

**T.C.**  
**DÜZCE ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**  
**SİGORTACILIK VE SOSYAL GÜVENLİK ANABİLİM DALI**

**ESNEK ÇALIŞMA UYGULAMALARININ ÜCRET SİSTEMLERİNDE  
ORTAYA ÇIKARDIĞI SORUNLARIN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR  
ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Engin UZUNER**

**Danışman: Prof. Dr. Öznur BOZKURT**

**Düzce**

**Eylül, 2022**



**T.C.**  
**DÜZCE ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**  
**SİGORTACILIK VE SOSYAL GÜVENLİK ANABİLİM DALI**

**ESNEK ÇALIŞMA UYGULAMALARININ ÜCRET SİSTEMLERİNDE  
ORTAYA ÇIKARDIĞI SORUNLARIN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR  
ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Engin UZUNER**

**Danışman: Prof. Dr. Öznur BOZKURT**

**Düzce**

**Eylül, 2022**

**Engin UZUNER**

**Düzce Üniversitesi, LEE**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Eylül,2022**

**ESNEK ÇALIŞMA UYGULAMALARININ  
ÜCRET SİSTEMLERİNDE ORTAYA ÇIKARDIĞI  
SORUNLARIN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR  
ARAŞTIRMA**

**T.C.**  
**DÜZCE ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**ESNEK ÇALIŞMA UYGULAMALARININ ÜCRET SİSTEMLERİNDE**  
**ORTAYA ÇIKARDIĞI SORUNLARIN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR**  
**ARAŞTIRMA**

Engin UZUNER tarafından hazırlanan tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından Düzce  
Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Sigortacılık ve Sosyal Güvenlik Anabilim  
Dalı'nda **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

**Tez Danışmanı**

Prof. Dr. Öznur BOZKURT  
Düzce Üniversitesi

**Jüri Üyeleri**

Prof. Dr. Öznur BOZKURT  
Düzce Üniversitesi

Prof. Dr. Cahit AYDEMİR  
Düzce Üniversitesi

Doç. Dr. Özlem BALABAN  
Sakarya Üniversitesi

Tez Savunma Tarihi: 29/09/2022

## ÖNSÖZ

Yüksek Lisans döneminin başından itibaren sürekli kendimi geliştirmem ve ilerleyebilmem adına desteğini esirgemeyen, yüksek lisans dersleri başta olmak üzere akademik kişiliği, özverisi, motivasyonu, heyecanı ile kendisinden ilham aldığım değerli tez danışmanım Prof. Dr. Öznur BOZKURT' a teşekkürlerimi borç bilirim.

Eğitim hayatımın başından sonuna kadar hep yanımda olan maddi ve manevi desteğini bir an olsun bırakmayan, pes ettim dediğim noktada beni hayat tecrübesiyle motive eden, her başarıyı paylaştığım, başarısız olduğumda bile umut ışığı olan, bugün yanımda olmasan da hayatımın sonuna kadar yanımda olacağını bildiğim, canım babama ne kadar teşekkür etsem azdır.

Tez yazım sürecinde beni sürekli motive eden, hoşgörü ve sabrını hiçbir zaman esirgemeyen, eşim Esra UZUNER ile oğlum Eren UZUNER başta olmak üzere sevgili aileme teşekkürlerimi sunarım.

Literatür çalışmalarımda yardımlarını esirgemeyen, özverili ve işini severek yapan İstanbul Bilgi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Kütüphanesi çalışanlarına teşekkür etmek isterim.

Duruşu, bilgisi, tecrübesi, azmi, sabrı, çalışkanlığı, araştırmacı kişiliğiyle bilim adamlığını ilk kez kendisinde gördüğüm, verdiği anekdotlarla hayatıma yön veren iktisat tarihçisi büyük dayım Mehmet GENÇ' i rahmet ve saygıyla anıyorum.

Engin UZUNER

Düzce, 2022

## ÖZET

### ESNEK ÇALIŞMA UYGULAMALARININ ÜCRET SİSTEMLERİNDE ORTAYA ÇIKARDIĞI SORUNLARIN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

**UZUNER, Engin**

**Yüksek Lisans, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Sigortacılık ve Sosyal  
Güvenlik Anabilim Dalı**

**Tez Danışmanı; Prof. Dr. Öznur Bozkurt**

**Eylül 2022, 138 Sayfa**

Esnek çalışma uygulamaları, ülkemizde ve dünyada pandemiyle birlikte oldukça yaygın hale gelmiştir. Daha önce iş süreçlerinde esnek çalışmayı hiç kullanmayan işletmeler dahi kısmen veya tamamen esnek çalışma modelinde iş yapmaya başlamışlardır. Esnek çalışma uygulamaları hem işverenler için hem de çalışanlar için yeni bir uygulama olduğundan bazı karmaşık durumlara da sahip olabilmektedir. Özellikle çalışana ödenecek ücret ve ücrete ek ödemeler açısından değerlendirildiğinde ücret sistemlerinin güncellenmesini de gerektiren bir iş modelidir. Bu sebeple esnek çalışma uygulamaları, ücret sistemlerinde birtakım sorunları da ortaya çıkarmaktadır. Bu çalışmada esnek çalışma uygulamaları, ücret sistemleri bağlamında incelenmiştir. Esnek çalışma uygulamalarının genel olarak değerlendirilmesi, enek çalışmada yaşanan veya yaşanabilecek sorunların belirlenmesi, bu sorunlara yönelik geliştirilen çözüm yollarının ortaya çıkarılması çalışmanın amaçlarından biridir. Bir diğer amacı ise esnek çalışma yapan işletmelerdeki ücret sistemlerinin incelenmesi, bu kapsamda yaşanan sorunların ve de bu sorunlara yönelik insan kaynakları yöneticilerinin ne tür çözümler ortaya koyduğunun belirlenmesidir.

Araştırma kapsamında, hizmet ve imalat sektörlerinde İstanbul’ da faaliyet gösteren, kuruluşunu tamamlamış ve üzerinden en az 2 yıl geçmiş ve esnek çalışma uygulayan işletmelerin insan kaynakları yöneticileri ile görüşmeler yapılarak birincil veriler toplanmıştır. Farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin insan kaynakları yöneticileri ile yapılan görüşmeler çalışmanın evrenini oluşturmuştur. Bu evrenden kasti örnekleme ile seçilen 17 insan kaynakları yöneticisi ise araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Görüşmelerden elde edilen veriler, betimsel analiz yöntemi ile analiz edilmiştir.

Araştırma kapsamında işletmelerin çalışanlarla belirsiz süreli iş sözleşmesi imzaladıkları, temel ücret dışında işçilere prim, ikramiye, yol ve yemek ücreti gibi ödemelerin yapıldığı, işletmelerin genellikle tam zamanlı çalışma süresinde işçi çalıştırdıkları, pandemi döneminde uzaktan çalışma ve kısmi zamanlı çalışma yönteminin uygulandığı belirlenmiştir. Esnek çalışma olarak işletmeler genellikle uzaktan çalışma ve hibrit çalışma modelini kullanmış, pandemi döneminde kısa

Çalışma ve nakdi ücret desteği uygulamalarından da yararlanmışlardır. Vardiyalı alışma, telafi çalışma, kısmi süreli çalışma da uygulanan diğer esnek çalışma modelleridir. Esnek alışma uygulayan işletmeler; iletişim, teknik alt yapı sorunları, maliyet artışları, personel kayıpları, iş ve özel yaşamın birbirine karışması gibi sorunlar yaşamıştır. Esnek çalışmadan kaynaklı olarak, zamana dayalı ücret sistemi uygulanan işletmelerde çalışma sürelerinin takip edilememesinden ötürü creti belirlemede sorunlar yaşandığı, bu sorunları aşabilmek adına ücretlerde czi miktarlarda artışlar gerçekleştirdikleri, ücret ödemelerinde gecikmeler yaşandığı, ücret ödemelerini düzenli yapmaya çalışarak sorunun zlmeye çalışıldığı, performansa bağlı ücrette ise performans kriterlerinin tam olarak belirlenememesinden dolayı alışan Őikayetlerinin arttığı, sorunu zmeye yönelik olarak işletmelerin adil bir ücret politikasını uygulamaya çalıştıkları, enflasyondan kaynaklı ücret azalışlarına karşı işletmelerin işçi ücretlerinde periyodik olarak artış yaptıkları belirlenmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** Esnek alışma, ücret, ücret sistemleri, ücret sorunları, insan kaynakları yönetimi

## **ABSTRACT**

**A RESEARCH DIRECTED TOWARDS IDENTIFYING ISSUES THAT FLEXIBLE WORKING PRACTICES HAVE CAUSED IN WAGE SYSTEMS**

**UZUNER, Engin**

**Master's, Graduate Education Institute Department of Insurance and Social Security**

**Advisor: Prof. Dr. Öznur BOZKURT**

**September 2022, 138 pages**

Flexible working practices have become quite common with the pandemic in our country and in the world. Even businesses that have never used flexible working in their business processes have started to do business in a partially or completely flexible working model. Flexible work practices are a new practice for both employers and employees, so they can also have some complex situations. It is a business model which requires the update of the wage systems especially when assessed for additional payments to the employee and the fee to be paid. Therefore, flexible working practices bring out some problems within wage systems. In this study, flexible work practices have been analysed in the context of wage systems.

Overall assessment of flexible work practices, identifying problems in flexible work that have happened or could happen and developing solutions aimed at these issues are some of the purposes of the study. Others are to examine the wage systems in flexible businesses and to identify the problems that are occurring in this context and finally to determine what solutions human resources managers have provided for these issues.

As part of the research, the primary datas have been collected by meeting with human resources managers of businesses operating in the service and manufacturing sectors in Istanbul who completed their organization and carried out flexible work at least two years ago. Human resources managers of businesses operating in different sectors have created the universe of the study. The 17 human resources managers selectes by means of sampling from this universe have created an example of the research. The datas obtained from the discussions have been analysed using the descriptive analysis method.

Within the research, it was determined that businesses had signed an indeterminate term employment contract with employees, had paid to workers outside of the basic fee -such as bonuses, commute and food fees- and that businesses usually employ workers during full-time work, and that the remote work and partial time work method had been implemented during the pandemic period. As flexible work, businesses have often used the remote work and hybrid work model and have also benefited from short working and cash-rate support applications during the pandemic period. Shift work, compensation work and partial time work are also other flexible work models. Businesses that have implemented flexible work have experienced

problems such as communication, technical infrastructure problems, cost increases, personnel losses and the mixing of work and personal life. Because of flexible work, within businesses that implement time-based wage system there are problems in determining the cost due to the inability to track the working times, making small increments in fees to overcome these issues, delays in fees, trying to make regular payments and trying to resolve the issue, the performance-dependent fee has been determined that employee complaints have increased due to the failure of determining the performance criteria, that businesses are trying to implement a fair wage policy to resolve the issue and that businesses are periodically increasing labor fees against inflation-related wages have been determined.

**Keywords:** Flexible work, wage, wage systems, payment problems, human resources management



*Hayatım boyunca maddi ve manevi desteğini esirgemeyen,  
her daim yanımda olan ve hiçbir zaman ayrılmayacak rahmetli  
babam İsmail UZUNER'e ithaf edilmiştir...*



## İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI.....	i
ÖNSÖZ.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	v
İTHAF.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
EKLER LİSTESİ.....	xv
<b>GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
<b>BİRİNCİ BÖLÜM: ESNEK ÇALIŞMA UYGULAMALARI.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Esneklik ve Esnek Çalışma.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2 Esneklik Çeşitleri.....</b>	<b>5</b>
1.2.1 Sayısal Esneklik.....	5
1.2.1.1 Dışsal Sayısal Esneklik.....	5
1.2.1.2 İçsel Sayısal Esneklik.....	5
1.2.2 Fonksiyonel Esneklik.....	6
1.2.3 Ücret Esnekliği.....	6
1.2.4 Çalışma Sürelerinde Esneklik.....	6
1.2.5 Uzaklaştırma Stratejileri.....	7
1.2.6 Güvenceli Esneklik.....	7
1.2.7 Diğer Esneklik Çeşitleri.....	7
<b>1.3 Esnek Çalışma Uygulamalarının Çalışma Yaşamındaki Etkileri.....</b>	<b>8</b>
1.3.1 İşçiler Açısından Avantaj ve Dezavantajları.....	8

1.3.2 İşveren Açısından Avantaj ve Dezavantajları.....	9
<b>1.4 Esnek Çalışma Uygulamasının Yasal Dayanakları.....</b>	<b>10</b>
1.4.1 Türk İş Hukukunda Yer Alan Düzenlemeler.....	10
1.4.2 Uluslararası Mevzuattaki Düzenlemeler.....	11
<b>1.5 Esnek Çalışma Uygulamaları.....</b>	<b>12</b>
1.5.1 Çalışma Süreleri Bakımından Esnek Çalışma Uygulamaları.....	13
1.5.1.1.Kısmi Süreli Çalışma.....	13
1.5.1.2 Belirli Süreli Çalışma.....	14
1.5.1.3 Çağrı Üzerine Çalışma .....	16
1.5.1.4 Fazla Çalışma ve Fazla Sürelerle Çalışma.....	17
1.5.1.5 Denkleştirme Uygulaması (Yoğunlaştırılmış İş Haftası).....	19
1.5.1.6 Telafi Çalışma.....	20
1.5.1.7 Kayan İş Süreleri.....	22
1.5.1.8 Vardiyalı (Postalar Halinde) Çalışma.....	24
1.5.1.9 Kısa Çalışma Uygulaması.....	26
1.5.1.10 Ücretsiz İzin (Nakdi Ücret Desteği) Uygulaması.....	29
1.5.1.11 Diğer Esnek Çalışma Uygulamaları.....	31
1.5.2 İstihdam Biçimleri Bakımından Esnek Çalışma Uygulamaları.....	33
1.5.2.1 Alt İşverenlik Uygulaması.....	33
1.5.2.2 Geçici (Ödünç) İş İlişkisi.....	34
1.5.2.3 Uzaktan Çalışma.....	34
<b>1.6 Türkiye ve Dünyadaki Esnek Çalışma Uygulamaları.....</b>	<b>36</b>
<b>1.7 Esnek Çalışma Sistemleriyle İlgili Yapılmış Çalışmalar.....</b>	<b>37</b>

<b>İKİNCİ BÖLÜM: ÜCRET SİSTEMLERİ</b> .....	39
<b>2.1 Ücretin Tanımı ve Özellikleri</b> .....	39
<b>2.2 Ücret Çeşitleri</b> .....	40
<b>2.3 Ücretle İlgili Yasal Düzenlemeler</b> .....	42
<b>2.4 Ücretin Önemi</b> .....	43
2.4.1 Çalışanlar Açısından Önemi.....	44
2.4.2 İşverenler Açısından Önemi.....	45
2.4.3 Sosyal Güvenlik Açısından önemi.....	45
2.4.4 Sendikalar Açısından Önemi.....	46
<b>2.5 Ücret Sistemleri</b> .....	47
2.5.1 Zamana Dayalı Ücret.....	48
2.5.2 Verime Göre Ücret Sistemleri.....	49
2.5.2.1 Parça Başı (Akort) Ücret.....	50
2.5.2.2 Götürü Ücret.....	52
2.5.3 Yüzde Usulü Ücret.....	52
2.5.4 Performansa Dayalı Ücret (Primli Ücret).....	53
2.5.5 Diğer ücret sistemleri.....	56
<b>2.6 Ücret Belirlenme Süreci ve Ücret Belirlenmesine Etki Eden Faktörler</b> .....	58
<b>2.7 Ücretin Belirlenmesinde Ortaya Çıkan Sorunlar</b> .....	60
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ESNEK ÇALIŞMA UYGULAMALARININ ÜCRET SİSTEMLERİNDE ORTAYA ÇIKARDIĞI SORUNLARI BELİRLEMESİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA</b> .....	67
<b>3. YÖNTEM</b> .....	67
3.1 Araştırmanın Amacı.....	67
3.2 Araştırmanın Kapsamı.....	68

3.3 Araştırmanın Yöntemi.....	68
3.4 Evren ve Örneklem.....	69
3.5 Geçerlik ve Güvenirlik.....	69
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR.....</b>	<b>71</b>
<b>4. BULGULAR.....</b>	<b>71</b>
4.1 İşletmenin Demografik Yapısına İlişkin Bulgular.....	71
4.2 Çalışma Sürelerine İlişkin Bulgular.....	73
4.3 İşyerinde Uygulanan Esnek Çalışma Modelleri ve Uygulama Konusundaki Düşünceler.....	75
4.4 Esnek Çalışma Uygulamasında Yaşanan Sorunlar.....	78
4.5 Esnek Çalışma Uygulamasının Avantaj ve Dezavantajları.....	80
4.6 İşyerinde Uygulanan Ücret Sistemleri ile Ücretin Belirlenmesi.....	83
4.7 Ücret Sisteminde Yaşanan Sorunlar.....	86
4.8 Ücret Sisteminin Avantajları.....	88
4.9 Esnek Çalışma Modelinde Ücret Belirlemede Yaşanan Sorunlar ve Çözüm Yolları.....	89
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA VE SONUÇ.....</b>	<b>94</b>
<b>5. TARTIŞMA VE SONUÇ.....</b>	<b>94</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>105</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>118</b>
Ek 1. Görüşme Soruları.....	118

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Fazla Çalışma ve Fazla Sürelerle Çalışma Ücret Hesaplaması.....	17
<b>Tablo 2.</b> Denkleştirme Uygulaması-I.....	19
<b>Tablo 3.</b> Denkleştirme Uygulaması-II.....	19
<b>Tablo 4.</b> Telafi Çalışması-I.....	21
<b>Tablo 5.</b> Telafi Çalışma-II.....	22
<b>Tablo 6.</b> Vardiyalı Çalışma-I.....	25
<b>Tablo 7.</b> Vardiyalı Çalışma-II.....	26
<b>Tablo 8.</b> Kısa çalışma Ödemeleri.....	27
<b>Tablo 9.</b> Nakdi Ücret Desteği Ödemeleri.....	30
<b>Tablo 10.</b> Parça Başı Ücret Hesaplaması.....	50
<b>Tablo 11.</b> Parça Başına Ücrette Fazla Çalışma Hesaplaması.....	51
<b>Tablo 12.</b> Primli Çalışmada Fazla Çalışma Ücret Hesaplaması.....	55
<b>Tablo 13.</b> Katılımcı İşletmelere İlişkin Demografik Bilgiler.....	71
<b>Tablo 14.</b> Çalışma Süresi ve Türleri.....	73
<b>Tablo 15.</b> Esnek çalışma modelleri ve uygulama konusundaki düşünceler.....	75
<b>Tablo 16.</b> Esnek Çalışma Uygulamasında Yaşanan Sorunlar.....	78
<b>Tablo 17.</b> Esnek Çalışma Uygulamasının Avantaj ve Dezavantajları.....	80
<b>Tablo 18.</b> İşyerinde Uygulanan Ücret Sistemleri ile Ücretin Belirlenmesi.....	83
<b>Tablo 19.</b> Kullanılan Ücret Sisteminde Yaşanan Sorunlar.....	86

**Tablo 20.** Kullanılan Ücret Sisteminin Avantajları.....88

**Tablo 21.** Esnek Çalışma Modelinde Ücret Belirlemede Yaşanan Sorunlar ve Çözüm Yolları.....89



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Kayan İş Süreleri Modeli.....23



# EKLER LİSTESİ

Ek 1. Görüşmelere İlişkin Sorular.....	118
--	-----



## GİRİŞ

Hızla gelişen ve değişen iş dünyasının dinamikleri içerisinde, istihdam, ekonomi, teknoloji başta olmak üzere çok çeşitli alanlardaki yeniliklere işletmeler ayak uydurmaya çalışmaktadır. Çalışma yaşamında da ortaya çıkan bu değişim karşısında, işletmeler, rekabette ayakta kalabilmek için çalışma şekillerinde değişimler yapmaya gitmektedirler. Bu değişimlerden biri de esnek çalışmadır. Devletler işsizliği önlemek, işçiler özel hayatları ile iş hayatları arasındaki dengeyi kurmak, işverenler de maliyetleri azaltmak için esnek çalışmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Özellikle covid-19 salgının getirdiği sosyal ve psikolojik sorunlar, uzaktan çalışma başta olmak üzere esnek çalışma sistemlerini daha fazla yaygınlaştırmıştır.

Geniş bir kavram olmakla birlikte esneklik değişen şartlara uyum sağlayabilme yeteneğiyle ifade edilebilir. Esnek çalışma biçimlerini; sayısal esneklik (içsel ve dışsal esneklik), işlevsel (fonksiyonel esneklik), ücret (finansal) esneklik, uzaklaştırma stratejileri ve çalışma sürelerinde esneklik olarak sayabiliriz (Taşoğlu ve Limoncuoğlu, 2010: 77). Çalışma hayatındaki esnek uygulamalarını ise; başta 4857 sayılı İş Kanunu'nda düzenlenen belirli süreli çalışma, çağrı üzerine çalışma, kısmi süreli çalışma, uzaktan çalışma, fazla/fazla sürelerle çalışma, denkleştirme (yoğunlaştırılmış) süreleri, telafi çalışması, vardiya usulü çalışma (postalarda halinde), geçici iş ilişkisinin kurulması olarak sıralayabiliriz. Esnek çalışma uygulamaları salt İK ile sınırlı değildir. Kayan iş süreleri modeli, iş paylaşımı, başka (yan) işte çalışma gibi esnek çalışma biçimleri de mevcuttur.

Esnek çalışma uygulamaları, iş hukukuna tabi istihdam edilen işçileri kapsadığı gibi, kamu hukuku rejimi içerisinde görev yapan memurları da kapsayacak şekilde geniş bir kesimi ilgilendirmektedir. İşçilerle ilgili düzenlemeler başta 4857 sayılı İş Kanunu olmak üzere, ilgili kanunlar ve ikincil mevzuat hükümlerinde oluşurken, memurlar hakkındaki düzenlemeler ise, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda yer almaktadır.

Ücret, emeğin karşılığı olarak anayasada güvence altına alınan temel bir çalışma hakkı olarak düzenlenmektedir. İş sözleşmesinin kurucu unsurlarından bir olan ücret, sözleşmenin olmazsa olmaz bir değişkenidir. Bu anlamda işyerinde uygulanmakta olan ücret ve işçiye ödenen ücret miktarları da önemlilik arz etmektedir. Ücretin bu koruyucu yanı meri mevzuat da asgari ücretin altında ücret ödenemeyeceği gibi bazı düzenlemeleri de zorunlu kılmaktadır. Esnek çalışmanın uygulandığı işyerlerinde uygulanan ücret sistemine göre işçiye ödeme yapılmaktadır. Ancak bazı esnek çalışma biçimlerinin getirdiği kavramsal sorunlar nedeniyle ücretin gerçek değerinin belirlenmesi noktasında sorunlar yaşanmaktadır.

Esnek çalışma uygulamalarının ücret sistemlerinde ortaya çıkardığı sorunlara yönelik yapılan bu araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde esneklik kavramı üzerinde durularak, Türkiye ve dünyadaki esnek çalışma sistemleri, esneklik kavramı, esnek çalışma sistemleri, çalışma yaşamındaki esneklik uygulamalardan bahsedilecek, söz konusu uygulamaların tanım ve özellikleri, iş yaşamındaki uygulamaları iş hukuku boyutunda izah edilecek, esnek çalışmanın avantaj ve dezavantajlarından bahsedilecektir. Çalışmanın ikinci bölümünde ücret, ücret sistemleri, ücretin türleri, işçi ücretlerinde ortaya çıkan sorunlar ele alınarak ve esnek çalışma uygulamalarının ücret sisteminde ortaya çıkardığı sorunlara değinilecektir. Çalışmanın son bölümünde ise, nitel araştırma yöntemi kullanılarak yapılan araştırma sonuçları paylaşılacak, esnek çalışma sisteminde ortaya çıkan sorunlar ele alınarak, söz konusu sorunlara çözüm önerileri aranacaktır.

### **Araştırmanın Problemi**

Araştırmanın problemi, “esnek çalışma uygulamalarının ücret sistemlerinde ortaya çıkardığı sorunların neler olduğu” sorusuna cevap aramaktadır.

### **Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Araştırmanın amacı, Türkiye’ de son dönemlerde yaygın olarak kullanılmaya başlayan esnek çalışma uygulamaları ve bu uygulamalara bağlı olarak değişen ücret sistemlerini incelemektir. Ayrıca esnek çalışma sistemlerinin ücret sistemlerinde ortaya çıkardığı sorunları belirlemek ve bu sorunların çözümü için öneriler sunmaktır.

Bu çalışma, esnek çalışmada uygulanan yöntemlerin çalışanlara ödenen ücretlerde ne gibi farklılıklar oluşturduğunu bilmek açısından önemlidir. Söz konusu yöntemlerin, işveren ve işçiler açısından ne gibi hukuki sorunları beraberinde getirdiği araştırmak açısından da bu çalışma önem taşımaktadır.

#### **Araştırmanın Sayıltıları**

- Araştırmada kullanılan görüşme sorularının konu ile ilgili yeterli veriyi sağlama gücüne sahip olduğu varsayılmıştır.
- Araştırmaya katılan insan kaynakları ve/veya yöneticilerinin uygulanan ölçme araçlarına içtenlikle ve doğru olarak cevap verdikleri varsayılmaktadır.

#### **Araştırmanın Sınırlılıkları**

- Araştırmanın verileri, İstanbul ilinde hizmet ve imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan insan kaynakları uzmanı ve/veya yöneticileriyle sınırlıdır.
- Araştırmanın bulguları, literatür taraması, mülakatlar neticesinde elde edilen veriler ile sınırlıdır.

## BİRİNCİ BÖLÜM: ESNEK ÇALIŞMA UYGULAMALARI

Bu bölümde esnek çalışma uygulamaları ele alınmaktadır. Esneklik, esnek çalışma, esneklik çeşitleri, Türkiye ve dünyadaki esnek çalışma uygulamaları, esnek çalışmayla ilgili yapılmış çalışmalar, esnek çalışma uygulamalarının çalışma yaşamındaki etkileri, esnek çalışma uygulamasının yasal dayanakları ve esnek çalışma uygulamaları, çalışma süreleri ve istihdam biçimleri bakımından esnek çalışma uygulamalarına değinilmektedir.

### 1.1. Esneklik ve Esnek Çalışma

Esneklik genel olarak, önceden öngörülmesi mümkün olmayan değişikliklere karşı kapasiteyi uyarlayabilmek ve bu amaca ulaşabilmek için gerekli olan araçları kullanabilme yeteneği olarak ifade edilebilir (Kaya ve Burtan Doğan, 2016: 1072). Türk Dil Kurumu, esnek kavramını bir dış gücün etkisi altında uzama, kısalma, eğrilme vb. biçim değişikliklerine uğradıktan sonra, etkinin kalkmasıyla eski biçimini alabilme özelliğinde olan, elastiki olarak tanımlamıştır. Esneklik ise, esnek olma durumu, elastikiyet olarak ifade edilmiştir.

Çalışma hayatında esneklik, 1970' li yıllardan sonra meydana gelen değişimlerden sonra ortaya çıkmıştır. Çalışma ilişkileri bakımından esneklik kavramı, işçi ve işveren açısından farklı şekilde tanımlanmaktadır. İşçi açısından esneklik, çalışanların yararına değerlendirilmekte, işveren açısından istihdam esnekliği olarak açıklanarak, işverenlerin esneklik ve esnek çalışmayı eş tutması olarak ifade edilmektedir (Cerev, 2016: 67).

Esnek çalışma, gelişmiş ülkelerde kayıtdışı çalışma anlamında yorumlanabilmektedir. Esnek çalışma, iletişim ve bilgi alanında ortaya çıkan değişimlerin bir göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bununla birlikte esnek çalışmayı ortaya çıkan nedenler, teknolojik değişim ve iş gücü talebinin azalması, küreselleşme ve uluslararası rekabet, işsizlik, hizmet sektöründeki ve ekonomideki gelişmeler, kesimler arası uzlaşma ve diyalog, ücret sistemleri ve iş gücünün niteliği olarak sayılmıştır (Tozlu, 2011: 101).

Esnek çalışma, son elli yılda ortaya çıkan küreselleşen değişimler karşısında çalışma hayatında kendini göstermiştir. Bu kapsamda esnek çalışma, klasik üretim biçimlerinden farklı olarak gerek işveren gerekse de işçiler açısından çalışma ilişkilerinin katı ve kuralcı yapısını yumuşatan bir kavram olarak ifade edilebilir.

## 1.2 Esneklik Çeşitleri

Esnekliği; sayısal esneklik, fonksiyonel esneklik, ücret esnekliği, çalışma sürelerinde esneklik, uzaklaştırma stratejileri olarak sıralayabiliriz (Aydoğdu, 2012: 12). Sayısal esnekliği, içsel ve dışsal sayısal esneklik olmak üzere ikiye ayırabiliriz. Literatürde esnek çalışma türleri tahdidi olarak sayılmamış olup, adı geçen esnek çalışma çeşitleri dışında yer esnekliği, güvenceli esneklik gibi diğer esnek çalışma türleri de bulunmaktadır.

**1.2.1 Sayısal Esneklik:** Sayısal esneklik, literatür de dışsal ve içsel sayısal esneklik olarak iki ayrı şekilde açıklanmaktadır. Sayısal esneklik, değişen şartlara hızlı yanıt verebilmek için işletmelerde çalışan ihtiyaç sayısına göre, kurallara bağlı kalmadan işçi sayısını azaltmak veya yeni işçi alımındaki esnekliği ifade eder (Aydoğdu, 2012:13). Yani İşçileri işe almadan ve çıkarmada işletme ne kadar yasal engel ile karşılaşarsa sayısal esneklik o kadar azalmış olur.

**1.2.1.1 Dışsal Sayısal Esneklik:** Sayısal esneklik, dışsal esneklik olarak da bilinmektedir. İşverenlerin geçici ihtiyaçları doğrultusunda istihdam ettikleri çalışan sayılarını artırıp azaltabilme imkanı tanıyan esneklik türüdür (Kaya ve Burtan Doğan, 2016: 1078; Çopuroğlu, 2022:17). Çalışma hayatında yarı zamanlı çalışma, geçici çalışma, iş paylaşımı, kısmi çalışma vb. birçok şekilde uygulanan sayısal esnekliğin iş güvencesi ve çalışanların sosyal hakları bağlamında güçlükleri vardır. Dışsal sayısal esneklik, işverenlerin işçileri işe alıp çıkarırken daha az yasal engelle karşılaşmak, personel yönetimini daha rahat yapabilme çabasıyla kaynaklanmaktadır (Cerev, 2016: 68).

**1.2.1.2 İçsel Sayısal Esneklik:** İçsel sayısal esneklik, İş gücünün daha fonksiyonel kullanılmasını esas almaktadır. İş gücüne ilişkin sayıyı düzenlerken dışsal aktörlerden yararlanmamakta, çalışma saatleri ile çalışan sayısını istediği şekilde

ayarlayabilmektedir. Bu esnekliğe, kısmi süreli çalışma, fazla çalışma, postalar halinde çalışma, çağrı üzerine çalışma, uzaktan çalışma biçimlerini örnek olarak gösterilebilir (Taşoğlu ve Limoncuoğlu, 2010: 79). Katılım süreçlerinin genişletilmesi, işin esnekliği olarak da ifade edilen işsel esneklik uygulamasında, çalışanların mümkün mertebe iş gücü piyasasına aktif olarak katılımının sağlanması hedeflenmektedir. Böylelikle işsizliği azaltmada önemli bir katkı sağlamış olacaktır (Albayrak, 2010: 174).

**1.2.2 Fonksiyonel Esneklik:** İşsel esneklik olarak da bilinen fonksiyonel esneklik, çalışanların görev tanımlarının değişen üretim teknolojilerine, iş gücüne göre değişebilmesini ifade eder. Fonksiyonel esneklik, işgücünün en iyi ve faydalı şekilde kullanılması olduğundan, işyerine yeni çalışan almadan mevcut çalışanlarla üretimin her alanında gerçekleşmesini ifade eder (Demir ve Gerşil, 2008: 70-71). İşçilerin birden fazla işi görebilmesi bakımından talep ve teknolojideki değişimler karşısında gerekli düzenlemeleri yaparak organizasyon anlamında etkinliği devam ettirmesi, geçici statüde uzman iş görenlerin istihdam edilmesi ile mümkün bulunmaktadır (Eryiğit, 2000: 10).

**1.2.3 Ücret Esnekliği:** Ücret esnekliği, işverenin iş gücü piyasasındaki veya rekabet koşullarındaki gelişmelere karşılık olmak üzere çalışanlarının ücretleri konusundaki esnekliği ifade eder (Taşoğlu ve Limoncuoğlu, 2010: 79). Ücret esnekliğinin temel yapısını bireysel başarıların ödüllendirilmesi oluşturmaktadır. Bu bağlamda ücret esnekliği; işçilerin verimliliği, performans, yetenek, liyakat gibi unsurların dikkate alınarak çalışanların ödüllendirilmesidir. Bu tür esneklikler, çalışanların motivasyonu, yetenek ve performansını geliştirmektedir (Demir ve Gerşil, 2008: 71).

**1.2.4 Çalışma Sürelerinde Esneklik:** Geleneksel çalışma sürelerinden farklı olarak, çalışma sürelerinin işin ve işletmenin gereklerine göre düzenlendiği, ancak bu süreçte işçinin temel ihtiyaçlarının da korunduğu bir uygulamadır (Demirezen, 2018: 91). Çalışma sürelerinde esneklik, taraflara çalışma sürelerini serbestçe düzenleyebilme imkânı vermektedir. Çalışma sürelerinde esneklik dar ve geniş olarak iki anlamda açıklanabilir. Dar anlamda tarafların çalışma sürelerini serbestçe belirleyebilme, esnek anlamda ise yeknesaklık içermeyen bütün çalışma sistem ve sürelerini ifade etmektedir (Tatlıoğlu, 2011: 14). Çalışma sürelerinde esneklik uygulamalarına örnek olarak,

geçici iş ilişkisi, uzaktan çalışma, denkleştirme uygulamaları, postalar halinde çalışma, çağrı üzerine çalışma verilebilir.

**1.2.5 Uzaklaştırma Stratejileri:** Üretim ya da hizmetin işletme dışındaki başka işyerleri veyahut işletme içinde diğer işverene bağlı işçiler çalıştırılarak yerine getirilmesini, üretimin dışsallaştırılmasını başka bir deyişle üretimin alt işverenlere (taşeron) yaptırılması olarak tanımlanmaktadır (Aydoğdu, 2012: 15). Kanuni koşullar olduğu takdirde, işyerinin bir bölümünde veya eklentilerinde asıl işverenden başka, alt işverenler de yani taşeronlar da işçi çalıştırabilirler. Örneğin; Bir inşaatın yapımını üstlenen işveren inşaatın doğrama veya tesisat işini alt işverenlere yaptırabilir (Süzek, 2015: 157). Yasal koşullar, 4857 sayılı İş Kanunu'nun 2. maddesinde asıl-alt işveren ilişkisi bağlamında açıklanmaktadır.

**1.2.6 Güvenceli Esneklik:** Esneklik ve güvence kavramlarının bir araya getirilmesi ile oluşturulmuştur. Güvenceli esneklik, 1997 yılından beri kullanılan bir kavramdır. Bu kavram 2006 yılında yayımlanan 708 sayılı yeşil kitap adlı Lizbon stratejisi sonucu ortaya çıkmıştır. Güvenceli esneklik, sosyal taraflar arasında eşitliği sağlama aracı olarak görülmektedir. Söz konusu modelin sağlıklı işleyebilmesi açısından geçici işverenin geçici işçilerle sürekli işçileri arasında dengeyi gözetmesi gerekmektedir. Mesleki amaçlı geçici iş ilişkisine ilişkin düzenlemeler güvenceli esneklik temelinde ele alınmaktadır (Güzel ve Heper, 2017: 15-47). Güvenceli esneklik, temel unsurları ve uygulama stratejileri birlikte değerlendirildiğinde, esneklik kavramının işgücü piyasasının, iş organizasyonlarının ve iş ilişkilerinin esnekleştirilmesinin yanında; işçiye istihdam güvencesi ve gelir güvencesinin sağlanmasını amaçlayan istihdam politikası aracı olarak ifade edilmektedir (Kuzgun, 2012: 37).

### 1.2.7 Diğer Esneklik Çeşitleri

Diğer esneklik çeşitleri arasında yer esnekliği; çalışanların işi yaptıkları yerlerin değiştirilerek işi organize edilmesini sağlayan bir esneklik türüdür. Uzaktan çalışma, tele çalışma buna örnek olarak gösterilebilir (Taşoğlu, 2010: 77). Kişilerin ülkeler veya bölgeler arasında serbestçe dolaşması anlamında gelen coğrafi esneklik, arz ve talepteki değişikliklere, işgücü piyasasının uyumunun kolaylaştırılması ve bölgesel nitelik eksikliklerinin ve işsizliğin hafifletilmesi açısından önemlidir. Nitel esneklik,

işgücünün niteliklerinin işyerine ve yapılan işlere uygun olmasını, güncelleştirilmesini ve işgücünün bir işten diğerine geçebilmesini mümkün kılmaktadır (E.Z. Demir, 2012: 7).

### 1.3 Esnek Çalışma Uygulamalarının Çalışma Yaşamındaki Etkileri

Teknolojik gelişmelere uyum sağlamak, işletmelerin rekabette ayakta kalabilmek, zaman yönünden avantaj sağlamak, çalışma motivasyonunu yükseltmek, maliyetleri azaltmak gibi nedenlerden ötürü çalışma hayatında esnek çalışma uygulamalarına sıkça rastlamaktayız. Esnek çalışma uygulamalarının işçiler ve işverenler açısından avantaj ve dezavantajlı yönleri üzerinde durulacaktır.

#### 1.3.1 İşçiler Açısından Avantaj ve Dezavantajları

Esnek çalışma sistemlerinin işçilere sağladığı avantajlar (Tan, 2007: 5):

- Esnek çalışma, işçilere özel yaşamına daha fazla zaman ayırabilmek ve hayat kalitelerini artırma imkanı sağlamaktadır.
- Eğer söz konusu çalışma sistemleri işçilere göre ayarlanabilirse, işe geç gelmelerine önüne geçilebilir, böylece trafiğin daha az yoğun olduğu dönemlerde işçilerin işe gelmeleri de sağlanabilecektir.
- Esnek çalışmada çalışma süreleri bakımından işletmelere uygunluk değil, işçiye seçme hakkı tanınırsa verimlilik artmaktadır.
- Esnek çalışmayla birlikte işçilere fazla çalışma ücreti ödenebilecektir. Nitelikli işçiler, normal çalışma süreleri dışında veya diğer zamanlardaki çalışma karşılığında fazla çalışma ücretini alabileceklerdir (Kalkandeler, 2013: 67).
- İşçilerin üretim ve zaman miktarı konusunda kararları serbest almaları nedeniyle işleri üzerinden kontrollerin artmasıdır (Ö. Çakır, 2001: 1).
- İşçilerin çalışma süreleri üzerindeki denetim imkanını artırmaktadır (Bozkurt Yüksel, 2008: 57).

Buna karşın dezavantajları yönleri ise (Tan,2007: 6):

- İşverenden istenecek ücretli izinlerin kalmasına neden olunması,

- Çalışma süreleri nispeten kılalacağı veya çalışma süreleri denkleştirileceğinden fazla çalışma ücretlerinin azalması,
- Stres, sosyal ortamlarda bulunulmamasından kaynaklı ortaya çıkan psikolojik sorunlar (Baycık, 2021: 1688),
- Çalışma programının işletme tarafından belirlenmesi durumunda işyerinde çalışma barışının bozulması,
- Sendikalaşma olanağının olmaması (Özçelik, 1995: 106),
- İş planlarının aksamasına neden olunması,
- Aile sorumluluklarının artmasıyla birlikte aile-iş çatışmasının artması (Ayyıldız vb., 2021: 138), olarak sayılabilir.

### 1.3.2 İşveren Açısından Avantaj ve Dezavantajları

Esnek çalışma uygulamalarının işverenlere sağladığı avantajlar (Özcan, 2018: 15):

- İşçiler zaman ve yer sınırı olmaksızın işlerine devam ettiklerinden maliyet avantajının sağlanması,
- İş-yaşam dengesinin sağlanmasıyla birlikte, verimliliğin artması, işletmeye bağlılığın artması, işten ayrılmalar ve işe devamsızlığın azalması (Taner ve Avşar Negiz, 2018: 569),
- Çalışma saatlerinin işverenin ihtiyaçları doğrultusunda uzatılabilmesi (Öztürkoğlu, 2013: 126),
- Uzaktan çalışma uygulamaları, işyerinden uzakta ikamet edenleri, engelli çalışanları, bakmak yükümlü olunan kişiler nedeniyle çalışma yaşamından uzak kalanları vb. işe alma olanağı sağlayarak işe alım seçenekleri sağlayabilmesi,
- Kira, ulaşım gibi kolaylıklar nedeniyle maliyetlerin ve ofis giderlerinin azalmasıdır.

İşletmelere sağladığı dezavantajlar ise (Büyükpoyraz, 2020: 19-25):

- İşçiler arasındaki iletişim kurulmasında oluşan zafiyetlerden dolayı koordinasyon eksikliğinin oluşması,
- Teknolojik alt yapısının sağlanmasından dolayı ortaya çıkan maliyet artışları,

- Çalışma sürelerinin denetlenmesiyle ilgili yaşanan zorlukları nedeniyle ortaya koyulan işyerine sonuç odaklı değerlendirme yapma zorunluluğu,
- Uzaktan çalışılan işyerlerinde sosyalleşmenin azalmasıyla birlikte kurum kültürünün kaybedilmesi (Bilginoğlu, 2021: 1117),
- Yeni yönetim yapısının kurulmasının gerekliliği, yöneticilerin şirkete adaptasyon problemini ortaya çıkarması (Alkan, 2007: 267), olarak sıralanabilir.

#### **1.4 Esnek Çalışma Uygulamasının Yasal Dayanakları**

Esnek çalışma uygulamasında ilişkin düzenlemeler yürürlükte bulunan 4857 sayılı İş Kanunu'nda düzenlenmektedir. İK' da işçiyi koruyucu düzenlemeler saklı kalmak kaydıyla esnekliğe yönelik düzenlemelerden vazgeçilmemiştir. Halen yürürlükte olan İş Kanunu; ayrımcılık yasakları, iş güvencesi gibi esneklik taleplerinden etkilenmeden koruyucu düzenlemelere yer vermiştir. Kısmi süreli iş sözleşmesi, çağrı üzerine çalışma, çalışma sürelerindeki esnek uygulamalar, uzaktan çalışma gibi sözleşme türleri koruyucu nitelikteki hükümlerle birlikte düzenleme alanı bulmaktadır (Doğan Yenisey, 2021: 501).

##### **1.4.1 Türk İş Hukukunda Yer Alan Düzenlemeler**

4857 sayılı İş Kanunu'nun işin düzenlenmesi başlıklı 63. maddesinde; tam süreli çalışma sistemine yer verilmiştir. İşyerinde normal çalışma sistemi tam süreli çalışma olmakla birlikte İK 13.maddesinde belirtildiği üzere; çalışma süresinin önemli ölçüde emsal işçiye göre daha az belirlendiği durumda kısmi süreli olarak tanımlanmaktadır. Kanunda açıkça önemli ölçüde az belirlenmesi durumu açıklanmadığından bu hususta İş Kanunu'na İlişkin Çalışma Süreleri Yönetmeliği rehber alınabilecektir. Söz konusu yönetmeliği göre de işyerinde tam süreli çalışma emsal çalışmanın üçte ikisine kadar yapılan çalışma kısmi süreli çalışma olarak ifade edilmektedir. Mevzuatta bahsedildiği üzere ekonomik ve teknolojik gelişmeler, iş hukukunu esnekleşmeye zorlamakta, birçok atipik iş akdi türleri de ortaya çıkmaktadır (Süzek, 2015: 284).

Çağrı üzerine çalışma da İK 14.maddesinde düzenleme alanı bulan yazılı olarak yapılan kısmi süreli bir iş sözleşmesi olup, aynı madde de 2016 yılında yapılan

düzenleme ile Türk iş hukukunda yerini alan uzaktan çalışma modeli de esnek çalışma uygulamalarından biridir. Denkleştirme uygulamaları, İK 63.maddesine uygulama alanı bulan işyerinde normal çalışma süresinin haftanın çalışılan günlerine ve günde 11 saati aşmamak koşuluyla dağıtılmasına dayalı en fazla iki aylık süre için yapılan ve toplu iş sözleşmeleriyle 4 aya, turizm sektöründe 6 aya kadar uzatılabilen esnek çalışma sistemidir (İş Kanunu Md. 14, 63). Kanunda, geçici iş ilişkisi, belirli süreli çalışma, fazla çalışma ve fazla sürelerle çalışma, telafi çalışma, gece çalışması ve postalar halinde (vardiyalı) çalışma gibi diğer esnek çalışma uygulamaları da mevcuttur. İK' da yer almamakla birlikte iş hukukunda uygulanan ücretsiz izin uygulamaları da diğer esnek çalışma biçimi olarak ifade edilebilir (İş Kanunu Md. 7-69).

İK' da düzenlenmemekle birlikte İşsizlik Sigortası Kanunu'nda yer alan kısa çalışma uygulaması da bir diğer esnek çalışma biçimidir. 2020 yılında pandemiyle birlikte sıklıkla gündeme gelen ve neredeyse küçük ve orta ölçekli işletmeler ile büyük ölçekli birçok işletme tarafından başvuru bu yöntem dışsal etkilerden kaynaklanan zorlayıcı sebep (Covid-19) nedeniyle 30.06.2021 tarihine kadar müteaddit defalar uzatılarak uygulanmıştır. Yine aynı kanunun geçici 24.maddesiyle hukukumuzda giren ücretsiz izin uygulamasına bağlı nakdi ücret desteği de İK geçici 10.maddesiyle birlikte 30.06.2021 tarihine kadar uygulanmış geçici bir esnek çalışma sistemi olarak karşımıza çıkmaktadır (4447 sayılı İşsizlik Sigortası Kanunu, Ek-2. Md). Pandemiyle birlikte iş hukukunda yerini alan zorlayıcı sebep (Covid-19) nedeniyle kısa çalışma başvuruları ve nakdi ücret destekleri, bu dönemde işten çıkarmalarının önüne geçmek ve işsizliğin artmasını engellemek için kanun koyucu tarafından düzenlenmiş müesseselerdir (Uzuner ve Ekşi, 2020: 312).

#### **1.4.2 Uluslararası Mevzuattaki Düzenlemeler**

Çalışma süresinin uyumlu hale getirilmesine ilişkin 18 Aralık 1979 Konsey kararı ile süre yönünden kısıtlama getirilmeksizin geçici süreli çalışma, kısmi süreli çalışma, vardiyalı çalışma, fazla mesai ve yıllık çalışma süresine ilişkin düzenlemeler yapılmıştır (Tathioğlu, 2011 :41). Esnek çalışma uygulamalarından biri olan kısmi süreli çalışma, Avrupa Birliği'nin 15.12.1997 tarih 97/81/EC sayılı çalışmanın 3.maddesine tanımlanmıştır. Söz konusu tanımda kısmi süreli çalışma, tam zamanlı

işçinin normal çalışmadan daha az çalışma saatleri olan işçi biçiminde ifade edilmiştir (Aydoğdu, 2014:7). 1998 tarih 175 sayılı Kısmi Süreli Çalışma Sözleşmesi de Uluslararası Çalışma Örgütü tarafından çıkarılan kısmi süreli çalışmaya ilişkin diğer bir düzenlemedir.

Avrupa Birliği iktisabında düzenlenen geçici (ödünç) iş ilişkisine hükümler; konseyin 91/383 sayılı Yönerge' sinde yer almaktadır. 91/383 sayılı Yönergede, geçici iş ilişkisi hakkında genel tanımlar ve esaslar yönünden hükümlere, 96/71 sayılı yönergede ise ödünç iş ilişkisine ilişkin hükümlere yer verilmektedir. 1996 tarihinde 177 sayılı Evde Çalışma Sözleşmesiyle evde çalışmaya ilişkin esaslara yer verilmiştir. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)' da evde çalışmayı; işveren veya işçinin seçtiği yerde, işveren denetimi olmaksızın bir malın üretilmesi veya hizmetin sağlanması olarak tanımlamaktadır. Evde çalışma hem zaman hem de yer esnekliği sağlamaktadır. Bu anlamda esnek çalışma biçimleri arasında da en radikal olarak nitelendirilmektedir (Öztürkoğlu, 2013: 120-124).

Uluslararası Çalışma Örgütünün yanı sıra Avrupa Birliğinin esnek çalışmaya dair düzenlemeleri genel olarak şunlardır (Çelik, 2007: 84-85):

- Çalışma sürelerinin düzenlenmesine (ara dinlenme süreleri, haftalık dinlenme ve çalışma süresi, yıllık izin, vardiyalar, gece çalışması) yönelik 23.11.1993 tarih 93/104/EC sayılı Direktif,
- Geçici iş ilişkisine tabi çalışanların iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin koşullarının iyileştirilmesine yönelik tedbirlere ilişkin 25.06.1991 tarih 91/383/EEC sayılı Konsey Direktifi,
- Kısmi süreli çalışmaya ilişkin 15.12.1997 tarih 97/81/EC sayılı çerçeve sözleşmeye dair Konsey Direktifi,
- Geçici iş ilişkisi kapsamında çalışanların çalışma koşullarına dair komisyon teklifi,
- Belirli süreli çalışmaya ilişkin 28.06.1999 tarih 1999/70/EC sayılı Konsey Direktifi.

### **1.5 Esnek Çalışma Uygulamaları**

Esnek çalışma uygulamasına geçilmeden önce geleneksel, haftanın belirli gün ve saatlerinde tam zamanlı çalışma mevcuttu. Geleneksel çalışma modelinden

ayrılarak işçilerin, işyerinin ihtiyaçları doğrultusunda daha etkin kullanılabilmesi amacıyla esnek çalışma müessesesi getirilmiştir. Esnek çalışma sistemiyle işverenlere geleneksel çalışma modeliyle birlikte maliyetlerden tasarruf edebilecek şekilde çalışma sürelerinde değişiklik yapabilmek imkânı kanuni düzenlemelere riayet etmek kaydıyla sağlanmıştır (Gürkaynak vd., 2013: 2). Aşağıda çalışma süreleri ve istihdam biçimleri bakımından esnek çalışma uygulamaları ele alınmıştır.

### **1.5.1 Çalışma Süreleri Bakımından Esnek Çalışma Uygulamaları**

Çalışma süresi işçinin işyerinde geçirdiği süredir. Çalışma sürelerinde esneklik ise, çalışma süreleri dışında ihtiyaç duyulan sürelerde işletme çıkarları için işin görülmesi, işçinin açısından da çalışma sürelerinin kendi ihtiyaçları doğrultusunda değiştirilebilmesidir (Baycık, 2014: 231).

Çalışma sürelerini azaltan uygulamaları; işçilerin çalışma sürelerinde herhangi bir değişiklik yaratmayan, çalışma süresini esnek hale getirerek yeniden inşa eden düzenlemeler ile mevcut çalışma süresini düzenleyen veya azaltan uygulamalar olmak üzere iki kategoride inceleyebiliriz (Çelik, 2007: 7). Çalışma sürelerindeki esnek çalışma uygulamaları; Kısmi süreli çalışma, belirli süreli çalışma, çağrı üzerine çalışma, fazla çalışma ve fazla sürelerle çalışma, denkleştirme, telafi çalışma, kayan iş süreleri, vardiyalı çalışma, kısa çalışma, ücretsiz izin ile diğer esnek çalışma biçimleridir.

#### **1.5.1.1. Kısmi Süreli Çalışma**

İş sözleşmesinin türleri bakımından çalışma süreleri esas alındığında tam ve kısmi süreli olmak üzere iki tür çalışma biçimi düzenlenmektedir. Buna bağlı olarak 2 ayı geçmemek üzere (toplu iş sözleşmeleriyle 4 aya kadar) deneme süreli iş sözleşmesi de düzenlenebilmektedir. Kanunda belirtilen haftalık ve günlük çalışma sürelerinin tamamı işverene bağımlı olarak geçirilirse tam süreli iş sözleşmesinden bahsedilir. Kısmi süreli çalışma, işçinin haftanın belirli günlerinde tam gün veya haftanın her günü belirli saatlerde çalışacağına kararlandırılmasıdır (Sümer, 2020: 43).

Kısmi süreli iş sözleşmesi ile çalıştırılan işçi, iş sözleşmesinin kısmi süreli olmasından dolayı tam süreli emsal işçiye göre farklı işleme tabi tutulamaz. Kısmi

sürelî çalışan işçinin ücret ve paraya ilişkin bölünebilir menfaatleri, tam süreli emsal işçiye göre çalıştığı süreyle orantılı olarak ödenir (Özdemir, 2009: 177). İşyerinde normal çalışma süresinin tam süreli emsal işçiye oranla önemli ölçüde daha az belirlendiği çalışma biçimidir. 4857 sayılı İK' nın 13.maddesi ile İş Kanunu'na İlişkin Çalışma Süreleri Yönetmeliği' nin 6.maddesinde düzenlenen kısmi süreli çalışmada tam süreli çalışmanın üçte ikisi oranına kadar yapılan çalışma olarak tanımlanmıştır.

Kısmi süreli çalışma, son zamanlar da gerek işverenle gerekse işçiler açısından tercih edilen bir çalışma biçimi olmuştur. İşverenler açısından daha az maliyetli ve uzun süreli istihdam sağlanacağından dolayı tercih edilirken, yeni doğum yapmış kadın çalışanlar, çocuklarına daha fazla zaman ayırabilmek ve emekliler sağlık durumlarından, öğrencilere de ek kazanç sağlamasından ötürü kısmi süreli çalışmayı tercih edebilmektedir (Odaman, 2013: 140).

2016 yılında yapılan düzenleme ile kadın işçilerin ücretli doğum izinlerinin bitiminden sonra 4857 sayılı İK' nın 13/5. fıkrasıyla mecburi ilköğretim çağının başladığı tarihi takip eden ay başına kadar ebeveynlerden biri kısmi süreli çalışma talebinde bulunabilmektedir. Bu kapsamda yapılan kısmi süreli çalışma talebinin işveren tarafından karşılanması zorunluluğu bulunmaktadır. Kanunun emredici hükümlerine dayalı kısmi süreli çalışma ilişkisi bu anlamda zorunlu bir esnek çalışma uygulaması olarak karşımıza çıkmaktadır. Kanunun emredici düzenlemelerden kaynaklı olarak işçi veya işverenler zorunlu olarak esnek çalışma müessesine katılmakla yükümlü kalabilmektedir (İş Kanunu Md. 13, 74).

### **1.5.1.2 Belirli Süreli Çalışma**

İş sözleşmelerinin üç temel unsuru vardır. Bunlar iş görme, ücret ve bağımlılık olup, bu üç unsuru sağlamayan sözleşmeler iş sözleşmesi olmaktan çıkar. İş sözleşmesi türlerinden biri olan belirli süreli iş sözleşmesi, İK 11. maddesinde düzenlenmektedir. Belirli süreli iş sözleşmesinin yazılı olarak yapılması kanundan kaynaklanan bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Belirli süreli işler, belirli bir işin tamamlanması veya belirli bir olgunun ortaya çıkması gibi birtakım kriterler konulmuş olup, söz konusu objektif şartlar sağlanmıyorsa sözleşmenin belirli süreli olmasından bahsedemeyiz (Ekmekçi ve Yiğit, 2021: 53).

Belirli süreli iş sözleşmelerinde kıdem tazminatı hakkının tartışmalı olması, ihbar tazminatı hakkının olmayışı, işçinin iş güvencesi hükümlerinden yararlanamaması gibi dezavantajları nedeniyle sözleşmenin istisna olması sonucunu doğurmuştur. Kıdem tazminatı bakımından; belirli sürenin sonunda işçi, sözleşmenin yenilenmeyeceğini bildirirse istifa niteliğinde sayılıp kıdem tazminatı hakkı doğmazken, işveren bildirmesi durumunda fesih sayılıp, en az bir yıllık süre koşulu gerçekleşmişse kıdem tazminatı hakkı doğmaktadır (Yargıtay 9. HD. 02.04.2019 tarih, 2017/10860 E., 2019/7548 K., Yargıtay HGK 22.02.2017 tarih, 2015/22-922 E., 2017/316 K., Yargıtay 22. H.D. 25.06.2019 tarih, 2016/17255 E., 2019/14022 K). Bu bağlamda kanun koyucu belirli süreli iş sözleşmesinin yapılabilmesini koşullarını sınırlı biçimde saymıştır. Yargıtay ilke kararlarında da belirli süreli iş sözleşmelerin istisna olduğu belirtilerek, yasal koşullara sıkı sıkıya bağlı olduğu ortaya koyulmuştur (Çil, 2020a: 65).

Belirli süreli iş sözleşmesinin istisna olmasının altında yatan sebepler, yukarıda ifade edildiği üzere işçi açısından aleyhe sonuçları doğurmasıdır. Bu bağlamda belirli süreli iş sözleşmesine ilişkin kanuni şartları sağlamayan iş sözleşmeleri belirsiz süreli sayılmaktadır. İK' da belirli süreli iş sözleşmesi esaslı neden olmadıkça üst üste yapılamayacağı, bu halde yapılan zincirleme sözleşmelerin baştan itibaren belirsiz süreli sayılacağı belirtilmektedir (İK Md. 11/II).

Belirli süreli iş sözleşmelerinin işverenlere sağladığı faydalar, kanuni sınırlamalara tabi olmak şartıyla iş sözleşmesini belirli süreli yaparak, işçiyi bu sürenin sonunda tazminat ödemediği işten çıkarma hakkı tanınmasıdır. Böylelikle belirsiz süreli iş sözleşmesine nazaran daha az maliyetle işçi çalıştırılmış olmakta, belirli sürenin sona ermesiyle birlikte de iş sözleşmesi kendiliğinden sona ereceğinden işçinin işe iade davası açması da yasal olarak mümkün bulunmamaktadır. Pandemi döneminde 17.04.2020-30.06.2021 tarihleri arasında işverenlerin işçileri tek taraflı ücretsiz izne çıkarma yetkisi veren düzelmeye birlikte iş hukukunda etkisini gösteren geçici fesih yasağı müessesesinde; 4857 sayılı İş Kanunu'nun geçici 10.maddesinde yapılan düzenlemeyle belirli süreli iş sözleşmesinin sonunda, işveren fesih yasağına tabi olmadan işçiyi çıkarabilmekte ve idari yaptırımlarla da karşı karşıya kalmamaktadır (Uzuner ve Ekşi, 2020: 312).

### 1.5.1.3 Çağrı Üzerine Çalışma

Çağrı üzerine çalışma, işveren tarafından yapılması istenen iş için işçiye ihtiyaç duyması halinde işçinin yazılı sözleşme ile iş yapmayı üstlendiği kısmi süreli iş sözleşmesi olarak tanımlanmaktadır (İK Md. 14). Otel ve eğlence yerlerinde “ekstra işçi” adı altında giderek yaygınlaşan çağrı üzerine çalışma sözleşmesi kısmi süreli bir iş sözleşmesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğer taraflarca işçinin ne kadar süre çalışacağı belirlenmemişse haftalık çalışma süresi 20 saat kararlaştırılmış sayılır. Aksi kararlaştırılmadıkça işveren çağrıyı işçinin çalışacağı zamandan en az dört gün önce yapmak ve her çağrıda işçiyi en az 4 saat üst üste çalıştırmak zorundadır (Çelik vd., 2015: 149-150).

Çağrı üzerine çalışma, işin yoğun olduğu zamanlarda ve işveren tarafından ihtiyaç duyulması durumunda ortaya çıkan bir çalışma sistemi olarak karşımıza çıkmaktadır. (Ören, 2015: 69). Çağrı üzerine çalışmanın işverenler açısından en büyük avantajlarından biri de işin yoğun olduğu dönemlerde sözleşme ile belirlenen sürelerde işçiyi çalıştırabilme esnekliği sağlamasıdır. Böylelikle işverenlerin belirsiz süreli iş sözleşmesi yapma zorunluluğu doğmadan kanuni sınırlar içinde kalmak kaydıyla işçiyi çalıştırabilme imkânı bulunmaktadır. Belirli süreli iş sözleşmelerinde olduğu gibi çağrı üzerine çalışmada da işverenlerin sözleşmeyi yazılı yapma yükümlülüğü bulunmaktadır. Çağrı üzerine çalıştırılan işçi belirlenen sürede çalıştırılsın veya çalıştırılmasın ücrete hak kazanacaktır. Eğer işçi usulüne uygun çağrılmışsa iş görme edimini yerine getirmekten kaçınamayacaktır (İş Kanunu Md. 14).

Çağrı üzerine çalışma biçiminde işçi, işveren tarafından ve üretim koşullarına bağlı olarak farklı çalışma süresi uygulamalarına tabi tutulmaktadır. Çalışan açığının kapatılması, çağrı üzerine iş sözleşmesi yoluyla sağlanabilecektir. Çağrı üzerine dayalı iş sözleşmeleri, çalışma sürelerinde esneklik getirerek, işyerlerinde maliyetlerin azalması imkânı sağlamaktadır. Çağrı üzerine çalışma sistemi, üretim ve talebin azalmasına dayalı ortaya çıkan ekonomik durgunluk dönemlerinde, çalışma sürelerini azaltarak, işçilerin de işten çıkarılmasının önüne geçmesi bakımından son derece önemlidir (Sert, 2014: 336).

### 1.5.1.4 Fazla Çalışma ve Fazla Sürelerle Çalışma

4857 sayılı İK' nın 41.maddesi vd. göre fazla çalışma; işyerinde haftalık 45 saatin üzerindeki çalışmalar tanımlanmaktadır. İşyerinde haftalık normal çalışma süresinin sözleşmeyle (iş sözleşmesi, toplu iş sözleşmesi vb.) 45 saatin altında belirlendiği durumlarda 45 saate kadar yapılan çalışmalar ise fazla sürelerle çalışma olarak ifade edilmektedir. Kanunda zorunlu nedenler ve olağanüstü hallerde fazla çalışma uygulaması da mevcuttur. Fazla çalışma ücreti, işçinin saat başına düşen ücretinin %50 yükseltilmesi suretiyle ödenirken fazla sürelerle çalışmada saat başına düşen ücretin %25 yükseltilmesi suretiyle ödenir (Gül Cavak, 2022: 97). İşçi dilerse fazla çalışma ücreti yerine serbest zaman da kullanabilir. Fazla çalışmada işçinin her bir saat için 1 saat 30 dakika, fazla sürelerle çalışmada ise 1 saat 15 dakikayı serbest zaman olarak kullanma hakkı vardır (Karacan Çetin, 2019: 27-29). Örneğin; Haftalık çalışma süresi sözleşme ile 40 saat belirlenen bir işyerinde, haftada 55 saat çalışan bir işçinin saat başına düşen ücreti 30-TL olsun. Bu somut olayda işçiye haftalık 55 saatlik çalışması karşılığında 45 saate kadar olan çalışması için  $45-40=5$  saat fazla sürelerle çalışma, 45 saati aşan çalışmalar içinse  $55-45=10$  saat fazla çalışma ücreti ödenir. Söz konusu ücret ödemesi sistemi aşağıda gibi tablo halinde gösterilebilir:

**Tablo 1.** Fazla Çalışma ve Fazla Sürelerle Çalışma Ücret Hesaplaması

Çalışma Süresine Göre Ücret Sistemi	Fazla Çalışma/Fazla Sürelerle Çalışma Süresi	Saat Başına Düşen Ücret	Zamlı Ücret (%50-%25)	Toplam Fazla Çalışma Ücreti
Fazla Çalışma Ücreti	10 saat	30-TL	45	450-TL
Fazla Sürelerle Çalışma Ücreti	5 saat	30-TL	37,5-TL	187,5-TL

**Kaynak:** Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Yukarıda araştırmacı tarafından oluşturulan ve konuyu örneklendirmeye yönelik olarak kurgulanan fazla çalışma/fazla sürelerle çalışmada ücretin hesaplanması ele alınmıştır. Buradaki rakamlar tamamen örnek amaçlı verilmiştir. Bu bağlamda örneğimizde; haftalık normal çalışma süresinin sözleşmeyle 40 saat

belirlenen bir işçinin, haftalık 55 saat çalışması durumunda alacağı fazla çalışma ücreti; fazla sürelerle çalışma ücreti, 187,5-TL, fazla çalışma ücreti 450-TL olmak üzere toplam 637,50-TL olmaktadır. İşçi dilerse 637,50-TL fazla çalışma ücreti yerine, fazla çalışma yapmasından sonra 6 ay içerisinde serbest zaman olarak da kullanabilir. Şöyle ki; işçi dilerse fazla çalışma ücreti yerine 1 saat 30 dakikayı, fazla sürelerle çalışmada ise 1 saat 15 dakikayı serbest zaman olarak kullanabilir. Somut olayımızda işçi, 10 saat fazla çalışma karşılığı 15 saati, 5 saat fazla sürelerle çalışma karşılığı olarak 6 saat 15 dakikayı serbest zaman olarak kullanabilir. Yani toplamda işçi 637,50-TL ücret almak yerine  $15+6,15 = 21$  saat 15 dakika serbest zaman kullanabilir.

Fazla çalışmalarda serbest zaman kullandırma uygulaması, önemli bir esneklik uygulaması olarak karşımıza çıkmaktadır. Her ne kadar esneklik örneği olsa da mevzuat düzenlemesi esnek olmadığı yönünde öğretilerde eleştirilmektedir. Esnek çalışma talebinin işveren değil de işçiden gelmesi, 6 aylık süre kısıtı, aralıksız kullandırılması gibi yasal sınırlamalar, esnekliği de engellediği düşünülmektedir. Serbest zaman kullanımının işverenden gelmesi, işçinin de işverence belirlenen günlerde serbest zamanı kullanması gerektiği yönünde yorum getirilmektedir (Odaman, 2013: 63).

Hizmet sektörü ve kayıtdışı istihdam olgusu fazla çalışmaya yol açan nedenler olarak gösterilmektedir. Fazla çalışmanın yaygınlaşmasında işçi ve işverenin bu olguyu desteklemeleri de etkilidir. İşverenler verimliliği artırmak, maliyetleri azaltmak, işçilerde geçim sıkıntısından kaynaklı olarak fazla çalışma yapmayı istemektedir. Kadın çalışanlara kıyasla erkekler daha çok fazla çalışma yapmaktadır. Bunun altında yatan neden, kadınların iş dışında aile ve ev yaşamını da üstlenmesi olarak gösterilmektedir (Yıldırım, 2011: 45).

Fazla çalışma, işyerinin niteliğine göre normal çalışma süresini aşan çalışmalardır (Bilgili, 2017: 57). Esnek çalışma sistemleri açısından ise işverenlerin yeni işçi istihdamı etmek zorunda kalmaksızın, mevcut durumdaki personeli kullanarak üretimin arttırılması, siparişlerin artması veya işin yoğunluğunu gerektiren durumlarda ihtiyaç halinde işçilere fazla çalışma yaptırabilmektedir. Böylelikle işverenler ek işçi maliyetinden kurtulmakta iken işçilerde daha fazla ücret elde ederek ek kazanç sağlamış olmakta ve iş motivasyonları da artmaktadır.

### 1.5.1.5 Denkleştirme Uygulaması (Yoğunlaştırılmış İş Haftası)

İş Kanunu 41. maddesi ile 63.maddelerinde yer alan denkleştirme uygulaması; günde 11 saati aşmamak koşuluyla iki aylık süre içinde haftalık ortalama çalışma süresinin normal çalışma süresini geçmeyecek şekilde düzenlenmesidir. Toplu iş sözleşmeleri ile 2 aylık süre 4 aya kadar, turizm sektöründe ise 6 aya kadar uzatılabilmektedir. Denkleştirme uygulamasına ilişkin örnek tablo aşağıdaki gibidir:

**Tablo 2.** Denkleştirme Uygulaması-I

Haftalar	Çalışma Süreleri
1. Hafta	35 saat
2. Hafta	55 saat
3. Hafta	45 saat
4. Hafta	65 saat
5. Hafta	45 saat
6. Hafta	25 saat
7. Hafta	35 saat
8. Hafta	55 saat

**Kaynak:** Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Yukarıda tabloda; 2 aylık sürede yapılan denkleştirme uygulamasına göre toplam çalışma süresi 360 saattir. İki aylık ortalama haftalık çalışma süresi 360 saat/ 8 hafta= 45 saattir. Dolayısıyla da bu işyerindeki denkleştirme uygulaması mevzuata uygundur. İkinci örnekte ise;

**Tablo 3.** Denkleştirme Uygulaması-II

Haftalar	Çalışma Süreleri
1. Hafta	45 saat
2. Hafta	55 saat
3. Hafta	45 saat
4. Hafta	55 saat
5. Hafta	55 saat
6. Hafta	45 saat
7. Hafta	45 saat
8. Hafta	55 saat

**Kaynak:** Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Yukarıda araştırmacı tarafından oluşturulan ve konuyu örneklendirmeye yönelik olarak kurgulanan denkleştirme uygulamasına göre çalışma süreleri iki ayrı tabloda ele alınmıştır. Buradaki rakamlar tamamen örnek amaçlı verilmiştir. Bu bağlamda ikinci örnekte ise; iki aylık süredeki toplam çalışma süresi 400 saattir. İki aylık sürede ortalama çalışma süresi  $400 \text{ saat} / 8 \text{ hafta} = 50 \text{ saattir}$ . Dolayısıyla da haftalık ortalama çalışma süresi 45 saati geçtiğinden yasaya uygun bir denkleştirmeden söz edilemeyeceğinden her hafta kendi içerisinde değerlendirilecektir. Söz konusu olayımızda işverenin işçilere  $55-45 \text{ saat} = 10 \text{ saat} \times 4 \text{ hafta}$  olmak üzere toplam 40 saat fazla çalışma ücreti ödemesi gerekmektedir. Fazla çalışma ücretinin de saat başına düşen ücretin %50 yükseltilmesi suretiyle zamlı olarak ödenmesi gerekecektir.

İşçinin çalışma süresi, denkleştirme dönemi içerisinde günlük 11 saatlik çalışma süresini aşmamak koşuluyla farklı şekilde dağıtmakta, işçi söz konusu denkleştirme dönemini içerisinde kimi zaman fazla kimi zaman daha az çalışarak geçirmektedir. Denkleştirme uygulaması işveren tarafından tek taraflı değil, iki tarafında anlaşarak yazılı olarak yapılması suretiyle uygulanabilmektedir. Denkleştirme uygulaması, tarafların iradelerine göre işçi ya da işveren tarafından çalışma sürelerinin esnekleştirilmesine imkan tanımaktadır. Vasıflı kayan iş süreleri uygulaması da işçiye çalışma sürelerini denkleştirme imkanı veren esnek çalışma sistemi olarak karşımıza çıkmaktadır (Astarlı, 2008: 283-284).

#### **1.5.1.6 Telafi Çalışma**

4857 sayılı İK 64.maddesinde düzenlenen telafi çalışma, ulusal bayram ve genel tatil günlerinden önce veya sonra, zorunlu nedenler, işyerinin tatil edilmesi, işçinin talebi, çalışma sürelerinin önemli ölçüde altında çalışılması hallerine dayalı olarak yaptırılabilir. 7226 sayılı Kanununun 43. maddesiyle 25.03.2020 tarihinde yapılan ek düzenlemeyle 2 aylık süre 4 aya çıkartılmış olup, Cumhurbaşkanı'na 4 aylık süreyi iki katına kadar çıkarma yetkisi de verilmiştir. Telafi çalışması günlük 11 saatlik çalışma süresini aşmamak koşuluyla günde üç saatten fazla yaptırılmaz. Tatil günlerinde de telafi çalışmasının yapılması yasaklanmıştır (İş Kanunu Md. 64/II). Telafi çalışmasında yapılan çalışmalar fazla çalışma veya fazla sürelerle çalışma da sayılmayacaktır.

Telafi çalışması ile çalışma saatlerinde yapılamayan çalışmalar, öncesinde veya sonrasında ilave çalışmalarla karşılanmaktadır. Telafi çalışma, işletmelere üretim ve verimlilik, iş gücünün karşılanması imkanı sağlandığı gibi, işçilere de çalışmayı üstlendikleri süreleri başka zamanlarda yerine getirebilme, dinlenme ve çalışma sürelerini de ihtiyaçlarına göre en iyi şekilde belirleyebilme imkanı da sağlamaktadır (Astarlı, 2008: 321).

Koronavirüs döneminde işverenlerin sıklıkla başvurduğu esnek çalışma uygulamalarından biri haline gelen telafi çalışması, işçiye ücreti ödenen günlerde çalışılmaması halinde bugünlerin yerine yapılan çalışma olarak ifade edilmektedir. Kanunen askı hallerinde işçinin ücretsiz izinde olduğu sürelerde, işverenin geçici fesih yasağı kapsamında tek taraflı olarak işçiyi ücretiz izine çıkardığı zamanlarda telafi çalışması yaptırılamaz.

Telafi çalışması, işyerinin normal çalışma dönemine başlamasından itibaren başlayacaktır. Koronavirüs döneminde işyerleri sosyal mesafe kuralları, bazı kısıtlamalar nedeniyle eksik kapasite çalışmıştır. Örneğin; 2020 yılında turizm sezonu açıldığında otel veya dinlenme tesislerinde alınabilecek idari kararlarla müşteri sınırlaması getirilmesi halinde işyeri normal çalışma sistemine geçmiş sayılmayacak ve telafi çalışma süresi de başlayamayacaktır (Çil, 202/b: 141).

Haftalık çalışma süresinin 45 saat olarak düzenlendiği bir işyerinde 2019 yılında 3,5 günlük ramazan bayram tatilinde çalışılmayan günler için telafi çalışma yapılması durumunda oluşan eksik ve telafi çalışma süreleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

**Tablo 4.** Telafi Çalışma-I

03 Haz	04 Haz	05 Haz	06 Haz	07 Haz	08 Haz	09 Haz	
Pazartesi	Salı	Çarşamba	Perşembe	Cuma	Cumartesi	Pazar	
7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	HT	45
Arefe	Bayram	Bayram	Bayram	Tatil	Tatil	HT	
3	0	0	0	7,5	7,5	0	
						Eksik Çalışılan Süresi	18

**Tablo 5.** Telafi Çalışma-II

17 Haz	18 Haz	19 Haz	20 Haz	21 Haz	22 Haz	23 Haz		
Pazartesi	Salı	Çarşamba	Perşembe	Cuma	Cumartesi	Pazar		
7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	HT	45	
10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	HT	63	
							Telafi Çalışması	18

**Kaynak:** Araştırmacı tarafında oluşturulmuştur.

Yukarıda araştırmacı tarafından oluşturulan ve konuyu örneklendirmeye yönelik olarak kurgulanan telafi çalışma süreleri iki ayrı tabloda ele alınmıştır. Buradaki rakamlar tamamen örnek amaçlı verilmiştir. Bu bağlamda verilen örneklerde ise; Ramazan Bayramı'yla birlikte işyerinde toplam 9 gün çalışma yapılmaması durumunda 3,5 günlük genel tatil günleri ile 1 günlük hafta tatili dışında çalışılması gereken 2,5 günlük toplam 18 saatlik çalışılan sürenin, iki hafta sonrasında günlük çalışma süresinin 10,5 saate (günlük 10,5-7,5=3 saat) çıkarılması suretiyle yapılan telafi çalışmayı göstermektedir.

### 1.5.1.7 Kayan İş Süreleri

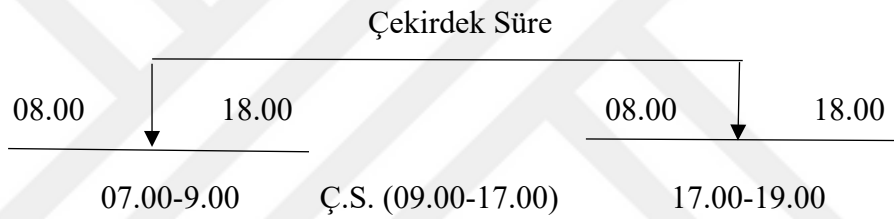
İşçinin günlük sabit olarak belirli çalışma sürelerine bağlı olmadığı, işe giriş ve çıkış saatlerini yani günlük çalışma sürelerini belirli sınırlar içerisinde kendisinin belirleyebildiği, sözleşmede belirlenen haftalık çalışma sürelerine bağlı kalmak kaydıyla, günlük çalışma sürelerini belirleyebilme hakkının sözleşmelerle işçiye verildiği esnek çalışma sistemine kayan iş süresi denilmektedir. Başka bir deyişle kayan iş süresinde, günlük çalışma sürelerinin başlangıç ve bitiş saatlerini kanuni sınırlar içerisinde kalmak kaydıyla belirleme yetkisi, özgürlüğü işçiyi verilmiştir (Astarlı, 2008: 397).

Kayan iş süreleri basit kayan iş süresi ve vasıflı kayan iş süresi olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Basit kayan iş süresinde taraflar günlük iş süresi belirlerler. Bu sürenin sabah veya öğleden sonra ve akşam saatlerine yayılması işçinin tercihine bırakılabilir. Bu hususu taraflar açıkça düzenleyebilecekleri gibi, işin niteliğinden veya

sektör uygulamasından da bu sonuca varılabilecektir (Ulucan, 2007: 187). Vasıflı kayan iş süresinde ise işçi sabit iş süresi içerisinde çalışacak ancak kalan zamanlarını hafta veya ay içerisinde denkleştirme yapmak suretiyle belirlenen zaman dilimi içerisinde düzenleyebilecektir. Bu halde işçi eksik çalıştığı süreyi fazla çalışma ücreti söz konusu olmadan çalışarak telafi edecek, fazla çalıştığı süreler yerine de serbest zaman kullanabilecektir (Odaman, 2013: 168).

Basit ve vasıflı kayan iş sürelerinde çekirdek süre bulunmaktadır. İşçilerin işe başladıkları ve işi bitirdikleri başlangıç ve bitiş saatleri bellidir. Bu sürelerde mutlaka işyerinde bulunmak durumdadırlar. Ancak bu süreler dışında çalışacakları süreyi kendileri belirleme imkanına da sahiptirler. Konu aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

**Şekil 1.** Kayan İş Süreleri Modeli



**Kaynak:** Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Yukarıda araştırmacı tarafından oluşturulan ve konuyu örneklendirmeye yönelik olarak kurgulanan kayan iş süreleri modelinde çekirdek süre kavramı ve çalışma saatleri ele alınmıştır. Buradaki rakamlar tamamen örnek amaçlı verilmiştir. Bu kapsamda; haftada 5 gün, günde 9 saat olmak üzere toplamda 45 saat çalışan bir işçi, sabah 08.00' de iş başı yapmakta ve 18.00' de işi bırakmaktadır. Bu işyerinde işçi 12.30-13.30 saatleri arasında da ara dinlenmesi kullanmaktadır. İşçi 07.00-17.00 veyahut 09.00-19.00 saatleri arasında bir saat ara dinlenmesi kullanmak kaydıyla çalışabilecektir. İşçi 07.00-09.00 saatleri arasında işe başlayabilecek ve 17.00-19.00 saatleri arasında işi bırakabilecektir. Bütün işçiler bu örnekte 09.00-17.00 saatleri arasında işyerinde bulunmak zorundadır. Bu süreye çekirdek süre denilmektedir. Somut olayımızda işçilere 07.00-09.00 veya 17.00-19.00 saatleri arasında işe başlama ve işi bitirme esnekliği getirilmiştir.

Nitelikli kayan iş süresinde ise; haftada 5 gün, günde 9 saat örneğinden hareket edersek işçiler, 07.00-09.00 saatlerinde işe başlayabilmekte ve 17.00-19.00 saatleri arasında işi bırakabilmektedir. Çalışma sürelerini işyerinin açık olduğu 07.00-19.00 saatleri arasında (11 saatlik günlük yasal çalışma sınırı ve işyerinin açık olduğu saatler) 09.00-17.00 saatlerinde çalışma süresinden sayılmayan 1 saatlik ara dinlenme süresini düştüğümüzde işçiler günde asgari 7 saat çalışabilecektir. İşçiler gün içerisinde en az 7 en fazla 11 saat olmak üzere ne kadar çalışacaklarını bu model de kendileri belirleyebilme imkanına sahiptir. İşyerinde örneğinde 6 haftalık denkleştirme uygulanması durumunda, haftanın belirli günlerinde günde 8 saat çalışan bir işçi eksik çalıştığı 1 saatlik süreyi diğer hafta 10 saat çalışmak suretiyle telafi edebilecektir. Vasıflı kayan iş süresine ilişkin uygulamada, denkleştirme müessesinin benimsenmesi ve uygulanması zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Nitekim çalışan, aylık olarak kendisi için düzenlenen çalışma süresini, haftanın çalışılan günlerinde farklı saatler çalışmak suretiyle tamamlamaktadır (Gürkaynak vd., 2013: 14).

#### **1.5.1.8 Vardiyalı (Postalar Halinde) Çalışma**

İşin niteliğinden kaynaklı olarak kesintisiz 24 saat çalışma yapılan işyerlerinde, çalışma süreleri içerisinde farklı gruplar halinde işçi çalıştırma şeklinde düzenlenen çalışma biçimi postalar halinde çalışma olarak adlandırılmaktadır (Demirezen: 2018:188). Çalışma yaşamında postalar halinde çalışmanın önemi artmakta ve yaygınlık kazanmaktadır. İşletmeler söz konusu çalışma sisteminden tüm gün süresince yararlanmaktadır. Böylelikle günlük çalışma süresinin de sınırlarının ötesine geçilebilmektedir (Yılmaz, 2018: 84).

Postalar halinde çalışma, 4857 sayılı İK' nın "Gece Süresi ve Gece Çalışmaları" başlıklı 69.maddesinde düzenlenmektedir. Kanunda bir hafta gece çalışan işçinin diğer hafta gündüz postasında çalıştırılacağı, gece ve gündüz postalarında iki haftalık nöbetleşme esasının uygulanacağı, postası değişen işçinin kesintisiz en az 11 saat dinlendirileceği belirtilmektedir. Postalar halinde çalışılan işyerlerinde, vardiyaların her hafta değiştirilmesi gerektiği veya iki haftalık nöbetleşme esasının uygulanabileceği belirtilmiştir. Postası değiştirilecek işçinin ara dinlenme süresinin en az 11 saat olacağına ilişkin hükmünü ise şöyle açıklayabiliriz. Örneğin; 08.00-16.00-

16.00-00.00 ve 00.00-08.00 saatlerinde üç vardiya halinde çalışılan bir işyerinde 16.00-00.00 vardiyasında çalışan işçinin bir sonraki gün en erken 11.00' de işe başlaması gerekir. İşçinin bir sonraki 08.00-16.00 vardiyasında çalışması 11 saatlik emredici düzenlemeye aykırılık teşkil edecektir.

Postalar Halinde İşçi Çalıştırılarak Yürütülen İşlerde Çalışmalara İlişkin Özel Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliğinde, işyerinde sürekli olarak durmaksızın postalar halinde çalışma yapılması durumunda 24 saatlik sürede en az 3 işçi postası, turizm, özel güvenlik ve sağlık hizmeti yürütülen işlerde ve bu işlerde faaliyet gösteren işyerlerindeki alt işveren tarafından yürütülen işlerde ise iki posta halinde çalışma yapılabileceği, posta değişimlerinde işçilerin en az 11 saat dinlendirilmeden çalıştırılmayacağı düzenlenmektedir. Haftalık 45 saatlik çalışılan ve günlük çalışma süresi içerisinde 1 saat ara dinlenme kullanılan (Gece 7,5 saatin üzerinden çalışma yapılan, Örn; özel güvenlik firması) bir işyerinde 12 saatlik iki farklı vardiyalı çalışma biçimi aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir:

**Tablo 6.** Vardiyalı Çalışma-I

Haftalar	Pzt	Salı	Çrş	Prş	Cuma	Cmt	Pazar	Top Süre
1.HT	08.00-20.00	20.00-08.00	Off	08.00-20.00	20.00-08.00	Off	08.00-20.00	55
2.HT	20.00-08.00	Off	08.00-20.00	20.00-08.00	Off	08.00-20.00	20.00-08.00	55
3.HT	Off	08.00-20.00	20.00-08.00	Off	08.00-20.00	20.00-08.00	Off	44
4.HT	08.00-20.00	20.00-08.00	Off	08.00-20.00	20.00-08.00	Off	08.00-20.00	55

Kaynak: Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Birinci tabloda işçi 12 saat çalışma 24 saat dinlenme şeklinde bir gündüz bir gece bir dinlenme (08.00-20.00, 20.00-08.00, off) şeklinde postalar halinde çalışma yapmaktadır. Örnekteki işçiler birinci ve ikinci hafta 55 saat çalışırken (55-45) 10' ar saat fazla çalışmakta, üçüncü haftada ise 44 saat çalışmış olmaktadır. Dördüncü haftada tekrar başa dönerek aynı şekilde her 3 haftalık periyotta birbirini takip etmektedir.

**Tablo 7.** Vardiyalı Çalışma-II

Haftalar	Pzt	Salı	Çrş	Prş	Cuma	Cmt	Pazar	Top Süre
1.HT	08.00-20.00	08.00-20.00	20.00-08.00	20.00-08.00	Off	Off	08.00-20.00	55
2.HT	08.00-20.00	20.00-08.00	20.00-08.00	Off	Off	08.00-20.00	08.00-20.00	55
3.HT	20.00-08.00	20.00-08.00	Off	Off	08.00-20.00	08.00-20.00	20.00-08.00	55
4.HT	20.00-08.00	Off	Off	08.00-20.00	08.00-20.00	20.00-08.00	20.00-08.00	55
5.HT	Off	Off	08.00-20.00	08.00-20.00	20.00-08.00	20.00-08.00	Off	44
6.HT	Off	08.00-20.00	08.00-20.00	20.00-08.00	20.00-08.00	Off	Off	44

Kaynak: Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Yukarıda araştırmacı tarafından oluşturulan ve konuyu örneklendirmeye yönelik olarak kurgulanan 12 saatlik vardiyalı çalışma sistemi ele alınmıştır. Buradaki rakamlar tamamen örnek amaçlı verilmiştir. Bu kapsamda; işçi 12 saatlik vardiya sisteminde iki gündüz, iki gece ve iki off (08.00-20.00, 20.00-08.00, off) şeklinde çalışmaktadır. İlk dört haftada her hafta 10 saat (55-45) fazla çalışma yapılmaktadır. 5 ve 6. haftalar ise 44 saat çalışılmaktadır. Yedinci haftada tekrar başa dönerek aynı şekilde her 6 haftalık periyotta birbirini takip etmektedir.

### 1.5.1.9 Kısa Çalışma Uygulaması

Kısa çalışma, iş ilişkilerinde özellikle olağanüstü dönemlerde gündeme gelen bir çalışma modeli olarak tanımlanabilir. Bu model, ilk kez 4857 sayılı İş Kanunu'nun 65.maddesinde düzenlenmiş olup, işçiye gelir sağlaması düşüncesiyle düzenlenmiştir. Sadece iş kanununa tabi işçilerin yararlanabileceği bir müessese olmaktan 2008 yılında çıkarılan kısa çalışma uygulaması, 4447 sayılı İşsizlik Sigortası Kanunu'nun yürürlüğe girmesiyle birlikte işsizlik sigortası kanuna tabi işçileri de kapsayacak şekilde genişletilmiştir (Topgül, 2020: 2-3; Bal Bektaş, 2016: 223-224).

İşsizlik Sigortası Kanunu Ek-2. maddesinde düzenlenen kısa çalışma; işyerinde genel ekonomik, sektörel kriz, bölgesel kriz, zorlayıcı sebeplerden kaynaklı olarak

işyerinin tamamında veya bir bölümünde haftalık çalışma sürelerinin üçte bir oranında azaltılması veya faaliyetlerin tamamen ve kısmen geçici olarak en az dört hafta süreyle durdurulması olarak ifade edilebilir. Üç aylık üst sınır kanunda ve yönetmelikte düzenlense de covid-19 kaynaklı zorlayıcı sebeplerle kısa çalışma başvuruları müteaddit defalarca Cumhurbaşkanı kararıyla 30.06.2021 tarihine kadar uzatılmıştır. Kısa çalışma koşullarını (Uzuner, 2021: 80);

- Kısa çalışmayı gerektiren bir olgu olması,
- İşveren tarafından işin durdurulması veya çalışma süresinin azaltılması,
- İşverenin durumu bağlı bulunduğu İŞKUR hizmet birimine bildirmesi,
- Genel, Ekonomik veya bölgesel kriz,
- Haftalık çalışma sürelerinin azaltılması veya faaliyetlerin kısmen veya tamamen azaltılması olarak sıralayabiliriz.

2020 yılında covid-19 salgınıyla birlikte yaşanan ekonomik kriz, devletin de desteğiyle birlikte işçiye ilişkin kısa çalışma başvuru koşulları gevşetilerek daha fazla kişinin kısa çalışmadan yararlanması sağlanmıştır. Başvurudan yararlanmak için son 120 gün hizmet akdine tabi olmak koşulu 60 güne, son 3 yılda 600 gün sigortalı olma koşulu da 450 güne düşürülmüştür. Aşağıdaki tabloda yıllara göre kısa çalışmadan yararlanan kişi sayısı ve miktarları gösterilmiştir:

**Tablo 8.** Kısa çalışma Ödemeleri

Aylar	2020		2021		2022	
	Kişi Sayısı	Ödeme Miktarı (Bin TL)	Kişi Sayısı	Ödeme Miktarı (Bin TL)	Kişi Sayısı	Ödeme Miktarı (Bin TL)
Ocak	24.847	23.210	1.401.567	2.191.200	5.201	1.279
Şubat	17.862	12.096	1.329.490	2.114.750	10.859	1.947
Mart	96.636	32.232	1.158.123	1.777.670	12.609	1.659
Nisan	3.243.126	5.100.339	1.086.830	1.594.803	7.601	1.162
Mayıs	3.282.817	5.560.422	1.314.311	2.036.195	5.019	858
Haziran	2.486.854	3.375.844	991.466	1.482.417	4.475	1.021
Temmuz	1.774.865	2.640.433	3.786	4.895	3.361	1.051
Ağustos	1.302.755	2.042.091	4.447	4.718	2.525	416
Eylül	1.051.710	1.616.172	3.018	2.452	-	-

**Tablo 8.** Kısa çalışma Ödemeleri (Devam)

Aylar	2020		2021		2022	
	Kişi Sayısı	Ödeme Miktarı (Bin TL)	Kişi Sayısı	Ödeme Miktarı (Bin TL)	Kişi Sayısı	Ödeme Miktarı (Bin TL)
Ekim	967.563	1.491.834	5.250	3.374	-	-
Kasım	1.015.981	1.534.725	4.755	2.600	-	-
Aralık	1.386.424	2.135.956	5.694	2.426	-	-
<b>Toplam</b>		<b>25.565.354</b>		<b>11.217.500</b>		<b>9.395</b>
Kaynak:	İŞKUR	Ağustos-2022	İşsizlik	Sigortası	Bülteni.	

<https://www.iskur.gov.tr>, 2022

Tabloda kısa çalışma ödeneğinden yararlanan işçi sayıları ile ödenek miktarları değerlendirildiğinde; 2020 yılı Nisan ayına kadar işçi sayıları ile ödeme miktarlarında ciddi bir farklılık bulunmazken, 2020/Mart ayındaki işçi sayısına göre Nisan ayında ortalama 30 kat artış yaşanmışken, ödeme miktarında ise bir önceki aya nazaran 155 kat artış gözlemlenmektedir. Covid-19 salgını nedeniyle zorlayıcı sebeplerle kısa çalışma başvuruları 2020/Mart ayında başlamış olup, 2020/Nisan ayında ödemeler yapılmaya başlandığından, 2020/Nisan ayından itibaren ciddi artışlar olmuştur. Kısa çalışma başvuruları ilk etapta 30.06.2020 tarihine kadar yapılmaktayken Cumhurbaşkanı kararı ile bu süre 30.06.2021 tarihine kadar uzatılmıştır. Ancak ilk 3 aydaki başvuru sayısı kadar başvuruya ulaşamamıştır. 2020/Haziran ayından sonra bazı sektörler ve işyerlerinde kısa çalışma başvuruları sona ermiştir.

Kısa çalışma uygulamasına işletmeler iki şekilde başvuru yapabilmektedir. Birincisi, işyerinde haftalık çalışma sürelerinin en az üçte bir oranında azaltılması, ikinci ise faaliyetlerin en az dört hafta süreyle tamamen veya kısmen azaltılmasıdır. İlk başvuru yöntemi haftalık çalışma sürelerinin tamamen veya kısmen olması şeklinde, ikinci başvuru yöntemi de faaliyetlerin tamamen veya kısmen olması yoluyla iki türlü olmaktadır (Uzuner, 2021:81).

Esnek çalışma yöntemi daha çok işyerinin bir bölümünde veya haftalık çalışma sürelerinin azaltılması yoluyla olmaktadır. Örneğin; İşyerinde haftalık normal çalışma süresinin 45 saat (haftada 6 gün, günde 7,5 saat) olduğunu varsayalım. Haftalık

çalışma süresini 22,5 saat olmak üzere kısa çalışmadan yararlanmak isteyen işveren işçileri haftada 22,5 saat çalıştırmakta, 22,5 saat kısa çalışma uygulamaktadır. Bu itibarla işyerinde normalde haftada 6 gün çalışan bir işçi bu başvuru yönteminde haftada 3 gün (günde 7,5 saat) çalışabilmektedir. İşçiye, çalıştığı 22,5 saat karşılığı ücreti işverenden, 22,5 saatlik ücreti de İŞKUR tarafından ödenmektedir. Böylelikle işçi neredeyse ücretinin tamamını almakta işveren de işçiyi daha az çalıştırmak suretiyle esnek çalışma sistemini uygulayabilmektedir. Dolayısıyla işçi daha az çalışarak ücretini koruyabilmekte ve işveren de maliyetleri azaltmak suretiyle salgının etkilerini en aza indirebilme fırsatı yakalayabilmektedir.

#### **1.5.1.10 Ücretsiz İzin (Nakdi Ücret Desteği) Uygulaması**

Nakdi ücret desteği, iş hukukuna 2020 yılı Nisan ayında ilk kez fesih yasağıyla birlikte giren bir müessesedir. 4447 sayılı İşsizlik Sigortası Kanunu'nun Geçici 24.maddesinde tanımlanmıştır. Söz konusu kanun maddesinden yola çıkarak nakdi ücret desteği koşulları sıralanabilir:

- Kanunun yürürlüğe girdiği 17.04.2020 tarihi itibari ile işverenle iş sözleşmesinin bulunması, başka bir deyişle işçinin işyerinde çalışıyor olması,
- Kısa çalışma ödeneğine ilişkin koşulları taşımamak, kısa çalışma ödeneğinden yararlanamamak,
- İş Kanunu kapsamında işveren tarafından ücretsiz izne ayrılmak,
- 15.03.2020 tarihinden sonra iş sözleşmesi feshedilmek koşuluyla işsizlik ödeneğinden yararlanamamak,
- Herhangi bir sosyal güvenlik kurumundan yaşlılık aylığı almamak,
- Fesih yasağı süresinin aşmamak kaydıyla işçilere fondan günlük nakdi ücret desteği ödemesi yapılmasıdır.

Nakdi ücret desteği, işçilerin ücretsiz izne ayrılmasıyla bağlanan bir sosyal yardım niteliği taşımaktadır. Nakdi ücret desteği, kısa çalışma ödeneğinin alternatifi gibidir. Başka bir deyişle kısa çalışma ödeneğinden yararlanamayan işçiler, kısa çalışmaya nazaran daha düşük tutarda ödeme yapılan nakdi ücret desteğinden

yararlandırılmaktadır. 2020 ve 2021 yıllarında nakdi ücret desteğinden yararlanan işçi sayıları ve destek miktarları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

**Tablo 9.** Nakdi Ücret Desteği Ödemeleri

Aylar	2020		2021	
	Kişi Sayısı	Ödeme Miktarı (Bin TL)	Kişi Sayısı	Ödeme Miktarı (Bin TL)
Ocak	-	-	859.894	1.057.550
Şubat	-	-	752.431	999.308
Mart	-	-	761.552	993.276
Nisan	880.088	441.907	862.895	1.136.085
Mayıs	1.204.110	1.267.828	996.727	1.352.952
Haziran	1.235.859	1.130.612	771.374	1.109.718
Temmuz	812.643	784.494	54.464	88.407
Ağustos	736.815	788.910	6.938	14.080
Eylül	669.167	708.565	695	1.772
Ekim	604.254	629.937	505	1.293
Kasım	698.753	726.094	193	352
Aralık	701.411	747.316	200	878
<b>Toplam</b>		<b>7.225.663</b>		<b>6.755.671</b>

Kaynak: İŞKUR Ağustos-2022 İşsizlik Sigortası Bülteni.

<https://www.iskur.gov.tr>, 2022

Tablodaki verileri değerlendirdiğimizde; Nakdi ücret desteği uygulamasının başladığı 2020/Nisan ayıyla birlikte özellikle Mayıs ve Haziran aylarında yararlanan kişi sayısı ile ödeme miktarlarının en yüksek seviyede olduğu görülmektedir. 2021/Haziran ayının sonuna kadar sayı ve ödeme miktarları belirli düzeyde devam etmektedir. 2021/Temmuz ayı ile birlikte ise ciddi seviyede düşüş göstermiştir. Bunun sebebi ise, nakdi ücret desteğinden kısa çalışma ödeneğinde olduğu gibi 30.06.2021 tarihine kadar yararlanılmakta olmasıdır. İşveren işlemlerine bağlı olarak bir kısım ödemeler yapılmaya devam etmektedir.

4447 sayılı Kanunun geçici 24.maddesinde yapılan düzenleme ile kısa çalışma ödeneğinden yararlanamayan işçilere, işsiz kaldıkları süre boyunca nakdi ücret desteği ödemesi yapılmaktadır. Nakdi ücret desteğinden yararlanan işçinin işyerinde fiilen çalıştığı bakanlık iş müfettişlerince tespit edilmesi halinde işverene yasak kapsamında

çalıştırdığı işçi başına ve her ay için fiilin işlendiği tarihteki, aylık brüt asgari ücret tutarında idari para cezası uygulanmakta olup, ayrıca yapılan ödemeler yersiz ödeme kapsamında yasal faizi ile işverenden tahsil edilecektir (Başbuğa ve Uzuner, 2020: 123). Çalışma hayatında salgın hastalıklar döneminde nakdi destek, zorlayıcı neden dolayısıyla kısa çalışma kapsamında sağlanmaktadır. Nakdi ücret desteği, kısa çalışma ödeneğinden yararlananlara sağlanan bir destek olmayıp, kısa çalışmaya ilişkin şartları sağlamayanlara, kural olarak işveren tarafından ücretsiz izine ayrılan sigortalılara sağlanan bir destektir (Yiğit, 2020: 280).

Nakdi ücret desteği başka bir deyişle ücretsiz izin uygulamasında işçilere eksik gün bildirim (28-Pandemi ücretsiz izin) kapsamında ayda 30 gün (28 çeken aylarda 28 gün, 31 çeken aylarda 31 gün), olacak şekilde ücretsiz izin bildirim yapılırken, kısa çalışma uygulamasında olduğu gibi ayın bazı günlerinde de ücretsiz izin gün sayısı kadar bildirim yapılabilmektedir. İşyerinde işin yoğun olduğu dönemlerde işçilerin işi çalışma yaparak geçirmesi, nispeten çalışmanın az olduğu günlerde ise nakdi ücret desteği kapsamında ücretsiz izine ayrılması da mümkündür.

#### **1.5.1.11 Diğer Esnek Çalışma Uygulamaları**

Bahsettiğimiz esnek çalışma uygulamaları haricinde, 4857 sayılı İK' da düzenlenen; iş sözleşmesinin devri, yıllık ücretli izin, analık izni, babalık izni, evlenme ve ölüm izni, gibi esneklik uygulamaları da mevcuttur (Taşoğlu ve Limoncuoğlu, 2010: 82-83). Bunlar arasında analık izni, babalık izni, evlenme ve ölüm izinleri İK' nın Ek-2. maddesinde düzenlenen mazeret izinleridir. İşveren ücretinde herhangi bir kesinti olmadan işçilere izinleri kullanırmak zorundadır. Mazeret izni, bir nevi çalışmadan hak kazanılan sosyal yardım niteliğinde sayılır. İK' nın 6.maddesinde düzenlenen iş sözleşmesinin devri ise işçi ve işverene sözleşmeyi fesih hakkı tanımadığı gibi, iş ilişkisi kaldığı yerden devam etmektedir.

Diğer esneklik uygulamaları arasında yıllık ücretli izin önem arz etmektedir. Bilindiği üzere; T.C. Anayasasının “Çalışma Hak ve Ödevi başlıklı” 50. maddesinde; “*Dinlenmek, çalışanların hakkıdır*” hükmü düzenlenmiştir. Dolayısıyla yıllık izin hakkı Anayasal temeli olan bir dinlenme hakkı olup, bu haktan vazgeçilemez, işçinin iş sözleşmesinin devamı sırasında yıllık izin hakkı ücrete dönüşemez. İşçinin iş

sözleşmesinin devamı süresinde kullanmadığı yıllık izinlere ait ücreti istemesi mümkün değildir (Ocak, 2018a: 939).

Yıllık ücretli izin konusu, 4857 sayılı İK' nın 53. maddesi vd. yer almaktadır. Yıllık ücretli izine ilişkin usul ve esasları düzenlemek üzere Yıllık Ücretli İzin Yönetmeliği çıkarılmıştır. Yönetmeliğin "Toplu İzin" başlıklı 10.maddesinde, Nisan ayı başı ve Ekim ayı sonu arasında işçilerin tamamı veya bir kısmına toplu izin uygulanabileceği belirtilmektedir. Böylelikle işverene toplu izin konusunda bir esneklik getirilmiştir. Bu esneklik, tüm işçileri veya bir kısım işçileri kapsayacak şekilde 6 aylık bir dönem içinde işçilere toplu olarak yıllık izin kullandırılması bakımından işverene büyük bir kolaylık sağlamaktadır.

Yıllık izin konusunda Yargıtay' ın iş davalarına bakmakla görevli hukuk dairelerinin kararlık göstermiş içtihatlarında da görüleceği üzere, yıllık izin kullandırılması işverenin yönetim hakkı kapsamında olup, kanuni sınırlar içerisinde kalmak kaydıyla hangi tarih aralığında kullandırılacağı tamamen işverenin takdirine bırakılmıştır. Nitekim Yargıtay 22. H.D. 2013/497 E., 2013/28873K., 12.12.2013 tarihli kararında; yıllık izin kullanılmasının işverenin yönetim hakkı kapsamında olduğunu belirtirken de bu hakkın kapsamının sınırlarını da çizmektedir.

4857 sayılı İK' da düzenlenmeyen diğer bir esnek çalışma uygulaması da iş paylaşımıdır. İş paylaşımı, tam süreli bir işin iki veya daha fazla kısmi süreli işçi tarafından yapılmasıdır. Bu noktada önemli olan husus, işçilerin tek tek o işi yapabilecek kabiliyette olması ve uyum içerisinde çalışabilmesidir. Kısmi süreli iş sözleşmesine benziyor olmakta birlikte farklılığı, kısmi süreli çalışma süreleri tam süreliye nazaran daha az kararlaştırılmış olup, iş paylaşımında tam zamanlı işin paylaşılması söz konusudur. Ancak iş paylaşımı müessesesi, kısmi süreli çalışma kadar çalışma hayatında yer edinememiştir (Aydoğdu, 2012: 24). İş paylaşımı dışında başka (yan) işte çalışma uygulaması da bulunmaktadır. İşçinin tek bir işverene bağımlı olarak çalışabileceği gibi, birden fazla işverene karşı iş görmesi de mümkündür. Bu kapsam da ek iş olarak kısmi süreli olarak çalışabilmektedir. Yan iş, asıl işin kanunun elverdiği ölçüde ücret karşılığı yapılan ikinci bir ek iş olarak karşımıza çıkmaktadır (Tan, 2007:21).

## 1.5.2 İstihdam Biçimleri Bakımından Esnek Çalışma Uygulamaları

Esneklik, sadece üretim sistemlerinde değil istihdam şekillerinde de birtakım esneklikler getirmiştir. Klasik istihdam biçimleri yerini “a tipik” esnek çalışma biçimlerine bırakmıştır. Hızla gelişen teknolojiyle birlikte klasik işyeri anlayışı değişerek, bilgisayar kullanımıyla birlikte tele çalışma, evde çalışma gibi istihdam biçimleri de hızla yaygınlaşmaya başlamıştır. Taşeronlaşma, tele ve evden çalışma gibi esnek denilen üretim biçimleri de gittikçe popüler hale gelmiştir (A. Çakır, 2011: 45-46).

### 1.5.2.1 Alt İşverenlik Uygulaması

İK’ nın 2.maddesinin 6.fıkrasında, alt işveren tanımı yapılmakta olup asıl-alt işveren ilişkisinin kurulabilmesi için gereken koşullar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Süzek, 2015: 159-166; Uğur, 2017: 31-58):

- Öncelikle İK 2. maddesi kapsamında işçi çalıştıran bir işveren olması gerekir.
- İşin asıl işverene ait işyerinde yapılması gerekir.
- İş, işyerinde yürütülen mal ve hizmet üretimine ilişkin olmalıdır.
- İşletme ve işin gereği ile teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektiren bir iş olmalıdır.
- İşçiler, sadece asıl işverenin işyerinde çalıştırılmalıdır.

Asıl-Alt işveren ilişkisinde, asıl işverenin alt işveren işçilerine karşı birlikte sorumlu olacağı kabul edilmiştir (Ersöz, 2014: 84). Birlikte sorumluluk, birden fazla kimsenin borcun tamamından aynı derece sorumlu olmasıdır. Asıl işveren de yaptığı fazla ödemeleri rücu davası açmak yoluyla alt işverenden isteyebilmektedir. Müteselsil sorumluluk, hukuki yöne ilişkin olup cezaların şahsiliği prensibi gereğince alt işverenin yapmış olduğu idari işleminden dolayı asıl işverenin cezai sorumluluğu doğmaz (Şakar, 2009: 34). Asıl-alt işveren ilişkisi, uygulamada taşeron çalışma kavramıyla ifade edilmektedir. Taşeron çalışma üzerine yapılan çalışmalarda, taşeron

çalışma bir istihdam biçimi olarak tanımlanmakta ve ağır çalışma koşulları, düşük ücretler, sosyal güvenceden yoksunluk, sosyal hak kayıpları, sendikasızlaşma, iş sağlığı ve güvenliği tedbirlerinin olmayışıyla değerlendirilmektedir (A. Çakır, 2011: 49).

### **1.5.2.2 Geçici (Ödünç) İş İlişkisi**

Atipik iş ilişkilerinden bir diğeri çalışan istihdamında esneklik sağlayan bir kurum olup, öğreti de ödünç iş ilişkisi olarak adlandırılmaktadır. İş hukukuna özgü üçlü bir ilişkidir. Geçici işveren, duruma göre holding bünyesindeki işveren veya geçici işçi çalıştırma izni almış özel istihdam bürosudur. İşçinin başkasının yanında geçici iş ilişkisiyle çalışmaya ilişkin olarak yazılı rızasının devir anında alınması gerekir. Geçici iş ilişkisi belirli bir süreye bağlı olarak 6 ayı geçmemek üzere gerekirse en az 2 defa yenilenebilir. Toplam ödünç süresi 18 aydır (Akyiğit, 2016: 166-170).

Geçici iş ilişkisi kurulduktan sonra işverenin ücret ödeme borcu devam etmekte olup, geçici iş ilişkisi kurulan işveren kendisinde çalıştığı sürece işçinin ödenmeyen ücretinden ve sosyal sigorta primlerinden birlikte sorumlu olmaktadır. Ayrıca işçiyi gözetme borcundan, eşit davranma borcundan her iki işveren de sorumlu olmalıdır. İşçi de her iki işverene karşı sadakat borcu altındadır (Çelik vd., 2015: 156). Mesleki anlamdaki geçici iş ilişkisi, üçlü bir ilişki olup geçici işveren, özel istihdam bürosu veya asıl işveren, işçi arasındaki kurulan iş ilişkisidir (Doğan, 2016: 285).

Özel istihdam bürosu ile işçi arasındaki ilişki iş sözleşmesine dayanırken, büro ile geçici işveren arasındaki sözleşme ise Türk Borçlar Kanunu ile Türk Ticaret Kanunu kapsamında bir ilişkidir. Geçici işveren ile işçi arasındaki ilişki ise herhangi bir sözleşmeye dayanmamaktadır. Arada sözleşme ilişkisi olmamasına rağmen, geçici işverenin işçi üzerindeki hak ve yükümlülükleri dolayısıyla, iş sözleşmesi benzeri bir nitelendirme yapılmaktadır (Çopuroğlu, 2022: 22-23).

### **1.5.2.3 Uzaktan Çalışma**

Covid-19 pandemisiyle birlikte iş hukukunda adını sıkça duyduğumuz uzaktan çalışma, atipik bir istihdam modelidir. Uzaktan çalışma, 4857 sayılı İK 14.maddesinde düzenlenmekte olup, İK 14/son fıkrasına dayanılarak Uzaktan Çalışma Yönetmeliği

de çıkarılmıştır. Yönetmeliğin 14.maddesinde; uzaktan çalışma sözleşmesinin yazılı olarak kurulacağı, talebin değerlendirileceği, sonucunun 30 gün içerisinde işçiye bildirileceği, zorlayıcı nedenlerin halinde işçinin onayının aranmayacağına ilişkin hükümler yer almaktadır.

Çalışma yaşamının esnekliğinde yerini bulan uzaktan çalışma, yeni bir çalışma şekli değildir. Klasik anlayışın dışında uzaktan çalışma tele çalışma gibi modern yöntemlerle yerine getirilmektedir. İşçiler, iş hayatı ile özel hayatı arasındaki ilişkide dengeyi kurmak, işverenler ise ekonomik maliyetlerden dolayı uzaktan çalışmayı tercih etmektedir. İşçi ve işveren dışında devletlerde, işsizlik problemlerinin üstesinden gelebilmek adına uzaktan çalışma biçimini özendirilmektedir (K. Demir, 2021: 2504).

Standart çalışma tam zamanlı, doğrudan istihdam biçimini ifade ederken, standart dışı çalışma ise güvencesiz, düzensiz olarak isimlendirilen atipik, düzenli istihdam dışındaki çalışmaları ifade etmektedir. Standart dışı kavramı, düzenli, tam zamanlı ve doğrudan istihdama dayalı standart çalışma modelinin dışındaki çalışma biçimlerini tanımlamak için kullanılmaktadır. Uluslararası Çalışma Örgütü, standart dışı istihdam biçimlerini; taşeronluk, geçici istihdam, evde çalışma, gündelik çalışma, enformel istihdam şeklinde gruplandırmakta ve tanımlamaktadır (Kıcır, 2019: 176).

Bir diğer uzaktan çalışma biçimleri de evden çalışma ve tele çalışmadır. Evden çalışmada üretim, fabrika veyahut işyerinde değil, genelde işçinin kendi evinde yapılmakta, iş orada görülmektedir. Tele çalışma ise, teknolojik gelişmelere bağlı ortaya kendine özgü (sui generis) tek çalışma biçimidir. Çalışanın kendi evinde veya bir ofiste yapılan tele çalışma, evden çalışmadan farklıdır. Evden çalışmada, el becerine dayanan pek fazla nitelik gerektirmeyen işler, tele çalışmada ise yüksek nitelikli bilgi ve teknolojiye dayalı işler yapılmaktadır. Tele çalışmanın bu anlamda en önemli özelliğini, evden yapılıyor olmakla birlikte teknolojik araçlar kullanarak yapılması oluşturur (Kandemir, 2014: 143-146). Haftanın belirli günlerinde işyerine gitmek diğer günlerde ise evden çalışmak suretiyle uygulanan hibrit çalışma modelinin evden çalışma modeliyle birçok ortak noktası bulunmaktadır. Bu modelde işletme maliyet avantajı sağlarken, işçi de aile hayatına daha çok zaman ayırabilmektedir. Pandemiyle birlikte işletmeler, uzaktan çalışmayı yaygın olarak kullanmaktadır.

## 1.6 Türkiye ve Dünyadaki Esnek Çalışma Uygulamaları

Türkiye’ de esnek çalışma uygulamaları, iş hukuku kapsamında çalışanlar işçiler açısından 4857 sayılı İş Kanunu, gazeteciler için Basın İş Kanunu, gemi adamları için Deniz İş Kanunu, iş kanuna tabi olmayıp hizmet akdine tabi çalışanlar için 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu’nun hizmet sözleşmesine ilişkin hükümleri, 4447 sayılı İşsizlik Sigortası Kanunu gibi mevzuatlarda düzenleme alanı bulmaktadır. Öte yandan işçi olmayıp kamu hukuku rejimi içerisinde görev yapan memur statüsündeki çalışanlar içinse esnek çalışma uygulamaları, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nda yer almaktadır. Bunları kısaca; çalışma saatlerine ilişkin düzenlemeler, yıllık izin, mazeret izni, aylıksız izin, kadınlarda analık izni, erkek memurlar için babalık izni, bazı kamu kurum ve kuruluşlarca uygulanan fazla çalışma uygulaması, geçici görevlendirme olarak sıralayabiliriz.

Dünya ülkeleri açısından esnek çalışma yönelik uygulamalara bakacak olursak örneğin; Avrupa ülkeleri bakımından esnek çalışmanın ilk örneği Almanya’da görülmüştür. Almanya’ da çalışmanın yasak olduğu pazar ile resmi tatil günlerinde çalışanlar, gelecekteki iki veya dört hafta içerisinde belirlenen bir günde işe gitmeme haklarına sahiptir. Almanya’da kayan iş süresi, vardiyalı çalışma gibi esnek çalışma uygulamaları yaygındır. Hollanda’ da ise esnek çalışmanın katılımını arttırmak amacıyla yaşlıların, kadınların, gençlerin işgücüne katılımını teşvik etmeye yönelik politikalar kullanılmaktadır. Portekiz’ de çalışma esnekliği diğer Avrupa ülkelerine nazaran daha düşüktür. Çalışma süresi bakımından, 10 saatlik azami süreyi geçmemek kaydıyla günlük çalışma süresi iki saat aşılabılırken, haftalık çalışma süresi 45-50 saat arasında değişmektedir. Danimarka’ da günlük çalışma süreleri, 8 saatten 10 saate kadar çıkabilmekte, ancak haftalık ortalama 8 saatin aşılmasına özen gösterilmektedir. Fransa’ da haftalık çalışma süresi 35 saat olarak düzenlenmiştir. Amerika’ da ise, çalışanlar 09.00-17.00 saatleri arasında tüm gün çalışmaya alışkındır. Esnek çalışma ile işe gidip gelme uygulamasını alternatif olarak görmektedirler (Şimşek, 2012: 17-19).

Avrupa Birliği’ndeki ülkelerde uzaktan çalışanların sayısının tüm çalışanlara oranı %13 iken, Amerika’da söz konusu oran %24,6 olarak tespit edilmektedir. Hollanda ve İskandinav ülkelerde oranlar Amerika’daki oranlara yakın olsa da;

Avrupa'daki uzaktan çalışma ortalaması Amerika'ya nazaran ciddi şekilde geridedir. Avrupa Birliği ülkelerinde uzaktan çalışmanın yaygınlığı açısından ciddi farklar bulunmaktadır. Hollanda %26,4 ve İskandinav ülkeleri arasında; Danimarka %21,5, Finlandiya 21,8, İsveç %18,7 ile diğer Avrupa Birliği ülkelerine göre daha ileridedir (Özcan, 2018: 72-73). Türkiye' de ise özellikle covid-19 döneminde uzaktan çalışma artış göstermiştir. Türkiye ve Dünya'da pandemi öncesi %14 olan evden ya da uzaktan çalışma oranı pandemi ile %68'e yükselmiştir (Uşen, 2020: 2).

Esnek çalışma uygulamalarında kısmi süreli çalışma, Türkiye' deki mevzuat da işyerinde tam süreli çalışmaya göre üçte ikisi oranına kadar yapılan çalışma olarak tanımlanmaktadır (Çalışma Süreleri Yönetmeliği Md. 6). Örneğin; işyerinde haftalık normal çalışma süresinin 45 saat olduğu varsayımında, kısmi süreli çalışma haftalık 30 saate kadar yapılan çalışmadır. İspanya'da haftalık çalışma süresinin üçte ikisinin altında kalan çalışmalar, İngiltere' de haftalık 30 saatin altındaki çalışmalar, Fransa'da ise, haftalık çalışma süresinin %80' i kadar, kısmi süreli çalışma olarak ifade edilmektedir. Kısmi süreli çalışma, Danimarka' da ise işveren ve sendikalar arasında yapılan antlaşma ile belirlenmektedir (Öztürkoğlu, 2013: 113). 4857 sayılı İş Kanunu'nun 11. maddesinde düzenlenen iş sözleşmesi türlerinden biri olan belirli süreli süre çalışma, esnek çalışma biçimlerinden biridir. Belirli süreli çalışma oranı Türkiye' de yüzde 12,2 iken, Avrupa birliği ülkelerinde bu oran yüzde 14,1 olarak gerçekleşmiştir (Koç, 2016: 2175).

### **1.7 Esnek Çalışma Sistemleriyle İlgili Yapılmış Çalışmalar**

Esnek çalışma sistemlerine ilişkin yapılan birçok araştırma olup, bunlardan bazılarını aşağıda yer verilmiştir:

Baycık vd., (2021) uzaktan çalışmanın bireysel ve toplu iş hukuku, iş sağlığı ve güvenlik ile sosyal güvenlik hukuku yönlerinden ortaya çıkan sorunlara yönelik yapmış olduğu çalışmada; uzaktan çalışmanın işçiye getirdiği avantajların yanı sıra dezavantajlarının da bulunduğu, söz konusu çalışmanın iş-yaşam arasındaki dengeyi ortadan kaldırdığı, işverenlerin iş sağlığı ve güvenliği bakımından önlemler alması gerektiği, sendikalaşmanın azaldığı sonucuna varmıştır.

Ayyıldız vd., (2021)' in yapmış olduğu çalışmada, salgın döneminde evden çalışmanın işten ayrılma niyeti ile ilişkisini ve bu ilişkide iş yaşamı kalitesinin aracılık rolünü ele almıştır. Araştırma sonucunda, evden çalışanların iş-yaşam dengesini daha kolay kurdukları ve bununla işten ayrılma niyetini etkilediği sonucunu bulmuşlardır. Kıcır (2019), evden çalışmanın bireyin sosyal yaşamına etkisini ele alan bir araştırma yapmıştır. Bu araştırma sonucunda; evden çalışan kişilerin zaman ve mekan esnekliğine sahip oldukları, bu esneklikten de faydalandıkları sonucuna varılmıştır.

Uzuner (2021)' in kısa çalışma uygulamasında ortaya çıkan sorunların belirlenmesine yönelik yapmış olduğu araştırma sonucunda; en çok tekstil sektöründe kısa çalışmaya muhalefet edildiği, yarım ücret ödemesinin hatalı bildirildiği, mevzuatın yanlış olarak değerlendirildiği, kısa çalışmanın işveren tarafından karşılıksız hibe şeklinde verildiğinin algılandığı sonucuna varılmıştır.

Dede ve Türkmen (2019)' in Esnek çalışma ile yaşam doyumu arasındaki ilişkiye yönelik yaptığı araştırma sonucunda; esnek çalışma uygulamalarının yaşam doyumuna etkisinin tespit edilemediği, esnek çalışma ve yaşam doğumu arasındaki algının orta düzeyde olduğu, lisans ve üzeri mezuniyet sahip olan çalışanların diğer mezuniyete sahip kişilere nazaran daha olumlu esnek çalışma değerlendirmesine sahip oldukları sonucuna varılmıştır. Araştırma sonucunda esnek çalışma düzenlemelerinin çalışanların yaşam doyumuna etkisi tespit edilememiştir.

Doğru (2015)' in Türkiye' de insan kaynaklarının esnek çalışma türlerinden ne kadar yararlandıklarına ilişkin yapılan araştırma sonucu; esnek çalışmanın istihdamı artırıcı etkilerinin olduğu, Türkiye'de esnek çalışma uygulamalarının istenilen düzeyde olmadığı ve gelişmiş ülkelerdeki gibi istihdama olumlu katkılarının ancak Türkiye'de esnek çalışmanın geliştirilmesi yoluyla mümkün olacağı sonucuna varılmıştır. Karlıdağ vd., (2012) esneklik sürecinin çalışma hayatı üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik araştırma sonucunda; esnek çalışmanın tüm sonuçlarıyla iş hayatına girdiği, değişimin desteklenmesi, esnek çalışanların sosyal güvenliklerinin korunması, iş ve sosyal güvenlik mevzuatı kapsamına alınmasıyla mümkün olduğu sonucuna varılmıştır.

## İKİNCİ BÖLÜM: ÜCRET SİSTEMLERİ

Esnek çalışma uygulamalarını anlamak açısından ücret sistemleri önemlilik arz etmekte olup, bu bağlamda; ücretin tanımı ve özellikleri, ücretin işçi, işveren, devlet, sendikalar, sosyal güvenlik ve toplum açısından önemi, zaman, verim, yüzde usulü, performansa dayalı ücret sistemleri ele alınacak olup, ücretin belirlenmesi süreci, ücretin belirlenmesine etki eden faktörler ile ücretin belirlenmesi sürecinde ortaya çıkan sorunlara değinilecektir.

### 2.1 Ücretin Tanımı ve Özellikleri

Ücret, işçi açısından bir hak olmakla birlikte, kendisinin veya ailesinin geçimini sağlaması bakımından insan haklarını da ilgilendiren sosyal bir kavramdır (Çil, 2010: 1). Ücret kavramı, çeşitli bilimsel dallarında farklı şekillerde tanımlanmıştır. Ancak, bu tanımlar, iş hukukunun işçiye bakış açısıyla kıyaslandığında farklılık göstermektedir. Ücret, ekonomide emeğin karşılığı olarak tanımlanırken sosyal politikada, sosyal devlet düzeninde sosyal bir hak olarak ifade edilmiştir. Vergi bağlamında ücret, işverene tabi, bağımlı olarak çalışanlara hizmet karşılığı verilen parasal menfaat olarak tanımlanmıştır (Çopuroğlu, 2013: 9).

Ücretin, işçinin kendisi ve ailesinin geçim kaynağını sağlaması bakımından hak olmanın yanında sosyal niteliği de bulunmaktadır. Bu açıdan da ücret, Anayasada güvence altına alınmıştır. Ücret, kural olarak bir işin karşılığı ödenir. Ancak sosyal düşüncelerin de etkisiyle bu kurala bazı istisnalar getirilmiş ve işçinin ücrete hak kazanmak için işverenin emrinde hazır bulunması yeterli görülmüştür (Günay, 2020: 98). Bu bağlamda yıllık izinlerde, basın iş kanuna tabi gazetecilere askerlikte, ulusal bayram ve genel tatil günlerinde, hafta tatilinde, zorlayıcı nedenle çalışılmayan ilk bir haftada, kanundan doğan mazeret izinlerinde çalışmaksızın da ücret ödenmektedir. Dolayısıyla da ücret, iş ilişkisi dolayısıyla iş görme edimi olmaksızın işçiye sağlanan tüm menfaatler olarak tanımlanabilir (Terzioğlu, 2019: 1891-1892).

İş hukukunda ücret, Anayasa, uluslararası sözleşmeler ve kanunlarla güvence altına alınmıştır. Ücret, Anayasanın 50. maddesinde “*Ücret, emeğin karşılığıdır*”

şeklinde açıklanmıştır. Türkiye tarafından 29 Mart 1961 tarihinde 109 sayılı Kanunla onaylanan 95 No'lu Ücretin Korunması Sözleşmesinin 1. maddesinde ücret; yapılacak olan bir iş veyahut görülecek bir iş karşılığında yazılı veya sözlü iş akdi gereğince işveren tarafından işçiye nakden ödenmesi gereken karşılıklı anlaşma veya milli mevzuatça tespit edilen bedel veya kazanç olarak tanımlanmaktadır. İş sözleşmesinin unsurlarından biri olan ücret, 4857 sayılı İş Kanunu'nun 32.maddesinde; bir iş karşılığı işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan para ile ödenen tutar olarak ifade edilmiştir. Bu tanımlarda yola çıkarak ücretin özellikleri bu şekilde sıralanabilir;

- Ücret, kural olarak bir iş karşılığında ödenir.
- İş sözleşmesinin kurucu unsurlarından biridir.
- İş karşılığı olmaksızın sosyal yardım niteliğinde de ödenebilir.
- Anayasa, uluslararası sözleşme ve yasalarla güvence altına alınmıştır.
- Sosyal bir haktır.
- Çalışanların geçim kaynağıdır.
- Nakden ödenir.
- İşveren veya üçüncü kişiler tarafından ödenir.

## 2.2 Ücret Çeşitleri

Ücret kavramının çeşitli görünüşleri vardır. Ücret denilince ilk akla gelen asıl ücrettir. Kök ücret, temel ücret, çıplak ücret gibi kavramlar asıl ücreti tanımlamaktadır. İşçiye yapmış olduğu iş karşılığında ödenen ücret, asıl ücrettir. İşveren tarafından işçiye yapılan ek ödemeler asıl ücret kapsamına girmemektedir. 4857 sayılı İK 32. maddesi aslında dar anlamda ücreti tanımlamaktadır. Kanunda veya sözleşmelerde açıkça belirtilmedikçe tüm ödemelerde kural olarak çıplak ücret esas alınmaktadır. Örneğin; İK' da ulusal bayram ve genel tatil ücreti, hafta tatili ücreti, fazla çalışma/fazla sürelerle çalışma, yıllık izin ücreti gibi ödemeler asıl ücrete göre ödenmektedir (Çopuroğlu, 2013: 22).

Diğer yandan asıl ücrete ek olarak işçinin kanundan veya sözleşmelerden doğan tüm menfaatleri ücret eklerini oluşturmaktadır. Aksine bir hüküm yoksa asıl ücrete uygulanan hükümler, ücret ekleri hakkında da uygulanmalıdır. Asıl ücretle birlikte ücret ekleri giydirilmiş brüt ücret olarak da ifade edilmektedir. Ücret ekleri

işveren dışında kanundaki tanımından da anlaşılacağı üzere üçüncü kişiler tarafından da ödenebilir. Ücret ekleri, asıl ücretin tamamlayıcısıdır. Ek ücretler; prim, ikramiye, komisyon ücreti, kardan pay alma olarak sıralanabilir (Günel, 2017: 10). Ücret; temel ücret, değişken ve ek yararlardan oluşan bir toplamı ifade etmektedir. Temel ücret, işin değerine ve çalışanın becerilerine göre belirlenirken, değişken ücret ise çalışanın performansla ilişkisi olarak verilen ücret olarak ifade edilir. Ek yararlar ise, çalışanlara işletmenin üyesi olarak verilen sosyal içerikli unsurlardan oluşur (Demir ve Acar, 2014: 102-103). Ek yararlar, aynı yardım şeklinde de ödenebilmektedir. Örneğin; kömür, giyim, servis, gıda yardımlar aynı yardımdır ve prime tabi tutulmaz. Ancak yardım yerine geçmek üzere yapılan nakdi ödemeler, prime esas kazançta dahildir. Nitekim 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu'nun 80.maddesi gereğince, istisna dışında kalan her türlü nakdi ödemeler prime tabi tutulmaktadır. Gerek nakdi gerekse de aynı olarak yapılan her türlü yardımlar giydirilmiş brüt ücret kavramına dahildir.

Çalışanlara ödenebilecek alt düzeyde ücret, asgari ücrettir. İK' nın 39. maddesine dayanılarak çıkarılan Asgari Ücret Yönetmeliğinde asgari ücret; çalışma günü karşılığı ödenen gıda, konut, giyim, sağlık gibi işçinin zorunlu ihtiyaçlarını asgari düzeyde karşılamaya yetecek ücret olarak tanımlanmaktadır. Asgari ücretle tüm işçilerin sosyal ve ekonomik koşullarının düzenlenmesi amaçlanmıştır (Kahveci ve Pelek, 2021: 105). Asgari ücret, iş sözleşmesiyle çalışıp çalışmadığına bakılmaksızın tüm işçileri kapsama almaktadır. Asgari ücretin altında işçi çalıştırılması kanunen yasaklanmış olup, İK 102/a. maddesi gereğince asgari ücreti işçiye ödemeyen veya eksik ödeyen işveren, işveren vekili veya üçüncü kişi hakkında idari yaptırım öngörülmüştür.

Brüt ücret, yasal kesintiler ve vergiler de dahil olarak çalışanlara ödenen toplam tutarı ifade etmektedir. Brüt ücret, çalışanın eline geçen miktarı değil, henüz kesintiler yapılmadan önceki kazancı belirtmektedir. Brüt ücret üzerinden vergiler ve diğer yasal kesintiler yapıldıktan sonra çalışanın eline geçen ücret ise net ücrettir. Sosyal Güvenlik Kurumuna brüt ücret, başka bir deyişle prime esas kazanç üzerinden bildirim yapılmakta olup tüm yasal kesintiler yapıldıktan sonra işçiye ödenecek tutar brüt değil, net ücret olacaktır. Nominal ve nakdi diğer ifadeyle parasal ücret, işçinin eline geçen

ücretin parasal değeryken, gerçek ücret ise paranın satın alma gücünün ifade etmektedir (Efe, 2020: 13).

### 2.3 Ücretle İlgili Yasal Düzenlemeler

Ücrete ilişkin hukuki düzenlemeler, öncelikle T.C. Anayasasının 55. maddesinde; Ücretin emeğin karşılığı olduğu belirtilmiş, devlete çalışanların adaletli ücret almalarını sağlamak için gerekli tedbirleri alma yükümlülüğü getirilmiş, asgari ücretin tespitinde ise ülkenin ekonomik durumu ile çalışanların geçim şartlarının göz önüne alınacağı belirtilmiştir. Ücret, anayasa da güvence altına alınarak bir temel hak seviyesine çıkarılmıştır. Anayasada düzenlenen ücrete ilişkin hükümlerin yanında Türkiye’ nin de taraf olduğu 26 No’lu “*Asgari Ücret Belirleme Yöntemi Sözleşmesi*”, 95 No’lu “*Ücretin Korunması Sözleşmesi*”, 100 No’lu “*Eşit Ücret Sözleşmesi*” gibi Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) sözleşmeleri bulunmaktadır.

Anayasa Mahkemesine göre, Anayasada ücret diğer gelirlerden farklı şekilde düzenlenmiş, ücretin özellikli ve farklı durumu da gözetilerek Devlet’ e adaletli bir ücret için gerekli tedbirleri almak görevi verilerek, ücret korunması sağlanmıştır. Anayasanın emrine uygun olarak devlet, ücretin korunması için emredici düzenlemeler yaparak, işverenin ücret ödeme borcuna müdahale etmiştir. İş mevzuatında ücrete ilişkin hükümler, söz konusu hak salt işverene karşı değil, aynı zamanda üçüncü kişilere ve bizatihi işçinin kendisine karşı da koruma amacı taşımaktadır (Süzek, 2015: 383-384). Anayasa ve uluslararası sözleşmelerin yanı sıra ücrete ilişkin temel düzenlemeler, 4857 sayılı İş Kanun’da yer almaktadır. İK 32.maddesinde ücret; bir iş karşılığında bir kimseye işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve para ile ödenen tutar olarak tanımlanmaktadır. Aynı kanunun ikinci fıkrasında ücret ve ücret eklerinin banka kanalıyla ödenmesi zorunluluğu getirilmiştir. Senet veya benzeri belgelerle ücret ödenmesinin yapılamayacağı, ücretin en geç ayda bir ödeneği, ücretin tam olarak ödenmesi gibi birtakım düzenlemeler getirilmiştir (Çiçek, 2018: 199-200).

Söz konusu Kanunun 34. maddesinde, ücretin ödeme gününden itibaren yirmi gün içinde mücbir sebep dışında ödenememesi durumunda mevduata uygulanan en yüksek faizin uygulanacağı, 35.maddesinde, ücretin dörtte birinden fazlasının

haczedilemeyeceği, 37.maddesinde, ücret ödemelerine ilişkin ücret hesap pusulasının düzenlenme zorunluluğu, 38.maddesinde, iş sözleşmesinde belirtilen nedenler dışında ücret kesme cezasının uygulanamayacağı ve ücret kesme cezasının işçinin iki günlük ücretinden fazla olamayacağı, 39.maddesinde iş sözleşmesi ile çalışan işçilere ilişkin asgari ücret düzenlemesi ve 40.maddesinde, zorlayıcı nedenlerle çalışılmayan günler için bir haftalık süre içinde yarım ücret ödeneceği hüküm altına alınmıştır.

Ücrete ilişkin temel hususlara ek olarak İK' nın 41-62.maddeleri arasında, fazla çalışma ücreti, hafta tatili ücret, ulusal bayram ve genel tatil ücreti ile yıllık izin ücretlerine ilişkin hükümler yer almaktadır. Yine İK' nın “*Eşit Davranma İlkesi*” başlık 5.maddesinde, cinsiyet nedeniyle aynı veya eşit düzeyde bir iş için daha düşük bir ücretin kararlaştırılmayacağı ve buna ilişkin yasağa aykırı davrananlar hakkında ise dört aya kadar ücret tutarında ayrımcılık tazminatı ile başka yoksun kalınan hakların ödenmesi gerektiği hüküm altına alınmıştır. Ayrımcılık yasağı söz konusu olduğunda iş sözleşmesinin feshinde eşit davranma borcunun olduğunun kabulü gerekir (Doğan Yenisey ve Ergüneş Emrağ, 2021: 89-90). Yine İK' nın “*İşçinin Haklı Nedenlerle Derhal Fesih Hakkı*” başlıklı 24/II- e ve f. bentlerinde ücretin ödenmemesi, işçi açısından haklı fesih nedenleri arasında kabul edilmektedir.

Ücrete ilişkin idari yaptırımlar ise, İK' nın “*Ücret İle İlgili Hükümlere Aykırılık*” başlıklı 102. maddesinde; ücreti süresi içinde kasten veya eksik ödeyen, sgari ücretin altında ücret ödeyen, 5 ve üzeri işçi çalıştıran işyerlerinde ücreti banka kanalıyla ödemeyen işveren veya vekilleri hakkında her işçi ve her ay için 2022 yılında geçerli olmak üzere 429,00-TL, idari para cezasının uygulanacağı düzenlenmektedir. Örneğin; 25 işçinin çalıştığı bir işyerinde 2022 yılı Ocak, Şubat, Mart ve Nisan aylarında işçi ücretlerini kasten eksik ödeyen işveren veya vekiline 25\*4\*429,00-TL olmak üzere toplamda 42.900,00-TL idari para cezası uygulanacaktır. İdari para cezası miktarları, her yıl yeniden değerlendirilme oranında artırılmaktadır.

## 2.4 Ücretin Önemi

Ücret, iş sözleşmesinin kurucu bir unsuru olmanın da ötesinde anayasal temeli olan bir hak olarak düzenlenmekte, emeğin karşılığı olan ücret işçi açısından önemli bir hak iken işveren bakımından ise en temel borç olarak karışımıza çıkmaktadır

(Berberoğlu Yenipınar, 2020: 21). Bu bağlamda ücret salt işçi ve işveren açısından değil toplumsal, sosyal ve sendikal açıdan da önemlilik arz etmektedir.

### 2.4.1 Çalışanlar Açısından Önemi

Ücret, çalışanlar açısından ekonomik bir araçtır. Çalışanlar, elde ettikleri ücret kazançları sayesinde kendisi ve ailesinin geçimi temin ederek, konfor ve refahlarını sağlamaktadır. Ücret, emeğin karşılığı olmasının yanında ihtiyaçları karşılayacak düzeyde adil olmalıdır. Çalışanlar ücretlerin yeterliliğini, ihtiyaçları karşılama düzeyiyle aynı veya benzer işlere karşılık gelen ücretle kıyaslamaktadır. Ücret geliri, çalışanların performans ve yeteneklerini hesaplayabilen bir araç işlevi de görmektedir (Kaya, 2017: 1361).

Çalışanların örgüt içerisindeki pozisyonu ile yaptığı işler kıyaslanınca örgütün amaçlarına ulaşması bakımından ücret, başarıyı belirleyen bir göstergedir. Çalışanların katkı ve çabalarının ödüllendirilmesi ile kendilerine sağlanmış olan geribildirim sayesinde yapılan hataları düzeltebilme imkanı sağlanmaktadır. Ücret, karmaşık bir dışsal ödül olması nedeniyle grev, iş yavaşlatma, tatminsizlik ve işten ayrılmalara neden olabilmektedir. Çalışanlarla olan tatmin edici ilişkinin anahtarı olan ücret, iş gören ve sendikalar açısından da büyük önem taşımaktadır (Yıldırım ve Demirel, 2015: 135).

İşçinin tek geçim kaynağı olan ücretinden mahrum bırakılmaması açısından başta iş kanunu olmak üzere diğer kanunlarda işçiyi koruyucu hükümler düzenlenmiş olup, bu hükümleri şöyle sıralayabiliriz (Şakar, 2009: 76-78):

- Ücreti İndirme Yasağı,
- Haciz ve Takas Yasağı,
- Kanuni İpotek Hakkı ve Ücret Garanti Fonu,
- İflasta ve Hacizde Öncelik ve Hacizden Korunma,
- Ücretin Hakedişten Kesilmesi,
- Ücret Kesme Cezasında Sınırlama,
- Ücretin Ödenmemesi Haline İş görmekten Kaçınma Hakkı.

### 2.4.2 İşverenler Açısından Önemi

Ücret, iş sözleşmesinin kurucu bir unsuru olmasının yanında işçilerin yapmış oldukları çalışma karşılığında işverenlerin işçilere ödemekle yükümlü oldukları borç olarak karşımıza çıkmaktadır. İşverenler açısından ücret, bir maliyet unsurudur. Dolayısıyla da sadece maliyet değil, ulusal ve uluslararası rekabette de etkili bir faktördür. İşverenler, işçilere piyasadaki ücretin altında ödeme yaparlarsa yetişmiş işgücünü de rakip firmalara kaptırabilirler. Bu durumda işlerde yığılmalara, üretimin yavaşlamasına, işçilerin motivasyonunun düşmesine, üretim hatalarına neden olabilmektedir (Günel, 2017: 6-7).

İşverenler, faaliyetlerini sürdürmesi bakımından çalıştırdıkları işçilere ödemiş oldukları ücretleri yasal ve diğer kesintileri yaparak vergi sorumlusu sıfatıyla ilgili kamu kurumlarına bildirmekle yükümlüdür. Bu kesintiler vergi ve sosyal güvenlik primlerinden oluşmaktadır. Kesintiler ödeninceye kadar işletmeler, söz konusu ödemeleri fon niteliği olarak değerlendirip, kısa vadeli sermaye ihtiyacını gidermek amacıyla kullanabilir (Güvercin ve Mil, 2016: 62).

### 2.4.3 Sosyal Güvenlik Açısından önemi

Çalışanların işe başlamalarından itibaren çalıştıkları gün ve kazançlarının SGK' ya bildirilmesi gerekmektedir. Prim gün ve prime esas kazançlar, hizmet hesabında toplanmaktadır. Bu bilgiler, kişiye verilecek kısa ve uzun vadeli sigorta kollarından sağlanan yardımların belirlenmesi ve hesaplanmasında kullanılmaktadır. Bunlar; hastalık kaynaklı geçici iş göremezlik, iş kazası ve meslek hastalıklarında ödenen sürekli iş göremezlik geliri, yaşlılık nedeniyle emekli aylıkları, sigortalının ölümü nedeniyle duruma göre hak sahiplerine bağlanan ölüm geliri veya aylığı, malullük durumunda ödenen malullük aylığı olarak sayılabilir. İşveren tarafından ödenen ücretlerin tamamı prime tabi tutulmamaktadır. Sosyal güvenlik mevzuatında belirlenen ücret ve diğer kazançlar, sosyal güvenlik prime esas kazancın tespitinde esas alınmaktadır (Yılmaz, 2019: 453-454).

Sigortalılara hak kazandığı tüm ücretler, kural olarak prim tutarlarında hesaplanmaya dahil edilir. Ancak ülkemizde prime esas kazançların kuruma eksik

bildirilmesi yaygın bir uygulamadır. Ücretin sigortalı kişilere ödenmesi zorunlu olmayıp, tahakkuk etmesi yeterli sayılacaktır. Söz konusu ücret kavramı içerisinde, yüzde usulü, götürü, komisyon, zamana göre, akort, kardan pay alma gibi tüm ücret türleri girmektedir. Aynı zamanda asıl ücrete hafta tatili, ulusal bayram genel tatil, fazla çalışma ücretleri de dahildir (Güzel vd., 2018: 234). SGK' dan istirahatli olduğu sırada geçici iş göremezlik ödeneği alan sigortalılara ücret ödenmeye devam ediliyorsa, söz konusu ücretten prim kesilmelidir (Tuncay ve Ekmekçi, 2021: 182; Sümer, 2021a: 109).

Sosyal güvenlikle ilgili mevzuat hükümlerini düzenleyen 5510 sayılı Kanun'un 3.maddesinde ücret; işçi ve memurlara ödenen saatlik, günlük, haftalık, aylık veya yıllık ödenen süreklilik niteliği taşıyan brüt tutarlar olarak tanımlanmıştır. Ücret sadece aylık değil, saatlik, günlük veya haftalık olarak da ödenebilecektir. Bazen süreklilik niteliği taşımayan ödemelerde ücret olarak kabul edilmektedir (Güzel vd., 2021: 248). İş mevzuatından farklı olarak ücreti brüt tutar olarak tanımlandığından prim tutarlarının brüt olarak hesaplanıp, Sosyal Güvenlik Kurumu Başkanlığı'na bildirilmesi gerekir. 5510 sayılı Kanun'un 80.maddesinde prime esas kazanç olarak bildirilmesi gereken unsurlar açıklanmış olup, öncelikle hak edilen ücret sayılmıştır (Bulut, 2017a: 215-216). Kayıtdışılığın önlenmesi bakımından sosyal güvenlik primine esas kazanç tutarının eksiksiz bildirilmesi önem arz etmektedir. Prime esas kazancın eksik bildirilmesi durumunda kayıt dışılık oluşacak, Sosyal Güvenlik Kurumu zarar edecek, Gelir İdaresi Başkanlığı da ödenmeyen ücret nedeniyle vergi kaybına uğrayacaktır. Aynı zamanda çalışanlarla bakmakla yükümlü olduğu kişilerin de hak menfaatleri ihlal edilecektir (Bulut, 2017b: 4). Bu durum, toplumun sosyal güvenlik bilinci azalacak, yozlaşma artacak ve etik olmayan uygulamalar yaygın hale gelecektir (Uzuner, 2021: 85).

#### **2.4.4 Sendikalar Açısından Önemi**

Sendikalar, üyelerinin daha fazla gelir sağlayabilmesi için toplu sözleşme görüşmelerinde ücrete önem vermekle birlikte işçi-işveren ilişkilerinden kaynaklanan kavramlara eğilimlerdir. Dolayısıyla da sendikaların işçi ücretlerine verdikleri önem, toplu iş görüşmelerinde yüksek ücret elde etme çabasıyla sınırlandırılmamalıdır. Sendikalar, ücretlerin belirlenmesinde eşitlik ve adalet olgularının yanı sıra

çalışanların bilgi, beceri, yetkinlik, performans düzeylerinin de dikkate alınması gerektiğini savunmaktadırlar (Günel, 2017: 7-8).

Kolektif pazarların ücretler üzerinde iki ayrı etkisi bulunmaktadır. Birincisi, ücret düzeylerine ve sendikalaşmaya göre ücret farklarına etkisidir. İkincisi ise, nispi ücret seviyeleri ile ücret bünyelerine etkisidir. Söz konusu ücret farkları; şahıslar-arası, işletmeler-arası, bölgeler-arası, mesleki ücret farklarıdır. Sendikaların da işletmeler gibi ücret politikaları vardır. Sendikalar, aynı işi yapan işçilere ödenecek ücretler bakımından tercih imkanına sahip değildir. Sendikaya üye olanlar, eşit iş için eşit ücret konusunda ısrar etmektedirler. Sendikalar, işletmeler arası ücret farklılıklarını ortadan kaldırmak amacıyla hareket etmekte, işverenler de sendikaları bu amaca ulaşmak için aracı olarak kullanmaktadırlar (Curtin, 1965: 187-193).

## 2.5 Ücret Sistemleri

Literatürde ücret sistemleri, farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Ücretin belirlenmesine göre zamana dayalı, verime göre (akort) ücret ve yüzde usulü ücret şeklinde ücret sistemleri ayrıma tabi tutulmuştur (Sümer, 2020, 79,81; Ekmekçi ve Yiğit, 2021: 272-273; Şakar, 2009: 7; Mollamahmutoğlu, 2022: 619-627). Başka bir ayrımda, ücret sistemler ana baz ücret sistemleri (Zamana dayalı, parçabaşı ve götürü ücret sistemi) ile performansa dayalı (teşvik edici/özendirici) ücret sistemleri olmak üzere iki şekilde gruplandırılmıştır. (Bingöl, 1997: 383; Can vd., 2016: 334; Çetin vd., 2014: 178; Özer vd., 2017: 244; Ergül, 2006: 96-97; Şahin, 2010: 145; AYTEKİN, 2005: 37). Diğer bir sınıflandırmada ise ücret sistemleri; kıdeme, performansa, beceriye ve ekibe dayalı ücret sistemleri şeklinde incelenmiştir (Sabuncuoğlu, 2000: 208).

Günümüzde işyerinin amaç ve gereklerine göre oluşturulan karma ücret sistemleri başlı başına bir inceleme konusudur. Gerek iş mevzuatı gerekse de uygulamada görülen ücret sistemlerinin temelini oluşturmaları nedeniyle zamana göre, verime göre ve yüzde usulüne göre ücret ayırımı yapılmaktadır (Mollamahmutoğlu, 2022: 619-620). Verime göre ücret sistemleri de kendi içerisinde parça başı ve akort ücret olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

Ücret sistemleri, çalışana ödenecek kuralları belirleyen bir düzen olarak adlandırılır. Ücret sistemleri, ücret düzeyi ve ücret yapısıyla bütündür. Ücret düzeyi, çalışana ödenecek ücret gelirini, ücret yapısı ise çalışana ödenecek ücretin işin özellikleriyle diğer çalışanlara ödenecek ücretin karşılaştırılması sonucu belirlenmesi sağlaması bakımından ücret adaletini esas alır. İşletmelerde iş değerlendirme sonuçları ve raporlama ilişkileri de dikkate alınarak ücret sistemleri oluşturulmaya çalışılır (Göksu ve Öz, 2008: 423). Bu çalışmada, literatürde ücretin belirlenmesine göre ana baz ücret sistemleri şeklinde sınıflandırmaya tabi tutulan; zamana dayalı, verime dayalı, yüzde usulü ücret sistemleri ile performans dayalı ücret sistemleri ve bunların dışında kalan diğer ücret sistemleri incelenecektir.

### 2.5.1 Zamana Dayalı Ücret

Zamana dayalı ücret, çalışılan süreye bağlı olarak saat, gün, hafta veya ay gibi zaman birimi esas alınarak belirlendiği bir ücret sistemidir. Bu ücret sisteminde yapılan işin miktarında ziyade işin yapılması önemlidir. İşin yapılması sonucunda çalışan ücret hak kazanmaktadır. İşin hangi miktarda ve kalitede olduğu ücret miktarını değiştirmemektedir. Zamana göre ücret, uygulamada en çok karşılaşılan ücret sistemidir. Ücretin hesaplanmasındaki pratiklik, makine ve gereçlerin yıpranmaması gibi nedenlerle tercih edilir (Senyen Kaplan, 2015: 125).

İşletmeler için zaman esasına dayalı ücrette işçinin emek sarfettiği zaman önemlidir. Belirlenen zamanda üretilecek olan parçanın bir ehemmiyeti bulunmamaktadır. İşçinin işletmeye harcadığı süreyle orantılı olarak ücreti hesaplanır. İş ne kadar basit olursa, işçinin harcadığı zamanda aynı derecede azalır. Aşağıdaki hallerde zamana dayalı ücrete müracaat edilir (Isaac, 2012: 52-53):

- Muhtelif işler (muhasabe, depo idarecisi vb.),
- Dikkat ve özen isteyen amma velakin hızın çok elzem olmadığı işler (optik sanayi gibi),
- İşçinin yapmakla hazır bulunmak zorunda olduğu işler (İtfaiyeci, bekçi vb.)

Zaman esasına dayalı ücretin en yaygın biçimi maktu aylık ücrettir. Bu ücret sisteminde asıl olan saatlik, günlük, haftalık veya aylık zaman dilimlerine göre

çalışarak ücretin ayda bir alınmasıdır. Eğer iş sözleşmesine açık hüküm yoksa ücretin maktu olduğunu iddia eden ispatla mükelleftir. Maktu ücrette raporlu olunan günlerde dahi işçinin ücretinden herhangi bir kesinti yapılmamaktadır (Evcil ve Göktaş, 2010: 37). Söz konusu ücret sisteminde işçinin ücreti ay bazında sabit kalmaktadır. İşçi, ayın 28, 30 veya 31 çekmesine bakılmaksızın belirlenen sabit ücreti almaktadır. Nitekim bu ücret sistemine İK 49/3. maddesinde yer verilmiş olup; hasta, izinli veya sair sebeplerle mazeretli olduğu hallerde dahi aylığı tam olarak ödenen aylık ücretli işçilere hafta tatili, ulusal bayram ve genel tatil ücretine ilişkin hükümlerin uygulanmayacağı belirtilmiştir.

Maktu aylık ücrette, her ay aynı miktarda ücret işçinin eline geçmiş olur ve hafta tatili ile genel tatil ücreti bu ücretin içerisinde olduğu varsayılır. Ancak aylık ücret ödemesini maktu aylık ücretten ayırmak gerekir. Ücretin aylık olarak ödenmesinde işçinin ücreti, çalıştığı ve çalışılmış sayılan günler toplanarak ayda bir toplu ödenir. Bu ödeme şeklinde işçi hasta, izin veya mazeretli olduğu günlerde kural olarak ücrete hak kazanmaz (Süzek, 2015: 385).

### **2.5.2 Verime Göre Ücret Sistemleri**

Verime göre ücret, işçinin veriminin ölçülebildiği ve işletmede üretilen ürünlerin denetlenebildiği iş ilişkilerinde uygulama alanı bulmaktadır. Söz konusu ücret sisteminde zamandan ziyade işçinin yaptığı iş, neticesinde yapılan üretim miktarı esas alınarak ücret belirlenir. Bu nedenle işçi, mesleki yetkinliği, çalışma hızıyla orantılı olarak ücretini alır. İşçiyi daha çok ve hızlı çalışmaya sevk eden sitemde amaç, üretimin artırılmasıdır. Ücret işin miktarına göre belirlendiğinden, ödenen ücretin işverene olan maliyetini hesaplamak kolaydır. Belirtilen ücret sisteminde hızlı olmak önemli olduğundan işçiler stres ve baskıya, fiziksel yıpranma, dikkatsizliğe maruz kaldığından iş kazası ve meslek hastalıklarına yakalanma riski de yüksektir. İşçiler kendilerinden kaynaklanmayan nedenlerle iş alamadığı durumlarda ücretleri düşmekte, aradaki ücret farkın işveren tarafından karşılanması gerekmekte olup, aksi takdirde bu durum İK 24/II-f maddesi gereğince işçiye tek taraflı haklı fesih imkanı vermektedir. Verime göre ücret sistemleri, parça başı ve götürü ücret olarak karşımıza çıkmaktadır (Çopuroğlu, 2013: 16).

### 2.5.2.1 Parça Başı (Akort) Ücret

Üretime dayalı veyahut yapılan işin miktarına göre ödeme yapılan ücret sistemidir. Başka bir deyişle akort ücret; parça sayısı, ağırlık veya uzunluk gibi birimlerin esas alınarak her birim için ücretin belirlenmesi, söz konusu ücretin işçinin çalıştığı dönemde üretim yapılan birim sayısı ile çarpılması yoluyla hesaplanır. Ücretin parça başına ödeneceği kararlaştırılıp, işverence işçiye daha az sayı ve tutarda iş verilmesi durumunda aradaki ücret farkının da işveren tarafından karşılanması gerekmektedir (Süzek, 2015: 386).

Parça başı ücret sistemi, ölçülebilir işler bakımından uygulama alanı bulur. Bu ücret sisteminde sarf edilen zaman önemlidir. İşçinin alacağı ücret, yaptığı işle orantılı olarak artmakta veya azalmaktadır. Aynı zamanda iki işçiden en çok sayıda parça üreten işçi diğerine nazaran daha fazla ücrete hak kazanmaktadır. Parça başı ücret sistemi suiistimaller açıktır. Bu nedenle geçmişte yaşanan tecrübelerden dolayı hesaplamalar daha gerçekçi yapılabilmektedir. İşin bitirilmesi gereken zamanında tespit edilebilmesi açısından; ara dinlenme süreleri, iş için gereken hazırlık süresi, ürünlerin değiştirilmesi ve makinelerin temizlenmesi için gereken zaman, işin bitirilmesi için gerekli süreler dikkate alınmaktadır (Isaac, 2012: 53-54). Parça başına ücret sistemine ilişkin İK 49/2. maddesinde; parça başına, akort, götürü veya yüzde usulü ile çalışan işçilerin tatil günü ücretinin, ödeme döneminde kazandığı ücretin aynı süre içinde çalıştığı günlere bölünmesi suretiyle hesaplanacağı hüküm altına alınmıştır. Bu bağlamda örneğin; 2022 yılı Mart ayı içerisinde parça başına 39-TL ücretle çalışan ve ayda toplam 200 parça iş yapmış bir işçinin Mart ayındaki günlük ücreti ( $39\text{-TL} \times 200 / 26 = 300\text{-TL}$ ) parça başına almış olduğu ücretler toplamının fiilen çalıştığı gün sayısına (hafta tatilleri hariç 26 gün) bölünmesi suretiyle bulunmaktadır. Konuyu açıklamak adına söz konusu örneği aşağıdaki tablo yardımıyla açıklayalım.

**Tablo 10.** Parça Başı Ücret Hesaplaması

Parça Başı Ücret	Ay içerisinde Çalışılan Gün	Aylık Toplam Parça Sayısı	Günlük Ücret	Saatlik Ücret
39-TL	26	200	300-TL	40-TL

**Kaynak:** Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

**Tablo 11.** Parça Başına Ücrette Fazla Çalışma Ücret Hesaplaması

Çalışma Süresine Göre Ücret Sistemi	Fazla Çalışma Süresi	Saat Başına Düşen Ücret	Zamlı Ücret (0,5)	Toplam Fazla Çalışma Ücreti
Fazla Çalışma Ücreti	10 saat	39-TL	19,5-TL	195-TL

**Kaynak:** Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

İlk tabloda parça başına ücretle çalışan işçinin yaptığı işe karşılık toplam ücretini fiilen çalıştığı gün sayısına bölmek suretiyle günlük ücreti bulunmuştur. Günlük ücretini de 7,5' e bölmek suretiyle de saatlik ücreti belirlenmiştir. Ayrıca günlük 300-TL ücret aldığı belirlenen işçinin ay içerisinde 4 gün hafta tatiline hak kazandığına göre toplam hafta tatili ücreti de  $300\text{-TL} \times 4 = 1.200\text{-TL}$  olmaktadır. Bu halde işçinin toplam aylık çıplak ücreti  $26 \times 300 = 7.800\text{-TL}$  ( $39\text{-TL} \times 200$ ) ve  $1.200\text{-TL}$  olmak üzere toplam  $9.000\text{-TL}$  olmaktadır. İkinci tabloda ise bu işçinin o ay içerisinde 10 saat fazla çalışma yapması durumunda hak kazanacağı toplam fazla çalışma ücreti hesaplanmıştır. Böylelikle esnek çalışma uygulamalarından biri olan fazla çalışmada işçinin parça başına ücret sistemiyle çalışması durumunda alabileceği ücreti belirlenmiştir.

Parça başına ücret ödenen işlerde, her bir fazla saat için parça veya iş tutarını karşılayan ücret esas alınarak fazla çalışma ücreti hesaplanmaktadır. Yargıtay, parça başına ücret içerisinde fazla çalışmanın zamsız kısmının ödendiğini kabul ederek, saatlik ücretin %50 zam oranına göre hesaplanması gerektiğini belirtmektedir. Yargıtay 9. H.D. 23.11.2020 tarih, 2016/31767 E., 2020/6375 sayılı kararında, “...fazla çalışma ücretinin zamsız kısmının parça başı ödemeleri içinde yer aldığı kabul edilmeli ve hesaplama 0,5 zam kısmına göre yapılmalıdır” fazla çalışma ücretinin nasıl hesaplanacağını belirtmiştir (Sümer ve Kayırgan, 2021b: 516).

Parça başına ücret sistemi, çalışanları daha çok üretimi sevk etmesi çalışmaya özendirerek verimliliği artırması işveren açısından, çalışanların yaptıkları parça başına daha çok ücret kazanmaları çalışanlar açısından verime göre ücret sisteminin avantajlarındadır. Parça başına ücret, üretilen biriminin ölçülmesi ve sayılması kolay

üretimlerde uygulama alanı bulacağından her işletme için uygulanabilir değildir. Çalışanlar daha çok ücret almak için üretimi arttırırken, kalite de düşmektedir. Bu durum çalışanlar arasında rekabete ve huzursuzluğa neden olabilir. Daha çok ücret alma arzusu işçileri daha çok çalışmaya zorlayacağından stres, uzun süreli çalışma, iş kazası ve meslek hastalıklarına maruz kalma riski de artmaktadır (Ergül, 2006: 98).

### **2.5.2.2 Götürü Ücret**

Götürü ücret, işin sonucuna göre hesaplanan akort ücret türüdür. Daha çok inşaat işlerinde karşılaşılan bu ücret türünde, birim hesaplamasının zorluğu veya işlerin seri olarak yapılmasının güç olduğu işlerde yaygınlık kazanmaktadır. Söz konusu ücrette işçiye başlangıçta kararlaştırılan ücret ödenir. İşçinin kendisine verilen işi ne kadar zamanda bitirmesinin bu ücret türünde bir önemi yoktur. Eğer iş sözleşmesinde belirlenen diğer koşullar sağlanmışsa işin sonucuna göre ücret ödenmesi iş sözleşmesinin varlığına engel değildir. Başka bir deyişle götürü ücret sisteminde işçinin bir işverene bağımlı olarak iş ilişkisi içerisinde eser sözleşmesiyle değil, iş sözleşmesiyle çalışıyor demektir (Çopuroğlu, 2013: 18-19).

Götürü ücret sisteminde işçi, işveren tarafından tayin edilen bir zamanda önceden belirlenen bir işi yapmayı taahhüt etmektedir. Ücret belirlenen bu zaman üzerinden hesaplanır. Eğer belirlenen üretim, önceden tayin edilen düzeye ulaşamaz ise, işçinin ücretinden kesinti yapılır. Buna karşılık üretim belirtilen düzeyi aştığında ise, çalışana fazla ücret ödenmez (Ergül, 2006: 99). Ayrıca belirtmek gerekir ki, hukuki niteliği itibariyle akort ücret ile götürü ücret arasında herhangi bir fark yoktur (Çelik, vd., 2015: 222).

### **2.5.3 Yüzde Usulü Ücret**

Ücretin yüzde usulü uygulanması, belirli nitelikteki işyerleri bakımından mümkündür. Söz konusu ücret sistemi, lokanta, otel, eğlence yerleri ve benzeri içki verilen ve hemen yenilip içilen çeşitli yiyecek içecek satan işyerlerinde uygulanmaktadır. İşveren tarafından servis karşılığı müşterilerin hesap pusulalarına yüzde eklenerek veya ayrı şekilde alınan paralarla müşteri tarafından kendi isteğiyle

işveren bırakılan veyahut onun kontrolü altına toplanan paraları, işverenin tüm işçilere ödemesi halinde yüzde usulü ücretten bahsedilir (Sümer, 2020: 81).

İşverenler yüzdelerle toplanan paraların eksiksiz olarak işçilere dağıtıldığını belgelemekle yükümlüdür. İşveren, hesap pusulasının genel toplamını gösteren belgeyi işçilerin kendilerine seçeceği bir temsilciye vermek zorundadır. Yüzde usulü ile alınan paralar bahşişlerden ayrılmaktadır. Bahşişler, yüzdelerden farklı olarak müşteriler tarafından, işçinin yerine getirdiği hizmetten memnun kalması nedeniyle zorunlu olmaksızın ödediği paradır. Bu paralar işçilerin kendisi tarafından alınır. Yargıtay, asgari ücretlerin altında kalmamak kaydıyla ücretlerin bahşiş olarak da ödenebileceğini kabul etmektedir (Süzek, 2015: 387). Sadece bahşiş usulüne göre ücret ödemesi yapılması durumunda, zamsız kısmının ücretin içerisinde ödendiği kabul edilerek parça başı ücrette olduğu gibi saat başına düşen ücret 0,5 ile çarpılmak suretiyle fazla çalışma ücreti hesaplanmaktadır. Konuya ilişkin Yargıtay 9. H.D., 10.03.2015 tarih, 15393 E., 9860 sayılı kararında; hamam işçisi olarak çalışan, ücreti müşteriler tarafından ödenen davacı bahşiş usulüyle çalışmakta, bu halde fazla çalışma ücretinin sadece %50 zamlı kısma göre hesaplanması gerektiğini belirtmiştir (Sümer ve Kayırgan, 2021b: 525).

Yüzde usulü ücrette İK 57/5. maddesine göre, hesaplanan ücret bakımından son bir yılın ortalaması baz alınmaktadır. Örneğin; 31.07.2022 tarihinde işten ayrılan bir işçinin günlük ücreti, 01.08.2021-31.07.2022 tarihleri arasında çalıştığı günlerde elde ettiği ücretinin çalışılan ve çalışılmış sayılan gün sayısına yani 365 güne bölünmesi suretiyle hesaplanır. İşçi, örnekte son bir yıllık dönemde 122.000-TL ve hafta tatili ile ulusal bayram genel tatillerde de 24.000-TL elde etmiş olsun günlük ücreti,  $146.000\text{-TL}/365 = 400,00\text{-TL}$  olarak hesaplanmaktadır.

#### **2.5.4 Performansa Dayalı Ücret (Primli Ücret)**

Performansa dayalı ücretlendirme esasen bir ödül sistemidir. Başka bir deyişle çalışan performansı karşılığında ödüllendirilmektedir. Performans yönetim sisteminin de bir parçası olan söz konusu ücret sisteminde ikramiye ve ücret, çalışanın daha önce konulan hedeflere karşı performansının değerlendirilmesiyle belirlenir. Hedeflere

bağlı olan performanslara göre ücretlendirme yapılır. Ödül yönetiminin istenen etkiyi sağlaması, iyi bir performans sisteminin bulunmasına bağlıdır (Budak vd., 2017: 20).

Performansa dayalı ücret sisteminde çalışanlara sağlanan ödüller, genellikle ücret politikasına göre yılda bir veya iki defa yapılan artışlar veyahut prim, ikramiye olarak yılda bir kez yapılan ücrete ek ödemelerdir. Bireysel performansa dayalı ücret sisteminde ücret artışı çalışanların gösterecekleri performansa bağlı olarak değişmektedir. Bu durumda ücret ödemesi iki şekilde yapılmaktadır. Birincisi, bireysel performansa göre hesaplanacak belirli orandaki artışlar, baz ücretteki artışlar süreklilik niteliği taşıyacaktır. İkincisi ise, baz ücrete eklenen devamlılık arz etmeyen bir seferlik ödenen prim, ikramiyelerdir (Kaya, 2017: 1353).

Performansa dayalı ücretlendirme sistemlerinden yaygın olarak kullanılan prim uygulaması, bireysel olarak veya bir grup içerisinde üstün gayret göstererek yapmış olduğu işi ödüllendirmek maksadıyla kendisine ödenen ek bir ücrettir. Prim, işveren tarafından tek taraflı olarak ödenebileceği gibi, iş sözleşmesi veya toplu iş sözleşmeleriyle de kararlaştırılabilir. İşveren tarafından yapılan tek taraflı prim uygulaması, İK 22. maddesi kapsamında çalışma koşulu haline gelmesi ve işçiye talep hakkı sağlaması da mümkündür (Çelik vd., 2015: 223).

Prim kişiye özgü olup, ikramiyeden farklı olarak genel nitelik taşıması gerekmez. İşçinin prime hak kazanabilmesi için prim ödenmesi gereken sürenin sonuna kadar çalışma gerekmemekte olup, çalışılan süreyle orantılı olarak prime hak kazanır. Prim ödemesinde işçi aleyhinde çalışma koşullarında değişiklik işçiyi bağlamaz. Toplu iş sözleşmesinde öngörülen primler yönünden dahi bireysel feragat geçerli değildir. Primlerin gününde ödenmemesi işçiye İK 24/II-e maddesi gereğince iş sözleşmesini haklı fesih imkanı sağlar. Kıdem ve ihbar tazminatı gibi giydirilmiş brüt ücretin hesaplanmasında prim ödemeleri dikkate alınır. Ödenmeyen prim alacaklarına İK 34. maddesi gereğince bankalarca mevduata uygulanan en yüksek faiz uygulanır (Ocak, 2018b: 909-910).

Prim ödemelerinde fazla çalışma ücret hesaplaması özellik arz eder. Şöyle ki; önceki yıllarda satışa bağlı prim ödemelerinde işçiler fazla çalışma yapmaları halinde, primlerin fazla çalışma ücretinin karşılayıp karşılamadığına bakılmakta, karşılıyorsa

eğer ödenen primler temel ücretinin %50 kısmı fazla çalışma ücreti olarak hesaplanmaktadır. Ancak Yargıtay 9. Hukuk Dairesi, 2020/Eylül ayına içtihat farklılığına giderek, primli çalışmada fazla çalışma ücretinin nasıl ödeneceğine ilişkin aşağıdaki şekilde üçlü bir ayrıma gitmiştir (Sümer ve Kayırgan, 2021b: 518).

- Ücret, sadece primden oluşuyorsa fazla çalışma ücreti, ödenen prim saat ücretinin %50 fazlasıyla ödenir.
- Ücret, sabit ücret ile hedef veya kotaya bağlı primden oluşuyorsa fazla çalışma ücreti, sabit ücret üzerinden saat ücretinin %150 fazlasıyla ödenir. Bu halde prim ödemelerinin fazla çalışma ücretinin hesabında herhangi bir etkisi yoktur.
- Ücret, sabit ücret ile satış veya sefer sayısına bağlı primden oluşuyorsa fazla çalışma ücreti, sabit ücret üzerinden %150 zamlı saat ücretine göre hesaplama yapılarak sabit ücrete göre fazla çalışma ücreti belirlenir. Ödenen prim miktarının %50 zam kısmına göre hesaplama yapılarak bulunan iki hesap yönetiminde belirlenen tutarlar toplanarak fazla çalışma ücreti belirlenir.

Örneğin; işçinin ayda 4.500-TL temel ücret, ayda ortalama 1.800-TL kota/satışa bağlı prim aldığı ve ay içerisinde 10 saat fazla çalıştığı ihtimalinde primli çalışmada fazla çalışma ücret hesaplaması aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

**Tablo 12.** Primli Çalışmada Fazla Çalışma Ücret Hesaplaması

Çalışma Süresine Göre Ücret Sistemi	Fazla Çalışma Süresi	Saat Başına Düşen Ücret	Zamlı Ücret (0,5-1,5)	Toplam Fazla Çalışma Ücreti
Primli FM	10 saat	20	10-TL	100-TL
Sabit Ücret+ Kotaya Bağlı Prim	10 saat	20	30-TL	300-TL
Sabit Ücret+ Satışa Bağlı Prim	10 saat	28-TL	34-TL	340-TL

**Kaynak:** Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Yukarıda araştırmacı tarafından oluşturulan ve konuyu örneklendirmeye yönelik olarak kurgulanan primli çalışmalarda fazla çalışma ücreti ele alınmıştır. Buradaki rakamlar tamamen örnek amaçlı verilmiştir. Birinci ihtimalde işçinin fazla çalışma ücreti sadece 4.500-TL primden oluşuyorsa,  $4.500\text{-TL}/225= 20\text{-TL}$  (genel olarak ayda 30 gün çalışma olduğundan ve günde 7,5 saat çalışıldığından ücret,  $30*7,5=225$  saate bölünür) işçinin saat başına düşen zamsız ücreti bulunur.  $20\text{-TL}*0,5$  ile çarptığımızda işçinin saat başına düşen 10-TL zamlı ücreti bulunur ve 10 saat çalışmada işçi toplam 100-TL fazla çalışma ücretine hak kazanır. İkinci ihtimalde işçi, 4.500-TL temel ücret aldığı ve kotaya bağlı olarak 1.800-TL prime hak kazandığı varsayımında işçinin,  $4.500\text{-TL}/225= 20\text{-TL}$  zamsız saat ücreti bulunur.  $20\text{-TL}*1,5= 30\text{-TL}$ , zamlı saat başına düşen fazla çalışma ücretidir. Ayda 10 saat fazla çalışma yapan işçi, toplamda 300-TL fazla çalışma ücretine hak kazanacaktır. Üçüncü ihtimalde işçi, 4.500-TL temel ücret ve 1.800-TL satışa bağlı prim almaktadır. Temel ücret üzerinden  $4.500\text{-TL}/225= 20\text{-TL}$  saat başına düşen ücreti üzerinden, zamlı ücreti  $20\text{-TL}*1,5*10=300\text{-TL}$  hesaplanır. Ayda 10 saat fazla çalışmada  $30\text{-TL}*10= 300\text{-TL}$  fazla çalışma ücreti bulunur. Prim için ayrıca fazla çalışma ücreti,  $1.800\text{-TL}/225= 8\text{-TL}$  zamsız ücretinden  $8\text{-TL}*0,5= 4\text{-TL}$  zamlı fazla çalışma ücreti bulunur. Ayda da  $10\text{ saat }4\text{-TL}*10\text{-TL}= 40\text{-TL}$  fazla çalışma ücreti bulunur. İki yöntemde bulunan fazla çalışma ücretleri toplandığından  $300\text{-TL}+40\text{-TL}= 340\text{-TL}$  işçinin alacağı toplam fazla çalışma ücreti hesaplanmış olmaktadır.

### 2.5.5 Diğer ücret sistemleri

Zamana dayalı, verime dayalı, yüzde usulü ve performans sistemine dayalı ücret uygulamaları dışında, ikramiye, komisyon ve kardan pay alma gibi asıl ücrete ek olarak ödenen menfaatler, giydirilmiş brüt ücret kavramına dahildir ve ücret ekleri olarak kabul edilir (Ören, 2015: 56). Bunlar arasında ikramiyeler, işçiyi yaptığı işte ödüllendirmek veya doğum, evlenme gibi özel durumlarda işveren tarafından yapılan ödemelerdir. İkramiyenin ücret eki niteliğinde sayılabilmesi için iş sözleşmesi veya toplu iş sözleşmeleriyle düzenlenmesi, işyerindeki bütün işçilere belirli aralık ve miktarlarda ödenmesi gerekir (Senyen Kaplan, 2015: 127). Yargıtay, işverence tek taraflı olarak düzenli şekilde yapılan ikramiye uygulamasının işyeri şartı oluşturduğunu belirtmektedir (Çil, 2010: 309). Yargıtay' a göre arka arkaya üç kez

sağlanan menfaatler işyeri uygulaması oluşturur ve işvereni bağlar, tek taraflı olarak uygulamadan dönülemez. Nitekim işyerinde 3 yıldan fazla sürede işçilere ikramiye ödenmesi halinde, bu hususun işyeri şartı haline geldiği kabul edilmiştir (Çoğuroğlu, 2013: 48).

6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu'nda düzenlenen aracılık, komisyon ücreti ise, işçiye belirli işlere aracılık yapması karşılığında ödenen ücrettir. Borçlar Kanunu 403. maddesinde ise sözleşmeyle işçiye ücretle birlikte üretilenden, cirodan veya kardan belirli pay verilmesi kararlaştırılmışsa, söz konusu pay ticari esaslar göz önünde bulundurularak hesaplanır denilmektedir. İşin sonucunda pay alma üretilenden, cirodan veya kardan belirli pay verilmesi şeklinde ifade etmektedir (Süzek, 2015: 391-393).

Asıl ücrete ek olarak işçiye sağlanan diğer menfaatler kapsamında ücret eklerin yanı sıra zamana, verime, yüzde usulüne ve performansa dayalı ücret sistemleri dışında birtakım yeni ücret sistemleri de bulunmaktadır. Bunlar; Rowan ücret sistemi, Halsey ücret sistemi, Taylor ücret sistemi, Bedeaux ücret sistemi, takım (grup) ücreti olarak sıralanabilir. Rowan ücret sistemi, önceden belirlenen saat başına ücrete, bir saat zarfından başarılı olması kaydıyla üretim miktarı önceden tespit edilir. Eğer üretim miktarı bir saatten az bitirilirse, tasarruf edilen saate göre prim tutarı belirlenir (Isaac, 2012: 61-62).

Halsey ücret sistemi, zamanda yapılan tasarrufu ödüllendiren eski bir ücret sistemidir. Zaman ve parça başına ücret sisteminin birleşimidir. Her iş için belirlenen saat vardır. Eğer işçi işi belirlenen saatte bitirirse garanti kök ücretini alır. Ancak daha erken bitirse ayrıca zamandan sağladığı tasarruf karşılığında hesaplanan bir prime hak kazanır. Böylece işçi hem sabit ücret hem de prim ücret almış olur. Taylor ücret sistemi, değişken parçalı ücret sistemi olarak da bilinen bu sisteminde, işçinin günlük üretim miktarı, zaman ve hareket gibi bilimsel yöntemlerle belirli bir standart oluşturulur. İşçinin üretim miktarına göre parça başı ücret çizelgesi oluşturularak, çalışanın yaptığı üretim miktarı parça başı ücret ile çarpılarak toplam ücreti bulunur. Grup ücret sisteminde, ekip çalışmasında performansın oluşması, ekip üyelerinin ortak çabalarına bağlıdır ve grup ödüllendirilir (Budak vd., 2017: 22-25).

Bedeaux ücret sistemi, belirlenen zamanda işi yapmak şartıyla çalışana sabit ücret veya prim ödemesi yapılır. Rowan ve Halsey ücret sistemiyle benzerlik taşır. Temel ücret ve prim hesaplaması işin niteliği ve zorluğuna göre yapılır. Gantt sisteminde Taylor sistemin sakıncalarını ortadan kaldırmak amacıyla geliştirilmiş olup, çalışanlar arasında sabit ücrete ek olarak prim ödemesi yapılır. Standart üretim seviyesinin aşılması durumunda günlük ücrete ek olarak değişen oranlarda prim ödemesi yapılır. Son olarak Emersson ücret sistemi, Rowan sistemine benzemekle birlikte farklıdır. Şöyle ki, ortalama çalışma süresinin fiilen çalışılan süreye bölünmesi suretiyle bulunan verimlilik göstergesinde çalışanın alacağı ücret, verimlilik göstergesi ile tespit edilen tabloda çalışılan süreye karşılık gelen nakdi değer ile çarpılarak hesaplanır (Kaya, 2017: 1359).

## **2.6 Ücret Belirlenme Süreci ve Ücret Belirlenmesine Etki Eden Faktörler**

Ücretin belirlenmesine etki eden unsurlar, iş sözleşmesi, toplu iş sözleşmesi ve emsal ücretler olarak belirtilebilir. Ücret, iş hayatında daha çok iş sözleşmeleriyle belirlenmektedir. Bu kapsamda ücret, doğrudan iş sözleşmesine konulacak hükümlerle belirlenebileceği gibi işyeri iç yönetmeliği veya işyeri uygulamalarıyla da oluşturulabilir. İş sözleşmesinin kurucu unsurlarından biri olan ücret, iş ilişkisinde mutlaka bulunmaktadır. İş hukukunda şekil serbestisi olmakla birlikte ücretin açık ve yazılı olarak belirlenmesi gerekmemektedir. Ücret belirlenebilir olmalıdır. İş ilişkisinde taraflar ücreti açıkça belirlememiş olsalar dahi, ücret alacağının varlığı kabul edilir (Çopuroğlu, 2013: 46-48).

İş sözleşmeleri, işyeri uygulamaları, toplu iş sözleşmeleri, o yerin örf ve adetlerine göre de ücret belirlenebilir. Ancak iş sözleşmesi ile belirlenen ücret, her durumda toplu iş sözleşmesiyle daha düşük kararlaştırılmaz. Nitekim Yargıtay, işçi sendikalı olduktan sonra iş sözleşmesi ile belirlenen ücretin, toplu iş sözleşmesiyle belirlenen ücret gerekçe gösterilerek düşürülemeyeceğini, davacı işçinin fark ücretten kaynaklı hakların verilmesine hükmetmiştir. Yüksek mahkeme, sigorta primlerini daha az ödemek için işçilerin gerçek ücretlerinin bordrolara yansıtılmadığı bilinen bir gerçek olduğunu, bu durumda işçinin kişisel özellikleri, işyeri özellikleri, aynı veya benzer işte çalışanların aldığı ücretler, işin niteliği ve işçinin tecrübesi, işyeri

uygulaması, gibi kriterler göz önünde bulundurulmak suretiyle ücretin belirlenmesi yoluna gidilmesi gerektiğini belirtmektedir (Eyrenci vd., 2019: 151-152).

6098 sayılı Kanununun 401. maddesinde işveren, işçiye iş sözleşmesi veya toplu iş sözleşmesiyle belirlenen, sözleşmede hüküm olmayan hallerde ise asgari ücretten az olmamak kaydıyla emsal ücret ödemekle yükümlü tutulmuştur. Ücrete ne kadar zam yapılacağına ilişkin taraflar arasında yazılı sözleşme yoksa işverenin eşitlik ilkesine aykırı olmamak kaydıyla ücret zammını kabul etme zorunluluğu yoktur. Ücrete ne kadar zam yapılacağı sözleşmede hüküm yoksa işverenin yönetim hakkı kapsamında değerlendirilmektedir (Süzek, 2015: 394).

Taraflar, asgari ücretinden altında ücret belirleyemezler. Ücretin belirlenemediği durumlarda işçiye asgari ücret üzerinden değil, işçinin kişisel özellikleri, işyerindeki uygulamalar ve işin niteliği dikkate alınarak ücret ödemesi yapılmalıdır. Yargıtay, nitelikli işçinin asgari ücretle çalışmasının hayatın olağan akışına ve gerçeklere aykırı olduğunu kabul etmektedir (Günay, 2009: 1679). Yüksek mahkeme, ustabaşı veya kıdemli işçinin ücret miktarının belirlenmesinde, işçinin çalıştığı dönem ve fesih tarihleri, işyerinin bağlı olduğu meslek kuruluşundan kıdemi açıklanarak ne kadar ücret alabileceğinin belirlenerek değerlendirme yapılması gerektiğini, ücretin belirlenmesinde tanık ifadeleri veya ücret bordrosundaki ücret değil, gerçek ücretin esas alınması gerektiğini belirtmektedir (Senyen Kaplan, 2015: 118).

Ücretin miktarı serbestçe belirlenmesine rağmen, işçiyi koruma ilkesi, tarafların özgürlüklerini sınırlandırmış ve asgari ücretin altında ücret belirlenmesi engellenmiştir. Asgari ücret kavramı, Asgari Ücret Yönetmeliğinde; işçiye normal çalışma karşılığı ödenen ve işçinin gıda, sağlık, konut, kültür gibi zorunlu ihtiyaçlarını günün fiyatları üzerinden asgari ölçüde karşılamaya yetecek düzeydeki ücret olarak tanımlanmıştır. İşverenlerin de işçileri asgari ücretinde altında çalıştırması Anayasa'nın 55/1. maddesinde yasaklanmış, çalışanların yaptıkları işe uygun adaletli ücret almaları ve sosyal yardımlardan yararlanmaları için devletin gerekli tedbirleri alması gerektiği belirtilmiştir. Asgari ücret, iş sözleşmesi ile çalışan ve iş kanunu kapsamında olsun veya olmasın her türlü işçiler hakkında uygulanmaktadır (Sümer, 2020: 82). Dolayısıyla da iş sözleşmesiyle istihdam edilen ve Borçlar Kanunu kapsamında hizmet

akdinde tabi çalışanlar (ev hizmetlerinde çalışanlar, pilotlar vb.), basın iş kanununa tabi gazeteciler ve deniz iş kanunu kapsamında istihdam edilen gemiadamlarına da asgari ücretin altında ücret ödenemez (Sümer, 2016: 118).

İş hukukunda sözleşme serbestisi olmakla birlikte, kamu düzenine ilişkin birtakım ilkeler benimsenmiştir. İşçi ve işverenin, ücreti kanunda belirtilen asgari miktarın altında belirlemeleri yasaklanmıştır. Asgari ücretin altında ücret ödenemeyeceği kuralı, sadece zamana dayalı değil, parça başı, yüzde usulü, götürü ücrette tam zamanlı çalışmada dahi aylık ücret, asgari ücretin altında belirlenemez. Asgari ücret, normal çalışmanın karşılığıdır. Haftalık çalışma süreleri genel bakımdan 45 saat olarak belirlenmiştir. Ancak iş sözleşmesi veya toplu iş sözleşmeleriyle haftalık 45 saatin altında çalışma süresi belirlenebilir. Örneğin, haftalık çalışma süresi 35 saat belirlendiği durumda işçinin çalışması kısmi süreli çalışma sayılmayacağından ücret de asgari ücretin altında ödenemeyecektir (Çil, 2020a: 128). Nitekim Çalışma Süreleri Yönetmeliği'nin 6.maddesinde kısmi süreli çalışma, emsal çalışmanın üçte ikisi oranına kadar yapılan çalışma olarak tanımlanmıştır. Haftalık 45 saat çalışma yapılan bir işyerinde 30 (2/3) saate kadar yapılan çalışma kısmi süreli olup, bu sürenin üzerinde 45 saate kadar yapılan çalışma tam zamanlı çalışma sayılacaktır. Söz gelimi bir işyerinde haftanın 6 gününde ve günde 7,5 saat çalışma yapılıyorsa, kısmi çalışmalar en çok günde 5 saat olabilecektir. İşyerine günde 9 saat, 5 gün çalışma yapılıyorsa, kısmi çalışma günde en çok 6 saat belirlenecektir (Evren, 2021: 152).

## 2.7 Ücretin Belirlenmesinde Ortaya Çıkan Sorunlar

Ücretin, iş sözleşmesi, toplu iş sözleşmesi veya emsal ücret araştırması yoluyla, herhalde asgari ücretin altında olmamak kaydıyla belirlenmesi gerekmektedir. Kural ücretin taraflarca serbestçe belirlenmesi esas olsa da söz konusu serbestliğin sınırını asgari ücret oluşturmaktadır. Ücret, doğrudan iş sözleşmesine konulacak hükümlerle veyahut işyeri uygulamalarıyla belirlenebilir. Toplu iş sözleşmeleri, iş hukuku hiyerarşisinde iş sözleşmelerinden önce geldiğinden dolayı toplu iş sözleşmesi iş sözleşmesine nazaran öncelikli olarak uygulanır (Çopuroğlu, 2013: 45-49). İşyerinde ücret, iş sözleşmesi veya toplu iş sözleşmesiyle belirlenmediği durumlarda özel hukuk uyuşmazlıklarında genel kanun niteliğinde olan TBK 401. maddesi gereğince işveren, asgari ücretten az olmamak kaydıyla emsal ücreti işçiye ödemekle yükümlü

kılınmıştır. Sigorta primlerini daha az ödemek için gerçek ücretlerin bordrolara yansıtılmadığı bilinen bir gerçektir. Yargıtay bu durumda emsal ücret belirleme yoluna gidilmesi gerektiğini belirtmektedir (Eyrenci vd., 2019: 152). Bu itibarla gerçek ücretin belirlenemediği durumlarda asgari ücretten az olmamak kaydıyla emsal ücret ödenmesi gerekir. Ancak uygulamada emsal ücretin belirlenmesinin zorluğu karşısında ücret araştırması yapılmaktadır. Ücret araştırması işçi ve işveren meslek kuruluşları ile sendikalardan yapılmalıdır. Çalışma alanıyla ilgili olarak TÜİK, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı gibi kurumlardan da ücret araştırması yapılabilir (Çil, 2022: 996).

Taraflar sözleşme özgürlüğü çerçevesinde asgari ücretin altında kalmamak kaydıyla ücret miktarını serbestçe belirleyebilirler; ücrette pazarlık serbestisi iş hukukunun temel ilkesidir (Mollamahmutoğlu vd., 2022: 637). İş sözleşmesiyle, asgari ücretin altında ücret belirlenmesi durumunda ise açıkça kanuna aykırılık durumu söz konusu olacağından, sözleşme hem İK 39. maddesine aykırılık teşkil edecek, hem de emredici kurala aykırılıktan dolayı TBK 27.maddesi gereğince kesin hükümsüzlük yaptırımına tabi olacaktır. İş sözleşmesiyle ücret belirlenirken işverenin İK 5. maddesi gereğince eşit davranma ilkesine uygun olarak hareket etmesi gerekmektedir. Nitekim kanun maddesinde işverenin, esaslı neden olmadıkça tam süreli çalışan işçiyle kısmi süreli çalışan işçi arasında, belirsiz süreli çalışan işçiyi, belirli süreli çalışan işçi karşısında farklı bir işleme tabi tutamayacaktır. Eşit davranma, işyeri merkezini esas almakta olup, işyeri ve işletme yapısından farklı olarak çalışma koşullarındaki benzerlik belirleyici olmaktadır. İşlemler, farklı uygulamaları haklı gösterecek objektif esasların ortaya konulması gerekir aksi takdirde eşitlik ilkesine aykırılıktan bahsedilecektir (Kandemir ve Yardımcıoğlu, 2014: 11). Başka bir deyişle eşitlik ilkesi, aynı konumda olan işçiler bakımından geçerlidir. Farklı konumda işçilere eşit davranma yükümlülüğü yerine, yönetim hakkı kapsamında davranma serbestisinden bahsedilebilir (Deveci, 2020: 40).

İş sözleşmelerinde ücret belirlendikten sonra geçen zaman içerisinde ekonomik koşulların ağırlaşması, enflasyon vb. nedenlerden ötürü işçiler tarafından ücrete zam beklentisi oluşmaktadır. Eğer iş sözleşmesi veya toplu iş sözleşmesinde ücrete zam yapılacağı hususunda açık bir hüküm yoksa, ücrete zam yapıp yapılmayacağı hususu

işverenin yönetim hakkı kapsamında değerlendirilmektedir. İşverenin, eşitlik ilkesine aykırı olmamak koşuluyla işçinin zam talebini kabul etme zorunluluğu bulunmamaktadır (Süzek, 2015: 394). İşçiler, artan enflasyon koşullarında ücret zammı beklentisi içinde girmekte, bu durumu idari ve adli yargı mercilerine taşımaktaysa da eşitlik ilkesi ve dürüstlük kuralına aykırılık yoksa bu türden açılan uyuşmazlıkların işçi aleyhine sonuç doğuracağı değerlendirilmektedir.

İşyerinde düzenli tekrarlanan ve süreklilik gösteren genel nitelikteki uygulamalar, işyeri uygulaması olarak isimlendirilir. İşyeri uygulaması, işçilerin de zımni kabulüyle iş sözleşmesi hükmüne dönüşürse artık işveren tek taraflı olarak bu uygulamadan dönemez. İşyeri uygulamasının oluşması için düzenli olarak tekrarlanıyor olması ve bu uygulamanın devam edeceğine ilişkin işçide beklentinin oluşması gerekir. Uygulamanın ne kadar sürede yapıyor ve tekrarlaması gerektiğine ilişkin bir kıstas yoktur. Doktrin de baskın görüşe göre, ark arkaya üç kez tekrarlanması durumunda uygulamanın, işyeri uygulaması haline geldiği kabul edilmektedir. Örneğin, her yıl 1 Mayıs'ta işçilere ikramiye verilmesi durumunda bu uygulamaya işyeri uygulaması haline gelmiş sayılmaktadır (Sümer, 2020: 13-14).

Ücretin zaman bakımından esas alındığı durumlarda ücretin aylık ödenmesi ile maktu ödenmesi hususunu birbirinden ayırmak gerekir. İK 49/son gereğince, aylık ücret alanların ücretleri tam olarak ödeneceği kurala bağlandığından işçilerin hastalanması halinde iş göremezlik ödeneği işveren tarafından tama yükseltilir. Aylık ücret alan işçilerin izinli veyahut mazeretli olduğu hallerde de işverence aylığının tam olarak ödenmesi zorunludur (Çelik vd., 2015: 241). Örneğin, Şubat ayı 28 gün çekse de işçiye 28 günlük değil, 30 günlük ücreti ödenmelidir. İşçi ay içerisinde 10 gün istirahat raporu alması durumunda 20 günlük ücreti yerine 30 günlük ücreti ödenir ve SGK tarafından işçiye ödenen geçici iş göremezlik ödeneği ise işçi tarafından işverene iade edilir. Uygulamada işverenler, iş göremezlik ödeneğini aylık ücretten mahsup etmek suretiyle bakiye kısmını işçiye ödemektedir. Ancak saatlik, günlük ve haftalık ücret ödenen işyerlerinde işçi ayın 28, 30, 31 çekmesine göre çalıştığı süre kadar ücret almaktadır. Aylık asgari ücret alan işçilere ayın kaç gün çekmesine bakılmaksızın 30 gün karşılığı ücret ödenir. Bu durumda yıl boyunca işçi 360 gün ücret alır. Oysaki, günlük asgari ücret ödenen işçiye ayın 28, 30, 31 gün çekmesine göre ücret

ödeneyeğinden yılda 365 gün ücret ödemesi yapılır. Bu durumda aylık ücretli çalışan işçiler yıl içerisinde 5 gün eksik ücret almış olmaktadır. Günlük veya aylık ücretli işçilerde, SGK' ya 31 çeken aylarda 30 gün karşılığı bildirim yapılabildiğinden bir yılda toplam prim ödeme gün sayısı 360 günü geçemeyecektir (Batı, 2021).

İşçinin fazla çalışma ücreti, aylık maktu ücret alan işyerlerinde ayın kaç gün veya kaç saat çektiğine bakılmadan önce 30 güne sonra da 7,5 saate yani 225 saate bölünmesi suretiyle bulunan saat ücretin %50 artırılması başka bir deyişle 1,5 ile çarpılmasıyla suretiyle bulunmaktadır. Günlük veya saatlik ücret sisteminde ise, 28 gün çeken ayda 210 (28\*7,5) saate, 30 çeken aylarda 225 (30\*7,5) saate ve 31 çeken aylarda ise 232,5 (31\*7,5) saate bölünmesi suretiyle fazla çalışma ücreti hesaplanmaktadır (Ulubey, 2019)

İşçinin gerçek ücreti belirlenirken, emsal ücret araştırması yapılırken uygulamada ve yargıda karşılaşılan sorunlar aşağıda sıralanmıştır (Kar, 2019: 629-632).

- Gerçek ücret, işin özelliği ve niteliği ile işçinin kıdemine göre ödenmesi gereken tutarlardır. Ancak bazen sırf daha az prim ödemek maksadıyla gerçek ücretin bordroya yansıtılmadığı bilinmekte olup, böyle durumlarda mahkemece gerçek ücretin tespit edilmesi yoluna gidilir.
- İşçiye kredi çekilmesi için verilen, işverence ücret tutarını gösteren yazılı belgeye istinaden gerçek ücret tespiti mümkün olmadığından, bu gibi durumlarda emsal ücret araştırmasının meslek örgütleri nezdinde yapılması gerekmektedir.
- İmzalı ücret bordrolarında yer alan ücretin gerçeği yansıtmadığı durumlarda, tanık beyanları, işçinin işyerinde geçirdiği süre, meslekte geçirdiği süre, meslek unvanı, fiilen yaptığı iş belirlenmelidir. Buna göre, sendikalar, işçi ve işveren kuruluşlarından emsal ücret araştırması yapılmalıdır.
- Nitelikli ve tecrübeli işçinin asgari ücretin altında çalışması hayatın olağan akışına aykırıdır. Bu halde asgari ücret üzerinden düzenlenen belgelerin aksi ispat edilebilir.

- Salt meslek örgütü veya sendikalardan alınacak bilgilerle ücret bilgisinin ortaya çıkmayacağı, işçinin ücreti belirlenirken gerçek durumun ortaya konulması gerekmektedir.
- İşçinin sadece son dönem ücreti biliniyorsa, bilinmeyen dönem ücretinin asgari ücret oranlanması yöntemi kullanılmalıdır.

Ücret belirlenirken yaşanan önemli sorunlardan biri de Asgari geçim indirimidir. Asgari geçim indirimi, kişinin ve ailesinin toplam gelirinden, kişinin asgari geçim düzeyini sağlayacak kısmı düşülerek vergi dışı bırakılmasıdır. AGİ, vergilemede ödeme gücüne ilişkin bir araçtır (Evcil ve Göktaş, 2010: 96). İşçilerin ücretleri belirlenirken kimi zaman AGİ dikkate alınırken kimi zaman da dikkate alınmamaktadır. AGİ ücretleri, kişinin çocuğu olup olmadığı, evli olup olmadığı, eşinin çalışıp çalışmadığına göre ödenen bir tutardır (Yolvermez, 2020: 2451). Yargıtay 9. H.D. yerleşik uygulamalarına göre; AGİ, ücret olmayıp ücretin eki niteliğindedir. AGİ, kişinin asgari geçim düzeyini sağlayacak kısmının vergi dışı bırakılmasıdır. Sosyal adaleti sağlama amacına hizmet eden söz konusu müessese, net ya da brüt ücrete ilave edilmez. AGİ, giydirilmiş ücret tespit edilirken çıplak ücrete de giydirilemez. Bu bağlamda AGİ, bir gelir unsuru değildir. Ücret belirlenirken AGİ tutarının ücrete dahil edilerek net ya da brüt ücretin hesaplanması hatalıdır (Ocak, 2018b: 262).

2022 yılı itibariyle asgari ücretle birlikte gelir vergisi kaldırılırken dolaylı olarak asgari geçim indirimi de kaldırılmıştır. Asgari ücretin üzerinde ücret alan işçilerin ise net asgari ücret tutarına isabet eden kısmı gelir vergisinden istisna tutulduğundan, asgari ücret dışında kalan tutar üzerinden vergi hesaplanmaktadır. Başka bir deyişle, istisnayı aşan ücretin vergilendirilmesinde, vergini hesaplanacağı gelir vergisi dilimi ve oranları istisna kapsamındaki tutarlarda dikkate alınarak belirlenecektir. Böylelikle ödenecek vergi, hesaplanan vergi tutarının içinde istisna tutarına isabet eden kısmı düşülmek suretiyle hesaplanacaktır (Çakmıkcı, 2021).

Çalışma hayatında iş sözleşmesine tabi işçilere zorunlu olarak ödenmesi gereken asgari ücretin tespitinde aşağıdaki sorunlarla karşılaşmaktadır (Kutal, 2007: 59-63):

- Bilimsel verilerin yetersizliği,
- Kayıtdışı ekonominin olumsuz etkileri,
- Asgari ücretin işçinin sahsına göre belirlenmesi (aile üyelerini dikkate almamakta),
- Asgari ücretten vergi alınması (2022 yılı itibari ile kaldırıldı),
- Asgari ücretin tespitinde bölgesel farklılıkların dikkate alınmamasıdır.

Söz konusu sorunlardan asgari ücretten vergi alınması hususu, 2022 yılında yapılan asgari ücrette gelir vergisinin kaldırılması uygulamasıyla çözüme kavuşturulmuştur. Buna karşın gelir vergisiyle birlikte asgari geçim indirimini de kaldırılmıştır. Bu nedenle ücretin asgari ücretin brüt tutarı kadar olması halinde brüt tutardan, işçiye ait primler ile işsizlik sigortası prim kesintisi yapılacak olup, gelir ve damga vergisi kesintisi yapılmayacaktır (Türkay, 2022: 439). Bazı tazminat ve işçilik alacakları hesaplanırken brüt ücret, asgari geçim indirimini tenzil edilerek bulunmaktadır. Ücretin belirlenmesi sürecinde asgari geçim indirimini net ve brüt ücretin hesaplanması bakımında önem arz etmektedir.

Ücretin belirlenmesinde sürecinden ortaya çıkan sorunlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Zamana dayalı ücret sisteminin uygulandığı işyerlerinde günlük veya aylık maktu ücret sisteminin kesin olarak belirlenmemesi nedeniyle; günlük ücret sisteminde 31 çeken aylarda 30 gün, aylık maktu ücret sisteminde ise 28 çeken ayda işçiye 28 gün üzerinden ücret ödemesi yapılmaktadır. Özellikle aylık maktu ücret sisteminde SGK tarafından karşılanmayan ilk 2 günlük ücretin, normal ücret ile geçici iş göremezlik ücret arasındaki farkın işçiye ödenmemesi olarak karşımıza çıkmaktadır.
- İşçinin ücretinin iş sözleşmeleriyle belirlenmesi durumunda, iş sözleşmesinde ücretin ne olacağının kararlaştırılmadığı durumlarda emsal ücret uygulamasına gidilirken işçinin, işyerinde çalışan emsal işçiye nazaran alması gereken ücreti belirlenememektedir. Aynı veya eşit durumda olan işçiye farklı ücret uygulanması durumunda işçiler arasında eşitlik yaratılması işyerinde olumsuz sonuçlara neden olmaktadır.

- Ücret eklerin işyeri uygulaması haline geldiği durumlarda işveren işçinin yazılı rızasını almaksızın veya örtülü olarak ücretlerde azaltmaya gitmesi, çalışma koşullarında esaslı değişiklik teşkil etmesi nedeniyle sorunlara neden olmaktadır. İkramiye, yol ücreti vb. gibi belirli süre uygulanan ücret ödemelerinin zamanla temel ücrete dahil edilmekte veyahut bordro hilesi yapmak suretiyle ortadan kaldırılmaktadır.
- Performansa dayalı ücret sisteminin uygulandığı işyerlerinde adil bir performans sisteminin olmaması nedeniyle işçiler arasında eşitliğe aykırı uygulamaların ortaya çıkması, ücrete ek olarak performans sonucu işçiye prim ödemesinin yanlış hesaplanması nedeniyle ücretin tam olarak belirlenmemesi sorunu ortaya çıkmaktadır.
- Mevzuatta yapılan değişikliklerle birlikte ortaya çıkan yeni uygulamalarla nedeniyle ücretin belirlenmesinde sorunlar oluşmaktadır. Örneğin; 2022 yılında belirlenen asgari ücretle birlikte, asgari ücretli de gelir vergisine istisna getirilmesi ve AGİ' nin kaldırılmasıyla işverenler, net veya brüt ücretleri belirlemede sorun yaşayabilmektedir.

Emeğin karşılığı olan ücretin belirlenmesi sanıldığı kadar kolay değildir. Söz konusu zorluk, ücretin birbirinden farklı özellikler taşımasından ve yapılan işin sonuçlarının farklı ruhsal ve fiziksel sonuçlara göre değişmesinden kaynaklanmaktadır. Emeğin verimliliği, işçinin geçimi, mesleki yaşamı ile bağlantılıdır. Rekabetin yoğun olduğu sektörlerde çalışana ilişkin konular özellikle de maddi konular daha özenli davranmayı gerektirmektedir. Rekabet avantajı yakalamak ve çalışanların yaratıcılığını açığa çıkarmayı hedefleyen işletmelerde bu durum sorun yaratabilmektedir (Budak vd., 2017: 16).

İşletme içerisindeki işlerin değerini nesnel olarak belirleyen iş değerlemesi, ücret sisteminin oluşturulmasında etkili olan iş analizi ve iş tanımlarının yapılmasına bağlıdır. İş tanımlaması yapıldıktan sonra işlerin değeri bulunacak ve performansa göre ücret belirlenecektir. Ücretin adil olarak belirlenmesinde eşit işe eşit ücret önemlilik arz etmektedir. İş değerlemesine uygun ücretlendirme olmadığı takdirde işçiler başka işlere geçmek isteyecek ve bu durumda işyerinde olumsuzluklara neden olacaktır (Karaalp-Orhan ve Aksoylu, 2018: 6).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ESNEK ÇALIŞMA UYGULAMALARININ ÜCRET SİSTEMLERİNDE ORTAYA ÇIKARDIĞI SORUNLARI BELİRLEMESİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA

### 3. YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde, esnek çalışma uygulamalarının ücret sisteminde ortaya çıkardığı sorunları belirlemeye yönelik olarak araştırmanın amacı, önemi, yöntem ve bulgularına yer verilmiştir. Bu bağlamda, İstanbul ilinde hizmet ve imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan insan kaynakları uzmanı ve/veya yöneticileriyle yarı yapılandırılmış mülakat tekniğiyle yapılan görüşmeler sonucu veri toplanarak, elde edilen verilerin analizi ile araştırma kapsamında sonuçlara ulaşılmaya çalışılmıştır.

#### 3.1 Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, esnek çalışma uygulamalarının ücret sistemlerine yansımalarını ve bu yansımaların ortaya çıkardığı sorunları tespit etmektir. Hizmet ve imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin gerek pandemi döneminde gerekse de normal zamanlarda hangi esnek çalışma uygulamalarına başvurduklarını ve bu uygulamalara yönelikte hangi ücret sistemlerini kullandıklarını belirlemek ve de esnek çalışma kapsamında uyguladıkları sistemlerin ücreti belirlerken ortaya çıkardığı sorunları değerlendirmek bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Pandemi dönemiyle birlikte çalışma hayatının vazgeçilmez dinamikleri haline gelen esnek çalışma sistemleri, iş ve sosyal güvenlik mevzuatlarında sonradan yer alması nedeniyle uygulamada bazı sorunlara neden olmaktadır. Çalışma kapsamında işletmelerin hangi tür esnek çalışma uygulamalarını kullandıkları da değerlendirilmiştir. Bu kapsamda farklı esnek çalışma modellerinin de ücret sistemlerinde ortaya çıkarabileceği farklı sorunlar derinlemesine incelenmiş ve çözüm önerileri sunulmuştur. Güncel gelişmeler

ışığında bu sorunlara yanıt aranmaya çalışılmıştır. İşletmelerin son dönemlerde sıklıkla kullandıkları esnek çalışma modellerinin şuan ki ve gelecekteki potansiyel sorunlarının belirlenmesi, çalışanların en önemli motivasyon kaynaklarından biri olan ücretin belirlendiği sistemlerin adilane oluşturulması açısından oldukça önemlidir. Çalışma bulguları bu açıdan oldukça önemlilik arz etmektedir.

### **3.2 Araştırmanın Kapsamı**

Araştırma, İstanbul da hizmet ve imalat sektöründe faaliyet gösteren ve esnek çalışma modellerinin en az birini kullanmış veya kullanmakta olan işletmeleri kapsamaktadır. Araştırmanın bulguları ise, bu işletmelerden örneklem içinde yer almış olanlarının, insan kaynakları yöneticisi veya uzmanlarından yarı yapılandırılmış mülakat tekniği ile toplanan birincil verilerini kapsamaktadır.

### **3.3. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmanın ilk iki bölümünde esnek çalışma uygulamaları ve ücret sistemleri kavramlarına yönelik literatür taraması yapılmış, kitap, tez, makaleler ve Yargıtay kararları gibi pek çok ikincil veriden yararlanılmıştır. Üçüncü bölümde ise yarı yapılandırılmış mülakatlarla toplanan birincil verilerden yararlanılmıştır. Bu kapsamda bu çalışma nitel veriye dayalı olarak oluşturulmuştur. Birincil verilerin toplanması için örneklemeye gidilmiş ve kasti örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Görüşmelerde katılımcılara yöneltilecek sorular literatüre dayalı olarak araştırmacı tarafından oluşturulmuş ve 4 akademisyen ve 1 insan kaynakları uzmanının görüşü alınarak araştırmaya son şekli verilmiştir.

Katılımcılarla görüşmeler yüz yüze, yarı yapılandırılmış mülakat tekniğiyle yapılmıştır. Görüşmeler 25-40 dakika arasında sürmüştür. Katılımcılara, görüşme öncesinde verdikleri cevapların güvenilirliği açısından ad ve soyadlarının açıklanmayacağı bildirilmiştir. İstanbul ilinde hizmet ve imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmeler belirlenerek, mail ve telefon yoluyla işletmenin insan kaynakları birimiyle iletişime geçilmiştir. Görüşmeyi kabul etmeleri üzerine randevu almak suretiyle belirlenen zamanda işyeri ziyaret edilmiştir. Çalışma hakkında ön bilgi verdikten sonra, soruların sorulmasına geçilmiştir. Sorulara verilen cevapların yeterli

olmadığı durumlarda yönlendirme yapmak suretiyle katılımcılara tekrar soru yönetilmiştir. Katılımcıların bir kısmı görüşmelerin ses kayıt cihazıyla kaydedilmesine izin vermiş, ses kayıt cihazındaki veriler içerik denetimine tabi tutularak yazıya geçirilmiştir. Ancak bazı katılımcılar ise özel hayat, kişisel verilerin korunması, şirket politikası gereği vb. nedenlerle görüşmelerin ses kayıt cihazıyla kaydedilmesine izin vermemiştir.

### **3.4 Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini, İstanbul da hizmet ve imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmeler oluşturmaktadır. Araştırma evrenini oluşturan hizmet ve imalat sektörlerinde esnek çalışma uygulayan işyerlerinde çalışan 17 insan kaynakları yöneticisi ve/veya uzmanı amaçlı (kasti) örneklem yöntemiyle seçilmiştir. Görüşmelerden alınan cevaplar birbirini tekrar etmeye başladığından daha büyük örneklemden veri alınması güvenilirliği de bozacağı için 17 kişilik örneklem yeterli görülmüştür. Amaçlı örneklemede araştırmacı kendi tecrübe ve deneyimlerinden yola çıkarak örnekleme belirler. Bu nokta da araştırmacının konuya hakim olması gerekmektedir.

Amaçlı örnekleme, olasılık temelli olmayan bir örnekleme yaklaşımıdır. Araştırmanın amacına paralel olacak şekilde bilgi açısından zengin durumların seçilerek derinlemesine araştırma yapılmasına olanak tanır. Belirli özelliklere sahip olan bir veya daha fazla özel durumlarda çalışılmak istendiğinde tercih edilmektedir. Araştırmacı, seçilen durumlar bağlamında doğa olaylarını ya da olgularını anlamaya ve bunlar arasındaki ilişkileri kurmaya çalışır. Amaçlı örneklemin amacı, araştırmada çalışılan sorunları açıklığa kavuşturacak zengin bilgi içeren durumları seçmektir. Bu anlamda, amaçlı örnekleme yöntemleri pek çok durumda olgu ve olayların keşfedilmesinde ve açıklanmasında yararlı olmaktadır (Koç Başaran, 2017: 490).

### **3.5 Geçerlik ve Güvenirlik**

Nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirlik nicel araştırmalara nazaran farklılık arz eder. Nitel araştırmalarda, sonuçların doğruluğu, inanırılık ve

araştırmacının yetkinliği gibi hususlar önemlidir. Nitel alışmalar, gcl veri toplama ve zengin sonuçlara ulaşmada araştırmacıya önemli katkılar sağlar. Araştırmacının toplanan verilerden farklı sonuçlara ulaşması da mümkündür. Bu durum, araştırmacının verileri yanlış anlamasından kaynaklanacağı gibi öznel varsayımlara dayalı olmasından da ileri gelebilir. Her iki durumda da veri kaynaklarıyla teyit mekanizmasının oluşturulması gerekmektedir. Katılımcı teyidi, çalışmaların katılımcıya kendi düşüncelerini yansıtıp yansıtmadığının sorulmasıdır (Başkale, 2016: 23-24).

Nitel araştırmalarda geçerlilik, araştırma sonuçlarının doğruluğunun teyit edilmesi ve konunun tarafsız gözlemlenmesidir. Elde edilen verilerin teyit edilmesine yardımcı olmak amacıyla ek yöntemlerin kullanılması gerekir. Bunlar meslektaş ve katılımcı teyidi ile uzman görüşüdür (Karataş, 2015: 76). Uzman incelemesi, araştırma konusunda genel bilgiye sahip ve nitel araştırma konusunda uzman kişilerden araştırmanın farklı boyutlarıyla incelenmesinin istenmesidir (Başkale, 2016: 24). Bu kapsamda konuyla ilgili 4 akademisyen ve 1 insan kaynakları uzmanından görüş alınmıştır. Katılımcıların sorulara verdikleri cevaplar doğrudan aktarılmıştır. Ancak soruların içeriğinde mevzuat gereğince tercihen cevaplanması gereken hukuksal terimlerin teyidi amacıyla sorular tekrar katılımcılara yneltirmiştir. Soruların insan kaynakları uzman ve yöneticilerin anlayabilecekleri açıklıkta olmasına zen gösterilmiştir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM

### 4. BULGULAR

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin betimsel açıdan analiz edilmesi sonucunda aşağıda yer alan bulgulara ulaşılmıştır. İstanbul ilinde hizmet ve imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde uygulanan esnek çalışma uygulamalarının ücret sistemlerinde ortaya çıkardığı sorunlar incelenmiştir. Bu kapsamda elde edilen veriler, araştırma bulgularını oluşturmaktadır. Görüşmelerde insan kaynakları uzman veya yöneticilerine araştırma kapsamında verdiklerin cevapların gizli kalacağı belirtilmiştir. Bu bağlamda katılımcılar ise K1, K2 ve K3 şeklinde kodlanmıştır.

#### 4.1 İşletmelerin Demografik Yapısına İlişkin Bulgular

Görüşmelerde katılımcılara; çalışma yapılan sektör, işletmenin faaliyet süresi, çalışan sayısı, çalışanlarla yapılan iş sözleşmesi türü/türleri ve temel ücret dışında ödenen ücret eklerine ilişkin sorular yöneltilmiştir. Katılımcıların sorulara verdikleri cevaplar aşağıda tablo halinde gösterilmiştir.

**Tablo 13.** Katılımcı İşletmelere İlişkin Demografik Bilgiler

Görüşme Yapılan İşletme Kodları	Çalışma Yapılan Sektör	Faaliyet Süresi (Yıl)	Çalışan Sayısı	Çalışanlarla Yapılan İş Sözleşmesi Türü/Türleri	Çalışanlara Ödenen Ücret Ekleri
K1	Reklamcılık	26	65	Belirsiz Süreli İş Sözleşmesi	Yemek ve İletişim Ücreti
K2	Sinema	20	100	Belirli Süreli İş Sözleşmesi	Yemek Ücreti
K3	Mimarlık	4	13	Belirsiz Süreli İş Sözleşmesi	Yemek Ücreti

Tablo 13. Katılımcı İşletmelere İlişkin Demografik Bilgiler (Devam)

Görüşme Yapılan İşletme Kodları	Çalışma Yapılan Sektör	Faaliyet Süresi (Yıl)	Çalışan Sayısı	Çalışanlarla Yapılan İş Sözleşmesi Türü/Türleri	Çalışanlara Ödenen Ücret Ekleri
K4	İhracat	3	15	Belirsiz Süreli İş Sözleşmesi	Ek Ücret Ödenmiyor
K5	Yazılım	9	100	Belirsiz Süreli İş Sözleşmesi	Ek Ücret Ödenmiyor
K6	Mimarlık	10	10	Belirsiz Süreli İş Sözleşmesi	Ek Ücret Ödenmiyor
K7	Kağıt Ambalaj	16	1.000 üzeri	Belirsiz Süreli İş Sözleşmesi	Yemek Ücreti ve Prim
K8	İnşaat	10	25	Belirli/Belirsiz Süreli İş Sözleşmesi	Yemek ve Yol Ücreti
K9	Danışmanlık	7	14	Belirsiz Süreli İş Sözleşmesi	Yemek Ücreti
K10	Organizasyon	5	6	Belirsiz Süreli İş Sözleşmesi	Yemek ve Yol Ücreti, Prim
K11	Organizasyon Ürün Satışı	12	4	Belirsiz Süreli İş Sözleşmesi	Ek Ücret Ödenmiyor
K12	Bilgisayar	7	9	Belirsiz Süreli İş Sözleşmesi	Ek Ücret Ödenmiyor
K13	Reklamcılık	19	7	Belirsiz Süreli İş Sözleşmesi	Yemek ve Yol Ücreti
K14	Lojistik	42	1.000 üzeri	Belirli/Belirsiz Süreli İş Sözleşmesi	Prim, İkramiye, Çocuk, Öğrenim ve Yakacak Yardımı
K15	Eğitim	27	250	Belirli/Belirsiz Süreli İş Sözleşmesi	İkramiye
K16	Tekstil	3	223	Belirsiz Süreli İş Sözleşmesi	Prim, İkramiye
K17	Finans	25	1.000 üzeri	Belirsiz Süreli İş Sözleşmesi	Prim, İkramiye, Kardan Pay

Araştırma kapsamındaki işletmelerin büyüklüğü, yapılan ücret ödemeleri incelendiğinde; çalışan sayısı 1.000 ve üzerinde olan büyük ölçekli işletmelerde temel ücretin yanı sıra işçilere yemek ücreti, prim, ikramiye, çocuk, öğrenim ve yakacak yardımı ile kardan pay ödemelerinin yapıldığı, orta ölçekli diyebileceğimiz çalışan sayısı 50 ve üzerinde olan işletmelerde ise, yemek ve iletişim ücreti, prim ve ikramiye niteliğinde ek ücret ödemesinin yapıldığı, 50' in altında olan küçük ölçekli diyebileceğimiz işletmelerde ise prim, yemek ve yol ücret ödemelerinin yapıldığı, bazı işletmelerde ise ek ücret ödemesinin yapılmadığı belirlenmektedir. Hangi ölçekte olursa olsun işletmelerin çalışanlarla genellikle belirsiz süreli iş sözleşmesi imzaladıkları, bazı işletmelerin ise çalışanlarla hem belirsiz süreli hem de belirli süreli iş sözleşmesi imzaladıkları değerlendirilmektedir.

#### 4.2 Çalışma Sürelerine İlişkin Bulgular

Bu başlık altında İşletmelerdeki insan kaynakları uzman/yöneticilerine, işyerinde uygulanan çalışma süresi/süreleri/türlerinin neler olduğu sorulmuş ve bu kapsamdaki görüşlere yer verilmiştir.

Yapılan görüşmelerde katılımcılara, günlük ve haftalık çalışma süreleri nelerdir, işyerinde tam zamanlı mı yoksa kısmi zamanlı mı çalışma yapılmaktadır, şeklinde sorular sorularak konunun somut hale getirilebilmesi adına sorular derinleştirilmiştir.

**Tablo 14.** Çalışma Süresi ve Türleri

<b>Katılımcılar</b>	<b>Katılımcı Görüşleri</b>
K1	Çalışanlarımız haftalık 45 saat mesai ile sözleşmelerine uygun olarak tam zamanlı çalıştırılmaktadır. Bu sürenin dışına çıkılmamasına özen gösterilmektedir.
K2	Haftada 6 gün günde 8 saat olmak üzere 3 vardiya ile çalışma süreleri belirlenmektedir. İşyerine tam zamanlı olarak çalışma yapılmaktadır.
K3	Mesai saatlerimiz hafta içi 5 gün; 8:30-18:00 arasında olup, tam zamanlı çalışma yapılmaktadır. Hafta sonu ise gerekli durumlarda çalışılmaktadır.
K4	Haftada 5 gün, günde 10 saat mesai ile tam zamanlı olarak çalışılmaktadır.
K5	Çalışanlarımız haftada 5 gün, günde 8,5 saat tam zamanlı olarak çalışmaktadır. Ayrıca öğle arası bu sürenin dışında tutulmaktadır.

**Tablo 14.** Çalışma Süresi ve Türleri (Devamı)

<b>Katılımcılar</b>	<b>Katılımcı Görüşleri</b>
K6	Çalışma süreleri haftalık olarak belirlenmektedir. İşyerinde tam zamanlı olarak çalışılmakta olup, haftada 45 saat mesai tüm çalışanlarımız için sabit tutulmaktadır.
K7	Üretim personelleri 3 vardiya ile haftada 6 gün ve günde 8 saat olmak üzere ara dinlenme hariç süresi haftada 48 saat çalışırken, yönetim personelleri, haftada 5 gün; 8:00-17:00 saatleri arasında haftada 45 saat olmak üzere her iki sistemde de tam zamanlı olarak çalışılmaktadır.
K8	Çalışma sürelerimiz haftada 5 gün olmak üzere, sabah 9:00 akşam 19:00 şeklinde olup, günde bir öğle yemeği, 2 kez ise ara dinlenme uygulanarak sürdürülmektedir. İşyerinde tam zamanlı çalışma yapılmaktadır.
K9	Çalışanlar 9:00'da mesailerine başlar, 18:30'da ise günlük çalışma süreleri dolarak işlerini bitirirler. İşyerinde tam zamanlı olarak çalışma yapılmaktadır.
K10	Çalışma süremiz 9:00-18:00 olarak belirlenmektedir. Haftada 6 gün tam zamanlı olarak çalışıyoruz. Organizasyon işleriyle ilgilendiğimiz için bu saatlerin dışına çıktığımız da oluyor.
K11	Haftada 5 gün, günde 8 saat mesai, 1 saat ise molalarla birlikte 9 saat çalışarak tam zamanlı çalışma ile faaliyetlerimizi sürdürüyoruz. Bu saatlerin dışında çok önemli bir durum olmadıkça çalışanlarımızı rahatsız etmiyoruz.
K12	Haftada 5 gün; 9:00-18:00 saatleri arasında, cumartesi günleri ise 10.00-17.00 saatleri arasında çalışılmaktadır. İşyerinde haftada 6 gün çalışma yapılmaktadır.
K13	Tam zamanlı uzaktan çalışma sistemi ile tüm çalışanlarımız işlerini yürütüyor. Günlük mesaimiz 8 saat olup, sabit vardiya da çalışmıyoruz. İşimiz yaratıcılık gerektirdiğinden çalışanlarımızın mesailerini kendilerinin yönetmelerine izin veriyoruz.
K14	Haftada 45 saat üzerinde çalışma yapıyoruz. İşyerinde hem tam zamanlı çalışma sistemi ile hem de uzaktan çalışma sistemiyle çalışılmaktadır.
K15	İşyerinde tam zamanlı çalışma sistemi uygulanmaktadır. Haftada 5 gün 40 saat çalışma yapılmaktadır.
K16	İşyerinde 08.00-18.30 saatleri arasında sabit, 08.00-16.00/16.00-00.00/00.00-08.00 saatleri arasında olmak üzere üç vardiya olmak üzere iki farklı şekilde çalışılmaktadır.
K17	Çalışan sayımızın fazlalığı, hizmet verdiğimiz sektörün genişliği göz önünde bulundurulduğunda tam zamanlı ve kısmi zamanlı çalışma yapılmaktadır. Firmanın çalışan sayısının fazlalığı departmanların birbirinden bağımsız çalışma koşullarına sahip olmasına ve farklı türlerde prensiplerin uygulanmasına sebep oluyor.

Katılımcılarla yapılan görüşmelerde, işyerindeki çalışma süresi ve türlerine ilişkin bilgiler sorulmuştur. Bu bağlamda katılımcılar, genel olarak işyerinde haftada günde 8 veya 9 saat olmak üzere haftada 5 veya 6 gün, 45 saat şeklinde çalışma yapıldığını belirtmiştir. İşyerinde genel olarak tam zamanlı çalışma türü uygulanmakta olup, bazı işletmelerde tam zamanlı çalışmayla birlikte kısmi zamanlı çalışma sisteminin de uygulandığı anlaşılmaktadır. Bir katılımcı, işyerinde 3 vardiya halinde çalışma yapıldığı yanıtını vermiştir.

### 4.3 İşyerinde Uygulanan Esnek Çalışma Modelleri ve Uygulama Konusundaki Düşünceler

Bu başlık altında, işyerinde hangi esnek çalışma çeşit/çeşitlerinin uygulandığı, geçmişte uygulanıp uygulanmadığı, hangi bölümlerde esnek çalışma yapıldığı, kaç kişiye uygulandığı ile esnek çalışma modelinin işletmeye uygun olup olmadığı, hangi çeşit esnek çalışmanın uygun olduğu, değilse nedenleriyle ilgili bulgulara yer verilmiştir.

**Tablo 15.** Esnek Çalışma Modelleri ve Uygulama Konusundaki Düşünceler

<b>Katılımcılar</b>	<b>Katılımcı Görüşleri</b>
K1	Yaklaşık 50 çalışan şu an esnek çalışmadan faydalanarak uzaktan çalışma modeli ile firmamızda yer alıyor. Sektörümüz uzaktan çalışmaya uygundur. Personellerin kendini bu sisteme uyarlaması biraz zaman aldı. Firmamız esnek çalışmaya uygun. Tamamen uzaktan çalışılabilir.
K2	Pandemi sonrası geliştirdiğimiz sistemle, çalışanların hem ofiste hem evde çalışmalarına müsaade eden bir düzen belirledik ve bunu isteğe bağlı hale getirdik. Çalışanlar ağırlıklı olarak uzaktan çalışma modelini, tam zamanlı uygulamayı tercih ediyor. İletişimi ve süreci kolaylaştırmak için uzaktan bağlantı sistemini kullanıyoruz. Zorunlu durumlar, toplantılar, sunumlar hariç uzaktan çalışma ağırlıklı tercih ediliyor. Firmamızın tüm birimleri esnek çalışmaya müsait ve bu şekilde devam ediyoruz. İş tanımı doğru yapıldığında, iş disiplini olan çalışanlarla esnek çalışmanın her modeli uygulanabilir.
K3	Sadece pandemi sürecinde bu sistemden yararlandık. Firmanın tüm personelini bu sisteme uyarlamaya çalıştık. Gerekli ekipmanlar olduğu takdirde esnek çalışma modeli olarak uzaktan ya da hibrit çalışılabilir.

**Tablo 15.** Esnek Çalışma Modelleri ve Uygulama Konusundaki Düşünceler (Devam)

<b>Katılımcılar</b>	<b>Katılımcı Görüşleri</b>
K4	İşyerinde çalışma süresi haftada 50 saat olduğundan, 5 saat fazla çalışma yapılmaktadır. Ancak işletme genel olarak esnek çalışmaya uygun değildir. İşletmemizin yapısı gereği esnek çalışmaya uygun olmadığını düşünüyorum.
K5	Zaman zaman fazla sürelerle/fazla çalışma yapılmaktadır. Ancak esnek çalışma sistemleri işletmeye uygun değildir.
K6	Uzaktan çalışma yöntemini kullanıyoruz. Bu çalışma sistemi bazı çalışanlarımızı memnun ederken bazılarının şikâyet etmesine sebep oluyor. İş teslim tarihine kadar bir mimarın evden, uzaktan, verimli olabileceği bir alandan çalışması daha faydalı bile olabilir.
K7	Pandemi döneminde sadece idari birimler için esnek çalışma uygulandı. Örneğin insan kaynakları biriminde 10 çalışan varsa dönüşümlü olarak ofise gidildi. Ofis işlerinin de aksatılmaması için bu sistem kuruldu. Yavaş yavaş bu sistem geride bırakılarak yine ofisten çalışmaya geçildi. Hala bazı birimlerde personellerin hibrit çalışmaları devam etmektedir. Bilgisayar başından yürütülen her işin çalışanın öz verisiyle birleştirilince uzaktan da yapılabileceğini düşünüyorum.
K8	Esnek çalışma modelini geçmişte de uyguladık. Şimdi de faydalanan çalışanlarımız bulunuyor. Biz bir inşaat firmasıyız. Sadece ofis personellerimiz esnek çalışmadan yararlanabiliyor. Kalan çalışanlarımız sahada operasyonda olması gereken kişiler. Bu yüzden onlar yararlanamıyor. 4 ofis personelimiz esnek çalışabiliyor. İşimiz ve işletmemiz esnek çalışmaya uygun değil. Esnek çalışılan işler masa başı işlerdir, bunun dışında kalan sektörlerin ve işlerin esnek çalışması mümkün değil diye düşünüyorum.
K9	Kısmi süreli çalışma, uzaktan çalışma, nakdi ücret desteği, dönemsel çalışma, kısa süreli çalışma gibi esnek çalışma yöntemlerini uyguladık. Bu zamana kadar bu yöntemlerin tamamını kullandık. Esnek çalışmaya uygun işler yapıyoruz. Esnek çalışmanın en uygunun ofisle ve işyeriyle bağın kopmaması için yarı zamanlı uzaktan çalışma olduğunu düşünüyorum.
K10	Tüm çalışanlar kısa çalışma gibi esnek çalışma uygulamasından yararlanıyor. İşimiz esnek çalışmaya uygundur. Zaten tamamen ofisten yürütülecek bir iş de olmadığından ofis ortamından uzaklaşmak kimsenin verimini düşürmedi.
K11	İşimizi e-ticaret üzerine yürütüyoruz. Faaliyete başladığımızda farklı olan çalışma şartlarımız artık çok değişmiştir. Tüm e-ticaret personellerimiz esnek, dönüşümlü çalışıyor. Bir teslimat-paketleme personelimiz ise tamamen ofisten çalışıyor.

İşyerinin esnek çalışmaya uygun olduğunu esnek çalışmaya başlamak zorunda kalınca fark ettik. Bu da pandemiyle birlikte oldu. Bizim için esnek çalışmanın hibrit tarzda yani haftanın belirli günleri ofiste olacak şekilde olması daha uygundur.

**Tablo 15.** Esnek Çalışma Modelleri ve Uygulama Konusundaki Düşünceler (Devam)

<b>Katılımcılar</b>	<b>Katılımcı Görüşleri</b>
K12	Çalışanların tümü esnek olarak çalışıyorlar. İşimiz esnek çalışmaya uygundur. Tüm esnek çalışma modellerine deneyimledikçe uyum sağlayabileceğimizi düşünüyorum.
K13	Bütün çalışanlar, kısmi çalışma, uzaktan çalışma gibi imkanlardan faydalanıyor. Yaptığımız iş tamamen esnek çalışmaya uygundur. Ofis ortamında fikir alışveriş kolaylığını, uzaktan sağlamsayla başarıyorsanız bu sektör zaten uzaktan çalışma ile daha faydalı işler sağlayacak bir sektördür.
K14	Bütün çalışanlar, uzaktan çalışma ve vardiyalı çalışma imkanından yararlanmaktadır. Sahada dağıtım sürecinde çalışanlar için esnek çalışma uygun değildir. Ofiste çalışanlar içinse uzaktan çalışma yapılması uygundur.
K15	İşyerinde fazla çalışma yapılmaktadır. Pandemi döneminde kısa çalışma ve nakdi ücret desteğinden 200 işçi yararlandı. Bu dönemde hibrit çalışmada yapıldı. Yararlanan kişi sayısı 150' dir. İşletmenin esnek çalışmaya şu an uygun olmadığını düşünüyorum. Yüz yüze eğitime geçildiğinden tam zamanlı çalışma yapılmaktadır. Fazla çalışma uygun olabilir. Zaman zaman ek dersler verildiğinde fazla çalışmaya başvuruluyor.
K16	Dokuma bölümünde vardiya sistemi uygulanmaktadır. 72 kişi vardiya sisteminde çalışmaktadır. Kış aylarında kardan dolayı işe gilemediği zamanlarda telafi çalışma yapılmaktadır. Telafi çalışmadan da 217 kişi yararlanmaktadır. Tekstil firması olduğundan kısmi esnek çalışma uygulanmaktadır. Dokuma, yıkma ve tasnif bölümü vardiya sistemine uygundur. Dikim bölümü için esnek çalışma uygun değildir.
K17	Esnek çalışma diyebileceğimiz remote çalışma, hibrit çalışma türlerini uzun süredir uygulamaktayız. Sadece bilgisayar, ses sistemi gibi teknik donanım gerektiren pozisyonların neredeyse tümünde esnek çalışma modellerini hayata geçirdik. İşletmemiz esnek çalışmaya uygun, zaten finans sektöründe sürekli günceli, gelişmeleri takip etmeniz gerekir. Böyle bir sektörde iş üretip aynı zamanda klasik, geleneksel yöntemlere bağlı kalan bir çalışma sistemiyle çalışmaya devam etmemiz mümkün olamazdı. Hem tam zamanlı uzaktan çalışma hem yarı zamanlı uzaktan çalışma, hibrit diyeceğimiz modelin bizler için uygun olduğunu düşünüyorum. Sadece İstanbul ya da Türkiye değil yurt dışındaki çalışanlarımızla bile sağlıklı bir çalışma sistemini sağladıktan ve

---

iletişimin aksamadığı takdirde esnek çalışma modelleri sürdürülebilir.

---

Katılımcılarla çalıştıkları işletmede uygulanan esnek çalışma uygulamasına ilişkin yapılan görüşmelerde, işletmelerinin genel olarak esnek çalışma modeline uygun olduğunu, bunlar arasında uzaktan çalışma, hibrit çalışma, telafi çalışma, kısmi çalışma, fazla çalışma, vardiyalı çalışmalara yaygın olarak başvurulduğu söylenebilir. Katılımcılar, işletmelerin esnek çalışmaya uygun olmasını işlerin uzaktan çalışmaya yatkın olmasından, ofis ortamında yapılabilecek olmasından kaynaklı olduğunu belirtmiştir. İşletmede çalışanların genel olarak tamamı esnek çalışmadan yararlanmış, bazı katılımcılar ise işletmede mevcut çalışanların büyük bir kısmının esnek çalışmadan faydalandığını belirtmiştir.

Katılımcılar, işletmelerin genellikle pandemi dönemiyle birlikte esnek çalışmaya başvurduğunu ve halen esnek çalışma modellerini uygulamaya devam ettiklerini bildirmiştir. Pandemi döneminde işletmelerin kısa çalışma, nakdi ücret desteği, uzaktan çalışma, hibrit çalışma, vardiyalı çalışma, fazla çalışma, kısmi çalışma gibi esnek çalışma modellerine başvurdukları belirlenmektedir. Bazı katılımcılar ise işletmelerin; sektörün yapısı gereği bazı bölümlerde uygulanmamasından, anlık aksiyon alınması gereken hallerde, ofis ortamı dışında işlerin saha ortamında görülmesinden kaynaklı olarak esnek çalışmaya uygun olmadığını belirtmiştir.

#### 4.4 Esnek Çalışma Uygulamasında Yaşanan Sorunlar

Bu başlık altında, esnek çalışmaya geçişte karşılaşılan sorunların neler olduğu, hangi konularda sorunlarla karşılaşıldığına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

**Tablo 16.** Esnek Çalışma Uygulamasında Yaşanan Sorunlar

<b>Katılımcılar</b>	<b>Katılımcı Görüşleri</b>
K1	Küçük sorunlarla süreci atlattık. Bunlar teknik konularla (internet bağlantısı, iletişim vb.) ilgili çözülmesi kolay olan sorunlar olmuştur.
K2	Sıklıkla internet sorunu yaşandı.
K3	İşlerin birikmesi, zamanın verimli kullanılmaması bu süreçte yaşanan problemlerdir.
K4	İletişim sorunları, teknik aksaklıklar bu sürecin en büyük sorunları oldu. Bu sebepler bizi uzaktan çalışmadan uzaklaştırmıştır.

**Tablo 16.** Esnek Çalışma Uygulamasında Yaşanan Sorunlar (Devamı)

<b>Katılımcılar</b>	<b>Katılımcı Görüşleri</b>
K5	Çalışanların şikayetleri arttı. Daha fazla mesai yaptıklarını özel saatlerinde de çalışmak zorunda kaldıklarını belirttiler.
K6	Çalışma zamanı ve özel hayata ayrılan zaman birbirine karışmıştır.
K7	Burada insan faktörü devreye giriyor. Kişilerin çalışma disiplini oturtmak işyerinin görevi değil diye düşünüyorum. İşini seven ve saygı duyan personellerin ofiste ya da nerede olursa olsun öz disiplinle hareket etmeleri bekleniyor. Bunun gerçekleşmediği durumlar soruna sebep oluyor.
K8	İletişim sorunu yaşadığımız oldu. Çalışanlar firmada olunca gerekli durumlarda izin alıyor, ne zaman çalıştığını ya da çalışmadığını takip edebiliyoruz. Ancak evden çalıştıklarında ara verdiklerinde bunun takibini yapamıyoruz. İletişim sorunları bazen gerginliklere sebep oluyor.
K9	Esnek çalışmaya geçişte çok sorun yaşadığımız için zaten bu sistemi tamamen oturtamadık. Pandemi sürecinde bunu denediğimizde verimliliğin çok düştüğünü gözlemledik.
K10	Sorun sadece hesap hataları, bilgilendirme eksikliği olabilir.
K11	Esnek çalışmaya geçme sürecimiz tamamen bir karmaşaydı. İşimizin bilgisayar üzerinden yürüyen kısmını kolaylıkla sağlayabileceğimizi düşünürken fark ettik ki biz sürekli iletişim halinde olan depo kontrollerini bile sipariş alanın yaptığı yani herkesin her işi yaptığı bir ekipmişiz. Bu durum bizi biraz sıkıntıya soktu. Yanlış sipariş notları, yanlış gönderiler, tükenen ürünlerin satıştan çekilmemesi, gecikmeler gibi bir sürü sorun yaşadık.
K12	Herhangi bir sorunla karşılaşmadık.
K13	Biz bir sorunla karşılaşmadık, işimiz teknolojiyi yakından takip etmek, yeni fikirler üretmek, günceli yakalamakla alakalıdır. Bu konuda ancak eski tip firmalar, mavi yaka çalışanlar zorlanabilir diye düşünüyorum.
K14	Esnek çalışmayla birlikte ulaşım maliyetleri yükseldi. Daha uzun süreli çalışma saatleri oluşmuştur.
K15	Maliyetler arttı. Bu nedenle de finansal açıdan sorunlar yaşadık.
K16	Vardiya servislerinin ayarlanması ve o servislere uygun olarak personel işe alımının gerçekleştirilmesinden dolayı personel kaybı yaşanmaktadır.
K17	Alt yapı başlarda yeterli olmamıştır. Altyapı başlığı altına girecek her türlü konuda sorun yaşadık. Zamanla bu sorunları nasıl hızla çözebileceğimizi ne tür aksiyonlar almamız gerektiği konusunda hareketlerimizi hızlandırdık.

Esnek çalışmaya geçişte karşılaşılan sorunlara ilişkin katılımcılar, teknik konularda sorunlar yaşandığını, internet bağlantı problemi, özel hayatla iş hayatının iç

içe girmesinden kaynaklı iletişim sorunlarının yaşandığını, çalışanların daha fazla çalışmak zorunda kaldıklarına ilişkin şikayetlerin arttığını, iletişim kopukluğundan kaynaklı sipariş kayıplarının yaşandığını, maliyetlerin arttığını, finansal açıdan sorunların yaşandığını, hesap hataları ve bilgilendirme eksikliğinin yaşandığını, vardiya saatlerinin ayarlamasından kaynaklı personel kayıplarının yaşandığını, alt yapı sorunlarının baş gösterdiğini belirtmişlerdir. Yapılan görüşmelerde az sayıda katılımcı ise herhangi bir sorun yaşanmadığını, işlerin teknolojiyle ilgili olduğundan bu hususta teknolojiyle ilgili olmayan eski tip firmaların esnek çalışmaya geçişte sorun yaşayacağına dile getirmiştir.

#### 4.5 Esnek Çalışma Uygulamasının Avantaj ve Dezavantajları

Bu başlık altında katılımcıların esnek çalışma uygulamasının avantaj ve dezavantajlarına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

**Tablo 17.** Esnek Çalışma Uygulamasının Avantaj ve Dezavantajları

Katılımcılar	Katılımcı Görüşleri/Avantajlar	Katılımcı Dezavantajlar	Görüşleri/
K1	Çalışma yeri ve zamanını çalışanın kendisinin belirlediği bir unsur olduğundan, çalışanlar daha istekli çalışabiliyor.	İletişim sorunları yaşanabiliyor. Yüz yüze iletişimin verdiği kolaylık, hız ve anlaşılabilirlik esnek çalışmada daha zor sağlanıyor.	
K2	Dilediğin zaman ara verebiliyor, kişisel işlerine kısa da olsa zaman ayırabiliyorsun.	Odaklanma sorunu yaşayan personeller olabiliyor. Bazen ulaşılabilirlik de azalıyor.	
K3	Kurumsal kimlikten uzaklaşarak mekan özgürlüğü kazanmak, rahat hissetmek, konforlu bir alanda olduğunu bilmek avantaj sağlıyor.	Çizimlerin, projelerin birlikte incelenmesi işi kolaylaştırırken, esnek çalışmada bir araya gelme ihtimalinin azlığı bu işlerin uzamasına sebep olabiliyor.	
K4	Esnek çalışmanın bir faydasını göremedik.	Teknik sorunlar sebep gösterilerek işin akışı engellenebiliyor. Anlık müdahale edilerek çözülebilecek kolay meseleler uzuyor ve uzaklığın sebep olduğu bir gerginlik yaşanabiliyor.	
K5	Esnek çalışmanın avantajı kişilerin yolda harcadıkları zamanı geri kazanmalarındır.	Dezavantajı ise, aksayan iletişim, anlık haberleşmenin uzun maillere dönüşmesi, birkaç cümle ile	

konusulup kapanabilecek bir konunun çok uzamasıdır.

**Tablo 17.** Esnek Çalışma Uygulamasının Avantaj ve Dezavantajları (Devamı)

<b>Katılımcılar</b>	<b>Katılımcı Görüşleri/Avantajlar</b>	<b>Katılımcı Dezavantajlar</b>	<b>Görüşleri/</b>
K6	Çalışanlar, kendilerine vakit ayırabilmek için işleri daha hızlı bitirme gayretine giriyorlar.	İşyeri dışında verimin sabit tutulması için sürekli takip gerekiyor. Maillere cevapların gecikmesi bile bir sorun olabiliyor. Ortak bir ofiste herkes rahatlıkla takip edilirken, evde hangi projenin hangi aşamada olduğunu takip etmek zorlaşıyor.	
K7	Pandemi döneminde çalışanların izole olabilmesi önemliydi, bunu sağlamış olduk. Şimdi ise alıştıkları düzen ile devam etmek çalışanları mutlu ediyor.	Tembellik demesek bile iş aksayışları yaşanabiliyor. İşler aksamasa bile yönetici pozisyonundakiler bu duruma şüphe ile yaklaşabiliyor. Verimi yüksek olan çok efor sarf eden bir çalışanın verdiği emek de gözden kaçabiliyor.	
K8	Avantajı sadece çalışanlar için vardır. Yollarda zaman harcamıyorlar.	En büyük dezavantajı işleri takip edememek, aynı ofiste olunca karşılıklı konuşulacak konuların bazen unutulması bu da işlerin aksamasına ve karışıklığa sebep oluyor.	
K9	Avantajı çalışanın karakteriyle alakalı olup, esnek çalışıp daha verimli olan ve ofiste bulunduğu süre içinde sağlayamayacağı verimi uzaktan çalışırken sağlayan çalışanlarımız da olmuştur.	Dezavantajı bizim için çok fazladır. Çalışanların verimliliği düştü. Uzaktan çalışmaya evi müsait olmayan personeller vardı. Çalışma odası olmayan, çocuk gibi sebeplerle işe kanalize olamayan ya da pandeminin yarattığı düşük enerji sebebiyle verimliliği düşen çalışanlar olmuştur.	
K10	Verim artıran bir yöntem olduğunu gözlemledik. Herkes sanki işini hızlı bitirmek ve kendine zaman ayırmak istiyor.	Dezavantajı ise işleri takibin zor olmasıdır.	
K11	Avantajımı yeni yeni yaşıyoruz. Alışmamız zaman aldı. İşlerimizi artık daha hızlı halletmeye başladık.	Siparişten kaynaklı dezavantajlar yaşadık.	

Tablo 17. Esnek Çalışma Uygulamasının Avantaj ve Dezavantajları (Devamı)

Katılımcılar	Katılımcı Görüşleri/Avantajlar	Katılımcı Dezavantajlar	Görüşleri/
K12	Avantajı çalışanların kafalarının, trafik gibi bir sorunla mücadele etmedikleri için daha rahat olmasıdır. En ufak işleri için izin istemek zorunda olmamaları, kendilerine zaman ayırabilmek için daha hızlı çalışabilmelerine olanak sağladı.	Sadece ofisin sabit personelleri evden çalışmaya geçti. İlk geçiş sürecinde eksik malzeme, teknik eksiklikle sık sık ofiste gitmeleri gerekmiştir. Bu nedenle İşler aksadı, birikti. Şu an bu sıkıntılar kalmadı.	
K13	Ofis ortamının gürültüsü, sonu gelmeyen sohbetler, kahve molaları olmadığı takdirde çalışanlar işlerine odaklanabiliyor ve daha kısa sürede daha iyi işler çıkarabiliyor.	Dezavantajı bazen teknik aksaklıklar olabiliyor. Çalışanın mesai saati diyebileceğimiz saatler içinde bilgisayar başında olmaması bizim için bir sorun teşkil etmez ancak olur da çalışanın bilgisayarı, çizim tableti, şarjı, kulaklığı ya da çalışma dosyaları yanında değilse ve ulaşma zorluğu yaşıyorsa bu bizim için sorun olabilir. Bu durumda da müşteriden süre isteyerek zaman kazanırız.	
K14	Sarf malzemeleri azaldı. Çalışan memnuniyeti arttı. Yolda kaybedilen zaman kaybı arttı. Verimlilik ve motivasyon yükseldi.	Online toplantılarda, çalışanlara doğrudan temas edememe sorunu oluştu. Dijital görüşme ve telefon trafiği arttı. Bu nedenle de çok hızlı alınması gereken kararlar alınamadı.	
K15	Özellikle pandemi döneminde sağlık açısından avantajlıydı. Çalışanlar uzaktan çalıştığından birbirleriyle temas imkânı olmadığından Covid-19 hastalığına yakalanma riskleri de azaldı.	Çalışanların üzerindeki iş yükü artmıştır.	
K16	08.00-18.30 saatleri arasında çalışan personellerin ürün bekleme gibi durumları olmamaktadır ve sürekli ürün akışı sağlanmaktadır. Mesai yapılmasına gerek olmadığından çalışma koşulları planlandığı şekilde ilerlemektedir.	Çalışanların, gece 00.00-08.00 vardiyasında performansında düşüşler görülmektedir.	

**Tablo 17.** Esnek Çalışma Uygulamasının Avantaj ve Dezavantajları (Devamı)

<b>Katılımcılar</b>	<b>Katılımcı Görüşleri/Avantajlar</b>	<b>Katılımcı Dezavantajlar</b>	<b>Görüşleri/</b>
K17	Esnek çalışmanın avantajları, kişilerin hazırlık ve ulaşım sürelerinden kar etmesine sebep oldu.	Teknik alt yapı büyük sorun yaratmıştır.	

Araştırmaya katılanlar, esnek çalışmaya geçmenin avantajları; çalışanların kendilerine daha fazla zaman ayırabilmesine imkan sağlaması, çalışanların daha motive olmuş şekilde istekli çalışabilmesi, yolda geçirdikleri zaman faydası, sarf malzemelerinin azalması, verimliliğin artması, pandemiyle birlikte covid-19' a yakalanma riskinin azalması, sürekli ürün akışının sağlanması, işlerin planlandığı şekilde ilerlemesi, çalışanların kendilerine zaman ayırabilmek için daha istekli çalışabilmesi olarak sıralanabilir. Bir katılımcı ise herhangi bir faydasının olmadığı şeklinde görüş bildirmiştir.

Esnek çalışmaya geçişin dezavantajları ise; iletişim ve odaklanma sorunların yaşanmasına neden olması, teknik sorunlardan dolayı iş akışının engellenmesi, çalışanların uzaktan takip edilmesinin zorlaşması, çalışanların mesai saatleri içerisinde işbaşında olmamasından kaynaklı müşteriyle sorun yaşanması, online görüşmelerden dolayı hızlı kararların alınamaması, çalışanların üzerindeki iş yükünün artması, gece vardiyasında çalışanların performanslarında düşüşler yaşanması, teknik alt yapıdan kaynaklanan sorunlar olduğu belirtilmiştir.

#### 4.6 İşyerinde Uygulanan Ücret Sistemleri ile Ücretin Belirlenmesi

Bu başlık altında işyerinde uygulanan ücret sistemlerinin neler olduğu, ücret sistemlerinin hangi kriterlere göre belirlendiğine ilişkin değerlendirmelere yer verilmiştir.

**Tablo 18.** İşyerinde Uygulanan Ücret Sistemleri ile Ücretin Belirlenmesi

<b>Katılımcılar</b>	<b>Ücret Sistem/Sistemleri</b>	<b>Ücretin Belirlenmesi</b>
K1	Zamana ve performansa dayalı ücret uygulanmaktadır.	Şirketin çalışanlarda aradığı yeterlilik, ücretleri birbirinden ayıran en önemli kriterdir.

		Ardından birbirinden farklı performans ve kapasite ile çalışan personeller de zaman içinde buna uygun şekilde ücretlendirilmeye çalışılıyor.
--	--	--

**Tablo 18.** İşyerinde Uygulanan Ücret Sistemleri ile Ücretin Belirlenmesi (Devamı)

Katılımcılar	Ücret Sistem/Sistemleri	Ücretin Belirlenmesi
K2	Zamana ve performansa dayalı ücret uygulanmaktadır.	Kıdem en etkili unsur oluyor.
K3	Zamana ve performansa dayalı ücret uygulanmaktadır.	Kıdem ve performans unsurlarına bağlı olarak ücret belirlenmektedir.
K4	Zamana ve performansa dayalı ücret uygulanmaktadır.	Performans ücret belirlemede en önemli kriterimizdir.
K5	Zamana ve performansa dayalı ücret uygulanmaktadır.	İşin yeterliliğini sağlayacak personelin tecrübesine göre belirlenen bir ücret skalası ile ilerliyoruz.
K6	Zamana ve performansa dayalı ücret uygulanmaktadır.	Belirlenen sabit ücret üzerinden enflasyon oranında zam yapılarak ücret hesaplanıyor.
K7	Zamana ve performansa dayalı ücret uygulanıyor ve ayrıca idari birimlerin bir kısmında yüzde usulü ücret uygulanmaktadır.	İş için aranan kriterlerin zorluğu, mesleki yeterlilik, tecrübe ve performanstır.
K8	Zamana ve performansa dayalı ücret uygulanmaktadır.	İş yerinde ofis personellerinin yaptığı işler belli ve sabittir. Sahada çalışan, usta dediğimiz çalışanların ise ücretleri performanslarına ve deneyimlerine göre belirleniyor.
K9	Zaman ve performansa dayalı ücret uygulanmaktadır.	Ücretler kıdem ve iş tanımına göre belirleniyor. Eğer kişi tam zamanlı çalışıyorsa tam ücret, kısmı çalışıyorsa çalıştığı saat üzerinden hesaplanarak saat ücreti alır.
K10	Zamana ve Performansa dayalı ücret uygulanmaktadır.	Zamana dayalı bir ücret ödeme sistemimiz olduğundan mesailer belli olup, bu saatleri kullanıyoruz. Tam zamanlı performansa dayalı ücret sistemi ise zaman zaman uygulanarak çalışanlara prim veriliyor.
K11	Zaman dayalı ücret uygulanmaktadır.	E-ticaret personelleri, depo, kargo ve teslimat işleri için farklı

çalışanlar olsa da ücret skalası birbirine çok yakındır. Aralarındaki fark ise bizimle çalışma sürelerinin uzunluğuna göre değişiyor.

**Tablo 18.** İşyerinde Uygulanan Ücret Sistemleri ile Ücretin Belirlenmesi (Devamı)

Katılımcılar	Ücret Sistem/Sistemleri	Ücretin Belirlenmesi
K12	Zamana dayalı ücret uygulanmaktadır.	Ücret yapılan işin ne olduğuna, bunu yapan çalışanın eğitimine, tecrübesine göre belirleniyor.
K13	Zamana ve performansa dayalı ücret uygulanmaktadır.	Sabit ücret, sigortalı çalışanlarımızın zaten anlaştıkları ücret ile gerçekleşiyor. Bunu senede iki defa enflasyona göre belirliyoruz. Kısmi süreli ya da proje bazlı çalışanlarımız da olduğundan bunu sektörden güncel olarak takip ederiz ve özellikle proje bazlı işlerde o işin uzmanı birkaç kişiden fiyat teklifi ve proje çalışması isteyerek uygun ücreti karşılıklı görüşerek belirleriz.
K14	Zamana ve Performansa dayalı ücret sistemi uygulanmaktadır.	Toplu iş sözleşmesi ve enflasyon oranlarına göre belirlenmektedir.
K15	Zamana dayalı ücret olarak aylık maktu ücret uygulanmaktadır. Önümüzdeki yıl performansa dayalı ücret sistemine geçmeyi planlıyoruz.	İş sözleşmesine göre belirlenmektedir.
K16	Zamana dayalı ve verime dayalı ücret sistemi uygulanmaktadır.	İş sözleşmesi ve emsal ücret araştırmasına göre belirlenmektedir. Kıdem durumuna ve iş performansına göre zam oranları belirlenmektedir.
K17	Performansa dayalı ücret sistemi uygulanmaktadır.	Her işin standart ücretine ek olarak performans ve enflasyon o işi yapan kişinin ücretini belirlerken göz önünde bulunduruluyor.

Araştırmada işyerinde uygulanan ücret sistemlerinin neler olduğu ve ücretin nasıl belirlendiği sorularına cevap aranmıştır. Bu kapsamda katılımcılardan, genel olarak işyerinde zamana ve performansa dayalı ücret sisteminin uygulandığı yanıtı

alınmıştır. Bir katılımcı ise zamana dayalı ücret ile verime dayalı ücret sisteminin de uygulandığını belirtmiştir. Bir katılımcı ise zamana ve performansa dayalı ücretinin yanında idari kısımda çalışan personellere yüzde usulü ücret sisteminin uygulandığını ifade etmiştir.

İşyerinde uygulanan ücret sisteminin nasıl belirlendiğinde ilişkin olarak bazı katılımcılar iş sözleşmesi ve emsal ücret uygulamasının esas alındığını belirtmiştir. Özellikle kıdem ve performansın da ücretin belirlenmesinde ele alınan önemli konulardandır. Mesleki yeterlik, tecrübe de ücret belirleme noktasında dikkate alınan kriterler arasında yer almaktadır. Bazı katılımcılar toplu iş sözleşmesi ve enflasyon oranında da ücretin belirlenmesinde esas alınan yöntemlerden biri olduğunu ifade etmişlerdir.

#### 4.7 Ücret Sisteminde Yaşanan Sorunlar

Bu başlık altında ücret sisteminde yaşanan sorunların neler olduğuna yönelik bulgular değerlendirilecektir. Yapılan görüşmelerde katılımcılara kullandıkları ücret sistemi/sistemlerine göre ücret belirlemede yaşadıkları sorunların neler olduğu sorarak mülakat derinleştirilmiştir.

**Tablo 19.** Kullanılan Ücret Sisteminde Yaşanan Sorunlar

<b>Katılımcılar</b>	<b>Katılımcı Görüşleri</b>
K1	Genellikle bir sorunla karşılaşmıyoruz.
K2	Genellikle bir sorunla karşılaşmıyoruz.
K3	Genellikle bir sorunla karşılaşmıyoruz.
K4	Genellikle bir sorunla karşılaşmıyoruz.
K5	Yol-yemek gibi ek ödemeleri ücretin içinde almak çalışan şikayetlerine sebep oluyor.
K6	Genellikle bir sorunla karşılaşmıyoruz.
K7	Ücret zamlarından kimseyi memnun edemiyoruz.
K8	Bir sorun yaşadığımızı söyleyemem. Bazen ustaların iş yükü fazla gelebiliyor, böyle durumlarda onları tatmin edecek ücretler sunulmaya çalışılıyor. Dönemsel yoğunluk olduğunda mesailerin üzerine çıkıldığında bu karşılanıyor. Eğer bunu karşılamazsak zaten çalışanları elimizde tutamayız, gereken kaliteli işi çıkaramayız.
K9	İşyerlerinde ücretinden memnun çalışan bulmak zaten zordur. Kıdemli olduğu için fazla ücret alan dahi ücretinden memnun olmaz.

**Tablo 19.** Kullanılan Ücret Sisteminde Yaşanan Sorunlar (Devamı)

<b>Katılımcılar</b>	<b>Katılımcı Görüşleri</b>
K10	Sorun olduğunu söyleyemem sadece primler bir hesapla değil, fazladan yapılan işlerin karı hesaplanarak yapılıyor. Çalışanların beklentilerini ne kadar karşıladığını bilmiyorum.
K11	Çalışanların performansın ölçüleceği bir durum şu açıdan yok, bazen işler kampanya dönemlerinde çok yoğun olabiliyor, çalışanlar yoruluyor ve ekstra efor sarf ediyor. Ancak işlerin çok durgun ya da yok denecek kadar az olduğu dönemlerde onlardan ekstra bir beklentiye girmiyoruz. Çalışmadınız deyip ücret ödemezlik yapmıyoruz. Bu şekilde ücret dengesini sağlıyoruz.
K12	Açıkçası biz nadiren bu tür sorunlar yaşarız. Herkesle önceden belirlenen bir ücret anlaşmamız vardır. Kimse için aldığı ücret sürpriz olmaz.
K13	Ücret sistemlerimizde sektörü takip ediyoruz. Sektörün altında ücret verirken çalışanların verimli olmayacağını sorunlu işler çıkaracağını biliyoruz ve buna göre bir ücret belirliyoruz. Belirlenen ücretin altında ödeme yapılmıyor. Ya da çalışanlara kaldıracabileceklerinin ötesinde iş yükü verilmiyor.
K14	Performans kriterlerinin net olarak belirlenememesidir. Ücret araştırmalarında maksimum düzeyde çıkan ücrete yapılan artışların çalışanları memnun etmemesidir.
K15	Genellikle bir sorunla karşılaşmıyoruz.
K16	Zamana dayalı olduğu için kart okuma sistemin de görünen mesai çalışma süresi personele göre farklı olabilmekte ancak sistem mola saatlerini düşüğü için farklı algılamakta ve çalışanlar eksik hesaplandığını düşünmektedir. Eksik çalışma saati bulunduğu zaman mesai saatlerinde denkleştirme yapıldığı için kaç saatin mesai saatinden düşüleceği hesaplanamamaktadır. Personeller arası verimlilik sistemi de zam oranlarını belirleme de kullanıldığından her personel diğer çalışma arkadaşından daha fazla iş yaptığını beyan etmekte, birim şefi ile insan kaynaklarının bunun belirlenmesinde hatalı gözlem yaptıkları düşünülmektedir.
K17	Genellikle bir sorunla karşılaşmıyoruz.

Araştırmaya kapsamında katılımcılar, ücret sisteminde yaşanan sorunlarla ilgili bazı katılımcılar bir sorunla karşılaşmadıklarını belirtmiştir. Bazı katılımcılar ise, yolumak gibi ek ödemelerin ücretin içerisinde yer almasının çalışanlar tarafından serzenişler neden olduğunu, ücret zamlarının çalışanları memnun etmediğini, primlerin çalışanların beklentilerini karşılama noktasında soru işaretlerinin bulunduğunu, performans kriterlerinin net olarak belirlenememesini, zamana dayalı ücrette kart okuma isteminden kaynaklı olarak fazla mesailerin tam olarak

hesaplanamadığı, verime dayalı ücrette personel ücretlerinin belirlenmesinden insan kaynaklarının hatalı gözlem yaptıklarını ifade etmişlerdir.

#### 4.8 Ücret Sisteminin Avantajları

Bu başlık altında işyerinde uygulanmakta olan ücret sistem/sistemlerinin avantajları ele alınarak katılımcılar görüşlerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

**Tablo 20.** Kullanılan Ücret Sisteminin Avantajları

<b>Katılımcılar</b>	<b>Katılımcı Görüşleri</b>
K1	Ücret sisteminin tek avantajı, düzenli bir gelir akışını sağlamasıdır.
K2	Sabit gelir güvence sağlamaktadır. Düzenli ücret artışı ise çalışanların motivasyonunu yükseltmektedir.
K3	Performans ve kıdeme göre ücretleri belirlemek çalışanları motive edebilmektedir.
K4	Bu sistemin en büyük avantajı, düzenli gelir ve sigorta ödemesidir.
K5	Bir avantajı olduğunu düşünmüyorum.
K6	İşçilerin ay sonunda alacağı ücreti bilmek, avantaj sağlamaktadır.
K7	Prim sistemi kullanıldığı için saha personelleri gerekli performansı göstermektedir.
K8	Bu sistemde herkes emeğinin karşılığını alıyor. Harcadıkları emek kadar ücret alıyorlar, aldıkları ücret kadar sigortaları ödeniyor.
K9	Özellikle proje bazlı, yarı zamanlı çalışanlar için avantajlı oluyor. Söz konusu çalışana tam ücret vermek ve çalışmadığı saatleri dahi karşılamak şirket için bir zarara sebep olabileceken, sadece çalıştığı saat baz alınarak ödeme yapıldığında bu zarar gerçekleşmiyor.
K10	Bu ücret sisteminin bir dezavantajı yok. Yapılan iş ve ücret sabit olduğu sürece bu çalışanlar için bir güvence sağlıyor. Memnun olmamaları biraz da çağın içinde olduğu maddi şartlardan ileri geliyor.
K11	Çalışanlar mağdur olmuyor. Ücret günü geldiğinde alacağı ücreti biliyorlar, ödemelerini buna göre planlıyorlar. Bizler ise ödememizin ne zaman ve ne kadar olduğunu biliyoruz.
K12	Sabit bir gelir-gider dengesi oluşturmaktadır.
K13	Biz çalışanla ücretini aramızda saklamayı tercih ediyoruz. Yani bir çalışan diğer çalışanın ücretini bilmiyor ve sorgulamıyor. Bu durumda işinin ustası bir grafikerle yeni mezun bir grafikere aynı ücreti ödemediğimiz için aradaki çatışmayı da önlemiş oluyoruz.
K14	Performans ölçümleri ve piyasa ücret araştırmasına istinaden en az en çok ücret arasında yönetici onayıyla dağılım yapılmaktadır. Bu nedenle de adil bir ücret dengesi sağlayabiliyoruz.
K15	Aylık maktu ücret sisteminde maliyetleri ayarlama imkânı vardır. Yönetimi de kolaydır.
K16	Zamana dayalı olduğu için mesai ücreti almak için personel fazla çalışma yapmaktadır. Verimliliğe bakılarak ücret zammı yapılacağı

için sürekli daha fazlasını yapma isteği olduğundan daha fazla hatasız adet çıkarma isteği bulunmaktadır. Doğal olarak bu iş akışını da hızlandırmaktadır.

**Tablo 20.** Kullanılan Ücret Sisteminin Avantajları (Devamı)

<b>Katılımcılar</b>	<b>Katılımcı Görüşleri</b>
K17	Performansa dayalı sistem çalışanları daha iyi performans göstermeye teşvik ediyor, herkes emeğinin karşılığını alacağına inandığından daha fedakârca çalışabiliyor.

Katılımcılar, kullanılan ücret sisteminin avantajlarına ilişkin olarak; düzenli bir gelir artışının sağlandığını, performans ve kıdem esasının çalışanlarda motivasyonu yükselttiğini, işçilerin alacakları ücreti önceden bilmenin onlara güvence sağladığını, prim sisteminde saha personellerinin gerekli performansı gösterdiklerini, çalışanların emeklerinin karşılığını aldıklarını, kısmi zamanlı ücret sisteminin işletme zararlarının ortaya çıkmasını engellediğini, gelir-gider dengesi sağladığını, ücret sisteminde gizliliğin çalışanlar arasındaki çatışmayı önlediğini, performans ve piyasa araştırmasına dayalı ücretin adil bir ücret dengesinin sağlandığını, aylık ücret sisteminin maliyetleri azaltarak ücret yönetimini kolaylaştırdığını, zamana dayalı ücret sisteminin işçilerde fazla mesai isteğini arttırdığını, verime dayalı ücretin ücretimde hata payının en aza indirerek iş akışının sağlandığını, performansa dayalı ücretin işçilerin performanslarını arttırdığını ifade etmişlerdir. Bazı katılımcılar ise ücret sistemlerinin herhangi bir avantaj sağlamadığını belirtmiştir. Genel olarak işletmede uygulanan ücret sistemlerinin çalışanlara avantaj sağladığı değerlendirilmektedir.

#### **4.9 Esnek Çalışma Modelinde Ücret Belirlemede Yaşanan Sorunlar ve Çözüm Yolları**

Bu başlık altında esnek çalışma modellerinde ücret belirleme noktasında yaşanan sorunlar ve bu sorunlara ilişkin çözüm önerileri yer almaktadır.

**Tablo 21.** Esnek Çalışma Modelinde Ücret Belirlemede Yaşanan Sorunlar ve Çözüm Yolları

<b>Katılımcılar</b>	<b>Yaşanan Sorunlar</b>	<b>Çözüm Önerileri</b>
K1	Uzaktan çalışmaya geçildi ancak ücret değişimi olmadı.	Bu süreçte hiçbir aksaklık yaşamadık. Ödemelerimiz her zamanki düzenle devam etti.

**Tablo 21.** Esnek Çalışma Modelinde Ücret Belirlemede Yaşanan Sorunlar ve Çözüm Yolları (Devamı)

<b>Katılımcılar</b>	<b>Yaşanan Sorunlar</b>	<b>Çözüm Önerileri</b>
K2	Ücret ödemelerinde gecikmeler yaşandı.	Prim ödemeleri muhasebenin takibinde düzenli olarak yapılmaya devam etti.
K3	Pandemi döneminde ücretlerde enflasyona karşı erime oldu.	Pandemi dönemiyle birlikte ücret skalasının tamamen alt üst olması ekonominin kötü gidişi çalışanların memnuniyetsizliğine sebep olduğundan yapabileceğimiz en üst noktada ücret artışlarını sağlamaya çalıştık.
K4	Genel olarak bir sorunla karşılaşılmadı.	Ücret sistemi ya da primlerde bir değişiklik olmadı. Prim gün sayıları ve prime esas kazançlar doğru şekilde takip edildi.
K5	Ücret değişikliği yaşanmadı.	Ücreti belirlerken eşit işe eşit ücret politikasıyla ilerledik. Ücret seviye ve türlerinde bir değişiklik yapmadık.
K6	Ücret ödemelerinde gecikmeler yaşandı, bu duruma esnek çalışmadan ziyade pandemi koşullarında iş akışının bozulması sebep oldu.	Uzaktan çalışma modeli kullanıldı. Çalışanların mağdur edilmemesi için ücretler ofiste çalıştıkları ücretlerle aynı tutuldu.
K7	Ücret sisteminde bir değişiklik olmadı.	Bir sorunla karşılaşılmadı.
K8	Pandemi döneminde esnek çalışmadan kaynaklı çalışanların kaç gün kaç sat çalıştıklarına ilişkin karışıklık oluştu. İşçiler, mesai saatleri dışında çalışmıyorlar ve aldıkları ücretin altında bir ücret vermemiz de yasal olarak mümkün olmadı.	Çalışılan saate göre ücret ödemesi yaptık. Ödemelerde eksik çıktığında muhasebe yoluyla bu durumu çalışanlar izah ettik. Ücretinden memnun olmayanlar illaki oluyor ama yapılan işin karşılığında fazlasının verilmesi mümkün olmuyor. Bunun yerine bayramlarda ikramiye vererek çalışanları memnun etmeye çalıştık.
K9	Ofis çalışanları, ofise gelmek istemeyerek uzaktan çalışmak istediklerini belirttiler. Pandemi dönemiyle birlikte esnek çalışma olarak uzaktan çalışma ve kısa çalışma yoluna	Esnek çalışmak bir performans işidir. Herkesin yapması mümkün değildir. Bu konuda düşüncemiz çalışanın fikrine göre değişmez. Çalışan sunulan şartlara uyum sağlayabiliyorsa çalışmaya devam

gittik. İşçiler bu duruma alıştı ve çalışmamaya başladılar. Kısa çalışma aldıklarını iddia ederek işleri aksatmaya başladılar.

eder. Pandemi döneminde mümkün olduğunca kısa çalışma ödeneği konularında hassasiyetlerine dikkat ederek iş yükü oluşturduk ve uygun takvim belirleyerek çalıştık.

**Tablo 21.** Esnek Çalışma Modelinde Ücret Belirlemede Yaşanan Sorunlar ve Çözüm Yolları (Devamı)

Katılımcılar	Yaşanan Sorunlar	Çözüm Önerileri
K10	Esnek çalışma yapılan işi engellemedi, azaltmadı ve çoğaltmadı. İşin kapasitesi, içeriği değişmediği için ücret da değişmedi. Pandemi döneminden SGK primleri eksik ödendi. Ücretle ilgili bir sorun yaşamadık.	Pandemi ile esnek çalışma kullandık. Biz de bir süre kullanırız bu modeli diyerek uzaktan çalışmaya geçtik. Sonrasında kalıcı oldu. SGK primleriyle ilgili çalışanlarla görüşüldü. Çalışanlar bu durumu anlayışla karşıladılar.
K11	Pandemi, bizim esnek çalışmayı denememize fırsat verdi. İletişim sorunları, yanlış gönderiler, yanlış girdiler... Her türlü sorunla karşılaştık. Ancak esnek çalışmada yapılan iş aynı olduğu takdirde farklı bir ücret gerektiren bir iş değildir. Çalışan yine 2 gün ofiste 3 gün evde de olsa işini aynı özenle yapıyorsa aynı ücreti hak eder.	Öncelikle görev tanımlarının üzerinden geçtik. Hangi işin kimin sorumluluğunda olacağını belirledik. Çalışanların birbirlerine bir şey sormak için her telefon açtıklarında uzun sohbetlerini engelledik. Bir yazışma grubu ve gün sonu raporları için mail grubu düzeniyle çalışma sistemini yerleştirdik. Dolayısıyla da çalışanların şikâyeti esnek çalışmada aldıkları ücretlerle ilgili olmuyor.
K12	Esnek çalışmada ofis personellerini evden çalıştırmak çok zor olmadı. Personellerimiz çalışkandı, kolay uyum sağladılar. Ancak teknikerlerin ofise bağımlılığı zor toparlandı. Sürekli malzeme eksikliği sıkıntısı çekerek ulaşımda çok fazla zaman harcadılar. Kontrollü bir şekilde uzaktan çalışmaya geçtik. Esnek çalışmanın başında kısa çalışma uygulamasına geçildi.	Sorunları çözmede iyi bir planlama yaptık.

**Tablo 21.** Esnek Çalışma Modelinde Ücret Belirlemede Yaşanan Sorunlar ve Çözüm Yolları (Devamı)

<b>Katılımcılar</b>	<b>Yaşanan Sorunlar</b>	<b>Çözüm Önerileri</b>
K13	Çalışanlar özellikle son bir yılda beklentilerini giderek yükselttiler. Çalışanların beklentisinin yükseldiği kadar müşteriye uyguladığımız zam tarifesi yükselmedi. Sektörde küçük firmalar ücret konusunda ne kadar çok diretirlerse o kadar çok iş kaybetme riskine girerler. Biz de düşük ücreti müşterilerimize uygulamaya devam ederken çalışanların beklentisini karşılamakta zaman zaman zorlandık. Bu noktada ücretleri belirlemede sorunlar yaşadık.	Çalışanlara şirketin bulunduğu iş ve kazanç kapasitesini açıklayarak, şeffaflık sağlayıp soru işareti oluşturmadan ilerlemeye çalışıyoruz. Genç bir ekibimiz var. Bu konuda onlar da anlayışlı davranıyorlar.
K14	Piyasada uygulanan ücretler kriter olarak alınmaktadır. Ancak iç müşteri memnuniyetsizliği ile karşılaşılabilir. Karşılaşılabilmektedir.	Ücret, çalışması kesinleşmeden yöneticilerle paylaşılmakta ve yöneticinin çalışanla ilgili görüşüne istinaden tekrar değerlendirme yapılmaktadır.
K15	Uzaktan çalışma anlamında hibrit modele geçildi. Yol ve yemek ücretini belirlemede sorun yaşandı. Pandemi de kısa çalışma ve nakdi ücret desteğinden de yararlandı.	Yol ve yemek ücretini kaldırdık. İşçilere ücretini tam olarak ödedik.
K16	Esnek çalışmanın yapıldığı bölümlerde de aynı ücret sistemleri uygulanmaktadır ancak o bölümler de mesai sistemi olmadığı için ücret olarak fark yapılamadığından veya parça başına verimlilik ölçümü yapılamadığından sadece kıdem olarak zam oranları belirlenmektedir. Bu durumda da ücretlerin adil olmadığı düşünülebilmektedir.	Çözümü açısından işe başlanılan tarihten 2 ay sonra belirli miktarda artış yapılmakta ve 6 ayda bir zam uygulaması getirilerek cüzi miktarlarda artışlar yapılarak denge sağlanmaya çalışılmıştır. Uygulamadan da olumlu sonuçlar alınmıştır.
K17	Esnek çalışma modelleri belirlenirken ücret konusunda hiçbir sorun yaşamadık. Bizim için önemli olan üretkenlikti.	Pandemiyle birlikte esnek çalışma, farklı departman ve pozisyonlar için şirket genelinde

---

Çalışanlarımızın üretkenliği yaygınlaştırılarak uygulanmaya esnek çalışma süreçlerinde de başlandı. aynı performansla devam etti ve ücret sisteminde bir değişiklik yapmadık.

---

Araştırmaya katılan katılımcılar, esnek çalışma modelinde ücret belirlemede yaşanan sorunlar ve bu sorunların giderilmesine yönelik çözüm önerisine ilişkin olarak; pandemi döneminde esnek çalışmaya geçişle birlikte ücretlerde enflasyona karşı azalmanın meydana geldiğini, buna karşın çalışanlara yapılabilecek en üst noktada ücret artışı sağladıklarını, ücret ödemelerinde gecikmelerin yaşandığını, uzaktan çalışmaya geçildiğini, çalışanların mağdur edilmemesi adına ücretlerin ofis çalışanlarının ücret seviyesine çıkarttıklarını, esnek çalışmadan kaynaklı olarak çalışanların mesai saatlerinde azalma olduğu bu durum da işçilere çalıştıkları kadar ücret ödemesinin yapıldığını, bu durumu telafi etmek için işçilere bayramlarda ikramiye ödemesi yaptıklarını, pandemi dönemiyle birlikte işçiler uzaktan çalışmak istemeye başladığını bu durumun işyerinde olumsuzluklara neden olduğunu, bu sorunu çözmeye yönelik olarak kısa çalışma uygulamasına başvuru yapıldığını, düşük ücret politikasını müşterilere uygulamaya devam ettikleri için çalışan ücretlerinde beklentilerin karşılanmamasına yol açtığını, yaşanan durumu çalışanlara şeffaf bir şekilde anlattıklarını ve bu durumu işçilerin anlayışla karşıladıklarını, piyasaya göre ücret uygulanmasının memnuniyetsizlik yarattığını, ücret konusunda yöneticiler görüşme yapıldıktan sonra karar verdiklerini, uzaktan ve hibrit çalışma modelinin yol ve yemek ücretlerini belirlemede sorunlara neden olduğunu, sorunu çözmek adına yol ve yemek ücretlerini kaldırarak çalışanlara ücretlerinin tam olarak ödendiğini, esnek çalışma yapılan bölümlerde aynı ücretin verildiğini, performans ve verimlilik ölçümü de yapılamadığından bu durumun işçiler arasında eşitsizlik yarattığını düşündüklerini, belirli periyotlarda çalışan ücretlerinde artışlar yapılarak bu sorunun giderildiğini belirtmişlerdir. Bazı katılımcılar ise gerek esnek çalışma modelinde gerekse pandemiyle birlikte uygulanan esnek çalışma modelinde ücret belirleme noktasında herhangi bir sorunla karşılaşmadıklarını ifade etmişlerdir. Bu konuda sorun yaşanmadığından çözüm önerisi de getirilmemiştir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA VE SONUÇ

### 5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Pandemi dönemiyle birlikte gittikçe önemi artan esnek çalışma uygulamaları, işletmelerin rekabette bir adım öne geçebilmek, maliyetleri azaltmak, daha az zamanda daha çok hizmet üretebilmek gibi nedenlerle başvurduğu yöntemlerdir. Bir yandan esnek çalışma modelleri yaygın hale gelirken diğer yandan işletmelerin insan kaynakları uzman ve yöneticileri için esnek çalışmaya bağlı olarak ücretin belirlenmesi konusu gündeme gelmiştir. Bu araştırma kapsamında, esnek çalışma uygulamalarının işlerlik kazanmasına bağlı olarak işletmelerdeki ücret sistemlerinin belirlenmesinde yaşanan sorunları tespit etmek ve bu sorunların çözümüne ilişkin öneriler sunmak amaçlanmıştır.

Literatürde esnek çalışma üzerine yapılan çalışmalarda, evden veya uzaktan çalışmanın ulaşım giderlerinden tasarruf sağladığı, işgücü maliyetlerini azalttığı, verimliliği arttırdığı, çalışanlara iş konusunda özgürlük sağladığı, pandemi döneminde esnek çalışmanın önemi arttığı, çalışanların performansını artırarak iş-aile arasındaki dengeyi sağladığı, işe devamsızlığı azalttığı belirtilmektedir (Yiğit, 2021: 314-315). Yapılan bir çalışmada, AB üye ülkelerinde esnek çalışmanın en yaygın olduğu sektör, hizmet sektörüdür. Hizmet sektöründe çalışanların ise 1/3 kısmi süreli çalışmaktadır (Bolat vd., 2006, 7,8).

Araştırma kapsamında İstanbul ilinde hizmet ve imalat sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerde toplamda 17 insan kaynakları uzman ve/veya yöneticisiyle yüz yüze görüşülmüş, esnek çalışma uygulamaları ve ücret sisteminde yaşanan sorunlara ilişkin sorular yöneltilmiştir. İşletmelerin çalışanlarla genellikle belirsiz süreli iş sözleşmesi imzaladığı, işin niteliğinden kaynaklı olarak da bazı işletmelerin belirli süreli iş sözleşmesi düzenledikleri belirlenmiştir. İşletmelerin çalışanlara ödedikleri

temel ücretlerin yanı sıra yol, yemek, prim, ikramiye ücreti gibi ek ücret ödemesi de yaptıkları görülmüştür.

İşletmelerin genel olarak haftada 5 veya 6 gün; günde 8-9 saat olmak üzere toplamda normal çalışma sınırı olan 45 saate göre, bazı işletmelerin ise işin niteliğinden kaynaklı olarak 24 saat esasına göre, günde 8 saatten 3 vardiya halinde çalışma yaptıkları görülmüştür. İşyerinde uygulanan çalışma süreleri tam zamanlı çalışma süresi olup, bazı işletmeler ise kısmi zamanlı çalışma da yapmaktadır. İşyerlerinde iş mevzuatı gereğince haftalık çalışma süresi 45 saat olup, bu sürenin aşılması halinde yapılan çalışmalar fazla çalışma olmaktadır. İşletmelerinde çalışanlarını yasal çalışma sınırının üzerine çıkmadan çalıştırmaya gayret ettikleri, çalışma sürelerini buna göre planladıkları belirlenmiştir.

Katılımcılar, işletmelerde esnek çalışma modeli olarak uzaktan çalışma ve hibrit çalışma modelini uyguladıklarını belirtmiştir. Bazı işletmelerin pandemi döneminde tamamen uzaktan çalışmayı tercih ettikleri de görülmektedir. Özellikle pandemiyle birlikte yaygın hale gelen esnek çalışma uygulamaları işletmelerde kalıcı hale gelmiş, işletmeler bazen de çalışanlar bu uygulamanın devam etmesi yönünde tutum takınmışlardır. Esnek çalışma modelini tercih etmekte yapılan işin niteliğinin önem kazandığı sonucuna varılmaktadır. İşletmelerin yaptıkları işler esnek çalışmaya uygunsa bu modeli kullanmakta, bazı işletmelerde sahada iş yaptıkları personeller için esnek çalışma modelini uygun bulmamıştır. Teknoloji yoğun kullanan işletmeler esnek çalışma uygulamasını daha çok kullanmış, bazı işletmeler ise sadece belirli bölümlerde esnek çalışma uygulamasına gitmeyi tercih etmiştir. Bazı işletmelerin de esnek çalışma uygulamasının kendilerine uygun olmadığını, fazla çalışma yapmak suretiyle esnek çalışma uygulamasını denedikleri ancak başarılı olmadığı için vazgeçtikleri sonucuna ulaşılmıştır. İşletmeler, haftanın bazı günlerinde ofise gelmek, bazı günlerinde ise uzaktan çalışma suretiyle hibrit çalışma modelini tercih etmektedirler. Uzaktan çalışma ve hibrit çalışma dışında, kısa çalışma, fazla çalışma, ücretsiz izin (nakdi ücret desteği), kısmi süreli çalışma, vardiyalı (postalar halinde), telafi çalışmada uygulanan diğer esnek çalışma modelleri arasındadır.

Yapılan araştırmalarda, Avrupa Birliği üye ülkelerinin bazılarında kısmi süreli çalışma, belirli süreli iş sözleşmesi, uzaktan çalışma uygulamaları yaygınlık

kazanmıştır. ABD, AB ve diğer ülkelerde evden çalışma da ciddi artışlar göstermiştir. Güney Afrika' da insan kaynakları yöneticileri ile yapılan bir araştırmada, şirketlerin fazla çalışma, belirli süreli iş sözleşmesi, geçici iş ilişkisi, vardiyalı çalışma, tele çalışma, denkleştirme, iş paylaşımı, kısmi zamanlı çalışmaya başvurdukları belirlenmiştir (Doğan vd., 2015: 380). Bu araştırmada farklı olarak işletmeler, hibrit çalışma, kısa çalışma ve nakdi ücret desteği uygulamaları gibi esnek çalışma modelleri uygulamıştır.

Esnek çalışma uygulamalarını tercih eden işletmeler, iletişim kuramama, internetin bağlantısının kopması, teknik sorunlar, çalışanların iş disiplinin kontrol edilememesi gibi sorunlar yaşadıkları yönünde görüş bildirmişlerdir. Uzaktan çalışma modelinde çalışanların özel yaşamıyla iş yaşamı birbirine karışmıştır. İşletmeler iş disiplininin sağlayamamış, çalışanların iş süresi ve ara dinlenmesi sürelerini kontrol etmekte sorunlar yaşamışlardır. Sürekli iletişim halinde olması gereken işlerde, işlerin yetişmesinde gecikmeler meydana gelmiştir. Bazı işletmeler maliyetlerin artmasından yakınmış, vardiya sisteminin kullanılmasına bağlı olarak personel kayıplarının yaşandığını belirtmiştir. Bu noktada vardiya sistemini kullanan işletmelerde insan kaynakları yöneticileri vardiyaları ayarlarken iş mevzuatındaki düzenlemelere riayet etmesi gerekmektedir. Vardiyaların düzenli aralıklarla değiştirilmesi gerekmektedir. Çalışanların görev yerinin sınırlarının net olarak çizilmesi, iş-özel yaşam arasındaki dengenin kurulması açısından da önemlidir.

Katılımcılar esnek çalışma uygulamalarının dezavantajlarının yanı sıra avantajlarından da bahsetmişlerdir. Esnek çalışma uygulamasının işletmelere sağladığı avantajların başında zaman gelmektedir. Çalışanlar yolda harcadıkları zamanı işe veya özel yaşamına ayırabilmekte, işletmelerde bu vesile ile işlerin yapılması noktasında zaman kazanabilmektedir. Çalışanların işe olan istekleri artmakta, çalışanlar kendilerini daha konforlu ve özgür hissetmekte, özel yaşamına daha rahat entegre olabilmekte, iş verimliliği artmakta, ulaşım sorunlarından kurtulmaktadır. Uzaktan çalışmaya bağlı olarak kırtasiye giderleri azalmış, covid-19 pandemisine yakalanma riski de azalmıştır. Az sayıda katılımcı esnek çalışmanın avantaj sağlamadığını belirtmiştir. Ancak genel olarak esnek çalışma uygulamaları işletmelere maliyet avantajı sağlamakta, işçilerin zaman kayıplarını önlemekte, verimliliği, çalışanların

motivasyonunu yükseltmektedir. Baycık, vd. (2021:1704-1705) tarafından yapılan bir çalışmada uzaktan çalışmanın avantajları nelerdir sorusuna katılımcılar, yolda geçen zamanın kazanılması, gündelik özel işlere daha çok vakit ayrılması, işin daha verimli olması, ulaşım maliyetlerinden tasarruf edilmesi cevabını vermiştir. Yine başka bir araştırmada esnek çalışmaya geçişle birlikte çalışanların iş süreleri üzerindeki hakimiyetleri artmış, yolda geçen süreler azaldığı için verimlilik artmış ve de çalışanların sosyal ilişkilerine zaman ayırması kolaylaşmıştır (Karlıdağ vd., 2012: 453-454). Literatürde yapılan diğer çalışmaların bulgularının da bu çalışmanın bulguları ile benzerlik taşıdığı görülmektedir.

Esnek çalışmanın işletmelere sağladığı avantajların yanı sıra, çalışanların işe odaklanma problemleri, iletişim kopukluğu, ulaşılabilirliğin azalması, teknik sorunların baş göstermesi, işlerin takibinin zorlaşması, çalışanların mesai saatlerinde iş başında olmaması gibi dezavantajları da beraberinde getirmiştir. Söz konusu dezavantajlar, genellikle uzaktan çalışmaya bağlı olarak ortaya çıkmıştır. Çalışma yaşamıyla iş yaşamının birbirine karışmasından kaynaklı performans düşüklükleri yaşanmış, iş yükü artmış, iş akışı bozulmuştur. Bazı işlerin anlık, sürekli takibinden kaynaklı olarak esnek çalışmada yüz yüze çalışmanın verdiği hız sağlanamamaktadır. Örneğin mailer geç gelmekte, mesai başında bilgisayarda olması gereken çalışana ulaşılammamaktadır.

Kırcı (2019)' un evden çalışmanın avantajları ve dezavantajları üzerine yaptığı çalışmada, evden çalışan kişilerin zaman ve mekan esnekliğine sahip oldukları, iş özerkliği sağladıkları, sosyal yaşamlarının olumlu etkilendiği sonucuna ulaşılırken, aynı zamanda evden çalışanların yalnızlık yaşamaya başladıkları sonucuna da ulaşılmıştır. Özkanan (2022) 'in covid-19 pandemisinin çalışma yaşamında uzaktan çalışmaya etkilerini incelediği çalışmasına göre, çalışanların aile yaşamına daha fazla zaman ayırmaları, ulaşım maliyetlerinde azalma olduğu, rahatlık imkânı, esnek çalışmanın sağladığı avantajlar arasında sayılırken, işlerin aksaması, iletişim kopukluğu, malzeme ve donanım eksikliği, esnek çalışmanın dezavantajlarından biri olduğu sonucuna varılmıştır. Tuna ve Türkmendağ (2020)' ın pandemideki uzaktan çalışmanın motivasyonu etkileyen faktörleri üzerine yaptığı çalışmasında, uzaktan çalışmanın iş ortamını değiştirdiği, iş yükünün arttığı, iş disiplinin bozulduğu, teknolojik altyapıya ihtiyaç duyulduğu yönlerinden olumsuz etkilerken, zaman

tasarrufu, iş özerkliği, yaratıcılık, rahat ve sağlıklı çalışma imkânı gibi avantajlarının bulunduğu sonucuna varılmıştır. Özbay vd. (2017)' in esnek çalışmanın iş hayatına etkilerini incelendiği çalışmada, esnek çalışmanın çalışanların performanslarını artırıcı etkisinin olduğu, çalışanların iş yükünü hafiflettiği sonucuna varılmıştır. Covid-19 pandemisinin uzaktan çalışmaya etkisine ilişkin yapılan çalışmada, uzaktan çalışmaya geçilmesinin çalışanlarda iletişim problemi yaratması, iş-yaşam dengesinin kurulamaması, çalışanların yalnızlık hissetmesine ilişkin bulgulara ulaşılrken, diğer yandan çalışanların performanslarında azalma olmaması, esnek çalışma saatlerinin çalışanlar için tercih edilir olması olumlu sonuçlar olarak ortaya çıkmıştır (Çakar vd., 2021: 8-16).

Araştırma kapsamında esnek çalışmanın avantajına yönelik, ulaşım maliyetlerinin azalması, yer ve zaman konusundaki tasarruf, iş özgürlüğü, maliyetlerin azalması, aile yaşamına zaman ayrılabilmesine ilişkin sonuçların, daha önce yapılan çalışmalarda elde edilen sonuçlarla benzer olduğu görülmektedir. Bu çalışmada diğerlerinden farklı olarak, esnek çalışmanın covid-19 virüsüne yakalanma riskini azalttığı yönünde ortaya çıkan ve sağlık üzerindeki olumlu etkisini vurgulayan sonuç olmuştur. Esnek çalışmanın dezavantajlarıyla ilgili daha önce literatürde yapılan çalışmalarla, araştırma kapsamında yapılan çalışma sonucuna benzer bulgular elde edilmiştir. Çalışmada farklı olarak, esnek çalışmada çalışanlarla iletişim halinde olunması gereken işlerde gecikmelerin yaşandığı, vardiya sisteminden kaynaklı çalışan kayıplarının yaşandığı, çalışanların iş ve ara dinlenme sürelerini kontrol etmekte sorunların yaşandığına ilişkin bulgular elde edilmiştir.

İşyerinde uygulanan ücret sistemi/sistemleri çalışana ödenen ücret politikasının belirlenmesinden, yasal süreçlerin takibi, yapılan işe uygunluğu gibi nedenlerle önem arz etmektedir. İşletmeler genellikle zamana dayalı ücret sistemini tercih etseler de parça başına iş yapan işletmelerin verimliliğe dayalı ücret sistemlerini kullandıkları, yapılan işin satış gibi performansa bağlı olduğu firmalarda ise performansa dayalı ücret sisteminin tercih edildiği görülmüştür. Zamana dayalı ücret sistemi içerisinde de genel olarak aylık maktu ücret kullanılmakta, ücretin hesaplama yöntemine bağlı olarak saatlik veya günlük ücret sistemini tercih eden işletmelerde

bulunmaktadır. İşletmelerin esnek çalışma uyguladıkları dönemde kullandıkları ücret sistemleri incelenmiş ve yaşanan sorunlara ilişkin bulgular değerlendirilmiştir.

Katılımcılar işletmelerde genellikle zamana ve performansa dayalı ücret sisteminin kullandığını belirtmişlerdir. Az sayıda işletmede verime dayalı ve yüzde usulü ücret sistemi tercih edilmektedir. Ücretlerin belirlenmesinde çalışanların kıdemleri önemli bir unsur olarak göze çarpmaktadır. Bunun yanı sıra performansa dayalı ücret sisteminin uygulandığı işletmelerde çalışanların performansları da ücret belirlenmesinde önemli bir etken olarak göze çarpmaktadır. Çalışanın tecrübesi, yeterliliği de diğer kriterler arasındadır. Ücret, çalışanlarla yapılan iş sözleşmesi veya toplu iş sözleşmeleriyle de belirlenmektedir. Bazı işletmeler zamana dayalı ücret sisteminde sabit ücret yöntemini tercih etmekte, çalışanların ayrıca performansına göre aldıkları ücretler de yükselebilmektedir.

İşletmelerde ücret sistemlerinin belirlenmesinde; zamana dayalı ücret sisteminde, çalışma sürelerinin kart okuma sistemiyle takibine bağlı olarak fazla çalışma sürelerinin eksik hesaplandığı algısı oluşmakta, verimliliğe dayalı ücret sisteminde ise, çalışanların diğer iş arkadaşlarını kendileriyle kıyaslamalarına bağlı olumsuzluklar yaşanabilmektedir. Performansa dayalı ücret sisteminde, performans kriterlerinin net olarak belirlenmemektedir. Bu durum çalışan memnuniyetsizliğine neden olmaktadır. Yol ve yemek gibi ek ücret ödemelerinin temel ücretin içerisine giydirilmesi çalışan şikayetlerine neden olmaktadır. Kıdemli çalışanlar, diğer çalışanlardan daha yüksek ücret beklentisine girmekte ve ücretlerini yetersiz bulmaktadır. Bazı katılımcılar ise genellikle herhangi bir sorunla karşılaşmadıklarını belirtmiştir.

İnsan kaynakları yöneticileri çalışma sürelerini tespit ederken puantaj kayıtlarını düzgün tutmalı, ara dinlenme sürelerini belirlemeli ve çalışma süresinden düşmelidir. Çalışma süresine ilişkin kayıtların düzgün tutulamaması işletmeleri ileride açılacak iş davalarında hem ispat sorunuyla hem de müfettiş incelemelerinde idari yaptırımlarla karşı karşıya bırakabilir. Kıdemli ve kıdemsiz çalışanlar arasındaki ücret dengesinin sağlanması açısından somut ve objektif kriterlerin belirlenmesi son derece önemlidir. Ücret belirlenirken sendikalaşma varsa toplu iş sözleşmesi düzenlenirken, temel ücret ve ücret ekleri kalemlerinin de sözleşmelerde tayin edilmesi, iş

sözleşmesinden yer alan hususların toplu iş sözleşmelerine aykırı olmayacak şekilde düzenlenmesi de gerekmektedir.

Ücret sisteminin işletmelere sağladığı avantajları; düzenli gelir akışının sağlanması, performansa dayalı ücret sisteminde çalışanlar daha fazla performans göstermek adına motive edilmekte, adil ücret dengesi olduğu söylenebilir. Zamana dayalı ücret sisteminde çalışanların ne kadar ücret alacaklarını özellikle aylık maktu ücrette bilmeleri çalışmada bir güvence oluşturmaktadır. Ayrıca sabit ücret alan çalışanlar, fazla mesai ücreti alabilmekte adına daha fazla çalışmak istemektedir. Verimliliğe dayalı ücrette, çalışanlar hatasız iş çıkarmak için daha istekli çalışmakta, bu durum da iş akışını hızlandırmaktadır. Kısmi zamanlı çalışmalarda çalışanlara iş gördükleri saat ücreti kadar ödeme yapıldığından, çalışanların iş görmedikleri zaman ödenen ücret zararı da önlemiş olmaktadır. Performansa dayalı ücret sistemi üzerine yapılan bir araştırmada, söz konusu ücret sisteminde, meslekteki bilgi düzeyi ve işyerindeki verim dikkate alınarak yapılacak bir değerlendirmenin daha etkin sonuçlar vereceği sonucuna varılmıştır (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 125). Bu araştırmada farklı olarak performans değerlemesinde kriterlerin net olarak ortaya konulması, kıdemli çalışanlara göre kıdemli çalışanlara farklı ücret politikasının uygulanması gerektiği değerlendirilmektedir.

Esnek çalışma modelinde ücret belirlenmesinde yaşanan sorunlara ilişkin olarak; işletmelerin pandemi döneminde uzaktan çalışma modeline geçmelerine bağlı olarak ücretlerde enflasyona karşı azalma meydana geldiği, ücret ödemelerinde gecikmelerin yaşandığı, esnek çalışmaya bağlı olarak çalışma sürelerinin tespitinde yaşanan sorun nedeniyle mesai saatlerinin tam olarak belirlenemediği bu durumda ücretlerin çalışanlara eksik ödenmesine neden olduğu, pandemi dönemiyle birlikte bazı işletmelerde çalışanların istekleri doğrultusunda uzaktan çalışma kalıcı hale gelmiş ve tekrardan yüz yüze çalışmaya geçişte sorunlar yaşandığı belirlenmiştir. Pandemi döneminde kısa çalışma ve nakdi ücret desteği ödemelerine yapılan başvurulardan kaynaklı olarak çalışanların sigorta gün ve kazançlarının eksik bildirilmesine neden olmuştur. Özellikle son dönemlerde enflasyona bağlı olarak ücretlerde yaşanan kayıplar artmış, bu nedenle de çalışanların ücret beklentileri de yükselmiştir. Bunu karşılamakta zorlanan işletmelerde çalışan kayıpları yaşanmıştır.

Uzaktan çalışmaya geçilmekle birlikte yol ve yemek ücretlerini belirleme noktasında sorunlar yaşanmıştır. Esnek çalışma uygulamasına bağlı olarak işletmenin bazı bölümlerinde mesai ücreti ödenmediğinden çalışanlarda adil olmayan ücret sisteminin uygulandığı algısı oluşmuştur.

Ücret sisteminin belirlenmesi noktasında yaşanan sorunlara yönelik olarak; enflasyondan kaynaklı ücret sorununa ilişkin çalışanlara en üst noktada ücret artışları gerçekleştirilmiştir. Esnek çalışanlara fark gözetmeksizin tam zamanlı çalışanlarla aynı ücret ödemesi yapılmıştır. Mesai saatlerinin takip edilememesinden kaynaklı sorun, çalışanların iş gördükleri saat kadar ücret ödenmesi yapılarak, eksik ücret ödendiği durumlarda çalışanlara ikramiye verilerek telafi edilmiştir. Kısa çalışmadan kaynaklı sorunlar, çalışma şartlarına uygun takvim planı yaparak aşılmaya çalışılmış, bu durum çalışanlara izah edilmiştir. Düşük ücret ödemeye devam edilen çalışanlara şirketin içinde bulunduğu durum açıklanarak, şeffaf bir politika izlenmiştir. Uzaktan çalışmaya geçişte yol ve yemek ücretlerine ilişkin yaşanan sorun, söz konusu ek ücretler kaldırılarak çalışanlara tam ücret ödemesi yapılarak giderilmiştir. İşletmenin bazı bölümlerinde esnek çalışmadan kaynaklı olarak çalışanların fazla mesai ücreti alamamasına ilişkin sorun, belirli periyotlarda çalışanlara cüzi miktarlarda zam yapılarak aşılmaya çalışılmıştır. Ücret değişikliği yapmayan işletmeler, eşit işe eşit ücret politikasıyla hareket etmişlerdir.

Pandemi döneminde işletmeler, maliyetleri azaltmak ve diğer ekonomik nedenlerden ötürü ücret eklerinin kaldırılmasına veya sabit tutulmasına karar vermiştir. Bu durumda çalışanlar ücretlerinin eksik ödendiğini düşünmüş, idari ve adli yollardan haklarını aramaya çalışmıştır. Temel ücretin yanı sıra yol, yemek, ikramiye gibi ücret eklerinde yapılacak her türlü değişikliğin iş mevzuatı gereğince esaslı değişiklik olduğu, çalışanların yazılı rızası alınmadan yapılan değişikliklerin de çalışanları bağlamayacağı bilinmelidir. Yan hakların kaldırılmasından kaynaklı çalışan ve işveren arasındaki uyuşmazlıklar artmıştır. Bu nedenle esnek çalışmaya geçerken yapılacak düzenlemelerin mevzuat çerçevesinde olması gerekmekte hem de çalışma barışının korunması adına çalışanlar bu değişiklikler hakkında bilgilendirilmeli ve onların da onayının alınması gerektiği değerlendirilmektedir.

Esnek çalışma uygulamaları son zamanlarda giderek popüler hale gelmiş ve işletmeler tarafından sıkça kullanılan bir model haline almıştır. Esnek çalışmaya geçişte işletmelerin iletişim ve teknik sorunlar yaşadığı bilinmektedir. Bu sorunu aşabilmek adına teknik alt yapı ve malzeme desteğinin sağlanması gerekmektedir. Özellikle uzaktan çalışanlara gerekli donanımın sağlanması, iletişim sorununu da en aza indirecektir. Uzaktan çalışmayla birlikte iş ile özel yaşam birbirine karışmaktadır. İşletmelerin çalışma gün ve saatleri ile ara dinlenme sürelerini belirlemeleri, iş takibini yapabilmek, iş ve özel yaşama ilişkin sınırların çizilmesi bakımından işletmelere kolaylık sağlayabilir. Çalışanlar arasındaki iletişim ve bağlılığın sağlanması açısından hibrit çalışma modeli de tercih edilebilir. Haftanın belirli günlerinde eğer işin niteliği buna uygunsa çalışanın ofise gelmesi sağlanarak hem işletmeye olan bağlılık hem de işle ilgili motivasyonu sağlanabilir. Vardiya sistemini uygulayan işletmelerin her hafta düzenli olarak çalışanların vardiyalarını değiştirmesi, işin niteliği gerekli kılmıyorsa çalışanların sürekli gece vardiyasında çalıştırılmaması, çalışanların isteklerinin de bu noktada dikkate alınması gerekmektedir. Çalışanlarda, esnek çalışmanın dezavantajlarını en aza indirebilmek adına işverenle sürekli iletişim halinde olmalı, uzaktan çalışma yaptıklarında iş ile özel yaşam alanıyla ilgili sınırları belirlemeli ve işle ilgili konsantrasyonu sağlamak adına dikkatlerini dağıtacak çalışma alanlarından kaçınmalıdır. Esnek çalışma modellerinde sendikal örgütlenmelerin zayıfladığı bilinmekle birlikte bu zafiyeti aşabilmek adına dayanışmayı arttırmak, sosyal aktivitelerle çalışanlarla aradaki bağı güçlü tutmak gerekmektedir.

Ücret sistemlerinin belirlenmesi noktasında zamana dayalı ücret sistemine göre işletmeler çalışanlara her ay raporlu olup olmadığına bakılmaksızın 30 günlük ücret tutarında ödeme yapmayı tercih ediyorsa aylık maktu ücret sisteminin tercih edilmesi, rapor alan çalışan sayısının fazla olduğu işletmelerde ise günlük ücret sisteminin kullanılması tavsiye edilmektedir. Esnek çalışmaya geçişte performansa dayalı ücret uygulayan işletmelerde performans sisteminin adil olması son derece önemlidir. Performans ölçümünün her çalışan için eşit olacak şekilde yapılması gerekmektedir. İş sözleşmeleri veya personel yönetmelikleriyle performans kriterleri konulabilir ve ücretin her çalışana eşit şekilde uygulanması sağlanmalıdır aksi takdirde adil olmayan performans uygulamaları çalışanlar arasında huzursuzluklara, personel kayıplarına neden olmaktadır. Özellikle enflasyon ve ekonomide yaşanan gelişmelere bağlı olarak

piyasanın altında ücret ödemesi yapan işletmelerde personel kayıpları yükselmektedir. Çalışanlar, daha yüksek ücret alabilmek adına rakip veya diğer işletmeleri tercih etmektedirler. Yapılacak ücret artışlarıyla çalışanların motivasyonu sağlanarak, personel kayıpları da önlenebilir. Yeni çalışan almanın maliyeti, mevcut çalışanı kaybetmekten çok daha fazla olabilmektedir. İşyerinde belirli bir kıdemi ve yeterliği olan çalışanlara diğer çalışanlardan daha fazla ücret ödenebilir. Bu durum eşitlik ilkesine aykırılık teşkil etmeyecektir. Çalışanların birbirlerinin ücretini kıyaslamak ve olumsuzlukların önüne geçebilmek adına çalışanlarla gizlilik anlaşması yapılabilir. Verim esasına dayalı parça başı iş yapan işletmelerde çalışanlar daha çok ücret alabilmek adına daha fazla çalışmakta bu durum iş akışının ve çalışan motivasyonunun artmasına neden olmaktadır. Diğer yandan da daha çok ücrete hak kazanmak için fazla çalışma yapmak hata payını yükseltmekte, bu durum yapılan işin de kusurlu olmasına neden olmakta ve müşteri kaybını arttırmaktadır. Verime dayalı ücret sisteminde çalışanlara sabit bir ücret vermek suretiyle ücretinin ödenmesi, ayrıca çalışanların performansına bağlı olarak belirli bir kotanın üzerinden iş yapan çalışanlara ayrıca prim veya ek ücret ödemesi sağlanabilir.

Pandemi döneminde neredeyse çoğu işletme tarafından başvurulmuş kısa çalışma ve nakdi ücret desteği ödemelerine bağlı olarak ücret sisteminin belirlenmesinde sorunlar yaşanmıştır. Çalışanların iş gördükleri saat kadar ücreti işveren tarafından ödenmiş, çalışanlara ayrıca çalışmadıkları saat kadar da devlet tarafından kısa çalışma veya nakdi ücret desteği ödenmiştir. Ancak çalışanlar, kısa çalışma ve nakdi ücret desteğinden kaynaklı olarak prim gün ve ücret kayıpları yaşamıştır. Bu durum çalışanlar açısından hak kayıplarına neden olmuştur. Bu sorunu gidermek adına kısa çalışma ve nakdi ücret desteğindeki sürelerin borçlanma yapmak suretiyle telafi edilmesi sağlanmalıdır. Yapılacak bir mevzuat düzenlemesiyle de eksik gün ve kazançların borçlanma oranlarına nazaran daha düşük bir oranla çalışanlar tarafından ayda 30 güne tamamlanabilmesine imkan verilmelidir. Çalışanların, kısa çalışma ve nakdi ücret dönemlerindeki varsa sigorta primleri ile ücret kayıplarıyla ilgili yasal haklarını kullanmaları, idari ve adli makamlara başvurmaları önerilmektedir. Sendikalara çalışanların ücretlerini belirleme noktalarında önemli görevler düşmektedir. Toplu iş sözleşmesinin sağladığı hak ve avantajlardan yararlanarak işveren karşısında zayıf konumda olan çalışanları korumak, çalışma

barışını sağlamak adına ücret pazarlığında çalışanların taleplerini de dikkate almak oldukça önemli bir husus olarak görülmektedir.



## KAYNAKÇA

- Akyiğit, E. (2016). *İş Hukuku*. (11. Basım). İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- Albayrak, C. (2012). Küreselleşme ve ekonomik krizin iş hukukuna etkisi. *Türkiye Barolar Birliği Dergisi*, 98, 165-202.
- Alkan, F. H. (2007). Geleceğin çalışma biçimi tele çalışmaya ilişkin yaklaşımlar. *IX. Akademik Bilişim Konferansı*, Kütahya.
- Asgari Ücret Yönetmeliği. (2004). T.C. Resmi Gazete, 25540, 01 Ağustos 2004.
- Astarlı, M. (2008). *İş Hukukunda Çalışma Süreleri*. (1. Basım). Ankara: Turhan Kitabevi.
- Aydoğdu, C. (2012). *Avrupa Birliği'ne katılım sürecinde Türkiye'de esnek çalışma ve kadın istihdamına yönelik olarak yapılan çalışmalar, sorunlar ve çözüm önerileri*. Çalışma Genel Müdürlüğü uzmanlık tezi, Ankara.
- Aydoğdu, C. (2014). Avrupa birliği ve Türkiye'de esnek çalışma kadın istihdamı politikaları. *Çalışma Dünyası Dergisi*, 2(1), 68-87.
- Aytekin, E. (2005). *Performansa göre ücretlendirme ve Türkiye'de uygulamaları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ayyıldız, F. Çam, İ. D. Kuş, Y. (2021). Koronavirüs (COVID-19) Salgın Sürecinde Evden Çalışma ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide İş Yaşamı Kalitesinin Aracı Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 136-149.
- Bakan, İ. ve Kelleroğlu, H. (2003). Performans değerlendirme: çalışanların performans değerlendirme uygulamalarından beklentileri konusunda bir alan

çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 8(1), 103-127.

Bal, B. Ö. (2016). İşsizlik Sigortası. (1. Basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Başbuğa, H. ve Uzuner, E. (2020). Fesih yasağı ile eşit işlem borcuna aykırılığın hukuki sonuçları. *Lebib Yalkın Mevzuat Dergisi*, 201, 121-126.

Başkale, H. (2016). Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenilirlik ve örneklem büyüklüğünün belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(1), 23-28.

Batı, Murat (3 Ocak 2021). Asgari ücretli her yıl 5 gün eksik ücret alıyor, T24.

Baycık, G. Doğan, S. Yangın, D. D. Yay, O. (2021). Covid-19 pandemisinde uzaktan çalışma: tespit ve öneriler. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 3(70), 1683-1728.

Baycık, G. (2014). Çalışma sürelerinde güvenceli esneklik uygulamaları. *Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 223-262.

Berberoğlu Yenipınar, F. (2020). İş Hukukunda İşçilik Alacakları ve Tazminat Davaları. (2. Basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Bilgili, A. (2017). Fazla Çalışmanın Tanıkla İspatı. (1. Basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Bilginoğlu, E. (2021). Covid-19 pandemisi sırasında uzaktan çalışmanın artan önemi: bilinen yanlışlar ve doğruları. *Çalışma ve Toplam Ekonomi ve Hukuk Dergisi*, 2(69), 1099-1146.

Bingöl, D. (1997). Personel Yönetimi. (3. Basım). İstanbul: Beta Basım Yayıncılık.

Bolat, T. Seymen, A.O. ve Bolat O.İ. (2006). Örgütlerde esnek çalışmaları uygulamaları ve buna ilişkin olarak 4857 sayılı İş Kanunu'nda getirilen düzenlemelerin incelenmesi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 1-30.

- Bozkurt Yüksel, E. A. (2008). Çalışma sürelerinde esneklik sağlayan modeller üzerine değerlendirmeler. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 45(519), 49-60.
- Budak, G. Arpacı, S. Ç. ve Tolay, E. (2017). Performansa ve yetkinliğe dayalı ücret ve ödül yönetimi arasındaki bağlantılar. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(4), 15-34.
- Bulut, M. (2017a). Sosyal Güvenlik Uyuşmazlıkları ve Çözüm Yolları. (1. Basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Bulut, M. (2017b). Asgari İşçilik Uygulamaları Usul ve Esasları. (1. Basım). İstanbul: On İki Levha Yayıncılık.
- Büyükpoyraz, M. T. (2020). *Türkiye'deki esnek çalışma uygulamalarının hizmet sektöründeki çalışan memnuniyetine etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Cerev, G. (2016). İş Kanunu kapsamında esnek çalışmaya yeni yasal yaklaşımların çalışma hayatına etkisi. *İş yazıları Dergisi*, 5, 65-80.
- Çakar, M. Dalıp, F. Büyüktandır B., Doğan B. (2021). Covid-19 Pandemisinin Uzaktan Çalışanlara Etkileri, *II. Uluslararası COVID-19 ve Güncel Sorunlar Kongresi*, Ankara.
- Çakır, A. (2011). *Türkiye'de esnek çalışma ve kadın işgücü üzerindeki etkileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çakır, Ö. (2001). Yeni çalışma biçimleri ve işe ilişkin tutumlar. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 3(1), 1-8.
- Çakmakçı, A. (2021). Asgari ücretin istisna olması ve agi'nin kaldırılması ile ücrete ilişkin bazı özel hususların değerlendirilmesi. Alomaliye, <https://www.alomaliye.com/2021/12/28/asgari-ucret-asgari-gecim-indiriminin-kaldirilmesi/> adresinden 28.03.2022 tarihinde alınmıştır.

- Can, H. Kavuncubaşı Ş. ve Yıldırım S. (2016). Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi. (8. Baskı). Ankara: Siyasal Yayıncılık.
- Çelik, S. (2007). *Türkiye iş gücü piyasasının esnekliği ve esnek çalışma önündeki engeller*. Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü uzmanlık tezi, Ankara.
- Çelik, N. Caniklioğlu N. ve Canbolat T. (2015). *İş Hukuku Dersleri*. (28. Basım) İstanbul: Beta Yayınları.
- Çetin, C. Arslan L M ve Dinç E. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi. (3. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Çiçek, M. (2018). İş Hukukunda Zorunlu Arabuluculuk. (1. Basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çil, Ş. (2020a). İş Uyuşmazlıklarında Yargıtay Uygulamaları. (1. Basım). Ankara: Yetkin Yayınları.
- Çil, Ş. (2020b). Koronavirüs Salgınının İş Hukukuna Etkileri. (1. Basım). Ankara: Yetkin Yayınları.
- Çil, Ş. (2010). İş Hukukunda İşçinin Ücreti. (1. Basım). Ankara: Turhan Kitabevi.
- Çil, Ş. (2022). İş Hukuku Yargıtay İlke Kararları. (9. Basım). Ankara: Yetkin Yayınları.
- Çopuroğlu, Ç. (2022). Türk İş Hukukunda Mesleki Geçici İş İlişkisi (1. Basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çopuroğlu, Ç. (2013). Ücret ve Korunması. (1. Basım). Ankara: Turhan Kitabevi.
- Curtin, R. E. (1965). Sendikaların ücret farklarına tesiri. (Çev. Toker Dereli), *ILR Research Dergisi*, 11(2), 187-201.
- Dede, P. D. Türkmen, F. (2019). Yaşam doyumu ve esnek çalışma üzerine bir araştırma. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 13(19), 2017-2041.

- Demir, R. ve Acar, A. C. (2014). İş ahlakı açısından ücret yönetimi sistemi. *İş Ahlakı Dergisi*, 7(1), 95-148.
- Demir, E. Z. (2012). *Esnek çalışma yöntemleri üzerine bir araştırma*. Yıldız Teknik Üniversitesi Meslek Yüksekokulu, insan kaynakları yönetimi dersi, araştırma projesi, İstanbul.  
[https://www.researchgate.net/publication/337830865\\_Turkiye'de\\_esnek\\_calisma\\_yontemleri\\_uzerine](https://www.researchgate.net/publication/337830865_Turkiye'de_esnek_calisma_yontemleri_uzerine) adresinden 01.12.2021 tarihinde alınmıştır.
- Demir, F. ve Gerşil, G. (2008). Çalışma hayatında esneklik ve Türk hukukunda esnek çalışma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 68-89.
- Demir, K. (2021). Türk iş hukukunda uzaktan çalışma kapsamında işverenin iş sağlığı ve güvenliğini sağlama borcu. *Selçuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*. 29(3), 2501-2543.
- Demirezen, E. C. (2018). *Çalışma sürelerinde esneklik*. Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Deveci, Z. S. (2020). İş hukukunda işverenin eşit davranma borcu ve özellikle iş sözleşmesinin feshi açısından önemi. *İzmir Barosu Dergisi*, 15-63.
- Devlet Memurları Kanunu. (1965). T.C. Resmi Gazete, 12056, 23 Temmuz 1965.
- Doğan, A. Bozkurt, S. ve Demir, R. (2015). Çalışanların esnek çalışmaya ilişkin tutumlarını belirlemeye yönelik bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 14, 375-398.
- Doğan, S. (2016). İş Sözleşmesinde Bağımlılık Unsuru. (1. Basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Doğru, Ç. (2015). İnsan kaynakları açısından esnek çalışmanın istihdama etkilerinin incelenmesi: Türkiye örneği. *Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(7), 109-130.

- Efe, Ö. (2020). *İş değerlemeye dayalı olarak yeni ücret sistemlerinin kurulması: bir uygulama örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Ekmekçi, Ö. ve Yiğit, E. (2021). *Bireysel İş Hukuku Dersleri*. (3. Baskı). İstanbul: On İki Levha Yayıncılık.
- Ergül, H. F. (2006). Kurumlarda ücret, ücret sistemleri ve ücret-başarı ilişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(18), 92-105.
- Ersöz, D. (2014). *Alt İşverenlik El Kitabı*. (1. Basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Eryiğit, S. (2000). Esnek Üretim, Esnek Organizasyon, Esnek Çalışma. *Kamu-İş*, 5 (4), 1-16.
- Evcil, C. ve Göktaş, B. K. (2010). *Tüm Yönleriyle Ücretlendirme ve Bordrolama Esasları*. (1.Basım). İstanbul: Legal Kitapevi.
- Evren, Ö. K. (2021). *İş Mevzuatı Açısından İşverenin El Kitabı*. (20. Basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Eyrenci, Ö. Taşkent, S. ve Ulucan, D. (2019). *Bireysel İş Hukuku*. (9. Basım). İstanbul: Beta Yayınları.
- Göksu, N. ve Öz, B. (2008). Etkin ücret yönetiminin işletmeye sağlayacağı yararlar konusunda işgören algılamaları: bir alan çalışması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 0(20), 419-436.
- Gül Cavak, H. (2022). *İş ve Sosyal Güvenlik Davalarında Yorum*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Günel, M. (2017). *Seçilmiş ülkelerde ücret garanti fonu uygulamaları ve İŞKUR için öneriler*. Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Tezi, Ankara.
- Günay, C. İ. (2009). *İş Kanunu Şerhi 2. Cilt*. (3. Basım). Ankara: Yetkin Yayınları.

- Günay, C. İ. (2020). İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dersleri. (6. Basım). Ankara: Yetkin Yayınları.
- Gürkaynak, G. Karaoğlan, C. ve Uluay, T. (2013). 4857 sayılı İş Kanunu kapsamındaki esnek çalışma kavramının çalışma süresi özelindeki uygulamaları ve tam/kısmi süreli çalışmalar yönünden uygulanabilirliği. *Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi*, 40 (362650), 1-15.
- Güvercin, A. G. ve Mil, H. B. (2016). Sosyal güvenlik açısından işçi ücret giderlerinin muhasebe uygulaması ve denetimi. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, 9(1), 59-74.
- Güzel, A. ve Heper, H. (2017). Sürekli istihdamdan geçici atipik istihdama mesleki amaçlı geçici iş ilişkisi. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 1(52), 11-58.
- Güzel, A. Okur, A. R. ve Caniklioğlu, N. (2018). Sosyal Güvenlik Hukuku. (17. Basım). İstanbul: Beta Yayınları.
- Güzel, A. Okur, A. R. Caniklioğlu, N. (2021). Sosyal Güvenlik Hukuku (19. Basım). İstanbul: Beta Yayınları.
- <https://www.iskur.gov.tr/yayinlarimiz/issizlik-sigortasi-bulteni> (Erişim Tarihi: 23.01.2022).
- <https://multinet.com.tr/blog/insan-kaynaklari/esnek-calisma-nedir-esnek-calisma-saatleri-modelleri-nelerdir> (Erişim Tarihi: 12.04.2022)
- Isaac, A. (2012). Ücret Sistemleri. *Journal of Social Policy Conferences*, 0(2), 49-64.
- İş Kanunu. (2003). T.C. Resmi Gazete, 25134, 10 Haziran 2003.
- İşsizlik Sigortası Kanunu. (1999). T.C. Resmi Gazete, 23810, 08 Eylül 1999.
- İş Kanunu'na İlişkin Çalışma Süreleri Yönetmeliği. (2004). T.C. Resmi Gazete, 25425, 06 Nisan 2004.

- İş Kanunu'na İlişkin Fazla Çalışma ve Fazla Sürelerle Çalışma Yönetmeliği. (2004). T.C. Resmi Gazete, 25425, 06 Nisan 2004.
- Kalkandeler, N. (2013). Güvenceli esneklik: karşılıklı önkoşullar. *Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(4), 59-81.
- Kandemir, M. (2014). Evde çalışma ve 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu'nun evde hizmet sözleşmesine ilişkin hükümleri. *İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası*, 72(2), 143-166.
- Kandemir, M ve Yardımcıoğlu, D. (2014). İş hukukunda Eşitlik İlkesi. *Dicle Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 19(30-31), 1-44.
- Kar, B. (2019). İş Yargılaması Usulü. (2. Basım). Ankara: Yetkin Yayınları.
- Karaalp-Orhan H. S. ve Aksoylu, D. (2018). Ücret Farklılıklarına Neden Olan Faktörler ve İşgücü Piyasasında Tabakalaşma: Ankara İli İnşaat Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 16(2), 1-20.
- Karacan Çetin, H. (2019). 4857 Sayılı İş Kanunu'na Göre Fazla Çalışma. (6. Basım). Ankara: Seçkin Yayınları.
- Karataş, Z. (2015). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 62-80.
- Karlıdağ, Ö. Ceylan, N. Günsel, İ. (2012). Çalışma yaşamında esnekliğe duyulan ihtiyaç uygulamalı bir çalışma. *Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 444-484.
- Kaya, M. ve Burtan D. B. (2016). Esnek çalışma modeli: ev eksenli çalışma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(28), 1069-1099.
- Kaya, T. B. (2017). Örgütlerde Ücretleme Şekilleri Birey ve Örgüt Açısından Yansımaları. *Journal Of Social And Humanities Sciences Research*, 4(13), 1348-1365.

- Kırcı, B. (2019). *Eviden çalışma: özgürlük mü esaret mi?*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 21(1), 173-196.
- Kısa Çalışma ve Kısa Çalışma Ödeneği Hakkında Yönetmelik. (2011). T.C. Resmi Gazete, 27920, 30 Nisan 2011.
- Koç, M. (2016). 4857 sayılı İş Kanunundaki esneklik düzenlemeleri ve uygulama problemleri. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(7), 2169-2192.
- Koç Başaran, Y. (2017). Sosyal bilimlerde örnekleme kuramı. *Akademik sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(47), 480-495.-
- Kutal, M. (2007). Türkiye’ de asgari ücretle ilgili sorunlar. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 0(53), 55-64.
- Kuzgun, K. İ. (2012). Güvenceli esneklik kavramı ve Türkiye’de güvenceli esnekliğin belirleyici değişkenleri. *Sosyal Güvenlik Dergisi*, 2(2), 35-48.
- Mollamahmutoğlu, H. Astarlı, M. Baysal U. (2022). İş Hukuku. (7. Basım). Ankara: Lykeion Yayıncılık.
- Pelek, S. ve Kahveci, M. (2021). Asgari ücret ve politika: Asgari ücreti seçimler mi belirliyor. *Amme İdaresi Dergisi*, 54(1), 99-131.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi. (1. Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Şahin, L. (2010). İnsan kaynakları yönetiminde ücretlendirme fonksiyonunun analizi. *Kamu-İş Dergisi*, 11(2), 129-164.
- Şakar, M. (2009). *İş Hukuku Uygulaması*. (8. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Sert, S. (2014). Çağrı üzerine çalışmaya dayalı iş sözleşmesi. *TBB Dergisi*, 110, 335-356.

- Şimşek, E. (2012). *Esnek çalışmanın bir türü olarak uzaktan çalışma ve İstanbul Aydın Üniversitesi'nde konuyla ilgili bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu. (2006). T.C. Resmi Gazete, 26200, 16 Haziran 2006.
- Sümer H. (2016). *Bireysel Basım İş Hukuku*. (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayınları.
- Sümer, H. H. (2020). *İş Hukuku*. (25. Baskı) Ankara: Seçkin Yayınları.
- Sümer, H. H. ve Kayırgan, H. (2021b). *İşçilik Alacakları ve Hesaplamaları*. (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayınları.
- Sümer, H. H. (2021a). *Sosyal Güvenlik Hukuku*. (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayınları.
- Süzek, S. (2015). *İş hukuku*. (11. Basım) İstanbul: Beta Yayınları.
- Ocak, U. (2018). *Feshe Bağlı İşçilik Alacakları Cilt-I*. (6. Basım). Gaziantep: Kalkan.
- Ocak, U. (2018). *Feshe Bağlı İşçilik Alacakları Cilt-II*. (6. Basım). Gaziantep: Kalkan.
- Odaman, S. (2013). *Esneklik prensini çerçevesinde Yargıtay kararları ışığında Türk iş hukukunda çalışma süreleri ve yöntemleri*. İstanbul: Legal Hukuk Kitapları Serisi, (214).
- Ören, K. (2015). *İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku*. (1. Basım), Ankara: Nobel Yayınları.
- Özcan, D. (2018). *Uzaktan çalışmanın Türkiye'deki çalışma hayatı üzerindeki etkisinin incelenmesine yönelik nitel bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özçelik, A. O. (1995). *Esnek Çalışma*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 24(1), 97-108.
- Özdemir, C. S. (2009). *Yargıtay Kararlarıyla Açıklamalı Güncellenmiş İş Kanunu*. (1. Basım), Ankara: Yaklaşım Yayıncılık.

- Özer, A M, Sökmen A. Akçakaya M. Özaydın M. M. (2017). İnsan Kaynakları Yönetimi. (1. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi
- Öztürkoğlu, Y. (2013). Tüm yönleriyle esnek çalışma modelleri. *Beykoz Akademi Dergisi*, 1(1), 109-129.
- Tan, G. (2007). *A tipik sözleşmelerinden evde çalışma ve tele çalışma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Taner, D. ve Avşar Negiz, N. (2018). Kamu idarelerinde esnek çalışmaya dair kavramsal bir çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(32), 557-585.
- Taşoğlu, J. ve Limoncuoğlu, S. A. (2010). 4857 sayılı Kanun kapsamında esnek çalışma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(2), 77-84.
- Tathioğlu, E. (2011). *Esnek çalışmanın Avrupa birliği ve Türkiye’de uygulanabilirliği* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Bursa.
- Terzioğlu, A. (2019). İş hukukunda işverenin borcu olarak ücret. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(72), 1890-1908.
- Topgül, S. (2020). Covid-19 salgını ile iş hukukundaki kısa çalışma uygulaması ve kısa çalışma ödeneğine ilişkin güncel gelişmeler. *İş Yazıları Dergisi*, 17, 1-16.
- Tozlu, E. (2011). Genel olarak esnek çalışma sistemleri ve tele çalışma ve sıkıştırılmış iş haftasının karşılaştırılması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 3(4), 99-116.
- Tuncay, A. C. ve Ekmekçi, Ö. (2021). Sosyal Güvenlik Hukuku Dersleri. (21. Basım). İstanbul: Beta Yayınları.
- Türk Dil Kurumu, Türkçe Sözlük. “sozluk.gov.tr”
- Türkay, İ. (2022). Ücret Ödemelerinin Vergilendirilmesi. (3. Basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Uğur, Ö. (2017). *Alt İşverenlik İlişkisi ve Kamu İşyerlerindeki Uygulama*. (1. Basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Ulubey, R. (2019). Günlük ücrette ve aylık maktu ücrette fazla çalışma ücreti doğru mu hesaplanıyor. *Lebib Yalkın Mevzuat Dergisi*, 187.
- Ulucan, D. (2007). Yargıtay’ ın kayan iş süreleri ve fazla çalışma ile ilgili yaklaşımı. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 9 (Özel Sayı), 177-188.
- Uşen, Ş. (2020). *Covid-19 salgını döneminde “Zorunlu” evden çalışma: iş ve özel yaşama etkileri*. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi. İnsan Kaynakları Araştırma Merkezi, Aralık-2020.
- Uzaktan Çalışma Yönetmeliği. (2021). T.C. Resmi Gazete, 31419, 10 Mart 2021.
- Uzuner, E. ve Ekşi, M. (2020). Fesih yasağının iş güvencesi, nakdi ücret desteği ile kısa çalışma ödeneği kapsamında değerlendirilmesi. *Mali Çözüm Dergisi* 30(161), 311-320.
- Uzuner, E. (2021). Kısa çalışma uygulamasına ilişkin ortaya çıkan sorunların iş ve sosyal güvenlik yönlerinden değerlendirilmesi. *Uluslararası İşletme Bilimi ve Uygulamaları Dergisi*. 1(1), 78-91.
- Ücretin Korunması Hakkında 95 Sayılı Milletlerarası Çalışma Sözleşmesinin Tasdikine ve Bu Sözleşmeye Katılmamıza Dair Kanunun. (1960). T.C. Resmi Gazete, 10641, 28 Ekim 1960.
- Yenisey, D. K. (2021). “Hukuk perspektifinden çalışma” *Reflektif Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 333-631.
- Yenisey, D. K. ve Emrağ, E. S. (2021). *İş Hukukunda Yeni Yaklaşımlar IV*. (1. Basım). İstanbul: On İki Levha Yayıncılık.
- Yıldırım, K. (2011). Uluslararası düzenlemelerde fazla çalışma ve ülke uygulamaları. *TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 23(4), 34-103.

- Yıldırım, A. ve Demirel E. T. (2015). Ücret tatmininin yaşam tatminini belirleyici etkisi var mı? Elazığ Banka Çalışanları Örneği. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25(2), 133-154.
- Yılmaz, H. (2019). Sosyal güvenlik hukukunda iş sözleşmesiyle çalışanların prime esas kazançlarının tespiti. *Türkiye Barolar Birliği Dergisi*, 32(145), 449-493.
- Yılmaz, O. (2018). Türk iş hukukunda postalar halinde çalışma. *Necmettin Erbakan Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 1(1), 83-110.
- Yıllık Ücretli İzin Yönetmeliği. (2004). T.C. Resmi Gazete, 25391, 3 Mart 2004.
- Yiğit, B. (2021). Pandemi döneminde uzaktan ve evden çalışma. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 313-319.
- Yiğit, Y. (2020). Bireysel iş hukuku açısından zorlayıcı ve zorunlu sebeplere bağlı olarak ortaya çıkan çalışma koşullarının yeni koronavirüs (covid-19) nedeniyle gerçekleştirilen son yasal değişiklikler bağlamında değerlendirilmesi. *İstanbul Hukuk Mecmuası*, 78(2), 265-297.
- Yolvermez, B. (2020). Türkiye’ de asgari ücret sorunlarına ilişkin bir değerlendirme. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 4(67), 2441-2462.

## EKLER

### Ek 1. Görüşmelere İlişkin Sorular

Sektör:

İşletme faaliyet süresi:

Toplam çalışan sayısı:

Çalışanlarla yapılan iş sözleşmesinin türü/türleri:

Çalışanlara temel ücret dışında ödenen ücret ekleri (Prim, ikramiye vb.):

1. Şu anda işyerinizde uygulanan çalışma süre/süreleri /türleri nelerdir?
2. Çalıştığımız işyerinde hangi esnek çalışma çeşit/çeşitleri uygulanmaktadır ya da geçmişte uygulandı mı? Ayrıca hangi bölümlerle esnek çalışma uygulamaları var, kaç kişi yararlanıyor?

(Kısmi süreli, Uzaktan Çalışma, Hibrit Çalışma, Çağrı Üzerine, Fazla Çalışma ve/veya Fazla Sürelerle Çalışma (Serbest Zaman Kullanımı), Denkleştirme Uygulaması (Yoğunlaştırılmış İş Haftası), Telafi Çalışma, Kayan İş Süreleri, Vardiyalı (Postalar Halinde) Çalışma, Kısa Çalışma, Ücretsiz İzin (Nakdi Ücret Desteği) Uygulaması, İş Paylaşımı, Geçici İş İlişkisi, Varsa diğer uygulamalar neler

3. İşletmenizin esnek çalışmaya uygun olduğunu düşünüyor musunuz? Hangi çeşit esnek çalışma sizce daha uygundur? Niçin? (Esnek çalışmaya uygun değilse niçin)

4. Esnek çalışmaya geçişte karşılaştığımız sorunlar var mıydı? Nelerdir, hangi konularda?

5. Esnek çalışma uygulamalarının avantajları neler?

6. Esnek çalışmanın dezavantajları nelerdir?

7. İşyerinde ücretler hangi kriterlere göre belirleniyor (İş Sözleşmesi, toplu iş sözleşmesi veya emsal ücret araştırması vb.)

8. İşyerinde uygulanan ücret sistemi/sistemleri nelerdir? Bu uygulanan ücret sistemleri nasıl belirleniyor? (Zamana Dayalı Ücret, Verime Göre Ücret (Parça

Başı/Akort veya Götürü), Performansa Dayalı Ücret, Yüzde Usulü Ücret, Varsa Diğer Ücret Sistemi Belirtiniz).

9. Kullandığınız ücret sistemlerinde yaşanan sorunlar nelerdir? (İşyerinde kullanılan her bir sistem için yaşadığınız sorunlar nelerdir, ayrı ayrı belirtir misiniz?)

10. Kullandığınız ücret sistemlerinin avantajları nelerdir?( her bir ücret sisteminin avantajını ayrıca belirtiniz lütfen)

11. Esnek çalışma modellerinize uygun ücret seviye ve türlerini belirleme noktasında ne gibi sorunlarla karşılaştınız?

12. Bu sorunların çözümüne yönelik yaklaşımlarınız neler oldu? Nasıl sonuçlar aldınız?

13. İşletmenizde pandemi dönemi ile birlikte esnek çalışma modeli kullandınız mı? Bu dönemde uzaktan çalışmaya geçildi mi? Geçildiyse ücret ödemede ne gibi sorunlarla karşılaştınız?

14. Bu sorunları çözmek için ne gibi çalışmalar yaptınız?

15. Esnek çalışanların SGK primleri ve prim gün sayılarının düzenli bir şekilde SGK' ya bildirilmesinde yaşadığınız aksaklıklar oldu mu, hangi konularda?