

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

**ÇALIŞMA YAŞAMINDA ESNEKLİK– UYGULAMALI
BİR ÇALIŞMA**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: **Özlem KARLIDAĞ**

İstanbul, 2011

T.C
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

**ÇALIŞMA YAŞAMINDA ESNEKLİK - UYGULAMALI
BİR ÇALIŞMA**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:
Özlem KARLIDAĞ
Öğrenci No:
080703023

Danışman:
Prof. Dr. Zeki ADAL

İstanbul, 2011

YEMİN METNİ

Yüksek lisans projesi/tezi olarak sunduğum “Çalışma Yaşamında Esneklik– Uygulamalı Bir Çalışma-” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullandıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım 08/10/2011

Özlem KARLIDAĞ

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

08/10/2011

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *İşletme* Bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden 080703023 numaralı *Özlem Karlıdağ*' ın "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*ÇALIŞMA YAŞAMINDA ESNEKLİK - UYGULAMALI BİR ÇALIŞMA*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 09.09.2011 tarih ve 2011/16 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince 45 dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında *oyçokluğu/oybirliği* ile *Kabul/Red veya Düzeltme* kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.


DANIŞMAN
PROF.DR. ZEKİ ADAL


ÜYE
YRD.DOÇ.DR. SEFER GÜMÜŞ


ÜYE
PROF.DR. MEHMET FİKRET GEZGİN

ÇALIŞMA YAŞAMINDA ESNEKLİK– UYGULAMALI BİR ÇALIŞMA

Tezi Hazırlayan: **Özlem KARLIDAĞ**

Özet

Günümüz koşullarında, küresel ve uluslararası rekabet, çalışma hayatının yeniden şekillenmesini zorunlu hale getirmiştir. Sanayileşmiş dünya ülkelerinin, çalışma hayatı ve çalışanların bu hayata uyumu konusundaki çalışmaları ise; giderek hız kazanmıştır. Dünyada yaşanan küreselleşme, çalışma hayatı dışında sermaye ile hizmet sunumunun serbest hareket etmesine zemin oluşturmuştur. Bu nedenle birçok alanda olduğu gibi çalışma hayatı içinde de esnek sistemler bulunmaktadır. Artan işsizlik ile küreselleşmenin yarattığı istihdam açığı çalışanların sosyal hayatı ve iş hayatı üzerinde de farklılıklar meydana getirmiştir. Bu çalışmada esnek çalışma üzerinde durularak konu bütün boyutları incelenmiş, çalışma hayatında esnek çalışmanın yeri, çalışan ve işveren üzerinde olabilecek etkileri hakkında açıklama yapılmaya çalışılmıştır. Tez çalışması yedi bölümü içermektedir. Birinci bölümde esnekliğin kavramsal boyutu hakkında bilgi verilip ikinci bölümde ise esneklik ile ilgili teorilere yer verilerek ortaya çıkışı konuları üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde esnek çalışmanın çeşitleri üzerinde açıklamalar yapılmıştır. Dördüncü bölümde de yabancı ülkelerdeki esnek çalışma şekillerine değinilmiştir. Beşinci bölümde Türk İş Hukukunda yer alan esneklik düzenlemelerine ve esnek çalışmaya yer verilmiştir. Altıncı bölümde ise Türkiye’de bankacılık üzerine bir araştırma yapıp araştırmanın sonuçları yorumlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Esneklik, Ücret, Hukuk, İşveren, Çalışma Süreci, Rekabet, İş Hayatı

FLEXIBILITY IN PROFESSIONAL LIFE– AN APPLIED STUDY

Presented By: **Özlem KARLIDAĞ**

Abstract

Today's conditions caused the global and the international competition and the Professional life to be reshaped. The studies performed in the industrialized countries relating to the Professional life and the workers' conformity to it have accelerated and become more comprehensive. The globalization in the world caused the basis for the free movement of the capital as well as provision of services. Thus, there are flexible systems within the Professional life just like in many other fields. The employment issues created by the increased unemployment due to the globalization caused differences to arise among the workers' social lives and the business lives. In this study, we shall analyze the flexible working conceptual and explain the place of flexible working in Professional life and its possible effects on the worker and the employer. The thesis consists of seven sections. In the first section, the information about the conceptual dimensions of the flexibility was provided and in the second section, the theories regarding flexibility were considered and their common grounds were studied. In the third section, the explanations were provided about the types of flexible working. In the fourth section, the forms of the flexible working methods in the foreign countries were mentioned. In the fifth section, the flexibility arrangements in Turkish Labor Code and the flexible working was analyzed. In the sixth section, a research was conducted on the banking in Turkey and the results of the research were interpreted.

Key Words: Flexibility, Wage, Law, Employer, Working Process, Competition, Professional life

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

Özet.....	i
Abstract.....	ii
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
KISALTMALAR	ix
1. GİRİŞ.....	1
2. ESNEKLİK KAVRAMI VE ESNEK ÇALIŞMA	3
2.1. Genel Olarak Esneklik Kavramı.....	4
2.2. Esneklik Kavramının ve Uygulamalarının Ortaya Çıkışı ve Gelişimi	4
2.3. Esneklik Türleri	6
2.3.1. Fonksiyonel Esneklik.....	6
2.3.2. Sayısal Esneklik.....	7
2.3.3. Ücret Esnekliği	8
2.4. Esnek Çalışmanın İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Önemi	9
2.4.1. Esnek Çalışmanın Çalışanlar Açısından Faydaları.....	10
2.4.2. Esnek Çalışmanın Çalışanlar Açısından Sakıncaları	13
2.4.3. Esnek Çalışmanın İşverenler Açısından Faydaları	15
2.4.4. Esnek Çalışmanın İşverenler Açısından Sakıncaları	16
3. ESNEK ÇALIŞMANIN DEĞİŞİK BİÇİMLERİ.....	18
3.1. Esnek Sürelerle Çalışma.....	18
3.1.1. Kayan İş Süresi	18
3.1.1.1. Basit Kayan İş Süreci	20
3.1.1.2. Nitelikli (Vasıflı) Kayan İş Süresi	20
3.1.2. Yoğunlaştırılmış İş Haftası	21
3.1.3. Zaman Bankacılığı.....	22

3.2. Esnek İstihdam	22
3.2.1. Belirli Süreli Çalışma	23
3.2.2. Kısmi Süreli Çalışma	24
3.2.3. Çağrı Üzerine Çalışma.....	28
3.2.4. Evde Çalışma	30
3.2.5. Tele Çalışma	33
3.2.6. İş Paylaşımı.....	37
3.2.7. Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing).....	41
3.2.7.1. Outsourcing (DKY) İle İlgili Yapılmış Tanımlar	42
3.2.7.2. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Ortaya Çıkışı	43
3.2.7.3. Dünyada Dış Kaynaklardan Yararlanma	43
3.2.7.4. Türkiye’de Dış Kaynak Kullanımı	44
3.2.8. Ödünç (Geçici) İş İlişkisi.....	48
4. YABANCI ÜLKELERDE ESNEK ÇALIŞMA.....	49
4.1. Avrupa Birliğinde Esnek Çalışma İşle İlgili Düzenlemeler	50
4.2. Almanya	52
4.3. Hollanda	54
4.4. Fransa	55
4.5. İtalya	56
4.6. İngiltere	57
5. TÜRK İŞ HUKUKUNDA ESNEK ÇALIŞMA	60
5.1. 4857 Sayılı İş Kanununa Göre Türkiye’de Esnek Sürelerle Çalışma	61
5.1.1. Haftalık Çalışma Süresinin Günlük Çalışma Sürelerine Farklı Dağılımı	61
5.1.2. Sıkıştırmış İş Haftası ve Denkleştirme	61
5.1.3. Telafi Çalışması	63
5.1.4. Fazla Çalışma Yerine Serbest Zaman	64
5.2. 4857 Sayılı İş Kanununa Göre Türkiye’de Esnek İstihdam Biçimleri.....	66
5.2.1. Belirli Süreli İş Sözleşmeleri	66
5.2.2. Kısmi Süreli İş Sözleşmeleri	67
5.2.3. Çağrı Üzerine Çalışma.....	68

5.2.4. Mevsimsel Çalışma.....	69
5.2.5. Geçici İş İlişkisi	70
5.2.6. Alt İşveren Uygulaması.....	71

6. TÜRKİYE’DE BANKACILIK SEKTÖRÜNDEKİ ESNEK ÇALIŞMA SİSTEMLERİNİN UYGULANMASINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA...74

6.1. Türkiye’de Bankacılık Sektörü	74
6.2. Araştırmanın Amacı	78
6.3. Evren ve Örneklem.....	78
6.4. Varsayımlar ve Sınırlılıklar	79
6.5. Verilerin Toplanması.....	79
6.6. Bulgular ve Yorumlar.....	80
6.7. Bankalarda Esnek Çalışma Modellerinin Uygulanma Sıklığı.....	80
6.7.1. Bankanızda Esnek Çalışma Modelleri Uygulanmakta Mıdır? Sorusu İle İlgili Bulgular	80
6.7.2. Esnek Çalışma Modeli Uygulanmayan Bankalarda, Esnek Çalışma Modelinin Uygulanmamasının Sebepleri ve Bu Sebeplerin Önem Dereceleri İle İlgili Bulgular.....	81
6.7.3. Esnek Çalışma Modeli Uygulayan Bankalarda, Esnek Çalışma Modelinin Uygulanmasının Sebepleri ve Bu Sebeplerin Önem Dereceleri İle İlgili Bulgular	82
6.8. Esnek Çalışma Modeli Uygulayan Bankalarda, Esnek Çalışma Modelinin Uygulanmasının 4857 Sayılı İş Kanununda Düzenlenmiş Olan Esneklik Türlerinden Hangilerinin Olduğu Ve Hangi Oranlarda Kullanıldıkları İle İlgili Bulgular	82
6.8.1. Esnek İstihdam Biçimleri Ve Bu İstihdam Türünde Çalışanların Toplam Çalışanlara Oranı	82
6.8.1.1. Belirli süreli iş sözleşmesi ile istihdam (İş K. Md 11-12).....	83
6.8.1.2. Kısmi süreli (part time) sözleşme ile istihdam (İş K. Md.13).....	83
6.8.1.3. Çağrı üzerine çalışma (İş K. Md 14).....	84
6.8.1.4. Dış kaynak kullanımı (alt işveren) (İş K. Md.2)	84

6.8.1.5. Geçici(ödünç) iş ilişkisi ile istihdam (İş K. Md.7).....	85
6.8.1.6 .Tele çalışma	85
6.8.2. Esnek Çalışma Süreleri.....	86
6.8.2.1. Sıkıştırılmış iş haftası (İş K. Md.63).....	86
6.8.2.2. Telafi çalışması (İş K. Md.64)	86
6.8.2.3. Fazla çalışma ücreti yerine serbest zaman (İş K. Md.41)	87
6.8.2.4. Kayan çalışma saatleri	87
6.9. Bankanızdaki Esneklik Uygulamalarının Olumlu Sonuçları Nelerdir? Sorusu ile İlgili Bulgular	88
6.10. Bankanızdaki Esneklik Uygulamalarının Olumsuz Sonuçları Nelerdir? Sorusu ile İlgili Bulgular	88
SONUÇ	88
KAYNAKÇA	91
EKLER	98

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1. Tele Çalışmanın Faydaları	36
Tablo 2. Tele Çalışmanın Dezavantajları.....	37
Tablo 3. Türkiye’de Toplamda Bankacılık Sisteminde 2009 Ve 2010 Yılları Arasında Şube Sayısı.....	75
Tablo 4. Bankacılık Sisteminde Çalışanlar	76
Tablo 5. Öğrenim Gruplarına Göre Banka Çalışanları	76
Tablo 6. Cinsiyet Dağılımına Göre Banka Çalışanları.....	77
Tablo 7. Bankanızda Esnek Çalışma Modelleri Uygulanmakta Mıdır?	80
Tablo 8. Esnek Çalışma Modelinin Uygulanmamasının Sebeplerine İlişkin Önem Dereceleri	81
Tablo 9. Esnek Çalışma Modelinin Uygulanmasının Sebeplerine İlişkin Önem Dereceleri	82
Tablo 10. Belirli Süreli İş Sözleşmesi İle İstihdam (İş K. Md 11-12)	83
Tablo 11. Kısmi Süreli (Part Time) Sözleşme İle İstihdam (İş K. Md.13)	83
Tablo 12. Çağrı Üzerine Çalışma (İş K. Md 14).....	84
Tablo 13. Dış kaynak kullanımı (alt işveren) (İş K. Md.2).....	84
Tablo 14. Geçici(ödünç) iş ilişkisi ile istihdam (İş K. Md.7)	85
Tablo 15. Tele Çalışma	85
Tablo 16. Sıkıştırılmış iş haftası (İş K. Md.63)	86
Tablo 17. Telafi Çalışması (İş K. Md.64)	86
Tablo 18. Fazla çalışma ücreti yerine serbest zaman (İş K. Md.41).....	87
Tablo 19. Kayan Çalışma Saatleri.....	87
Tablo 20. Çalışılan Bankadaki Esneklik Uygulamalarının Olumlu Sonuçları	88
Tablo 21. Çalışılan Bankadaki Esneklik Uygulamalarının Olumsuz Sonuçları	88

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1. Dış Kaynaktan Yararlanılan Hizmetler.....	46
Şekil 2. Outsourcing Sağladığı Faydaların Dağılımı	47
Şekil 3. Dış Kaynaktan Yararlanmanın Nedenleri	47

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ASG	: Avrupa Sosyal Gündemi
ÇEEP	: European Centre of Enterprises with Public Participation and of Enterprises of General Economic Interest (Avrupa Kamu Kuruluşları Birliği)
DİSK	: Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
EC	: European Community (Avrupa Topluluğu)
EFTA	: European Free Trade Association (Avrupa Serbest Ticaret Alanı)
ETUC	: European Trade Union Confederation (Avrupa İşçi Sendikaları Konfederasyonu)
HAK-İŞ	: Hak-İş Konfederasyonu
ILO	: Uluslararası Çalışma Örgütünün
ILR	: International Labor Research
İŞKUR	: Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğu
MESS	: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası
OECD	: Organisation For Economic Cooperation and Development
RG	: Resmi Gazete
TİSK	: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu
TUİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
TURK-İŞ	: Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu
UNICE	: Union of Industrial and Employers' Confederations of Europe (Avrupa Sanayi ve İşveren Konfederasyonları Birliği)
WB	: World Bank (Dünya Bankası)

1. GİRİŞ

Dünya ülkelerini kapsayan küreselleşme, çalışma hayatı üzerinde kapsamlı değişiklikler meydana getirmiştir. Son yıllarda küreselleşmeyle birlikte ekonomik sınırlar ortadan kalkmış; mal, hizmet ve sermaye ülkeler arasında serbest hareket imkânı yakalamıştır. Özellikle de işgücü piyasası bu gelişmelerden daha çok etkilenmiştir. Küreselleşme, işgücü piyasasında yeni esnek çalışma biçimlerini hayata geçirmiştir. 2000 yıllarda ise çalışma koşullarında esneklik kavramı daha çok görülmeye ve uygulanmaya başlamıştır. Çalışma hayatında kendisinden bu kadar çok bahsettiren esneklik kavramı ile ilgili günümüzde birçok tanım yapılmakta ve kavramsal olarak içeriği itibariyle değişik alanlarda ve farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Esneklik kavramını tek bir tanımla açıklamak olanaksızdır. Bu nedenle aşağıda esnekliğe yönelik değişik tanımlar verilmiştir.

- Ekonomik durum istikrarsız olduğu zaman çalışma saatlerinin ve iş gücünün buna uyarlanmasıdır.
- Ya da ücretlerin ekonomideki talebe göre uyarlanması, taleplere göre ücretlerin yeniden düzenlenmesidir.
- Bir sistemin ya da alt sistemin çeşitli sorunlara karşı uyum gösterebilme yeteneğidir.
- Hızlı değişiklik bağlamında bir zorunluluktur, değişebilme yeteneğini ifade eder.
- Değişikliklere uyum gösterebilme kapasitesini sürekli artıran uygulamalar, kurumsal, kültürel ya da öteki sosyal ve ekonomik düzenlemelerin değiştirilmesidir (Yalınpala, 2003, s.277).

Günümüz şartlarında ve koşullarında değişen iş alanları içinde yönetim ile işverenler tarafından esneklik kavramı farklı şekillerde yorumlanmakta ve tanımlanmaktadır. Tarafların uzlaşmaları için devlet, asgari ve azami sınırları belirlemiştir. Bu belirlenen sınırlar çerçevesi içinde çalışma koşullarını kendilerine uygun şekilde belirleyebilmelerine imkân ve olanak sağlanmıştır. Buna örnek olarak, “Emredici bir kural ile çalışma süresine yeni bir üst sınır konulmakta, ancak taraflar

toplu iş sözleşmesi ile bu sınırı aşmamak koşulu ile değişen koşullara göre farklı seçenekleri esas alan düzenlemeler yapılabilmektedir (Çelik, 2007, s.4).

Esneklik uygulamalarında her iki taraf için de işbirliğinin sağlanması önemli bir noktadır. Tarafların menfaatine yönelik olarak yapılan sözleşme çalışma koşullarının daha olumlu seyretmesine zemin oluşturacaktır. Teknolojik üretim süreci içinde standartlarının belirlenmesi ve bunun da sözleşmeye dâhil edilmesi ayrı bir önem arz eder.

Günümüzde kullanılan esnek üretim modellerine büyük ihtiyaç duyulmaktadır. Duyulan bu ihtiyaçlar çalışan ve işveren açısından artık zorunluluk haline gelmiştir. Çalışma alanlarında esnek üretime duyulan ihtiyaç daha da önemli bir noktayı oluşturmaktadır. Öncelikli olarak çalışma hayatında ve daha sonrasında toplumsal barışın sağlanması ve korunmasında önemli ölçüde ihtiyaç duyulan esnek üretim sistemi üretim modellerinin oluşturulmasına neden olmuştur. Modellerle ilgili kavramdan önce çalışma hayatı ve esneklik kavramının tarihi gelişimini ele almak ve değerlendirmek gerekir.

2. ESNEKLİK KAVRAMI VE ESNEK ÇALIŞMA

Çalışma ve iş, etimolojik olarak aynı kökten gelmelerine ve çoğu kez birbirlerinin yerine kullanılmalarına rağmen, aralarında bir fark vardır. Endüstrileşmeyle ücretli çalışmanın ortaya çıkışı bu farkı önemli kılmıştır. İş, çalışmadan bağımsız, ayrı bir kavram değildir, buradaki ayrımın amacı, işin "ücret karşılığı" yapılan bir çalışma olduğunu vurgulamaktır. Nitekim, çalışma belirli bir üretimi amaçlayan fiziksel ve zihinsel insan faaliyetlerinin toplamı" olarak tanımlanırken, bu faaliyet belirli bir kazanç amacıyla yapıldığında "ücretli çalışma" veya "iş" ten söz edilmektedir. Genel olarak çalışma, "bireyin bedensel, zihinsel veya ruhsal enerji harcayarak maddi ve manevi bir kazanç karşılığı kendisi ya da başkaları için değerli mal ve hizmetler ürettiği, amaçlı ve sürekli sosyal bir faaliyet" olarak belirtilmiştir (Kapız, 2003, s.27).

Esneklik kavramı ise; genel olarak kuralsızlaştırma (deregulation), yasal düzenlemelerin etkisiz hale getirilmesi olarak değerlendirilmektedir. Esnekliğin kuralsızlaştırma ile eş anlamlı olmadığını belirten ve yasa, tüzük ve yönetmelik hükümlerinin yerini bireysel veya toplu iş sözleşmeleri hükümlerinin alacağı ve bu surette kural koyma işlevinin devlet ve sosyal taraflar arasında devlete nazaran tarafların yetki alanlarını daha çok genişleten bir durum yaratılması olarak görenler de vardır (Topçuk, 2006, s.1).

Çalışma hayatında esnekliğin uygulanmasıyla, küreselleşmenin getirdiği acımasız rekabet ve teknolojideki hızlı gelişmeler işgücü piyasalarında uyum sağlayabilecektir. Bu uyumun sorunsuz bir şekilde sağlanabilmesi için, her şeyden önce işgücü piyasasında geçmişten günümüze süregelen katı ilke, kural ve geleneksel kurumların yumuşatılması gerekmektedir. Başka bir ifadeyle ülkelerin çalışma mevzuatlarında var olan ve işçiyi koruma ilkesini esas alan, işveren yönünden uyulması zorunlu katı ilke ve kuralların yerine rekabet gücü kazandıran, istihdamı artıran esnek ilke ve kuralların getirilmesi uyum için şarttır (Günay, 2007, s. 6).Bu noktada esnek çalışma ön plana çıkacaktır.

2.1. Genel Olarak Esneklik Kavramı

Tokol'a göre; "Esneklik sık kullanılan her duruma uygulanabilen bir kavramdır. Esneklik bir sistem veya alt sistemin sisteme yönelik çeşitli etkenlerle uyumlu olarak tepki gösterebilmesini ifade etmektedir. Bu durumda sistemi etkileyen değişkenlere ve dış etkenlere bağlı olarak esnekliği değişik biçimlerde tanımlamak olasıdır. Ancak esneklik kavramının temel unsuru değişebilirlik oluşturmaktadır. Bu nedenle esneklik özellikle köklü değişim dönemlerinde belirleyici bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır."

Esneklik çalışma hayatında genel olarak, "değişebilirlik" ya da başka bir ifade ile "değişime ayak uydurabilme yeteneğidir". Bu değişim, ekonomik ve sosyal alanda yaşanan değişimler ile teknolojik alanda yaşanan ilerlemeleri ifade etmektedir (Yorgun, 1999, s. 215).

Esneklik kavramının biraz belirsiz olması; kavramın işçi ve işveren taraflarınca farklı yorumlanmasına neden olmaktadır. Örneğin; bir işçi esnekliğin çalışma hayatıyla ilgili karar vermede kendisine daha fazla özgürlük getirdiğine inanırken bir başka işçi esnekliği çalışma hayatında belirsizlik veya güvensizlik olarak algılayabilmektedir. İşveren tarafından ise esneklik; işçileri koordine etmede ve kontrol altında tutmada daha rahat hareket etme imkanı sağlayan bir mekanizma olarak düşünürken, diğerleri bu düşünceye tamamen reddedip, esnekliğin işçiler üzerinde kontrol ve denetimi tamamen kaybettireceği düşüncesini savunmaktadır (Bacak ve Şahin, 2006, s.326) Çalışan, işveren ve devlet üçlüsünün esneklik kavramına farklı değerlendirmeler getirdiği görülmektedir.

2.2. Esneklik Kavramının ve Uygulamalarının Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

1970'li yılların son çeyreğine girildiğinde tüm dünyada petrole dayalı ekonomik durgunluk ve krizler baş göstermeye başlamıştır. Bu durum Türkiye ve diğer dünya ülkeleri açısından istihdam sorununu ortaya çıkarmıştır. Ekonomik durgunluk nedeni ile çalışma hayatı derinden etkilenmiş ve zarar görmüştür. Seksenli

yılların başlarından teknoloji dünyasında baş döndürücü gelişmeler ortaya çıkmış ve bilgisayar kullanımı büroların yanı sıra, fabrikalarda, hatta evlerde bile kullanılmaya başlanmıştır. Teknolojideki bu gelişmeler yeni üretim tekniklerini ortaya çıkarmış ve işletmeleri müthiş bir rekabetinin içine sokmuştur. Böylece, teknolojisini geliştiremeyen, verimini artıramayan işletmeler piyasadan çekilmeye mahkûm olmuşlardır (Tuncay, 1995, s.57).

Esneklik kavramını tanımlayabilmek için esneklik kavramını etkileyen faktörleri belirlemek gerekmektedir. Dünyada geçmiş ve gelecekte de yaşanabilecek krizler çalışma esnekliğini derinden etkilemektedir.

“Esnekliği doğuran faktörlere bakıldığında en önemlisi işsizliktir. Özellikle petrol kriziyle başlayan 1970’li yıllarda ortaya çıkan ekonomik durgunluk, belirsizlik ve ülkelerin ekonomik performanslarındaki düşüş işsizliği önemli ölçüde arttırmıştır. İş yerlerinin küçülmesiyle ya da kapanmasıyla ortaya çıkan işsizlik sorununa hükümetler esnek çalışma biçimleriyle müdahale etmeye çalışmışlardır (TISK, 1999, s.7). “Esnek çalışma modelleri artık ekonomik kriz dönemlerinde işletmelerin rekabet güçlerini koruyabilme ve ayakta kalabilmek için bir çare olarak görülmeye başlamıştır. Yaşanan ekonomik krizler yanında işgücünün yapısında ve davranışlarında meydana gelen değişim de esnek çalışma modellerinin benimsenmesine ve yaygınlaşmasına ortam hazırlamıştır (Yılmaz, 2003, s.53-54).

Özellikle de kriz dönemlerinde işsizliğin artış göstermesi işçi, işveren ve devlet üçlüsünü çözüm yolları aramaya yöneltmiştir. Bunun sonucu olarak da yeni çalışma biçimlerine duyulan ihtiyaçlar sayesinde kısmi süreli çalışma, geçici çalışma, evde çalışma ve tele çalışma gibi alternatif çalışma biçimleri ortaya çıkmıştır ve yavaş yavaş iş yerlerinde uygulanmaya başlanmıştır (Yavuz, 1995, s.34).

Çalışma hayatındaki yenilikler de esnekliği etkileyen diğer bir faktördür. Sektördeki gelişmeler ekonomik ve sosyal ihtiyaçları ortaya çıkarmış ve bunun sonucunda da gençler ve kadınlar çalışma hayatıyla daha çok ilgilenmeye başlamışlardır. Kadın işgücünün işgücü piyasasına katılması, öğrencilerin ve ikinci

bir iş yapmak isteyenlerinde katılmasıyla esnek çalışma biçimlerine gereksinim daha çok duyulmuştur.

Esnek çalışma biçimleri sayesinde kadınlar iş dünyasının içinde yer almış, özellikle finans, banka, sağlık, tekstil, hizmet v.b. alanlarda kendilerine istihdam sağlamışlardır. Kadınların sadece ev hayatı ile sınırlandırılmaları ortadan kaldırmıştır (Yavuz, 1995, s.42).

2.3. Esneklik Türleri

Petrol krizi ile ortaya çıkan esneklik kavramı farklı başlıklar altında toplanmıştır. Buradan yola çıkarak esneklik türleri sayısal esneklik, fonksiyonel esneklik, ücret esnekliği ve çalışma süresi esnekliği olarak çeşitli bölümlere ayrılmaktadır.

2.3.1. Fonksiyonel Esneklik

Fonksiyonel esneklik kavramı, iç esneklik olarak da adlandırılmaktadır. Fonksiyonel esneklik, işletmede çalışanların değişen teknolojik şartlara, iş yüküne ve üretim metotlarına uyum sağlayabilecek şekilde eğitilmesi ve istihdam edilmesidir (Zaim, 1997, s.30). Fonksiyonel esnek işletmelerde daha fazla eğitilmiş iş gücünün olmasını sağlamaktadır.

Fonksiyonel esnekli kendi içinde gruplara ayrılır.

Yatay İş Hareketi; Benzer şekilde çalışan, ancak değişik vasıflara sahip işçilerin birbirlerinin yerine çalıştırılabilmesidir. Yapılan işe göre ek eğitime gerek olmadan, bir bölümden başka bölüme aktarılabilmesidir.

Gruplar Arası Yatay Esneklik; Nitelik ve özellikler bakımından birbirine benzer çalışma grupları arasında bulunan çalışanların, temel vasıflarını koruyarak birbirlerinin yerine çalıştırılabilmesidir.

Yatay Grup Bütünleşmesi; İşçi grupları arasındaki fabrika içi iş bölümünün azaltılması şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Dikey grup bütünleşmesi; Üretim ünitesi içindeki vasıf ve yetenek kademelenmesini azaltmak anlamına gelmektedir.

Dikey işlevsel bütünleşme; Planlama ve üretim işlerini üstlenen işçi gruplarının vasıflı ve yarı vasıflı farkını koruyarak tek bir takım içinde yer almalarıdır.

Kalite kontrol; İşletme içerisinde imalat işlevleri ile gözetim, düzeltme, kalite kontrol faaliyetlerinin aynı çalışanlar tarafından yapılmasıdır.

Bütünleşmiş takım çalışması; İşletme içinde bir ekip ruhu ve bağlılığı yaratılarak çalışanlara aidiyet duygusu aşılmasını amaçlar (Çelik, 2004, s.126).

2.3.2. Sayısal Esneklik

Sayısal esneklik; işçi alımları ve çıkarmalarında iş güvencesi ile ilgili koruyucu tedbirlerin azaltılması veya kaldırılmasında değişen iktisadi ve teknik şartlara ve iş piyasasındaki talep değişikliklerine göre işgücünün miktarının belirlenmesidir. Çalışanlar açısından sayısal esneklik, iş güvencesinin ortadan kalkması anlamına gelmektedir. Sayısal esneklik geçici çalışma, kısmi çalışma, taşeronluk, evde çalışma, fazla çalışma gibi esnek çalışma biçimleriyle sağlanmaya çalışılmaktadır (Zaim, 1997, s.30).

Sayısal esneklik "*Numerical Flexibility*", değişen ekonomik ve teknolojik şartlara bağlı olarak piyasalardaki talep değişikliklerine göre firmaların iş gücünün miktarını belirleyebilme serbestisi olarak görülmektedir. Sayısal esneklik iç ve dış sayısal esneklik şeklinde ikiye ayrılmaktadır (Günay, 2007, s.9).

İşletmeler işçi alma ve çıkarmada, çalıştıracak işçilerin niteliklerini belirleyebilmede, yasal sınırlar ile ne kadar az sınırlandırılabilirse sayısal esneklik o kadar çok uygulanabilmektedir (Çelik, 2004, s.128).

Sayısal esneklik, çekirdek iş gücü için uygulanabileceği gibi esas itibariyle çevresel iş gücü içinde kullanılmaktadır. 1970'li yılların ortasında kadar AB ülkelerinde temel istihdam şekli, full time çalışma şeklinde iken, bugün esnek çalışma şekilleri oldukça fazla kullanılmaktadır. Çalışma yaşamındaki gelişmelere bağlı olarak da sayısal esneklik çalışma hayatında giderek artmaya devam edecektir.

İşverenlerin önem verdiği ve arttırmaya çalıştığı sayısal esnekliğe, işçi sendikaları pek olumlu bakmamaktadır. Çünkü sayısal esnekliğin işçi çıkarımları konusunda işletmelere kolaylık tanıyan bir yöntem olmasından dolayı işçi sendikaları, sayısal esnekliğin istihdam güvencesini zedeleyeceği fikrine sahiptir (Yavuz, 1995, s.16).

Esneklik türleri içinde tartışmaya en açık ve en çok konuşulması gereken esneklik türü sayısal esnekliktir

2.3.3. Ücret Esnekliği

Ücret esnekliği, işletmelerin ücret yapısını ve düzeyini değişen iş gücü piyasasına ve karmaşık piyasa ekonomisinin şartlarına göre ayarlayabilmesidir. Ücret esnekliğinde en önemli faktörlerin başında mali ve ekonomik yapı gelmektedir. Ücret esnekliğinde denge ödemeler noktasında sağlanmaktadır. Bu nedenle ekonomik yapı ve mali güç ücret esnekliğinin her yönüyle etki etmektedir (Demir ve Gülşen, 2008 s.68-89).

Ücret esnekliği, çalışanlara yapılan ücret ödemelerinde uygulanan sistemin kişi bazlı olması ve bunun verimlilik, işletmenin ekonomik yapısı, performans, sahip olunan yetenekler açısından ayrı ayrı değerlendirilebilme serbestisini ifade etmektedir (Pinhas, 2007, s. 48).

Ücret esnekliği ile işletmelerde çalışanların başarıları ödüllendirilerek, hem onların verimli çalışmalara katılmaları teşvik edilmiş hem de işletme üretimini artırmış olur. Ücret esnekliğinin temelini, bireysel başarıların ödüllendirilmesi oluşturmaktadır (Tuncay, 1995, s. 62).

Ücret esnekliği makro esneklik ve mikro esneklik olmak üzere iki değişik açıdan da ele alınmaktadır. Mikro esneklik işletme düzeyinde ücretlerin endüstrilere, mesleklere ve emeğin vasfına göre olmasını ve firmaların mali güçlerine göre ayarlanması anlamına gelmektedir. Makro düzeyde ücret esnekliği ise; ücretlerin genel ekonomik şartlara ve konjoktürel dalgalanmalara uyum sağlayabilmesi olarak ifade edilmektedir (Demir ve Gersil, 2008, s. 71).

İş gücü piyasasındaki nadir vasıflı işçilere özel ücret ödemeleri yapılabilmesi ve onları işletmeye kazandırma imkânını sağlamaktadır. Sağlanan bu imkânlar, işletmenin sürekliliğini devam ettirecek ve işsizlik oranı düşürülmüş olacaktır (Yavuz, 1995, s.17).

Yapılan çalışmalar ve araştırmacıların verdikleri bilgilerden anlaşıldığı gibi ücret esnekliği hem işletme hem de çalışanlar üzerinde önemli bir konuyu oluşturmaktadır. İşveren daha fazla verim elde edilmek istiyorsa çalışanın ücret ile ödüllendirerek motivasyonunu artırmış olacaktır. Bu sayede de çalışanın daha fazla verimli olmasını sağlamış olacaktır.

2.4. Esnek Çalışmanın İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Önemi

İşletmeler kendilerini geleceğe hazırlayıp bütün eylemlerini stratejik bir çerçeve içinde yapmalıdır. Kurumların rekabetçi ortamda ayakta kalabilmelerini sağlayacak olan tekniğin; esnek bir yönetim biçimi olabileceği söylenebilir. Yarının iş gücü geçmiş kuşaklar gibi düşünüp hareket etmeyecek; onların değerleri, öncelikleri ve istekleri günümüzden çok daha farklı olacaktır. Bu noktada da insan kaynaklarına çok büyük görevler düşecektir (Küçük, 2004, 89-102).

İşletme ve üretim sistemlerinde insan kaynakları bölümü gelişmiş ve gelişmekte olan dünya ülkelerinin korkulu rüyası olan ekonomik krizlerle başa çıkılmasında işletmelere büyük destekler sağlamıştır.

Yeni teknolojilerin üretime girmesinde insan kaynakları bölümüne büyük işler düşmektedir. Çalışanları aydınlatan, onlara fırsat veren ve çalışanları destekleyen, teknolojik yeniliklere ayak uydurmasını sağlayan örgüt yapısı ve yönetimi, insan kaynaklarıdır. Artık günümüzde teknolojik yeniliklere uyum sağlayan bir örgüt yapısına ve yönetim modeline gereksinim duyulduğu açıktır. İleri teknolojiye dayanan bir üretim sistemi için en önemli unsur insan kaynağıdır.

2.4.1. Esnek Çalışmanın Çalışanlar Açısından Faydaları

Esnek çalışma, çalışanların çalışma hayatı ile ilgili bütün problemlerini çözememesine rağmen, gerek mavi yakalılar gerekse beyaz yakalılar için birçok faydası bulunmaktadır. Bu faydalara ilişkin bilgiler bazı konu başlıkları altında da toplanabilmektedir. Esnek çalışma sisteminin çalışanlara sağladığı en önemli faydaların başında özel hayat ve özel hayatın kalitesi gelmektedir.

Esnek çalışmanın çalışanlara serbest zaman kazandırması ,önemli avantajı olarak karşımıza çıkmaktadır. İşçinin özel hayatına göre iş hayatını düzenleme konusunda, çalışanlara yetki ve fırsat verdiğinden, işçilere daha fazla özgürlük sağlamaktadır. Onların özel hayatlarının kalitesinin de artmasına yardımcı olmaktadır. Böylece, işçilerin daha fazla özgür zamana sahip olması, çalışma ve özel hayatlarının kalitelerinin artması, yeni teknolojik gelişmelerin beraberinde getirdiği bazı olumsuz etkilerin azaltılması sağlanacaktır. Çalışanlar iş dışında kendileri için kullanacakları serbest bir zaman kazanacaklarından kendi ihtiyaçları ve özel durumlarına göre çalışma programları belirleyebileceklerdir.

Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, kişilerin verimli oldukları zamanları, diğer bir ifadeyle biyolojik zamanları psikolojik durumlarına ve ihtiyaçlarına göre değişmektedir. Verimli olunan zamanlar bireyden bireye değişeceği gibi aynı şahsın

farklı zamanlarında bile aynı olmamaktadır. Örneğin bazı kimseler sabahleyin geç saatlere kadar 10:00-11:00'a kadar uyumayı severken, bazıları da erken kalkıp işe başlamayı tercih etmektedir. Sabahleyin geç kalkmayı tercih eden kişi saat 08.00'da iş başı yaptığı zaman verimsiz anında çalışmış olacaktır. İşletmeler, genelde çalışma sürelerini tespit ederken, işçilerin verimli oldukları zamanları dikkate almamaktadırlar. İşletmeye uygun olan ve işletmenin istediği vakitte işbaşı yapılmaktadır. Bu da çalışan performansını olumsuz etkilemektedir. Esnek çalışmayla ise, bu durum tersine dönmektedir. Çalışma sürelerinin ve işe başlama zamanının belirlenmesinde işletmeye uygunluk değil, işçinin verimli olduğu zaman esas alınmaktadır. Esneklik ile, kişilere çalışma zamanını seçme ve belirleme hakkı tanındığından çalışanlar kendilerini en verimli hissettikleri zaman işe başlayacaktır. Çalışma sürelerinin ve şeklinin esnekleşmesiyle, işçiler kendi ihtiyaçları ve özel durumlarına göre çalışma programları belirleyebileceklerdir. Böylece, çalışanlar zamana hakim olacak, daha fazla bağımsız ve serbest zaman elde edeceklerdir (Yavuz, 1995, s.22). Bu da onlar için ideal bir çalışma ortamının oluşmasını sağlayarak iş verimliliğini arttırmaktadır.

İşe gidiş dönüşte yolda geçen sürenin azaltılması da esnek çalışmanın diğer önemli bir faydasını oluşturmaktadır. İşletmeler genellikle, işyeri çalışma saatlerini belirlerken, işe gidip gelmede yolda geçen süreyi dikkate almamakta ve işin serbest vakti olarak kabul etmektedir. Hâlbuki yollarda oldukça fazla zaman kaybedilmektedir. Trafikte kaybedilen zaman, bir stres kaynağı olarak çalışanın performansını olumsuz etkilemektedir. Esnek çalışmanın olduğu durumlarda ise, işçiler işe gidiş-dönüşlerini trafik sıkışıklığı olmayan sakin zamanlara tercih edebileceklerdir. Böylece yollarda kaybedilecek vakitler azalacak, kendilerini daha az yorgun, daha iyi hissedecekler ve işçilerin çalışma verimlilikleri de artacaktır. Esnek çalışma sistemini uygulayan işletmelerde; zaman kaybından kaynaklanan çalışanların psikolojisi olumlu etkilenecek stresi azaltacak ve çalışanın performansına olumlu yansıtacaktır. Esnek çalışmanın bir diğer faydası, çalışanların esnek çalışma sayesinde sosyal ilişkilere ve özel işlerine daha rahat zaman ayarlayabilmektedir (Küçük, 2004, s.100).

Bu sayede çalışanlar aileye ve özel yaşama daha fazla zaman ayırarak çalışma programlarını kendi özel ve aile hayatına göre ayarlayabilmektedirler. Böylece aileleri ile daha çok ilgilenebileceklerdir. Ailelerine vakit ayırarak daha çok zaman geçirecekler ve kendileri içinde sosyal faaliyetlere katılabileceklerdir. Esnek çalışmayla çalışanlar zamanı kendi belirleyebileceği için çok sevdiği bir spor karşılaşmasına, örneğin, hafta içi gündüz olan bir futbol maçına veya özel randevularına gidebilecek, alışveriş yapabilecektir. Ayrıca hafta içi gündüz olan eğitim programlarına, kurslara veya konferanslara katılabileceklerdir. Bu da kendilerini geliştirmede çok büyük yarar sağlayacaktır. Hem işletme verimliliğini arttıracak hem de daha kaliteli çalışanların yetişmesine olanak sağlayacaktır.

Esnek çalışmanın diğer bir faydası, işe geç gelmelerin önlenmesidir. İşe geç gelmeler çoğu işletmelerin karşılaştığı istenmeyen bir durumu oluşturmaktadır. Bu durum hem işveren açısından hem de çalışan açısından sıkıntılı bir durumdur. Gecikme nedeniyle çalışana uyarı verilmesi, para cezası verilmesi veya çalışacağı vaktin arttırılması işçilerin hoşuna gitmemektedir. İşyerine geç gelen işçiler, işe suçluluk duygusu ve stresi ile veya acelecilikle başlayacakları için verimlilikleri de azalacaktır. Böylece işyerinde işler aksayacak, enerji ve vakit kaybı olacak verimlilik düşecektir. İşverenin işçileri kontrol etme zorunluluğu doğacaktır. Esnek çalışmayla bu problemler halledilebilecek ve işe geç gelmeler en aza indirilecek hatta ortadan kaldırılacaktır. Çünkü işçinin işyerine geldiği zaman işe başlama zamanı kabul edildiğinden gecikme problemi ortadan kalkmış olacaktır. Gecikme durumunun ortadan kaldırılmasıyla, işe geç kalmadan kaynaklanan suçluluk ve utanma duygusu söz konusu olmayacaktır. Ayrıca, işverenin uyarısı veya ücret kesinti cezası olmayacağı için işçinin verimliliği azalmayacaktır. Diğer taraftan gecikmenin olmaması işvereni de sevindirecektir. Böylece, işyerinde zaman ve enerji kaybı olmayacaktır. İşveren işçilerin işe geliş ve gidiş saatlerini kontrol etmekten ve geç kalmalarla uğraşmaktan kurtulacaktır. İşyerinde üretim verimliliği azalmayacak işçinin iş tatmini artacaktır (Yavuz, 1995, s. 23).

Esnek olmayan çalışma biçimlerinde, çalışma süresi sona erip işten ayrılma zaman geldiğinde, yapılan işler yarım kalabilmektedir. İşçinin işin tamamlamadan

işyerinden ayrılması, işçiyi işi bitirme tatmininden uzak bırakmaktadır. İş yarım bırakmak istemeyen işçiler, ellerindeki işleri aceleyle bitirmek isterken kazaya uğrayabilmektedir.

Ayrıca işi zamanında yapmadığı için mesaiye kalması gerekeceğinden, çalışanların fazla çalışmadan kaynaklanan aşırı yorgunluğun yol açtığı bir takım iş kazalarına da neden olacaktır. Esnek çalışma sayesinde fazla çalışmadan kaynaklanan yorgunluk olmayacağı için mesai ve iş kazaları da en aza indirilecektir. Çalışanlar işlerini tamamlayıp işyerinden ayrılacakları için bu sorun ortadan kalkmaktadır.

Bireysel anlamda işçiye kendi çalışma zamanını kendisinin belirlemesine imkan veren esneklik, toplumsal yaşamda olumlu bir şekilde etkileyebilmektedir. Günümüzde şehirleşme, ulaşım ve çevre kirliliği gibi bir çok sorunları da beraberinde getirdiğinden, çalışma sürelerindeki farklılaşmanın özellikle büyük şehirlerde önemli bir sorun haline gelen iş trafiğini azaltarak enerji tasarrufu sağlayacaktır. Esnek çalışmanın çevre kirliliğinin azaltılmasında olumlu etkisi olacağı, insanların teknolojinin sağladığı imkânlardan faydalanmalarına da olanak sağlayacağı gözden kaçırılmamalıdır (Bacak ve Şahin, 2006, s.334).

2.4.2. Esnek Çalışmanın Çalışanlar Açısından Sakıncaları

Esnek çalışma sisteminin çalışanlar açısından bazı sakıncaları bulunmaktadır. Bunların başında yarı zamanlı çalışma süresi ile tam zamanlı çalışma arasında alınan ücret farklılıkları gelir.

Çalışanlar açısından diğer önemli bir sakıncası da fazla mesai ücretlerinin kaldırılmasıdır. Bilindiği üzere fazla çalışma olarak adlandırılan mesai ücreti duruma göre %50 ile %100'ü arasında hesaplanmaktadır. Çalışanların önemli bir gelir kaynağını oluşturarak esas ücretin bile üzerinde olabilmektedir. Çalışanların fazla mesai ücretleri esnek çalışmayla en aza indirilmektedir. Bu durum sendikalar

tarafında işçilerin gelir kaynağındaki kaybından dolayı olumlu karşılanmamaktadır (Yavuz, 1995, s.25).

Esnek sürelerle, çalışmanın bir diğer sakıncası yoğunlaştırılmış iş haftası ve vardiyalı çalışmada, çalışma sürelerinin uzun olmasıdır. Bu durum, çalışanların aşırı yorgun kalmalarına, dikkatlerinin dağılmasına ve motivasyon eksikliğine neden olmakta; çalışanların uzun süreli veya gece vardiyasında çalıştırılmaları onlar üzerinde ağır ve psikolojik sorunlara yol açabilmektedir (Bacak ve Şahin, 2006, s.337).

Esnek çalışmanın çalışanlar için önemli bir sakıncası da, esnek çalışmayla mesai saatleri içindeki kısa süreli ücretli izinlerin ortadan kalkmasıdır. Çoğu işletmede, mesai vaktinde, işçilere bazı işlerini halletmeleri için kısa süreli izinler verilmektedir. Bu kısa süreli izinler için de genellikle ücretten herhangi bir kesinti yapılmamaktadır. Esnek çalışma modelleri ile çalışanlar çalışma programlarını kendi özel ihtiyaçları doğrultusunda belirlediklerinden kısa süreli ücretli izinden yararlanamazlar. Esnek çalışma ile kısa süreli ücretli izinler en aza inmekte, hatta ortadan kalkmaktadır (Yavuz, 1995, s.25).

Esnek çalışma biçimlerinin çalışanlar açısından bir diğer sakıncası da esnek sürede çalışanların diğer insanlarla ilişkilerini güçleştirmesidir. Bu nedenle genellikle boş zamanlarını yalnız geçirmek zorunda kalan çalışanların psikolojik durumları bozulmaktadır (Bacak ve Şahin, 2006, s.335). Bu da onların motivasyonunu olumsuz etkilemektedir.

Esnek çalışmada bulunan çalışanlar için diğer önemli bir sakınca da onların sosyal sigorta sistemlerinden ve sosyal yardımlardan yeterince istifade edememeleridir. Birçok ülkede ve Türkiye’de de atipik istihdamda bulunanlar, tam gün süreli çalışanlara göre bazı sosyal yardımlardan ve yan ödemelerden mahrum kalmaktadırlar. Özellikle de kayıt dışı istihdamda kendine yer edinen esnek çalışma modelleri dâhilinde çalışanların büyük çoğunluğunun sosyal güvenlikten yoksun olduğu ve sosyal yardımlardan mahrum edildiği bilinmektedir. Yasal düzenlemelerin

yetersiz olması ve denetimin yaygınlaştırılmaması bu sorunların çoğalmasına neden olmaktadır.

Esnek çalışmanın ortaya çıkardığı bir diğer sakınca ise; işler arasında bağımlılık durumları nedeniyle çalışma zamanının planlanmasında yaşanan sorunlardır. Çalışanların işlerinin birbirinden bağımsız olduğu durumlarda, esnek çalışma daha etkili olarak yapılabilmektedir. Aksine yapılan işler arasında bağımlılığın fazla olması halinde ise; esnekliğin uygulanması zorlaşmaktadır.

Esnek çalışma sisteminde işletme tarafından bir çalışma programının belirlenmemesi de çalışanlar açısından diğer bir sakınca olarak değerlendirilebilir. Bu tür bir çalışma şekli çalışanlar tarafından hoş karşılanmamaktadır. Çünkü çalışanlar genellikle işletme tarafından hazırlanmış bir çalışma süresi takvimine ihtiyaç duymaktadırlar. Çalışma saatlerinin belirsiz ve düzensiz olması çalışanların kendilerini boşlukta hissetmelerine neden olmaktadır. Çalışma zamanının çalışanlar tarafından belirlenmesi, onları seçim ve tercih yapmada sıkıntıya sokabilmekte ve rahatsız edebilmektedir (Yavuz, 1995, s.25).

2.4.3. Esnek Çalışmanın İşverenler Açısından Faydaları

Esnek çalışmanın çalışanlar açısından fayda ve sakıncaları olduğu gibi, işverenler açısından da olumlu ve olumsuz yanları bulunmaktadır. Esnek çalışma işçiler için daha çok insancıl kazançlar sağlamakta, onların özel ve aile hayatı ile iş hayatının kalitesini arttırmaktadır. İşveren açısından ise esnek çalışma, insancıl kazançlardan çok ekonomik kazançlar sağlamakta, işletmenin rekabet verimliliği ve gücünü artırmaktadır.

İnsanların performansları zaman içinde kişiden kişiye göre değişiklik gösterir. Esnek çalışma ile işçilerin en verimli ve dinç oldukları çalışma saatlerinde iş yapmaları üretimi olumlu etkileyip çalışanların da işgücü verimliliğini artırır, dolayısıyla işletmenin verimliliğinde de artış olur. Bu da işverenlere daha cazip gelmektedir. Gecikmeler ve günlük işe gelmemeler firmaların karşılaştıkları önemli

bir sorunu oluşturmakta ve işverenler tarafından hoş karşılanmamaktadır. Gecikmelerle işletmelerde vakit ve enerji kaybı olmakta, verimlilik azalmaktadır. Hatta aksayan işlerin bitirilmesi için fazla mesai yapılmasına neden olmaktadır. Esnek çalışmanın uygulanmasıyla ise, işçinin işyerine geldiği zaman işe başlama zamanı sayılacağından gecikme sorunu ortadan kalkacaktır. Böylece zaman ve enerji kaybı olmaksızın, verimliliğin artması sağlanacaktır.

Esnek çalışmanın işletme ve işveren için diğer bir faydası da işyerinde işe başlamadan önce mesai bitimindeki işçiler arasındaki konuşmaların ve sohbetleri azalmasıdır. Esnek çalışmayla çalışanlar işe değişik zamanlarda geldiklerinden dolayı çalışanlar hemen iş başı yapmaktadırlar. Çalışanların bir biri ile konuşmaları en aza inmektedir. Böylece, mesai öncesi ile sonrası konuşmalar azalmakta ve işletmede kayıp zaman söz konusu olmamaktadır (Yavuz, 1995, s. 26).

Esnek çalışmayla, fazla çalışma önemli ölçüde azalmaktadır. Fazla çalışmanın azalması çalışanların mesai ücretinden yoksun bırakırken işveren açısından maliyetinin azalmasını sağlamaktadır. Birçok araştırma, esnek çalışma uygulamalarıyla fazla mesai azalmasının önemli ölçülerde gerçekleştiğini göstermektedir. Esnek çalışmayla fazla mesainin azalması sağlanarak zamlı ücret ödemekten işvereni kurtarmaktadır. Bu esnek çalışma biçimleri ile işletmelerin işgücü maliyetlerini önemli ölçülerde azalmakta ve işverene artı maliyetler sağlamaktadır (Yavuz, 1995, s. 28).

2.4.4. Esnek Çalışmanın İşverenler Açısından Sakıncaları

Esnek çalışmanın işverenler açısından sağladığı faydaların yanı sıra belirli ölçülerde sakıncaları da mevcuttur. İşverenler açısından esnekliğin en önemli sakıncalarından biri, işletmeye yeni ve ilave masrafların yüklenmesidir. Eski sistemden esnek çalışma sistemine geçiş aşamasından bir takım harcamaların yapılması (örneğin; uygulama öncesi bir pilot çalışmasının ve işçilerin çalıştıkları zamanı belirlemek için uygulanacak zaman kayıt sisteminin getireceği ekstra masraflar) gerekecektir.

Esnek çalışmanın uygulanması sırasında ek masraflar da söz konusu olmaktadır. Esnek çalışma ile işletmelerde çalışma zamanı ve tesislerin üretime hazır olduğu süre artmaktadır. Bu artış oranı, işletmelere bağlı olarak yaklaşık %25-50 arasında değişmektedir. Örneğin önceden iş yerinde uygulanan 08.00-18.00 mesaisinin artmasıyla da, daha fazla ısı ve ışık kullanılmakta, kafeterya hizmetleri daha uzun süreyle çalışanlara hizmet verilmekte, santral ve güvenlik personel sayısında artışlar olmakta, ek servisler konulmaktadır. Netice olarak bunların hepsi işletmelerde yeni ilave masraflara sebep olmaktadır.

İşverenler için, esnek çalışmanın diğer bir sakıncası da, esnek çalışma uygulanan işletmede, personel planlaması ile organizasyon yönetimi ve denetim konularında zorlukların olmasıdır. Esnek çalışma işletmelerin personel planlamasını daha karmaşık hale getirmekte ve zorlaştırmaktadır. Çünkü işçilerin çalışma süreleri farklı zamanlarda olmasından dolayı işe geliş ve gidiş saatlerinde değişiklikler olmaktadır. Diğer yandan, işletmenin çalışma süresinin artmasından dolayı organizasyon yönetim ve denetiminde zorluklar çıkmakta, gerekli denetim süresi uzamaktadır.

İşverenler açısından diğer bir sakıncası yan ödemelerden dolayı işgücü maliyetinin artmasıdır. Bilindiği gibi, işçilerin almış olduğu ücret esas ücret ve yan ödemeler olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadır. Esas ücret, çalışan süreye bağlı olmakla beraber, yan ödemeler genellikle alınan ücrete ve çalışma süresine bağlı olmadan her bir işçiye verilmektedir. İşte esnek çalışma şekillerinden, özellikle iş paylaşımı şeklinde çalışanlar ile kısmi süreli çalışanlar, yan ödemeler sebebiyle, işgücü maliyetlerini artırmaktadırlar. Bu şekilde çalışanların yan ödemeler açısından işverene maliyetleri daha yüksek olmaktadır. İş paylaşımında bulunanlar ile kısmi süreli çalışanlar, tam gün süreli çalışanlara göre haftalık ve aylık olarak daha az çalıştıkları halde aynı miktarda yan ödeme almaktadırlar. Dolayısıyla, haftada 40 saat çalışan işçinin aldığı yan ödeme ile haftada 25-30 saat kısmi süreli çalışanın aldığı yan ödemeler aynı olduğu için saat başı işgücü maliyeti artmış olmaktadır. Bu durum işveren ve işletme için pek uygun görülmemekte, esnek çalışmanın diğer bir sakıncasını oluşturmaktadır (Yavuz, 1996, s. 29).

3. ESNEK ÇALIŞMANIN DEĞİŞİK BİÇİMLERİ

Küreselleşme, uluslararası rekabet, işsizlik, ekonomik krizler ve teknolojiye hızlı gelişmeler çalışma hayatında, üretim ve istihdam yapılarında değişikliklere neden olmakta, üretim biçimleri sürelerini ve yerlerini değiştirmektedir. Bu durum, işçi ve işverenlerle farklı hukuki ilişki kurmaya ve yeni istihdam türleri oluşturmaya zorlamaktadır. Diğer bir deyişle, klasik çalışma ve iş akdi biçimleri yerine aşağıda açıklayacağımız yeni esnek çalışma modellerinin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bu durum çalışma hayatını işveren ve işçiler açısından esnekleştirmektedir (Günay, 2007, s. 14).

Esnek çalışma türleri, esnek sürelerle çalışma ve esnek istihdam biçimleri olarak iki ana grupta ele alınabilir.

3.1. Esnek Sürelerle Çalışma

3.1.1. Kayan İş Süresi

Kayan iş süreleri, 1967 yılında F. Almanya'nın *Ottoman* kentinde bulunan Bölkow şirketinde, işçilerin trafik sıkışıklığının mazeret göstererek işe geç başlayıp erken bırakmalarının önüne geçmek için uygulanmıştır (Yusuf, 2006, s.38).

O dönem esneklik talebi firma içinden değil tam tersi, firma dışındaki ihtiyaçlardan kaynaklanmıştır. İşe başlama ve bitirme saatlerinde tüm çalışanların aynı zamanda yola çıkmaları nedeni ile farklı sorunları beraberinde getiren trafik yoğunluğunu hafifletmek amacıyla işveren, işe başlama zamanında esneklik yapmak zorunda kalmıştır. Kayan iş süresi işgörenin ve işverenin taleplerini karşılamak üzere çalışma hayatının esnekleştirilmesinde uygulanan ilk çalışmalardan biridir.(Çalışkan ve Sungur, 2009, s.3).

İşçilerin günlük iş süresi aynı kalmak şartıyla işe başlama ve paydos zamanını veya belirli bir zaman dilimi (hafta, ay) içinde ortalama günlük çalışma süresini

aşmamak kaydıyla günlük çalışma süresini kendisinin belirleyebildiği bir çalışma modelidir (Tuncay, 1995, s 63).

Diğer bir ifadeyle işçi blok süre olarak adlandırılan sürede zorunlu olarak çalışmaktadır. Bunun dışında kalan günlük çalışma süresini işe başlama, ara dinlenme işi bitirme ve hatta haftalık ya da aylık zaman dilimleri içinde günlük çalışma süresi uzunluğunu çalışan kararıyla günlere göre değişik olarak belirleme olanağına sahiptir (Günay, 2007, s. 18).

Genel olarak kayan iş süresinden söz edebilmek için işçinin, belirli bir iş gününde işe başlaması ve işi bitirmesi belli bir zamana bağlı olmaksızın, daha geniş bir sürede, kendisince belirlenen bir zamanda gerçekleştirmesidir. Bu uygulama sayesinde iş yerinin uzun saatler açık kalması mümkün olabilmektedir (Ulucan, 2007, s. 177).

Kayan iş süresinin olumlu ve olumsuz yanları bulunmaktadır. Kayan esnek çalışma süreleri çalışanlara önemli kolaylıklar sağlamaktadır. Bu uygulama çalışanlara bu yolla kendi çalışma tempolarına göre erken veya geç kalkmalarına, farklı saatlerde işe başlama imkan tanımaktadır (Eyrenci, 1993, s.165). Kayan iş süresi ile çalışanların çalışma planlarını kendileri oluşturur. Çalışanlara bağımsız hareket edebilme imkanı verilirken, işçilerin özel yaşamlarına da daha fazla zaman ayırma olanağı sağlanmaktadır (Özel, 2006, s.41).

Buna karşılık, sistemin olumsuz pek çok yanı da mevcuttur. Kayan esnek çalışma saatleri sistemine geçiş döneminde ve sistemin işleyişi esnasında işletmenin masraflarında bir artış görülecek ve genel işletme giderlerinde önemli bir artış meydana gelecektir. Ayrıca düzenliliğin ve dakikliğin önem kazandığı birtakım işlerde bu sistem uygulamak oldukça güçtür (Eyrenci, 1993, s.165-166).

Haberleşme güçlüğüne yaşanmasına neden olabilecek olan kayan iş süresi uygulaması, çalışanlar arasında yaşanabilecek anlaşmazlıklara da açık bir

uygulamadır. Kayan iş süresi uygulamasının çalışanlar için en önemli olumsuzluğu ise çalışanların fazla çalışma ücretlerini azaltmasıdır (Özel, 2006, s.41).

Kayan iş süresi basit kayan iş süresi ve nitelikli kayan iş süresi olarak iki şekilde uygulanır.

3.1.1.1. Basit Kayan İş Süreci

Basit kayan iş süresi, günlük çalışma süresinin konumunu belirlemesi bakımından çalışana bir zaman egemenliği tanımaktadır.

Bu sisteme göre çalışanın günlük normal çalışma süresi sabit kalmak kaydıyla belirlenen kayma dönemi içerisinde günlük çalışmanın başlangıç ve bitiş saatlerini işçinin kendisi bizzat belirleyebilmektedir; yani çalışan günlük çalışma süresini başında yer alan kayma dönemi dahilinde çalışmaya erken veya geç başlayabilmekte ve çalışma süresi sabit kalmak kaydıyla çalışan erken veya geç paydos edebilmektedir (Astarlı, 2008, s.399).

Bu iş süresinin özelliği, belirli bir çekirdek zaman birimi içinde çalışan işyerinde hazır bulunacaktır. Bunun dışında belirlenen zaman aralığını kalan iş süresinin başlangıç ve bitiş saatini işçi kendisi serbestçe belirleyecektir (Ulucan, 2007, s.178). İşverenin belirleyeceği bir saatte çalışanın iş yerinde hazır bulunması gerekmektedir.

3.1.1.2. Nitelikli (Vasıflı) Kayan İş Süresi

Nitelikli kayan iş süresi olarak adlandırılan uygulamada ise, çalışan salt işe başlama ve bitiş saatlerini değil, ortalama günlük çalışma süresini aşmamak üzere günde ne kadar çalışacağını da kendisi belirleyebilmektedir. Böylece, bir hafta veya bir ay gibi belirli bir zaman dilimi içinde ortalama süreyi diğer bir gün daha fazla veya daha az çalışarak telafi etme olanağına sahip olmaktadır. Çalışan belirli bir zaman dilimi içinde ortalama süreyi aşmadan bir gün az çalıştığı süreyi bir başka gün

fazla çalışarak telafi ettiğinde fazla çalışma ücretini talep hakkı olmamaktadır. Bu çalışmayla işçi sadece günlük çalışma süresinin başlangıç ve bitim saatlerini belirlemekte kalmayıp ayrıca günlük çalışma süresinin uzunluğunu da belirli sınırlar içerisinde kısmen veya tamamen bizzat kendisi belirleme yetkisine sahiptir (Demirioğlu ve Engin, 2002, s.45).

Bu tür çalışma, bant üretimin yapıldığı veya nispeten kısa bir zaman dilimi içinde çalışma yapılan yerler için uygun bir model değildir. Daha çok büro hizmetlerine ya da iş süresini iş yüküne göre ayarlayabilme imkânına sahip işyerleri için uygun olabilir (Tuncay, 1995, s 64).

3.1.2. Yoğunlaştırılmış İş Haftası

Yoğunlaştırılmış iş haftası, toplam iş süresinin klasik beş veya altı iş gününe değil daha az sayıda, örneğin üç ya da dört iş gününe sıkıştırılmak suretiyle uygulanmasını ifade etmektedir. Bu bir gün içinde daha fazla çalışma anlamına gelmektedir. Başka bir ifadeyle, bir günde standart kabul edilen 8 saat çalışmadan fazla, haftalık 5 günden az olan bir çalışma sistemidir. Aylık çalışmanın 10-15 günlük bir süreye sığdırılması şeklinde yorumlanıp, yoğunlaştırılmış iş ayı şeklinde de adlandırmak mümkündür (Pinhas, 2007, s.61). Bu çalışma daha çok genelde 5-6 günden daha az çalışmak isteyen işçiler tarafından tercih edilmektedir.

Bu çalışma özellikle 24 saat hizmet vermekte olan işletmelerde iş akışının sürmesine yardımcı olurken, yerleşim alanlarından uzak olan iş yerlerinde daha az devamsızlık yapılmasına da olanak sağlamaktadır. Ayrıca bu çalışma düzenindeki kişiler ailelerine ve özel sorunlarına daha rahat zaman ayırabilmektedirler.

Bu olumlu özelliklerinin yanı sıra sıkıştırılmış iş haftaları uygulamalarının olumsuz yanları da bulunmaktadır. Yoğunlaştırılmış iş haftası uygulayan işletmelerde bazı durumlarda çalışanlarda uzun iş saatleri nedeni ile yorgunluk, stressin oluşmasına ve sonucunda da iş kazalarına neden olduğu da belirlenmiştir. Genel olarak sendikalar da bu uygulamalara, işsizliği artıracığı endişesi ile ve

üyelerinin fazla mesai ücreti almadan sekiz saatten fazla çalıştırılmasından dolayı karşı çıkmaktadırlar (Uyargil, 2008, s.93).

3.1.3 Zaman Bankacılığı

Değişim aracı olarak para yerine zamanı kullanan ve zamanı yatırıma dönüştüren karşılıklı hizmet değişim modelidir. Zaman Bankası modelini uygulayan cemiyetlere zaman bankası denilmektedir. (Time Banking) Zaman Bankası'nın doğuşu 1980'lerin başında ABD'de olmuştur. Bugün ise 26 ülkede faaliyet gösteren zaman bankası bulunmaktadır. ABD'de 53 adet Birleşik Krallıkta 93 adet Zaman Bankası vardır. Gelişmiş ülkeler arasında giderek yaygınlaşmaya başlamıştır.

Dolaşım birimi, herhangi bir insanın bir saatlik işçilik bedeli olarak değerlendirip genellikle zaman doları ve zaman kredisi olarak adlandırılmaktadır. Kişilerin zamanlarının birikime dönüştürülmesidir.

Felsefe olarak Zaman Bankacılığı, Zaman Bankacılığı'nın temel değerleri olarak adlandırılan prensip üzerine kurulmuştur (<http://tr.wikipedia.org/>):

- Her kişi bir değerdir,
- Bazı işler parasal ücretin üzerindedir,
- Yardımda karşılıklılık ,
- Sosyal ağlar gereksinimdir,
- Tüm canlılara karşı saygı.

3.2. Esnek İstihdam

İşletmelerde esnek üretim yöntemlerinin yaygınlaşmasıyla beraber yeni istihdam biçimleri gündeme gelmiştir. Yeni çalışma koşulları ile işçi ve işverenler arasındaki ilişkilerde farklılaşma olmuştur.

Özellikle işsizliğin yaygınlaştığı dönemlerde esnek istihdama olan ihtiyaç daha çok artmıştır. İşsizliği engellemek adına işletmeler yeni istihdam türlerine yönelmeye başlamıştır. Bunun yanı sıra, talepteki değişime paralel olarak da bir işyerinin işçileri işletme içinde başka birimlerde ya da işletme dışındaki başka işyerlerinde belirli süreli çalıştırılmaya başlanmıştır. Günlük ve haftalık çalışma süreleri kaldırılarak, bir dönemdeki az çalışma başka bir dönemde yoğun çalışma ile telafi edilmektedir. İşe başlama ve bitiş zamanları çalışan ve işveren doğrultusunda ayarlanarak katı iş saatlerinden kurtulmaya çalışılmıştır.

Bunların yanısıra, tam gün çalışma yerine part-time çalışma yöntemi uygulanarak öğrenci, emekli, ev kadını ve özürlü çalışanların emek iş gücünden daha geniş biçimde yararlanılmaktadır. Esnek istihdam sayesinde çağrı üzerine çalışma, tele çalışma, uzaktan çalışma biçimleri ile iletişim teknolojisinin olanaklarından yararlanılmaktadır. Evde çalışma yöntemiyle de parça başı çalışma olanağı ağırlanmıştır. Esnek istihdam kavramı çerçevesinde gündeme gelen ödünç iş ilişkisinde de bir işverene hizmet akdi ile bağlı bulunan işçinin geçici süre ile başka bir işverenle çalışması mümkündür. Gelişen teknoloji ve organizasyon yöntemleri esnek istihdam biçimlerini gerekli kılmaktadır. Artık hemen hemen her işletme organizasyon yapısında esnek istihdam türlerine yer vermektedir.

3.2.1. Belirli Süreli Çalışma

Belirli süreli iş sözleşmesi, işveren ve işçi arasında bir işin görülmesi amacıyla yapılan ve süresi belirli olan sözleşmeye denir. 4857 sayılı İş Kanunu madde 11 ve madde 12’de belirli süreli iş sözleşmesine ilişkin düzenleme yapılmıştır. Buna göre, belirli süreli işlerde veya belirli bir işin tamamlanması veya belirli bir olgunun ortaya çıkması gibi objektif koşullara bağlı olarak işveren ve işçi arasında yazılı şekilde yapılan iş sözleşmesi belirli süreli iş sözleşmesidir. Türk İş Hukuku’nda uygulanan, doğal karşılanan ve pek ciddi sınırlamalara tabi tutulmamış olan belirli süreli hizmet akdi kavramı, batı ülkelerinde ise geçmişte “istisnai nitelikte” bir hizmet ilişkisi olarak kabul edilmiştir. Bu ülkelerde kural, hizmet

akdinin belirsiz süreli olmasıdır. Gerçekten, Fransız iş Kodunda hizmet akitlerinin belirsiz yapılmasının kural, belirli süreli yapılmasının ise istisna teşkil ettiği açıkça belirtilmiş bulunmaktadır (md.121-5). Ancak çok özel nitelikteki işlerde, mevsimlik işlerde, mesleki eğitim, profesyonel sporcular ve sanatçılarla yapılan sözleşmelerde, özel okul öğretmenleri, bilimsel araştırma yürütecek kişilerle yapılan sözleşmelerde sürenin belirlenmesine izin verilir. Çünkü, belirli süreli hizmet akitleri özellikle hizmet akdinin sona ermesinde işçiyi genelde korumasız ve tazminattan yoksun bırakır. Böylece, haklı bir neden yokken işverenin belirli süreli hizmet akdi yapmaya çalışması sözleşme yapma serbestisinin kötüye kullanılması olarak değerlendirilebilir.

Ancak son yıllarda dünya ülkelerinde artan işsizlik, hızlı teknolojik gelişme ve acımasız rekabet ortamı bir yandan işsizliğe çözüm bulmak, öte yandan işletmelerin değişen ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla belirli süreli iş sözleşmelerine karşı ilgiyi giderek arttırmış bulunmaktadır. Böylece, belirli süreli hizmet akitleri “atipik” hizmet ilişkileri arasında yer almaktadır. Bu doğrultuda, bazı ülkelerde belirli süreli iş sözleşmelerine getirilen sınırlamalar yumuşatılmaktadır. Danimarka, İngiltere, İrlanda, Fransa ve Hollanda bu ülkelere örnek gösterilebilir. Portekiz ve Yunanistan'da ise, belirli süreli hizmet akdi uygulanması oldukça yaygındır (Noyan, 2007, s.110-111). Türkiye’de ise belirli süreli iş sözleşmesi giderek yaygınlaşmaktadır.

3.2.2. Kısmi Süreli Çalışma

Esnek çalışmanın en eski ve en yaygın şekillerinde birisi “Kısmi Süreli Çalışma”dır. Kısmi süreli çalışma ile ilgili değişik tanımlar yapılmıştır. Batı ülkelerinde ortak bir tanım bulmak oldukça güçtür, ama Uluslar Çalışma Örgütü’nün tanımı en çok kabul gören tanım konumundadır. Bu tanıma göre; normal çalışma sürelerinden az, sürekli ve düzenli olan ve gönüllü olarak yapılan çalışmaya kısmi süreli çalışma denmiştir. İLO’nun bu tanımında üç unsur yer almaktadır. Bunlar ise; (Seyyar, b.t.).

- Kısmi süreli çalışmanın normal çalışma süresinden az olması
- Bu çalışmanın düzenli ve sürekli yapılması
- Kısmi süreli çalışmanın gönüllü olarak yapılmasıdır.

Kısmi süreli çalışma tamgün çalışmanın alternatifi olarak değerlendirilebilir. Tamgün çalışma sisteminde, iş gören günlük ve haftalık çalışma sürelerinin tamamını dolduracak şekilde işverene daha fazla bağımlı çalışırken, bu çalışmada yine işverene bağımlılık söz konusu olup daha esnek bir çalışma ilişkisi söz konusudur. Kısmi süreli çalışma sistemi part-time çalışma adıyla tanımlanmaktadır (Koray, 1991, s.27).

Kısmi süreli çalışma kendi içinde ikiye ayrılmaktadır. Bunlar klasik kısmi çalışma ve esnek kısmi çalışma olarak ikiye ayrılır. Klasik kısmi çalışma, çalışma sürelerinin ve çalışma zamanının kesin olarak belirlendiği çalışma biçimidir. Bu çalışmada çalışanın çalışmakla yükümlü olduğu çalışma süresi taraflar arasında serbestçe belirlenmektedir. Çalışanın günlük, haftalık veya aylık zaman dilimleri içinde kaç saat ve hangi günler çalışacağı belirlenmekte, kalan süreyi de çalışan istediği gibi değerlendirmektedir.

Klasik tipteki çalışmada yarım gün çalışma ve kısmi vardiyalı çalışma biçimlerine rastlanır. Öğleden önce veya sonra yahut da akşam yapılan ve süresi genellikle normal günlük iş süresinin yarısı kadar olan çalışmadır. Yarım gün çalışmayı genelde işletmenin daha uzun süreyle açık tutulması ve yapılacak işlerin yığılmasından veya azlığından doğan işgücü gereksinimlerini karşılamak amacıyla başvurulur. Kısmi vardiyalı çalışmada işletmedeki günlük normal iş süresi vardiya sayısına bölünüp çalışılır ya da değişik uzunlukta ve konumda bulunan vardiyalar aracılığı ile işletmenin günlük normal iş süresi uzatılır. Bu çalışma işten çıkarmaları önlemek ve verimliliği yükseltmek için kullanılır (Zeytinoğlu, 2004, s.459).

Esnek kısmi çalışma biçimi ise, işyerindeki normal çalışma süresine oranla daha az çalışma saatlerinin olduğu ve bunların çalışma süresini ve biçimini belirleme yetkisinin taraflara bırakıldığı çalışma biçimidir. Esnek kısmi çalışmayı klasik kısmi çalışma biçimlerinden ayıran en önemli özelliği çalışma süresi çalışmanın başında

tarafklar arasında belirlenirken, esnek kısmi çalışmada çalışan, işveren veya işyerinin özellik ve ihtiyaına göre sonradan belirlenmektedir. Bu anlamda, esnek kısmi çalışma, geleneksel türdeki kısmi çalışmadan farklı olarak katı çalışma saatlerinin yerine, esnek çalışma saatleri anlayışını içermektedir. Bu alışma işverenlere işyerlerinin daha uzun süre açık tutulmasını sağlarken personel ihtiyaı gidermede de yardımcı olmaktadır (Zeytinoğlu, 2004, s.460).

Sanayileşmiş ülkelerin hemen hemen hepsinde toplam istihdam içinde kısmi süreli çalışma devamlı olarak artmaktadır. Özellikle eğitim ve çalışma hayatını aynı anda yürütmek isteyen gençler, emekliler, zrller ve ev kadınları kısmi çalışma tercih etmektedirler (Zeytinoğlu, 2004, s.455).

Kısmi alışanlar, tam gün çalışanlar gibi iş sağlığı, iş güvenliği toplu görüşme, temsilcilik, meslek ve çalışmada aynı güvencelere sahiptirler. Kısmi alışanlar, tam gün çalışanlar gibi işletmenin mesleki eğitimlerinden yararlanacaklardır (şen, 2004, s.157-158).

Kısmi alışma kadınların gerek kk işyerlerinde temizlik işlerinde çalışarak, gerekse kalifiye işlerde çalışarak ailesine daha fazla zaman ayırmak amacıyla tercih etmeleri kadınların çalışma hayatında hatırı sayılır lde yer almalarına olanak sağlamıştır.

Kısmi çalışmanın çalışanlar açısından faydaları; kriz dönemlerinde çalışanların işten çıkarılması en aza indirerek iş istihdamını sağlamaktır. Kısmi süreli çalışmada çalışanların çoğunluğunun kadın veya eğitim dönemindeki gençler olduğu düşünüldüğünde kadınların özel hayatı ve çocukları ile ilişkilerini düzenlediği ve gençlerin iş hayatının yanı sıra eğitimlerini de devam ettirmelerine olanak sağladığı görülmektedir. (Yavuz, 1995, s.45-46).

Kısmi çalışmanın işverenler açısından bazı yararları şu şekilde sıralanabilir (Zeytinoğlu, 2004, s.455).

- İşletmenin yaptığı iş kolunda ya da genel ekonomik durumda meydana gelen dalgalanmalar sonucu oluşan üretim azalması veya artması gibi dönemlerde iş sürelerini de part-time işçi kullanarak azaltılması veya artırılması mümkün olmakta; diğer taraftan, yıllık izinler gibi öngörülebilir veya hastalık nedeniyle işe gelmeme gibi beklenmeyen durumlarda kısmi süreli çalışanlar kullanarak üretim veya hizmetin devamlı sağlanmaktadır.
- Kısmi süreli çalışanlar günlük çalışma süreleri az olması nedeniyle işlerini daha fazla dikkat göstererek yapmakta; bu da part-time çalışma şeklini tam gün çalışma biçimine göre verimli kılmaktadır.
- Kısmi süreli çalışanlar tam zamanlı çalışanların çalışmadıkları dönemlerde veya ara verilen zamanlardaki çalışma sürelerinde uygulanabilmektedir.
- İşe gelmeme ve geç gelme durumu part-time çalışanlarda daha az görülmektedir.
- Part-time çalışanın işe devam etmesi halinde işyerindeki makinelerin ve ekipmanın uzun süreli kullanılabilme imkanı doğmakta, diğer taraftan perakende satış yapan yerlerin geç vakte kadar hizmet sunabilmesi imkanı sağlamaktadır.
- Kısmi süreli çalışmalarla fazla çalışma yapılmasını ve bunun sonucunda fazla mesai dönemlerini gereksiz kılarak maliyetlerde bir azalmaya neden olabilmektedir.
- Full-time çalışan işçi kadrosuna ödenen ekstra sosyal yardımların kısmi süreli çalışanlara uygulanması nedeniyle işletme bu yönüyle bir maliyet düşürücü avantaj yakalayabilmektedir.

Part-time çalışmanın yukarıda sayılan avantajların yanı sıra işveren açısından dezavantajları da bulunmaktadır.

- Genellikle sabah veya öğleden sonra gelmek isteyenler arasında problemler yaşanabilmektedir.
- Kısmi süreli çalışanlar kendi kişisel durumları nedeniyle çalışma sürelerinin değiştirilmesine sıcak yaklaşmamakta ya da kendi aralarında çalışma sürelerini değiştirmemektedir.

- Kısmi süreli çalışanlar işverene karşı kendisini daha az bağımlı hissetmekte ve kendisini işyerinin bir parçası olarak görmeyebilmektedirler.
- Part-time çalışanların istihdamına ilişkin idari masraflar daha yüksek olabilmektedir. Bir başka deyişle part-time çalışana yapılan idari masraflar bir full-time çalışana yapılan kadar olabilmektedir.
- İşe giriş ve çıkış oranları part-time çalışanlarda daha yüksek olmaktadır.
- Kısmi süreli çalışanlar ihtiyaç duyduğunda diğer şehirlere ve bölgelere seyahat etme konusunda gönülsüz davranabilmektedirler.

3.2.3. Çağrı Üzerine Çalışma

Esnek çalışma şekillerinin bir diğeri “Çağrı Üzerine Çalışma” ’dır. Çağrı üzerine çalışma, önceden yapılan hizmet akdi gereğince, çalışanın işveren tarafından çağrıldığında işyerine gelerek çalışmasıdır.

Kısmi süreli çalışmanın özel bir şekli olan çağrı üzerine çalışma, Almanya’da “kapasiteye bağlı değişken iş süresi” olarak da adlandırılmaktadır. Bu tür çalışma şeklinin yeni olmadığı, özellikle 70’li yıllarda uygulamanın hızla arttığı ve 1986 yılı sonu itibariyle Almanya’da kısmi süreli çalışanların %10’una tekabül eden toplam 1,4 milyon kişinin çağrı üzerine çalışma ilişkisi içinde bulunduğu ifade edilmektedir.

Çağrı üzerine çalışma, iki şekilde olabilmektedir. Her iki şekilde de çalışanın çalışması çağrı üzerine olmakta ve yetki tamamen işveren ait bulunmaktadır. İki şekil arasındaki fark çalışma süresinin belirlenme biçimi ile ilgilidir. Birinci şekilde, taraflar önceden çalışılacak süreyi (haftalık, aylık veya yıllık) anlaşarak birlikte belirlemektedirler. Yapılan sözleşmeyle de çalışan ne kadar süre çalışacağını bilmektedir ve kendisini ona göre planlamaktadır. Ama, çalışmanın ne zaman yapılacağı belli değildir. Çağrı üzerine çalışmanın ikinci şeklinde ise çalışılacak sürenin belirlenmesi tek taraflı olarak işveren aittir. İşveren, ne zaman çalışacağına karar vereceği gibi ne kadar süre çalışılacağını da kendisi belirlemektedir. İşçinin çalışılan süreyi belirlemede ise bir işlevi olmamaktadır. (Yavuz, 1995, s. 68-69).

Açıkça gösteriyor ki çalışanın bu iki şekilde de çalışması çağrı üzerine olmakla birlikte yetki tamamen işverene ait bulunmaktadır. İşveren belirlediği sürede çalışanı çalıştırmak zorundadır. Bu sürenin altında çalıştırsa bile belirlenen süreye ilişkin ücreti ödemekle yükümlüdür. İşveren iş durumuna göre ihtiyaç olduğunda işçiyi çalışmaya çağırabilir. Çağrı üzerine çalışma biçimi daha çok iş kapasitesindeki değişimlere göre çalışma yapan iş yerlerinde ve zamanı ve kapsamı önceden tahmin edilemeyen işlerin bulunduğu hastane, otel, basın ve medya ile bazı endüstri kollarında daha çok tercih edilmektedir (Demircioğlu ve Engin 2002 s.56).

Bu çalışma türünün uygulanmasında çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadır. İşçinin, günlük haftalık, aylık veya yıllık olarak çalışacağı sürenin belirlenmesinde, işçiye ne kadar zaman önceden haber verileceği ve işçinin her seferinde ne kadar süre çalışacağı konusunda bazı sorunlar yaşanmaktadır. Bu sorunlardan birincisi; çağrı üzerine çalışmada, çalışılacak sürenin hizmet akdiyle önceden belirlenmesindeki güçlüktür.

Eğer süre belirlenmemişse işçinin mağduriyeti söz konusu olabilecektir. Almanya'da iş gücü piyasasına ilişkin olarak İstihdamı Teşvik Yasası'nda konuyla ilgili bazı düzenlemeler gerçekleştirilmiştir. Bu yasaya göre, taraflar sözleşmede çalışılacak olan süreyi tespit etmemişler ise; çalışma süresi 10 saat olarak belirlenmiştir.

İkinci bir husus, işverenin belirli bir süre önceden işçiye çağrıda bulunmasıdır. İşverenin, işçiyi çağırdığı anda işçinin işbaşı yapması mümkün olmayabilecektir. İşçi ikinci bir işte çalışabilir veya o andaki özel işleri bu çağrıya olumlu cevap vermesini engelleyebilir. Bu sebeple bu gibi sorunların yaşanmaması için, çağrının belirli bir süre önceden yapılması daha uygun olacaktır. Almanya örneğinde Teşvik Yasası'na göre baktığımızda bu sürenin 4 gün öncesinde yapılması zorunluluğu bulunmaktadır. Türkiye'de de işverenin işçiye çağrıda bulunmadan 4 gün öncesinden haber vermesi gerekmektedir.

Çağrı üzerine çalışma yönteminin de olumlu ve olumsuz pek çok yanı bulunmaktadır. Bir iş ilişkisi ile işveren sadece işin yoğun olduğu dönemlerde çalışanı çalıştırarak maksimum derecede verimlilik ve fayda elde etmektedir. Bu sayede işyerindeki pasif işsizlik ortadan kalkmakta ve önemli bir mali yükten kurtulmaktadır. Ayrıca işverenler bu çalışmayla normal çalışma şartları altında istihdam edemeyecekleri yüksek nitelikli işgücünden faydalanma imkânı bulmaktadırlar (Yavuz, 1995, s. 68-69).

Buna karşılık bu çalışma türünde, çalışanın her an işverenin emrini yerine getirmeye hazır durumda beklemek zorunda olması olumsuz bir unsurdur. Gerekli koruyucu yasal düzenlemeler yapılmadığı takdirde, işçinin ne zaman ne kadar bir süre için çağrılacağını önceden bilmesi ve işlerini ona göre ayarlaması mümkün olmayacaktır. Çağrı üzerine çalışma sözleşmelerinde genellikle çalışanların ara dinlenmeleri ve diğer tatil günleri yıllık izin gibi konuları kapsamamaktadır.

Bu kapsamda çalışan işçi düzenli bir işe sahip olmadığı gibi sürekli bir işte çalışması engellenerek işverenin çağrısını bekleyecektir. Bu tür bir çalışma, çalışanın hem sosyal hayatını hem de başka bir işte çalışmasını zorlaştırmaktadır. Buna karşılık çağrı üzerine çalışma, işyerinin gereksinimlerine göre ve henüz mevcut olmayan iş hacmine, kapasiteye bağlı olarak yapıldığında emek maliyetlerinde tasarruf sağlamaktadır. Çağrı üzerine çalışma işverenlerin en çok yararına olan bir esneklik türüdür. Bu tür çalışmada işçi tamamen işyerindeki koşullara bağlı olmakta, üretim ve iş arttığı zaman daha uzun süreyle çalışmakta, azaldığı zaman ise daha az çalışmak zorunda kalmaktadır (Şen, 2004, s.165). Bu atipik çalışma şekli işçi emeğinin daha çok sömürülmesine ve çalışanın özgür çalışma şeklinin elinde alınmasına neden olmaktadır.

3.2.4. Evde Çalışma

Evde çalışmanın ortaya çıkışı aslında çok eskilere dayanmaktadır. Hatta sanayi devriminden önce bile evde çalışmanın var olduğu iddia edilmektedir. 18.

yüzyılda yaşanan endüstri devriminden önce mevcut olan küçük esnaf ve sanatkârlar işlerini genellikle evlerinde yapmaktaydılar. Dokumacılar ham yünden kumaş dokumak için evlerindeki el tezgâhlarında çalışırlardı. Demircinin demirhanesi, fırıncının fırını, ağaç işçisinin dükkânı kendi buldukları evleriydi. Bunların yanında çalışan çıraklar da ustanın evinde kalır ve birlikte yaşarlardı. Sanayi devrimiyle ise, mevcut üretim yapısı ve çalışma ilişkileri değişmiş yeni işçi sınıfı ortaya çıkmıştır. Teknolojinin ilerlemesi ve sanayinin gelişmesi evde çalışma sistemini ortadan kalkmasında tam anlamıyla etkili olmamış ve evde çalışma şekli günümüze kadar varlığını sürdürmektedir.

Tarihi gelişimi çok eskiye dayanan “evde çalışma” *home-working* ile ilgili olarak bir çok tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan en yaygın olanı ve çoğu tanımı içine alan ILO’nun yapmış olduğu tanımdır. ILO’ya göre evde çalışma, “bir işveren veya aracı için işçinin seçtiği bir yerde, genellikle işçinin kendi evinde, işveren veya aracının denetiminde olmaksızın, bir sözleşme gereğince bir malın üretilmesi veya sağlanması” şeklinde tanımlanmaktadır (Yavuz, 1995, s.59).

Avrupa Konseyi’nin yapmış olduğu bir tanımda ise üç unsurun yer aldığını görmekteyiz. Bu unsurları şöyle sıralamak mümkündür.

- İşçinin çalışma yerinin işyeri dışında, genellikle kendi evi olması,
- Bir veya birden fazla işverene bağlı olarak ücret karşılığı çalışılması,
- İşçinin meydana getirdiği mallar için ayrı bir mal piyasasına sahip olmaması (Özel, 2006, s. 52).

Evde çalışma için gerekli olan malzemeler, genellikle işveren tarafından sağlanmaktadır. Çalışanlara verilen malzemeler tartılarak verilmekte ve iş bitiminde fire ve kayıplardan sonra tekrar tartılıp çalışanlardan mamul olarak alınmaktadır (Demircioğlu ve Engin, 2002, s.28).

Türkiye’de ilk kez Güney Doğu Anadolu Bölgesi’nin istihdam sorununa çözüm getirmek için teşvik edildiği ev çalışma modeli Türk aile yapısına uygun

olduğu için özellikle tekstil sektöründe yaygın olarak kullanım alanı bulmuştur. Evde çalışmanın aktif olmayan aile bireylerinin işgücüne kazandırılması açısından önemli bir fonksiyonu bulunduğu kabul edilmektedir (Özel, 2006, s.53).

Evde çalışmanın işçi ve işveren için olumlu ve olumsuz yanları bulunmaktadır. İşçiler için evde çalışmanın olumlu yanı, bu istihdam türünde işçinin kendi kendisinin patronu olmasıdır. Kendi evinde çalıştığı için istediği saatte ve süreyle iş başı yapabilecektir. Kendini iyi hissettiğinde ve çalışma arzusu olduğunda çalışacaktır. Böylece, ailevi ve özel işlerini rahatlıkla yapabilecektir. Ayrıca, çalışma evde yapıldığı için işe gidip gelme sıkıntısı olmamakta, yollarda zaman kaybedilmemekte ve yol masraflarından kurtulmaktadır.

Evde çalışmanın evli kadınlar, özürllüer ve yaşlılar için önemli faydaları bulunmaktadır. Evli kadınlar, bu çalışma biçimi sayesinde aile sorumluluklarını ve ev işlerini yerine getirebilmektedir. Evden dışarı çıkması olanaksız olan özürllüer ise, evde çalışma ile çalışma hayatına katılabilmektedirler. Ayrıca, evde çalışma yaşlılar içinde uygun ve rahat bir istihdam şekli olmaktadır. Öğrenim gören çocukların da okuldan geldikten sonra bir iki saat evde çalışmaya yardımcı oldukları bilinmektedir.

Evde çalışmanın işçiler için olumsuz yanları ise; ücretin düşük olmasıdır. Tam gün süreli çalışan işçilerin ücretlerine göre evde çalışan işçilerin ücretlerinin daha düşük olduğu görülmektedir. Evde çalışma kişileri toplumdan izole etmekte ve belli bir iş çevresine sahip olunmasını engellemektedir. Dışarıda çalışmanın ve iş arkadaşlarıyla görüşmenin verdiği memnunluktan mahrum etmektedir. Evde çalışmanın diğer bir olumsuz yanı da, istihdam güvencesinin olmayışıdır.

Evde çalışma, çalışanları sendikal ve sosyal güvenlik haklarından yoksun bırakmaktadır. Evde çalışanların genellikle kayıt dışı ekonomi içinde istihdam edilmeleri, bu kişilerin iş sağlığı ve iş güvenliği açısından olumsuz koşullarda, korumasız çalışmaları ve sosyal izolasyona uğramaları sonucunu da beraberinde getirmektedir (Yavuz, 1995, s.62).

İşveren için evde çalışmanın en belirgin faydası işyeri masraflarının azalması, genel işletme maliyetlerinin düşürülmesidir. Evde çalışma ile işveren daha esnek bir üretime sahip olabilecek ve işgücü maliyetlerini en aza indirecektir. Ayrıca, evde çalışanların istihdam güvencesi ve yasal korumaları az olduğu için, işveren daha fazla sayıda esnekliğe sahip olmakta ve bu kişilerin hizmet akdini kolaylıkla feshedebilmektedir. Sosyal sigorta, ücretli izin, hastalık, annelik gibi ödemelerden kurtulmaktadır. İşveren için en önemli sakıncası iş ve işçiyi işverenin denetiminden yoksun bırakmasıdır (Eyrenci ve Bakırcı, 2002, s.13).

3.2.5. Tele Çalışma

Tele çalışma, endüstri toplumunda bilgi toplumuna geçişle birlikte bilgi teknolojilerinde yaşanan yoğun gelişmelerin iş ilişkilerini ve alışılmış organizasyon biçimlerinin değiştirmesi sonucunda ortaya çıkmıştır. İşin en azından belirli bir kısmının merkez ofislerinden ve üretim yerlerinden uzak bir yerde telematik teknolojileri vasıtasıyla yerine getirildiği bir çalışma şekli olarak ifade edilmektedir. (Soysal, b.t.).

Tele çalışma günümüzdeki çalışma biçimlerinin en yeni olmasının yanında esasen geçmişi eskilere kadar giden bir çalışma biçiminin, yani evde çalışmanın değişmekte olan bir türünü oluşturmaktadır. Buna göre tele çalışma; merkezi iş yerinde veya üretimin yapıldığı yerden uzakta kurulu olan bir yerde yapılan, çalışanın merkez büroda veya üretim bölümünde çalışanlarla yüzyüze kişisel ilişki kurmadığı, salt yeni teknolojiler kullanarak iletişim kurabildiği bir istihdam biçimi olarak tanımlanabilir (Çakır, 2001, s.3).

Ekonomik, sosyal ve teknolojik yapıya bağlı olarak farklı ülkelerde farklı gelişim gösteren tele çalışmanın boyutu konusunda çok sayıda rakam ve orana rastlanmaktadır. Ancak, tele çalışanların sayısının tespitinde farklı istatistik tekniklerinin uygulanması, tele çalışmayı tanımlamadaki sorunlar, tele çalışma türleri konusunda farklılıklar tele çalışma ile ilgili istatistiklerin ülke içinde ve ülkeler arasında farklı sonuçlar vermesine yol açmıştır. Tele çalışmanın uygulama alanı

ülkelere göre farklılık göstermekle birlikte bu çalışmanın özellikle eğitim, pazarlama hizmetleri, veri işleme, programlama, tercüme, muhasebe, sekreterlik hizmetleri, dizayn, mimarlık hizmetleri ve basın işlerinde başarılı şekilde uygulandığı görülmektedir (Tokol, 2003, s.1).

Tele çalışma beş ayrı başlık altında toplanmıştır.

Evde Büro: Evde çalışma iş görenlerin kendi evlerinde çalıştıkları ve düzenli bir ücret aldıkları çalışma biçimidir. Başka bir deyişle belirli bir iş yerinde bulunmak yerine iş görenlerin işlerini kendi evlerinde yapmalarıdır. Bu çalışma biçiminin en önemli özelliği, iş görenlerin bir işyeri ya da işveren bağlı olması ve düzenli bir şekilde evde çalışma zorunluluğudur. Bu tarz çalışanlar malzeme almak ya da toplantı için işyerine gider ve çalışma günlerinin çoğunu evde geçirerek gerçekleştirirler. Bu uygulamada çalışan kişi, yapmakla yükümlü olduğu işi kendi evinde elektronik cihazlar ve iletişim ağı ile yerine getirmektedir. Tele çalışmanın en yaygın olanı ve evde yapılanıdır. Evde çalışmada her ne kadar iş görenlerin evleri aynı zamanda iş yerleri de olsa da yapılan araştırmalara göre evlerinde özel bir odayı çalışma yeri olarak seçtikleri, ona göre düzenledikleri ve böylece kendilerini evin rahat ortamından ayırmak istedikleri saptanmıştır. Bu uygulamaya örnek olarak giyim, deri, dokuma hali gibi geleneksel işlerin yanında muhasebe ve bilgisayar programcılığı gibi günümüz iş kolları da yer almaktadır.

Uydu Büro: Tele çalışmanın bu biçiminde iş görme edimi işletme dışında tek bir işçi tarafından gerçekleştirilmektedir. Uydu bürolar merkez bürodan uzak bölgelerde kurulan, ancak elektronik iletişim araçları ile merkezle her zaman ilişki içinde olan birimlerdir. Uydu bürolar hem merkez işyerinden, hem de çalışanın evinden ayrı bir yerde, müşterilere ve çalışanlara uygun bir bölgede işin yapıldığı ofistir. Uydu büro merkez iş yerinin bir yan bürosu şeklindedir ve merkezde çalışanların iş yükünü hafifletmektedir. Gerekli donanım ve mobilya merkez tarafından sağlanmaktadır (Çakır, 2001, s.3).

Komşu Büro: Tele çalışmanın bu biçiminde birkaç işletme tarafından kurulan büro, aynı sektörde faaliyette bulunan işletmelere elektronik iletişim araçları vasıtasıyla

hizmet sunmaktadır. Komşu büro birkaç işletmenin bir araya gelmesiyle kurulabileceği gibi, serbest çalışan konumundaki kişilerce de kurulabilmektedir. İşletmeler, şehir dışında uygun fiyatlarla kurdukları bürolardan ortak hizmet aldıklarında genel giderlerden tasarruf etmektedirler. Ayrıca, personel taşıma giderlerinden ve zamandan da ciddi tasarruflar sağlanabilmektedir. Çalışanların yerleri aynı zamanda işyerleridir (Çelik, 2007, s.27).

Gezici Büro: Bu çalışma biçiminde çalışanların işlerini yürüttükleri sabit bir büro söz konusu değildir. Bu çalışma biçimi genellikle seyahat etmeyi gerekli kılan pazarlama, temsilcilik, bakım ve tamir gibi işlerde çalışanlar için geçerlidir. İş görenler çoğunlukla yoldadırlar; arabadan, otelden, evlerinden, müşterinin iş yerinden ve buldukları her yerden iletişim teknolojileri yoluyla merkez iş yeri ile bağlantı kurarak gerçekleştirirler. Gezici büro yöntemiyle işgörenler müşterilerine daha çok zaman ayırarak hizmet sunmakta ve sahip oldukları yetenekleri yalnızca evde değil gezici olarak her yerde yapabilmektedirler. Çalışma programlarını da kendileri düzenleyebilmektedirler (Varlı, 2004, s.85).

Elektronik Hizmet Bürosu: Elektronik hizmet ofisleri, çalışan tarafından kurulan, donanım finansmanı bu kişiler tarafından sağlanan bağımsız hizmet bürolarıdır. Tele çalışmanın bu şeklinde çalışanlar, işletmeye sadece bilgisayar ve veri işleme hizmeti vermektedirler (Pinhas, 2007, s. 53).

Tele çalışmanın uygulanması için işverenin belli bir teknolojik alt yapısının olması gerekir. Çalışan içinde tele çalışmaya istekli olması gerekir.

Tele çalışmanın avantajlarını ve dezavantajlarını ortaya koyan bazı çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalara göre, tele çalışma şirketlerin bina maliyetlerini azaltmakta ve insan kaynaklarının verimliliğini arttırmaktadır. Çalışan için ise, iş zamanlarında daha fazla esneklik sağlamakta, işe gidip-gelmek için harcanan zaman azalmaktadır.

Aşağıdaki tablolarda tele çalışmanın avantajları ve dezavantajları yer almaktadır (Alkan, 2007, s.267)

Tablo 1. Tele Çalışmanın Faydaları

Çalışanlar Açısından	İşveren ve Kurumlar Açısından
Esneklik ve özerklik	Artan verimlilik
İşsizlik bir alternatif	Yaşam kalitesinin artması
Kişisel özgürlük	Ofis mekan tasarrufu
Bireysel çalışma	Çalışma veriminin artması
Masrafların azalması	İş ilişkilerinin esnekliği
İş problemlerinin azalması	Daha iyi müşteri hizmeti
Yolculuk zamanının ve maliyetin azalması	Motivasyonun artması
Geliştirilmiş iş fırsatları	Maliyetin azalması
Yerel faaliyetlere daha fazla katılım	Daha az devamsızlık
İş ve aile arasındaki dengenin kurulması	Nitelikli iş gücü

Kaynak: Geleceğin Çalışma Biçimi Tele Çalışmaya İlişkin Yaklaşımlar (Alkan, 2007, s.267)

Tablo 2. Tele Çalışmanın Dezavantajları

Çalışanlar Açısından	İşveren ve Kurular Açısından
Kurumsal zorluklar	Kurumsal yapı değişiklikleri
Takım çalışmasının zorlaşması	Donanım maliyetleri
Statü kaybı korkusu	Görev tahsis hataları
Terfi sorunu	Çalışan motivasyonu
Psikolojik problemler	Teknolojiye erişim problemi
Sosyal izalasyon	Çalışanların iş istismarı etme korkusu
Teknolojik kaynakların eksikliği	Çalışanların izlenmesindeki zorluk
İş ve ev yaşamı arasında denge sorunu	Çalışanların kontrolü ve güvenliği
Aile sorunlarının şiddetlenmesi	Kurumsal deneyim eksikliği
İş kolikliğe eğilim	Sendikaların olumsuz yaklaşımları
Meslektaşlardan izole olma	Sigorta, sağlık ve güvenlik sorunları

Kaynak: Geleceğin Çalışma Biçimi Tele Çalışmaya İlişkin Yaklaşımlar (Alkan, 2007, s.267)

3.2.6. İş Paylaşımı

İlk olarak ABD’de 1930’lu yıllarda hükümet tarafından zorunlu olarak uygulanmış daha sonrada İngiltere başta olmak üzere birçok Avrupa ülkesinde denenmiştir.

İş paylaşımı, çalışma şekli normal süreli çalışmayı gerektiren bir işin, birden fazla kişi tarafından, hem iş bakımından hem de süre bakımından paylaşılmasıdır. İş paylaşımı olarak adlandırılan bu esnek çalışma türü, tam gün süreli çalışmanın yararları ile kısmi süreli çalışmanın yararlarını birleştiren bir sistemdir.

Bu modelde, hizmet ediminin yerine getirilmesi için, çok sayıda çalışan tarafından işin paylaşılıp üstlenilmesi söz konusudur. Bir başka deyişle, “ tam gün “ niteliğinde bir işin yapılmasının birkaç çalışan tarafından günün belirli saatlerinde işe gelinerek gerçekleştirilmesi ve bu iş için öngörülen diğer sosyal hakların işi yapanlar arasında paylaştırılmasıdır. İşveren açısından, işi kimin yaptığından daha önemlisi işin zamanında ve doğru şekilde yapılmasıdır (Yıldız, 1991, s.62).

İş paylaşan işçilerin her biri ile işveren ayrı ayrı iş akdi yapar. İş paylaşım sözleşmesinde kimin ne zaman çalışacağına çalışanlar karar verir. İş paylaşımı kısmi süreli istihdamın değişik şeklidir. Bu çalışmayı kısmi çalışmadan ayıran en önemli özellik tam gün olmasıdır. Kısmi çalışmada işin niteliği itibariyle günün belli bir zaman dilimi içinde bir kişi tarafından gerçekleştirilmekte iken iş paylaşımında iki ya da daha fazla kişi tarafından yapılmaktadır. Çalışanlar kendi aralarında anlaşarak işi ve ücreti paylaşmaktadırlar. İş paylaşımı grup çalışması olmasından dolayı gruptaki çalışanların her birinin işi tek başına yapabilecek nitelikte ve istekte olması gerekir. (Günay, 2007, s. 20-21).

İş paylaşım şekillerine baktığımızda, bunları. bölünmüş gün, bölünmüş hafta, dönüşümlü hafta, belirli olmayan dönüşümler şeklinde görebilmekteyiz (TİSK, 1999, s.23).

- **Bölünmüş gün:** iş paylaşanlardan biri bir sabah çalışırken diğeri öğleden sonra çalışmaktadır.
- **Bölünmüş hafta:** İş paylaşanlardan biri haftanın ilk yarısında (pazartesi, Salı, Çarşamba öğleye kadar) çalışırken diğeri ikinci yarısında çalışmaktadır. Bu, iş paylaşımının en çok görülen şeklidir.
- **Dönüşümlü hafta:** Bu türde, iş paylaşanlardan biri bir tam hafta çalışırken, diğeri bir sonraki hafta tam olarak çalışmaktadır. Genellikle işe geliş ve gidişlerin sorunlu olduğu uzak yerlerde bulunan işyerleri ya da işyerlerinden uzak yaşayan çalışanlar tarafından tercih edilmektedir.

- **Belirli olmayan dönüşümler:** İş paylaşımının işçi ve işverenlerin ihtiyaçlarına göre belirli olmayan sürelerle gerçekleştirildiği bu tür işler, paylaşımlar ile gözetmenlerin sıkı işbirliğini gerektirmektedir. Ancak bu şekilde işletme içi esnekliği önemli ölçüde artırmaktadır.

İş paylaşımı sisteminin çalışan için faydalı ve mahzurlu yanları bulunmaktadır. Çalışan açısından en önemli faydalarından biri, bir işin birkaç kişi tarafından yapılabilmesi ile işsizliğin sayısında bir azalma sağlamasıdır. İşçi kendi çalışma saatlerini kendi belirlediği takdirde; kendi kişisel yaşamı ile iş yaşamını uyumlu halde sürdürebilmektedir. Örneğin; çocuk veya yaşlı kişilerin bakımının düzenli şekilde yapılması sağlanmakta, ailevi ve ekonomik koşullar daha uygun halde yürütülebilmektedir (Zeytinoğlu, 2004, s.463).

Bir işin iki kişi tarafından dönüşümlü olarak yerine getirildiği iş paylaşımında, bireylerin iş ve aile yaşamlarını daha kolay kontrol edebilme olanağı vardır. Ancak, bir işten tek başına sorumlu olmanın ve başarmanın vereceği anlam ve duygudan uzak olma, iş paylaşımının işe bağlılığı olumsuz etkilemesine neden olmaktadır (Çakır, 2001, s.5).

İşveren açısından değerlendirildiğinde ise; faydalarını aşağıdaki şekilde başlıklar altında toplayabiliriz.

- İşe giriş ve çıkışların azalması: İş paylaşımı işe giriş ve çıkışların belirli nedenlerle azalmasına yardımcı olmaktadır.
- Devamsızlıkların önlenmesi: İş paylaşımı ile işçi kendisine ayırabileceği daha çok zamanı olabilecektir. Bu sayede özel işlerini bu zaman dâhilinde yapacağından dolayı işe gelmemeler engellenmiş olacaktır.
- Sürekliliğin sağlanması: İş paylaşımından biri hasta olsa ya da tatile çıksa da iş diğer çalışan tarafından yapılacağından işin sürekliliği sağlanmış olacaktır.

- İş başından konsantrasyonun artması: İş paylaşanının çalışma süresi full-time çalışana göre daha az olması nedeniyle işine daha çok özen gösterip, daha fazla enerji sarf edebilecektir. Bu durum özellikle sıkıcı, rutin ve fiziksel yorgunluğa neden olan işlerde önem kazanmaktadır.
- İşçilerin yeteneklerinden daha fazla yararlanılabilmesi: İş paylaşımı işverenlere işçilerin yetenek ve bilgilerini olumlu yönde kullanabilme imkânı sağlamakta, ayrıca bir işçi için yapılacak masraf yerine iki işçiye aynı ödeme yapılarak, iki işçinin bilgi ve yeteneğinden yararlanması söz konusu olmaktadır.
- Geniş istihdam havuzu oluşturulması: İş paylaşımı işverenlerce daha kapasiteli kişilerin işe alınmasını mümkün kılmaktadır.
- Gençler için daha iyi meslek eğitimi: Bazı işverenler çok sayıda gencin işyerine uyum sağlamaları için işyerinde eğitim görmelerini mali durumlarının elvermemesi nedeniyle iş paylaşımı ile gerçekleştirebilmektedir. Bu sayede eğitim gören sayısı artmakta ve verilen eğitim masrafı da azalmaktadır.
- Emekliliğe yumuşak geçiş imkanı tanınması: İş paylaşımının emekliliğine az kalanlar arasında uygulanması halinde de bir çok yararı söz konusu olmaktadır. Azaltılmış iş saatleri emekliliğine az kalanlara tam gün çalışma ile tam gün boş zaman arasında bir geçiş süreci yaratmaktadır.
- İş paylaşımının işverenler açısından dezavantajlarını şu şekilde sıralamak mümkündür:
- İdari masraflar: Bir işte iki kişinin istihdam edilmesi halinde işyerinin personel departmanının yükü artabilecek buraya yapılan masraflarda yükselebilecektir.

- İletişim: İş paylaşımı yapanların her türlü iletişimden haberdar olabilmesi için çok daha dikkat gösterilmesi gerekecek, diğer taraftan işin bir işçiden diğer işçiye devredilmesi esnasında işçilerin iletişim kurabilmesi için ekstra bir süreye ihtiyaç duyulacaktır.
- Denetim: İş paylaşımı uygulanan işlerin denetimi ve kontrolü ile bunların paylaştırılması ve koordine edilmesi sırasında yöneticilerin daha fazla çaba ve özen göstermesi gerekecektir.
- Sorumluluk dağıtılması: İş paylaşımı yapanlar arasında üstlendikleri sorumluluklar bakımından farklılıklar bulunması halinde işin yürütülmesi sırasında bazı sorunlar ortaya çıkabilecektir.
- Gecikme: İş paylaşımı yapan işçilerden birinin işe geç gelmesi durumunda özellikle diğer işçinin bu işçinin yaptığı bazı işleri bilmemesi nedeniyle sorun yaşanabilmektedir (TİSK, 1999).

3.2.7. Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)

Outsourcing terimi, “outside resource using” sözcüklerinin kısaltılmışıdır (Yang vd.,2006,3770). Outsourcing, dilimize dış kaynak kullanımı ya da dış kaynaklardan yararlanma olarak giren ve yabancı kaynaklarda “Outsourcing” ya da “Co-Sourcing” olarak adlandırılan çağdaş bir yönetim terimidir.

Dış kaynaklardan yararlanma; işletmenin kendine rekabet avantajı sağlayan ana faaliyetlerine odaklanarak, daha önceden kendi içinde ürettiği ve temel yeteneklerinin kullanılmadığı fakat uzmanlık gerektiren bazı faaliyetleri, bu konuda uzmanlaşmış olan organizasyon dışı işletmelere bir sözleşme ile devretmesine dayalı bir yönetim stratejisidir (Higan, 1985, s. 397- 425).

3.2.7.1. Outsourcing (DKY) İle İlgili Yapılmış Tanımlar

Oxford English Dictionary (1979); Bazı mal ya da hizmetleri, bir sözleşme kapsamında organizasyonun dışında bir kaynaktan sağlamasıdır.

Harrigan (1985)'e göre; tedarikçinin fiziksel veya insanla ilgili olan genel veya özel argümanların kullanımı için işletmeye gerekli iletişim teknolojilerini sağlamasıdır (Higan, 1985, s. 397- 425).

Lacity ve Hirschheim (1993)'e göre; daha önce işletme içinde üretilen bir mal ya da hizmetin dışarıdan tedarik edilmesidir (Lacity and Hirschheim, 1993, s.273).

Embleton ve Wright (1998)'e göre; uzmanlık gerektiren bazı hizmetlerin işletmenin dışında başka bir kuruluştan alınması kararıdır (Embleton and Wright, 1998, s.94).

Lankford and Parsa (1999)' e göre; ürün ya da hizmetlerin örgüt dışı kaynaklardan tedarik edilmesidir (Lankford and Parsa, 1999, s. 310- 316).

Aslantaş (1999)'a göre; işletmenin kendisine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmasına, kendi uzmanlık alanına girmeyen faaliyetleri ise bu konuda uzmanlaşmış organizasyon dışındaki işletmeler aracılığı ile gerekli kalite ve standartlara uygun bir biçimde sağlanmasına imkan veren bir yönetim stratejisidir.

Elmuti (2000)'ye göre; işletmenin temel yeteneklerinden olmayan faaliyetleri konusunda uzman ve etkili bir hizmet sağlayıcıya devretmesidir (Elmuti and Kathawala, 2000, s.112- 128).

Zhu (2001)'e göre; işletmelerin bazı faaliyetlerini işletme çalışanlarından işletme çalışanı olmayan bir gruba devretmesidir (Zhu, Hsu and Lillie, 2001, s. 373- 378).

Momme (2002) 'e göre; işletmelerin temel yeteneklerine odaklanarak diğer faaliyetlerini başka işletmeden tedarik etmesidir (Momme, 2002, s.49).

Genel anlamda outsourcing tanım olarak; işletmenin sadece kendi sahip oldukları yetenek ve becerileri esas alan işlerin dışında temel yeteneklerin kullanılmadığı işlerin, işletme dışından kendi alanında uzmanlaşmış başka işletmelerden almasıdır.

3.2.7.2. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Ortaya Çıkışı

Bilgi ve teknolojinin gelişmesi, küreselleşme, iletişim ağlarının hızlanması, bilginin önem kazanması, tüketicilerin bilinçlendirilmesi, rekabetin artması ve uluslar arası boyut kazanması ile hizmet kalitesindeki beklentilerin artması, müşteri profilindeki değişim gibi küresel dinamikler işletmelerin ufkunun genişlemesine yol açmıştır. İşletmelerin hem ulusal hem de uluslar arası alanda rekabet edebilmeleri ve farklı şekilde yönetilmeleri gerçeğini ortaya çıkarmıştır. Bu değişiklikler sonucunda ortaya çıkan ürün ve vizyon sahibi işletmeler için dış kaynaklardan yararlanma bir yönetim stratejisi durumuna gelmiştir (Barışık ve Yirmibeşçik, 2006, s.39- 62).

3.2.7.3. Dünyada Dış Kaynaklardan Yararlanma

Dünyada dış kaynaklardan yararlanma politikası Roma döneminde başlamıştır ve Roma İmparatorluğunda, verimli ve sistematik bir şekilde vergi toplamak amacıyla kullanılmıştır. Sanayileşmenin gelişmesi ile bu sistem daha da yaygınlaşmış ve birçok üretim alanında kullanılmıştır (Stone, 1998, s. 3- 12).

18.Yüzyılda ateşli silah yapımı ve 19. Yüzyılda ise İngiltere'de sokak lambalarının bakımı ve işletilmesi, hapishanelerin yönetimi, tutukluların taşınması, kamu yollarının yapımı ve bakımı, vergilerin ve endüstriyel atıkların toplanması devlet yönetimleri tarafından özel işletmelere verilmiştir. ABD, Avustralya ve Fransa'da aynı değişiklikler yaşanmıştır. ABD'de ve Avustralya'da posta dağıtım hizmetleri özel işletmelere verilmiştir. Fransa'da demiryollarının yapımı, yönetimi ve

su depolarının idaresinin özel işletmelere verilmesi devletin yönetim kurumları ile özel işletmeler arasındaki dış kaynaklardan yararlanma ilişkilerine örnek teşkil etmektedir (Thurow, 1997, s.49).

II. Dünya Savaşı yıllarında kullanılan dış kaynak uygulamaları (Smith, 2002, s. 77- 86);

- Hasat zamanı tarımsal üretim faaliyetlerinde göçmenlerin kullanılması,
- İnşaat sektöründe taşeron kullanılması (elektrik ve su işlerinde),
- Askeri teçhizatın temininde hükümetlerin büyük şirketlerle anlaşarak teçhizatın dışarıdan temin edilmesi alanlarında görülmüştür.

3.2.7.4. Türkiye’de Dış Kaynak Kullanımı

Türkiye’de dış kaynaklardan yararlanma 1990’lı yılların başlarında gündeme gelmiş ve ilk olarak lojistik ve denetim alanlarında uygulanmıştır. Türkiye’de dış kaynak kullanımı, işletmelerin personel taşımacılığı, güvenlik, teknik servis, yiyecek-ıçecek ve temizlik hizmetlerinde, bir takım hastanelerin çamaşırhanelerinde yaygındır.

Ayrıca otomobil sektöründe Oyak - Renault firmasının otomobil parçalarını dışarıdan 140 ayrı şirkete devretmesi, beyaz eşya sektöründe Arçelik firmasının kendi üretmediği parçaların tedariki için 350 farklı firma ile çalışması, gıda sektöründe şirketlerin ambalaj işini Tetrapak firmasına devretmesi gibi örneklerden de anşılacağı üzere konfeksiyon ve iletişim sektörlerinde de dış kaynak kullanımının son yıllarda tercih edilmektedir (Kılıç, 2008, s.14).

Son yıllarda aşağıdaki alanlarda da dış kaynaklardan yararlanmanın hızla arttığı bilinmektedir. Dış kaynaktan kullanımının yararları ve zararları şu şekilde belirtilmektedir (Yılmaz, 2007, s. 53-61);

Yararları:

- İşletmeye esneklik kazandırma
- Yeni projelere süratle geçiş sağlama
- İşletme bazında uzmanlaşma
- Zaman ve kaynak tasarrufu
- İşletmenin üstünlük riskini azaltma
- Ürün ve hizmetlerin kalitesini artırma
- İşletmenin maliyetini azaltma
- Verimlilik artışı sağlama

Sakıncaları

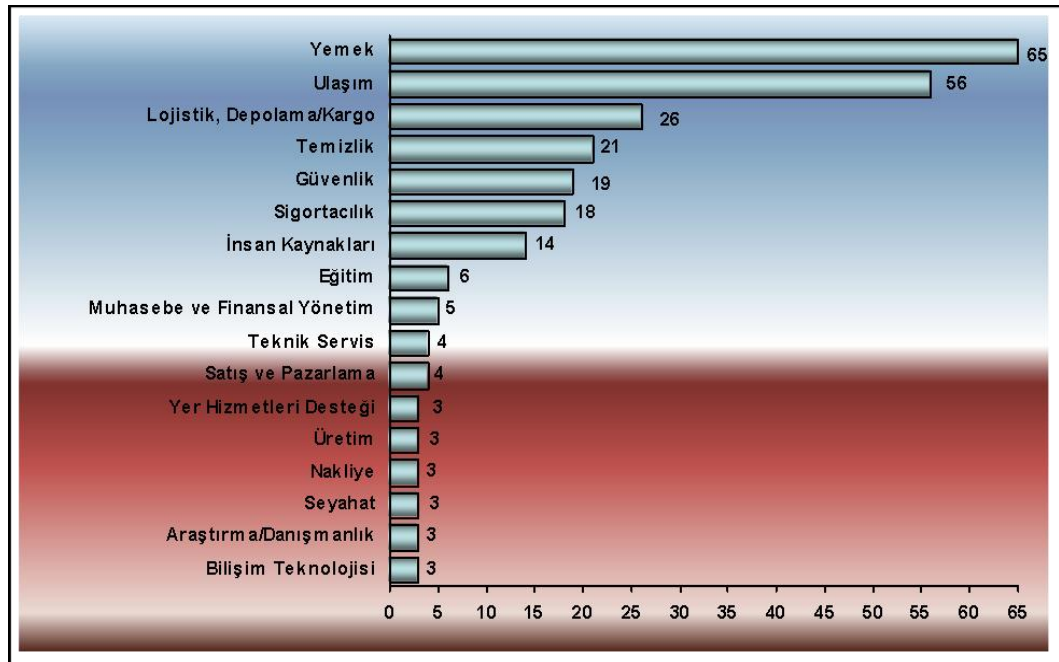
- İşletmenin yeteneklerinin kaybedilmesi ve yanlış yeteneklerin geliştirilmesi,
- İşletmenin esnekliğinin kaybedilmesi,
- Dış kaynak sağlayan işletmelerin üzerindeki kontrolün yitirilmesi ve aşırı bağımlı hale gelinmesi,
- Personel sayısında meydana gelen düzenlemelerin personeli huzursuz etmesi,
- İşçilerin kısa vadeli ekonomik amaçlara odaklanması,
- İşletmenin riskinin paylaşılma yerine tek taraflı çıkarlara yönelmesi,
- İşletmeler arasında güven duygusu oluşmaması,
- İşletmenin dış kaynak maliyetlerinin gerçekçi bir şekilde öngörülmemesi ile tahmin edilmeyen ve dış kaynak sözleşmesinde yer almayan çeşitli ek maliyetler ile karşılaşması. Bu durumun işletmenin dış kaynak kullanarak elde etmeyi düşündüğü tasarruf olanaklarını sınırlandırmaktadır.

Türkiye’de dış kaynak kullanımı yabancı ülkelere göre iş kollarında uzmanlaşma yerine daha ucuz işçilik ile çalışabilme, bir takım yasal yükümlülüklerden kaçınma, sendikalaşma hareketini engellemek gibi dış kaynak kullanımı ile bağdaşmayan nedenlerden dolayı tercih edildiği saptanmıştır. Yabancı sermayeli işletmelerin Türkiye’ye gelmesi ile dış kaynak kullanımındaki uygulamalar işletmeleri gelişme sürecine sokmuştur (Kılıç, 2008, s.12). İşkollarında uzmanlaşmaya işletmeler giderek önem vermeye başlamışlardır.

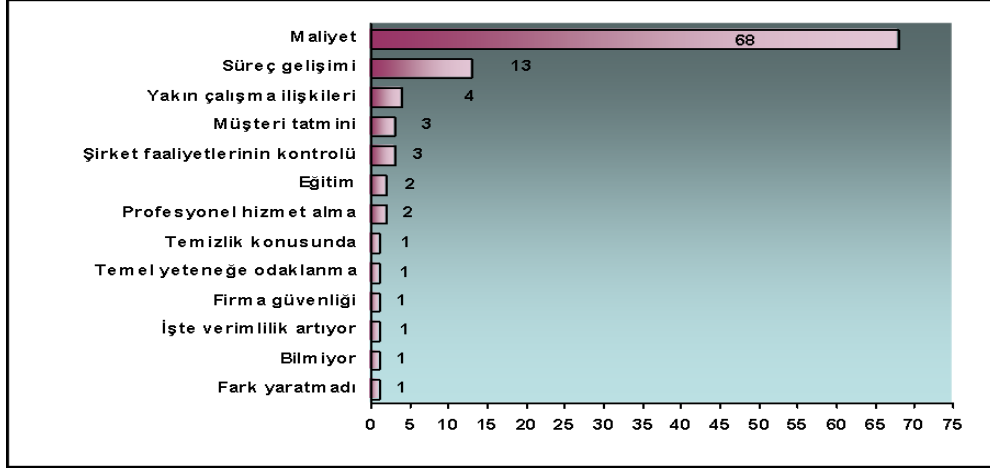
Son yıllarda ise ülkemizde de dış kaynak kullanımı giderek yaygınlaşmaya başlamıştır. Özellikle de Human Resources Dergisi tarafından Bileşim International'a Nisan 2002'de yaptırılan bir araştırmada Türkiye'deki Outsoruce bakış açısını göstermiştir. Araştırmaya katılan 151 firmanın büyük çoğunluğu %77'lik kısmı dış kaynaklardan yararlandıklarını belirtmişlerdir.

Şekilde 1'de görüldüğü gibi Türkiye'de outsourcing ile edilen iş kollarının başında yemek sektörü gelmektedir. Ulaşım ise %56'lık bir oranla ikinci sırada yer alıyor. Üretim, nakliye, seyahat, araştırma,danışmanlık, bileşim teknolojisi gibi alanlar ise Türkiye'de dış kaynak kullanımda daha az tercih edilen alanlar olduğu görülüyor.

Türkiye'de dış kaynak kullanımının öncelikle ve ağırlıklı olarak maliyetleri azaltmak amacına yönelik olduğu görülmektedir. Şekil 2'de de görüldüğü gibi dış kaynaklardan yararlanmanın faydaları olarak açık ara maliyetlerden tasarruf birinci sırada yer almıştır. Süreç gelişimi de dış kaynak kullanımında fayda sağlayanlar arasında yer alırken temel yeteneğe odaklanma gibi önemli bir alanda yeterince fayda sağlanmadığı gözlenmektedir.

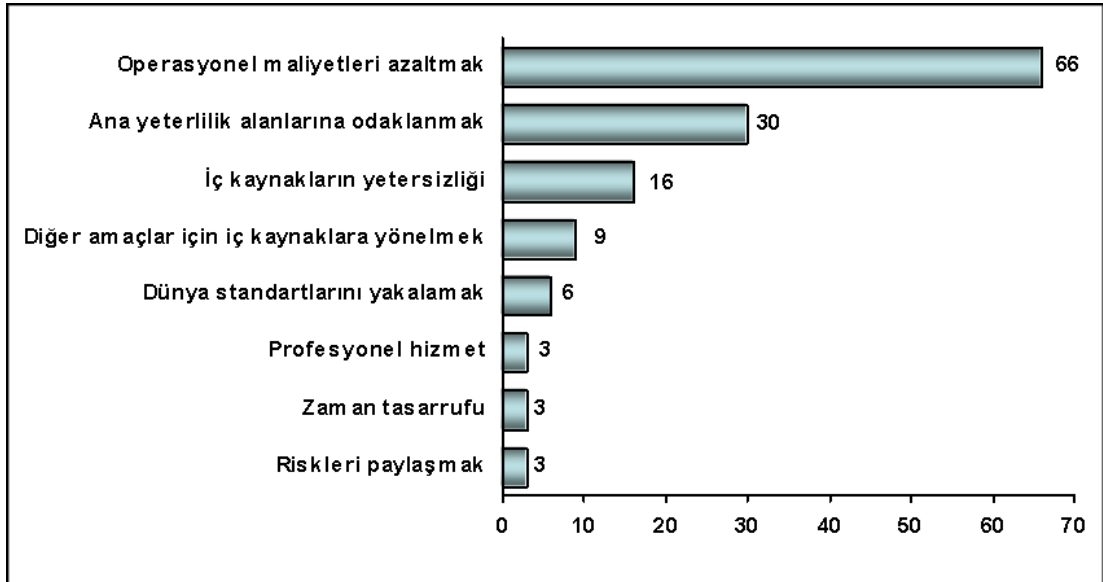


Şekil 1. Dış Kaynaktan Yararlanılan Hizmetler (Coşkun, b.t.).



Şekil 2. Outsourcing Sağladığı Faydaların Dağılımı (Coşkun, b.t.).

Dış kaynağa başvurma nedeni olarak operasyonel maliyetleri azaltmak birinci sırada yer almaktadır.(Şekil 3) Operasyon maliyetleri azaltmak ya da kontrol altına almak Türkiye’de dış kaynak kullanımının en önemli nedenidir. Araştırmaya katılan firmaların üçte birinden çoğu şirket harcamalarının dış kaynaktan yararlanarak bir önceki yıla göre azaltıldığını belirtmektedirler, bu da dış kaynak kullanırken hedeflenen faydanın büyük oranda sağlandığını ortaya koymaktadır. (Coşkun, b.t.).



Şekil 3. Dış Kaynaktan Yararlanmanın Nedenleri (Coşkun, b.t.).

3.2.8. Ödünç (Geçici) İş İlişkisi

Ödünç iş ilişkisi işverenin kendisine hizmet akdi ile bağlı olan işçisinin iş görme edimini belirli ve geçici bir süreyle diğer bir işverenin emrine vermesidir. Ödünç iş ilişkisi bir işverenin bazı güçlüklerle karşılaşmasına rağmen işçisini işten çıkarmak istemediğinde ve ihtiyaç duyduğu işçi veya işçileri diğer bir işverene geçici bir süreyle vermek sureti ile yükünü hafifletmesinde yararlı olmaktadır (TİSK, 1999, s.28-29).

Bu gibi nedenlerle ülkemizde ve daha birçok ülkede geçici işçi çalıştırmanın arttığı görülmektedir. Özellikle son yıllarda Avrupa Birliğine üye ülkelerde yüksek işsizlik oranları işverenleri bu uygulamaya yönlendirmektedir. Bu amaçla ilgili yasal düzenlemeler de yapılmaktadır (Uyargil, 2008, s.91).

4. YABANCI ÜLKELERDE ESNEK ÇALIŞMA

20. Yüzyılın ortalarına doğru çalışma ilişkilerini belirleyen pek çok faktör 1990'lı yıllarda küreselleşme sürecinden günümüze kadar önemli değişimlere uğramıştır. Özellikle imalat sanayide yoğunlaşan istihdama, istikrarlı ve güvenli bir kamu sektörüne ve güçlü bir sendika hareketine dayanan geleneksel endüstri ilişkileri 1960 ve 70'li yıllarda zirveye ulaşmıştır. 1980'li yılların ortaları ve 90'lı yılların sonlarına doğru işsizlik gittikçe artış göstermiştir. Bir çok ülkede sosyal güvenlik sistemleri ve sendikal örgütlenme gerilemiş, sendikal hareketle işverenler arasındaki güç dengesi önemli oranda işverenler lehine değişmiştir. Bu değişimin en önemli nedenlerinden biri, üretim olanakları ve örgütlerin kalite özellikleri üzerinde evrensel normların hâkim olması rekabet baskılarını arttırmış. Buda uluslar arası düzeyde çok uluslu şirketleşmeye yol açmıştır. Çoğu şirketler işgücünü minimum seviyeye indirerek geçici işçi ve alt işveren (taşeron) kullanarak ve yalın yönetim sistemleri uygulayarak esnekliği artırma yoluna gitmişlerdir (Gerşil, 2004, s.150).

Atipik çalışma türlerine yönelik yasal dayanakların 2000'li yıllarda tüm AB üyesi ve aday ülkelerde yaygınlaşmaya başladığı görülmektedir. Bu bağlamda esnek çalışma türlerinin yasal dayanakları şu şekilde sıralanmaktadır:

- Part-time work (kısmi süreli çalışma): 97/81 EC Framework Agreement on part-time work
- Temporary work (geçici iş): Proposal for a directive o temporary work
- Fixed-term contract (belirli süreli sözleşmeler): 99/70/EC Framework Agreement on fixed-term contract or work
- Telework (tele çalışma): Framework Agreement on telework (16.05.2002)
- Work on call (çağrı üzerine çalışma): According to national law and practices
- Contracting out-subcontracting-outsourcing (alt işveren -taşeron): National law and practices
- Flexible working hours (esnek çalışma saatleri): 93/104/EC organizasyon of working time

- Posting workers (geçici çalışan): 96/71/EC posting worker (Büyükuslu, 2004, s.69-70).

4.1. Avrupa Birliğinde Esnek Çalışma İşle İlgili Düzenlemeler

Avrupa Birliğinde 23 Kasım 1993 tarihinde yürürlüğe giren Çalışma Süresinin Düzenlenmesi Hakkında Yönergesi'nde (93/104/EC) günlük, haftalık dinlenme süreleri, yıllık ücretli izin, ara dinlenmesi, asgari haftalık çalışma süresi, gece çalışması, vardiyalı çalışma ve bazı çalışma biçimleri konularında esnek düzenlemelere yer verilmektedir.

Söz konusu Yönerge'de;

- Gece çalışmaları saat 24.00 - 05.00 arası yapılan çalışmalar olarak kabul edilmiştir. Ülkemiz mevzuatında ise gece çalışması saat 20.00 ile 06.00 arası çalışmaları kapsamaktadır. Mevzuatımızda bu yönüyle AB yönergesinden daha yüksek bir standart belirlemiştir. Diğer taraftan Yönerge 24 saatlik bir süre içinde gece çalışmasının en fazla 8 saat olabileceği hükme bağlanmıştır. İş Kanunumuzda ise gece çalışmaları 7.5 saati geçemez.
- 24 saatlik bir dönemde kesintisiz 11 saat günlük dinlenme süresi öngörülmüştür. Mevzuatımız bu düzenlemeye uygun bulunmaktadır.
- Çalışma süresinin günde 6 saatten fazla olması halinde ara dinlenme verilmesi gerektiği ifade edilmektedir. İş Kanunumuzda ise 4 saatten fazla süren işlerde kademeli olarak artan dinlenmeler öngörülmüştür. Yine mevzuatımız AB düzenlemesinin üstünde bir standarta sahiptir.
- Yönergede kabul edilen bir başka önemli husus, ara dinlenmeleri ile ilgili detayların tarafların kendi aralarında yapacakları toplu iş sözleşmeleri veya anlaşmalarla belirlenebileceği şeklindedir. Ülkemizde ise ara dinlenmeleri konusunda taraf iradelerine itibar edilmeyerek yasal bazda kurallar konulmuştur.
- Yönergede çalışma sürelerindeki esneklikle ilgili olarak 16. maddede önemli düzenlemeler bulunmaktadır. İlgili maddede dengeleme süresi konusunda

bazı ölçüler kabul edilmiştir. Bu yolla çalışma sürelerinde esneklik sağlanmaya çalışılmıştır.

- Yönerge'nin 5.maddesinin son fıkrasına göre objektif, teknik ve iş organizasyonu gereklerinin haklı kılması halinde haftalık en az dinlenme süresi 24 saate kadar indirilebilir. Vardiya usulü çalışmalarda en az 35 saatlik haftalık dinlenme süresinin uygulanma zorluluğuna gerek duyulmuştur.
- Yönerge'nin 16.maddesine göre üye ülkeler 14 günlük bir dengeleme süresi belirleyebilirler. Buna göre ulusal düzenleme ile işçinin 11 gün çalışması öngörülebilir. Bu durumda da dinlenme süresi en az 70 saat olacaktır.

Yönerge'nin 5.maddesinde yer alan "İlk paragrafta en az dinlenme süresi prensip olarak pazar gününü içine almaktadır" ifadesi İngiltere ve K.İrlanda tarafından bu hüküm aleyhine açılan dava sonucunda AB Adalet Divanınca 1996 yılında "Pazar gününün hafta tatili günü olmasını gerektirecek sağlık ve güvenlik sebeplerinin Konseyce tatminkâr olarak açıklanamaması ve kültürel, etnik ve dini faktörlerin dikkate alınarak bu konunun üye devletlerce düzenlenmesinin yerinde olacağı" gerekçesi ile iptal edilmiştir.

Yönerge'nin 6. maddesi haftalık en fazla çalışma süresini 48 saat olarak belirlemiştir. Bu süre 7 gün için geçerlidir ve fazla çalışmaları da kapsar. Genel direktifin 16/2.maddesi uyarınca üye ülkeler 4 aylık bir dengeleme süresi kararlaştırabilirler.

Avrupa Sanayi ve İşveren Konfederasyonları Birliği (UNICE), Avrupa İşçi Sendikaları Konfederasyonu (ETUC) ve Avrupa Kamu İşletmeleri Merkezi (CEEP) arasında 6 Haziran 1997 tarihinde imzalanan Kısmi Çalışma (Part-time work) Çerçeve Anlaşması ile Avrupa Birliği düzeyinde işçi ve işverenlerce ortak olarak kısmi çalışma ile ilgili kurallar belirlenmiştir

ETUC, UNICE ve CEEP kabul edilen bu anlaşmanın Avrupa Komisyonu tarafından Konsey'e sunularak Avrupa Birliği Antlaşmasına ek Protokol'e dayalı

Sosyal Politikaya İlişkin Anlaşmaya taraf olan Üye Devletler için bağlayıcı bir karar haline getirilmesini istemektedir (TİSK, 1999).

4.2. Almanya

Almanya 1980'lerde ve 1990'ların başında, AB ortalamasının üzerinde bir ekonomik büyüme oranı yakalamıştır. Diğer sanayileşmiş ülkelerin aksine ekonomik durgunluk döneminden, birleşme sürecinin yarattığı dinamik sürece gecikmeli olarak girmiştir. İki Almanya'nın birleşme sürecinin yarattığı mali sıkıntılar dışında, yüksek vergi oranları, sosyal güvenlik katkı paylarının yüksekliği ve işgücü piyasasının esnekleştirilmesine yönelik yetersiz düzenlemeler Almanya'da istihdam-işsizlik sorunlarının aşılmasını zorlaştırmaktadır (Selamoğlu, 2002, s.37).

Kısmi süreli çalışmanın payı 1985'te %13'ten 1996'da %18'e yükselmiştir. 2006 yılında ise, bu oran %22.3 olarak gerçekleşmiştir. İşgücü piyasasına katılımı kolaylaştırmayı amaçlayan, 15 saatten daha az süreli olan kısmi süreli çalışmalarda sosyal güvenlik katkılarında muaf olunmasına ilişkin politika uygulanmaktadır. Ancak söz konusu uygulama, işçileri sosyal güvenlikten yoksun bıraktığı gerekçesiyle eleştirilmektedir. Kısmi süreli çalışanlar toplu sözleşme kapsamında olup, ücretler ve işletmenin sağladığı diğer olanaklardan yararlanma konusunda tam gün çalışanlarla aynı haklara sahiptirler. Belirli süreli hizmet sözleşmelerinin azami süresi 24 aydır ve bu süre içinde üç defa yenilenebilmektedir.

Almanya yüksek eğitilmiş nüfusu, vasıflı işgücü ve güçlü mesleki eğitim sistemine sahiptir. Almanya'nın mesleki eğitim ve öğretim sağlamada başarılı olduğu söylenebilir. Eğitimde İkili sistemde çıraklık eğitimi, ihtiyari olarak 2 ya da 3 yıl süreyle işverenler tarafından sağlanır. Çıraklar haftada bir ya da iki gün, genel eğitimlerinin yanı sıra işyeri dışında da ayrı bir mesleki eğitime devam ederler. Çıraklık sisteminin Almanya'da etkin olması nedeniyle genç nüfusun işsizlik oranı düşüktür. 1980'lerde, Alman eğitim modeli olarak geliştirilen ileri mesleki eğitim, verimlilik artışına yüksek katkı sağlamıştır. Ancak, bu sistem teknolojinin ilerlemesine bağlı olarak gelişen bilişim, iletişim ve haberleşme sektörlerinin

ihtiyaçlarına cevap vermekte zorlanmıştır. Son zamanlarda teknolojidaki gelişmelerle oluşan yeni meslekler mesleki eğitime dâhil edilmiştir. Bu sayede sanayinin ihtiyaına tekrar cevap verebilir hale gelmiştir. Alman işgücü piyasasının fonksiyonel esnekliğe sahip olması, Alman işçilerinin, üst düzey gevlerde yer almalarına olanak sağlamaktadır. Ayrıca, Alman işçileri yüksek işgücü vasıfları sayesinde, işgücü piyasasındaki değişikliklere kolayca cevap verebilmektedir (TİSK, 2001).

Federal Almanya’da esnek çalışmanın diğer bir türü olan ödünç çalışmada yer almaktadır. Bu alışma ikiye ayrılmaktadır. Birincisi, gerçek ödünç çalışma, ikincisi ise, gerçek olmayan ödünç çalışmadır. Bu ayrıma göre; bir işveren bir işçiyi esas itibariyle kendi isletmesinde istihdam etmek üzere ise alır ve geçici bir süre için başka bir işverene ödünç verir ise, bu durumda gerçek ödünç çalışma olarak adlandırılır. Ancak bir işveren bir kişiyi başka bir işverene ödünç vermek üzere ise alır ve bunu ticari bir faaliyet olarak gerçekleştirir ise, gerçek olmayan ödünç çalışma durumu ortaya çıkar. Esasen işçileri başka bir işverene vererek ödünç işçi çalıştırmayı amaçlayan işverenlerin bu faaliyeti yerine getirebilmeleri için ilgili kurumlardan izin alması gerekmektedir. Fakat diğer Avrupa Birliği ülkelerine bakıldığında bu konuda bir bütünlüğün sağlanmamış olduğu görülmektedir (Hekimler, 2006, s.95-98).

Almanya’da yer alan düzenlemelerde genel olarak çalışanların sosyal gvenliklerinde hastalık sigortası kapsamında, kişinin tam gün çalışıyor olması ile esnek istihdam ediliyor olması açısından sigorta zorunluluğu konusunda bir ayırım yapılmamaktadır Emeklilik sigortası kapsamında da esnek çalışma sürelerine sahip olan ve oluşturulan modeller kapsamında istihdam edilenler diğerleri gibi bu sigorta kolunda sağlanan ednimlerden yaralanmaktadırlar.

4.3. Hollanda

1970’li yıllarda Hollanda büyük bir işsizlik sorunu yaşamıştır. Bu işsizlik sorununun aşılmasında, sosyal taraflar arasında güçlü işbirliği anlayışının olumlu etkisi olmuştur. Bu anlayış içerisinde kısmi süreli istihdam başta olmak üzere, tüm esnek istihdam biçimleri yaygın olarak desteklenmiştir. Kuşkusuz bu destek, tüm çalışanların görece olarak eşit haklarla korunması temelinde sağlanmıştır (Selamoğlu, 2002, s.58).

Hollanda’da kısmi süreli çalışmanın geliştirilmesine yönelik bazı atılımlar gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmayı desteklemek için Hollanda hükümeti bazı sosyal projeler geliştirmiş ve bunları yürürlüğe sokmuştur. Hollanda hükümeti, kadınların katılımı konusunda da bazı çalışmaların içine girmiş, kısmi çalışma konusunda teşviklerde bulunmuştur (TİSK, 2001).

Hollanda da belirli süreli hizmet akitleri yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Çalışanların %11’i belirli süreli hizmet akitleriyle istihdam edilmektedir. Hollanda’da belirli süreli hizmet akitlerinin kötüye kullanılması yasal olarak kısıtlanmıştır. 3 yıldan fazla süren bir belirli süreli hizmet sözleşmesi, 3 aylık bir aradan sonra bir kez; 3 yıldan az süreli bir sözleşme ise 3 aylık bir aradan sonra iki kez yenilenebilmektedir. Bu sözleşmeler, belirtilen koşullardan daha fazla tekrarlandığı takdirde belirsiz süreli olarak kabul edilmektedir.

Hollanda da özel ve geçici iş bulma bürolarının kullanımı yaygındır. “Geçici büro çalışanları” olarak adlandırılan bu kesim 6 aylık bir çalışma süresinden sonra tüm istihdam haklarını elde etmektedir. Asgari ücretler dâhil, tüm koşulları içeren toplu iş sözleşmelerine tabi olmaktadırlar. Çalışma süresi yasal olarak, haftada 45 saat olmak üzere günde 9 saattir. Ancak, günlük çalışma süresi toplu iş sözleşmesi ile uzatılabilmektedir. Sözleşme kapsamında olmayan şirketler ise işçi temsilcileri ile anlaşmalar yapmak suretiyle çalışma saatlerinde değişiklik yapabilmektedirler.

Hollanda da işten çıkarma konusundaki yasal düzenlemeler nispeten katıdır. İşverenlerin işten çıkarmalarının gerekli olduğunu ispat etmeleri ve herhangi bir işçiyi işten çıkarmadan önce idari izin almaları gerekmektedir.

Hollanda, vasıflı bir işgücüne, gelişmiş bir mesleki eğitim sistemine ve yaşam boyu eğitim sistemine sahiptir. Ülke bu özellikleri sayesinde ekonomik açıdan güçlü ve rekabetçi bir yapı sergilemektedir. Hollanda’da gençler arasında mesleki eğitim düzeyi oldukça yüksektir. Eurostat’ın 1997 yılında yaptığı anket, öğrencilerin %70’inin meslek eğitim aldığını göstermektedir (TISK, 2001).

4.4. Fransa

Avrupa kıtasının büyükleri arasında yer alan Fransa kurumsal düzenlemeleri ve yetersiz işgücü piyasası esnekliği nedeniyle, değişen ekonomik koşullara uyum sağlamakta zorlanmıştır. İşsizlik 1970 yılların ortalarından itibaren yükselme eğilimi içerisine girmiş ve yapısal özellik kazanmıştır (Selamoğlu, 2002, 36-37).

Kısmi süreli çalışma biçiminin Fransa işgücü piyasasındaki uygulaması yüksek marjinal vergi oranları nedeniyle düşük kalmıştır. Ancak, Fransa’da kısmi süreli çalışmayı teşvik etmek amacıyla çalışanlar için sosyal güvenlik primlerine kısmi muafiyet uygulanmaktadır.

Belirli süreli hizmet sözleşmelerine ilişkin sıkı kurallar bulunmaktadır. Çünkü belirli süreli hizmet sözleşmeleri sadece iki defa yenilenebilmekte ve 24 aydan daha uzun süreli olarak yapılamamaktadır. Belirli süreli hizmet sözleşmeleri, çalışanın geçici olarak yerinin değiştirilmesi ve işgücü talebinin gereğinden fazla olarak artması ya da ihtiyaç halinde, yapılan işlerin tamamlanması durumunda geçerli olmaktadır. Belirli süreli hizmet akitleri genellikle kadınlar arasında yaygındır.

Fransa’da işsizliğin azaltılması amacıyla çalışma sürelerinde radikal bir değişiklik yapılmıştır. Sosyal tarafların yoğun tartışmaları sonrasında 2000 yılında Fransız hükümeti haftalık çalışma saatini 35 saate indiren bir yasa çıkarmıştır. Ancak

haftalık çalışma süresinin 35 saate indirilmesi, maliyetleri artıracak ve rekabet gücünü azaltacağı ileri sürülerek eleştirilmiştir.

Fransa'da etkili bir öğrenim sistemi mevcuttur ve yaşam boyu eğitime bağlı olarak vasıf esnekliği yüksektir. Ortalama eğitim süresi 16.5 yıldır. Zorunlu eğitim sonrası gençlerin eğitime devam oranı 16-18 yıllık eğitimde %91'dir Fransız Hükümeti, özellikle mesleki mezuniyet sınavlarını geliştirerek ve 1990'ların başlarında çıraklık eğitiminde yeniden düzenlemeler yaparak mesleki eğitimi güçlendirme konusunda tedbirler almıştır (TISK, 2001).

4.5. İtalya

Yeni yasada esnek istihdam türlerinden kısmi süreli çalışma ile ilgili değişiklikler, çağrı üzerine çalışma, iş paylaşımı ve proje bazında çalışma ile ilgili hükümler yer almaktadır. Belirli süreli hizmet akdi yapılması sıkı şartlara bağlanmıştır. Şöyle ki, bu ülkede ancak mevsimlik işlerde artan iş yoğunluğunda, siparişlerin karşılanabilmesi ve stokların eritilmesi ihtiyacı gibi durumlarda, 29 yaşını geçmiş işsizlerle belirli süreli hizmet akdi yapılabilir. Ancak 1984 yılında iş kanununda yapılan değişiklikle gençlerin işsizliğine çare bulmak amacıyla belirli süreli hizmet akdi yapılacak haller artırılmıştır.

Sınai ve ticari firmalarda maksimum çalışma saatleri yasayla, haftada 48 saat olarak tespit edilmiştir. İlave 12 saatlik fazla çalışmaya, işverenlerle işçi sendikaları arasında yapılan anlaşma ile müsaade edilir. Genel bir kural olarak, mevcut yasa, istihdamı artırabilmek amacıyla, fazla çalışmanın serbestçe kullanımını yasaklar. Hükümet 2001 yılına kadar haftalık çalışma saatlerini kademeli olarak 35 saate düşürmeyi planlamaktadır, ancak müzakere haklarına müdahale olarak görüldüğünden ne işverenler ne de işçi sendikaları bu teklife sıcak bakmışlardır. Parlamento da bu tasarıyı sıkı bir şekilde desteklememektedir.

İtalya 1991 yılına kadar işten çıkarma kurallarının AB içinde en sıkı biçimde düzenlendiği ülke konumundadır. Esneklik uygulamalarına geçiş, bu durumu

değiştirmemiştir. Nedeni ne olursa olsun, çalışanın işten çıkarılması durumunda, işveren, çalışana her hizmet yılı için bir aylık ücret tutarında tazminat ödemek durumundadır. Küçük firmalar için işten çıkarma kurallarında bazı istisnalara artık müsaade edilmektedir. İtalya da geçici işçi büroları işçi ve işveren arasındaki ilişkilerin düzenlenmesinin yanı sıra geçici çalıştırmaya statü kazandıran yasal düzenlemelerde bulunmaktadır.

İtalya'da nüfusun eğitim seviyesi düşük düzeydedir. 1999-2000 yıllarından itibaren zorunlu eğitimin 9 yıla çıkarılması da dâhil olmak üzere, mesleki eğitim ve yaşam boyu eğitimin geliştirilmesi ile tüm nüfusun vasıf düzeyini yükseltmeyi amaçlamaktadır. İtalya'da mesleki eğitimle ilgili olarak bazı değişiklikler yapılmıştır. Bu kapsamda işçilerin istihdamını sağlamak amacıyla, işçinin mesleki açıdan işletmeye intibakını sağlayacak, 'işe yerleştirme sözleşmeleri' adında bireysel bir meslek projesi kabul edilmiştir. Bu sözleşmelerin kullanım alanları ve kapsamı da yasa koyucu tarafından belirlenmiştir. Bu tür sözleşmeler işsizlik oranının yüksek olduğu gençler ve kadın için kullanılmaktadır (TİSK, 2001).

4.6. İngiltere

İngiltere'de esneklik tarih boyunca kısıtlı olmuştur. İngiltere'de işgücündeki temel esneklik şirket eğitimi yoluyla telafi edilmeye çalışılmıştır. Bu da fonksiyonel esnekliği engellemiştir. Yüksek sayısal esneklik düzeyleri ve esnek çalışma biçimleri, düşük işsizlik düzeyleri oluşturmuştur. Ücret kısıtlaması ile ilgili uzun vadeli tedbirler zayıf olup enflasyonist eğilimler ortaya koymaktadır.

İngiliz işgücünün dörtte biri kısa süreli çalışma esasına göre istihdam edilmektedir. İngiltere'deki işgücü piyasası 1980'li yıllarda yer alan değişikliklerin etkileri de abartılmamak koşuluyla diğer Avrupa Birliği ülkelerine göre biraz daha esnek olarak düzenlenmiştir. İsten çıkarma, kıdem tazminatı ve asgari ihbar süresi ile ilgili konsültasyon koşulları diğer bir çok Avrupa Birliği ülkesine göre daha sınırlıdır.

İngiltere’de işverenler tarafından sağlanan eğitim oldukça yüksek düzeydedir. İleri düzeyde orta öğrenimini tamamlamış nüfus yüzdesine bakıldığında İngiltere %55 ile Almanya’ya göre daha geri Fransa’ya göre daha ileridedir. 1990’ların sonlarına kadar istihdamla ilgili AB direktiflerine büyük oranda direnç gösteren İngiltere, piyasa ekonomisi anlayışına bağlı olarak işgücü piyasasının esnekleştirilmesini ve istihdamın artırılmasını hedeflemiştir. Doğal olarak bu anlayış içerisinde, İngiltere’de esnek istihdam içerisinde olanların tam zamanlı çalışanlarla görece olarak eşit haklara sahip olmalarını sağlayacak düzenlemeler konusunda hızlı gelişmeler yaşanmamıştır. Bu bağlamda işçi sendikaları ve bireysel olarak çalışanlar Avrupa Topluluk Hukuku çerçevesinde mahkemelere başvurmuşlar ve esnek istihdam ile ilgili bazı konularda haklar elde etmişlerdir.

İngiliz işgücünün dörtte biri part-time esasına göre istihdam edilmektedir. 1996’da tüm İngiliz part-time çalışanlarının sadece %12’si tam zamanlı iş bulamadıkları için part-time çalışmış, %71’i tam gün çalışmak istememiştir. Part-time çalışanların %17’sini ise öğrenciler teşkil etmiştir. Tüm çalışanların %8’i geçici olarak istihdam edilmektedir. İngiltere’deki geçici çalışma durumunda 1990’lı yıllarda bazı değişiklikler olmuştur: İş bulma büroları yoluyla elde edilen geçici işler ile belirli süreli hizmet akti oranında artış; günlük ve mevsimlik işçi sayısında ise düşüş kaydedilmiştir.

Esnek çalışma süresi biçimleri, İngiltere’de gün geçtikçe daha popüler hale gelmektedir. 1999 tarihli CBI İstihdam Eğilimleri Araştırması, tüm işverenlerin hemen hemen yarısının vardiyalı çalışmayı, %40’ının esnek çalışma saatlerini ve %10 kadarının da yıllık saat düzenlemelerini kullandıklarını göstermektedir. İngiltere’deki esnek çalışma süresinin tek sınırlaması AB Çalışma Süresi Direktifi’dir. İngiliz işgücünün %25,3’ü kısmi süreli çalışma esasına göre istihdam edilmektedir. Kısmi süreli çalışanların önemli bir kısmını (%42,9) kadınlar oluşturmaktadır.

İngiltere’de belirli süreli hizmet sözleşmeleri ile istihdam edilenlerin oranı ise %6’dır. 1999 tarihli İstihdam İlişkileri Yasası’na kadar, geçerli sebebe dayanmayan

işten çıkarmalarda, söz konusu süre, 1985'te 2 yıla çıkarılmıştır. Yeni Yasa ile bu süre 1 yıl olarak tespit edilmiştir. İşten ıkarma, kıdem tazminatı ve asgari ihbar süresi ile ilgili koşullar diğer birçok AB ülkesine göre daha sınırlıdır. Lise seviyesinde eğitim alanların oranı İngiltere'de tüm nüfusun %55'dir. İngiltere bu oranla Almanya'ya göre daha geri, Fransa'ya göre ise daha ileri durumdadır. Mesleki eğitim konusunda işverenler önemli katkı sağlamaktadır (TİSK, 2001).

5. TÜRK İŞ HUKUKUNDA ESNEK ÇALIŞMA

1971 yılında yürürlüğe giren 1475 sayılı İş Kanunu'ndaki hükümlerin bir çoğu günümüz çalışma hayatının çok gerisindeydi. Bu kanunlar ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmeler karşısında son derece katı ve tarafların anlaşmalarına imkan tanımayan düzenlemeler içermekte idi. Hem işçi, hem işveren, hem de ülke ekonomisi açısından yararlı olabilecek uygulamalar söz konusu hükümler nedeniyle hayata geçirilememekteydi. Bu durum ülkemiz çalışma hayatı açısından büyük engeller oluşturmuştur.

4857 sayılı İş Kanunu, 1475 sayılı İş Kanununun yerine geçerken önemli yenilikler getirmiştir. Bu kanunun en önemli özelliklerinden biri sözleşme özgürlüğü çerçevesinde zaman içinde oluşturulan ekonomik ve sosyal gerçeklere dayanan yeni iş sözleşmesi türlerinden bazılarını özel olarak düzenleme konusu yapmış olmasıdır. Bu düzenlemelerle bir yandan yeni çalışma türlerine ve onların özelliklerine uygun sözleşmelerin yapılmasını sağlamak, diğer yandan da bu tür sözleşmelerin yapılması halinde işçilerin hak ve çıkarlarını yasal koruma altına almak amaçlanmıştır. 1475 sayılı kanunun yürürlükte olduğu dönemde uygulamada rastlanan ve çoğunlukla borçlar kanunu hükümleri çerçevesinde geçerlik kazandırılan ve yorumlanan bu yeni sözleşme türleri yeni yürürlüğe giren yasa ile hukuki açıdan belirli koşullara bağlanmış ayrıca işçiler bakımından da koruyucu hükümlerle güvence altına alınmaya çalışılmıştır (Eyrenci, Taşkent ve Ulucan, 2006, s.62).

4857 sayılı İş Kanunu'nun en olumlu etkisi, gerek işçiler ve gerekse işverenler bakımından, taşıdığı hükümlerle esnekliği sağlayabilecek olması yönünde görülecektir. Ekonomide kriz dönemlerinde kısa çalışma ile toplu işçi çıkarma engellenmiş olmaktadır. Bunun dışında, iki (dört) aylık denkleştirme dönemleri içinde, günde 11 saate kadar ortalama haftalık çalışma süresinin 45 saatle sınırlanması ve değişik dağılımına olanak tanınması, önemli ölçüde işletmelere iş süresi yönünden esneklik sağlayacak ve işletmelerin uluslararası rekabet güçlerini artıracaktır. Ayrıca, telafi çalışmasına olanak tanınması da, katı iş süresi anlayışının ortadan kalkmasına sağlayacaktır (Centel, 2003).

5.1. 4857 Sayılı İş Kanununa Göre Türkiye’de Esnek Sürelerle Çalışma

5.1.1. Haftalık Çalışma Süresinin Günlük Çalışma Sürelerine Farklı Dağılımı

1936 tarihli ve 3008 sayılı İş kanunu ile Çalışma süreleri ilk kez düzenlenmiştir. Bu kanuna göre haftalık çalışma süresi ve günlük çalışma süresi ölçütlerini benimseyerek işçinin işte geçireceği normal süreye ilişkin sınırlar koymuş ve haftalık çalışma süresi genel olarak 48 saat olarak belirlenmiştir. 1967 tarihli ve 931 sayılı İş Kanunu da 48 saatlik çalışma süresi sınırı devam ettirmiştir. 1971 tarihli ve 1475 sayılı iş kanununda ise 1983 yılında 2869 sayılı kanunla yapılan değişiklik ile 61. Maddede “genel bakımdan iş süresi haftada en çok 45 saattir” hükmü getirilmiştir (Eyrenci, 2001, s.2-3).

İş Kanununun 63. maddesinde, genel olarak ‘haftalık çalışma süresi’ 45 saat olarak belirlenmiştir. Böylece çalışma sürelerinin haftalık azami miktarı belirlenerek işçinin normal çalışma olarak çalıştırılabileceği süre sınırlandırılmış olmaktadır. Bu süre nispi emredici bir hüküm olup, hizmet sözleşmesi veya toplu iş sözleşmeleri ile işçi lehine azaltılabilir, ancak 45 saatin üstüne çıkarılamaz. Bir günlük ücretli hafta tatili göz önüne alındığında 45 saatlik azami çalışma süresi hafta tatili dışındaki, çalışma günleri açısından (6 işgünü) söz konusu olacaktır.

İş Kanununda çalışma süresi belirlenirken gün, ay, yıl gibi zaman dilimleri yerine hafta esası benimsenmiştir. Bu açıdan çalışma süresi hafta esasına göre belirlenmiş olduğundan ‘genel olarak çalışma süresi’ ifadesiyle ‘haftalık çalışma süresi’ anlaşılır.

5.1.2. Sıkıştırılmış İş Haftası ve Denkleştirme

4857 iş kanununun çalışma sürelerinin esnekleştirilmesi açısından getirdiği en önemli değişiklik, yoğunlaştırılmış ve denkleştirilmiş çalışma haftalarının uygulamasına imkan sağlamasıdır. Yoğunlaştırılmış hafta çalışması, çalışma sürelerinin klasik 6 veya 5 güne değil, daha az sayıda işgününe sıkıştırılmak sureti ile

uygulanmasını ifade etmektedir. Türk İş Hukuku Mevzuatında 4857 sayılı İş Kanununa tabi işyerlerinde genel bakımdan iş süresi haftada en çok 45 saattir. Bu süre, haftada 6 iş günü çalışılan iş yerlerinde günde 11 saati geçmemek üzere cumartesi günleri kısmen veya tamamen tatil eden işyerlerinde haftanın çalışılan günlerinde eşit ölçüde bölünerek uygulanmalıdır (Günay, 2003, s.16). Yasada öngörülen günlük azamî 11 saatlik süre işçiyi korumak amacıyla getirildiğinden, yoğunlaştırılmış iş haftasında da hiçbir şekilde 11 saatin üzerinde günlük çalışma süresi yapılamaz. Bir işçinin günlük çalışma süresi 11 saati geçemeyeceği ve yedi günlük bir zaman dilimi içinde işçiye kesintisiz en az 24 saat dinlenme (hafta tatili) verilmesi (madde 46) zorunluluğu nedeniyle, yoğunlaştırılmış bir iş haftasında işçi haftada en fazla 66 saat çalıştırılabilecektir (Eyrenci, 2004 s.16-17).

Denkleştirme ise, haftalık çalışma süresini aşan iş süreleri, haftalık ortalama çalışma süresine (45 saate) tekabül edecek şekilde “iki aylık” süre içinde haftalık çalışma sürelerinin (45 saatin) altında iş süreleri uygulayarak ya da haftalık çalışma süresini aşan iş süreleri toplamı kadar işçilere tam gün tatil verilerek veya işyeri tatil edilerek denkleştirilecektir. Böylece, çeşitli nedenlerle iş yerlerinde “yoğunlaştırılmış” iş günleri veya haftaları uygulamasına geçilebilecek, iş yoğunluğunun bitimini müteakip iş sürelerinin altında çalışmak ya da işyeri tatil edilmek suretiyle “denkleştirilmiş” iş günlerine veya haftalara uygulanacaktır. Ayrıca Her bir denkleştirme döneminde, ortalama çalışma süresinin 45 saati aşmaması gerektiğini eğer bu saat dilimini aşmış ise karşılığı fazla çalışma olup bir ücretlendirmeye tabi tutulacaktır. Kanunda yoğunlaştırılmış ve denkleştirilmiş bu sürelerinin 2 ay içinde tamamlanması öngörülmüştür. Ancak, işverene tanınan 2 aylık süre toplu iş sözleşmeleri ile 4 aya kadar arttırılabilecektir. Böylece, yoğunlaştırılmış iş haftalarına karşılık 2 veya 4 aylık süreler içinde işçinin daha az sürelerle çalıştırılması veya işyerinin tatil edilmesi imkanı getirilmek suretiyle, işverenin fazla çalışma ücreti ödemesi veya fazla çalışma karşılığı serbest zaman kullandırılması da söz konusu olmayacaktır. Üstelik, Kanunda denkleştirilme sayısı konusunda bir sınırlama getirilmediğinden, 2 veya 4 aylık dönemlerin bitiminde “ tarafların anlaşması” ile her defasında yoğunlaştırılmış ve denkleştirilmiş iş günlerinin ve haftalarının tekrarlanabilecektir (Demir ve Gersil, 2008, s.82).

5.1.3. Telafi Çalışması

Telafi çalışması, Türk Hukukuna 4857 sayılı yeni iş kanunu ile girmiştir. Buna göre 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 yada işçinin talebi ile kendisine izin verilmesi hallerinde, işveren iki ay içinde çalışılmayan süreler için telafi çalışması yaptırabilir. Bu çalışmalar fazla çalışma veya fazla sürelerle çalışma sayılmaz'' (md.64\1) .

Telafi çalışma 11 saati geçmeyecek ve günde üç saatten fazla olmayacak şekilde gerçekleştirilmek zorundadır (m.64/2). Tatil günleri kavramına sadece yasalardan (hafta tatili ile ulusal bayram ve genel tatil günleri) değil (1 Mayıs ve doğum izni gibi sosyal izin) günlerini dahil etmek gerekir. Buna karşılık, haftalık 45 saatlik çalışma süresinin beş iş gününde tamamlandığı hallerde, çalışılmayan cumartesi günü tatil günü değil iş günü sayıldığından telafi çalışması yaptırılabilir. Üstelik iki aylık süre içinde telafi çalışması yatırılacak günleri ve saatleri tercih hakkı da işverene ait olduğundan, bu çalışma çalışanlara önceden bildirmek koşuluyla işletme için en uygun bir zamanda yaptırılabilir. Ancak, işveren de yaptıracığı telafi çalışmasında günlük en çok 11 saatlik çalışma süresi sınırları içinde kalarak ve yine günde en çok 3 saatle sınırlı olarak bu tercih hakkını kullanmak zorundadır. Bir başka deyişle haftanın beş iş günü 9 saat çalışan işyerlerinde bu çalışma günde en çok 2 saat, haftanın 6 iş günü çalışan işyerlerinde ise bu çalışma günde en çok 3 saat olarak gerçekleştirilebilir. Çalışılmayan cumartesi günün de bu süre 11 saati geçmeyecektir. Artık yeni kanun hükümleri çerçevesinde bu çalışmalar da fazla çalışma veya fazla sürelerde çalışma sayılmayacaktır (Demir, 2006, s.293-294).

5.1.4. Fazla Çalışma Yerine Serbest Zaman

4857 sayılı yeni iş kanunu, fazla çalışmayı kanunda yazılı koşullar çerçevesinde haftalık kırt beş saati aşan çalışmalar olarak tanımlamaktadır(md.41/f.1). Günlük kanuni çalışma süresi üzerinde yapılan bir çalışma haftalık kırk beş saatlik çalışma süresi aşılmadığı takdirde fazla çalışma kabul edilmeyecektir. Kanun, günlük kanuni çalışma süresinin değil haftalık azami çalışma süresi olan kırk beş saatin üzerindeki çalışmayı fazla çalışma olarak nitelendirmektedir

Kanunun 41. maddesinin 7. fıkrası hükmüne göre, işçinin fazla çalışma yapması için onayının alınması şarttır. Fazla Çalışma Yönetmeliğine göre işçinin onayının her yılbaşında yazılı olarak alınması ve işçinin özlük dosyasında saklanması bir zorunluluktur. Anılan Yönetmelik çıkarılıncaya kadar yürürlükte olan Fazla Çalışma Tüzüğünde yer alan düzenleme işçinin onayının bireysel ya da toplu iş sözleşmeleri ile önceden alınabileceği şeklindeydi. Yine Tüzüğe göre onayın her yıl yenilenmesi gibi bir zorunluluk bulunmamaktaydı. Fazla Çalışma Yönetmeliğinin yürürlüğe girdiği 6.4.2004 tarihine kadar işçiden alınmış olan onaylar, 2005 yılı başına kadar geçerli kabul edilmelidir. Ancak işverenler arafından 2005 yılı ve takip eden her yıl başında işçilerden fazla çalışma onayı alınması zorunlu hale gelmiştir. Çalışmakta olan işçiden daha önce yazılı onay alınmış olsa dahi, Yönetmeliğin yürürlüğe girdiği tarihi takip eden yıl başından itibaren ve her yıl yeniden onay almayan işveren, işçiyi fazla çalışma yapmaya zorlayamayacaktır. Her yıl fazla çalışma onayı alınmamış olan bir işçinin fazla çalışmayı kabul etmemesi üzerine, iş sözleşmesinin işverence feshinin geçerli nedeni oluşturmadığı, Yargıtay tarafından kabul edilmiştir (Çil, 2007, s.59).

İş kanununda üç tür fazla çalışma yer almıştır. Bunlardan birincisi, ülkenin genel yararları, işin niteliği veya üretimin artırılması gibi nedenlerle yapılan olağan fazla çalışmalardır (m. 41/1). Genel olarak işyerlerinde siparişleri zamanında yetiştirmek için yapılan fazla çalışmalar bunun örneğidir (Demir, 2006, s.269-270). İkincisi ise zorunlu nedenlerle fazla çalışma olup, bir arıza çıktığında veya çıkma olasılığı halinde yahut makine, alet ve malzeme için hemen yapılması gerekli acil

işlerde veyahut zorlayıcı sebeplerin ortaya çıkması durumunda, işyeri normal çalışma düzeyine ulaşana kadar haftalık iş süresi üzerinde yapılan çalışmadır (md. 42). Bu tanıma istinaden, zorunlu fazla çalışmanın işyerinde karşılaşılan acil bekleyemez bir durum üzerine yapılan plansız bir fazla çalışma olduğu belirtilebilir. Ayrıca bu çalışmanın gerçekleştirilmesi için çalışanın rızasının alınmasına gerek yoktur. Çalışanın sadakat borcu böyle bir fazla çalışmayı yapmasını gerektirir. İşverenin zorunlu fazla çalışma isteğine karşı çıkan işçinin hizmet sözleşmesi sadakat borcuna aykırılık nedeniyle feshedilebilir (md.25/2). Zorunlu fazla çalışma için herhangi bir makamdan izin almaya gerek yoktur. Bu tür çalışmanın süresi işyeri normal çalışmasına dönünceye kadar devam eder (Akyiğit, 2005, s.6-7). Üçüncü fazla çalışma olağanüstü fazla çalışmadır. Olağanüstü hallerde fazla çalışmadan söz edebilmek için ülkede bir seferberliğin olması gerekir. Bakanlar Kurulunca belirlenecek olan işyerlerinde yurt savunması gereklerinin karşılanması için fazla çalışma yaptırılması mümkündür. Bakanlar Kurulu aynı zamanda bu işyerlerindeki günlük çalışma süresini de belirler. İşlerin çeşidine ve ülke ihtiyacının derecesine göre bu çalışma süresi işçinin en çok çalışma gücüne kadar çıkarabilir. Bu işyerleri kamu kesiminde olabileceği gibi özel sektörde de olabilir (Çil, 2007, s.63).

İş kanunumuzda fazla çalışma veya fazla sürelerle çalışma yapan işçinin %50 ve %25 oranında zamlı ücret almak yerine bu süreleri yine zamlı serbest zaman olarak kullanabileceğini hükme bağlamıştır. Buna göre işçi isterse bu çalışmalar karşılığı zamlı ücret yerine fazla çalıştığı her saat karşılığında bir saat otuz dakikayı, fazla sürelerle çalıştığı her saat karşılığında bir saat on beş dakikayı serbest zaman olarak kullanabilir. İşçi hak ettiği serbest zamanı altı ay zarfında işveren önceden yazılı olarak bildirilmesi koşuluyla iş günleri içinde aralıksız ve ücretinde bir kesinti olmadan kullanır. Altı aylık sürenin başlangıcı fazla çalışmanın bittiği veya denkleştirme uygulanan hallerde denkleştirme döneminin sona erdiği tarihtir İşçinin kanundan ve sözleşmeden kaynaklanan tatil ve izin günlerinde serbest zaman kullandırılmaz (Demir ve Gergil, 2008, s.85).

5.2 4857 Sayılı İş Kanununa Göre Türkiye’de Esnek İstihdam Biçimleri

5.2.1. Belirli Süreli İş Sözleşmeleri

Belirli süreli iş sözleşmesi, belirli süreli işlerde veya belli bir işin tamamlanması veya belli bir olgunun ortaya çıkması gibi objektif koşullara bağlı olarak, işveren ile işçi arasında yazılı yapılan iş sözleşmesidir Belirli süreli sözleşme yürürlükte bulunduğu süre içinde iş güvencesini sağlasa bile sürenin bitiminde herhangi bir ihbar tazminat gerektirmeden kendiliğinden son bulmaktadır

Yeni yasa 12. maddesinde “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. Herhangi bir çalışma şartından yararlanmak için aynı işyeri veya işletmede geçirilen kıdem arandığından belirli süreli iş sözleşmesine göre çalışan işçi için farklı kıdem uygulamasını haklı gösteren bir neden olmadıkça, belirsiz süreli iş sözleşmesi ile çalışan emsal işçi hakkında esas alınan kıdem uygulanır” hükmü ile iki sözleşme türü arasında meydana gelebilecek ve işçi aleyhinde sonuçlar doğurabilecek eşitsizlikler giderilmeye çalışılmıştır. Görüldüğü gibi yasanın 12. maddesi, Borçlar Kanunundaki genel düzenlemeden farklı olarak belirli süreli iş sözleşmesi yapılmasını belirli koşullara bağlamaktan öteye, böyle bir sözleşme yapılması halinde dahi işçiyi korumak için sırf belirli süreli iş sözleşmesi yapılmış olması nedeni ile işçinin farklı işleme tabi olmasını engellemeye çalışmış ve bazı yaptırımlar getirmiştir (Demir, 2006, s.68).

İş Kanunu süresi bir yıl ve daha fazla olan iş sözleşmelerinin yazılı olarak yapılmasını zorunlu kılmıştır (md.8/2). Buradaki yazılı sözleşme zorunluluğu bir yıl ve daha fazla süreli iş sözleşmeleri için öngörülmüştür. Bir yıldan az süreli iş sözleşmelerinin de yazılı yapılması engellenmemiştir. Ancak, böyle bir zorunluluk da öngörülmemiştir. Gerçi iş kanununda ayrı objektif koşullara bağlı olan ve esaslı

nedene dayanan işlerde de işveren ile çalışan arasında yapılan belirli süreli iş sözleşmelerinin yazılı yapılması öngörülmüştür (md. 11/12) (Demir, 2006, s.78).

4857 sayılı iş kanununa göre kural olarak peş peşe yani zincirleme suretiyle belirli süreli iş sözleşmesi yapılamaz, bunun için esaslı bir neden bulunmalıdır; aksi halde, iş sözleşmesi başlangıçtan itibaren belirsiz süreli kabul edilir (md. 11/f.2).. (Mollamahmutoğlu 2004, s.257).

5.2.2. Kısmi Süreli İş Sözleşmeleri

4857 sayılı iş kanununun 13. maddesinden hareketle, kısmi süreli çalışma şu şekilde tanımlanabilir. “işgörenlerinin normal haftalık çalışma süresinin, tam süreli iş sözleşmesiyle çalışan emsal işgörene göre önemli ölçüde daha az belirlenmesi durumuna” kısmi süreli çalışma, bu kapsamda yapılan sözleşmeye de kısmi süreli iş sözleşmesi denir .Kısmi süreli çalışma, 45 saatlik süreden 3-4 saat daha az çalışma şeklinde değil, bu sürenin üçte ikisinden daha az bir miktar olarak değerlendirilmelidir.

4857 sayılı Kanun çerçevesinde kısmi süreli çalışmaya getirilen düzenlemeler aşağıdaki gibi sıralanabilir (md.13, md. 5):

- Kısmi süreli iş sözleşmesi ile çalıştırılan işgören, ayırımı haklı kılan bir neden olmadıkça salt iş sözleşmesinin kısmi süreli olmasından dolayı tam süreli emsal işgörene göre farklı işleme tabi tutulmaz.
- Kısmi süreli çalışan işgörenin ücret ve paraya ilişkin bölünebilir menfaatleri tam süreli emsal işgörene göre çalıştığı süreye orantılı olarak ödenir.

Bir işyerinde tam süreli kısmi süreli işçiler bir arada çalıştıklarında, işverenin en çok dikkat etmesi gereken nokta bu iki tür çalışan arasında ayırım yapmaması gerektiğidir. İş Kanununun 13.madde bu konuda çeşitli hükümler içermektedir. Maddeye göre ”kısmi süreli iş sözleşmesi ile çalıştırılan işçi, salt iş sözleşmesinin kısmi süreli olmasından dolayı tam süreli emsal işçiye göre farklı işleme tabi

tutulamaz. Kısmi süreli çalışan işçinin ücret ve paraya ilişkin bölünebilir menfaatleri, tam süreli emsal işçiye göre çalıştığı süreyle orantılı olarak ödenir.

Kanunun ayırım yapılmasını engelleyen daha ayrıntılı hükmü 5.maddesinde görmekteyiz. Anılan madde tam süreli kısmi süreli işçiler arasında ayırım yapılmasını yasaklamanın (f.2) yanı sıra, belirsiz, belirli süreli işçiler işçiler arasında yapılamayacağını da belirtmektedir. Ayırım yasağı maddede en geniş ölçüde ele alınmış dil, ırk, cinsiyet, siyasal, düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri sebepler nedeniyle ayrımcılık yasaklanmıştır. Bu ayırım yasağı Anayasanın 10. maddesine uygun olarak düzenlenmiştir.

Bu ayırım yasağı bilhassa cinsiyet açısından önemlidir. Kısmi süreli çalışma sistemi kadınlar tarafından öncelik olarak tercih edilmektedir. Uygulamada kısmi süreli çalışanların 2-3ünün kadın çalışan olduğu görülmektedir.4857 sayılı yasanın 5.maddesi açıkça cinsiyet farklılığı yapılamayacağını belirtmiştir. Aynı korumacılık uygulamada ve yasal düzenlemede hem iş şartlarının uygulanmasında, hem de işe son verilme dikkate alındığı halde, işe alınmada bu ayrımcılığı engelleyici bir önlem alınmamıştır (Zeytinoğlu, 2004, s 456).

5.2.3 Çağrı Üzerine Çalışma

4857 Sayılı Yasa 14.maddesinde çağrı üzerine çalışmayı düzenlemektedir. Buna göre, yazılı sözleşme ile işçinin yapmayı üstlendiği işle ilgili olarak kendisine ihtiyaç duyulması halinde iş görme edimin yerine getirileceğinin kararlaştırıldığı iş ilişkisi, çağrı üzerine çalışmaya dayalı kısmi süreli bir iş sözleşmesi sayılmaktadır.

Hafta, ay veya yıl gibi zaman dilimi içinde işçinin ne kadar süreyle çalışacağını taraflar belirlemedikleri takdirde, haftalık çalışma süresi yirmi saat kararlaştırılmış sayılacak ve çağrı üzerine çalıştırılmak için belirlenen sürede işçi çalıştırılsın ya da çalıştırılmasın ücrete ha kazanacaktır (Andaç, 2008, s.72).

Çağrı üzerine çalışma iki şekilde uygulanmaktadır. Birinci şekilde,işçinin ne zaman ve ne kadar çalışacağı işçi ve işveren tarafından önceden beraber anlaşarak tespit edilmektedir.Böylece işçi kadar süre çalışacağını önceden bilmektedir.İkinci şekilde ise,çalışacak sürenin ne kadar olacağı tek taraflı bir şekilde işveren tarafından bilinmektedir (Günay, 2007, s. 19-20).

Çağrı üzerine çalışmayı konu edinen iş sözleşmeleri, diğer iş sözleşmelerinde olduğu gibi kural olarak belirsiz sürelidir; ancak Kanunun 11.maddesinde belirtilen objektif koşulların varlığı halinde belirli süreli olarak yapılabilir (Astarlı, 2008, s.379).

İşveren tarafından yapılacak çağrının şekline ilişkin Kanunda herhangi bir hüküm öngörülmuş değildir. Bu nedenle işverenin çağrısını belirli bir şekilde yapması zorunluluğu yoktur; çağrı yazılı olarak da sözlü olarak da yapılabilir. Ancak işveren çağrıda bulunurken kullanacağı vasıtayı ve şekli seçmekte serbest olsa da çağrının doğruluk ve güven kuralları kapsamında durumu uygun bir şekilde ve makul bir biçimde yapılması gereklidir.

5.2.4 Mevsimsel Çalışma

Mevsimlik işlerin özelliği, yılın belirli bir döneminde yapılan ve periyodik ve düzenli olarak her yıl tekrarlanan faaliyetler olmasıdır. Genellikle, turizm sektöründe otellerde ve acentalarda, eğlence yerlerinde, tarım ve ormancılık ve inşaat sektöründe görülür.

Mevsimlik iş sözleşmelerine iş kanununda açık bir şekilde yer verilmemiştir. Bu tür sözleşmeler bir defaya mahsus olmak üzere sadece bir mevsimi kapsayan ve belirli sözleşme niteliği taşıyan sözleşmeler şeklinde olabileceği gibi, belirsiz sürelide olabilir.

Mevsimlik çalışma belirli süreli gibi kabul edildiğinden, mevsimin bitiminde kendiliğinden sona erer, kıdem ve ihbar tazminatı gerektirmez. Ancak bunların her

yıl zincirleme tekrarlanması belirsiz süreli sözleşme niteliği kazandır. Mevsimlik bir işte her yıl zincirleme olarak mevsimlik iş sözleşmesi yapılması halinde taraflar arasında tek bir iş sözleşmesi olduğu, mevsim sonunda sözleşmenin sona ermeyip gelecek mevsime kadar askıda kaldığı kabul edilir. Bu durumda, mevsim başında işveren işçiyi işe başlatmıyorsa işçi tarafından, işçi işverenin çağrısına uyup iş başı yapmıyorsa işçi tarafından haksız veya geçersiz nedenle feshedildiği kabul edilir (Adal, 2010, s.516).

5.2.5 Geçici İş İlişkisi

Bir işverenin kendisine iş sözleşmesiyle bağlı olan işçisinin iş görme edimini onun da rızasını almak koşuluyla belirli ve geçici bir süre için diğer bir işverenin emrine vermesi geçici iş ilişkisidir. Ülkemizde uzun yıllardan beri “ödünç iş ilişkisi” olarak anılan bu ilişki “geçici iş ilişkisi” adı altında 4857 sayılı İş Kanunu ile düzenlenmiştir.

Geçici iş ilişkisinin süresi altı aydır. Yazılı olarak yapılması gereken iş sözleşmesi, gerektiğinde en fazla iki defa yenilenecek bir buçuk yıla kadar uzatılabilmektedir (m.7/2). Ancak, bu uzatmaların her defasında işçinin rızasının alınması suretiyle yapılması şarttır.

Kanunda öngörülen üçlü ilişki esaslarına göre, geçici iş ilişkisinde çalışan ile kendisine devreden işveren arasındaki iş sözleşmesi sürmekte olup işçi bu sözleşme ile üstlendiği iş görme borcunu devralan işverene karşı yerine getirmekle yükümlüdür. Bu yükümlülük, çalışanın yazılı rızasıyla iki işveren arasında kurulan geçici iş görme sözleşmesinden doğmaktadır. İşçi ile kendisini devralan işveren arasında geçici iş ilişkisi çerçevesinde, 7. maddenin ilk fıkrasında belirtildiği üzere geçici işveren çalışana, yönetim hakkına dayalı olarak talimat verme yetkisine sahiptir (Çelik, 2009, s. 104).

Kanunda ödünç veren iş ilişkisinden ötürü çalışana karşı bir takım temel borçlar getirmektedir.. Bunlar ücret ödeme, koruma ve eşit muamele yapmaktır. İş

kanununda geçici iş ilişkisi kurulduktan sonra iş sözleşmesine taraf olan işverenin ücret ödeme borcu devam edeceğinden geçici iş ilişkisi kurulan işverenin kendisinde çalıştırdığı süre içinde çalışanın ödenmeyen ücretinden ve sigorta primlerinden birlikte sorumlu olacağını hükme bağlamıştır. (m.7/3) Bir başka deyişle, çalışan çalıştığı bu süre içinde doğan işçilik haklarını kendi ödünç veren işvereninden talep edebileceği gibi ödünç alan işverininden veya her ikisinden birden de isteyebilir. Ancak, çalışanın haklarını ödeyen ödünç veren işverenin ödünç alana karşı rücu hakkı saklıdır (Demir, 2006, s.51).

5.2.6 Alt İşveren Uygulaması

Alt işveren, bir işyerindeki mal ya da hizmet üretimini dışsallaştırmanın tipik örneğini oluşturmaktadır. Çünkü, işveren kendi işyerinde kendi işçileri ile gerçekleştireceği ve yarar sağlayacağı bir üretimi başka bir işveren ve onun işçileri aracılığıyla yapabilmektedir. Üretim, asıl işverene ait işyerinde gerçekleştirilmekle birlikte, burası alt işverenin ayrı bir işyeri olmakta ve asıl işverenle herhangi bir hukuki ilişki içinde olmayan bu ikinci işverenin işçileri tarafından yerine getirilmektedir. Asıl işin sahibi, bir anlamda, dışarıdaki bir işveren aracılığı ile ürettiği mal veya hizmetten kazanç elde etmektedir. İş Hukukunda asıl olan, işverenin kendi işyerinde, kendi işçileri ile üretim yapmasıdır. Asıl işveren ile alt işveren arasındaki temel hukuki ilişki istisna sözleşmesi olabileceği gibi taşıma veya kira sözleşmesi de olabilecektir (Güzel, 2004, s. 39).

Alt işveren kavramı ilk defa 3008 sayılı İş Kanunu ile Türk iş hukukuna girmiştir. 3008 sayılı kanunun 1. maddesinde 1950 tarihli değişiklikle kanunda açık olmayan müteselsil sorumluluğa ve konusuna açıklık getirilmiş ve kanun gerekçesinde bunun amacı bu suretle işçi ücretlerinin teminatı kuvvetlendirilmiştir.” şeklinde belirtilmiştir. 3008 sayılı iş kanununda alt işveren kavramı aracı olarak adlandırılmaktadır. 1475 sayılı İş Kanununda ise “diğer işveren” kavramı olarak yer almıştır. . 4857 sayılı İş Kanununda ise, taşeron ilişkisi “alt işveren” kavramıyla adlandırılmaktadır (Tan, b.t.).

Türkiye’de özellikle özel sektörde giderek yaygınlaşan alt işverenlik uygulaması beraberinde hukuki sorunları da getirmiştir. Bu sorunlar bazı işyerlerinde rastlandığı gibi, işçinin istismarına yol açacak şekilde düşük ücretler, sigortasız ve kaçak işçi çalıştırma, iş sağlığı ve güvenliği önlemlerinin ihmal edilmesi, sendikasılaştırma gibi uygulamalardan kaynaklanmıştır. 1475 Sayılı eski Yasa bu konuda yeterince açık hükümler getirmediği için giderek artan bu sorunları önleyecek şekilde 4857 Sayılı Yasa’da alt işveren uygulaması belirli esaslara bağlanmıştır. Yasanın 2. maddesinde yer alan tanıma göre, bir işveren, kendine ait bir işyerinde işçi çalıştırırken, işyerinde yürüttüğü mal ve hizmet üretimine ilişkin yardımcı işlerinde veya asıl işin bir bölümünde işletmenin ve işin gereği ile teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektiren işlerde bir başka işverene iş veriyorsa ve bu şekilde asıl işverenin işyerinde iş alan işveren bu iş için görevlendirdiği işçilerini sadece bu işyerinde aldığı işte çalıştırıyorsa, bu işverene alt işveren kurulan ilişkiye de asıl işveren – alt işveren ilişkisi denir.

Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere, bir işyerinde alt işveren uygulaması,

a-Kendine ait işyerinde, kendi işçileriyle üretim yapan bir işveren(asıl işveren) olması,

b-İşyerinde yürütülen yardımcı işlerin veya asıl işin bir bölümünde işletmenin ve işin gereği ile teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektiren işlerin başka bir işverene verilmiş olması durumunda ortaya çıkar.

Bu koşullarla bir işverenden iş alan bir alt işveren işçilerini sadece bu işyerinde çalıştırıyorsa, bir “asıl işveren- alt işveren ilişkisi”nden söz edilir ve asıl işveren alt işverenin işçilerine karşı o işyeri ile ilgili olarak İş Yasasından, iş sözleşmesinden veya alt işverenin taraf olduğu toplu iş sözleşmesinden doğan yükümlülüklerinden birlikte sorumlu olur (İK, md. 2). Buna karşılık, bir işveren, bir başka işverenden o işverenin yardımcı işlerinde veya asıl işin bir bölümünde işletmenin ve işin gereği ile teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektiren işlerde iş almış ve işçilerini sadece bu işyerinde değil de, başka işverenlerin işyerlerinde de çalıştırıyorsa asıl işveren-alt işveren ilişkisinden söz edilemez ve asıl işverenin alt işverenin işçilerine karşı bir sorumluluğu yoktur (Adal, 2010, s. 520-21).

Yeni yasa alt işveren ve asıl işveren ilişkilerine bir takım sınırlamalar getirmiştir. Bu sınırlamalardan ilki “daha önce o işyerinde çalıştırılan kimse ile alt işveren ilişkisi kurulamaz” (4857 sayılı Kanun, mad:2/7) şeklinde getirilen sınırlamadır. Kanunun getirdiği bir diğer sınırlama ise, asıl işverenin işçilerinin alt işverenin işinde iş sözleşmesi ile çalıştırılmamasına getirilen sınırlamadır. Buna göre, “Asıl işverenin işçilerinin alt işveren tarafından işe alınarak çalıştırılmaya devam ettirilmesi suretiyle hakları kısıtlanamaz. (4857 sayılı Kanun, mad:2/7)”. Kanun, asıl işverenin kendi işçilerinin alt işverenin işçisi durumuna getirilmesini yasaklamamakta ancak; bu gibi durumlarda asıl işveren işçisi iken alt işveren işçisi durumuna gelen işçilerin işçilik haklarının kısıtlanamayacağı, hak kaybına uğratılmayacağını hükme bağlamaktadır (Tan, b.t.).

Asıl işveren alt işveren ilişkilerinde yasa koyucu konuyu işçi yararı yönünden ele almış ve özellikle az sermayeli müteahhitlerin ücret ödemeyecek duruma düşmelerinde, bunların yanında çalışan işçilerin ücret ve diğer haklarını almamaları tehlikesini önlemek için bu işin yapılmasında yararı bulunan asıl işvereni de sorumlu tutarak işçilerin korunması amaçlamıştır. İş kanununa göre, asıl işveren ve alt işveren işçilerine karşı o işyeri ile ilgili olarak bu kanundan iş sözleşmesinden veya alt işverenin taraf olduğu toplu iş sözleşmesinden doğan yükümlülüklerinden alt işveren ile birlikte sorumludur. (m. 2/6) Birlikte sorumluluk müteselsil sorumluluk olarak anlaşılmalıdır (Çelik, 2004. s.50).

6. TÜRKİYE’DE BANKACILIK SEKTÖRÜNDEKİ ESNEK ÇALIŞMA SİSTEMLERİNİN UYGULANMASINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

6.1. Türkiye’de Bankacılık Sektörü

Türkiye’de bankacılık sektörü son 25 yıl içinde çok hızlı bir gelişme göstermiş ve ülkemizin en önemli sektörlerinden biri haline gelmiştir.

İstikrar içinde, sürdürülebilir ekonomik büyümenin sağlanmasındaki temel etkenler, nüfus artışı ve doğal kaynaklar yanında teknolojik yenilikler ve sermaye birikimidir. Finansal sektör büyüme sürecinde önemli bir rol oynar. Çünkü sermaye birikiminin sağlanması; hem finansal kaynakların toplanmasının ve kullanılmasının hem de yeni teknolojilerin yaratılmasının önemli bir parçasıdır.

Dünyanın her yerinde bankacılık sistemi bireylere ve işletmelere geniş bir biçimde finansal hizmetler sağlamaktadır. Finansal sektörün varlığı bilginin ve kaynakların toplanması, değerlendirilmesi ve aktarılmasında maliyetleri düşürür, tasarruf sahipleri ve yatırımcılar için etkinlik ve verimliliği artırır; bu da büyümeyi olumlu yönde etkiler. Finansal sektörün birçok ekonomik işlevi daha düşük maliyetle ve daha etkin işlem gerçekleştirir.

Bankacılık sistemi başlangıçta daha çok kurum ve kuruluşlara hizmet vermekteyken II. Dünya savaşından sonra başlayan ve gelişen tüketim toplumu anlayışıyla birlikte bireyler keşfedilerek bireylere hizmet vermeye başlamıştır. Dinamik bir yapıya sahip olan finansman dünyasındaki rekabet artışı bankacılık sistematigi içerisinde ‘Bireysel Bankacılık’ kavramının oluşumuna kaynaklık etmiştir. Türkiye’de ise bu kavram 1980 yılından itibaren Tüketici Kredilerinin hizmete sunulmasıyla finansal pazarlardaki yerini almıştır.

Türkiye’de ise bankacılık sistemi Temmuz-Eylül 2010 döneminde verilerde toplamda faaliyet gösteren banka sayısı 49’dur. 32 tanesi mevduat bankası olup, kalkınma ve yatırım banka sayısı 13 ve katılım banka sayısı 4’tür. Mevduat

bankalarından 3 tanesi kamu sermayeli, 11 tanesi özel sermayeli ve 17 tanesi de yabancı sermayeli bankadır.

Tablo 3. Türkiye’de Toplamda Bankacılık Sisteminde 2009 ve 2010 Yılları Arasında Şube Sayısı

	Eylül 2009		Aralık 2009		Eylül 2010	
	Banka	Şube	Banka	Şube	Banka	Şube
Mevduat bankaları	32	8.848	32	8.983	32	9.294
Kamu sermayeli b.	3	2.482	3	2.530	3	2.679
Özel sermayeli b.	11	4.328	11	4.390	11	4.526
Fondaki b.**	1	1	1	1	1	1
Yabancı sermayeli b.	17	2.037	17	2.062	17	2.088
Kalkınma ve yatırım bankaları	13	47	13	44	13	44
Toplam	45	8.895	45	9.027	45	9.338

* K.K.T.C ve yabancı ülkelerdeki şubeler dahil.

** Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonuna Devredilen Bankalar.

2010 yılı üçüncü çeyreği itibariyle mevduat bankaları ile kalkınma ve yatırım banlarının toplam şube sayısı son bir yılda 443 adet artmıştır. Yılsonu verilerine göre ise 311 adet artarak 9.338’e ulaşmıştır. 2010’un Temmuz ve Eylül 2010 dönemi sonu itibariyle mevduat bankalarında banka başına ortalama şube sayısı 290 olmuştur. Kamusal sermayeli mevduat bankalarında 893 olup özel sermayeli mevduat bankalarında 893, özel sermayeli mevduat bankalarında 411 ve yabancı sermayeli bankalarda ise 123’tür. 2009 yılsonuna göre şube sayısı kamusal sermayeli mevduat bankalarında 149 adet, özel sermayeli mevduat banlarında 136 adet, kalkınma ve yatırım bankalarında sayı ise değişmemiştir.

	Eylül 2009	Aralık 2009	Eylül 2010
Mevduat bankaları	165.483	167.063	171.975
Kamu sermayeli b.	43.428	44.856	47.128
Özel sermayeli b.	82.281	82.270	83.629
Fondaki b.	265	261	255
Yabancı sermayeli b.	39.509	39.676	40.963
Kalkınma ve yatırım bankaları	5.278	5.339	5.394
Toplam	170.761	172.402	177.369

Tablo 4. Bankacılık Sisteminde Çalışanlar

Türkiye’deki bankacılık sisteminde çalışan sayısına bakıldığında; mevduat bankaları ile kalkınma ve yatırım bankalarında çalışan sayısı son bir yılda 6.608 kişi (%4), Ekim-Aralık 2009 dönemine göre ise 4.967 kişi (%3) artarak 177.369 olmuştur. 2009 yıl sonu rakamlarına göre ise çalışan sayısı kamusal sermayeli mevduat bankalarında 2.272 kişi, özel sermayeli mevduat bankalarında 1.359 kişi, yabancı sermayeli mevduat bankalarında 1.287 kişi, kalkınma ve yatırım bankalarında ise 55 kişi artarken, fon bankasında ise 6 kişi azalmıştır.

Tablo 5. Öğrenim Gruplarına Göre Banka Çalışanları

	İlkokulu Bitiren	Orta Öğretim Kurumlarını Bitiren	Yüksek Öğretim Kurumlarını Bitiren	Yüksek Lisans ve Doktora Yapan	Toplam
Mevduat bankaları	1.789	36.884	124.492	8.810	171.975
Kamu sermayeli b.	650	11.252	32.238	2.988	47.128
Özel sermayeli b.	545	15.295	64.200	3.589	83.629
Fondaki b.	19	120	108	8	255
Yabancı sermayeli b.	575	10.217	27.946	2.225	40.963
Kalkınma ve yatırım bank.	437	938	3.362	657	5.394
Toplam	2.226	37.822	127.854	9.467	177.369

2010 yılı itibariyle bankacılık sektöründe çalışanların %1 ilköğretim , %22'si ortaöğretim, %72'si yüksek öğretim kurumları mezunu, %5'i ise yüksek lisans ve doktora eğitimine sahip çalışanlardan oluşmaktadır. Kamusal sermayeli mevduat bankalarında çalışanlarının %75'ini yüksek öğretim kurumlarından mezun ve lisansüstü eğitim yapmış personel oluşturmaktadır. Bu oran özel sermayeli bankalarda %81, yabancı bankalarda %74 ve kalkınma ve yatırım bankalarında ise %75 olarak belirtilmektedir.

Tablo 6. Cinsiyet Dağılımına Göre Banka Çalışanları

	Eylül 2009			Aralık 2009			Eylül 2010		
	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam
Mevduat Bankaları	82.231	83.252	165.483	82.720	84.343	167.063	85.376	86.599	171.975
Kamu sermayeli b.	26.718	16.710	43.428	27.298	17.558	44.856	28.281	18.847	47.128
Özel sermayeli b.	37.468	44.813	82.281	37.422	44.848	82.270	38.400	45.229	83.629

Çalışanların %40' ı bayan %60'ı ise erkeklerden oluşmaktadır. Özel sermayeli bankalarda ve mevduat bankalarında %54'ü, fon bankalarında ise %36, yabancı bankalarda %55 ve kalkına bankalarında ise %32 düzeyinde bayan çalışan yer almaktadır.

6.2. Araştırmanın Amacı

Türkiye’de çok büyük bir iş alanına sahip bankacılık sektöründe esnek çalışma sistemlerinin ne ölçüde uygulandığını, hangi esnek çalışma türlerinin tercih edildiği ve bunların ne gibi yararları olduğu, uygulanmıyor ise bunun nedenlerinin neler olduğu gibi hususları tesbit etmek amacıyla insan kaynakları yöneticilerinin görüşlerine yönelik bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir

6.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evrenini, 2010 yılında Türkiye’de faaliyette bulunan özel sermayeli bankalar kapsamaktadır. Araştırmanın örneklem alanı ise 100 ve üzerinde personel sayısına sahip olan özel sermayeli bankalar oluşturmaktadır.

Bu çalışmada Türkiye’de faaliyette olan 22 özel sermayeli bankanın insan kaynakları bölümünde görev yapan, 109 çalışana uygulanmıştır. Uygulamanın evreni daha iyi yansıtması için insan kaynakları çalışanları seçilmiştir. Araştırma bulguları incelendiğinde bankacılık sektöründe esnek çalışma uygulanmadığı cevabının daha fazla olduğu ve hayır nedeninin en fazla sektöre uygun olmadığı tercih edilmektedir. Yine bankacılık sektörüne uygundur sorusuna verilen cevapların nedenlerine bakıldığında önem derecesi en fazla olan işgücünü artırma verimliği cevabı daha fazla önem teşkil etmektedir. Evet cevabı veren insan kaynakları bölümünün 4857 sayılı iş kanununa göre verdikleri cevaplarda çalışma türlerinin uygulanma oranlarına bakıldığında yüzde on ve altında daha çok tercih edildiği görülmektedir. Bankacılık sektöründe esneklik uygulamalarının olumlu ve olumsuz sorularına verilen cevaplarda verimliği artırması ve iş görenlerden endişe ve stres verilen cevapların daha fazla olduğu dikkat çekmektedir.

6.4. Varsayımlar ve Sınırlılıklar

Araştırma aşağıdaki varsayımlardan hareketle hazırlanmıştır.

- Araştırmanın gerçekleştirildiği bankalarda insan kaynakları bölümünde çalışanların belli bir eğitim seviyesinde oldukları varsayılmıştır.
- Deneklerin ankette yer alan ifade ve sorulara içten, dürüst ve gerçekçi bir şekilde yanıt verdikleri varsayılmıştır.
- Anket dolduran insan kaynakları bölüm çalışanlarının esnek çalışma kavramını ve çalıştıkları bankanın çalışma yapısını iyi bildikleri varsayılmıştır.
- Ankete cevap verenlerin herhangi bir etki altında olmadıkları varsayılmıştır.

Araştırma aşağıdaki sınırlılıkları kapsamaktadır:

- Bu araştırmada elde edilen veriler 2010 yılında bankacılık sektöründe çalışan insan kaynakları personelin görüşleri ile sınırlıdır. .
- Araştırmada denek olarak insan kaynakları çalışanları dikkate alınmıştır.
- Araştırmada bankaların insan kaynaklarında belirli sayıda çalışan personel üzerinde anket çalışması gerçekleştirilmiş olup, işverenler araştırma kapsamında değerlendirilmemiştir.
- Araştırmada anketlerin uygulandığı banka çalışanlarına telefon ve e-maile ulaşılıp, anketler banka çalışanlarına bizzat araştırmacı tarafından gönderilerek kurum içinde doldurulmuştur.

6.5. Verilerin Toplanması

Araştırmada veri toplamak amacıyla anket uygulamasından yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu altı bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde esnek çalışmanın bankacılık sektöründe kullanılıp kullanılmadığını, İkinci ve üçüncü bölümde sorulara verilen yanıtların nedenleri, dördüncü bölümde

4857 sayılı İş Kanunu'nda düzenlenmiş olan esnek çalışmanın çeşitlerinin ne oranda kullanıldığı, beşinci bölümde bankacılık sektöründe uygulanan esnek çalışmanın olumlu sonuçları ve son bölümde ise olumsuz sonuçlarını belirlemeye yönelik sorular araştırmanın amacına uygun olarak belirlenmiştir

6.6. Bulgular ve Yorumlar

Bu bölüm; Türkiye'de hizmet veren bankacılık sektörü tercih edilip onların insan kaynakları bölümünde esnek çalışmanın uygulanıp uygulanmadığı kriterlerini belirlemek amaçlı hazırlanmıştır. Bankaların insan kaynaklarına verilen 220 anketten 120 tanesi geri dönmüş ve bunlardan 11 tanesi hatalı doldurulduğundan 109 tane anket değerlendirmeye alınmıştır. Bu anketlerden toplanan veriler istatistiksel yöntemlerle analiz edilmiş ve elde edilen bulgular yorumlanmıştır. Elde edilen verilerde esnek çalışmanın bankacılık sektöründe uygun olmadığı bilgisine varılmaktadır.

6.7. Bankalarda Esnek Çalışma Modellerinin Uygulanma Sıklığı

Araştırmanın birinci bölümünde esnek çalışma modellerinin bankalarda ne ölçüde uygulandığını saptamaya yönelik sorulara yer verilmiştir.

6.7.1 Bankanızda Esnek Çalışma Modelleri Uygulanmakta Mıdır? Sorusu İle İlgili Bulgular

Tablo 7. Bankanızda Esnek Çalışma Modelleri Uygulanmakta Mıdır?

Yanıtlar	Kişi Sayısı	Katılanların Yüzdesi (%)	Kümülatif
Evet	45	41,3	41,3
Hayır	64	58,7	100
Toplam	109	100	

Tablon 1'den görüleceği üzere araştırmaya katılan katılımcıların %41,3'ünü evet yanıtı veren katılımcıların, %58,8'sini ise hayır yanıtı veren katılımcıların oluşturduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan katılımcıların büyük bir

çoğunluğunun (%58,7) çalıştığı bankalarda esnek çalışma modelinin uygulanmadığı dikkat çekmektedir.

6.7.2 Esnek Çalışma Modeli Uygulanmayan Bankalarda, Esnek Çalışma Modelinin Uygulanmamasının Sebepleri ve Bu Sebeplerin Önem Dereceleri İle İlgili Bulgular

Tablo 8. Esnek Çalışma Modelinin Uygulanmamasının Sebeplerine İlişkin Önem Dereceleri

Önem Derecesi	Sebepler	Alınan Toplam Puan
1	Bankacılık sektörüne uygun değil	107
2	Çalışanların motivasyonunu ve işe bağlılığını azaltıyor	220
3	Çalışanların verimliliğine katkısı yok	228
4	Çalışanlar arasında ayrımcılığa ve huzursuzluğa yol açıyor	231
5	İşgücü maliyetlerinde tasarruf sağlamıyor	258
6	Personel devrini ve devamsızlığı yükseltiyor	335
7	Bu konudaki yasal düzenlemeler çok katı hükümler içeriyor	403

Tablo 8’de de görüleceği üzere, araştırmaya katılan katılımcılar esnek çalışma modelinin uygulanmamasının nedenleri arasında sırasıyla birinci olarak esnek çalışma modelinin bankacılık sektörüne uygun olmadığını, sonra sırasıyla çalışanın motivasyonunu ve işe bağlılığını azalttığını, çalışanların verimliliğine katkısı olmadığını, çalışanlar arasında ayrımcılığa ve huzursuzluğa yol açtığını, iş gücü maliyetlerinde tasarruf sağlamadığını, personel devrini ve devamsızlığını yükselttiğini ve son olarak da esnek çalışma modeli ile ilgili yasal düzenlemelerin de çok katı hükümler içerdiğini belirtmişlerdir.

6.7.3 Esnek Çalışma Modeli Uygulayan Bankalarda, Esnek Çalışma Modelinin Uygulanmasının Sebepleri ve Bu Sebeplerin Önem Dereceleri İle İlgili Bulgular

Tablo 9. Esnek Çalışma Modelinin Uygulanmasının Sebeplerine İlişkin Önem Dereceleri

Önem Derecesi	Sebepler	Alınan Toplam Puan
1	Değişen çevre koşullarına hızlı uyum sağlama	65
2	İşgücü verimliliğini arttırma	105
3	İş Kanunundan doğan yükümlülükleri azaltma	160
4	Nitelikli eleman bulmada kolaylık	174
5	İş gücü maliyetini azaltma	192
6	Rekabet gücünü koruma	249

Tablo 9'dan görüleceği üzere, araştırmaya katılan katılımcıların esnek çalışma modelinin uygulanmasının nedenleri arasında sırasıyla birinci olarak değişen çevre koşullarına hızlı uyum sağlama, iş gücü verimliliğini arttırma, iş kanunundan doğan yükümlülükleri azaltma, nitelikli eleman bulmada kolaylık, iş gücü maliyetini azaltma ve rekabet gücünü koruma gibi sebepler yer almaktadır. Buradan anlaşıldığı üzere çalışanlar için esnek çalışma modelinin uygulanmasındaki en önemli sebebin değişen çevre koşullarına hızlı uyum sağlama ve en az öneme sahip olan sebebin ise rekabet gücünü koruma sebebinin olduğu görülmektedir.

6.8 Esnek Çalışma Modeli Uygulayan Bankalarda, Esnek Çalışma Modelinin Uygulanmasının 4857 Sayılı İş Kanununda Düzenlenmiş Olan Esneklik Türlerinden Hangilerinin Olduğu Ve Hangi Oranlarda Kullanıldıkları İle İlgili Bulgular

6.8.1 Esnek İstihdam Biçimleri Ve Bu İstihdam Türünde Çalışanların Toplam Çalışanlara Oranı

6.8.1.1 Belirli süreli iş sözleşmesi ile istihdam (İş K. Md 11-12)

Tablo 10. Belirli Süreli İş Sözleşmesi İle İstihdam (İş K. Md 11-12)

Yanıtlar	Kişi Sayısı	Katılanların Yüzdesi (%)	Kümülatif
Uygulanmıyor	9	20	20
%10 ve altı	36	80	100
Toplam	45	100	

Tablon 4'den görüleceği üzere araştırmaya katılan katılımcıların, %20'si uygulanmıyor, %80'i ise %10 ve altı yanıtı vermiştir. Buradan anlaşıldığı üzere %10 ve altı yanıtı veren katılımcıların büyük bir çoğunlukta olması (%80) dikkat çekmektedir.

6.8.1.2 Kısmi süreli (part time) sözleşme ile istihdam (İş K. Md.13)

Tablo 11. Kısmi Süreli (Part Time) Sözleşme İle İstihdam (İş K. Md.13)

Yanıtlar	Kişi Sayısı	Katılanların Yüzdesi (%)	Kümülatif
%10 ve altı	45	100	100
Toplam	45	100	

Tablo 5'den görüleceği üzere araştırmaya katılan katılımcıların tamamı kısmi süreli çalışmanın ancak %10 ve altı oranında uygulandığı yanıtını vermiştir. Bu nedenle araştırmaya katılanların tam gün çalışmanın bankacılık sektörüne daha uygun olduğunu düşündükleri söylenebilir.

6.8.1.3 Çağrı üzerine çalışma (İş K. Md 14)

Tablo 12. Çağrı Üzerine Çalışma (İş K. Md 14)

Yanıtlar	Kişi Sayısı	Katılanların Yüzdesi (%)	Kümülatif
Uygulanmıyor	26	57,8	57,8
%10 ve altı	19	42,2	100
Toplam	45	100	

Tablon 12'den görüleceği üzere araştırmaya katılan katılımcıların %57,8'i çağrı üzerine çalışmanın hiç uygulanmadığını, %42,2'si ise %10 ve altı oranında uygulandığını belirtmiştir. Bu açıdan çağrı üzerine çalışmanın bankacılık sektöründe çok sınırlı biçimde uygulanabildiği söylenebilir.

6.8.1.4 Dış kaynak kullanımı (alt işveren) (İş K. Md.2)

Tablo 13. Dış kaynak kullanımı (alt işveren) (İş K. Md.2)

Yanıtlar	Kişi Sayısı	Katılanların Yüzdesi (%)	Kümülatif
Uygulanmıyor	14	31,1	31,1
%10 ve altı	31	68,9	100
Toplam	45	100	

Araştırmaya katılan katılımcıların, %31,1'i dış kaynak kullanımının (alt işveren) uygulanmadığını, %68,9'u ise %10 ve altı oranında uygulandığını belirtmiştir. Burada %10 ve altı yanıtı veren katılımcıların büyük bir çoğunlukta olması (%68,9) dikkat çekmektedir. Bu nedenle bankacılık sektöründe dış kaynak kullanımı uygulanmakta olduğu ve giderek yaygınlaşabileceği düşünülmektedir.

6.8.1.5 Geçici(ödünç) iş ilişkisi ile istihdam (İş K. Md.7)

Tablo 14. Geçici(ödünç) iş ilişkisi ile istihdam (İş K. Md.7)

Yanıtlar	Kişi Sayısı	Katılanların Yüzdesi (%)	Kümülatif
Uygulanmıyor	34	75,5	75,5
%10 ve altı	11	24,5	100
Toplam	45	100	

Tablo 14'den görüleceği üzere araştırmaya katılan katılımcıların %75,5'i "uygulanmıyor", %24,5'i ise "%10 ve altı" oranında uygulandığı yanıtını vermiştir. Burada "uygulanmıyor" yanıtı veren katılımcıların büyük bir çoğunlukta olması (%75,5) dikkat çekmektedir. Bunun sebebi olarak bankacılık sektöründe bu çalışma şeklinin yeni yeni gelişmeye başladığı düşünülmektedir.

6.8.1.6 Tele çalışma

Tablo 15. Tele Çalışma

Yanıtlar	Kişi Sayısı	Katılanların Yüzdesi (%)	Kümülatif
Uygulanmıyor	36	80	80
%10 ve altı	9	20	100
Toplam	45	100	

Tablon 15'den de görüleceği üzere araştırmaya katılan katılımcıların, %80'i tele çalışmanın uygulanmadığını, %20'si ise %10 ve altı oranında uygulandığını belirtmiştir. Bu nedenle tele çalışmanın bankacılık sektöründe pek uygulanma alanı bulamadığı söylenebilir.

6.8.2.Esnek Çalışma Süreleri

6.8.2.1. Sıkıştırılmış iş haftası (İş K. Md.63)

Tablo 16. Sıkıştırılmış iş haftası (İş K. Md.63)

Yanıtlar	Kişi Sayısı	Katılanların Yüzdesi (%)	Kümülatif
Uygulanmıyor	38	84,4	84,4
Seyrek	7	15,6	100
Toplam	45	100	

Tablon 16'dan görüleceği üzere araştırmaya katılan katılımcıların, %84,4'ü tele çalışma uygulanmıyor, %15,6'sı ise seyrek olarak uygulanıyor yanıtı vermiştir. Bu nedenle bankacılık sektöründe bu çalışma şekline olumlu bakılmadığı düşünülmektedir.

6.8.2.2. Telafi çalışması (İş K. Md.64)

Tablo 17. Telafi Çalışması (İş K. Md.64)

Yanıtlar	Kişi Sayısı	Katılanların Yüzdesi (%)	Kümülatif
Uygulanmıyor	38	84,4	84,4
Seyrek	7	15,6	100
Toplam	45	100	

Tablon 17'den görüleceği üzere araştırmaya katılan katılımcıların, %84,4'ü uygulanmıyor, %15,6'sı ise seyrek olarak uygulanıyor yanıtı vermiştir. Bilindiği üzere telafi çalışması bir işyerinde işgörenin çalışmasının değişik nedenlerle (kişisel veya işletmesel) kesintiye uğraması sonucu başvurulmuş bir çalışmadır. Bir işletmede telafi çalışmasına gerek duyulmaması pek rastlanan bir durum değildir. Böyle bir yola başvurmamanın nedeni buna ihtiyaç duyulmamasından çok, yöneticilerin bu uygulama hakkında yeterli bilgiye sahip olmamasından kaynaklanmış olabilir.

6.8.2.3 Fazla çalışma ücreti yerine serbest zaman (İş K. Md.41)

Tablo 18. Fazla çalışma ücreti yerine serbest zaman (İş K. Md.41)

Yanıtlar	Kişi Sayısı	Katılanların Yüzdesi (%)	Kümülatif
Uygulanmıyor	30	66,7	66,7
Seyrek	15	33,3	100
Toplam	45	100	

Tablon 18’den görüleceği üzere araştırmaya katılan katılımcıların, %66,7’si “uygulanmıyor”, %33,3’ü ise “seyrek olarak uygulanıyor” yanıtı vermiştir. Buradan anlaşıldığı üzere fazla çalışma yerine serbest zaman kullanımı banka yöneticileri ve çalışanları tarafından çok tercih edilen bir uygulama değildir.

6.8.2.4 Kayan çalışma saatleri

Tablo 19. Kayan Çalışma Saatleri

Yanıtlar	Kişi Sayısı	Katılanların Yüzdesi (%)	Kümülatif
Uygulanmıyor	31	68,9	68,9
Seyrek	14	31,1	100
Toplam	45	100	

Tablo 19’den görüleceği üzere araştırmaya katılan katılımcıların, %68,9’u uygulanmıyor, %31,1’i ise seyrek olarak uygulanıyor yanıtı vermiştir. Burada “uygulanmıyor” yanıtı veren katılımcıların büyük bir çoğunlukta olması (%68,9) dikkat çekmektedir. Bu nedenle bankacılık sektöründe tam zamanlı ve sabit sürelerle çalışmanın işin niteliği açısından daha çok tercih edilmekte olduğu düşünülebilir.

6.9. “Bankanızdaki Esneklik Uygulamalarının Olumlu Sonuçları Nelerdir?” Sorusu ile İlgili Bulgular

Tablo 20. Çalışılan Bankadaki Esneklik Uygulamalarının Olumlu Sonuçları

Yanıtlar	Kişi Sayısı	Katılanların Yüzdeleri (%)	Kümülatif
Verimlilik artışı	13	28,9	28,9
İşgücü maliyetlerinde azalma	25	55,6	84,4
Rekabet gücünde artış	7	15,6	100
Toplam	45	100	

Tablo 20’den görüleceği üzere araştırmaya katılan katılımcıların, %28,9’u verimlilik artışı, %55,6’sı iş gücü maliyetlerinde azalma ve son olarak %15,6’sı ise rekabet gücünde artış yanıtı vermiştir. Buradan anlaşıldığı üzere iş gücü maliyetlerinde azalma esnek çalışmanın bankacılık sektöründe uygulanmasında en önemli etken olmaktadır.

6.10. Bankanızdaki Esneklik Uygulamalarının Olumsuz Sonuçları Nelerdir? Sorusu ile İlgili Bulgular

Tablo 21. Çalışılan Bankadaki Esneklik Uygulamalarının Olumsuz Sonuçları

Yanıtlar	Kişi Sayısı	Yüzde (%)	Kümülatif
İşgörenlerde endişe, stres ve iş tatminsizliği	29	64,4	64,4
İşgörenler arasında ayırimcılık yapıldığı algısı	10	22,2	86,7
İşgörenlerin haklarının kısıtlanması	6	13,3	100
Toplam	45	100	

Tablo 15’den görüleceği üzere araştırmaya katılan katılımcıların, %64,4’ü işgörenlerde endişe, stres ve iş tatminsizliği, %22,2’si işgörenler arasında ayırimcılık yapıldığı algısı ve son olarak %13,3’ü ise işgörenlerin haklarının kısıtlanması yanıtı vermiştir. İşgörenlerde endişe, stres ve iş tatminsizliği yanıtı veren katılımcıların büyük bir çoğunlukta olması (%64,4) dikkat çekmektedir. İşgörenlerin esnek çalışmayla bir takım haklarını kaybedecekleri inancının işgörenlerde böyle bir duyguya neden olduğu düşünülebilir.

7. SONUÇ

21. yüzyıldaki gelişmeler artık kendisini her alanda göstermeye başlamıştır. Bu etkiler gerek politik, gerek ekonomik ve gerekse çalışma hayatında önemli değişimlere yol açmaktadır. Gelişen ekonomik, sosyal şartlar ve teknolojik değişikliklerin toplumsal hayatı ve çalışma hayatını güçlü biçimde etkilediği bir gerçektir. Bilgi çağının getirdiği değişimin sonuçlarına karşı koymamız mümkün olmadığına göre çalışanların ve işverenlerin de bu değişime uyum sağlaması gerekmektedir. Günümüzde artık en etkili çalışma şekillerinde biride esnek çalışmadır.

Esnek çalışmanın çeşitlerine baktığımızda kısmi çalışma, evde çalışma ve tele çalışma esnek çalışmanın kadın işgücünün çalışma hayatında daha fazla yer almasını sağlamıştır. Kadının ev, aile ve iş sorumluluklarını dengelemede yardımcı olan esnek çalışma çeşitlerine işverenler gibi devlet de destek göstermelidir. Özellikle de öğrencilerin çalışma hayatına alışmalarında ve ailelerine yük olmadan eğitimlerini sürdürmelerine ve özürülülerin de çalışma hayatında yerlerini almalarına yardımcı olunmalıdır.

Değişen ekonomik koşullar ve çalışma ilişkileri karşısında ‘esnek çalışma’ kaçınılmaz bir biçimde ve tüm sonuçlarıyla birlikte çalışma hayatımıza girmiş bulunmaktadır. Esnek çalışmanın çalışma verimliliği üzerine etkisinin olduğu, fakat çalışanlar arasında ayrımcılığa ve huzursuzluğa yol açtığı, iş güvencesini ortadan kaldırdığı da esnek çalışmanın sakıncaları olarak ileri sürülmektedir. Bu nedenle günümüzde esnek çalışma bir kuralsızlık olarak algılanmaması gerektiği belirtilmekte ve güvenceli esneklik (flexicurity) kavramı ortaya atılmaktadır. Öte yandan, çalışma hayatının gelişmesi içinde eğitime daha fazla önem verilmesi gerekmektedir. Kalifiyeli işçi yetişmenin en temel şartı eğitimidir. Bu bağlamda hükümet ve işverenlerin yeni çalışma sistemleri konusunda çalışanları aydınlatması, işle ilgili olan çıraklık eğitimlerine önem verilmesi gerekmektedir. Ayrıca işçi sendikaları da işçi haklarını gözeterek esnek çalışmanın Türkiye’de gelişmesine katkıda bulunmaları gerekmektedir.

Son olarak belirtmek gerekirse, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin çalışma yaşamlarında önemli bir şekilde varlığını sürdürün esneklik uygulamalarının ülkemizde en yeni teknolojik işletim yapısına sahip bankacılık sektöründe henüz yeterince uygulanma olanağı bulamamaktadır. Araştırmamızda verilen anket cevapları baz alınırsa Türkiye’de bankacılık sektöründe esnek çalışmanın gelişmediği söylenebilir. Türkiye’de özellikle 2011 yılından sonra esnek çalışmanın bir çok sektörde daha çok uygulanmaya başlaması ve bankacılık sektöründe de ilerleyen yıllarda daha yaygınlaşması beklenebilir. Giderek artan işsizlikle başa çıkmada ülkemizin de artık başvuracağı çalışma şekli esnek çalışma olmalıdır.

KAYNAKÇA

- Adal. Z.(2010) İnsan Kaynakları Yönetiminin Hukuki Kaynakları, *İnsan Kaynakları Yönetimi* içinde, İstanbul, s.491-612
- Akyiğit, E. (2005). Yeni İş Yasasında Normali Aşan Çalışmalar, *TÜHİS Dergisi*. Mayıs 2005, 1-26
- Alkan,H.F. (2007). Geleceğin Çalışma Biçimi Tele Çalışmaya İlişkin Yaklaşımlar. Akademi Bileşimi'07-IX. *Akademi Bileşim Konferans Bildirileri*. 31.01/02.02.2007
- Andaç, F. (2008). *İş Hukuku (Türk Çalışma Hukuku Uygulaması)*. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Astarlı, M. (2008). *İş Hukukunda Çalışma Süreleri*. Ankara: Turhan Kitapevi.
- Bacak, B.ve Şahin,.L. (2006). 'İş Sağlığı ve Güvenliği Açısından Esnek Çalışma Biçimlerinin Değerlendirilmesi: Fırsatlar ve Tehditler', *İktisat Fakültesi Mecmuası, (Prof. Dr. Toker DERELİ'ye Armağan)*, 55(1), İstanbul 2006, 325-340.
- Barışık, S. ve O. Yirmibeşçik, (2006). Türkiye'de Ekonominin Yeni Oluşum Sürecini Hızlandırmaya Yönelik Uyum Çabaları. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(4), 39-62.
- Büyüksulu, A.R. (2004). Avrupa Birliği Perspektifinden ve Endüstri İlişkileri Boyutuyla Yeni İş Kanunu: *Esneklik ve İş Güvencesi*, İstanbul: Derin Yayınevi.
- Centel, T.(2003).Yeni İş Kanunun'un Muhtemel Etkileri ve Diğer Düzenlemeler. *İşverenDergisi*. Haziran 2003. 03.09.2011, http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=744&id=44
- Coşkun, M. (2009).Temel Yetenek ve Dış Kaynak Kullanımı, *HR.Türkiye İnsanKaynakları Bilgi Portalı* 18 Ocak 2010, <http://www.hrturkiye.com/index.php/feed/>

- Çakır, Ö. (2001). Yeni Çalışma Biçimleri ve İşe İlişkin Tutumlar, *İş-Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 3 (1), 95. 05.09.2011, <http://www.isguc.org/?p=article&id=95&cilt=3&sayi=1&yil=2001>
- Çalışkan, F.ve Sungur, B. (2009). Vasıflı Kayan Esnek Çalışma Saati Sistemi İçin Bir Karma Tamsayılı Hedef Programlama Modeli Önerisi. *Erciyes Üniversitesi İktisat ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (33), 1-18.
- Çelik, N. (2004as). *İş Hukuku Dersleri*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Çelik, S. (2007). *Türkiye İşgücü Piyasasının Esnekliği ve Esnek Çalışmanın Önündeki Engeller*. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü. Uzmanlık Tezi.
- Çil, Ş. (2007). 4857 Sayılı Kanuna Göre Fazla Çalışma ve Fazla Sürelerle Çalışma. *Çalışma ve Toplum Dergisi* 14, 57-79
- Demir, F. (2006). *Sorularla Bireysel İş Hukuku*. Türkiye Barolar Birliği Yayınları, Ankara
- Demir, F. ve Gersil, G.(2008). Çalışma Hayatında Esneklik Ve Türk Hukukunda EsnekÇalışma, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (16) 2008 / 2, 68-89
- Demircioğlu, M. ve Engin, M.(2002). *Dünyada ve Türkiyede Esnek Çalışma*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.
- Elmuti, D. And Kathawala, Y. (2000). The effects of Global Outsourcing Strategies On Participants' Attitudes and Organizational; Effectiveness. *International Journal Of Monpower*, 21 (2), 112-128.
- Embleton, P.R. and Wright, R.C. (1998). A. Practical Guide To Successful Outsourcing. *Empowerment in Organizations*, 946 (3) 94, 8-10
- Eyrenci, Ö. (1993)..Türkiye'de Çalışma Sürelerinin Esnekleştirilmesi, *Çalışma Hayatında Esneklik*, Çeşme.Altinyunus 27-31, Yaşar Eğitim ve Kültür Vakfı Yayını, 1994, İzmir, 154-171

- Eyrenci, Ö. (2001). İşin Düzenlenmesinde Değişim ve Esneklik Gerekliliği. *TÜHİS İş Hukuku İktisat Dergisi*, 16-17(1), 1-12
- Eyrenci, Ö. (2004). 4857 Sayılı İş Kanunu İle Getirilen Yeni Düzenlemeler Genel Bir Değerlendirme, *Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuk Dergisi*, 1(1), 15-56
- Eyrenci, Ö. ve Bakırcı, K. (2000). *Dünyada ve Türkiye’de Evde Çalışma ve Eve İş Verme*. İstanbul Ticaret Odası.
- Eyrenci, Ö. ve Taşkent, S. ve Ulucan, D. (2006). *Bireysel İş Hukuku*. 3. Baskı İstanbul:
- Gerşil, G. (2007). Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmelerin Çalışma İlişkilerine Etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 6(1). 147-157
- Günay, C.(2003). İş Hukuku Yeni İş Yasaları. Ankara: Yetkin Yayınevi.
- Günay, M.(2007) *.İş Hukukunda Ödünç İş İlişkisi*. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Güzel, A. (2004). İş Yasasına Göre Alt İşveren Kavramı ve Asıl İşveren –Alt İşveren İlişkisinin Sınırları. *Çalışma ve Toplum*, 2004/1, 31-65
- Hekimler, A. (2006). *Sosyal Politika Boyutunda Federal Almanya’da Esnek Çalışma Modelleri, Avrupa Birliği ve Federal Almanya Mevzuatı Işığında Türkiye İçin Perspektifler*. TİSK Yayın No: 263
- Higan, K.R. (1985). Vertical Integration and Corporate Suategy. *Academy of Management Journal*. Volume 28(2). 397-425
- Kapız, S. (2003). İşin Değişen Anlamı ve Birey Yaşamında Önemi. *İş ve Güç Dergisi*, 3(2), 66. 09.10.2011,
<http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=66&cilt=3&sayi=2&yil=2001>
- Kılıç, H. (2008). *Otel İşletmelerinin Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) Düzeyleri*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi.

- Koray, M. (1991). *Gelişmiş Bir Ekonomide İşgücü Piyasasının Sorunları*. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınları.
- Küçük, F. (2004). Esneklik ve İnsan Kaynakları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(8). 09.10.2011,
<http://www.e-sosder.com/?sayfa=ozet&no=205>
- Lacity, M.C. and Hirschheim R. (1993). *Information Systems Outsourcing. Myths Metaphors and Realities*. John Wiley & Sons, Inc. New York, NY, USA
- Lankford, W. and Parsa, F. (1999). Outsourcing: A:Primer. *Management Decision*, 37 (4), 310-316).
- Mollamahmutoğlu, H. (2004), *İş Hukuku*, Ankara, Turhan Kitabevi
- Momme, J. (2002). Framework for Outsourcing, Manufacturing: Strategic and Operations. *Computers in Industry*, 49(1) September 2002, 59-75
- Noyan, M.A. (2007). *Türkiye’de Çalışma Hayatında Esneklik Politikasının Çalışma Süresi Açısından Değerlendirilmesi*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Özel, Y.(2006). *Esnek Çalışma Modeli ve İmalat Sanayinde Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Araştırma*. Karaman: Karaman Ticaret ve Sanayi Odası.
- Pinhas, M.(2007). *Sosyal Politika Boyutunda Avrupa Birliği’nde Esnek Çalışma*. İstanbul: Tekstil Sanayi ve İşverenler Sendikası.
- Selamoğlu, A.(2002). Gelişmiş Ülkelerde İstihdam Politaları, Esnek Arayış ve Etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (4). 33-61
- Seyyar, A. (b.t.) Federal Almanya’da Esnek Çalışma. 09.10.2011,
http://www.sosyalsiyaset.net/documents/F_almanyada_esnek_calisma.htm

Smith, K. (2002). What is the Knowledge Economy? *Knowledge Intensity and Distributed Knowledge*, Special Issue, UNU/INTECH Discussion Papers, (6), .77-86.

Soysal, T. (b.t.) Tele Çalışma. 09.10.2011,

<http://www.diyarbakir.adalet.gov.tr/makaleler/telecalisma.pdf>

Stone, N. (1998), The Old and The New Economy. *Harward Business Review*, November- December, 3-12.

Şen, S. (2004). *Esnek Üretim-Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkileri*. Ankara: Turhan Kitabevi

Tan, O. (b.t.). Asıl İşveren İle Alt İşveren Arasındaki Hukuki İlişki. 09.10.2011,

<http://oktaytan.net/ALTISVERENiliskisi.pdf>

Thurow, L. (1997). *Kapitalizmin Geleceği*. (Çev.: Serpil Demirtaş, Nebil İlseven). İstanbul: Sabah Kitapları.

TİSK, (1999). *Çalışma Hayatında Esneklik*. Yayın No: 190, İstanbul. 09.10.2011,

<http://www.tisk.org.tr/yayinlar.asp?s=11>

TİSK, (2001). Avrupa’da Esneklik Uygulamaları-Çalışan Bir Avrupa Yaratılması.09.10.2011,

<http://www.tisk.org.tr/yayinlar.asp?s=10#>.

TİSK, Tele Çalışma. (Nisan 2003).09.10.2011,

<http://www.tisk.org.tr/yayinlar.asp?sbj=ic&id=662>

Tokol, A. (2003). Tele Çalışma Geleceğin İş Olabilir mi?, *İş-Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5(1). 05.10.2011,

<http://www.isguc.org/?p=article&id=18&cilt=5&sayi=1&yil=2003>.

- Topcuk, (2006). *Esnek Çalışma ve Esnek Çalışmaların Sosyal Güvenliği*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Tuncay, C. (1995). Çalışma Süreleri ve İstihdam Türlerinde Esnekleştirme. *Çimento Müstahsilleri İşverenleri Sendikası Dergisi*. Ankara.
- Ulucan, D. (2007). Yargıtay'ın Kayan İş Süreleri ve Fazla Çalışma İle İlgili Yaklaşımı. *Dokuz, Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 9(Özel Sayı)177-188. 09.10.2011,
<http://web.deu.edu.tr/hukuk/dergiler/dergimiz9ozel/dulucan.pdf>.
- Uyargil, C, ve diğ.(2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*.(3. Basım).İstanbul: Beta Basım.
- Varlı, E. (2004). *Büro Tasarımlarında Kullanıcı Standartları ve Teknoloji Kullanımının Değerlendirilmesi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi.
- Yalınpala, J. (2003). *Küreselleşmenin Emek Piyasası ve İstihdam Üzerindeki Etkileri, Küreselleşme. İktisadi Yönetimler ve Sosyo Politik Karşıtlıklar İçinde* (Der. Soyak A.) Om Yayınevi.
- Yavuz, A.(1995). *Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerinin Etkisi*. İstanbul: Filiz Kitapevi.
- Yılmaz, F.(2007). *İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında Dış kaynak Kullanımı ve Bankacılık Sektöründe Bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi.
- Yıldız, N. (1991). *Çalışma Zamanı ve Çalışma zamanı Yönetimlerinin Organizasyonlar Üzerindeki Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi
- Yılmaz, Z. (2003). Çağdaş Bir İş Kanunu İhtiyacı Sürmektedir. *Mercek Dergisi*. MESS Yayınları, (31). 53-54
- Zaim, S.(1997). *Çalışma Ekonomisi*.(10. Baskı). İstanbul: Filiz Kitapevi.

Zeytinoğlu, E. (2004). *Esnek alışma Sistemi ve Esnekleştirme Teknikleri*. İstanbul Teknik Üniversitesi Yayınları.

Zeytinoğlu, E.(2004). Kısmi Süreli alışma Şekilleri 4857 Sayılı İş Kanunundaki Görünüm. *İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası*, 62(1-2), 449-465.

Zhu.Z, Hsu, K. and Lillie, J. (2001). Outsourcing – a Strategic Move: The Process and The Ingredients For Succes. *Management Decision*, 39 (5), 373-378



T.C

BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI

Bu araştırma, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek lisans programında (**Prof.Dr.ZEKİ ADAL**) başkanlığında yürütülmekte olan “**ÇALIŞMA YAŞAMINDA ESNEKLİK VE ESNEK ÇALIŞMA SİSTEMLERİNİN İNSAN KAYNAKLARI AÇISINDAN ÖNEMİ** ”, başlıklı tez konusu içerisinde yapılmaktadır. Sizden istediğimiz çalışmanın amacına uygun olarak hazırlanmış anket sorularını kendi fikirlerinizi ve yaklaşımlarınızı dikkate alarak doldurmanızdır. Lütfen cevaplarınızı anket formu üzerinde işaretlemeden önce açıklamaları ve soruları dikkatlice okuyunuz. Bize vereceğiniz cevaplar sadece ilgili bilimsel araştırma dâhilinde kullanılacak ve kimliğiniz kesinlikle gizli tutulacaktır. Cevaplarınızın gizli tutulacağına dair bize olan güveninizi sağlamak için sizden isminizi veya kimliğinizi açığa çıkartacak herhangi bir işareti anket formu üzerine yazmamanızı önemle hatırlatırız. Bu araştırmaya vereceğiniz katkı için şimdiden teşekkür ederiz.

Tez Danışmanı Prof. Dr. Zeki ADAL

Özlem KARLIDAĞ

Öğrenci No: 080703023

Beykent Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Taksim/İstanbul

Tel: 5374677374

OzlemKarli@garanti.com.tr

1. Bankanızda esnek çalışma modelleri uygulanmakta mıdır?

Evet

Hayır

2. Cevabınız “hayır” ise, hangi nedenle uygulanmamaktadır?

(En önemlisine (1) vermek suretiyle nedenleri derecelendiriniz)

Bankacılık sektörüne uygun değil.....

Çalışanların verimliliğine katkısı yok.....

Çalışanlar arasında ayrımcılığa ve huzursuzluğa yol açıyor.....

Personel devrini ve devamsızlığı yükseltiyor.....

İşgücü maliyetlerinde tasarruf sağlamıyor.....

Bu konudaki yasal düzenlemeler çok katı hükümler içeriyor.....

Çalışanların motivasyonunu ve işe bağlılığını azaltıyor.....

3. Cevabınız “evet” ise, hangi nedenlerle bu uygulamaları yapıyorsunuz?

(En önemlisine (1) vermek suretiyle nedenleri derecelendiriniz)

- 1- İşgücü verimliliğini arttırma.....
- 2- İş gücü maliyetini azaltma.....
- 3- Rekabet gücünü koruma.....
- 4- İş Kanunundan doğan yükümlülükleri azaltma.....
- 5- Değişen çevre koşullarına hızlı uyum sağlama.....
- 6-Nitelikli eleman bulmada kolaylık.....
- Diğer (belirtiniz):.....
.....

4. Cevabınız “evet” ise, 4857 Sayılı İş Kanununda düzenlenmiş olan aşağıdaki esneklik türlerinden hangileri hangi oranda uygulanmaktadır?

A. Esnek İstihdam Biçimleri ve bu istihdam türünde çalışanların toplam çalışanlara oranı:

Belirli süreli iş sözleşmesi ile istihdam (İş K. Md 11-12):

Uygulanmıyor %10 ve altı %10-20 %20-30 %30-40
%40+

Kısmi süreli (part time) sözleşme ile istihdam (İş K. Md.13):

Uygulanmıyor %10 ve altı %10-20 %20-30 %30-40
%40+

Çağrı üzerine çalışma (İş K. Md 14)

Uygulanmıyor %10 ve altı %10-20 %20-30 %30-40
%40+

Dış kaynak kullanımı (alt işveren) (İş K. Md.2)

Uygulanmıyor %10 ve altı %10-20 %20-30 %30-40
%40+

Geçici(ödünç) iş ilişkisi ile istihdam (İş K. Md.7)

Uygulanmıyor %10 ve altı %10-20 %20-30 %30-40
%40+

Tele çalışma

Uygulanmıyor %10 ve altı %10-20 %20-30 %30-40
%40+

B. .Esnek Çalışma Süreleri:

Sıkıştırılmış iş haftası (İş K. Md.63)

Uygulanmıyor seyrek zaman zaman sık sık çok yoğun

Telafi çalışması (İş K. Md.64)

Uygulanmıyor seyrek zaman zaman sık sık çok yoğun

Fazla çalışma ücreti yerine serbest zaman (İş K. Md.41)

Uygulanmıyor seyrek zaman zaman sık sık çok yoğun

Kayan çalışma saatleri

Uygulanmıyor seyrek zaman zaman sık sık çok yoğun

5. Bankanızdaki esneklik uygulamalarının olumlu sonuçları nelerdir?

Değişime uyum sağlama Verimlik artışı İşgücü maliyetlerinde azalma

Rekabet gücünde artış İşgören temininde kolaylık

Diğer(belirtiniz):.....

.....

.....

6. Bankanızdaki esneklik uygulamalarının olumsuz sonuçları nelerdir?

İşgörenlerde endişe, stres ve iş tatminsizliği...

İşgörenler arasında ayrımcılık yapıldığı algısı

İşgörenlerin haklarının kısıtlanması

Nitelikli eleman bulamama.....

Diğer(belirtiniz):.....

.....

.....

ÖZGEÇMİŞ

15 Ağustos 1977 tarihinde İstanbul'da doğdum. İlk, orta ve lise öğrenimimi İstanbul ilinde tamamladım. 2002 yılında Trakya Üniversitesi Büro Yönetim ve Sekreterlik bölümünü bitirdim. 2007 yılında Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümünden mezun oldum. 2008 yılında kayıt olduğum Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalı İşletme Bölümünde Yüksek Lisans eğitimime devam etmekteyim.

Özlem KARLIDAĞ