

NÜFUS İSTİKRARI İÇİN İŞ-YAŞAM DENGESİNİ SAĞLAMADA ESNEK ÇALIŞMA DÜZENLEMELERİ

EMEL İŞTAR IŞIKLI

- ◆ İş-yaşam dengesinden kavramsal olarak anlaşılan nedir?
- ◆ Dünyada ve Türkiye’de iş-yaşam dengesini sağlamaya yönelik esnek çalışma uygulamaları hangi boyutlarıyla ele alınmaktadır?
- ◆ Esnek çalışma düzenlemelerinin aile yapısı ve nüfus dinamikleri üzerindeki etkileri nelerdir?

Günümüz çalışma hayatı bireylerin ailelerine ayırabildikleri zamanın giderek azalmasına neden olmaktadır. Çalışanların mesai geçen süreleri çoğu zaman günlük 8 saati aşmakta; ayrıca mesai sonrası e-postalar ve mesajlar aracılığıyla sürekli olarak işle bağlantıda kalmaları beklenmektedir. Bu yoğunluk içerisinde iş dışında bir başka faaliyetle meşgul olamayan bireyler iş-yaşam dengesini sağlamakta ciddi zorluklarla karşılaşmaktadır. Aile içinde ev içi işler ve çocuk bakımının büyük ölçüde kadınlara yüklenmesi, kadınların hem iş-yaşam dengesini sağlamada sorunlar yaşamasına hem de çalışma yaşamındaki yükselme ve sorumluluk alma olanaklarının sınırlandırılmasına neden olmaktadır. Bu durum ise kadınların iş hayatında yükselişini güçlendirmekte ve çoğu zaman görev tanımları daraltılarak erkeklere nazaran düşük statülü işlerde kalmalarına yol açmaktadır. Bu nedenle bazı kadınların kariyerlerinde ilerleyebilmek için bekar kalmayı ya da çocuk sahibi olmamayı tercih ettikleri görülmektedir.

Küreselleşmeyle birlikte hız kazanan teknolojik gelişmeler ve buna paralel artan rekabet baskısı, işletmeleri hem maliyetleri düşüren hem de nitelikli iş gü-

cüne farklı coğrafyalardan erişim sağlayan yeni çalışma modellerine yöneltmiştir. Bu doğrultuda çalışma hayatında giderek yaygınlaşan esnek çalışma düzenlemeleri, çalışanlara iş süreçlerini kişisel ve ailevi sorumluluklarıyla daha uyumlu biçimde yürütme imkanı sunarak iş-yaşam dengesinin güçlenmesine katkı sağlamaktadır. Dünya genelinde kadınların iş gücüne katılımının artması, iş ve aile yaşamlarını birlikte yürütme süreçlerinde yeni zorlukları gündeme getirmekte ve bu durum birçok ülkede doğurganlık eğilimlerini etkileyen önemli bir unsur haline gelmektedir.

İş-yaşam dengesini korumak amacıyla uygulamaya koyulan aile dostu politikalar; izin politikaları, bakım politikaları, mali politikalar ve istihdam politikaları olmak üzere dört ana gruba ayrılmaktadır.

Bu perspektifte istihdam politikalarının bir parçası olan esnek çalışma düzenlemeleri ele alınmaktadır. Esnek çalışma düzenlemeleri hem kadınların iş yaşamında sürdürülebilir biçimde varlık göstermesini hem de nüfusun istikrarlı bir yapıda devam etmesini hedeflemektedir. Türkiye’de son yıllarda belirginleşen düşük nüfus artışı eğilimi geleceğe yönelik demografik projek-

EMEL İŞTAR IŞIKLI

İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı’nda doktorasını tamamlamıştır. 2011-2014 arasında Karadeniz Teknik Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı’nda araştırma görevlisi olarak çalışmış, 2015-2018 arasında Düzce Üniversitesi İşletme Fakültesi Sağlık Kurumları Yöneticiliği Bölümü’nde doktor öğretim üyesi olarak görev yapmıştır. 2019’da sosyal politika alanında doçentliğini alarak aynı fakültede Sigortacılık ve Sosyal Güvenlik Bölümü’ne geçmiştir. 2025’te Sosyal Güvenlik Ana Bilim Dalı’nda profesör kadrosuna atanmıştır. Halen Düzce Üniversitesi İşletme Fakültesi bünyesinde öğretim üyeliğine devam etmektedir.

siyonlarda ciddi riskler oluşturmakta; bugünkü nüfusun 2100 yılına gelindiğinde önemli ölçüde azalabileceğine ilişkin değerlendirmeleri beraberinde getirmektedir. Bu çerçevede olası nüfus daralmasına karşı politika geliştirilmesini amaçlayan ulusal stratejilerin bir parçası olarak 2025'in "Aile Yılı" ilan edilmesi hem aile kurumunun güçlendirilmesini hem de demografik yapıya yönelik risklerin erken dönemde yönetilmesini hedefleyen kapsamlı çalışmaların başlangıç noktası olmuştur.

Bu durum da dikkate alınarak bu çalışmada i) iş-yaşam dengesinin mahiyeti, ii) bu dengeyi sağlamaya yönelik uygulanan esnek çalışma modelleri ve iii) esnek çalışma düzenlemelerinin aile ve nüfus üzerindeki etkilerine ilişkin bir perspektif ortaya koyulmaktadır.

İŞ-YAŞAM DENGESİ

İş-yaşam dengesi, iş ve özel yaşama eşit zaman ayırmak anlamına gelmemektedir. Aksine bireyin aile, iş, boş zaman, sosyal sorumluluk, sağlık, kariyer ve manevi ihtiyaçları gibi yaşamın farklı alanlarını uyum içinde yönetebilmesini ifade etmektedir. Burada "denge"den kasıt çalışma saatlerini azaltmak değil zamanı etkili yöneterek her iki alan için de gerekli enerjiyi koruyabilmektir. Dolayısıyla başarılı bir iş-yaşam dengesinin temel belirleyicisi, bireyin iş ve aile sorumluluklarını eş zamanlı olarak aksatmadan yönetebilme kapasitesidir.¹

İş-yaşam dengesi kavramı yalnızca çalışma sürelerinin azaltılması ya da bireyin daha fazla boş zamana sahip olması şeklinde dar bir anlam taşımamakta; her iki yaşam alanında da tatminin sağlanmasını, roller arası uyumsuzluğun azaltılmasını ve psikososyal iyilik halinin korunmasını içeren çok boyutlu bir yapıyı ifade etmektedir. Dolayısıyla iş-yaşam dengesi "iş ve özel yaşamın birbirinden kesin sınırlarla ayrılması" anlayışının ötesine geçerek çağdaş çalışma yaşamının gerektirdiği esneklik, rol bütünleşmesi ve uyarlanabilirlik ilkeleri çerçevesinde ele alınması gereken dinamik bir kavramdır. Bu denge bozulduğunda iş-aile yaşam çatışması ortaya çıkmakta

ve bireylerin bir alandaki rol taleplerini diğer alana sağlıklı biçimde aktaramaması çatışmayı tetiklemektedir. Konuya ilişkin literatür incelendiğinde ise çalışmaların büyük ölçüde kadın çalışanlar üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir.²

Kadınların iş gücüne katılımının giderek artmasının özellikle kadın çalışanların iş-yaşam dengesi sorunlarının araştırmalarda daha görünür hale gelmesine neden olduğu söylenebilir. Çalışan kadınlar bir yandan geleneksel eş, anne ve ev içi bakım rollerini sürdürürken diğer yandan da ücretli çalışma rollerini yerine getirme durumunda kaldıkları için iş-yaşam dengesini sağlama hususunda sorun yaşayabilmektedir. Araştırmalar çocuk sayısındaki artışın kadınların çocuk bakımına ayırdığı zamanı artırdığını ve buna bağlı olarak sorumluluk yükünü ağırlaştırdığını ortaya koymaktadır.³ Özellikle 0-6 yaş arası çocuğu olan kadınların iş-yaşam çatışması düzeylerinin diğer kadınlara göre daha yüksek olduğu; çocuk sayısındaki artışın da benzer biçimde çatışmayı derinleştirdiği görülmektedir.⁴ Ayrıca ailede bakıma muhtaç bireylerin bulunması da iş-yaşam dengesini zorlaştıran ailevi unsurlar arasında değerlendirilmektedir.⁵

İş-yaşam dengesi genellikle iş ve özel yaşam rollerinin uyumlu biçimde sürdürebilmesini sağlayan üç temel bileşen üzerinden değerlendirilmektedir: i) zaman dengesi, ii) katılım dengesi ve ii) tatmin dengesi.

"Zaman dengesi" kişinin işine ve ailesine ayırdığı süreler arasında makul bir denge kurmasını ifade eder. "Katılım dengesi" bireyin her iki alana da benzer düzeyde zihinsel ve duygusal enerjiyle yönelmesini gerektirir. "Tatmin dengesi" ise hem iş yaşamı hem de

2 Emel İstar ve Salih Dursun, "Kadın Çalışanların Yaşamış Oldukları İş-Aile Yaşamı Çatışmasının İş ve Yaşam Doyumu Üzerine Etkisi", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 28, Sayı: 3, (2014), s. 129.

3 İlker H. Çarıkçı, "Banka Çalışanlarının İş ve Aile Rollerinin Çatışması: Bireysel ve Örgütsel Boyutlar", (Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul: 2001).

4 Kei Nomaguchi ve Marshal Neal Fetto, "Childrearing Stages and Work-Family Conflict: The Role of Job Demands and Resources", *Journal of Marriage and Family*, Cilt: 81, Sayı: 2, (2019), s. 289.

5 Mahmut Özdevecioğlu ve Nihal Çakmak Doruk, "Organizasyonlarda İş-Aile ve Aile-İş Çatışmalarının Çalışanların İş ve Yaşam Tatminleri Üzerindeki Etkisi", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 33, (2015), s. 75.

1 Mubashir Majid Baba, Chitra Krishnan ve Neelni Giri Goswami, "A Five-Decade Analysis of Work-Life Balance among Women through Systematic Literature Review and Bibliometric Analysis", *Future Business Journal*, Sayı: 11, (2025), s. 162.

aile yaşamından benzer ölçüde doyum elde edebilme durumunu kapsar.⁶ Bu üç unsur bir arada değerlendirildiğinde bireylerin roller arasında çatışma yaşamadan daha sürdürülebilir ve sağlıklı bir yaşam düzeni kurmalarına katkı sağlamaktadır. Öte yandan bu bileşenler bireyin yaşam döngüsü, ebeveynlik sorumlulukları, bakım yükümlülükleri ve işin niteliği gibi değişkenlere bağlı olarak farklılaşmaktadır.

İŞ-YAŞAM DENGESİNDE ESNEK ÇALIŞMA UYGULAMALARI

İş-yaşam dengesine yönelik taleplerin artması, çalışma hayatında esnekliğin giderek daha önemli bir araç haline gelmesine neden olmuştur. Dijitalleşme, küreselleşme ve örgütsel yapıların dönüşmesiyle birlikte çalışanların farklı yaşam gereksinimlerine uyum sağlayan modeller geliştirilmesi zaruri hale gelmiştir. Esnek çalışma düzenlemeleri; zaman, mekan ve istihdam biçimi bakımından alternatifler sunarak iş-yaşam dengesi bileşenlerini doğrudan desteklemektedir. Toplumsal cinsiyet temelli iş bölümü, günlük yaşamın pek çok alanında kadın ve erkek arasında belirgin eşitsizliklere yol açmakta ve bu durum toplumsal cinsiyet ilişkilerinin yapısal bir sonucu olarak değerlendirilmektedir. Literatürde söz konusu eşitsizliğin özellikle kadınlar açısından daha dezavantajlı sonuçlar doğurduğu; hatta yüksek eğitilmiş, iyi ücretli ve üst statülü pozisyonlarda çalışan kadınların dahi bu eşitsizliklerden bütünüyle bağımsız olmadıkları vurgulanmaktadır.⁷

Kadınlar kendilerinden hem ücretli işte performans göstermeleri hem de ev içi sorumlulukları yerine getirmeleri beklendiği için çoğu zaman çifte yük altında kalmaktadır. Diğer yandan aile içinde ev işlerinin çoğunluğunun kadınlar tarafından yapıldığı görülmektedir. Nitekim çalışma hayatında erkeklerle benzer görevleri yerine getirmelerine karşın ev içi ba-

kım, temizlik ve çocuk yetiştirme sorumluluklarının büyük kısmının yine kadınlar tarafından üstlenildiği görülmektedir. Kadın ücretli çalışıyor olsa dahi erkeklerin ev içi sorumluluklara katılımı çoğu zaman yüzeysel düzeyde kalmakta, ev ve çocuk bakımı arasında sıkışmaktadır. Bu nedenle bazı kadınların aile yükümlülüklerini yönetebilmek amacıyla kısmi zamanlı veya daha esnek çalışma biçimlerini tercih ettikleri görülmektedir. Esnek çalışma düzenlemeleri kadınlara aileleriyle daha fazla zaman geçirme imkanı sunsa da evden çalışma dahil bu uygulamalar kadınların iş ve ev sorumlulukları arasındaki yoğun baskıyı ortadan kaldıramamış; kimi durumlarda bu sorumlulukların iç içe geçmesine neden olarak yükü daha görünmez kılmıştır. Bu hususa ilişkin olarak koronavirüs (Covid-19) salgını sürecinde uzaktan eğitim kapsamında çalışmalarını evden sürdüren kadın öğretmenlere yönelik çalışmamda katılımcıların şu ifadeleri dikkat çekicidir:

WhatsApp gruplarından gelen ardı arkası kesilmeyen mesajlar, sürekli arayan veliler ile çocuklara yönelik psikolojik destek verme, ödevleri yoklamayı kontrol etme bile başlı başına çok zaman alıcı işlerdi ve benim psikolojim herkesten çok bozuldu. Salgın sürecinin benim için olumlu tek yanı çocuklarımla vakit geçirebilmem ve her anlarını görmem oldu. (35 yaşında 2 çocuklu kadın öğretmen)

Bütün aile bireyleri bir arada olunca evin işi bitmedi. Ütüsü, yemeği, çamaşırı hiç bitmedi. Sürekli bir yoğunluk. Evde çalışan kadınlar daha fazla yıprandı. Depresyon hapı kullanan arkadaşlarımız var. Sürekli yemek yapmak, bulaşık çamaşır, online ders yapmak ve bunların üstüne dışarı çıkamamak hepimizin sınırlarını bozdu. (44 yaşında, 3 çocuklu kadın öğretmen)⁸

Avrupa Birliği (AB) de kadınların iş gücüne katılımını artırmak ve ailelerin ekonomik istikrarını desteklemek amacıyla iş-yaşam dengesine ilişkin önemli düzenlemeler geliştirmiştir. Bu alandaki en güncel düzenleme Haziran 2019'da Avrupa Parlamentosu ve Avrupa Konseyince kabul edilen 2019/1158 sayılı

6 Aşkın Keser ve Burcu Kümbül Güler, *Çalışma Psikolojisi*, (Umuttepe Yayınları, Kocaeli: 2016), s. 263.

7 Gizem Güncavdı, Şöheyda Göktürk ve Oğuzhan Bozoğlu, "An Insight into the Challenges Faced by Academic Women with Pre-School Age Children in Academic Life", *Universal Journal of Educational Research*, Cilt: 5, Sayı: 6, (2017), s. 953.

8 Emel İstar Işık, "Pandemi Sürecinde Kadın Öğretmenlerin Sorunları: Zonguldak İli Örneği", 7. Toplumsal Cinsiyet Adaleti Kongresi Bildirisi, KADEM, İstanbul, 4 Mart 2021.

“Ebeveynler ve Bakım Verenler için İş-Yaşam Dengesi Direktifi” dir. Söz konusu düzenleme ebeveynler ile bakıcı konumundaki bireylerin iş ve özel yaşam sorumluluklarını daha iyi dengeleyebilmeleri için AB’nin mevcut mevzuatını güncellemeyi, ebeveyn izinlerinin daha dengeli paylaşımını teşvik etmeyi ve kadınların iş gücü piyasasındaki düşük temsilini ele almayı amaçlamaktadır. Direktif ayrıca babalık ve ebeveyn izinleri, bakıcı izinleri ve esnek çalışma modellerine ilişkin hükümler içermektedir⁹ AB ülkeleri esnek çalışma politikalarını kurumsal düzeyde en kapsamlı şekilde uygulayan bölge konumundadır. AB’nin 2019/1158 sayılı direktifi ebeveynlerin ve bakım verenlerin esnek çalışma talep etme hakkını hukuki güvence altına alarak bu alandaki uygulamaları güçlendirmiştir.

Günümüzde çalışanların daha esnek çalışma koşullarına yönelmesi ve iş-yaşam dengesini iyileştirme ihtiyacının artması, kısmi zamanlı çalışma modellerinin yaygınlaşmasına katkı sağlamaktadır. İşletmeler de değişen iş hacmini daha etkin yönetebilmek ve maliyetleri sınırlayabilmek amacıyla bu istihdam biçimine daha fazla başvurmaktadır.

Avrupa genelinde kısmi zamanlı istihdam oranları ülkeler arasında belirgin farklılıklar göstermekle birlikte 2024 verilerine göre istihdam edilenlerin yaklaşık yüzde 17,1’i kısmi zamanlı çalışmaktadır. Bu oran ülkelerin sosyoekonomik yapısına göre oldukça değişkendir. Örneğin Bulgaristan’da bu oran yüzde 1,5 iken İsviçre’de yüzde 40,5’e ulaşmakta, Hollanda ve Almanya’da ise her on çalışanın üçü kısmi zamanlıdır. Bununla birlikte kısmi zamanlı istihdamın kadınlar arasında erkeklere kıyasla belirgin biçimde daha yaygın olduğu dikkat çekmekte; kadınlarda bu oran yüzde 27,8 iken erkeklerde ise yaklaşık yüzde 7,7 düzeyindedir.¹⁰ Bu farklılık kadınların bakım ve aile sorumlulukları nedeniyle esnek istihdam biçimlerine daha fazla

yönelmesiyle açıklanabileceği gibi yıllar içinde kısmi zamanlı çalışmanın daha güvenilir ve kabul gören bir çalışma biçimi haline gelmesiyle de ilişkilidir. Ayrıca kadın istihdamına yönelik kültürel normlardaki değişim, tam zamanlı çalışma gelirlerinin yetersiz kalması ve bakım altyapısındaki eksiklikler de kısmi zamanlı çalışmanın tercih edilmesinde etkili olan diğer önemli faktörlerdir.

Danimarka’da esnek çalışma uygulamalarının yaygınlığı ve güçlü iş güvencesi mekanizmalarının varlığı bu ülkede kadınların iş gücüne katılımını önemli ölçüde desteklemektedir. Ülkede kadınların iş gücüne katılım oranı yüzde 76,6 gibi yüksek bir seviyededir. Ayrıca kadınların –özellikle annelik sonrasında– yarı zamanlı ya da farklı türde esnek çalışma modellerine yönelmeyi daha fazla tercih ettikleri görülmektedir.¹¹ Danimarka’da uygulanan Flexjobs modeli çalışma koşullarının bireylerin fiziksel ve psikolojik kapasitelerine göre uyarlanmasına olanak tanıyan önemli bir esnek çalışma düzenlemesidir. Bu sistem çalışma gücü azalmış kronik hastalara, zihinsel rahatsızlığı olanlara ve yaşlı çalışanlara istihdam olanağı sağlayarak onların çalışma hayatında kalabilmelerini desteklemektedir. Çalışanlar, mesai saatlerinin belirlenmesi, azaltılması veya hafta sonu ile tatil günlerinde çalışma yükümlülüğünden muaf tutulma gibi taleplerde bulunabilmekte; sözleşmeler beş yıllık dönemler halinde yapılmakta ve yenilenmeleri değerlendirilmektedir. Çalışan ebeveynler bakım ve aile sorumluluklarını sürdürebilmek amacıyla esnek veya kısmi süreli çalışma modellerine yönelmekte; bu tür düzenlemeler hem iş-yaşam dengesinin sağlanması hem de ebeveynlerin istihdam içerisinde devamlılığının güvence altına alınmasında önemli bir destek mekanizması oluşturmaktadır.¹²

İspanya’da çalışma süresinin azaltılması iş gücü piyasasında uzun süredir kabul gören bir hak olarak görülmekte ve özellikle 12 yaşın altındaki çocukların bakımını üstlenen ebeveynlere önemli kolaylık sağla-

⁹ “Kurumsal Çocuk Bakım Hizmetleri Yoluyla Kayıtlı Kadın İstihdamının Desteklenmesi Projesi | İş Yaşam Dengesi: Türkiye, Norveç ve Seçili AB Ülke Örnekleri I. Araştırma Raporu”, T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, SGK, İKG Pro, (Ağustos 2021), s. 35, https://www.sgk.gov.tr/Download/DownloadFileStatics?f=Inst_CARE_Is_Yasam_Dengesi_Raporu.pdf&cd=YAYINLARIMIZ, (Erişim tarihi: 1 Aralık 2025).

¹⁰ Servet Yanatma, “Avrupa’da Kısmi Süreli İstihdam: En Yüksek Oranlar Hangi Ülkelerde?”, Euronews Türkçe, 6 Aralık 2025.

¹¹ “İş Yaşam Dengesi: Türkiye, Norveç ve Seçili AB Ülke Örnekleri I. Araştırma Raporu”, s. 11-12.

¹² “İş Yaşam Dengesi: Türkiye, Norveç ve Seçili AB Ülke Örnekleri I. Araştırma Raporu”, s. 69.

maktadır. Ebeveynler çalışma sürelerini belirli oranlar arasında düşürme imkanına sahip olmakta ancak bu düzenlemeler genellikle çalışan ile işveren arasında yapılan bireysel anlaşmalara dayanmaktadır. Çalışma süresi esnekliği iş-yaşam dengesini destekleyen bir araç olarak değerlendirilebilse de uygulamanın çoğunlukla kadınları etkilemesi nedeniyle kariyer gelişimlerini olumsuz etkilediği ve sosyal güvenlik primlerinin azalmasıyla emeklilik haklarını zayıflattığı yönünde eleştiriler bulunmaktadır. Bu esnek modeller büyük ölçüde ofis çalışanları için uygulanabilir nitelikteyken üretim gibi zamanın sıkı biçimde belirlenmesi gereken işlerde ise sınırlı kalmaktadır.¹³

Günümüzde İspanya'da esnek çalışmaya ilişkin politika ve uygulamalar özellikle kamu sektöründe aile-iş yaşamı dengesini güçlendirmeye yönelik düzenlemeler etrafında şekillenmektedir. 2019 tarihli ve halen güncelliğini koruyan "Jornada y Horarios" talimatları doğrultusunda kamu çalışanlarının çocuk, yaşlı veya engelli bakımı gibi sorumluluklarının bulunması halinde günlük çalışma saatlerinde bir saatlik esneklik talep edebilmesine imkan tanınmaktadır. Bu düzenleme 12 yaşından küçük çocukları veya ağır hastalığı bulunan aile bireylerini bakım yükümlülüğü altına alan çalışanların, sabit mesai dilimlerinde belirli bir ölçüde değişiklik yaparak özel yaşamlarını daha kolay organize edebilmelerini hedeflemektedir. Bununla birlikte İspanya'nın kamu yönetimindeki esnek çalışma yaklaşımı çalışanların taleplerinin "hizmetin ihtiyaçları" ilkesiyle dengelenmesini şart koşmaktadır. Böylece esnekliğin kamu hizmetinin sürekliliği ve etkinliğini zedelemeyecek biçimde değerlendirilmesi istenmektedir. Bu nedenle ilgili birimler bakım sorumluluğu olan çalışanlara esneklik sağlarken aynı zamanda kamu hizmetinin aksatılmasını da güvence altına almakla yükümlüdür.¹⁴

13 "İş Yaşam Dengesi: Türkiye, Norveç ve Seçili AB Ülke Örnekleri I. Araştırma Raporu", s. 81.

14 "Criterios Aplicables a la Flexibilidad Horario por Cuidado de Hijos", Ministerio Transformación Digital, (Eylül 2025), https://digital.gob.es/funcion-publica/dgfp/regimen-juridico/boletin-rrhh/5/bodeco5_1, (Erişim tarihi: 8 Aralık 2025).

Belçika, iş-yaşam dengesine yönelik politikalarıyla dikkat çeken bir diğer örnektir. Ülkede ebeveyn izinleri kişiye özgü düzenlenmekte ve bir ebeveynin sahip olduğu izin hakkı diğerine devredilememektedir. Çalışanların aile yükümlülükleri ile iş yaşamlarını daha uyumlu biçimde yürütebilmeleri için "kariyer molası" ve "zaman kredisi" gibi iki önemli uygulama bulunmaktadır. Kamu çalışanlarına yönelik kariyer molası sistemi bireylere çalışma süreleri veya saatlerinde 60 aya kadar değişiklik yapabilmeye ve çocuk bakımına daha fazla zaman ayırma imkanı tanımaktadır. Özel sektördeki çalışanlar için ise benzer esneklik olanakları zaman kredisi uygulaması aracılığıyla sunulmaktadır.

Belçika'da izin haklarına yönelik düzenlemeler incelendiğinde çalışma hayatında esnekliği artırmayı amaçlayan politikaların benimsendiği görülmekte ancak bu olanaklardan kimlerin yararlanabileceği her zaman net değildir. Esnek çalışma biçimlerinin kullanımını cinsiyet, sosyal sınıf ve etnik köken gibi değişkenlerle ilişkilidir. Örneğin yarı zamanlı çalışma veya kariyer molası hakkı hem annelere hem babalara tanınmış olsa da bu hakların fiilen kullanımını iş sözleşmelerinin esnek yapısı ve mali yükler sınırlayabilmektedir. Bu durum özellikle orta sınıf çalışanların kariyere ar verme gibi hakları kullanmasını güçleştirmekte ve düzenlemelerin beklenen koruyuculuğu sağlamasını engellemektedir.¹⁵

Almanya, aileleri desteklemeye yönelik kapsamlı bir politika çerçevesi geliştirmiş ve bu doğrultuda çeşitli uygulamaları yürürlüğe koymuştur. Ülkede çocuk sahibi olmayı planlayan veya çocuk büyüten ailelere yönelik maddi desteklerin yanı sıra çalışma hayatına yeniden dönmek isteyen kadınları teşvik eden düzenlemeler de bulunmaktadır. Çocuk yardımları, çalışma saatlerinde esneklik sağlayan modeller ve nitelikli bakım hizmetlerinin yaygınlaştırılması bu politika setinin önemli bileşenleri arasında yer almakta olup ailelerin hem ekonomik hem de sosyal açılardan güçlenmesine katkı sağlamaktadır.

15 "İş Yaşam Dengesi: Türkiye, Norveç ve Seçili AB Ülke Örnekleri I. Araştırma Raporu", s. 125.

Almanya'da 2025'te öne sürülen ve yürürlüğe girmesi planlanan Çalışma Süreleri Yasası (Arbeitszeitgesetz) reformu ülkenin mevcut çalışma saatlerinin düzenlenmesini köklü biçimde yeniden şekillendirmeyi hedeflemektedir. Bu reform önerisi CDU/CSU-SPD koalisyon hükümeti tarafından Şansölye Friedrich Merz liderliğinde sunulmuştur. Yeni düzenleme kapsamında mevcut günlük maksimum çalışma süresi sınırı (8 saat, bazı durumlarda 10 saat) kaldırılarak yerine haftalık 48 saatlik bir üst sınır getirilmesi planlanmaktadır. Bu değişiklik çalışanlara belirli günlerde daha uzun, diğer günlerde ise daha kısa çalışma saatleriyle esnek çalışma olanağı tanırken iş-yaşam dengesi için yeni bir esneklik modeli sunmayı amaçlamaktadır.¹⁶

ABD'de federal düzeyde zorunlu bir esnek çalışma politikası bulunmazken uygulamalar büyük ölçüde işverenin inisiyatifine bırakılmaktadır. Bununla birlikte teknoloji ve hizmet sektörlerinde özellikle koronavirüs salgını sonrasında hibrit ve uzaktan çalışma modelleri yaygınlaşırken iş gücü piyasasında bir dönüşüm yaşanmıştır. Haziran 2024 itibarıyla federal kurumlarda yaklaşık 207 bin 710 çalışan (toplam iş gücünün yüzde 9'u) uzaktan çalışma düzeninde çalışmayı sürdürürken uzaktan çalışma (*remote work*) tüm eyaletlere ve ABD'nin yüzde 84'lük coğrafi alanına yayılmıştır. Ajansların büyük bölümü uzaktan çalışma uygulamalarının özellikle istihdam, işe alım ve çalışan tutma üzerinde olumlu etkileri olduğunu bildirmiştir. Nitekim Office of Personnel Management (OPM) verileri *remote* pozisyonların ortalama 366 başvuru olarak ofis odaklı pozisyonlara kıyasla çok daha geniş bir başvuru havuzu çektiğini göstermiştir. Ancak Ocak 2025'te ABD Başkanı Donald Trump tarafından federal kurumlara çalışanların tam zamanlı ofise dönmelerini zorunlu kılan bir talimat verilmiş, yalnızca askeri/dış hizmet mensubu eşleri, tıbbi engeli olanlar ve "zorlayıcı nedenler"e sahip sınırlı gruplar için istisnalar tanınmıştır. Ülkede 2020-2024 arasında esnek çalışma nedeniyle ofis kullanımını azaltan birçok kurum 2025 itibarıyla gayrimenkul küçültme planlarını du-

16 "Neue Arbeitszeitgesetz-Reform der Merz-Regierung – 48-Stunden-Woche soll kommen", *Frankfurter Rundschau*, 30 Eylül 2025.

raklatmış, yeni "ofise dönüş" zorunluluğu ve kurumsal yeniden yapılanmalar nedeniyle mekansal ihtiyaçlarını yeniden değerlendirmeye başlamıştır.¹⁷

Türkiye'de ise 4857 sayılı İş Kanunu ile çalışma hayatına getirilen esneklik mekanizmaları, işçi ile işverenin çalışma koşullarını ihtiyaçlarına göre uyarlamasına olanak tanıyan önemli düzenlemeler içermektedir. Kanun kapsamında kısmi süreli çalışma, belirli süreli sözleşmeler, özel istihdam büroları aracılığıyla geçici çalışma, uzaktan çalışma, çağrı üzerine çalışma, serbest zaman, telafi çalışması ve iş sürelerinin esnekleştirilmesi/denkleştirme gibi çeşitli esnek çalışma biçimleri tanımlanmış olsa da bu modellerin uygulamada geniş bir yaygınlık kazandığını söylemek güçtür. İş gücü piyasasına yönelik bu düzenlemelere rağmen uygulamadaki sınırlı yaygınlık özellikle kadın çalışanların iş-yaşam dengesini sağlamada yaşadığı güçlükleri azaltmada yeterli olmamaktadır.

Türkiye'de doğurganlık hızının ev kadınlarında 1,72 iken çalışan kadınlarda 1,38'e düştüğü belirtilmektedir.¹⁸ Bu tablo Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığının (ASHB) kadınların çalışma hayatına katılımını desteklemek ve doğurganlık üzerindeki olumsuz etkileri azaltmak amacıyla kadınlara yönelik esnek çalışma modellerini yeniden gündeme almasına yol açmıştır. Bu çerçevede esnek çalışma düzenlemelerinin hem istihdamı hem de aile yaşamını güçlendirecek şekilde etkinleştirilmesi önemli bir politika alanı olarak ortaya çıkmaktadır.

Türkiye'de iş-yaşam dengesini güçlendirmeye yönelik özellikle ebeveynlerin çocuk bakımındaki sorumlulukları dikkate alınarak çeşitli yasal düzenlemeler yapılmıştır. Bu düzenlemelerin başında ebeveynlerden birinin talep etmesi halinde kısmi süreli çalışma hakkına geçiş imkanı gelmektedir. Esnek çalışma ilişkilerinin iş-yaşam dengesi üzerinde belirleyici bir rol

17 "Federal Remote Work: OPM Guidance could Help Relevant Agencies Evaluate Effects on Agency Performance", U.S. Government Accountability Office, 17 Haziran 2025, <https://www.gao.gov/products/gao-25-107363>, (Erişim tarihi: 8 Aralık 2025).

18 "Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanımız Göktaş, TRT Haber Yayında Soruları Yanıtladı", ASHB, 14 Ocak 2025, <https://aile.gov.tr/haberler/aile-ve-sosyal-hizmetler-bakanimiz-goktas-trt-haber-yayinda-sorulari-yanitladi>, (Erişim tarihi: 7 Aralık 2025).

oynadığı düşünüldüğünde bu hak sayesinde çalışan ebeveyn hem iş hayatıyla bağıni koparmamakta hem de çocuğuna ayırdığı zamanı artırabilmektedir. 4857 sayılı İş Kanunu'nun 13. maddesinin 5. fıkrasında kısmi süreli çalışmaya geçişin şartları ayrıntılı biçimde düzenlenmiş ancak bu koşulların varlığı halinde işverenin başvuruyu kabul edip etmeme zorunluluğu ve buna ilişkin istisnalar ise uygulamada tartışma konusu olabilmektedir. Özellikle yapılan işin kısmi süreli modele uygunluğu, işverenin yönetim hakkının sınırlarını belirleyen temel unsurlardan biri olarak ortaya çıkmakta ve bu alan uygulamadaki uyumsuzlukların önemli bir kısmını oluşturmaktadır.¹⁹

ESNEK ÇALIŞMA DÜZENLEMELERİNİN AİLE VE NÜFUS ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Hem dünyada hem ülkemizde teknolojik gelişmelerin hızlanması, internet altyapısının yaygınlaşması ve birçok işin mekandan bağımsız biçimde yürütülebilmesi esnek çalışma düzenlemelerine olan ihtiyacı belirgin biçimde artırmıştır. Özellikle küresel salgın sonrasında birçok iş yeri hibrit çalışma modeline geçmiş; haftanın belirli günlerinde evden, belirli günlerinde de ofisten çalışma gibi uygulamalar yaygınlaşmış, geleneksel 08.00-17.00 mesai düzeni giderek işlevselliğini yitirerek daha esnek çalışma biçimlerine dönüş başlamıştır.

Çalışma biçimlerinin hızla dönüşmesi aile yapıları ve nüfus dinamikleri üzerinde belirleyici etkiler meydana getirmektedir. Uzmanlar iş dünyasındaki bu değişimin çalışanların özel yaşamlarını daha etkin yönetebilmelerine olanak tanıyan esnek çalışma uygulamalarını zorunlu hale getirdiğini belirtmektedir. Esnek çalışma saatleri çalışanlara işe başlama ve bitiş zamanlarını belirli aralıklarda seçme imkanı sunarak ev içi sorumlulukları daha dengeli planlamalarına yardımcı olmakta; bu durum hem ev içi iş bölümünü kolaylaştırmakta hem de stres düzeyini azaltarak ebeveynlerin çocuklarıyla daha nitelikli zaman geçirmesini sağlamaktadır. Uzaktan çalışma uygulamaları ise

coğrafi bağımlılığı azaltarak çalışanlara farklı şehirlerde yaşama imkanı tanımakta ve işe gidip gelme süresini ortadan kaldırarak aile içi zamanın artması gibi avantajlar sağlamaktadır.

Esnek tatil düzenlemeleri ve çalışanlara sunulan sosyal destekler (örneğin sağlık sigortası, çocuk bakım desteği veya yemek yardımları) ailelerin ekonomik ve bakım yüklerini hafifletmekte; bu durum özellikle çocuk sahibi olmayı planlayan çiftler açısından önemli bir güvence oluşturmaktadır. Yarı zamanlı çalışma ve iş paylaşımı gibi modeller çocuk, yaşlı veya engelli bakımı gibi sorumlulukların yoğun olduğu dönemlerde işten ayrılma riskini azaltarak ebeveynlerin istihdamda kalmasını desteklemektedir. Ayrıca özelleştirilmiş çalışma koşulları ve sürekli mesleki gelişim olanakları çalışanların hem kariyerlerini sürdürmelerine hem de ailevi sorumluluklarını aksatmamalarına yardımcı olmaktadır.

Esnek çalışma uygulamaları iş-yaşam dengesinin güçlenmesinde etkili olmaktadır.²⁰ Özellikle ebeveynler için evden çalışma seçeneğinin sağlanması kişilerin işe gidip gelme sürelerini ailelerine ayırabilmelerine olanak sağlamaktadır. Diğer yandan çalışma sürelerinin esnekliğine imkan tanıyan uygulamaların çocuklarını okul veya kreşlere bırakan ebeveynlerin iş ve okul saatleriyle uyumlu bir çalışma programı hazırlamalarına yardımcı olduğu söylenebilmektedir.²¹ İşletme ihtiyaçlarıyla uyumlu bir şekilde tasarlanan esnek çalışma düzenlemelerinin bireylerin iş gücü piyasasında kalıcılığını artırdığı ve bakım sorumlulukları ile iş yerinde çalışmak arasında daha sürdürülebilir bir denge kurulmasına olanak tanıdığı tespit edilmiştir.²²

Diğer yandan esnek ve güvenceli çalışma düzenlemelerinin hem kadınların istihdama katılımını hem de doğurganlık kararlarını etkilediğini gösteren çalışma-

19 Çiğdem Yorulmaz, "Ebeveynlerden Birinin Kısmi Süreli Çalışmaya Geçme Hakkı", *ASBÜ Hukuk Fakültesi Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 2, (2024), s. 1501.

20 Fatih Şükrü Akyaz ve Dursun Boz, "Esnek Çalışmanın İş-Yaşam Dengesi Üzerindeki Etkisi", *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 267, Sayı: 2, (2021), s. 339.

21 Michael Alexander ve Jennifer Baxter, "Impacts of Work on Family Life among Partnered", *Australian Institute of Family Studies*, Sayı: 72, (2005), s. 18.

22 Oscar Vargas Llave ve Tina Weber, *Regulations to Address Work-Life Balance in Digital Flexible Working Arrangements*, (Publications Office of the European Union, Luxembourg: 2020), s. 35.

lar da bulunmaktadır.²³ Aile dostu çalışma koşullarının varlığının; bireylerin ekonomik belirsizlik algısını azaltarak ebeveynliğe geçişi teşvik etmekte olduğu ve doğurganlık davranışları üzerinde destekleyici bir rol oynadığını belirtmek mümkündür.²⁴ Bu bağlamda esnek çalışma sadece bireysel bir tercih veya işletme stratejisi değil aynı zamanda aile politikaları ve nüfus yapılarını etkileyen önemli bir sosyal düzenleme alanı olarak değerlendirilmektedir.

Esnek çalışma uygulamaları ebeveynlerin çocuk bakımı ve ev içi sorumluluklarını daha etkin şekilde yerine getirmelerine olanak sağlayarak aile içi ilişkilerin güçlenmesine katkıda bulunmaktadır. Zaman ve mekan esnekliği ebeveyn-çocuk etkileşimini artırmakta, bakım yükünün daha dengeli paylaşılmasına fırsat sunmakta ve aile içi çatışmaları azaltmaktadır. Kadınların iş gücüne katılımını sürdürmesi açısından ise esnek çalışma kritik bir mekanizma olarak öne çıkmaktadır.

Esnek çalışma politikaları birçok ülkenin nüfus politikaları açısından temel bir araç haline gelmiştir. Özellikle Avrupa'da iş-yaşam dengesini destekleyen kapsamlı politikaların uygulandığı ülkelerde doğurganlık oranlarının daha dengeli seyrettiği görülmektedir.²⁵ Esnek çalışma ile ebeveyn izinleri, çocuk bakım hizmetleri ve aile dostu politikalar birleştiğinde nüfusun yaşlanmasının olumsuz etkileri daha iyi yönetilebilmektedir. Türkiye'de doğurganlık hızındaki düşüş dikkate alındığında esnek çalışma modellerinin yaygınlaştırılması aile kurma ve çocuk sahibi olma kararlarını olumlu etkileyebilecek stratejik bir politika alanı olarak önem kazanmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu perspektif iş-yaşam dengesinin sağlanmasında esnek çalışma uygulamalarının önemli bir role sahip ol-

duğunu ortaya koymaktadır. Avrupa ve ABD örnekleri esnekliğin hukuki güvence ve kurumsal destekle güçlendirildiğinde daha sürdürülebilir sonuçlar ürettiğini göstermektedir. Türkiye'de ise yasal altyapı mevcut olsa da uygulamanın yaygınlaştırılması için politika düzeyinde ve işveren nezdinde daha güçlü adımların atılması gerekmektedir.

Esnek çalışma modelleri uygun hukuki çerçeve ve kurumsal destek mekanizmaları bulunmadığında güvencesiz çalışma biçimlerini yaygınlaştırabilen; sosyal güvenlik haklarının zayıflaması, işçi-işveren ilişkisinin bozulması ve işten çıkarma süreçlerinin kolaylaşması gibi olumsuz sonuçlar oluşturabilmektedir. Bu nedenle iş sağlığı ve güvenliği mevzuatının esnek çalışma biçimleri açısından etkin biçimde uygulanması gerekmektedir. Yapılacak yeni düzenlemelerde esnek çalışmadan faydalanan çalışanların sosyal güvenlik primleri ve yan hakları açısından tam koruma sağlanmalıdır. Esnek çalışma uygulamalarını teşvik eden vergi ve sigorta prim destekleri tasarlanırken bu desteklerin kötüye kullanımını önleyecek şeffaf izleme ve denetim mekanizmaları da oluşturulmalıdır.

Uzaktan çalışmanın yaygınlaşmasıyla birlikte bazı sektörlerde (ulaşım ve fiziksel iş gücü gerektiren alanlar gibi) istihdam kayıplarının yaşanabilmesi söz konusudur. Bu nedenle esnek çalışma modellerinin iş gücü piyasasında kalıcı ve sürdürülebilir olabilmesi için özel politika araçlarına ihtiyaç bulunmaktadır. Özellikle teknoloji kullanımı orta yaş ve üzeri çalışanlar için çeşitli zorluklar barındırabilmektedir. Bu çalışanların mümkünse ofiste çalışmasının devamlılığının sağlanması, değilse dijital okuryazarlığını artıracak ulusal programlara dahil edilmesi sağlanmalıdır. Ayrıca verimliliğin artırılması için zaman yönetimi, dijital iş birliği, iletişim ve uzaktan çalışma becerileri konusunda eğitimler geliştirilmelidir.

Kadın çalışanların iş-yaşam dengesini sağlamaya yönelik esnek çalışma modellerine geçiş hem bakım sorumluluklarının yönetilmesini kolaylaştırmakta hem de iş gücüne katılımın sürdürülebilir biçimde artmasına katkı sunmaktadır. Bu kapsamda 0-6 yaş arasında çocuğu bulunan veya evinde engelli ya da yaşlı

23 Daniela Del Boca, Silvia Pasqua ve Chiara Pronzato, "Motherhood and Market Work Decisions in Institutional Context: A European Perspective", *Oxford Economic Papers*, Sayı: 61, (2009), s. 147.

24 Alicia Adserà, "Where are the Babies? Labor Market Conditions and Fertility in Europe", *European Journal of Population*, Cilt: 27, Sayı: 1, (2011), s. 1-32.

25 Olivier Thévenon, "Family Policies in OECD Countries: A Comparative Analysis", *Population and Development Review*, Cilt: 37, Sayı: 1, (2011), s. 57-87.

bireylerin bakım sorumluluğunu üstlenen kadınlar için esnek çalışma imkanı sağlanmalıdır.

Bu çerçevede esnek çalışma modellerinin yaygınlaştırılması istihdam politikalarının ötesinde nüfus artış hızını artırmaya yönelik stratejik bir politika aracı olarak ele alınmalıdır. Bilhassa ebeveynlerin ve bakım sorumluluğu olan bireylerin istihdamda kalmasını güvence altına alan, sosyal gü-

venlik haklarını koruyan ve güvencesizliği önleyen esnek çalışma düzenlemeleri çocuk sahibi olma kararlarını destekleyici bir sosyal politika unsuru olarak tasarlanmalıdır. Bu bağlamda aile dostu esnek çalışma modellerinin yaygınlaştırılması Türkiye'nin önümüzdeki yıllarda karşılaşması muhtemel nüfus sorunlarının ele alınmasında etkili bir politika aracı olarak değerlendirilebilir.

