

T.C.
Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

İŞLETMELERDE ÇALIŞMA
SAATLERİ PROGRAMLARI
VE
MARMARA BÖLGESİNDEKİ UYGULAMA

(Doktora Tezi)

Mînâ Özevren

İstanbul - 1986

İ Ç İ N D E K İ L E R

	<u>Sayfa</u>
I- GİRİŞ	1
1. Çalışma Saatlerinin ve Programlarının Tanımları	5
A. Çalışma Saatlerinin Tanımı	5
B. Geleneksel Çalışma Saatleri Programları	6
a) Tam-gün Çalışma Saatleri Programları	6
b) Vardiya Usulü Çalışma Saatleri Programları	7
C. Alternatif Çalışma Saatleri Programları	7
a) Esnek Çalışma Saatleri Programları	8
b) Sıkıştırılmış Çalışma Saatleri Programları	8
c) Kısmi-Çalışma Saatleri Programları	8
2. Çalışma Saatlerinin Tarihsel Süreç İçerisindeki Gelişimi	10
A. Batı'da Çalışma Saatlerinin Gelişimi	10
B. Türkiye'de Çalışma Saatlerinin Gelişimi	17
a) Cumhuriyetten Önceki Dönem	18
b) Cumhuriyet Dönemi	19
aa) Liberal Bireyci Dönem	19
bb) Devletçilik	21
cc) İkinci Dünya Savaşı ve Sonrası	22
II- ÇALIŞMA SAATLERİNİN VE PROGRAMLARININ TOPLUM, EKONOMİ VE İŞLETMELER AÇISINDAN ÖNEMİ	25
3. Çalışma Saatleri ve Programlarının Toplum Açısından Önemi	26
A. Kişisel Farklılıkların Kaynağı	26
a) Hayat Devreleri	26
b) Hayat Dönemi Safhaları	28
B. Toplumsal Değerlerdeki Değişiklikler	30
4. Çalışma Saatlerinin Ekonomi Açısından Önemi	32
A. Çalışma Saatlerinin Arzı	34
B. En Uygun Çalışma Süresinin Belirlenmesi	41

	<u>Sayfa</u>
C. Fazla Çalışma ve İkinci Bir İşde Çalışma	42
a) Fazla Çalışma	43
b) İkinci Bir İşde Çalışma	43
5. Çalışma Saatlerinin İşletmeler Açısından Önemi	46
A. Çalışma Saatlerinin Personel İşlevlerine Etkisi	47
a) Personel Plânlaması ve İşe Alma İşlevi	48
b) Eğitim İşlevi	51
aa) İşe Alıştırma Eğitimi	51
bb) Personel Eğitimi	51
c) Ücretleme İşlevi	52
d) İş Tatmini ve Moral İşlevi	56
B. İşletmelerde Çalışma Saatlerinin Maliyetler ve Verimlilik Üzerindeki Etkisi	59
a) Çalışma Saatlerinin Maliyetler Üzerindeki Etkisi	59
b) Çalışma Saatlerinin Verimlilik Üzerindeki Etkileri	62
III- İŞLETMELERDE ÇALIŞMA SAATLERİNİN PROGRAMLARININ DÜZENLENMESİ	67
6. İşletmelerde Çalışma Saatlerinin ve Programlarının Yönetimin Başlıca Amaçları, İlkeleri ve Politikaları	68
A. İşletmelerde Çalışma Saatlerinin ve Programlarının Düzenlenmesinin Amacı	68
B. İşletmelerde Çalışma Saatlerinin ve Programlarının Düzenlenmesinde İlkeler	68
a) Eşitlik İlkesi	68
b) Denge İlkesi	69
c) Amaç Birliği İlkesi	69
d) Değişebilirlik İlkesi	69
C. İşletmelerde Çalışma Saatlerinin ve Programlarının Politikaları	69
a) Darboğaz ya da İsraftan Sakınmak İçin Herhangi Bir Anda İşletmede Bulunan Emek Hacmi İle İhtiyaç Duyulan Emek Hacmi Arasındaki Farkların Telâfi Edilmesi	69
b) İşletme Çalışma Saatlerinin Personelin Tercihleri ile Koordinasyonlu Bir Şekilde Düzenlenmesi	70

	<u>Sayfa</u>
C) İşgücü Kayıplarının Daha İyi Belirlenmesi ve Azaltılması	70
7. İşletmelerde Çalışma Saatlerinin Düzenlenmesinde Etkili Olan Etmenler	71
A. İşveren Politikaları	71
B. İşin Kendi	72
C. Satış Durumu	73
D. Teknolojik Yapı	73
E. İş Hızı	75
F. Emegın Yapısı	76
8. Çalışma Saatlerinin Düzenlenmesi	77
A. Yıllık Çalışma Saatleri	77
B. İşletmenin Talebi	78
C. Bölümlerin Hedeflerinin Belirlenmesi	79
D. Geçici Çalışma Saatleri Programlarının Seçimi	80
E. İşgücünün Analizi	81
a) Program İçin Gerekli İşgücünün Analizi	81
b) Elimizdeki İşgücünün Analizi	81
9. Ücretli Tatiller ve Yıllık Ücretli İzinlerin Düzenlenmesi	84
A. Ücretli Tatiller	84
a) Hafta Tatili	84
b) Ulusal Bayram ve Genel Tatil Günleri	85
B. Yıllık Ücretli İzinler	85
IV- İŐLETMELERDEKİ ÇALIŞMA SAATLERİ PROGRAMLARI	88
10. Geleneksel Çalışma Saatleri Programlarının	90
A. Tam-gün Çalışma Saatleri Programları	90
a) Başlıca Kullanım Yerleri ve Nedenleri	90
b) Türleri ve Uygulaması	91
c) İşletmeler Üzerindeki Etkileri	94
B. Vardiya Usulü Çalışma Saatleri Programları	96
a) Başlıca Kullanım Yerleri ve Nedenleri	96
b) Türleri ve Uygulaması	97

	<u>Sayfa</u>
aa) İkili Vardiya Sistemi	98
i) Diğer İkili Vardiya Düzenlemeleri	99
1. İngiliz Sistemi	99
2. Bölünmüş Vardiyalar	99
bb) Üçlü Vardiya Sistemi	100
i) Yarı Devamlı Üçlü Vardiya	100
ii) Devamlı Üçlü Vardiya	101
c) İşletmeler Üzerindeki Etkileri	103
11. Alternatif Çalışma Saatleri Programları	106
A. Esnek -Çalışma Saatleri	106
a) Başlıca Kullanım Yerleri ve Nedenleri	106
b) Türleri ve Uygulaması	107
aa) Esnek Çalışma Günü Düzenlemeleri	110
i) Basamaklı Sabit Çalışma Programı	110
ii) Değişken Çalışma Programı	111
bb) Esnek Çalışma Haftası Düzenlemeleri	111
cc) Esnek Çalışma Ayı Düzenlemeleri	112
dd) Esnek Çalışma Yılı Düzenlemeleri	112
c) Esnek Çalışma Saatlerinin İşletmeler Üzerindeki Etkileri	114
B. Sıkıştırılmış Çalışma Saatleri Programları	117
a) Başlıca Kullanım Yerleri ve Nedenleri	117
b) Türleri ve Uygulaması	118
c) İşletmeler Üzerindeki Etkileri	119
C. Kısmi Çalışma Saatleri Programları	122
a) Başlıca Kullanım Yerleri ve Nedenleri	122
b) Türleri ve Uygulaması	125
aa) Kısmi-Gün, Kısmi-Hafta veya Kısmi-Ay	125
bb) Mini Vardiya	125
bc) İş Paylaşımı	126
c) İşletmeler Üzerindeki Etkileri	129

	<u>Sayfa</u>
V- MARMARA BÖLGESİNDEKİ UYGULAMA	132
12. Araştırmanın Amacı, Uygulama Kapsamına Alınan İşletmelerin Seçimi ve Araştırmanın Yöntemi	133
A. Araştırmanın Amacı	133
B. Araştırma Kapsamına Alınan İşletmelerin Seçimi	134
C. Araştırmanın Yöntemi	143
13. Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerde Anket Uygulaması ve Değerlemesi	147
A. Anket Formunun Sonuçları	147
B. Anket Formunun Değerlemesi	168
VI- SONUÇ	177
YARARLANILAN KAYNAKLAR	189
EKLER	206
Ek 1- Geleneksel ve Alternatif ÇSP Uygulayan İşletmeler	207
Ek 2- İşletmelerin ÇSP Yöneticilerinin Mevkileri	210
Ek 3- Sormaca Formu	212
Ek 4- Çalışanların Toplam Sayısı ve Demografik Yapısı	217
Ek 5- İşletmelerde ÇSP'ları	219
Ek 6- Alternatif Çalışma Saatleri Programlarının Personel İşlevlerine Etkisi Hakkında Yöneticilerin Görüşleri	220
Ek 7- ÇSP Yöneticilerinin Yaşı, Eğitimi ve Tecrübesi	221
Ek 8- İşletmelerin Bugünkü Sorunları	223
Ek 9- Uluslararası Çalışma Teşkilatı Sözleşmeleri	225
Ek 10- Çeşitli Serbestlik Dereceleri İçin Anlam Seviyelerine Göre χ^2 Değerleri	226

I- GİRİŞ

İşletmelerde çalışma saatlerinin düzenlenmesi insan kaynağı yönetiminin temel konularından biridir. Konunun önemi, çok yönlü olmasının yanısıra zamanın bizatihi kendisinden kaynaklanmaktadır. Zaman sadece işletmelerde değil, bütün bir ömür boyu, çok iyi kullanılması gerekli önemli bir kaynaktır.

Zamanın ne olduğu tartışılabilir. Kuşkusuz herşeyden önce "zamanın ne olduğu" nasıl algılandığına bağlı olup, toplumlar ve kültürler arası farklılıklar gösterir.

Zamanın algılanmasında üç kavramdan söz edilebilir. Bunlar, "süreçsel-geleneksel zaman", "dönemsel-geleneksel zaman" ve "doğrusal-yayılabılır zaman"dır(1).

- Süreçsel-Geleneksel Zaman: Yazılı tarihi olmayan bazı geleneksel toplumlarda, herhangi bir faaliyette doğru şeyleri yapmak önemli bir değişkendir. Bunlar, kültürel gelenekler, âdetler ve süreçler tarafından geçirilir ve zaman tarafından sınırlanamazlar. Zaman ve para bu dönemde birbirlerine bağlı olmayan kavramlardır. Hattâ para kavramı bile henüz bilinmemektedir. Ağırılık, geleneklerde ve gelecekte çok yaşanan zamandadır.

- Dönemsel-Geleneksel Zaman: Geleneksel kültürlerden bazıları zamanı doğrusal değil, dönemsel olarak algırlar. Genellikle tarımla uğraşan bu toplumların insanları, faaliyetlerini doğanın hareketlerinden alınan örneklerle düzenlemiş-

(1) Ann HARRIMAN, The Work/Leisure Trade off: Reduced Work Time For Managers And Professionals, Preager, New York, 1982, s.2.

lerdir. Bu örnekler arasında güneş, ay, mevsimler ve gel git olayları gibi doğal olaylar sayılabilir. Bunlar insanın katkısı olmaksızın oluştukları ve dönemsel olaylar oldukları için gelecek beklentisi de geçmiş gibi olacaktır. Bundan dolayı ağırlık süreçsel geleneksel zamanda olduğu gibi yaşanılan zamandır.

Tarımsal faaliyetler birbirine bağımlı işlerden oluşmadığı için tarımsal toplumlarda yaşayan insanlar, kısa zaman parçalarını ölçmeye yarayacak birimler geliştirmemişlerdir. Onların daha çok uzun süreleri ölçmede uzmanlaştıkları saptanmıştır. Şöyleki, zamanı, yapılacak bazı işler için sınırları ve süreleri belli olmayan parçalara bölmüşlerdir(2). Bizim köylerimizde de halâ "birinci horozla kalktım", "kestaneye zamanı doğdum", "hasatta gideceğim" gibi zaman ölçüleri kullanılmaktadır. Bu durum doğanın sürüp giden devrinden gelmektedir.

Doğrusal-Yayılabılır Zaman: Sanayi devrimiyle birlikte, makineleşmenin artması ve yapılan işlerin birbirine bağlı oluşu, zamanın önemini arttırmıştır. Sanayi toplumunda küçük parçalara bölünmüş ve bu parçalar birbiri ardına dizilmişlerdir. Bunlar geçmişten geleceğe doğru uzanan sonsuz bir çizgi şeklindedir. Bu anlayışta zaman farklı bölümlere yayılabileceği gibi işlere ve özel amaçlara tahsis edilmek üzere dilimlenebilir de. Bu kavram, zamanı bir mal gibi ele almaktadır. Başka deyişle zaman, para gibi kullanılabilen önemli bir faktördür. Şöyleki, zaman kazanılır, sarf edilir veya israf edilebilir. Eğer bu faktöre değer veriyorsak zamanı satın almamız mümkündür. Çünkü o bir mal niteliğindedir. Nasıl sarfedeceğimizi planlayabilir ve onu çoğaltabiliriz.

(2) Örneğin, çiftçi için "Süt sağma zamanından" ya da Madagaskar da herkesçe benimsenmiş bir "pirinç pişirme" zamanından" veya "çekirge kızartma zamanından" söz edilebilir. Alvin TOFLER, Üçüncü Dalga, (Çev.: ALİ Seden), Altın Kitaplar, İstanbul, 1981, s.150.

Bu açıdan zaman geleceğe yönelik olmaktadır. Biz geleceğimizi planlayabiliriz. Başka deyişle, şimdiki faaliyetler gelecekteki amaçlarımızı başarmak için bir araç niteliğindedir. Şu halde zaman ve parayı aynı anlamda düşünebilir ve "zaman paradır" diyebiliriz.

Genelde batı kültürleri, doğrusal-yayımla zaman algılamasını somutlaştırmışlardır. Bu algılamamanın etkisiyle yaşama zamanını da çocukluk, eğitim, iş ve emeklilik gibi kısımlara bölmüşlerdir. Emeklilik hariç insan yaşamındaki her aşama bir sonrakini belirler.

Karmaşık organizasyonların politika ve uygulamaları doğrusal-yayımlabilir zamana göredir. Çağdaş toplum, zamanı sadece bölmemiş aynı zamanda kadın ve erkeğin rollerini de birbirinden ayırmıştır. Ekmeğin kazanma durumundaki erkek, zamanını bu organizasyonların sınırlarıyla düzenler. Genelde evde ve aile hayatında egemenlik kurdukları söylenebilen kadınlarında dönemsal-geleneksel zamanı uyguladıkları görülmektedir. Örneğin, uzun dönemde biyolojik saatler, evlilik, çocuk yetiştirme gibi; kısa dönemde ise, yemek ve uyumak gibi, yaşamı düzenlerler. Bu rol dağılımı gittikçe bozulmaya başlarken, kadınların çalışma hayatına daha çok girmeye, erkeklerin de ev işlerine ve aile içi sorumluluklara daha fazla katılmaya başladıkları gözlemlenmektedir. Bu durum, doğrusal-yayımla zamanı ile, başka deyişle, gelişmiş batı toplumlarının zamanı algılamaları ile geleneksel toplumların zaman algılamalarını birbirine karıştırmıştır(3).

Bizim temel anlayışımızda doğrusal-yayımlabilir zaman görüşüyle aynıdır. Yani zaman dümdüz akıp gitmektedir. Bir daha geri dönüp aynı zamanı yaşamamız mümkün değildir ve olaylar zaman içinde değişiklik göstermektedirler. Kuşkusuz gele-

(3) HARRIMAN, a.g.k., s.1-17.

cek geçmiş gibi olmayacaktır. Ancak geçmişte meydana gelen değişikliklere bakarak geleceği tahmine çalışabiliriz. Bu bakımdan da zaman nadir bir kaynaktır ve özenle kullanılmalıdır.

1- Çalışma Saatlerinin ve Programlarının Tanımları

A. Çalışma Saatlerinin Tanımı

İşletmelerde uygulanan çalışma saatleri çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Örneğin, İş Kanunu "genel bakımdan iş süresi haftada en çok 45 saattir" diyerek çalışma saatlerini süre açısından tanımlamıştır(4). İş süreleri tüzüğü de, "iş süresi işçinin çalıştırıldığı işde geçirdiği süredir" demektedir(5). Bir başka tanıma göre de, çalışma saatleri "işçilerin iş yerinde, ya da işverenin emir ve direktifleri altında çalıştıkları zaman parçasını ifade etmektedir"(6).

Bize göre ise, çalışma saatleri, işgörenin iş akdi uyarınca yapmakla yükümlü olduğu işi yerine getirmek için işverenin emrinde bulunduğu süredir.

Çalışanlar bu hizmet akdini çeşitli şekillerde yerine getirebilirler. İşveren işgörenin işi yapmak için zamanını sarfettiği bu süreleri, işgörenden en fazla faydayı sağlayabilmek için çeşitli programlar şeklinde düzenler. Bu programlara "çalışma saatleri programları" adı verilmektedir.

İşletmelerde uygulanan çalışma saatleri programlarını "geleneksel çalışma saatleri programları" ve "alternatif ça-

(4) M.ÇENBERCİ - C.ÇENBERCİ, İçtihatlarla İş Kanunu, Olgaç Matbaası, Ankara, 1984, s.84. Ayrıntılı bilgi için bkz.: Nuri ÇELİK, İş Hukuku Dersleri, 7.B., Marmara Üniversitesi Eğitim ve Yardım Vakfı, İstanbul, 1985, s.218.

(5) _____, İş Süreleri Tüzüğü, R.G., 11.5.1985 t., Sa.18398, s.4.

(6) Metin KUTAL, Ekonomi Ansiklopedisi, Cild 1, Paymaş, İstanbul, 1984, s.250.

alışma saatleri programları" olarak ikiye ayırmamız mümkündür(7).

B. Geleneksel Çalışma Saatleri Programları

Sanayi devriminden beri uygulanmakta olan ve başlama ve bitiş saatleri ve ara dinlenceleri sabit olan çalışma saatleri programlarıdır. Bunları "tam-gün çalışma saatleri programı" ve "vardiya usulü çalışma saatleri programları olarak ikiye ayırabiliriz.

a) Tam-Gün Çalışma Saatleri Programı

Buna "düzenli çalışma saati programı"da denilmektedir. Tam-gün çalışma saati programı, personelin yasal sınırlar içersinde, haftada 5 veya 5,5 gün, belli saatler arasında ve işverenin emrinde bulunduğu zaman dilimidir. Türk iş hukukundaki düzenlemeler de tam-gün çalışma ile ilgili olup iş süreleri tanımları da tam-gün çalışma programını açıklar niteliktedir(8).

-
- (7) "Geleneksel çalışma saatleri" bizim kendi ayırımımızdır. Genel olarak literatürde "Standart çalışma saatleri" terimi kullanılmaktadır, fakat "sıkıştırılmış çalışma saatlerinin" de standart çalışma saatleri olduğu düşüncesiyle bu ayırımı benimsedik. "Alternatif çalışma saatleri" terimini ise, aynen literatürde kullanıldığı gibi aldık. Ayrıntılı bilgi için bkz.: Gary M.STEWART, Arthur GUTHRIE, "Alternative Workweek Schedules: Which one fits your operation?" Supervisory Management, Haziran, 1976, s.2-19. Harriet Goldberg WEINSTEIN, A Comparison of Three Alternative Work Hours, Philadelphia: University of Pennsylvania, The Wharton School, Industrial Research Unit, 1975, s.1-187.
- (8) Herbert C.HENEMAN--Donald D.SCHWAB--John A.FOSSUM--Lee D.DYER, Personnel/Human Resource Management, Richard D.Irwin Inc., Illinois, 1983, s.581. - M.ÇENBERCİ, C.ÇENBERCİ, a.g.k., s.84.

b) Vardiya Usulü Çalışma Saatleri Programları

Vardiya usulü çalışma gemilerde birbirini ardına yapılan çalışmalardan esinlenerek sanayi işletmelerine uygulanmıştır. Bir tanıma göre vardiya usulü çalışma şudur(9):

Yapılan işin niteliği dolayısıyla sürekli iş görülen ve bu nedenle birbirini ardına postalar halinde işçi çalıştıran ya da nöbetleşe işçi postaları ile yapılan işlere "vardiya usulü çalışma" denir. Türk İş Hukuku mevzuatında vardiya usulü çalışma yerine "postalar halinde çalışma" terimi kullanılmaktadır(10).

c) Alternatif Çalışma Saatleri Programları

Literatürde "yeni iş programları" da denilir. Alternatif çalışma saatleri programları geleneksel çalışma saatleri programlarının yerine işin ve çalışanların ihtiyaçlarına cevap vermek üzere düzenlenmiş programlardır. Bu çalışma saatleri prgramları günlük, haftalık, aylık ve senelik iş sürelerinde değişiklikleri ve çalışanın kendi çalışma saatlerini kontrol edebilme imkanlarını sağlar(11).

Alternatif çalışma saatleri programlarını genelde üçe ayırmamız mümkündür(12).

-
- (9) Devrim ULUCAN, Ekonomi Ansiklopedisi, Cild 3, Paymaş, İstanbul, 1984, s.1358.
- (10) _____, Postalar Halinde İşçi Çalıştırılarak Yürütülen İşlerde Çalışmalara İlişkin Bazı Özel Usul ve Kurallar Hakkında Tüzük, R.G., 4.4.1973 t., S.14497, s.1-4.
- (11) Stanley D.NOLLEN, New Work Schedules and Practice: Managing Time in a Changing Society, Von Nostrand Reinhold Co., New York 1982, s.1-5.
- (12) Stanley NOLLEN - Wirgina H.MARTIN, Alternative Work Schedules: Part 1: Flex-time, AMACOM, New York, 1978, s.1-10. Stanley NOLLEN, Wirgina H.MARTIN, Alternative Work Schedules: Part 2: Permanant Part-Time Employment and Compressed Workweek, AMACOM, New York, 1978, s.1-21.

- a) esnek-çalışma saatleri programları,
- b) sıkıştırılmış-çalışma saatleri programları,
- c) kısmî-çalışma saatleri programları.

a) Esnek-Çalışma Saatleri Programları

Çalışanların belli bir zaman dilimi içersinde (ki bu genellikle haftada 40 saat günde 8 saattir) sabit bir çalışma süresi kadar çalışıp fakat başlama ve bitirme saatlerini kendisine göre ayarlamasına müsaade edilen bir alternatif çalışma saati programıdır(13).

b) Sıkıştırılmış-Çalışma Saatleri Programları

Sıkıştırılmış-çalışma saatleri haftalık standart çalışma saatlerini koruyarak çalışılan gün sayısını azaltma yöntemiyle düzenlenen bir alternatif çalışma saatleri programıdır(14).

c) Kısmî-Çalışma Saatleri Programları

Devamlı ve belirli bir işde, tam-gün çalışma saatlerine göre daha az bir süre çalışılmasına kısmî-çalışma saatleri adı verilir.

Kısmî-çalışma saatlerinin tam bir tanımını yapmak zordur. Her ülkede kısmî-çalışma, kendi kanunlarına, âdetlerine, tüzük ve yönetmeliklerine göre farklılık gösterir(15).

(13) Robert L.MATHIS -- John H.JACKSON, Personnel Human Resource Management, 4.B., West Publishing Co., St.Paul, 1985, s.159.

(14) NOLLEN -- MARTIN, a.g.k., s.3.

(15) Bu raporda ABD'de 35 saatten az, İngiltere'de 30 saat veya daha az çalışma kısmî-çalışma sayılmaktadır. _____, Genel İstihdam Komisyonu Raporu, DPT, Hizmete özel, Ankara, Ekim 1982.

Bunların dışında çok karıştırılan iki çalışma saati programından da söz etmek gerekir. Bunlar "istihdam paylaşımı" ve "iş paylaşımı" programlarıdır.

İş Paylaşımı

Literatürde, bölünmüş istihdam, çift iş, iki iş, arka arkaya istihdam gibi isimler de alan iş paylaşımı, tam-gün çalışmanın iki veya daha çok kişi tarafından bölüşülmesi şeklindedir. İşlerin nasıl ve kimler tarafından paylaşıldığına bakılmaksızın her türlü bölünme iş paylaşımı sınıflandırılmasına girer(16).

İstihdamın Paylaşımı

İstihdamın paylaşımı, çalışanların gönüllü veya zorunlu olarak haftalık çalışma saatlerini azaltmasıdır. İşveren ve işgörenler ekonomik bunalımların baş gösterdiği dönemlerde işsizlik ve işden çıkarılmalara karşı istihdam paylaşımını bir araç olarak kullanmışlardır(17).

Biz çalışmamızda istihdamın paylaşımını konunun dışında görmekteyiz, iş paylaşımını ise kısmî-çalışma saatlerinin bir türü olarak görmekteyiz.

-
- (..) Bu raporda da Fransa'daki kısmî-çalışma programları incelenmiştir. Bu rapora göre Fransa'da yarım gün çalışma kısmî-çalışma sayılmaktadır.
Mesut GÜLMEZ, Kısa Süreli Çalışma Biçimine İlişkin Fransız Deneyleri, DPT, Hizmete Özel, 19 Kasım 1982, s.1-11.
- (16) Gretl A.MEIER, Job Sharing-A New Pattern for Quality of Work And Life, The W.E.Upjohn Institute for Employment Research, Kalamazoo, 1979, s.1.
- (17) Fred BEST, Work Sharing, Issues, Policy Options and Prospects, The W.E.Upjohn Institute for Employment Research, Kalamazoo, 1981, s.1. - Noah M.MELTZ, Frank REID, Gerald S.SWARTZ, Sharing The Work, University of Toronto Press, Toronto, 1981, s.3.

2- Çalışma Saatlerinin Tarihsel Süreç İçersindeki Gelişimi:

Çalışma saatleri programlarının en eskisi geleneksel çalışma saatleri programlarıdır. Bu bakımdan çalışma saatlerinin tarihçesi ile geleneksel çalışma saatlerinin tarihçesi aynı sayılabilir.

A. Batıda Çalışma Saatlerinin Gelişimi

Tarımsal yapıda üretim ailece gerçekleştiriliyor, çalışma ve dinlenme kararları da ailece veriliyordu. Bu dönemde, iş bedensel güce dayanmaktaydı. Bu bakımdan, bir insan ne kadar güçlü ise o kadar çok saat çalışır ve daha çok para kazanırdı. Bundan dolayı kadın ve çocukların saatbaşı ücretleri düşüktü. Kadın ve çocukların saat başı ücretlerinin düşüklüğü sonraları işverenleri kadın ve çocukları çalıştırmaya yöneltmiş ve bu durum da istihdam sorunlarının doğmasına neden olmuştur. İşgücü arzının fazla olması ücretlerin düşmesine ve işçilerin daha uzun süre daha düşük ücretle çalışmalarına neden olmuştur.

1818 yılında İngiliz reformcusu olan Robert Owen, Achen'de yapılan bir toplantıda bu duruma dikkat çekmiş, kadın ve çocukların korunması için bir teklif yapmıştır. Fakat ticaret hayatındaki rekabet rejimi yüzünden çabaları boşa gitmiş ve meslektaşlarını kendi yoluna çekememiştir(18).

(18) Owen 1815 yılında devlet büyüklerini bir iş kanunu hazırlamağa çağırmıştı. Bu kanun teklifi 10 yaşından küçük çocukları gündüz, 18 yaşından küçükleri gece çalıştırmayın yasaklanması, 10 ila 18 yaş arasındakilerin çalışma saatlerinin günde 10,5 saate indirilmesi ve çalışma müfettişliğinin kurulması ile ilgili idi.

Owen çağdaşları olan yöneticileri insan faktörüne gereken önemi vermemekle suçlamaktadır. Owen bu görüşüyle bilimsel yönetim mantığıyla ters düşmektedir. Bu nedenle

Tarıma dayalı ekonominin giderek geçerliliğini yitirmesiyle yavaş yavaş ev sanatları ekonomisi önem kazanmaya başlamıştır. Böylece ekonomide "paternalist" düşünce ve yönetici tipi ön plana çıkmıştır. Ast-üst ilişkileri tam bir baba-oğul ilişkisine dönüşmüş iş hayatı aile yaşantısına benzer şekilde sürdürülmeye başlanmıştır(19).

Tarımsal toplumdaki sanayileşmeye geçiş döneminde ise, ev ekonomisi düzenindeki aile reisinin yerini işveren almış ve işçi-işveren ilişkileri akrabalık bağlarından koparak bireysel hizmet akitlerine dönüşmüştür. 19 ncü asrın başlarında makinanın üretimde kullanılması ile çalışma şartları da değişmiştir. O güne kadar işçi parça başına ücret aldığı için ve siparişe çalıştığı için işin yoğunluğunu ve çalışma saatlerini kendi ayarlayabiliyordu. Fakat ev ekonomisinden fabrikalaşma ve makinalaşmaya geçildiğinde işçinin çalışma düzeni parça esasından, çalışma saatleri esasına yöneldi.

O zaman insanlar haftada 6 gün ve günde 14-16 saat çalışıyorlardı. İşçinin dinlenmesi ve gücünü toplayabilmesi için de haftada bir gün izin veriliyordu.

Yine 1850 yılında İngiltere'de yayınlanan bir "mavi kitap"(20) asrın ilk yarısındaki İngiliz işçilerinin gayri insanî çalışma şartlarını şu şekilde ortaya koymaktaydı:

-
- (..) "paradoks öncü" olarak da adlandırılmaktadır. Ayrıntılı bilgi için bkz.: Osman YOZGAT, İşletme Yönetimi, 2.B., İ.İ.T.İ.A.Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı İşletmesi Yayınları No:507, Met/Er Matbaası, İstanbul, 1978, s.12-13.
- Meydan Larousse, Meydan Yayınevi, Cild 9, İstanbul, 1972, s.715. - Archibald A.EVANS, Hours of Work in Industrialized Countries, ILO, Geneva 1975, s.8.
- (19) Sinan ARTAN, Endüstri İşletmelerinde Yöneticilerin Yetiştirilmesi ve Türkiye'deki Uygulama, Eskişehir İ.T.İ.A. Eskişehir, 1979, s.4.
- (20) Mavi kitap, İngilizce resmî belgelere (özellikle dışişleri tarafından yayınlanan koyu mavi kaplı siyasi raporlara) verilen addır.

Çocuklar ve gençler normal olarak 12 veya 13 saat çalışmaktaydılar. Bu süre bazı yerlerde 14 saat veya daha fazlaya çıkabiliyordu. Maden ocaklarında ise çalışma süresi talebe göre ayarlanmakta ve bu bakımdan gece çalışmaları çokca görülmekteydi(21).

Serbest pazar sisteminin temelinde kâr ve rekabet güçleri yatmaktadır. İşveren kârını en çoğa çıkarmak, ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet edebilmek için, işçiyi daha uzun süre çalıştırıp daha az ücret vermektense olmuştur. İşçiler de hayat standartlarının düşüklüğü ve istihdam zorlukları yüzünden bu koşulları kabul etmişlerdir. Bu yüzden hükümetler, sendikalar ve bazı dernekler çalışma saatlerinin azaltılması ile ilgili çeşitli çalışmalar yapmışlardır. Örneğin 1886 da Uluslararası Çalışan Erkekler Topluluğu (International Association of Working Men) nun sloganı 8 saat çalışma, 8 saat uyuma, 8 saat serbest zaman şeklindeydi. Konuyla ilgili ilk toplantı yapıldı. Bu toplantıya İngiltere, Fransa, Amerika ve diğer Avrupa ülkeleri katıldılar, fakat 8 saat çalışma uygulamaya konulamadı(22).

1919 yılına kadar pek çok baskı ve yasa önerileri verilmesine rağmen çalışma saatlerinin azaltılması konusunda bir gelişme olmadı. Bu konuda olumlu bir gelişmenin olmaması çalışanlar arasında ve toplumda bir gerilim yarattı ve yirminci yüzyılın başlarında batı toplumlarının başlıca politik konularından biri haline geldi. 1919 yılında Uluslararası Çalışma Konferansı'nın toplanmasıyla birçok sanayileşmiş ülkede 8 saat çalışma uygulaması yasallaştı. Konunun yasallaştığı ülkelerin başlıcaları; Avusturya, Çekoslovakya, Danimarka, Fransa,

(21) Cahit TALAS, İçtimaî İktisat, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara, 1961, s.14.

(22) EVANS, a.g.k., s.3.

İtalya (yalnız demir yollarında), Hollanda, Norveç, Polonya, İspanya ve İsviçre idi. Rusya'da devrimden birkaç gün sonra 8 saat uygulamasını ilan etti. Bu uygulama daha sonra Belçika, Bulgaristan, Letonya, Sırbistan, Hırvatistan, Slovenya ve İsveç'e de yayıldı(23).

1930'ların başlarında büyük krizin etkisinde kalan ve serbest piyasa ekonomisi uygulayan ülkelerde büyük bir işsizlik ortaya çıktı. Buna bağlı olarakta çalışma saatlerinin azaltılmasına gidildi. 1932 yılı Ocak ayında "Uluslararası Çalışma Konferansı" bütün çalışanların çalışma saatlerinin azaltılmasını teklif etti. Bu teklif 37 ye karşı 48 oyla kabul edildi. Bu teklifte artan üretimle tüketim kapasitesi arasındaki oransızlığa işaret edilerek bu eşitsizliğin nedenlerinin çalışma saatlerinin azlığı ve çokluğunda aranması gerektiğine işaret edildi(24).

ABD'de bu gelişmelere paralel bir durum görmekteyiz. "Jacksonian Era" zamanında günde 10 saat çalışma başlıca amaç olarak talep edildi ve devlet tersanelerinde günlük çalışma süreleri 10 saate indirildi(25).

İç savaştan sonra ise 8 saat çalışmaları önemli destek kazandı ve 1868 yılında ilk 8 saatlik çalışma kanunlaştı. 1918 haziranında 8 saat uygulaması toplu sözleşme ile 1440000 kişiye uygulandı(26).

(23) a.g.k., s.7.

(24) a.g.k., s.10.

(25) _____, Meydan Larousse, Meydan Yayınevi, C.6, İstanbul, 1972, s.645. - Ayrıntılı bilgi için bkz.: _____, Encyclopedia Britanica, William Benton Publisher, Cild 12, 1971, s.827.

(26) EVANS, a.g.k., s.8.

1930 başlarında büyük kriz ABD'lerinde çalışma saatlerini hızla azalttı. Aslında daha 1887 yılında Amerika İşçi Federasyonu Başkanı Gompers istihdamın paylaşılması için iş saatlerinin azaltılması önerisinde bulundu fakat çalışma saatlerinin azaltılması ancak 1930 yılındaki büyük kriz zamanında yaygınlaştı(27).

Roosvelt'in "New Deal" plânı krizin getirdiği sıkıntıları hafifletebilmek için bazı sosyal ve ekonomik düzenlemeleri de içermektedir. Örneğin, işsizlikle mücadelede şu konulara da yer verilmişti(28).

- kamuda belli başlı iş yaratma,
- işsizlik sigortası ve diğer gelir koruyucu programlar,
- yeni bir istihdam paylaşımı şekli.

Daha direkt ve önemli bir istihdam paylaşımı politikası da çalışma haftasını sınırlamayla ilgilidir. Bu yaklaşım ile standart çalışma saatlerinin uygulamasına geçildi.

Avrupa'da da 1935'te Uluslararası Çalışma Teşkilâtının 46, 47 ve 49 no.lu konferanslarında haftada 40 saat uygulaması kabul edildi(29).

İkinci Dünya Savaşından sonra haftalık çalışma saatlerinde bir artış görülmüştür. Buna karşılık savaş ekonomisinin

(27) BEST, a.g.k., s.2.

(28) "New Deal" plânının bir kısmı olan "National Recovery Act"le standart çalışma saatlerinin uygulamasına geçildi. 1936 yılında "The Walsh Healey Act"le günde 8 saatlik çalışma 1938'deki "The Fair Labor Standart Act" ile haftada 40 saatlik çalışma sınırı konumlanmıştır. BEST, a.g.k., s.3.

(29) Ayrıntılı bilgi için bkz.: Ek 9.
EVANS, a.g.k., s.11.
BEST, a.g.k., s.4.

getirdiği bu olağanüstü durumdan sonra, çalışma saatlerinde yine sürekli bir azalmaya gidilmiştir. Özellikle üretim teknolojisindeki süratli gelişmeler "İkinci Sanayi Devrimi" diyebileceğimiz bir ağ açmıştır(30). Bu gelişme daha yüksek seviyede eğitilmiş insan gücüne olan ihtiyacın artmasına neden olurken işgücünün teknik eğitim süresi uzamış ve insanlar yoğun fikri çalışmaları nedeniyle daha fazla boş zamana ihtiyaç duymaya başlamışlardı. Böylece alışma saatlerinde daimi bir azalma meydana gelmiştir. Sosyal bakımdan da işgörenlerin daha uzun hafta sonu tatili ve daha uzun ücretli izinlere ihtiyaçları ortaya çıkmıştır.

Sanayi devriminde makinaların insanın fizik ve kol gücünün yerini almasından sonra, ikinci sanayi devrimi diyebileceğimiz bu oluşumda da makinalar insanın beyin gücünün niteliklerine sahip çıkmaya başlamışlardır. Bu bakımdan ikinci oluşumun sanayi devriminden çok daha fazla toplumun yapısını ve işçi-işveren ilişkilerini etkilediği söylenebilir. şöyleki makinalar sayesinde birçok ağır, pis ve rutin işler makinalarla yapılmaktadır. Bu durum işin ve personelin kalitesini arttırmakta ve personele işini daha kısa sürede yapabilme olanağı tanımaktadır. Ayrıca otomasyon sayesinde personel vasıfsız, basit bir personel olmaktan çıkıp, o makinayı kullanmayı bilen ve onun uzmanı olan bir kişi olmuştur.

Ancak teknolojik gelişmeler neticesinde bir uyum sorunu olmuş, teknolojik gelişme insanların daha iyi eğitim görme ihtiyacını doğurmuş ve bu ihtiyaçta yaygın eğitim programlarını meydana getirmiştir. Üründe, üretim araçlarında ve çalışanların yapısal farklılaşmalarındaki değişiklikler çalışma saatleri programlarında da değişiklik ihtiyacı doğurmuştur. Bu arayış içersinde çeşitli alternatif programlar ileri sü-

(30) Akın İLKİN, Kalkınma ve Sanayi Ekonomisi, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayın No.453, İstanbul, 1983, s.195.

rülmüştür. Bunların en önemlileri esnek-çalışma, kısmî-çalışma ve sıkıştırılmış-çalışma saatleridir.

Esnek-çalışma saatleri programı ilk olarak 1967 de Almanya'da Messerschmidt-Bolkow Blohm'da uygulandı(31). Fransa'da da 1955 te Metz şehrinde ilk kez esnek-çalışma saati programı uygulaması başladı. Burada da trafik sıkışıklığına bir çözüm olarak çocukların okula gidiş ve geliş saatleri diğer iş yerlerinden 15 dakika evvele alındı. Bu uygulama daha sonra 1957 ve 1958 yıllarında Starsbourg ve Dijon'da da uygulandı(32).

Esnek-çalışma saatleri programları Avrupa'dan sonra ABD'de de uygulanmaya başlandı. Hatta, Avrupa'daki uygulamaların ABD'ye destek olduğunu da söyleyebiliriz.

1929 büyük krizi zamanında "yoksulluğun paylaşımı" olarak bildiğimiz çalışma programları 1960 sonlarında işsizliğin bütün dünyada sorun olmaya başlamasıyla tekrar karşımıza çıkmış bulunmaktadır(33).

1968 yılında başlayan tam-gün çalışmanın tekrar yapılandırılmasındaki ilk uygulamalardan biri "Sağlık, Eğitim, ve Refah Departmanının" (The Department of Health, Education and Welfare) tarafından meslek sahipleri ve yöneticiler için uygulanandır. Bu program 40 kadın için yeni bir kısmî-çalışma

(31) Merkezi teknik dışında olan bu işletmede 4000 kişi çalışmaktaydı. Bu işletmenin idari işler bölümü bir yerde, imalât birimi diğer bir yerde bulunmaktaydı. Çalışanlar trafik sıkışıklığından dolayı işe geç kalıyor ve akşamleyin de 20 dakika evvel iş yerini terk ediyorlardı. Personel müdürü bu duruma bir çare düşündü ve iki çekirdek saatli esnek çalışma saati programı uyguladı. Bülend HİMMETOĞLU, Esnek Çalışma Saatleri, Tebliğ, İstanbul, 1981, s.1.

(32) D.Maric, Adopting Working Hours To Modern Needs, ILO, Geneva, 1980, s.9.

(33) MEIER, a.g.k., s.1.

programını düzenledi, fakat bu program kurumlaşmadı. Çünkü "yönetim ve bütçe ofisi" tarafından düzenlenen personel sistemi çok karmaşıktı ve verdikleri raporda iş paylaşımının üretim sektöründe veya direkt hizmet veren işlerde mümkün olacağı idari işler gibi sorumluluğun paylaşılamayacağı işlerde mümkün olamayacağını belirtmişlerdir.

Aşağı yukarı aynı dönemde "Massachusetts Sosyal Yardım Bakanlığı" tarafından bir uygulama yapıldı. 25 sosyal işçi pozisyonuna 50 kadın işçi alındı. Kolej mezunu bu hanımların başarısı değerlendirildi. Verimlilik ve iş tatmininin bu uygulama ile arttığı görüldü. Bu projenin raporunda "iş paylaşımı" terimi kullanılmadı, fakat işin yapılışı ve istihdam şekli aynıydı.

1973 yılına kadar bu bakanlık, kadın dernekleri ile ilişkisini sürdürdü. 1973 te "kısmî-çalışma" ve "iş paylaşımı" ile ilgili terimleri açıkladı. Bu düzenlemenin işveren için yararlarını gösterdi. Yayınladığı bu raporun adı "işverene fazladan bir maliyet yüklemeyen eşit yardım paketleri nasıl tayin edilir ve hesaplanır" idi. Bu rapor devamlı kısmî-çalışma programı ile çalışmak isteyen hanımlara bir rehber olarak düzenlenmiştir. Kısmî-çalışmanın bu tarihten sonra ABD'de hızla arttığı görülmüştür. 1960'ların başında her 10 kişiden biri kısmî-çalışma programı ile çalışıyordu, 1979'da ise her 5 kişiden biri kısmî çalışma ile çalışmaktadır(34).

B. Türkiye'de Çalışma Saatlerinin Gelişimi

Genel kabul görmüş bir ayırım içersinde konuyu cumhuriyetten önceki dönem ve Cumhuriyet dönemi olmak üzere iki başlık altında inceleyebiliriz(35).

(34) a.g.k., s.4.

(35) Adil İZVEREN, İş Hukuku I.II.III, Doğu Matbaacılık ve Ticaret Ltd.Şti., Ankara, 1974, s.16.
Mesut GÜLMEZ, Türkiye'de Çalışma İlişkileri (1936 öncesi), TODAİE Yayını, Ankara, 1983, s.278.

a) Cumhuriyetten Önceki Dönem: Bu döneme tanzimat dönemi de diyebiliriz. Tanzimat dönemi ile Türkiye'nin sosyal politikasında önemli ve yeni bir dönem başlamıştır. Bu dönemin karakteristik özelliği, çalışma ilişkilerini düzenleyen ve eski örf ve âdetlere dayanan kaidelerden mevzuat sistemine geçiş devrinin başlamış olmasıdır. Bu mevzuatın ilki zamanın medenî kanunu olan ve hizmet sözleşmesine ilişkin maddeleri de içeren "mecelle"dir.

Mecelle işçi-işveren ilişkilerine "efendi-köle" ilişkileri çerçevesinde eğilmiş ve 413 ncü maddesinde işçiyi emeğini kiraya veren bir kişi olarak değil, "nefsini kiraya veren bir kişi" olarak tanımlamıştır(36).

Mecellenin 495 nci maddesi ise günlük çalışma süreleri ile ilgilidir. Maddeye göre, bir kimse bir işçi tutarsa işçi gün doğumundan gün batımına kadar çalışmak zorundadır veya o yerdeki geleneğe göre hareket edilecektir(37).

Mecellede tamamen sözleşme serbestisi görüşü "liberal görüş" hakimdir ve işçi ayrıca korunmamıştır. Bu dönemde işçiyi koruyucu tek tek düzenlemeleri gidilmiştir. Bunlardan ilki 1865 tarihli Dilâverpaşa Nizamnamesidir(38). Bu nizamnamenin 29 ncu maddesine göre çalışma süreleri 10 saat olarak

(36) Ali Himmet BERKİ, Mecelle (Mecelle-i Ahkâmı Adliyye) Güzel İstanbul Matbaası, Ankara, 1959, s.55-60.

(37) BERKİ, a.g.k., s.60-66. - Kenan TUNÇOMAĞ, Atatürk ve Hukuk, Anayasa Mahkemesi Yayınları: No.3, Ankara, 1982, s.111.

(38) Temelde maden üretim ve işletilmesiyle ilgili kurallar içeren Dilâver Paşa Nizamnamesi, "Ereğli Maadin-i Hûmayun Teamülnamesi" adıyla da anılmaktadır. İş süreleri ve ücret konularını içeren bu nizamname iş güvenliğine ve işçi sağlığına ilişkin hiçbir kural içermemektedir. Bu nedenle nizamnamenin temel amacının işçiyi korumak değil, kömür madenlerin de üretimi arttırmak olduğu düşünülmektedir. GÜLMEZ, a.g.k., s.278-279.

belirtilmiştir. Aynı nizamnamenin 56 ncı maddesi haftanın hiç bir gününde dinlenme yapılmayacağını belirtmekte sadece müs-lüman işçilere iki dinî bayramda, hıristiyan işçilere de pas-kalya günlerinde dinlenme olanağı tanınmaktadır.

b) Cumhuriyet Dönemi: Cumhuriyet dönemini başlıca üç başlık altında toplayabiliriz:

- aa) Liberal bireyci dönem
- bb) Devletçilik
- cc) İkinci Dünya Savaşı ve Sonrası

aa) Liberal Bireyci Dönem: Osmanlı İmparatorluğu tarih sahnesinden çekilirken geriye kalan sadece savaşların getir-diği maddi ve manevi yükler altında ezilmiş, üreticilik nite-liği hemen, hemen kalmamış ilkel düzeyde bir tarım ekonomi-sinden ibaret idi.

Osmanlı sanayii kömür ve maden çıkarımı, tersane işle-ri, dokuma sanayi ve gıda sanayi dışında temel sanayini kura-mamıştı. Osmanlı devleti Birinci Dünya Savaşından sonra orta-dan kaldırılınca eski toplum düzeni de değişmiştir. Yeni, laik ve bağımsız bir devlet düzeni kurulmuştur. Yabancıların elde ettiği haklarla Türk işçisinin ve kaynaklarının sömürül-mesi son bulmuştur. Bu dönemde işçi yararına bazı tek tek ka-nunlar çıkarılmıştır(39).

Kurtuluş Savaşından sonra Türkiye Ekonomisinin temel çizgileri 1923 Şubatında İzmir'de toplanan "Türkiye İktisat Kongresinde" belirlenmiştir. Bu kongrede Türk Ekonomisinin politikasının liberal ve bireyci bir politaka olarak saptan-dığını görüyoruz.

(39) Bu kanunların en önemlisi 1921 yılında çıkarılan 151 sa-yılı "Ereğli Kömür Havzası Kanunu"dur. Bu yasanın 8 nci maddesinde çalışma süreleri 8 saat olarak sınırlandırılmış-tır.

Türkiye İktisat Kongresinin bizi ilgilendiren maddeleri şunlardır(40):

- madde 8: Her türlü sanat müesseselerinde ve gümrüklerde 12 yaşını doldurmamayan çocukların çalıştırılmaması veya azamî 4 saat ve hafif işlerde çalıştırılmalarına müsaade edilmesi.

- madde 10: Bütün müesseselerde istihdam edilen kadınlara doğumdan evvel ve sonraya ait olmak üzere 8 hafta ve her ay 3 gün izin verilmesi.

- madde 13: Haftada bir gün işçileri istirahat verilmesi ve hafta tatilinin cuma günü olmasının kabulü.

- madde 17: Evlenecek işçilere gündelikleri verilmek şartıyla bir hafta izin verilmesi.

- madde 18: Bir sene iş başında bulunan işçilere sene-
de bir ay izin verilmesi ve gündeliklerinin tam ödenmesi.

Fakat bu kararlar bir temenniden öteye geçememiş ve bunların yasalaşması oldukça uzun bir zaman almıştır. Bu kongreden bir yıl sonra 1924'te "Hafta Tatili Kanunu", 1930'da "Umumî Hıfzıssıhha Kanunu" ve 1935'te "Ulusal Bayram ve Genel Tatiller Hakkındaki Kanun"lar çıkartılmıştır(41). Ancak emeğini saklayamayan ve sendika kurma hakkı olmayan, grev aracını kullanamayan işçinin, işverenle eşit şartlar altında pazarlık yapması olanağı sınırlanmış ve yukarda bahsettiğimiz kanunlar kağıt üzerinde kalmıştır. Bu yüzden devlet yeni bir

(40) Gündüz ÖKÇÜN, Türkiye İktisat Kongresi, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No.262, Ankara, 1968, s.429.

(41) Fahri ÇOKER--Sadi KAZANCI, Türkiye Cumhuriyeti Kanunları, Ay Yıldız Matbaası A.Ş., Ankara, 1966, s.257, 258, 1544.

model arama çabalarına girmiştir.

Liberal ve bireyci politikanın beklenen neticeyi vermemesi, 1929 bunalımının Türkiye'de de etkisini göstermesi ve siyasi yapının da tek partili ve otoriter bir karakterde olması, kalkınmayı plâna bağlayarak olumlu sonuçlar elde eden ve 1929 bunalımının dışında kalan Sovyet deneyimi gibi etkilerin birleşmesi devletin iktisadi alana girmesini ve sınırlandırıcı bazı düzenlemeler yapmasına neden olmuştur(42).

bb) Devletçilik: Atatürk 1936 yılında, İkinci Sanayi Plânının önsözünde devletçiliği şu şekilde tanımlamıştır(43):

"Devletçiliğin bizce manası şudur: fertlerin hususî teşebbüslerini ve faaliyetlerini esas tutmak, fakat büyük bir milletin bütün ihtiyaçlarını ve birçok şeylerin yapılmadığını gözönünde tutarak memleketin, iktisadiyatını devletin eline almak".

1930 yılına kadarki liberal uygulama sonucu zayıf bir özel sektörün teşvikle kalkınamayacağı gerçeği açıkça ortaya çıkmıştır. Bu durum devletçiliğe neden olmuş, böylece bir yandan Sümerbank, Etibank gibi yeni bir kamu teşebbüsleri kurulmuş ve bu gelişmeler devleti bir işveren haline getirmiştir. Bu yeni yapıya uygun bir çalışma düzenini kurmak için yeni iş yasası çıkarılması zorunlu hale gelmiştir. Nitekim 1932 yılından itibaren hazırlanan İş Kanunu tasarıları, 1936 yılında 3008 sayı ile kanunlaşmıştır. Bu kanuna göre çalışma süreleri 8 saat olarak tesbit edilmiştir(44).

(42) Korkut BORATAV, 100 Soruda Türkiye'de Devletçilik, Yelken Matbaası, İstanbul, 1974, s.139.

(43) Mustafa AYSAN, Atatürk'ün Ekonomi Politikası, Met/Er Matbaası, İstanbul, 1980, s.4.

(44) ÇOKER-KAZANCI, s.2569-2574.

Bundan sonra çıkarılan "Ücretli Hafta Tatili Kanunu" ve "Ücretli Yıllık İzinlere Ait Kanun" bu sosyal politikanın bir devamıdır(45).

cc) İkinci Dünya Savaşı ve Sonrası: Türkiye İkinci Dünya Savaşına resmen girmemiş olmakla birlikte 1940-1945 yılları arasında seferberlik ilân edilmiştir. Bu dönemde faal nüfusun erkekleri silâh altına alınmış ve bütçe harcamalarının daha fazla bir bölümü savunma giderlerine ayrılmıştır. Bu yüzden ekonomik durumu düzenleyecek bazı kanunlara gerek duyulmuştur. 1940-1945 döneminin en önemli iktisadî yasası kuşkusuz "Millî Korunma Kanunu"dur. Bu yasa işçiler üzerine çok ağır yükler getirmiştir.

Milli Korunma Kanunu yapılan bazı değişikliklerle daha da ağırlaştırılmıştır. Şöyleki çalışma şartları ağırlaştırılarak haftada bir günlük tatil hakkı da tümüyle kaldırılmıştır.

İkinci Dünya Savaşının bitiminden sonra Türkiye'de ve Avrupa'da yeni bir dönem başlamıştır. Türkiye demokratik bir ülke olarak Birleşmiş Milletlere ve Uluslararası Çalışma Teşkilâtına katılmıştır. Siyasî yapıyla çalışma ilişkileri ise ekonomik yapının birbirleriyle olan etkileşiminden yukarda bahsetmiştik. Böylece siyasi liberalleşmeye paralel olarak çalışma ilişkilerinde de bir liberalleşme ve devletçilikten uzaklaşma görülmüştür.

1950 yılından sonra Türkiye'de tarımın makineleşmesi büyük bir refah artışına neden olmuştur. Tarımda makineleşmeyi, fabrikalaşma takip etmiş ve Türk toplumu kırsal alandan kente göçe başlamıştır. Bu şekilde vasıfsız işçi artışı olmuş

(45) Ege ÜNAL, İş ve İşçi Bulma Problemleri (Türkiye'de Çalışma Hayatı), DPT Yayın No:322, Ankara, 1965, s.2.

ve ücretler düşerken çalışma saatlerinde bir artış meydana gelmiştir.

1950-1954 yılları arasında görülen bu refah artışı Marshall yardımıyla son bulmuştur. Sanayileşmemize yardımcı olacağı beklenen krediler yatırımlara gitmeyince toplumda bir talep fazlası görülmüş, bu talep fazlası arzla karşılanamayınca fiyatların artmasına bu da enflasyona neden olmuştur. Enflasyon artışıyla da çalışma saatlerinde bir artış görülmüştür. Bu artışlar fazla çalışma ve ikinci bir işde çalışma şeklinde ortaya çıkmıştır.

Çalışma saatlerinde ve nüfustaki artış, yeni iş imkânları sağlanamadığı için işsizliğe neden olmuş ve bu yüzden çalışma şartları gitgide ağırlaşmıştır. Bu durum 1960 yılına kadar sürmüş, 1960 yılında plânlı kalkınma ihtiyacının doğmasına neden olmuştur.

Bu dönem içersinde çalışma süreleri ile ilişkili olarak 1954 yılında "Öğle Tatili Kanunu"(46) ve 1960 yılında "Yıllık Ücretli İzin Kanunu"(47) çıkarılmıştır. Bu kanun bir müddet sonra yürürlükten kaldırılmışsa da hem 931 sayılı İş Kanunu, hem de 1475 sayılı İş Kanunu işçinin yıllık ücretli izin hakkını korumuştur.

1960 yılından sonra işçi-işveren ilişkileri yeniden gözden geçirilmiş ve işçilere bazı yeni sosyal haklar verilmiştir. Enteresan olan şudur ki, işçi hakları Türkiye'de hep verilmiştir, işçiler kendi haklarına sahip çıkamamışlardır. Bunun birçok nedenleri olabilir fakat bizce en önemlisi işçilerin yeteri kadar bilinçlenmemiş olmasıdır. Bu bir kısır döngü şeklinde görülmektedir. Belli bir seviyedeki yaşam tar-

(46) ÇOKER-KAZANCI, a.g.k., s.4914.

(47) _____, Dustur, 3.tertip, C.41, Ankara, s.990.

zına ulaşamamış ve yeterli eğitime kavuşamamış işçi hakkını arayamamakta, arayamadıkça da gelişmemektedir. Ancak Türkiye'deki demografik değişimler ve dış çevremizdeki ekonomik ve teknolojik gelişmeler yöneticileri birtakım reformist kararlar vermeye zorlamış ve idari güçlerine dayanarak çalışanları yönlendirmeye çalışmışlardır. Fakat yeterli olgunluğa kavuşmamış işçiye verilen bu haklar kullanılamamaktadır. Örneğin 1971 yılında yürürlüğe konulan 1475 sayılı iş kanununda 2869 sayılı kanun ile eklenen geçici maddenin ikincisi çalışma süreleri ile ilgilidir. Bu kanun ile çalışma süresi haftada 48 saatten 45 saate ve dolayısıyla günde 8 saatten 7,5 saate indirilmiştir(48). Bu sürelerin kısaltılması ile işçi ücretlerinde de indirim yapılmayacaktır. Bu yasa ülkemizin en önemli sorunlarından biri olan işsizliğe bir çark olmanın yanı sıra işçinin birey olarak kendisini geliştirmesi ve eğitmesi için bir olanaktır. Fakat sabit tutulan ve yüksek enflasyonla durmadan azalan işçi ücretleri işçilerin belli bir gelir seviyesine ulaşabilmek için fazla çalışma ve ikinci bir işde çalışma zorunda bırakmaktadır. Böylece çalışma saatleri yasal sınırların çok üzerine çıkmaktadır(49).

(48) ÇENBERCİ M.-ÇENBERCİ C., a.g.k., 84, - R.G., 30.7.1983 t., Sa.18120, s.5.

(49) Kamil BAŞARAN, "İkinci Bir İşde Çalışanlar", Hürriyet Gazetesi, 10 Kasım 1985 - 16 Kasım 1985, Yıl: 38, S:13497-13503, s.2.

II. ÇALIŞMA SAATLERİ VE PROGRAMLARININ TOPLUM, EKONOMİ
VE İŞLETMELER AÇISINDAN ÖNEMİ

3- Çalışma Saatleri ve Programlarının Toplum Açısından Önemi;

İnsanların farklı tutum ve davranışlarda bulunmalarını, insanların yaşamları boyunca karşılaştıkları olaylara ve kişilerin biyolojik ve ruhsal yapılarına bağlayabiliriz. Kişinin yaşamında kendini gösteren bu farklılıklar, serbest piyasa sistemini benimsemiş bir toplumun ekonomik başarısının bir kriteridir. Çünkü toplumun elde etmek istediği mal ve hizmetleri seçme şansı olduğunun bir simgesidir. Bugün serbest piyasa sisteminin temelini oluşturan rekabet sistemi içerisinde, işçiler ve işverenler farklı kişilere hitap edecek mal ve hizmetleri üretmeye, pazarlamaya gayret etmekte ve bu konuda küçümsenemeyecek meblağlar sarfetmektedirler. Daima değişen bir ortam içinde, çalışanların da değişen mal ve hizmet üretimine ayak uydurabilmeleri için çalışma programlarını kendi alanlarına uygun bir şekilde düzenlemeleri gerekmektedir. Yani hem üretici ve hem de tüketici açısından insanların kişisel farklılıklarını bilmek gerekir.

A. Kişisel Farklılıkların Kaynağı;

Kişisel farklılıkların başlıca iki kaynaktan oluştuğu söylenebilir. Biri hayat devreleri, diğeri ise hayat dönemi safhalarıdır.

a) Hayat Devreleri: Birçok kişi, kişisel davranış farklılıklarının, yani, vücut sıcaklığı, kalp atışları, metabolizma ve idrar yapısının, çevre şartlarıyla yakından ilgili olduğu görüşündedir. Bu çevre şartları gündüz, gece, ısı fark-

lılıkları, ışık ve gürültü gibi şartlardır. Örneğin tipik bir hayat devrini alan kalp atışları gündüz yüksek, gece uyku sırasında en düşük seviyededir. Ayrıca sabahın erken saatlerinde veya akşam üstü en hızlı dönemleridir. Fakat hayat devreleri kişiden kişiye farklılık gösterebilir. Bu durum kişinin verimliliği ile de farklı ilişki gösterebilir. Örneğin, bazı kişiler sıcak odada, bazı kişiler serin odada daha iyi çalışırlar(50).

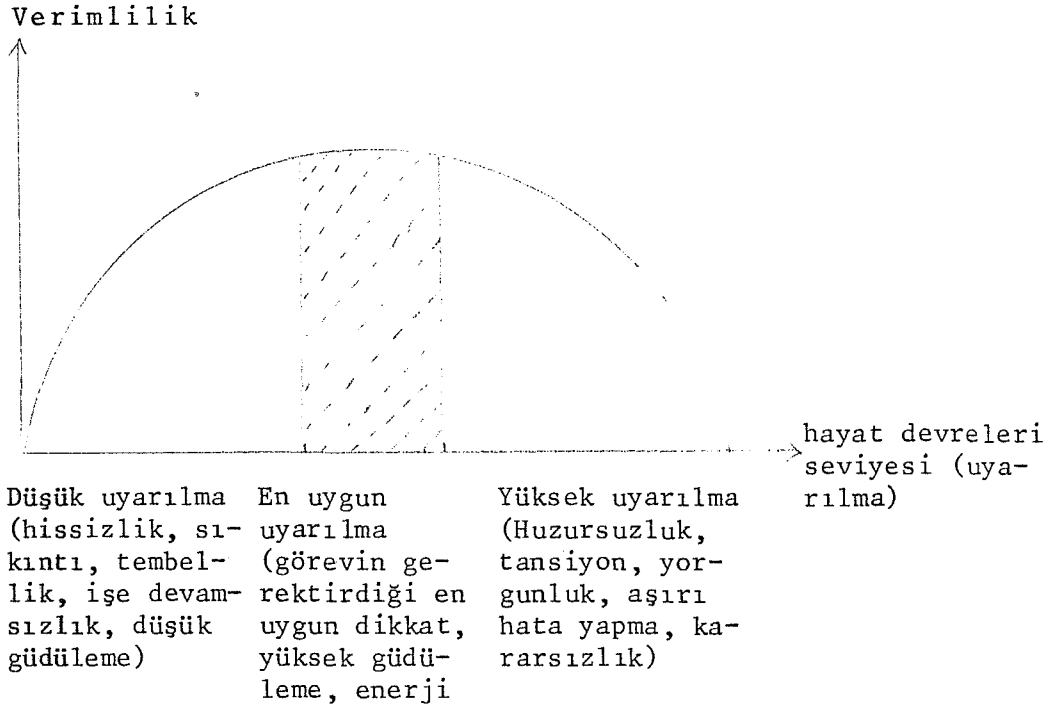
Kişinin verimliliğini etkileyen önemli hayat devrelerinden bazıları da fiziksel, zihinsel ve duygusal hareketlerdir. Bugün Japonya, ABD ve Avrupa'da birçok işletme çalışanların hayat devreleri çizelgelerini hazırlıyor ve çalışma programlarını buna göre düzenliyorlar. Türkiye'de de Otomarsan 1981 yılında servis şöförlerini hayat devrelerine göre çalıştırmış ve kazaları % 40 azaltmıştır(51).

Bu hayat devreleri kişinin verimliliği ile yakından ilgilidir. İnsanlar hayat devreleri en uygun seviyede olduğu zaman daha başarılı olurlar. Yani hayat devreleri ne çok düşük ne de çok yüksek olmalıdır. Şekil 1'de bu ifade gösterilmektedir(52).

(50) Erol EREN, İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi, Met/er Matbaası, İstanbul, 1979, s.103, 217.

(51) Viyana Üniversitesi Psikoloji Profesörü Swoboda insan davranışlarını etkileyen üç önemli vücut ritmi bulunduğunu açıklıyordu. Bunlar 23 günlük fiziksel, 28 günlük duygusal ve 33 günlük zihinsel hayat devreleri idi. Bioritm, Nokta, Gelişim Yayınları A.Ş., Y.4, S.2, Ocak 1986, s.18-21.

(52) Abraham K KORMAN, Industrial and Organizational Psychology, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, Yıl 1971, s.358-360.
James L.GIBSON—John M.IVANCEVICH James H.DONNELLY, Jr., Organizations, 4.B. Business Publications Inc., Texas, 1982, s.155. İnci ARTAN, Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticileri Üzerinde Bir Uygulama (Yayınlanmamış doktora tezi) M.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1985, s.69.



ŞEKİL 1- Aşırı İş Yükü ve Az İş Yükü Eğrisi

b) Hayat Dönemi Safhaları: Kişiler hayatta çeşitli safhalarla yüz yüze gelirler. Yapılan bir araştırma insan hayatındaki bazı safhaları şöyle sıralamıştır(53):

- Fiziksel ve maddi refah.(Bu, sağlık, kişisel emniyet ve maddi refahı içerir).
- Diğer kişilerle olan ilişkiler.(Aile, çocuklar ve yakın arkadaşlıkları içerir).
- Sosyal faaliyetler, (Klüpler, dinî toplantılar, politika faaliyetleri, halkla ilişkileri içerir).
- Şahsi gelişme ve başarıma, (Öğrenme yoluyla kendini geliştirme, kendini tanıma, kabiliyetlerini arttırma ilgi duyduğu ve başarabileceği işleri arama gibi faaliyetleri içerir).
- Eğlence faaliyetleri ve fiziksel faaliyetler.

(53) Simcha RONEN, Flexible Working Hours, Mc Graw Hill Inc., New York, 1981, s.7.

Bu safhalar insanın bütün hayatını kuşatır ve birbirleriyle olan ilişkilerini daha iyi anlamamıza yardımcı olur. Örneğin, iş ve meslek seçiminde ve iş ve aile sorumluluklarının belli bir dengede tutulmasında olduğu gibi.

Bizim için önemli olan çalışma ve çalışmama durumlarımızı açıklayan safhalardır. Bunlar yukardaki 5 safhanın bileşiminden meydana gelirler. Ayrıca bu 5 safhayı ve dolayısıyla kişinin çalışma ve çalışmama durumlarını etkileyen çeşitli faktörler vardır. Bunlar kültürel ve toplumsal değerler, grup tercihleri, şahsî karakterleri, aile durumları, kişinin sosyo-ekonomik statüsü ve demografik özellikleri gibi faktörlerdir.

İnsanın çalışma ve çalışmama durumları arasındaki ilişki ve her bir alandan duyduğu tatmin kişinin verimliliği üzerinde olumlu veya olumsuz etkilerde bulunur. Bu konuda Kornhouse iki hipotez ileri sürer. Biri "yayılma hipotezi", diğeri ise "telafi edici hipotez"dir. Yayılma hipotezine göre çalışma ve çalışmama durumları birbirlerini aynı yönde etkilerler. Biri iyi gidiyorsa diğeri de iyi gitmektedir. Telafi edici hipoteze göre ise, kişi içindeki tatminsizliği hayatının diğer yönlerinde zevk arayarak telafi etmeye çalışır. Gerçek Kornhauser'in kendisinin ve gerekse Irisve Barret'in bu konuda yapmış oldukları araştırmalar yayılma hipotezini desteklemektedir. Bu da göstermektedir ki, kişilerin çalışma ve çalışmama durumlarında bir sürtüşme olmazsa kişiler daha verimli olabilirler(54).

(54) Ernest J. McCORMIC -- Joseph TIFFIN, Industrial Psychology, 6. B., Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1974, s.323-324; Suna TEVRÜZ, Farklı Meslekler İçin Yetiştirilen Öğrencilerin Çalışma ve İşle İlgili Tutumları (Yayınlanmamış Doçentlik Tezi), İstanbul, 1982, s.2-3.

B. Toplumsal Değerlerdeki Değişiklikler

Bir sosyal yapıya şeklini veren değişkenler beş büyük grupta toplanabilirler(55).

- Doğal kaynaklar
- Bunları işlemek için kullanılan teknoloji
- Nüfus ve özellikleri
- Sosyal organizasyon
- Bunların hepsinin etkileşiminden doğmuş değerler sistemidir.

Bu değişkenler birbirine bağlı oldukları için toplum çoğu zaman görece bir denge içersindedir. Bunlardan herhangi birinde bir değişiklik bu görece dengeyi bozar ve hepsinde yeni değişiklikler meydana getirir.

Toplumsal değişmeye bu açıdan baktığımız zaman, özellikle ikinci dünya savaşından sonra teknolojik gelişmelerin hızla artması ve buna bağlı olarak toplumun refah seviyesindeki artış, kişilerin yaşam biçimini, değer yargılarını ve çalışma hayatına bakış açılarını değiştirmiştir. Böylece kişiler işleri, aile hayatları, boş zaman tercihleri ve sosyal faaliyetleri arasında uygun bir denge kurma ihtiyacı duymuşlardır. Örneğin, sanayi devriminden sonra kitle üretiminin önem kazanması ile Weber'in geliştirdiği ve çalışanların inandırılmaya çalışıldığı "çalışmanın kutsallığı, tasarrufun gerekliliği" fikri tesadüfi değildir. Bu bir dengenin belirtisidir.

(55) Mübeccel KIRAY, "Sosyal Yapı ve Nüfus Artışı Etkileşimi", Toplumbilim Yazıları, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını No.7, Ankara 1982. s.21-30. Ali ÖZGÜVEN, "Sosyal Değişme ve Sosyal Gelişme", Sosyal Siyaset Konferansları, İstanbul Üniversitesi Yayını No.3119, İktisat Fakültesi Yayın No:496, Cild 32-33, İstanbul, 1983, s.165-171.

Teknolojik gelişmeler sanayileşmeye, yeni üretim metodlarına, verimlilik ve dolayısıyla refah artışına sebep olmakta, bunlarda toplumun demografik özelliklerinin, düşünce ve inançlarının değişmesine yol açmaktadır. Özellikle sanayileşmiş toplumlarda ihtiyaçlar hiyerarşisi açısından olaya bakıldığı zaman çalışanların alt düzey ihtiyaçlarının tatmin edilmiş olması daha yeni ve daha karmaşık ihtiyaçların doğmasına neden olmuştur. Maslowyen modele göre "çağdaş birey" için güdülenme ihtiyaçlar hiyerarşisinin "saygı görme" ve "kendini gerçekleştirme" basamaklarında başlar. Oysa gelişmekte olan ülkelerin fertlerinin güdülenmeleri daha düşük basamaklarda başlayacaktır(56).

Sanayileşme ve çalışma şartlarının değişiminin ortaya çıkardığı yeni bir kavram da boş zaman ihtiyacıdır. Literatürde "boş zaman uğraşları" adı altında toplanan faaliyetlere geleneksel toplumlarda seyrek olarak rastlanmaktadır. Geleneksel toplumun bağ, bahçe uğraşları veya dikiş nakış faaliyetlerini boş zaman faaliyeti olarak algılamamak gerekir. Bunlar ailenin temel ihtiyaçlarını gidermek ve aileye ek gelir sağlamak amacıyla yapılmaktadır. Bu bakımdan boş zaman uğraşlarını sanayi toplumunun bir sonucu olarak görmek gerekir(57).

(56) "Çağdaş birey" Maslowyen yaklaşıma göre fizyolojik, güven sevgi-aidiyet, ihtiyaçlarını gidermiş bireydir. Güdüleme kuramı ile ilgili daha fazla bilgi için bkz.: Tuğray KAYNAK, Yönetim Psikolojisi, Yönetim Psikolojisi, II.Ulusal Simpozyumuna Sunulan Bildiriler-Yorumlar-Tartışmalar, TODAİE Yayın No.201, Sevinç Matbaası, Ankara, 1982, s.370-390.

Yine bu konuda ABD'de yapılan bir araştırmada çalışanlara çalışma nedenleri sorulmuş ve alınan cevapların çoğu "kişi olarak kendimi geliştirmek için olmuştur."
_____, "Otomotazi Edilmiş İşyerinde İş Ahlâkı", Karizma, Rönesans Yayınları, Aralık, 1985, s.10-12.

(57) Nuri BİLGİN, Çeşitli Sosyo-Kültürel Gruplarda Eşya Sistemleri ve İnsan-Eşya İlişkileri, Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları No:28, İzmir, 1983, s.73-75.

Bu konuda 1977 yılında ABD'de bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırmada çalışanlara çalışma ve çalışmama hayatı, aile ilişkileri ile ilgili sorular sorulmuştur. Alınan cevaplar toplumsal değişiklikleri göstermesi açısından önemlidir(58):

Çalışanlara önce çalışma ve boş zaman faaliyetleri ile ilgili sorular sorulmuş, alınan cevaplarda, çalışanların çoğu çok fazla çalıştıkları için diğer faaliyetlere zaman ayıramadıklarından şikayetçi olmuşlardır. Çalışma saati programlarından şikayet daha az olmuştur.

Ayrıca çalışanların şikayetleri demografik özelliklerine göre de farklılık göstermiştir. Bunları da şöyle sıralayabiliriz:

- Erkekler kadınlardan, evli işçiler bekârlardan, gençler yaşlılardan daha çok çalışmak istemektedir.

- Lise diploması olanlar daha düşük eğitim kategorilerinde olanlardan daha çok yorgunluk ve sınırlılıktan şikayet etti.

- Yönetici ve idarî personel fazla çalışmadan daha çok şikayet etti.

- Hizmet sektöründe çalışanlar da çalışma saatleri programlarından şikayet ettiler.

4- Çalışma Saatlerinin Ekonomi Açısından Önemi

Dinamik ve dışa açık bir yapıya sahip olan işletmeyi dış çevresini oluşturan ekonomik, yasal, sosyal v.b. konulardan soyutlayamayız. İşletmenin bir alt işlevini oluşturan çalışma saatleri ve programlarını düzenlerken bu durumu göz önü-

(58) Graham L.STAINES— Pamela O'CONNAR, "Conflicts Among Work Leisure and Family Roles", Monthly Labor Review, Ağustos 1980, s.35-39.

ne almak zorundayız. Aksi takdirde işletmenin devamlılığını sağlayamayız.

Bu bakımdan işletme açısından çalışma saatlerinin incelenmesine geçmeden evvel ekonomik açıdan kısa bir değerlendirmesini yapmakta yarar vardır.

Ekonomi ilmi genel bir biçimde, sürekli olarak değişen, insan ihtiyaçlarının giderilebilmesi için üretilen mal ve hizmetler ve bunların mübadelesi ile ilgilidir(59). Bilindiği gibi ihtiyaçlar sonsuz fakat onları tatmin etmek üzere yapılan mal ve hizmet üretimi için kaynaklar kıttır. Bunlar, toprak, işgücü, sermaye ve teknolojidir. Bu faktörler birbirleriyle orantılı olarak üretime katıldıkları zaman verimli bir üretim yapılmış olur. Bizim konumuzla ilgili olan işgücü faktörüdür. Bir ülkede veya bir işletmede mal ve hizmet üretimi için gerekli işgücü arzı ve talebini çalışma saatleri belirler. Yani işverenlerin piyasa şartlarına göre çalışmaya hazır ve kararlı oldukları çalışma saatleri talebi, işgörenin belirli bir ücret karşılığında çalışmaya hazır bulunduğu çalışma saatleri arzı oluştururlar(60).

(59) Erol ZEYTİNOĞLU, Ekonomik Sistemler, 2.B., Marmara Üniversitesi Yayın No:429, İstanbul, 1985, s.1.
Paul A.SAMUELSON, İktisat, Mentesh Kitabevi, İstanbul, 1973, s.5.

(60) İşgücü arzı ve talebini insan sayısı ile ifade etmek yeterli bir ölçüt değildir. Çünkü emek birimini tayin eden sadece insan sayısı değil, o insanların üretime iştirak ettikleri iş saatleri toplamıdır. İki ülkede istihdam edilen insan sayısı eşit olsa dahi, bir yılda bu insanların çalıştıkları iş saatleri toplamı farklı olursa iktisadi anlamıyla emek arzı da farklı olur. Sabahattin ZAIM, Çalışma Ekonomisi, 2.B., İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayını, No.306, İstanbul, 1972, s.107.

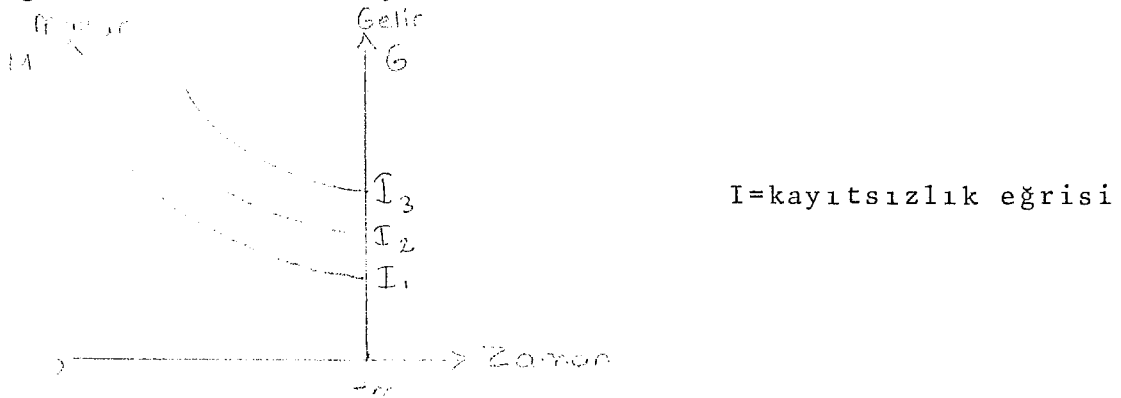
A. Çalışma Saatlerinin Arzı

İnsanlar mal ve hizmet elde edebilmek için önce bir gelir elde etmek zorundadırlar ve bu geliri elde edebilmek için de bir güç sarfetmelidirler. İşte insanlar elde ettikleri veya elde etmek istedikleri mal ve hizmetlerle, bu mal ve hizmetleri elde etmek için sarfettikleri güç ve benzeri sıkıntılarını dengelemek zorundadırlar. Yani burada cevaplamamız gereken soru şudur. Kişiler ne kadar mal almak için ne kadar süre çalışmak durumundadır? Bunu anlamak için de fayda fonksiyonunu analiz etmemizde yarar vardır.

Fayda fonksiyonu "bir kimsenin satın almak istediği mallarla iş dışında harcamak istediği zamanın çeşitli kombinasyonları ile ekonomik refahın ilişkisini gösterir". Bunu bir formülle şu şekilde gösterebiliriz(61).

$$U = (G,H) \quad \begin{array}{l} U=\text{Fayda seviyesi, refah seviyesi} \\ H=\text{Boş zaman} \\ G=\text{Birim piyasa malları} \end{array}$$

Bu durumu bir şekil üzerinde kayıtsızlık eğrileri ile göstererek açıklamaya çalışalım (Şekil 2).



ŞEKİL 2- Kayıtsızlık Eğrileri

(61) Asım YÜCEL, Emek Ekonomisi ve Endüstriyel İlişkiler, Kalite Matbaası, Ankara, 1980, s.20-25. Ayrıntılı Bilgi için bkz.: Dominick SALVATORE, Mikro Ekonomik Teori, (Çev.: Tamer İşgüden), Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul, 1985, s.56.

Kayıtsızlık eğrileri sabit fayda ve tatmin seviyesini gösterirken, her bir kayıtsızlık eğrisi de farklı tatmin seviyelerini göstermektedir. Kayıtsızlık eğrilerinin iki önemli karakteri eğimi ve şeklidir.

Kayıtsızlık eğrilerinin negatif bir eğimi vardır. Bunun anlamı mal ve boş saatlerin ikame edilebilir olduğudur. İkame edilen mal ve boş saatlerden sabit bir fayda elde edilebilir. Kayıtsızlık eğrisinin eğimi "marjinal ikame oranı"dır. Marjinal ikame oranı, bir kimsenin bir saat fazla çalışması neticesinde ne kadar fazla kazanç sağlayacağını gösterir.

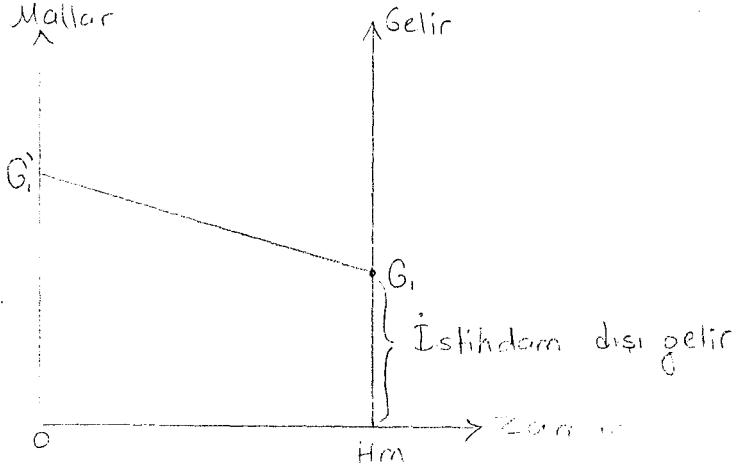
Kayıtsızlık eğrisinin şekli iç bükeydir. Bu durum boş saatler ve mallar arasında tam bir ikame edilebilirlik olmadığını gösterir. Eğer tam bir ikame edilebilirlik olsaydı o zaman marjinal ikame oranı sabit ve kayıtsızlık eğrisi düz olurdu(62).

Kayıtsızlık eğrilerinin "Hm" noktasından çıkan gelir doğrusunu kestiği nokta önemlidir. Buna "rezerv ücret" denir. Bu nokta karar vericinin ek çalışma saati için ne kadar ödeyebileceğini gösterir. Bu noktada bütçe sınırı kayıtsızlık eğrisine tanjanttır.

Analizimizde önemli olan diğer bir kavram ise, "tüketim fırsatları" veya "bütçe sınırı"dır. Kişinin tüketebileceği mal miktarında bazı sınırlar vardır. Bunlardan birincisi kişinin bir haftada çalışabileceği saat miktarıdır. Diğerisi ise piyasa şartlarıdır. Kişiler piyasada satacakları hizmet şartlarını kendileri belirleyemezler. Piyasada belirlenen ma-

(62) Vural SAVAŞ, İktisadi Analiz, İ.İ.T.İ.A. Nihad Sayar-Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları No:307/534, İstanbul, 1979, s.65-72. Ayrıntılı bilgi için bkz.: SALVATORE, a.g.k., s.75-77.

kul bir ücret oranıyla çalışmak zorundadırlar. Yani kişilerin gelirleri ve zamanları sınırlı olduğu için mal tüketimleri de sınırlıdır. Bu sınırlara "bütçe sınırı" denir. Bütçe sınırını grafik üzerinde şu şekilde gösterebiliriz (Şekil 3)(63).



ŞEKİL 3- Bir Kişiye Ait Bütçe Sınırı

G_1 - istihdam dışı geliri göstermektedir. Bunlar temettü, faiz geliri, hükümet yardımları v.b.dır.

G_1' - bir kimsenin piyasada hali hazır bütün saatlerini satarak alabileceği mal miktarını göstermektedir.

Bütçe sınırının eğimi "piyasa ücret oranını" verir. Bu eğimi şöyle formüle edebiliriz.

$$\text{Piyasa Ücret Oranı} = \frac{\Delta G}{\Delta H} = \frac{(G_1' - G_1)}{H_m}$$

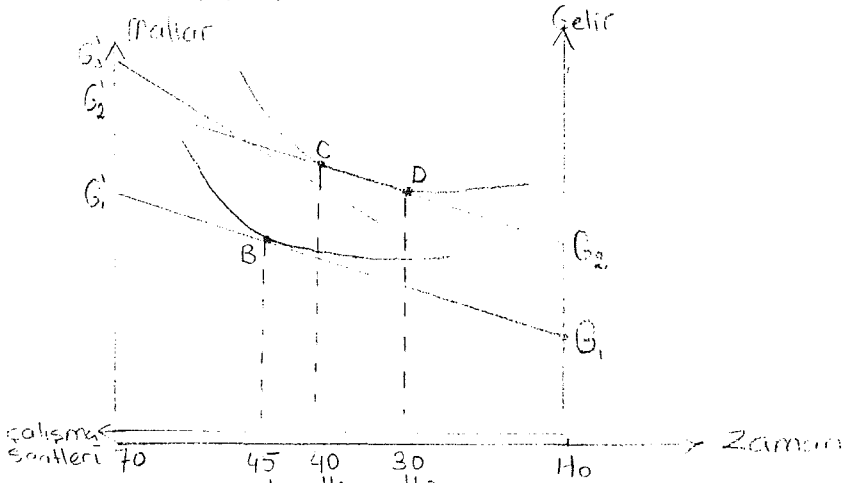
Piyasa ücret oranı sabit ve çalışma saatlerinden bağımsızdır. Çünkü işçinin birey olarak piyasa malları ve zamanın değişim oranı üzerinde direkt bir etkisi yoktur.

(63) Belton M.FLEISHER-Thomas J.KNEISNER, Labor Economics 2.B.Prentice-Hall, New Jersey, 1980, s.97.

Bir insanın çalışıp çalışmama kararlarını kayıtsızlık eğrisinin ve bütçe sınırının eğimlerine bakarak şöyle yorumlayabiliriz. İnsanlar piyasa ücreti ile rezerv ücreti mukayese ederek işgücüne katılmayı ister veya istemez.

Bir kimse bir işde çalışmadığı zaman marjinal ikame oranı, piyasa ücretinin üstündedir. Başka deyişle ek saate kişinin verdiği değer piyasa değerinden daha büyüktür. Yok eğer marjinal ikame oranı piyasa ücretinden daha düşükse, o zaman karar verici çalışmak isteyecektir. Çünkü ücret oranındaki artış genel olarak her zaman bireyleri işgücüne katılmaya yöneltir. Özetle, işgücüne katılım ve piyasa ücret oranı birlikte artar ve eksilir. Buna karşılık, eğer ücret oranı değişmeden bir insanın istihdam dışı gelirleri artarsa o kişi işgücüne katılmak istemez. Çünkü istihdam dışı gelirleri artarsa rezerv ücreti de artar ve piyasa ücretinin üstüne çıkar.

Piyasada bulunan tüketim malları, çalışma ve çalışmama saatleri, gelirler ve kişinin ekonomik refahı hakkında şimdiye kadar söylediklerimizi bir şekilde birleştirebiliriz (Şekil 4) (64).



ŞEKİL 4- Boş Zaman ve Çalışma Saatleri Arasındaki Tercihler

(64) Daniel S.HAMERMESH-Albert REES, The Economics of Work And Pay, 3.B., Harper and Row Publishers Inc., New York, 1984, s.32. Ayrıntılı bilgi için bkz.: FLEISHER-KNEISNER, a.g.k., s.116.

Eğer bir insan hiç çalışmazsa, hiç kazanamayacak demektir. Bu yüzden onun bütçe sınırı "0" gelir noktasından başlar. Ancak ABD ve Batı Avrupa ülkelerinde bazı devlet yardımları vardır ve ayrıca bazı işyerleri de geçici bir süre personeli kaybetmemek için o personel çalışmadığı halde belli bir ücret verirler. Personelin hiç çalışmadığı halde aldığı bu ücreti G_1 noktasıyla gösterdik. G_1' noktası da işçinin en fazla gelirini gösterir. İşçi saat ücreti 50 TL.dan haftada en çok 80 saat çalışırsa 4000 TL ücret alacaktır. Bu kişinin en fazla mal ve boş zaman seçimi G_1G_1' bütçe sınırı üzerinde olabilir. Kişiler hiçbir zaman bu bütçe sınırının altında bir çalışma noktası seçmezler. Çünkü o zaman piyasa ücretinin altında çalışmış olurlar. Bu sınırın üzerinde bir noktayı da seçemezler. Çünkü buldukları iş yeteri kadar yüksek ücretli bir iş değildir. Buna göre çalışanların kendilerine en fazla tatmin sağlayacağı nokta kayıtsızlık eğrisinin bütçe sınırına değdiği noktadır (onu kestiği nokta değil). Bu noktada rezerv ücret, piyasa ücret oranına eşittir. Yani kişisel marjinal ikame oranı, nesnel ücret oranına eşittir ve bu durum en üst tatmini gösterir(65).

Ücret oranları artmadan istihdam dışı gelirin artmasıyla bütçe sınırı G_2G_2' şeklinde oluşmuş ve en fazla tatmin sağlayan nokta B nin sağına kaymıştır. Yani işçi gelirinin artması ile daha fazla boş zaman satın almıştır. Buna "gelir etkisi" diyoruz. Bir gelir etkisi ücret oranı artmadan gelirdeki bir artışın çalışma saatlerine verdiği karşılığı gösterir.

Ücret oranları arttığı ve fayda sabit olduğu zaman çalışma saatlerinde meydana gelen değişikliğe de "ikame etkisi" denir. İkame etkisi çalışma saatlerini arttırır. Çünkü boş zamana verilen değerde ücret oranı ile birlikte artmıştır. Ücretlerdeki değişikliğin çalışılan saatler üzerindeki etkisini

(65) Lloyd G.REYNOLDS, Labor Economics and Labor Relations, 6.B., Prentice Hall, New Jersey, 1974, s.37.

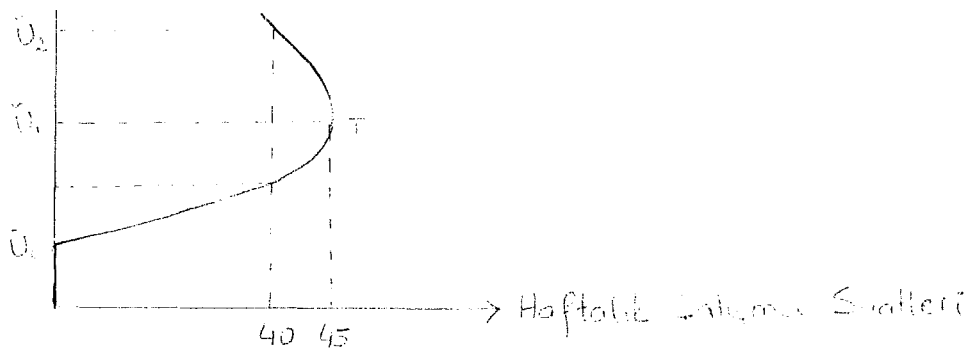
toplarsak $(Z_2 - Z_3) + (Z_3 - Z_1) = (Z_2 - Z_1)$ olur. Yani "B" noktasından "C" noktasına doğru yatay bir çizgi çizdiğimizde çalışma saatlerinde ücretlerdeki değişimin toplam etkisini görürüz. İkame ve gelir etkileri çalışma saatlerinin ücretlerdeki artış ve azalışlardan nasıl etkilendiğini bize anlatmaktadır.

Ücretlerle işgücü arasında iki yönlü bir ilişki vardır. Bu ilişkiye işgücü esnekliği denilmektedir. İşgücü esnekliğini şu formülle gösterebiliriz.

$$\text{İşgücü Esnekliği} = \frac{\frac{\text{İşgücü arzındaki değişim}}{\text{İşgücü arzı}}}{\frac{\text{Ücretteki Değişim}}{\text{Ücret}}}$$

Eğer ücretlerdeki artış işgücü arzını arttırıyorsa "işgücü esnekliği pozitif"tir. Aksine ücretlerdeki artış toplam işgücünü azaltıyorsa bu esnekliğe "negatif işgücü esnekliği" denir(66).

Bu bilgilerin ışığı altında ve Şekil 4'den istifade ederek haftalık çalışma saatlerinin eğrisini çizebiliriz (Şekil 5)(67).



ŞEKİL 5- Bireysel Emek Arz Eğrisi

(66) Gülten KUTAL, "İşgücü Esnekliği", Ekonomi Ansiklopedisi, Paymoş Yayınları, İstanbul, 1983, s.664.

(67) SAVAŞ, a.g.k., s.295.
YÜCEL, a.g.k., s.23-24.

İnsanların ücret almadıkları zaman genelde çalışmadıklarını hepimiz biliriz. Ücret oranı \ddot{U}_0 da olduğu zaman kişiler çalışmamaktadırlar. Ücret Oranı \ddot{U}_0 dan \ddot{U}_1 oranına yükseldiği zaman kişiler ücret artışlarından dolayı daha fazla gelire ve dolayısıyla daha fazla mala sahip olabilmek için daha fazla çalışmak isteyeceklerdir. Ücretlerdeki bu artışın çalışma saatleri üzerindeki olumlu etkisinden dolayı işgücü arz eğrisi sağa doğru yükselen bir seyir takip etmektedir. Bu artış işgücü esnekliğinin sıfır olduğu noktaya kadar devam etmektedir. Bu "T" noktasından sonra işgücünün arz esnekliği ücretlerdeki artışa rağmen olumsuz bir etki göstermektedir.

Ücret oranı \ddot{U}_1 den \ddot{U}_2 ye artarsa yani bütçe sınırı $\ddot{U}_0 G_1 G'_3$ doğrusu gibi olursa, ücretlerdeki bu artış boş zamanın da değerini arttırmaktadır. Yüksek ücret dilimlerinde ücret oranlarının artışının boş zaman üzerindeki bu etkisi işgücü üzerinde negatif bir eğilim gösterir (D noktası C noktasının sağında yer almaktadır). Daha az boş zaman sarfeden işçiler gelirleri artınca daha az çalışmayı tercih ederler ve işgücünün arz eğrisi bu negatif esneklikten dolayı sola doğru döner(68).

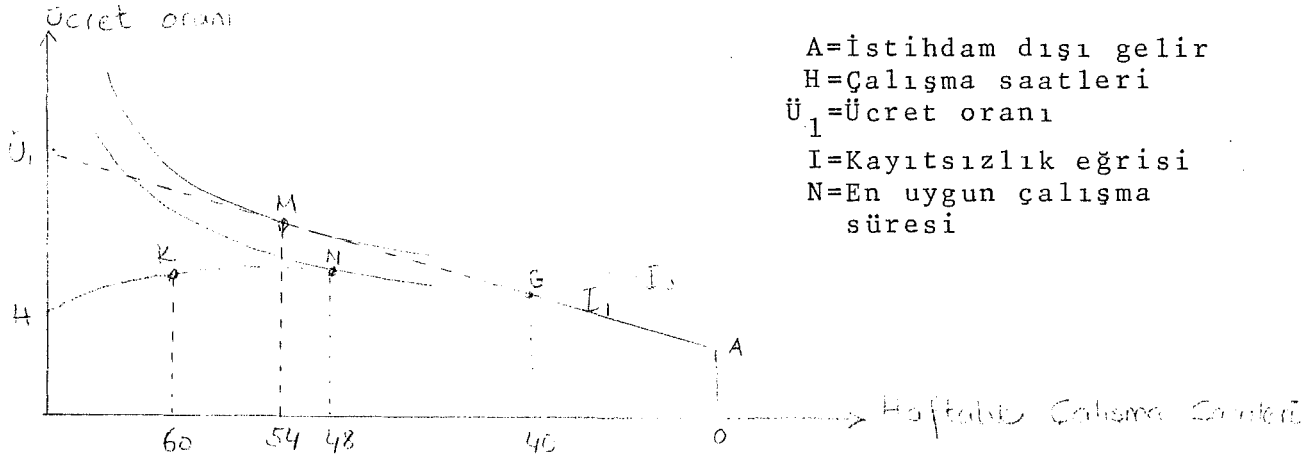
Ancak hemen şunu belirtelim ki, kişisel emek arz eğrisinin bu şekilde terse dönüşü daha ziyade az gelişmiş ekonomilerde rastlanan bir haldir. Modern ve sanayileşmiş bir ekonomide ise, kişisel emek arz eğrisi ücret arttıkça artan bir seyir göstermektedir. Bu durumda az gelişmiş ülkelerde mevcut emeği daha çok çalıştırmak için ya insanlarda kanaatkârlık hissinin gidermek veya ücretleri daha da düşürmek gerekir(69).

(68) Burada boş zamanı normal bir mal olarak düşünmeliyiz. Gelirin artması ve fiyatların değişmemesi halinde o malların tüketimi "yani boş zaman tüketimi" artar.

(69) SAVAS, a.g.k., s.294-295.

B. En Uygun Çalışma Süresinin Belirlenmesi

Ücretlerle çalışma saatleri arasındaki ilişkiyi gördükten sonra konuya bir de çalışma saatlerinin talebi açısından bakmamızda yarar vardır. Çalışma saatlerinin talebi işverenler tarafından belirlenir. İşverenler çalışma saatlerini belirlerken işçinin, üretimin, tüketimin ve satıcıların ihtiyaçlarını da göz önüne alırlar. Bunu yaparlarken amaçları kârlarını en yüksek noktaya ulaştırmaktır. Bunun için verimliliğe önem vermek ve en az girdi ile en yüksek çıktıyı elde etmeye çalışmak gerekir. Çalışanın verimliliğini arttırabilmek için çalışanları "optimum çalışma saati" kadar çalıştırmak gerekir. Bunu bir grafik ile izah etmeye çalışalım. Şekil 6'da en uygun çalışma saatinin nasıl belirlendiğini görmekteyiz(70).



ŞEKİL 6- Çalışma Saatleri Artarken, Verimlilik Düştüğü Zaman Çalışma Saatlerinin Seçimi

Bir işçinin herhangi bir zaman ve yerde çalışma saatleri ve her saatteki çıktıları (üretkenliği) arasında bir ilişki vardır. Bir noktaya kadar bu ilişki doğrusaldır. Böylece işverenin teklif edeceği ücret oranı değiştirilmez. Şekil 6'ya göre bu yargı 0 ila 40 saatlik çalışmalar için doğ-

(70) HAMERMESH-REES, a.g.k., s.42.
ZAIM, a.g.k., s.109.

rudur. Bu doğruyu "OAÜ₁" doğrusu üzerinde "G" noktasının sağında kalan gelir çizgisi ile gösterebiliriz. 40 saatten sonra işçilerin ilave çıktıları düşebilir veya en azından bir düşme eğilimi gösterir. Negatif dahi olabilir. "G" noktasından sonra işveren Ü₁ kadar ücret ödemek istemez. 60 saatten sonra ise hiç ücret ödemez. "G" noktasından sonra işçinin verimliliğindeki düşme ile birlikte geliri de düşer. "K" noktasından sonra da işçinin hem geliri ve hem de boş zamanında azalma olur. "Şekil 6"ya göre üretkenlikteki bir düşüşten dolayı 40 saatten sonra ücret oranlarında da bir düşüş görülür. Bu düşüşe rağmen işçi haftada 54 saat çalışarak en yüksek faydayı almak ister. Bu "OAÜ₁" üzerindeki "M" noktasıdır. Fakat işverenler yorgunluk, üretim çıktılarındaki azalmalar ve hatalar gibi neticelerinden dolayı işçilerini belirli bir saatin üzerinde çalıştırmak istemezler. Bu şekile göre işçi en çok 48 saat çalışabilir. Bu nokta da "OAH" üzerindeki "N" noktasıdır.

Özetle, bir işletme için en uygun çalışma saati en çok çıktıyı veren noktadır.

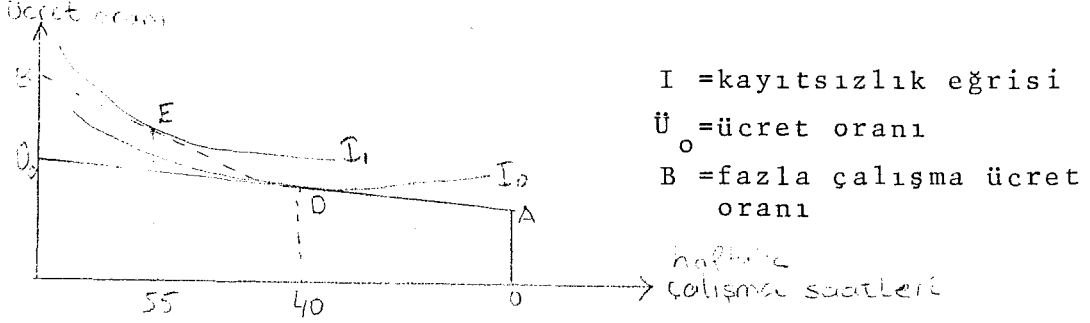
Düşük ücret alan işlerde, işçilerin en uygun pozisyonları grafiğin soluna doğru kayma gösterebilir. İşçinin alışkanlıkları, çalışma hızı v.s. çalışma saatlerini etkiler. Yavaş çalışan ve daha az üretken olan işçi en çok çıktıyı 54 saat civarında verebilir.

C. Fazla Çalışma ve İkinci Bir İşde Çalışma

Şimdiye kadar ki incelememizde bütün çalışma saatleri için aynı ücret oranının ödendiğini farzettik. Halbuki uygulamada, çeşitli çalışanlar çeşitli ücretler aldıkları gibi, standart çalışma saatlerinden farklı saatte çalışanlar da farklı ücretler alabilirler. Örneğin, fazla çalışma ücreti normal ücretin 1,5 katı kadardır.

a) Fazla Çalışma

"Şekil 7" fazla çalışma ücretlerinin çalışma saatleri üzerindeki etkisini göstermektedir(71).



ŞEKİL 7- Fazla Çalışma Saatlerinin Seçimi

"AÜ₀ eğrisi" üzerinde işçi her bir saat için normal bir ücret alır "Ü₀". Fazla çalışma almadığını farzederseniz, işçiler 40 saat çalışarak I₀ eğrisi üzerindeki "D" noktasında en yüksek tatmini elde ederler. Eğer 40 saatten sonra serbestçe fazla çalışma yapılabilir ve bunun içinde fazla çalışma ücreti alınabiliyorsa, o zaman işçiler "OADB" hattı üzerinde herhangi bir noktada gelir ve boş zaman tercihini dengeleyebilir. Örneğin, bu nokta "I₀" dan daha yüksek olan "I₁" eğrisi üzerinde "E" noktasında olabilir. Bu noktada çalışma saatleri de 40 saatten 55 saate yükselmektedir. Fazla çalışma ödemelerindeki küçük bir artış çalışma saatleri üzerinde olumlu bir ikame etkisi meydana getirir.

Büyük işletmelerde fazla çalışma daha çoktur. Fazla çalışma ödemeleri v.b. faktörler işverenleri bir fazla çalışmış programı yapmaya yöneltir. Birçok durumlarda işçiler daha fazla çalışmak isterler, fakat 1,5 veya 2 katı ödeme yapmak işverenler üzerinde caydırıcı bir etki gösterir.

b) İkinci Bir İşte Çalışma

Bazı insanlar kendi işlerinde fazla çalışma yapma olanağı bulamayınca başka işlerde de çalışmak isterler. Bu insanlar boş zamanlarını yeteri kadar değerlendiremeyen kişi-

lükse giden bir yol, ihtiyat akçesi ve kudretini geliştirmeyi temsil eder. Ayrıca ek kazanç artan fiyatların ve azalan gelirin etkisini azaltan bir etki yapmaktadır.

Geliri arttırmanın iki yolu vardır. Fazla çalışma ve ikinci bir işde çalışma. Bu çalışma programlarının yönetim açısından da bazı yararları vardır.

Fazla çalışma daha esnektir ve ilave işçi almaktan daha ucuzdur. İkinci bir işde çalışma da tecrübe ve sorumluluk sağlar. Ayrıca daha az sınırlı ve daha değerli bir işçi yapar.

İşletme açısından olumsuz yönleri de şunlardır:

- Fazla çalışma, normal çalışma saatlerinde verimliliğin düşük olduğunu gösterir. Bu durum yönetim hatası, teknik problemler veya ürünle ilgili başka sorunları gösterir.

- Fazla çalışma, yorgunluk, hastalık ve iş kazalarında artma, sosyal fonksiyonlarda bozukluk ve kişinin hayat tarzı ve kazananda makul olmayan alışkanlıklara neden olur.

- İş performansında, kalitede düşme, işgücü ve nezaret maliyetlerinde artma olur(71).

Normal çalışma saatleri yönetici ve meslek sahibi kişilerin evde ve sokakta düşündüğü ve yaptığı çalışmaları kapsamamaktadır ve dolayısıyla bu çalışmalara bir ödeme yapılmamaktadır. Bu saatler için terfiler veya ikramiyeler arttırılabilir. Bundan dolayı fazla çalışma kavramı yeniden değerlendirilmelidir.

(71) Muhammad JAMAL—Ronald L.CRAWFORD, "Consequences of Extended Work Hours: A Comparison of Meanlighters, Overtimers, and Model Employees", Human Resource Management, Fall 1981, s.18-23.
Lloyd S.BAIRD, "The Potential Misuse of Overtime", Personnel Psychology, Vol.33, No.3, 1980, s.557-565.

İkinci bir işde çalışma fikri de yeniden değerlendirilmelidir. Müdürlük, öğretim, danışmanlık gibi işlerde, iş dışı faaliyet ödemeleri gelişme ve kamu ilişkileri için cesaretlendirilmelidir.

Yüksek seviyede istihdam edilen işçiler ve yöneticiler bir başka işletmede, ikinci bir iş olarak çalışma yerine gelirini arttırmak için başka yollar denerler. Bunlar yatırım yapmak, taşınmaz mal almak, küçük işletmeler açma gibi teşebbüslerdir. Zaman ve enerjinin bu faaliyetlere tahsis edilmesi, ikinci bir işde çalışmayı azaltır. İkinci bir işde çalışmak daha çok düşük ücret oranı ile çalışan işçilerde görülür.

4- Çalışma Saatlerinin İşletmeler Açısından Önemi

Çalışma saatleri ekonomik bakımdan geçerli mal ve hizmet üretiminde işletmenin gücünü etkiler. Örneğin otomasyonla çalışan fabrikalar, eğer vardiya usulü çalışmazlarsa ekonomik olamayacaklardı.

Genelde hat yönetim işletmede üretilen mal ve hizmetlerden sorumlu olduğu için, çalışma saati programlarından da kuşkusuz sorumludur. Çünkü çalışma saatleri ile mal ve hizmet üretimi arasında doğrudan bir ilişki vardır. Personel müdürü personelin ve organizasyonun amaçlarını değerlendirmede hat yöneticisine yardım etmelidir. Personel bölümünün amacı personeli elde tutmak, tatmin etmek ve işin devamını sağlayan iş programları yapmaktır. Bu bakımdan çalışma saatlerini personel işlevlerine etkisi bakımından inceleyebiliriz.

Ayrıca zor rekabet koşullarının hüküm sürdüğü piyasa ekonomisini benimsemiş toplumlarda, kârlılık, üretkenlik verimlilik ve etkinlik gibi kavramlar önem kazanmıştır(72).

(72) Üretkenlik, üretim faktörlerini en uygun biçimde kullanarak gerçekleştirilen fiziki üretim düzeyidir. Verimli-

İşletmelerin amaçlarına ulaşabilmeleri için bu kavramları da amaç edinmeleri önemlidir. Etkinliğin bugün üzerinde çok durulan bir kavram olması üretkenlik, verimlilik ve kârlılık kavramlarına ulaşılmada gerekli olmasından dolayıdır. Bir işletmenin etkin çalışması, o işletmenin duran ve dönen varlıklarının etkin kullanımı ile mümkündür. Duran ve dönen varlıkları kullanan ve onları etkin bir şekilde yöneten insandır. O halde insanın etkinliği işletmenin amaçlarına ulaşmasında çok önemli bir faktördür. İnsanın etkinliği işletmede bulunduğu saatlerin etkin kullanımına bağlıdır. Bu bakımdan çalışma saatleri programları işe ve personele en uygun gelen saatler olmalıdır ki çalışmaları da verimli olsun. Bu yüzden çalışma saatlerinin maliyetler ve verimliliğe etkisi de çok önemli bir konu olarak karşımıza çıkar.

A. Çalışma Saatleri Programlarının Personel İşlevlerine Etkisi

Önce çalışma saatlerini personel işlevlerine etkisi açısından ele alalım. Personel işlevlerini çeşitli yazarlar çeşitli şekil ve sayıda sıralamışlardır. Biz de genel olarak konumuzla ilgisi açısından bu işlevleri 4 ana başlık altında toplamış bulunmaktayız.

- Personel plânlaması ve işe alma işlevi
- Eğitim işlevi
- Ücretleme işlevi
- İş tatmini ve moral işlevi

(..) lik, belirli bir üretim miktarı ile bu üretimi elde etmek için kullanılan faktörler arasındaki orandır. Kârlılık, işletmenin belirli bir dönemde elde ettiği kârın o dönemde işletmede kullanılan sermayeye oranıdır. Etkinlik, saptanmış amaçlara ne oranda erişildiğini belirler. Ayrıntılı bilgi için bkz.: Mustafa DİLBİR, Yönetimsel ve Örgütsel Etkililiğe Davranışsal Yaklaşım, B.Ü.Yayınları, İstanbul, 1976, s.9.

a) Personel Plânlaması ve İşe Alma İşlevi

Personel plânlaması işletmede gereken zaman ve yerde gerekli hünere sahip işgörenlerin tesbiti ve ayarlanması işlemidir. Personel plânlaması bir süreçtir. Bu süreç analiz, strateji belirleme, stratejiyi uygulama, değerlendirme ve kontrol aşamalarından oluşur.

Plânlayıcı plânlamaya başlarken önce iç ve dış çevre- den bilgiler toplar, sonra bu bilgilerin ışığı altında bir personel plânlaması stratejisi düzenlenir. Stratejiler düzenlenirken şu konular göz önüne alınır:

- faaliyetlerin alanı
- kaynak tahsisi
- roller
- personelin demografik yapısı

Demekki işletmede önce, nereye, ne zaman, ne miktarda ve hangi yeteneklere sahip insan gücünün yerleştirileceğinin belirlenmesi gerekmektedir. Bunun için de işletmenin genel amaçlarına ve satış tahminlerine bakmak da yarar vardır. Çünkü işgören planlaması işletmenin tümüyle ilgili genel işletme plânının bir parçasıdır.

Satış tahminleri yapılırken ne kadar ve hangi kalitede mal satılabileceği plânlanır. Sonra da üretim bölümü o malı üretmek için hangi teknolojiyi kullanacağını, ne kadar malzeme ihtiyacı olacağını ve bunun için ihtiyacı olan gerekli personel sayısını bildirir.

Gerekli işgören sayısı ortalama bir kişinin çalışma zamanı gözönüne alınarak bulunabilir. Buna işyükü analizi adı verilir(73).

(73) Sinan ARTAN, Personel Yönetimi Ders Notları, Çoğaltma, İstanbul, 1984-85, s.71.

$$\text{İşyükü analizi} = \frac{\text{Bir dönemde yapılacak iş (üretilecek miktar)} \times \text{Bir birim üretmek için gerekli li birim zaman}}{\text{Bir kişinin çalışma zamanı}}$$

Bu denklem bize işletmeye alınacak toplam personel sayısını verir. Buna başlangıç envanteri diyebiliriz. Daha sonra işletmedeki personel hareketleri incelenir. Buna emeklilik, işden çıkarmalar ve ayrılmalar, geç gelmeler ve devamsızlıklar, transferler ve terfiler v.b. ilâve edilir. Böylece işletmenin belli bir dönem için gerekli personel ihtiyacı bulunur. Bunu da şu şekilde formüle edebiliriz.

$$\text{Bir Dönemde Gerekli İnsan Gücü} = \frac{\text{İşyükü analizi} \times \text{İşgören devir oranı} + \text{Devamsızlık oranı}}$$

İşletmenin genel personel hacmi belirlendikten sonra işletmenin ihtiyaçlarına ve teknolojik yapısına uygun işgörenin işe alınması işlemine geçilir. İşe alma işlevinin amacı, işletmenin çalışmaları için gerekli olan ve ileriye dönük plânlama ve düzenlemelerde öngörülen nitelik ve nicelikteki işgücünü uygun görevlere yerleştirmektir. Bu aşamada personel bölümünün görevini, aranan niteliklere uygun çalışma saati programlarının düzenlenmesi ve aranan niteliklere uygun adamı işe alma olarak ikiye ayırabiliriz. Birinci işlemi daha sonraki bölümde ayrıntılı bir şekilde anlatacağımız için bu bölümde ikinci işleme değineceğiz.

Sanayi devriminden sonra makineleşme ve kitle üretimi artmıştır. İşler belirli sınıflarda toplanmış ve gruplanmıştır. Belli işler, belli üretim tipleriyle üretilirler. Örneğin, sanayi devriminin getirdiği kitle üretimi "akım tipi üretim"e uygundur. Bu üretim tipinin özelliği tek veya az amaçlı makineler ve az çeşitli çok sayıda çıktıdır(74). Bu

(74) Eyüp İLYASOĞLU, Üretim Sistemlerinin Yönetimi, 2.B., Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları, No.382-615, İstanbul, 1983, s.130-141.

Üretim tarzında çalışacak kişide de bu üretim tipine uygun standartlaşmış yetenekler aranır. Bu standart yetenekler de standart tekniklerle ölçülebilir. Oysa günümüzde refah seviyesinde meydana gelen artış, tüketicinin ihtiyaç ve zevklerini de değiştirmiştir. Bu durum birim üretim veya sipariş üzerine retimnin ağırlık kazanmasına neden olmuştur.

Bu bakımdan kişide aranan bilgi ve yeteneklerin çeşitlenmesi ve farklı üretim tiplerinde farklı çalışma saati programlarının uygulanması gerekmiştir.

Farklı alışma saati programları kuşkusuz farklı yapı-lara sahip kişilere ihtiyaç gösterir. Örneğin esnek-çalışma saatleri ile çalışacak bir kimsenin yakından kontrolü mümkün olmadığı için bu tür kimselerde sorumluluk duygusu ve iş ah-lk önde gelen bir faktördür. Sıkıştırılmış-alışma saati programı ile çalışacak bir kimsenin de sağlık durumu, ailev durumu ve şahsiyeti önemli faktörler arasındadır. Yine alternatif çalışma saati türlerinden olan iş paylaşımında da işi paylaşacak olan paydaşların durumu çok önemli bir faktör-dr. Bu bakımdan farklı çalışma saati programları ile çalışacak kişilerin işe alınmalarında daha çeşitli ve daha farklı işe alma teknikleri kullanılması gerekir.

Ayrıca bugün personeller de çalışacakları işletmeleri kendileri seçmek istemektedirler. Yani iş yeri ayırımı yapmaktadırlar(75). Bir personelin işletmeye katılmasının hareket noktası personelin amaçlarıdır ve aynı şekilde işletmede kalması da bu amaçlara bağlıdır. Eğer personel bu amaçlara ula-

(75) alışma Bakanı Mustafa Kleml, 1985 yılının ilk 11 ayında İş ve İşçi Bulma Kurumu tarafından işverene takdim işlemleri yapılan 594958 kişiden 178362 sinin bu sebeple işyerine gitmek istemediklerini belirtmiştir. Mustafa KALEML, "açılış konuşması", Kiplas Yüksek Danışma Kurulu Toplantısı, İstanbul, 27 Aralık 1985.

şabileceğine inanıyorsa hayatının tamamını ya da büyük bir bölümünü burada geçirebilir. Bunu sağlayabilmesi için işletmenin de işgörene bazı olanaklar sunması gerekir. Bunlar, çalışma grupları, nezaret stilleri, çalışma saatleri programlarının iyi düzenlenmesi, adil ücret ve ilerleme olanaklarıdır.

b) Eğitim İşlevi

İşletmelerde eğitimi kişinin belirli bir işi yapması amacıyla bilgi ve becerisinin arttırılmasına ilişkin sistemli çalışmalardır diye tanımlayabiliriz. Eğitimi işe alıştırma eğitimi ve işgören eğitimi diye iki başlık altında toplamamız mümkündür.

aa) İşe Alıştırma Eğitimi: İşgörenlerin işletmeye alındığı zaman işe, örgüte ve iş arkadaşlarına alıştırılması amacıyla yapılan eğitimidir(76).

İşletmeler farklı yapılara sahip oldukları için farklı çalışma saati programlarına da sahiptirler. Bu bakımdan bir işletmeden diğer bir işletmeye geçen veya işe yeni başlayan bir kimsenin işe alınma süresi standart çalışma saati programları uygulayan işletmelere nazaran daha uzun olur. Ayrıca bir işletmede farklı kişilerin farklı çalışma saatleri programları uygulamaları da yeni gelenin uyum sorununu arttırır.

bb) Personel Eğitimi: Personel eğitimini de örgün eğitim ve yaygın eğitim olarak ikiye ayırabiliriz. Personelin okullarda hayata atılmadan evvel bazı temel bilgileri alması gerekir. Bu onun hayata hazırlanmasında ilk adımdır. Bu yüzden birçok ülkeler en az çalışma yaşını kanunla düzenlemişlerdir.

(76) Selçuk YALÇIN, Personel İdaresi, İstanbul Üniversitesi Yayınlarından No.1616, İşletme Fakültesi No:9, İstanbul, 1971, s.71.

Çalışma hayatındaki değişiklikler en az çalışma yaşını da ileri itmiştir. Çünkü yeni ve karmaşık bilgiler daha çok bilgi gerektirmektedir.

Yaygın eğitim ise, bir mesleki eğitimidir. Örgün eğitimin bir devamı olarak düşünülebilir. Yaygın eğitim şu amaçlarla yapılır:

- Mesleklerdeki yapısal değişikliklerle ilgili olarak çalışanları eğitmek ve onların işden çıkarılmalarını ve onların işsiz kalmalarını önlemek için,

- Tarım kesiminden sanayi kesimine geçmek isteyen yahut işletme içinde bir işden diğer bir işe geçmek isteyen kişilere imkân sağlamak için,

- 16-18 yaş arası gençleri bir iş veya meslekte geliştirmek için,

- "Orta yaş eğitimi" ise mesleki yetişkinlik ve kültürlerini arttırmak isteyenleri yetiştirmek için.

Personelin eğitimi günümüzde çok önem kazanmıştır. Bu yüzden şimdi daha çok işgören zaman zaman iş hayatından uzaklaşarak günde veya haftada birkaç saat izin alarak bu eğitim programlarına katılmaktadırlar. İşgörenlerin daha az saat bir işde çalışmaları işletmenin aleyhine gibi görünsede yeterli bilgi ve görgüye sahip işgörenler işletmenin verimini ve etkinliğini arttırarak bu kaybı karşılayabilirler.

c) Ücretleme işlevi

Ücret işgörenin emeğinin karşılığıdır. İşgören hayatının belli bir dönemini işverenin emrine verir ve buna karşılık kendi başına elde edemeyeceği bazı çıkarları örgüt yoluyla sağlamak ister. Bunlar;

- ihtiyacı olan mal ve hizmeti satın almak için gerekli parayı temin etmek,

- kendisine ailesine ve topluma karşı bir saygınlık kazanmak, hayat standardını yükseltmeye çalışmak,

- yeteneklerini geliştirmek ve değerlendirmek gibi faydalardır.

İnsanlar çalışacakları işleri seçmekte tam bir serbestlik içinde değillerdir. Onların zekâsı, bilgisi yetenek ve tecrübeleri çalışacakları işleri seçmede onlara yön verir. Örneğin, bir tornacının torna tezgahında çalışması.

Bir personelin işletmeye katılmasının hareket noktası kuşkusuz işgörenin amaçlarıdır. Doğaldır ki kişinin işletmede kalması da bu amaçlara bağlıdır. Eğer işgören bu amaçlara ulaşabileceğine inanıyorsa hayatının tamamını ya da büyük bir bölümünü burada geçirebilir. Bunu sağlayabilmesi için işletmenin de işgörene bazı olanaklar sunması gerekir. Bunlar, çalışma grupları, nezaret stilleri, çalışma saatlerinin iyi düzenlenmesi, adil ücret ve ilerleme olanaklarıdır.

Çalışma saatleri ile ücretler arasında dolaysız bir ilişki vardır. Şöyleki, ücret oranı artarsa çalışma saatleri azalır, ücret oranı azalırsa çalışma saatleri artar. Çünkü personel gereksinimlerini karşılayabilmek ve belli bir gelir seviyesine ulaşmak zorundadır(77).

(77) Bu konuda petrol iş sendikasının araştırma servisinde hazırlanan "işçi ücretleri ve işsizlik" çalışmasının sonucundan yararlanmak faydalı olacaktır. Bu çalışmada 21 yıllık (1963-1984) bir süre incelemeye alınmıştır. Sonuç şöyledir:

	1963	1984
1 kg ekmek alabilmek için	24 dak.	36 dak.
1 kg et alabilmek için	3 saat 25 dak.	8 saat, 51 dak.
1 kg peynir alabilmek için	3 saat 11 dak.	5 saat, 30 dak.
1 çift ayak.alabilmek için 2 gün	27 dak.	4 gün 7 saat, 51 dak.
Kiralık ev	8 gün, 1 saat 22 dak.	14 gün, 6 saat, 24 dak.

, işçi-işveren çalışma bülteni, Tuba, Sa.459, 80, 20 Ağustos 1984.
s.4.

Ücret hesaplamalarının adil ve tatminkâr olabilmesi için bazı kriterlere dayanması gerekir. Bu kriterler işin işin niceliği, süresi veya her ikisi birden olabilir(78).

İşin niceliğini temel alan ücret sistemlerinde (akord ücret) her ne kadar personele ücreti işin niceliği temel alınarak veriliyorsa da her bir parçanın üretim süresi iş etüdü ile belirlenmiştir(79). Kimseye bir malı üretmesi için sonsuz zaman verilmez. Personeller üretecekleri malları standart sürenin altında üretirlerse bunun karşılığında belli bir prim alırlar.

İşin süresine göre ücret ödemelerinde ise, personele ürettiği mamulün niceliğine bakılmadan personele günlük, haftalık veya aylık ücret verilir. Zaman esasına göre ücret ödemelerinde personeli daha verimli çalışmaya teşvik edecek bir unsur yoktur. Personelin ücreti çalışma süresi ile orantılı olarak artıp eksilecektir. Bu yüzden zaman esasına göre ücretlendirme bazı teşvik sistemleri ile desteklenmelidir. Bunlar zamana göre verilen prim veya işsel teşvikler olabilir. Primli ücret sistemlerinde hem işin niceliği hem de süresi göz önüne alınır.

Primli ücretlerde standart saatten tasarruf edilen zaman işgören ve işveren arasında bölüşülür. Bölüşme şekilleri her işletmede farklıdır. Bu sistemde üretilen parça sayısı arttıkça işçilik masrafları da azalma gösterir. Böylece prim

(78) Sinan ARTAN, Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulama, Eskişehir İktisadi ve İdari Bilimler Akademisi Yayınları, No.239, Eskişehir, 1979, s.188.

(79) İş etüdü uzun yıllar kullanılan hareket ve zaman etüdünün yerine kullanılan bir kelimedir. Ancak teknik gelişmeler neticesinde hareket ve zaman etüdüne yeni teknikler ilave edilmiştir. Bu bakımdan literatürde daha geniş bir anlamda da kullanılmıştır.
_____, Introduction To Work Study, 3.B. ILO, Geneva, 1979, s.29.

artan verimle orantılı olarak verilir(80).

Primli ücretlerin personeli teşvik etmede yeterli bir araç olamaması personellerin işsel teşviklerle de teşvik edilmesi gereğini doğurmuştur. İşsel teşviklerin belirlenmesinde de iş etüdüleri temeldir. Hangi işlerin parçalanabileceği ve hangi işlerin hangi işlerle tamamlanabileceği iş etüdüleri ile belirlenir. Ayrıca iş etüdüleri ile hangi personellerin hangi teşvikleri alabileceğine ve hangi işlerde ne kadar süre çalışabileceğine ve hangi işlerin hangi çalışma saati programlarına uygulanabileceğine karar verilir(81).

Saatle ücret alanlarda çalışma saatlerinin artması ile personel gelirinin artmasına ve ücret oranındaki bir artışında çalışma saatlerindeki bir artışa neden olduğunu da gördük.

(80) Bintuğ AYTEK, İşletmelerin Verimliliğinde Ücretler ve İşsel Teşvik, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayın No:77, Ankara, 1974, s.118-119.

(81) İş etüdü sanayi devriminin başlarında bilimsel yönetimle ortaya çıkmıştır. Taylor ve Gant tarafından geliştirilen iş etüdüleri tek taraflı düzenlemelerle ayarlanmış ve sürtüşmelere yol açmıştır. Çünkü üretim esnasında makinelerdeki duraklamalar, işden geçici olarak ayrılmalar v.b. nedenler standart sürenin hesaplanmasında göz önüne alınmamıştır. Günümüzde ise genelde standart sürenin hesaplanmasında, gecikmeler ve bireysel zaman kayıpları göz önüne alınmaktadır. Örneğin işletmede standart çalışma saati belirlendikten sonra, bu tür kayıplar için % 5 veya % 10 gibi bir hoşgörü payı konmaktadır.

İş etüdüleri işletmelerde düzenli aralıklarla yapılmalı, buna göre personelin işleri yeniden düzenlenmeli ve geliştirilen yöntemlere göre çalışma saatleri ve gerekli personel sayısı yeniden belirlenmelidir. Ayrıca personellerin istemiyle ilgili geliştirdikleri yeni yöntemler teşvik edilmelidir.

İş etüdü sonucu işletmede çalışanların sadece verimliliğinin değil aynı zamanda iş tatmininde arttığı görülür. Özellikle iş etüdüyle çalışanların yorgunluklarını en aza indiren ve işi daha cazip ve daha tatmin edici hale getirme yolları aramalıdır.

_____, Introduction to work study, a.g.k., s.43.

Bunun terside geçerlidir. Şimdiye kadar çalışmalarımızda çalışma saatlerinin zaman içinde azalma gösterdiğini buna karşılık ücret oranlarının arttığını gördük. Ücretleri azaltmadan çalışma saatlerini azaltmak mümkündür. Bunu ya haftalık çalışma saatlerini azaltarak veya yıllık ücretli izinleri arttırarak yapabiliriz. Bu durumda personelin bordro tutarı artmayacak fakat "birim ücret maliyeti" veya "saat başına ücret maliyeti" artacaktır. Üretim zamanla ilişkili olduğundan üretimde de bir azalma olacaktır. Çünkü üretim kapasitesi daha az bir süre kullanılacaktır. Yani daha az üretim daha büyük birim maliyet ile yapılacaktır. Ancak verimlilik artışıyla üretimi arttırıp, ücretleri sabit tutup, çalışma saatlerini azaltabiliriz.

Çalışma saatlerindeki bir azalma ücretlerde de nisbî bir artışa neden oluyorsa, işletmeler bu artışı ya fiatlara yansıtırlar veya kârlara yansıtırlar. Eğer bu artışı fiatlara yansıtırlarsa fiat enflasyonu olur. Uzun vadede fiatlardaki bu artış nedeni ile ikame mallarının satışı artar, firmanın piyasa hissesi düşer.

Eğer işveren bu maliyet artışını kârına yansıtırsa kâr payı azalır ve yatırımları düşer. Uzun vadede piyasasını kaybeder. Başta çalışma saatlerinin azaltılmasının istihdam üzerinde olumlu etkisi varmış gibi görünsede uzun vadede işten işçi çıkarılmasına ve yatırımların düşmesine neden olacağı için işsizliğe neden olur(82).

c) İş Tatmini ve Moral İşlevi

Literatürde moral ve iş tatmini kavramlarının birbirinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Bireyin işinden beraber çalıştığı insanlardan, patronu veya amirinden, örgütünden ve

(82) Rolande CUVILLIER, The Reduction of Working Time, ILO, Geneva, 1984, s.74-76.

çevresinden duyduğu toplam doyum moral olarak tanımlanır(83). Moral somut bir kavram değildir. Varlığı bazı sonuçlardan belli olur. Kişinin duyduğu tatmin derecesine göre farklılık gösterir. Genel olarak işletmelerde moralin düşük veya yüksek olduğu şu ölçümlerle belirlenmeye çalışılır(84).

- insan/saat başına işçilik maliyeti
- çalışılması gereken standart iş saatleri ile çalışılan iş saatlerinin karşılaştırılması
- üretilen malın kalitesi
- işe devamsızlık, geç gelme, işçi devir hızı, iş kazalarının sayısı ve önemi.

Endüstri devrimi sadece insanların yaptıkları işleri mekanize etmiyor, aynı zamanda görevin organizasyonunu makine temelinde göre yapıyordu. Yani prensip olarak makine ön plandaydı. Bu prensip bilimsel yönetimin temelini oluşturmaktadır. Bilimsel yönetimde işin hem yapılışı, hem sürati ve hem de çalışanın görevi makinaya göre düzenlenmektedir. Bu durum çalışanda gerginlik hissi, zihin yorgunluğu yaratır ve monotonluğu arttırır. İşin süratini makinanın belirlediği işlerde işçi işin temposuna uyamayacağı korkusuna kapılır(85).

Ancak unutmamalıdır ki makine yaklaşımı insanın işine ve topluma çeşitli faydalar da sağlamıştır. Bunlar arasında hayat standardında artış, sıkıcı ve ağır işleri makinelere yaptırmak ve daha kısa çalışma günleri ile birlikte boş zamanda artış sağlanması v.b. sayılabilir. Bundan dolayı yir-

(83) Suzan ÇALIŞKAN, İşgücü Devri ve Devamsızlık Konularına İş Tatmini Motivasyon Açısından Bir Yaklaşım (Yayınlanmamış doktora tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1985, İstanbul, s.77.

(84) ARTAN, a.g.k., s.23.
Ferhat ŞENATALAR, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, 2.B., İstanbul Üniversite Kitapevi, İstanbul, 1978, s.301.

(85) EREN, a.g.k., s.217.

minci asır başlarında çalışanların az da olsa ücretten başka şeyler için de çalıştığı varsıyımına gelindi. Elton Mayo Howthorne araştırmalarından sonra çalışanların sosyal ihtiyaçları ile güdülenebileceğini gösterdi(86). Ayrıca Maslow, Mc.Gregor, Argyris ve Herzberg gibi davranış teorisi bilimcileri de bu iddiayı destekleyici teoriler ortaya koydular(87). Böylece yeni güdüleme araçları gelişti. Bunlar iş genişletme, iş zenginleştirme, alternatif çalışma saatleri programları ve katılımcı yönetim gibi programlardır. Bütün bu programları örgüt geliştirme adı altında toplayabiliriz(88).

Örgüt geliştirmenin amacı örgütü daha insanî ve etkin yapmak olmalıdır. Zaman, davranışları etkileyen bir yapısal değişken olmasına rağmen örgüt geliştirme müdahaleleri için anlamı henüz takdir edilmemiştir. Fakat bazı örgüt geliştirme uygulayıcıları alternatif çalışma saati programlarını desteklemişlerdir. Birçok örgüt geliştirme faaliyetleri alternatif çalışma saati programlarının bir karışımı yapılarak uygulanabilir. Alternatif çalışma saatleri programları personele kendi çalışma saatlerini seçme şansı verirken örgüt geliştirmenin bağımsızlık ve otonomi değerlerini güçlendirecektir.

(86) F.J.ROETLISBERGER—William J.DICKSON, Management and the Worker, 15.B., Harward University Press, 1970, s.87-88. Frank B.MILLER, Sanayide Beşeri Münasebetler, (Çev. Sebahat YALÇIN, Toker DERELİ), Sermet Matbaası, İstanbul, 1966, s.15-18. - ZEYYAT SABUNCUOĞLU, Endüstriyel Davranışlar, Bursa İ.T.İ.A. İşletme Fakültesi Yayını, Bursa 1982, s.19-23.

(87) Mc.Gregor'un "Y teorisi", Maslow'un "İhtiyaçlar sıralaması", Herzberg'in "çift faktör kuramı" ve Argyris'in "olgun insan teorisi" bu çalışmalarla ilgili ilk adımlardır.

(88) Rolant L.MATHIS—John H.JACKSON, Personnel Human Resource Management, 4.B.West Publishing Company, St.Paut, 1985, s.173, COHEN, GADON, a.g.k., s.109.

Sabit çalışma saatleri programlarının bağımlılık, alternatif çalışma saati programlarının bağımsızlık ağırlıklı olduğu söylenebilir. Birinciler gelişmemiş kişilerin karakteristiği, ikinciler ise gelişmiş kişilerin karakteristiğidir. Argyris'e göre insanlar olgun olmayan insan özelliğinden, olgun insan özelliğine doğru gelişirler. Standart çalışma saatleri kişilerin olgun insan özelliklerine doğru gelişmesini önler. Çünkü standart çalışma saatleri kişileri bağımlı ve pasif yapar. Kişinin yaratıcılığına ve kendini geliştirmesine insiyatifini kullanmasına mani olur(89).

1966 yılında Herzberg'de standard çalışma saatlerini hijyen faktör, esnek çalışma saatlerini de güdülüyeci faktör olarak tanımlamıştır.

B. Çalışma Saatleri Programlarının Maliyetler ve Verimlilik Üzerindeki Etkisi

a) Çalışma Saatlerinin Maliyetler Üzerindeki Etkisi

İşletmelerde maliyetleri sermaye maliyeti ve insan gücü maliyeti olarak ikiye ayırabiliriz. Genelde insangücü maliyeti üretim maliyetinin içinde mal ve hizmetlerle dolaysız ilişkisi olan personel üzerinden hesaplanmaktadır. Oysa bir işletmede mal veya hizmet üretiminde atölyede veya üretim bölümünde çalışan personelden belkide daha çok idari işlerde çalışanların katkısı vardır. Üretime dolaylı olarak katılan bu personelin maliyetini de insangücü maliyeti içersine almamız gerekir. Böylece bir işgörenin ortalama maliyetini, toplam işçilik masraflarını toplam çalışma saatlerine bölerek hesaplayabiliriz(90).

(89) Allen R.COHEN-Human GADON, Alternative Work Schedules; Integrating Individual and Organizational Necols, Addison-Wesley Publishing Comp., Washington 1978, s.110.

(90) Kemal GÖÇMENÇELEBİ, Çalışma İstatistikleri, İşveren, C.XXI, s.4. Ocak 1983, s.6.

Genel olarak işletmelerin çalışma saatlerinde bir azalma eğilimi görülmektedir. Çalışma saatlerindeki bu azalma, kuşkusuz genelde üretimde ve işletmenin çalışma kapasitesinde bir azalma demektir. Çünkü üretim kapasitesinin daha az bir süre kullanımı söz konusu olmaktadır. Çalışma saatlerindeki azalma ile yorgunluk, devamsızlık ve boş kapasitede de bir azalma görülür. Doğal olarak bu etkiler, farklı işletmelerde farklı neticeler verir(91).

Çalışma saatlerindeki azalmanın maliyetler üzerindeki etkisini incelemek için üretim politikasını bilmekte yarar vardır. Eğer işletme çalışma saatlerindeki azalma ile birlikte çıktılarını da azaltacaksa bunun istihdam üzerinde pek fazla etkisi olmayacaktır. Yok eğer çıktılarını arttıracak veya aynı seviyede tutacaksa çalışma saatlerindeki bir azalma istihdamı etkileyecektir. Bu etkiler ek işgören sayısını arttırmak veya farklı işgören grupları arasında emeği yeniden dağıtmak şeklinde olabilir.

Eğer işletme işe yeniden adam almak zorunda ise kuşkusuz bu durum işletmeye ek bir malî yük getirecektir. Bu maliyet kalemlerinin başında işe alma ve işe alıştırma maliyetleri gelmektedir. Bu maliyetleri kalite ve miktar açısından inceleyebiliriz.

Kalite açısından olaya baktığımızda bunu dolaysız olarak ölçmemiz mümkün olamamaktadır. Bunları daha düşük üretkenlik şeklinde görmekteyiz. Çeşitli gruplardaki personeller ortalama üretkenlik seviyelerine ulaşmak için farklı zamana ihtiyaç duymaktadırlar. Örneğin "teknik personel" ve "yönetici personel" ortalama üretkenlik seviyesine varmada en çok zamana ihtiyaç duyanlardır. Basit ve yarı vasıflı işlerde çalışan vasıfsız personelse ortalama üretkenlik seviyesine var-

(91) CUVILLIER, a.g.k., a.g.k., s.74-76.

mada daha az zamana ihtiyaç duyarlar.

Ayrıca işe alıştırma maliyetlerinin yüksekliği sadece düşük üretkenlikten değil ilave işin getirdiği ilave maliyetlerden de artar. İşe yeni giren her personel genellikle bir üstün emrinde çalışır ve üst yeni gelen personele fazladan bir yük getirir. Eğer işgören birim zamanın yoğunluğunu arttırırsa bu yükü kaldırabilir. Bu durumda önemli bir dalgalanma oranı beklenen işlerde personel kapasitesi esnek düzenlenir. Örneğin, elektrik mühendisliği, kimya sanayi ve motor sanayi gibi sektörlerde dalgalanma oranı % 5 ilâ % 10 civarındadır. Dalgalanma oranları işin gerekleri ile yeteneklerin uygunluğu ayarlanarak düşürülebilir(92).

İşe alma maliyetlerine miktar açısından baktığımızda işletmenin işçi almak için yaptığı hazırlık döneminde birçok masrafları olduğunu görmekteyiz. Bunlar reklâm ve duyuru masrafları, lojman, bu iş için kullanılan kırtasiye masrafları ve işe adam alma uzmanının ücreti gibi masraflardır.

Sanayinin tipi işletmelere çalışma saatlerinin azaltılması dolayısıyla yeniden adam alınıp alınmayacağını da bir noktaya kadar belirleyebilir. Genellikle sermaye maliyeti yüksek olan işletmelerde çalışma saatlerindeki bir azalma ek personel almaya ve dolayısıyla ek işe alma maliyeti gerektirir. Örneğin motor sanayi en büyük sermaye maliyeti olan sektörlerden biridir. Çalışma saatlerindeki bir azalma burada yeniden personel almaya neden olur. Kimya sanayii ise sermaye maliyeti en düşük olan bir sektördür. Burada çalışma saatlerindeki bir azalma farklı çalışma programları veya birim zamanın yoğunluğu arttırılarak giderilebilir.

(92) M. BOLLE-V. FISAHER-B. STRUMPEL, Working Time In West Germany (English Translation Eileen Martin) Anglo German Foundation for the Study of Industrial Society, London, 1981, s.158.

Eğer istihdamı ve dolayısıyla ilave işgücü ve sermaye maliyetini arttırmadan, çalışma saatlerindeki bir azalmaya, çıktılarda ve sermaye malları kullanımında bir azalma olmadan çözümlenmek istiyorsak işletmede çalışma saatleri programlarını yeniden düzenlememiz gerekir. Örneğin işletmedeki vardiyaları kaydırır veya sürelerini uzatabiliriz. Vardiyaların yeniden düzenlenmesi makina ve ekipman arasında farklı dağılım meydana getirir. Halihazırda vardiya sistemi kullanan işletmelerde üretim süresinin yeniden düzenlenmesi kolaydır. Bu şekilde işletme çalışma zamanını değiştirmiş olmaktadır.

Bireysel çalışma zamanı aynı kalırken, işletme çalışma zamanı azalır sabit sermaye kullanım kapasitesi önem kazanır. Montaj ve imalat işlerinde çalışma saatlerinin azalması işletmenin çıktılarında bir azalmayı gerektirmez. Her bir ünite de kişinin birim zaman yoğunluğu veya yürüyen bandın hızı değiştirilebilir. Bu durumda ilâve sabit varlıklara ihtiyaç yoktur. Belki iskemle ve âlet gibi ek eşyalara ihtiyaç duyulur. Bazı sanayilerde kapasite kullanımı ekonomik duruma bağlıdır. Eğer sabit varlıklar çabuk demode olacaksa, işletme istihdam seviyesini koruyarak ek ekipman alımına gitmeyecektir.

b) Çalışma Saatlerinin Verimlilik Üzerindeki Etkileri

Verimlilik çok genel olarak "üretimin o üretime iştirak eden üretim faktörlerine oranı" olarak tarif edilir(93). Buna toplam verimlilik denir. Bunu bir formülle şu şekilde gösterebiliriz:

(93) Münir KUTLUATA, İşletmelerde Prodükktivite ve Rantabilite, İlişkileri, İstanbul Reklâm Yayınları No.34, İstanbul, 1973, s.25. - Hikmet TİMUR, İş Ölçümü, İş Plânlaması, Verimlilik, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara, 1984, s.8. - DİLBER, a.g.k., s.21.

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{çıktı (üretim)}}{\text{girdi (üretim faktörleri)}}$$

Bir üretimin oluşabilmesi için üretim faktörlerinin en uygun oranlarda ve zamanda birleşmesi gerekir. Ayrıca herbir faktörün verimliliği de işletmeler için çok önemlidir. Çünkü faktörlerden biri verimli kullanılsa diğerleri kullanılmasa toplam verimlilik düşük olur. Bu bakımdan üretim faktörlerinin herbiri için de verimlilik oranı bulunmalıdır. Üretim faktörlerinden biri temel alınarak hesaplanan verimliliğe "kısımlı verimlilik" denir. Kısmi verimlilik denilince de çoğunlukla üretim/çalışma saatleri anlaşılır(94).

Üretim faktörleri içersinde en önemlisi emektir. Verimlilik çalışmalarında emeğe temel olarak, istihdam edilen toplam kişi sayısı, üretimle dolaysız ilişkili personel sayısı, ödeme yapılan toplam çalışma saatleri ve fiilen çalışılan toplamı alınabilir(95).

Verimlilik oranının hesaplanmasında belli bir dönemde üretilen mallar miktar veya para cinsinden ifade edilebilir(98). Çalışma saatleri ise genel olarak personelin işletmede geçirdiği tüm saatlerdir. Bunlar çalışanın ücretli veya ücretsiz izinli olarak işletme dışında geçirdikleri zamanı kapsamaz. Ancak bazen işletmeler ücret ödenen saat sayısını temel alırlar. Çünkü o dönemde yapılan bütün ödemeleri hesaba katmak isterler. Ayrıca verimlilik hesaplarında üretime dolaylı veya dolaysız katkısı olan herkesin göz önüne alınması gerekir. Çünkü üretim bir süreçtir. Bu sürecin kesintisiz ve

(94) John W.KENDRICK, Improving Company Productivity Handbook With Case Studies, The Johns Hopkins University Press, 1984, s.37-39.

(95) Hasibe DEDEŞ, Verimlilik Konusunun Tartışılması ve Bilgi Kaynakları, Verimlilik, 1983/3, C.12, Sa.3, s.92.

(96) Lâtif ÇAKICI, Verimlilik ve İDT Üzerine Bazı Görüşler, Verimlilik, 1983/3, C.12, Sa.3, s.12.

verimli bir şekilde yürümesi yan birimlerde çalışanların desteği ile olur.

Ayrıca konuyu bir problemle açıklamaya çalışalım:

Bir işletmede A, B ve C malları olmak üzere 3 tip mal üretilmekte olsun. A malını üretmek için 4 saate, B malını üretmek için 5 saate ve C malını üretmek için de 2 saate ihtiyacımız bulunsun. Belli bir dönem içinde A malından 5, B malından 4, C malından da 6 birim üretmiş olalım. Böylece belli bir dönemde 15 birim üretmek için toplam 52 saat harcamış olmaktadır. Şöyleki:

<u>Mallar</u>	<u>Her Birim İçin Gerekli Saat</u>	<u>Üretilen Birim Miktarı</u>	<u>Toplam Çalışma Saatleri</u>
A	4	5	20
B	5	4	20
C	2	6	12
TOPLAM		15	52

Buna göre adam/saat başına üretim miktarı veya her bir saat için verimlilik oranı $15/52 = 28,8 \approx 29$ dur.

Belli bir süre sonra işletmede aynı hesapları yaparak verimlilik oranları arasındaki farkı inceleyelim:

t yılında:

<u>Mallar</u>	<u>Üretilen Birim</u>	<u>Gerçek Çalışma Saatleri</u>	<u>Baz Yılına Göre Gereken Süre</u>
A	10		40
B	8		40
C	12		24
TOPLAM	30	80	104

t yılında verimlilik oranı, $30/80 = .37$ dir. Bu oran bize adam/saat ihtiyacında .08 lik bir azalma olduğunu göstermektedir.

Verimlilik formülünün tersi başka deyişle çalışma saatleri/üretim de bize belli bir dönemdeki üretim için ne kadar işgücüne veya çalışma saatlerine ihtiyaç olduğunu söyler(97).

Verimlilik belli bir andaki durumu bize göstermektedir. Bunun için muhtelif zaman çeşitleri içersinde bir seri ölçümlenmeler yapılmalı ve verimlilikteki dalgalanmalar takip edilmelidir. Ancak bu tür bir değerlendirme kollektif bir çalışmayı gerektirir. Yani kıyaslama yapılacak diğer işletmelerinde aynı kriterleri kullanmaları gerekir. Ayrıca sanayide meydana gelen teknolojik değişikliklerde verimlilik oranlarını farklılaştırır. Bunun için belirli türlerine verilen ağırlıkların da periyodik olarak gözden geçirilmesi gerekir.

Verimlilik konusunda önemli bir nokta da verimlilik artışının sonuçlarıdır. Bu artış bir ücret artışı ve çalışma saatlerinin azaltılması şeklinde çalışanlara mı yoksa işverene mi verilecektir? Kanımız şudur ki, verimlilik artışı işletmenin teknolojik veya yönetim yapısındaki bir değişiklikten değilde personelin etkin ve verimli çalışması ile gerçekleşmişse zaman verim artışının daha büyük bir kısmı o personele yansıtılmalıdır. Bu da ücret artışı, yan ödemelerde bir artış ücretli veya ücretsiz izinlerde bir artış veya ilave bir tatil şeklinde olabilir. Çünkü emeğin verimliliğini personelin bedeni gücü, fikri gücü ve moral gücü oluşturur(98). Personelin bedeni gücünü arttırmak, daha iyi ücret alması, daha iyi beslenmesi ve daha iyi çalışma ve dinlenme saatlerine sahip ol-

(97) Guy STANDING, Labour Force Participation and Development 2.B., ILO, Geneva, 1981, s.41-42.

(98) ZAIM, a.g.k., s.244.

ması ile, fikri gücünü arttırmak daha iyi eğitim olanakları ile, moral gücünü arttırmak ise onu ihtiyaçları doğrultusunda güdülemek ile mümkün olur. Bütün bunların sağlanması da genelde verimlilik artışı ile mümkün olabilir. Verimlilik artışı personele daha iyi ücret ve daha çok serbest zaman verir. Böylece personelin bedeni, fikri ve moral gücünde bir artış meydana gelecektir. Bu da verimliliği tekrar artıracaktır.

Bu döngüyü toplum açısından da düşünebiliriz. Verimlilik artışı bir yandan çalışma saatlerini azaltırken, bir yandan da aile reisinin kazancını arttırmıştır. Bu sayede çocuklar aileye destek olma yükümlülüğünden kurtulmuşlar ve daha uzun süre eğitim ve öğretimle uğraşmak imkânına kavuşmuşlardır(99).

Verimlilik artışı neticelerinden biri de çalışma saatlerini azlatarak, istihdamın artışına çalışmaktır. Bu sayede yeni istihdam olanakları yaratılabilir.

Günden güne artan rekabet ortamı içinde çalışma saatlerinin verimli kullanımı çok büyük önem kazanmıştır. Verimliliğin yüksek olduğu ülkelerde veya işletmelerde maliyetler düşük olur. Ülkemizde çalışma saatlerinin verimliliği çok düşüktür. Buna delil olarak demir-çelik sektörü ile ilgili bir araştırmayı verebiliriz. Bir ton demir üretmek için Japonya'da 3,5 saat, ABD'de 5 saat, Karabük'te 50-60 saat, İskenderun Demir-Çelik'te ise 208 saat çalışılmaktadır(100).

(99) Bedri GÜRSOY, Verimlilik (Prodüktivite) Üzerine, Verimlilik, 1984/1, C.13, S.1, s.46.

(100) TİMUR, a.g.k., s.28.

III- İŞLETMELERDE ÇALIŞMA SAATLERİ PROGRAMLARININ
DÜZENLENMESİ

6- İşletmelerde Çalışma Saatlerinin ve Programlarının ve Yönetiminin Başlıca Amaçları, İlkeleri ve Politikaları

İşletmeler belli amaçları gerçekleştirmek için kurulurlar. Bu amaçlara ulaşmak için yapılan faaliyetler belli ilke ve politikalara göre düzenlenir. Bunlar işletmenin genel ilke ve politikalarıdır. İşletmenin bu genel ilke ve politikalarının yanı sıra her bir işlevsel faaliyetin de kendi ilke ve politikaları vardır. Örneğin işletmenin bir finans politikasından veya ücret yönetimi ilkelerinden bahsedebiliriz. Ancak bu her bir işlevin amacı, ilke ve politikaları işletmenin genel amaç, işlev ve politikalarından ayrı olamaz. Onu tamamlamak ve onunla uyum halinde yürümek zorundadır.

A. İşletmelerde Çalışma Saatlerinin ve Programlarının Düzenlenmesinin Amacı

İşletmelerde çalışma saatlerinin düzenlenmesinin temel amacı, işletmede üretkenlik, kârlılık, verimlilik ve etkinliği arttıracak en uygun çalışma saati süresini ve zamanını belirlemek ve çalışma saati programlarını düzenlemektir. Bunu yaparken işgörenlerin ihtiyaçları ile işletmenin ihtiyaçları arasında bir uyum sağlamaya dikkat etmelidir.

B. İşletmelerde Çalışma Saatlerinin ve Programlarının Düzenlenmesinde İlkeler

a) Eşitlik İlkesi: Çalışma saatlerinin düzenlenmesinde

eşitlik ilkesine önem vermek gerekir. Hiç kimse arzusu dışında diğerlerinden daha az veya daha çok veyahut istemediği bir işte, istemediği saatlerde ve istemediği uzunlulukta çalıştırılmamalıdır.

b) Denge İlkesi: İşletmenin her bölümünün çalışma saatleri birbiriyle koordineli olarak düzenlenmelidir. Bunun için işletmenin bölümleri arasında bilgi alışverişinin devamlı olması ve iletişim kanallarının çok iyi bir şekilde düzenlenmesi gerekir.

c) Amaç Birliği İlkesi: İşletme yönetiminin amaç, ilke ve politikaları ile çalışma saatleri yönetiminin amaç, ilke ve politikaları birbirine uyumlu olmalıdır. Örneğin işletmenin genel politikası kârını en üst seviyeye getirmek ise, çalışma saatleri de maliyetleri en aza indirecek şekilde düzenlenmelidir.

d) Değişebilirlik İlkeleri: Çalışma saatleri programları işletmenin iç ve dış etmenleri göz önüne alınarak sık sık gözden geçirilmeli ve bu değişiklikleri uygun bir şekilde yeniden düzenlenmelidir.

C. İşletmelerde Çalışma Saati Politikaları

İşletmeler çalışma saatlerini düzenlemede bazı politikalara göre hareket etmelidirler. Bu politikalar şu şekilde düzenlenebilir:

a) Darboğaz ya da israftan sakınmak için herhangi bir anda işletmede bulunan emek hacmi ile ihtiyaç duyulan emek hacmi arasındaki farkların telafi edilmesi(101).

(101) BOLLE-FISHER-STRUMPEL, a.g.k., s.62-63.

Bu politikanın izlenebilmesi için üç yöntem vardır. Birincisi emek hacminde bir artış sağlamak. Bu geçici emek kullanımına baş vurarak veya fazla çalışma yaptırarak, mevcut emek hacminde ve çalışma saatlerinde bir artış sağlamak suretiyle yapılabilir. İkinci yöntem ise emek hacminde geçici bir indirim yapmaktır. Bu da işçilere hakları olan izni daha önce vererek, tatil düzenlemelerini değiştirerek ve/veya özel ücretsiz izin teklif edilerek sağlanabilir. Üçüncü yöntem ise, ihtiyaçlardaki dalgalanmaları mevcut emek hacminin yeniden dağılımı suretiyle karşılamaktır. Bu politikayı sağlayacak araçlarda alternatif çalışma saatleri programları, ilave tatil imkânları ve tatil programlarını yeniden düzenleme gibi araçlardır.

b) İşletme çalışma saatlerinin personelin tercihleri ile koordinasyonlu bir şekilde düzenlenmesi(102). İşletmenin personelini elinde tutmaya ihtiyacı varsa, ya da daha fazla personel cezbetmek istiyorsa çalışma saatleri programlarını işgören tercihlerine göre düzenlemesi daha yararlı olur. Bu politikayı uygulayabilmek için çalışma saatleri zaman dilimi olarak daha çeşitli ve daha esnek olarak ayarlanmalı. Tatil ayarlamaları ve molalar daha esnek düzenlenmelidir. Fazla veya az çalışmalar işgörenin tercihinin bırakılmalıdır.

c) İşgücü kayıplarının daha iyi belirlenmesi ve azaltılması. Bunun için işletmenin personel devir oranı, hastalık, kaza gibi işgünü kayıpları, pazarla resmî tatil günleri arasındaki bağlantı gününün de tatil olarak düzenlenmesi gibi şartlar göz önüne alınıp yeniden düzenlenmelidir.

Bu genel politikaların yanısıra işletmeler kendi bünyelerine uygun bazı politikalar kurabilirler. Örneğin;

(102) BOLLE-FISCHER-STRUMPEL, a.g.k., s.62-63.

- fazla çalışmaların azaltılması,
- çalışma saatlerini uzatarak sermaye kullanımını arttırıp çalışma saatleri maliyetlerini dengelemek,
- Personel devrini azaltıp, devamı arttırarak daha kısa çalışma saatleri düzenlemek
- Çalışanlar arası koordinasyonu sağlayabilmek için iletişime önem vermek ve iletişim kanallarına işlerlik kazandırmak gibi.

Görülüyor ki işletmelerde düzenlenen çalışma saati politikaları çeşitli faktörlerin etkisi altındadır. Fakat en ağırlıklı noktalar ekonomik koşullarla belirlenir. Bu politikalar çalışma saatlerinde azalmaya ve çalışma saati programlarının daha esnek kullanımına yöneliktir.

7- İşletmelerde Çalışma Saatlerinin Düzenlenmesinde Etkili Olan Etmenler

Her işletme verimlilik, üretkenlik ve kârlılığını garanti etmek için çalışma saatlerini belirli sınırlar içinde kurmak zorundadır. Günlük ve haftalık çalışma saatlerini belirlemek bir program yapmakla olur. Firmalar bu programları yaparken iç ve dış birçok etkenleri de göz önüne almak zorundadır. Bunlar:

A. İşveren Politikaları

İşletmenin uygulayacağı çalışma saatlerini belirleyecek birinci etmen işletme stratejisi içindeki personel politikasıdır. Örneğin bir işletme kullanacağı üretim sürecini "emek yoğun" veya "sermaye yoğun" olarak seçebilir. Bu durumda işletmenin kullanacağı çalışma saatlerinin miktarını ve

işgücünün niteliğini etkiler. Sermaye yoğun işletmeler sermayenin geri dönüşümünü hızlandırmak için daha uzun saatler çalışırlar. Bu tür çalışma devamlı bir süreçtir ve yarı kalifiye insan gücünü gerektirir. Emek yoğun işletmeler ise daha esnek çalışma saatleri kullanırlar.

B. İşin Kendi

Bu konuda ikinci önemli etmen işin kendidir. Bazı işler daha fazla bedeni çalışmayı, bazı işlerse daha fazla fikri çalışmayı gerektirir. Bedenen çalışmayı gerektiren işler sabit çalışma saatleriyle çalışmayı tercih ederken iş paylaşımına da müsaittir. Fikri çalışmayı daha çok gerektiren idari işler ise alternatif çalışma saatleriyle çalışılmaya müsaittir. Ancak bunlar büyük sorumluluk gerektiren işler oldukları için paylaşılamazlar.

Bazı işler üretim hacmi ile dolaysız ilişkili işlerdir. Bunlar band üzerinde yapılan iş, tek tek makinalarla yapılan iş, ürün üzerinde el becerisi ile yapılan işler gibi işlerdir. Bu işlerde üretim hacminin artışı bu işleri de arttırır.

Bakım ve tamir işleri, ticaret bölümleri, araştırma - geliştirme bölümleri ve ofis işgörenlerinin işleri üretim hacmiyle dolaysız ilişkili işlerdir. Burada üretim hacminden bağımsız olarak yapılacak belirli bir miktar da iş vardır. Bunlarda çalışma saatleri daha azdır. Örneğin imalât sektöründe işgören bölümündeki iş akışı ile üretim düzeyi arasında bir ilişki yoktur. Burada iş akışı kadro dalgalanma oranına bağımlıdır. Bizim için önemli olan bu tür işlerin daha az insan/saat ile sürdürülmesi ihtimalinin daha fazla olmasıdır.

C. Satış Durumu

Üçüncü etmen işletmenin satış durumu ve buna bağlı üretim hacmi ve kullandığı teknolojidir. Bir işletmenin ihtiyaç duyduğu emeğin yapısı ve hacmi o firmanın satış durumuna bağlı olarak belirlenir. Pazardaki mallara olan talebin işletmenin ihtiyaç duyduğu emek hacmi üzerindeki etkisi pazarla üretim arasında tamponların yaratılması ile yumuşatılabilir. Örneğin stokların düzenlenmesi, teslim tarihlerinin düzenlenmesi gibi.

D. Teknolojik Yapı

Pazardaki durum ve işin kendi işletmenin kullanacağı teknolojiyi de belirler. Yani işletmenin çalışma alanı teknolojiyi, teknoloji de çalışma saatlerini belirler. Yoksa çalışma saatleri teknolojiyi belirlemez.

Bazı sektörlerde seçilecek teknoloji çok önemlidir de (sanayi sektörü gibi), bazı sektörlerde o kadar önemli değildir (ticaret sektörü gibi). Genelde sanayi sektöründe sermaye yoğun bir işletme politikası uygulandığı için teknolojinin seçimi önemli olmaktadır. Ticaret sektörü gibi emek yoğun işletmelerde de işgücünün dağılımı ağırlık kazanmaktadır.

Sanayi sektörü işin tabiatı icabı makineleşmeye ve otomasyona yöneliktir. Otomasyonla çalışan işletmeler ağır sermaye maliyetinden, talebin büyüklüğünden ve işin kendinden kaynaklanan birçok nedenlerle günde 24 saat ve haftada 7 gün çalışmaya yöneliktirler. Bu tür çalışmada devamlılık ve seri-lik esastır. Bu sayede bir montaj hattı kurulabilir. Otomasyonla çalışan işletmelerde tek veya az çeşitli mamul üretil-diğinden ve makinalarda özel amaçlı makinalar olduğu için bu tür üretim sistemi yönetim açısından esnek değildir. Bu sis-

temde sabit çalışma saatlerinin uygulaması uygun görülebilir. Bunlar vardiya usulü çalışma saatleri, sıkıştırılmış çalışma saatleri ve kademeli çalışma saatleri gibi programlardır.

Yine sanayi sektöründe yarı otomatik üretim sistemleri kullanılabilir ve bu tür işletmelerde çalışma saatleri farklılaştırılabilir. Buna üretim sistemi olarak görev tipi üretim sistemi de diyebiliriz(103). Bu sistemde görev makinaların kurulmasına bağlıdır. Çalışma saatleri de buna göre düzenlenir. Bu tür çalışmanın karakteristiği talebin düzensiz olmasıdır. Görevler alınan siparişlere göre dağıtılır. Burada alternatif çalışma saatleri veya ikili vardiya sistemi uygulanabilir.

Ayrıca görev tipi üretim sisteminde makinalar genel amaçlı makinalardır. Yani personel aynı makinada olsa bile değişik zamanda değişik işleri yapacak yetenekte olmalıdır. Bu da özel eğitim ve işbaşı eğitimi gerektirir. Bu bakımdan işletmeler bu üretim sisteminde çalışma saatlerini arttırmak isterler. Bu durumda fazla çalışma ve eğitim maliyeti göz önüne alınmalıdır.

Ticaret sektöründe ise çalışma saatlerini farklılaştırmak ve çeşitli alternatifler uygulamak mümkündür. Burada çalışma saatlerinin düzenlenmesinde dış zaman faktörü önem kazanır. Özellikle perakende ticarete kanunlar işletmenin açık olduğu saatleri müşteri ile ilişkili olarak belirlerler. Çalışma saatleri, sözleşmeyle belirlenen kişisel çalışma saatlerinden daha uzundur. Bu bakımdan burada alternatif çalışma saatleri uygulaması uygundur.

(103) İLYASOĞLU, a.g.k., s.144-155.

E. İş Hızı

İşletmelerde çalışma saatlerini etkileyen diğer bir faktör iş hızıdır. İnsanın bir işte çalışma gücü her zaman aynı değildir. İşin süresinin uzunluğuna ve kısalığına, işçinin fiziki gücüne, iklim şartlarına, ücrete ve iş grubunun sendikalı olup olmamasına göre farklılık gösterir. Normal bir iş süratinden bahsetmek mümkün değildir. Her işletmenin ve her işin kendine göre ayarladığı bir iş hızı vardır.

İşin süresi uzun olan işlerde iş hızı yavaştır, daha az çalışılan saatlerde ise daha hızlıdır.

İşçinin fiziki gücü de iş hızını belirler. İyi beslenen işçi iyi çalışır. Yapılan araştırmalar et, süt gibi hayvani gıdaların insanları daha enerjik yaptığını, hububatla beslenen insanların ise daha ağır kanlı olduklarını göstermiştir. İklim şartları da kişinin hareketliliği üzerinde etkilidir. Örneğin sıcak ülkelerde yaşayan insanlar daha ağır kanlı olmaktadır. Özellikle bu etkiler geri kalmış ülkeler için geçerlidir. Burada iş hızının tayininde ücretin önemi de ortaya çıkmaktadır. İyi ücret alan işçinin aynı zamanda iyi de beslenen işçi olduğu görüşü hakimdir. Ücretin iş hızı üzerindeki etkisinin gelişmiş olan ülkelerde daha farklı bir tutumu vardır. Gelişmiş ülkelerde ücretin düşük veya yüksek olması yönetici ve nezaretçilerinin kararlarını etkiler. Eğer emek ucuzsa boş zamanda ucuz demektir, aksine emek pahalıysa boş zamanda pahalı demektir. Bu yüzden nezaretçiler iş hızını belirlerken bazı limitler koyarlar. Nezaretçi bu limitleri koyarken iş hızını makul olmayan bir seviyeye çıkaramaz. Çünkü o zaman hem iş uygun bir şekilde yapılamaz, hem de sendika işin hızının gereğinden fazla arttırılmasına karşı çıkar.

İşin hızı sendikalı veya sendikasız iş grubu tarafından düzenlenir. Bu düzenlemeler genelde tembel ve kabiliyet-

siz kişilere mani olunmak için yapılır. Bunların kontrolü grubun koyduğu iş standartları tarafından yapılır. Hiç kimse fazla çalışamaz işini bitirenler kağıt oynamak veya kahve içmek gibi aralar verebilirler.

Eğer teknik değişiklikler işi kolaylaştırmış ve geleceksel iş standartları anlamsız bir hale gelmişse o zaman işveren daha anlamlı bir iş hızı için pazarlık etmeye teşebbüs eder.

F. Emeğin Yapısı

İşletmenin emek piyasasının yapısı çalışma saatlerini dolaysız olarak etkiler. Bu bakımdan işletmenin iç emek piyasasını işletmenin istihdam politikasına uygun bir şekilde şekillendirmesi ve kontrol etmesi gerekir. Bu durum işletmenin dış piyasa ile bağlantılarını da tayin eder. Genel olarak işletmeler işletme içindeki açık işleri iç emek piyasasından doldurmaya çalışırlar. Eğer iç piyasada yeterli eleman bulamazlarsa ya dış piyasadan bulmaya çalışırlar veyahut işgörenleri belli işler için eğitirler.

Hızlı teknolojik gelişmenin bir neticesi olarak, işletmelerin işgücü bileşiminde de bir değişme meydana gelmeye başlamıştır. Yani vasıfsız işgücüne olan ihtiyaç gittikçe azalmış, buna mukabil teknik ve kalifiye eleman ihtiyacı artmıştır. İnsangücü bileşiminin bu şekilde değişikliğe uğraması, daha fazla tahsil görmüş bir işgücüne ihtiyaç gösterdiği gibi cemiyette yaşayan insanların değer yargıları üzerinde de ayırım yaratmıştır(104).

İşletme iç piyasasını düzenlerken bu farklılıkları göz

(104) Osman TELİMEN, Yüksek Kademe Yöneticilerinin Eğitim ve Geliştirilmesi, (Doktora Tezi), İ.İ.T.İ. Akademisi, 1972, s.27.

önüne almak zorundadır. Ayrıca işgörenlerin demografik yapılarını da göz önüne almalıdır. Çünkü bu farklılıklar çalışma saatleri programlarının düzenlenmesinde göz önüne alınacaktır.

8- Çalışma Saatlerinin Düzenlenmesi

İşletmelerde çalışma saatleri önce yıllık olarak düzenlenmelidir. Çünkü işletmenin diğer plan ve programları da yıla göre hesaplanmaktadır. Onun için tüketim verileri önemlidir(105). Ayrıca bu düzenlemeler yapılırken ele almamız gereken ilk konu işletmenin amacı ve temel politikalarıdır. İşletmenin amacı ve politikaları da işletmenin faaliyet konusundan doğar. İşletmeler bu tür plânlarını yıllık veya beş-on yıllık yaparlar. İşletmenin temel plânlarının bir parçası olan insan kaynağının plânlanması da yıllık yapılmalıdır.

A. Yıllık Çalışma Saatleri

Bir işletme devamlı üretim yapmak istese günde yirmi-dört saat ve senede 365 gün üretim yapabilir. Ancak bazı kanunî ve sendikayla yapılan sözleşmelerle bu günler kısalır. Genel olarak sözleşmelerle haftalık çalışma saatlerinin tavanı, tatiller ve yıllık ücretli izinler tesbit edilerek kişilerin çalışmasına bir sınır getirilir. Burada işletmenin çalışma saatleri ile Personelin çalışma saatleri arasındaki farkın hatırlanması gerekir. Personelin çalışma saatleri kanunlar ve toplu sözleşmelerle sınırlanan nominal çalışma saatleri üzerinden bulunur. Bu nominal çalışma saatlerine bazı ilaveler ve eksiltmeler yapılır. Bunlar hastalık, ölüm, doğum, evlenme izinleri, grevler, tabii felâketler, işe gelmeme günleri ve fazla çalışma günleri gibidir.

(105) Takvime göre çalışılacak günler, tatiller çıkarılarak hesaplanır.

Böylece gerçek çalışma saatleri bulunur. Şüphesiz bunlar yapılırken ya işletmenin geçmiş tecrübelerinden veya benzer işletmelerin çalışmalarından yararlanmalıdır. Yukarıda anlattıklarımızı şu şekilde şekillendirebiliriz.

$$\boxed{\text{Takvim Verisi}} + \boxed{\text{Toplu Sözleşmeden Veriler}} + \boxed{\text{Diğer Faktörler}} = \boxed{\text{Gerçek Çalışma Saatleri}}$$

ŞEKİL 9- Çalışma Saatlerinin Belirlenmesi

B. İşletmenin Talebi

Bir işletmede yıllık, mevsimlik, haftalık veya günlük çalışma saatleri düzenlenirken, atmamız gereken ilk adım işletmenin satış potansiyelini hesaplamak olmalıdır. Bunun için önce talebin kaynaklarını araştırmalıyız. Kim için üretiyoruz? Niçin üretiyoruz? gibi sorulara cevap bulmalıyız. Ünitenin çevresi ve teknolojisi mamul talebini yaratır. Bu bakımdan iş çevresinin incelenmesi çok önemlidir. Firmanın ürettiği mal ve hizmetlerin talebi günlük, haftalık, aylık, mevsimlik ve yıllık farklılıklar gösterebilir. Önemli olan talepteki bu dalgalanmaları karşılayabilmektir. Genellikle bir şirket talepteki dalgalanmaları üç şekilde karşılayabilir(106):

- aa) emek miktarının ayarlanması
- bb) işin yoğunluğunun ayarlanması
- cc) çalışma saatlerinin ayarlanması

aa) Emek miktarının ayarlanması yeni işçi almak veya iş- den çıkarmak demektir. Pazar, teknolojik gelişmeler konusundaki belirsizlikler, kanunlar ve tüzükler ve toplu pazarlık şartları dolayısıyla bu düzenleme önemini kaybetmiştir. Bu

(106) BOLLE-FISCHER-STRUMPEL, a.g.k., s.61.

bakımdan emeği sabitimsi faktör (quasi-fixed labor) olarak alabiliriz.

bb) İşin yoğunluğunun arttırılması ise son yıllarda rasyonalizasyon çalışmaları dolayısıyla çok zorlaşmıştır. Yoğunluğun azaltılması ise maliyet sınırlamalarına bağlıdır. Bu bakımdan ikinci faktörde fazla bir şey ifade etmemektedir.

cc) Bu bakımdan talepteki dalgalanmalara karşı çalışma saatlerinin ayarlanması işletmelere manevra kabiliyeti bakımından geniş bir alan bıraktığı için en uygun olanıdır. Bu genellikle kanunun kesin olmamasından dolaydır. Kanunlar ve maliyetler çalışma saatlerinin, alt ve üst sınırlarını belirlerler ve toplu pazarlıkta bu sınırlar arasında pazarlık yapılır. Toplu sözleşmeler bu koridorun genişliğini belirler ve yeni toplu sözleşmeler her zaman bu koridoru yeniden yaratır.

C. Bölümlerin Hedeflerinin Belirlenmesi

İşletmelerin yıllık çalışma saatleri talebe göre yıllık, mevsimlik, aylık veya haftalık belirlendikten sonra üçüncü adım işletmenin bölümlerinin hedeflerini göz önüne almak ve ona uygun her bir bölüm için gereken çalışma saatlerini miktar ve zaman olarak belirlemektir. Örneğin bölümün hedefleri morali arttırma, devamsızlığı azaltma, üretkenliği arttırma ve ekipman kullanımını arttırma gibi hedefler olabilir. Bir işletmede her bir bölümün amacına uygun çeşitli çalışma saatleri programları kullanılabilir. Ancak bu programlar birbirleriyle uyumlu ve birbirini tamamlayıcı şekilde olmalıdır.

D. Geçici Çalışma Saatleri Programlarının Seçimi

Talepteki dalgalanmaların, kanunların ve toplu sözleşmelerin incelenmesinin yanısıra, iş akışı, işletmenin diğer ünitelerinin çalışması, amaçları, girdi-çıkıtı miktarları ve zamanlarıda göz önüne alınarak, bu analizlere uygun çalışma saatleri programını seçeriz. Bu seçimi yaparken bazı kuralları göz önüne almamız gerekir. Bu kurallar şunlardır(107).

- Talep inişli çıkışlı olduğu zaman alternatif çalışma programlarından daha fazla yararlanma imkânı vardır.

- Hizmet ve/veya üretim saatlerini daha fazla uzatma ihtiyacı alternatif çalışma programlarına olan ihtiyacı artırır. Uzatılmış çalışma saatlerine sıkıştırılmış çalışma saatleri ve devamlı kısmî çalışma başarılı bir şekilde uygulanır.

- İşgücü karmaşık olduğu zaman örnek çalışma saatlerinin kullanımı daha kolaydır. Çünkü esnek çalışma saatleri kişinin tabiatına uygun olarak düzenlenir.

- Evli olmayanlar, çocuksuz evliler, öğrenciler, eşi çalışmayan işgörenler, çocukları büyümüş evliler standart olmayan çalışma saatlerini tercih ederler.

- Çalışan anneler esnek çalışma saatlerini devamlı kısmî çalışmaya tercih ederler. Standart çalışma saatleri ise en az tercih ettikleri çalışma saati programıdır.

- İsteddiğimiz zamanda çalışacak ve gerekli hünere sahip birini bulmak zordur. Bu bakımdan alternatif iş programları kullanmaya ihtiyacımız vardır.

- Ellibeş yaşının üstünde olanlar, küçük çocuğu olanlar ve öğrenciler tam günden daha az çalışmak isterler.

- İşin devamlı bir süreç olduğu ve kapital yoğun teknoloji kullanılan işletmelerde standart çalışma saatlerinin özellikle esnek çalışma saatleri ile birlikte kullanılması çok uygundur.

- Daha fazla fiziksel, zihinsel ve hissî zorluğu olan işlerde standart çalışma saatleri uygun değildir.

- Şehirde işgörenler esnek çalışmasaatlerini, kırsal alanda ise standart çalışma saatlerini tercih ederler.

E. İşgücünün Analizi

a) Program için gerekli işgücünün analizi. Beşinci adım seçtiğimiz çalışma saatleri programına uygun işgücünün belirlenmesidir. Bu bölümde iş analizleri, iş tanımları ve iş sınıflamaları yapılarak gerekli insan gücünün nitelikleri belirlenir. Bu belirlenen niteliklere uygun işgücü araştırılırken işgücünün demografik özellikleri, işe verdiği önem, işbilgisi ve yeteneği, sosyal yaşantısı ve benzer diğer faktörler göz önüne alınır. Böylece işletmenin amacına ve çıkarlarına uygun bir işgücü ile işgücünün çıkarlarına uygun ve işletmenin amacı doğrultusunda çalışacak bir işgücünün nicelik ve niteliği belirlenir. Bu aşamadan sonra yapacağımız iş eğer işletme çalışan bir işletme ise elimizdeki işgücünün bu şartlara uygun olup olmadığını analiz etmektir.

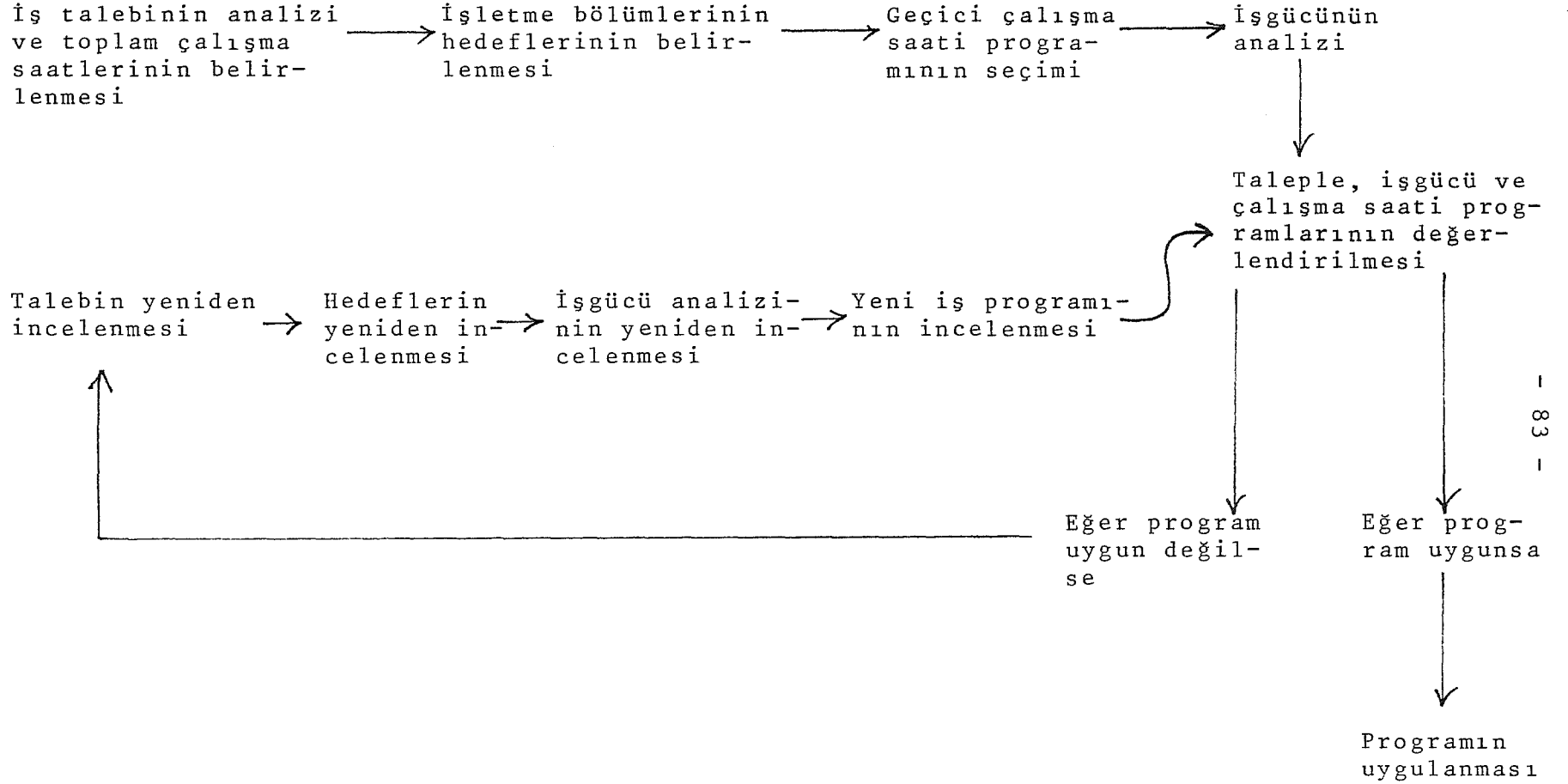
b) Elimizdeki işgücünün analizi. Eğer işletmeler yönetim politikası olarak işgücünün içerden teminine önem vermişlerse, o zaman işletmenin ihtiyaç duyduğu işgücü iç transferler ve terfiler yoluyla içerden sağlanmalıdır(108). Bu durum-

(108) ARTAN, Personel yönetimi...., a.g.k., s.73.

da da elimizde bulunan işçünün iş bilgisi, yetenekleri, demografik özellikleri, işe duyduğu önem, işe bağlılık, yeni çalışma programı ile çalışıp çalışamayacağı, eğitim durumu gibi özellikleri incelenir. İşletmenin yaptığı personel değerlendirmeleri bu gibi analizlerde başarıyla kullanılır. İşletme içinde düzenlediğimiz çalışma saati programlarına uygun kişiler gerekli mevkilere getirilir, diğerleri ise ya yeniden eğitim programlarına veya yapabilecekleri diğer işlere gönderilirler.

Bütün bu analizler sonucunda eğer kişilerin ihtiyaçları ile işin şartları uygun ise ve çalışma saatleri programı da işçiye uygun ise o programın uygulamasına geçilir. Eğer değilse, talebin zamanları, talepteki değişiklikler, talebin kaynakları yeniden incelenir ve daha evvelki bulgularımızla karşılaştırılır. Ayrıca ihtiyaç duyulan zamanda ne tip insanların çalışmak istediği ve bu insanların halihazırda incelediğimiz talebe uygun olup olmadığı kontrol edilir. Böylece hem elimizdeki kişilerin ve hem de oluşan talebi karşılamak üzere emek piyasasından bulacağımız kişilerin ihtiyaçları ve işletmenin çıkarları göz önüne alınarak yeni bir program düzenlenir ve uygulamaya konulur.

Bütün bu aşamaları bir model şeklinde göstermek istersek şu şekilde gösterebiliriz.



ŞEKİL 10- Çalışma saatleri programlarının düzenlenmesi

9- Ücretli Tatiller ve Yıllık Ücretli İzinlerin Düzenlenmesi

Uzun süre ara vermeden çalışma yorgunluk ve strese neden olur. Küçük bir tatil moral bozukluğu, verim düşüklüğü ve hastalık dolayısıyla devamsızlığa mani olur. İyi bir tatil politikası işletmeye daha fazla para kazandırır ve işletmenin çalışmak için iyi bir yer olduğu imajını verir.

Anayasamızda dinlenmenin çalışanların hakkı olduğunu ifade etmiş ve bununla ilgili olarak ücretli hafta ve bayram tatili ile yıllık ücretli izin haklarının ve şartlarının kanunla düzenlenmesini öngörmüş bulunmaktadır. Anayasanın 44'üncü maddesinde yer alan ilkeler, İnsan Hakları Evrensel Beyannamesinin de 44'üncü maddesinde yer almış bulunmaktadır(109).

İş kanunumuzda gerekli düzenlemeyi yaparak işçilerin hafta tatili, ulusal bayram ve genel tatil günlerinde hiçbir çalışma karşılığı olmaksızın ücretlerini alıp dinlenebilme olanağını sağlamış bulunmaktadır.

A. Ücretli Tatiller

a) Hafta Tatili

1924 tarihli hafta tatili kanununa göre haftada 6 günden fazla işçi çalıştırmak yasaklanmıştır. Hafta tatili pazar günüdür. Bu tatil 35 saatten az olmamak üzere cumartesi günü saat 13.00'den itibaren başlar. Pazar günü tatil olanağı bulunmayan yerlerde çalışanlara haftanın bir başka günü tatil verilecektir(110).

(109) M.Taner ÇÖĞENLİ, Türk İş Hukukunda Yıllık Ücretli İzin, Üçdal Neşriyat, İstanbul, 1983, s.67-68.

(110) Hafta tatili kanunu, s.258.

b) Ulusal Bayram ve Genel Tatil Günleri

Yıllık toplam tatil günleri 13,5 gündür(111). Milli Güvenlik Konseyi tarafından kabul edilen 2429 sayılı yazıdan evvel genel tatil günleri 15,5 gündür. Bu sayı İtalya hariç diğer AET ülkelerinin resmi tatil günlerinin çok üstündedir(112).

B. Yıllık Ücretli İzinler

Çalışanların yıllık ücretli izne hak kazanabilmesi için işyerine girdiği günden, yani fiilen işe başladığı tarihten itibaren deneme süresinde içinde olmak üzere en az bir yıl çalışmış olması şarttır. İzin süreleri hizmet sürelerine göre düzenlenir. Çalışanlar bu izninden hiçbir şekilde ala konamaz ve özellikle uzun süre izni olanlar ikinci bir işde çalışamazlar. Çünkü çalışanın bu günlerde dinlenmesi gerekir. Genel olarak Avrupa ülkeleri ve ABD'de çalışma süreleri azalırken, yıllık ücretli izinler ve tatiller artmaktadır(113).

-
- (111) Ulusal bayram ve genel tatil günleri şu şekilde sıralanmaktadır:
- 1- Cumhuriyetin ilân edildiği 29 Ekim günü, 28 Ekim saat 13.00'den başlar
 - 2- 23 Nisan, Ulusal Egemenlik ve Çocuk Bayramı
 - 3- 19 Mayıs, Atatürk'ü anma ve Gençlik ve Spor Bayramı
 - 4- 30 Ağustos, Zafer Bayramı
 - 5- 1 Ocak, Yılbaşı tatili
 - 6- Ramazan Bayramı, arefe günü saat 13.00'den itibaren 3,5 gündür
 - 7- Kurban Bayramı, arefe günü saat 13.00'den itibaren 4,5 gündür
- 29 Ekim günü bütün işyerlerinin kapanması mecburidir. Özel işyerlerinin 29 Ekim günü haricinde tatil edilip edilmeyeceği toplu iş sözleşmesi ve hizmet akitleri ile belirtilecektir.
- Ulusal Bayram ve Genel Tatil Günleri Hakkındaki Kanun, R.G. T/19 Mart 1981, Sa 17284, s.227.
- (112) Örneğin Belçika'da 10, Federal Almanya'da 10-13 gün arası, Danimarka'da 9,5 gün, Lüksemburg'da 10 gün, İngiltere'de 7 gün. Metin KUTAL, Sosyal Hukuk Uygulaması, 1475 sayılı İş Kanununda yapılan son değişiklikler, İktisat ve Maliye, CXXX, Sayı 6, Eylül 1983, s.247-252, Sayı 7, Ekim 1983, s.284-290.
- (113) HAMERMESH-REES, a.g.k., s.44.

İşletme tatil programını açık ve etraflı bir şekilde personel el kitabında açıklamalıdır. Eğer işletmenin politikaları çok karmaşık veya sık sık değişiyorsa bu programlar kısa başlıklar halinde yazılır, daha sonra işletmenin tatil politikası fotokopi yapıp tüm personele dağıtılabilir.

Yıllık tatillerin önemi işletmeler tarafından da kabul edilir. Her yıl tatil dönemini işletmeler belirlerler. İşgörenler her ay çalışmakla o yıl tatil yapmaya hak kazanırlar. Yıllık izinler genellikle nezaretçi tarafından (veya personelin bir üst amiri tarafından) işletmenin çalışmasını aksatmayacak şekilde düzenlenir. İstekler çakışırsa kıdeme öncelik verilir. Bazı işletmeler özellikle imalât sanayiinde bir veya iki hafta işletmeyi kapatırlar ve bütün işgörenlerin de bu haftalar için de tatil yapmalarını isterler.

Tatil hakkı diğer seneye taşınmaz ve tatil yerine para verilmez. Bu hak, kazanılan süre içinde kullanılmalıdır.

Yıllık Ücretli İzin Ödeme Şekilleri

Bazı işletmeler çalışanlar tatile çıkmadan önce ödemeyi yaparlar. Bazı işletmeler çalışanları bir yılını doldurmasa da bir veya iki hafta tatil verebilirler. Bu tatil ödemeli veya ödemesiz olabilir.

Ödeme şekilleri her işletmenin politikasına göre farklılık gösterir. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz(114):

- Tam gün çalışan herkese haftada 40 saatlik ödemeyi garanti etmek,

(114) _____, Personnel Management Communication, Prentice Hall, 1983, s.62,301.

- Tatilden evvel her yıl, işgörenin kazancının belli bir oranı tatil için ayrılabilir. Örneğin, bir hafta tatil için ücretinin % 2'si, iki hafta tatil için % 4'ü gibi.
- Diğer bir yöntem haftada 40 saat çalışana 1 hafta tatil, 80 saat çalışana 2 hafta tatil vermektir.
- Toplam yıllık çalışma saatlerinin belli bir yüzdesi alınabilir.
- Hergün için 8 saatlik bir ödeme yapılabilir.
- Son 12 ayın ortalama saatleri temel alınabilir.

Bazı işletmeler kısmî saatle çalışanlara yıllık ücretli izin vermezler. Birçok sendikalarda sözleşmelerinde eşit olarak bölünmüş tatillere yer verirler. Devamlı kısmî çalışma ile çalışanlara çalıştıkları süre ile orantılı hafta tatili verilebilir. Örneğin, yarım gün çalışana yarım tatil vermek gibi. Ayrıca 20-40 saat çalışanlar yıllık ücretli tatile hak kazanır gibi düzenlemeler yapılabilir.

IV- İŞLETMELERDE ÇALIŞMA SAATLERİ PROGRAMLARI

İşletmelerde toplam çalışma saatleri belirlendikten sonra bu çalışma saatlerinin belirli programlar çerçevesinde uygulamasına geçilir.

İşletmelerde tek tip çalışma saati programı uygulanmaktadır, farklı bölümlerinde farklı çalışma saatleri programları uygulanmaktadır. Bazı çalışma saati programları da birbirleriyle uyumlu bir şekilde kullanılabilir.

Bu gün literatürde 5 tür çalışma saati programından bahsedilmektedir. Bunlar(115):

- Tam-gün çalışma saatleri programı
- Vardiya usulü çalışma saatleri programları
- Esnek çalışma saatleri programları
- Sıkıştırılmış çalışma saatleri programları
- Kısmî çalışma saatleri programlarıdır

Bunlardan birinci ve ikincisi geleneksel çalışma saati programları, üçüncü, dördüncü ve beşinci alternatif çalışma saatleri programlarıdır. İşin ve işletmenin karakterine uygun daha başka çalışma saati programları da bulunabilir. Ancak bu tür programlar yaygınlaşmamış durumdadır. Bunlar daha çok işletmelerin türlerine göre değişen bireysel uygulamalardır(116).

(115) HENEMAN ve diğerleri..., a.g.k., s.576-599.

(116) Örneğin Demir-Döküm fabrikasında fırının başındaki 4 işçi yarım saat çalışıp, yarım saat dinlenmektedir.

10- Geleneksel Çalışma Saatleri Programları

A. Tamgün Çalışma Saatleri Programları

Tamgün çalışma en eski bir çalışma saati programıdır. Bugün Türkiye'de çıkan bütün kanunlar, tüzükler ve düzenlemeler tamgün çalışma saati temel alınarak hazırlanmıştır. Bu bakımdan işletmelerde işlevlerini bu çalışma saati programına göre düzenleme yoluna gitmişlerdir. Örneğin, ücret ve yan ödeme düzenlemeleri, fazla çalışma düzenlemeleri hep tamgün çalışma saati programları temel alınarak düzenlenmişlerdir.

a) Başlıca Kullanım Yerleri ve Nedenleri

Genelde 7,5 veya 8 saatlik bir zaman dilimi olarak uygulanmaktadır. Oysa eskiden çalışma saatleri hem Türkiye'de hem de diğer batı ülkelerinde çok uzundu. Özellikle tarım toplumunda tamgün çalışma güneşin doğuşundan batışına kadar bütün bir günü kapsamaktaydı. Bu güne kadar tam-gün çalışma azalan bir trend göstermiştir. Bu trendin ivmesi sanayi devriminden sonra hızlanmıştır(117).

Tamgün çalışma saatleri hemen her sektörde ve her işte rahatlıkla kullanılmaktadır. Türkiye'de çalışanların çoğu tamgün çalışma programı ile istihdam edilmektedir. Çünkü İş Kanunu tamgün çalışmayı esas almıştır. ABD'de ise çalışanların yarısı tamgün çalışma saati programı ile çalışmaktadır(118).

(117) Bu teze göre ABD'de 1860'larda ortalama iş haftası 72 saattir. 1900 yılından 1940 yılına kadar haftada 58 saatten 42 saate düştü. Bu hızlı düşme sonraları yavaşladı. Thomas John KNIESNER, Recent Behavior of the "Full-Time Workweek in the USA, (yayınlanmamış doktora tezi), The Ohio State University 1974, s.5-7. Türkiye'de de çalışma saatleri 45 saate indirildi. Daha evvel 48 saatti, R.G. t. 30.7.1983, Sa.18120, s.5.

(118) HENEMAN ve diğerleri ..., a.g.k., s.581.

Bu tür çalışma saatleri işyükü az olan işlerde ve birlikte çalışılması gereken işlerde uygulanır. Bu işler genellikle idari personelin çalıştığı işlerdir. Üretim bölümünde ve küçük işyerlerinde otomasyon olmayan yahut yatırım maliyeti yüksek olmayan işlerde rahatlıkla kullanılır. Genel olarak bu işletmeler emek yoğun işletmelerdir. Uygulaması kolay olduğu için de geniş bir uygulama alanı bulmuştur. Hem sanayi ve ticaret sektöründe ve hem de hizmet sektöründe geniş çapta uygulanabilen bir çalışma saati türüdür.

Sanayi devrimiyle gelişen ve klasik üretim tipine ve klasik yönetim tipine uygun olan bu çalışma saati programı üretim tekniklerindeki yeniliklerle ve sosyal haklardaki gelişmelerle değişikliğe uğrayacaktır. Nitekim alternatif çalışma saatleri bu ihtiyacın neticesidir(119).

b) Türleri ve Uygulaması

Tamgün çalışma saatleri genelde kanuni olarak günlük ve haftalık; ödemeler açısından gündelik, haftalık veya aylık; üretim açısından ise günlük veya daha küçük birimler halinde düzenlenir.

Tamgün çalışma süresi ülkeden ülkeye ve işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir. Türkiye'de günlük çalışma süresi haftada 6 gün çalışılan işyerlerinde günde 7,5 saattir. Cumartesi kısmen tatil olan işyerlerinde ise cumartesi çalışma saati çıkarıldıktan sonra geri kalan saatler beşe bölünerek bulunur. Cumartesi ve pazar tamamen tatil olan işyerlerinde ise kanunen günde 9 saat çalışılması mümkündür. Cumartesi dışında haftanın diğer 5 günü çalışma saatleri birbirine eşit olmalıdır. Haftanın bir gününde diğer günlerden fazla

(119) Can PEKER, "Yeni Toplumsal Yapı ve Yöneticilik", Güneş Gazetesi, Veb Ofset Tesisleri, Beyazı, Yıl 19, s.4815, s.16.

çalışılırsa bu süre haftalık normal çalışma süresini aşmasa bile fazla çalışma olarak kabul edilecektir(120).

Tümgün çalışma saati programlarında programın başlama ve bitiş saatleri sabittir. Genel olarak sabah saat 08.30 veya 09.00'da başlar, akşam üstü 16.30 veya 17.00'de biter. Bu saatler işletmeden işletmeye, sanayi koluna ve o yörenin âdetlerine göre farklılık gösterir. Örneğin Suudi Arabistan'da kamu sektöründe çalışma saatleri 08.00-14.00 arasındır. Özel sektörde 2 saat aradan sonra 16.00-18.00 arasında çalışılır.

Genel olarak çoğunlukla fabrikalarda haftada 40 saat ve ofislerde 35 ilâ 37,5 saat çalışma yapılır. Çalışma saatleri 5, 5,5 veya 6 güne bölünür. Çalışma günleri pazartesi cumaya veya cumartesiye kadardır. Birçok ülkede resmi tatil pazar günüdür. Ancak batıda ve ülkemizde pazar gününün resmi tatil günü olması önemini kaybetmektedir. Çünkü büyük şehirlerde nüfus artışı çalışma saatlerini bütün bir haftaya yaymış bulunmaktadır. Ayrıca tatil gününün kalabalığı insanların hafta sonu tatil yapma isteğini de yok etmiştir.

Tamgün çalışmalar genellikle öğle tatili ile bölünür. Günlük çalışma süresi içinde personelin dinlenmesi, yemek yemesi gibi ihtiyaçlarını görebilmesi için verilen bir ara dinlenmesi çalışma saatleri ile orantılı olarak verilir. Yemek arası en az 45 dakika, en çok 1,5 saat arasında değişir. Bizde çalışma süresinin ortalama bir zamanında o yerin âdet ve işin gereğine göre ayarlanmak suretiyle verilir. Şöyle ki(121):

- a) 4 saat ve daha kısa süreli işlerde 15 dakika,
- b) 4 saat ile 7,5 saate kadar olan işlerde yarım saat,

(120) ÇELİK, a.g.k., s.220.

(121) ÇENBERCİ, a.g.k., s.85.

c) 7,5 saatin üzerinde çalışılan işlerde bir saat ara dinlenmesi verilir. Bu dinlenme süreleri en az sürelerdir. Sözleşme ile bu süreler arttırılabilir. Genel olarak işçilerin öğle tatilleri bir saattir, maaşlı personelin 1,5 saattir. Bu ara dinlenmeleri sabittir. Bu sabitlik hesaplamada ve düzenlemede bir kolaylık getirir. Diğer ülkelerde, öğle tatilleri kendi kanunlarına, iklim koşullarına, işin karakterine, toplu sözleşme ve âdetlere göre düzenlendiği için farklılık gösterir.

Öğle tatili dışında bazı işletmeler çalışanlara "çay, kahve ve sigara molaları" verebilirler. Bunlar çalışma saatleri içinde 5 veya 10 dakikalık aralardır. Bunun gibi işin karakterine uygun olarak farklı molalar da verilebilir. Bu molalar genellikle işin yoğun olmadığı ve çalışanın performansında düşme görüldüğü zamanlarda verilmelidir. Örneğin sabah işe uyum sağladığı ve performans eğimi yükselme gösterdiği sırada mola vermek yanlıştır(122).

Herbir bölümün ara dinlenmeleri, öğle tatili ve çalışma saatleri işçi el kitabında açıkça gösterilmelidir. Eğer çalışma saatlerinde bir kayma olacaksa veya fazla çalışma gerekiyorsa o zaman işletmelerin haber tahtasında durum bildirilir.

Genel olarak tam gün çalışma saatleri toplu sözleşmelerle belirlenir. Kanun günlük ve haftalık çalışma saatlerinin tavanını belirlemiştir. Bu süre toplu sözleşmelerle azaltılabilir fakat arttırılamaz. Ücret ve maaş ödemeleri toplu sözleşmelerle belirlenen süre üzerinden yapılır.

(122) EREN, a.g.k., s.219.

<u>Yaş</u>	<u>Meslekler</u>	<u>Hayat Safhaları</u>	<u>Arzu Edilen Ç.S'leri Bakımından Hayat Safhalarının Etkisi</u>
1- 16-22	Araştırma-inceleme	Kabuğunu kırmak (Breaking out) yaşlılarla deneyim yapmak	Kısmî çalışma (okuldan sonra, tatil için) değişik işler ve değişik çalışma saatleri
2- 22/23-28	İş, evlilik veya hayatta güvenli bir durumun tesisi	<u>Yetişkinlerin dünyasında kendi yerini bulmak</u> : Bekâr, evli - çocuklu	Hafta sonu veya gece çalışmaları hariç fazla çalışma ve daha uzun saatler çalışma isteği. Bekâr veya çocuksuzlar sıkıştırılmış çalışma saatlerini tercih ederler
3- 28-33	Garanti edilmiş, işinde kalabilme hakkı	<u>30 yaş - geçiş zamanı</u> : Mesleki değişiklik ve ayrılma, parasal ihtiyaçlar artmaya başlar	a) Erkekler: Uzun saat çalışma ve eve iş götürme b) Kadınlar: İş bırakma/kısmî çalışma
4- 30/33-40	Maişetini kazanmayı sürdürmek ve meslek hayatının ortası	<u>Yerleşmek</u> : En küçük çocuk da okula gider, iş ve aile için daha fazla çalışmak	a) Erkekler 1- eğer iş hayatında bir ilerleme görülüyorsa, uzun çalışma, esnek çalışma, toplu çalışma 2- eğer iş hayatında hiç ilerleme kaydetmediyse, tam gün çalışma, ikinci bir işte çalışma, ailesine dikkat etme b) Kadınlar
5- 40-45	Maişetini kazanmayı sürdürmek ve meslek hayatının sonu	<u>Orta yaşa geçiş</u> : Çocukları yetiştirmiş, hayatını yeniden tanzim etmek ve hayat şekli hakkında kesin karar verme, hayatını zenginleştirme arzusu, önemli ilişkilerin yenilenmesi	Mesleğe geri dönüş, tamgün veya kısmî çalışma, iş paylaşımı, esnek çalışma a) Erkekler: Uzun olmayan sabit çalışma saatleri, daha uzun tatil, hafta sonu tatili, yeniden eğitim b) Kadınlar: Daha uzun saatler ve esneklik, sağlık problemleri başlayabilir. Çalışma saatlerini azaltma gereği ortaya çıkar
6- 55-65	Azalma	Emeklilik beklentisi	Kadın ve erkek: Gittikçe azalan kısmî çalışma

ŞEKİL 11- Meslek Safhaları İle Hayat Safhalarının İlişkisini Gösteren Bir Model(124)

(124) HENEMAN ve diğerleri ..., a.g.k., s.583.
COHEN-GADON, a.g.k., s.30-31.

C. İşletmeler Üzerindeki Etkileri

Tamgün çalışma saatleri uzun süreden beri işletmelerin ihtiyaçlarına cevap vermiş ve o günün şartları altında kaçınılmazlığı kabul edilmiş bir çalışma saati programıdır. Daha sonra zamanın değişimi ile meydana çıkan yeni durumlara ve işletmenin dinamizmine uyum sağlayamamış ve bugünün şartları ile değerlendirildiğinde bazı olumsuz yanları ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu olumsuzluğu yaratan en önemli etken bizce sabit olmasından kaynaklanmaktadır. Fakat bu sabitliğin olumlu tarafları da yok değildir. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz(123):

- Çok bilinen bir program olduğundan anlaşılması ve uygulaması kolaydır.

- Ücret, terfi ve fazla çalışma gibi işlevlerin değerlendirilmesinde temel teşkil eder ve bunların hesaplanmasını ve düzenlenmesini kolaylaştırır.

- İşçinin davranışlarında tutarlılık, tahmin edilebilirlik ve standardizasyon imkanı sağlar.

Olumsuz yanlarını da şu şekilde sıralayabiliriz:

- Organizasyonlar için tamgün çalışma ekonomik açıdan verimli olmayabilir.

- İşçiler yaş ve meslekleriyle ilgili olarak çalışma programlarını değiştirmek isteyebilirler. Bu durum şemada görülmektedir:

(123) COHEN, GADON, a.g.k., s.30-31.
HENEMAN ve diğerleri ..., a.g.k., s.583.

B. Vardiya Usulü Çalışma Saatleri Programları

Vardiya usulü çalışma saatleri programlarınının diğer bir adı "postalar halinde çalışma" dır. İş kanunumuzda bu isim benimsenmiştir. Vardiya usulü çalışma devamlı bir süreç teşkil eden işlerde vardiyaların birbiri arkasına çalışması şeklinde uygulanır. Bazı işler, devamlı çalışmayı gerektiren işlerdir. Örneğin metal sanayii ve cam sanayiilerinde kullanılan izabe fırınlar gibi.

Bu çalışma saati programı makineleşme ile gündeme gelen bir programdır. Bu bakımdan tamgün çalışmadan sonra kullanılan en eski bir programdır diyebiliriz.

a) Başlıca Kullanım Yerleri ve Nedenleri

Vardiyalar işin türüne bağlı olarak teknik ve ekonomik nedenlerle hemen hemen bütün sektörlerde kullanılır. Teknik sebeplerle imalât sanayiinde (metal, cam, kimya, petrol, tahta ve kağıt sanayilerinde) yaygın bir şekilde kullanılmaktadır(125). Vardiya usulü çalışmada en önemli teknik faktör otomasyondur. Otomasyonun temel karakteristiği devamlı bir süreç olmasıdır. Yani fabrika ve makineler devamlı çalışmalı ve devamlı kontrol edilmelidir. Bu da vardiya usulü çalışmayı gerektirir.

Bugün vardiya usulü çalışma sanayileşmiş ülkelerin bazı sanayi dallarında (tekstil, yiyecek ve makina sanayii gibi) ve ticaret sektöründe ekonomik nedenlerle de kullanılmaktadır. Bu ekonomik nedenlerin başlıcaları artan talebi karşılamak veya rakiplerle daha iyi yarışabilmektir.

Ayrıca otomobil sanayiinde veya bilgisayar sanayiinde olduğu gibi birçok makineler çabuk demode olmaktadırlar. Böy-

(125) Mac MAURICE, Shift Work, 2.B., ILO, Geneva, 1976, s.10.

lece firmaların rekabet güçleri zayıflamaktadır. Bunun için bu tür makinalar tam kapasite çalıştırılmalıdırlar.

Sadece sanayi ve ticaret sektöründe değil hizmet sektöründe de vardiya sistemi yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Bu konuda şehirleşme önemli bir faktördür. Şehirleşme bazı kamu ve özel sektör hizmetlerinin devamlı veya yarı devamlı olmasını gerektirir. Bunlar:

- İletişim hizmetleri (posta, telgraf, telefon)
- Bilgi hizmetleri (radyo, televizyon)
- Kamu taşımacılık hizmetleri (demir, deniz ve hava yolları)
- Enerji üretim hizmetleri (elektrik, pay, nükleer enerji)
- Sağlık hizmetleri (klinik, hastane)
- Emniyet ve esenlik hizmetleri (itfaiye, ambulans, polis, bekçi v.s.)
- Eğlence yerleri (sinema, tiyatro v.s.'dir)

b) Türleri ve Uygulaması

Vardiya usulü çalışma saatleri programlarını çeşitli şekillerde sınıflandırabiliriz(126). Örneğin:

- Günün bölümlerine göre, sabah vardiyası, öğleden sonra vardiyası ve akşam vardiyası olarak.

- Sayılarına göre, ikili vardiyalar, üçlü vardiyalar.

- Cumartesi-pazar günleri çalışılıp çalışılmadığına göre, devamlı vardiyalar veya kesintili vardiyalar.

- Dönüşümlü olup olmadığına göre, dönüşümlü vardiyalar veya dönüşümsüz vardiyalar.

(126) ABD'de bu ayırım benimsenmiştir.

 , Personnel Management Communication, a.g.k.,
s.60013.

5- Kullanım şekline göre, bakım ve tamir vardiyaları.

6- Çalışma sürelerine göre, uzun vardiyalar, mini vardiyalar ve normal vardiyalar olarak sınıflandırabiliriz.

Biz çalışmamızda sayı temeline göre ayırımı benimsemiş bulunmaktayız.

aa) İkili vardiya sistemi. Ençok kullanılan bir sistemdir. İşgörenlerin kendileri, aileleri ve toplum açısından daha az karışıklık yaratan bir sistem olduğu için bu sistem işgörenler tarafından da tercih edilir.

İkili vardiya sistemi esnek uygulamaya çok yatkındır. Vardiya uzunluğunu genişleterek veya hafta sonu kısmen çalışma imkânı düzenlenerek çalışma saatlerini arttırma imkânı sağlar. Çalışma saatleri 8 ilâ 12 saat arasında değişebilir. Ençok kullanılanı gündüz vardiyalarıdır. Gece vardiyalarından mümkün olduğu kadar kaçınılır. İkili vardiya programları başlama ve bitiş saatlerine, dönüşümlü olup olmamasına ve cumartesi çalışılıp çalışmamasına göre farklılık gösterir.

Başlama ve bitiş saatleri yüklenilen sorumluluklara veya bölgeden bölgeye farklılık gösterir. Bu farklılıklar ekonomik durumlara ve o bölgenin yaşam tarzına göre değişirler. Genellikle sabah vardiyası kırsal bölgelerde daha geç başlar, çünkü şehirde ulaşım şartlarını hesaba katmak gerekir.

Günde 8 saatlik ikili vardiyalar genellikle haftalık dönüşümlü olarak çalışır. İşgörenler ya sabah vardiyasını veya öğleden sonra vardiyasını tercih edebilirler. Dönüşümlü vardiyalar 15 günlük, aylık veya 3 aylık olabilir. Dönüşümsüz vardiyalar işgörenlerin devamlı sabah veya devamlı öğleden sonra çalışmalarıdır. Fransa, İngiltere ve ABD'de çok görülen bir sistemdir(127).

(127) MAURICE, a.g.k., s.27.

İşçilerin çoğu sabit vardiyaları tercih ederler. Eğer rotasyon gerekliyse birkaç günde bir değişmeyi haftalık ve aylık değişmelere tercih ederler. William F.GLUECK, Personnel: A Diagnostic Approach, Revised Edition Business Publication Inc., DALLAS, 1972, s.125.

Cumartesi çalışma ekonomik ihtiyaçlara dayalı olarak çalışma haftasının arttırılması metodlarından biridir. Haftanın 6 günü 6 sabah vardiyası, 5 öğleden sonra vardiyası şeklinde olabilir ve daha çok otomobil sanayiinde görülür.

i) Diğer ikili vardiya düzenlemeleri

1- İngiliz sistemi ikili vardiya. Normal 8 saatlik ikili vardiya sisteminden daha çok kullanılır. Bu modelde sabah vardiyası 07.30-16.30 arası veya 08.00-17.00 arasındır ve 1 saatlik öğle tatilini de içerir. Akşam vardiyası ise, akşam 21.00, sabah 06.00 arasındır. 05.00'den 09.00'a kadar süren 4 saatlik 2 vardiya arası bakım onarım için boş bırakılmıştır. Bu çalışma türünde dönüşüm olabilir de olmayabilir de. Gece vardiyası özellikle erkekler içindir.

Yine İngiltere'de çok kullanılan bir şekil haftanın birkaç günü kadınlar için gündüz vardiyalarıdır. Bunlar sabah veya öğleden sonra vardiyası şeklinde olabilir(128).

2- Diğer bir şekil bölünmüş vardiyalardır(129). Normal iş programına ilâveten günü birkaç saatlik 2 döneme bölen vardiyalardır. Bu iki dönem bazen farklı iki işçi tarafından çalışılabilir. Bölünmüş vardiya çalışmanın yoğun olduğu saatlerde düzenlenir. Daha çok ticaret ve hizmet sektöründe kullanılır. Örneğin, kamu taşımacılığı, banka, tele iletişim ve hizmet sektörlerinde kullanılır. Özellikle kısmî çalışma saati ile çalışmak isteyen kadın personel tarafından tercih edilir.

İkili vardiya sisteminin başlıca ayırt edici özelliği esnekliği ve çalışmanın bütün bir geceyi kapsamamasıdır.

(128) MAURICE, a.g.k., s.28.

(129) a.g.k., s.29.

bb) Üçlü vardiya sistemi. Genel olarak günde 8 saatlik 3 vardiya şeklinde yapılan bir düzenlemedir. Hafta sonu çalışılıp çalışılmadığına göre ikiye ayrılır. Haftanın 7 günü 24 saat çalışılan programa devamlı vardiya sistemi, cumartesi ve/veya pazar günleri ara verilen çalışma programlarına ise yarı devamlı vardiya sistemi denir.

i) Yarı devamlı vardiya sistemi. Yarı devamlı vardiya sisteminde hafta sonları tatili mevcuttur. Devamlı vardiya sistemine kıyaslayınca bu sistem daha basittir ve hafta sonları kişilerin fazla çalışma yapmalarına izin verir. Ayrıca maliyeti düşürmek ve/veya artan talebi karşılamak için uygulanır. Bu sistem haftada 5 veya 6 gün ve sabah öğleden sonra ve akşam vardiyaları olarak düzenlenebilir. Hafta sonu tatili de özel vardiyalara ve dönüşüm şekline göre değişir.

Dönüşümün Yönü: Dönüşüm bir normal, bir de ters yönde düzenlenebilir. Normal dönüşümlü vardiyalar sabah, öğleden sonra ve akşam vardiyası olarak birbirini takip ederler. Ters düzende dönen vardiyalar ise öğleden sonra vardiyasından sabah vardiyasına, sabah vardiyasından akşam vardiyasına doğru döner. Devamlı vardiya sisteminde dönüşümler çok önemlidir, çünkü işçinin istirahat dönemlerini etkiler. Yarı devamlı vardiya sistemi istirahat saatlerini düzenleme bakımından daha iyidir. Örneğin gece vardiyasından sabah vardiyasına geçiş çalışanın üzerinde gece vardiyasından öğleden sonra vardiyasına geçişten daha büyük baskı yaratır. Bu bakımdan vardiya dönüşümleri düzenlenirken psiko-fizyolojik noktalara önem verilmelidir.

Vardiya sayısı: Diğer bir konu vardiya sayısı ve son vardiyanın kaç saat olacağıdır. Genelde 6 gün sabah vardiyası çalışılır, cumartesi öğleden sonra çalışılmaz. Ortalama olarak üçlü vardiyada haftada 128 saat veya 144 saat çalışılır. Buna göre ortalama çalışma saati haftada 42 saatle, 48

saat arası değişir. İş yüküne bağlı olarak bu çalışma saatleri arttırılıp azaltılabilir ve bunlar bilgisayarla ayarlanabilir.

Dönüşümün Sıklığı: Ekiplerin dönüşümü her hafta olabileceği gibi 15 günde bir veya ayda bir de olabilir.

ii) Devamlı Üçlü Vardiya Sistemi: Bu sistem çok karmaşık bir sistemdir. Örneğin haftada 168 saat çalışma mümkündür. Bunun için de birçok düzenlemeler yapılır. Bu sistemi anlayabilmek için önce elementlerini analiz etmek gerekir(130):

Ekipler: Vardiyalarda bir işi yapmak için kullanılan insan gruplarıdır.

Vardiyadaki ekiplerin değişme frekansı: Çeşitli vardiyalar arası ekiplerin değişme frekansı iki günde birden 15 günde bire veya daha fazlasına kadar değişebilir. Haftalık değişiklikler en yaygın olanlardır. Bunlar modern toplumlarda çalışma ve boş zaman saatlerine uygun bir şekilde düzenlenirler.

Dönüşümün yönü: Vardiya gün düzenine göre (sabah, öğle, akşam) veya tersi yönde (akşam, öğle, sabah) olarak dönerler. Bu dönüşüm çalışanın çalışma ve istirahat saatlerini etkiler. Vardiya değişimi olduğu zaman üç haftalık bir istirahati ihtiva eder.

Dönüşüm Çemberinin Genişliği: Bu genişlik 3 haftadan 20 haftaya kadar değişir. Sistemin gerektirdiği ekip sayısı tarafından çemberin genişliği tayin edilir. Herhangi bir çalışan grubunun belli bir çalışma ve istirahat saatinden tekrar aynı duruma gelinceye kadar geçen süredir. Dönüşümün sık-

(130) a.g.k., s.20-40.

lıgındaki değişme dönüşüm çemberinin genişliğini değiştirebilir. Eğer ekipler 6 günde bir değişiyorsa çemberin genişliği 24 gündür; ekipler 5 günde değişiyorsa çemberin genişliği 20 gündür.

Serbest Kalan Pazar Günlerinin Sayısı: Pazar günleri serbest olma sistemin uygulanmasına ve dönüşüm çemberinin genişliğine bağlıdır. Genelde her 4 haftada bir pazar günü izin verilir. Bazı sistemlerde pazar izni cumartesi ile birleştirebilir.

Ekiplerin Sayısı: Sistem ilk kurulduğu zaman üçlü vardiya için işçiler 3 ekip olarak çalışırlardı. Bu şartlar altında bir ekip hafta sonu çift vardiya çalışmak zorunda kalıyordu. Daha sonra bu sorunu halletmek için ekip sayısı arttırıldı. En yaygın şekli 4 ekip çalıştırmadır. 7-8 ekip çalıştıran yerlerde vardır. Ortalama haftalık çalışma saati 56 saattir. Her ekip bir dönüşüm çemberinde bir pazar izin yapmalıdır. Ekiplerin sayısı genelde sabittir, fakat bazı işletmeler ilave işçi getirebilirler.

c) İşletmeler Üzerindeki Etkileri

İşletmeler üzerindeki etkilerini olumlu ve olumsuz etkiler olarak ikiye ayırabiliriz. Olumlu etkileri şunlardır:

- Vardiya usulü çalışmanın en önemli yararı fabrika ve makinaların atıl kapasite bırakılmadan etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasıdır. İşletmeler özellikle gelişmiş ülkelerde modern makinalar kullanmaktadırlar. Bu makinalar çok kısa bir sürede eskimeden demode olmaktadır. Bu bakımdan bu Makinalardan en kısa sürede en yüksek faydayı sağlayabilmek için makinalar aralıksız kullanılmalıdır.

- İkinci önemli yararı devamlı bir sürec olarak kullanılabilmesidir. Hem işin doğası gereği ve hem de üretimin başlama ve bitiş maliyetleri yüksek olduğu zaman üretimin kesintisiz sürdürülebilmesi önemlidir. Vardiya usulü ile bu imkân sağlanır.

- Fabrikanın devamlı çalışması fazla çalışma ödemelerini önler. Fabrikada daha çok işçinin çalışması ücret ve yan ödemelerde bir artış meydana getirmekteyse de bu durum üretkenlik artışı ile dengelenebilmektedir. Üretkenlik konusunda vardiyalar arası farklılıklar olabilir. Yapılan araştırmalarda gece vardiyalarında üretkenliğin daha düşük gündüz vardiyalarında daha yüksek olduğu görülmüştür(131).

Olumsuz yönleri ise şu şekilde sıralayabiliriz:

- Hatalar ve kazalar: Sık sık tekrarlanan iş kazalarının nedeni genelde yorgunluklardır. Genel olarak gündüz vardiyalarında kazaların daha çok ve akşam vardiyalarında da-

(131) 1924 yılında İngiltere'de Farmer'ın yaptığı bir araştırmada en düşük çıktı sabah vardiyasında, en yüksek çıktı öğlen vardiyasında görülmüştür. a.g.k., s.37.

ha az olduğu söylenebilir. Fakat kazalar önemleri açısından incelendi, gündüz vardiyalarında kazaların genelde daha hafif, gece vardiyalarındakilerin ise önemli ve büyük kazalar olduğu söylenebilir(132).

- İşe devamsızlık: İşçilerin problemleri arasında işe devamsızlık çok önemli bir yer işgal eder. Yapılan araştırmalarda gündüz vardiyalarında devamsızlığın daha fazla, akşam vardiyalarında daha az, dönüşümlü vardiyalarda daha çok, dönüşümsüz vardiyalarda daha az olduğu görülmektedir(133).

Yazarların çoğu devamsızlığın nedenlerini çalışma saatlerinin uzunluğunda aramışlardır. Oysa devamsızlık nedenleri incelenirken iş programlarıyla birlikte sosyolojik ve psikolojik faktörlerde göz önüne alınmalıdır. İşçinin işinden memnun olması, işine adapte olması önemli bir faktördür. Bu konuda yapılan bir araştırma vardiya usulü çalışmaya yaşlı işçilerin daha iyi adapte olduğunu göstermiştir. Çünkü bu işçiler değişikliğe açık değildirler ve birçok nedenlerle işlerini terk edemezler, alıştıkları sistemde çalışmaya devam ederler(134).

- Ücretler: Vardiya usulü çalışma ödemeler açısından da bazı sorunlara neden olur. Gece vardiyalarında çalışanların ücretleri tamgün çalışanlara veya gündüz vardiyasında çalışanlara nazaran daha yüksektir. Çünkü gece vardiyasında çalışanlar, istenmeyen bir saatte çalıştıkları için onları daha yüksek ücretle güdülemek ve fizyolojik ritimleri bozulduğu için daha erken çalışma hayatını terketme ihtimalini karşılık bu fedakârlıklarını tazmin etmek gerekir. Ayrıca birçok ülkede gece işinde kadın ve çocukların çalışmaları bazı istisnalar

(132) a.g.k., s.39.

(133) a.g.k., s.41.

(134) SHELDON Zedeck--JACKSON Susan A. --SUMMER Elizabeth, Shift Work Schedules and Their Relationship to Work, Adaptation, Satisfaction and Turnover Intention, Academy of Management, Review Journal, 1983, Vol.26, No 2, s.297-310.

dışında yasaklanmıştır. Erkeklerin ücreti kadın ve çocukların ücretinden genelde daha yüksektir. Bu bakımdan da bir ücret artışı görülebilir.

Bu ödemeler ya sabit bir miktar, ya ücretin belli bir yüzdesi veya prim şeklinde olabilir. Ayrıca daha az çalışma şeklinde bir yarar da sağlanabilir. Örneğin gece vardiyasını 6 saat olarak düzenleyip 7,5 saatlik para ödemek gibi. Bu sistem özellikle ABD ve Kanada'da uygulanmaktadır(135). Genelde en yüksek primi akşam vardiyasında çalışanlar alır. Gündüz vardiyasında çalışanlar ise genelde prim almazlar.

- Sendikalar ve Faaliyetleri: Sendikaların en önemli amaçları üyelerinin haklarını savunmaktır. Özellikle gençleri, çocukları ve kadınları korumayı amaçlarlar. Bazı dallarda teknik zorunluluklardan dolayı vardiya sistemi kullanıldığı zaman sendikalar genç çocuk ve kadınların gece vardiyalarında çalışmalarını yasaklarlar, eğer çalışırlarsa sınırlı saatler çalışması ve çalışılan saatler için prim ve ilave gelirler alması ve haftalık ve yıllık, izinli günlerinin artmasına erken emeklilik hakkı almalarına çalışılır(136).

- Dönüşüm: Personelin en çok şikayet ettiği konulardan biri dönüşümdür fakat çalışmanın temeli dönüşüm olduğu için uygulanması zorunludur. Ancak dönüşümün işçiye uygun bir şekilde düzenlenmesi gerekir. Genel olarak işçilerin eğilimi dönüşümün çabuk olmasıdır (2 veya 3 günde bir).

Vardiya çalışmalarının diğer bir sakıncası da öğle ve akşam vardiyalarının ikinci bir işde çalışan kişiler tarafından doldurulmasıdır. Bu durum için kalitesinin bozulmasına ve kaza ve hataların artmasına neden olur(137).

(135) MAURICE, a.g.k., s.80.

(136) a.g.k., s.83-85.

(137) Marten J.GANNON--Douglas L.NORLAN --Franklin E.ROBESON, Shift Work Has a Complex Effects on Life Styles on Work Habits, Personnel Administration, Mayıs 1983, s.94-97.

6- Çalışanın Sağlığı Üzerindeki Etkileri. Vardiya usulü çalışma kişinin tabii ritmini bozduğu için bu tür çalışmanın insanın sağlığı üzerinde çok olumsuz etkileri vardır. Bunların en önemlileri sindirim ve sinir sistemi üzerindeki etkileridir. Japonya'da iki otomobil fabrikasının işçileri arasında yapılan araştırma yöneticilerin ve gece vardiyasında çalışan personelin mide ve oniki parmak barsağı ülserine daha çok yakalandıklarını kanıtladı. Özellikle gece vardiyasında çalışan ya da sık sık vardiya değiştiren kişilerin daha çok ülser olduğu gösterilmiştir. Uyku sisteminin bozulması nedeniyle de gece vardiyasında çalışan işçiler fiziksel ve ruhsal sıkıntılara düşmektedirler(138).

11. Alternatif Çalışma Saatleri Programları

A. Esnek-Çalışma Saatleri

Çağdaş yönetim anlayışının ortaya çıkardığı bir çalışma saati programıdır. Çalışanlara hayatlarını çalışma süresi dışında gönülleriyle kullanabilme ve işine kendisini tüm zevkli uğraşlardan ve sorumluluktan ayıran bir olay gözüyle bakmama olanaklarını sağlayan bir çalışma programıdır. Düzenli veya tam gün çalışma saatini ortadan kaldırarak, işgörene iş hayatıyla iş dışı yaşamını daha dengeli bir şekilde düzenleme olanağını verir.

a) Başlıca Kullanma Yerleri ve Nedenleri

Esnek-çalışma saatlerinin gelişimine bakarak, bağıntılı ve grup çalışması yapmayan kişi ve kişiler için ideal olduğunu söyleyebiliriz. Özellikle bir işletmede yöneticilerin büro personelinin ve araştırma ve geliştirme bölümlerinde çalışanların bu çalışma saati programlarını uygulamalarının çok başarılı ve verimli olabileceklerini söyleyebiliriz. İşletme büyüklüğü ile de esnek çalışma saatleri uygulaması arasında

(138) _____, "Ülsere en çok yöneticilerle gece vardiyasında çalışanlar yakalanıyor", Cumhuriyet, C.IV, s.209,23, 4 Kasım 1982.

bir ilişki vardır. Esnek çalışma saatleri çok kişinin çalıştığı büyük işletmelerde daha başarılı bir şekilde uygulanır.

Genel olarak esnek çalışma saatlerinin yüzyüze ve geniş bir iletişim veya koordinasyon isteyen işlerde kullanımının daha zor olacağı düşünülmektedir. Özellikle vardiya usulü çalışılan üretim birimlerinde ve montaj hattında uygulanmasının zor olduğu söylenirse de uygulamada böyle olmadığı görülmüştür.

b) Türleri ve Uygulaması

Esnek çalışma saatlerinin türlerini ve uygulamasını anlatmadan evvel, bu programı daha iyi anlayabilmek için onun temel işlemlerini belirlemede yarar vardır. Bunlar(139):

- çekirdek zaman
- işgünü uzunluğu
- esnek zaman bandı
- öğle yemeği arası
- Yerleşmiş dönemler (Settlement Period)
- Borçlanma

Çekirdek zaman: Bütün işçilerin işde bulunmaları gereken zaman dilimidir. Bunun esas amacı kişilerarası iletişimi ve bilgi alışverişini sağlamaktır. Keza alıcılardan dağıtım ve tüketici hizmetleri ve halkla ilişkiler için en az ayrılan saattir.

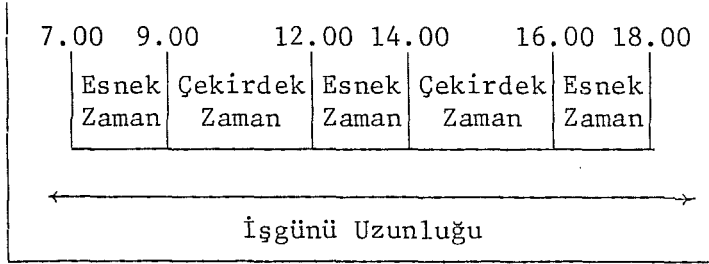
Devamlı bir çekirdek zaman yerine ikiye veya üçe bölünmüş çekirdek zaman kullanılabilir. Bazen de çok fazla esneklik sağlanabilir. Örneğin işgören çekirdek saatte de gelmez fakat aynı gün içinde bunu telâfi edebilir. Buna "çe-

(139) RONEN, a.g.k., s.39-47.

kirdek zaman sapması" adı verilir.

İşgünü uzunluğu: İşletmenin açık olduğu saatler demektir. İşgünü uzunluğu en az 8 saat, en çok 24 saat olur. Bunun uzunluğu sistemin esnekliği açısından çok önemlidir.

Esnek zaman bandı: İşgünü uzunluğu içerisinde çalışanların kendi programlarına ve firmanın belirlediği işde bulunması gereken zamana göre çalışanın işde bulunması gereken bir zaman dilimidir. İşgörenin işe gelmesi ile başlar, öğle yemeğini de içine alarak işgörenin işden ayrıldığı saatte sona erer. En yaygın olanı günü üçe bölen esnek zaman bandıdır.



ŞEKİL 12- Hergün 11 saat açık kalacak bir firma için düzenlenmiş bir işgünü uzunluğu

Öğle yemeği arası: Karışık düzenlenen yemek saatleri: Farklı işgören gruplarının yemek saatleri karışık düzenlenebilir. Böylece kafeteryadaki izdiham önlenmiş olur.

Yarı Esnek Yemek Saatleri: Yemek arası için işi bırakma saati işletme tarafından düzenlenir. Sabit bir yemek zamanı ve en az yemek arası saati vardır. En az yemek arası süresi işletme tarafından belirlenir ve bu zaman zarfında işgörenin çalışmasına müsaade edilmez. Yarı esnek yemek arası da kafeteryadaki izdihamı önlemek için düzenlenir.

Esnek Yemek Saatleri: İşletme gün ortasında iki çekirdek saat arasında esnek bir zaman belirler. Yemek arası en az

yarım saat ve en çok 2 saat olur. Bu uygulama kişiye alışveriş, evinde yemek yeme veya daha fazla çalışıp işinden erken çıkma veya geç gelme gibi olanaklar sağlar.

Yerleşmiş Dönem: İşletmenin borçlanma ve alacaklanmaya müsaade ettiği zaman süresidir. Esnek-çalışma saatleri sistemi altında gerçek çalışma saatleri sözleşme ile belirlenmiş saatlerin aynı olmayabilir. Sözleşmeyle belirlenen saatlerin üzerinde meydana gelebilen bu saat dilimlerine "yerleşmiş dönem" denir. Kanuna göre sözleşmeye ve organizasyonel sınırlara bağlı olan bu dönem bir gün içinde değişebilir. Yerleşmiş dönemin bir hafta olduğu dönemlerde sözleşmedeki kayıtlara bakılır. Örneğin haftada 40 veya 45 saat çalışılacak gibi.

Yerleşmiş dönem muhasebe döneminden farklıdır. Örneğin çalışanlar ödeme çeklerini 2 haftada bir alırlarken yerleşik dönem 1 hafta olabilir. Fakat netice olarak 2 haftada bir 2 dönem birbirine eşittir.

Temel olarak bir kişi diğer bir gün borcunu ödemek üzere yerleşmiş dönem içerisinde çekirdek zaman veya esnek zaman içerisinde işi bırakabilir. Sadece istenen hafta sonunda sözleşmedeki saatler kadar çalışmış olmasıdır.

Borçlanma: Esnek-çalışma saatleri sistemi bir kimseye saatlerden alacak ve borçlarını bir yerleşmiş dönemden diğer bir yerleşmiş döneme taşıma imkanı verir. Eğer bir yerleşmiş dönem bir hafta ise ve sözleşme ile belirlenen saatte 40 saat ise işgören bir hafta 35 saat çalışmışsa ertesi hafta 45 saat çalışarak bunu öder.

Sistemin temel işlemleri belirlendikten sonra çalışanlara ve sendikaya uygulama hakkında bilgi verilir. Genelde insanlar anlamadıkları birşeye karşı direnç gösterirler. Ya-

pılan değişikliklerden biri de eğitim faaliyetleridir. Özellikle alt kademe yöneticilerinin sistem için eğitilmeleri gerekir. Çünkü çalışanların kendi kendilerini kontrol ettikleri bu sistemde alt kademe yöneticileri esas işlevlerinden biri olan kontrol görevinin ellerinden alındığı ve otoritelerinin zayıfladığı inancındadırlar. Bu tür sorunların çözümü bilgilendirilerek halledilebilir. Esnek-çalışma saatleri ile çalışan nezaretçilerin de belirsizliği yenmek, kısa süreli plânlarmak, kontrol mekanizmasını değiştirmek, daha demokratik bir lider olmak, açık ve etkin iletişim kurmak gibi yeni hüneler öğrenmesi gerekir. Alt kademe yöneticilerinin yanı sıra orta kademe yöneticilerinin de görüşleri alınmalı, bu çalışma programı hakkında aydınlatılmalı ve varsa sorunları çözümlenmelidir.

Esnek-çalışma saatlerini haftalık, aylık ve yıllık esnek çalışma saatleri olarak zaman dilimlerine göre ayırabiliriz. Bunlar da esneklik durumlarına göre kendi içlerinde çeşitli şekillerde düzenlenebilirler.

aa) Esnek-Çalışma Günü Düzenlemeleri: Sistemin esneklik seviyesini belirlemek için tayin edici faktörler yönetim, işgörenlerin ihtiyaçları, kanun ve sözleşme sınırlarıdır. Çeşitli zamanın sayısı ve genişliği çalışma gününün genişliği bu sınırlar içerisinde uygulanır.

i) Basamaklı Sabit Çalışma Programı: Bu programda başlama ve bitiş saatleri, kullanılan kartları delmek için, asansör, kafeterya ve otoparktaki kuyrukları önlemek için, işletme tarafından departmanlar için farklı başlama ve bitiş saatleri olarak düzenlenirler. Bu programda işgörenlerin başlangıç ve bitiş saatlerini seçme fırsatları yoktur. Programların farklılıkları 5-15 ve 30 dakika aralıklı olabilir.

Büyük işletmelerde yemek tatili de basamaklı düzenle-

nebilir. Bu durumda yemek araları sabit, başlama saatleri değiş-
kendir.

Yaz mevsiminde basamaklı saat uygulaması: Bu yaz mevsiminde günlerin uzunluğu dolayısıyla daha erken işe gelme ve daha erken işi terketmeyi kapsar.

ii) Değişken-Çalışma Programları: Bunları "esnek-tur" ve "kayan gün" olarak iki grupta inceleyebiliriz.

Esnek-tur modelinde çalışanların belirli sınırlar içerisinde başlama ve bitiş saatlerini belirlemelerine izin verilir. Bu kararlar kişisel veya grup olarak verilir. İşgörenler bu saatleri belirledikten sonra ilk belirleme dönemi için bu program sabit olur. Bu belirleme dönemi genellikle muhasebe dönemidir(140).

Kayan-gün modeli çalışanlara işletmenin belirlediği esnek band içerisinde işe geliş ve gidiş saatlerini kendilerinin belirlemesine izin verir, fakat hergün 8 saat çalışmak şarttır. Çeşitli alt düzenlemeleri vardır. Örneğin yemek arası sabit veya değişken olabilir(141).

bb) Esnek-Çalışma Haftası Düzenlemeleri: Bu düzenlemeler aynı günlük düzenlemeler gibi yapılır. Borçlanılacak gün-

(140) ABD personel yönetimi ofisi bu program tipine "tour" terimini kullanmıştır. "Esnek-tur" "seçilmiş-tur" terimleri gibi.

(141) Bu konuda New York'ta "Mutual Life Insurance Company" de yapılmış bir uygulama vardır. Bu uygulamada işgörenlerin işe farklı saatlerde gelmelerine izin verildi. Fakat borçlanmaya izin verilmedi. 6 ay sonraki bulgular şöyleydi: verimlilik hergün % 8.1'lik bir artış, geç kalma, ulaşım zorluğunda azalma ve moralde artış. Ayrıca nezaretçilerde programdan memnundur ve uygulamayı istediklerini belirttiler. Cynthia FIELDS, Variable Work Hours, The Experience, Personnel Journal, 53, Eylül 1974, s.675-678.

ler işletmeler tarafından belirlenir.

Çekirdek zamanda izin veren bir işletme çekirdek günler düzenleyerek gelinecek günlere karar verir. Çekirdek günler genellikle salı, çarşamba ve perşembe günleridir. Çekirdek zamanda gelmemeyi önleyecek diğer bir yol gelinmeyen çekirdek zaman sayısını sınırlamaktır. Örneğin bir işletmede günde 2 çekirdek zaman ve haftada 10 çekirdek zaman varsa ve bir işgören 2/10 gelmeyebilir deniyorsa, bu bir bütün gün veya 2 yarım gün gelinmeyebileceğini gösterir.

Çok esnek bir sistem işgörenlerin hafta sonu tatillerini hafta ortası almalarına izin verir. Bazen işgörenler cumartesi ve pazartesiye bitişik bir gün izin alır ve hafta sonu tatilini 3 güne çıkartabilir.

cc) Esnek-çalışma ayı düzenlemeleri: Bazı işletmelerde muhasebe dönemi ile yerleşmiş dönem aynı zamanda meydana gelir. Bu genellikle 1 aydır. Bu şartlar altında bazen alacaklı ve borçlu saatlerin bu haftadan gelecek haftaya taşınmasına izin verilir. Ancak bunun belirli koşulları vardır. Bunlar:

- işin aksamaması
- izinli günlerin nezaretçi tarafından onaylanması
- borç/alacak dengesinin aşılmaması(142) dir.

dd) Esnek-Çalışma Yılı Düzenlemeleri: Esnek çalışma saatlerinden sonra esnek çalışma yılı da Almanya'da uygulamaya başladı. Bu sistemde işgörenlerin sözleşmeleri yıllık çalışma saatleri üzerinden yapılmaktadır ve çalışanlar ça-

lışma saatlerini seçmede aşağı yukarı serbest bırakılmaktadırlar.

İşletmenin dolaysız birçok işlevleri hep yıllık düzenlenmektedir. Örneğin satış tahminleri ve bütçe gibi. Çalışma saatleri de işletmenin dolaysız işlevlerinden biri olduğuna göre, çalışma saatlerinin de yıllık olarak düzenlenmesi normaldir.

İşletmenin işyükü mevsimden mevsime ve günden güne farklılık göstermektedir. Bu bakımdan da esnek çalışma saatlerinin yıllık düzenlenmesi gereklidir.

İşletmenin işyükü mevsimden mevsime ve günden güne farklılık göstermektedir. Bu bakımdan da esnek çalışma saatlerinin yıllık düzenlenmesi gereklidir.

Önce işletmede tam gün veya kısmî gün çalışma saatleri belirlenir. Örneğin, tam gün çalışma ayda 173 saat, kısmî çalışma saati ise 60 saat ile 160 saat arası ve alacaklı borç dengesi ise 50 saattir denebilir. Bu şema açıkça ortaya konduktan sonra bilgisayarla herkesin çalışma saati hesaplanabilir(143).

Genelde alışanlar işlerin az olduğu dönemde borçlanıp yoğun olduğu dönemlerde alacaklandırılırlar. Bu tıpkı bankaların çalışmalarına benzer. Bazen borçlu, bazen alacaklı olunur.

(143) Almanya'da bir perakende satış mağazasında, bir tezgâhtar ayda ortalama 110 saat çalışmak istediğini ve ocak ayında işlerin yoğun olması dolayısıyla ve çocuğunun okul saatlerini göz önüne alarak 150 saat çalışacağını, şubatta kayak yapmaya gideceğini bu yüzden 70 saat çalışacağını ve martta ise tam-gün çalışacağını bildirmiştir. David CLUTTERBUCK, After Flexible Hours, Now It's Flexiyears, International Management, Mart 1982, V.37, No:3, s.31-32-36.

Değişik bir uygulama şekli de senenin 3 ay veya 6 ayı tam gün çalışıp diğer günleri izin almaktır.

En önemli avantajı talepteki dalgalanmalara göre çalışma saatlerinin ayarlanabilmesidir.

c) İşletmeler Üzerindeki Etkileri

Esnek çalışma saatlerinin hem işletmeler ve hem de işgörenler açısından birçok olumlu etkileri vardır. Bunları şu şekilde sırayabiliriz:

- İşe alma ve personel devir oranında azalma. Bu programla hem işletmenin pazarı genişlemekte, hem de çalışanların çalışacağı işletmeyi seçme şansı artmaktadır. Bir kimsenin çalışacağı işletmeyi seçme şansı olması demek, o işletmeden kolaylıkla ayrılmayacağı demektir. Böylece personel devir oranı düşecek, verimlilik artacaktır.

- İşe geç gelme ve devamsızlıkların azalması: Birçok nedenlerle çalışanlar işe geç gelirler veya hiç gelmeyebilirler. Sabit çalışma saatleri ile çalışanlar bu takdirde fazla çalışma yaptırmak ve işe 1,5 katı ücret ödemek zorunda kalırlar. Esnek çalışma saatleri ile fazla ödeme yapılmaz, çalışanlar alacaklandırılır veya borçlandırılırlar(144).

- Eğitim: Esnek çalışma saati programlarıyla eğitim fırsatları da arttırılmaktadır. Çalışanlar çalışma saatlerini ayarlayarak bazı kurs ve programlara devam edebilirler.

Ayrıca esnek-çalışma saatleri uygulandığı zaman iş grubundaki plânlamanın artışından dolayı çalışanlar kendi işleri

(144) Carrol J.SWART, A Flexible Approach to Working Hours, AMACOM, New York, 1978, s.212.

ve diğer işler hakkında daha fazla bilgiye sahip olurlar. Esnekliği arttırabilmek için işgörenler yatay veya düşey diğer çalışanların da işini yapmayı üslenirler. Böylece hem hüner ve kabiliyetlerini geliştirirler ve hem de sıkıcı bir hale gelen işleri daha da azaltabilirler(145).

- Çalışma gününün uzunluğu, sermaye kaynağının etkin kullanımını arttırır. Fabrika ve araçların daha fazla kullanılmasıyla maliyetler düşer ve verimlilik artar.

- Verimlilik artışı. Esnek çalışma saatlerinin uygulanması ile personel yönetimi işlevlerinden moral, işe devamsızlık, personel devir oranı, işe adam alma, iş tatmini ve fazla çalışma saatlerinin azalması üzerindeki olumlu etkileri verimlilik artışının temel nedenleri olmaktadır.

- İş kazalarında azalma. İhtiyaç duyulan zamandan daha fazla çalışılmadığından ve çalışma hayatı üzerindeki bazı baskıları azalttığından dolayı iş kazalarında bir azalma görülebilir. Bu durum hem ham madde, makine ve personel ile ilgili masraflarda ve hem de acil servisin sosyal maliyetleri ile hastane masraflarını azaltır. Özellikle sabahları olan iş kazalarında bir azalma görülebilir(146).

Esnek-çalışma saatlerinin olumsuz yanları arasında da şunlar sıralanabilir:

- Esnek-çalışma saatleri maliyetlerde bir artışa neden olur. Bu maliyetleri ikiye ayırabiliriz. Birincisi ilk

(145) Bu durum iş zenginleştirmeye benzer. Ancak burada amaç arkadaşı gelmediği ve/veya yapılması gerektiği zaman bir çalışanın arkadaşının işini de yapabilecek durumda olmasıdır.

(146) Lules R.ARBOSE, Putting 9 to 5 up on the Shelf, International Management, V.36, NO: 10, Ekim 1981, s.16-20.

yatırım sermayesidir. Bir organizasyon esnek-çalışma saatleri uygulamaya başlayacağı zaman bir idare grubu kurar. Bu kişilerin maaşları, seyahat masrafları, sekreter masrafları, kullandıkları araçların ve kırtasiyenin masraflarıdır. İkincisi ise, uzun dönemli genel masraflardaki artıştır. Esnek çalışma saatleri uygulamasıyla işletmelerde yüzde 25 ilâ % 50 arasında değişen genel masraf artışları görülmüştür. Çünkü işletme sabit çalışma saatine nazaran hergün daha uzunsüre açık kalmaktadır.

- Çalışanların daha az bir zaman işyerinde bulunma mecburiyeti iç ve dış haberleşmeyi bozabilir: Eğer işletmede zaten haberleşme ve koordinasyon sorunu varsa esnek çalışma saatleri uygulaması bu sorunu arttırabilir. Bu konuda bir yazar Avrupa ve ABD'deki tecrübelerine dayanarak 3 soruna dikkati çekilmiştir. Bunlar, programlama, nezaret ve iletişimdir(147).

- Esnek çalışma saatlerinin istismar edilmesi: Esnek çalışma saatleri karşılıklı güven ve sorumluluk temeline dayandırılmıştır. Bazı işletmelerde çalışanların hile ile sistemi bozdukları, ancak bu kişilerin oyununun bütün gruba zarar vermesi dolayısıyla arkadaşları tarafından şikayet edildikleri görülmüştür.

- Bazı personelin esnek saatlerde hazır bulunma zorluğu: İşletmenin bakımı ve korunması ile ilgili personel, santral memurları, resepsiyonistler, kafeterya işleten kişiler gibi kişilerin esnek saatlerde işyerinde bulunmaları zordur. Bu kişiler için ya daha sınırlı esnek saatler veya farklı ücret uygulamaları tavsiye edilir.

(147) Janice Neipert HEDGES, Flexible Schedules: Problems and Issues, Monthly Labor Review, S.100, Şubat 1977, s.62 - 65.

B. Sıkıştırılmış-Çalışma Saatleri Programları

Sıkıştırılmış-çalışma saatleri haftalık standart çalışma saatlerini koruyarak çalışılan gün sayısını azaltma yöntemiyle düzenlenen bir çalışma programıdır. Buna "sıkıştırılmış çalışma haftası" adı da verilir.

a) Başlıca Kullanım Yerleri ve Nedenleri

Sıkıştırılmış çalışma saatleri 500 kişiden daha az kişi çalıştıran küçük işletmelerle, sendikalaşmamış işletmelerde önceleri denenmiştir. 1970'lerden sonra büyük firmaların küçük departmanlarında da kullanıldığı görülmüştür(148).

Sıkıştırılmış çalışma saatleri eskiden insanların gün-boyu çalışmasından ilham alınarak düzenlenmiştir. Ancak artık işler basit ve kolay değildir. Daha karmaşık ve daha çok zihinsel güç harcanmasını gerektirir. Bu program fiziksel veya zihinsel olarak yorucu işlerde kullanılamaz.

Sıkıştırılmış çalışma saatleri özellikle perakende ticaret ve hizmet sektöründe rahatlıkla kullanılabilen bir programdır. İmalat sektöründe mevsimlik işlerde yoğun bir şekilde kullanılabilir.

(148) Sıkıştırılmış çalışma saati uygulayan işletmelerin bazıları:

- 1- Chrysler Corporation (gün sayısını azaltmak istedikleri)
 - 2- Metropolitan Life Insurance (haftada 3 gün, günde 12,5 saat) 1974
 - 3- Samsonite Corporation, 1970-1971 (haftada 4 günlük bir program)
 - 4- Torbes magazines
- GLICKMAN, Albert S., BROWN Jenia H., Changing Schedules of Work, The W.E. Upjohn Institute for Employment Research, Kalamazoo 1974.

b) Türleri ve Uygulaması

Sıkıştırılmış çalışma saatlerinin çeşitli düzenlemeleri yapılabilir. Haftalık çalışma saatleri 3, 3,5 ve 4 günlük çalışma programları şeklinde düzenlenebilir. Bu programlar kısa bir süre için veya mevsimlik yapılır. En az 12, en çok 55 haftalık uygulamaları da görülmüştür. En çok görülen 3 program türü vardır. Bunlar(149):

- Haftada 4 gün ve günde 10 saat çalışma
- Haftada 4,5 gün ve günde 9 saat çalışma
- Haftada 3 gün ve günde 12 saat çalışmadır

Bunların dışında başka şekiller de uygulanabilir.

Haftanın 7 günü ve 24 saat çalışılan firmalarda günde 12 saatlik vardiyalar şeklinde çalışma yapılabilir. Bunlar hastahaneler ve bilgisayar işlemleri gibi işlere uygulanır. Devamlı çalışılan işletmelerde 10 saatlik vardiyalar uygun değildir. Böyle yerlerde 12 saat veya 8 saat 3 vardiya yapılabilir.

Bazı devamlı çalışması gereken işletmeler günde 12 saatlik 4 vardiya çalıştırırlar. İşçiler 3 veya 4 günlük çalışmadan ve gece veya gündüz vardiyasından birini tercih ederler. Her 24 haftada bir dönüşüm yapılır(150).

(149) WEINSTEIN, a.g.k., s.13.

(150) ABD'de Eli Lilly Company, günde 12 saat çalışan 4 vardiya çalıştırdı. Bu devamlı çalışması gereken bir fabrika idi. İşçiler 3 veya 4 günlük çalışmadan ve gece veya gündüz vardiyasından birini tercih ettiler. Her 24 haftada bir dönüşüm yapıldı. Güney Cardina'da Dupont işletmesi sabah 6 ve akşam 6 şeklinde 12 saatlik vardiyalar kullanıyordu.
James A.BREAUGH, The Twelve Man Workday: Differing Employee Reactions, Personnel Psychology, 1983, s.2, 36, 279.

Sıkıştırılmış çalışma saatlerini tamgün çalışma tipi istihdam olarak düşünebiliriz. Fakat bu haftada 5 günden daha az bir çalışmadır. Bu programda haftalık çalışma saati değişmez ve personelin kendi çalışma saatlerini düzenlemesine izin verilmez.

Sıkıştırılmış çalışma saatleri uygulaması ile işletmenin bütün işlevlerini yeniden gözden geçirmek gerekir. En başta gözden geçirilecek konu üst yönetimin bu çalışma saatinin uygulamasına ihtiyaç duymasıdır. Bundan sonra kanunun, tüzük ve yönetmeliklerin müsait olup olmadığına bakılır. Bunda önemli olan günlük 7,5 saatin üzerindeki çalışmaların fazla çalışma sayılıp sayılmayacağıdır(151). Daha sonra hizmet sözleşmeleri ve sendika ile görüşmeler yeniden gözden geçirilir. Haftalık çalışma süresi ve ödeme süreleri ve miktarı aynı kalmak koşuluyla haftada kaç gün çalışılacağına karar verilir.

Karar verme sürecinde göz önünde bulundurulacak diğer bir konu da nezaretçilerin durumudur. Genel olarak nezaretçi bir işletmede kontrol alanı içindeki işçilerden 10-15 dakika daha evvel gelir. İşin plânlamasını yapar ve yine 10-15 dakika daha geç çıkar. Bu şartlar altında nezaretçinin çalışması daha uzun süreyi işgal edecektir ve nezaretçinin de sıkıştırılmış çalışma saatleri ile çalışması gerekmektedir.

C. İşletmeler Üzerindeki Etkileri

Sıkıştırılmış çalışma saatleri uygulaması az olmakla birlikte bazı işletmelerde başarıyla kullanılmıştır. Bu çalışma saatinin olumlu yönleri

(151) Türk iş mevzuatında haftalık çalışma saati esas alınmıştır. Haftada 5 gün çalışan işletmeler günde 9 saat çalışmaktadırlar.

şunlardır(152).

- İşletmeye geliş günlerini azalttığı için çalışanın yolda geçen zamanını ve işe gelmekle günü bölmediği için çalışanın boş zamanını arttırır.

- İşgören daha az gün işe geleceği için, işe gelip gitme maliyetini azaltır. Ayrıca trafik sıkışıklığına da kısmen katkıda bulunur.

- İşe başlama ve bitirmede temizlik veya hazırlıkla ilgili maliyetleri azaltır. Daha etkin bakım programları yapılabilir.

- İşgörenlerin işe gelmemeleri halinde ücretinin büyük bir kısmı kesileceği için, işgörenlerin şahsi randevuları için aldıkları izinler azalır. Devamsızlığın azalması verimlilik ve işin kalitesinde bir artış meydana getirir.

- Ekipman kullanımını arttırır.

- Daha fazla ürün talebinin sebep olduğu fazla çalışmayı azaltır ve programlama problemlerini kolaylaştırır. Vardiya sayısı azaldığından dolayı kişi başına verimlilik artar.

- İşgören gönüllü çalıştığı için morali yüksektir. İşini daha çok sever ve ondan daha çok tatmin duyar.

(152) Robert D.BRINTON, Effectiveness of the Twelve Hour Shift, Personnel Journal, May 1983, s.393-398.

BREAUGH JAMES A., s.277.

Dale S.BEACH, Personnel: The Management of People At Work, 3B, Macmillan Publishing Co. Inc., New York, 1975, s.773.

David Mc.MACLAN, The Four Day Work Week, Preager Publisher, New York, 1977, s.83.

Olumsuz yönlerini de şu şekilde sıralayabiliriz(153).

- Çalışanın yorgunluğunu arttırır. Yorgunluk artışı hata ve kazaların çoğalmasına ve işin kalitesinin azalmasına neden olur. Ancak burada bir konuya dikkati çekmek gerek. Bir yazara göre 3 tip iş vardır. Bunlar ağır kas yorgunluğu gerektiren işler, bilgi ve hüner isteyen işler ve ritmik hareketlerle yapılan işlerdir. Sıkıştırılmış çalışma saatleri birinci grupta kullanılamayacağı gibi ikinci grupta da sınırlı olarak kullanılır. Genelde sıkıştırılmış çalışma saatleri ritmik hareketlerle yapılan işlerde kullanılmaktadır. Ritmik hareketler monotonluk getirmektedir. Uzun süre yapılmasının monotonluğu arttıracığına inanıyorsak da aynı yazara göre monotonluk kişinin yaradılışından, tutumundan ve çevre faktörlerinden kaynaklanan bir olaydır. Gerçekten de bazı kişiler aynı işi yapmaktan zevk alırlar. Değişik işlerden çekinirler.

- Çalışan anneler, bekârlar ve yaşlılar bu programla çalışmayı istemezler.

- İkinci bir işde çalışma imkânı yaratır. Onun içinde personel daha çok yorulur. Ancak bu program bazı eğitim faaliyetleri ile birlikte yürütülebilir.

- Eğer bir vardiya kullanılıyorsa ekipman veya imkân kullanımını çoklu vardiya sistemine göre daha düşüktür.

- Eğer kanun ve yönetmelikler veya sendika ile yapılan sözleşmeler müsait değilse o zaman fazla çalışma ödemesi yapmak gerekir. Bu da maliyeti arttırır.

Maliyeti arttıran diğer bir uygulama da haftada 36 saat çalıştırıp 40 saatlik veya 45 saatlik ödeme yapmaktır.

(153) ROETLISBERGER, DICKSON, a.g.k., s.40-92.
HENEMAN ve diğerleri ..., a.g.k., s.595.

Çünkü ülkemizde ve diğer ülkelerde işçinin geliri kanunlarla korunmuştur.

- Bordro işlemlerinde iki bilgisayar programı gerektirir. Bu da hem personel bölümünün ve hem de muhasebe bölümünün işlerini arttırır. Ayrıca bu bölümlerin yeni uygulamalar hakkında bilgi sahibi olmaları da gerekir. Bu da belki ek bir eğitim ihtiyacı duyurur.

- İşe geç kalmalar artar.

C. Kısmî-Çalışma Saatleri Programları

İşyerinin ve işgücünün değişen ihtiyaçlarını karşılamayı hedef alan ve endüstrileşmiş ülkelerde uygulaması çok görülen alternatif çalışma saatleri programlarından biridir. Başlangıçta bu uygulama daha çok kamu kesiminde görülmüştür. Bu kesimde sözleşmeli personel olarak doktorlar, avukatlar ve küçük yerleşim alanlarında teknik personel kısmî-çalışma ile istihdam edilmiştir. Fakat kısmî-çalışma çeşitli ülkelerde kamu kesimine yasaklanmıştır. Örneğin kısmî-çalışmanın en yaygın olduğu Batı Almanya'da devlet memurlarına kısmî çalışma tümüyle yasaklanmıştır. Ekonomik ve sosyo-politik nedenlerle kamu kesiminde uygulamasına başlanan bu program daha sonra işçi sağlığı, verimlilik ve işçinin eğitimi üzerindeki olumlu etkileri görülerek özel sektörde geniş çapta kullanılmaya başlanmıştır.

a) Başlıca Kullanım Yerleri ve Nedenleri

Kısmî-çalışma ekonominin gerileme gösterdiği dönemlerde artar. Bu dönemde tam-gün çalışma programıyla iş arayanlar bu koşullara uygun iş bulamayınca kısmî-çalışmaya razı olurlar. Ayrıca işverenlerinde personelini işden çıkarma yerine belli bir süre daha az çalıştırmayı tercih ettikleri görülmüş-

tür. Ekonomi canlanınca kısmî-çalışma statüsünden tam gün çalışmaya geçilebilir. Bundan dolayı ekonomi gerilemeye başladığı zaman işsizlik artmadan önce kısmî-çalışma artmaya başlar. Bu dönemde devlette kısmî-çalışma programı ile çalışmayı destekler. Çünkü bu işletmeler için az ücret ödeme ve maliyet düşürme demektir. Aynı zamanda devlet de işsizlik sigortası ödemez(154).

Devlet politikasının kısmî-çalışmayı desteklemesinin bir nedeni de gençlere eğitim imkânı tanınması ve böylece gelişen teknolojinin ve ekonominin ihtiyacı olan eğitilmiş işgücünün artmasına, toplumun refahının ve hayat standardının yükselmesine yardımcı olmaktır.

Kısmî-çalışma özellikle Batı Almanya ve İngiltere'de İkinci Dünya Savaşından sonra işgücü açığını karşılayacak bir araç olarak düşünülmüş ve kullanılmıştır(155). Yeterli kalifiye eleman bulunmayan durumlarda bir elemandan iki veya daha çok işte yararlanılmaya çalışılmıştır. Oysa Türkiye'de işgücü arzında daima bir fazlalık olduğu için Türkiye'de kısmî-çalışma, işgücü fazlasını önleyecek bir araç olarak düşünülmektedir. Bu şimdilik sosyal sorunlara çözüm arama deneyimidir. Türkiye'deki işsizlik sorununa köklü bir çözüm getirip getiremeyeceği bilinmemekle birlikte kısa dönemde işsizlik sorununu hafifleteceği umulur. Ancak özellikle kamu kesiminde bu deneyin başarılı olacağı şüphelidir. Çünkü kısmî-çalışmanın en önemli unsuru gönüllü olarak yapılmasıdır. Oysa tamgün-çalışan kamu görevlilerinin kısmî-çalışma statüsüne geçmelerini beklemek yanlış olur. Ancak yeni alınan personelin kısmî-çalış-

(154) Robert W.BEDNARZIK, Short Work Weeks During Economic Downturns, Monthly Labor Review, Haziran, 1983, s.3-9.

(155) Manfred REHBINDER, Münir EKONOMİ, Türk-İsviçre Hukukunda Belirli Süreli Hizmet Akitlerinin Hukuki Sorunları, İstanbul Teknik Üniversitesi Matbaası, İstanbul, 1979, s.66.

lışma programı ile işe alınması mümkündür.

Kısm-alışma programlarının gelişiminin en önemli nedenlerinden biri de işgücü yapısının değişimidir. Şimdiki nüfus artışının yanı sıra daha çok kadın ve ocuk işgücü çalışma hayatına katılmak istemektedir. Özellikle geçici kısm çalışma programı ile çalışmak isteyenlerin çoğu kadınlar, çocuklar, emekliler ve zrl işgücüdür.

Yukarıda yaptığımız açıklamaların ışığı altında diyebiliriz ki kısm-çalışma programları hizmet üreten işletmelerde mal üreten işletmelerden daha çok kullanılır. Bunlar toptancı, perakendeci, ticaret işletmeleri, otel, lokanta ve eğlence yeri işletmeleri, banka ve sigorta Şirketleri gibi işletmelerdir(156).

Özetle, organizasyonları devamlı kısm-çalışmaya iten karakteristikleri üç noktada toplayabiliriz:

- Maldan ziyade hizmet retme
- Talebin dönemsel dalgalanmaları
- Çalışma saatlerinde bir artma olması

Kısm alışma statüsü, daha çok Şu mesleklerde rahatlıkla uygulanabilir. Bunlar sekreter, dosya memuru, ofis işlerinde çalışanlar, santral memuru, tercüman, matbaa elemanları, yiyecek servisinde çalışanlar, kapıcı, labrantin, bilgisayar programcısı ve kütüphane memurluğu gibi mesleklerdir.

Kısm alışma yönetim ve gözetim işlerinde devamlılığın önemli olduğu işlerde, bilgi ve yetenek isteyen işlerde, fab-

(156) William V.DEUTERMAN Jr.-Scot Campbell BROWN, Woluntary Part-Time Workers: A Growing Part of the Labor Force, Monthly Labor Review, June, 1978, s.8.

rika ve üretim işlerinde ve maden sektöründe kullanılmaz(157).

b) Türleri ve Uygulaması

Kısmî-çalışma saatleri programlarını genel olarak ikiye ayırabiliriz. Bunlar devamlı kısmî-çalışma programları ve geçici kısmî-çalışma programlarıdır(158). Genel olarak bahsettiğimiz devamlı kısmî-çalışma programlarıdır. Devamlı veya geçici statüde olsun birçok kısmî-çalışma saatleri çeşitleri vardır. Ençok kullanılanları şunlardır:

aa) Kısmî gün, kısmî hafta veya kısmî ay. Haftada 5 gün veya daha fazla çalışıldığı halde bir günde tam günden daha az çalışılan kısmî-çalışma programına kısmî-gün denir. Kısmî-ay veya kısmî-haftada ise haftanın belirli günleri tam gün çalışılır ve belirli günleri çalışılmaz. Ayrıca ayın birkaç haftası çalışılıp birkaç haftası çalışılmayan programlar da olabilir. Örneğin Anadolu'ya giden satış personeli ayın birkaç haftası çalışır.

bb) Mini vardiya(159). Tam gün çalışılan iki vardiya arası veya iki vardiyadan sonra bakım ve tamir amacıyla veya fazla çalışmayı önlemek amacıyla düzenlenen kısa vardiyadır. Genelde üç ve dört saatlik bir zaman süresini kapsar. En çok görülen kısmî çalışma türüdür. Mini vardiyalar özellikle İngiltere'de ikili vardiya sistemi ile birlikte kullanılmaktadır.

(157) Barney OLMSTED, Changing Times: The Use of Reduced Work Time Options in the United States, International Labor Review, Vol.122, No 4, 1983, s.476-491.

(158) OLMSTED, a.g.k., s.479-491.

(159) William B.WHERTHER Jr., Mini Shifts: An Alternative to Overtime, Personnel Journal, March, 1976, s.130-132.

Mini vardiyalar yine özellikle fazla çalışma gerektiren işlerde fazla çalışma yerine uygulanır. Yorgunluk, bezginlik ve bunların neden olduğu iş kazalarının önlenmesi ve mamulün ve işin kalitesinin düzelmesi için iyi bir araçtır. Ayrıca yorgun işçiyi asıl ücretinin 1,5 veya 2 katı bir ücretle çalıştırmaktansa normal ücretle bir başka eleman çalıştırmak maliyet açısından da bir avantaj sağlar.

cc) İş paylaşımı. Bir işin bir veya daha çok kişi tarafından bölüşülerek yapılmasına iş paylaşımı denir. Bir işin bir veya daha çok kişi tarafından yapılmış olması işletmeler için önemli değildir. Önemli olan işletmenin ihtiyacını karşılamasıdır. İşçiler tarafından yapılan birçok düzenlemeler vardır. Ancak bu düzenlemelerde nezaretçi onayının alınması bir önkoşul olmaktadır. Diğer koşullar da şunlardır:

- Her iki paydaş tek başına birbirinin işini yapabilecek durumda olmalıdır.
- Sendika temsilcisinin desteği sağlanmalıdır.
- Müracaatçılar kendi paydaşlarını kendileri bulmalıdırlar. İşletme ortakları bulmaya garanti edemez.
- En önemli koşul ise adayların bu tür çalışma tarzı için istekli olmalarıdır.

İş paylaşımının işletmeye birçok yararları vardır:

En önemlisi yönetim aynı işi yapacak bir kişi yerine iki kişiyi elinin altında bulundurmaktan memnun olacaktır. İşletme için bir işi iki veya daha çok kişinin yapması önemli değildir.

İkincisi ise, iş paylaşımı ile çalışanlar sahip oldukları hünerlerini daha çok gösterebilirler ve kendine güvenin artmasına neden olur. Zaten bu tür çalışma kalifiye elemanlar arasında daha yaygındır.

Geçici kısmî-çalışma programları özellikle ABD'de çok kullanılan bir çalışma şeklidir. Bunlardan biri emekli olacak kişiler için düzenlenen bir programdır. Özellikle banka ve sigorta şirketleri "emeklilere hizmet programı" adı altında bir program düzenlemektedirler(160). Bu programa göre işletmeler üst kademe elemanlarına değil, alt kademe elemanlarına bu imkânı sağlamaktadırlar.

Alt kademe elemanları işletmenin ihtiyacı olduğu zaman tekaüt olduktan sonra, haftanın birkaç günü geçici olarak tekrar işe çağrılırlar. Çalışanlarda bölümlerini güvendikleri ve yetiştirdikleri kişilere bırakmak istemektedirler. Ayrıca emekliliği getirdiği olumsuz duygulardan kurtulmakta ve kendilerine ek bir gelir sağlamaktadırlar. ABD'de uygulanan bu program şu etmenlerden oluşmaktadır(161).

- Emeklilik hizmet programına katılanlar yılda en çok 780 saat ve haftada bir veya iki gün çalışabilirler. Bu programda iş garantisi yoktur. Adaya ihtiyaç olduğu zaman çağrıda bulunulur.

- Adayın sağlık durumunun yeterli olması gerekir. Eğer işgören malulen emekli olmuşsa bu hizmet programından istifade edemez.

- Ücret saate göre ödenir.

- Ek yardım alamamaktadırlar.

(160) Equitable sigorta şirketinin düzenlediği "Equitable Retiree Service Program" ve Şikago'daki Continental Illinois Bank'ın düzenlediği "hazır işgücü programları" buna örnektir. Agnes BOGART, Part-Time Employment Makes A Valuable Resource, Personnel Administrator, June, 1983, s.35-39.

(161) Gladys Fazio GARLITZ, Temporary Workers A Changing Industry, Personnel Administrator, March, 1983, s.47 - 48.

5- Tatil ödemeleri yoktur. Çünkü tatil hakkı yoktur. İşletmenin üyesi sayılmamaktadır.

Ayrıca buna benzer bir hizmette geçici iş bulma kurumları vermektedir. Bu kurumlar küçük birimler halinde işletmelere acil durumlarda kısa süreli eleman temin etmektedirler. 1971 yılından 1981 yılına kadar bu tür müesseseler % 20 artmıştır.

Bu çalışmanın yararı sadece boş yerlere adam bulmak değil, işletmelere maliyetlerini düşürme, işgörenlere de iş bulma fırsatı vermektedir. Devamlı işe geçmek isteyen kişiler geçici kısmî-çalışmayı atlama taşı olarak da kullanabilirler.

Bir işletmede kısmî-çalışma saati programlarının uygulanmasında, önce bu tip çalışma programının uygulanıp uygulanmayacağına karar vermek gerekir. Bunun için önce şu sorulara cevap vermek gerekir. Kısmî-çalışma saati programına niçin ihtiyaç duyulmuştur? Hangi işler kısmî-çalışma statüsüne alınmalıdır? Hangi işlere hangi kısmî-çalışma programı uygulanmalıdır. Bu sorulara cevap verdikten sonra programın plânlamasına geçilebilecektir. Önce kanuni ekonomik ve geleneksel olarak kısmî çalışmanın sınırları çizilir. Türkiye'de kanuni olarak kısmî-çalışma programının sınırları belirlenmemiştir. Batı ülkelerinde ise kısmî-çalışma saatlerinin üst sınırı belirlenmiştir. Örneğin ABD'de otuzbeş saatin altında ve İngiltere'de 30 saatin altındaki çalışmalar kısmî-çalışma statüsüne alınmıştır. Ayrıca İngiltere'de kısmî çalışmanın alt sınırı da belirlenmiştir. Haftada en az 18 saat ve en çok 30 saat çalışmak koşulu getirilmiştir. Kısmî-çalışma saatlerinde genel olarak alt sınır belirlenmemiştir. Ancak İngiltere'nin böyle bir alt sınır koyması bu tür çalışanların tam-gün çalışanlar gibi aynı haklardan yararlanabileceğini sağlamak içindir. Bu durumda 10 saat çalışan bir kişi ekonomik yönden kısmî-çalışma programında sayılsa bile, kanunî yönden sayılmamakta ve ya-

rarlanabileceği ek yardımları alamamaktadır.

Kısmî-çalışmanın sınırlarını belirledikten sonra bu program içerisine hangi işleri koyabileceğimizi belirlemek gerekir. Genel olarak birbirleri ile daha az ilişkili işler kısmî-çalışma programına uygundur. Bu aşamada iş analizleri ve iş tanımları gereklidir. Bu analizler sonucunda hangi işlerin hangi tür kısmî-çalışma programlarına uygulanacağını belirlemek kolaylaşır.

Daha sonra bu iş için gerekli personelin nitelikleri tayin edilir ve işletme içinde bu niteliklere uygun kişiler olup olmadığı araştırılır varsa işletmede haber panosuna kısmî-çalışma statüsündeki işlerin listesi ve şartları asılır. Bu programa uygun çalışanların olup olmadığı tesbit edilir. Fakat bu geçiş gönüllü olmalıdır. Kural olarak hiç kimse kısmî çalışma yapmaya zorlanamaz.

Kısmî-çalışma programları ücretler, terfiler, emeklilik gibi personel yönetimi işlevlerini biraz karmaşıklaştırırlar. Bu bakımdan bu programların belirlenmesi yönetime ek işyükü getirmektedir. Ancak işletmeler bu tür çalışmalarını bir kere yaparlar. Daha sonra birkaç senede bir çalışmalar gözden geçirilip eksik yönleri tamamlanır.

c) İşletmeler Üzerindeki Etkileri

Kısmî-çalışmanın diğer iş programları gibi işletmenin bazı fonksiyonları üzerinde etkisi vardır. Bu etkiler olumlu veya olumsuz olabilir. Örneğin, işe alma işlevi üzerindeki etkisi. Potansiyel işgücündeki demografik, kültürel ve ekonomik değişiklikler işgücünü daha karmaşık bir hale getirmektedir. Bu değişen yapı işten beklenen beklentilerini de değiştirmiştir. Dolayısıyla ihtiyaçların karşılanması amacıyla düzenlenen işe alma programları da değişmiştir. Örneğin, iş pay-

laşımı ile işe alınacak kişilerin tek tek performansına bakılmaz. Grubun işi yapacağı düşünülür. İş nasıl yaptıkları onların ilişkisine bağlıdır. Bunun gibi kısmî çalışmanın diğer bir etkisi iş tanımlarının önemini arttırmasıdır. Bu etkileri olumlu ve olumsuz olarak şu şekilde ayırabiliriz.

İşletmeler Üzerindeki Olumlu Etkileri(162)

- Kısmî çalışma ile devamsızlık azalır. Çünkü bazı işletmelerde tam gün çalışan personelin devamsız olduğu günler için ücreti kesilmez. Kısmî çalışma saati ile çalışan işçiler çalıştıkları saatle ilgili ücret aldıkları için ücretleri kesilir, bu yüzden devamsızlık yapmamaya çalışırlar.

- Talebin az veya çok olduğu dönemlerde talebin karşılanması için en uygun bir araçtır.

- Kısmî çalışmanın iş paylaşım türü dışında ücret oranı tam gün çalışanlar kadar değildir, daha düşüktür. Bu durum özellikle fazla çalışma ödemeleri ile karşılaştırılınca maliyet açısından önemi ortaya çıkar. Ayrıca yan ödemeler ve eğitim maliyeti yoktur veya çok düşüktür. Çünkü işveren bu statüdeki çalışanlara masraf yapmak istemez.

- Çalışanın performansı yüksektir adam/saate göre verimlilik artar. İsrar ve artık azalır. Çünkü kısmî çalışma saati ile çalışanlar daha az yorulurlar ve iş hızı yüksektir.

- Küçük işletmeler için daha kaliteli işçi bulma imkânı vardır.

İşletmeler Üzerindeki Olumsuz Etkileri(163)

- GÜdülemek zordur, sadece para için çalışırlar. Tekliflere ve müşterilere fazla önem vermezler, işlerini yapıp giderler.

- Kısmî-çalışanların nezaretçilerle ilişkileri azdır. Halbuki daha düşük işlerde çalıştıkları için nezaret daha çok olmalıdır. Çalışan sayısı arttığı için nezaretçilerin kontrol alanı genişler. O zaman ya nezaretçi sayısını arttırmak ya da kısmî-çalışma saatiyle çalışanları arka arkaya vardiya şeklinde çalıştırmak gerekir. O zaman nezaretçinin kontrol edeceği işçi sayısı aynı olur.

- Yüksek ücretli işler karmaşık ve sorumluluğu yüksek işlerdir. Nezaret, koordinasyon ve iletişim maliyetleri yüksektir. Bu tür işler kolaylıkla kısmî-çalışmaya döndürülemez. Çalışma saatleri artmadan emek hacmini arttıran kısmî-çalışma programları yönetimin işlevlerini de arttıracığı için tercih edilmez. Çünkü her bir işçi için aynı muamele yapılacaktır.

- Ayrıca her işe uygulanamaz. Örneğin kısmî-çalışma ile çalışan bir nezaretçi, tam gün çalışma ile çalışan bir işçiye nezaret edemez.

- Sendikalar kısmî-çalışmaya karşıdırlar. Çünkü onları organize etmek tam-gün çalışanlardan daha zordur. Ayrıca kısmî-çalışma ile çalışan personel, terfi, daha fazla ücret, çalışma saatlerinin azalabilmesi gibi haklara sahip çıkamaz, alınmasını geciktirir.

- İç ve dış iletişim bozulur.

(163) Leonie V.STILL, PArt-Time Versus Full-Time Sales People: Individual Atributes Organizational Commitment and Work Attitudes, Journal of Retailing, V.59, No 2, Eylül 1983, s.55-74.

V- MARMARA BÖLGESİNDEKİ UYGULAMA

Çalışmamızın bu bölümüne kadar çalışma saatleri programlarını genel olarak ve tarihsel süreç içerisinde incelemiş bulunmaktayız. Ayrıca ekonomik, sosyo-psikolojik ve işletmeler açısından da taşıdığı öneme genel olarak değindik.

Bu bölümde, çalışma saati programlarının ne tür işletmelerde ve işletmelerin hangi bölümlerinde uygulandığını göstermek ve alternatif çalışma saati programlarının uygulanabilirliğinin olup olmadığını çalışma saati programları yöneticilerinin kanılarına başvurarak incelemeye çalışalım.

12- Araştırmanın Amacı, Uygulama Kapsamına Alınan İşletmelerin Seçimi ve Araştırmanın Yöntemi

A. Araştırmanın Amacı

Önce araştırmamızın iki amacının olduğunu belirtmekte yarar vardır. Birincisi, seçilen işletmelerde çalışma saati programlarının şimdiki durumu hakkında bilgi toplamak ve onu etkileyen olgular hakkında bilgi sahibi olmak. İkincisi ise, alternatif çalışma saatleri programlarının uygulamasına etki eden olguları ve beklenen değişiklik sürecini karakterize eden sınırlayıcı veya destekleyici faktörlerin geniş bir analizini yapmak ve uygulanabilirliği olup olmadığını araştırmak.

Ayrıca amacımız sadece bir işletmenin farklı bölümleri ve işlevleri arasındaki farklı uygulamaları açıklamak değil aynı zamanda yukarıda bahsettiğimiz değişkenler temel alınarak işletmeler arası farklılıkları da açıklamaktır.

B. Araştırma Kapsamına Alınan İşletmelerin Seçimi

Araştırmamızda hem sanayi ve hem de hizmet sektöründe çalışan işletmelere yer verilmiştir. Konumuz işletmelerde uygulanan çalışma saatleri programları olduğu için tarım kesimini bu çalışmanın dışında bırakmış bulunmaktayız.

Yaptığımız bir ön çalışma sonucunda küçük işletmelerde çalışma saati programlarının durmadan değişen ve kararlılık arzetmeyen bir şekilde, o işletmenin sahibi, yöneticisi tarafından düzenlendiğini gördük ve bu yüzden araştırmamıza sadece büyük işletmeleri almaya karar verdik.

İşletmelerin büyüklüğü birçok kritere göre tesbit edilebilir. Bizim çalışmamız için ise en uygunu çalışan sayısını kriter olarak almaktı. Çünkü çalışma saati programları çalışanları doğrudan ilgilendiren bir konudur.

İşletmelerin büyüklüğü veya küçüklüğü de görelî olarak değişen bir konudur. Yaptığımız araştırmalarda DİE ve Sanayi Odası 25 kişinin üstünde işçi çalıştıran işletmeleri orta ve büyük işletme sınıfına dahil etmektedir. ABD'de yapılan bir araştırmada ise 200 ilâ 1000 kişi çalıştıran işletmeler orta, 1000 kişinin üzerinde işçi çalıştıran işletmeler de büyük olarak alınmaktaydı. Biz bir ortalama yol seçerek 100 kişinin üstünde işçi çalıştıran işletmeleri büyük işletme olarak almış bulunuyoruz.

100 kişinin üzerinde işçi çalıştıran işletme sayısının sanayi sektörüne ait bölümünü Sanayi Odası Araştırma Dairesi ve hizmet sektörüne ait işletme sayısını da Odalar Birliği, Bankalar Birliği ve DİE yayınlarından istifade ederek almış

bulunmaktayız(164).

Bu kaynaklardan aldığımız bilgilere göre sanayi sektöründe 100 kişinin üzerinde işçi çalıştıran işletme sayısı 587 dir. Hizmet sektöründe ise 174 işletme bulunmaktadır. Bunların toplamı 761'dir. Bu toplam içinde sanayi sektörünün payı % 77, hizmet sektörünün payı ise % 23'dür.

Aldığımız % 5'lik örnekleme oranına göre toplam işletme sayısı 39'dur. Bu nedenle araştırma kapsamına alınan işletmelerin 30'u sanayi sektöründen, 9'u da hizmet sektöründen alınmıştır(165).

Bu 38 işletme için uyguladığımız örnekleme metodu "orantılı katmanlı örnekleme" metodudur. Bu yöntemde her katmandan o katmanın evren içindeki yeriyle orantılı örnek almak söz konusudur(166). Uluslararası bir ayırma göre Türkiye'deki tarım ve madencilik sektörü dışındaki işletmeleri katmanlara

-
- (164) _____, İstatistiklerle İstanbul Sanayi Odasına Bağlı Kuruluşlarda Değerlendirmeler, Can Matbaası, İstanbul, 1985, s.43-70.
- _____, 1980 Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı İkinci Aşama Sonuçları, III. Ticaret, Türkiye Devlet İstatistik Enstitüsü, Yayın No: 1097, Devlet İstatistik Enstitüsü Matbaası, Ankara, Ekim 1984, s.2-3.
- _____, 1980 Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı İkinci Aşama Sonuçları, IV. Hizmet-Otel-Lokanta-Pastahane-Kahvehane, Türkiye Devlet İstatistik Enstitüsü Yayını, Yayın No: 1098, Devlet İstatistik Enstitüsü Matbaası, Ekim 1984, s.4.
- _____, Directory of Turkish Construction Contractors, Pan Matbaacılık Ltd., Ankara, 1984, s.1-112.
- _____, Bankalarımızın 1984 Sonu Bilânço, Kâr ve Zarar Hesapları, Teşkilât, Mevduat ve Kredileri Hakkında Bilgiler, Türkiye Bankalar Birliği Yayınları No. 134, Oluç Matbaası, Ankara, 1984, s.15.
- (165) Şemsettin BAĞIRKAN'la görüşme, 30 Mayıs 1986.
- (166) Muzaffer SENCER - Yakut IRMAK, Toplum Bilimlerinde Yöntem, Say Kitap Pazarlama, İstanbul, 1984, s.388.

ayırdık. Her katmandan, katmanın büyüklüğü ile orantılı işletme sayısı aldık. Bunlar şu şekilde sıralamamız olurludur(167):

- İmalât sanayii
- Elektrik, gaz ve su
- İnşaat
- Ticaret
- Ulaştırma
- Mali müesseseler
- Hizmetler

Ayrıca imalât sanayiini de aynı kaynak ayırımı göre 8 alt sektöre ayırmış bulunmaktayız. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz:

- Gıda, içki, tütün sanayii
- Dokuma, giyim eşyası ve deri sanayii
- Orman ürünleri ve mobilya sanayii
- Kağıt, kağıt ürünleri ve basın sanayii
- Ana kimya, petrol ürünleri, lastik ve plastik sanayii
- Taş ve toprağa dayalı sanayi
- Ana metal sanayii
- Metal eşya, makina ve teçhizat, taşıt araçları ve mesleki aletler sanayii
- Diğer imalât sanayii

Ticaret sektörünü de iki alt sektöre ayırmış bulunmaktayız. Bunlar:

(167) _____, Indexes to the International Standart Industrial Classification of Economic Activities, Statistical Papers, United Nations, New York, 1971, s.26 (bu sınıflama aynı zamanda DİE'nin ve sanayi odasının da kullandığı sınıflamadır.

- Toptan ve perakende ticaret
- Lokanta, otel, gazino v.b.

Mâli müesseseler de şu şekilde sınıflanmaktadır:

- Banka, sigorta ve bankerler
- Kiralama
- İş hizmetleri

Türkiye'de kiralama şirketleri bulunmadığı için bu grubu da iki kısımda incelemiş bulunmaktayız.

Her bir katmandan aldığımız işletme sayıları da şu şekilde gösterilmiş bulunmaktadır. İmalât sanayiinden 30 işletme, bunun üçü gıda, içki ve tütün sanayiinden, sekizi dokuma ve giyim eşyası sanayiinden, biri orman ürünleri ve mobilya sanayiinden, biri kağıt, kağıt ürünleri ve basım sanayiinden, dördü ana kimya, petrol ürünleri, lâstik ve plastik sanayiinden, ikisi taş ve toprağa dayalı sanayiden, ikisi ana metal sanayiinden, dokuzu metal eşya, makina ve teçhizat, taşıt araçları ve mesleki aletler sanayiinden alınmıştır. Ayrıca gıda sanayiinden ve metal sanayiinden iki işletme daha alarak imalat sanayiinden inceleme yaptığımız örnek sayısını 32'ye çıkarmış bulunuyoruz.

Elektrik, gaz ve sudan 2 işletme, ticaret sektöründen 3 işletme, ulaştırma sektöründen 3 işletme, mali müesseselerden 3 işletme, inşaat sektöründen 2 işletme ve hizmetler bölümünden 1 işletme almış bulunuyoruz. Ayrıca Milliyet gazetesini de ilâve ettiğimiz araştırmamız toplam 47 işletmeyi içermektedir(168).

(168) 1- Et-Balık Kurumu Zeytinburnu Et Kombinası: 35 yıldan beri faaliyette bulunan işletme bir kamu kuruluşudur. Bu yüzden çalışma saatleri programları ve diğer önemli işlevleri Ankara'da Genel Müdürlük tarafından

Yaptığımız araştırmalarla hizmet sektöründe 100 kişi-

- (...) belirleniyor. Fakat gayri resmi olarak işin gereği çalışma saati programlarında müdür veya yardımcısı tarafından gerekli değişiklikler yapılabilmekte.
- 2- Komili Yağ, Sabun, Gliserin Sanayii A.Ş.: 108 yıldan beri faaliyette bulunan işletme 13 yıldır anonim şirket olarak faaliyet göstermekte. İşletme sabun, gliserin ve çiçek yağ rafinasyonu yapıyor.
 - 3- Unilever-İş Ticaret ve Sanayi Türk Ltd. Şti.: 36 yıldır faaliyette bulunan işletme bir yabancı sermaye ortaklığıdır. İşletmenin faaliyetleri 5 ana başlık altında toplanabilir. Bunlar Elida Kozmetik Sanayii, Temsa Temizlik Sanayii, Dosan Salça ve Konserve Sanayii, G.A. Baker Satış Bölümü ve Yağ Sanayi Bölümleridir. Sanayi Odasının 500 büyük işletmesi içine sadece yağ grubu girmektedir. Yağ grubu Bakırköy, Adana ve Çorlu'dan murekkep 3 fabrika grubudur. Sana, Rama, Vita ve pastacılık yağları üretmektedir.
 - 4- Gönen Gıda Sanayii A.Ş.: 12 yıldan beri faaliyette bulunan işletme, domates salçası, sebze konserveleeri, reçel ve hazır yemek üretmektedirler. Her yıl kampanya dönemi mevsimlik işçi çalıştırılan fabrikalarında günde 12 saatlik 2 vardiya çalışılmaktadır.
 - 5- Altın Yıldız Mensucat ve Konfeksiyon Fabrikaları A.Ş.: 31 yıldan beri faaliyette bulunan işletme 1973 yılında yeniden yeni iş yerinde düzenlenmiştir. Kumaş üretimi ve hazır giyim konularında faaliyette bulunmaktadır.
 - 6- Narin Mensucat Fabrikaları A.Ş.: 52 yıldan beri faaliyette bulunan işletme 1955 yılında kendini yenilemiştir. Kadife üretimi yapmaktadır. Çorlu'da ve Yenimahalle'de 2 fabrikası vardır.
 - 7- Santral Dikiş Sanayii A.Ş.: 33 yıldan beri faaliyette bulunan işletme İngiltere ile müşterek kurulmuştur. Nakış ipliği üretmektedir. Bir fabrika ve 2 ofisten murekkeptir. İşletme daha evvel Mecidiyeköy'de faaliyette bulunurken esnek çalışma saati programı uygulamış (Bkz.: Ek 9).
 - 8- Akın Tekstil A.Ş.: 30 yıldan beri faaliyette bulunan işletme bir aile şirkettir. Kumaş üretmektedir.
 - 9- Sümerbank-Bakırköy Pamuklu Sanayi Müessesesi: İşletme 130 yıldan beri faaliyette bulunmakta olup bir

nin üzerinde personeli olan işyeri sayısını da şu şekilde

-
- (...) İDT'dür. Genel müdürlük çalışma saati programlarına karışmamaktadır.
- 10- Emboy-Yüntaş Birleşik A.Ş.: 37 yıldan beri faaliyette bulunmaktadır. İki ayrı şirket olarak kurulmuştur. Yün ipliği ve sentetik elyaf üretmektedir. Esas pazarı dış pazarlardır.
 - 11- Bozkurt Mensucat Sanayii A.Ş.: 28 yıldan beri faaliyette bulunmaktadır. Koç grubu içerisindedir. Polyester kumaş ve iplik üretmektedir. Bozkurt fabrikasında 4 işletme var.
 - 12- Kartaltepe Mensucat Fabrikası T.A.Ş.: Kilim grubu içinde bulunan işletme pamuklu ve basma kumaş üretmektedir.
 - 13- Kelebek Mobilya ve Kontrplak Sanayii A.Ş.: 51 yıldan beri faaliyette bulunmaktadır. ENKA Holding'e bağlı bir işletmedir. İki fabrikası vardır. Biri Bolu'da oturma grupları yapıyor, diğeri ise Haliç'te Kontrplak ve oturma grubunun bazı parçalarını üretmektedir.
 - 14- Olmuksa Mukavva Sanayii A.Ş.: İşletme 19 seneden beri faaliyette bulunmaktadır. Birkaç seneden beri Sabancı Holding Grubu içinde yer almaktadır. Edirne, Gebze ve İzmir'de üç fabrikası bulunmaktadır. Ambalaj kağıdı üretmektedir.
 - 15- Eczacıbaşı İlaç Sanayii ve Ticaret A.Ş.: İşletme 1943 yılında bir laboratuvar şeklinde kurulmuş ve 1952 yılında fabrikasyon imalâta geçilmiştir. İlaç üretmektedir.
 - 16- Mintax Deterjan Sanayii A.Ş.: 31 yıldan beri faaliyette bulunmaktadır. Deterjan, deterjan hammaddesi, asit ve şampuan üretimi yapılmaktadır.
 - 17- Ciba-Geigy İlaç ve Kimya Ürünleri Sanayii ve Ticaret A.Ş.: 46 yıldan beri faaliyette bulunmaktadır. Yabancı sermaye ile kurulmuştur (İsviçre). Tarım ilaçları, plastik, boya hammaddesi ve tohum üretmektedir.
 - 18- Wyeth Laboratuvarları A.Ş.: % 100 yabancı sermaye ile kurulan işletme 25 yıldır faaliyetini sürdürmektedir.
 - 19- Çanakkale Seramik Fabrikaları A.Ş.: Kale grubu 9 fabrikadan müteşekkildir. Çanakkale Seramik Fabrika-

bulduk. Elektrik ve su konusunda zaten bir işletme vardı, on-

-
- (...) ları bunlardan biridir. 29 yıldır faaliyetini sürdürmektedir. Fayans ve izolâtör üretmektedir.
- 20- Kaleporselen Elektroteknik Sanayii A.Ş.: İşletme 16 yıldır faaliyetini sürdürmektedir. Kale grubu içindedir. Porselen, steatit ve plastik elyafı elektrik tesisat malzemeleri üretmektedir. Toplam 428 kalem mal üretmektedir.
- 21- Haznedar Ateş Tuğla Sanayii A.Ş.: Taş ve toprağa dayalı sanayi kolunda 34 yıldır faaliyetini sürdürmektedir.
- 22- Feniş Alüminyum Sanayi ve Ticaret A.Ş.: 25 yıldan beri faaliyette bulunmaktadır. Alüminyum ve profil üretmektedir.
- 23- Türk Demir Döküm Fabrikaları A.Ş.: 32 yıldan beri faaliyette bulunmaktadır. Radyatörler, kazanlar ve demir soba içi üretmektedir.
- 24- Otomarsan Otobüs ve Motorlu Araçlar Sanayii A.Ş.: 19 yıldır faaliyette bulunan işletme bir yabancı sermaye ortaklığıdır. Hissenin % 51'i Türklere, % 49'u Mercedes firması ve Suudi Arabistan'lı bir işletmeye aittir. İşletmenin Topkapı'da bir fabrikası var, bir de Niğde-Aksaray'ında bir fabrikası yeni açılacak.
- 25- M.A.N. Kamyon ve Otobüs Sanayii A.Ş.: 20 yıldır faaliyette bulunan işletme otomatik sanayiinde faaliyetini sürdürmektedir. Ankara ve İstanbul'da iki fabrikası vardır. Otobüs ve kamyon üretimi yapılmakta.
- 26- Uzel Makina Sanayii A.Ş.: 33 yıldan beri faaliyette bulunan işletme, yaprak ve helezon yay, U civataları, stabilizatör çubuğu, jant, fren, hidrolik pompa, motor ve traktör montajı yapmaktadır.
- 27- AUER İmalât A.Ş.: 30 yıldan beri faaliyetini sürdürmektedir. Elektrikli ve bütan gazlı banyo ve mutfak eşyaları ve soba üretmektedir. Karamemetler-Çukurova-Yapı Kredi grubunun bir üyesidir.
- 28- Kerim Çelik Mamulleri İmalat ve Ticaret A.Ş.: İşletme 18 yıldır faaliyetini sürdürmektedir. Metal sanayiinde çeliğin kullanılabilir hale getirilmesi, kaplamalı bant, galvaniz tel ve perde rayı üretmektedir.
- 29- Türk Elektrik Endüstrisi A.Ş.: İşletme elektrik motoru ve kompresörü üretmektedir. 1966 yılında kurulan işletme Koç grubu üyesidir.

lara gittik, inşaat sektörü için ise, Odalar Birliğinin bize

-
- (...) 30- Türk Telekom Endüstrisi A.Ş.: Koç grubu üyesi olan işletme yabancı sermaye ortaklığıdır (Yugoslavya). Santral, telefon apareyi ve sayaç türünden 72 kalem mal üretmektedir. İşletme 20 yıldan beri faaliyetini sürdürmektedir.
- 31- Boruson Boru Sanayii A.Ş.: Dikişli çelik ve profil boru imal etmektedir. 18 yıldan beri faaliyetini sürdürmektedir.
- 32- Bakırsan Bakır Sanayii Mamulleri ve Ticaret A.Ş.: 12 yıldan beri faaliyetini sürdüren işletme bakır tel üretmektedir.
- 33- Enka İnşaat ve Sanayii A.Ş.: Enka Holding'e bağlı, 31 yıldan beri faaliyetini sürdüren işletme yurtiçi ve yurtdışı her türlü inşaat işi yapmaktadır.
- 34- Doğu İnşaat Sanayii A.Ş.: Doğu Holding üyesi olan işletme 20 senedir faaliyetini sürdürmektedir. Baraj, tünel, yol, termik santral gibi büyük işler yapmaktadır. Yurtdışı çalışmaları da vardır.
- 35- Yapı Kredi Bankası A.Ş.: 42 yıldan beri faaliyette bulunmaktadır. Bütün yurttta 612 şubesi vardır.
- 36- Akbank A.Ş.: 30 yıldan beri faaliyetini sürdürmektedir.
- 37- Milliyet Gazetecilik A.Ş.: 36 yıldır faaliyetini sürdüren gazete sadece gazete çıkarmaktadır. Diğer yayınları için ayrı bir işletme kurulmuştur.
- 38- Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı: 1956 yılında Devlet Hava Meydanlarından ayrılarak Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı kuruldu. Bir KİT'dür.
- 39- Çelebi Şirketler Grubu: Çelebi şirketler grubunun en eski işletmelerinden biridir. Bir aile şirkettir. Uçaklara yer hizmeti vermektedir. 15 yıldan beri faaliyetini sürdürmektedir.
- 40- Bosfor Turizm A.Ş.: Bosfor şirketler grubu içinde yer almakta ve kara taşımacılığı yapmaktadır (Avrupa'ya yolcu taşıyor). 1961 yılında kurulmuştur.
- 41- Migros Türk T.A.Ş.: Halkın ihtiyacına cevap vermek amacıyla, İsviçre'deki bir çalışma düzeni temel alınarak, 1955 yılında İsviçre'lilerle ortak kurul-

verdiği rakam 20 idi. Oysa ki Mütcaahhitler Birliğinin çıkardığı bir yayında da 100 kişinin üzerinde personel çalıştıran inşaat sektörü işletmesi olarak değil de Türkiye'nin büyük işletmeleri olarak 37 işletmeden bahsedilmekteydi. Biz de bu rakamı temel aldık. Ticaret sektörü rakamlarını da DİE'nin yayınlarından toptan ve perakende ticaret için 27, otel, lokanta ve kahvehane için 57 olarak almış bulunuyoruz. Ulaştırma sektörü için ise Odalar Birliğinden rakam aldık. Bu rakam 20 idi. Mali müessesel için ise Bankalar Birliğinin bir yayınından istifade ettik. Bu yayına göre bütün Türkiye için toplam banka sayısı 48 idi. Bunun 15'i yabancı banka idi. Yabancı bankaları çıkardık. Böylece toplam banka sayısını 33 olarak bulduk.

-
- (...) 42- Beyti Turistik Tesisleri A.Ş.: 50 yıldır faaliyetini sürdüren et lokantası 3 yıldan beriyeni yerinde daha modern bir şekilde faaliyetine devam etmektedir.
- 43- İstanbul Sheraton Oteli A.Ş.: International Sheraton Corporation A.Ş.'ye bağlı bir hizmet işletmesidir. Normal otelcilik hizmetlerinin yanısıra lokanta, bar ve ziyafet salonları vardır.
- 44- Türkiye Elektrik Kurumu: Türkiye Elektrik Kurumu elektrik üretimi, iletimi ve dağıtımını yapan bir KİT'dür. 1973 yılında Etibank'tan ayrılarak yeni bir tüzel kişi olarak faaliyetine başlamıştır.
- 45- İstanbul Su ve Kanalizasyon İdaresi: İstanbul Büyük Şehir Belediyesine bağlı bir kamu tüzel kişisidir (KİT değildir). 1933 yılında İstanbul Sular İdaresi Genel Müdürlüğü adı altında Fransız'lardan devir alınmıştır. 23.11.1981'de Belediye ile birleşerek İSKİ oldu.
- 46- Vatan Hastahaneleri Grubu: Hastahane 1970 yılında kurulmuştur. 1979 yılında el değiştirerek yeni idari sisteme başlanmıştır. Sadece hasta bakımı ve tedavisi yapılmaktadır.
- 47- PİAR Araştırma Ltd. Şti.: 11 yıldan beri faaliyetini sürdüren işletme mamul ve reklâm araştırması gibi araştırmalar yapmaktadırlar.

C. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada bilgiler 3 kaynaktan toplanmıştır. Bunlar literatür araştırması, işletmelerin araştırılması ve şahıslarla yapılan mülâkatlardır.

Literatür Araştırması: Çalışma saati programları ile ilgili Türkiye'de fazla bir kaynak yoktur. Bu yüzden bulabildiğimiz kaynaklara ilâveten yabancı kaynaklardan da yararlanılmıştır.

Literatür araştırması konunun faaliyet alanını belirler ve konumuzla ilgili olguları bulmamızda bize yardımcı olur. Böylece biz de bir kavram analizi yapıp buradan da olguları bulma yoluna gittik.

İşletmelerin Araştırılması: Araştırmamıza önce imalât sanayiinde Türkiye uygulaması yapmayı düşünerek başladık. Fakat, maddî ve zaman kısıtlarımızın yanı sıra, alternatif çalışma saati programlarının hizmet sektöründe daha fazla kullanılması nedeniyle ve araştırmamızın bu konuda yapılmış ilk araştırma olması göz önünde tutularak sektörel genişlemeye gitmeye fakat bölgesel kısıtlamaya karar verdik. Yapılan istatistiki hesaplara göre 39 işletmeye gidilmesi ana kütleyi temsil edebilme açısından yeterliydi.

Ancak bazı çalışma saati programları açısından özellik gösteren işletmeleri de çalışmamız kapsamına alarak 47 işletme üzerinden araştırmamızı yürüttük.

İşletmeleri seçerken faaliyet alanlarına göre katmanlara ayırdıktan sonra tesadüfi yöntemle içlerinden gerekli sayıda işletme seçerek ve her işletmeye bizzat giderek çalışma saati programlarını inceledik. Sanayiden seçtiğimiz işletmeler 100 kişinin üstünde personeli olmanın yanısıra başarılı kabul

edilen işletmelerdir. Bu konuda sanayi odasının açıkladığı 500 büyük işletmeyi kendimize rehber edindik(169). Hizmet sektöründe ise bu şekilde organize bilgiler bulamadığımız için başarılı olduğunu düşündüğümüz ve isim yapmış işletmeleri araştırmamıza örnek almış bulunuyoruz.

Mülâkatlar: Araştırmamız için 47 işletmenin çalışma saati programı yöneticileri ile görüşmeye çalıştık. Önce her bir işletmeyi telefonla tek tek arayarak, işletmelerinde çalışma saati programlarını kim veya kimlerin düzenlediğini sorduk. Bu işletmelerin bazılarında çalışma saatleri işletme kurulduğu zaman bir kere düzenlenmiş ondan sonra bir daha düzenlenmemiştir. Bu bakımdan bu tür işletmelerde çalışma saati programlarının uygulayıcıları ile görüştük.

Araştırmamız kapsamına aldığımız 47 işletme çalışma saati programlarının yöneticileri, işletmedeki işlerine göre şu şekilde dağılmaktaydı. Çalışma saati programı yöneticilerinin 10/47'si personel müdürü, 16/47'si mal ve hizmet üreten bölümlerin müdürleri, 13/47'si ise üst kademe yöneticileri idi. Bunlar genel müdür, yardımcıları ve koordinatörler olarak açıklanabilir. İşletmelerin 4/47'sinde personel müdürü ile üretim bölümlerinin müdürleri, 4/47'sinde de personel müdürü, üretim müdürü ve genel müdür birlikte düzenlemektedirler (Bkz. Ek 2).

Gittiğimiz işletmelerde görüştüğümüz kişiler bize büyük kolaylık ve yakınlık göstererek içtenlikle bilgi verdiler. Ancak bazı konularda işletmelerde yeterli bilgi bulunmadığı için görüştüğümüz kişilerin görüşlerine göre en doğru olan bilgileri almaya çalıştık. Örneğin 20 işletmede personelin yaş ve eğitim durumu ile ilgili bilgiler kesin değildi. Bunları yak-

(169) _____, İstanbul Sanayi Odası Dergisi, Yıl 20, Özel Sayı, 15 Ekim, s.4-33.

laşık olarak alabildik veya hiç alamadık. Ayrıca işletmenin sorunları ile ilgili aldığımız bilgilerde somut rakamlara dayanmamakta genelde, görüştüğümüz kişilerin tahminine dayanmaktadır. Örneğin verimlilik sadece 14 işletmede fiziksel üretkenlik olarak ölçülmekte, personelin verimliliği ise bir işletme dışında hiçbir işletmede ölçülmemektedir. En doğru ve kolaylıkla aldığımız bilgiler ise, işletmeler hakkında ve görüştüğümüz kişinin özellikleri hakkındaki genel bilgilerdi.

Anket formu: Araştırmamızda kullandığımız anket formu 3 kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısım işletme hakkında genel bir bilgi edinmek, ikinci kısım çalışma saatleri programları hakkında bilgi edinmek ve üçüncü kısım da alternatif çalışma saatleri programları hakkında işletmenin çalışma saatleri programları yöneticisinin kanısını almak üzere düzenlenmiştir. Görüşme sırasında aldığımız ve bize ışık tutacak bilgileri de ayrıca tesbit ederek çalışmamıza eklemiş bulunuyoruz.

Birinci ve ikinci grupta sorduğumuz sorular bilgi soruları, üçüncü kısımda sorduğumuz sorularsa olgusal sorular ve tutum ve kanı soruları idi(170).

Anket formunda birinci ve ikinci grupta sorduğumuz soruları kontenjan tabloları ile, üçüncü gruptaki sorularımızı ise yüzdeler olarak analiz etmiş bulunuyoruz.

Kontenjan tablolarının düzenlenmesinin amacı bağımsız hipotezi test etmektir. Bu yöntem nitel bilgileri derlemede kullanılan bir tekniktir ve iki grup karakteristiği karşılaştırarak bağımsız hipotezi test etmede kullanılır.

(170) Olgusal sorular yanıtlayıcıların toplumsal ve kişisel özelliklerine ilişkin bilgiler elde etmek üzere sorulur. Ayrıca olgusal sorular bilgi verenlerin temsil yeteneğini sınamak için de gerekir. Tutum ve kapsamı ise yanıtlayıcıların belli bir konudaki duygu, inanç, beklenti ya da önyargıları ile ilgilidir. Bilgi soruları da, bu günkü durumu saptayabilmek için ihtiyacımız olan bilgileri almak için sorulur.

Önce araştırmamızadayan verilerden istifade ederek hangi karakteriştikleri inceleyeceksek o karakteriştiklere uygun tabloları düzenledik. Bu tablolara gözlenmiş frekanslar tablosu denmektedir. Sonra bu tablolardaki verilerin teorik frekanslarını bulduk. Her bir hücredeki teorik frekansları bulurken o hücrenin satır ve sütun toplamalarının çarpımını toplam gözlem sayısına böldük. Daha sonra gözlenen frekanstan, teorik frekansları çıkarıp, karesini alıp, teorik frekansa bölerek χ^2 testi için gerekli oranları buluruz(171). Bulduğumuz bir seri oranlar toplanarak χ^2 değeri hesaplanır. Bulunan χ^2 değerleri tablo değerler ile karşılaştırılır. Eğer hesaplanan χ^2 değeri tablo değerinden büyük veya tablo değerine eşitse, anlam düzeyi ve serbestlik derecesine göre bağımsız hipotezin bağımsızlığı red edilir.

Öte yandan χ^2 testi bağıntısının varlığı durumunda bu bağıntısının derecesi konusunda bir bilgi vermemektedir. Ayrıca χ^2 değerinin tam bağıntı durumundan ne ölçüde uzak olduğunu söylemek de olanaksızdır. Bu bakımdan χ^2 değerinin standart bir değere ya da katsayıya dönüştürülmesi gerekir. Bu katsayıyı da şu şekilde hesapladık. χ^2 değerini kök içinde $\chi^2 +$ gözlenen işletme sayısına bölerek hesapladık(172).

(171) Kullandığımız istatistik formülü: $\chi^2 = \frac{\sum(f_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}}$

(172) Ki kare katsayısı: $C = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}}$

Murray R. Spiegel, Theory and Problems of Probability and Statistics, Schaum's Outline Series, Mc Graw Hill Book Company, 1975, s.244-247.

14. Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerde Anket Uygulaması ve Değerlemesi

A. Anket Formunun Sonuçları

Araştırmamızın kapsamına aldığımız 47 işletmenin 34'ün sanayi sektöründe, 13'ü hizmet sektöründedir. Her işletmeye aralarında kıyaslama yapabilmek amacıyla aynı soruları yönelttik.

SORU 1- İşletmenizin adı ve hukuki şekli nedir?

47 işletmenin 5 tanesi kamu sektöründe, 42 tanesi özel sektördedir. Özel sektörde olanların 39'u Anonim Şirket, 2'si Limited Şirket, biri de Adi Ortaklıktır (Bkz. Ek 1).

SORU 2- İşletmeniz kaç yaşındadır?

Araştırma yaptığımız en genç işletme 11 yaşındadır, en eskisi ise 130 yaşındadır. İşletmenin yaşı ile çalışma saati programları arasında bir ilişki olup olmadığını Tablo 1'de araştırdık. Aralarında bağımlılık yoktur. Hesaplanan χ^2_c .4018 ve C = .0921 olarak bulunmuştur.

TABLO 1- İşletmenin Yaşı ve ÇSP'leri Arasındaki İlişki (173)

	11-30	31-60	61-130	
Alternatif ÇSP uygulamayan işletmeler	8 8.34	5 5.06	1 0.60	14
Alternatif ÇSP uygulayan işletmeler	20 19.66	12 11.34	1 1.40	33
TOPLAM	28	17	2	47

(173) ÇSP - çalışma saatleri programları terimi yerine kullanılmıştır.

SORU 3- İşletmenizde çalışma saati programlarını kim veya kimler düzenlemektedir?

Aldığımız cevapları 5 kısımda değerlendirdik. Bu işletmelerin .21'inde (10/47) çalışma SP'lerini personel müdürü, .34'ünde (16/47) üretim veya hizmet bölümü veya kısım şefleri, .28'inde (13/47) üst kademe yöneticisi veya yardımcıları, .08'inde (4/47) üretim ve personel bölümü birlikte ve yine .08'inde (4/47) üretim personel ve genel müdür birlikte düzenlemektedir. Görüldüğü gibi işletmemizde en çok üretim veya hizmet bölümü ÇSP'lerini düzenlemektedir. Ondan sonra üst kademe yöneticileri gelmektedir (Bkz.: Ek 2).

SORU 4- İşletmenizde toplam kaç kişi çalışmaktadır?

Araştırmamızda 100 kişinin üzerinde işçi çalıştıran işletmeler göz önüne alındı. Yaptığımız araştırmada toplam çalışanları şöyle bir sınıflamaya tâbi tuttuk. 100-500 kişi çalıştıran işletmeler, 501-1000 kişi çalıştıran işletmeler, 1000 kişinin üzerinde personeli olan işletmeler.

Yaptığımız kontenjan tablosu analizinde, $\chi^2 = .1774$ ve $C = .0613$ olarak bulunmuştur. Bu değer tablo değerinden küçük olduğu için aralarında anlamlı bir bağımlılık yoktur. $v = 2$ için C çok zayıf.

TABLO 2- ÇSP'leri İle Çalışan Sayısı Arasındaki İlişki

	100-500	501-1000	1001-+	
Alternatif ÇSP uygulamayan işletmeler	5 5.36	3 3.28	6 5.36	14
Alternatif ÇSP uygulayan işletmeler	13 12.64	8 7.72	12 12.64	33
TOPLAM	18	11	18	47

SORU 5- Çalışanların demografik yapısını, düzenlediğimiz bu tabloya göre verebilir misiniz?

- Çalışanların cinsiyeti ile geleneksel ve alternatif çalışma saati programı uygulayan işletmeler arasında bir bağımlılık olup olmadığını araştırdık. Bunun için işletmelerde çalışan kadın sayısını temel aldık. Ayırımımızı çalışanların % 25'inden azının kadın olduğu işletmeler, % 25-30 arası kadın çalıştıran işletmeler ve % 50'den fazlası kadın olan işletmeler olarak yapmış bulunuyoruz. Yaptığımız ayırımı göre işletmelerin % 57'sinde erkekler daha çok, % 15'inde ise kadınlar daha çok çalışmaktadır. Bunu kontenjan tablosunda alternatif uygulayan ve uygulamayan işletmeler arasında bir ilişki arayarak incelediğimizde ÇSP'ları ile çalışanların cinsiyeti arasında bir bağımlılık olmadığını gördük. $\chi^2 = 1.9725$, $C = .2007$ olarak bulunmuştur.

TABLO 3- Çalışma Saati Programları İle Çalışanların Cinsiyeti Arasındaki İlişki

	25'in altı	25-50	50'den fazla	
Alternatif ÇSP uygulamayan işletmeler	10 8.04	2 3.87	2 2.09	14
Alternatif ÇSP uygulayan işletmeler	17 18.96	11 9.13	5 4.91	33
TOPLAM	27	13	7	47

Çalışanların yaşı ile ÇSP'ları arasında bir ilişki olup olmadığını da ayrı bir kontenjan tablosunda inceledik. Tablomuzu 30 yaşı temel alarak düzenledik. Çünkü insanlar 23 ve 28 yaşları arasında yetişkinlerin dünyasında kendine bir yer bulabilme çabasıdadır. 30 yaş bu dönemde bir geçiş zamanıdır.

30 yaşından sonra insanlar mesleksel olgunluğa varmış, ne yapacağını bilen ve yolunu belirleyerek o yolda kararlar yürüten insanlardır. Bu yüzden biz de çalışmamızda 30 yaş esas almış bulunmaktayız. Ayırımımız şu şekildedir. Çalışanların % 25'i 30 yaşından büyük olan işletmeler, çalışanların % 25-50'sinin 30 yaşından büyük olması ve % 50'den fazlasının 30 yaşından büyük olması halinde işletme sayısı. Yaptığımız kontenjan tablosu analizinde ÇSP'leri ile çalışanların yaşı arasında bir bağımlılık olmadığı görülmüştür.

TABLO 4- Çalışanların Yaşı İle ÇSP'leri Arasındaki İlişki

	25 den az	25-50	50 den fazla	
Alternatif ÇSP uygulayan işletmeler	5 2.98	3 2.98	6 8.04	14
Alternatif ÇSP uygulayan işletmeler	5 7.02	7 7.02	21 18.96	33
TOPLAM	10	10	27	47

SORU 6- Aşağıdaki çalışma saatleri programlarından hangileri, işletmenizin hangi bölümlerinde uygulanmaktadır?

A. Tam-Gün Çalışma Saati Programı

Tam-gün çalışma saati programı 47 işletmenin, 47'sinde de uygulanmaktadır. Çünkü tam-gün çalışma programı herkesin çok iyi bildiği ve anladığı bir programdır ve Türk İş Kanunu da ÇS'lerini düzenlerken tam-gün çalışmayı esas almıştır. Hesaplaması ve düzenlemesi kolay olduğu kadar, uygulaması da

herkes tarafından bilindiği için kolaydır. Her işletmenin idarî işgörenleri tam-gün çalışma saati programı ile çalışmaktadır.

Tam-gün çalışma saati haftada 45 saattir. Bu cumartesi, pazar çalışılmayan işletmelerde günde 9 saat, cumartesi çalışılan işletmelerde ise cumartesi günü çalışma saati çıkarıldıktan sonra kalan 5'e bölünerek bulunur. İşletmelerde idari işgörenler pazar günü çalışmamaktadırlar. İşletmelerde tam-gün çalışmaya başlama saati sabah 07.00'den 09.00'a kadar çeşitlilik gösterir, bitiş saatleri de 16.00'dan 18.00'e kadar değişir. Günün ortasında 1 veya 1/2 saat yemek arası verilir. Bu süre çalışma saatinden sayılmaz.

B. Vardiya Usulü Çalışma Saati Programı

Örneğimizi oluşturan 32 sanayi işletmesinde de üretim bölümünde vardiyalı çalışma programı görülmektedir. 2'li vardiya her işletmede uygulanmaktadır. 3'lü vardiya ise devamlı çalışmaya ihtiyacı olan işletmelerde uygulanmaktadır. 3'lü vardiya (28/32) işletmelerin % 87'sinde uygulanmaktadır.

Hizmet sektöründe ise 4 işletmede vardiya usulü çalışma uygulanmamaktadır. Geri kalan 9 işletmede 3'lü, 2 işletmede de 2'li vardiya uygulanmaktadır.

Vardiyaların başlama ve bitiş saatleri ve vardiya uzunluğu işletmelere göre değişmektedir.

3'lü vardiya bütün işletmelerin güvenlik bölümünde uygulanmaktadır.

Mini ve bölünmüş vardiyalar hizmet sektöründe hiç uygulanmamakta. Sanayi sektöründe de mini vardiya 2 işletmede bölünmüş vardiya da 1 işletmede uygulanmaktadır. Mini vardiya

daha çok bakım, hazırlama ve tamamlama işlemlerinde uygulanır. Türkiye'de bu işler düzenli vardiyalar içinde yapılmaktadır.

C. Esnek-Çalışma Saatleri Programları

Esnek-çalışma saatleri programlarından en çok uygulanan basamaklı çalışma saatleri programlarıdır. 25 işletmede uygulaması vardır. Sanayi sektöründe basamaklı ÇSP yemek arası makinaların durmaması veya yemek salonunun yetersizliği nedeniyle uygulanmaktadır. Sadece işletmede basamaklı çalışma saati işin gereği çalışanlara uygulanmaktadır(173).

Hizmet sektöründe ise 6 işletmede uygulanan basamaklı çalışma işin gereği olup, üretim veya hizmet bölümlerine uygulanmaktadır(174).

Esnek-tur sanayi sektöründe hiçbir işletmede uygulanmamaktadır. Fakat gayri resmi olarak 34 işletmenin 8'inde üst kademe yöneticilerinin esnek-tur şeklinde çalıştıklarını söyleyebiliriz. Hizmet sektöründe ise 6 işletme esnek-tur programı uyguladıklarını açıklamışlardır. Bu da işletmelerin % 46'sını oluşturmaktadır.

Diğer esnek ÇSP'ları sanayi sektöründe uygulanmamakta, hizmet sektöründe de 1 işletmede esnek yıl ÇSP uygulanmaktadır.

D. Sıkıştırılmış Çalışma Saati Programları

Sanayi sektöründe SÇSP 1 işletmede uygulanmaktadır(175).

(173) Kelebek Mobilya ve Sheraton Oteli.

(174) Sheraton Oteli, Milliyet Gazetesi, THY, Çelebi Hava Yolları, Migros, Beyti Turistik Tesisleri.

(175) SÇSP - sıkıştırılmış çalışma saati programı terimi yerine kullanılmaktadır.

Hizmet sektöründe ise hiç uygulanmamaktadır (Bkz.: Ek 5).

E. Kısmî-Çalışma Saatleri Programları

Kısmî-gün uygulaması 3'ü sanayi sektöründe, 2'si hizmet sektöründe olmak üzere 5 işletmede uygulanmaktadır.

Kısmî-hafta ise 1'i sanayi sektöründe, 6'sı hizmet sektöründe olmak üzere 7 işletmede uygulanmaktadır. Bunların dışında iş paylaşımı, kısmî ay veya kısmî yıl uygulanmamaktadır.

Sadece müşavir statüsünde ve makbuz karşılığı çalışan avukat, doktor, sigorta uzmanı gibi kimseler kısmî-çalışma saati ile çalışmaktadırlar. Fakat biz bunları makbuz karşılığı çalıştığı ve serbest meslek erbabı oldukları için çalışmamız kapsamına almadık.

Diğer bir kısmî-çalışma saati programı olan emeklilere hizmet programı 5 işletmede uygulanmaktadır. Bunlar yerleri doldurulamamış elemanlardı. Bilgilerinden istifade için çalıştırıldıklarından müşavir statüsünde çalışmaktaydılar. Fakat yeni çıkan kanunla bunlar da bordrolu olarak çalışmaya başlayabilecekler(175).

Diğer bir değişik çalışma saati programı Türk Demir Döküm Fabrikasında uygulanmaktadır. Fırının başında 4 kişilik bir ekip, yarım saat çalışıp yarım saat dinlenmekte fakat tam-gün gibi ücret almakta ve iş yerinde bulunmaktadırlar.

(175) 3279 sayılı kanunla 506 sayılı SSK'nun bazı maddelerinin değiştirilmesi ve bu kanuna ek maddeler eklenmesi. R.G., t. 6.5.1986, Sa. 19099, s.3.

SORU 7- Eđer iřletmenizde alternatif çalıřma saati programları uygulamıyorsanız iřletmenize olumlu ya da olumsuz ne gibi etkileri olabileceđini dūřundünüz?

Bu bōlüm alternatif çalışma saati programlarının personel fonksiyonları üzerinde ne gibi etkileri olabileceği konusunda çalışma saati programları dūzenleyicilerinin kanılarını içermektedir. Herbirinin bir uzman olarak bu konudaki fikirleri bizim için çok değerlidir. řu anda uygulaması olmasa da ileride uygulanıp uygulanamayacağı, yahut işletmenin ihtiyaçlarına uygun olarak hangi alternatif çalışma saatlerinin hangi bōlūmlere uygulanacağı konusunda bize değerli fikirler vermektedir (Bkz.: Ek 6).

ōnce esnek-çalıřma saatleri hakkında çalıřma saati programı dūzenleyicilerinin fikirlerini gōrelim.

Verimlilik konusunda mūdūrlerin % 55'i olumsuz, % 32'si ise olumlu gōrūř bildirmiřtir. Olumsuz gōrūř bildirenlerin çođu sanayi sektōründe, olumlu gōrūř bildirenlerin çođu da hizmet sektōrindedir. Kararsız olanlarsa her iki sektōrde de aynıdır.

Devamsızlık konusunda sanayi sektōrū de, hizmet sektōrū de olumlu gōrūř bildirmiřlerdir.

Personel devri iřlevi için, mūdūrlerin çođunluđu etkisi yok demiřlerdir. % 30'u da artacađı kanısında idi. Personel devri bu kiřilere gōre Tūrkiye'nin iřsizlik sorunu ile yakından ilgilidir. SP'larının yan bir etkisi olabileceđi gōrūřündedirler.

Emek maliyeti konusunda 47 mūdūrün % 32'si emek maliyetini azaltacađı, % 30'u arttıracacađı, % 34'ū de etkisi olmayacađı kanısında ydı. Ancak emek maliyeti derken çalıřanın ücreti

değil, birim maliyeti üzerinde duruldu. Yani çalışanlar 45 saatlik ücretlerini alacaklar fakat daha şevkle çalışacakları ve en verimli oldukları zaman çalışacakları için daha verimli olacaklar ve dolayısıyla birim maliyeti düşürecekleri düşünüldü. Olaya bu açıdan bakınca verimlilik ile maliyetler hakkındaki görüşlerin benzerlik göstermesi gerekirdi fakat diğer bir görüş de, bizim çalışanımızın eğitim düzeyinin düşük olması ve iş ahlâkı ve iş sorumluluğunun henüz gelişmemiş olması dolayısıyla bu tür ÇSP'nin uygulamasının mümkün olmayacağı idi. Bu görüşü savunanlar çalışanların hep borçlanacağı, hiçbir zaman 45 saati tamamlamayacağı görüşünde idi. Bu tür ÇSP disiplini bozardı. Ayrıca işe başlama sırasında uyum süresinin de artacağı görüşü vardı. Müdürlerin 1/3'ü de (.34'ü) etkisi olmayacağı görüşünde idi. 45 saat çalıştıktan sonra aynı işi, aynı maliyetle yapabilirlerdi.

Müdürlerin % 40'ı iç transferin artacağı görüşünde idi, % 49'u da ÇSP'nin iç transfere etkisi olmayacağını söylediler. % 11'i ise azaltır dediler.

Haberleşme işlevini, iç haberleşme ve dış haberleşme olarak 2 kısma ayırmış bulunmaktayız. Her iki kısımda da haberleşmenin olumsuz etkileneceği görüşü hakim. % 15 gibi ufak bir grup haberleşmenin azalacağı görüşünde. Bu görüşü savunanlar EÇSP uygulaması ile işletmenin plânlama ve düzenleme işlevlerine önem verileceği için haberleşme işlevinin de daha azalacağını söylemişlerdir(176).

Fazla çalışma ile ilgili olarak her iki sektörde olumlu görüş bildirmişlerdir. % 49'unu teşkil eden bir grup, daha büyük bir katılma oranı ile kaza ve hatalar (% 53) ve iş yorgunluğuna (% 70) karşı da EÇSP'ni uygun görmüşlerdir.

Ekipman kullanımı konusunda da müdürlerin % 42'si etkisiz olacağını söylerken, % 36'sı ise olumsuz etkileyeceğini

(176) EÇSP - esnek çalışma saati programları terimi yerine kullanılmıştır.

söylemişlerdir. Ekipmanın bu ÇSP ile rastgele ve hor kullanılacağı, normal bakımının zamanında yapılamayacağı gibi korkularını dile getirdiler.

Moral konusu bu ÇSP için en yüksek puanı olan bir işlev oldu. Müdürlerin % 85'i EÇSP uygulamasının çalışanların moralini arttıracacağını söyledi, % 11'i morale etkisi olmayacağını bildirirken, sadece % 4'ü olumsuz görüş bildirdi. Bu olumsuz görüşün savunması şuydu. Belli bir düzene alışmış işçiyi, böyle bir düzene koyarsak uyum sağlayamaz dediler.

Konuyu özetleyecek olursak, EÇSP'leri verimlilik, devamsızlık, fazla çalışma, iş yorgunluğu, kaza ve hatalar ve moral üzerinde olumlu, haberleşme, ekipman kullanımı ve iç transfer konularında olumsuz etki yapabilir, personel devri ve emek maliyeti üzerinde etkisi olmayacağı şeklindedir.

Şimdi de sıkıştırılmış-çalışma saatleri hakkında yöneticilerin görüşlerini değerlendirmeye çalışalım. Yöneticilerin % 66'sı verimliliğin azalacağı, % 21'i ise artacağı görüşünde idi. Çünkü uzun süre çalışma verimliliği düşürecektir.

Devamsızlık konusunda da müdürlerin % 66'sı olumsuz görüşe sahipti. % 28'i ise azalacağı ve % 28'i de etkisi olmayacağı görüşündeydiler.

Personel devri konusunda da olumlu bir görüş yoktu. % 42'si artacağı, % 48'i ise etkisi olmayacağı görüşünde idi. Çünkü bu kişiler işçi devrini Türkiye'deki işsizlik ile ilgili görüyorlardı.

Genel kanı emek maliyetini arttıracacağı doğrultusunda idi. Bunlar % 47'sini oluşturuyorlardı. Emek maliyeti SÇSP'lerinde ikiyönden artmaktaydı. Biri fazla çalışma ödenebileceği için, diğeri ise kişilerin yorgun olacağı için verimli çalışamayacağından dolaydır.

Müdürlerin % 66'sı iç transfere etkisi olmayacağını, % 42'si ise arttıracığını bildirdi. İç transfer etkisi olması herkesin kendi işinde daha uzun süre çalışacağından dolayıdır. Arttıracığı görüşü ise kişilerin rutin işlerde SÇSP ile çalışabileceğini, bu tür işlerde de iş değiştirerek uzun çalışmanın olumsuz etkisini azaltabileceği içindir.

Müdürlerin % 49'u, SÇSP'lerinin iç haberleşmeye de dış haberleşmeye de etki etmeyeceği görüşünde idi, çok az bir kısmı olumlu etkisi olacağını söyledi, daha fazla bir bölümü ise haberleşme işlevinin zorlaşacağı görüşünde idi. Çünkü çalışanların işletmede buldukları gün sayısı azalıyordu.

Müdürlerin % 47'si fazla çalışmanın ve ona bağlı olarak da % 83'ü iş yorgunluğunun ve % 89'u da iş kazaları ve hataların artacağı görüşünde idiler.

Ekipman kullanımına etkisi olmayacağını % 47'si savunurken, % 34'ü de ekipman kullanımını arttıracığı görüşünde idi.

Bu çalışma saati programının olumlu etkilediği yegâne işlev moral işlevidir. Müdürlerin % 51'i moralin artacağını, % 40'ı ise azalacağını belirttiler. Moralın artmasının nedeni olarak çalışanların isteği ile bu programın uygulanacağı, bu yüzden verimlilik ve maliyetlerdeki olumsuz etkilerine rağmen moralin yükseleceği belirtildi. Azaltmasının nedeni olarak da uzun süre çalışma birkaç gün için uygulanabilir fakat daha uzun sürerse kişiyi bezdirir şeklinde belirtildi.

Son olarak kısmî çalışma saati programları hakkındaki görüşleri belirtelim.

Hem sanayi sektörü ve hem de hizmet sektörü kısmî çalışma saati programının verimliliği azalttığı görüşündeydiler

(% 42'si) fakat % 32'si ise arttırdığı veya arttıracacağı görüşündeydi. Çünkü kısmî çalışma işletmenin çalışılan saatlerini azaltmak anlamında değil, ihtiyaç olan bölümlere uygulamak şeklinde düşünüldü.

Müdürlerin % 51 devamsızlığı azaltacağı görüşünde idiler. % 17'si ise arttıracacağını söyledi. Bu görüşü savunanlar tam-gün çalışmayan personele güvenilemeyeceği görüşünde idiler.

Müdürlerin çoğunluğu personel devrinin etkisi olmayacağı görüşünde idi. Geri kalanların % 30'u arttırır, % 30'u azaltır görüşünü savundular.

Ekipman kullanımına da etkisi olmayacağı görüşü hakimdi. Hemen hemen yarısına yakın bir grup (% 49) bu görüşü savundu. % 21'i ise olumsuz etki yapacağı görüşünde idi.

Müdürlerin % 40'ı emek maliyetinin azalacağı görüşünde idi. Bunun nedeni bazı yan ödemelerin verilmemesi idi. % 34 ünü oluşturan bir grup ise artacağı görüşünde idi, çünkü aldığı yan ödemeler az da olsa tam-gün çalışmayacak bir işgören için çoktu. Ancak danışman gibi sadece işinin karşılığını alırsa o zaman maliyeti azaltır görüşü yaygındır.

İç transfere müdürlerin % 64'ü etkisi olmaz dedi. Çünkü Türkiye'de kısmî saat çalışan uzman kişiler oluyor. Onları da uzmanlığı dışında çalıştırma verimli ve anlamlı olmaz.

İç ve dış haberleşmeyi kısmî çalışma saati programının arttıracacağı görüşü hakimdi.

Müdürlerin % 38'i fazla çalışmayı arttıracacağını savunurken % 36'sı da azaltacağı görüşündeydi. Bu konuyu verimli-

likle ilgilendiren müdürler kısmî-saat programı ile çalışanların işe ısınmadan çalıştıkları ya da tam verimli olacağı zamanda bırakacağı düşüncesi ile fazla çalışmayı arttırır.

Müdürlerin büyük bir kısmı iş yorgunluğu ve kaza ve hataların azalacağı görüşünde birleştiler.

Morali arttırması da çoğunlukla kabul edilen bir fikir oldu.

Bu bölümde 8'nci sorudan 12'nci soruya kadar 6 soru çalışma saati programı yöneticileri ile ilgilidir (Bkz. Ek 7).

SORU 8- Kaç yaşındasınız?

Bu soruya aldığımız cevapları 4 ana grupta değerlendirmeye çalıştık. Her grup arasını 10 yaş olarak belirledik ve çalışma saatleri programları ile yöneticilerinin yaşı arasında bir bağımlılık olup olmadığını bir kontenjan tablosu ile araştırdık. $\chi^2 = 4.7177$ ve $C = 0.3020$ olarak hesapladığımız için aralarında bir bağımlılık olmadığını söyleyebiliriz.

TABLO 5- Çalışma Saati Programları Yöneticileri ile ÇSP Arasındaki İlişki

	29-40	41-50	51-60	61-70	
Alternatif ÇSP uygulamayan işletmeler	5 6.85	7 4.7	2 2.09	0 0.89	14
Alternatif ÇSP uygulayan işletmeler	18 16.15	7 9.83	5 4.91	3 2.11	33
TOPLAM	23	14	7	3	47

SORU 9 ve 10- Kaç yıldanberi bu işletmede çalışıyorsunuz? Kaç yıldanberi bu sanayide çalışıyorsunuz?

Bu iki soruyu birleştirerek ÇSP yöneticilerinin tecrübesini göz önüne almak istedik. Genel olarak müdürlerin işletme ve sanayi tecrübesi aynı olduğundan, sanayi tecrübesini esas alarak araştırmamızı yapmış bulunuyoruz. Bunun için sanayi tecrübesini 3 bölüme ayırmış bulunuyoruz. Şöyle ki, 20 yıldan daha az iş tecrübesi olanlar, 20-40 yıl arasında tecrübesi olanlar ve 40 yıldan daha çok tecrübesi olanlar. Buna göre yaptığımız kontenjan tablosu analizinde $\chi^2_C = 1.0547$ ve $C = 0.1481$ olarak bulunmuştur. Buna göre aralarında anlamlı bir bağımlılık olmadığını söyleyebiliriz.

TABLO 6- Çalışma Saatleri Programları Yöneticilerinin Tecrübesi İle Çalışma Saatleri Programları Arasındaki İlişki

	20 yıldan az	20-40	40 yıldan fazla	
Alternatif ÇSP uygulamayan işletmeler	11 11.62	3 2.08	0 0.30	14
Alternatif ÇSP uygulayan işletmeler	28 27.38	4 4.92	1 0.70	33
TOPLAM	39	7	1	47

SORU 11- Bu işletmedeki pozisyonunuz nedir?

Bu soru üçüncü soruyu denetleyen bir soru idi. İşletmede doğru adamla konuşup konuşmadığımızı bize bildiriyordu Gittiğimiz her işletmede çalışma saati programlarını düzenleyen kişiyle veya kişilerle görüşmek mümkün olamadı. Bunların

yerine uygulayıcıları ile görüşmek zorunda kaldık. Bu işletmeleri bir grubu da kamu işletmeleri idi. Bu işletmelerin bir kısmının ÇSP programları resmi organlarca düzenlenmekte idi. Bir kısım işletmelerde de ÇSP'ları işletme kurulurken bir ke-re düzenlenmiş, bir daha değişmemiş bu bakımdan ÇSP uygulayıcıları ile görüştük.

SORU 12- En son mezun olduğunuz okul hangisidir?

Araştırdığım 47 işletmenin 7'sinde çalışma saati programı yöneticisinin 7'si lise mezunu, 40'ı yüksek tahsilli idi. Kontenjan tablosu analizi ile yaptığım araştırmada çalışma saati programları ile çalışma saati programı yöneticilerinin eğitimi arasında anlamlı bir bağımlılık yoktur. $\chi^2_C = .0065$, $C = .0118$ idi.

TABLO 7- Çalışma Saatleri Programları Yöneticilerinin Eğitimi ile ÇSP'ları Arasındaki İlişki

	Lise	Yüksek Okul	
Alternatif ÇSP uygulayan işletmeler	2 2.09	12 11.91	14
Alternatif ÇSP uygulayan işletmeler	5 4.91	28 28.09	33
TOPLAM	7	40	47

SORU 13- İşletmenizde şu anda karşılaştığınız sorunlarınız nelerdir?

Bu konuyuda personel işlevleri ile ilgili 12 maddeye

ayırarak incelemiş bulunuyoruz. Her soruya şu anda işletme-
nizde sorun var mı veya yok mu şeklinde iki şıklı cevaplar
verdük. Bunları sırasıyla inceleyelim (Bkz.: Ek 8).

İlk işlev üretkenlik idi. Yaptığımız araştırmada 47
işletmenin 24'ünde sorun var, 23'ünde ise sorun yoktur ve iş-
letmelerin yaklaşık 1/3'ü geleneksel ÇSP uygulamakta, 2/3'ü
ise geleneksel ve alternatif ÇSP'lerini birlikte uygulamakta-
dırlar. Yaptığımız 2x2'lik bir kontenjan tablosunda bu iliş-
kiyi araştırdık. ÇSP'leri ile üretkenlik arasında anlamlı bir
bağımlılık bulunamamıştır. $\chi^2_C = .2941$, $C = .0789$ 'dur.

TABLO 8- Çalışma Saati Programları ile Üretkenlik Arasındaki
İlişki

	Sorun var	Sorun yok	
Alternatif ÇSP uygula- mayan işletmeler	8 7.15	6 6.85	14
Alternatif ÇSP uygula- yan işletmeler	16 16.85	17 16.15	33
TOPLAM	24	23	47

Maliyetlerle de ilgili olarak gene 2x2 bir kontenjan
tablosu düzenledik. Bu tabloya göre $\chi^2_C = .0239$, $C = .0225$,
 $v = 1$ 'dir. Bu değerlere göre aralarında anlamlı bir bağımlı-
lık yoktur.

TABLO 9- Çalışma Saati Programları İle Maliyetler Arasındaki İlişki

	Sorun var	Sorun yok	
Alternatif ÇSP uygulamayan işletmeler	5 4.77	9 9.23	14
Alternatif ÇSP uygulayan işletmeler	11 11.23	22 21.77	33
TOPLAM	16	31	47

Araştırmamızda müdürlerin devamsızlık, personel devri, iç transfer ve fazla çalışma ile ilgili ayrı ayrı fikirlerini aldık. Analizimizde ise bu 4 işlevi personel plânlaması başlığı altında topladık. Çünkü personel planlaması yaparken bu dört işlevi de göz önüne almak zorundayız. Personel plânlamasını 2x2 bir kontenjan tablosunda inceledik. Değerlememizi de şu şekilde yaptık. 4 işlevde de sorun varsa var, 3 işlevde sorun varsa var, 2 işlevde sorun varsa var, 1'inde varsa veya hiç yoksa yok olarak aldık. Buna göre düzenlediğimiz tabloda 12 işletmede sorun var, 35 işletmede sorun yoktur. Yaptığımız hesaplamalarda $\chi^2_C = .1739$, $C = .0607$ ve $v = 1$. Buna göre ÇSP'ları ile personel plânlaması ile ilgili sorunlar arasında anlamlı bir bağımlılık yoktur.

TABLO 10- Personel Plânlaması ile İlgili Sorunlarla ÇSP'ları Arasındaki İlişki

	Sorun var	Sorun yok	
Alternatif ÇSP uygulamayan işletmeler	3 3.57	11 10.43	14
Alternatif ÇSP uygulayan işletmeler	9 8.43	24 24.57	33
TOPLAM	12	35	47

Ekipman kullanımı ile ÇSP'ları arasında bir ilişki olup olmadığını da araştırdık. Ekipman kullanımından kastımız, makinaların ve diğer iş aletlerinin, arabaların ve fabrika binasının yararlı kullanımının olup olmadığı idi. Yaptığımız kontenjan analizinde $\chi^2_C = 1.0958$, $C = 0.1509$, $v = 1$ olarak bulundu. Bundan dolayı ÇSP'ları ile ekipman kullanımı arasında anlamlı bir bağımlılık olmadığını söyleyebiliriz.

TABLO 11- Ekipman Kullanımı ile İlgili Sorunlarla, ÇSP'ları Arasındaki İlişki

	Sorun var	Sorun yok	
Alternatif ÇSP uygulamayan işletmeler	6 4.47	8 9.53	14
Alternatif ÇSP uygulayan işletmeler	9 10.53	24 22.47	33
TOPLAM	15	32	47

İç haberleşme ve dış haberleşme ile ilgili cevapları birleştirerek haberleşme işlevi ile ÇSP'ları arasında bir ilişki olup olmadığını yine kontenjan tablosu analizi ile araştırdık. Tablomuzu düzenlerken bir işletmenin 2 işlevinde de sorun yoksa yok, varsa var, birinde var birinde yoksa yine var kabul ettik. Buna göre 19 işletmenin haberleşmesinde sorun var, 28 işletmenin haberleşmesinde ise sorun yoktur. Hesaplamamızda $\chi^2_C = 2.9888$ ve $C = 0.2445$, $v = 1$ 'di. Buna göre % 10 seviyesinde anlamlı bir bağımlılık vardır.

TABLO 12- Haberleşme İle İlgili Sorunlarla ÇSP'lar Arasındaki İlişki

	Sorun var	Sorun yok	
Alternatif ÇSP uygulayan işletmeler	3 566	11 834	14
Alternatif ÇSP uygulayan işletmeler	16 1334	17 1466	33
TOPLAM	19	28	47

Kontenjan katsayısı da oldukça düşüktür. Bu analizimize göre alternatif ÇSP uygulamasının haberleşme sorunlarını arttırdığını söyleyebiliriz. Geleneksel ÇSP uygulayan işletmelerde haberleşme işlevi daha kolay yürümektedir.

İş tatmini ve moral ile ilgili sorunlarla, ÇSP'ları arasında bir ilişki olup olmadığını da araştırdık. Bunun için de 3 işlevi birleştirdik. Bunlar iş yorgunluğu, iş kazaları ve iş hataları ve moraldir. Burada da eğer bir işletmenin 3

işlevinde de sorun varsa var, 2 işlevinde sorun varsa var, birinde varsa yok, hiçbirinde yoksa yok olarak kabul ettik. Bu şekilde, 14 işletmede iş tatmini ve moral de sorun olduğunu, 33 işletmede ise sorun olmadığını gördük. Kontenjan tablosu analiziyle ÇSP'ları arasında bir ilişki olup olmadığını incelediğimizde aralarında anlamlı bir bağımlılık olmadığını görmekteyiz. $\chi^2_C = 0.013$, $C = 0.0172$, $v = 1$ 'dir.

TABLO 13- İş Tahmini ve Moral ile İlgili Sorunlarla ÇSP'ları Arasındaki İlişki

	Sorun var	Sorun yok	
Alternatif ÇSP uygulamayan işletmeler	4 4.17	10 9.83	14
Alternatif ÇSP uygulayan işletmeler	10 9.83	23 23.17	33
TOPLAM	14	33	47

Bu analizlerimizden sonra alternatif ÇSP'ları ile geleneksel ÇSP'larının sanayi ve hizmet sektörlerinde uygulamaları arasında bir ilişki olup olmadığını araştırdık. 47 işletmenin 34'ü sanayi sektöründe, 13'ü ise hizmet sektöründe idi. Yaptığımız analizde $\chi^2_C = 1.7357$, $C = 0.1887$ ve $v = 1$ 'dir. Bu bakımdan ÇSP'ları ile işin türü arasında anlamlı bir bağıntı olmadığını söyleyebiliriz.

TABLO 14- İşin Cinsi ile ÇSP'ları Arasındaki İlişki

	Sorun var	Sorun yok	
Alternatif ÇSP uygulamayan işletmeler	12 10,12	2 3,8	14
Alternatif ÇSP uygulayan işletmeler	22 23,87	11 9,12	33
TOPLAM	34	13	47

Diğer bir kontenjan tablosu analizimizde, işletmelerin politikaları ile ÇSP'ları arasında bir ilişki olup olmadığını inceledik. 47 işletmenin 35'i emek yoğun, 12'si ise sermaye yoğun idi. Buna göre $\chi^2_C = 2.4251$, $C = 0.2215$ ve $v = 1$ olarak bulundu. Böylece ÇSP'ları ile işletmenin işgören politikası arasında az da olsa bağımlılık vardır. Alternatif ÇSP uygulayan işletmelerin % 81'i emek yoğun işletme % 19'u ise sermaye yoğundur.

TABLO 15- İşletmenin İşgören Politikası ile ÇSP'ları Arasındaki İlişki

	Sorun var	Sorun yok	
Alternatif ÇSP uygulamayan işletmeler	9 11,17	6 3,83	15
Alternatif ÇSP uygulayan işletmeler	26 23,83	6 8,17	32
TOPLAM	35	12	47

B. Anket Formunun Değerlemesi

Araştırma kapsamımıza aldığımız 47 işletme ile ön çalışmalarımızda gittiğimiz işletmelerin hepsinde geleneksel çalışma saatleri programları uygulanmaktaydı. Geleneksel çalışma saati programlarının bütün işletmelerde uygulanır olmasının birçok nedenleri vardır. Bunlardan bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- Geleneksel çalışma saatleri programları en eski ve en iyi bilinen çalışma saati programlarıdır. Bizim işletmelerimizde geleneksel metodlarla yönetilen işletmeler olduğu için bu çalışma saati programları işletmeler tarafından başarıyla uygulanmaktadır. Ayrıca İş Kanunumuz da bilinen ve hesaplanması kolay bir çalışma saati programı olduğu için geleneksel çalışma saatleri programlarını temel almıştır. Bu da işletmelerin bu çalışma saatleri programlarını uygulamasında bir itici kuvvet olmuştur.

- İşin türü çalışma saatleri programlarının düzenlenmesinde önemli bir etken olmaktadır. Şöyle ki sanayi sektöründe 34 işletmenin herbirinde tam gün ve vardiyalı çalışma saatleri programları uygulanmaktadır. Hizmet sektöründe ise 13 işletmenin 4'ünde uygulanmamaktadır. Sanayi sektöründeki işletmelerin tüketiciye hizmet veren bölümlerinde ise daha esnek çalışma saati programları uygulanmaktadır. Sermaye sektöründe vardiya usulü çalışma saati programları uygulanmasının en önemli nedenlerinden biri de makinaların ve el aletlerinin çok kullanılmasıdır. İşletmelerin en birinci amacı yüksek maliyetlerle elde ettikleri makinalar ve alet ve edevatı en yoğun bir şekilde kullanarak yaptığı yatırımın bir an evvel kendini ödemesini sağlamaktır. Bu bakımdan sanayi sektöründe bir işletme makinalarını malına talep olduğu müddetçe en üst seviyede çalıştırmaya çalışır. Bunun için de en uygun çalışma saati programı vardiya usulü çalışma saati programıdır.

- İşletmenin talebi çalışma saatleri programlarının düzenlenmesinde çok önemli bir rol oynar. Çalışma saatleri programları yöneticilerinin hemen hepsi işletmelerinin çalışma saatlerini ve programlarını işletmenin talebine göre ayarladıklarını söylemişlerdir. Örneğin sanayi sektöründe bir alt sektör olan, dokuma ve giyim eşyası sanayiinde talebin yüksek olması dolayısıyla üretim bölümü haftada 7 gün ve 24 saat çalışmayı amaçlamakta ve bunun için 4 ekip 3 vardiya çalışma saati programını en uygun bulmaktadır. Otomatik sanayiinde ise, talebin daha düşük olması dolayısıyla üretim bölümünde ikili vardiya usulü çalışma saati programı uygun görülmektedir.

Ayrıca bir işletmenin bölümleri arasında da talep durumuna göre çalışma saatleri programları düzenlenmektedir. Bir işletmenin üretim bölümünde devamlı ve kitle üretimi yapıyor olsa da yardımcı hizmet bölümlerinde daha az işe ihtiyaç olabilir. O zaman bu bölümler daha az çalışma saati ve daha farklı bir çalışma saati programları ile çalışmaktadır. Örneğin, bakım, onarım işlemleri, kalite kontrol bölümü, laboratuvar bölümü ve idari hizmetler bölümü gibi.

- Çalışma saatleri programlarının düzenlenmesinde en önemli etkenlerden birisi emeğin yapısıdır. Araştırmamızda emeğin yapısını cinsiyet, eğitim ve yaş durumuna göre incelemiş bulunmaktayız.

Cinsiyet açısından konuya baktığımızda çalışan kadın nüfusunun tarım dışı sektörde gittikçe arttığını görmekteyiz. 1955'te tarım dışı sektörde çalışan kadın sayısı sadece 230 binden ibarettir, 1980'de ise 700 bine ulaştığı, 1989'da ise 1 milyon 250 bine kadar yükselmesi beklenmektedir. Bu artış toplam kadın nüfusundaki artıştan değil, tarımda tarımsal makinelleşmenin etkisiyle çalışan nüfusun tarım dışı sektörlerle

kayması dolayısıyla(177).

Bu güne kadar Türkiye'de özellikle sanayi sektöründe çalışan nüfusun çoğunun erkek olması dolayısıyla geleneksel ÇSP'lerinin uygulaması uygun görülmüştür. Kadın işgücündeki artışın nedeniyle bundan sonra ÇSP'lerinin uygulanmalarında cinsiyet faktörünün de etkin olacağını ümit etmekteyiz. Gittiğimiz işletmelerde genellikle kadın işgücünün aleyhinde bir durum gözlemiş bulunmaktayız. Şu anda işsiz oranı Türkiye'de çok yüksek olduğu için işletmeler erkek işçileri tercih etmekte veya çalışanları ailece istihdam etmek eğilimi göstermektedir. Kadın işçilere yöneltilen tenkitler genel olarak kadınların gece çalıştırılmamaları ve farklı saatlerde çalıştırılmamaları ile ilgili idi. Ani talep değişikliklerinde kadınların .90'nı fazla çalışma yapmak istememektedirler.

Diğer bir sorun ise ulaşım ile ilgilidir. Özellikle gece işe gelen veya giden kadınları hep bir yakını getirip götürdüğü için sabit ÇSP'leri uygulama zorunluğu vardır.

Kadınlara yöneltilen diğer bir sorun ise eğitim noksanlığı idi. Bunun en belirgin delili ise yönetim kademelelerinde ve idari işlerde kadınların çalışmalarının uygun karşılanması idi. Bu bölümlerde çalışılan ÇSP'leri tam gün ve esnek ÇSP'leri olduğu için cinsiyetten doğan sorunlar da azalmaktadır.

Kadınlara yöneltilen eleştirilerden bir diğeri de kadınlar arasında devamsızlık ve personel devrinin çok olması idi. Özellikle üçüncü kişilere muhatap olan işgörenler tam işe alınmışken evlenip veya anne olup işten ayrılıyorlardı. İşten ayrılmayanlarda aldıkları izinlerle işletmeye mali bir yük getirmekteydiler. Özellikle kadınların yoğun çalıştığı hizmet sektöründe bu durum gerçekten bir sorundu.

(177) Yusuf HAMURDAN, Kadın İşgücünde Beklenen Gelişmeler, 1984-80, Plânlama Dergisi, Sa. 16, Aralık 1984, s.13-33.

Bütün bu sorunlara rağmen Türkiye'nin ekonomik yapısı, teknolojik gelişmeler ve sosyal yapıdaki gelişmeler dolayısıyla kadın işgücünün çalışma hayatına daha fazla katılması önlenemeyecektir. Bundan dolayı işletmeler bu sorunları çözmeyecek alternatif ÇSP'lerini araştırmaya ve düzenlemeye mecbur kalacaklardır.

- Diğer bir gözlemimizde eğitimin ÇSP'ları üzerindeki etkisi idi. Araştırmamızdaki işletmelerin .90'nı işçinin düşük eğitim seviyesinde olduğu ve kalifiye eleman bulamamanın baş sorunları olduğunu söylediler. Araştırmamızı teşkil eden işletmeler Marmara Bölgesi gibi Türkiye'nin en gelişmiş bir bölgesinde ve ismini duyurmuş büyük işletmeler olmalarına rağmen .90'nının kalifiye eleman bulamama sorunu olması, Türkiye'de personel eğitimi konusunda önemli bir sorun olduğunu bize göstermektedir. Çünkü Türkiye'de işçi tarım sektöründen gelen tarım işçisidir. Sanayi tecrübesi ve eğitimi yoktur. Bu bakımdan da bu kişiler en basit bir ÇSP'ı olan geleneksel ÇSP'ları ile çalıştırılmaktadırlar. Eğitimsiz insanları alışılmı-şın dışına çıkarmak zordur. Bu zorluğun nedenlerini şu şekilde sıralayabiliriz:

- Yeni ÇSP'larını anlamakta zorluk çekerler
- Uygulamaya alışması uzun zaman alır ve verimliliği düşer
- İşini kaybedeceği korkusuna kapılır
- Şu anda çalışan işçiler eğitimsiz oldukları için verimsiz çalışmakta ve dolayısıyla işletmeler işçisinden en üst verimi sağlayabilmek için onları kanunun müsaade ettiği en uzun saatlerde çalıştırmaktadırlar
- Çalışanlar belli bir işin uzmanı değilse işletmelerde haftada 45 saati dolduruncaya kadar muhtelif işlerde çalıştırılmaktadırlar

- Ücretinde farklılaşma olursa kandırıldığını zanneder

Ayrıca bugün Türkiye'de yönetim kademesi için de bir eğitim sorunu olduğunu söyleyebiliriz. Genellikle yönetim kademesindeki kişiler lise ve üniversite mezunu olmalarına rağmen kendilerini değişen çağa uyduramamış geleneksel kişilerdir. Alışılmış yöntemlerle işletmeyi idare etmektedirler. Bunun ÇSP'larına yansımaları da olumsuz olmaktadır. Genellikle işletmeler kurulurken ÇSP'ları bir kere düzenlenmiş bir daha ÇSP'larında bir değişiklik düşünülmemiş. Aynı şekilde devam etmiş. Bir alternatifi ne olur diye araştırılmamış. ÇSP'ları yöneticilerinin bazıları, bazı alternatif ÇSP'larının adını bile duymamışlardı.

Bu konuda diğer bir gözlemimiz ise yöneticilerin literatürü takip etmektense, birbirlerini takip etmelerini tercih etmeleri idi. Bunun sonucu olarak da sanayi sektörünün bir alt sektöründe aynı işi yapan işletmelerin aynı bölümlerde aynı ÇSP'larının uygulandığını görmekteyiz.

Bizim bu gözlemlerimiz birçok işletme yöneticisi ve hükümet erkânı tarafından da dile getirilmiş bulunmaktadır. Birinci 5 Yıllık Kalkınma Planında acil çözüm bekleyen bir sorun olarak ele alınmış bulunmaktadır(178). Bu konuda alınması gereken önlemleri şu şekilde sıralayabiliriz:

- Teknisyen ve vasıflı işçiler için endüstri ve meslek liseleri yeniden düzenlenmeli
- Yaygın eğitim, hizmet öncesi eğitim ve hizmet-içi eğitim programları yaygınlaştırılmalı

(178) _____, Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 1985-1989, T.C. Başbakanlık DPT yayını, No: DPT, 1974, Ankara, s.134.

- Sevk ve idareci yetiştirilmesi için de gene olgun eğitim ve yaygın eğitim yolu önerilmeli
- Bu eğitim programlarının yapılabilmesi için alternatif ÇSP'leri uygulanmalı

Emeğin yapısını bir de yaş açısından incelememize almış bulunuyoruz. Türkiye'de çalışma yaşı 15-64 yaş arasındadır. Çalışanlar arasında 23-45 yaş arası büyük bir yığılım göstermektedir. Kadınların ise 20-24 yaş grubu arasında yığılım gösterdiği yapılan çalışmalarla belirlenmiştir(179). 25 yaşından sonra kadınların istihdamında görülen azalmanın başlıca nedenleri evlenmeleri ve anne olmalarıdır. Geleneksel ÇSP'leri ile istihdam edilmesi zor olan bu yaş grubundaki kadınların istihdamı alternatif ÇSP'leri ile mümkün olabilmektedir. Birkaç senelik tecrübesi olan bu kişiler yeni işçiden hem daha verimli olurlar, hem de işletmeye daha bağlı olurlar. Belli bir süre sonra geleneksel ÇSP'leri ile de çalışabilirler.

Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planında 15-64 yaş nüfusunun artma eğiliminde olduğu, 0-14 yaş nüfusunun ise azalma eğiliminde olduğu belirtilmektedir. Bu durum eğitim çağındaki nüfusun (7-21 yaş) kalitesinin yükseltilmesine imkân sağlamaktadır. Öbür yandan Türkiye'nin 15-64 yaş grubunun sorunlarına eğilmesi gerekecektir. Bu yaş grubu için en önemli sorun olarak istihdamı görmekteyiz. Bugün Türkiye'de işsizlik ve eğitim birbirine paralel bir durum göstermektedir. Bu konuya da yaygın eğitim programları ile eğilmek gerekmektedir. Bunun çaresini de işletmelerde alternatif ÇSP'lerinin uygulaması olarak görmekteyiz. Bunlardan biride istihdam paylaşımı programlarının çeşitlerinin bazılarının bir arada kullanılması olabilir.

(179) HAMURDAN, a.g.k., s.27.

Şimdiye kadar gözlemlediğimiz olgular alternatif ÇSP'lerinin kullanımının Türkiye'de de yakın bir zamanda kullanılmasının zorunlu olacağını bize gösterdi. İşletmenin kendinden ve çevresinden gelen bu etkilerle bugün işletmelerin .80 inde alternatif ÇSP'lerinin kullanıldığını görmekteyiz. Ancak bu çalışma saati programlarının çoğu basamaklı ÇSP'leri olarak uygulanmaktadır. Bu tür ÇSP'leri işletmelerin .53'ünü oluşturmaktadır ve üç işletme hariç 23 işletmede basamaklı çalışma saatleri programları sadece personelin yemeğe gitmelerinde uygulanmaktadır.

Diğer esnek ÇSP'lerinden olan esnek-tur ise hizmet sektöründe ve 6 işletmede uygulanmaktadır. Sanayi sektöründe ise, makinaların durmaması için yemek zamanı uygulanan basamaklı ÇSP'lerinin dışında esnek-ÇSP'lerinin hiçbir şekli uygulanmamaktadır.

Ancak üst kademe yöneticileri için bir program şeklinde sayamayacağımız, "istediği şekilde çalışma" şeklinde adlandırabileceğimiz bir çalışma türü var. Genelde yöneticiler çok uzun saatlerde çalıştıklarını iddia ediyorlar. Günde 17 saatten 20 saate kadar çalıştıklarını söyleyen yöneticiler de vardı.

Orta kademe yöneticileri, alt kademe ile üst kademe arasında kalmış, oldukça farklı ÇSP'leri ile çalışan bir grup oluşturmuş.

Alt kademe yöneticileri işçilere paralel olarak çalışmaktadırlar. Çünkü onlar o bölümün çalışanından sorumludurlar. Bu yüzden genellikle vardiya usulü ÇSP ile çalışmaktadırlar.

Esnek hafta uygulaması ulaşım sektöründe sadece bir kişiye uygulanmaktadır. Bu yüzden işletmelerde esnek-hafta ÇSP uygulandığını söylemek istemiyoruz.

Sıkıştırılmış ÇSP'larına gelince bu ÇSP, sadece bir işletmede ve sanayi sektöründe uygulanmaktadır. Bu programla çalışan da bir kişidir. İstanbul dışında olan bu fabrika ihtiyacı olan bir uzmanı haftada 4 gün pazartesi'den perşembeye kadar istihdam etmekte, 3 gün izin vermektedir.

Bunun dışında gayri resmi olarak ve ani talepleri karşılamak üzere işletmelerde çok kısa süreler için sıkıştırılmış ÇSP uygulamaları görülmektedir. Fakat bunlar bir program şeklinden ziyade işgören ve amiri arasındaki bir anlaşma sonucu bireysel uygulamalar şeklinde yapılmaktadır.

Kısmî-ÇSP'ları Türkiye'de devamlı statüde çalışanlar arasında çok az görülmekte, genellikle serbest meslek sahipleri tarafından uygulanmaktadır. Bunlar işletmelerin danışmanları ve sağlık personeli olup makbuz karşılığı iş yapmaktadırlar. Bunun dışında devamlı statüde ve aylık ödemeli olarak kısmî-ÇSP uygulayan 9 işletme vardı. Bunların 6'sı hizmet sektöründe, 3'ü sanayi sektöründedir. Bunlarda temizlikçi, doktor ve danışmanlardır.

Bazı işletmelerde de danışmanlar hiçbir programa tâbi olmadan çalışmaktadırlar. Bunlar ihtiyaç duyulunca çağrılmaktadırlar.

İş paylaşımı programı hiçbir işletmede uygulanmamaktadır. Sadece bir işletmede laboratuvar çalışmaları bir karı - koca tarafından paylaşılıyordu. Şimdi ise hanımı tarafından tam-gün ÇSP ile idare edilmektedir.

İş paylaşımının bir başka şekli işletmelerde özellikle santral memureleri ve sekreterler arasında görülmekte. Bu tür çalışmada kişiler göreve talip olmuyorsa, işletme görevi paylaşıyor. Özellikle santral memureliği gibi sıkıcı işleri 4 saat bir memur, 4 saat bir başka memur çalıştırmak şeklinde

işletme ayarlıyor. 4 saat sonunda sıkıcı işde çalışan memur 4 saatte başka bir işde çalışıp tam-gün ÇSP ile çalışılarak süreyi dolduruyor. Bunun biraz değiştirilmiş bir şekli işçiler arasında da yine amirinin emriyle uygulanabiliyor. Buna iç transfer de diyebiliriz. Sabah 4 saat bir makinada öğleden sonra 4 saat başka bir makinada çalışma şeklinde uygulanmaktadır.

Diğer bir kısmî-ÇSP'da emeklilere hizmet programıdır. Sanayi sektöründe 7 işletme kendilerinden tekaüt olmuş fakat yeri doldurulamamış kişileri makbuz karşılığı çalıştırmaktadırlar. Çünkü Türk İş Kanunu emekli olmuş kişilerin tekrar çalıştırılmasına müsaade etmemektedir. Şimdi 3279 sayılı kanunla emekliler tekrar devamlı statüde çalışabileceklerdir

Bir değişik ÇSP'da Türk Demir Döküm fabrikasında uygulanmaktadır. Burada fırının başındaki 4 işçi yarım saat çalışıp yarım saat dinlenmekte olup vardiyalı ÇSP ile çalışıyorlar ve 8 saat üzerinden ücret alıyorlar.

Özetle söylemek gerekirse 47 işletmede yaptığımız bu incelemelerden sonra Türkiye'de işgörenlerin istediği miktar ve şekilde çalıştıklarını veya çalıştırıldıklarını söyleyebiliriz.

VI- SONUÇ

Bütün teknolojilerin temelinde ihtiyaçların karşılanması için bir yol bulma ve bu sayede insanın gücünü arttırmak ve yorucu işleri hafifletmek arzusu vardır. Yarının işgücü, teknolojinin getirdiği gelişmelerle karşı karşıyadır. Teknolojinin gücünü anlamış olan bazı gelişmiş ülkeler teknik elemanları kendi ülkelerine çekmekte, geliştirmekte olan ülkelere de teknoloji ihraç etmektedirler. Teknolojinin önemini kavramış bu ülkeler arasında büyük bir mücadele görmekteyiz. Bu yüzden Avrupa'da da EUROKA toplanmıştır.

Teknolojideki bu gelişmeler ülkelerin ekonomilerini de etkilemektedir. Üretim araçlarındaki bu değişmelere paralel olarak emeğin iç yapısı da farklılaşmaktadır.

Şimdi işgücünün çoğunluğunu uzmanlar ve hizmet sektörü oluşturmaktadır. Bu işler diğerlerine nazaran daha az bağımlı işler olduğu için alternatif ÇSP' uygulamalarına daha uygundur. Hizmet sektöründeki bu nisbî büyüme kadınların işgücüne daha çok katılması ve çalışma saatlerinin uzun dönemde azalması ile de desteklenmektedir. Çünkü uzmanlaşma işleri, bedeni işlerden fikri işlere doğru yöneltmektedir. Fikri işler ise kişilerde daha uzun sürede dinlenme ihtiyacı doğurmaktadır. Bunu Türkiye'de de tatil yapan insanların sayısının her geçen gün biraz daha artmasıyla gözlemleyebiliriz.

Teknolojinin ülke ekonomisinde meydana getirdiği bu değişiklikler işletme bölümünü de yakından etkilemektedir. Bu etkilerden biri de ofislerin bilgisayar gibi gelişmiş malzeme ile donatılmasıdır. Bu durum birçok sorun ve çözümü de birlikte getirecektir. Bu sorunlardan biri ÇSP'lerinin yeniden düzenlenmesidir.

Sonuç olarak konuya hangi açıdan bakarsak bakalım alternatif ÇSP'lerinin uygulanmasının gerekliliğini görmekteyiz. Şimdi alternatif ÇSP'lerin personel işlevleri üzerindeki etkilerini görelim.

Esnek-Çalışma Saatleri Programları

- Esnek-çalışma saatleri programlarının 6 türünü araştırma kapsamımıza almış bulunmaktayız. Sanayi sektöründe sadece basamaklı ÇSP uygulanmakta, diğer 5 tür esnek ÇSP uygulanmamaktadır. Bunun nedeni esnek ÇSP'lerinin sanayi sektöründe üretim bölümüne uygulanmasının verimli olmamasıdır. Üretim bölümü dışında idari bölümlere ve özellikle nihai tüketiciye satış sonrası hizmet veren bölümlerde uygulanması uygundur. Sanayi sektöründe üretim bölümünde kapasite boşluğu varsa esnek-ÇSP'leri uygulanabilir.

Esnek-ÇSP'leri hizmet sektöründe uygulanması uygun olacağı düşünülen bir ÇSP'dir. Özellikle araştırma laboratuvarları, teleks ve santral memurluğu, bankacılık işlerinde (turiste hizmet veren şarj büroları kurulmalı) uygulaması uygun olur kanısındayız.

Ayrıca işletmede kısıtlı eleman olduğu zaman esnek - ÇSP'leri uygulanamaz.

- Esnek-ÇSP'leri ile çalışmada, ÇSP'lerinin türlerini ve çalışacak kişilerin sayısını belirlemek, çalışma programı süresini tesbit etmek ve bunları birbirine uyarlamak personel bölümün daha fazla iş çıkaracaktır. Fakat personel işlevleri üzerinde bir çok yararları da vardır.

Personel plânlaması yapılırken göz önüne almamız gereken, devamsızlık, personel devri, fazla çalışma, iş yorgunluğu ve kaza ve hatalar üzerinde olumlu etkileri vardır.

Devamsızlığın başlıca nedenleri olarak hastalık ve geç gelme izinleri gösterebiliriz. Esnek ÇSP'ları özellikle kısa süreli devamsızlıklarda bir çözüm yolu olabilir.

Personel devri üzerinde de esnek ÇSP'ları olumlu etki yapmaktadır. Çünkü işveren istediği saatlerde çalışır ve işini severek yapar.

İç transfer üzerinde esnek-çalışma saati programlarının önemli bir etkisi olmadığı kanaatindeyiz. İç transferin nedeni personel planlamasının iyi bir şekilde yapılmamasıdır. Bölümler arası insan sayı ve kalite bakımından dengesiz demektir.

Bugün işletmelerimizde en önemli sorunlardan biri fazla çalışma ve ona bağlı olarak, iş yorgunluğu ve kaza ve hatalardaki fazlalıktır. Esnek ÇSP'ları ile ihtiyaç olduğu zaman personel kısa bir süre fazla çalışma yaparak borçlandırılır. İşletmeye de fazla çalışmadan dolayı ek bir yük gelmemiş olabilir. Ayrıca işveren ihtiyaç olduğu zamanda personelin borçlanmasına izin vermeyebilir.

Ancak çalışanlarımız parasal sorunlarını henüz çözümlenememiş olduklarından bu tür bir çalışmadan hoşnut olmayabilirler. Çünkü özellikle kamu sektöründe fazla çalışma ödemeleri bir ek gelir hüviyetine bürünmüştür. Bu tür çalışmayı kadınlar, öğrenciler ve kendini yetiştirmek isteyen orta yaş grubu isteyebilir. Fazla çalışma ya bağlı olarak işletmelerde iş yorgunluğu ve iş kazaları azalabilir.

Esnek-ÇSP'ları kişiye çalışma saatlerini kendisinin düzenlenmesine izin verdiği için, personelin kendisini geliştirmesine ve işletmeye yetişmiş eleman kazandırmaya fırsat verir.

Esnek ÇSP'ları hem parça başı ve hem de zamana göre ücret sistemlerine uygulanabilir. Parça başında kişi belli bir ürünü daha az zamanda üretirse daha erken gidebilir. Böylece daha verimli çalışana parasal teşvik yerine boş zaman verilebilir.

Esnek ÇSP'ları haberleşme işlevini olumsuz yönde etkileyebilir. İşletmeler iç haberleşme sistemini çok iyi bir şekilde organize ederek bu sorunu azaltmaya çalışsalar bile dış haberleşme sistemine karşı fazla birşey yapamayacaklardır. Ancak müslüman ülkelerle iş yapan işletmelerde esnek ÇSP'ları olumlu etki yapacaktır. Halen bu işletmelerde haberleşme Cumartesi ve Pazar günleri yapılmakta olup bu durum çalışanlara fazla bir işyükü getirmektedir.

Bugün Türkiye'de ücretlerin düşük tutulması bir hükümet politikası olarak görülmektedir. Bu yüzden işletmelerin maliyeti açısından bir sorunu bulunmamaktadır. Sorun daha çok personel açısındandır. Bu işçilerin bazıları sendikasız ve geneli eğitimsiz işçi oldukları için bu gruptakiler esnek ÇSP'larının uygulaması uygun görülmemektedir. Üst kademe yöneticileri için ise bu durumun tam tersi söylenebilir ve böylece esnek ÇSP uygulamasının da yararlı olacağı söylenebilir. Orta kademe yöneticileri de ast ve üstleri ile koordineli olarak esnek ÇSP uygulayabilirler.

Ücretin dışında çalışma saatlerinin gece saatlerine kaydırılmaları da maliyetleri arttırabilir. Buna da dikkat edilmelidir. Ayrıca esnek ÇSP'ları personel devamsızlığı, personel devri, fazla çalışma ve kaza ve hatalara olumlu etkide bulunarak maliyetleri azaltabilir.

Esnek ÇSP'larının verimliliği arttıracağı tahmin edilmektedir. Çünkü işletmenin belli başlı personel işlevlerine çözüm getirmektedir.

- Esnek çalışma saati programları, tam-gün, vardiyalı ve kısmi ÇSP'ları ile birlikte kullanılabilir.

- Sıkıştırılmış Çalışma Saatleri Programları

Sıkıştırılmış ÇSP'larının Türkiye'de yaygın bir kullanımı bulunmamaktadır. Haftada 45 saati 5 günden daha az bir sürede çalışmaktır. Bunu esnek-ÇSP'larının tam tersi olarak düşünebiliriz. Birinde yayararak, diğerinde ise çalışma saatleri sıkıştırılarak çalışılmaktadır.

Yapılan araştırmalar göstermiştir ki sıkıştırılmış ÇSP'ları kapital yoğun işletmelerde ve talep patlamalarında başarıyla uygulanmaktadır. Özellikle bilgisayar işlemlerinde veri yükleme ve derleme işlemlerinde başarıyla uygulanması düşünülen bir ÇSP'dır. Bunun nedeni bilgisayarların pahalı olması ve işin bedensel ağırlıklı olmamasıdır. Ancak iş fikri iş olduğu zaman ve monoton işlerde sıkıştırılmış ÇSP'ları uygun görülmemektedir.

Ayrıca tarıma dayalı işletmelerde (şeker fabrikaları ve çay fabrikaları gibi) bu ÇSP çok uygundur. Üstelik toprağa bağlı işçi hem sendikal haklardan yoksun hem de uysal olabilmekte, daha uzun saatlerle çalışabilmektedir.

Sipariş imalatta ve parça başı da sıkıştırılmış ÇSP'larının kullanımı çok uygundur.

Mühendislik işleri gibi bazı bağımsız işler iş yoğun olduğu zaman sıkıştırılmış ÇSP için uygun olabilir.

İşin kalitesinin değilde, miktarının önemli olduğu işlerde ve resmi tatiller ile hafta sonu tatilleri bir veya iki gün aralı ise sıkıştırılmış ÇSP'ları uygun bir çalışma tarzı olabilir.

Sıkıştırılmış ÇSP'leri da geleneksel ÇSP'lerine nazaran personel plânlamasını karmaşıklaştıran ve personel bölümüne ek bir işyükü getiren bir programdır. Çünkü yeniden bir plânlama ve organizasyon gerektirir.

Sıkıştırılmış ÇSP devamsızlığı arttırmasa bile eğer bir gün personel gelmese işinin % 25'ini veya yaklaşık bir oranda yapmamış olur. Bu yüzden bu ÇSP'lerinin devamsızlık üzerindeki etkisi büyüktür.

Personel devri ve iç transfer üzerinde de olumsuz etkileri vardır. Bu çalışma saati programına uyum sağlamayan kişi ya kendi rızası ile işini terk eder ya da başka bir bölüme gönderilir. Bu da iç transferi arttırır.

Ekipman kullanımını da arttırır. Fakat ekipmanın normal bakımı yapılıyorsa ve yoğun kullanılmasının bir zararı yoksa bir etkisi olmayacağı görüşündeyiz.

Sıkıştırılmış ÇSP'leri fazla çalışma üzerinde olumlu olabilir. Çalışanlara ihtiyaç olduğu zaman sıkıştırılmış ÇSP teklif edilir. Fazla çalışma ücreti vermeden talep karşılanabilir. Ancak bu çalışma kısa süreler için bir veya iki haftalık veya mevsimlik işlerde uygulanabilir.

Sıkıştırılmış ÇSP'lerinin en önemli sakıncalarından biri iş yorgunluğunu ve buna bağlı olarak kaza ve hataları arttırmasıdır.

Sıkıştırılmış ÇSP'lerinin en büyük yararlarından biri de çalışanlara kendilerini yetiştirebilmeleri için imkân vermesidir. Özellikle yaygın eğitim ve hizmet-içi eğitim programlarına devam edecekler için bu ÇSP'leri çok uygundur. Ancak bizim işçimiz boş kalan günlerinde eğitim kurumuna gitmektense ikinci bir işe gitmeyi tercih eder. Bu tür eğitim programları-

nı işletmelerin düzenlemesi yararlı olacaktır kanaatindeyiz.

Sıkıştırılmış ÇSP'ları hem zamana göre, hem de parça başı ücret sistemine göre uygulanabilen bir ÇSP'dır. Bu programda haftada 45 saat çalışılacağı için işletmeye ek bir yük getirmemektedir.

İş tatmini ve moral konusunda da sıkıştırılmış ÇSP'larının olumlu etkisi olduğu inancındayız. Bir defa sıkıştırılmış ÇSP'ları bir ihtiyaç neticesinde ve rızaya dayalı olarak uygulanacaktır. İkinci olarak çalışanlara daha fazla boş zaman vererek yapmak istediklerini yapmalarına imkân vermektedir, üçüncü olarak ise ulaşımda bir kolaylık sağlamakta, personel daha az sayıda işe gidip gelmektedirler. Ancak bu uygulamanın kısa bir süre için uygulanması gerekir, yoksa moral ve personel üzerinde olumsuz etkileri görülür.

Bu çalışma saati programının olumsuz etkilerinden biride haberleşme işlevi üzerindedir. Çünkü kişiler işletmede gün sayısı olarak daha az bulunmaktadırlar. Bu ÇSP'larını uygulayabilmek için işletmenin haberleşme seviyesi yüksek olmalıdır.

Sıkıştırılmış ÇSP'larının maliyetler üzerindeki etkisi dolaylı olmaktadır. Fazla çalışma ödemelerini, genel masrafları ve ulaşım masraflarını azalttığı için maliyetleri olumlu, kaza ve hataları arttırdığı için ise olumsuz etkileri olacağını söyleyebiliriz. Ayrıca devamsızlık, personel devri ve iç transferi arttırması dolayısıyla maliyetleri de arttırabilir.

Yaptığımız araştırmada yöneticilerin % 66'sı sıkıştırılmış ÇSP'larının üretkenliği azaltacağı görüşünde idi. Biz aynı görüşü paylaşmamaktayız. Şöyleki, birincisi sıkıştırılmış ÇSP'ları belli işlere belli dönemlerde uygulanmaktadır.

Ve bu uygulama bir ihtiyaçtan doğmaktadır. Bu yüzden personel-ler de yöneticiler de bundan memnun olacaklardır. İkincisi ise makinaların bakım ve onarımı için zaman bırakmasıdır. Makinalar daha yoğun fakat daha iyi şartlarda çalışırlar. Sık sık el değıştirmezler. Sık sık el değıştiren makinalar hem çabuk yıpranır ve hem de kimlerin makinalara zarar verdiği bilinmez.

Bizce üretkenlik üzerindeki en olumsuz etkisi ise personele ikinci bir işde çalışma imkanı vermesidir. Bu sorun da başka metodlarla çözümlenebilir.

SÇSP en iyi kısmî ÇSP ile birlikte uygulanır.

Kısmî-Çalışma Saatleri Programları

Kısmî ÇSP'ları daha çok gençler, yaşlılar ve kadınlar tarafından tercih edilen bir ÇSP'dır.

Bazı işlerde tam-gün çalışmaya gerek yoktur. Eğer görev haftanın belirli günleri veya günün belirli saatleri çalışılarak yerine getirilebiliyorsa, o zaman kısmî ÇSP'ları uygulamak uygun olur. Bunlar bilgi işlem operatörleri, puan-törler yazışmacılar, temizlik işçileri, koordinatörler gibi kişiler olabilir.

Kısmî ÇSP'ları diğer ÇSP'ları ile birlikte işletmele- rin bazı bölümlerinde uygulanabilir. Örneğin bakım işlerinde bölünmüş vardiya, laboratuvarıda iş paylaşımı, danışmanlarda kısmî gün veya kısmî hafta uygulamaları gibi, yöneticiler ve kalifiye elemanlara ise uygulanması hem mümkün değildir, hem de verimli değildir. Çünkü Türkiye'de büyük bir kalifiye ele- man sorunu vardır.

Kısmî ÇSP ile Türkiye'de ikinci bir işde çalışılabiliri- nir.

Bugün işletmelerde bu tür işlerde kısmî ÇSP uygulaması yerine, iç transfer uygulaması ikame edilmiş bulunmaktadır. Çünkü işletmeler personel almaktan korkmaktadırlar. Bunun iki nedeni var, biri yan ödemeler ikincisi ise sendikalaşma korkusu.

Kısmî ÇSP'ları diğer alternatif ÇSP'larından daha da fazla personel bölümünün işlerini arttırır. Çünkü çalışan sayısı artmaktadır. Fakat bazı yararlılardan dolayı bu ÇSP'ları da uygulanmalıdır.

Kısmî ÇSP'ları devamsızlığı ve personel devrini azaltan bir ÇSP'dır. Çünkü personel zaten az bir süre çalışmaktadır. Ayrıca sürenin kısalığı monoton ve sıkıcı işlere uygulanabilirliğini de arttırmaktadır.

İç transfere katkısının ise olumlu olacağı görüşündeyiz. Rutin işlere rahatlıkla uygulanabilen bu ÇSP ile çalışanlar, yedek personel gibi düşünülmede boş yerlerde istihdam edilmektedir. Ancak bu durum ihtisaslaşmamış işlerde uygulanabilir.

Kısmî ÇSP'ları ekipman kullanımı üzerinde olumsuz etki yapmaktadır. Çünkü daha çok kişi aynı makinayı kullanmakta, sık sık el değiştiren makinalar ise çabuk bozulmaktadır.

Kısmî ÇSP'larının diğer bir olumsuz etkisi ise haberleşme işlevi üzerinde olmaktadır. İşletmede daha az zaman bulunacağı için ve haberler hedefe varıncaya kadar daha çok kişiden geçeceği için haberler hem geç ve hem de yanlış ulaşma tehlikesi ile karşı karşıyadır. Aynı sorunları dış haberleşme içinde dile getirebiliriz.

Kısmî ÇSP'ları fazla çalışmaya karşı bir alternatif olarak ileri sürülebilir. İşletmenin malına olan piyasa tale-

bi düzensiz olursa işletmeler fazla personel alamazlar. İş arttığı zaman ise fazla çalışma yaptırırlar. Fazla çalışma yerine kısmî ÇSP uygulanabilir. Bunun için ikisinin de maliyeti hesaplanmalıdır. Bazı yan ödemeler verilmediği takdirde kısmî ÇSP'lerinin daha yararlı kullanımı olduğu görüşündeyiz.

Fazla çalışma ile birlikte kaza ve hatalarda azalmalar görülebilir. Kaza ve hatalar için işe uyum süresi sorun olur gibi düşünülürse de devamlı kısmî ÇSP'leri ile uyum sorunu en aza indirilmiş bulunmaktadır.

Kısmî ÇSP'leri eğitim işlevini de olumlu yönde etkilemektedir. Bu çalışma saati programını tercih eden öğrenciler hem kendini yetiştirmek hem de az dahi olsa bir kazanç temin etmek fırsatını bulurlar. Bu surette hem işletme hem de personel yararlanmış olur.

Ücretler üzerinde kısmî ÇSP'lerinin olumlu etkileri vardır. Hem zamana göre ücret, hem de parça başı esasına göre ücret sistemine uygulanabilirler. Ayrıca kısmî ÇSP'leri tam gün çalışmanın altında bir çalışma olduğu için hem ücret oranları düşüktür, hem de bazı yan ödemeleri almadıkları için personelin işletmeye maliyeti oldukça düşük olabilir. Fakat, kısmî ÇSP ile çalışanlar danışman ise aynı şeyleri onlar için söyleyemeyiz. Onların ücretleri saatle ilgili değildir ve daha yüksektir.

Kısmî ÇSP'leri ile çalışanların kişi başına düşen saat verimliliği oldukça yüksektir. Çünkü personel yorgun ve bıkkın değildir. Ancak kısmî ÇSP'leri ile çalışılacak işler iyi ayarlanmalıdır. Gereğinden daha kısa çalışma saatleri de verimliliği düşürür, çünkü uyum süresini ve ulaşım masraflarını arttırır. Kısmî ÇSP'leri küçük birimlere uygulanırsa daha verimli olabilir, çünkü büyük bir kitle bu ÇSP ile çalışamaz. İşletmede sorun çoğalır, verimsiz olur.

Kısmî ÇSP'ları ücretlerdeki düşme ve verimlilikteki artışlar dolayısıyla maliyetler üzerinde de olumlu etkilerde bulunur. Ayrıca personel işlevlerini olumlu yönde etkilemesi ile de maliyetleri dolaylı olarak ve olumlu bir şekilde etkilemektedir.

Olumsuz etkileri ise işe alma maliyetini arttırmasıdır. Bu sorunda devamlı kısmî ÇSP ile çözümlenmiştir.

Kısmî ÇSP'ları çalışanların morali üzerinde de olumlu etkilerde bulunmaktadır. Çünkü personel daha az süre çalışıp, daha çok boş zamana sahip olabilmektedir. Bu ona kısmî bir hürriyetle birlikte kendini yenileme ve sosyal faaliyetlere katılma gibi imkânlar vermektedir.

Kısmî ÇSP'ları, sıkıştırılmış ve esnek ÇSP'ları ile birlikte kullanılabilinen bir ÇSP'dır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- 1- ARBOSE, Jules, R., Putting 9 to 5 up on the Shelf, International Management, V.36, No:10 Ekim 1981.
- 2- ARTAN, Sinan Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulama, Eskişehir İTİA yayını, Eskişehir, 1979.
- 3- ARTAN, Sinan Personel Yönetimi Ders Notları, Çağaltma, İstanbul, 1984.
- 4- ARTAN, Sinan Endüstri İşletmelerinde Yöneticilerin Yetiştirilmesi ve Türkiye'deki Uygulama, Eskişehir İTİA Yayını, Eskişehir, 1979.
- 5- ARTAN, İnci Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama (Yayınlanmamış doktora tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1985.

- 6- AYSAN, Mustafa Atatürk'en Ekonomi Politikası, Met/er Matbaası, İstanbul, 1980.
- 7- AYTEK, Bintuğ İşletmelerin Verimliliğinde Ücretler ve İşsel Teşvik, Ankara İTİA Yayını, No:77, Ankara, 1977.
- 8- BAIRD, Lloyd, S., The Potential Missue of Overtime, Personnel Psychology, Vol:33, No:3, Sonbahar, 1980.
- 9- _____ Bankalarımızın 1984 sonu Bilanço, Kâr ve Zarar Hesapları, Teşkilat, Mevduat ve Kredileri Hakkında Bilgiler, Türkiye Bankalar Birliği Yayınları, Olgaç Matbaası, Ankara, 1985.
- 10- BAŞARAN, Kâmil "İkinci Bir İşde Çalışanlar", Hürriyet Gazetesi, 10 Kasım 1985-16 Kasım 1985, Yıl:38, Sa:13497-13503.
- 11- BEACH, Dales Personnel: The Management of People At Work, 3.B., MacMillan Publishing Co.Inc., New York, 1975.
- 12- BEDNARZIC, Robert W., Short Workweeks During Economic Downturns, Monthly Labor Review, Haziran, 1983.
- 13- BERKİ, Ali Himmet Mecelle (Mecelle-i Ahkâmı Adliyye), Güzel İstanbul Matbaası, Ankara, 1959.
- 14- BEST, Fred Work Sharing: Issues, Policy, Options and Prospects, Teh W.E.Up John Institute, Kalamazoo, 1981.

- 15- _____ Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Plânı, 1985-1989, T.C.Başbakanlık DPT Yayını, No: DPT 1974, Ankara, 1985.
- 16- BİLGİN,Nuri Çeşitli Sosyo-Kültürel Gruplarda Eşya Sistemleri ve İnsan Eşya İlişkileri, Ege Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi Yayınları, No:28, İzmir, 1983.
- 17- _____ Bioritm, Nokta, Gelişim Yayınları A.Ş. Y.4., Sa:2, Ocak 1986.
- 18- BOLLE,M., FISCHER,V. Working Time In West Germany, Anglo-German Foundation for the Study of Industrial Society, London, 1981.
- 19- BORATAV,Korkut 100 Soruda Türkiye'de Devletçilik, Yelken Matbaası, İstanbul, 1980.
- 20- BOGART,AGnes Part Time Employment Makes Retirees Valuable Resource, Personnel Administration, Haziran, 1983.
- 21- BREAUUGH,James A., The 12 Hour Workday: Differing Employee Reactions, Personnel Psychology, 1983.
- 22- BRITNO,Robert D., Effectiveness of the Twelve Hour Shift, Personnel Journal, Mayıs 1983.
- 23- CLUTTERBUCK,David After Flexible Hours, Now It's Flexiyears, International Management, V.37, No:3, Mart, 1982.

- 24- COHEN,Allen R.,
GADON,Herman Alternative Work Schedules: Integrating Individual And Organizational Needs, Addison Wesley Publishing Co. Washington D.C., 1978.
- 25- CUVILLIER,Rolande The Reduction of Working Time, ILO, Geneva, 1984.
- 26- ÇAKICI Lâtif Verimlilik ve İktisadi Devlet Teşekkülleri Üzerine Bazı Görüşler, Verimlilik, Cild 12, Sa:3, 1983.
- 27- ÇALIŞKAN,Suzan İşgücü Devri ve Devamsızlık Konularına İş Tatmini-Motivasyon Açısından Bir Yaklaşım (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1985.
- 28- ÇELİK,Nuri İş Hukuku Dersleri, 7.B., Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı, İstanbul, 1980.
- 29- ÇEMBERCİ,M.,
ÇEMBERCİ,C. İçtihatlarla İş Kanunu, Olgaç Matbaası, Ankara, 1984.
- 30- ÇOKER,Fahri,
KAZANCI,Sadi Türkiye Cumhuriyeti Kanunları, Ayıldız Matbaası, Ankara, 1966.
- 31- ÇOKER,Fahri,
KAZANCI,Sadi,
KAZANCI,Faruk T.C.Kanunları, 3.B., Kazancı Matbaacılık Sanayii, İstanbul, 1973.
- 32- ÇÖÇENLİ,Taner M., Türk İş Hukukunda Ücretli İzin, Üçdal Neşriyat, İstanbul, 1983.

- 33- DİLBER, Mustafa Yönetmel ve Örgütsel Etkililiğe Davranışsal Yaklaşım, B.Ü.Yayınları, 76 52/02, İstanbul, 1976.
- 34- _____ Directory of Turkish Construction Contractors, Pan Matbaacılık Ltd., Ankara, 1984.
- 35- _____ Düştur, 3.tertip, Cild 41, Ankara.
- 36- DEDEŞ, Hasibe Verimlilik Konusunun Tartışılması ve Bilgi Kaynakları, Verimlilik, Cild 12, Sa:3, 1983.
- 37- DEUTERMAN, William V. Jr. BROWN, Voluntary Part-Time Workers: A Growing Part of The Labor Force, Monthly Labor Review, Haziran, 1978.
- 38- EGE, Ünal İş ve İşçi Problemleri (Türkiye'de Çalışma Hayatı), DPT Yayın No:322, Ankara, 1965.
- 39- EKİN, Nusret Endüstri İlişkileri, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayını, No:4/34, İstanbul, 1979.
- 40- EKİN, Nusret, TUNA, Orhan Otomasyon ve Sosyal Meseleleri, İstanbul Üniversitesi Yayını.
- 41- _____ Enciclopedia Britanica, William Bendon Publisher, Cild 12, 1971.
- 42- EREN, Erol İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi, Met/er Matbaası, İstanbul, 1979.

- 43- EVANS, Archibald Hours of Work In Industrialized Countries, ILO, Geneva, 1975.
- 44- FIELDS, Cynthia Variable Work Hours, The Mony Experience, Personnel Journal, Vol: 53, Eylül, 1974.
- 45- FLEISHER, Belton M., Labor Economics Theory, Evidence
KNIESNER, Thomas J. And Policy, 2.B., Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1980.
- 46- GANNON, Marten J., Shit Work Has a Complex Effects on
NORLAN, Douglas L., Life Styles on Work Habits,
ROBESON, Franklin E. Personnel Administration, Mayıs, 1983.
- 47- GARLITZ, Glaydy F., Temporary Workers A Changing
Industry, Personnel Administration
Mart, 1983.
- 48- GIBSON, James L., Organizations, 4.B, Business Pub-
IVANCEVICH M., lication Inc., Texas, 1982.
DONELLY, James H. Jr.
- 49- GLICKMAN, Albert S., Changing Schedules of Work, The W.E.
BROWN, Zenia H. Upjohn Institute for Employment
Research, Kalamazoo, 1974.
- 50- GLUECK, William F., Personnel A Diagnostic Approach,
Revised Edition, Business Publication
Inc., Dallas, 1972.
- 51- GÖÇMENÇELEBİ, Kemal Çalışma İstatistikleri, İşveren,
Cild:XXI, Sa:4, Ocak 1983.

- 52- GÜLMEZ, Mesut Türkiye'de Çalışma İlişkileri (1936-Öncesi) TODAİE, Yayın No.204, Ankara, 1983.
- 53- GÜLMEZ, Mesut Kısa Süreli Çalışma Biçimine İlişkin Fransız Deneyleri, DPT, Hizmette Özel, 19 Kasım 1982.
- 54- GÜRSOY, Bedri Verimlilik (Prodüktivite) Üzerine, Verimlilik, Cild 13, Sa:1, 1984.
- 55- HAMERMESH, Daniel S., The Economics of Work And Pay, 3.B. REES, Albert Harper and Raw Publisher, New York, 1984.
- 56- HAMURDAN, Yusuf Kadın İlgücünde Beklenen Gelişmeler 1984-89, Plânlama Dergisi, Sa:16, Aralık 1984.
- 57- HARRIMAN, Ann The Work/Leisure Trade off: Reduced Work Time Manager and Professionals, Preager Special Studies, New York, 1982.
- 58- HEDGES Janice N., Flexible Schedules: Problems and Issues, Monthly Labor Review, Sa:100, Şubat 1977.
- 59- HENEMAN, Herbert, Personnel/Human Resource Management, SCHWAB, Donald P., Revised Edition, Richard D. Irwin FOSSUM, John A., Inc., Illinois, 1983. DYER, Lee D.,
- 60- HİMMETOĞLU, Bülend "Esnek Çalışma Saatleri" (Tebliğ)

- 61- _____ Indexes to the International Standart Classification of Economic Activities, Statistical Papers, United Nations, New York, 1971.
- 62- İLKİN, Akın Kalkınma ve Sanayi Ekonomisi, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayın No:498, İstanbul, 1983.
- 63- İLYASOĞLU, Eyüp Üretim Sistemlerinin Yönetimi, 2.B., Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı, Yayın No:382-615, İstanbul, 1983.
- 64- İZVEREN, Adil İş Hukuku, Doğu Matbacılık ve Ticaret Ltd. Ankara, 1974.
- 65- _____ Introduction To Work Study, 3.B., ILO, Geneva, 1981.
- 66- _____ İstatistiklerle İstanbul Sanayi Odasına Bağlı Kuruluşlarda Değerlendirmeler, Can Matbaası, İstanbul, 1985.
- 67- JACKSON, John H.,
MATHIS, Robert L. Personnel/Human Resource Management, 4.B., West Publishing Co., St. Paul, 1985.
- 68- JAMAL, Muhammed,
GRAWFORD, Ronald L. "Consequences of Extended Work Hours; A Comparison of Moonlighters, Overtimers and Model Employees", Human Resource Management, Sonbahar, 1981.

- 69- KARAMAN, İsmail Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Plânı Hazırlık Çalışmaları İçin İstihdamla İlgili Bazı Öneriler, DPT, Yayın No. 1590, 1977.
- 70- KAYNAK, Tuğray Yönetim Psikolojisi, Yönetim Psikolojisi II. Ulusal Sempozyumuna Sunulan Bildiriler, Yorumlar, Tartışmalar, TODAİE Yayınları, No.201, Ankara, 1982.
- 71- KALEMLİ, Mustafa "Açılış Konuşması" Kiplâs Yüksek Danışma Kurulu Toplantısı, İstanbul, 27 Aralık 1985.
- 72- KENDRICK, John W. Improwing Company Productivity, Handbook with Case Studies, The John Hopkins University Press, Baltimore, 1984.
- 73- KNIESNER, Thomas, J., Recent Behavior of the "Full Time WorkWeek in the USA., (Yayınlanmamış doktora tezi), The Ohio State University, Ohio, 1974.
- 74- KORMAN, Abraham K., Industrial and Organizational Psychology, Prentice Hall Inc., New Jersey.
- 75- KUTLUATA, Münir İşletmelerde Prodüktivite ve Rantabilite İlişkileri, İstanbul Reklâm Yayınları, No.34, İstanbul, 1973.
- 76- _____ List of Ratification of Conventions Report III., ILO, Geneva, 1982.

- 77- KUTAL,Gülten İŖgc Esnekliği, Ekonomi Ansiklope-
disi, PaymaŖ Yayınları, İstanbul,
1983.
- 78- KUTAL,Metin ÇalıŖma Süreleri, Ekonomi Ansiklope-
disi, PaymaŖ Yayınları, İstanbul,
1983.
- 79- KIRAY,Mübeccel Sosyal Yapı ve Nüfus ArtıŖı EtkileŖi-
mi, Toplumbilim Yazıları, Gazi ni-
versitesi İktisadî ve İdarî Bilimler
Fakültesi Yayını, No:7, Ankara, 1982.
- 80- MACLAN,David M., The Four Day Work Week, Preager,
New York, 1977.
- 81- MARIC,D., Adopting Working Hours To Modern
Needs, ILO, Geneva, 1980.
- 82- MAURICE,Marc Shift Work, ILO, Geneva, 1976.
- 83- MEIER,Grefl A., Job Sharing, A New Pattern For
Quality of Work And Life, The W.E.
Upjohn Institute, Kalamazoo, 1979.
- 84- MELTZ,Noah M., Sharing The Work, University of
REID, Frank, Toronto Press, Toronto, 1981
SWARTZ, Gerald S.
- 85- _____ Meydan Larousse, Meydan Yayınevi,
Cild 9, İstanbul, 1972.
- 86- MILLER, Frank B., Sanayide BeŖeri Mnasebetler,
(Çev.: Sabahat Yalçın, Toker Dereli),
Sermet Matbaası, İstanbul, 1966.

- 87- NOLLEN, Stanley D., New Work Schedules And Practice:
Managing Time in a Changing Society
Von Nos-trand Reinhold Co., New York,
1982.
- 88- NOLLEN, Stanley D., Alternative Work Schedules, Part
MARTIN, Virginia H. 1.2.3., An AMA Survey Report, AMACOM,
New York, 1978.
- 89- OLMSTED Barney Changing Time: The Use of Reduced
Work Time Options in the United
States, International Labor Review,
Vol:122, No:4, 1983.
- 90- _____ Otomatize Edilmiş İşyerinde İş Ah-
lâkı, Karizma, Rönesans Yayınları,
Aralık, 1985.
- 91- OWEN, John D., Working Hours An Economic Analysis
Lexington Books, Massachusetts,
1979.
- 92- ÖKÇÜN, Gündüz Türkiye İktisat Kongresi, Ankara Üni-
versitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi
Yayınları, No.262, Ankara, 1968.
- 93- PEKER, Can Yeni Toplumsal Yapı ve Yöneticilik,
Güneş Gazetesi, Yıl:19, Sa:4815.
- 94- _____ Personnel Management Communication
(Report Bulletin), 1983, Prentice
Hall, New Jersey, 1983.

- 95- REHBINDER,Manfred,
EKONOMİ,Münir Türk İsviçre Hukukunda Belirli Süreli
Mevzuat Akitlerinin Hukuki Sorunları,
İstanbul Teknik Üniversitesi Matbaası,
İstanbul, 1979.
- 96- REID, Frank,
SWARTZ, Gerald Z., Sharing The Work, University of
Toronto Press, Toronto, 1981.
- 97- _____ Resmi Gazeteler
- 1- İş Süreleri Tüzüğü: RG.11.5.1985 t,
Sa:18398.
 - 2- Postalar Halinde İşçi Çalıştırılarak
Yürütülen İşlerde Çalışmalara İlişkin
Bazı Özel Usul ve Kurallar Hakkında
Tüzük, RG.4.4.1973 t., Sa.14497.
 - 3- RG.30.7.1983 t., Sa:18120.
 - 4- RG.6.5.1986 t., Sa.19099.
 - 5- Ulusal Bayram ve Genel Tatil Günleri
Hakkındaki Kanun, RG.19.3.1981 t.,
Sa:17284.
 - 6- R.G.29.7.1983 t., Sa.2869.
- 98- REYNOLDS,Lloyd,G., Labor Economics And Labor Relations
6.B., Prentice Hall Inc., New Jersey,
1974.
- 99- ROETLISBERGER,F.J., Management and the Worker, 15.B.,
DICKSON,William J., Harward University Press, Boston,
1970.
- 100- RONEN,Simcha Flexible Working Hours, Mc.Graw-
Hill Inc., New York, 1981.
- 101- SALVATORE,Dominick Mikro Ekonomik Teori (Çev.Tamer İş-
güden), Bilim Teknik Yayınevi,
İstanbul, 1985.

- 102- SABUNCUOĞLU,Zeyyat Endüstriyel Davranışlar, Bursa İTİA İşletme Fakültesi Yayını, Bursa, 1982.
- 103- SAMUELSON,Paul A., İktisat, Menteş Kitapevi, İstanbul, 1973.
- 104- SAVAŞ,Vural İktisadi Analiz, İ.İTİA, Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları, No: 307/534, İstanbul, 1979.
- 105- SENCER,Muzaffer, IRMAK,Yakut Toplum Bilimlerinde Yöntem, Say Kitap Pazarlama, İstanbul, 1984.
- 106- SHELDON,ZEDECK, JACKSON,Susan A., SUMMER Elizabeth Shift Work Schedules And Their Relationship to healt Adaptation, Satisfaction And Turnover Intention, Academy of Management Review Journal, Vol:26, No:2, 1983.
- 107- SPIEGEL,Murray R., Theory And Problems of Probability and Statistics, Schaum's Outline Series, McGraw Hill Book., Company, 1975.
- 108- STAINES,Graham L., O'CONNER Pamela Conflicts Among Work Leisure And Family Roles, Monthly Labor Review, August.
- 109- _____ Summary of Reports, Report III, ILO, Geneva, 1982.
- 110- STANDING,Guy Labor Force Participation and Development, 2.B., ILO, Geneva, 1981.

- 111- STEVART,Garry M., GUTHRIE,Arthur Alternative Work Week Schedules: Which One Fits Your Operation? Supervisory Management, Haziran, 1976.
- 112- STILL,Leonie V., Part-Time Versus Full-Time Sales People: Individual Atributes Organizational Commitmend and Work Attitudes, Journal of Retailing, Vol.: 59, No:2, Yaz, 1983.
- 113- SWART,Carroll J., A Flexible Approach to Working Hours, AMACOM, New York, 1978.
- 114- ŞENATALAR,Ferhat Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler "E" Yayınları, İstanbul, 1985.
- 115- TALAS,Cahit İçtimai İktisat, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara, 1961.
- 116- TELİMEN,Osman Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Sermet Matbaası, İ.İTİA. Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları No:292/519, İstanbul, 1978.
- 117- TELİMEN,Osman Yüksek Kademe Yöneticilerinin Eğitim ve Geliştirilmesi, (Doktora tezi), İ.T.T.İ.A., 1972.
- 118- TEVRÜZ,Suna Farklı Meslekler İçin Yetişkinler Öğrencilerin Çalışma ve İşle İlgili Tutumları (Yayınlanmamış doçentlik tezi), İstanbul, 1982.
- 119- TIFFIN,Joseph, McCORMIC Ernest J., Industrial Psychology, 6.B., Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1974.

- 120- TİMUR, Hikmet İş Ölçümü, İş Plânlaması, Verimlilik, TODAİEA, Ankara, 1984.
- 121- TOFLER, Alvin Üçüncü Dalga (Çev.: Ali Seden) Altın Kitaplar, İstanbul, 1981.
- 122- TUNÇOMAĞ, Kenan Atatürk ve Hukuk, Anayasa Mahkemesi Yayınları, No.3, Ankara, 1982.
- 123- TÜMER, Melih Ürün Üretim ve Yönetim, İTİA, Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı, No.305/532, İstanbul, 1978.
- 124- ULUCAN, Devrim Vardiya, Ekonomi Ansiklopedisi, Cild 3, Paymaş Yayınları, İstanbul, 1984.
- 125- _____ Uluslararası Çalışma Teşkilâtı ILO, Türkiye Tarafından Onaylanan Sözleşmeler, Türk-İş Yayınları, No:137, Ankara, 1980.
- 126- _____ Ülsere En Çok Yöneticilerle Gece Vardiyasında Çalışanlar Yakalanıyor, Cumhuriyet Gazetesi, C:IV, Sa:20923, 4 Kasım 1983.
- 127- WEINSTEIN, Harriet Goldberg A Comparison of three Alternative Work Schedules; Flexible Workhours, Compact Work, Week, and Staggered Work Hours, The Wharton School University of Pennsylvania, Philadelphia, 1975.
- 128- WERTHER, William, B.Jr. Mini Shifts: An Alternative To Overtime, Personnel Journal, Mart 1976.

- 129- YALÇIN Selçuk Personel İdaresi, İstanbul Üniversitesi Yayınlarından No:1616, İşletme Fakültesi No:9, İstanbul, 1971.
- 130- YİĞİTER, Umran N., Kömür Havzasında Amele Hukuku, Zonguldak, 1943.
- 131- YOZGAT, Osman İşletme Yönetimi, 2.B., İstanbul, İTİA Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı, No.507, İstanbul, 1978.
- 132- YÜCEL, Asım Emek Ekonomisi ve Endüstriyel İlişkiler, Kalite Matbaası, Ankara, 1980.
- 133- ZAIM, Sabahattin Çalışma Ekonomisi, 2.B., İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayını, İstanbul, 1972.
- 134- ZEYTİNOĞLU, Erol Ekonomik Sistemler, 2.B., Marmara Üniversitesi Yayını, No:429, İstanbul, 1985.
- 135- _____ 1984 yılı Satışlar, Katma Değer, Öz Sermaye, Net Aktifler, Bilânço Kârı, İhracat ve Ücretle Çalışanlar Sayısı, İstanbul Sanayi Odası Dergisi, Yıl 20, Özel Sayı, 15 Ekim.
- 136- _____ 1980 Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı, İkinci Aşama Sonuçları III.Ticaret, Türkiye Devlet İstatistik Enstitüsü Yayın No.1097, Devlet İstatistik Enstitüsü Matbaası, Ankara, Ekim 1984.

137- _____

1980 Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı İkinci Aşama Sonuçları, Iv. Hizmet-Otel-Lokanta-Pastahane-Kahvehane,
Türkiye Devlet İstatistik Enstitüsü
Yayını, Yayın No.1098, Devlet İstatistik Enstitüsü Matbaası, Ekim 1984.

E K L E R

EK 1

Geleneksel ve Alternatif Çalışma Saatleri Programları Uygulayan İşletmeler

- Tam-gün Çalışan İşletmeler

1. Enka İnşaat ve Sanayii A.Ş.

- Tam-gün ve Vardiyalı Çalışan İşletmeler

1. Türkiye Elektrik Kurumu
2. İstanbul Su ve Kanalizasyon İdaresi
3. Vatan Hastahaneleri Grubu
4. Uzel Makina Sanayii A.Ş.
5. Kale Porselen Elektro-Teknik San. A.Ş.
6. Feniş Alüminyum Sanayi ve Tic.A.Ş.'
7. Haznedar
8. Wyeth Laboratuvarları A.Ş.
9. Santral Dikiş Sanayii A.Ş.
10. Otomarsan Otobüs ve Motorlu Araçlar San.A.Ş.
11. Almuksa Mukavva Sanayii ve Ticaret A.Ş.
12. Sümerbank Bakırköy Pamuklu Sanayii Müessesesi
13. Et ve Balık Kurumu Zeytinburnu Et Kombinası

Alternatif Çalışma Saati Programı Uygulayan İşletmeler

- Tam-gün, Vardiya ve Esnek Çalışma Saati Uygulayan İşletmeler

1. Migros Türk T.A.Ş.
2. Türk Havayolları Anonim Ortaklığı
3. Bosfor Turizm A.Ş.
4. Milliyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş.
5. Kerim Çelik Mamulleri İmalat ve Ticaret A.Ş.
6. Auer İmalâtı A.Ş.

7. Türk Telekom Endüstrisi A.Ş.
8. Türk Elektrik Endüstrisi A.Ş.
9. Ciba-Geigy İlaç ve Kimya Ürünleri San. ve Tic. A.Ş.
10. Çanakkale Seramik Fabrikaları A.Ş.
11. Borusan Boru Sanayii A.Ş.
12. Kelebek Mobilya ve Kontrplak Sanayii A.Ş.
13. Akın Tekstil A.Ş.
14. Narin Mensucat Fabrikaları A.Ş.
15. Altınyıldız Mensucat Fabrikası A.Ş.

- Tam-gün, Vardiya, Esnek ve Sıkıştırılmış ÇSP ile Çalışan İşletmeler

1. Bakırsan Bakır Sanayii Mamulleri ve Tic. A.Ş.

- Tam-gün, Vardiya, Esnek ve Kısmî ÇSP'leri ile Çalışan İşletmeler

1. Mintax Deterjan Sanayii A.Ş.
2. Bozkurt Mensucat San. A.Ş.
3. Emboy-Yüntaş Birleşik Kamgarn İplik İmal A.Ş.
4. Kilim Grubu Kartaltepe Mensucat Fab. T.A.Ş.
5. Türk Demirdöküm Fabrikası A.Ş.
6. Gönen Gıda Sanayii A.Ş.
7. Komili Yağ Sabun ve Gliserin Sanayii A.Ş.
8. İstanbul Sheraton Oteli
9. Çelebi Hava Servisi A.Ş.
10. Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.

- Tam-gün, Vardiya ve Kısmî ÇSP'leri ile Çalışan İşletmeler

1. Akbank T.A.Ş.
2. MAN Kamyon ve Otobüs San. A.Ş.
3. Eczacıbaşı İlaç Sanayii ve Ticaret A.Ş.
4. Unilever İş Ticaret ve Sanayii Türk Ltd. Şti.

- Tam-gün, Esnek ve Kısmî ÇSP'ları ile Çalışan İşletmeler

1. Doğuş İnşaat ve Ticaret A.Ş.
2. PİAR Araştırma Ltd. Şti.

- Tam-gün ve Esnek Çalışma SP'ları ile Çalışan İşletmeler

1. Beyti Turistik Tesisleri A.Ş.

EK 2

İşletmelerde Çalışma Saatleri Programları Yöneticileri

1. Et ve Balık Kurumu	Çalışma saatlerini Genel müdürlük, ÇSP'lerini İşletme müdürü
2. Komili	İmalat müdürü
3. Ünilever-İş	Her bölüm şefi
4. Gönen Gıda San.	Genel müdür, Fabrika müdürü
5. Altınyıldız	Plânlama
6. Narin Mensucat A.Ş.	Personel müdürü ve Fabrika müdürü
7. Akın Tekstil	İdare meclisi
8. Sümerbank	Personel müdürü
9. Santral	Genel müdür
10. Bozkurt	Plânlama
11. Kartaltepe	Plânlama
12. Emboy-Yüntaş	Personel müdürü
13. Kelebek Mobilya	Fabrika müdürleri
14. Olmuksa	Personel müdürü (Fabrika müdürü) Genel Md.
15. Eczacıbaşı	Personel müdürü
16. Mintax	Personel müdürü, fabrika müdürü
17. Ciba Geigy	Genel müdür
18. Wyeth	Personel müdürü ve bölüm müdürleri
19. Fenış	Üretim müdürü, Personel müdürü, Genel md.
20. Türk Demir Döküm	Personel müdürü
21. Borusan	Genel müdür
22. Çanakkale Seramik	Personel müdürü
23. Haznedar Ateş Tuğla	Genel müdür
24. Otomarsan	Personel müdürü ve Koordinatörün onayı
25. MAN	Genel müdür, Personel müdürü, İşletme müdürü
26. Auer	Üretim müdürü, Personel müdürü, Genel müdür
27. Türk Elektrik End.	Genel müdür yardımcısı
28. Türk Telekom End.A.Ş.	Bölüm müdürleri ve Genel müdürün onayı
29. Kerim Çelik	Fabrika müdürü

30. Uzel	Personel müdürü, Genel müdürün onayı
31. Kaleporselen	Personel müdürü
32. Bakırsan	Fabrika müdürü
33. Enka	Genel müdür ve Şantiye şefleri
34. Doğu Holding	Personel müdürü
35. Migros Türk	Personel müdürü ve Mağaza müdürleri
36. THY	Personel müdürü ve Genel müdürün onayı
37. Çelebi Havayolları	Bölüm müdürleri ve Genel müdürün onayı
38. Bosfor Turizm	Personel müdürü
39. TEK	Genel müdürlük
40. İSKİ	Personel müdürü
41. Yapı ve Kredi Bankası	Genel müdür yardımcısı (Personel)
42. Akbank	Genel müdürlük ve Bankalar birliği
43. Piar Araştırma Ltd.Şti.	Müdürler Kurulur
44. Sheraton Oteli	Bölüm müdürleri ve Genel müdür
45. Beyti Turistik Tesisleri	Sahibi ve Hukuk müşaviri
46. Milliyet Gazetesi	Personel müdürü ve Kısım şefleri
47. Vatan Hastaneleri	İşletme müdürü ve Başhemsire

EK 3

ANKET FORMU

1- İşletmenizin adı ve hukuki şekli nedir?

2- İşletmeniz kaç yaşındadır?

3- İşletmenizde ÇSP'ların kim veya kimler düzenlemektedir?

4- İşletmenizde toplam kaç kişi çalışmaktadır?

5- Çalışanların demografik yapısına göre düzenlediğim bu tabloya ait bilgileri verebilir misiniz?

6. Aşağıdaki çalışma saatleri programlarından hangileri işletmenizin hangi bölümlerinde uygulanmaktadır?

A. TAM GÜN ÇALIŞMA SAATİ PROGRAMI:

a) ----- uygulanıyor, ----- uygulanmıyor.

b) Uygulanıyorsa hangi bölüm veya bölümlerde uygulanıyor?

B. VARDİYA USULÜ ÇALIŞMA SAATİ PROGRAMI

a) ----- uygulanıyor, ----- uygulanmıyor.

b) Uygulanıyorsa hangi vardiya türü hangi bölüm veya bölümlerde uygulanıyor?

----- birli vardiya
----- ikili vardiya
----- üçlü vardiya
----- dörtlü vardiya
----- mini vardiya
----- bölünmüş vardiya

C. ESNEK ÇALIŞMA SAATLERİ PROGRAMLARI

a) ----- uygulanıyor, ----- uygulanmıyor.

b) Uygulanıyorsa hangi bölüm veya bölümlerde hangi çalışma saati uygulanmaktadır?

----- basamaklı çalışma saatleri
----- esnek tur
----- kayan gün
----- esnek hafta, esnek ay, esnek yıl
----- diğerleri

D. SIKIŞTIRILMIŞ ÇALIŞMA SAATLERİ

a) ----- uygulanıyor, ----- uygulanmıyor

b) Uygulanıyorsa hangi bölüm veya bölümlerde hangi türü uygulanmaktadır?

----- haftada 4 gün 10 saat
----- haftada 3 gün 12 saat

8- Kaç yaşındasınız?

9- Kaç yıldan beri bu işletmede çalışıyorsunuz?

10- Kaç yıldan beri bu sanayide çalışıyorsunuz?

11- Bu işletmedeki pozisyonunuz nedir?

12- En son mezun olduğunuz okul hangisidir?

13- İşletmenizde şu anda karşılaşmakta olduğunuz sorunlar nelerdir?

	<u>Sorun Vardır</u>	<u>Sorun Yoktur</u>
Üretkenlik	-----	-----
Devamsızlık	-----	-----
Personel Devir Oranı	-----	-----
Ekipman Kul.	-----	-----
Emek Mal.	-----	-----
İç Transfer	-----	-----
İç Haber.	-----	-----
Dış Haber	-----	-----
Fazla Çal.	-----	-----
İş Yorgunluğu	-----	-----
İş Kazaları ve Hatalar	-----	-----
Moral	-----	-----

EK 4

Çalışanların Toplam Sayısı ve Demografik Yapısı

	K	E	Top.	İlk	Orta	Lise	Üni.	L.Ü.	18-22	23-33	34-45	46-54	55-65
1. Et-Balık K.	33	283	316	230	23	42	16	-	4	102	155	48	7
2. Komili	22	84	106										
3. Unilever-İş	33	803	836	341	86	244	165	-	3	360	350	98	25
4. Gönen			115										
5. Altinyıldız	1145	1500	2645	1760	480	331	60	14	789	1306	484	52	14
6. Narin	221	769	990	745	120	97	28	-	217	418	255	94	6
7. Akın Tekstil	251	934	1185	1060	79	46	-	-	57	660	394	71	4
8. Sümerbank	349	920	1269	1020	151	51	47	-	58	676	407	76	3
9. Santral	450	400	850	255	255	170	127	42	85	25	255	170	85
10. Bozkurt	882	1687	2569	1904	390	200	75	-	403	346	710	91	19
11. Kilim	172	528	100	498	65	97	40	-					
12. Emboy-Yün.	739	318	1057	769	47	142	28	-	439	475	97	42	4
13. Kelebek M.	9	209	217	153	3	40	21	1	-	79	124	15	-
14. Olmuksa	30	670	700	508	40	138	11	3	-	469	156	71	4
15. Eczacıbaşı	587	954	1541										
16. Mintax	120	472	592	414	148	290	6	-					
17. Ciba-Geigy	99	230	329	102	30	74	118	5	8	154	136	28	3
18. Wyeth	98	227	325						İşçi = 23-33, Yönetici = 45				
19. Fenış	58	150	208	156	13	24	12	3	11	105	71	16	5
20. Demirdöküm	27	1016	1043	651	120	188	72	12	5	214	579	239	6
21. Çanakkale	921	1919	2840						782	1292	586	168	12
22. Haznedar	5	940	145	111	6	18	10	-	-	75	64	4	2
23. Otomarsan	101	1940	1041	1204	183	426	228	-	53	1550	358	76	4
24. MAN	95	1306	1331	919	74	234	104	-	25	555	660	79	12
25. Borusan	7	248	255	220	3	14	18	-	220	3	14	18	-
26. Auer	10	659	669	532	60	49	27	1	4	272	343	39	11
27. T.Elek.End.	13	761	774	476	130	152	16	-					
28. T.Telekom E.	186	211	397	69	102	171	55	-	39	175	158	25	-
29. Kerim Çelik	36	86	122	76	18	17	11	-	10	56	38	-	-
30. Uzel	22	1935	1957	1405	132	302	118	-					
31. Kaleporselen	265	249	514	340	68	61	45	-	434	37	43	-	-
32. Bakırsan	58	268	326										
33. TEK	465	1895	2360	353	785	777	445	2	146	1325	784	97	8
34. İSKİ	594	4900	5494										

TOPLAM

Çalışanların Toplam Sayısı ve Demografik Yapısı

	<u>K</u>	<u>E</u>	<u>Top.</u>	<u>İlk</u>	<u>Orta</u>	<u>Lise</u>	<u>Üni.</u>	<u>L.Ü.</u>	<u>18-22</u>	<u>23-33</u>	<u>34-45</u>	<u>46-54</u>	<u>55-65</u>
35. ENKA	110	315	425	93	30	86	216		8	168	179	78	12
36. Doğuş	21	3579	3600	2520	180	360	540	-	360	1440	1315	360	25
37. Migros	191	811	1002	321	350	270	61	-	95	505	370	21	11
38. Sheraton	150	350	500	175	225	80	20				25-30		
39. Beyti	17	85	102	50	10	30	12						
40. THY	1206	5711	6917	1609	384	2052	1182	119	27	1243	3228	740	108
41. Çelebi	10	221	232	147	29	38	9		6	185	27	12	7
42. Bosfor	13	97	110	56	15	26	13	-	11	57	32	9	1
43. Piar	17	83	102	2	5	73	20		-	80	18	-	-
44. Yapı Kredi Bankası	6120	2688	8808	1552	1203	4676	1377	-	544	148	6614	359	14
45. Akbank	3434	5436	8870	1065	1283	5140	1382	-					
46. Milliyet	70	600	670										
47. Vatan	96	58	154										

İşletmelerde Çalışma Saati Programları

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47						
Tam-gün	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				
Sabah vardiyası	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Öğleden sonra vardiyası	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Akşam vardiyası	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Mini vardiya	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
Bölünmüş vardiya	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
Basamaklı ÇSP	-	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Esnek-tur	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
Kayan-gün	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
Esnek-hafta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Esnek-ay	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Esnek-yıl	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Hafta 3/12 saat	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Hafta 4/12 saat	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
Hafta 4,5/9 saat	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
Kısmi-gün	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Kısmi-hafta	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
İş paylaşımı	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Diğer (emek. yardım)	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		

Alternatif Çalışma Saati Programlarının Personel İşlevlerine Etkisi Hakkında Yöneticilerin Görüşleri

		SAYISAL												YÜZDE OLARAK											
		Üretkenlik	Devamsızlık	Personel Devri	Personel Maliyeti	Ekipman Kullanımı	İç Transfer	İç Haberleşme	Dış Haberleşme	Fazla Çalışma	İş Yorgunluğu	İş Kazaları ve Hataları	Moral	Üretkenlik	Devamsızlık	Personel Devri	Personel Maliyeti	Ekipman Kullanımı	İç Transfer	İç Haberleşme	Dış Haberleşme	Fazla Çalışma	İş Yorgunluğu	İş Kazaları ve Hataları	Moral
Esnek-ÇSP'lerinin Personel İşlevlerine Etkisi	Olumlu etkiler kanısı	15	27	14	15	17	5	7	7	23	33	25	40	32	57	30	32	36	11	15	15	49	70	53	85
	Olumsuz etkiler kanısı	26	13	10	14	10	19	28	20	12	5	9	2	55	28	21	30	21	40	60	42	26	11	19	4
	Etkisiz kanısı	6	7	23	16	20	23	12	20	12	9	13	5	13	15	49	34	42	49	26	42	26	19	28	11
Sıkıştırılmış ÇSP'lerinin Personel İşlevlerine Etkisi	Olumlu etkiler kanısı	10	13	4	11	16	6	2	4	15	8	5	24	21	28	8	23	34	13	4	8	32	17	89	51
	Olumsuz etkiler kanısı	31	21	20	22	9	20	22	20	22	39	42	19	66	66	42	47	19	42	47	42	47	83	11	40
	Etkisiz kanısı	6	13	23	14	22	21	23	23	10	0	0	4	13	28	49	30	47	66	49	49	21	0	0	8
Kısmi ÇSP'lerinin Personel İşlevlerine Etkisi	Olumlu etkiler kanısı	15	24	14	19	10	5	5	3	17	37	36	39	32	51	30	40	21	11	11	6	36	79	77	83
	Olumsuz etkiler kanısı	20	8	14	16	14	12	25	21	18	4	6	2	42	17	30	34	30	26	53	66	38	8	13	4
	Etkisiz kanısı	12	15	19	12	23	30	17	23	12	6	5	6	26	32	40	26	49	64	36	49	26	13	11	13

EK 7

ÇSP Yöneticinin Yaşı, Eğitimi ve Tecrübesi ve İşletmenin Yaşı

	<u>İşletmenin Yaşı</u>	<u>ÇSPD Yaşı</u>	<u>ÇSPD Eğitimi</u>	<u>ÇSPD Tecrübesi</u>
1. Et-Balık Kurumu	35	33	Y	11
2. Komili, Yağ Sabun	108	40	L	18
3. Unilever-İş	36	38	Y	12
4. Gönen Gıda Sanayii	12	35	Y	8
5. Altınyıldız	31	32	Y	9
6. Narin Mensucat	52	39	Y	10
7. Santral	33	30	Y	8
8. Akın Tekstil	30	59	Y	9
9. Sümerbank	130	41	Y	15
10. Emboy-Yüntaş	37	44	L	23
11. Bozkurt	28	42	Y	15
12. Kilim-Kartaltepe M.	30	30	Y	6
13. Kelebek Mobilya	51	35	Y	2
14. Olmuksa	19	48	Y	12
15. Eczacıbaşı	34	62	Y	17
16. Mintax	31	29	Y	7
17. Ciba-Geigy	46	34	Y	10
18. Wyeth Laboratuvarları	25	43	Y	14
19. Çanakkale Seramik	29	58	Y	23
20. Haznedar	34	55	Y	16
21. Feniş Alüminyum	23	53	Y	21
22. Türk Demir-Döküm	32	38	Y	11
23. Otomarsan	19	49	L	19
24. MAN	20	57	Y	18
25. Uzel	33	40	Y	21
26. Auer	30	42	Y	17
27. Kaleporselen	16	49	Y	29
28. Kerim Çelik	18	38	Y	20
29. Türk Elekt. End.	20	42	Y	17
30. Türk Telekom End.	20	34	Y	9

31. Borusan Boru San.	18	38	Y	10
32. Bakırsan Bakır San.	12	32	Y	8
33. Enka İnşaat San.	25	39	Y	14
34. Doğuş İnşaat San.	20	70	Y	14
35. Yapı Kredi Bankası	22	41	Y	2
36. Akbank	30	34	Y	9
37. Milliyet Gazetecilik	36	47	Y	21
38. THY	30	41	Y	10
39. Çelebi	20	65	L	46
40. Bosfor	25	55	Y	2
41. Migros	33	33	Y	20
42. Beyti	50	57	L	51
43. Sheraton	24	42	L	9
44. TEK	13	38	Y	6
45. İSKİ	53	44	L	13
46. Vatan Hastaneleri	16	46	Y	21
47. PİAR	18	40	Y	17

EK 9

Uluslararası Çalışma Teşkilâtı Sözleşmeleri (Convention)

<u>Kabul Tarihi</u>	<u>Yürürlük Tarihi</u>	<u>Sayısı</u>	<u>Konusu</u>	<u>Türkiye'nin Onayı</u>
20.10.1919	13.6.1921	1	Çalışma saatleri (sanayide) (günde 8, haftada 48 saat)	
29.10.1919	13.6.1921	5	Asgari çalışma yaşı 14 olarak tesbit	
25.10.1921	19.6.1923	14	Hafta tatili (haftada 24 saat)	11.2.1946
28.6.1930	29.8.1933	30	Büro ve ticaret işkolunda çalışma saatleri (48 saat)	
21.6.1934	13.1.1938	43	Düz cam levhaları otomatik işlemleri	
22.6.1935	23.6.1951	47	Haftalık çalışma süresini 40 saate indiriyor	
25.6.1935	10.6.1938	49	Cam-şişe işlerinde çalışma saatlerinin azaltılması	
23.6.1936	1.9.1965	51	Kamu hizmetinde çalışma saatlerinin azaltılması	
22.6.1937	21.2.1941	59	Sınai işyerlerinde asgari çalışma yaşı 15 olarak belirlenmiş	
22.6.1937	29.12.1950	60	Sınai dışı işlerde asgari çalışma yaşı 13 olarak belirlenmiş	
20.6.1938	22.6.1940	63	Çalışma süreleri ve ücret istatistikleri yapılması	
9.10.1946	29.12.1950	79	14 yaşından küçüklerin akşam 8 ve sabah 8 arası çalıştırılmamaları	
9.7.1948	27.2.1951	89	Kadınların akşam 10 ve sabah 7 arasında çalıştırılmamaları	
10.7.1948	12.6.1951	90	18 yaşından küçüklerin gece çalıştırılmamaları	
26.6.1957	4.3.1959	106	Ticaret işkolunda hafta tatili 24 saat olacağı	
26.6.1979	-	153	Kara taşımacılığında çalışma ve istirahat süreleri	
1982				

KAYNAK: - Uluslararası Çalışma Teşkilâtı ILO Türkiye Tarafından Onaylanan Sözleşmeler, TÜRK-İŞ Yayınları No 137, Ankara, 1980, s.236-262.

- _____, Chart of Ratification of International Labour Convention, Summary of Reports, Report III (Part 1, 2 ve 3) ILO, Ceneva 1. Baskı, 1982.

EK 10

Çeşitli Serbestlik Dereceleri İçin Anlam Seviyelerine Göre χ^2 Değerleri

V=1

Anlam Seviyesi	0.10	0.05	0.01
χ^2	2.706	3.841	6.635

V=2

Anlam Seviyesi	0.10	0.05	0.01
χ^2	4.605	5.991	9.210

V=3

Anlam Seviyesi	0.10	0.05	0.01
χ^2	6.251	7.815	11.345

V=4

Anlam Seviyesi	0.10	0.05	0.01
χ^2	7.779	9.488	13.277

$\chi_c^2 < \chi_{0.10}^2 \implies$ anlamsız (bağımlılık yok)

$\chi_{0.10}^2 < \chi_c^2 < \chi_{0.05}^2 \implies$ anlamlıca (az bağımlılık var)

$\chi_{0.10}^2 < \chi_{0.05}^2 < \chi_c^2 < \chi_{0.01}^2 \implies$ anlamlı (bağımlılık var)

$\chi_{0.01}^2 < \chi_c^2 \implies$ çok anlamlı (kuvvetli bağımlılık var)