

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**TÜRKİYE'DEKİ İNSAN KAYNAKLARI AÇISINDAN
ESNEK ÇALIŞMANIN İSTİHDAMA ETKİLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
ÇAĞLAR DOĞRU**

**Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. İHSAN KELEŞ**

ANKARA-2010

ONAY

Çağlar Doğru tarafından hazırlanan “ Türkiye'deki İnsan Kaynakları Açısından Esnek Çalışmanın İstihdama Etkileri” başlıklı bu çalışma, 02 / 06 / 2010 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

[İmza]

Prof. Dr. Temiz Uşak

[Unvanı, Adı ve Soyadı] (Başkan)

.....

[İmza]

Prof. Dr. Dursun Bingöl

[Unvanı, Adı ve Soyadı]

.....

[İmza]

.....

[Unvanı, Adı ve Soyadı]

Yrd. Doç. Dr. İbrahim KELEÇ

ÖNSÖZ

Dünyada son dönemlerde yaşanan sosyal, ekonomik ve özellikle teknolojik gelişmeler ile birlikte çalışma hayatına dair tüm unsurların değişimi ve gelişimi söz konusu olmuştur. İşletmelerin ve işçilerin çalışma hayatında yaşamlarını idame ettirebilmelerinin yegane koşulu sürekli gelişim olmuştur. Sürekli gelişim kavramı ile beraber öteden beri var olan rekabet kavramı ise önemine önem katmıştır.

Tezde, dünyada bu gelişmelerle son dönemlerde en çok önem kazanmış konulardan olan " İnsan Kaynakları Yönetimi" ve " Esnek Çalışma" gibi konular işlenecektir.

Tezin amacı; esnek çalışmanın istihdama ne yönde etkilerinin olduğu ve Türkiye'de esnek çalışmanın ne derecede uygulandığını incelemek ve Türkiye'deki insan kaynakları açısından esnek çalışmanın istihdama etkilerinin olup olmadığını ve eğer varsa neler olduğunun araştırılmasıdır.

Tezin her türlü aşamasında, akademik desteklerinden ve ilgili tutumlarından ötürü tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. İhsan Keleş'e ve Sayın Tez Jüri Üyeleri'ne teşekkürlerimi arz ederim. Ayrıca, eğitim hayatım boyunca hiçbir fedakarlıktan ödün vermeyen ve beni her fırsatta destekleyen annem, babam ve kardeşlerime sonsuz teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	ii
SİMGELER VE KISALTMALAR	x
TABLolar	x
GRAFİKLER VE ŞEKİLLER	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ESNEK ÇALIŞMA

I.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İNCELENMESİ	5
A.İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi	5
1.Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş	6
B.İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı	7
C.İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Çevresel Faktörler	8
1.İç Faktörler	8
a.İşletmenin Vizyonu,Amaçları,Hedefleri,Değerleri	9
b.İşletmenin Kültürü	9
c.İşletmenin Büyüklüğü	10
2.Dış Faktörler	10
a.Yasal Faktörler	11
b.Ekonomik Faktörler	11
c.Sosyal Faktörler	12
d.Teknolojik Faktörler	12
D.İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları	13
1.İnsan Kaynakları Planlaması	13
a.İnsan Kaynakları Planlamasının Amaçları	14
2.İş Analizi	15

a. İş Analizi Süreci	16
b. İş Analizi Bilgilerini Elde Etmede Kullanılan Yöntemler	16
3. İnsan Kaynağını Bulma ve Seçme	17
a. İnsan Kaynağını Bulmak İçin Kullanılan Kaynaklar	17
(1) İç Kaynaklar	18
(2) Dış Kaynaklar	18
b. İnsan Kaynağını Seçme ve Teknikleri	19
(1) Test Etmenin Temel Kavramları	19
i. Geçerlilik Kavramı	19
ii. Güvenirlilik Kavramı	20
(2) Seçme Sınavı Türleri	20
i. Zeka, Fiziksel Yetenek, Karakter ve İlgi Alanları Sınavları	20
ii. Değerlendirme Merkezleri ve Örnek İş Uygulaması	21
4. İnsan Kaynağının Eğitimi ve Geliştirilmesi	21
a. Eğitim Türleri	22
b. Gelişim Türleri	22
5. Performans Değerlemesi	23
a. Performans Değerleme Sistemi	23
b. Performans Değerleme Sistemi Bilgi Kaynakları	24
6. Ücret Ve Ödül Yönetimi	24
II. ÇALIŞMA HAYATINDA ESNEKLİĞİN İNCELENMESİ	26
A. Esneklik Kavramı	26
B. Esnekliğin Tarihsel Gelişimi	28
C. Esnekliği Doğuran Nedenler	29
1. Ekonomik Nedenler	29
2. Sosyal Nedenler	31
III. ESNEK ÇALIŞMANIN GELİŞİMİ	33
A. Esnek Çalışmanın Tanımı	33
B. Esnek Çalışmanın Ortaya Çıkışında Etkili Olan Faktörler	34
1. Ekonomik Faktörler	35
a. Yaşanan Ekonomik Krizler	35
b. Değişen Rekabet Koşulları	35

2. Teknolojik Faktörler	36
a. Teknolojik Gelişmeler	36
b. Yeni Teknolojik Koşullarda Çalışma	36
C. Çalışma Hayatında Esnekliğin Ortaya Çıkış Şekilleri	37
1. Sayısal Esneklik	37
a. İç Sayısal Esneklik	37
b. Dış Sayısal Esneklik	38
2. Fonksiyonel Esneklik	40
3. Ücret Esnekliği	42
a. Asgari Ücretin Fonksiyonu	43
b. Performansa Dayalı Ücretler	44
4. Çalışma Sürelerinde Esneklik	45
a. Çalışma Süresinin Esnekleştirilmesi Uygulamaları	46
(1) İş Süresinin Kısaltılması	46
(2) İş Süresinin Esnekleştirilmesi	46
i. Esnek Zaman Modeli	47
5. Coğrafi Esneklik	48
6. Uzaklaştırma Stratejileri	49

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE ESNEK ÇALIŞMANIN İNCELENMESİ

I. İŞLETMELERDE ESNEK ÇALIŞMA MODELLERİNİN İNCELENMESİ	49
A. Kısmi Çalışma	50
1. Kısmi Çalışmanın Ortaya Çıkmasının ve Önem Kazanmasının Nedenleri	51
a. Ekonomik Nedenler	52
b. Sosyal Nedenler	52
B. İş Paylaşımı	53
1. İş Paylaşımının Avantaj ve Dezavantajları	55
a. Avantajları	55
b. Dezavantajları	55

C.Çağrı Üzerine Çalışma	56
D.Evde Çalışma	57
E.Tele Çalışma	59
1.Evde Büro.....	61
2.Uydu Büro	61
3.Komşu Büro	62
4.Gezici Büro.....	62
F.Geçici İş İlişkisi	62
G. Kayan İş Süresi	65
1.Basit Kayan İş Süresi	65
2.Nitelikli Kayan İş Süresi.....	66
H.Esnek Vardiya Sistemleri	66
I.Yıllık İş Süreleri.....	67
J.Telafi Edici Çalışma Ve Dinlenme	68
K.Yoğunlaştırılmış İş Haftası	68
1.Yoğunlaştırılmış İş Haftasının Avantajları	69
2. Yoğunlaştırılmış İş Haftasının Dezavantajları	69
L. Kendi Hesabına Çalışma	69

II.MİKRO BOYUTTA ESNEK ÇALIŞMANIN İŞGÖRENLERE VE

İŞVERENLERE ETKİLERİNİN İNCELENMESİ.....	70
A.İşletmelerde Esnek Çalışmanın İşgörenler Üzerindeki Etkileri.....	70
1.Esnek Çalışmanın İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi.....	70
a.Motivasyon Kavramı.....	71
b.İşletmelerde Esnek Çalışmanın İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkileri.....	72
(1) Fonksiyonel Esneklik Açısından İşgören Motivasyonuna Etkileri.....	72
(2) Esnek Çalışma Modelleri Açısından İşgören Motivasyonuna Etkileri.....	74

(3) Çalışma Sürelerindeki Esneklik Açısından İşgören Motivasyonuna Etkileri.....	76
(4) Ücret Esnekliği Açısından İşgören Motivasyonuna Etkileri.....	77
2.Esnek Çalışmanın İşgörenlerin İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi.....	79
a.İş Tatmini Kavramı.....	79
b.Esnek Çalışmanın İşgörenlerin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri.....	79
3.Esnek Çalışmanın İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi.....	80
a.Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	80
b.Esnek Çalışmanın İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkileri.....	81
4.Esnek Çalışmanın İşgörenlerin Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi.....	82
B.İşletmelerde Esnek Çalışmanın İşverenler Üzerindeki Etkileri.....	83

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE ESNEK ÇALIŞMA UYGULAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

I.TÜRKİYE'DE 2000-2007 YILLARI ARASI DÖNEMDE ESNEK ÇALIŞMA VERİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ	84
A.Kısmi Çalışmaya İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi.....	84
1.Kısmi Süreli İstihdamın Toplam İstihdam İle İlişkisinin Değerlendirilmesi	85
2.Kısmi Süreli Çalışanların Cinsiyete Göre İstihdamı.....	86
3.Kısmi Süreli Çalışanların Yaş Grubuna Göre İstihdamı.....	87
4.Kısmi Süreli Çalışanların Eğitim Durumuna Göre İstihdamı	88
5.Kısmi Süreli Çalışanların Ekonomik Faaliyetlerine Göre İstihdamı.....	90

B. Geçici Süreli İş Sözleşmelerine İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi.....	91
1. Geçici Süreli İstihdamın Toplam İstihdam İle İlişkisinin Değerlendirilmesi.....	92
2. Geçici Süreli İşlerde Cinsiyete Göre İstihdam.....	92
3. Geçici Süreli İşlerde Yaş Grubuna Göre İstihdam.....	93
4. Geçici Süreli İşlerde Eğitim Durumuna Göre İstihdam	94
5. Geçici Süreli İşlerde Ekonomik Faaliyete Göre İstihdam	95
C. Evde Çalışmaya İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi.....	97
1. Evde Çalışanların İstihdamının Toplam İstihdam İle İlişkisinin Değerlendirilmesi.....	97
2. Evde Çalışmada Cinsiyete Göre İstihdam	98
3. Evde Çalışmada Yaş Grubuna Göre İstihdam	99
4. Evde Çalışmada Eğitim Durumuna Göre İstihdam.....	99
5. Evde Çalışmada Ekonomik Faaliyete Göre İstihdam.....	100
D. Kendi Hesabına Çalışmaya İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi	101
1. Kendi Hesabına Çalışanların İstihdamının Toplam İstihdam İle İlişkisinin Değerlendirilmesi.....	101
2. Kendi Hesabına ve İşveren Olarak Çalışanların Cinsiyete Göre İstihdamı	102
3. Kendi Hesabına ve İşveren Olarak Çalışanların Yaş Grubuna Göre İstihdamı	103
4. Kendi Hesabına ve İşveren Olarak Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre İstihdamı	104
5. Kendi Hesabına ve İşveren Olarak Çalışanların Ekonomik Faaliyete Göre İstihdamı	106
II. TÜRKİYE'DE ESNEK ÇALIŞMA UYGULAMALARININ MEVZUAT AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	107
A. Türk İş Hukuku'nu Esnekleşme Yolunda Etkileyen Faktörler.....	107
1. Uluslararası Düzeyde Sözleşmeler	107
2. Avrupa Birliği Düzeyinde Çalışma Hayatını Esnekleştirmeye Yönelik Adımlar	108
a. Avrupa İstihdam Politikası'nda Esnekliğin Yeri	109

(1) Avrupa İstihdam Stratejisi	110
(2) Avrupa İstihdam Stratejisi ve Türkiye'nin Durumu	113
B. Türkiye'de Yürürlükte Olan 4857 Sayılı İş Kanunu Açısından	
Değerlendirme	115
1. Genel Hükümler Açısından Değerlendirme	115
a. Asıl İşveren-Alt İşveren İlişkisi Açısından.....	115
b. Geçici İş İlişkisi Açısından Değerlendirme	116
2. İş Sözleşmesi, Türleri ve Feshi Açısından Değerlendirme.....	117
3. Ücret Açısından Değerlendirme.....	119
4. İşin Düzenlenmesi Açısından Değerlendirilmesi.....	120
a. Kısa Çalışma Ödeneği	121
5. İş ve İşçi Bulma Açısından Değerlendirme	123
6. Kıdem Tazminatı Açısından Değerlendirme	124
7. Türk İş Hukuku'nda Olması Gereken Denge: Esneklik - Güvence	
Dengesi	126
a. Güvenceli Esneklik Kavramı Ve Çalışma Hayatına Etkileri.....	127
(1) Güvenceli Esneklik İle İlgili Örnek Uygulamalar	129
(2) Türkiye'de Güvenceli Esneklik Uygulamaları	130
C. Türkiye'de Uygulanan Sosyal Güvenlik Mevzuatı Açısından	
Değerlendirme	132
SONUÇ	134
KAYNAKÇA	143
ÖZET	157
ABSTRACT	158

SİMGELER VE KISALTMALAR

AB: Avrupa Birliği

CEEP: Avrupa Kamu Teşebbüsleri Merkezi

DPT: Devlet Planlama Teşkilatı

ETUC: Avrupa İşçi Sendikaları Konfederasyonu

İŞKUR: Türkiye İş Kurumu

JAP: Ortak Değerlendirme Belgesi

KOB: Katılım Ortaklığı Belgesi

OECD: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü

TÜİK: Türkiye İstatistik Kurumu

UNICE: Avrupa Sanayi ve İşveren Konfederasyonları Birliği

TABLOLAR

Tablo 1: Kısmi Süreli Çalışanların Cinsiyete Göre İstihdamı.....	86
Tablo 2: Kısmi Süreli Çalışanların Yaş Grubuna Göre İstihdamı	87
Tablo 3: Kısmi Süreli Çalışanların Eğitim Durumuna Göre İstihdamı.....	89
Tablo 4: Kısmi Süreli Çalışanların Ekonomik Faaliyetlerine Göre İstihdamı	90
Tablo 5: Geçici Süreli İşlerde Cinsiyete Göre İstihdam	93
Tablo 6: Geçici Süreli İşlerde Yaş Grubuna Göre İstihdam.....	94
Tablo 7: Geçici Süreli İşlerde Eğitim Durumuna Göre İstihdam	95
Tablo 8: Geçici Süreli İşlerde Ekonomik Faaliyete Göre İstihdam	96
Tablo 9: Evde Çalışanların Cinsiyete Göre İstihdamı	98
Tablo 10: Evde Çalışanların Yaş Gruplarına Göre İstihdamı	99
Tablo 11: Evde Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre İstihdamı.....	100
Tablo 12: Evde Çalışanların Ekonomik Faaliyetlere Göre İstihdamı	101
Tablo 13: Kendi Hesabına ve İşveren Olarak Çalışanların Cinsiyete Göre İstihdamı	103
Tablo 14: Kendi Hesabına ve İşveren Olarak Çalışanların Yaş Gruplarına Göre İstihdamı	104
Tablo 15: Kendi Hesabına ve İşveren Olarak Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre İstihdamı	105
Tablo 16: Kendi Hesabına ve İşveren Olarak Çalışanların Ekonomik Faaliyete Göre İstihdamı.....	106

GRAFİKLER

Grafik 1: Kısmi Süreli İstihdamın Toplam İstihdama Oranı (%) 2000-2007...85	
Grafik 2:Geçici Süreli İstihdamın Toplam İstihdama Oranı(%) 2004-200792	
Grafik 3: Evde Çalışanların Toplam İstihdama Oranı (%) 2000-200797	
Grafik 4: Kendi Hesabına Çalışanların Toplam İstihdama Oranı (%)	
2000-2007.....	102

ŞEKİLLER

Şekil 1. İnsan Kaynakları Planlamasının Genel Stratejik Plan ile İnsan	
Kaynakları Yönetimi Arasındaki Anahtar Rolü	13
Şekil 2. Performans Değerlemede Kullanılan Bilgi Kaynakları	23

GİRİŞ

Son yıllarda dünyada yaşanan her türlü ekonomik ve teknolojik gelişmeler ile birlikte; üretimin, üretim tekniklerinin ve üretimi sağlayıcı unsurların değişime uğraması, yeni elde edilenin eskiden beri mevcut olanın yerine geçmesi veya bünyesinde değişiklikler meydana getirmesi, yönetimin de değişmesi sonucunu ortaya çıkarmıştır. Değişen yönetim biçiminde, üretim faktörlerinden emek arzının sahibi olan insan unsurunun diğer faktörlere göreceli artan öneminin göstergesi "İnsan Kaynakları Yönetimi"nin ortaya çıkmasıdır.

İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışı içinde, bir işletmede bulunan varlıkların en değerlisi olarak " insan " görülmekte ve ona ait veya onu etkileyen ve etkileyebilecek unsurların araştırılması öngörülmektedir. Böyle bir ortamda, üretim süreçlerinde etkinliğin sağlanması, insan kaynağının iyi yönetilmesi ile yakından ilgilidir. Henüz işletmenin dışında bulunan insanların dahi potansiyel işçi konumuna alınarak, işe alımından ve işte her türlü ihtiyacını tatmin edebilecek şekilde eğitilmesinden, motive edilmesine, işlerini yerine getirdikten sonra ise, performans değerlendirmesinin yapılmasına kadar, ilgi ve alaka gerektiren faaliyetler ile işletmede insan kaynağını yönetme, bir işletmeye rekabet avantajı kazandıran en önemli unsurlardandır.

Rekabet, küreselleşme ile beraber, oldukça önem kazanan bir kavram olarak literatürde yerini sağlamlaştırmıştır. Küreselleşme ile beraber rekabet kavramı, uluslararası arenaya çıkmış ve bu boyutu ile işletmeleri sürekli iyileşmeye zorunlu kılmıştır. İşletmelerin üretim tekniklerini geliştirmede ve bu üretimin sonucunda elde edilen ürünlerin, piyasalardaki ürünlerin diğerleriyle rekabetinde, gelişen teknolojileri de kullanmaları kaçınılmaz olmuştur. Gerek değişen rekabet koşulları, gerekse gelişen teknolojilerin kullanılması ile beraber bu işletmelerin en değer verdiği unsur olan insan kaynağının, işler ile buluşma noktası olan iş piyasalarında bazı temel değişimler yaşanmaya başlanmıştır.

Bu temel değişimlerin esasında ise, işgücü piyasalarının değişimi ve gelişimi yer almaktadır. Rekabet ile beraber işgücü piyasalarında meydana gelen değişimleri de yakından takip etme durumunda bulunan işletmeler ve bu işletmelerdeki görevlere talip olan veya o görevleri yerine getirmekte olan işçiler, piyasadaki konumlarının rakipler tarafından ele geçirilmemesi için bir takım stratejiler geliştirmek zorunda kalmıştır.

Bunların başında ise, "esneklik" yer almıştır. Esnek olan işletmeler, henüz katılıklarını üzerinden atmamış olanlara nazaran rekabet avantajı elde etmekte ve bunu üretimine yansıtarak büyümeye devam etmektedir. Öte yandan esneklik ile, işçiler de işlerini görürken bir takım avantajlar elde ederek, çalışma koşullarını değiştirebilme imkanına sahip olabilmektedirler.

Bu bağlamda, tezin konusu ile ilgili olarak, insan kaynakları yönetiminde esnek çalışmanın yeri incelenerek, istihdam ile ilişkileri ortaya konulacak ve Türkiye'de mevcut esnek çalışma uygulamaları değerlendirilerek sonuca varılacaktır. Öyle ki, esnek çalışmanın istihdama etkilerinin olup olmadığı araştırılacak, eğer var ise, etkilerinin neler olduğu ve bu etkilerin ne gibi sonuçlar doğurduğu ortaya konulacaktır. Ayrıca, Türkiye'de esnek çalışma uygulamalarının var olup olmadığı tartışılacak, eğer var ise, hangi boyutlarda olduğu ve etkilerinin neler olduğu belirtilecektir.

Böylece, tezde amaç olarak; Türkiye'deki insan kaynakları açısından esnek çalışmaların var olup olmadığı incelemek ve var olması durumunda bu uygulamaların nedenleri ile birlikte istihdama etkilerinin neler olduğunun ortaya konulması olarak planlanmaktadır.

Tezde elde edilecek ve yorumlanacak veriler, istatistiki alanda ulusal veya uluslararası resmi makamlarca araştırılmış ve yayınlanmış resmi veriler olacaktır.

Konunun işlenişi ele alınacak olursa; tez üç bölümden oluşmaktadır. " İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Esnek Çalışma " başlığı ile birinci bölümde, insan kaynakları yönetimi ve onu etkileyen faktörler ile insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları anlatılacaktır. Bununla beraber esnekliğin ne olduğu kavramsal olarak ele alınacak ve çalışma hayatında esnekliğin nasıl tezahür ettiğine değinilecektir. Daha sonra esnek çalışma kavramsal olarak incelenecek ve esnek çalışmanın ortaya çıkış biçimleri ayrıntılı olarak irdelenecektir.

Tezin ikinci bölümünde ise; " İşletmelerde Esnek Çalışmanın İncelenmesi" başlığı altında, esnek çalışma modelleri incelenecek ve esnek çalışmanın işgören ve işverenlere olan etkileri tartışılacaktır.

Tezin son bölümü olan üçüncü bölümde ise, " Türkiye'de Esnek Çalışma Uygulamalarının Değerlendirilmesi " başlığı altında, Türkiye'de 2000 ile 2007 yılları arası dönemde, esnek çalışma verilerinin değerlendirilmesi ile incelemeye başlanacaktır. Bu verileri elde etmede araştırma tekniğinden yararlanılacak ve yorumlanmasında Türkiye'deki mevcut durum ele alınarak yer yer karşılaştırma tekniğine de başvurulacaktır.

Elde edilecek veriler, Türkiye'de esnek çalışma şekillerinin hangilerinin uygulandığı ve bunların cinsiyete, yaş grubuna, eğitim durumuna ve ekonomik faaliyete göre sınıflandırarak istihdama ne gibi etkileri olduğu açısından değerlendirilecektir. Daha sonra Türkiye'de esnek çalışma mevzuat açısından ve özellikle 4857 Sayılı İş Kanunu açısından değerlendirilerek sonuca varılacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ESNEK ÇALIŞMA

İnsan kaynakları yönetiminde esnek çalışma başlığı altında öncelikle insan kaynakları yönetimi daha sonra esnek çalışma ele alınabilir.

I.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İNCELENMESİ

Dünyada, özellikle son yıllarda, ekonomik ve sosyal alanlarda meydana gelen değişiklikler ile beraber, yönetim anlayışında gelişmeler yaşanmıştır. Yaşanan bu gelişmeler çerçevesinde işletmelerde işverenlerin çalışanlarına yönelik bakış açısı ve çalışanlara yönelik yönetim teknikleri gelişmiştir. Bu noktada, işverenler işletmede değişen piyasa koşullarında, rekabetçi olmanın temel unsurlarını gerçekleştirme bağlamında, en önemli unsur olarak insan kaynağını fark etmiş ve insan kaynakları yönetimine hak ettiği değeri vermeye başlamıştır.

A.İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi

İnsan kaynakları yönetiminin gelişiminde tüm dünyada etkili olan; endüstri devrimi, kitle üretim yöntemlerine geçme, Friedrich Taylor tarafından başlatılan "Bilimsel Yöntem" akımı, gibi geçmiş etkiler ile insan kaynaklarının organizasyonda en önemli öge olduğu düşüncesi ve küreselleşme ve işgücü çeşitliliği, beceri gereklerinde değişme, toplam kalite yönetiminin gelişmesi gibi çağdaş nedenler,hemen hemen her ülkede ortak gelişim etmenleri olmuşlardır.¹

1900'lü yılların başlarında kendini gösteren " Bilimsel Yöntem " hareketi, işçileri yönetmenin en etkili yollarına ilişkin görüşlerdeki ilk radikal

¹ Halil Can, Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2005, s.8-11

değişimi ifade etmektedir. Daha sonraları 1930'larda ve 1940'larda klasik Hawthorne çalışmalarının yaptığı etki ile yönetimin dikkati bilimsel yöntemden "İnsan İlişkileri Yaklaşımına" geçmiştir. Ancak 1960'larda önemini kaybetmeye başlayan "İnsan İlişkileri Yaklaşımı", yerini " İnsan Kaynakları Yaklaşımına " bırakmıştır. 1970'lerde ortaya çıkan " İnsan Kaynakları Yaklaşımı ", davranış bilimlerindeki araştırmalarla ortaya konan ve insan kaynağının diğer üretim faktörlerinden farklı olduğu görüşüne dayanan nispeten yeni bir yaklaşımdır.²

1.Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçme ve insan kaynakları yönetiminin bugünkü anlayışla gelişebilmesi uzun bir dönemde ve ancak çeşitli aşamalardan geçtikten sonra mümkün olmuştur. Başlarda, personel yönetimi işçiler hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp,onların ücreti,yan ödemeleri,sigorta kesintileri gibi muhasebe kayıtları ile aldığı izinler ve raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık ve geç kalma gibi ücret ve diğer ödemelere etkisi açısından değerlendirilebilecek konularda kayıt tutmaktan ibaretti. Bu türlü işçileri bir maliyet unsuru olarak gören anlayış zamanla değişerek, insan kaynağını bir maliyet unsuru olarak değil de değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken çok önemli bir kaynak olarak gören insan kaynakları yönetimine dönüşmüştür.³

"Personel Yönetimi" kavramı yerine "İnsan Kaynakları Yönetimi" kavramının tercih edilmesi, temel özelliği Taylorist yönetimin denetim, düşük maliyet, yüksek verimlilik ve uyumsuzlukların kontrol altında tutulması anlayışı olan klasik personel yönetimi yaklaşımındaki, temel model değişimini göstermektedir.⁴

² Sibel Gök, **21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul,Beta Basım A.Ş., Ocak 2006, s.8-13

³ Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Gazi Kitabevi, 1998, s.9

⁴ Gök, a.g.e. s,17

Personel yönetiminden, insan kaynakları yönetimine geçildiğinde, işletmenin en önemli kaynağının insan olduğu ve onların motivasyonunun ve eğitiminin sağlanması ile işçilerin işletmeye en fazla katma değer yaratan unsur olduğu kabul edilmekte ve onların maliyet unsuru olarak görülmesi düşüncesi değişmektedir.

B.İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

İnsan kaynakları yönetimi, işçilerin işe alımı, eğitilmesi, performanslarının değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi süreçleri olup, çalışma ilişkileri, işçi sağlığı ve güvenliği ile adil iş uygulamalarını benimsemektir.⁵ İnsan kaynakları yönetimi, insanların iş yaşamlarında daha mutlu ve daha üretken olabilmeleri için ne yapıldığı, ne yapılabileceği ve ne yapılması gerektiği üzerinde durur. Böylece insan kaynakları yönetimi, işletmede rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplin olarak tanımlanabilir.⁶

İnsan kaynakları yönetimi en geniş anlamıyla bir organizasyonun en değerli varlığının, yani orada çalışan insanların, etkin yönetimi için geliştirilen stratejik ve tutarlı bir yaklaşım olarak tanımlanabilir. İnsan kaynakları yönetimi bir organizasyon içinde yüksek performanslı işgücünün kazanılması, geliştirilmesi, motivasyonunun sağlanması ve elde tutulması için yerine getirilen tüm etkinliklerin yönetimidir.⁷

İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların rekabet ortamında, çeşitli avantajlar elde etmeye çalıştıklarını dikkate alarak, örgüt stratejilerinin insan kaynakları uygulamalarıyla birleştirilmesi ve insan kaynakları uzmanlarının,

⁵ Gary Dessler, **Human Resource Management**, New York, Prentice Hall, 9.Baskı, 2003,s.2

⁶ Yüksel,**a.g.e.**,s.8

⁷ İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, Mart 2004, s.32

verimlilik hedeflerine ulaşmak için örgütlerdeki yöneticilerle işbirliği yapmaları gerektiği fikrini içermektedir.⁸ Amerikan Eğitim ve Gelişim Topluluğu'na göre, insan kaynakları yönetimi kavramının içine, personel seçimi, insan kaynakları planlaması, organizasyon ve işin dizaynı, kariyer gelişimi, organizasyonel gelişim, eğitim ve geliştirme, araştırma ve bilgi edinme, çalışma ilişkileri, işçilere yardım etme ve onları destekleme ve onların ücret ve ödüllerin yönetilmesi gibi faaliyetler girmektedir.⁹

İnsan kaynakları yönetimini, organizasyon içinde görev alan işçilerin memnuniyeti, gelişimi, motivasyonu ve yüksek performansının sürekliliğinin sağlanması için üstlenilmiş etkinliklerin yönetimi olarak da tanımlanabilir. İnsan kaynakları yönetimi büyüme ve gelişme için bireysel istekler ile örgütsel hedefleri birleştirerek, işletme üstünlüğü oluşturmaya yönelik harekete geçmeyi sağlayan önemli bir kavramdır.¹⁰

C.İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Çevresel Faktörler

İnsan kaynakları yönetimini etkileyen çevresel faktörler iç ve dış faktörler olmak üzere ikiye ayrılır.

1.İç Faktörler

Organizasyondaki bazı faktörler, insan kaynaklarının etkin bir şekilde yönetilmesini etkiler. Bunların arasında, işletmenin vizyonu, iş hedefleri ve değerleri, organizasyon kültürü ve yapısı ile organizasyonun büyüklüğü, içinde bulunduğu sektör ile rekabetçi stratejileri yer alır.¹¹

⁸ Canan Ergin, **İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım**, İstanbul, Elma Yayınevi, Haziran 2005, s.3

⁹ William P.Anthony, K.Michelle Kacmar, Pamela L. Perrewe, **Human Resource Management:A Strategic Approach**, Ohio, South Western Thomson Learning Corp, 2002, s.10

¹⁰Gök,a.g.e.,s.21

¹¹ Randall S. Schuler, **Managing Human Resources**, New York, South Western College Publishing, 6.Baskı,1998, s.94

a.İşletmenin Vizyonu, Amaçları, Hedefleri, Değerleri

Bir işletmenin vizyonu, onun gelecekte ne olmak istediğini belirtir. Örneğin, 35.000 çalışanı olan, merkezi Washington olan ahşap ve kağıt imalatı sektöründe bulunan Tacoma firmasının vizyonu “Dünyadaki en iyi orman ürünlerini üreten firma olmak” şeklindedir.¹²

Amaç ise, işletmenin ardından koştuğu, erişmek istediği sonuçtur. Amaçların belirgin sayısal ifadesi örgütün hedefini gösterir. Örneğin, işletmenin amacı işgücü kalitesini yükseltmek ise, hedefi mevcut işgücünün %20’sine birer haftalık eğitim vermek olabilir. İşletmede insan kaynakları yönetiminin amaç ve hedeflerinin belirlenmesinde işletmenin genel ve özel amaç ve hedefleri yönlendirici rehber olur. İnsan kaynakları yönetiminin amaçları ve faaliyetleri, işletmenin üst amaçlarının yerine getirilmesinde destek görevi üstlenir.¹³

İşletmenin değerleri ise, çalışanların işletmenin vizyonu ve hedeflerine ulaşabilmesi için, görevlerini nasıl yerine getirdikleriyle yakından ilgilidir.¹⁴

İşletmede genel anlamıyla yönetim şeklini etkileyen bu faktörlerin insan kaynakları yönetimini de etkilemesi, belli amaç, hedef ve değerlere uygun insan kaynakları politikalarının uygulanması ile kendini gösterir.

b.İşletmenin Kültürü

Kültür, üyesi olunan gruba ya da topluluğu diğerlerinden ayırt eden inançların ve değerlerin, belirli şartlara ve düzene göre toplu olarak yerine getirilmesi olarak tanımlanmaktadır. İşletmenin kültürü ise, işletmede yer alan

¹² Schuler,**a.g.e.**,s.94

¹³ Yüksel,**a.g.e.**,s.48

¹⁴ Schuler,**a.g.e.**,s.95

tüm kişiler tarafından birlikte geliştirilen ve korunan, kutsallığı ve tarihsel bir geçmişi olan, sosyal ve örgütsel yapı ile ilişkili gelenek sembol, inanç ve değerler bütünüdür.¹⁵

Böylelikle halihazırda bulunan işletmenin kültürüne uyulması, her işletmede farklı olan kültüre göre işlerin nasıl adlandırılması ve nasıl yapılması gerektiğini gösteren kurallara uyarak insan kaynakları yönetimi politikalarını oluşturmak durumundadır.

c.İşletmenin Büyüklüğü

İnsan kaynakları yönetiminin etkilendiği iç faktörlerden bir diğeri de işletmenin büyüklüğüdür. Söz konusu büyüklük sayısal olarak ifade edilen rakamlarla gösterilebilir. Belli bir sayının altında işçi çalıştıran işletmelerde insan kaynakları yöneticileri bulunma keyfiyeti olmayabilir. Artan işçi sayısının olması durumunda insan kaynakları departmanı kurulması ve buraya profesyonel yöneticilerin atanması gündeme gelebilir.

2.Dış Faktörler

Dış çevre faktörleri, örgüte dışardan gelen baskılar olup, örgütün değiştirmek için kısa sürede etkili olamayacağı etmenlerdir. Bu nedenle genelde örgütler, kısa dönemde zorlayıcı dış etmenlere uyum sağlamaya çalışırlar, uzun dönemde ise etmenleri örgüt için daha elverişli hale getirmek amacıyla çaba sarf ederler.¹⁶ Ayrıca dış çevre faktörleri, işletmelerin dışında gelişen ve işletmenin insan kaynakları yönetiminin üzerinde büyük etkiye sahip gelişmeler olarak tanımlanabilir.¹⁷

¹⁵ Gök, a.g.e., s.75

¹⁶ Yüksel, a.g.e., s. 41

¹⁷ Schuler, a.g.e., s.69

a.Yasal Faktörler

Devletin çıkardığı çeşitli yasa, tüzük, yönetmelikler, diğer ülkelerle yaptığı anlaşmalar, ayrıca işverenin çalışanlarla imzaladığı toplu ve ferdi iş sözleşmeleri insan kaynakları yöneticisinin yasal hareket alanını belirler.¹⁸

İnsan kaynakları yöneticileri, stratejik sonuçları önem kazandığı için insan kaynakları ile ilgili kararlarında ve uygulamalarında yasal faktörlerle ilgili daha fazla bilgi sahibi olmak zorundadırlar. İnsan kaynakları stratejilerini belirlerken yasaları dikkate almaları ve uygulamalarda yasalara uygun davranmaları gerekmektedir.¹⁹

İnsan kaynakları planlamasını etkileyen dış çevre faktörlerinden olan yasal çevrenin önemli etmenlerinden biri İş Kanunu'dur. İnsan Kaynakları planlaması, nitelik ve nicelik yönünden mevcut envanteri çıkardıktan sonra geleceğe dair tahminlerde bulunurken bu kanunun gerekli maddelerini göz önüne almak zorundadır. Mesela, işin süresine göre eleman yetkinliklerini de göz önünde bulundurarak yapılan planlamada, çalışma süresi açısından; iş kanunu m.63/1'e göre, "genel bakımdan çalışma süresi haftada en çok 45 saattir"²⁰ maddesi göz önüne alınmalıdır.Böyle bir durumda, işin bitirilmesi gereken zaman için yeterli sayıda çalışanın o anda organizasyonda bulundurulması gerekir.

b.Ekonomik Faktörler

Değişen piyasa koşulları ile birlikte artan rekabet dolayısıyla, işletmeler rekabetçi stratejiler geliştirmek durumundadırlar. İnsan kaynakları yönetimi de parçası bulunduğu işletmenin rakiplerine göre nasıl bir strateji içine gireceğini bilerek temin edeceği veya geliştireceği insan kaynağına ilişkin

¹⁸Yüksel, a.g.e.,s .41

¹⁹Barutçugil,a.g.e.,s.90

²⁰ Nuri Çelik, **İş Hukuku Dersleri**, İstanbul, Beta Basım A.Ş., 17.Baskı, 2004, s.290

politikalar belirler. Örneğin ekonomik durgunluk dönemlerinde işçilerin esnek çalışma şekillerinden kısmi çalışma ile değerlendirilmesi veya talep artışı olan dönemlerde geçici işçi bulunması gibi işletmenin dışında gelişen ekonomik şartların insan kaynakları yönetimini etkilemesi mümkündür.

c.Sosyal Faktörler

Dünya nüfusu her geçen gün artmakta ve işgücüne katılan insan sayısı gittikçe genişlemektedir. Uluslararası işgücü hareketliliği ile artan işgücü farklılığı insan kaynakları yönetiminin işgücü tedariki için gerekli havuzu zengin kılmaktadır. Artan eğitim düzeyi ve gelişen yetkinlikler sayesinde işletmeler insan kaynağını temin sürecinde olumlu gelişmeler yaşamaktadır.

Son yıllarda gerekli yasal düzenlemelerin yapılması ile birlikte kadın işgücünün, azınlıkların ve göçmenlerin istihdam edilmesinin önü açılmış, insan kaynağının dini, dili, ırkı olmadığı görüşü desteklenmiştir. Burada önemli olan husus insan kaynakları yöneticilerinin işgücü temin sürecinde toplumsal dinamikleri göz önüne alarak gerekli objektifliği göstermeleridir.

d.Teknolojik Faktörler

Teknoloji, dar anlamıyla ele alındığında, işletmede kullanılan makine ve teknolojik bilgidir. Geniş anlamıyla ele alındığına ise; örgütün ekonomik, verimli ve kârlı çalışabilmesi için üretimle birlikte yönetimde bilimsel ilke ve tekniklerin uygulanması faaliyetlerinin tümü teknoloji kapsamına girmektedir. Teknolojik çevrenin örgüt için ve insan kaynakları planlaması için önemi, hızla değişiyor olmasındandır. Hızlı değişim üründe, üretim süreçlerinde ve işgücünün yapısında görülebilmektedir.²¹

²¹Yüksel,a.g.e.,s.46

Yeni ürün/hizmet geliştirme sürecinin kısalması ve müşteri odaklı süreç geliştirme eğilimleri, böyle ortamlarda yüksek performansla çalışacak yüksek nitelikli çalışanların bulunmasını, eğitilmesini, motive edilmesini ve elde tutulmasını çok önemli kılmaktadır.²²

D.İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

Geniş anlamda işletmede insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları, insan unsurunun işletme dışında hali hazırda bulunurken onun işletme içine alınması ile başlayan, onun işletmede geliştirilmesi ile devam eden ve işletmeden ayrılıncaya kadar devam eden faaliyetler bütünüdür. Tüm bu faaliyetlerin insan kaynakları yönetimince yürütülmesi esnasında oluşturulan eylem sırası; işletme için gerekli insan kaynaklarının planlanması, iş analizinin yapılması, işçilerin seçilmesi,onların eğitilmesi,geliştirilmesi ve performans değerlendirilmesi ile ücret ve ödül sisteminin oluşturulması şeklindedir.

1.İnsan Kaynakları Planlaması

Planlama; "alternatiflerin tespiti ve geliştirilmesi ile bu alternatiflerden optimal olan bir tanesinin seçimi işlemlerini kapsar" şeklinde tanımlanabilir.²³ Bu bağlamda; ihtiyaç duyulan insanların sayılarının ve niteliklerinin önceden belirlenmesine ve bu ihtiyacın nasıl ve ne düzeyde karşılanabileceğinin saptanmasına ilişkin faaliyetlerin tümü insan kaynakları planlamasının içerisinde yer alır.²⁴

İnsan kaynakları planlaması, insan kaynağının iktisap edilmesi ve kullanımı ile ilgili kararların alındığı bir süreçtir. Bu yönüyle, stratejik karar verme sürecinin önemli bir parçasını teşkil eder. İnsan kaynakları planı,

²² Barutçugil, a.g.e., s.78

²³ Muhsin Hesapçioğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ekonomisi**, İstanbul, Beta Basım A.Ş., 1994, s.1

²⁴ Barutçugil, a.g.e., s. 241

işletmenin hedeflerine ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli kaynakları elde etme planının analiz edilmesine önem verir. İnsan kaynakları planlamasında, işletmenin plan,amaç ve hedefleri doğrultusunda, gelecek dönem ihtiyaç olan nitelik ve nicelik açısından doğru sayıda, doğru kişinin işe alınması ve geliştirilmesi söz konusudur.²⁵



Şekil 1. İnsan Kaynakları Planlamasının Genel Stratejik Plan ile İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Anahtar Rolü

Kaynak: William P. Anthony, K. Michelle Kacmar, Pamela L. Perrewe, **Human Resource Management:A Strategic Approach**, Ohio, South Western Thomson Learning Corp,2002,s.119

Şekilde görüldüğü üzere, stratejik insan kaynakları planlaması, işletmenin hazırlamış olduğu genel planlarla ilişki halinde olup,bu planların analiz edilmesi ile insan kaynakları yönetiminin işletmenin genel amaç ve hedeflerine uyarak gerekli fonksiyonları yerine getirdiği anlaşılmaktadır.

a.İnsan Kaynakları Planlamasının Amaçları

İşletmenin hedeflerine ulaşması için, ihtiyacı olan insan kaynağı talebinin tahmin edilmesi ve bu taleplerin karşılanması için, plan geliştirilmesi ve uygulanması²⁶ için gerekli insan kaynakları planlamasının amaçları şu şekilde özetlenebilir:²⁷

²⁵ Anthony,Kacmar,Perrewe,**a.g.e.**,s.118

²⁶ Gök,**a.g.e.**,s.33

²⁷ Barutçugil,**a.g.e.**,s.247

- Organizasyonun insan kaynakları ile ilgili genel ve özel ihtiyaçlarına yönelik uzun dönemli (stratejik) ve kısa dönemli (operasyonel) tahminler yapmak,
- Organizasyonun faaliyetlerinin sorunsuz sürdürülebilmesi için insan kaynakları ihtiyaçlarının tam ve zamanında karşılanmasını sağlamak,
- Çalışanların yüksek motivasyona ve performansa sahip olarak organizasyonda kalmalarını sağlayacak eylemleri planlamak,
- Organizasyonun çıkarlarını koruyacak şekilde sektördeki, emek piyasasındaki, yasalardaki, ve sosyo-ekonomik koşullardaki değişimleri yakından takip etmek, uyum için gereken önlemleri planlamak.

2.İş Analizi

İşletmelerde başlarına işçilerin getirilmesi gereken işlerin olduğu pozisyonlar mevcuttur. İş analizi, bu pozisyonlardaki görevleri ve bu görevlerde yer alacak kişilerde aranan özelliklerin belirlendiği süreçtir. Bu süreçte, iş analizi " iş tanımları " ve " iş gerekleri " oluşturulması için gerekli bilgileri sunar. İş tanımı; işin görevlerinin, sorumluluklarının, çalışma koşullarının bir liste halinde tutulması şeklinde tanımlanabilir. İş gerekleri ise, o iş için gerekli eğitim seviyesi, yetenek, kişilik özellikleri gibi insani özelliklerin bir listesi olarak tanımlanabilir.²⁸

İş analizi, insan kaynaklarını seçme, eğitme, tazminat, performans değerlendirme ve ayırt edici kararlar vermede gereklidir. Bir iş analizi süreci bütün bu ihtiyaçları doyuracak şekilde düzenlenmelidir. Ayrıca iş analizi süreci iletişimi geliştirmeli, değişimi sağlamalı, gelişmiş insan yönetimine katkıda bulunmalı ve etkili olmalıdır.²⁹

²⁸ Dessler, a.g.e., s.60

²⁹ Zübeyde Gülten, " İnsan Kaynaklarının Etkinliği Açısından İş Analizi ve İş Tanımları ", **Yönetmelik Ve Örgütsel Açısından İnsan Kaynakları**, İstanbul, Beta Basım A.Ş., Şubat 2007, s.9

İş analizi ile işçilerin işlevleri, kullandıkları yöntem ve teknikler, kullandıkları alet ve makineler, ürettikleri mal ve hizmetler, işleri için gerekli olan bilgi, yetenek ve nitelikler hakkında bilgi toplanır. Bu bilgiler, işin türünü, harcanan zamanı, kullanılan iş araçlarını, malzemeleri, işin gerektirdiği yetenekleri, tecrübeleri, yetki ve sorumlulukları ve işin hangi koşullar altında yapıldığını kapsadığından, her iş bu standart özellikler üzerinden analize tabi tutulur.³⁰

a.İş Analizi Süreci

İş analizinin yürütülmesinde, işletmenin ihtiyaç duyduğu bilgilerin belirlenmesi, bu bilgilerin hangi metotlarla ve kimin tarafından elde edileceğinin sırasıyla belirlenmesi gerekir.³¹ Hangi bilgilerin, hangi metotlarla elde edileceğine karar verdikten sonra, sıra analizi yapan kişilerin seçimine, eğitimine, sistemin uygulanmasına ve denetimine gelir.³²

b.İş Analizi Bilgilerini Elde Etmede Kullanılan Yöntemler

İş analizi bilgilerini elde etmek için çok çeşitli yollara başvurulabilir. Bunlar arasında en yaygın olanları; mülakatlar, anketler, gözlem, işçilerin günlük tutması ve nicel analizlerdir.³³

Toplanacak bilgiler göreve dönük olabileceği gibi, işçiye dönük de olabilir. Göreve dönük bilgiler yapılacak faaliyetleri içerirken, işçiye dönük bilgiler iş gerçekleştirmek için gerekli karar alma, gözetim, fiziki faaliyetler gibi insan davranışlarını kapsar. Göreve dönük analizler o işi başarmak için

³⁰ Yüksel, **a.g.e.**, s.73

³¹ Angelo S. Denisi, Ricky W.Griffin, **Human Resource Management**, Boston, Houghton Mifflin Company, 2.Baskı, 2005, s.158-161

³² Gülten, **a.g.m.**, s.12

³³ Dessler, **a.g.e.**, s.63-71

yapılan gerçek faaliyetlerin analizidir. İşçiye dönük bilgiler ise, doğrudan işçinin bilgi ve yetenekleri üzerinde yoğunlaşır.³⁴

İş analizi teknikleri arasında son yıllarda en çok kullanılan yöntem, "görev pozisyonu analizi anketi (position analysis questionnaire) "dir. Bu standartlara kavuşturulmuş yöntemde, çok çeşitli işlere genelleme yapılabilen, işçilerin davranışı, çalışma koşulları ve iş özelliklerine ait 194 madde bulunmaktadır.³⁵

3.İnsan Kaynağını Bulma ve Seçme

Günümüzde her işletme için bünyesinde barındırdığı her işçi büyük önem taşımaktadır. İşletmeler istihdam edecekleri işçileri işletme içi kaynaklardan veya işletme dışı kaynaklardan (insan kaynakları danışmanlık firmaları, işgücü piyasası, okullar vb) sağlarlar. İşçi bulma aşamasından sonra çeşitli yöntemler (mülakat, sınav, test, değerlendirme merkezi) kullanılarak adaylar arasından işletme için en uygun olanları seçilir.İstihdam edilecek işçi için bu kadar maliyete katlanılmasının nedeni ise; işletmenin etkinlik, rekabet,verimlilik gibi amaçlarına ulaşmada insan faktörünün artık ön plana çıkmasıdır.³⁶

a.İnsan Kaynağını Bulmak İçin Kullanılan Kaynaklar

İşletmeler, insan kaynağını bulmak için iki türlü kaynaktan yararlanırlar. Bunlar iç ve dış kaynaklar olarak ayrılabilirler.

³⁴ Yüksel,**a.g.e.**,s.75

³⁵ Denisi,Griffin,**a.g.e.**,s.164

³⁶ Şermin Şenturan, Berk,Yıldız, "İnsan Kaynağının Araştırılması, Seçimi Ve Ücret Yönetimi ", **Yönetmelik Ve Örgütsel Açısından İnsan Kaynakları**, İstanbul, Beta Basım A.Ş., Şubat 2007, s.17

(1) İç Kaynaklar

İşçi temininde iç kaynaklardan yararlanma mevcut işletme içinde çalışan işçilerin değerlendirilmesi şeklindedir. Bu yöntemler, terfiler, transferler, iş rotasyonları ve tekrar işe alma olarak sınıflandırılabilirler.³⁷

Bu yöntem, işçilere yükselme imkanı ve gelecek güvencesi tanıdığı ve bu nedenle de motivasyonu sağladığı için tercih edilmektedir. İçerden işçi sağlanması seçme sürecinin niteliğini artırır çünkü işletme kendi işçilerinin zayıf veya güçlü yönlerini daha iyi değerlendirebilir.³⁸

(2) Dış Kaynaklar

Dış kaynaklara yönelme, iç kaynaklara oranla daha yüksek bir maliyet getirirse de, çok sayıda potansiyel işçiye ulaşma ve böylelikle işçi tedarik havuzunun istenilen ölçülerde geniş tutulması fırsatını da beraberinde getirmektedir. İşletmeye dışarıdan katılan işçiler yeni bir hareketliliği de beraberinde getirebilir, sahip oldukları farklı bilgi ve tecrübeleri işletmenin yapısı ile birleştiren yeni fikirlerin ortaya çıkması da mümkündür. Ancak, dışarıdan yeni katılan işçilerin intibak etmesinin zaman alması ve sosyalizasyondan ötürü işçiden beklenen verimin alınmaması durumu ortaya çıkabilir.³⁹

İşletmelerin işçilerin temininde yararlandığı dış kaynaklar arasında, referanslar, iş bulma kurumları, ticari birlikler, üniversiteler⁴⁰, kariyer büroları, iş merkezleri, mevcut çalışanların bağlantıları gibi kaynaklar yer almaktadır.⁴¹

³⁷ Schuler, a.g.e., s.287

³⁸ Yüksel, a.g.e., s.93

³⁹ Alpay Hekimler, **Almanya'da Faaliyet Gösteren Çokuluslu Şirketlerde İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Legal Yayıncılık Ltd Şti, 2006, s.237-238

⁴⁰ Schuler, a.g.e., s.292-296

⁴¹ Trevor Bolton, **Human Resource Management: An Introduction**, Oxford, Blackwell Business Corp, 1999, s.40-42

b.İnsan Kaynağını Seçme ve Teknikleri

Aday havuzunun elde edilmesinden sonra, sırada bu adaylar arasında uygun olanların seçilmesi gelmektedir.⁴² İşletmede bir veya daha fazla yöntemin kullanılarak adayların o işletmeye uygun olup olmadığı kararına varılmasına "seçme süreci" denir.⁴³

Ayrıca İnsan kaynağını seçme süreci işe başvuran adaylar arasından açık işin gerektirdiği niteliklere en uygun olanın belirlenmesi süreci olarak da tanımlanabilir. Seçme süreci insan kaynağını bulma faaliyetlerine dayanır. İşçi seçiminde iç ve dış faktörlerin etkisi büyüktür. Dış etkenler arasında, emek piyasası, sendikalar, hukuki düzenlemeler, iç etkenler arasında işletmeye, işe ve işçiye ilişkin durumlar yer almaktadır.⁴⁴

Uygun olan adayların seçimi, özel testler, değerlendirme merkezleri, örnek iş uygulaması, geçmişin ve referansların teyit edilmesi gibi araçlarla sağlanır.⁴⁵

(1) Test Etmenin Temel Kavramları

İnsan kaynağını seçme sürecinde kullanılan sınavlarda "geçerlilik" ve "güvenirlik" gibi iki temel kavram bulunmaktadır.

i.Geçerlilik Kavramı

Test etmede geçerlilik kavramı ; " Bu test ölçmeyi hedeflediği şeyi ölçebilmekte midir? " sorusunu cevaplandırır. Bu kavram bağlamında, sınav aşamasında aday tarafından gösterilen performans, işte göstereceği

⁴² Dessler,**a.g.e.**,s.127

⁴³ Bolton,**a.g.e.**,s.59

⁴⁴ Yüksel,**a.g.e.**,s.97

⁴⁵ Dessler,**a.g.e.**,s.127

performans için önemli bir kaynaktır.⁴⁶ Geçerlilik kavramı, kriter geçerliliği ve içerik geçerliliği olmak üzere ikiye ayrılır. Kriter geçerliliği, bir sınavın sonucu ne kadar iyi tahmin ettirmeye yaradığı ile ilişkilidir.⁴⁷ Yani bir aday sınavda ne kadar iyi bir sonuç elde ederse, işte de o kadar başarılı olacaktır türünde bir varsayım ileri sürer.⁴⁸

İçerik geçerliliği ise, sınavda ölçülen şeylerin gerçek işle ilgili olup olmadığıdır. Örneğin, daktilo sınavında, adayın daktilo ile yazı yazma kurallarını bilip bilmediğinin sınanması gibi.⁴⁹

ii.Güvenirlilik Kavramı

Güvenirlilik kavramı, bir sınavın uygulandığı her seferinde tutarlı neticeler alınmasını anlatır.⁵⁰ Örneğin bir aday, zeka testinde Pazartesi günü 90 alıp, Salı günü tekrar sınava girip 130 alırsa, bu sınavda güvenirlilik kavramından bahsedilmesi mümkün olamaz.⁵¹

(2) Seçme Sınavı Türleri

i.Zeka, Fiziksel Yetenek, Karakter ve İlgili Alanları Sınavları

Zeka testleri ile adayların genel anlayış kapasiteleri ve hafıza ve nedensel bağlantı gibi yetenekleri ölçülmek istenirken, fiziksel sınavlarla örneğin el çabukluğu ve tepkisel hız ölçümlenebilir.⁵² Karakter testleri ise, en son geliştirilen ve halen geliştirilmekte olan testlerdir. Sorulan durumsal olaylara ilişkin sorulara adayların dürüst olarak cevap vermeleri gerekmektedir. İlgili alanları sınavlarının amacı ise adayın mesleği veya

⁴⁶ Dessler,**a.g.e.**,s.128

⁴⁷ Anthony,Kacmar,Perrewe,**a.g.e.**,s257

⁴⁸ Dessler,**a.g.e.**,s.128

⁴⁹ Anthony,Kacmar,Perrewe,**a.g.e.**,s256

⁵⁰ Schuler,**a.g.e.**,s.321

⁵¹ Dessler,**a.g.e.**,s.129

⁵² Dessler,**a.g.e.**,s.136-137

yaptığı görevi karşısında tutkularını, zevklerini, iş dışındaki faaliyetlerini, tatil ve boş zamanlarını nasıl değerlendirdiklerini belirlemektir.⁵³

ii. Değerlendirme Merkezleri ve Örnek İş Uygulaması

Değerlendirme merkezleri yönteminde sayıları 6 ile 12 arasında değişen adayın 1 ile 3 gün arası zamanda eğitilmiş değerlendiriciler tarafından izlenerek adayların yönetim kademesinde nasıl çalışabilecekleri ve bu konuda ne kadar gelecek vaat ettikleri irdelenir.⁵⁴ Örnek iş uygulamasında ise; adayların işin temel görevlerini ne kadar iyi yapabildikleri ölçülür.⁵⁵

4. İnsan Kaynağının Eğitimi ve Geliştirilmesi

İnsan kaynağının eğitimi ve geliştirilmesi kavramı, onların cari veya gelecek performansını, yeteneklerini geliştirmek suretiyle arttırmaya yönelik çabaların bütünü olarak tanımlanmaktadır.⁵⁶

Eğitim ve geliştirme planları dahilinde gerekli yeteneklerin kazandırılması ve geliştirilmesi, bilgi transferleri, işletmelerin gelişiminin sürekliliği için geleceğe yönelik stratejik faktörlerdir. Böyle bir ortamda eğitimin önemi daha çok artmaktadır. İyi bir eğitim programının şu sorulara yanıt verebilecek özellikte olması gerekmektedir.⁵⁷

- Eğitim için gerçekten bir ihtiyaç var mıdır?
- Eğitime kimlerin ihtiyacı vardır?
- Eğitimi kimler yapacaktır?
- Eğitim alımı nasıl oluşturulmalıdır?
- Eğitim işler için nasıl transfer edilecektir?
- Eğitim nasıl değerlendirilecektir?

⁵³ Şenturan, Yıldız, a.g.m., s.25

⁵⁴ Schuler, a.g.e., s.335

⁵⁵ Dessler, a.g.e., s.141

⁵⁶ Schuler, a.g.e., s.371

⁵⁷ Gök, a.g.e., s.39-40

a.Eğitim Türleri

İnsan kaynağının eğitimi sürecinde çok çeşitli uygulamalar mevcuttur. Bunların arasında iş esnasında eğitim, ıraklık eğitimi, gayri resmi eğitim, derslerle eğitim, görsel ve işitsel araçlarla eğitim,simülasyon eğitimi, bilgisayar ve internet bazlı eğitim ve özel konularda (aids bilgilendirme, takım çalışması eğitimi gibi) eğitim gibi çeşitli türler bulunmaktadır.⁵⁸ Hiç şüphe yok ki; zamanla değişen teknolojiye uygun olarak insan kaynağının eğitim teknikleri de değişmektedir.

b.Gelişim Türleri

Gelişim, yönetsel ve örgütsel olarak iki boyutta ele alınırsa, yönetim geliştirme, yöneticilerin organizasyonda başarılı liderler olarak kalabilmeleri için deneyim, yetenek ve başarı kazanmaları sürecidir. Organizasyon açısından gelişim ise, organizasyonun etkililik, etkinlik ve verimlilik açısından mevcut başarısını geliştirmeyi amaçlayan yönetim araçlarının tümüdür.⁵⁹

Organizasyon gelişimi, tepe yönetimi tarafından planlı bir şekilde, davranış bilimleri teknolojisi kullanılarak, organizasyonun performansını arttırma çabalarıdır. Bu noktada eğitim sadece bireyler tarafından yapılabilen bir süreç olmakla beraber, gelişim süreci; bireylerin toplu halde ve organizasyon seviyesinde vuku bulduğu bir süreçtir. Organizasyonel seviyede gelişimde, organizasyonel öğrenme denen, geçmişteki hatalardan ders çıkarma ve içinde bulunduğu çevreye uyum sağlayabilme kavramı da önemli bir yer tutmaktadır.⁶⁰

⁵⁸ Dessler,**a.g.e.**,s.192-202

⁵⁹ Yüksel,**a.g.e.**,s.178-179

⁶⁰ Denisi,Griffin,**a.g.e.**,s.340-342

5.Performans Değerlemesi

Performans değerlemesi, işçilerin işle ilgili tutum, davranış ve başarılarını ve devamlılığını kurallar çerçevesinde yapılandırılmış bir sistemde ölçülmesidir. Performans değerlemesinin amacı, işçinin ne kadar üretken olduğunun saptanması ve gelecekte ne kadar etkili olacağını belirleyebilmektir.⁶¹

İşletmelerde, biçimsel ve biçimsel olmayan performans değerlemeleri çoğu zaman birlikte görülmektedir. Biçimsel olmayan değerlemeler, genellikle amirlerin işçiler hakkında sahip oldukları görüşlerdir. Biçimsel değerlemeler ise işletme içinde belirli aralıklarla ve sistemli bir şekilde işçi başarısını değerlemek için organizasyonel olarak yürütülen faaliyetlerdir.⁶²

a.Performans Değerleme Sistemi

Performans değerlendirme sistemi, sistemli bir şekilde performansın ölçülmesini ve değerlendirilmesini ele alır.⁶³

Bu süreçte, organizasyonda performansı değerlendirenler, sırasıyla, iş tanımlarını belirler, daha sonra performans standartlarını belirleyip duyurusunu yaparlar. Performans ölçümü yapılır ve gözlemlenen performans kayıtlara geçilir ve bu performans puanlanır. Belirlenen bu puanlarla ya ödül verilir ya da önlemler getirilir.⁶⁴

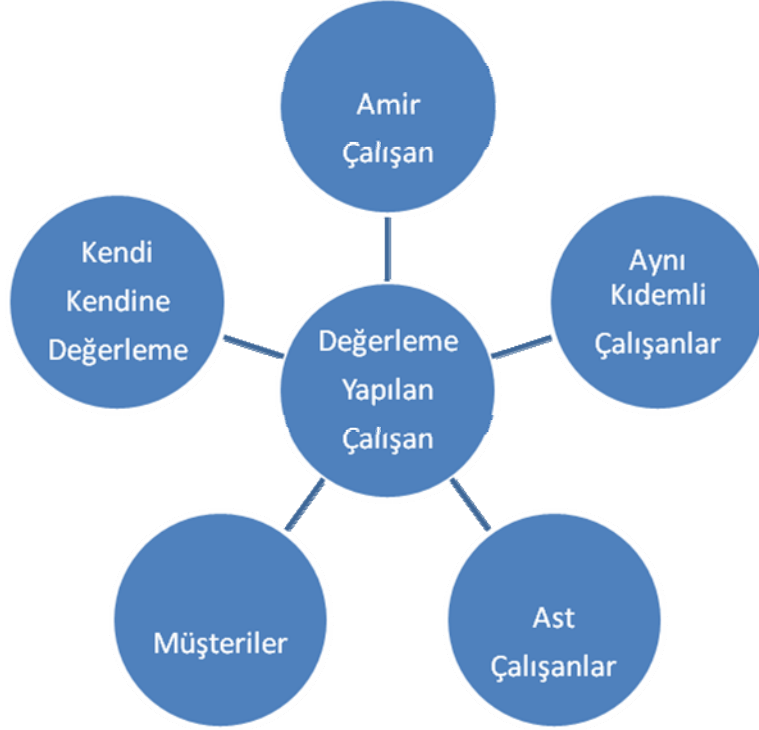
⁶¹ Schuler, a.g.e., s.416

⁶² Yüksel, a.g.e., s.162

⁶³ Schuler, a.g.e., s.416

⁶⁴ Denisi, Griffin, a.g.e., s.287

b.Performans Değerleme Sistemi Bilgi Kaynakları



Şekil 2.Performans Değerlemede Kullanılan Bilgi Kaynakları

Kaynak: Angelo S. Denisi,Ricky W.Griffin, **Human Resource Management**, Boston, Houghton Mifflin Company, 2.Baskı, 2005, s.290

Performans değerlemede, değerlendirilen kişi hakkında en fazla bilgiyi, onun amirinden, devamlı iletişim içinde olduğundan ötürü, iş arkadaşlarından ve astlarından, objektif ölçülerde kendi değerlemesinden ve hizmeti görülen müşterilerden alınabilmektedir.

6.Ücret Ve Ödül Yönetimi

İnsan Kaynakları Yönetimi'nde önemli bir işlevi olan ücret ve maaş yönetimi, çalışanların ücretlerinin hem örgüt içinde hem de örgüt dışında tutarlılığını sağlamaya çalışmayı ifade etmektedir. Ücret konusu farklı açılardan ele alınabilmektedir. Çalışanlar için ücret, gelir ve yaşam standardını belirleyen bir öge olarak karşımıza çıkarken; sanayinin gelişmesi

için önemli bir maliyet faktörü ve toplumdaki sosyal adaletin ortaya çıkma oranını belirleyen önemli bir unsurdur⁶⁵.

İyi bir ücret sisteminin kurulabilmesi için sistemin dayandığı esasların iyi saptanması gerekir. Genelde iyi bir ücret sisteminin kurulmasına başlamadan önce işlerin birbirlerine karşı nispi değerlerinin belirlenmesine ihtiyaç duyulur. İşlerin nispi değerleri belirlenebildiği takdirde her işe ödenecek ücretin belirlenmesi de kolaylaştırılacaktır. İşte, işlerin birbirleriyle karşılaştırılarak nispi önemlerine göre sıralanmasına "iş değerlemesi" denir. İşletmede öncelikle iş değerlemesi yapılmalı, daha sonra bu iş değerlemesine dayalı olarak ücret sistemi geliştirilmelidir. İyi işlemeyen bir ücret sistemi, ya işçilerin motivasyonunu azaltarak, devamsızlığın ve işgücü devrinin artmasına neden olmakta ya da işletmenin maliyetlerini arttırmasına neden olmaktadır.⁶⁶

İnsan kaynaklarında ödül yönetimi ise, parasal ve parasal olmayan ödüller olarak ikiye ayrılabilir. Parasal ödüllendirmede toplam ödüllendirme ile işçilerin çabaları karşılığında direk ve dolaylı parasal ödüllendirmelerin bütünü anlaşılır. Direk parasal ödüllendirme, işçinin temel maaşı ve performansına dayalı ödemeler toplamı iken, dolaylı parasal ödüllendirme, iş sağlığı ve iş güvenliği, sosyal sigorta prim ödemeleri, sağlık ödemeleri, izinli tatil günleri ödemeleri gibi hususları kapsar. Parasal olmayan ödüller ise, kendini geliştirme, terfi, kariyer esnekliği, toplumda statü sahibi olma, iş yapmanın vermiş olduğu hazzı tatma ve sosyal bir ağ ile arkadaşlıklar kurma şeklinde ortaya çıkmaktadır.⁶⁷

⁶⁵ Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi**, İstanbul, Beta Basım Yayım, 3.Baskı 1997, s.339

⁶⁶ Yüksel, **a.g.e.**, s.190

⁶⁷ Schuler, **a.g.e.**, s.486-487

II. ÇALIŞMA HAYATINDA ESNEKLİĞİN İNCELENMESİ

Hızla küreselleşen dünyada, değişen çevresel koşullar ile ekonomik ve teknolojik gelişmeler, çalışma hayatında işletmeleri daha rekabetçi ve değişen koşullara daha hızlı cevap verebilecek nitelikte olmaya zorlamaktadır. Bu koşullara ayak uyduramayan işletmelerin, diğer işletmelerden üretim ve karlılık açısından geride kalma tehlikesi ile karşı karşıya kalmaları söz konusu olmaktadır. Esneklik kavramı, değişen bu koşullar ve de yaşanan gelişmelerin ışığı altında ortaya çıkan kavramlardan en önemlileri arasında yerini almıştır.

A. Esneklik Kavramı

Esneklik, işletme bünyesindeki işlerin olabildiğince genişletilmesi ve işçilerin yeteneklerini geliştirerek etkin ve etkili olmalarını sağlamaktır.⁶⁸ İşletme açısından esneklik, nicelik ve nitelik olarak değişebilen talebin kısa sürede ve etkin biçimde karşılanmasıdır. Bu bağlamda, üretim sürecinde işgücünün kullanılma biçimi, miktarı ve hızı belirlenmiştir. Son zamanlarda yaşama geçirilen tam zamanında üretim, grup çalışması ve yeni esnek teknolojilerin temel amacı üretim sürecine aktarılan sermayenin kısa sürede üretimden çıkarak dolaşıma girmesidir.⁶⁹

Esneklik, işletmelerin güçlüklerle karşılaştıkları dönemlerde ulaşmaya çalıştıkları bir çözüm yolu olmanın ötesinde ifade ettiği kavram ve stratejiler bakımından da önemlidir. Böylece esneklik; bir sistem veya alt sistemin, sisteme yönelik çeşitli etkenlerle uyumlu olarak tepki gösterebilmesini ifade eder. Bununla beraber esneklik kavramının temel unsurunu değişebilirlik oluşturmaktadır.⁷⁰

⁶⁸ Philip Garrahan, Paul Stewart, *The Nissan Enigma; Flexibility At Work In A Local Economy*, Great Britain, Biddles Ltd, Guildford and King's Lynn, 1992, s.59

⁶⁹ Tijen Erdut, 'Esneklik Ve İş Süresi', *MESS Mercek Dergisi*, Özel Sayı, Temmuz, 1999, s.103

⁷⁰ Tijen Erdut, *Yeni Teknolojilerin İş İlişkileri Üzerindeki Etkisi*, İzmir, Türk Ağır Sanayi Ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası, 1998, s.27

Esneklik, önceden öngörülemeyen değişikliklere karşı kapasiteyi uyarlayabilmek ve bu amaca ulaşabilmek için gerekli araçları kullanmaktır. Ekonomik uyum yeteneğinin artırılması esnekliğin başlıca amaçlarından birisidir ve her şeyden önce üretimin değişen koşullara kısa sürede ve en iyi şekilde uyum sağlayabilmesi için esnekliğe sahip olunması gerekir. Öyleyse esnekliğin amacı; üretimin kolaylaştırılması ve rekabet gücünün artırılmasıdır.⁷¹

Esneklik, işletme içi organizasyon yapısında esnek üretim modellerini ifade etmektedir. Yani esneklik; işçilerin belirli bir tip organizasyon içinde işlerini değiştirebilmeleri, işgücünün esnek gruplar veya ekipler halinde yeniden organize edilmesi olarak anlatılabilir.⁷²

Başka bir ifade ile, işletmede esneklik, üretim gereksinimlerine ve mali sonuçlarına bağlı olarak işçilerinin kullanımının ve ücretlerin uyum sağlama olanağıdır. Bu noktada; işçilerin değişik işlere uyum sağlama, mesleki eğitim ve iş postalarında yer değiştirmek suretiyle, elden geldiğince çok işi görebilmeye dayalı orta ve uzun dönemli insan kaynakları yönetimi dinamiği içinde yer almaktadır.⁷³

Esnekliğin üretim sürecindeki değişikliklerle ilgili olan yanı ise, dünyada meydana gelen yeni eğilimler, yeni teknolojiler veya yeni ürünler nedeniyle bir işletmenin üretim süreçlerini tamamen farklı bir sektöre veya işkoluna kaydırabilmesidir.⁷⁴

⁷¹ Sabahattin Şen, “Esnek Üretim ve Esnek Çalışma”, **Türk Ağır Sanayi Ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, Cilt 15-16, Sayı 6,1, Kasım 1999-Şubat 2000, s.6

⁷² TİSK, **Çalışma Hayatında Esneklik**, Ankara, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, 1999, s.7

⁷³ Erdut, “**Esneklik Ve İş Süresi**”, a.g.m., s.104

⁷⁴ TİSK, **Çalışma Hayatında Esneklik**, s.7

B.Esnekliğin Tarihsel Gelişimi

İşçi, işveren ve devletin karşılıklı dinamik ilişkilerini inceleyen endüstri ilişkileri, 18. yüzyılın ikinci yarısında meydana gelen sanayi devriminden sonra ortaya çıkmış olup, fabrika sanayisi kurulmuş ve kitle üretimine geçilmiştir. Sanayi devriminden sonra emek arzının emek talebinden fazla olması ve liberalizmin hakim olmasından kaynaklı çalışma şartlarının kötüleşmesini müteakip, hükümetler müdahalede bulunmuş ve bireysel çalışma ilişkilerini düzenlemek için yasalar çıkarmıştır. Hükümetler daha sonra işçilere örgütlenme ve toplu pazarlık hakkını tanımıştır. Hükümetlerin müdahalesinden evvelki döneme "serbestlik dönemi",sonrasındaki döneme ise,"müdahaleci dönem" denmektedir.⁷⁵

Müdahaleci dönemde, ekonomik açıdan zayıf olan ve işverene bağımlı olan işçiler aleyhine ağır ve olumsuz çalışma şartları oluşmuş, bunlara tepki olarak ortaya çıkan iş hukuku da işçi-işveren ilişkilerine sabit ve belirli kurallar getirmiştir.⁷⁶

İkinci Dünya Savaşı sonrası meydana gelen teknolojik gelişmeler işgücü piyasasını önemli ölçüde etkileyip, üretimin şeklini ve yapısını değiştirmiştir. Özellikle 1970'li yıllar ve sonrasında yaşanan ekonomik durgunluklar ve işsizlik, bu yapı değişikliğini hızlandıran başlıca nedenlerden olmuştur. 1970'lere kadar yaygın olan ve kitlesel üretim ile işbölümünü ve tam günlük standart istihdam şeklini benimseyen Fordist Üretim önemini kaybetmeye başlamıştır. Bunun nedeni olarak yoğun olarak yaşanan teknolojik gelişmeler, arz talep değişiklikleri ve konjonktürel dalgalanmalar gösterilebilir. Fordist üretim yapısının benimsediği tam günlük standart

⁷⁵ TİSK, **Çalışma Hayatında Esneklik Semineri**, İstanbul, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, 1999, s.105

⁷⁶ Recai Başkan, "Çalışma Barışı ve Esneklik Tartışmalarında Farklı Bir Yaklaşım", **MESS Mercek Dergisi**, Özel Sayı, Temmuz, 1999, s.35

istihdam şeklinden, atipik istihdam şekline yani esnek çalışma biçimlerine geçme ihtiyacı duyulmuştur.⁷⁷

Esneklik uygulamaları, işletmelerin işletmecilik gereği uygulama nedenlerinin yanında daha sonra özellikle gelişmiş ülkelerde işsizlikle mücadele etme amacıyla emek piyasasının esnek hale getirilmesi anlayışının hükümetlerin makro politikaları arasına girmesi ve de hızlı gelişen üretim teknolojisi ile hız kazanmıştır.⁷⁸

Sanayi devriminden sonra dünyada yaşanan değişimler ve kaydedilen gelişmelerden çalışma hayatının da etkilenmemesi mümkün değildir. Dünyada yaşanan büyük petrol krizinden sonra gündeme sıkça gelen esneklik ve esnek çalışmanın üretim ve çalışma koşullarında oluşan değişimlere bağlı olarak, işletmelerin elde ettiği yeni teknolojik imkanlarla da etkileşip, yeni bir döneme girmesi olağan bir durumdur.

Bu yeni dönemde, işletmeler ve işçiler etkileşerek, çalışma şekillerinde meydana gelen değişiklikleri beraberce tatbik edecek ve değişen koşullara uyum sağlama yoluna gideceklerdir.

C.Esnekliği Doğuran Nedenler

Çalışma hayatında esnekliğin ortaya çıkmasının nedenlerini ekonomik nedenler ve sosyal nedenler olarak ikiye ayırabiliriz.

1.Ekonomik Nedenler

Esnekliği doğuran önemli ekonomik nedenlerden birisi işsizliktir. Petrol krizi ile başlayan 1970'li yıllarda ortaya çıkan ekonomik durgunluk ve

⁷⁷ Arif Yavuz, ‘‘ Esnek Çalışmanın Endüstri İlişkilerine Etkisi’’, **İşveren Dergisi**, Cilt XXXVII, Sayı 4, Ocak, 1999, s.14

⁷⁸ Başkan,**a.g.m.**,s.35

belirsizlik ve ülkelerin ekonomik performanslarındaki düşüş, işsizliği arttırmıştır. Bu tür kriz dönemlerinde işsizliğin azaltılmasında uygulanmak üzere esnek çalışma biçimleri söz konusu olmaktadır.⁷⁹

Sermayenin uluslararası bir nitelik kazanması, sınırlar ötesi yatırımlar ve girişimler ülkelerin ulusal ekonomilerini, istihdam ve sosyal politikalarını değişime uğratmakta, bu gibi kurum ve kavramların yeni biçim ve içerik kazanmalarına neden olmaktadır. Küreselleşme temelde iki yönlü gelişme gösterir. Bir yandan mal ve üretim faktörleri uluslararası bir nitelik kazanmakta; diğer yandan dünya ölçeğinde gelişebilen büyük sanayi işletmeleri ortaya çıkmaktadır. Bu tür işletmeler küresel üretim stratejileri, küresel pazarlama ve işletme yönetiminin küresel bir boyut kazanması yöntemini benimsemektedirler. Bu açıdan yaklaşıldığında küreselleşme olgusunun en önemli yanı üretimin küreselleşmesi biçiminde ortaya çıkmaktadır.⁸⁰

Küreselleşme ile birlikte sınırların da ortadan kalkmasıyla beraber sermaye ve işgücünün uluslararası serbest dolaşımı esnekliğin gelişmesine meydan vermiş, bu konjonktürde gelişen teknolojik koşulların dünyada hızla yayılmasına binaen esneklik kavramı önemli konulardan biri haline gelmiştir.

Hem küresel planda, hem ülkeler düzeyinde yaşanan ekonomik darboğazlar ve durgunluklar ya da ekonomide canlanma olarak ifade edilebilecek konjonktürel dalgalanmalar sonucu işletmelerin üretimlerini arttırmaları ya da azaltmaları şeklinde görülen değişimler, çalışma hayatında esnekliği doğuran en önemli etkenlerden biri olmuştur. Bu faktörlere ek olarak; sermaye piyasalarında ve bilişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, işletmeler açısından esnekliği gerekli kılmıştır. Ayrıca, yaşanan ekonomik gelişmeler bireylerin gelir düzeylerinin de artması sonucunu doğurmuş ve

⁷⁹ TİSK, Çalışma Hayatında Esneklik, **a.g.e.**, s.11

⁸⁰ Devrim Ulucan, “Çalışma Hayatında Esneklik”, **Prof.Dr.Metin Kutal’a Armağan**, Ankara, Türk Ağır Sanayi Ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası, 1998,s.525

çalışanların daha fazla boş zaman isteklerine yol açmıştır. Böylece, çalışanların da çalışma şartlarını ve sürelerini bizzat belirleyebilmeleri yönündeki eğilimleri esnekliği gerektiren bir başka neden olmuştur.⁸¹

Bir başka husus ise; sektörel yapıda meydana gelen değişikliklerdir. Sanayileşmenin ilk devrelerinde, tarım sektöründe işgücü azalırken, sanayi ve hizmet sektöründe artmaktadır. Endüstriyel topluma geçildikçe tarım sektörü ile birlikte sanayi sektöründeki işgücü azalırken, hizmet sektöründe işgücü, artışını devam ettirmektedir. Esnek çalışmanın en uygun olduğu sektörün hizmet sektörü olması ve bu sektörün sürekli büyümesi, esnekliğin artmasına ve yaygınlaşmasına zemin hazırlamaktadır.⁸²

Ayrıca; teknolojileri hızla eskiyen işletmeler rekabet etmek için kaynak bulup, teknolojilerini yenilemek zorundadırlar. Bu yoldan rekabete dayanma şansları olacaktır. Ayrıca değişen küresel ekonomik koşullar altında işletmeler ulusal pazardan çıkıp uluslararası pazarda üretmek ve satmak zorunda kalmaktadırlar.⁸³

Değişen teknolojik şartlara en hızlı ve en etkili şekilde cevap verebilmesi için işletmenin esnekliğe gereken önemi vermesi gerekmektedir. Aynı şekilde girilen uluslararası pazarlarda esnek yapıda işleyen işletmelerin, esnekliği uygulanmayanlara göre rekabet avantajı sağlaması da söz konusu olacaktır.

2.Sosyal Nedenler

Esnekliğin çalışma hayatında yerini almasında, şüphesiz sosyal etkiler de büyük rol oynamaktadır. Sanayi devriminden sonra yaşanan gelişmelerle işçilerin korunmasını sağlayan tedbirler, onlara birçok hak ve özgürlük

⁸¹TİSK, Çalışma Hayatında Esneklik, **a.g.e.**, s.12

⁸² MESS, **Kamuoyunda Esneklik**, İstanbul, MESS, 1999, s.98

⁸³ Devrim Ulucan, **a.g.m.** , s.526

tanımış, daha sonraları çalışma hayatında ve toplumsal yaşamda kaydedilen yeniliklerle, insanların işe ve işten elde ettiklerine bakış açısı değişmiştir. İşletmeler açısından da devletlerin sosyal politikalarının çalışma hayatında esnekleştirilmesi dikkat çekici bir gelişme olarak kaydedilmiştir.

Değişen üretim teknikleri ve organizasyon yapıları ile, yakın bir zamana kadar yalnızca, üst düzey yönetici ve beyaz yakalı çalışanların esnek çalıştığı iş hayatında artık mavi yakalı çalışanlar da kendilerini esnekliğe ve esnek çalışmaya adapte etmektedirler.⁸⁴

Daha çok işçiyi esnek çalışmaya iten nedenlerden birisi, işe ve serbest zamana bakış açısının değişmiş olmasıdır. İleri derecede sanayileşmenin ve teknolojik gelişmenin birikimi altında; işçinin, işini her şey olarak görmeme eğilimi vardır. Bu anlamda bağımlı çalışmanın olumsuz etkilerini kırmak ve görece daha bağımsız davranabilmek için kendisine daha çok zaman ayırmak ister. Kendisine daha çok zaman ayırabilen bireylerden oluşan bir toplumun refah seviyesi de yükselir.⁸⁵

Çalışma hayatında, bireylerin esneklik ihtiyacı duyma nedenleri birbirinden farklılık gösterebilir.⁸⁶ Sosyal alanda kadınların işgücüne katılmaları buna örnek olarak gösterilebilir. İş koşullarında ve teknolojide yaşanan gelişmelerle, çalışma hayatında artan esnekliğin, kadınların çalışma şekillerine ve çalışma zamanlarına getirdiği avantajlarla onların arzu ettiği şekilde çalışmalarını mümkün kılmıştır.

Esneklikle beraber, kadınlar hem daha iyi koşullarda çalışır olmakta hem de sosyal rollerinin onlara yüklemiş olduğu, ev hizmetleri gibi yükümlülüklerini yerine getirmektedirler. Böylelikle ailelerin hayat

⁸⁴ Sandrine Cazes, Alena Nesporova, **Labour Markets In Transition: Balancing Flexibility & Security In Central And Eastern Europe**, Geneva International Labour Office, 2003, s.43

⁸⁵ Tankut Centel, **Kısmi Çalışma**, İstanbul, 1992, s.15

⁸⁶ Karl H.Hörning, Anette Gerhard, Matthias Michailow, **Time Pioneers, Flexible Working Time and New Lifestyles**, çev.Anthony Williams, Great Britain, Polity Press, 1995, s.51

standartlarında kadının çalışmasıyla birlikte azalma yerine bilakis artma söz konusu olmaktadır. Bundan dolayı, toplumun yaşam standartları artarak, sosyal ihtiyaçların daha çok karşılandığı bir ortam hazırlanmış olmaktadır.

III. ESNEK ÇALIŞMANIN GELİŞİMİ

Gelişmiş ülkelerde yaşanan ekonomik ve teknolojik gelişmeler, küreselleşme, hızla gelişen ticaret ve rekabet ortamı, üretimin ve endüstri ilişkilerinin klasik yapısını doğrudan etkilemiş; bütün bu gelişmeler sonucu ortaya çıkan en belirgin değişim, özellikle gelişmiş ülkelerde, atipik istihdam olarak da adlandırılabilen, esnek çalışmanın ortaya çıkması olmuştur.⁸⁷ Tarihi geçmişi sanayi devrimi sonrası iş ilişkilerine dayanan esnek çalışmanın önemi, özellikle Avrupa Topluluğu ülkelerinde 1973 yılı petrol krizinden sonra artmıştır.⁸⁸

A.Esnek Çalışmanın Tanımı

Esnek çalışma, sınırsız bir süre için tam zamanlı olarak yapılan işler dışındaki bütün işlerdir.⁸⁹ Esnek çalışma, geleneksel çalışma alışkanlığından farklılaşarak, tarafların toplu iş sözleşmesi ve hizmet akdi gibi hukuki araçlarla çalışma şartlarını, ihtiyaçlara göre bizzat belirleyecek bir biçimde düzenleyebilme imkanı veren açık bir sistemin kurulmasıdır. Bu türlü bir sistemde; işçiler ile işverenler, çalışma şartlarını standart çalışmadan farklı olarak belirleyebilme serbestisine sahiptir.⁹⁰

⁸⁷ Gülay Aslantepe, "ILO ve AB Penceresinden Esnek İstihdama Bir Bakış", **İşveren Dergisi**, Cilt XXXVII, Sayı 4, Ocak, 1999, s.14

⁸⁸ Tiziano Treu, "Labour Flexibility in Europe", Geneva, International Labour Review Vol.131, No.4-5,1992, s.497

⁸⁹ Muneto Ozaki, **Toplu Pazarlık Yoluyla Esneklik; Sosyal Tarafların ve Devletin Rolü**, çev. Rüçhan Işık, Ankara, Türkiye İş Kurumu, 2003, s.6

⁹⁰ Münir Ekonomi, "Türk İş Hukuku'nda Esnekleşme Gereği", **Çalışma Hayatında Esneklik Semineri 27-31 Ekim 1993**, İzmir Yaşar Eğitim ve Kültür Vakfı, Kasım 1994, s.59-60

Bir başka tanımda, esnek çalışma, bir işletmenin öncelikle işgücü girdisinin düzeyini ve zamanlamasını talebe göre değiştirme, ücret düzeyini üretkenliğine ve ödeme gücüne göre ayarlama ve mevcut işleri talepteki değişmelere göre farklı işlerde görevlendirme yetkisi olarak karşımıza çıkar. Bir işletmenin bu tür bir esnekliği gerçekleştirebilmesi, normal olarak hizmet sözleşmelerinde, çalışma süresinde, ücret ödeme sistemlerinde ve işin organizasyonunda ve düzenlenmesinde değişikliklere gidebilmesiyle mümkün olabilir.⁹¹

Ayrıca; esnek çalışma geniş ve dar anlamda olmak üzere iki farklı şekilde de tanımlanabilmektedir. Geniş anlamda esnek çalışma ile anlatılmak istenen; çalışma yeri, çalışmanın başlama ve bitiş zamanı, çalışma şartları, çalışma şekli, çalışma karşılığında işçiye ödenecek ücret gibi çalışma ile ilgili tüm konuların işçi ve işverenin kendi aralarında anlaşarak belirlenmesine imkan veren çalışma şekli olduğudur. Dar anlamda esnek çalışma ise; çalışma koşullarından sadece, çalışma süresinin işçi ve işveren tarafından özgürce belirlenebildiği çalışma şeklidir.⁹²

Esnek çalışmanın yaratmış olduğu böyle bir ortamda, işverenler üretim profillerini ve maliyetlerini değişen piyasa koşullarına göre daha rahat belirleyebilme imkanına ulaşmışlardır.⁹³ Böylece rekabet edebilme potansiyelleri artmakta olan işletmeler, esnek çalışma şekillerini benimsemeye başlamışlardır.

B. Esnek Çalışmanın Ortaya Çıkışında Etkili Olan Faktörler

Esnek çalışmanın ortaya çıkmasında etkili olan faktörleri, ekonomik faktörler ve teknolojik faktörler olarak ikiye ayırabiliriz.

⁹¹TİSK, Çalışma Hayatında Esneklik Semineri, a.g.e.,s.42

⁹² Sabahattin Zaim, **Çalışma Ekonomisi**, İstanbul, 8.Baskı, Filiz Kitabevi, 1990, s.282-283

⁹³ Cazes, Nesporova, a.g.e.,s.43

1.Ekonomik Faktörler

Esnek çalışmanın ortaya çıkmasında rol oynayan faktörlerin başında ekonomik faktörler gelmektedir. Çalışma hayatında işçiler ile işverenlerin esnek çalışmayı gündeme getirmelerinde rol oynayan faktörleri de; yaşanan ekonomik krizler ve bunların yarattığı işsizlikler ile değişen rekabet koşulları açısından inceleyebiliriz.

a.Yaşanan Ekonomik Krizler

Esnek çalışma, nispeten uzun bir geçmişi olmasına rağmen, esas olarak 70'li yılların ortalarından itibaren ve özellikle de 1973 yılında yaşanan petrol krizinin ardından dikkati çekmeye başlamıştır.⁹⁴ Bunun nedeni kriz dönemlerinde daralan mal ve hizmet taleplerine karşı işverenlerin arzı talebe göre ayarlamaları ve bu türlü dalgalanmaların hayli yüksek olduğu dönemlerde, işçilerle çalışma sürelerini ve şartlarını serbestçe belirleyebildikleri esnek çalışma ile üretime devam etme istekleridir.

b.Değişen Rekabet Koşulları

Son yıllarda yaşanan küreselleşme ile tüm dünya tek bir pazar haline gelmekte ve rekabet hızlı bir şekilde artmaktadır. Böylesine yoğun bir rekabet ortamında tüketicilerin isteklerine cevap verebilmek için işverenlerin esnekliğe gösterdikleri imtina, onlara diğerlerine göre rekabet üstünlüğü tanımakta ve aldıkları tüketim etkisine verdikleri üretim tepkisinin hızlılığı, onları böylesine rekabetçi ve hızla küreselleşen - devletlerin bu alanda uyguladıkları politikalara bağlı olarak, mal veya hizmet üretiminde, her an yeni bir işverenle rakip konumuna geldikleri- bir ortamda üstünlük sağlayan en önemli avantaj olarak karşımıza çıkmaktadır. Böylesine bir avantajın temelinde ise esneklik ve esnek çalışma uygulamaları bulunmaktadır.

⁹⁴ Tankut Centel, ‘‘Esneklik Uygulamaları Ve Türkiye’’, **MESS Mercek Dergisi**, Özel Sayı, Temmuz 1999, s.25

2.Teknolojik Faktörler

Esnek çalışmanın ortaya çıkmasında, son yıllarda yaşanan teknolojik gelişmeler ve bu gelişmelerin çalışma koşullarında meydana getirdiği değişiklikler rol oynamıştır.

a.Teknolojik Gelişmeler

Teknoloji, üretimle ilgili bilginin gerçek hayatta kullanıldığını ifade eden tekniklerin bütünüdür. Günümüzde teknolojik gelişmeler; tüm ekonomik alanları, üretimin organizasyonunu, dağıtımını ve yaratılan gelirin paylaşımını doğrudan etkiler hale gelmiştir. Böylece yeni teknolojilerin üretim sürecine uygulanması üretim süreçlerinin ve çalışma şekillerinin esnekleşmesini sağlamıştır.⁹⁵

b.Yeni Teknolojik Koşullarda Çalışma

Kitle üretimine ve standartlaştırmaya dayanan endüstri toplumunun çözülmesi yerine farklı teknolojilere, standartlıktan uzak çeşitliliğe ve esnek üretim biçimine dayanan bilgi toplumunun gelmesi istihdam şekillerini esneklemiştir. Yeni teknolojiler işçilerin işyeri dışında da hizmet sözleşmesi ilişkisi sürdürmesine fırsat vermektedir. Evde çalışma veya tele çalışma gibi istihdam şekilleri işyerinde işin yapılması ile ilgili ilkenin önemini kaybetmesine neden olmuştur. Ayrıca yeni teknolojiler neticesinde; verimliliğin artması, iş sürelerinin kısaltılmasına yol açmıştır.Yoğun sermaye yatırımları esnek çalışma şekillerinin uygulanmasına olanak sağlamaktadır.⁹⁶

⁹⁵ Aysen Tokol, **Endüstri İlişkileri Ve Yeni Gelişmeler**, Bursa, Vipaş İnş. A.Ş., 2001, s.107-111

⁹⁶Tokol,a.g.e.,s.123

C.Çalışma Hayatında Esnekliğin Ortaya Çıkış Şekilleri

Değişik boyutlarıyla süregelen tartışmalar bağlamında küreselleşmenin ve gelişen teknolojilerin çalışma hayatındaki etkilerini göz ardı etmek mümkün değildir. Özellikle sermaye piyasalarında yaşanan küreselleşme, dünya pazarı kavramının egemenliği ve hızla artan uluslar arası rekabet, dünyada değişimin hızlanmasına etki eden faktörlerin başında gelmektedir. Sürekli olarak gelişen teknolojiler de istihdam yapısında köklü değişime neden olurken, çalışma şartlarının değişmesine çok büyük etkiye bulunmaktadır.⁹⁷

Çalışma hayatında esnekliğin ortaya çıkış şekillerini, sayısal esneklik, fonksiyonel esneklik, ücret esnekliği, zamana göre esneklik, coğrafi esneklik ve uzaklaştırma stratejileri olarak gruplayarak inceleyebiliriz.

1.Sayısal Esneklik

Sayısal esneklik, işletmelerin arz ve talepte meydana gelen kısa dönemli değişimlere hızlı cevap verme amacıyla, işgücü miktarı ve niteliğini değiştirebildiği esneklik türüdür.⁹⁸

Sayısal esneklik, iç sayısal esneklik ve dış sayısal esneklik olarak iki şekilde ortaya çıkar.

a.İç Sayısal Esneklik

İç sayısal esneklik, ya da niteliksel esneklik, ekonomik koşullardaki belirsizliklere daha iyi uyum sağlayabilmek ve işgücü maliyetlerini değişmez tutarken talebe göre kullanılan işgücü miktarını ayarlamak amacını taşır.Bu

⁹⁷ Ahmet Selamoğlu, “Gelişmiş Ülkelerde İstihdam Politikaları, Esneklik Arayışı Ve Etkileri”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** ,Sayı 4- Şubat 2002,s.33

⁹⁸ TİSK, Çalışma Hayatında Esneklik, **a.g.e.**,s.15

türde bir esneklik, iş süresi veya işletmenin işçilerinin belirli ücret eklerinin değişimi ile gerçekleştirilir. İç sayısal esneklikte, işletmede çalışan işçi sayısı değiştirilmeksizin, çalışılan iş saatleri miktarının değiştirilmesi esastır. Bundan dolayı, iş süresi ile doğrudan ilişkili olan iç sayısal esneklik; iş süresinin düzenlenmesi biçimlerinin tamamını kapsar.⁹⁹

Örnek olarak, Japonya’da otomotiv, kimya, imalat sanayi ve elektronik sektörlerinde uygulanan “ kanban” modeli sayısal esneklik açısından bir yöntem oluşturmaktadır. Kanban; vinileks kutulara yapıştırılan dikdörtgen şeklindeki plakanın Japonca adıdır.” Devir kanban” adlı sistemde; bu plaka üzerinde üretim hattında vardiyalı çalışan her işçi bir sonraki işçiye devretmesi gereken malların sayısı ve kalitesi tanımlanır. Üretim yönlendirici kanbanda ise her bir işçinin o işi yapan bir önceki vardiya işçisinden üretmesi gereken miktar ve çeşitteki malları plakadan okumasına dayanır.Bu sistem böylece, işçilerin zaman kaybetmeden, birbirlerini zamana karşı denetledikleri bir çeşit oto-kontrol mekanizması sağlar.¹⁰⁰

İç sayısal esneklik ile beraber işletmeler, kısa dönemli talep dalgalanmalarına karşı, iş süreleri üzerinde değişiklikler yapmak suretiyle, işçilerine zamana dayalı bir esneklik uygulamakta ve böylece çalışma süreleri değişen işçilerin ücret miktarlarının da değişmesine neden olduğu bir sistem oluşturmaktadırlar.

Böylece işletmeler maliyet unsurlarını azaltmaya yönelik aldığı bu önlemlerle rekabet avantajı elde etme gayesindedir.

b.Dış Sayısal Esneklik

Dış sayısal esneklik, ya da niceliksel esneklik, işverenin doğrudan işçi sayısına ilişkin olarak yaptığı düzenlemelerdir. Bu düzenlemeler, öncelikle

⁹⁹Erdut, ‘‘ Esneklik Ve İş Süresi’’, **a.g.m.**, s.105

¹⁰⁰ TİSK, Çalışma Hayatında Esneklik, **a.g.e.**, s.15

işletmede işçi devrini arttırmaktadır. Günümüzde işletmelerde yüksek işçi devirlerine rastlanılmaktadır. Bunun nedeni; yüksek orandaki işçi devrinin değişen rekabet koşulları karşısında işletmede etkinliğin sağlanmasına yardımcı olmasıdır.¹⁰¹

Ancak bahsi geçen yüksek işçi devrinin, gerek yeni işçilerin işletmeye uyum maliyetleri gerekse edinecekleri tecrübe ve bilgi deneyiminin alacağı zaman göz önünde bulundurulursa, işletmeye maliyet olarak geri döneceği de göz önünde bulundurulmalıdır.

Dış sayısal esneklikle, işletmeler bünyelerindeki işçi sayısına, değişen piyasa koşullarına göre müdahale edebilmekte¹⁰² ve çekirdek ve çevre işgücünü ayırarak kullanabilmektedirler.¹⁰³ Bu da beraberinde, işverenin işçiyi işten çıkarırken karşılaşmakta olduğu engellerin azaltılması ve giderek tasfiye edilmesini gerektirmektedir. Ayrıca, dış sayısal esnekliği teşvik eden geçici çalışma gibi atipik istihdam şekilleri de uygulanmaktadır. Burada da yasalarla korunan çekirdek işgücünün kapasitesi dışında kalan fazla emek talebi, büyük bir kısmı enformel istihdama dahil geçici işçilerle karşılanmaktadır.¹⁰⁴

Dış sayısal esnekliğin uygulamaya konulma genişliği, iş mevzuatı ve toplu iş sözleşmelerinin niteliğine ve gelişimine göre ülkeden ülkeye değişmektedir. Bunların en uç örnekleri, işçilerin belirsiz bir sürede, serbestçe işe alınabildiği ve işten çıkarılabildiği ülkelerde bulunmaktadır. Ancak mevzuatın iş güvencesi sağladığı ve işe alma ile işten çıkarmaların yasalarla korunduğu ülkelerde dış sayısal esneklik ya sınırlı miktardadır ya da hiç yoktur.¹⁰⁵

¹⁰¹ Erdut, ‘‘ ,Yeni Teknolojilerin İş İlişkileri Üzerindeki Etkisi’’,s.35

¹⁰² Treu,a.g.m.,497-511

¹⁰³ Meryem Koray, **Değişen Koşullarda Sendikacılık**, İstanbul, TÜSES, 1994, s.85

¹⁰⁴ Başkan,a.g.m.,s.36

¹⁰⁵ Erdut,a.g.m.,s.105

2.Fonksiyonel Esneklik

Fonksiyonel esneklik ile işçilerin iş tanımlarının, değişen üretim yöntemlerine, teknolojik şartlara ve iş yüküne bağlı olarak değiştirilebilmeyi anlayabiliriz. Sayısal esneklikten farklı olarak, fonksiyonel esneklik, işgücünün örgütlenmesi ile ilgili olan bir esneklik türüdür.¹⁰⁶

İş örgütlenmesinde esneklik, katı, Taylorist çalışma tarzından daha değişken uygulamalara yönelme anlamına gelmektedir. Bu yeni yaklaşımlarda işletmeler, işgücü talebindeki değişmelere göre işçilerini değişik görevlere daha hızlı bir biçimde atayabilmektedirler. İş örgütlenmesinin bu yeni biçimlerinde, iş sınıflamalarının ayrıştırılması, işçilere birden çok görev yapabilmelerini sağlamak üzere çeşitlilik içeren eğitim verilmesi ve ekip çalışmasının geliştirilmesi gibi değişiklikler de mevcuttur.¹⁰⁷

Fonksiyonel esneklik, işgücünün işletme içindeki farklı türden işleri yapabilmesidir. Bu durum işçilerin değişik alanlarda vasıflı olmasını gerektirir; nitekim hem işçi değişen iş şartlarına uyum sağlayabilmeli, hem de gerektiği zaman uzman olduğu iş dışındaki bazı işleri de yapabilmelidir.¹⁰⁸

Ayrıca, fonksiyonel esnekliği, işletmelerde çalışanların farklı alanlarda görev ve sorumluluk yüklenebilmesi durumu olarak da ifade edebiliriz. Dolayısıyla, fonksiyonel esneklik, işgücünün nitelik ve yetenekleri ile ilgilidir. Fonksiyonel esneklikte, işgücünden en verimli şekilde menfaat elde edilmesi planlanmakta ve yeni işçi almadan mevcut işçilerle üretime devam edilmektedir.¹⁰⁹

¹⁰⁶ Tokol,**a.g.e.**,s.161-162

¹⁰⁷ Ozaki,**a.g.e.**,s.35

¹⁰⁸ Başkan,**a.g.m.**,s.41

¹⁰⁹ Tokol,**a.g.e.**,s.162

Fonksiyonel esnekliği, “yatay iş hareketliliği”, “gruplar arası yatay esneklik”, “yatay grup bütünüleşmesi”, “dikey grup bütünüleşmesi”, ve “dikey işlevsel bütünüleşme” alt kavramları ile de ilişkilendirebiliriz.

- Yatay iş hareketliliği; birbirlerine yakın tarzda çalışan farklı ustalıklara sahip işçi grupları arasında bunların görev sürekli değiştirmek şeklinde çalışmalarıdır.
- Gruplar arası yatay esneklik; birbirlerine yakın niteliklere sahip işçi gruplarının, temel niteliklerini koruyarak birbirlerini ikame edebilmeleridir.
- Yatay grup bütünüleşmesi; işçi grupları arasındaki işletme içi işbölümünün azaltılarak tek bir grup haline gelmeleridir.
- Dikey grup bütünüleşmesi; işletmede nitelik ve yetenek kademelerini dikey olarak azaltarak, bu kademeleri sadeleştirme çabalarıdır.
- Dikey işlevsel bütünüleşmesi ise, planlama ve üretim işlevlerini üstlenen işçi gruplarının haiz olduğu nitelik farklarının korunarak tek bir grup halinde çalışmalarıdır.¹¹⁰

Fonksiyonel esneklik, işbirliği yaklaşımının ön planda olduğu ve yüksek nitelikli işlerde uygulanmaktadır. Genişleyen iş dizaynı ve sınırları, görevler arası değişim ve hareketlilik, bireysel nitelikler ve sorumluluk alanlarında genişleme yoğun eğitim ve geliştirme, otonom -kendi kendini yöneten-, birden fazla fonksiyonlu çalışma takımları fonksiyonel esnekliğin göstergeleri olarak sayılabilir.¹¹¹

İşletmelerde fonksiyonel esnekliğin uygulanması ile birlikte, rekabetin temeli atılmış sayılabilir çünkü sınıflandırılan işlerin sayısının azaltılarak,

¹¹⁰ TİSK, Çalışma Hayatında Esneklik, a.g.e., s.18

¹¹¹ Tokol,a.g.e.,s.163

işbirliği ve takım çalışmasının teşvik edildiği bu türlü bir işletme, gerek tüketici taleplerine verdiği hızlı ve akılcı çözümlerle, gerekse işçilerin bilgi ve deneyimlerini takım içinde diğer işçilerle paylaşarak ve en üst düzeyde fikir alışverişi sağlanarak kaliteli üretim açısından, rakiplerine göre rekabet avantajı elde eder.

3. Ücret Esnekliği

Ücret esnekliği, işçilere yapılan ücret ödemelerinde uygulanan sistemin kişi bazlı olması ve bunun verimlilik, işletmenin ekonomik yapısı, performans, sahip olunan yetenekler açısından ayrı ayrı değerlendirilebilme özgürlüğüdür.¹¹²

Ücret esnekliği, işletmelerin ücretleri değişen piyasa koşullarına göre ayarlayabilmeleridir. Ücret esnekliğinin en önemli yanı, işverenlerin ücrette yapılan artışları motivasyon unsuru olarak, indirimleri ise; işten çıkarmanın alternatif biçimi olarak kullanabilmeleridir.¹¹³

Ücret esnekliği dünya pazarlarında rekabeti devam ettirmek, hem de iş yaratmak için fırsat sağlar. Ücret esnekliğinin iki ana unsuru vardır; bunlardan ilki, ekonomik koşullarla bağlantılı olarak, hem işletmelerde hem de milli düzeyde, mikro ve makro düzeyde, milli istihdam düzeyleriyle bağlı olarak ücret ayarlamalarını sağlar. Bu ayarlamalar, işsiz olanların ücretler üzerinde azaltıcı etki yapması ve yüksek ücretlerin ise istihdam üzerinde azaltıcı etki yapması olarak karşımıza çıkmaktadır. Ücret esnekliğinin bir diğer unsuru, işsizlere aşırı düşük ücret verilmesinden kaçınılarak, ücretlerin piyasa seviyelerine gelmesini sağlaması yoluyla işgücü maliyetine olumsuz, işgücü sahiplerinin gelirlerine olumlu etki yapmasıdır.¹¹⁴

¹¹² TİSK, Çalışma Hayatında Esneklik, a.g.e., s.19

¹¹³ Başkan, a.g.m., s.39-40

¹¹⁴ TİSK, Çalışma Hayatında Esneklik Semineri, a.g.e., s.34

Ücret esnekliğinin elde edilmesinde rol oynayan önemli eğilimler arasında, asgari ücretin fonksiyonu ve performansa dayalı ücret sistemleri yer almaktadır.¹¹⁵

a.Asgari Ücretin Fonksiyonu

Asgari ücret, işçilere normal bir çalışma günü karşılığı ödenen ve işçinin gıda, konut, giyim, sağlık, ulaşım ve kültür gibi zorunlu ihtiyaçlarını günün fiyatları üzerinden asgari düzeyde karşılamaya yetecek ücrettir.¹¹⁶

Asgari ücret işgücü piyasası esnekliğine ilişkin yapılan araştırmalarda önemli bir yere sahiptir. Bunun nedeni, büyük ölçüde, asgari ücret nedeniyle, az nitelikli işçilerin daha yüksek ücret düzeylerine ulaşmalarıyla ortalama ücretlerin yükseleceği, bunun da enflasyonist eğilimleri güçlendireceği düşüncesidir. Bu nedenle, son dönemde bazı ülkeler asgari ücretin etkilerini azaltmak üzere çeşitli önlemler almıştır. Bu önlemler, asgari ücret uygulamasına tümüyle son verilmesinden, asgari ücretin sınırlandırılmasına veya dönemsel ayarlamalara gidilmesine kadar değişik biçimler alabilmektedir.¹¹⁷

Asgari ücret uygulamasının, ücretlerin esnekleştirilmesinde bir engel olduğu görüşleri vardır. Üstelik, işverenlerin asgari ücrete ek olarak ödemek zorunda oldukları ek yasal ödemelerle de beraber işgücü maliyetlerinin artması söz konusu olmaktadır. Bu durum asgari ücretten düşük seviyede çalışmaya istekli işçilerin de var olmasından ötürü kayıtdışılığa yol açmaktadır. Ancak, söz konusu ücretlerin esnekleştirilmesi, zaten asgari ihtiyaçlarını karşılayan işçilerin ücretlerinin azalmasının olumsuz etkileri ile işverenlerin maliyetlerinin artmasının olumsuz etkileri ile mukayese edilerek, tahlil edilmeli ve buna uygun olarak esnekleştirme uygulamaları yapılmalıdır.

¹¹⁵ Başkan, a.g.m., s.40

¹¹⁶ Çelik, a.g.e., s.147

¹¹⁷ Ozaki, a.g.m., s.17

b.Performansa Dayalı Ücretler

Performansa dayalı ücret sistemleri, işletmede oluşturulan performans kriterlerine işçiler tarafından ne kadar uyulduğuna bakılarak yapılan ödemeler sistemidir.

Ekonominin daha rekabetçi zeminlere oturtulması yönündeki güncel baskılar, giderek daha çok sayıda işletmeyi, belirli işçilerin ya da işçi gruplarının alacakları ücretlerle, bu işçilerin performansları arasında yeni ilişkilendirmeler yapmaya yöneltmiştir. Bugün daha çok sayıda işletmede ücret sistemleri, geçmiştekine göre ücreti işletmenin mali performansı ile, (kar paylaşım mekanizmalarıyla), üretkenlikle ve işletmenin kendi operasyonel yönleriyle (kazanç paylaşım planlarıyla), veya işçilerin becerileriyle (ustalık ikramiyeleri ile) doğrudan ilişkilendirilecek biçimde geliştirip, uygulamaktadır.¹¹⁸

Bu türlü performansa dayalı ücret sistemlerinin yaygınlaşması ile, var olan sabit ücret sistemlerinin esnekleştirilmesi söz konusu olmaktadır. Bu türden bir esnekleşme neticesinde, işçiler daha yüksek ücret sağlayabilmek için daha etkin olma eğilimine girmekle beraber yüksek kalitenin elde edilmesine olanak sağlanmış olmaktadır.

Genel olarak, ücret esnekliği ile, ilk olarak işverenlerin ücret maliyetini düşürmeleri ve bunu bir rekabet avantajı olarak işletmeye fayda sağlamaları söz konusu olmaktadır. İkinci olarak ise, performansa dayalı olarak, ücret maliyetlerinin düşmesi veya çıkması önemsenmeksizin, üretilen mal veya hizmetin kendisinin rekabet avantajı sağlaması söz konusu olmaktadır.

¹¹⁸Ozaki, a.g.m., s.19

4.Çalışma Sürelerinde Esneklik

Çalışma süresi kavramı, iş hukuku tarafından ilk olarak, insanın fiziki varlığının güvence altına alınması sorunu olarak algılandığı için, iş hukukuna çalışma sürelerinde, azami sınır belirlemeyi meşrulaştırma eğilimi hakimdir. Ancak çalışma süresi kavramına bakış açısı, sanayileşme ile birlikte değişime uğramıştır. Nitekim sanayi devriminin başındaki uzun çalışma saatlerinin yerini, nispeten kısa ve esnek çalışma süresine dayalı günümüz çalışma biçimleri almaya başlamıştır.¹¹⁹

Çalışma süresi esnekliği, çalışma sürelerinin belli başlangıç ve bitiş zamanlarının olmaması ve işçi ve işverenin istek ve amaçları doğrultusunda belirlenmesi olarak tanımlanabilir. Bunun amacı, insanların dinlenmeye ihtiyaçları olmasına rağmen, makinelerin bu dinlenme zamanlarında da çalışabilmesi ve makinelerin üretim süreçlerinin veya hizmetlerinin münferit insanlardan bağımsız olarak sürdürebilmesinin üretimi arttırmasıdır.¹²⁰

Çalışma sürelerinde esnek arayışlarının nedenlerini inceleyecek olursak, bunların arasında işletmelerin rekabet güçlerini koruma ve arttırma istekleri, teknolojiye yaşanan gelişmeler, işçiyi zamanını kullanmada söz sahibi kılma ve istihdamın teşvik edilerek, işsizliğin azaltılmasının sağlanması gibi nedenler karşımıza çıkmaktadır.¹²¹

1970'li yıllardan sonra Batı Avrupa ülkelerinde yaygınlaşan, esnek çalışma süresi ilk defa Federal Almanya'da "Messercshmidt- Bölköw-Blohm" işletmesinde 1967 yılında uygulanmıştır. O zamanda esnek çalışma süresinin uygulanmasının en önemli nedeni, işe geliş ve işten çıkış saatlerinde çok yoğun olan trafik sıkışıklığına bir çözüm getirmektir. Zamanla, esnek çalışma süreleri Avusturya ve İsviçre gibi diğer komşu Batı ülkelerine yayılmaya

¹¹⁹ Centel, a.g.e., s.9-10

¹²⁰ Başkan, a.g.m., s.37

¹²¹ Öner Eyrenci, " Türkiye'de Çalışma Sürelerinin Esnekleştirilmesi", **Çalışma Hayatında Esneklik Semineri 27-31 Ekim 1993**, İzmir Yaşar Eğitim ve Kültür Vakfı, Kasım 1994, s.163-164

başlamıştır.Çok kısa sürede Avrupa'da 5000 işletmede, dünyada ise 28 ülkede toplam 20.000 işletmede uygulanmıştır.¹²²

a.Çalışma Süresinin Esnekleştirilmesi Uygulamaları

Çalışma süresinin esnekleştirilmesi iş süresinin kısaltılması ve iş süresinin bireyselleşmesi ve esnekleşmesi olarak uygulanabilir.¹²³

(1) İş Süresinin Kısaltılması

Günümüzde, Avrupa ülkelerinde, iş süresine ilişkin tartışma, istihdam artışının sağlanması için iş süresinin kısaltılması ve esnekleştirilmesi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bazı ülkelerde ise fazla çalışmanın azaltılması ve haftalık iş süresinin kısaltılması tartışmaları gündeme gelmektedir. Bunun yanı sıra, işyerlerinin açık olduğu saatlerin çoğu zaman hafta sonu çalışmasını ve daha fazla iş süresi esnekliğini gerektirecek şekilde yayılması eğilimleri de önem kazanmaktadır.¹²⁴

(2) İş Süresinin Esnekleştirilmesi

Sanayileşmiş Batı ülkelerinde iş süresinin esnekleştirilme rejimlerinde ve çalışma ve endüstri ilişkileri alanında yaşanan değişimler hiç şüphesiz ki en önemli çalışma hayatı değişimleri arasındadır.1950'li yılların başlarında Batı Dünyası'nda ve Japonya'da yaşanan "altın çağ" boyunca çalışma sürelerinde birçok değişimler yaşanmıştır. Bu ülkelerde, zamanla çalışma süresi ve haftalık çalışma süresi azaltılmıştır.¹²⁵

¹²² Arif Yavuz, "Çalışma Süresi Esnekliği Ve Türleri", **MESS Mercek Dergisi**, Özel Sayı, Temmuz, 1999,s.89-90

¹²³ Eyrenci,**a.g.m.**,s.162

¹²⁴ Erdut, " **Esneklik Ve İş Süresi**",s.108

¹²⁵ Karl Hinrichs,William Roche,Carmen Siriani, " **From Standardization To Flexibility: Changes in The Political Economy of Working Time**", Working Time In Transition,Philadelphia, Temple University Press,1991,s.3

Günlük ve haftalık çalışma sürelerinin esnekleştirilmesine giderek daha çok ülkede tanık olunmaktadır. Bu esneklik, birçok durumda, yasalarda yapılan değişikliklerle sağlanmaktadır. Bu değişiklikler sonucunda sosyal taraflara çalışma sürelerinin düzenlenmesinde yeni yöntemlere başvurma yetkisi tanınmaktadır. Hafta sonu çalışmayla ilgili yasal kısıtlamalar da birçok ülkede gevşetilmektedir. Günlük ve haftalık çalışma sürelerinin esnekleştirilmesi, normal olarak, işletme süresini uzatarak ve yönetimin işgücü girdisi üzerindeki denetimini güçlendirerek, işletmenin sahip olduğu operasyonel kapasiteyi sonuna kadar kullanmasını sağlamaya yöneliktir.¹²⁶

i. Esnek Zaman Modeli

İş süresinin esnekleştirilmesi uygulamalarında kullanılan yöntemlerden biri esnek zaman modelidir. Esnek zaman modelinde, çalışanlar, belirli sınırlar içinde, günlük çalışma süresi ile işe başlama ve işi bırakma zamanını kendileri belirleyebilmektedir. Mevcut yasalar, toplu iş sözleşmeleri ve işletme tarafından belirlenen haftalık veya aylık çalışma süreleri ise, genellikle sabit olup, değişmemektedir. Esnek zamanlı çalışma yasa veya sözleşme ile belirlenen haftalık veya aylık toplam çalışma sürelerini etkilememektedir.¹²⁷

Esnek zaman modelinde, çalışılan esnek zamanın belirlenmesinde çekirdek zaman, esnek zaman, işgünü süresi, yasal çalışma süresi, hesaplama dönemi, zaman kayıt sistemi gibi kavramlar kullanılmaktadır.

- Çekirdek zaman, günlük çalışma süresi içinde işletme tarafından belirlenen ve bütün işçilerin işyerinde çalışmak zorunda oldukları süredir.
- Esnek zaman, günlük iş süresinin başında ve sonunda olan, işçilerin bu zaman zarfında çalışıp çalışmamakta serbest oldukları zamandır.

¹²⁶ Ozaki, a.g.e., s.29

¹²⁷ Arif Yavuz, “Çalışma Sürelerinin Esnekliği ve Esnek Zaman Modeli”, **Çimento Endüstrisi İşverenleri Dergisi**, Cilt 11, Sayı 6, Kasım 1997, s.14

- İşgünü süresi, işletmenin açık olup, faaliyetini devam ettirdiği günlük toplam çalışma süresidir.
- Yasal çalışma süresi, yasalarla, toplu ve bireysel iş sözleşmeleri ile belirlenen işçilerin günlük, haftalık veya aylık olarak çalıştıkları süredir.
- Hesaplama dönemi, yasal ve sözleşmelerden doğan haklara uyum sağlamak için, işçilerin çalıştığı sürelerin toplandığı dönemlerdir.
- Zaman kayıt sistemi, esnek zamanın başarılı uygulanmasında en önemli aracı oluşturmaktadır.¹²⁸

Genel olarak ele aldığımızda son yıllarda yaşanan küreselleşme ve değişen piyasa koşullarıyla beraber, esnek çalışma süreleri yaklaşımı önem kazanmakta, işçi işveren arası ilişkilerde önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

5.Coğrafi Esneklik

Coğrafi hareketlilik, işçilere bölgeler ve ülkeler içinde serbest hareket etme olanağı sağlar. İşgücü piyasasını arz ve talep değişikliklerine uyarlamayı kolaylaştırır ve bölgesel beceri eksikliklerini veya işsizliği azaltmaya yardımcı olur. Avrupa'daki bazı yüksek işsizlik seviyeleri-İtalya ve İspanya dahil - esas olarak bölgesel problemler olup, yüksek işsizlik bölgelerindeki işçilerin kendi ülkelerinden başka bir yere niçin gitmediği sorusunu ortaya koyar. Örnek olarak Avrupa Para Birliği durumu içinde, mali politika ve hükümet harcamaları bakımından AB'den çok daha güçlü bölgesel dengeleyicileri bulunan tek bir pazar olarak ABD'de çok daha büyük bir işgücü hareketliliği mevcuttur. ABD'de işçilerin yaklaşık %3'ü her yıl bölgelerini değiştirirler. Bu oran İngiltere, Almanya ve Fransa'da %1, İtalya ve İspanya'da ise daha azdır.¹²⁹

¹²⁸ Arif Yavuz, "Çalışma Süresi Esnekliği ve Türleri", a.g.m., s.92-93

¹²⁹ Çalışma Hayatında Esneklik Semineri, s.32

Böyle bir durumda da, yüksek işsizlik sorunu ile karşı karşıya olan ülkelerde, coğrafi esnekliğin fazla kullanılan bir yöntem olmadığı, bu yöntemin kullanılması ile istihdama olumlu bir etkide bulunulacağı sonucuna varabiliriz.

6.Uzaklaştırma Stratejileri

Uzaklaştırma stratejileri, işletmedeki bazı işlerin asıl işverence firma içinde işçi çalıştırmak suretiyle yapılmayıp, o işte uzman olan başka kişi ve kurumlarca eser sözleşmeleri ve benzeri sözleşmeler ile istihdam ilişkileri dışında “taşeron” veya “alt işveren” kullanılarak yapılmasıdır. Bunun işletmeye faydası, işi yapmak için işletme içinde gereken maliyetten daha az bir maliyete işin yaptırılması ve bir kısım sorumlulukların söz konusu “dış işletmeye” devredilmesidir. Bu stratejiye dış kaynaklardan yararlanma da denmektedir.¹³⁰

Genel olarak bakıldığında anlatılan esneklik türlerinin, çalışma hayatında ve işgücü piyasasında yaratmış olduğu değişimler, günümüzün çalışma koşullarının oluşturduğu ihtiyaçlara cevap verecek niteliktedir. Üretim tekniklerinde ve çalışma koşullarında gerek küreselleşmenin, gerekse sürekli gelişen teknolojinin etkileriyle esnekleşme kaçınılmaz olmuş ve işletmelere rekabet avantajı, işçilere ise daha iyi koşullarda çalışma fırsatı yaratmıştır.

¹³⁰ Başkan,a.g.m.,s.41

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE ESNEK ÇALIŞMANIN İNCELENMESİ

Esnek çalışma, işletmelerde çalışma anlamında çok önemli bir yere sahiptir. Bundan ötürü, işletmelerde esnek çalışmanın tezahürü, hem esnek çalışma modelleri, hem de esnek çalışmanın işgörenlere ve işverenlere olan etkileri açısından incelenebilir.

I. İŞLETMELERDE ESNEK ÇALIŞMA MODELLERİNİN İNCELENMESİ

Günümüzde bir yandan hızla gelişen teknoloji, artan uluslar arası rekabet ile küreselleşme hareketi sonucunda, işletmelerin aralıksız çalışması gerekliliği, diğer yandan ülkeleri büyük ölçüde etkileyen ekonomik kriz ve işsizlik sorunlar tipik istihdam şekillerinden saparak, "atipik" denilen esnek çalışma biçimlerini hayata geçirmiştir.¹³¹

Ekonomik ve teknolojik gelişmelerle beraber işletmelerin uluslararası rekabet kurallarına uyma zorunluluklarından ötürü çalışma şekillerinde önemli ölçüde değişimler olmakta ve korumacı hukuk düzeninin getirdiği uygulamaların dışında yeni çalışma şekilleri ortaya çıkarmaktadır.¹³² Bu çalışma şekilleri geleneksel bağımlı çalışma ilişkisinden farklı bir iş ilişkisine dayanmakta ve belirsiz süreli, tam gün çalışma dışında işletmenin çatısı altından olmaksızın birden fazla işverene bağımlı olarak gerçekleşebilmektedir.¹³³

¹³¹ Çalışma Hayatında Esneklik,s.27

¹³² Nizamettin Aktay, "İş Hukukunda Esneklik Kavramının Ortaya Çıkışı ve Esneklik Uygulamaları", **MESS Mercek Dergisi**, Özel Sayı, Temmuz, 1999,s.58

¹³³ Tokol,a.g.e.,s.152

Esnek çalışma modelleri, ülkelerin teknolojik düzeylerine, ekonomik ve toplumsal yapılarına göre değişmekte, bu niteliklere bağlı olarak farklı ülkelerde farklı türleri daha yoğun olarak kullanılabilir. ¹³⁴

Örneğin bu modeller, özellikle ABD, Japonya ve Avrupa'da ekonomik alanda gelişmiş ülkelerde gittikçe yaygın bir uygulama alanı bulmaktadır. Hatta bu çalışma şekilleri, yeni yasal düzenlemelere neden olmaktadır. Avrupa Birliği'nde işgücünün ortalama %50'si atipik işlerde çalışmaktadır. ¹³⁵

A.Kısmi Çalışma

Kısmi çalışma, uzun yıllardan beri Birleşmiş Milletler Kadın Komisyonu ve Uluslararası Çalışma Örgütü gibi uluslararası kuruluşların önemle üzerinde durduğu ve incelemelerde bulunduğu bir konudur. Kısmi çalışmanın tanımını yaparken hemen her ülkede kabul edilmiş olan ortak üç öğeden bahsetmek gerekmektedir:

- Haftalık çalışma süresinin, normal çalışma süresinden önemli ölçüde kısa olması
- Çalışmanın düzenli olması
- Çalışan kişinin kendi istek ve tercihi ile kısmi süreli çalışması ¹³⁶

Buna göre, kısmi çalışmayı, işçi ile işveren arasında serbestçe kurulan ve işyerinde normalden daha kısa bir iş süresine dayanan düzenli bir iş ilişkisi biçiminde tanımlayabiliriz. ¹³⁷

Emek arzı ile emek talebi arasında emek arzı lehine meydana gelen dengesizlik, tam gün çalışma arzı ve iktidarındaki işgücünün normal yasal çalışma süreleri içindeki istihdamını zorlaştırmaktadır. Böylece, kısmi

¹³⁴Şen, a.g.m., s.16

¹³⁵ Can Tuncay, ‘Değişim, Esneklik ve Türkiye İçin Çözüm Önerileri’, MESS Mercek Dergisi, Özel Sayı, Temmuz, 1999, s.69

¹³⁶ Gülten Kutal, a.g.m., s.91

¹³⁷ Centel, a.g.e., s.27

çalışma, işsizliğe karşı bir çözüm olarak ortaya çıkmakta ve kişi işsiz kalmak yerine kısmi çalışmayı tercih etmektedir.¹³⁸

Kısmi çalışmanın, esnek çalışma modelleri arasında en önemlilerinden birisi olmasından ötürü bu konuyla ilgili birçok araştırma yapılmış ve bunların neticesinde işçilerin gerek kendilerine daha fazla vakit ayırabilmeleri, gerekse üretkenliklerinin artmasını saptandığı için kısmi çalışmayı tercih ettikleri ortaya çıkmıştır.¹³⁹

Kısmi çalışma verilerini ülkeler bazında inceleyecek olursak, genel bir fikir edinmek adına, 1996 yılı verilerine göre, %36,5 ile en yüksek kısmi çalışma oranı Hollanda'dadır. Danimarka, Yeni Zelanda, İsveç, Japonya ve İngiltere'de toplam istihdamın %20'sinden fazlasını kısmi çalışanlar oluşturmaktadır. Ayrıca kısmi çalışma hizmet sektöründe daha fazla uygulama alanı bulmaktadır. Avrupa Birliği'nde hizmet sektöründeki işçilerin %33,8'ini kısmi çalışanlar oluştururken, üretimde çalışanların sadece %4,6 sı kısmi olarak çalışmaktadır.¹⁴⁰

1. Kısmi Çalışmanın Ortaya Çıkmasının ve Önem Kazanmasının Nedenleri

Kısmi çalışmanın ortaya çıkmasında ve çalışma hayatında önemli bir yere sahip olmasında etken olan nedenleri ekonomik ve sosyal nedenler olarak ikiye ayırabiliriz.

¹³⁸ Nur Serter, 'Kısmi Çalışma', **Hukuki Esasları ve Sosyo-Ekonomik Yönleriyle Kısmi Çalışma Paneli**, 7 Mayıs 1991, Ankara, T.C. Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu, s.105

¹³⁹ Catalyst Press, **Flexible Work Arrangements For Managers and Professionals: Findings From a Catalyst Study**, New York, Catalyst Press, 1990, s.4

¹⁴⁰ Tokol, a.g.e., s.155

a.Ekonomik Nedenler

Kısmi çalışmanın en önemli ekonomik nedenlerinden birisi, iş yaratıp istihdamı özendirme ve böylece, işsizliği önleme gayesidir. Bu konuda yeni işlerin yaratılması, mevcut tam gün çalışılan işlerin bölünmesi veya bunların esnek kısmi çalışma türlerine uyar duruma getirilmesi biçiminde gelişir. Böylelikle, tam gün çalışılan yeni işler yaratarak işsizliği önleme yerine, ekonomik olarak daha kolay ve mümkün olan gerçekleştirme yolları denenip, işsizliğin önüne geçmek istenir.¹⁴¹

Ayrıca, günden güne önem kazanması bakımından;kısmi çalışma ile birlikte, işletmeler faaliyet sürelerini ve işçilerin bireysel çalışma sürelerini ayarlamakla, maliyet avantajlarına ulaşılabilecek ve fiyatlarda rekabet kabiliyetinin artırılması mümkün olabilecektir.İşletmeler, makinelerini daha uzun süre çalıştırabilecek ve tesislerinin ve makinelerin daha uzun süre kullanılması ile birlikte, üretim birimi başına sermaye masrafları düşecek ve böylece birim başına maliyetler en avantajlı düzeyde tutulabilecektir.Böylece elde edilen daha uzun işletme saatleri daha fazla sayıda istihdam yaratacaktır.Oynak iş süreleri düzenlemeleri ve Cumartesi günlerinin çalışma günleri arasına yeniden katılması gibi uygulamalarla çoğu sanayi ülkesinde istihdam oranı arttırılmıştır.¹⁴²

b.Sosyal Nedenler

Kısmi çalışmanın evrensel eğilimleri arasında öncelikli olarak göze çarpan ortaya çıkma sebebi bu türlü işlerin kadınlara daha çok uygun olmasıdır. Gelişen çalışma piyasalarında kadın işgücünün varlığının daha

¹⁴¹ Centel,**a.g.e.**,s.16

¹⁴² Kutal,**a.g.m.**,s.97

çok hissedilmesi ile birlikte kısmi çalışmanın uygulama alanları genişlemiştir.¹⁴³

Çalışanların kısmi çalışmak istemelerinin sosyal nedenleri arasında, ailevi nedenler bulunmaktadır. Bu anlamda, kısmi işlerde çalışanlar cinsiyet ve medeni durum itibari ile, daha çok evli olan kadın işçilerden oluşmaktadır. Ayrıca, yaşlı işçilerin de genellikle kısmi çalışma içine girmeleri ve meslek yaşamına yeniden başlayanların en azından başlangıçta kısmi çalışmaya yönelmesi kişisel nitelikli sosyal nedenler arasında yer almaktadır.¹⁴⁴

Sosyal açıdan kısmi çalışma düzenlemeleri de bu kavramın artan önemine binaen gündeme gelmiştir. Avrupa Topluluğu ülkelerinde ve diğer sanayi ülkelerinde kısmi istihdamın teşviki ile ilgili çalışmalar uzun zamandan beri sürmektedir. 1982 yılında kısmi çalışmalarını düzenlemeye yönelik bir yönerge tasarısı hazırlanmıştır. Böylece kısmi süreli çalışanlarla tam gün çalışanlar arasında eşit davranılması öngörülmektedir. Eşit davranma ilkesine mesleki eğitim, meslekte yükselme ve sosyal güvenlik kurumlarından yararlanmada ve özellikle ücretlerde ücretli tatil ücretlerinde ve tazminatlarda da uyulmasını ve tam gün çalışanlara göre orantılı bir şekilde hesaplanmasını öngörmektedir.¹⁴⁵

B.İş Paylaşımı

İş paylaşımı kavramı, ilk olarak 1960'lı yıllarda ortaya çıkmıştır. Bu kavram ilk zamanlarda kariyer hedefli iş sınıflarında daha fazla esnek yapılanma amacı gütmekte idi. Öyle ki, bu iş sınıflarında iş paylaşımının kullanılma nedeni, bunların çalışma sürelerinin azaltılamaması veya iki ayrı kısmi işe ayrılamamasıydı. İş paylaşımı, düzenli ve tam zamanlı bir işin,

¹⁴³ Jacqueline O'Reilly, Colette Fagan, **Part-Time Prospects**, London and New York, Routledge Press, 1998, s.1

¹⁴⁴ Centel, **a.g.e.**, s.14-15

¹⁴⁵ Kutal, **a.g.m.**, s.98

maaş ve ek gelirlerin oranlanması koşuluyla, gönüllü olarak iki kişi arasında paylaşılmasıdır.¹⁴⁶

İş paylaşımında, iki ya da daha çok sayıda işçi, tek bir işi, gerektiğinde de iki veya daha çok işi paylaşmaktadır. Bunlar daha önce belirlenmiş iş süresi planı çerçevesinde oraya yerleştirilmiş diğer işçi veya işçilerin onayıyla işyerindeki mutlak iş süresi boyunca faaliyette bulunmayı, sözleşmeyle yüklenmektedir.¹⁴⁷

İş paylaşımı, kısmi çalışmaya benzemekle beraber, daha farklı bir yapıya sahiptir. Kısmi çalışmada, normal çalışmaya nazaran daha kısa çalışılmasına rağmen, iş paylaşımında tam gün süreli işin paylaşılarak yapılması ve tam gün çalışma ile kısmi çalışmanın yararlarının birleştirilmesi söz konusudur. İşin paylaşılarak yürütülmesinde, sorunların çıkması durumunda işveren grup üyesi işçilerden yalnız birisini yetkili kılabilir. İş paylaşımında üç unsur gündemdedir. Bunlar; iş süresinin işçi tarafından belirlenmesi, iş paylaşımı içine giren işçilerin bir grup oluşturması ve tüm işçilerin birbirlerinin yerini alma borcudur.¹⁴⁸

İş paylaşımı biçimleri olarak karşımıza, "bölünmüş gün", "bölünmüş hafta", "dönüşümlü hafta", ve "belirli olmayan dönüşümler" çıkmaktadır. Bölünmüş günde, iş paylaşanlardan biri sabah çalışırken diğeri öğleden sonra çalışmaktadır. Bölünmüş haftada iş paylaşanlardan birisi, haftanın ilk yarısında, diğeri haftanın ikinci yarısında çalışmaktadır. Dönüşümlü haftada, iş paylaşanlardan ilki, bir tam hafta çalışırken, diğeri bir sonraki haftayı tam olarak çalışmaktadır. Belirli olmayan dönüşümlerde ise; iş paylaşımının işçi ve

¹⁴⁶ Barney Olmsted, Suzanne Smith, **Creating A Flexible Workplace**, New York, American Management Association, 1989, s.105

¹⁴⁷ Wolfgang Blomeyer, "Almanya'da İstihdam İlişkilerinin Esnekleştirilmesi Yönünde Denemeler", **Çalışma Hayatında Esneklik Semineri 27-31 Ekim 1993**, İzmir Yaşar Eğitim ve Kültür Vakfı, Kasım 1994, s.204

¹⁴⁸ Şen, a.g.m., s.49

işverenlerin ihtiyaçlarına göre belirli olmayan sürelerde gerçekleştiği ve paylaşımlar ile gözetmenlerin işbirliği içinde bulunduğu bilinmektedir.¹⁴⁹

1.İş Paylaşımının Avantaj ve Dezavantajları

Çalışma hayatındaki işçi-işveren ilişkilerini inceleyerek, iş paylaşımının avantaj ve dezavantajlarını belirtebiliriz.

a.Avantajları

İş paylaşımına tecrübeli işçilerin adapte edilmesi açısından bakılırsa, işletme tecrübeli ve yetenekli işçiye iş verme, işçiler ise, işletmede yukarı yönlü bir hareketlilik elde etme, çeşitli işlerde bilgi edinme yoluyla daha yüksek morale sahip olma gibi avantajlar elde ederler.¹⁵⁰ Ayrıca, iş paylaşımı ile birlikte, işe giriş-işten çıkış sayısı azalmakta, işe gelmemenin önü tıkanmak yoluyla süreklilik sağlama, konsantrasyonun artması, daha geniş bir istihdam havuzunun oluşturulabilmesi ve emekliliğe yumuşak geçiş fırsatı vermesi gibi avantajları da bulunmaktadır.¹⁵¹

b.Dezavantajları

Emeklilikle ilgili avantajlarının yanı sıra, iş paylaşımında erken emeklilikle ilgili maliyet unsuru önemli bir dezavantajdır.¹⁵²

Ayrıca, bir işte iki kişinin istihdam edilmesiyle, işin bir işçiden diğer işçiye devredilmesi esnasında işçilerin iletişim kurabilmesi için ek bir süreye ihtiyaç duymaları gerekebilir.¹⁵³

¹⁴⁹ Çalışma Hayatında Esneklik,s.34

¹⁵⁰ Olmsted,Smith,a.g.e.,s.190

¹⁵¹ Çalışma Hayatında Esneklik,s.34

¹⁵² Olmsted,Smith,a.g.e.,s.190

¹⁵³ Çalışma Hayatında Esneklik,s.36

C.Çağrı Üzerine Çalışma

Çağrı üzerine çalışma, önceden yapılan hizmet sözleşmesi bağlamında, işçinin işveren tarafından çağırıldığı zaman işyerine giderek çalışmasıdır. Bu çalışma yöntemiyle, işveren işletmeye esneklik sağladığı gibi, işletmenin talep dalgalanmalarına karşı uyumu kolaylaştırır. Çağrı üzerine çalışma konusundaki hizmet sözleşmelerinde bu tür çalışmanın süresi ve konulacak şartların işçiyi fazlaca bağlayıcı ve tedirgin edici nitelikte olmaması gerekmektedir.¹⁵⁴

Kısmi süreli çalışmanın özel bir şekli olan çağrı üzerine çalışma, Almanya’da “kapasiteye bağlı değişken iş süresi” veya “kapovaz” olarak da adlandırılır. Çağrı üzerine çalışma iki şekilde ortaya çıkabilir. İlk olarak, işçi ve işveren önceden belirli bir süre içinde işçinin toplam ne kadar süre çalışacağını belirler. İkinci olarak ise, işçinin belirlenen süre içinde toplam ne kadar süre ve ne zaman çalışacağını işveren belirler. Çağrı üzerine çalışma ilişkisinde işçi ve işveren, haftalık, aylık veya yıllık belirli çalışma süresini önceden belirlemelidir. Belirlenen bu çalışma süresi içinde işverenin, işçiden iş görme borcunu yerine getirmesini çağrı yoluyla talep hakkı mevcuttur. Sözleşme serbestisi gereği, çalışma süresinin uzunluğunu taraflar belirleyebilirler. Ancak sözleşmede belli değilse, Alman Federal İş Mahkemesi’ne göre, haftalık çalışma süresi 10 saat olarak kabul edilecektir. Yani, işveren bir hafta içinde 10 saatten az bir süre için çağrıda bulursa dahi, 10 saatlik ücreti işçiye ödeyecektir.¹⁵⁵

Türk İş Hukuku’nda ise, 4857 sayılı İş Kanunu’nda, giderek artan bir şekilde uygulanan çağrı üzerine çalışmaya ilişkin düzenlemelere yer verilmiştir. Buna göre, hafta, ay veya yıl gibi bir zaman dilimi içinde işçinin ne kadar süreyle çalışacağını taraflar belirlemedikleri takdirde, haftalık çalışma

¹⁵⁴ Metin Kutal, “Kısmi Süreli Çalışmanın Hukuki Esasları ve Sorunları”, **Hukuki Esasları ve Sosyo-Ekonomik Yönleriyle Kısmi Çalışma Paneli**, 7 Mayıs 1991, Ankara, T.C. Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu, s.61

¹⁵⁵ Eyrenci, a.g.m., s.167

süresi yirmi saat kararlaştırılmış sayılır. Belirlenen sürede işçi çalıştırılın veya çalıştırılmasın ücrete hak kazanır. Kanunda aksi kararlaştırılmadıkça, işverenin çağrısı işçiye en az dört gün önce yapmak zorunda olduğu ve işçinin de bu süreye uygun çağrı üzerine, iş görme borcunu yerine getirmekle yükümlü olduğu hükmüne yer verilmiştir.¹⁵⁶

Bu sistem, işyerinde iş kapasitesindeki değişikliğe uygun olarak çalışma, iş sürelerinde esneklik sağlama ve bu yolla maliyetleri düşürme olanağı sağladığından ötürü, zamanı ve kapsamı önceden öngörülemeyen işlerde (hastane, otel, lokanta, gazetecilik işletmelerinde ve bazı endüstri kolları) uygulanır. İşçi işe hazır bir biçimde beklemek zorundadır. Bu nedenle çağrı üzerine çalışma, ancak iş sözleşmeleri ile kararlaştırılabilir. Toplu iş sözleşmeleri ile kabulü ise mümkün değildir.¹⁵⁷

D.Evde Çalışma

Dünyada son zamanlarda giderek artan sayıda işveren, düzenli işçilerin çalışma programlarının bir parçası olarak evde çalışmalarının, işletmelerin ve işverenlerin yararına olduğunu anlamaktadır. Uygulamada adı her ne olursa olsun -esnek mekanda veya evde çalışma-, bu türlü bir çalışma giderek yayılmaktadır. Evde çalışan işçilerin bazıları, tam zamanlı, bazıları yarı zamanlı çalışan olmakla beraber, bazıları yönetici, bazıları üretim işçileri dahi olabilmektedir.¹⁵⁸

Evde çalışma modelinde önemli bir ölçü, işin yapıldığı yerdir. İşin yapıldığı yer, işverenin bina ve eklentilerinin dışındadır. İş evin eklentilerinde, atölyelerde veya diğer çalışanlarla beraber ortak kullanılan bina ve eklentilerde yapılabilir, fakat bunların hiçbirisi işverene ait değildir.¹⁵⁹ Böylece,

¹⁵⁶ Çelik, a.g.e., s.90-91

¹⁵⁷ Can Tuncay, "Esnekleşmenin Değişik Boyutları", **Çalışma Hayatında 21. Yüzyılın Yeni Ufukları**, İstanbul, MESS Yayın No:227,1995,s.220

¹⁵⁸ Olmsted, Smith, a.g.e., s.353

¹⁵⁹ Şen, a.g.m., s.50

işçi klasik çalışma modellerinin aksine iş görme edimini işyerinde değil, evde ifa etmektedir. Bu modelde çalışma, zaman esasına göre değil, parça başına gerçekleşmektedir. Ayrıca iş edimi, işçinin evinde yapılmaktadır. Bu noktada, işverenin denetim ve gözetiminde bir çalışmadan söz edilememektedir.¹⁶⁰

Evde çalışma modelinde, üretim yapılması süreci içinde çalışanların tamamıyla, eser sözleşmesine dayanarak bağımsız çalışanlar kesimi içinde ele alınmaması gerekir. Evde çalışma modelinde kişisel bağımlılığın azaltılmasıyla beraber, bireysel iş sözleşmesine dayanan bir ilişkinin kurulduğu durumlar mevcuttur. Evde çalışma modeli, ülkemizde özellikle konfeksiyon sanayinde sıkça karşılaşılan bir esnek çalışma biçimidir.¹⁶¹ Evde çalışma modeli önceleri Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde yaşanan istihdam sorununa çare bulmak amacıyla Türkiye'de uygulamasına sıcak bakılmış ancak Türk toplumunun geleneksel aile yapısına son derece uygun olmasından ötürü tüm Türkiye'de benimsenmiştir. Evde çalışma modeli ülkemizde özellikle tekstil sektöründe yaygın olarak kullanılmaktadır. Ülkemizde gizli işsizliğin önüne geçilerek aktif olmayan aile bireylerinin işgücüne kazandırılması açısından önemli bir görevi bulunmaktadır.¹⁶²

Evde çalışma modeli, klasik istihdam biçimlerinden farklı olarak ortaya çıkan ve işgücü piyasasında daha çok belirli bir cinsiyetten olanların, yani kadın işgücünün katılımını gerçekleştiren bir modeldir.¹⁶³ Avrupa Konseyi'nin bir araştırmasına göre, evde çalışma modelinde kadınların oranı, Almanya, Yunanistan, İrlanda, İtalya ve Hollanda'da %90-95, İspanya'da %75, İngiltere'de %70, Avustralya'da %95 oranlarında olup, çoğunluğunu göçmen kadınlar oluşturmaktadır.¹⁶⁴

¹⁶⁰ TİSK, Çalışma Hayatında Esneklik, a.g.e., s.39

¹⁶¹ Tankut Centel, "Türkiye'de Yeni İstihdam Türleri İle İş İlişkilerinin Esnekleştirilmesi", **Çalışma Hayatında Esneklik Semineri 27-31 Ekim 1993**, İzmir Yaşar Eğitim ve Kültür Vakfı, Kasım 1994, s.242

¹⁶² TİSK, Çalışma Hayatında Esneklik, a.g.e., s.39-40

¹⁶³ Kuvvet Lordoğlu, **Eve İş Verme Sistemi İçinde Kadın İşgücü Üzerine Bir Alan Araştırması**, İstanbul, Friedrich Ebert Vakfı, 1990, s.7

¹⁶⁴ Öner Eyrenci, Kadriye Bakırcı, **Dünyada Ve Türkiye'de Evde Çalışma ve Eve İş Verme**, İstanbul, İstanbul Ticaret Odası, Yayın No.32, 2000, s.11

Evde çalışma modelinde işveren genellikle üretim için gerekli malzemeleri tedarik etmekte ve hammaddeyi de işçilere vermektedir. İşçiler bu şekilde gerekli üretimi yapmaktadırlar. Ayrıca işçiler açısından bakılacak olursa, işçilere işi kendi inisiyatifi içinde işverenle bağımlılığı az bir biçimde yapması manevi tatmin sağlamaktadır ve işçi ne kadar çok çalışırsa o kadar iş çıkaracağından ve ücret elde edeceği için planlamasını kendisi yapacaktır.¹⁶⁵ İşveren açısından ise, evde çalışma modeli ile işveren, işyeri kurmaktan tasarruf etmekte, istihdam riskini ev işçisine yaymakta ve iş giderlerini asgari düzeye indirmektedir. Ayrıca, işveren, normal olarak iş piyasasının eli altında olmayan bir işgücü potansiyeli kazanmaktadır.¹⁶⁶

E.Tele Çalışma

Son yıllarda hızla gelişen teknolojik koşulların yaratmış olduğu çalışma düzenine verilebilecek en iyi örneklerden biri tele çalışma modelidir. Değişen ve küreselleşen dünya ekonomisinde meydana gelen olumlu gelişmeler ile birlikte bilgi toplumu olma yönünde ilerlediğimiz şu günlerde tele çalışma olarak çalışma hayatında giren bu model, aslında günümüz dünyasında tele yaşamın bir diğer ifadesidir.

Tele çalışma modelinde, işçilerin işletme müşterilerinden uzak bir şekilde, evlerinde veya daha farklı yerlerde bilgi ve telekomünikasyon teknolojilerini (bilgisayar, faks makinesi, modem, akıllı telefonlar) kullanmaları söz konusudur.¹⁶⁷

Uluslararası Çalışma Örgütü'ne göre, tele çalışma merkez bürodan veya üretimin yapıldığı yerden uzak bir yerde yapılan, işçinin merkez büroda veya üretim biriminde çalışan diğer işçilerle doğrudan kişisel ilişki yerine yeni

¹⁶⁵ Aktay,**a.g.m.**,s.58

¹⁶⁶ Blomeyer,**a.g.m.**,s.205-206

¹⁶⁷ Nicola Jose de Freitas Armstrong, ‘‘ Flexible Work In The Virtual Workplace: Discourses And Implications Of Teleworking ‘’, **Global Trends In Flexible Labour**, London,Macmillan Business Press,1999, s.43

teknolojileri kullanarak, ilişki kurabildiği çalışma şeklidir. İşçinin bulunduğu yer ile merkez büro veya üretimin yapıldığı yer arasında elektronik iletişim araçları ile bağlantı kurulmaktadır.¹⁶⁸

Tele çalışmada, işçinin işini yapması için gerekli olan donanım, işçinin evine ya da başka bir yere kurulmakta, ağ sistemiyle işçi kendisine verilen işi uzaktan yerine getirmekte ve ağ sistemi sayesinde merkeze ya da gerekli yerlere aktarmaktadır. İşçi çalışacağı zamanı da kendisi belirleyebilmektedir. Önemli olan işçinin işini yapması olup, ne zaman yapacağı ise mühim değildir. Ancak işçinin işini belirli bir zaman dilimi içinde yapması işin niteliği gereği istenebilir.¹⁶⁹

Genel olarak bakıldığında, tüm bu gelişmelerin yanı sıra,tele çalışmayı mevzuat açısından değerlendirmek gerekirse,günümüzde uluslararası ve ulusal düzeyde tele çalışanları korumaya yönelik yasal düzenlemelerin yeterli olmadığı görülebilir. Tele çalışmanın net biçimde tanımlanamaması, tele çalışanların statüleri konusundaki belirsizlikler, tele çalışma modellerindeki farklılıklar tele çalışma konusunda uluslararası ve ulusal düzeyde yasal düzenleme yapılmasını güçleştirmektedir. Halen uluslararası düzeyde Uluslararası Çalışma Örgütü'nün tele çalışma ile ilgili özel bir sözleşmesi bulunmamaktadır. Ancak örgütün 177 sayılı "Evde Çalışma Sözleşmesi" ile 184 sayılı "Tavsiye Kararı" tele çalışmadan açıkça söz etmemesine karşılık sözleşmede yer alan evde çalışma tanımının evde tele çalışmayı da içine aldığı konusunda bazı görüşler bulunmakta ve tele çalışmanın sözleşme tarafından sağlanan çerçeve içinde tartışılması gerektiği ileri sürülmektedir. Avrupa Birliği'nin konu ile ilgili bazı çalışmaları bulunmasına karşılık bunlar henüz yeterli düzeyde olduğunu söylemek güçtür.¹⁷⁰

¹⁶⁸ Tokol,**a.g.e.**,s.159

¹⁶⁹ Aktay,**a.g.m.**,s.59

¹⁷⁰ Aysen Tokol, "Tele Çalışma Geleceğin Çalışma Şekli Olabilir mi? ", (Çevrimiçi) <http://www.isgucdergi.org/index.php?p=makale&id=18&cilt=5&sayi=1&yil=2003>, 24 Haziran 2008, s.1

Tele çalışma, türleri bakımından evde büro, uydu büro, komşu büro ve gezici büro olarak dörde ayrılabilir.

1.Evde Büro

Tele çalışmanın bu türünde, iş edimini görmekle yükümlü olan işçi, üstlendiği işi kendi evinde elektronik iletişim ağı sayesinde yerine getirmektedir.

Klasik anlamda evde çalışmayla mukayese edildiğinde, evde büronun tamamıyla farklı bir dizi beceriyi, organizasyon biçimini gerektirdiği ve merkezdeki işverenle değişik ilişkileri içerdiği görülmektedir. Evde büro modeli işlere örnek olarak, muhasebecilik ve bilgisayar programcılığı gösterilebilir.¹⁷¹

2.Uydu Büro

Uydu büro çalışma modeli, asıl işyerinin gerekli teknik donanımlara sahip şubelere ayrılmasıdır. Böylelikle asıl işyerindeki mekan sorunu veya pazar veya müşteriye yakın olma sorunları çözümlenmiş olmaktadır. Şubeler bağımsız organizasyonlar olabileceği gibi (muhasebe veya pazarlama birimi gibi) asıl işyerine de bağlı olabilirler.¹⁷²

Uydu bürolar, merkez bürodan uzak bölgelerde kurulan ancak elektronik iletişim araçları ile merkezle her zaman ilişki içinde olan birimlerdir. Burada işçi işletmenin personeli konumundadır ve atipik bir istihdam biçimi olmasına karşın işletme yapısı içinde bağımlı iş ilişkisine dayanarak, işverenin denetimi altında çalışmaktadır. Buradaki amaç, işletme dışında

¹⁷¹ Erdut, a.g.e., s.92

¹⁷² Şen, a.g.m., s.53

kurulan merkezin söz konusu işletmenin işçilerinin büyük çoğunluğunun ikamet ettiği bölgede kurulmasıdır.¹⁷³

3.Komşu Büro

Komşu büro uygulamasında, birden çok işverenin çalışanların ikametgahlarına yakın ortak bürolar oluşturmakta ve işçiler asıl işyerine gitmeksizin bu bürolarda çalışmaktadırlar. Bu büroların işçiler tarafından oluşturulmasına ise, " elektronik hizmet ofisleri " denmektedir.¹⁷⁴

Böylesine bir uygulamada, işverenlerin söz konusu büroları ortak olarak açmaları, bu işletmelerin genel yönetim giderlerini düşürmede dolayısıyla, maliyet avantajı kazanmalarında etkilidir.

4.Gezici Büro

Tele çalışmanın bu şekilde bir işletme veya işyeri temsilcisinin işi ile ilgili diğer bölgelere yaptığı yolculuklarda videotekst gibi elektronik iletişim araçlarını kullanarak merkezle bağlantı kurması mümkün olmaktadır. Videotekst bir ekran ve telekomünikasyon şebekesine bağlı bir terminalin meydana getirdiği karşılıklı iletişimi gerçekleştiren bir sistemdir. Bu sistem daha çok işletme temsilcileri ve tamir, bakım, servis hizmetlerinde kullanılmaktadır.¹⁷⁵

F.Geçici İş İlişkisi

Geçici iş ilişkisi; kavram olarak ele alındığında, herhangi bir işverenin, işçisinin iş görme edimini belirli veya geçici bir süreyle diğer bir işverenin

¹⁷³ Erdut,a.g.e.,s.92

¹⁷⁴ Şen,a.g.m.,s.53

¹⁷⁵ Erdut,a.g.e.,s.93

emrine vermesini anlatır.¹⁷⁶ İşveren (ödünç veren), rızasını almak suretiyle bir işçiyi başka bir işverene (ödünç alan) iş görme edimini yerine getirmek üzere geçici olarak verdiği ödünc iş ilişkisi kurulmuş olur. Bu halde iş sözleşmesi ödünç veren işverenle devam etmekle beraber, işçi bu sözleşmeye göre üstlendiği işin görülmesini ödünç alan işverene karşı yerine getirmekle yükümlü olur. Ödünç alan işveren işçiye talimat verme hakkına sahiptir. Ödünç veren işverenin, ücreti ödeme yükümlülüğü devam eder.¹⁷⁷

Birçok işletme işçilerinin gereksinimlerinin giderilmesi için, yeni kişi almak yerine, süreli çalışan işletmelerden para karşılığında bu işe uygun kişileri “ ödünç alma ” yoluna gitmektedir. Bu süreli çalışan işletmeler (gönderen veya ödünç veren işletmeler olarak adlandırılmaktadır), kendi işçisini sadece ödünç alan işletmeye “ ödünç vermek ” suretiyle istihdam etmektedir.¹⁷⁸

Geçici iş ilişkisinde üçlü bir ilişki ortaya çıkmaktadır. Buna göre, ödünç işçi veren işveren ile işçisi arasında bir hukuki ilişki vardır. İkinci olarak ödünç işçi veren işveren ile ödünç işçi alan işveren arasında bir hukuki ilişki vardır. Üçüncü olarak ödünç verilen işçi ile ödünç alan işveren arasında bir hukuki ilişki mevcuttur.¹⁷⁹

Ödünç işçi kullanımı, belirli süreli iş sözleşmelerinde olduğu gibi “sayısal esneklik”i yükseltir. Ödünç alan işletme, böylece her an el atabileceği kısa süreyle çağrılabilir ve genişleyebilir-bölünebilir nitelikteki bir esneklik rezervini hazır bulundurmuş olur. Ödünç işçiler, bürokratik olmayan bir biçimde ve kısa süreyle çağrılabilir. İşçi seçimini, süreli çalışan işletme yapar; uygun olmayan ödünç işçiler, ödünç alan işletme tarafından geri

¹⁷⁶ Centel, **a.g.m.**, s.248

¹⁷⁷ Can Tuncay, “ İş Kanunu Tasarısı’ndaki Ödünç İş İlişkisi ve Eleştirisi “, **MESS Mercek Dergisi**, Sayı 30, Nisan, 2003, s.56

¹⁷⁸ Blomeyer, **a.g.m.**, s.207

¹⁷⁹ Aktay, **a.g.m.**, s.60

çevrilebilir. Sonra, her zaman kolayca bulunamayacak olan kalifiye işçilerin, bu yolla kazanılmasını da sağlar.¹⁸⁰

Geçici iş ilişkisi genelde iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlar, yalın biçimde geçici iş ilişkisi ve mesleki anlamda ödünç iş ilişkisidir. Eğer işçi kural olarak kendi işverenin yanında çalıştırılmak üzere işe alınmakta fakat sonradan, istisnaen, işçinin rızası alınarak geçici bir süre için bir başka işveren yanında çalışmaya gönderildiği durum yalın biçimde ödünç iş ilişkisidir. Bu tür ödünç iş ilişkisi pek yaygın değildir. Buna karşılık, işçi veya işçiler kural olarak bir başka işveren yanında çalıştırılmak üzere, orada çalıştırılacakları süreyle sınırlı olarak işe alınmakta ise buna mesleki anlamda geçici iş ilişkisi denir.¹⁸¹

Yeni çalışma biçimleri arasında yer alan geçici iş ilişkisi, Türkiye’de yaygın olmamakla birlikte, şirketler grubunda (holdingde) üst kademe yönetici yetiştirilmesi alanında ortaya çıkmaktadır. Bu durumda bir işveren, ilişkili olduğu diğer bir işverenin nezdinde güven duyduğu bir yöneticisini bulundurur. Holdingleşmenin ortaya çıkardığı bu yeni esnek çalışma modelinde kendisine güven duyulan işletme yöneticisi kendi işletme sahibinin kurduğu ya da kuruluşuna katıldığı diğer bir işletmeye ait işyerinin kuruluş aşamasında ya da bu yerin karşılaştığı önemli örgütsel güçlüklerin üstesinden gelinmesinde görevlendirilmektedir. Ayrıca geçici iş ilişkisi, ülkemizde işverenin içinde bulunduğu güçlüklerle rağmen işten çıkarmak istemediği işçileri diğer bir işverene geçici olarak ödünç verdiği durumlarda da uygulama alanı bulmaktadır.¹⁸²

Geçici iş ilişkisinde belli başlı Avrupa ülkelerinde benzer uygulamalar olduğu kadar farklı uygulamalar da mevcuttur. Örneğin Yunanistan’da bu faaliyet yasa dışı kabul edilerek yasaklanmıştır. Diğer bazı ülkelerde (örneğin

¹⁸⁰ Blomeyer, **a.g.m.**, s.207

¹⁸¹ Tuncay, **a.g.m.**, s.58

¹⁸² Centel, **a.g.m.**, s.249

İtalya'da 1979'da) ise bu alandaki yasaklar son yıllarda kaldırılmıştır. Belçika, Fransa, Almanya, Hollanda gibi ülkelerde ödünç iş ilişkisi tüm özellikleri ile birlikte üçlü bir hukuki ilişki olarak kabul edilerek özel düzenlemelere tabi kılınmıştır.¹⁸³

G. Kayan İş Süresi

Kayan iş süresi çalışma modeli, ilk uygulanan esnek iş süreli çalışma modellerinden birisidir. Gerçekten 1960 yıllarının ortalarında önce Almanya'da başlayan ve hemen ardından İsviçre'de uygulamaya konan bu çalışma modeli daha sonraları, Fransa, İtalya, İskandinav ülkeleri ve İngiltere ile A.B.D. , Kanada ve Japonya'da yaygınlık kazanmıştır.¹⁸⁴

Kayan iş süresi, işçilerin günlük iş süreleri aynı kalmak koşuluyla işe başlama ve işi bitirme zamanı veya belirli bir zaman dilimi içinde ortalama süreleri aşmaksızın günlük çalışma süresini ayarlama serbestisi olan bir uygulamadır ve "basit kayan iş süresi" ve " nitelikli kayan iş süresi" olmak üzere iki türü mevcuttur.¹⁸⁵

1.Basit Kayan İş Süresi

Bu tür kayan iş süresi uygulamasında, önceden sabit olarak belirlenen günlük iş süresi içinde, işçi blok süre dışındaki esnek sürede sadece işe başlama, ara dinlenmesi ve işin bitiş zamanını kendisi belirleyebilmektedir.¹⁸⁶ Bu çalışma şeklinde, işçi çalışmaya başlamasına göre işinin bitişini ayarlar ve normal zamandan sapsmış olan zamanı kaydırır. İşine erken başlarsa erken geç başlarsa geç bitirir.

¹⁸³ Tuncay,**a.g.m.**,s.63

¹⁸⁴ Eyrenci, " Türkiye'de Çalışma Sürelerinin Esnekleştirilmesi",**a.g.m.**,s.164

¹⁸⁵ Başkan,**a.g.m.**,s.38

¹⁸⁶ TİSK, Çalışma Hayatında Esneklik, **a.g.e.**, s.37

2.Nitelikli Kayan İş Süresi

Nitelikli kayan iş süresinde, işçi, günlük çalışma süresi uzunluğunu da kısmen kendisi belirleyebilmektedir. Burada işçi, blok çalışma süresi içinde çalışma koşuluyla, günlük çalışma fazlasını veya açığını belirli bir zaman dilimi içinde (hafta, ay gibi) daha az veya daha fazla çalışmak suretiyle denkleştirme fırsatına sahiptir. Böylece işçi, çalışılmayan süreleri zaman içinde telafi edebilmekte veya fazla çalışılan süreleri serbest zaman olarak kullanabilmektedir.¹⁸⁷

Çalışma süresinde böylesine esnek bir yapının işçilere motivasyon açısından önemli bir unsur olduğu ancak sadece işçinin inisiyatifine bırakılması durumunda birtakım sorunlarla da karşılaşabileceği durumu söz konusu olmaktadır.

H.Esnek Vardiya Sistemleri

Vardiya sistemleri çalışma modeli günümüzde birçok endüstri kolunda görülmektedir. Vardiya sistemleri, gece veya sabah erken çalışmanın zorunlu olduğu yerlerde çoklu vardiya şeklini alarak veya işyerinde iki veya daha fazla işçi grubunun günün değişen zamanlarında çalışmalarını şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Çalışılan toplam zaman 24 saat olabileceği gibi bu süreden daha az da olabilmektedir. Vardiyalı çalışma, bir işyerinde aynı iş için bir grup işçinin diğer grupla düzenli olarak yer değiştirerek çalışması şeklindedir.¹⁸⁸

Esnek vardiya modeli, toplu iş sözleşmesi veya hizmet akdi ile kabul edilen kişisel iş süresini aşan fazla çalışmanın, daha sonra serbest

¹⁸⁷ Eyrenci, a.g.m., s.165

¹⁸⁸ Simon Folkard, Timothy H.Monk, ‘‘ Hours Of Work, Temporal Factors in Work-Scheduling’’, John Wiley & Sons Ltd, 1985, s.165-166

vardiyalarda, yani, zaman olarak aynı süre için iş gördürülmemesi suretiyle, telafisini öngörmektedir.¹⁸⁹

İşyerinde katı iki veya 8 saatlik üç vardiya sistemleri yerine, ya kayan esnek vardiya sistemleri uygulanmakta ya da çok sayıda kısmi süreli vardiya grupları oluşturularak, bu grupların çalışma süreleri yapı taşları gibi yan yana yerleştirilmek suretiyle işyerlerindeki vardiya çalışmasında bir bütün oluşturulmaktadır. Bu vardiya sistemleri özellikle işyerinde üretim kapasitesinde bir artışın planlandığı dönemlerde ya da vardiya işçilerinin de kısmi süreli çalışmak istedikleri hallerde yararlı olmaktadır.¹⁹⁰

Esnek vardiya modeli, işveren ve işçinin çıkarlarına aynı derecede hizmet etmektedir. Çalışma sürelerinin kısaltılmasına rağmen, işyerinden yararlanma süresini uygulamaya devam etmek işveren açısından önemli ve faydalıdır. Bununla beraber, iş süresinin daha da kısaltılması sonucu esnek vardiyaların artması, işyerinin gerekleri dikkate alınarak esnek vardiyaların dağıtımında önemli organizasyon sorunlarına yol açabilir. Esnek vardiyaların verileceği zamanlar konusunda uygun düzenlemelerle –belirli oranda- bu soruna çözüm bulunabilir.¹⁹¹

I.Yıllık İş Süreleri

Periyodik olarak yılın belirli dönemlerinde iş hacminin arttığı veya asgari düzeye indiği bazı işyerlerinde, ortalama iş süresi bir yıllık dönem için yapılan tam ve fazla çalışmalar ile asgari çalışma süreleri dengelenmek suretiyle hesap edilmektedir. Bu tür çalışmada işçinin ücreti fiilen çalışılan süreye göre değil, ortalama iş süresine göre belirlenir. Bu çalışma şekli

¹⁸⁹ Götz Hueck, ‘‘ Almanya’da Çalışma Sürelerinin Esnekleştirilmesine Yönelik Çalışmalar’’, **Çalışma Hayatında Esneklik Semineri 27-31 Ekim 1993**, İzmir Yaşar Eğitim ve Kültür Vakfı, Kasım 1994, s.115

¹⁹⁰ Eyrenci, **a.g.m.**, s.169

¹⁹¹ Hueck, **a.g.m.**, s.116

özellikle Türkiye’de otomotiv ve tekstil sektöründe yaşanan talep dalgalanmalarında uygulanan bir yöntemdir.¹⁹²

Böylece yaşanan talep düşüşlerinde işçilerin çalışılan fiili süreye değil de ortalama süreye göre ücret almaları onların yararına bir uygulamadır.

J.Telafi Edici Çalışma Ve Dinlenme

Telafi edici çalışma ve dinlenme modelinde işçiden veya işverenden doğan sebepler sonucu kaybedilen iş sürelerinin daha sonra çalışılarak telafi edilmesi veya fazla çalışma yapılması durumunda hak edilen ücretlerin para olarak değil de boş zaman olarak elde edilmesi mümkündür. Bu durumla daha çok gelişmiş ülkelerde çalışan işçiler karşılaşmaktadır çünkü ücret seviyesi belirli bir düzeyin üstünde olan kimseler daha çok kazanmak yerine dinlenmeyi seçebilmektedirler.¹⁹³

Telafi edici çalışma ve dinlenme modelinde, telafi edilen çalışma ise, işletmelerin herhangi bir yaptırıma gerek kalmadan işçisinin tekrar çalışması ve kaybedilen zamanı işletmeye kazandırması söz konusudur. Telafi edici olan dinlenme ise, işçilerin motivasyonunu artırma hususunda çok önemli bir araç haline dönüşebilmektedir.

K.Yoğunlaştırılmış İş Haftası

Yoğunlaştırılmış iş haftası, bir çalışma haftasının (genellikle 40 saat uzunluğunda) beş günden daha aza düşürülmesine tekabül eder. Bu çalışma modelinin en sık görülenleri, 4/10 (dört gün boyunca 10’ar saat çalışılan), 3/12 (üç gün boyunca 12’şer saat çalışılan), 5-4/9 (bir hafta beş gün boyunca 9 saat, diğer hafta dört gün boyunca 9 saat çalışılan) şekilleridir.¹⁹⁴

¹⁹² Çalışma Hayatında Esneklik,s.38

¹⁹³ Başkan,a.g.m.,s.39

¹⁹⁴ Barney Olmsted, Suzanne Smith,a.g.e.,s.39

Yoğunlaştırılmış iş haftası, uygulamada haftalık iş süresinin sıkıştırılan iş günlerine elit bir şekilde bölünmesinin yanında günlük iş sürelerinin farklı şekilde dağıtılması veya 15 günlük ya da aylık toplam iş süresinin örneğin 10 veya 20 güne toplanması şeklinde çeşitlendirilmektedir.¹⁹⁵

1.Yoğunlaştırılmış İş Haftasının Avantajları

Bu çalışma modelinin avantajları incelendiğinde işçiler açısından, ailelerine ayırdıkları zamanı kendilerinin belirleyebilmesi olanağı, trafik saatlerinde işe gelme ve işten çıkmayı engelleme, işe daha az gelip,daha çok kalarak daha az ulaşım giderleri olması açısından yararları mevcuttur. İşverenler açısından ise, bu türlü işlere daha çok kişinin başvurması ile daha çok kişiyi seçme şansı, üretkenliğin artması, tesis ve ekipmanların ekonomik kullanılması, işçi başına sabit maliyetin düşmesi gibi yararları vardır.¹⁹⁶

2. Yoğunlaştırılmış İş Haftasının Dezavantajları

Günlük çalışma sürelerinin artırılmasını öngören bu çalışma modelinde işçilerin yorgunluk çekmesi, daha çok işe gelmeme olması¹⁹⁷ ve en önemlisi işçi sağlığının ve iş güvenliğinin tehdit edilmesi¹⁹⁸ açısından dezavantajları mevcuttur. Bu esnek çalışma modelinde işçiler yoğun çalıştığı için daha erken ve daha çok yıpranmaları söz konusu olabilmektedir.¹⁹⁹

L. Kendi Hesabına Çalışma

Kendi hesabına çalışma, kişinin kendisine ait bir işte sahip olduğu üretim araçları ile kendi hesabına yaptığı çalışma olarak tanımlanmaktadır. Kendi hesabına çalışma genelde tarım ve ticaretle yaygın olarak uygulama

¹⁹⁵ Eyrenci,**a.g.m.**,s.168

¹⁹⁶ Barney Olmsted, Suzanne Smith,**a.g.e.**,s.42-44

¹⁹⁷ Barney Olmsted, Suzanne Smith,**a.g.e.**,s.42-44

¹⁹⁸ Eyrenci,**a.g.m.**,s.168

¹⁹⁹ Aktay,**a.g.m.**,s.57

alanı bulmaktadır.²⁰⁰ İtalya, Belçika, Fransa, İngiltere, Lüksemburg, Danimarka, Hollanda ve Almanya’da ulaştırma, perakende ticaret, inşaat ve çeşitli hizmet gruplarında yeni bir “kendi adına çalışan işçi” sınıfı doğmuştur. Bu kişiler resmen bağımsız olmakla beraber aslında işçidir ve bütün işçiler gibi sosyal anlamda korunmaları gerekir. Buna örnek olarak, İngiltere’de inşaat sektöründe inşaat işçilerinin kendi hesabına çalışan statüsüne geçtiklerinde, vergi ve prim açısından daha az kesinti yapılarak net ücretlerinin arttırılması gösterilebilir.²⁰¹

II. MİKRO BOYUTTA ESNEK ÇALIŞMANIN İŞGÖRENLERE VE İŞVERENLERE ETKİLERİNİN İNCELENMESİ

Ele alınan boyut açısından, esnek çalışma hem işletmenin unsurlarından olan işgörenlere, hem işverenlere çeşitli etkilere sahiptir.

A.İşletmelerde Esnek Çalışmanın İşgörenler Üzerindeki Etkileri

İşletmelerde esnek çalışmanın işgörenler üzerindeki etkileri, işgörenlerin motivasyonu, iş tatminleri, örgütsel bağlılıkları ve performansları açısından incelenebilir.

1.Esnek Çalışmanın İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi

Esnek çalışmanın işgörenler üzerindeki en önemli etkilerinden biri onların motivasyonları üzerinde olan etkileridir.

²⁰⁰ Tokol, a.g.e., s.153

²⁰¹ Seyhan Erdoğan, “ Türk İşçileri Açısından İş Hukuku’nda Esneklik ‘’, **Çalışma Hayatında Esneklik Semineri 27-31 Ekim 1993**, İzmir Yaşar Eğitim ve Kültür Vakfı, Kasım 1994, s.328

a.Motivasyon Kavramı

Motivasyon, canlanma, davranışlarda kararlılık ve davranışların yönetilmesi olarak tanımlanabilir. Motivasyon, belirli bir eylemi yerine getirmek için bir insanın bazı içsel ve dışsal faktörlerden aldığı güçle coşku ve kararlılık göstermesini ifade eder. Bu konudaki çalışmalar, iş ortamında insanları harekete geçiren güçlerin ve güdülerin neler olduğu, belirli davranışlara iten ya da çeken faktörlerin nitelikleri ve nasıl geliştirilebilecekleri üzerinde yoğunlaşır.²⁰²

Bir başka ifade ile, motivasyon bireylerin çeşitli gereksinimlerini karşılamaları için doyum sağlayacak ya da amaca götürecekt davranışlarda bulunma sürecidir. Bu süreç içinde, bir yandan insan gereksinimleri sürekli değişik, öte yandan birey davranışlarında farklılık izlenir. Bununla birlikte motivasyon sürecinde davranışlara yol açan en önemli öge olarak gereksinimlerden söz edilir. Gereksinimler ise doyuma ulaşıldığı ölçüde değişme gösterirler.²⁰³

İşyerinde motivasyon kavramı ise; bir işgörenin işinde gönüllü olarak iş üretmek ve efor sarfetme sürecidir.²⁰⁴

İnsanların yeme – içme, başarı, para gibi bazı belirgin ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçlarını karşılamak için bir çaba ve çalışma gerektiğini bilirler. İhtiyaçlarını giderecek ödüller ve kazanımlar peşinde koşarlar. Ödüller onları çaba göstermeye özendirir. Ödüllerle ilgili geribildirimler, ödülün o kişiye uygun olduğunu ya da olmadığını ve tekrar kullanılması veya kullanılmaması gerektiğini söyler. Ödüller içsel veya dışsal olarak gerçekleşebilir. İçsel ödüller, bir eylemi başarma sürecinde elde edilen tatmin duygusudur, kişinin

²⁰² İsmet Barutçugil, **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, İstanbul, Aralık 2002, s.183

²⁰³ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Bursa, 2005, s.46

²⁰⁴ Jacques Igalens, Patrice Roussel, ‘‘ A Study Of the Relationships Between Compensation Package, Work Motivation And Job Satisfaction ‘‘ , **Journal Of Organizational Behavior**, Sayı 20, 1999 s.1006

iş ile ilgili düşünce ve davranışlarını doğrudan etkiler. Dışsal ödüller ise bir başka kişi ve genellikle yöneticiler tarafından verilen parasal ya da parasal olmayan ödüllerdir. Çalışanın motivasyonu onun iş verimliliğini yani performansını etkiler. Yöneticinin önemli görevlerinden biri de motivasyonu organizasyonel amaçları gerçekleştirmek için yönlendirmek ve kullanmaktır. Organizasyonlarda yüksek motivasyonun sağlanması yüksek performansı yansıtan davranışların artmasına yol açacaktır.²⁰⁵

b.İşletmelerde Esnek Çalışmanın İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkileri

Esnek çalışmanın işgören motivasyonu üzerindeki etkileri, fonksiyonel esneklik, esnek çalışma modelleri, çalışma sürelerindeki esneklik ile ücret esnekliği açısından incelenebilir.

(1) Fonksiyonel Esneklik Açısından İşgören Motivasyonuna Etkileri

Değişen çalışma koşullarında, işgörenlerin motivasyonunu sağlamaya yönelik atılan adımlardan birisi fonksiyonel esnekliğin sağlanmaya çalışılmasıdır. İşletmede işgörenlerin fonksiyonel olarak esnek kılınması ise iş tasarımları ile sağlanabilir.

İş tasarımı, işin verimliliğini, ve çalışanın iş tatminini artırmak için yapılması gerekenlerin kararlaştırılmasıdır. İş tasarımı, motivasyon açısından büyük önem taşıyan bir konudur ve çeşitli şekillerde yapılır. Bunlar arasında; iş basitleştirme; işgörenin yapması gereken işlerin sayısını azaltarak görev etkinliğini artırmayı amaçlayan bir süreçtir.İşleri basit, tekrarlı, standart hale getirir ve eğitim ve beceri geliştirme ihtiyacını ortadan kaldırır.Ancak, çalışanlar genellikle rutin işleri sevmediklerinden sıkıcı bulurlar ve olumsuz

²⁰⁵ Barutçugil, *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, a.g.e., s.184

tepki verirler. Bu nedenle, iş basitleştirme bir motivasyon tekniği olarak kullanılamaz.

İş rotasyonu ile, sistematik olarak çalışan bir işten başka bir işe geçirilir. İşgören yerine getirdiği değişik işlerin sayısını artırmasını sağlar. Bunu herhangi bir işin karmaşıklığını artırmadan yapar. İşgören yeni işini ilginç bulabilir, fakat bu yenilik de sonunda tekrar edilen bir iş haline gelebilir.²⁰⁶ Bundan ötürü bu iş tasarımı şekli ilk başta motivasyonu artırıcı ancak zamanla azaltıcı olabilir.

İş genişletme ile, işgören bir dizi görevi yeni ve daha kapsamlı iş haline getirmek için birleştirmektedir. Bir işgören üç veya dört işten sorumlu olabilmektedir. Bu da çok basitleştirilmiş işlerin yarattığı tatminsizliğe bir tepkidir. İş genişletme, iş değişikliği sağlar ve işgörenler için çeşitlilik yaratması ve yeni uğraşlar gerektirmesi açısından motivasyonu artırıcı etkiye sahiptir.

İş zenginleştirme ile, başarı, tanınma-takdir ve diğer yüksek düzeyde motivasyon sağlayan faktörleri işin yapısı içinde bir araya getirilir. İşgören, sorumluluk alma, fark edilme, kişisel gelişim ve büyüme, öğrenme ve başarıya duygularını işte tatmin eder. İş zenginleştirmede işgörenler işleri için gerek duydukları kaynaklar üzerinde daha fazla kontrole sahiptirler. İşin nasıl yapılacağına karar verirler, çalışma hızlarını belirlerler, kişisel gelişimlerini planlayabilirler. Bütün bu nedenlerle bu uygulama işgörenlerin iş tatminini ve motivasyonunu artırır.

Bir diğer uygulama olan, iş karakteristikleri modeli Hackman ve Oldham tarafından geliştirilmiş olup, işgörenlerin motivasyonunu, iş deneyimlerinin kalitesini ve iş verimliliklerini birlikte artırmayı hedefler ve işleri değiştirme ve yeniden tasarlama ile ilgilendirir. Bu modelde temel iş boyutları, kritik psikolojik durumlar ve kişisel/organizasyonel sonuçları olmak üzere, üç

²⁰⁶ Barutçugil, *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, a.g.e., s.196-197

önemli parça bulunmaktadır. Temel iş boyutları, işin motivasyon açısından taşıdığı potansiyeli belirleyen boyutlardır ve beş başlık altında toplanırlar. Bunlar; beceri çeşitliliği, görev kimliği, görevin anlamı, özerklik ve geribildirimdir.

Kritik psikolojik durumlar, işgörenin iş tasarımına tepki olarak yaşadığı üç psikolojik durumu ifade eder. Bu durumlar, işin deneyimle kazanılmış anlamlılığı, işin sonuçlarının denenmiş sorumluluğu ve iş aktivitelerinin gerçek sonuçlarının bilgisidir.

Temel iş boyutlarının psikolojik durumlar üzerine etkisi gerek işgören gerek organizasyon açısından sonuçlar doğuracaktır. Eğer beş temel boyutun psikolojik durumlara etkisi olumlu ise, yüksek içsel motivasyon, yüksek kalitede iş performansı, işten yüksek düzeyde tatmin sağlanacak, devamsızlık ve işgücü devri azalacaktır.

Bu modelin önemli bir diğer unsuru da; işgörenin büyüme-gelişme ihtiyacının gücüdür. Bu ihtiyaç ne kadar güçlü ise ve işgören ne kadar fazla kişisel mücadele, kazanma, zor iş gibi arayışlar içindeyse modelin etkinliği ve işgören motivasyonu o kadar fazla olacaktır.²⁰⁷

(2) Esnek Çalışma Modelleri Açısından İşgören Motivasyonuna Etkileri

Esnek çalışma modelleri açısından işgören motivasyonu incelendiğinde; işgören motivasyonunun bu çalışma biçimlerinden oldukça etkilendiği görülebilir.

Günümüzde, işgörenlerin aile-iş hayatı dengesini kurmaya ait davranış ve tutumları değişime uğramıştır. Bugünün işgörenleri, organizasyonda

²⁰⁷ Barutçugil, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, a.g.e., s.381-383

bahsedilen dengenin var olup olmadığına göre kendilerini konumlandırmaktadırlar.²⁰⁸

Bu konumlandırmada da işgörenler kendi ailevi sorumluluklarına göre kendi çalışma zamanlarını belirleyebilecekleri türde işlere eğilimli olabilmektedirler. Bununla birlikte örneğin, evde çocuklarına haftanın belli günlerinde ve günün belli saatlerinde bakmak durumunda olan bir kadın, iş günlerini ve iş saatlerine göre kısmi çalışmak suretiyle hem çalışabilmekte hem de ev işlerini yerine getirebilmektedir. Böyle bir çalışma koşulu sağlanmamış olsa, işyerinde ailevi pozisyonundan ötürü bu kişinin motivasyonu negatif yönde etkilenebilecektir.

Nitekim, evde çalışmak ve tele çalışmak suretiyle esnek çalışan bireyler açısından da mesele ele alındığında, işyerine gitme-gelme zaman kaybı ile iş koşullarından ötürü motivasyonu negatif yönde etkileyebilecek çeşitli faktörler ortadan kaldırılmaktadır. Böylece alışık olduğu düzende çalışmaya devam eden işgören, işverenin sağlamış olduğu tesiste çalışırkenki durumuna göre daha fazla motive olabilmektedir.

Telafi edici çalışma ve dinlenme suretiyle esnek çalışmada ise, işgören belli bir çalışma dönemi içerisinde daha uygun olduğu zamanlarda çalışarak veya çalışmayarak, bu fazla çalıştığı süreyi dinlenme ile ve çalışmadığı süreleri ise çalışarak telafi etme yoluna gidebilme serbestisine sahiptir. Böylece işgörenin çalışma motivasyonu artırılmış olmaktadır.

²⁰⁸ Terri A. Scandura, Melenie J. Lankau, “ Relationships of Gender, Family Responsibility and Flexible Work Hours to Organizational Commitment and Job Satisfaction”, **Journal Of Organizational Behavior**, Cilt 18, 1997, s.381

(3) Çalışma Sürelerindeki Esneklik Açısından İşgören Motivasyonuna Etkileri

Mevcut verilere göre, altı yaşından küçük çocuğu olan çalışan kadınların oranı 1960'larda % 11 iken 1990'larda % 52'lere kadar yükselmiştir. Anne ve baba çalışanlarının olduğu ailelerde, çocukların bakımından her iki ebeveyninde sorumlu olması gündeme gelmiş ve böylece her iki kişinin işe ve çalışmaya bakış açıları çalışma sürelerindeki esnekliği kabul etme şeklinde tezahür etmiştir.²⁰⁹

Bununla beraber, organizasyonlarda karar vericilerin çalışma sürelerinde esnekliği uygulamalarının temelinde ise; işgörenlerinin moralini yükseltme, motivasyonlarını artırma ve aileleri ile iş hayatları arasında gerekli dengeyi kurarak, verimliliği artırma istekleri bulunmaktadır.²¹⁰

Ayrıca, esnek çalışma saatleri, hem ekstrinsik hem de intrinsik işgören motivasyonunu etkilemektedir. Temel çalışma koşullarının iyileşmesi ile örneğin; trafiğin sıkışık olduğu saatlerde işyerine gelinmemesi ve işyerinden çıkılmaması, ekstrinsik işgören motivasyonunu artırmaktadır. Hatta işe geç gelme veya işe gelmeme gibi sorunların ortadan kalkması ile işgörenler üstleriyle olan ilişkilerini iyileştirme yoluyla ekstrinsik motivasyonlarını artırabilirler. Üstelik, çalışma sürelerinin esnekliği işgörenlerin intrinsik motivasyonlarını da artırabilmektedir. Öyle ki, kalıplaşmış çalışma saatlerini, kendine uygun olan saatlere uyarlayabilme serbestisine sahip olan işgören, sahip olduğu otonomiye kullanabilmenin keyfine varmak yoluyla motive olabilmektedir.²¹¹

Pierce ve Newstrom'un " İş Uyumu Modeli" ne göre de, işgören esnek çalışma süreleri sayesinde sahip olduğu otonomiye kullanabilmekte ve bunun

²⁰⁹ Scandura, Lankua, **a.g.m.**, s.377-378

²¹⁰ Scandura, Lankua, **a.g.m.**, s.378

²¹¹ Dan R. Dalton , Debra J. Mesch, " The Impact of Flexible Scheduling on Employee Attendance and Turnover " , **Administrative Science Quarterly**, Sayı 35, Haziran 1990, s.373

sayesinde çalışma motivasyonu artmaktadır. Ayrıca sürelerden kaynaklı çoğu problemin de bu sayede üstesinden gelerek iş yerinde sorunlarla boğuşmamasının pozitif etkisini görmektedir.²¹²

İş hayatında esnek çalışma sürelerinin uygulanması araştırmasına örnek olarak, Amerika'da 1993 yılında yapılan ve Amerikan Ekonomisinin en büyük 80 şirketinin katıldığı bir araştırmada, işgörenlerin % 24'ünün esnek çalışma sürelerini kullandığı ve bunların ise sıklıkla, kısmi çalışma, iş paylaşımı ve tele çalışma gibi çalışma modellerinde uygulandığı görülmüştür.²¹³

(4) Ücret Esnekliği Açısından İşgören Motivasyonuna Etkileri

Esnek ücret sistemlerinde genellikle bir taban ücret, yapılan iş miktarından bağımsız olarak çalışılan süreye göre ödenir. Bu ücretin üzerinde de değişken bir ödeme yapılarak çalışanın özendirilmesi, motive edilmesi ve organizasyonel performansın yükseltilmesi amaçlanır. Değişken ödeme, kazanç paylaşımı, nakit kar paylaşımı, satış primleri, üretim ikramiyeleri, komisyonlar olarak bireyi veya takımı temel alacak şekilde yapılabilir. Değişken ücretlendirme sisteminin başarılı olması için öncelikle yönetim tarafından yararlı ve etkili bir sistem olarak kabul edilmesi ve desteklenmesi gerekir. İşgörenlerin de bu sistemi eşitlikçi ve bireysel performanslarını geliştirici olarak görmeleri ve benimsemeleri gerekir. Bütün bunların sağlanabilmesi ise, büyük ölçüde açıklık ve güvene dayalı bir organizasyonel kültürün varlığına bağlı bulunmaktadır. Bu nedenle, değişken ücretlendirme sisteminin takım çalışmasına yatkın, açık iletişimin ve güvenin sağladığı ve performans kültürünün olduğu organizasyonlarda daha başarılı olacağı söylenebilir.²¹⁴

²¹² Dalton, Mesch, **a.g.m.**, s.373

²¹³ Scandura, Lankua, **a.g.m.**, s.379

²¹⁴ Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, a.g.e., s.450

İşgörenlerin motivasyonu prim ödemeleri ile de gerçekleştirilebilir. Üretim kapasitesindeki artışlardan ileri gelen parasal kaynakların dağılımı ücretlere katılan primler şeklinde gerçekleştirilebilir. Bu primler kişisel veya toplumsal katkılara göre hesaplanır. Fakat dağıtımın hiyerarşik duruma göre saptanması önemli sorunları da birlikte getirir. İşgören, üretim kapasitesinde oluşan gelişmeyle kendisine verilen prim arasındaki ilişkiyi hesaplamakta güçlük çekiyorsa, prim üretimdeki artışla ilişkisi olmaksızın ve sürekli olarak verilen bir kazanç olarak nitelendirilir ve dolayısıyla psikolojik etkisi de beklenildiği gibi gerçekleşemez. Daha öteye, yeni üretime her geçişte işgören kesiminin yeni prim istekleri doğabilir. Eğer prim miktarı uzun süre değişmiyorsa psikolojik etkisini yitirebilir. İşgörenlerin motivasyonunda primli ücret sisteminin belirli bir yeri vardır. Fakat belirlenen sakıncalı yönleri giderilmedikçe veya en az düzeye indirilmedikçe, beklenen özendirici etki yaratılamaz. Özellikle çalıştığı göreve ve üretime katkısına orantılı bir biçimde prim alamadığı inancını taşıyan işgörenin, işe ve işletmeye daha çok bağlanması beklenemeyebilir.²¹⁵

Esnek ücret ile motivasyonu artırma yönünde daha farklı yöntemler de mevcuttur. Bunların arasında, kara katılma ve ekonomik ödül verme sayılabilir. Kara katılma sistemi, işletmenin her dönem sonunda elde ettiği karın bir bölümünün işgörelere bırakılmasıdır. Sistemin gerekçesi ise, üretimin gerçekleşmesinde sermaye faktörü kadar en az emek faktörünün de değer taşımasıdır. İşgörelere sadece ücret vermek yerine, özendirici bir araç olarak kara katılmaları oldukça eski ve geçerli bir yöntem olup, işgören motivasyonuna pozitif yönde bir etkisi vardır.

Ekonomik ödül sisteminde ise; işgöreleri motive etmek, işe özendirmek ve işletmeye daha çok bağlamak amacıyla başarı gösterenlere ekonomik değer taşıyan ödüller verilebilir. Örneğin, bulunduğu bölümde önemli bir yenilik ya da buluş öneren işgörelere parasal ödül verilmesi gibi.

²¹⁵ Sabuncuoğlu, Tüz, a.g.e., s.69

Bu yönde verilecek bir ödül, sürekli üretim artışı, yüksek kalite, işe devamlı gelme, makine ve araçları iyi kullanma karşılığı da olabilir. Ödül sistemi ile işgörenlerin motive edilmesindeki temel nokta, insanın doğasında yaratıcı ve yapıcı bir gücün olması ve verilen ödüller ile işgörenlerin bu gücünün ortaya çıkması ve olumlu ve yapıcı öneriler için isteklendirilmesinin sağlanmasıdır.²¹⁶

2. Esnek Çalışmanın İşgörenlerin İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi

Esnek çalışmanın işgörenlerin yapmakta olduğu işlerdeki tatminleri üzerinde de çeşitli etkileri mevcuttur.

a. İş Tatmini Kavramı

İş tatmini, bir işgörenin yaptığı işin ve elde ettiklerinin ihtiyaçlarıyla ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünü ya da örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı bir duygu olarak da tanımlanabilir. Her işgörenin işine ve işyerindeki ilişkilerine yönelik olarak zaman içinde geliştirdiği bir zihinsel tutum vardır. Bu zihinsel tutumun oluşmasında işgörenin işi hakkındaki bilgisi, işin sonucuna ilişkin yaklaşımları ve iş ortamının koşulları önemli ölçüde rol oynar. Bu tutum olumlu olabileceği gibi olumsuz da olabilir. Başka bir ifadeyle, işgörenin yaşadığı iş deneyimleri sonucu ortaya çıkan ruhsal durumu olumlu ise bu, "iş tatmini", eğer olumsuzsa, "iş tatminsizliği" şeklinde nitelendirilebilir.²¹⁷

b. Esnek Çalışmanın İşgörenlerin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri

Organizasyonel esnekliğin veya esnek çalışmanın işgörenleri daha fazla bağımsız çalışabilme, rutin iş kalıplarından olmaması sebebiyle sıra dışı

²¹⁶ Sabuncuoğlu, Tüz, a.g.e., s.71-72

²¹⁷ Barutçugil, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, a.g.e., s.388-389

hissettiren ve iş dışı zamanlar ile bir denge kurabilmesi açısından iş tatminine olumlu katkıları mevcuttur.²¹⁸

İşin yerine, zamanına, yapılış şekline kendi yaratıcı gücünü ve inisiyatifini de katmak suretiyle katılan bir işgören, kendi çalışma ihtiyaçları ile mevcut sunulan imkanları örtüştürüp, işinde tatmin olabilme imkanına sahip olmaktadır. Bu yüzden esnek çalışma ve esnek çalışma modellerinin, işgörenlerin motivasyonu ve iş tatminlerini olumlu yönde etkilediği söylenebilmektedir.

3. Esnek Çalışmanın İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi

Esnek çalışmanın işgörenlerin örgütsel bağlılıkları üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır.

a. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Son zamanlarda iş yaşamında karşılaşılan en önemli problemlerden birisi çalışanların işlerinden ve işyerlerinden memnun olmamasıdır. Çalışanların işinden memnun olmalarının sağlanması artık örgütler için mal ve/veya hizmet üretmek gibi asli fonksiyonları ve temel amaçlarından biri olarak görülmektedir. Bu amacın gerçekleştirilmesinde çalışanın çalıştığı örgütün hedeflerini benimsemesi ve o örgüt içinde varlığını sürdürmeyi istemesi anlamına gelen örgütsel bağlılık ön plana çıkmaktadır. Çalışanların iş ve örgütlerindeki davranışları çok önemli bir konu haline gelmiştir. Araştırmacılar özellikle önemli örgütsel çıktılarla ilişkili olan davranışları açıklamaya çalışmışlardır. Bu davranışların en önemlilerinden birisi olarak örgütsel bağlılık görülmektedir.

²¹⁸ Alison M. Konrad, Robert Mangel, ‘‘ The Impact of Work-Life Programs On Firm Productivity ‘’, *Strategic Management Journal*, Cilt 21, 2000, s.1226

Örgütsel bağlılık, kişinin belirli bir örgüt ile girdiği kimlik birliği ve bağlılığın birleşik gücüdür diye tanımlanmaktadır. Bir başka tanıma göre örgütsel bağlılık, çalışanın örgütü ile girdiği kimlik birliğinin derecesi ve örgütün aktif bir üyesi olmaya devam etmeye istekli olmasıdır. Schermerhorn ve arkadaşları da örgütsel bağlılığı, “kişinin çalıştığı örgüt ile kurduğu kuvvet birliğinin ve kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesinin derecesidir” şeklinde tanımlamışlardır. Bu tanımların dışında bireyin bir örgüt ile özdeşleşmesi ve kimlik birliğinin göreceli gücü olarak da tanımlanmaktadır. Bu tanımlamalardan örgütsel bağlılığa ait üç özellik çıkarmak mümkündür. Bunlar; örgütün hedef ve değerlerine inanç ve kabul, örgütün çıkarını düşünerek yüksek performans gösterme istekliliği ve örgütün üyesi olarak kalmak için kuvvetli istek duymaktır.²¹⁹

b. Esnek Çalışmanın İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkileri

Literatürde, kişisel özelliklerin, iş karakteristiklerinin grup liderinin özelliklerinin ve organizasyonel karakteristiklerin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğunu gösteren birçok araştırma vardır.²²⁰ Bunların arasında, işin ve organizasyonun özelliklerini yansıtan esnek çalışmanın da işgörenin içinde bulunduğu ve çalıştığı işletmeye bağlılığına etkisi olduğunu söylemek yerinde olur.

Esnek çalışma işgörenin örgütsel bağlılığını şu nedenlerden dolayı etkiler:

- işgörenin esnek çalışma fırsatını, işletmenin işgöreni ve ailesini düşündüğü izlenimine sahip olmasını sağladığı için,
- işgörenlerin kendi hayatları üzerinde özellikle de iş hayatları üzerinde kontrol sahibi olduklarını düşündükleri için,

²¹⁹ Hasan Gül, ‘‘ Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi ‘‘, (Çevrimiçi) http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_1/C2-S1-M4.pdf 10 Şubat 2010, s.37-38

²²⁰ Scandura, Lankua, **a.g.m.**, s.379

- işletmede esnek çalışmanın var olması ile, işgörenin işletmeye ve işverene bakış açısı ve tutumlarının değişerek iyileşmesine fırsat sunduğu için.²²¹

Bu nedenlerle, işgören işletmeye ve işverene daha sadık olma yoluyla daha fazla bağlılık hissedebilmektedir.

Bunun yanında, esnek çalışma modellerinden olan kısmi süreli çalışma ile örgütsel bağlılığın sağlanması oldukça güçtür.²²²

4. Esnek Çalışmanın İşgörenlerin Performansları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi

Performans, kişinin işini yerine getirmek için harcadığı tüm çabalar karşısında elde ettiği başarı düzeyidir. Çalışmasının amaçlara ulaşma derecesidir. Bir kişinin performansı sahip olduğu nitelikler ve yetenekler ile inanç ve değerlerine bağlıdır. Sağlanan performans daha sonra ödüllendirildiğinde iş tatminine dönüşür. İşinde mutlu, huzurlu, güvenli olmak anlamına gelen iş tatmini, bir sonraki aşamada gösterilecek çabanın niteliğini ve düzeyini belirler.²²³

Esnek çalışmanın işgören performansı ile ilgili olarak doğrudan bir etkisi yoktur. Ancak çeşitli şekillerde, dolaylı etkileri mevcuttur. Esnek çalışmanın, işgörenlerin motivasyonunu ve iş tatminini sağlamakla beraber dolaylı olarak onların performanslarını da artırıcı etkiye sahip olduğu söylenebilir.

²²¹ Scandura, Lankua, **a.g.m.**, s.380

²²² Gerald Cole, **Personnel And Human Resource Management**, London, 2002, s.246

²²³ Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, a.g.e., s.390-391

B.İşletmelerde Esnek Çalışmanın İşverenler Üzerindeki Etkileri

Esnek çalışmanın işverenler üzerinde önemli etkileri mevcuttur. Bunları esnek çalışma modelleri açısından inceleyecek olursak, fazla çalışma şeklinde, mevcut personeli değerlendirme avantajının yanı sıra, bunun maliyeti artırıcı etkisi gibi bir dezavantajı vardır. Çalışma sürelerinde esneklik ile, işgörenlerin motivasyonunun sağlanması gibi bir avantajın yanı sıra, anahtar personelin çekirdek zamanın dışında mevcut olamama gibi bir dezavantajı öngörülebilir. Taşeron iş verme şeklinde de; bu çalışma biçiminin oldukça ekonomik olmasının yanı sıra, kalite kontrolünün ve taşeronların dikkatli seçiminin çok önemli olması gibi dezavantajları mevcuttur. Kısmi süreli çalışma ile işverenler, kısa dönemli ekonomik dalgalanmaları kontrol altında tutabilmektedir. Evden çalışma ve tele çalışma modellerinde ise avantaj olarak, tecrübeli işgörenlerin hem ev zorunluluklarını hem de işini aynı zamanda yapabilmesi suretiyle motive etmesi gösterilebilir. Ancak böyle bir çalışma şekli, işverenin işgörenle sürekli temas halinde olmasını gerektirebilir.²²⁴

Bunların yanı sıra, işgörenlerin motivasyonunu ve iş tatminini sağlama yönüyle, işletmenin verimliliği artırılmakta ve böylece tüm bu etkileşimlerden işletme ve işveren de faydalanmaktadır.

²²⁴ Cole, a.g.e., s. 245-246

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE ESNEK ÇALIŞMA UYGULAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Türkiye'de esnek çalışma uygulamalarının var olup olmadığı, var ise etkilerinin incelenmesi oldukça mühim bir konudur.

I.TÜRKİYE'DE 2000-2007 YILLARI ARASI DÖNEMDE ESNEK ÇALIŞMA VERİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

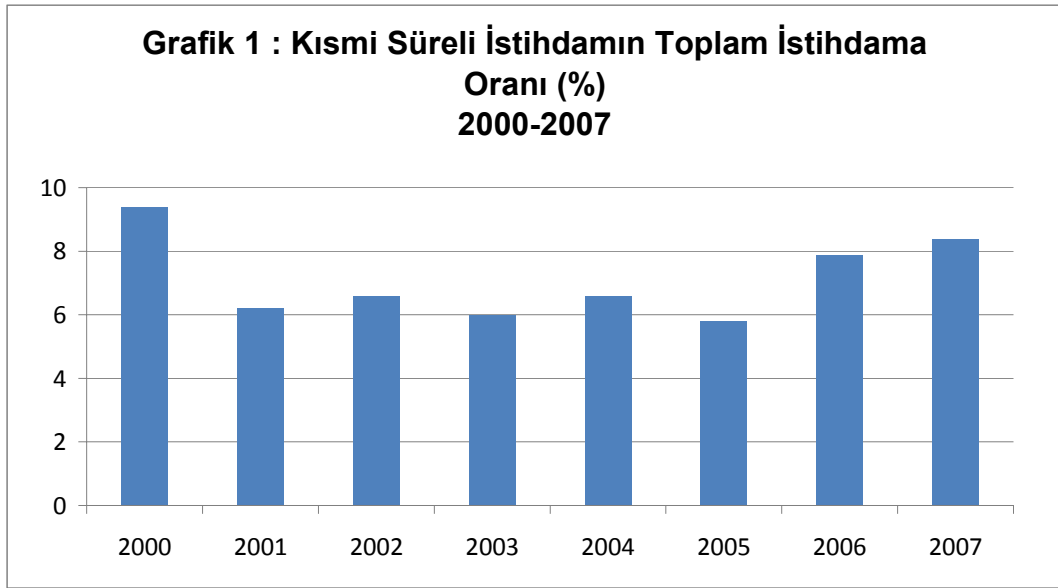
Türkiye'de iş hayatında esnek çalışmanın ne ölçüde uygulandığının ve bunun muhtemel etkilerinin ne olduklarının tartışmalı olduğu gerçeği ile beraber, bu konuya ilişkin verilerin oldukça az olduğu ortadadır. Bununla beraber gerekli kanılara varabilme açısından, 2000 ile 2007 yılları arasında elde edilen verilerle, esnek çalışma uygulamalarının değerlendirilmesi gereği bulunmaktadır. Değerlendirilen veriler, Türkiye için bilgi talebi yoluyla TÜİK'ten elde edilmiş olup, bu veriler Türkiye'de uygulanan ve kişilerin kendi beyanına göre oluşturulmuş olan bilgileri yansıtmaktadır. Bu bağlamda, esnek çalışma biçimlerinden kısmi çalışma, geçici süreli çalışma, evde çalışma ve kendi hesabına çalışma ile ilgili veriler elde edilmiş olup, diğer esnek çalışma biçimlerinin uygulandığına dair resmi verilere ulaşamamıştır.

A.Kısmi Çalışmaya İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi

Türkiye'de kısmi çalışma ile işçinin normal haftalık çalışma süresinin, tam süreli iş sözleşmesi ile çalışan emsal işçiye göre önemli ölçüde daha az belirlenmesi durumunda yapılan sözleşme, kısmi süreli iş sözleşmesi olarak kabul edilmektedir. İş Kanuna getirilen sürenin "önemli ölçüde" daha az olması esaslı Kanun'un madde gerekçesinde 2 veya 3 saat gibi daha az çalışma değil, hiç olmazsa tam sürenin üçte ikisinden daha az süreli çalışma

olarak nitelendirilmiştir.²²⁵ Verilerin analiz edilmesinde de kısmi çalışma süresi haftada 30 saatten az olduğu dikkate alınmalıdır.

1.Kısmi Süreli İstihdamın Toplam İstihdam İle İlişkisinin Değerlendirilmesi



Kaynak: TÜİK, **Hanehalkı İşgücü İstatistikleri**, OECD, **Factbook 2009 Economic, Environmental and Social Statistics**

Kısmi süreli istihdamın toplam istihdama en yüksek oranı olan % 9.4 , incelenen dönemde görülen en yüksek oran olup, 2007 yılına kadar inişli ve çıkışlı bir seyir izlemiş ve en düşük değeri olan % 5.8'i 2005 yılında yaşamıştır. 2000 yılındaki oranlara yakın değerleri 2006 ve 2007 yılındaki sıçramalarıyla elde etmiştir. Ancak bu oranlar gelişmiş ekonomilerdeki oranlarla kıyaslandığında halen çok düşük kalmaktadır. Örneğin, 2000 ile 2007 yılları arasında kısmi süreli istihdamın toplam istihdama oranlarının

²²⁵ Çelik, a.g.e., s.87

ortalaması İngiltere’de %25.4, Danimarka’da % 21.5 ve Genişlemiş Avrupa Birliği’nde %16.8 ’dir.²²⁶

2.Kısmi Süreli Çalışanların Cinsiyete Göre İstihdamı

Esnek çalışma modellerinden biri olan kısmi çalışmanın, cinsiyet açısından değerlendirilmesi son derece önemlidir.

Tablo 1: Kısmi Süreli Çalışanların Cinsiyete Göre İstihdamı

(15+ Yaş, Bin Kişi)

Cinsiyet	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Erkek	917	506	592	552	602	524	685	676
Kadın	1.120	836	827	727	860	765	972	997
Toplam	2.037	1.342	1.419	1.278	1.463	1.289	1.657	1.673

Kaynak: TÜİK, **Hanehalkı İşgücü Anketi Sonuçları (2000-2007)**

Türkiye’de kısmi süreli olarak çalışan erkeklerin 2000 yılı ile 2007 yılları arası nicel değişimleri incelendiğinde, 2000 yılından sonra yaşanan sert düşüşle beraber 2001 yılından sonra, küçük ölçekli olmak üzere, sırayla artış ve azalışlar yaşanmıştır. Erkek işçiler açısından devamlı bir ivme kazanılamamış ve 2007 yılı sonunda dahi 2000 yılında mevcut olan erkek kısmi çalışan oranına ulaşılamamıştır. Bunun nedeni, bir evvelki yıla oranla sayının artmasını, bir diğer yıl yaşanan düşüşlerin takip etmesidir.

Kısmi süreli çalışma kadın işçiler açısından değerlendirildiğinde ise, 2000 yılından sonra yaşanan sert düşüşün kadın işçiler için de geçerli olduğu ve erkek çalışanların sayısının yaşadığı küçük ölçekli zikzakların kadınlar için de geçerli olduğu söylenebilir. Ayrıca sayısal olarak yaşanan artış ve

²²⁶ European Commission, **Employment In Europe 2007**, Lüksemburg, 2007, (Çevrimiçi)
<http://ec.europa.eu> , 02 Haziran 2009, s.275-315

azalışların 2001-2002 ve 2006-2007 yılları arası hariç bir paralellik gösterdiği görülmektedir. 2001 yılında yaşanan sert düşüşün oranı erkek işçilere göre daha azdır. Türkiye’de yaşanan 2001 genel ekonomik krizinde; kısmi çalışma açısından kadın işçilerin erkek işçilere göre, daha az oranda işini kaybettiği sonucuna ulaşılmaktadır.

Kısmi süreli çalışan işçilerin cinsiyet oranı olarak ayrımı yapıldığında ise, kadın işçilerin oranının, erkeklere göre önemli derecede yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Buradan çıkan sonuç ise, Türkiye’de kısmi süreli olarak istihdam edilen kadınların incelenen dönemdeki her yılda erkeklerden sayısal olarak daha fazla olduğu ve kısmi çalışmanın kadınlar tarafından daha fazla olarak kullanıldığıdır.

3.Kısmi Süreli Çalışanların Yaş Grubuna Göre İstihdamı

Kısmi süreli çalışan işçilerin yaş grubuna göre dağılımını incelemenin, hem gençlerin bu çalışma modelini ne kadar tercih ettiğini belirlemede, hem de Türkiye’deki kısmi çalışma konusundaki yaş profilinin oluşturulmasında faydaları mevcuttur.

Tablo 2: Kısmi Süreli Çalışanların Yaş Grubuna Göre İstihdamı

(15+ Yaş, Bin Kişi)

Yaş Grubu	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
15-24	502	289	252	216	276	225	275	254
25-34	452	320	356	318	334	310	361	340
35-54	687	488	530	479	549	522	689	701
55+	396	246	281	265	304	232	331	378
Toplam	2.037	1.342	1.419	1.278	1.463	1.289	1.657	1.673

Kaynak: TÜİK, Hanehalkı İşgücü Anketi Sonuçları (2000-2007)

Yukarıda belirtilen yaş gruplarının tümünde, sayısal olarak 2001 yılında yaşanan sert düşüşün etkisini görmek mümkündür. Bu yaş grupları içinde 2001 yılında en fazla oranda 15-24 yaş grubunun azaldığı görülmektedir. 2001 yılında yaşanan ekonomik kriz ile birlikte sayıları azalan kısmi çalışan işçilerin en fazla oranda 15- 24 arası grupta oldukları anlaşılmaktadır. Yani genç nüfus olarak tanımlanan 15-24 yaş aralığındaki kişilerin ekonomik krizden en fazla düzeyde etkilendiğini söylemek mümkündür.

Genele bakıldığında, araştırma yapılan dönemde her yılda; kısmi süreli çalışan işçilerin yaş grupları bakımından, toplama oranla sayısal olarak en fazla 35-54 yaş arası oldukları anlaşılmaktadır. Bu grup, en sert düşüşünü 2001 yılında yaşamakla beraber, bundan sonraki yıllarda artış ve azalışlar yaşamış ve en büyük sıçramasını da 2007 yılında gerçekleştirmiştir. Bu grubu 15-24 yaş aralığındakiler takip etmekle beraber, 2001 yılından sonraki yıllarda aradaki farkın bir hayli açıldığı gözlemlenmektedir. Bu grubu ise; 25-34 yaş arasındakiler takip etmekte ve en son 55 yaş ve üzeri grubun geldiği görülmektedir. Değerlendirilen dönemde yalnızca 2007 yılında 55 yaş ve üzeri grup 25-34 yaş arası grubun önüne geçmiştir.

Türkiye’de genç işsizliğinin oldukça yüksek olduğu bir ortamda, gençlere daha uygun olması bakımından önemli olan kısmi çalışmanın, gençlerden ziyade 25-34 yaş grubunda daha fazla uygulanması bir paradoks olup, bunun çözümü ancak genç işsizlere bu esnek çalışma modelinin tanıtılması ve bu çalışma türünün onların ihtiyaçlarına göre ayarlanabilecek duruma getirilmesi yoluyla gerçekleşebilir.

4.Kısmi Süreli Çalışanların Eğitim Durumuna Göre İstihdamı

Türkiye’de kısmi süreli çalışanların istihdamında eğitim düzeylerinin etkisinin olup olmadığı ve insan kaynakları yaklaşımı içinde kısmi çalışmada

bulunan kişilerin ne derece yetkinliğe ihtiyaçları olduklarını belirleme açısından bu kişilerin eğitim düzeylerini irdelemek gerekmektedir.

Haftalık çalışma süresinden önemli ölçüde eksik çalışan bu kişilerin yaptığı tür işlerin gerektirdiği özelliklerin de önem kazandığı bir ortamda, bu kişilerin ne ölçüde eğitimle hangi tür işlerde çalıştıkları konusu önem kazanmaktadır.

Tablo 3: Kısmi Süreli Çalışanların Eğitim Durumuna Göre İstihdamı

(15+ Yaş, Bin Kişi)

Geniş Yaş Grubu	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Okuma yazma bilmeyen	444	331	334	267	292	220	306	321
Okuma yazma bilen fakat okul bitirmeyen	127	81	89	67	111	108	154	172
İlkokul	1.133	680	725	687	751	644	815	806
İlköğretim	9	13	12	20	37	47	75	84
Ortaokul	110	67	72	64	79	76	90	76
Genel Lise	74	47	48	43	60	61	75	72
Meslek Okulu	47	29	32	32	36	42	48	54
Yüksekokul veya Fakülte	92	93	107	98	96	92	94	88
Toplam	2.037	1.342	1.419	1.278	1.463	1.289	1.657	1.673

Kaynak: TÜİK, Hanehalkı İşgücü Anketi Sonuçları (2000-2007)

Elde edilen verilere göre, kısmi çalışan işçilerin eğitim düzeyleri, okuma ve yazma bilmeyenlerden, üniversite mezunlarına kadar olan geniş bir yelpazededir. Bunların arasında sayıca en yüksek halde kısmi çalışanların eğitim düzeyleri yalnızca ilkokul mezunluğu seviyesindedir. Türkiye'deki kısmi çalışanların en yüksek seviyede ilkokul mezunu ve en düşük sayıda

üniversite mezunu olması, ülkemizde kısmi süreli işlerin nitelik gerektirmeyen türde işler olduğu sonucunu doğurmaktadır. Özellikle, okuma yazma bilmeyen işçilerin sayısının dahi ortaokul, lise, yüksekokul ve üniversite mezunu kısmi çalışan işçilerin sayısından fazla olması dikkat çekicidir. Buradan çıkan sonuca göre, Türkiye’de mevcut işçilerin eğitiminin geliştirilmesine önem verilmesi ve sayısı oldukça fazla olan üniversite mezunu işsizlerin bu türlü işleri kabul edeceği şartların oluşturulmasıdır.

5.Kısmi Süreli Çalışanların Ekonomik Faaliyetlerine Göre İstihdamı

Kısmi süreli çalışan işçilerin eğitim seviyelerine bakarak, buldukları sektörde ve yaptıkları işlerde insan kaynakları yönetimi açısından ne tür niteliklerin arandığı anlaşılmaktadır. Buna ek olarak, bu türlü çalışanların hangi sektörlerde yoğun olarak çalıştıkları ve kısmi süreli çalışmanın Türkiye’de hangi ekonomik faaliyet alanlarında yapıldığının tespiti de hayati önem taşımaktadır.

Tablo 4: Kısmi Süreli Çalışanların Ekonomik Faaliyetlerine Göre İstihdamı

(15+ Yaş, Bin Kişi)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Tarım, Ormanlık, Avcılık, Balıkçılık	1.628	1.021	1.042	917	1.108	850	1.160	1.190
İmalat Sanayi	89	68	69	62	69	92	98	96
İnşaat ve Bayındırlık İşleri	47	24	25	24	22	28	39	37
Turizm	76	56	70	72	74	100	131	122
Ulaştırma, Haberleşme, Depolama	34	18	27	23	34	35	41	38
Mali Kurumlar, Sigortacılık	11	7	9	8	9	18	16	19
Toplum Hizmetleri	149	148	173	171	145	166	171	170
Toplam	2.037	1.342	1.419	1.278	1.463	1.289	1.657	1.673

Kaynak: TÜİK, Hanehalkı İşgücü Anketi Sonuçları (2000-2007)

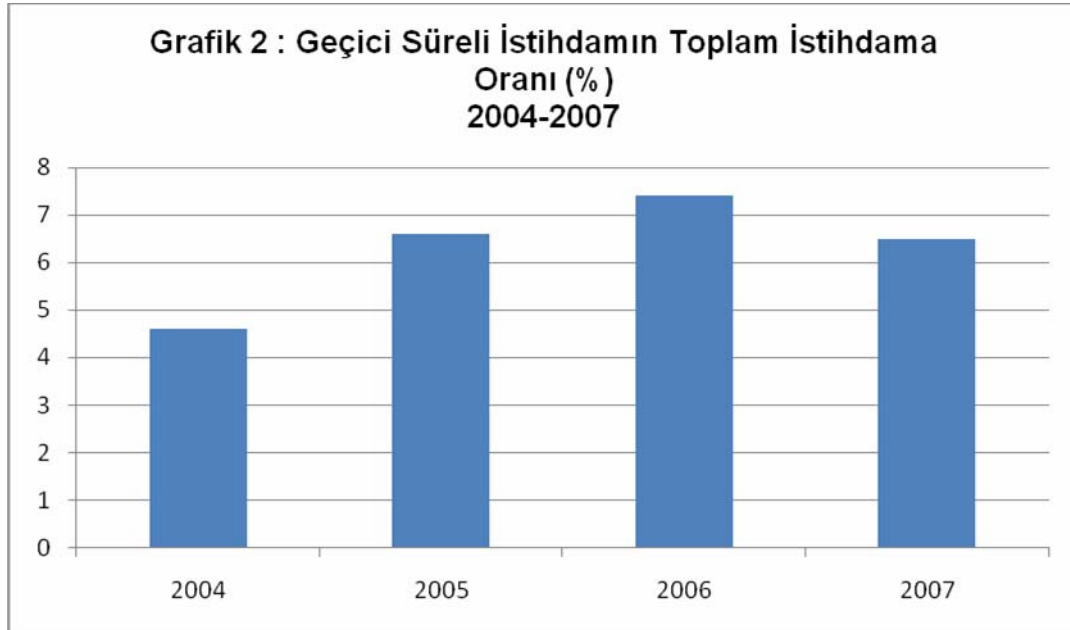
Türkiye’de kısmi süreli çalışanların ekonomik faaliyetlerine göre istihdamları incelendiğinde, en fazla olarak tarım, ormancılık, avcılık ve balıkçılık gibi işlerde yoğunlaştıkları görülmektedir. Toplam kısmi çalışanların içinde en önemli paya sahip olan bu faaliyetleri diğer sektörler oldukça geriden takip etmektedirler. Bu işleri takip eden ekonomik faaliyetlerse, sayısı oransal olarak oldukça düşük olmasına rağmen toplum hizmetleriyle ilgili alanlardır. Yine sayıları toplam kısmi çalışanlara göre oldukça düşük olmasına rağmen kendisine kısmi çalışma alanı bulan sektörler arasında ise, sayısal büyüklüğüne göre sıralanacak olursa; imalat sanayi, turizm, inşaat sektörü, ulaştırma- haberleşme- depolama ve son olarak ise mali kurumlarda çalışma ve sigortacılık bulunmaktadır.

2001 yılındaki ani düşüşten sonra, kriz öncesi kısmi çalışma istihdamını, sadece imalat sanayi, turizm, ulaştırma- haberleşme- depolama, mali kurumlar ve sigortacılıkta çalışanlar ile toplum hizmetleri alanında görev yapanlar yakalayabilmişlerdir. Diğer sektörlerde ise, yıllar itibari ile inişler ve çıkışlar olmakla beraber, kriz öncesi istihdam büyüklüğüne ulaşamamışlardır. 2001 yılından sonra en fazla oransal olarak büyüme, turizm ve sigortacılık sektörlerinde görülmüş olup, en fazla sayısal olarak büyüme ise, tarım, ormancılık, avcılık ve balıkçılık faaliyetlerinde ortaya çıkmıştır.

B. Geçici Süreli İş Sözleşmelerine İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi

Geçici süreli iş sözleşmeleri ile istihdam edilen işçilerin belli bir süre için işverene iş görme borcu bulunmakta ve aralarındaki ilişki sürekli olmayıp, geçici bir ilişkiye dayanmaktadır. Bu ilişkiye yönelik verilerin değerlendirilmesinde ise; Türkiye İstatistik Kurumu tarafından verilen bilgilere 2004 yılından evvelki zaman dilimi için ulaşılamamakta olup, 2004 ile 2007 yılları arası veriler değerlendirilecektir.

1.Geçici Süreli İstihdamın Toplam İstihdam İle İlişkisinin Değerlendirilmesi



Kaynak: TÜİK, **Hanehalkı İşgücü Anketi Sonuçları (2000-2007)**

Geçici süreli istihdamın toplam istihdama oranının en yüksek değeri 2006 yılında %7.3, ve en düşük değeri 2004 yılında % 4.7 olarak gerçekleşmiştir. Gelişmiş ülkeler ile kıyaslanacak olursa, örneğin; Almanya'da aynı oran, 2004 yılında %12.4 ve 2006 yılında %14.5'tir. Yine Genişlemiş Avrupa Birliği'nde 2004 ile 2007 yılları arası ortalama oran %14'tür.²²⁷ Türkiye'deki bu oranlar gelişmiş ülkelere göre, çok düşük olmamakla beraber, geliştirilmesi gerekmektedir.

2.Geçici Süreli İşlerde Cinsiyete Göre İstihdam

Geçici süreli işlerde toplam çalışan sayısının erkek ve kadın çalışanlar açısından sınıflandırılması ile Türkiye'de bu türlü işlerde hangi cinsiyetin hangi sayıda çalıştıkları irdelenmektedir.

²²⁷ European Commission, **a.g.e.**, s.284-291

Tablo 5: Geçici Süreli İşlerde Cinsiyete Göre İstihdam

(15+ Yaş, Bin Kişi)

Cinsiyet	2004	2005	2006	2007
Erkek	772	1.149	1.313	1.165
Kadın	237	323	355	321
Toplam	1.009	1.472	1.667	1.486

Kaynak: TÜİK, **Hanehalkı İşgücü Anketi Sonuçları (2004-2007)**

2004 yılından 2006 yılına kadar, her sene toplamda artan oranda yükselen ve 2007 yılında düşüşe geçen geçici süreli iş sözleşmeleri ile istihdam edilenlerin yıllar itibariyle büyük çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır. 2007 yılındaki sayısal düşüşün nedeni olarak hem erkek, hem kadın istihdamının sayısının düşmesi önemli rol oynamaktadır.

Oransal olarak erkeklerin istihdamının kadınlara göre daha fazla düştüğü de görülmektedir. Erkek istihdamının sayısı 2007 yılında % 11 oranında düşerken kadınlarda bu oran % 9'da kalmıştır.

3. Geçici Süreli İşlerde Yaş Grubuna Göre İstihdam

Geçici süreli çalışanların yaş grubuna göre ayrımları incelenecek olursa, Türkiye'de bu türlü işlerde faaliyet gösterenlerin hangi yaş gruplarında yoğunlaştıklarının tespiti mümkün hale gelebilecektir.

Tablo 6: Geçici Süreli İşlerde Yaş Grubuna Göre İstihdam

(15+ Yaş, Bin Kişi)

Yaş Grubu	2004	2005	2006	2007
15-24	224	325	362	312
25-34	351	478	542	439
35-54	387	608	687	655
55+	47	62	76	79
Toplam	1.009	1.472	1.667	1.486

Kaynak: TÜİK, Hanehalkı İşgücü Anketi Sonuçları (2004-2007)

Kısmi süreli çalışmada olduğu gibi, geçici süreli çalışmada da, 35-54 yaş grubu en fazla sayı ile istihdam edilmektedirler. En yüksek seviyesini 2006 yılında gören 35-54 yaş grubu, en büyük sıçramasını da 2005 yılında yaşamıştır. 15-24 yaş grubu olan genç nüfus ise, yine 35-54 ve 25-34 yaş gruplarından sonra 3. sırayı almaktadır.

Genç nüfus 2005 ve 2006 yıllarında yükselmeler yaşamış, fakat bir türlü bir sıçrama yapamamış ve nihayet 2007 yılında gerileme yaşamıştır. Bunlara karşın, 55 yaş üzeri olan grup, her geçen sene düşük oranlı da olsa, yükselmiş ve 2007 yılında en yüksek değerine ulaşmıştır.

4. Geçici Süreli İşlerde Eğitim Durumuna Göre İstihdam

Türkiye’de geçici süreli işlerde çalışan işçilerin eğitim seviyelerinin ölçülmesinin, bu türlü işlerde çalışanların sahip oldukları eğitim derecesinin yaptıkları işlerle olan ilişkisi açısından önemi oldukça fazladır.

Tablo 7: Geçici Süreli İşlerde Eğitim Durumuna Göre İstihdam

(15+ Yaş, Bin Kişi)

Geniş Yaş Grubu	2004	2005	2006	2007
Okuma yazma bilmeyen	89	117	119	102
Okuma yazma bilen fakat okul bitirmeyen	60	102	121	124
İlkokul	618	849	934	803
İlköğretim	28	59	98	107
Ortaokul	85	141	162	131
Genel Lise	64	94	115	101
Meslek Okulu	38	76	81	79
Yüksekokul veya Fakülte	26	33	38	38
Toplam	1.009	1.472	1.667	1.486

Kaynak: TÜİK, Hanehalkı İşgücü Anketi Sonuçları (2004-2007)

Geçici süreli iş sözleşmeleri ile çalışanların eğitim durumları incelendiğinde; kısmi çalışmada elde edilen sonuçların bu çalışma biçiminde de büyük ölçüde geçerli olduğu fikrini uyandırmaktadır. Sayısal olarak en fazla ilkokul mezunu işçilerin bu çalışma biçimini tercih ettiği, diğer eğitim seviyesindekiler, özellikle üniversite mezunları, az sayıda bu şekilde istihdam edilmektedirler.

5. Geçici Süreli İşlerde Ekonomik Faaliyete Göre İstihdam

Türkiye’de geçici süreli işlerde çalışanların hangi ekonomik faaliyetler içinde buldukları ve ne yoğunlukla bunlarla işgal konusu oluşturdukları da önemli bir husustur.

Tablo 8: Geçici Süreli İşlerde Ekonomik Faaliyete Göre İstihdam

(15+ Yaş, Bin Kişi)

	2004	2005	2006	2007
Tarım, Ormancılık, Avcılık, Balıkçılık	310	408	427	326
Madencilik	3	8	7	9
İmalat Sanayi	113	143	162	136
Elektrik,Gaz,Su	2	2	2	1
İnşaat ve Bayındırlık İşleri	361	549	608	585
Toptan Perakende, Lokanta,Turizm	74	141	174	163
Ulaştırma,Haberleşme, Depolama	30	48	66	70
Mali Kurumlar, Sigortacılık	15	24	30	20
Toplum Hizmetleri	101	150	191	176
Toplam	1.009	1.472	1.667	1.486

Kaynak: TÜİK, Hanehalkı İşgücü Anketi Sonuçları (2004-2007)

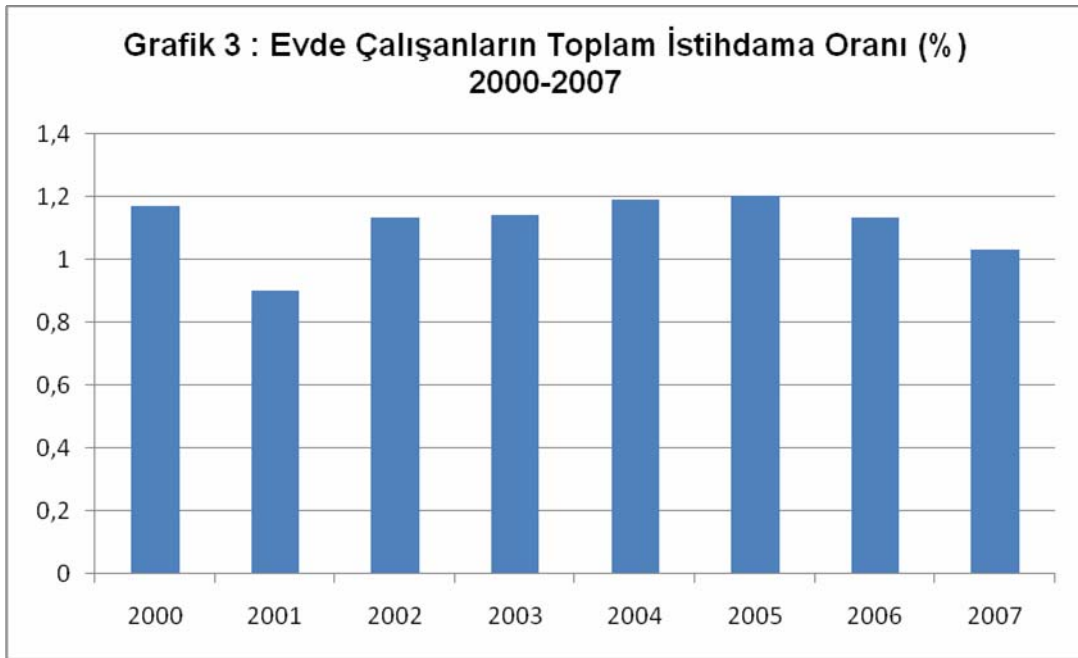
Geçici süreli iş sözleşmeleri ile istihdam edilen işçilerin ekonomik faaliyetlerine göre sınıflandırılmasından elde edilen neticeye göre, bu kişilerin en fazla inşaat ve bayındırlık işlerinde çalıştıkları ortaya çıkmaktadır. Bu neticede, inşaat sektörünün yapısal özelliği olarak geçici süreli işler yaratmasının rolünün olduğu söylenebilir.

İnşaat ve bayındırlık işlerini takip eden tarım, ormancılık, avcılık, balıkçılık faaliyetleri ise 2. oranda en büyük geçici süreli iş yaratan grup olmuştur. Belirtilen faaliyetlerin dışında en az orana ise, elektrik, gaz ve su ile ilgili olan ekonomik faaliyetlerde bulunanlar ile madencilik sektöründe çalışan işçiler sahiptir. Ayrıca; 2007 yılında yaşanan istihdam düşüşünün tek bir ekonomik faaliyet alanında değil de, yaklaşık aynı oranlarda tüm ekonomik faaliyetlerde görülmesi de önemle not edilmelidir.

C. Evde Çalışmaya İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi

İşçinin iş görme borcunu, işyerinde değil de evde yerine getirmesi yoluyla istihdam edilmesi şeklinde olan evde çalışma Türkiye’de son yıllarda önem kazanmıştır. Öneme binaen, gerekli yorumları elde edebilmek açısından incelenmesi gerekmektedir.

1.Evde Çalışanların İstihdamının Toplam İstihdam İle İlişkinin Değerlendirilmesi



Kaynak: TÜİK, **Hanehalkı İşgücü Anketi Sonuçları (2000-2007)**

Evde çalışanların toplam istihdama oranı, diğer çalışma biçimlerinde elde edilen oranlara nispeten oldukça düşük seviyededir. İncelenen dönemde en yüksek seviye olan %1.2, 2005 yılında ve en düşük seviye olan % 0.9 2001 yılında kaydedilmiştir. Elde edilen verilere göre varılacak sonuç ise; Türkiye’de bu çalışma türünün istihdamının artırılmasının gerektiğidir.

2.Evde Çalışmada Cinsiyete Göre İstihdam

Türkiye’de görülen evde çalışma uygulamalarında, kadın ve erkeklerin ne oranlarda bu şekilde istihdam edildiklerini ortaya çıkarmak açısından evde çalışma konusunu cinsiyet ayrımında incelemekte oldukça yarar vardır. Böylece, bu çalışma şeklinin hangi cins tarafından daha çok benimsendiği sonucuna varılabilecektir.

Tablo 9: Evde Çalışanların Cinsiyete Göre İstihdamı

(15+ Yaş, Bin Kişi)

Cinsiyet	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Erkek	59	27	29	23	29	23	21	21
Kadın	200	175	214	221	233	260	234	215
Toplam	259	203	243	243	261	283	254	236

Kaynak: TÜİK, Hanehalkı İşgücü Anketi Sonuçları (2000-2007)

Evde çalışanlar, toplam sayı açısından incelendiğinde, 2001 yılında bir düşüşle başlayıp, daha sonra 2006 yılına kadar yükselmiş, 2006 yılında ve daha sonra ise sayısal olarak düşmüştür. Yükselişte olduğu yıllarda, yükselmenin nedeni, bu çalışma biçiminde istihdam edilen kadınların sayısının gözle görülür biçimde artması ve düşmesindeki neden de yine kadın istihdamının düşüşüne geçmesidir. Bu noktada denebilir ki, evde çalışmadaki yükseliş ve düşüşleri domine eden cinsiyet kadındır.

Ayrıca cinsiyet ayrımının sayısal büyüklüğüne bakıldığında, kadınların bu çalışma biçiminde erkeklere oranla çok fazla olduğu ve 2001’de istihdam edilen erkeklerin sayısının kadınların sayısının yaklaşık dörtte biri iken, 2007’de bu oran onda birine kadar inmiştir. Bu da göstermektedir ki, bu çalışma biçiminde daha çok kadın işçiler uygun konuma gelmekte ve erkeklerin hem sayısı hem oranı azalmaktadır.

3.Evde Çalışmada Yaş Grubuna Göre İstihdam

Evde çalışma modelinde daha çok kadınların istihdam edildiği bilgisini elde ettikten sonra bu tür çalışmada hangi yaş gruplarının, ne sayıda çalıştıklarını da irdelemek gerekir.

Tablo 10: Evde Çalışanların Yaş Gruplarına Göre İstihdamı

(15+ Yaş, Bin Kişi)

Yaş Grubu	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
15-24	51	33	36	34	40	30	24	18
25-34	84	69	89	87	86	91	86	71
35-54	106	87	103	108	119	144	129	129
55+	18	14	15	14	16	17	15	18
Toplam	259	203	243	243	261	283	254	236

Kaynak: TÜİK, **Hanehalkı İşgücü Anketi Sonuçları (2000-2007)**

Evde çalışan işçilerin yaş grupları incelendiğinde, incelenen dönem için her yıl, 35-54 yaş grubunun en fazla sayıda bu tür işlerde istihdam edildiği sonucuna varılmaktadır. Bu yaş grubunun sayısal olarak ilk sırada yer almasının nedenleri arasında, kadın işçilerin annelik ve/veya ev hanımlığı görevlerini aksatmadan, gelir elde edebilmek için evde çalışma türünü tercih etmeleridir.

4.Evde Çalışmada Eğitim Durumuna Göre İstihdam

Evde çalışma ile yapılmakta olan işlerin, ne tür gerekleri olduğu açısından incelenmesi bağlamında, bu tür işleri yerine getiren işçilerin eğitim düzeylerinin incelenmesi fikir vermektedir. Ayrıca işçilerin eğitim durumunun bu işçilerde ne gibi nitelik arandığının da önemli bir işarettir.

Tablo 11: Evde Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre İstihdamı

(15+ Yaş, Bin Kişi)

Geniş Yaş Grubu	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Okuma yazma bilmeyen	22	20	21	19	27	27	24	23
Okuma yazma bilen fakat okul bitirmeyen	11	10	9	11	13	17	18	16
İlkokul	177	139	160	167	169	175	155	143
İlköğretim	0	1	2	1	1	4	3	2
Ortaokul	26	13	21	18	21	23	20	16
Genel Lise	11	8	13	10	14	19	15	14
Meslek Okulu	8	10	9	10	7	10	12	13
Yüksekokul veya Fakülte	4	3	8	6	9	8	9	8
Toplam	259	203	243	243	261	283	254	236

Kaynak: TÜİK, Hanehalkı İşgücü Anketi Sonuçları (2000-2007)

Türkiye’de evde çalışan işçilerin eğitim durumu incelenmesinde, bu işçilerin önemli oranının sadece ilköğretim mezunu olduğu sonucuna varılmaktadır. Bundan sonra en yüksek sayıda bulunan ikinci grup ise okuma ve yazma bilmeyen grup olması dikkat çekicidir. Yüksekokul ve üniversite mezunu işçilerin sayısının ise oldukça düşük olduğu görülmektedir. Böylece evde çalışma ile yapılan işlerin eğitim durumu açısından yüksek nitelikler gerektirici olmayan işler olduğu anlaşılmaktadır.

5.Evde Çalışmada Ekonomik Faaliyete Göre İstihdam

Evde çalışmanın Türkiye’de hangi işkollarında yaygın olarak kullanıldığı ve bu çalışma türünün hangi tür işlere daha uygun olduğu açısından incelenmesi de önemli bir gerekliliktir.

Tablo 12: Evde Çalışanların Ekonomik Faaliyetlere Göre İstihdamı

(15+ Yaş, Bin Kişi)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
İmalat Sanayi	187	161	174	156	155	151	132	116
Turizm	10	5	4	5	11	8	9	8
Mali Kurumlar, Sigortacılık	4	1	4	4	7	6	6	6
Toplum Hizmetleri	57	35	60	76	87	115	104	105
Toplam	259	203	243	243	261	283	254	236

Kaynak: TÜİK, **Hanehalkı İşgücü Anketi Sonuçları (2000-2007)**

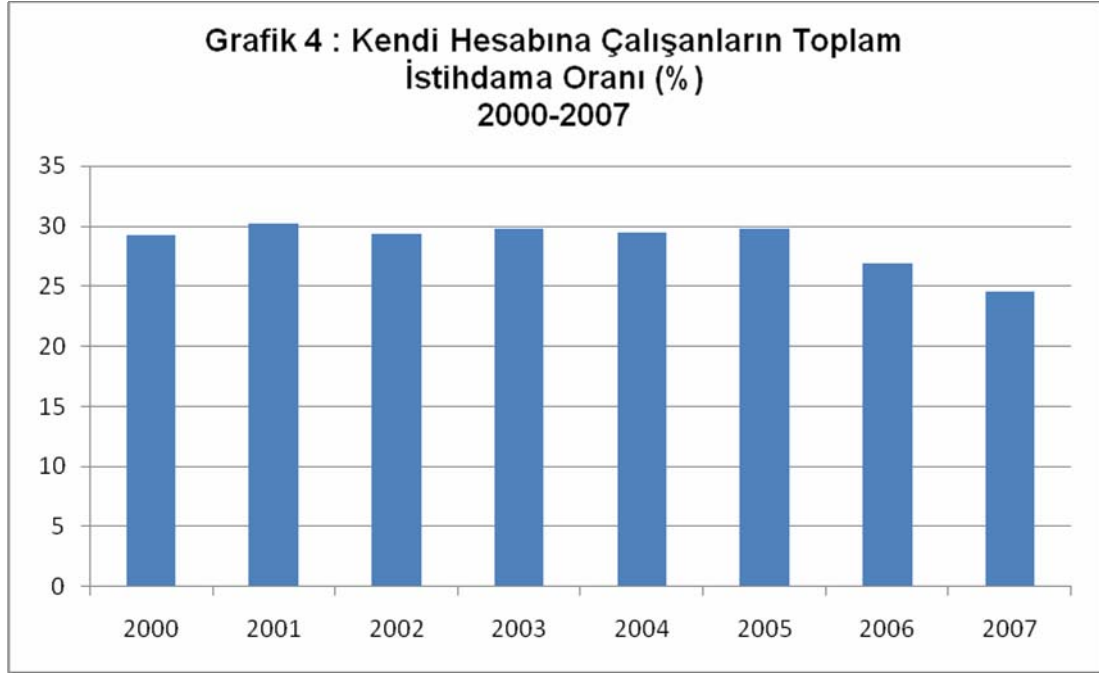
Elde edilen verilere göre, evde çalışma en fazla imalat sanayinde kullanılmakta olan bir çalışma türüdür. İmalat sanayinde ise en fazla tekstil sektöründe kendini göstermekte olan evde çalışma, parça başına üretim şeklinde olmak üzere en fazla kadınlar tarafından yapılmaktadır.

D.Kendi Hesabına Çalışmaya İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi

Kendi hesabına çalışanların verilerinin elde ederken, Türkiye İstatistik Kurumu'nca bunların arasına işverenlerin de girdiği bir çalışma yapılmıştır.

1.Kendi Hesabına Çalışanların İstihdamının Toplam İstihdam İle İlişkinin Değerlendirilmesi

Türkiye'de kendi hesabına çalışanların, toplam istihdamın kaçta kaçını oluşturduğu, yüksek bir bölümünü oluşturması halinde, istihdamın bu çalışma biçimine bağımlı olup olmadığının tespiti oldukça önem arz eden bir konu şeklinde ortaya çıkmaktadır.



Kaynak: TÜİK, **Hanehalkı İşgücü Anketi Sonuçları (2000-2007)**

İncelenen çalışma biçimleri içinde, Türkiye’de toplam istihdama olan oran açısından en yüksek değer olarak ortaya kendi hesabına çalışma çıkmaktadır. Öyle ki; bu oranlar en düşük değer olan ve 2007’de elde edilen % 24 ile en yüksek değer olan ve 2001’de elde edilen % 30 arasında değişmektedir. İstihdam biçimleri arasında 2001 krizinde azalmak yerine artan tek çalışma biçimi yine kendi hesabına çalışma olmuştur. Genişlemiş Avrupa Birliği’nde incelenen dönemde ortalama %17²²⁸ olan bu oran karşısında Türkiye’deki oranların oldukça yüksekte kaldığı anlaşılmaktadır.

2.Kendi Hesabına ve İşveren Olarak Çalışanların Cinsiyete Göre İstihdamı

Kendi hesabına çalışanların cinsiyetleri açısından sınıflandırıldığında, bu çalışma biçiminin hangi cinsiyete sahip işçilere daha uygun olduğunun öğrenilmesi sağlanacaktır.

²²⁸ European Commission, **a.g.e.**, s.284

Tablo 13: Kendi Hesabına ve İşveren Olarak Çalışanların Cinsiyete Göre İstihdamı

(15+ Yaş, Bin Kişi)

Cinsiyet	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Erkek	5.704	5.696	5.451	5.544	5.776	5.745	5.271	4.884
Kadın	730	808	824	758	632	825	779	692
Toplam	6.434	6.504	6.274	6.302	6.409	6.570	6.050	5.576

Kaynak: TÜİK, Hanehalkı İşgücü Anketi Sonuçları (2000-2007)

Türkiye’de kendi hesabına çalışanların toplam sayısının incelenen dönemde, en yüksek olduğu yıl olan 2001’den sonra yaşanan ufak çaplı düşüşler ve ardından gelen yükselişler, sabit bir değişimin yaşanmasına engel olmuş ve 2007’de en düşük değerini almıştır. Bunların içinde toplama oranla erkeklerin sayısının, kadınların sayısından dikkat çekici oranlarda yüksek olduğu görülmektedir. Yıllar itibari ile bu oranların ise çok küçük değişimler hariç sabit kaldığı da gözlemlenmektedir.

Türkiye İş Kurumu tarafından başlatılan ve daha çok kadınların ilgi göstermiş olduğu kendi işini kurmaya yönelik eğitim kurslarına devam edilerek, kadın istihdam oranının artırılması sağlanmalıdır.

3.Kendi Hesabına ve İşveren Olarak Çalışanların Yaş Grubuna Göre İstihdamı

Kendi hesabına ve işveren olarak çalışanların hangi yaş gruplarında buldukları, bu türlü işlerin Türkiye’de hangi insan kaynağına daha uygun olarak uygulamada yer bulduğunun bir göstergesidir.

Tablo 14: Kendi Hesabına ve İşveren Olarak Çalışanların Yaş Gruplarına Göre İstihdamı

(15+ Yaş, Bin Kişi)

Yaş Grubu	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
15-24	341	316	242	208	318	238	217	198
25-34	1.605	1.590	1.540	1.539	1.530	1.621	1.447	1.226
35-54	3.086	3.170	3.113	3.250	3.310	3.389	3.198	3.031
55+	1.402	1.428	1.379	1.305	1.350	1.321	1.189	1.120
Toplam	6.434	6.504	6.274	6.302	6.409	6.570	6.050	5.576

Kaynak: TÜİK, **Hanehalkı İşgücü Anketi Sonuçları (2000-2007)**

Yaş gruplarına göre kendi hesabına çalışanlar sıralandığında, 35-54 yaş grubu ilk sırada, 15-24 yaş grubu son sırada yer almaktadır. Genç nüfus olarak adlandırılan 15-24 yaş grubunun en düşük sayıda bulunmasının nedeni, henüz yeni eğitimini tamamlamış kişilerin, tecrübe eksikliğinden dolayı bu çalışma biçimini tercih etmemeleridir. 35-54 yaş grubu ise mesleki anlamda maddi ve manevi durumlarının yüksek seviyede olmasından ötürü ilk sırada yer almaktadır. 55 yaş üstü çalışanların ise emeklilikten ötürü ve işini kendinden sonra gelen nesile devretmesinden ötürü sayısı daha az seviyelerdedir.

4. Kendi Hesabına ve İşveren Olarak Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre İstihdamı

Kendi hesabına çalışanların, bu çalışma türünde istihdam edilmeleri için hangi eğitim seviyelerinde bulunmalarının gerektiği ve Türkiye'deki mevcut durumun ne olduğu açısından incelenmesi gerekmektedir.

Tablo 15: Kendi Hesabına ve İşveren Olarak Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre İstihdamı

(15+ Yaş, Bin Kişi)

Geniş Yaş Grubu	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Okuma yazma bilmeyen	687	714	616	574	515	479	427	353
Okuma yazma bilen fakat okul bitirmeyen	351	392	350	303	374	410	369	337
İlkokul	3.976	3.987	3.812	3.778	3.788	3.751	3.386	3.061
İlköğretim	1	2	1	2	7	16	15	24
Ortaokul	524	514	540	575	620	671	641	607
Genel Lise	441	415	422	474	519	545	520	473
Meslek Okulu	180	206	234	274	263	346	344	343
Yüksekokul veya Fakülte	274	275	299	323	324	353	348	378
Toplam	6.434	6.504	6.274	6.302	6.409	6.570	6.050	5.576

Kaynak: TÜİK, Hanehalkı İşgücü Anketi Sonuçları (2000-2007)

İncelenen dönemde kendi hesabına çalışanların eğitim durumu açısından en yüksek sayıda bulunduğu grup ilköğretim mezunluğudur. Daha sonra gelen grup ise, 2000'den 2003'e kadar okuma yazma bilmeyenlerken; bu kişilerin daha sonraki dönemde sayısının azalarak, ikinciliği ortaokul mezunlarına bıraktığı görülmektedir. Bununla beraber bu dönemde her geçen yıl, daha yüksek eğitim seviyesine sahip kişilerin sayısının arttığı da gözlemlenmektedir. Bu durum zamanla eğitim seviyesi daha yüksek kişilerin bu çalışma biçimini seçmesi ve eğitim seviyesi daha düşük kalan kişilerin bu çalışma biçimini bırakmalarına işaret etmektedir.

5. Kendi Hesabına ve İşveren Olarak Çalışanların Ekonomik Faaliyete Göre İstihdamı

Kendi hesabına ve işveren olarak çalışanların, hangi ekonomik faaliyetlerde buldukları, bu çalışma türünün Türkiye'deki uygulamalarını değerlendirmek açısından önem taşımaktadır.

Tablo 16: Kendi Hesabına ve İşveren Olarak Çalışanların Ekonomik Faaliyete Göre İstihdamı

(15+ Yaş, Bin Kişi)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Tarım, Ormancılık, Avcılık, Balıkçılık	3.226	3.402	3.157	3.130	3.140	2.965	2.632	2.273
Madencilik	5	4	6	3	4	3	4	5
İmalat Sanayi	639	600	557	526	565	628	578	544
İnşaat ve Bayındırlık İşleri	160	171	177	177	177	252	243	227
Turizm	1.674	1.618	1.697	1.759	1.751	1.879	1.747	1.687
Ulaştırma, Haberleşme, Depolama	394	392	350	356	395	403	403	402
Mali Kurumlar, Sigortacılık	153	142	150	170	162	174	181	187
Toplum Hizmetleri	182	176	181	181	216	266	263	251
Toplam	6.434	6.504	6.274	6.302	6.409	6.570	6.050	5.576

Kaynak: TÜİK, Hanehalkı İşgücü Anketi Sonuçları (2000-2007)

Elde edilen verilere göre; en fazla sayıda kendi hesabına çalışanın tarım, ormancılık, avcılık, balıkçılık faaliyetlerinde olduğu ve bunu turizmde faaliyet gösterenlerin takip ettiği görülmektedir. Ancak yıllar içinde tarım, ormancılık, avcılık, balıkçılık faaliyetlerinde artan oranlarda yaşanan düşüşler, inşaat ve bayındırlık işleri, ulaştırma, haberleşme ve depolama işleri, mali kurumlarda ve sigortacılıkta çalışanlar ile toplum hizmetlerinde çalışanlar tarafından kaydedilen yükselişlere dönüşmektedir.

II. TÜRKİYE'DE ESNEK ÇALIŞMA UYGULAMALARININ MEVZUAT AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Esneklik çalışma hayatında önemli değişikliklere yol açarak, İş Hukuku'nun yüz elli yıldan fazla olan geçmişinde standart kalıpları ve temel ilkeleri zorlamaya başlamıştır. Esas itibari ile işçiyi korumak amacıyla biçimlenen İş Hukuku katı kuralları daha esnek hale getirilerek, işletmelere rekabet edebilir ve piyasa koşullarına daha çabuk uyum sağlayabilir özellikler kazandırarak hem işletmeleri hem de işçileri korumaya yönelmiştir.²²⁹

Esnek bir işgücü piyasası ile, sosyal yüklerin işletmelerin finansal yapılarını sarsmaması ve işletmelerin teknolojik yeniliklere daha kolay uyum sağlaması hedeflenmektedir. Yine bu kapsamda, işçinin korunması ilkesi ve verimlilik gereklilikleri arasında hassas bir dengenin kurulması, iş hukukunda ve işgücü piyasasındaki esnekliğe yönelik düzenlemelerin temel ilkesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Düzenlemelerin yapılmasıyla istihdamın artmasına yönelik olarak daha esnek bir işgücü piyasası ve daha düşük istihdam maliyetleri hedeflenmektedir.²³⁰

A.Türk İş Hukuku'nu Esnekleşme Yolunda Etkileyen Faktörler

1.Uluslararası Düzeyde Sözleşmeler

Esneklikle ilgili olan uluslararası sözleşmelerin büyük bir çoğunluğu Birleşmiş Milletler' in ihtisas kuruluşu olan ve uluslararası insan haklarının ve çalışma haklarının ve koşullarının iyileştirilmesi ve geliştirilmesi için çalışan Uluslararası Çalışma Örgütü tarafından yapılmıştır.

²²⁹Tuncay, "Değişim, Esneklik ve Türkiye İçin Çözüm Önerileri", **a.g.m.**, s.70

²³⁰ Ömer Faruk Çolak, Gökhan Aykaç, "İşgücü Piyasasında Esnekliğe Yönelik Regülasyonlar", **TİSK İşveren Dergisi**, Cilt 47, Sayı 4, Ocak 2009, s.74

Bu konu ile ilgili olarak, C175 sayılı Kısmi Süreli Çalışmaya İlişkin Sözleşme ve C177 sayılı Evde Çalışmaya İlişkin Sözleşme mevcuttur.²³¹ 24 Haziran 1994'te Cenevre'de kabul edilen Kısmi Süreli Çalışmaya ilişkin sözleşmeye göre, kısmi süreli çalışan işçinin kıyaslanabilir normal süreli işçiye göre daha az süreli çalıştığına tanımlanması ve kıyaslanabilir işçinin ise, aynı tür ve yerde işte çalışan işçi olduğu anlatılmıştır. Bu sözleşme ile birlikte kısmi süreli işçilerin her türlü hakkının çalışma süreleri ile orantılı olarak sağlanması öngörülmüş ve tam zamanlı çalışan işçiden sadece eksik çalıştığı süreler itibari ile farklı muamele göreceği durumu ortaya çıkmıştır. Türkiye açısından ise bu sözleşmenin henüz onaylanmamış olduğu bilinmektedir.

C177 sayılı Evde Çalışmaya İlişkin Sözleşme'de, evde çalışan işçilerin de işyerlerinde çalışan işçilerle aynı haklara ve eşit muamelelere sahip olmalarının gereği vurgulanmaktadır. Bu çalışma alanında çeşitli uygulamaların olmasına rağmen, söz konusu sözleşmeyi de Türkiye henüz onaylamamıştır.

Genel olarak ele alındığında esneklik ve esnek çalışma ile ilgili olarak uluslararası alanda pek fazla sözleşme ve belge bulunmamakla beraber, iş hayatı çalışma koşullarının iyileştirilmesi politikası içinde bu türlü düzenlemelerin sayısının artırılması gereğinin mevcut olduğu anlaşılmaktadır.

2. Avrupa Birliği Düzeyinde Çalışma Hayatını Esnekleştirmeye Yönelik Adımlar

Avrupa Birliği düzeyinde çalışma hayatının esnekleştirilmesi ile ilgili adımların başında Avrupa Birliği Bakanlar Konseyi'nin 23.11.1993 tarihli toplantısında kabul edilen 93/104/EC sayılı İş Süreleri ile İlgili Yönerge'de AB

²³¹ILO, C175 Part Time Work Convention 1994, C177 Home Work Convention 1996 (Erişim) <http://www.ilo.org/ilolex/english>, 01 Haziran 2009, s.1

içindeki işçilerin sağlık ve güvenliklerinin daha güçlü biçimde korunması amacıyla günlük, haftalık ve yıllık en az dinlenme süreleri ile uygun ara dinlenmelerin belirlenmesi gelmektedir. Bu çerçevede haftalık en çok çalışma süresinin belirlenmesi amacıyla çıkarılmış görünüyorsa da, çalışma süreleri ile getirilen kurallarda işletmenin gereklerine uygun olarak çalışma sürelerinde bazı esneklikler getirilmesine de fırsat sağlamıştır.²³²

Çalışma mevzuatını esnekleştirme konusunda AB düzeyinde atılan bir diğer adım da; küreselleşme sürecinin çalışma hayatına getirdiği kısmi süreli çalışmayı konu alan ve Avrupa Sanayi ve İşveren Konfederasyonları Birliği (UNICE), Avrupa İşçi Sendikaları Konfederasyonu (ETUC) ve Avrupa Kamu Teşebbüsleri Merkezi (CEEP) tarafından imzalanan 97/81/EC sayılı Çerçeve Anlaşmadır. 1992 yılında Maastricht Zirve Toplantısında Üye Devletler imzaladıkları "Sosyal Politikaya İlişkin Anlaşma" ile sosyal taraflara AB yasama faaliyetleri sürecine katılma imkanı tanımışlardır. Buna göre; sanayiye temsil eden işveren ve işçi kuruluşlarının üst düzeyde temsilcilerinin karşılıklı görüşmeleri sonucunda, çalışma hayatı ile ilgili düzenlemeleri kendilerinin yapmaları esas kabul edilmiş olmaktadır.²³³

Türkiye açısından değerlendirildiğinde, mevcut iş mevzuatı sözü geçen Avrupa Birliği direktifleri ile uyumluluk göstermektedir.

a.Avrupa İstihdam Politikası'nda Esnekliğin Yeri

Avrupa Ekonomik Topluluğu'ndan Avrupa Birliği'ne giden yolda çeşitli aşamalardan geçerek değişen ve gelişerek bugün Avrupa Sosyal Modeli adını verilen yapı, esas olarak yüksek istihdam düzeyi, daha iyi çalışma standartları, sürdürülebilir kalkınma, sosyal koruma, kadın-erkek eşitliği konularını içeren Roma Antlaşması'nın 2. maddesi ile şekillenmeye

²³² Tuncay, a.g.m., s.72

²³³ Tuğrul Kutadgobilik, 'İş Güvencesi Ve Dünya Uygulamaları Çerçevesinde Türk Çalışma Hayatında Esneklik İhtiyacı', **TİSK İşveren Dergisi**, Mart 2002, (Çevrimiçi) <http://www.tisk.org.tr> 02 Haziran 2009, s.2

başlamıştır. Ekonomik büyümenin belirgin olduğu 1970'lere kadar daha çok serbest dolaşıma odaklanan Avrupa'daki hakim yaklaşım, bu yıllardan itibaren yaşanan ekonomik problemler karşısında işsizlikle mücadeleye yönelmiş, iş hukuku alanında ise kayda değer gelişmeler yaşanmıştır. Avrupa istihdam ve sosyal politikasının amacı, aktif, katılımcı ve sağlıklı bir topluma ulaşmak amacıyla insanların yaşam standartları ve kalitesinin artırılmasıdır. Bunun içerisine işsizler, yaşlılar, özürülüler, sosyal olarak dışlanan ve ayrımcı muameleye maruz kalan bütün vatandaşları dahil edilmektedir.²³⁴

1997 yılında Amsterdam Antlaşması imzalanana kadar, işgücü ve istihdam politikaları alanında Avrupa Topluluğu organları değil, üye ülkeler yetkiliydi. Avrupa Birliği, 1997 yılından beri üye ülkelerin istihdam politikalarını her üyenin ulusal özellikleri de dikkate alınarak, esnek bir şekilde koordine etmeye çalışmaktadır. Avrupa İstihdam Stratejisi yoluyla, bağlayıcı olmayan ve tecrübelerin paylaşılmasına dayanan görüş alışverişi ile zorunlu direktifler arasında bir ara yol ile koordineyi sağlamayı çalışmaktadır.²³⁵

(1) Avrupa İstihdam Stratejisi

1997'de Lüksemburg İstihdam Zirvesi ile Amsterdam Antlaşması'ndaki yeni istihdam bölümü esas alınarak Avrupa İstihdam Stratejisi²³⁶ diğer adı ile "Lüksemburg Süreci"²³⁷ oluşturulmuştur. Böylece Avrupa İstihdam Stratejisi'nin bugünkü uygulama biçimine giden yolda atılan ilk adımla beraber, 1998'te Kardif'te, 1999'da Köln'de, 2000'de Lizbon'da, 2001'de Stockholm'de, 2002'de Barselona'da yapılan Avrupa Konseyi toplantıları ile

²³⁴ TİSK, **Sosyal Politika ve İstihdam Başlıklı AB Müktesebatı ve Türkiye**, Ankara, TİSK, Yayın No 268, Nisan 2006, , s.108

²³⁵ Akay Tekin, **Avrupa Birliği İstihdam Politikası Genel Esasları**, Ankara, TİSK, Yayın No 291, Nisan 2008,s.186

²³⁶ Tekin, **a.g.e.**, s.102

²³⁷ EU, **European Employment Strategy**, (Erişim) <http://www.eu-employment-observatory.net/en/ees> 02 Haziran 2009, s.1

stratejinin temellerinin belirlenmesini ve diğer Birlik politikalarıyla bağlantılarının güçlendirilmesi sağlanmıştır.²³⁸

Lüksemburg Zirvesinde, Avrupa İstihdam Stratejisi'nin amacı Üye Ülkeleri bazı ortak amaç ve hedefler çerçevesinde bir araya getirmek olarak belirlenmiştir. Bu çerçevede Strateji 4 temel eksene dayandırılmıştır.

- İstihdam edilebilirlik ile; uzun dönemli işsizlikle ve genç işsizliği ile mücadele edilmesi; eğitim ve öğretim sistemlerinin modernize edilmesi; işsizlere eğitim veya istihdam (her genç işsiz kişi için 6 ay, her yetişkin işsiz kişi için 12 ay süreyle işsiz kalmadan önce) alanlarında yeni bir başlangıç sağlayarak işsizliğin etkin biçimde izlenmesi; eğitim sisteminden erken yaşta ayrılanların sayısının %50 oranında azaltılması ve işverenler ile sosyal taraflar arasında Avrupa'da eğitim almak ve iş tecrübesi edinmek için işyerlerinin ne şekilde açılması gerektiği hususunda bir çerçeve anlaşması üzerinde karar kılınması gibi hedefler yer almaktadır.²³⁹
- Girişimciliği geliştirmek ile; işletme kurma ve çalıştırma alanında teşvikleri destekleyerek ve engelleri kaldırarak (işletme kuruluşunu kolaylaştırma, vergi ve bürokrasi yüklerini azaltma, kayıtdışının kayda alınması, yeni işçi istihdamını kolaylaştıran çalışma mevzuatı vs.) girişimciliği özendirme.
- Uyum sağlama yeteneğini artırmak ile; sosyal diyalog ve işbirliğini sağlayarak, esnek çalışma yöntemlerinin, iş organizasyonlarının, iş sağlığı – güvenliği koşullarının vb. geliştirilmesi, yaşam boyu öğrenim yoluyla işletmelerin ve çalışanların sürekli değişen piyasa koşullarına zamanında ve etkin biçimde uyumlarını sağlamak.

²³⁸ Tekin, a.g.e., s.102-103

²³⁹ TİSK, **Avrupa İstihdam Stratejisi ve İşgücü Piyasası Gelişmeleri**, Ankara, TİSK, Mayıs 2006, Yayın No 272, (Erişim) www.tisk.org.tr , 01 Haziran 2009, s.1

- Fırsat eşitliği ile; ayrımcılığı önleyerek, özellikle kadın-erkek eşitliğini ve bölgesel gelişme farklarının azaltılmasını sağlamak.²⁴⁰

İstihdam edilebilirliği artırmak ile, aktif işgücü politikaları ile her türlü işsizliği azaltarak, özellikle kadınların ve gençlerin de istihdama katılmaları öngörülmüştür. Girişimciliği geliştirmek maddesiyle beraber çalışma hayatında ve mevzuatında bulunan esnek olmayan yapıların da girişimciliği özendirilen bir şekilde esnekleştirmeye çalışılması amaçlanmış ve özellikle uyum sağlama yeteneğinin artırılması maddesi ile işletmelerin işçilerin gerek piyasa koşullarına gerekse esnek çalışma biçimlerine uyum sağlamak suretiyle işgücü piyasasının esnekleşmesi planlanmıştır. Fırsat eşitliği ile eşit olmayan koşullarda istihdamın artırılmasının mümkün olmadığı görüşü temelinde özellikle kadın-erkek eşitliğinin sağlanması öngörülmüştür.

Avrupa İstihdam Stratejisi ile, aslında Lizbon Hedeflerine de katkıda bulunmaktadır. 2010 yılı itibariyle dünyanın bilgi temelli en rekabetçi ekonomisi olma hedefine giden yolda Avrupa Birliği ayrıca istihdam hedeflerini de belirlemiştir. Bu hedef, 2010 yılı itibariyle Avrupa Birliği'nde istihdam oranının % 70'e, kadınların istihdam oranını ise % 60'a çıkarılmasıdır. Ayrıca 55 yaş üstündekilerin % 40 civarındaki istihdam oranını 2010 yılı itibariyle % 50'ye yükseltmeyi amaçlayan ve Lizbon Stratejisi olarak isimlendirilen bu süreç, rekabetçi ekonomi ile yüksek istihdam oranını birleştirmektedir. Avrupa Birliği nezdinde istihdam konusu, Birlik çapında işbirliği yapılması gereken stratejik bir alan olarak kabul görmüş ve konu ile ilgili Lizbon gündeminin uygulanması için "Açık Koordinasyon Yöntemi" bir araç olarak benimsenmiştir.²⁴¹

Ayrıca, 2003 yılında Avrupa İstihdam Stratejisinin yenilenmesi ile bu ana amaçlara yapılan eklerle, işgücünün daha fazla esnekleşmeye

²⁴⁰ TİSK, Sosyal Politika ve İstihdam Başlıklı AB Müktesebatı ve Türkiye, s.110

²⁴¹ TİSK, Sosyal Politika ve İstihdam Başlıklı AB Müktesebatı ve Türkiye, s.109

yöneltmesinde olumlu adımlar atılacak olan, yaşam boyu öğrenmenin, mobilitenin ve sosyal uyumun önceliği ön plana çıkmıştır.

(2) Avrupa İstihdam Stratejisi ve Türkiye'nin Durumu

Avrupa Birliği üyeliğine aday konumunda olan Türkiye, Birliğin aldığı istihdam kararlarından etkilenmektedir. Her alanda olduğu gibi çalışma hayatında da ülkelerarası entegrasyonun hız kazanması ile birlikte bazı ülkelerde uygulanan istihdam politikalarının olumlu etkilerinin görülmesi ile diğer ülkeler de uygulanmış veya uygulanmakta olan politikaları benimseme yoluna gitmektedirler.

Aralık 1999 itibariyle aday ülke konumunu elde eden Türkiye'nin, tam üyelik yolunda dikkat etmesi gereken iki belge bulunmaktadır. Bunlardan ilki Avrupa Birliği'nin tek tarafı olarak hazırladığı Katılım Ortaklığı Belgesi, diğeri ise buna paralel olarak, bir anlamda cevabi nitelik taşıyan Türkiye'nin hazırlamak zorunda olduğu Ulusal Program'dır. Ulusal Program, KOB' da yer alan önceliklerin hayata geçirilmesi konusundaki Türkiye'nin program ve takvimini içeren önemli bir belgedir. Bu her iki belgede de istihdam ve işsizlik konuları öncelikli konular arasında yer almaktadır. Nitekim, Avrupa Birliği Genel İşler Konseyi tarafından 14 Nisan 2003 tarihinde onaylanan Türkiye için Katılım Ortaklığı Belgesi, orta vadede Avrupa İstihdam Stratejisine uygun bir istihdam politikasının oluşturulmasını öngörmektedir. 24 Temmuz 2003 günü yürürlüğe giren Gözden Geçirilmiş Ulusal Programda ise, Katılım Ortaklığı Belgesi'ne paralel olarak orta vadede öngörülen istihdam ile ilgili hedef; Avrupa İstihdam Stratejisi ile uyumlu bir istihdam planının oluşturulmasıdır.²⁴²

Türkiye bu Strateji'ye uyumun ilk adımını oluşturan " İstihdam Durum Raporu"nu hazırlamıştır. Türkiye'nin istihdam konusundaki önceliklerinin ve izlenecek politikaların belirlenmesini amaçlayan " Ortak Değerlendirme

²⁴² Cem Kılıç, " Türkiye'de İşsizlik ve Avrupa İstihdam Stratejisi ", TİSK İşveren Dergisi, Ekim 2003, (Çevrimiçi) www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=808, 02.06.2009, s.2

Belgesi (JAP) ” hazırlık çalışmaları ise devam etmektedir. Söz konusu belge Avrupa Birliği'ne karşı Türkiye'nin işgücü piyasasının modernizasyonu ve uyumuna ilişkin resmi bir taahhüt niteliğindedir. İstihdam alanında mevzuat incelendiğinde; Avrupa Birliği mevzuatı olmadığından Türk mevzuatının Avrupa Birliği Müktesebatı ile uyumlaştırılması gerekliliğinin söz konusu olmadığı anlaşılmaktadır. Bu konuda tek husus olan Avrupa İstihdam Stratejisi'ne ise Türkiye'nin uyum çalışmaları devam etmektedir.²⁴³

Amsterdam Antlaşması'nın 128.maddesine uygun olarak, İstihdama İlişkin Bütünleştirilmiş Yönlendirici İlkeler kabul edilmiştir. Bunların arasında, esnekliğin istihdam güvenliğinin temin edilerek artırılması ve işgücü piyasasındaki bölünmelerin azaltılması önemli bir yere sahiptir. Türkiye'de istihdam ile ilgili yasalar gözden geçirilerek gerek sürekli, gerekse süreksiz işlerde iş akitlerinin esneklik düzeylerinin uyumlu hale getirilmesi, sosyal maliyetlerin azaltılması, özellikle ticaret fırsatlarına dönük ekonomik yapılanma için daha iyi öngörü ve değişim yönetiminin oluşturulmasına dönük tedbirler alınmalıdır.²⁴⁴

Bu noktada Türkiye'nin istihdam sorununun üstesinden gelebilmesi ve girişimciliği ve çalışma hayatı uyum ilkelerini geliştirebilmesi için Ulusal Program'ın Avrupa İstihdam Stratejisi'ne uyumlu bir şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Artan esneklik gereksinimlerinin de kendisine yer bulabileceği böylesine düzenlemelerle Türkiye ileriye dönük bir bakış açısı ile işgücü piyasalarını geliştirme yoluna gitmelidir. Bu bağlamda Türkiye, Avrupa İstihdam Politikasına uygun olan gerekli adımları atmalı; ancak kendi sosyal ve ekonomik yapısına ve özellikle işgücü piyasasına uygun bir politika üretme yolunu seçmelidir.

²⁴³ TİSK, **Sosyal Politika ve İstihdam Başlıklı AB Müktesebatı ve Türkiye**, s.107

²⁴⁴ Tekin, **a.g.e.**, s.205

B.Türkiye’de Yürürlükte Olan 4857 Sayılı İş Kanunu Açısından Değerlendirme

İş piyasasında asıl olan işveren ve işçilerin birbirlerinin hakkına zarar vermeden ekonomik ve teknolojik gelişmeler ile uluslararası rekabete uygun tedbirler geliştirmeleridir. Tabii ki bu tedbirlerin bir kısmı da devletin alacağı tedbirler olacaktır. Esneklik uygulamalarına imkan vermeyen hukuki düzenlemelerin, işletmelerin ayakta kalabilmelerine ve çalışanların işlerini ve hayat seviyelerini koruyabilmelerine uygun hale getirilmesi gerekmektedir.²⁴⁵ Bu gereklilik de toplumun da yaşayışlarını düzenleyen hukuk kuralları ile mümkün olabilmektedir. Çalışma hayatına etki eden en önemli hukuk olarak karşımıza İş Hukuku çıkmaktadır. Türkiye’de de tarih bakımından en yeni olan 4857 Sayılı İş Kanunu 22 Mayıs 2003’de Türkiye Büyük Millet Meclisi tarafından kabul edilerek, 10 Haziran 2003 tarihinde Resmi Gazete tarafından yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

1.Genel Hükümler Açısından Değerlendirme

a.Asıl İşveren-Alt İşveren İlişkisi Açısından

Asıl - Alt işveren ilişkisinin kurulması ve alt işçilerinin çalıştırılması konusunda 26 Mayıs 2008 tarihinde iş kanununun 3. maddesinde yapılan değişiklik ve buna bağlı olarak 27 Eylül 2008 tarihinde yürürlüğe konulan Alt İşverenlik Yönetmeliği, zaten yasanın 2. maddesinde yer alan kısıtlamalar nedeniyle son derece sıkıntı yaratan alt işverenlik müessesesini sıkıntıya sokmuştur. Bu nedenle İş Kanunu 3. maddede yapılan değişikliğin yeniden gözden geçirilerek özellikle idareye verilen muvazaanın tespiti yetkisinin kaldırılması, anayasal sözleşme yapma ve çalışma özgürlüklerini kısıtlamaktan kaçınılması ve alt işverenlik müessesesinin reel sektöre destek sağlayacak ve istihdamı arttıracak şekilde uygulanabilmesi yönünde düzenlenmesi gerekmektedir. Ayrıca alt işveren konusunda İş Kanunu 2.

²⁴⁵ Aktay, a.g.m., s.61

maddeye eklenen, kamu ve özel sektör arasında muvazaaya ilişkin yaptırımlarda yaratılan farklılığın da giderilmesi gereklidir.²⁴⁶

Alt işveren konusunda yapılan her bir yeni düzenleme, alt işvereniğin uygulanamazlık derecesini daha da artırmıştır. İşletmelerin rekabet gücünü ve çalışma yaşamının dinamizmini artıracak bir kurum, tam tersine hizmet edecek biçimde düzenlenmiştir. Global ekonomik krizin en iyi biçimde atlatılmasında dünyadaki şirketlerin genel eğilimi, çok daha fazla sayıda işlerin alt işverenlere verilmesi veya tedarikçi firmalardan temini yönüyle işverenlerimiz, kendilerine esneklik, zaman ve düşük maliyet sağlayacak alt işverenlik uygulamasından yoksundurlar.²⁴⁷

b.Geçici İş İlişkisi Açısından Değerlendirme

Geçici çalışmanın pek çok farklı türü mevcut olup en geleneksel şekli, tarım ve inşaat gibi sektörlerde düşük vasıf gerektiren işlerde belirsiz aralıklarla iş çıktıkça çalışmadır. Diğer taraftan, genellikle beyaz yakalı işlerde ve olağan mevsimlik işlerde yapılan belirli süreli iş sözleşmeleri de giderek yaygınlaşmaktadır. Bununla beraber son zamanlarda pek çok ülkede en fazla yaygınlaşan geçici çalışma türü, bir başka işverene geçici olarak gönderilmek üzere işçi istihdam edilmesini kapsayan, geçici iş ilişkisi yani dönemsel çalışmadır.²⁴⁸

İş Kanunu tasarısında geçici iş ilişkisi başlangıçta "ödünç (geçici) iş ilişkisi" ve "mesleki faaliyet olarak ödünç iş ilişkisi" olarak iki ayrı madde halinde düzenlenmiş ise de özellikle işçi kesiminden gelen yoğun tepkiler üzerine bu ilişkinin mesleki faaliyet olarak yapılması yasalaşan metinden tamamen çıkarılmış, yalın haliyle geçici iş ilişkisi ise bazı değişiklikler yapılarak kabul edilmiştir. Oysa mesleki anlamda yapılan geçici işçilik ise

²⁴⁶ Emre Görgün, ‘‘Kriz ve Esneklik’’, **TİSK İşveren Dergisi**, Ankara, Cilt 47, Sayı 4, Ocak 2009, s.34-35

²⁴⁷ Nurhan Süral, ‘‘Ekonomik Kriz Döneminde Artan İstihdam Sorununa Alternatif Olarak Esneklik Uygulamaları’’, **TİSK İşveren Dergisi**, Ankara, Cilt 47, Sayı 4, Ocak 2009, s.43

²⁴⁸ TİSK, **Genişlemiş Avrupa Birliği’nde Dönemsel Çalışma**, Ankara, TİSK, Kasım 2006, s.13

dünyada yaygın bir uygulama alanına sahip olarak birçok ülkede yasal düzenlemelere kavuşturulmuştur.²⁴⁹

Bir esnek çalışma modeli olan geçici iş ilişkisi, işgücü piyasasına girmekte zorlanan kesimler için de bir fırsattır. Genç işsizlere, ailevi nedenlerle işini bırakan ve bir süre sonra yeniden çalışmak isteyen kadınlara iş deneyimi kazanma ve becerilerini geliştirme imkanı sunar. Geçici iş ilişkisiyle çalışan, kabiliyetini ve becerilerini gösterme fırsatı bulacak ve bu çalışma türü, yeni ve sürekli iş imkanları açabilecektir. Alt işverenlikte olduğu gibi geçici iş ilişkisinde de dünyadaki genel eğilim ile ülkemizde bu kurumun algılanması ve düzenlenmesi arasında büyük farklar olmuştur. Sonuçta, geçici istihdam bürolarının kurulması yasaklanmış, geçici iş ilişkisi holding ile sınırlı kabul görmüştür.²⁵⁰ Geçici iş ilişkisinin 4857 Sayılı İş Kanunu'nda genişletilmesi ve özel istihdam bürolarına gereken yetkilerin verilmesi ile istihdamı olumlu yönde etkilenebilecektir.

2.İş Sözleşmesi, Türleri ve Feshi Açısından Değerlendirme

4857 sayılı İş Kanunu'nun "Belirli ve Belirsiz Süreli İş Sözleşmesi" başlıklı 11. maddesinin 1. Fıkrasında yer alan hükümlerle, belirli süreli iş sözleşmesinin ilk kez kurulması halinde dahi objektif nedenlerin bulunması zorunluluğu öngörülmüştür. Maddeye göre, belirli süreli iş sözleşmesinin yapılması "belirli süreli işler", "belli bir işin tamamlanması" veya "belirli bir olgunun ortaya çıkması" gibi objektif nedenlere bağlanmıştır. İş Kanunu'nun 11. maddesinde yer alan bu düzenlemeye göre, objektif bir neden olmaksızın tarafların bir süre veya tarih belirlemeleri o sözleşmeyi belirli süreli olarak geçerli kılmayacaktır.²⁵¹

Böyle bir durumda belirli süreli iş sözleşmesi yapılmasının ve bunun geçerli sayılmasının önüne objektif neden zorunluluğu geçmektedir. Belirli

²⁴⁹ Can Tuncay, "Geçici İş İlişkisi", **İstihdam Yaratılmasında Geçici Çalışma Türleri ve Özel İstihdam Bürolarının Rolü Semineri**, Ankara, TİSK, 5 Haziran 2003, s.37

²⁵⁰ Süral, **a.g.m.**, s.44

²⁵¹ TİSK, **XXIII. Genel Kurul Çalışma Raporu**, Ankara, TİSK, 15-16 Aralık 2007, s.284

Sürelî İş Sözleşmeleri ile ilgili AB Direktiflerinde böyle bir şartın aranmaması Türk İş Hukuku'nun korumacı yönünü ön plana çıkardığının önemli bir göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ayrıca işçiler açısından ele alındığında; 12. maddede yer alan " belirli süreli iş sözleşmesi ile çalışan işçiye, belirli bir zaman ölçüt alınarak ödenecek ücret ve paraya ilişkin bölünebilir menfaatler, işçinin çalıştığı süreye orantılı olarak verilir." İbaresini ile belirli süreli iş sözleşmesi ile çalışan işçiye haklarını göstermiş ve işçilerin bu çalışma şekliyle iş hayatına katılmalarını teşvik etmiştir.

Bununla beraber 13. maddede "Kısmî Sürelî ve Tam Sürelî İş Sözleşmesi" ele alınmıştır. Ancak esnek çalışma biçimlerinin en eskilerinden olan ve bu çalışma türlerinin bir başlangıcı olarak kabul edilen türüne gereği kadar yer ayrılmamış ve önemine binaen gereken yapılmamıştır. Çoğu ülkede bu çalışma biçimi ile ilgili olarak münferit yasalar çıkarılmıştır.

Örneğin, Federal Almanya'da kısmî süreli çalışma, belirli süreli çalışma şekli ile birlikte 21 Aralık 2000 tarihinde kabul edilen ve en son 24 Aralık 2003 tarihinde değişikliğe uğrayan Kısmî Sürelî Çalışma ve Belirli Sürelî Çalışma Yasası'nda bizzat düzenlenmektedir. Kısmî süreli çalışma ile ilgili mevzuat Almanya'da oluşturulan ve uygulanan modeller için önemli bir hareket alanı oluşturmaktadır. İşçilere çalışma sürelerinin yeniden ayarlanması konusunda bir talep hakkının verilmiş olması, oluşturulan modellerin o denli esnek olmasının önemini daha da artırmaktadır.²⁵² Ayrıca Türk İş Hukukundaki ortaya çıkış şekli ve geçerliliği bakımından "Belirli Sürelî İş Sözleşmelerinin" de Alman İş Hukuku'ndan farklı durumları mevcuttur. Örneğin, Almanya'da yasa koyucu, yeni kurulan işletmelere destek vermek ve böylelikle de istihdam piyasasına yön vermek amacıyla yasada ilgi çekici bir hükme yer vermiştir. Yeni kurulan bir işletmede, kuruluşundan itibaren ilk dört yıl içinde, bağlanacak iş sözleşmesinin belirli süreli imzalanması için esaslı bir neden

²⁵² Alpay Hekimler, **Sosyal Politika Boyutunda Federal Almanya'da Esnek Çalışma Modelleri**, Ankara, TİSK, Ocak 2006, s.86-91

şartı aranmamaktadır. Bu dört yıllık süre içerisinde de bağitlanan sözleşmenin dönemler halinde uzatılması mümkündür. Böylelikle yasa koyucu, yeni kurulan işletmelerde esaslı neden şartını aramamaktadır. Ancak bu hükmün mevcut bir işletmenin başka bir işletmeye dönüştürülmesi halinde uygulanması mümkün değildir ve kısacası gerçek anlamda yeni olarak faaliyete geçmesi gerekmektedir.²⁵³

3.Ücret Açısından Değerlendirme

İş Kanunu, 39. maddede, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından ve Asgari Ücret Tespit Komisyonu aracılığıyla, ücretlerin asgari sınırlarını; işçilerin ekonomik vaziyetlerini korumak amacıyla belirlenmesini hükmetmektedir. Bu asgari ücretin piyasada daha ucuza çalışmaya istekli işçilerin ücret seviyesinden yüksek olması durumunda kayıt dışı çalışmanın önünün açılması tehdidinin yanında, işçiyi koruma vazifesini yerine getirmesi bakımından sistem oluşturmasını, İş Hukuku'nun olağan eğilimi olduğunu kabul etmek gerekir.

Bunun dışında; 41. maddede, iş sürelerinde yapılan değişiklikler esas alınarak fazla çalışma süresi ve fazla çalışma belirlenmekte ve bunlara uygulanacak fazla çalışma ücreti ile fazla süreli çalışma ücretinin hesaplanması yöntemleri düzenlenmektedir. İş Kanunu'nun çalışma süreleri ile ilgili maddelerine göre genel bakımdan iş süresi haftada en çok 45 saat olup, aksi kararlaştırılmadıkça; işyerlerinde haftanın çalışılan günlerine eşit ölçüde bölünerek uygulanır. Eski düzenlemeden farklı olarak, haftalık çalışma süresi haftanın çalışılan günlerine eşit ölçüde bölünerek uygulanması zorunluluğu kaldırılmış ve bu kurala esneklik getirilerek, sözleşmelerle haftalık normal çalışma süresinin işyerinde haftanın çalışılan günlerine farklı bir şekilde dağıtılabileceği kabul edilmiştir. Bu maddede yapılan önemli bir değişiklik de, fazla çalışma veya fazla süreli çalışma yapan işçilere istemeleri halinde, bu çalışmalarının karşılığı olarak zamlı ücret yerine, fazla çalıştığı

²⁵³ Hekimler, a.g.e., s. 93

her saat karşılığında 1 saat 30 dakikayı, fazla süreli çalıştığı her saat karşılığında 1 saat 15 dakikayı serbest zaman olarak kullanabilme imkanının tanınmasıdır.²⁵⁴ Bu koşul işçilere ücret ve serbest zaman arasında seçim yapabilme esnekliği sağlamaktadır.

4.İşin Düzenlenmesi Açısından Değerlendirilmesi

4857 sayılı İş Kanunu'nu işin düzenlenmesi bakımından esnekliğe imkan sağlaması açısından incelediğimizde öncelikle 63.madde ile esnetilen ve haftalık çalışma süresinin haftanın çalışılan günlerine farklı şekilde dağıtılması durumunda; çeşitli nedenlerle işyerlerinde “yoğunlaştırılmış iş haftası” uygulanabilecektir. Bu tür çalışmalarda işverene iki aylık bir denkleştirme süresi tanınmıştır. Bu süre toplu iş sözleşmeleri ile dört aya kadar artırılabilir. Bu şekilde, yoğunlaştırılmış iş haftasından sonraki haftalarda işveren işçiyi daha az sürelerle çalıştırması durumunda, işçiye fazla çalışma ücreti ödemek zorunda kalmayacaktır.²⁵⁵ Ancak yine de kısıtlı kalan bu denkleştirme süresi uygulamasının sınırlarının genişletilmesi gerekmektedir.

64. maddede yer alan ve “zorunlu nedenlerle işin durması, ulusal bayram ve genel tatillerden önce veya sonra işyerinin tatil edilmesi veya benzer nedenlerle işyerinde normal çalışma sürelerinin önemli ölçüde altında çalışılması veya tamamen tatil edilmesi ya da işçinin talebi ile kendisine izin verilmesi hallerinde, işveren iki ay içinde çalışılmayan süreler için telafi çalışması yaptırabilir ve bu çalışmalar fazla çalışma veya fazla sürelerle çalışma sayılmaz”²⁵⁶ ibaresi ile işçilerin rızası ile eksik çalışmış oldukları iş süresini tamamlamak suretiyle telafi edebilmesinin önü açılmıştır. Ancak bahsi geçen çalışılmayan sürelerin 2 aydan daha fazla bir süre içinde telafi edilebilmesinin daha esnek bir yapıya geçişi sağlayacağı da ortadadır.

²⁵⁴ TİSK, **4857 Sayılı İş Kanunu ve Gerekçesi**, Ankara, TİSK, 2008, 2. Baskı, s.114-115

²⁵⁵ TİSK, 4857 Sayılı İş Kanunu ve Gerekçesi, **a.g.e.**, s. 121

²⁵⁶T.C.Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, **4857 Sayılı İş Kanunu**, (Erişim) www.calisma.gov.tr/mevzuat/kanunlar/4857.doc 04 Haziran 2009, s.1

a.Kısa Çalışma Ödeneği

4857 sayılı İş Kanunu'nun, 65.maddesinde düzenlenen "Kısa Çalışma ve Kısa çalışma Ödeneği", 26.05.2008 tarihli ve 26887 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 5763 sayılı "İş Kanunu ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun" ile İş Kanunu kapsamından çıkarılmış, 4447 sayılı İşsizlik Sigortası Kanununa eklenmiştir.²⁵⁷ Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığınca hazırlanan "Kısa Çalışma ve Kısa Çalışma Ödeneği Hakkında Yönetmelik" 13 Ocak 2009 tarih ve 27109 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Yönetmeliğin 10. maddesi uyarınca 31.03.2004 tarih ve 25419 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan aynı isimli Yönetmelik yürürlükten kaldırılmıştır.²⁵⁸

Bu Yönetmeliğin amacı, 25 / 08 / 1999 tarihli ve 4447 sayılı İşsizlik Sigortası Kanununa göre sigortalı sayılan kişileri hizmet akdine tabi olarak çalıştıran işverenin, genel ekonomik kriz veya zorlayıcı sebeplerle işyerindeki haftalık çalışma sürelerini geçici olarak önemli ölçüde azaltması veya işyerinde faaliyeti tamamen veya kısmen geçici olarak durdurması hallerinde, işverenin talebinin uygunluğunun Bakanlıkça tespiti ile işçilere kısa çalışma ödeneği ödenmesine ilişkin usul ve esasları düzenlemektir.²⁵⁹ Yani, ülke çapında karşılaşılan ekonomik talep daralması veya üretim seviyesinin azalması durumları gibi durumlar karşısında, işverenlerin yapmakta oldukları işyeri faaliyetlerini tedbir olarak ve geçici olarak durdurması halinde, kısa çalışma ödeneği, hem işverenin işçilerini kaybetmemesini hem de işçilerin maddi olarak mağdur olmamalarını sağlayan bir sistem olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak yönetmelikte belirtilen genel ekonomik krizin adının konması sürecinde zorluklar yaşanacağı hesaplanmalı ve genel ekonomik kriz deyiminin; "Her koyun kendi bacağından asılır" atasözünde olduğu gibi

²⁵⁷ Cumhuriyet Sinan Özdemir, "Kısa Çalışma Ödeneğinin Amacına Ulaşması İçin İşsizlik Ödeneğine Hak Kazanma Şartlarını Kolaylaştırmak Gerekir", (Erişim)

http://www.alomaliye.com/2009/cumhuriyet_sinan_kisa_cal.htm, 05 Haziran 2009, s.1

²⁵⁸ TİSK, "Kısa Çalışma Ve Kısa Çalışma Ödeneği İle İlgili Yönetmelik Değişti", **TİSK İşveren Dergisi**, Ankara, Cilt 47, Sayı 4, Ocak 2009, s.28

²⁵⁹ TİSK, "Kısa Çalışma Ve Kısa Çalışma Ödeneği İle İlgili Yönetmelik", (Çevrimiçi) <http://www.tisk.org.tr/hukuk/yonetmelik.asp?islem=liste&id=56>, 06.06.2009, s.1

her sektörün içine girebileceği kendine has kriz dönemlerine de uyarlanabilmesi olumlu bir gelişme olacaktır.

Türkiye açısından Kısa Çalışma ve Kısa Çalışma Ödeneği, kırılğan ve krizlerden kolay etkilenen yapısı ile oldukça önemli bir istihdam politikasıdır. Yasal açıdan pasif istihdam politikası olarak kabul edilen bu düzenleme, uygulama açısından gereği gibi değerlendirilememektedir. Görünüşte pasif istihdam politikası olmakla birlikte, işlevsel açıdan aktif istihdam politikası olarak da kabul edilebilir. Çünkü ödeneğin temel amacı; işçinin kendi kusuru dışında meydana gelen olaylar nedeniyle uğradığı gelir kaybını telafi etmenin yanı sıra işverene ek maliyet getirmeden işte kalmasını sağlamaktır. Diğer yandan yapılan ödemenin üç ay gibi bir süre ile sınırlı olması ve bu sürenin sonunda işçiye tekrar iş aranmasının gerekmediği ve istihdamının sağlandığı bir uygulama olması, bu politikanın aktif istihdam politikası olarak da değerlendirilmesinin daha uygun olacağını göstermektedir.²⁶⁰

Ekonomik kriz dönemlerinde kısa çalışma uygulanmasının işçiye ve işverene sağlayacağı yararların açık olması ile birlikte bu yararların sağlanacağı süre olan üç ayın uzatılmasının istihdam ve işgücü piyasasına ve işletmelere olan menfaatleri de açıkça ortadadır.

Ayrıca, kısa çalışma ödeneği İş Kanununun 24. ve 25. maddelerinde sayılan zorlayıcı sebeplerden ötürü işçinin çalışmaması veya çalıştırılmaması durumunda işveren yine iş kanununun 40. maddesinde yer alan "yarım ücreti" bu durumun ortaya çıktığı hafta için ödemek durumundadır. Yarım ücret uygulamasında kanun koyucu işçilerin işsizlik sigortasına hak kazanmış olup olmadığına bakmaksızın tüm işçilere tanırken, kısa çalışma ödeneği ödemesinde ayrıma gitmekte ve ödenekten sadece işsizlik sigortası yardımı almaya hak kazanan işçilere ödeme yapmaktadır. Bu yönüyle kanun koyucunun istihdamı ve işçiyi korumaktan çok kamuyu

²⁶⁰ İbrahim Görücü, "Türk Çalışma Hayatında Kısa Çalışma ve Kısa Çalışma Ödeneği Uygulaması", Hikmet Yurdu, Yıl 1, Sayı 2, (Çevrimiçi) <http://www.hikmetyurdu.com/sayilar/sayi2/7-gorucu.pdf>, 04 Haziran 2009, s.96

korumaya yönelik bir tutum içinde olduğunu söylemek daha doğru olacaktır. Çünkü yarım ücreti ödeyen işveren olduğundan tüm işçilere ödemeyi emrederken, kamu tarafından ödenecek olan kısa çalışma ödeneğinde işsizlik sigortası yardımı almaya hak kazanana ödeme yapmayı benimsemektedir.²⁶¹

5.İş ve İşçi Bulma Açısından Değerlendirme

90. maddede işçilerin iş ve işverenlerin işçi bulmasına aracılığın, devletin yanı sıra özel istihdam kurumlarınca da yürütülebileceği öngörülmektedir. Böylece söz konusu işlevin esas itibarıyla sadece Devlet tarafından yürütülmesini düzenleyen 1475 sayılı İş Kanunu sistemi terk edilmekte, Uluslararası Çalışma Örgütü'nün 181 sayılı Sözleşmesi'nde düzenlenen ve birçok ülkede uzunca bir süredir yasal çalışma olanağına kavuşturulmuş bulunan özel istihdam bürolarının kurulmalarına ve çalışmalarına olanak sağlanmaktadır. Maddede belirtildiği gibi iş arayanların elverişli oldukları işlere yerleştirilmeleri ve çeşitli işler için uygun işçiler bulunmasına aracılık görevi, özel istihdam büroları tarafından yerine getirilecektir. Böylece Devletin resmi istihdam hizmetleri yanı sıra gerçek ve tüzel kişilerin de, gerekli izin ve denetim koşullarını yerine getirmek kaydıyla, iş ve işçi bulmaya aracılık etmeleri sağlanarak emek piyasalarının yönetiminde esnekliğin artırılması ve bu yolla istihdam düzeyinin yükseltilmesi amaçlanmaktadır.²⁶²

Ancak, özel istihdam büroları hala, sadece aracılık faaliyetlerini devam ettirmektedirler. Oysa geçici iş ilişkisinin mesleki amaçlı olarak yapılacağı yönünde açık bir düzenleme yapılabilse, söz konusu büroların ve "geçici iş ilişkisi" müessesesinin istihdama katkısı çok daha fazla olabilecektir.²⁶³

²⁶¹ Görücü, **a.g.m.**, s. 99-100

²⁶² TİSK, 4857 Sayılı İş Kanunu ve Gerekçesi, **a.g.e.**, s.132-133

²⁶³ Serkan Odaman, "4857 Sayılı Kanunun Getirdiği Yeniliklerin Kriz Dönemindeki Uygulaması", **TİSK İşveren Dergisi**, Ankara, Cilt 47, Sayı 4, Ocak 2009, s.47

6.Kıdem Tazminatı Açısından Değerlendirme

4857 sayılı İş Yasası, yürürlükten kaldırdığı 1475 sayılı eski İş Yasasının kıdem tazminatını düzenleyen 14. maddesini Geçici 6. maddesiyle (Kıdem Tazminatı Fonu kuruluncaya kadar) yürürlükte bırakmıştır. Mevzuatımıza ilk kez 1936 yılında 3008 Sayılı İş Yasasının 13. maddesi ile giren Kıdem Tazminatı, yıllar içerisinde ve her seferinde birbirinden farklı gerekçelerle birçok değişikliğe uğrayarak, 1475 Sayılı İş Kanunu'nun bugün yürürlükte bulunan 14. maddesindeki son şeklini almıştır.²⁶⁴

Kıdem tazminatının hukuki niteliği, öğretide tartışmalıdır. Buna karşın, kıdem tazminatının getiriliş amacının, işsizlik sigortasının işlevini yüklenmek olduğu belirgindir. Nitekim, kıdem tazminatı, kurum olarak, ülkemizde işsizlik sigortasının bulunmadığı bir dönemde kabul edilmiş ve zaman içinde işsizlik sigortasının yerine geçmiştir.²⁶⁵

Bir başka deyişle, kıdem tazminatı müessesesi, işsizlik sigortasının fonksiyonunu üstlenmektedir. Zaman içinde, kıdem tazminatı 15 günden 30 güne çıkarılmış ve bu tazminata başka fonksiyonlar da eklenmiştir. Ancak, 4447 sayılı Kanunla işsizlik sigortası getirilirken, ülkemizde toplu ödenen işsizlik yardımı şeklindeki kıdem ve ihbar tazminatlarının işsizlik sigortası ile ilişkilendirilmemiş olması, AB Ülkeleri'nde dahi bulunmayan mükerrer ödemeleri gündeme getirmiş, artan işgücü maliyetinin istihdam, kayıtlı ekonomi ve rekabet gücü üzerinde yaratacağı olumsuz etkiler dikkate alınmamıştır.²⁶⁶

Örneğin; Dünya Bankası'nın "Doing Business in 2006" adlı raporunda 20 yıllık hizmet karşılığı kaç aylık ücret tutarında kıdem tazminatı ödendiğini

²⁶⁴ Bekir Uzun, "Kıdem Tazminatı ve Bir Öneri", **TİSK İşveren Dergisi**, Ankara, Cilt 47, Sayı 8, Mayıs 2009, (Çevrimiçi) http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=2386, 05 Haziran 2009,s.2

²⁶⁵ Tankut Centel, "Kıdem Tazminatı Üzerine Gözlemler", **TİSK İşveren Dergisi**, Ankara, Cilt 47, Sayı 8, Mayıs 2009, (Erişim) http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=2388, 05 Haziran 2009, s.1

²⁶⁶ Tuğrul Kudatgobilik, "Kıdemli Sorunumuz:Kıdem Tazminatı", **TİSK İşveren Dergisi**, Ankara, Cilt 47, Sayı 7, Nisan 2009, s.4

gösteren verilerine göre, en yüksek oran olan 20,1 ile Türkiye dünyada birinci sırada gelmektedir. Bu konuda Asya Ülkeleri ortalaması 16.3, Latin Amerika Ülkeleri ortalaması 12, OECD ülkeleri ortalaması 6.1, AB Ülkeleri ortalaması 6, Avrupa ve Asya Ülkeleri ortalaması ise sadece 4.2 düzeyinde kalmıştır.²⁶⁷

4857 Sayılı İş Kanunu Tasarısını hazırlayan Bilim Kurulu, yasa tasarısı ile eş zamanlı olarak “Kıdem Tazminatı Fonu” tasarısı hazırlamıştır. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı da, 2006 yılında 4857 sayılı İş Yasası’nın Fon oluşturulmasını ön gören Geçici 6.ncı madde hükmü gereği büyük ölçüde Bilim Kurulu’nun hazırlamış olduğu tasarı ile örtüşen bir “Kıdem Tazminatı Fonu Yasa Tasarısı” hazırlamış, ancak tasarı bu zamana kadar Parlamente’ye sunulmamıştır.²⁶⁸ Doğallıkla, kıdem tazminatı fonu adı altında bir fona kıdem tazminatı yükünün geçirilemeyeşinin, Türkiye’ye özgü ve sosyal taraflar ile siyasi iktidarlara ait önemli bazı nedenleri vardır. Bunlar içinde, işveren kesiminin yeni bir mali katkı yükünü yüklenmek istemeyişi, işçi kesiminin fonlar konusundaki geçmişteki olumsuz deneyimler yüzünden böyle bir fona güven duymayışi ve siyasi iktidarların da fonun kurulması konusunda yeterli kaynak yaratamayışları gibi temel etkenler, önemli yer tutmaktadır.²⁶⁹

Henüz kurulamamış olması ile birlikte; kurulması planlanan kıdem tazminatı fonunun, öneri olması bakımından üçlü bir finansman ile sağlanması mümkündür. Öncelikle ilk kez istihdam edilecek işçiler için net çıplak ücretin yarısı tarife olarak alınabilir: Fonun üçte birini hazinece sağlanan sübvansiyon, üçte birini işveren hissesi, üçte birini ise emekli olan fakat çalışmaya devam eden işçilerin ödedikleri gelir vergilerinden payları oluşturabilir. Bu şekilde hem kıdem tazminatları yükümlülüğü işletmeler açısından taşınabilir düzeye çekilebilir hem de sendikalar ve işçiler açısından, bir hak kaybı söz konusu olmaz. Dahası emekli-çalışan işçilerin

²⁶⁷ TİSK, *Avrupa Birliği’ne Üyelik Sürecinde AB Ülkeleri ve Diğer Aday Ülkeler Karşısında Türkiye’nin Durumu (2), TİSK Kıyaslama (Benchmarking) Raporu*, Ankara, TİSK, 2006, s.139

²⁶⁸ Uzun, *a.g.m.*

²⁶⁹ Centel, *a.g.m.*

gelir vergileri ile fona katkıda bulunmaları, aldıkları kıdem tazminatlarını kısmen de olsa geri ödemeye veya dayanışmaya dönüştürebilir. Bu finansman modeli ile; kıdem tazminatları, önemli ölçüde emek içi gelir dağılımının, adil bir parçası olur.²⁷⁰

Kıdem tazminatının revizyonuna yönelik bir diğer öneri, bireysel emeklilik çerçevesinde oluşturulacak bir fon vasıtasıyla sorunun çözümlenmesidir. Bireysel emeklilik sistemine aktarılacak kaynak ile ekonomik kalkınma ve istihdamın artırılması olanağı yaratılacaktır. Ancak kıdem tazminatı fonunun doğuracağı dezavantajlar, bu olasılık ile ortadan kalkmamaktadır. Zira prim yükü, kayıtlı işverenlerin üzerine kalmaya devam edeceğinden kayıt dışı ekonomi büyüyecektir.²⁷¹

Çalışma hayatında kısmen “iş güvencesi”, kısmen “işsizlik ödeneği” ve kısmen de “yıpranma” karşılığı olarak bu güne kadar üç yönlü bir işlev görmüş olan kıdem tazminatının bir güvenceye bağlanması ve artık “işsizlik sigortası” ve “iş güvencesinin” mevzuatımızda yer almış olması nedeniyle yeni bir yapıya kavuşturulmasına zorunluluk bulunduğu kuşku yoktur.²⁷²

7.Türk İş Hukuku’nda Olması Gereken Denge: Esneklik - Güvence Dengesi

Esneklik - güvence dengesi kavramı konusunda ilk tanımlamalardan birisi Hollandalı akademisyen Ton Wilthagen’e aittir. Wilthagen’e göre esneklik güvence dengesi, “Eş zamanlı olarak ve belirli bir koordinasyon içinde, bir taraftan işgücü piyasalarında, iş organizasyonlarında ve çalışma ilişkilerinde esnekliği güçlendirmek, diğer taraftan da, özellikle işgücü

²⁷⁰ Güneri Akalın, “Kıdem Tazminatının Tarife Ve Finansman Şeklinin Devlet, İşveren Ve Sendikalar İle Anlaşarak Değiştirilmesi Gerekir”, **TİSK İşveren Dergisi**, Ankara, Cilt 47, Sayı 8, Mayıs 2009, (Çevrimiçi) http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=2389 05 Haziran 2009, s.1

²⁷¹ Kudatgobilik, **a.g.m.** , s.5

²⁷² Uzun, **a.g.m.**

piyasası dışında kalmış zayıf grupların güvenliğini, istihdam ve sosyal güvenliği artırmaya yönelik bir politik stratejidir.²⁷³

Öte yandan esneklik - güvence dengesi; bir taraftan, işgücü piyasasındaki dezavantajlı kişilerin işgücü piyasasına katılımlarını ve kariyerlerini geliştirecek, toplumsal dışlanmayı önleyecek olan iş, istihdam, gelir ve kombinasyon güvencesini, diğer taraftan da, işletmelerin değişen koşullara zamanında ve yeterli uyumunu sağlayan, rekabet gücü ve üretkenliği koruyan, daha da geliştiren sayısal, fonksiyonel ve ücret esnekliğine sahip olma derecesidir.²⁷⁴

a.Güvenceli Esneklik Kavramı Ve Çalışma Hayatına Etkileri

Güvenceli esneklik, mevcut işleri ve süregelen iş görme tekniklerini muhafaza etmek yerine, yeni işlerin ortaya çıkmasına ve işletmelerin ve işçilerin değişen piyasa koşullarına ayak uydurabilmesine imkan veren bir kavramdır. Bireysel iş sözleşmelerini sona erdiren kısıtlamaları ortadan kaldırmak veya esnek çalışma modelleriyle ilgili kısıtlamalar getirmek yerine, yeni iş türleri ve koşullarını teşvik etmek suretiyle, işçilere imkanlar sunarak ve yeni istihdam fırsatları sunarak onların istihdam edilebilme şanslarını yükselten bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.²⁷⁵

Güvence ve esneklik kavramlarının bir araya gelmesiyle ortaya çıkan güvenceli esneklik (flexicurity) ; son dönemde en gözde çalışma ilişkileri kavramları arasında yer almaktadır. Avrupa'da işgücü piyasasında yaşanan sorunlara çözüm arayışları çerçevesinde doğan güvenceli esneklik yaklaşımı, esneklik ve güvencenin birbirine zıt değil, birbirini destekleyen uygulamalar olduğu esasına dayanmaktadır. Avrupa son dönemde küreselleşme ve nüfus

²⁷³ Naci Gündoğan, "İşgücü Piyasasında Esneklik-Güvence Dengesi: Danimarka Modeli", **Çimento İşveren Dergisi**, Ankara, (Çevrimiçi) <http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale225.pdf> 05 Haziran 2009, s.23-24

²⁷⁴ Şeyma İpek Köstekli, "Esneklik-Güvence Dengesi: AB Deneyimi ve Türkiye", **TİSK Akademi Dergisi**, Ankara, TİSK, Cilt 3, Sayı 6, 2008/II, s.45

²⁷⁵ Business Europe, **Commision Communication :Towards Common Principles Of Flexicurity**, Brüksel, 06.11.2007, (Çevrimiçi) <http://www.business-europe.eu> , 10 Mayıs 2009, s.1

değişiminin yarattığı ve giderek büyüyen baskılarla başa çıkabilmenin yollarını ararken; Avrupa Komisyonu sorunların çözümüne yönelik olarak; esnek işgücü piyasasının kurallarını yüksek sosyal korunma ile uzlaştıran bir strateji olan güvenceli esneklik yaklaşımını benimsemiştir. Komisyon tüm tarafların görüşlerini alarak oluşturduğu "Ortak Güvenceli Esneklik İlkelerine Doğru: Esneklik Güvence Yoluyla Daha Çok ve Daha İyi İstihdam" başlıklı bildiriye 27 Haziran 2007'de kamuoyuna açıklamıştır.²⁷⁶

Buna göre, Avrupa Komisyonu ve üye ülkelerin güvenceli esneklik konusunda mutabık kaldığı dört unsur bulunmaktadır.²⁷⁷

- Modern iş kanunları, toplu sözleşmeler ve iş organizasyonu kanalıyla, esnek ve güvenilir iş sözleşmeleri gerçekleştirme,
- Sürekli istihdam ve işçilerin işlerine uyumu sağlaması açısından yaşam boyu öğrenme,
- İşçilere hızlı değişime ayak uydurabilme ve bu sayede yeni işlere daha kolay girebilme olanağı sağlayan etkin aktif işgücü piyasası politikaları,
- Yeterli gelir desteği sağlayan, istihdamı teşvik edici, işgücü piyasası hareketliliğini sağlayacak modern sosyal güvenlik sistemlerinin oluşturulması.

Ancak, Avrupa Sosyal Ortakları, tüm üye devletlere uygulanacak tek bir modelin bulunmadığını, işveren ve işçiler için gerekli esneklik ve güvence dengesinin belirtilen unsurların uygun bileşimlerle her bir ülkede farklı uygulanabileceği üzerinde karar kılmışlardır.²⁷⁸ Türkiye için de bulunduğu koşulları ve işgücü yapısının özelliklerine uygun olmak suretiyle, gerekli dengenin bulunması söz konusudur.

²⁷⁶ Necla İçli, ‘‘AB’nin Çözüm Önerisi, Güvenceli Esneklik’’, (Çevrimiçi) <http://www.iskanunu.com/icerik/acikacik/abnin-cozum-onerisi-guvenceli-esneklik.html> , 07 Haziran 2009, s.1

²⁷⁷ Commission Of European Communities, **Communication From The Commission To The European Parliament, The Council, The European Economic And Social Committee And The Committee Of The Regions ; Towards Common Principles of Flexicurity: More And Better Jobs Through Flexibility And Security**, Brüksel, 27.06.2007, s.5

²⁷⁸ Business Europe, **Key Challenges Facing European Labour Markets : A Joint Analysis of European Social Partners**, (Çevrimiçi) <http://www.buinessurope.eu> , 10 Mayıs 2009, s.53

Esneklik ve güvence arasında yeni bir denge arayışı Avrupa İstihdam Stratejisi'nde açıkça ortaya konmuştur. 2001 yılında oluşturulan 13 nolu Avrupa İstihdam Kılavuzu, uyum sağlayabilirlik ayağı kapsamında; açıkça, hem esnekleşme hem de güvence hedeflerini belirterek sosyal tarafları; “İşletmeleri verimli ve rekabetçi hale getirip, esneklik ve güvence arasında gerekli dengeyi kurmak ve işlerin niteliğini arttırmak amacıyla esnek iş düzenlemeleri dahil, çalışma yaşamının örgütlenmesini modernleştirmek üzere tüm düzeylerde müzakere etmeye ve bunları uygulamaya” çağırılmaktadır.²⁷⁹ Bununla beraber güvenceli esneklik çeşitli ülkelerde yoğun olarak uygulanmaya başlamıştır.

(1)Güvenceli Esneklik İle İlgili Örnek Uygulamalar

Hollanda'da 1999'da uygulamaya konan güvenceli esneklik yasalarının esas amacı, belirsiz süreli çalışanlar için esnek olmayan iş piyasası ve geçici olarak çalışan işgücü için ise; güvenceli olmayan iş piyasası dengesizliğini gidermektir. Bu sebeplerle yürürlüğe konan yasalar ile belirsiz süreli çalışanların işten çıkarılması karşısındaki korumalar esnekleştirilmiş, geçici istihdam ajansları için gereken kamusal izinler kaldırılmış; atipik çalışanların ise güvenceleri arttırılmıştır. Bir diğer amaç ise özellikle aktif işgücü piyasası politikaları ile iş güvencesinden istihdam güvencesine doğru bir geçişi sağlamaktır. Hollanda'daki bu yasaların hazırlanması ve devreye konmasına, işçi ve işverenlere danışmanlık yapan “İş Vakfı” adlı kurum nezdinde gerçekleştirilen başarılı bir işçi-işveren arası anlaşma ilham kaynağı olmuştur.²⁸⁰

Çok daha yeni iş hukuku düzenlemeleriyle gündeme gelen Avusturya'daki uygulamada ise, çalışan ve bir firma arasındaki geleneksel iş ilişkisinden, daha kapsamlı ve ülke çapında işgücünün haklarını güvence altına alan bir sigorta sistemi desteğine geçilmiş, işveren tarafından işten

²⁷⁹ Gündoğan, a.g.m., s.27

²⁸⁰ Hilal Derici, “Güvenceli Esneklik”, **TİSK İşveren Dergisi**, (Çevrimiçi) http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=1450, 25 Haziran 2009, s.1

çıkarılma ile kıdem tazminatının ödenmesi olguları birbirinden ayrılmıştır. Böylece çalışan açısından iş değiştirme, dolayısıyla işgücü akışkanlığı kolaylaştırılmakta, çalışanlar önceki iş ilişkisinde birikmiş haklarını sorunsuz bir şekilde bir sonraki işlerine aktarabilmektedirler. Avusturya iş hukukunda ayrıca çalışma zamanları ve eğitim izni konusunda da bazı esneklikler bulunmaktadır.²⁸¹

Esneklik - güvence dengesi konusunda sıkça referans gösterilen Danimarka istihdam sistemi, son yıllarda “Danimarka Mucizesi”, “Danimarka İşgücü Piyasası Modeli” ve “Danimarka Esneklik - Güvence Dengesi Modeli” gibi ifadelerle nitelendirilmektedir. Bugün başta Birleşmiş Milletler, Uluslararası Çalışma Örgütü, Avrupa Birliği ve OECD gibi birçok uluslar arası kuruluş tarafından Danimarka, bu alanda “iyi bir örnek” olarak gösterilmektedir. Danimarka’da sosyo - ekonomik sistemin ve refah devletinin önemli bir parçası olarak kabul edilen işgücü piyasası, esnek bir işgücü piyasası, işsizlik durumunda cömert bir işsizlik sigortası, işsizlerin mümkün olduğunca erken çalışma hayatına dönüşlerini sağlayacak olan ve kapsamlı eğitim programlarını içeren bir aktif işgücü piyasası politikası olmak üzere üç unsuru ihtiva eden bir “altın üçgen” olarak tanımlanmaktadır.²⁸²

(2)Türkiye’de Güvenceli Esneklik Uygulamaları

Dünya Bankası’nın her yıl yayınladığı, “Doing Business” raporunun 2008 yılına ait verilerine göre, esneklik endeksi 0 ile 100 arasında olmak üzere, Türkiye’de işe alma zorluğu 44, çalışma saati katılığı 40, işten çıkarma zorluğu 30, istihdamın katılığı (sayılan ilk üç endeksin ortalaması) 38 ve işten çıkarma maliyeti ise 95’tir. Bu oranlar OECD ülkeleri ortalamasında, işe alma zorluğu 25,70 , çalışma saati katılığı 42.20, işten çıkarma zorluğu 26,30, istihdamın katılığı 31,40 ve işten çıkarma maliyeti ise 25.80 olarak açıklanmıştır. Bu noktada Türkiye OECD ülkeleriyle kıyaslandığında çalışma

²⁸¹ Mustafa Yaşar Tınar, ‘‘Güvenceli Esneklik Tartışmaları ve Türkiye’’, **TİSK İşveren Dergisi**, (Çevrimiçi) http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=1676, 25 Haziran 2009, s.1

²⁸² Gündoğan, **a.g.m.**, s.29-30

saati katılığı hariç diğer kıstaslarda oldukça yüksekte kalmıştır. Türkiye, özellikle işten çıkarma maliyeti konusunda Arjantin ile birlikte dünyada en yüksek olan ülke konumundadır.²⁸³

Türkiye, istihdam edilen kitlenin yüzde 60'ın üzerinde bir bölümünün en fazla ilköğretim okulu mezunu olduğu, sektörler itibariyle emek yoğun alanların çok, buna bağlı olarak işgücü devrinin doğal olarak yüksek olduğu bir ülkedir. Bunun yanı sıra, dış pazarlara yönelik sektörlerde fason imalatın ağırlıklı olması, şirketlerde ani üretim ve işgücü değişikliklerine, dolayısıyla istihdam ve risk almada iniş ve çıkışlara neden olmaktadır. Esneklik ihtiyacının fazla olması ile beraber, AB sosyal politikasına uyum için üstlenilmesi gereken mevzuat, en katı şekliyle aynen aktarılmak yerine, mümkün olduğunca Türkiye koşullarına uygun hale getirilmeli, ihtiyaca cevap verecek, kendimize özgü esneklikler ve güvence olanakları yaratılmalıdır. Güvence sağlama ve artırmada, rekor rakamlara ulaşan İşsizlik Sigortası Fonu'ndan desteklenebilecek yaratıcı çözümlere açık olunmalıdır. Bu çerçevede Danimarka ve Avusturya'daki güvenceli esneklik uygulamalarından ilham alınacak hususlar mevcuttur.²⁸⁴

Türk İş Hukuku'nun mevcut korumacı geleneğinin ölçüler dahilinde dengeli bir şekilde esnetilerek, gerek yeni çalışma biçimlerine çağın getirmiş olduğu şartlar çerçevesinde olanak sağlaması, gerekse bu olanağı sağlarken korumacı karakterini terk etmeden güvence sağlaması söz konusu olmalıdır. Türkiye'de mevcut güvenceli esneklik tartışmaları pek yeni olmakla beraber, 4857 sayılı İş Kanunu'nun kabul edilmesi ile birlikte Türk İş Hukuku'nda esneklik kavramına yönelik adım atılmış ve güvenceli esneklik kavramına esneklik tarafından mütevazı bir gelişme sağlanmıştır. Bununla beraber henüz yeterli seviyede olunmaması ve çıkış noktası olan ülkelerden kendi dinamiklerine göre uyarlama yapılması gerekliliği karşısında Türkiye gerekli adımları atmalıdır.

²⁸³ Dünya Bankası, **Doing Business 2008**, (Erişim) <http://www.worldbank.com> , 01 Haziran 2009

²⁸⁴ Tınar, **a.g.m.**

C. Türkiye’de Uygulanan Sosyal Güvenlik Mevzuatı Açısından Değerlendirme

4857 sayılı İş Kanunu ile esnek çalışma biçimlerine ilişkin yeni düzenlemelere gidilirken, konunun sosyal güvenlik ayağı ihmal edilmiştir. Esasen esnek çalışma biçimleriyle işverenin işçi istihdam etmesi veya işçinin çalışmasının en önemli avantajlarından birini oluşturan sigorta primlerinin çalışılan süreye göre düşürülebilmesi konusunda 506 sayılı Kanun’da açık bir düzenlemenin yer almaması eleştiri konusu olmuştur.²⁸⁵

Bununla ilgili olarak 5510 sayılı Kanun’da esnek çalışma biçimleriyle sigortalılık arasında bazı ilişkiler kurulmuştur. Buna göre ilgili Kanun’un 80. maddesinde, sigortalıların günlük kazançlarının hesabında esas tutulan gün sayılarının, aynı zamanda bunların prim ödeme gün sayılarının göstereceği ve bu şekildeki hesaplamalarda gün kesirlerinin bir gün kabul edileceği öngörülmüştür.²⁸⁶

Türkiye’de Sosyal güvenlik mevzuatı açısından 4857 sayılı İş Kanunu’na paralel esnekliği teşvik edici hususların bulunmaması konusu üzerinde tartışılmış ve son yıllarda bazı düzenlemeler üzerinde durulmuştur.

Buna göre, en son oluşturulan “İstihdam Paketi” bünyesinde sosyal güvenlikte gerekli bazı düzenlemeler yapılmıştır. Öyle ki; kadınlar ve gençlerin istihdamını arttırmak amacıyla, mevcut istihdama ilave olarak işe alınan kadınlar ile 18-29 yaş arası gençlere ait SSK işveren priminin 5 yıl boyunca kademeli olarak İşsizlik Sigortası Fonundan karşılanması öngörülmektedir. İlave istihdam kapsamına; maddenin yürürlük tarihinden önceki altı aylık dönemde prim ve hizmet belgelerinde bildiri yapılan ortalama sigortalı sayısına ilave olarak ve Kanun’un yürürlük tarihinden önceki bir yıllık dönemde prim ve hizmet belgelerinde kayıtlı sigortalılar dışında olanlar girebilecekleridir. Bu sigortalıların, işveren hisselerinin tamamı

²⁸⁵ TİSK, XXIII. Genel Kurul Çalışma Raporu, a.g.e, s.88

²⁸⁶ TİSK, XXIII. Genel Kurul Çalışma Raporu, a.g.e, s.89

İşsizlik Sigortası Fonundan karşılanacaktır.²⁸⁷ Bu madde gençlerin ve kadınların istihdama katılmalarını teşvik edici unsurlar içermektedir. Ancak işverenler hakkında bu teşvik uygulamasının devam edebilmesi, Kanunun uygulama döneminde tahakkuk eden sigortalı hissesine düşen tutar ile İşsizlik Sigortası Fonundan karşılanmayan işveren hisse tutarının ödenmesi şartına bağlanmıştır.²⁸⁸

Ayrıca özürlü, eski hükümlü ve terör mağduru istihdamında da işverenler açısından çok önemli yenilikler getirildiği görülmektedir. Öncelikle eski hükümlü ve terör mağduru istihdam etme zorunluluğu özel sektörden kaldırılarak kamuya bırakılmıştır. Ayrıca, özel sektörün çalıştırmak zorunda oldukları özürhükümlülerin sigorta primlerinin tamamının devlet tarafından karşılanması kararına varılmıştır. Bunun yanında, kontenjan fazlası özürhükümlü çalıştıran, yükümlü olmadıkları halde özürhükümlü çalıştıran işverenlerin bu şekilde çalıştırdıkları her bir özürhükümlü için sigorta primine ait işveren hisselerinin % 50'sinin Hazine tarafından karşılanmasına da karar verilmiştir.²⁸⁹

Ayrıca, 506 sayılı Kanuna tabi sigortalıların aynı kanunun 73'üncü maddesine göre malullük, yaşlılık ve ölüm sigortaları primlerinden işveren hissesinin beş puanlık kısmına isabet eden tutarın Hazine tarafından karşılanması kabul edilmiştir. Diğer bir ifade ile işsizliğin azaltılması, yatırımların istihdama yönelik olarak attırılması amacıyla işverene düşen sigorta primi payında 5 puanlık bir indirimle gidilmektedir.²⁹⁰

Bu gelişmeler ile Türkiye'de sosyal güvenlik açısından istihdam piyasasını geliştirmeye yönelik adımlar atılmış olup, sosyal güvenlikte esnekliğe atılan olumlu ve önemli adımlar olarak dikkat çekmiştir.

²⁸⁷ Faruk Çelik, "İstihdam Paketinin En Önemli Yönlerinden Biri Uygulanacak Teşvik Ve Muafiyetlerdir", Ankara, **TİSK İşveren Dergisi**, (Çevrimiçi)

http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=2045 , 15 Haziran 2009, s.1

²⁸⁸ Can Tuncay, "İstihdam Paketinin Sosyal Güvenliğe İlişkin Hükümlerinin Değerlendirilmesi", **TİSK İşveren Dergisi**, Mayıs 2009, (Erişim)

http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=2049, 16 Haziran 2009, s.2

²⁸⁹ Çelik, **a.g.m.**

²⁹⁰ Tuncay, **a.g.m**

SONUÇ

Dünya'da son yıllarda yaşanan özellikle ekonomik ve teknolojik gelişmeler, küreselleşmenin de etkisi ile birlikte, üretim ve üretim teknikleri ile yönetim ve yönetim tekniklerini değiştirmeye zorlamıştır. Klasik üretim ve yönetim anlayışı yerini devamlı değişim ve gelişim anlayışına bırakmıştır. Bu noktada işletmelerin, işçilerini yönetim anlayışı " insan kaynakları yönetimi anlayışından" etkilenmiştir.

İnsan kaynakları yönetimi anlayışı çerçevesinde, işçiler işletmedeki en önemli ve en değerli unsur olarak görülmektedir. Onların her türlü işletme içi veya dışı eğitim, gelişim, kariyer planlama gibi ihtiyaçlarının bu anlayıştan beslenerek, yine işletmelere fayda olarak dönecek ve bu arada işletmeler ile işçiler arasında karşılıklı bir "kazan-kazan" modeli gerçekleşecektir.

İşte böylesine bir anlayış ile çağın işletmeleri, piyasalarda rakiplerine göre ihtiyacı olan rekabet üstünlüğünü kazanacaktır. Her geçen saniye değişmekte olan dünya dengelerinde, proaktif ve gelişmelere çabuk tepki verebilecek işletmelerin kazanacağı rekabet üstünlüğü onların ne derecede esnek bir yapıya sahip oldukları ile çok yakından ilgilidir.

Esnekliği bünyesinde uygulayabilen işletmelerin, ulusal ve uluslararası ortamlarda karlılıklarını arttırabilecekleri ortadadır. Karlılığı artan işletme ise, yatırım yapmayı hedefler ve yeni yatırımlarla çalıştıracağı insan gücüne ihtiyaç duyar. Bunun için, işçileri bünyesine katar ve böylece istihdamın olumlu yönde etki ile artmasını sağlar.

Tabi işletmelerin bu tür davranışta bulunabilmesi için, bulunduğu ortamın buna ne kadar müsaade ettiğinin oldukça önemi vardır. Bulduğu ortamın ana aktörleri, işgücü piyasasının esnekliği ve kamu otoritesi tarafından ortaya konmuş işgücü piyasası düzenlemeleri, kanunlar, yönetmelikler, uygulamalar şeklindedir.

Tezde amaç olarak belirlenen, Türkiye'deki insan kaynakları açısından esnek çalışmaların var olup olmadığını incelemek ve var olması durumunda bu uygulamaların nedenleri ile birlikte istihdama etkilerinin neler olduğunun ortaya konulması hususu gerekçeleri ile beraber değerlendirildiğinde:

Öncelikle esnek çalışmanın istihdam yapısı üzerinde ne tür etkilerinin olduğunu incelendiğinde; bu çalışma şeklinin evveliyetle, kadın istihdamına, gençlerin istihdamına ve özürhüleri istihdamına etkisinin olduğu anlaşılmaktadır.

Öyle ki, esnek çalışma, istihdamda yüzyıllardır süregelen erkek üstünlüğünü ve kadınların evde ev işleri ve çocuk bakımı ile ilgilenmeleri gereksinimlerini yavaş yavaş çağın yeniliklerine uyarlayabilmektedir. Kadınların çalışma yaşamı içinde bulunmaları Sanayi Devrimi ile birlikte gerçekleşmiştir. Sanayi geliştikçe, makineleşme, işbölümü ve işte uzmanlaşmanın artması, niteliği az olan işçilerin istihdam olanağı bulması fabrikalarda işgücü gereksinimini artırmıştır.

Esnek çalışma ile birlikte, kadınlar evdeki işleri ile beraber kendilerine gelir getirici olarak gördükleri, esnek çalışma biçimleri ile istihdam edilebilmektedirler. Kadınların en çok istihdam edildiği esnek çalışma biçimleri arasında, evde çalışma, kısmi çalışma ve tele çalışma yer almaktadır. Bunların kadınlar arasında daha yaygın olmasının nedenleri arasında, kadınların geçmişe nazaran ev işlerindeki yoğunluklarının, gelişen teknoloji ile birlikte makine kullanımının artmasıyla, azalması ve evde kendilerine daha çok vakit ayırabilmeleri gelmektedir.

Türkiye'de mevcut durum incelendiğinde, 1950'li yıllara kadar istihdam edilen kadınların yoğun olarak tarım sektöründe yer aldığı görülmektedir. Bununla beraber, 1950'lerden sonra, kırsal alanlardan kentlere doğru yaşanan göçler ile beraber, kadınların istihdamı da tarım dışı sektörlerle doğru kaymıştır.

Ancak gelişmiş ekonomilerle kıyaslandığında, Türkiye’de halen kadın istihdamının istenen boyutlara ulaşmadığı ve halen hizmet sektöründe çalışan kadın istihdamının gelişmiş ekonomilerle boy ölçüşemediği gözlemlenmektedir. En fazla kadın istihdamının sağlandığı Kuzey Avrupa, Amerika Birleşik Devletleri ve İngiltere’de aynı zamanda kadınların kısmi çalışma oranlarının da en yüksek olduğu devletler olması kayda değerdir.

Türkiye’de kadınların işgücüne katılım oranı oldukça düşüktür. AB genelinde, işgücüne katılma oranı % 70 düzeyinde iken, bu oranın Türkiye’de 2005 yılı verilerine göre % 48.3 olduğu görülmektedir. Bu önemli fark, aslında kadının işgücüne katılım oranının son derece düşük olmasından kaynaklanmaktadır. 2005 yılsonu itibariyle erkeklerin %71 ’i işgücüne katılırken, kadınların ise sadece %24 ’u işgücüne katılmakta, dolayısıyla kadınların işgücüne katılımı erkeklerin 1/3’ü seviyesinde kalmaktadır. Türkiye’de kadınlar açısından bu oranların düşük olmasının nedenleri arasında kentlerde kadınlar ev kadını statüsünde işgücü dışında tutulurken, kırsal kesimde kadınlar ücretsiz aile işçisi statüsünde işgücüne dâhil edilmesidir.

Türkiye’de kadın istihdamının artırılması gereği, ancak mevcut işgücü piyasalarının esnekleştirilmesi ve aynı önem derecesine sahip olan, kadınların eğitime önem verilmesi ile gerçekleştirilebilir. Daha fazla sayıda kadının esnek çalışma biçimleri ile istihdama katılmaları sağlanabilir. Ayrıca, Türkiye’de kadınların eğitim düzeylerinin oldukça düşük olması, onların istihdamlarının geliştirilmesinin önünde büyük engeldir. Gerek örgün eğitim yoluyla, gerekse mesleki eğitim ile kadınların istihdam edilebilmelerinin önü açılmalıdır. Bu noktada, öncelikle Milli Eğitim Bakanlığı ve Yüksek Öğretim Kurumu’na ve İŞKUR’a görevler düşmektedir.

Esnek çalışmanın genç nüfusun istihdamına da oldukça katkısı bulunmaktadır. Türkiye’de mevcut genç işsizliği oldukça yüksek olup,

işsizliğin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Bu genç işsizlerin arasında ise en büyük grup ilk kez işe başlayacak olanlardır.

Öyle ki; ilk kez işe başvuranların karşılaştığı en büyük engel olan iş deneyimi, bu tür işlerle sağlanabilmekte ve gençlerin üzerinden böylece önemli bir yük kalkmış olmaktadır. Türkiye’de esnek çalışma uygulamaları ile henüz öğrenci iken çalışma fırsatı bulabilen gençler olmakla beraber istenen düzeye çıkabilmesi için çalışmalar yapılmalıdır.

Ayrıca, esnek çalışma ile beraber, özürlü kişilerin iş görmeleri daha uygun hale gelmiş ve onların gerekli altyapı olması halinde, istihdam dışı kalmayacakları ortaya çıkmıştır. Esnek çalışma ile buldukları yerden kolaylıkla işlerini yapabilmeleri, özürlü kimseleri istihdam içine girmeleri yönünde önemli bir teşviktir.

Esneklik ile birlikte önem kazanan bir diğer konu da, kriz dönemlerinde artan işsizliğin önüne geçilmesi olmuştur. Ekonomik kriz dönemlerinde, bireylerin gelirlerinde olan azalma yahut spekülasyon güdüsü ile birlikte, talep daralmaları yaşanır. Talep daralmaları birlikte, işletmeler önlem olarak üretimi azaltırlar ve gayrisafi milli hasıla düşüşe geçer. Ekonomide üretimin azalması ile birlikte, işten çıkarmalar artar ve krize bağlı işsizlik oluşur ve önlem alınmazsa artarak devam eder.

İşte bu noktada, işverenler krizde oluşan işsizliğe yönelik olarak esnek çalışmanın bir istihdam aracı olarak kullanılmasını önermektedir. Talep daralmaları yaşanan dönemlerde, işletmelerde, işçiler ya kısmi çalışarak, ya vardiya çalışması yaparak, çalışılan sürenin esnekliği söz konusu olarak, işten çıkarılmak yerine daha az çalışabilmektedir. Böylece kriz dönemlerinde işsizler topluluğu oluşturmak yerine, işçi çıkarılmadan işin süresi üzerinden düzenlemeler yapılabilmektedir. Böylelikle, işçilerin ve işletmelerin korunması da sağlanmış olur. Türkiye’de kriz dönemlerinde yapılan “Kısa Çalışma Ödeneği” uygulaması bu konuya önemli bir örnektir.

Esasen 1970'li yıllarda yaşanan petrol krizi ile esas patlamasını yaşayan esnek çalışma, sadece kriz dönemlerinde değil, kriz olmayan dönemlerde de uygulanarak olumlu sonuçlar alınabilmektedir. Dünyada ortalama her yirmi beş yılda, Türkiye'de ise ortalama her on yılda bir kriz olduğu göz önünde bulundurulursa, aslında krizlerin de süresiz nitelikte olmadığı not edilebilir.

Öte yandan esnek çalışmanın Türkiye'de ne derecede uygulandığının ölçülebilmesi açısından, Türkiye'deki istihdam edilenlerin esnek çalışma biçimlerinden hangileri ile hangi sayıda işte çalıştığını belirlemek ve Türkiye'de çalışma hayatını düzenleyen mevzuatın ne derecede esnekliği mümkün kıldığının araştırılması gerekmektedir. Bu noktada tezde özellikle bu hususlar araştırılmış olup, gerekli yargılara varabilmek için bilgi üretilmiştir.

Tezde 2000-2007 yılları arası dönemde, Türkiye'de esnek çalışma biçimlerinden olan; kısmi çalışma, geçici süreli çalışma, evde çalışma ve kendi hesabına çalışma incelenmiştir. Bunun yanında, çağrı üzerine çalışma, tele çalışma ve ödünç iş ilişkisi gibi önemli çalışma modellerine dair veriler hiçbir resmi kaynaktan bulunamamıştır. Uygulamada az da olsa yer almasına karşılık, bu verilerin hali hazırda bulunmaması kayda değerdir. Çoğu Avrupa ülkesinde her türüne dair bilgilerin kolayca bulunabilmesine karşılık, Türkiye'de bulunamaması uygulanmadığı anlamına geleceğinden ötürü, bunlara yönelik çalışmalara vakit kaybedilmeden başlanması gerekmektedir. Tezde Türkiye'ye yönelik esnek çalışma verileri TÜİK' ten bilgi talebi yoluyla istenmiş ve istatistik uzmanlarınca çalışılarak sayısal değerler ortaya çıkarılmıştır.

Böylece incelenen dönemde, kısmi çalışmanın toplam istihdam oranı % 10' un altında kalmıştır. Kısmi çalışmanın uygulandığı birçok ülkede, bu oranlar % 20'lere yaklaşmışken Türkiye'de en yaygın esnek çalışma modellerinden olan kısmi çalışma şeklinden fazlaca yararlanılmadığı sonucu ortaya çıkmaktadır.

Ayrıca, Türkiye’de kısmi çalışanların daha fazla sayıda kadın olduğu sonucu da elde edilmiştir. Ancak sayısal değer olarak hala oldukça düşüktür. Kadın istihdamını artırma çabaları içinde, kadının kısmi çalışma ile istihdam edilmesi çalışmalarına da önem verilmelidir.

Genç istihdamını da önemli ölçüde etkileyen kısmi çalışmada, Türkiye’deki yaş grupları incelendiğinde, en yüksek sayıda istihdam edilen grubun 35-54 yaş olması da dikkat çekicidir. Bu noktada, gençlere önemli istihdam fırsatı sunan kısmi çalışmanın da Türkiye’de gençler tarafından yeteri kadar kullanılmadığı sonucu ortaya çıkmaktadır.

Bunun yanında, kısmi süreli çalışmada olduğu gibi, kendi hesabına çalışma hariç, geçici süreli işlerde çalışma ve evde çalışmada da istihdam oranları oldukça düşüktür. Bu istihdam türlerinde çalışanların sayısının artırılması gereği bulunmaktadır. Kendi hesabına çalışmada ise, Türkiye dünyada en büyük oranlara sahip ülkeler arasında geçmektedir.

Bir diğer konu ise, araştırılan esnek çalışma modellerinde istihdam edilenlerin çoğunluğunun eğitim düzeyinin ilkökul seviyesinde olmasıdır. Burada, düşük vasıflı kişilerin daha çok bu çalışma şekilleri ile istihdam edildiği anlaşılmaktadır.

Türkiye’de çalışma hayatında esnekliği etkileyen en önemli unsurlar arasında şüphesiz çalışma mevzuatı bulunmaktadır. Tezde iş ve sosyal güvenlik hukuku açısından Türkiye’de ne derecede esnekliğin bulunduğu araştırılmıştır.

Böylece, 4857 sayılı İş Kanunu çerçevesinde eskiden olmayan ve yeni olarak eklenen esneklik çalışmalarıyla ilgili olarak, 4857 Sayılı Kanun’da “hizmet akdi” yerine “iş sözleşmesi” kavramı benimsenirken; temel iş sözleşmesi türleri olarak, belirli ve belirsiz süreli iş sözleşmesi, kısmi ve tam

sürelî iş sözleşmesi, deneme sürelî iş sözleşmesi ile takım sözleşmesi düzenlenmiştir. Kanun genel olarak, sözleşme serbestisinin kapsamını genişletmektedir. Böylece, yapılan düzenlemeyle; taraflar iş sözleşmesinin türünü ve çalışma biçimlerini belirleme konusunda serbest bırakılmaktadır.

İş Kanunu'nda ayrıca, uygulamada var olan üç esnek çalışma biçimi yasa kapsamına alınmıştır. Bunlar; kısmî sürelî çalışma, çağrı üzerine çalışma ve ödünç (geçici) iş ilişkisidir. Kırk beş saatlik haftalık çalışma süresi korunmakla birlikte; çalışma sürelerinin esnekleştirilmesi adına, haftalık çalışma süresinin iş günlerine eşit ölçüde bölünmesi ilkesi esnekleştirilmektedir. Böylece işveren faaliyetlerini, fazla çalışma ücreti söz konusu olmaksızın dönemsel olarak ayarlayabilme imkanı sağlanmaktadır.

Başka bir esneklik düzenlemesi ise, fazla çalışma süreleri ve bunların ücretlendirilmesine ilişkindir. Buna göre; yoğunlaştırılmış iş haftasının uygulandığı hallerde haftalık ortalama çalışma süresi normal çalışma süresini aşmamak koşulu ile 45 saati geçse de fazla çalışma sayılmayacaktır.

Kısa çalışma olarak adlandırılan yeni düzenlemeye göre; Kanun'da sayılan nedenlerle işverenlerin işçi ücretlerini karşılayamamaları halinde, çalışanların gelir güvencelerinin bir ölçüde sağlanması amacıyla "İşsizlik Sigortası Fonu" kapsamında "Ücret Garanti Fonu" oluşturulmaktadır. Özellikle genel ekonomik kriz ve zorlayıcı sebeplerle sıkça karşılaşılan ücretsiz izin ya da işten çıkarma uygulamaları karşısında işçilere sınırlı da olsa bir gelir güvencesi sağlanması için bu Fondan işçilere kısa çalışma ödeneği ödenmektedir. Ancak kısa çalışma kabul edilmesi ve işçilere kısa çalışma ödeneğinin verilebilmesi için koşul olarak ortaya konan "genel ekonomik kriz" deyimini biraz daha esnetilmelidir. Lakin; genel ekonomik kriz olmasa da bir sektörün içinde bulunabileceği ekonomik olarak çok zor bir durumun da kısa çalışma uygulamasından yararlanabilmesinin önü açılmalıdır.

4857 Sayılı İş Kanununda esneklik ile ilgili aksaklıklara gelince;

öncelikle alt işveren düzenlemesine değinmek gerekir. İşletmenin ve işin gereği ile teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektiren işler dışında asıl iş bölünerek alt işverenlere verilemez hükmü ile alt işverenlik kurumunun işleyişi zora sokulmuş olup, esnekleştirilmesine ihtiyaç vardır.

Ayrıca, geçici iş ilişkisi, holdinglerde yöneticiler için kullanımı ile sınırlandırılmamalı, bilakis; birçok ülkede yasal olarak düzenlendiği gibi, mesleki faaliyet olarak iş ilişkisi anlamında genişletilmelidir.

Belirli süreli iş sözleşmesine ise imkan tanıyan kanun, bu konuya ilişkin, belirli süreli iş sözleşmesinin ilk kez kurulması halinde dahi objektif nedenlerin bulunması zorunluluğu öngörmüş olması nedeniyle yeterli esnekliği sağlayamamış bulunmaktadır. AB direktiflerinde bu çalışma şekli ile ilgili bu şartın aranmamış olması iş kanununun korumacı olduğunu ön plana çıkarmaktadır.

Bunların dışında Türkiye’de asgari ücret, kıdem tazminatı ve işçilerin sosyal güvenlik primleri dünya ortalamasına göre oldukça fazladır. Bu durumda kayıtdışı istihdamı azaltmak için, bu gibi konuların günün şartlarına göre yeniden düzenlenmesi gerekmektedir. Bu konularda fazla korumacılık, boyutu gittikçe genişleyen kayıtdışı istihdamı beslemektedir.

Esneklik ile ilgili olarak, işçi ve işveren kesimlerinin görüşleri incelendiğinde ise; işçilerin esnekliği emeklerine karşı bir tehdit ve güvencesiz bir kavram olarak ele almakta, işverenler ise, çağın bir gereği olarak çalışma ilişkilerinin “ olmazsa olmazı ” olarak görmektedir.

Her iki düşüncenin ortak noktası olan “ güvenceli esneklik ” kavramının taraflarca anlaşılması halinde tüm ülke ekonomisine katkıda bulunacak adımlar atılmış olacaktır. Türk iş hukuku hali hazır durumda incelendiğinde, güvenceli esneklik dengesinde, güvence tarafında bulunduğu sonucuna varılabilir.

Netice olarak; tezde elde edilen bulgulara göre, esnek çalışmanın istihdamı artırıcı etkileri mevcuttur. Buna göre, Türkiye’de ise; esnek çalışma uygulamaları var olmakla beraber, henüz arzu edilen seviyede uygulanmadığı ortaya çıkmıştır. Türkiye’de esnek çalışma uygulamaları daha fazla geliştirildiği takdirde, istihdama olan etkileri de daha fazla olabilecektir.

KAYNAKÇA

ACAR, Ahmet Cevat , “**Kadınların İşletmelerde İstihdamı ve Kadınların Çalışmasına Karşı Tutumlarla İlgili Bir Araştırma**”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, T.C. İstanbul Üniversitesi, 1992

AKALIN, Güneri , “Kıdem Tazminatının Tarife Ve Finansman Şeklinin Devlet, İşveren Ve Sendikalar İle Anlaşarak Değiştirilmesi Gerekir”, **TİSK İşveren Dergisi**, Ankara, Cilt 47, Sayı 8, Mayıs 2009,
(Çevrimiçi) http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=2389,
05 Haziran 2009

AKTAY, Nizamettin , “İş Hukukunda Esneklik Kavramının Ortaya Çıkışı ve Esneklik Uygulamaları”, **MESS Mercek Dergisi**, Özel Sayı, Temmuz, 1999

ANTHONY, William P. , KACMAR K.Michelle , PERREWE Pamela L. , **Human Resource Management: A Strategic Approach**, Ohio, South Western Thomson Learning Corp, 2002

ARMSTRONG, Nicola Jose de Freitas , “ Flexible Work In The Virtual Workplace: Discourses And Implications Of Teleworking ”, **Global Trends In Flexible Labour**, London,Macmillan Business Press,1999

ASLANTEPE, Gülay, “ILO ve AB Penceresinden Esnek İstihdama Bir Bakış”, **TİSK İşveren Dergisi**, Cilt XXXVII, Sayı 4, Ocak, 1999

BARUTÇUGİL, İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, Mart 2004

BARUTÇUGİL İsmet, **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, İstanbul, Aralık 2002

BAŞKAN, Recai , “Çalışma Barışı ve Esneklik Tartışmalarında Farklı Bir Yaklaşım”, **MESS Mercek Dergisi**, Özel Sayı, Temmuz, 1999

BERBER, Metin, ESER, Burçin Yılmaz , “Türkiye’de Kadın İstihdamı: Ülke ve Bölge Düzeyinde Sektörel Analiz ”, **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt 10,Sayı 2,Nisan 2008, (Çevrimiçi) http://www.metinberber.com/kullanici_dosyalari/file/kadn.pdf, 30 Nisan 2009

BİNGÖL, Dursun , **Personel Yönetimi**, İstanbul, Beta Basım Yayım, 3.Baskı 1997

BLOMEYER, Wolfgang , “ Almanya’da İstihdam İlişkilerinin Esnekleştirilmesi Yönünde Denemeler”, **Çalışma Hayatında Esneklik Semineri 27-31 Ekim 1993**, İzmir Yaşar Eğitim ve Kültür Vakfı, Kasım 1994

BOCUTOĞLU, Ersan, **Makro İktisat: Keynesyen Teori Ve Politikalar**, Trabzon, Derya Kitabevi, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 3. Baskı, 2004

BOLTON, Trevor, **Human Resource Management: An Introduction**, Oxford, Blackwell Business Corp, 1999

BUSINESS EUROPE, **Commision Communication :Towards Common Principles Of Flexicurity**, Brüksel, 06.11.2007, (Çevrimiçi) <http://www.bussinesseurope.eu> , 10 Mayıs 2009

BUSINESS EUROPE, **Key Challenges Facing European Labour Markets : A Joint Analysis of European Social Partners**, (Çevrimiçi) <http://www.bussinesseurope.eu> , 10 Mayıs 2009

CAM, Erdem, “Türk İstihdam Politikasında Çalışan Kadınlar ve Uygulanan Politikalar 2: İstihdam Politikaları ”, **Çelik İş Sendikası Aylık Yayın Organı**

Yıl:3, Sayı: 13, Eylül Ekim 2003, (Çevrimiçi) <http://www.celik-is.org/egitim/dergi/calisan-kadinlar2.pdf> , 02 Mayıs 2009

CAN, Halil, KAVUNCUBAŞI, Şahin, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2005

CATALYST PRESS, **Flexible Work Arrangements For Managers and Professionals: Findings From a Catalyst Study**, New York, Catalyst Press, 1990

CAZES, Sandrine, NESPOROVA, Alena, **Labour Markets In Transition:Balancing Flexibility & Security In Central And Eastern Europe**, Geneva International Labour Office, 2003

CENTEL, Tankut , **Kısmi Çalışma**, İstanbul, 1992

CENTEL, Tankut , “Esneklik Uygulamaları Ve Türkiye”, **MESS Mercek Dergisi**, Özel Sayı, Temmuz 1999

CENTEL, Tankut , “Türkiye’de Yeni İstihdam Türleri İle İş İlişkilerinin Esnekleştirilmesi”, **Çalışma Hayatında Esneklik Semineri 27-31 Ekim 1993**, İzmir Yaşar Eğitim ve Kültür Vakfı, Kasım 1994

CENTEL, Tankut, “Kıdem Tazminatı Üzerine Gözlemler”, **TİSK İşveren Dergisi**, Ankara, Cilt 47, Sayı 8, Mayıs 2009, (Erişim) http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=2388, 05 Haziran 2009

COLE Gerald, **Personnel And Human Resource Management**, London, 2002

COMMISSION OF EUROPEAN COMMUNITIES, **Communication From The Commission To The European Parliament, The Council, The European Economic And Social Committee And The Committee Of The Regions ; Towards Common Principles of Flexicurity: More And Better Jobs Through Flexibility And Security**, Brüksel, 27.06.2007

ÇAKIR, Özlem , “ Yeni Çalışma Biçimleri ve İşe İlişkin Tutumlar ”, **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt 3, Sayı 1, Sıra 3, No: 95, 2001, (Çevrimiçi)

<http://www.isguc.org/?p=article&id=958vol=3&num=1&year=2001>, 10 Ocak 2009

ÇELİK, Nuri , **İş Hukuku Dersleri**, İstanbul, Beta Basım A.Ş., 17. Baskı, 2004

ÇELİK, Faruk , “İstihdam Paketinin En Önemli Yönlerinden Biri Uygulanacak Teşvik Ve Muafiyetlerdir” , Ankara, **TİSK İşveren Dergisi**, (Çevrimiçi)

http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=2045 , 15 Haziran 2009

ÇOLAK, Ömer Faruk , AYKAÇ, Gökhan , “İşgücü Piyasasında Esnekliğe Yönelik Regülasyonlar ”, **TİSK İşveren Dergisi**, Cilt 47, Sayı 4, Ocak 2009

DALTON Dan R. , MESCH Debra J., “ The Impact of Flexible Scheduling on Employee Attendance and Turnover ” , **Administrative Science Quarterly**, Sayı 35, Haziran 1990

DENİSİ, Angelo S. , GRİFFİN Ricky W. , **Human Resource Management**, Boston, Houghton Mifflin Company, 2. Baskı, 2005

DERİCİ, Hilal , “Güvenceli Esneklik”, **TİSK İşveren Dergisi**, (Çevrimiçi)

http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=1450, 25 Haziran 2009

DESSLER, Gary , **Human Resource Management**, New York, Prentice Hall, 9.Baskı, 2003

DEVLET PLANLAMA TEŞKİLATI, **Dokuzuncu Kalkınma Planı**, 2006, (Çevrimiçi) <http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/plan9.pdf> , 29 Mart 2009

Dünya Bankası, **Doing Business 2008**, (Erişim) <http://www.worldbank.com> , 01 Haziran 2009

EKİN, Nusret , **Türkiye’de Yapay İstihdam ve İstihdam Politikaları**, İstanbul Ticaret Odası Yayın No:2000-33, 2000

EKONOMİ, Münir , “ Türk İş Hukuku’nda Esnekleşme Gereği”, **Çalışma Hayatında Esneklik Semineri 27-31 Ekim 1993**, İzmir Yaşar Eğitim ve Kültür Vakfı, Kasım 1994

ERCAN, Hakan , **Türkiye’de Gençlerin İstihdamı**, Uluslararası Çalışma Ofisi, Ankara, 2007

ERDOĞDU, Seyhan, “ Türk İşçileri Açısından İş Hukuku’nda Esneklik “, **Çalışma Hayatında Esneklik Semineri 27-31 Ekim 1993**, İzmir Yaşar Eğitim ve Kültür Vakfı, Kasım 1994

ERDUT, Tijen, “ Esneklik Ve İş Süresi”, **MESS Mercek Dergisi**, Özel Sayı, Temmuz, 1999

ERDUT, Tijen ,**Yeni Teknolojilerin İş İlişkileri Üzerindeki Etkisi**, İzmir, Türk Ağır Sanayi Ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası, 1998

ERGİN, Canan , **İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım**, İstanbul, Elma Yayınevi, Haziran 2005

EUROPEAN UNION, **European Employment Strategy**, (Erişim)
<http://www.eu-employment-observatory.net/en/ees> 02 Haziran 2009

EYRENCİ, Öner, "Türkiye'de Çalışma Sürelerinin Esnekleştirilmesi",
Çalışma Hayatında Esneklik Semineri 27-31 Ekim 1993, İzmir Yaşar
 Eğitim ve Kültür Vakfı, Kasım 1994

EYRENCİ, Öner , BAKIRCI, Kadriye , **Dünyada Ve Türkiye'de Evde
 Çalışma ve Eve İş Verme**, İstanbul, İstanbul Ticaret Odası, Yayın No.32,
 2000

EUROPEAN COMMISSION, **Employment In Europe 2007**, Lüksemburg,
 2007, (Çevrimiçi) <http://ec.europa.eu> , 02 Haziran 2009

FOLKARD, Simon ,MONK, Timothy H., "**Hours Of Work,Temporal Factors
 in Work-Scheduling**", John Wiley & Sons Ltd, 1985

GARRAHAN, Philip, STEWART, Paul ,**The Nissan Enigma;Flexibility At
 Work In A Local Economy**, Great Britain,Biddles Ltd, Guildford and King's
 Lynn, 1992

GÖK, Sibel , **21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul,Beta Basım
 A.Ş., Ocak 2006

GÖRGÜN, Emre, "Kriz ve Esneklik", **TİSK İşveren Dergisi**, Ankara, Cilt 47,
 Sayı 4, Ocak 2009

GÖRÜCÜ, İbrahim, "**Türk Çalışma Hayatında Kısa Çalışma ve Kısa
 Çalışma Ödeneği Uygulaması**" , Hikmet Yurdu, Yıl 1, Sayı 2, (Çevrimiçi)
<http://www.hikmetyurdu.com/sayilar/sayi2/7-gorucu.pdf> , 04 Haziran 2009

GÜL Hasan, “ **Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi** ”, (Çevrimiçi) [http://eab.ege.edu.tr /pdf/2_1/C2-S1-M4.pdf](http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_1/C2-S1-M4.pdf)
10 Şubat 2010

GÜLTEN, Zübeyde, “ İnsan Kaynaklarının Etkinliği Açısından İş Analizi ve İş Tanımları ”, **Yönetmelik Ve Örgütsel Açısından İnsan Kaynakları**, İstanbul, Beta Basım A.Ş., Şubat 2007

GÜNDOĞAN, Naci, “ Genç İşsizliği ve Avrupa Birliği'ne Üye Ülkelerde Uygulanan Genç İstihdam Politikaları ”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi** , 54-1, (Çevrimiçi) <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/42/478/5513.pdf> , 07 Mayıs 2009

GÜNDOĞAN, Naci, “İşgücü Piyasasında Esneklik-Güvence Dengesi: Danimarka Modeli”, **Çimento İşveren Dergisi**, Ankara, (Çevrimiçi) <http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale225.pdf> 05 Haziran 2009

HEKİMLER, Alpay , **Almanya'da Faaliyet Gösteren Çokuluslu Şirketlerde İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Legal Yayıncılık Ltd Şti, 2006

HEKİMLER, Alpay , **Sosyal Politika Boyutunda Federal Almanya'da Esnek Çalışma Modelleri**, Ankara, TİSK, Ocak 2006

HESAPÇIOĞLU, Muhsin, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ekonomisi**, İstanbul, Beta Basım A.Ş., 1994

HİNRIKHS, Karl, ROCHE, William, SİRİANİ, Carmen , “**From Standardization To Flexibility: Changes in The Political Economy of Working Time**”, Working Time In Transition, Philadelphia, Temple University Press, 1991

HÖRNING, Karl H., GERHARD, Anette, MİCHAİLOW, Matthias, **Time Pioneers, Flexible Working Time and New Lifestyles**, çev. Anthony Williams, Great Britain, Polity Press, 1995

HUECK, Götz , " Almanya'da Çalışma Sürelerinin Esnekleştirilmesine Yönelik Çalışmalar", **Çalışma Hayatında Esneklik Semineri 27-31 Ekim 1993**, İzmir Yaşar Eğitim ve Kültür Vakfı, Kasım 1994

İÇLİ, Necla, "**AB'nin Çözüm Önerisi, Güvenceli Esneklik**", (Çevrimiçi) <http://www.iskanunu.com/icerik/acikacik/abnin-cozum-onerisi-guvenceli-esneklik.html> , 07 Haziran 2009

IGALENS Jacques, ROUSSEL Patrice, " A Study Of the Relationships Between Compensation Package, Work Motivation And Job Satisfaction " , **Journal Of Organizational Behavior**, Sayı 20, 1999

ILO, C175 Part Time Work Convention 1994, C177 Home Work Convention 1996 (Erişim) <http://www.ilo.org/ilolex/english>, 01 Haziran 2009

JALLADE, Jean Pierre , "Working Time Policies in France", **Working Time in Transition**, Philadelphia, Temple University Press, 1991

KILIÇ, Cem , " **Türkiye'de İşsizlik ve Avrupa İstihdam Stratejisi** ", TİSK İşveren Dergisi, Ekim 2003, (Çevrimiçi) www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=808, 02.06.2009

KONRAD Alison M., MANGEL Robert, " The Impact of Work-Life Programs On Firm Productivity " , **Strategic Management Journal**, Cilt 21, 2000

KORAY, Meryem, **Değişen Koşullarda Sendikacılık**, İstanbul, TÜSES, 1994

KÖSTEKLİ, Şeyma İpek, " Esneklik-Güvence Dengesi: AB Deneyimi ve Türkiye", **TİSK Akademi Dergisi**, Ankara, TİSK, Cilt 3, Sayı 6, 2008/II

KUDATGOBİLİK, Tuğrul , " İş Güvencesi Ve Dünya Uygulamaları Çerçevesinde Türk Çalışma Hayatında Esneklik İhtiyacı ",**TİSK İşveren Dergisi**, Mart 2002, (Çevrimiçi) <http://www.tisk.org.tr> 02 Haziran 2009

KUDATGOBİLİK, Tuğrul , "Kıdemli Sorunumuz:Kıdem Tazminatı", **TİSK İşveren Dergisi**, Ankara, Cilt 47, Sayı 7, Nisan 2009

KUTAL, Gülten , " Uluslararası Boyutlarıyla Türkiye'de Kısmi Süreli Çalışma ve Geleceği" , **Hukuki Esasları ve Sosyo-Ekonomik Yönleriyle Kısmi Çalışma Paneli**, 7 Mayıs 1991, Ankara, T.C. Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu

KUTAL, Metin , "Kısmi Süreli Çalışmanın Hukuki Esasları ve Sorunları", **Hukuki Esasları ve Sosyo - Ekonomik Yönleriyle Kısmi Çalışma Paneli**, 7 Mayıs 1991, Ankara, T.C. Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu

LORDOĞLU, Kuvvet , **Eve İş Verme Sistemi İçinde Kadın İşgücü Üzerine Bir Alan Araştırması**, İstanbul, Freidrich Ebert Vakfı, 1990

MESS, **Kamuoyunda Esneklik**, İstanbul, MESS, 1999

ODAMAN, Serkan , " 4857 Sayılı Kanunun Getirdiği Yeniliklerin Kriz Dönemindeki Uygulaması" , **TİSK İşveren Dergisi**, Ankara, Cilt 47, Sayı 4, Ocak 2009

OECD, **Factbook 2009 Economic, Environmental and Social Statistics**, OECD, 2009

OZAKI, Muneto, **Toplu Pazarlık Yoluyla Esneklik; Sosyal Tarafların ve Devletin Rolü**, çev. Rüçhan Işık,Ankara, Türkiye İş Kurumu, 2003

OLMSTED, Barney ,SMITH, Suzanne , **Creating A Flexible Workplace**, New York, American Management Association, 1989

ÖZDEMİR, Cumhur Sinan, “**Kısa Çalışma Ödeneğinin Amacına Ulaşması İçin İşsizlik Ödeneğine Hak Kazanma Şartlarını Kolaylaştırmak Gerekir**”, (Erişim) http://www.alomaliye.com/2009/cumhur_sinan_kisa_cal.htm, 05 Haziran 2009

PEKİN, Tefik , **Makro Ekonomi**, İzmir, Zeus Kitabevi, 2. Baskı, 2007

SABUNCUOĞLU Zeyyat, TÜZ Melek, **Örgütsel Psikoloji**, Bursa, 2005

SCANDURA Terri A., LANKAU Melenie J., “ Relationships of Gender, Family Responsibility and Flexible Work Hours to Organizational Commitment and Job Satisfaction”, **Journal Of Organizational Behavior**, Cilt 18, 1997

SCHULER, Randall S., **Managing Human Resources**, New York, South Western College Publishing, 6.Baskı, 1998

SELAMOĞLU, Ahmet, “Gelişmiş Ülkelerde İstihdam Politikaları, Esneklik Arayışı Ve Etkileri”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** , Sayı 4, Şubat 2002

SERTER, Nur , “ Kısmi Çalışma”, **Hukuki Esasları ve Sosyo-Ekonomik Yönleriyle Kısmi Çalışma Paneli**, 7 Mayıs 1991, Ankara, T.C. Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu

SÜRAL, Nurhan , “Ekonomik Kriz Döneminde Artan İstihdam Sorununa Alternatif Olarak Esneklik Uygulamaları”, **TİSK İşveren Dergisi**, Ankara, Cilt 47, Sayı 4, Ocak 2009

ŞEN, Sabahattin, “Esnek Üretim ve Esnek Çalışma”, **Türk Ağır Sanayi Ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, Cilt 15-16, Sayı 6, 1, Kasım 1999-Şubat 2000

ŞENTURAN, Şermin, YILDIZ, Berk, “İnsan Kaynağının Araştırılması, Seçimi Ve Ücret Yönetimi”, **Yönetmelik Ve Örgütsel Açısından İnsan Kaynakları**, İstanbul, Beta Basım A.Ş., Şubat 2007

T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, **4857 Sayılı İş Kanunu**, (Erişim) www.calisma.gov.tr/mevzuat/kanunlar/4857.doc , 04 Haziran 2009

TEKİN, Akay , **Avrupa Birliği İstihdam Politikası Genel Esasları**, Ankara,

TİSK, Yayın No 291, Nisan 2008

TINAR, Mustafa Yaşar, “Güvenceli Esneklik Tartışmaları ve Türkiye”, **TİSK İşveren Dergisi**, (Çevrimiçi) http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=1676, 25 Haziran 2009

TİSK , **Çalışma Hayatında Esneklik**, Ankara, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, 1999

TİSK, **Çalışma Hayatında Esneklik Semineri**, İstanbul, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, 1999

TİSK, **Sosyal Politika ve İstihdam Başlıklı AB Müktesebatı ve Türkiye**, Ankara, TİSK, Yayın No 268, Nisan 2006

TİSK, **Avrupa İstihdam Stratejisi ve İşgücü Piyasası Gelişmeleri**, Ankara, TİSK, Mayıs 2006, Yayın No 272, (Erişim) www.tisk.org.tr , 01 Haziran 2009

TİSK, **Genişlemiş Avrupa Birliği’nde Dönemsel Çalışma**, Ankara, TİSK, Kasım 2006

TİSK, **XXIII. Genel Kurul Çalışma Raporu**, Ankara, TİSK, 15-16 Aralık 2007

TİSK, **4857 Sayılı İş Kanunu ve Gerekçesi**, Ankara, TİSK, 2008, 2. Baskı

TİSK, “Kısa Çalışma Ve Kısa Çalışma Ödeneği İle İlgili Yönetmelik Değişti”,
TİSK İşveren Dergisi, Ankara, Cilt 47, Sayı 4, Ocak 2009

TİSK, “**Kısa Çalışma Ve Kısa Çalışma Ödeneği İle İlgili Yönetmelik**”,
(Çevrimiçi) <http://www.tisk.org.tr/hukuk/yonetmelik.asp?islem=liste&id=56>, 06
Haziran 2009

TİSK, **Avrupa Birliği’ne Üyelik Sürecinde AB Ülkeleri ve Diğer Aday Ülkeler Karşısında Türkiye’nin Durumu (2), TİSK Kıyaslama (Benchmarking) Raporu**, Ankara, TİSK, 2006

TOKOL, Aysen , **Endüstri İlişkileri Ve Yeni Gelişmeler**, Bursa, Vipaş İnş. A.Ş., 2001

TOKOL, Aysen , “Tele Çalışma Geleceğin Çalışma Şekli Olabilir mi? ”,
(Çevrimiçi)
<http://www.isgucdergi.org/index.php?p=makale&id=18&cilt=5&sayi=1&yil=2003>, 24 Haziran 2008

TREU, Tiziano, “ **Labour Flexibility in Europe** ”, Geneva, International Labour Review Vol.131, No.4-5,1992

TUNAY, Batu , **Makro Ekonomi: Teori ve Politika**, İstanbul, Arıkan Basım Ltd Şti, Mart 2007

TUNCAY, Can , “Değişim, Esneklik ve Türkiye İçin Çözüm Önerileri”, **MESS Mercek Dergisi**, Özel Sayı, Temmuz, 1999

TUNCAY, Can , “Esnekleşmenin Değişik Boyutları”, **Çalışma Hayatında 21. Yüzyılın Yeni Ufukları**, İstanbul, MESS Yayın No:227,1995

TUNCAY, Can , “ İş Kanunu Tasarısı’ndaki Ödünç İş İlişkisi ve Eleştirisi “, **MESS Mercek Dergisi**, Sayı 30, Nisan, 2003

TUNCAY, Can , “Geçici İş İlişkisi”, **İstihdam Yaratılmasında Geçici Çalışma Türleri ve Özel İstihdam Bürolarının Rolü Semineri**, Ankara, TİSK, 5 Haziran 2003

TUNCAY, Can , “İstihdam Paketinin Sosyal Güvenliğe İlişkin Hükümlerinin Değerlendiril-mesi”,**TİSK İşveren Dergisi**, Mayıs 2009, (Erişim) http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=2049, 16 Haziran 2009

TÜİK, **Türkiye İstatistik Yıllığı 2005**, Ankara, Mayıs 2006

TÜRKİYE İŞ KURUMU, **Açık İş İstatistikleri**, (Erişim) <http://www.iskur.gov.tr/LoadExternalPage.aspx?uicode=statikistatistikindex>, 15 Nisan 2009

TÜRKİYE İŞ KURUMU, İşgücü Yetiştirme Kursları, (Erişim) <http://www.iskur.gov.tr/LoadExternalPage.aspx?uicode=statisgucuyetistirmekurssl>, 05 Mayıs 2009

UZUN, Bekir , “Kıdem Tazminatı ve Bir Öneri”, **TİSK İşveren Dergisi**, Ankara, Cilt 47, Sayı 8, Mayıs 2009, (Çevrimiçi) http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=2386, 05 Haziran 2009

ÜNSAL, Erdal , **Makro İktisat**, Ankara, İmaj Yayıncılık, Altıncı Baskı, Şubat 2005

ULUCAN, Devrim, "Çalışma Hayatında Esneklik", **Prof. Dr. Metin Kotal'a Armağan**, Ankara, Türk Ağır Sanayi Ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası, 1998

VARÇIN, Recep , **İstihdam ve İşgücü Piyasası Politikaları**, Ankara, Siyasal Kitabevi, Ocak 2004

WORLD HEALTH ORGANIZATION, Health Topics, (Erişim) <http://www.who.int/topics/disabilities/en/>, 08 Mayıs 2009

YAVUZ, Arif , " Esnek Çalışmanın Endüstri İlişkilerine Etkisi", **İşveren Dergisi**, Cilt XXXVII, Sayı 4, Ocak, 1999

YAVUZ, Arif, "Çalışma Süresi Esnekliği Ve Türleri", **MESS Mercek Dergisi**, Özel Sayı, Temmuz, 1999

YAVUZ, Arif, " Çalışma Sürelerinin Esnekliği ve Esnek Zaman Modeli" , **Çimento Endüstrisi İşverenleri Dergisi**, Cilt 11, Sayı 6, Kasım 1997

YÜKSEL, Öznur , **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Gazi Kitabevi, 1998

ZAIM, Sabahattin, **Çalışma Ekonomisi**, İstanbul, 8.Baskı, Filiz Kitabevi, 1990

ÖZET

DOĞRU, Çağlar, Türkiye'deki İnsan Kaynakları Açısından Esnek Çalışmanın İstihdama Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2010

Tezde amaç olarak; esnek çalışmanın istihdama etkilerinin neler olduğunun ortaya konması ve esasen Türkiye'de esnek çalışma uygulamalarının ne seviyede olduğunu araştırarak, esnekliğin Türkiye'de istihdamı etkileyip etkilemediği ve etkiliyorsa ne şekilde etkilediğini incelemek esas alınmıştır.

Tezin kapsamı, esneklik ve esnek çalışma uygulamalarının incelenmesi ve bunların Türkiye'de insan kaynakları açısından ne şekilde uygulama alanı bulduğunun araştırılmasıdır. Ayrıca, tezde elde edilen sayısal veriler analiz yöntemi ile yorumlanarak bilgi üretilme aşamasına getirilmiştir.

Tezde, sonuç olarak, esnek çalışmanın istihdamı artırıcı etkilerinin olduğu saptanmış ve Türkiye'de esnek çalışma uygulamalarının henüz istenen seviyelerde olmadığı tespit edilmiş ve gelişmiş ülkelerdeki gibi istihdama olumlu etkilerinin ancak Türkiye'de esnekliğin geliştirilmesi ile mümkün olacağı anlaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler

1. İnsan Kaynakları Yönetimi
2. Esneklik
3. Esnek Çalışma
4. İstihdam
5. Güvenceli Esneklik

ABSTRACT

DOĞRU, Çağlar , The Effects of Flexible Work to Employment From The Perspective of Human Resources In Turkiye, Master Thesis, Ankara, 2010

The aim of thesis, is to indicate the potential effects of flexible work to employment and the degree to the applications of flexibility in Turkiye, and to the point of possible effects of flexibility to employment in Turkiye.

The content of thesis is to research the flexibility and flexible work applications from the point of human resources in Turkiye. By the way, the technic used to process quantitative results in thesis is analyzing method.

As a result, it has been indicated that there are several positive effects of flexibility to employment, but in Turkiye still flexibility and flexible work is not at the appropriate degree as they are in developed countries, so the possible positive effects of flexibility to employment in Turkiye will be under consideration only if Turkiye will take progressive actions on the issue of flexibility and flexible work.

Key Words

1. Human Resources Management
2. Flexibility
3. Flexible Work
4. Employment
5. Flexicurity