

## GÜVENCELİ ESNEKLİK ÇERÇEVESİNDE ESNEK ÇALIŞMANIN UYGULANABİLİRLİĞİ

Ezgi TATLIOĞLU<sup>1</sup>

### ÖZET

Esnek çalışma, rekabet edebilirliğin ve istihdam yaratabilirliğin belki de en önemli aracı olarak karşımıza çıkmaktadır. Fakat önemli olan bu aracın nasıl kullanılacağını bilmektir. Geçerli olansa çalışma mevzuatını ve uygulamalarını gerektiğinde köklü değişimlerle çağa uydurabilme becerisini gösterebilmektir. Esnekliğin sadece yasalarla düzenlenmiş olması, uygulama alanı bulabilmesi anlamını taşımamaktadır. Uygulanabilirliğini arttırma düşüncesi ise iş hukukundan beklentileri farklılaştırmıştır. Bu beklentilerin başında çalışma yasalarının, çalışmayı ve çalışanı korurken aynı anda istihdam yaratılması ve sürdürülebilmesine engel teşkil etmemesi gelmiştir. İşte bu noktada ortaya atılan fikir ise “güvenceli esneklik” olmuştur. Bu çalışmada, esneklik kavram olarak ele alınmış, güvenceli esnekliğin önemine güvence-esneklik dengesini en başarılı şekilde uygulayan ülke grupları üzerinden değinilmiş ve son bölümde Eurofound’un esneklik araştırmasına yer verilmiştir. Tüm bunların ışığında Türkiye’de esnek çalışmanın uygulanabilirliği için öncelikli olarak yapılması gerekenler belirtilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Esnek Çalışma, Güvenceli Esneklik, Esneklik Uygulamaları

### THE APPLICABILITY OF FLEXIBLE WORKING WITHIN THE FRAMEWORK OF FLEXICURITY

#### ABSTRACT

Flexible working might be the most important aspect for competitiveness and creating employment. However, knowing how to apply flexible working has main significance. What is effective is to be able to fit the labour legislation and practice to age with necessary radical alterations. Flexibility with regulations does not mean that it is applied. The idea is to increase the applicability of differentiated expectations of business law. Beginning of this expectations are while labour laws protecting work and employees, at the same time creating and sustainability employment. At this point, the idea of flexicurity was born. In this research while flexible working is considered by concept, mentioned the importance of flexicurity through groups of countries achieving the flexibility- security balance the best and the last part Eurofond’s research is taken place. In the light of these, needs to be done as a priority for applicability of flexible working in Turkey.

**Key Words:** Flexible Working, Flexicurity, Flexibility Apps

### GİRİŞ

Bilgi ve teknolojinin gelişmesi, dünya ekonomisine yeni aktörlerin girmesi, iş gücü piyasalarındaki hareketlilik çalışma hayatının kurallarını tamamen değiştirmiş, bu rekabet ortamında işletmelerin ayakta durabilmeleri için çabuk kararlar verip uygulamaya geçmeleri esnekliğin önemini öne çıkartmıştır. Çalışanlarında aynı şekilde, içinde buldukları çağın gerisinde kalmamak işgücü piyasası içinde tutunabilmek adına aynı hızla yeni teknolojilerin gerektirdiği nitelik ve becerileri edinmeleri ve yeni çalışma tarzlarını benimsemeleri gerekmiştir.

Dünya genelinde yaşanan bu hızlı değişim; büyüklük yerine yalınlık, standartlaşma yerine çeşitlilik, katılık ve kuralcılık yerine değişebilirlik ve şeffaflığı gerekli kılmış, tüm bu beklentiler ise esneklik çatısı altında bütünleşmiştir.

Esneklik, kavram olarak değişikliklere ve farklılıklara uyum sağlama yeteneğidir. Bu anlamdan yola çıkarak esneklik, değişen yaşam koşul ve standartlarının sonucu olarak ortaya çıkan etkilerin; toplumsal dinamiklere, olumlu ve sürekli bir şekilde yansıtılması sistemidir de denilebilir.<sup>2</sup>

Esnekliğin etki alanı oldukça geniştir. Ama buradan esneklik eşittir kuralcılık anlamı çıkarılmamalıdır. Esneklikte de kurallar vardır ve fakat bu kurallar katı ve esnekliği amacından uzaklaştıracak

<sup>1</sup> Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü  
Doktora Öğrencisi

<sup>2</sup> A. Mehmet Arslanoğlu, “ İş Kanununda Esneklik Temelli Üçlü Sözleşmesel İlişkiler”, Legal Kitapevi, İstanbul, 2005, s. 17.

kadar gereksiz ayrıntılara boğulmuş kurallar değildir.<sup>3</sup> O halde en genel anlamıyla esnekliğin tanımı; “önceden öngörülme yen değişikliklere karşı kapasiteyi ayarlayabilmek ve bu amaca ulaşabilmek için gerekli araçları kullanmak” şeklinde yapılabilir.<sup>4</sup>

Çalışma hayatında esneklik ise işçi ve işveren taraflarına çalışma şartlarını değişik ihtiyaçlara cevap verebilecek şekilde düzenleyebilme olanağını veren bir sistem şeklinde belirtilebilir.<sup>5</sup>

Birçok yeni yaklaşımda olduğu gibi “esnek çalışma olarak” adlandırılan yeni istihdam biçiminin kaynağı da, bilgi teknolojilerindeki gelişme ve rekabettir. Esneklik ve esnek çalışma tartışmaları Batı’da 1970’lerde meydana gelen ekonomik ve teknolojik gelişmelerden sonra yaygınlaşmaya başlamıştır. 1970’li yıllar dünya ekonomisinde önemli değişikliklerin olduğu, 1973 Petrol Krizi’nin ve konjonktürel dalgalanmaların yaşandığı yıllardır.<sup>6</sup>

1970’li yıllarla birlikte geçmişin kitle üretimini, iş bölümünü ve tam gün süreli çalışma şeklini benimseyen Fordist üretim yapısı yerini bugün; ürün çeşitlemesine, konjonktürel dalgalanmalara ve talep değişikliklerine uyum sağlayabilen “Esnek Üretim” sistemine bırakmıştır. Ayrıca ekonomik durgunluk ve işsizliğin, globalleşmenin ve uluslararası rekabetin artması, büyümenin ve ihracatın önem kazanması da, esnek çalışmayı gerekli kılmıştır.<sup>7</sup> 1929 Büyük Buhranı’ndan sonra kendini gösteren; ekonomik büyüme, tam istihdam, düşük enflasyon, adil gelir dağılımı, ödemeler ve ticaret dengesini sağlamak gibi ekonomik politikalarıyla birlikte yürütülen Keynesyen anlayış 1970’lerle birlikte terk edilmiş; yerini bugün hala geçerliliğini koruyan ve sıkı para, yüksek faiz, düşük ücretler gibi boyutları olan neo-liberal ekonomi politikalarına bırakmıştır.<sup>8</sup> 1980’lerin başlarında neo-liberal ekonomi politikaları ve bunun etkisiyle hız kazanan küreselleşmeyle birlikte, sermaye piyasalarının ve uluslararası ticaretin serbestleştirilmesi, emek piyasalarının esnekleştirilmesi, toplumsal harcamaların kısılması, vergilerin azaltılması ve özel sektörün desteklenmesini esas alınmıştır.<sup>9</sup> Değişime ayak uyduramayan, teknolojisini geliştiremeyen, verimliliğini arttıramayan işletmeler piyasadaki çekilmek zorunda kalmışlar, şartlara adapte olabilenlerin uluslararası ticaret, iş hacmi ve emek transferi artmış ve dev güçler sınırları aşmış birbirleriyle şirket evlilikleri yapmışlardır. Öte yandan, dünyanın herhangi bir yerinde patlak veren ekonomik kriz diğer yerleri de etkisi altına almaya başlamış ve böylece dünya dev bir pazara dönüşerek hemen her alanda “küreselleşme” süreci içine girmiştir. İnternetin de çok önemli bir payının olduğu bu büyük değişimde; bilgi, eğitim ve kalite her alanda vazgeçilmez olmuştur. Rekabet güçlerini kaybetmemek için değişim ve gelişmelere uyum sağlama gerekliliği işletmelerin mal ve hizmet üretim şekillerinde kendilerini yenilemelerini ve daha esnek bir yönetim sistemi benimsemelerini gerektirmiştir.<sup>10</sup>

1980’lerde sanayileşmiş çoğu ülke, ekonomik krizin etkileri ve sürekli işsizlik oranları ile uğraşırken ve liberal görüş sahipleri “sosyal yardım” veya “refah”ı işsizlik ve benzeri sorunlara yol açan faktörler olarak nitelendirirken, Norveç ve İsveç (işsizlik oranı: %2-3)<sup>11</sup> gibi bazı ülkelerde kitlesel işsizlikle karşılaşmamış ve hatta istihdam oranlarının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durum çoğu Avrupalı politikacının dikkatini çekmiştir.<sup>12</sup> Dikkat çeken neo-liberal politikaların hakim politika olmaya başladığı bu dönemde, İskandinav ülkelerinin “devlet”e verdiği önemin uluslararası alanda eşsiz ve başarı kaydetmeye devam etmiş olmasıdır.

<sup>3</sup> A. Mehmet Noyan, Türkiye’de Çalışma Hayatında Esneklik Politikasının Çalışma Süreleri Açısından Değerlendirilmesi, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İzmir, 2007, s. 22.

<sup>4</sup> Bünyamin Bacak –Levent Şahin, “ İş Sağlığı ve Güvenliği Açısından Esnek Çalışma Biçimlerinin Değerlendirilmesi: Fırsatlar ve Tehditler”, <http://iibf.kocaeli.edu.tr/ceko/armaganlar/tokerdereli/18.pdf>, (Temmuz 2010).

<sup>5</sup> Arslanoğlu, a.g.e., s.21.

<sup>6</sup> Yavuz Arif, *Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi*, Ankara, 1995.

<sup>7</sup> Arif, a.g.e.

<sup>8</sup> Fatma Kocabaş, “Endüstri İlişkilerindeki Dönüşüm”, <http://sbe.dumlupinar.edu.tr/10/33-53.pdf>, (10.10.2012).

<sup>9</sup> Nihat Akbıyık- Muzaffer Koç, “Küresel Krizler ve Sosyal Politikalara Etkileri”, <http://web.inonu.edu.tr/~ozal.congress/pdf/71.pdf>, (10.10.2012).

<sup>10</sup> Cevdet İlhan Günay, “Çalışma Sürelerinde Esneklik”, *Kamu-İş*, Mart 2004, <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/7310.pdf>, Şubat 2009.

<sup>11</sup> Süleyman Özdemir, “Refah Devletinin Gelişme ve Bunalım Dönemlerinde İş Piyasaları”, [http://www.sosyalsiyaset.net/documents/is\\_piyasalari.htm](http://www.sosyalsiyaset.net/documents/is_piyasalari.htm), (24.10.2012).

<sup>12</sup> Güven Murat, İşgücü Piyasasının Yapısı ve İşleyişinin Ekonomik Analizi: Bölümlendirme ve Esneklik Yaklaşımı, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, 1993, s.157.

Sosyal demokratik refah rejimini benimsemiş bu ülkelerde (İskandinav ülkeleri) devletin öncelikli sosyal politikası tam istihdamın sağlanmasıdır. İstihdam içinde kamu istihdamı OECD ülkeleri ortalamasının iki katıdır ve kadınların işgücüne katılım oranı yüksektir.<sup>13</sup> Kadınların işgücüne katılım oranlarının artması, devletin sosyal hizmetlerde daha fazla gelişimi ve dağılım talebini tetiklemiş, sosyal demokrat refah devletinin oluşmasına yardım etmiş ve yüksek ayrımcılığa sahip sosyal ilişkiler tarafından desteklenmiştir.<sup>14</sup>

İskandinav ülkelerinde sosyal politika hizmetleri evrensel niteliktedir yani sunulan hizmetlerden herhangi bir şart aranmaksızın istisnasız toplumdaki tüm bireyler faydalanır. İş koşulları, çalışma saatleri, iş güvencesi, sosyal haklar, sağlık sistemi ve sendikalaşmanın diğer Avrupa ülkelerinden daha farklı işlediği bu ülkelerin tavrı emekten yana olmuştur. Bunun nedeni, hemen yakınında gelişen Sovyet Sosyalizmi söylemlerinin başta İsveç, Norveç, Danimarka, Finlandiya olmak üzere diğer Avrupa ülkelerinde de yayılmasını önlemek için sosyalizmin işçilere ve halka vaat ettiklerine yakın bir söylem oluşturularak sosyalizmin çekiciliğinin azaltılması düşüncesidir. Bu ülkelerde kapitalizm, 1990 yılında Sovyet Sosyalizminin dağılmasına ve neoliberal anlayış baskısını iyiden iyiye hissettirene kadar farklı işlemiştir.<sup>15</sup>

Kapitalizmle sosyalizm arasında üçüncü bir yol olan, karma piyasa ekonomisinin kendine özgü bir uyarlaması olarak söz edilen İskandinav modeli diğer gelişmiş ülkelere göre zengin sosyal devlet ilkesiyle şekillenmiştir. Bundan dolayı, yüksek kâr amacı güden kapitalist ekonomilerin aksine özel girişimler de dahil tüm çalışanların milli servetin artırılması amacı için çalışması öngörülür. Sistem içerisinde, şirketlerin kâr etmesi hedeflenmektedir ancak bu, hiçbir zaman ulusun bütünü olumsuz etkileyecek şekilde yüksek olmamalıdır. Devletin, piyasa ile halk arasında bir denge unsuru olduğu işsizliğe karşı güvence ve kadın iş gücünü artırmak için kamu sektöründe istihdamı yüksek tutma, eğitim ve sağlık gibi alanlarda ücretsiz hizmet sunma, gelir düzeyinde olabildiğince eşitlik sağlama gibi hedefler etrafında şekillenen bu modelde, kamu harcamaları kaçınılmaz olarak çok yüksektir. Kamu gelir vergisi %50'lere dayanan bu ülkelerde toplanan vergiler kamu hizmeti olarak halka dönmektedir. İşsizlik parası ve malulen emeklilik uygulamaları gibi sosyal alanlardaki harcamaları da yine oldukça yüksek seviyelerdedir. Öyle ki 2001 yılı verilerine göre, maaş bazlı işsizlikten yararlanma oranları Danimarka'da maaşın % 90'ı İsveç ve Norveç'te % 80'i kadardır. Bölge ülkeleri bazı alanlardaki çok yüksek vergi oranlarına rağmen, yatırım ve ekonomik dinamizmini korumayı başarmıştır. Bu ülkeleri diğer gelişmiş ülkelere güçlü kılan en önemli özellik araştırma geliştirme faaliyetlerine harcadıkları paraların çok daha yüksek olmasıdır.<sup>16</sup>

1990-1999 yıllarında sosyal demokratik refah devletleri %77,9'luk istihdam oranıyla Anglo-Sakson (liberal) ve Kıta Avrupası (muhafazakar) refah devletlerine nazaran önde yer almasına rağmen, 90'lardan itibaren özel istihdam için daha fazla talep yaratılmasına yardımcı olunmasını isteyen baskılarla ve cömert sosyal harcamaları küreselleşme sonrası da devam ettirmesinden kaynaklanan finansal aşırılıklarla boğuşma durumunda kalmışlardır.<sup>17</sup> 1990 yılına kadar ABD ve Avrupa Birliği tarafından da desteklenen İskandinav Sosyalizmi özellikle 1990'ların ikinci yarısından sonra neoliberal politikaların uygulanması için AB'nin, reform hareketlerine hız vermesi ve arka arkaya aldığı çok önemli politik kararlarla, rekabetçi politikaların gereğini yerine getirebilmek adına yavaş yavaş değişime uğramıştır. Değişime uğrayan İskandinav modeli ise siyaset bilimci Uwe Becker tarafından son zamanlarda rekabetle birleşmiş, iş alanlarını devlet eliyle yaratmak üzerine kurulu bir aktif sosyal devlet sistemi olarak tarif edilmiştir.<sup>18</sup>

Yapılan reformlarla esnek çalışmanın İskandinav ülkelerinde yaygınlaştırılma çabalarına en hızlı yanıt veren ülke Danimarka olmuş; Danimarka İş Kanunu diğer Avrupa ülkelerine örnek teşkil eder niteliğe gelmiştir.

Danimarka'da işgücü piyasası, yüksek düzeyde dışsal sayısal esnekliği barındırmaktadır. Sosyal ortakların uzlaşmasına dayalı olan Danimarka modeli; sayısal esneklik uygulamaları doğrultusunda, esnek kurallara dayanan toplu iş sözleşmeleri, güçlü ve kamu destekli işsizlik sigortası sistemi ile işsizlerin

<sup>13</sup> Özdemir, a.g.e.

<sup>14</sup> Abdulkadir Senkal- Doğa Sariipek, "Avrupa Birliği'nin Karşılaştırmalı Refah Modelleri ve Sosyal Politikada Devletin Değişen Rolü", <http://kosbed.kocaeli.edu.tr/sayi14/senkal-sariipek.pdf>, (24.10.2012)

<sup>15</sup> Hasan Hüseyin Aksoy, "İskandinav Sosyalizminin Dönüşümüne Danimarka Özelinde Bir Bakış", 2009, [80.251.40.59/education.ankara.edu.tr/aksoy/reform/.../kirazz.doc](http://80.251.40.59/education.ankara.edu.tr/aksoy/reform/.../kirazz.doc), (15.04.2012).

<sup>16</sup> Vedat Sevinçer, "Nordik Modeli: Kapitalizm Açmazına Çare Mi?", 2009, <http://www.bilgesam.org/tr>, (17.04.2012).

<sup>17</sup> Özdemir, a.g.e.

<sup>18</sup> Sevinçer, a.g.e.

mümkün olabildiğince kısa sürede çalışma yaşamına dönüşlerini sağlayan kapsamlı eğitim programlarına dayanan aktif işgücü piyasası önlemleri olmak üzere üç bileşenden oluşmaktadır. Bu uygulama Altın Üçgen olarak da adlandırılmıştır. İşverenler için işe alma ve işten çıkarmanın kolaylaştırılması, vergi indirimleri-teşviklerle istihdamın ve yatırımların desteklenmesi ve işsizler için yeni iş bulma sürecinin kolay atlatılması, model kapsamındaki örnek uygulamalardır. Sürekli gözden geçirilen ve güncelleştirilen Danimarka modelinde, işgücü piyasalarındaki esneklik arayışı, sosyal güvenlik önlemleriyle birlikte uygulanmıştır. Amaç, kişilerin çalışma yaşamında olabildiğince daha uzun süre kalmalarının teşvik edilmesi, dolayısıyla geç emekliliğin sağlanmasıdır.<sup>19</sup>

İşletmelerin rekabet gücünü korumak ve arttırmak, işçiyi zamanı kullanmada söz sahibi kılmak, istihdam yaratılabilirliğini sağlamak gibi faktörler bize özellikle sosyal güvenlik ayağı ağır basan bir esneklik anlayışının önemini bir kez daha kanıtlamaktadır.

Atipik istihdam olarak da adlandırılan esnek çalışma, bugüne kadar sürekli artış göstermekle birlikte, genel olarak üç biçimde gruplandırılmıştır. Bunlar; Sözleşme esnekliği (belirli süreli sözleşme, kendi hesabına çalışan, alt işveren uygulaması vb.), zaman esnekliği (part- time, esnek zaman vb.), mekan esnekliği (evde çalışma, uydu ofis vb.)dir.<sup>20</sup>

### Türkiye ve Avrupa'da Güvenceli Esnekliğin Yeri

Türkiye'de çalışma sürelerinde esneklik konusuna ilk kez 1996 yılı programında yer verilmiştir. Planlı kalkınmanın gereği olarak hazırlanan beş yıllık kalkınma planlarına bakıldığında ise ilk kez "Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planında (1990- 1995) esnek süreli çalışmanın izleri görülmeye başlanmıştır. 2003 yılında ise 4857 sayılı İş Kanunu ile esneklik yasaları düzenlenmiş ve fakat mevzuatta yer alan birçok düzenleme AB Yönergeleri'ne ve Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) sözleşmelerine dayanmakla birlikte Avrupa uygulamalarından daha katı hükümler içermiştir. Bu durum esnek çalışmanın uygulanabilirliğinde sıkıntılar meydana getirmiştir.

ILO 1990'lı yıllarda yaygınlaşan esnek çalışma biçimleri karşısında esnekliğe imkan tanıyan 175 sayılı Kısmi Süreli Çalışma Sözleşmesi ve 182 sayılı tavsiye kararı ile 177 sayılı Evde Çalışma Sözleşmesi ve 181 sayılı tavsiye kararını kabul etmiştir. Fakat Türkiye bu iki sözleşmeyi de henüz onaylamamıştır.<sup>21</sup> AB Direktifleri ile karşılaştırılacak olursak şayet İş Kanunumuzdaki esneklik düzenlemelerinin AB düzenlemelerinin ötesinde ve daha katı düzenlemeler olduğu görülecektir.

İş Kanunu md. 2'nin 4. ve 5. fıkralarında düzenlenmiş olan "Asıl-alt işveren ilişkisi"nde, neredeyse her durumda ilişkiyi muvazaalı hale getiren, normal bir ilişkinin kurulması için farklı unsurların bir arada gerçekleşmesi halinde ilişkiye geçerlik tanıyan bir yasal düzenleme mevcuttur. Özellikle asıl işin bir bölümünün alt işverene verilmesine getirilen sınırlama ile asıl işveren işçilerinin alt işveren tarafından çalıştırılmaması ve daha önce asıl işverene ait işyerinde çalıştırılan kişi ile alt işveren ilişkisinin kurulmaması biçiminde beliren bu tür yasaklar uygulamada önemli sorunlar ve mağduriyetlere yol açmıştır.<sup>22</sup> AB yönergelerinde ise sadece üç temel hak korunmak istenmiştir: ücret, sosyal güvenlik ödemeleri, iş sağlığı ve iş güvenliği.<sup>23</sup> Bu tip bir ilişkinin gerçekleşmesi için çalışmayı muvazaalı hale getirecek herhangi bir sınırlama getirilmemiştir.

İş Kanunu md. 7'de düzenlenen ancak TBMM tarafından yasalaştırılmayan "Geçici İş İlişkisi" günümüzde yasal düzenlemesi olmayan ancak uygulamada fiilen var olan bir iş ilişkisi türüdür.<sup>24</sup> Geçici işçiliğin bizdeki yapısı son derece farklıdır. Üçlü yapısı yoktur. Üçlü iş ilişkisi kimi istihdam bürolarınca

<sup>19</sup>İ. Şeyma Köstekli, *Küresel Kriz ve Türk Sanayi İçin Esneklik-Güvence Dengesi Açılımı*, İstanbul Sanayi Odası Yayınları, İstanbul, 2009, s. 43.

<sup>20</sup> Virginia Gibson, "Flexible Working Needs Flexible Space?", *Journal of Property and Finance*, vol. 21, y.y., 2003, s.15.

<sup>21</sup> Banu Uçkan, "Küreselleşme ve Uluslararası Çalışma Örgütü", <http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale216.pdf>, (20.10.2012).

<sup>22</sup> Gülsevil Alpagut, "AB'de Güvenceli Esneklik ve Türkiye'deki Yasal Düzenlemeler", *TİSK Akademi*, c. III, sy. 5, Ankara, 2008, s.4.

<sup>23</sup> Koray Korkmaz, *Avrupa Birliğine Entegrasyon Sürecinde Türkiye'de Esneklik Uygulamaları ve Tekstil Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2007. ss. 33-34.

<sup>24</sup> Gaye Burcu Yıldız, "Ulusal İstihdam Stratejisi ve Güvenceli Esneklik", [http://www.tisk.org.tr/isveren\\_sayfa.asp?yazi\\_id=3212&id=133](http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=3212&id=133), (20.10.2012).

enformel ve hukuki temelden yoksun olarak uygulanmaktadır.<sup>25</sup> AB ülkelerinde 96/ 71 sayılı Direktifle düzenlenen geçici iş ilişkisi özel istihdam büroları kanalıyla başarıyla uygulanmakta, büyük istihdam kazanımları sağlamaktadır. AB’de geçici işçiler de geçici iş acentelerinin çalışanları olarak kabul edilirken, geçici iş sağlayan acenteler de geçici işçinin işvereni olarak kabul görür. AB’de üç taraflı geçici iş ilişkisinde özellikle üç önemli konuda ortak sorumluluk taraflara yüklenmiştir. Bunlar; ücret ödemelerinin garanti altına alınması, sosyal yardımlar ve işyerindeki sağlık ve güvenlik önlemlerinin bu tarz çalışanları da kapsar nitelikte olması şeklinde düzenlenmiştir.<sup>26</sup>

Md. 11’de düzenlenen “Belirli Süreli İş Sözleşmesi” nin ilk kez yapılmasında objektif neden koşulu aranmış ve sözleşmenin zincirleme olarak yenilenebileceği azami süre veya belirli süreli iş sözleşmelerinin kaç kez yenilenebileceği yönünde bir düzenleme getirilmemiştir.<sup>27</sup> AB’de 1999/70/EC sayılı direktifle yürürlüğe giren belirli süreli iş sözleşmesinde, direktifin aradığı objektif şartlar spesifik bir tarihe ulaşma veya işin bitiminin belirli bir süre ile sınırlı olması, bir iş veya görevin tamamlanması veya spesifik bir olayın vuku bulmasıdır.<sup>28</sup> Yasa koyucu art arda imzalanan belirli süreli sözleşmelerin hangi hallerde bu yönde bir nitelik kazandıklarına dair üye ülkelerin, sosyal tarafların görüşlerini de aldıktan sonra, düzenlemelerde bulunma şartı getirmiştir.<sup>29</sup>

4857 Sayılı İş Kanunu’nun “Kısmi Süreli İş Sözleşmesi” ve “Tam Süreli İş Sözleşmesi” başlığını taşıyan 13. maddesi içinde kısmi süreli çalışma dolaylı olarak tanımlanmaktadır. Söz konusu maddede yer alan tanımlama, ILO’nun kısa çalışma tanımındaki üç unsurdan sadece “çalışma süresinin, normal çalışma süresinden kısa olması” unsurunu içermektedir. Kısmi süreli çalışmalar “tam süreli iş sözleşmesi ile yapılan emsal çalışmanın üçte ikisi oranına kadar yapılan çalışmalar” olarak tanımlanmakla birlikte “kısmi süreli iş sözleşmesi ile çalışan işçilere fazla sürelerle çalışma yaptırılmayacağı” belirtilerek esnek çalışma uygulamaları önemli ölçüde kısıtlanmıştır.<sup>30</sup> ILO Part- Time İstihdam Konvansiyonu 1994, md.7’de part-time çalışanların full- time çalışanlar ile eşit çalışma koşullarına sahip olması gerektiği ve analık koruması, iş akdinin feshi, yıllık izin-genel tatil günleri hakkı ve hastalık nedeniyle işe devam edememe hakkında ayrımcılığın yapılmaması gerektiğini vurgulamıştır.<sup>31</sup> ILO’nun bu sözleşmesi Türkiye tarafından henüz onaylanmamıştır. AB’de ise 97/81 sayılı Konsey Direktifi ile kabul edilen kısmi süreli çalışmada, bölünebilir haklardan çalışma süresiyle orantılı olarak yararlanma olanağı getirilmiş, bölünemeyen haklardan ise eşitlik ilkesi çerçevesinde yararlanılabileceğini öngörülmüştür. Üye devletlerin, sosyal taraflara danıştıktan sonra milli hukuk, toplu sözleşmeler veya uygulamaya uygun hallerde, bazı istihdam koşullarından yararlandırmayı çalışma süresi, kıdem, ücret gibi koşullara bağlayabilecekleri belirtilmiştir.<sup>32</sup>

İş Kanunu’nun 14. maddesinde düzenlenmiş olan “Çağrı Üzerine Çalışma”da hafta, ay veya yıl gibi bir zaman dilimi içinde işçinin ne kadar süreyle çalışacağını taraflar belirlemedikleri takdirde, haftalık çalışma süresi 20 saat kararlaştırılmış sayılacaktır. Çağrı üzerine çalıştırılmak için belirlenen sürede işçi çalıştırılsın veya çalıştırılmasın ücrete hak kazanacak ve dolayısıyla primleri tahakkuk edecektir. Sosyal Sigortalar Kurumu yetkilileri tarafından verilen bilgiye göre, çağrı üzerine çalışanın sigorta primlerinin en az yirmi saat üzerinden ödenmesi talep edilmektedir.<sup>33</sup> AB yönergesi bu tarz bir sözleşmeyi sadece kısmi süreli bir sözleşme olarak değerlendirmemekte, aynı zamanda tam süreli bir sözleşmede olabileceğini kabul

<sup>25</sup> Frank Hendrickx - Sengers, “İş Kanununda Esnek Çalışmaya Dair Hükümler”, *Türk İşgücü Piyasasının Esnekleştirilmesi ve Modernleştirilmesi*, çev. Nurhan Süral, s. 83, [http://www.abgs.gov.tr/files/fasillar/spi/Esnek\\_Calisma\\_final\\_raporu.pdf](http://www.abgs.gov.tr/files/fasillar/spi/Esnek_Calisma_final_raporu.pdf).

<sup>26</sup> Korkmaz, a.g.tz., s. 86.

<sup>27</sup> Yıldız, a.g.e.,

<sup>28</sup> Ali R. Büyüksülu, *Avrupa Birliği Perspektifinden ve Endüstri İlişkileri Boyutuyla Yeni İş Kanunu: Esneklik ve İş Güvencesi*, Derin Yayınları, İstanbul, 2004, s.87.

<sup>29</sup> Alphey Hekimler, *Sosyal Politika Boyutunda Federal Almanya’da Esnek Çalışma Modelleri*, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu yayını, 2006, ss.69-70.

<sup>30</sup> TİSK- TOBB- TÜSİAD, “Esneklik Konusunda Ortak Görüş ve Önerileri”, 2009, s.2, [http://www.tusiad.org.tr/FileArchive/2009.07.23-Esneklik\\_TISKTOBBTUSIADOrtaGorusRevizeMetin.p,df](http://www.tusiad.org.tr/FileArchive/2009.07.23-Esneklik_TISKTOBBTUSIADOrtaGorusRevizeMetin.p,df), (Haziran 2010).

<sup>31</sup> Büyüksülu, a.g.e., s. 100.

<sup>32</sup> Ebru Sargıcı, “Avrupa Birliği Hukukunda çalışma Sürelerinin Düzenlenmesi”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2006, s. 16.

<sup>33</sup> TİSK- TOBB- TÜSİAD, a.g.e.,ss.8-9.

etmektedir. Ayrıca ilgili yönergede herhangi bir saat sınırlaması olmadığı için bu tip çalışma tamamen işveren ve bu tarz çalışmak isteyen çalışan arasındaki özgür sözleşme yapma iradesine bırakılmıştır.<sup>34</sup>

İş Kanunu'nun 63. maddesinde düzenlenen "Denkleştirme Süreleri"nde iki aylık ve toplu iş sözleşmeleri ile uzatılması durumunda dört aylık süre öngörmüştür. Söz konusu süreler, ilgili AB Direktifine kıyasla yetersiz kalmaktadır. İlgili AB Direktifinde çalışma saatlerinin belirli limitleri geçmeyecek şekilde haftalık, aylık ve yıllık denkleştirme periyodu iki haftadan 12 aya kadar geniş bir yelpazede değerlendirilmektedir.<sup>35</sup>

Md. 64'le düzenlenen "Telafi Çalışması" tatil günlerinde telafi çalışması yapılamaması, çalışılmayan sürenin iki ay içinde telafi edilmesi ve telafi çalışmasının, günde üç saatten fazla olamaması gibi kısıtlamalar nedeniyle, çok fazla uygulama alanı bulamamaktadır.<sup>36</sup> Telafi çalışması" gibi düzenlemeler de AB'de daha çok işletmelerin kendi personel rejimlerinde, çok uluslu şirketler de çalışanların din, etik ve etnik haklarını düzenleyen prensipler çerçevesinde, kolektif ilişkilerin hakim olduğu ülkelerde toplu pazarlık sürecinde veya yönetimin insiyatifi ile ortaya çıkan çeşitli gerekçelerle ve izinlerle yapılmaktadır. Sadece yasal dayanağa bağlı kalınan bir anlayış söz konusu değildir.<sup>37</sup>

Esnekliğin sadece yasalarla düzenlenmiş olması, uygulama alanı bulabilmesi anlamını taşımamaktadır. Uygulanabilirliğini artırma düşüncesi ise iş hukukundan beklentileri farklılaştırmıştır. Bu beklentilerin başında çalışma yasalarının, çalışmayı ve çalışanı korurken aynı anda istihdam yaratılması ve sürdürülebilmesine engel teşkil etmemesi gelmiştir. İşte bu noktada Avrupa' da ortaya atılan fikir "güvenceli esneklik (flexicurity)" olmuştur. Bu anlamda ilk olarak 23 Kasım 2006 tarihinde "21. Yüzyılın Zorluklarını Göğüsleyebilmek İçin İş Hukukunun Modernleştirilmesi" başlıklı Yeşil Kitap Avrupa Komisyonunca yayımlanmış ve sorunların çözümüne yönelik olarak, esnek işgücü piyasasının kurallarını yüksek sosyal korunma ile uzlaştıran bir strateji olan güvenceli esneklik yaklaşımı seçilmiştir. Danışma sürecinin sonunda Komisyon "Ortak Güvenceli Esneklik İlkelerine Doğru: Esneklik ve Güvence Yoluyla Daha Çok ve Daha İyi İstihdam" başlıklı bildiriye 27 Haziran 2007'de kamuoyuna açıklamıştır.<sup>38</sup>

Güvenceli esneklik anlayışı, iş güvencesinden istihdam güvencesine geçiş, işin yerine işçilerin daha çok korunması yönünde bir uygulamayı beraberinde getirmiş; istihdama iş değiştirme kolaylığı sağlayan ve işten çıkarma zorluklarını azaltan bir sistemin benimsenmesi olarak değerlendirilmiştir.

Komisyon "daha çok ve daha iyi istihdam" hedefine ulaşılması için ülkelere yol gösteren ilkeler belirlemiştir:

- Modern iş kanunları, toplu sözleşmeler ve çalışma düzenlemeleri yoluyla *esnek ve güvenilir sözleşme düzenlemeleri*,
- Çalışanların sürekli olarak uyum sağlama yeteneklerini ve istihdam edilebilirliklerini sağlayacak *kapsamlı yaşam boyu öğrenme stratejileri*,
- Bireylere hızlı değişim süreçleri ile başa çıkmalarında yardımcı olacak, işsizlik dönemlerini kısaltacak ve yeni işlere geçişi basitleştirecek *modern sosyal güvenlik sistemleri*.<sup>39</sup>

<sup>34</sup> Büyükuslu, a.g.e., 108.

<sup>35</sup> Köstekli, a.g.e., s. 89.

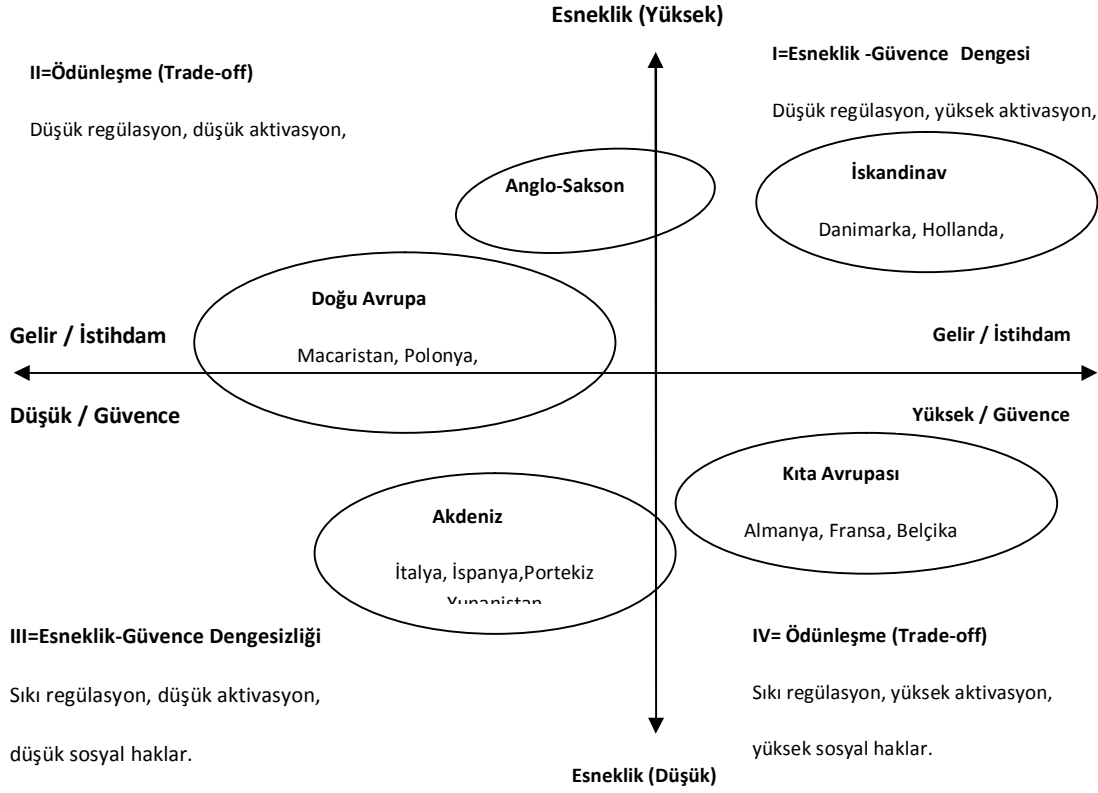
<sup>36</sup> Köstekli, a.g.e., a.y.

<sup>37</sup> Büyükuslu, a.g.e., s. 133.

<sup>38</sup> Dilek Kurt, "Güvenceye Dayalı Esneklik, Esnekliğe Dayalı Güvence", *Metalsan Dergisi*, MESS Yayınları, İstanbul, Eylül 2007.

<sup>39</sup> Dilek Kurt, "Çalışma Hayatı Esneklikle Değişiyor", *Mercek Dergisi*, MESS Yayınları, İstanbul, Ekim 2007, s.s. 131- 132.

Şekil 1: Refah Rejimleri ve Esneklik- Güvence Dengesi



**Kaynak:** Köstekli, a.g.e., s.42.

Esnek çalışma konusunda bu ilkelerden bir ayağın bile eksik olması, esneklik uygulamalarında sorunlar yaratmakla birlikte toplum nezdinde bu tip çalışma biçimlerine karşı kötü uygulamalardan doğan haklı önyargılara yol açmakta; işçi, işveren, sendikalar ve devlet arasında diyalogsuzluk kısır döngüsüne neden olmaktadır.

Türkiye’de esnek çalışmanın uygulanabilirliği ile ilgili önemli engellerden biri de, çalışma mevzuatımızda güvenceli esneklik yöntemlerinin yaygınlaştırıcı biçimde geliştirilmemiş olması sorunudur. 8 Şubat 2012 tarihinde toplanan Üçlü Danışma Kurulu’nda Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanı tarafından konfederasyonlara sunulan Ulusal İstihdam Stratejisi taslağında işgücü piyasasının yapısal sorunlarını çözmek, orta ve uzun vadede büyümenin istihdama katkısını artırarak işsizlik sorununa kalıcı çözümler geliştirmek amaç olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda taslakta güvenceli esneklik anlayışı temel yaklaşım olarak kabul edilmiş bunun yanında, “uzaktan çalışma, esnek zaman modeli, iş paylaşımı ve özel istihdam büroları aracılığıyla geçici iş ilişkisinin düzenlenmemiş olması ve bunun yanında var olan esnek çalışma biçimlerinin yaygınlaşmadığı” tespiti yer almıştır.<sup>40</sup>

Avrupa ülkeleriyle kıyaslandığında, özellikle güvenceli esneklik uygulamasını en dengeli biçimde uygulayan Kuzey ülkeleriyle, Türkiye’de esnek çalışmanın uygulanabilirliğini salt 4857 sayılı İş Kanunumuzdaki esneklik düzenlemelerinin AB ülkelerinden daha katı olmasına indirgemek bu tip çalışmaların ekonomik, sosyal, psikolojik ve hatta siyasi alt yapısını göz ardı etmek olacaktır.

Türkiye’de esnek çalışmanın uygulanabilirliğinin önünde birbiriyle bağlantılı birçok sorun bulunmaktadır. Gelir ve vergi adaletsizliğini, sosyal güvenliğin uygulama ve kapsamındaki eksikliklerini bir kenara bırakacak olursak, en büyük sorun olarak karşımıza kayıt dışı istihdamın son derece yaygın oluşu ve bu bağlamda meydana gelen taşeronlaşma sorunu çıkacaktır. Kayıtlı sektörün yasal güvencelere sahip esnek uygulamalardan yararlanamaması; esnekliğin reddi, kayıt dışı sektörün bir anlamda desteklenmesine sebep olacaktır. Taşeronlaşmanın bu derecede yaygın olması ise doğrudan çalışanların zihninde esnekliğin güvencesizlikle eşdeğer olduğu haklı bir algıya yol açmaktadır. Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası (MESS) tarafından 2008 yılında yapılan “ MESS Üyelerinde Çalışma Süreleri” araştırmasında Türkiye’de esnekliğin

<sup>40</sup> Yıldız, a.g.e.

uygulanabilirliği önündeki en önemli engelin “bilgi ve farkındalık düzeyinin düşük olması” sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında Türkiye’de ki sosyal diyalogsuzluk sorunu yani işçi-işveren sendikaları ve hükümet taraflarının birbirleriyle çatışmacı, kavgacı ve birbirine güvenmeyen tutumları da esnek çalışma uygulamasının önünde önemli bir sorun olarak durmaktadır. Çatışmacı ve kavgacı tavır, kazan - kaybet bağlamında açıklanabilir: Kazanan her şeyi alır, diğer taraf ‘teslim’ olur.<sup>41</sup> Sosyal diyalogun en yaygın biçimlerinden biri olan toplu pazarlığa mikro düzeyde sosyal diyalog deniyorsa eğer bu diyalogsuzluğun çalışma hayatına negatif yansımaları kuşkusuz kaçınılmaz olmaktadır. Başka bir sorun ise; uygulamaları ülkemizde gitgide daha çok görülmeye başlanmış ama hala daha yeterli düzeye ulaşamamış olan “aktif emek piyasası politikaları” ve bunun uygulamasındaki sıkıntılardır. Özellikle eğitim ve mesleki eğitim olmak üzere, iş ve meslek danışmanlığı, mesleğe yönlendirme-yönlendirme, mesleki yeterliliklerin geliştirilmesi, bilgilendirme, danışmanlık ve işe yerleştirme hizmetleri, kamu ve özel istihdam hizmetlerinin geliştirilmesi, özel sektörü teşvik, girişimciliğin geliştirilmesi, istihdama yönelik sübvansiyonlar (prim, vergi), gençlere, kadınlara, özürliülere ve diğer dezavantajlı kesimlere yönelik programlar şeklinde tanımlanan bu tip politikaların temel amacı işsizlere yalnızca gelir desteği sağlamak yerine onların çalışma hayatına dönüşlerini kolaylaştırmak olduğu söylenebilir.<sup>42</sup> Bu durum güvenceli esneklik kavramını ve güvenceli esnekliğin, esnek çalışma uygulamasında olmazsa olmaz koşullardan biri olduğu gerçeğini bize tekrar hatırlatmaktadır ve bunun eksikliğini önümüzde önemli bir sorun olarak durmaktadır. İş güvencesinden, istihdam güvencesine geçiş; işin daha az bunun karşısında işçilerin daha çok korunması düşüncesi olan güvenceli esneklik, iş güvencesinin göreceli olarak zayıf, ancak sosyal güvence ve iş bulma kolaylığının gelişmiş olduğu bir sistemi öngörmektedir. İş bulma kolaylığı ise; yaşam boyu eğitim, niteliklerin güncellenmesi ve bu yolla değişime ayak uydurabilme, iş arayanların ve işverenlerin desteklenmesi yönünde hükümetlerin tedbirleri ile sağlanabilmektedir.<sup>43</sup> Son olarak, Kıdem Tazminatı meselesinin de çalışma hayatının ve tabii esnek çalışmanın en önemli ve tartışmalı sorunlarından biri olduğunu söyleyebiliriz. Zamanla işverenler açısından ağır bir yük haline gelen kıdem tazminatı, özellikle ekonomik kriz dönemlerinde işverenleri ağır bir yükümlülük altına sokmuştur. Bir kısım işveren işçi devrini artırmak suretiyle kıdem tazminatını ödememe yoluna başvurmuştur. Bu ise işçi mağduriyetlerini artırmıştır. 4857 sayılı İş Kanunu "Kıdem Tazminatı Fonu" modelini öngörmüştür. Fon modelinin benimsenmesi ve yeterli kaynak bulunması halinde fonun hem işçi hem de işveren açısından yararlı olacağı görüşleri hakimdir. Fon bir yandan işverenin aczi, iflası gibi durumlarda kıdem tazminatının elde edilememesi riskini ortadan kaldırmakta, diğer yandan iş sözleşmesinin sona ermesi durumunda uyuşmazlıkları önleyerek, işçinin istifası halinde kıdem tazminatı alamaması adaletsizliğini de gidermektedir.<sup>44</sup> Fakat, işveren kesimi yeni bir mali yük yüklenmemek için bu fona karşı çıkarken, işçi kesiminin de fonlar konusundaki geçmişteki olumsuz deneyimleri fona karşı çıkmasına neden olmuştur. Ayrıca siyasi iktidarların fonun kurulması konusunda yeteri kadar kaynak tahsis edememesi konun farklı bir boyutunu oluşturmaktadır.<sup>45</sup>

#### **Avrupa Esneklik Araştırması**

Türkiye’de esnek çalışma yukarıda bahsettiğimiz çözüm bekleyen sorunlar nedeniyle genel anlamda uygulama alanı bulamamaktadır, peki ya Avrupa da durum nasıldır?

Eurofond, 2009 baharında, yöneticiler ve işçi temsilcilerine yönelik geniş ölçekli bir temsili araştırma başlatmıştır: *Avrupa Firma Araştırması 2009 – Esneklik Uygulamaları ve Sosyal Diyalog* (ECS). Bu Eurofound tarafından Avrupa çapında başlatılan ikinci şirket araştırmasıdır. Bu araştırma, Hırvatistan, Türkiye ve eski Yugoslav Makedonya Cumhuriyeti (FYROM)’nin yanı sıra 27 Avrupa Birliği üye devletini kapsamaktadır. Bu tarzda yapılan ilk çalışma -*Çalışma Zamanı ve İş-Hayat Dengesi (ESWT) Konusunda Şirket Araştırması*- 2004 yılının beşinci ayında 21 Ülkede yapılmıştır.

Avrupa Şirket Araştırması, firmaların esneklik stratejilerini belgelemektedir. Bununla birlikte işyerinde sosyal diyalog konusunda önemli, karşılaştırmalı bir bilgi kaynağıdır.

<sup>41</sup> Peter Valk, “Türkiye’de Sosyal Diyalog: Yapısı, Uygulama ve Tutumlar” *Türk İşgücü Piyasasının Esnekleştirilmesi ve Modernleştirilmesi*, çev. Nurhan Süral, s. 58,

[http://www.abgs.gov.tr/files/fasillar/spi/Esnek\\_Calisma\\_final\\_raporu.pdf](http://www.abgs.gov.tr/files/fasillar/spi/Esnek_Calisma_final_raporu.pdf).

<sup>42</sup> Köstekli, a.g.e., ss. 83- 85.

<sup>43</sup> Alpagut, a.g.m., s. 17.

<sup>44</sup> Alpagut, a.g.m., s. 34.

<sup>45</sup> Tankut Centel, “Kıdem Tazminatı Üzerine Gözlemler”, *İşveren Dergisi*, Cilt: 47, Sayı:8, Ankara, 2009, s. 49.



Avrupa Birliği tarafından emek piyasası esnekliğinin iyileştirilmesi; Avrupa vatandaşları için daha çok ve daha iyi istihdam yaratan ve dünyada çok rekabetçi, dinamik, bilgi tabanlı ekonomi haline gelmesiyle bilinen Lizbon Stratejisi hedeflerine ulaşmak için gerekli anahtar kavram olarak göz önüne alınmıştır. Aynı zamanda, Avrupa Birliği, esneklik önlemlerinin tek taraflı olarak işçilerin zararına bir durum almaması ile de ilgilenmektedir. Bu nedenle, son yıllarda, iş organizasyonları ile ilgili konularda işçilerin katılımı ve müzakere konusunda ve esneklik uygulamaları konusunda da kurallar koyan bir dizi yasal çerçeve düzenleme ve tavsiyeleri çıkarılmıştır.

Sosyal diyalog, Avrupa sosyal modelinde istihdam ve çalışma yönetimi konusunda anahtar kavramdır. Zorlukları saptamak için işçi temsilcilerinin yanı sıra yöneticilerle de görüşülmüş; sosyal diyalogun rolü, esneklik önlemleri ve stratejileri de saptanmıştır.

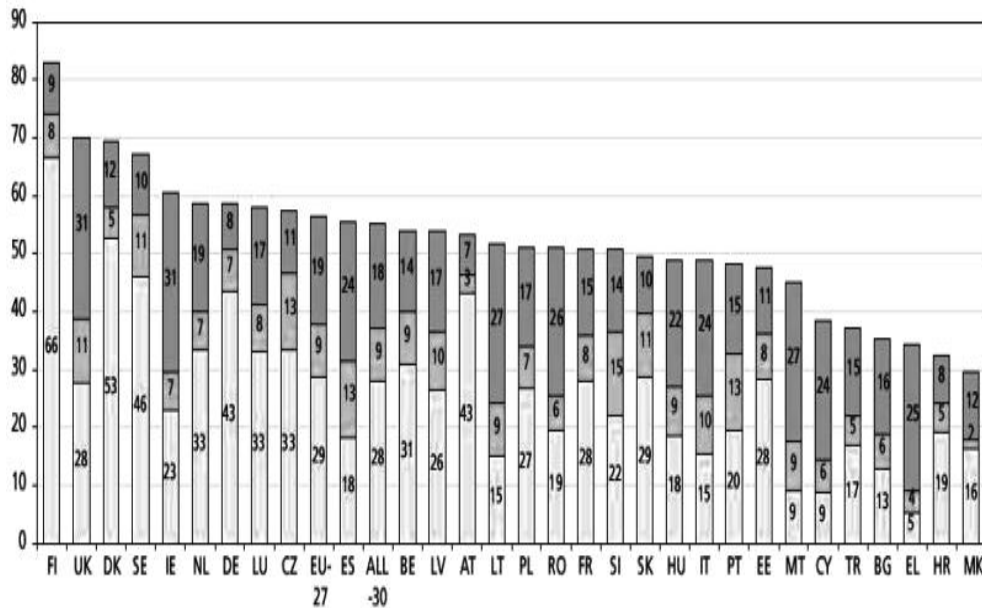
Bahar 2009'da toplanan verilere göre, ekonomik kriz bazı ülkeleri diğerlerine göre daha fazla etkilemiştir. Şimdi, Eurofound'un yapmış olduğu saptamalara bir göz atalım.

- AB-27 ülkelerinde, 10 veya daha fazla işçi çalıştıran kuruluşların yarısından fazlası (%56) esnek zaman çeşitlerinden birini kullanmaktadır.

- 10 kuruluşun yaklaşık dördü, esnek zaman uygulaması içindeki, hesaplama döneminde eksik veya fazla çalışılan süre için borç ve alacak birikimine müsaade eden bir sistem uygulamaktadır. Bu çalışma zamanı hesaplarının büyük çoğunluğu tüm günlerden birikmiş zaman kredilerinin çıkarılması olanağını içermektedir. Çalışma süresi hesaplama sisteminin kullanılabilirliği İskandinav ülkelerinde, Almanya'da, Çek Cumhuriyeti'nde ve Avusturya'da çok daha yaygındır.

- Uzun hesap dönemleri olarak adlandırılan hesaplarda kredi saatlerinin bir yıldan daha fazla biriktirilmesi ihtimali hayli azdır. AB- 27'de bu uygulamayı sistemlerine adapte edebilen kuruluşların oranı yalnızca % 6'dır. Danimarka'daki kuruluşlar ise % 30 gibi büyük bir farkla uzun hesap dönemi sistemine adapte olabilmişlerdir.

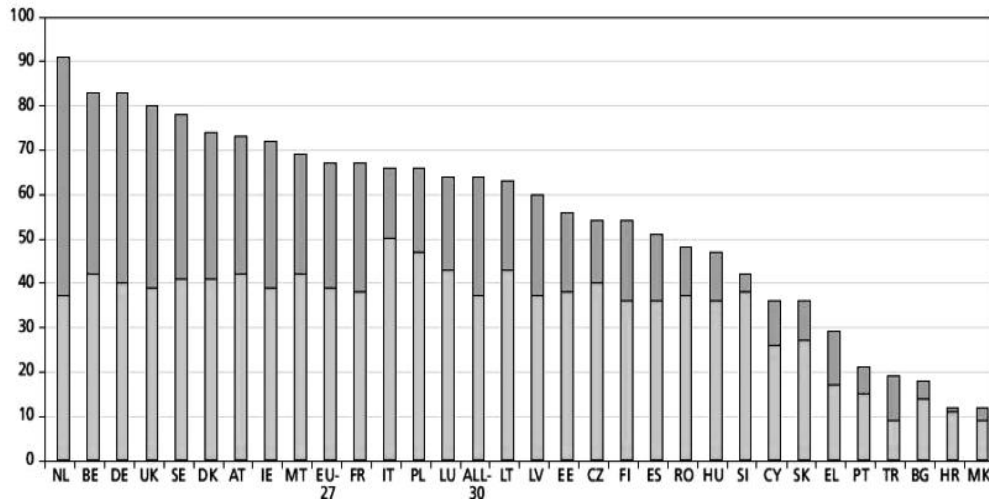
**Grafik 1:** Ülkeler Bazında (%) Farklı Formlardaki Esnek Süreli Çalışma Düzenlemesi Oranları



**Kaynak:** Eurofound, *Avrupa Firma Araştırması- İlk Bulgular*, y.y., 2009. s. 2.

Günlük mesainin başlangıç ve bitiş saatleri değişkenlik gösterebilir fakat saat biriktirme uygulaması yoktur. Biriktirelebilen saatler tam gün süreli izin karşılığı kullanılmaz. Birikmiş saatleri tam gün süreli izin olarak kullanmak mümkündür.

- Araştırma sonucuna göre Türkiye'de araştırmaya katılan kuruluşların esnek çalışma düzenlemeleri %37'lerde seyretmektedir. Yukarıdaki tabloya da bakacak olursak Türkiye'de ki işletmelerin %15'i günlük esnek zaman uygulamasına izin verirken alacak şeklindeki zaman biriktirme sistemine izin vermemektedir. İşletmelerin %5'i birikmiş zaman kredilerini tam gün süreli izin karşılığı kullanmazken, %17'si birikmiş zaman kredileri karşılığını tam gün süreli izin olarak kullanmaktadır.

**Grafik 2: Ülkeler Bazında (%), Firmaların Kısmi Süreli Çalışma Uygulama Oranları**

**Kaynak:** Eurofound, a.e., a.y.

%20 ve daha çok part- time çalışanı olan

%20 'den daha az part- time çalışanı olan

Araştırma kısmi süreli çalışmanın Avrupa'da son 15 yılda kayda değer bir şekilde yaygınlaştığını ortaya koymuştur.

- Avrupa'da kuruluşların üçte ikisi (%67) part- time istihdam önermektedir. Part- time çalışma Avrupa'da dengesiz bir biçimde yayılmışsada, Hollanda'da neredeyse tüm kuruluşlar (%91) part- time çalışan istihdam etmektedir. Aynı zamanda Belçika, Almanya, İsveç ve Birleşik Krallık'ta da %80 civarında part-time çalışan istihdam edilmektedir. Kuruluşlarında en düşük oranda part-time istihdamı olan yerler ise, %20'den de az oranla Bulgaristan, Portekiz ve üç aday ülkedir.
- Haftanın her günü, belirli saatlerde çalışılması şeklindeki geleneksel uygulama yerine, part-time çalışma şekillerini uygulayan kuruluşların sayısı gün geçtikçe artmaktadır. Dikkat edilmesi gereken bir nokta, tercih edilen tipe bağlı olarak, part-time çalışmanın farklı şekillerinin işçilerden daha çok işverenin lehine olabilmesidir. Popülarite kazanan diğer tipler, tam gün izne alternatif olarak bazı tam gün süreli çalışmaları ve işçi tarafından belirlenen kısa süreli esnek part- time çalışmayı içermektedir.
- Birçok ülkede part- time çalışma yaygın olmasına rağmen, yüksek beceri gerektiren pozisyonlarda bu tip çalışanlara, Hollanda haricindeki diğer pek çok Avrupa kuruluşunda rastlamak çok mümkün değildir. Yüksek beceri gerektiren bir pozisyonda yarı zamanlı çalışma ortalama olarak, dörtte bir oranındaki kuruluşta gerçekleşen istisnai bir durumdur.

Gece ve haftasonu çalışması, vardiyalı çalışma gibi standart dışı saatlerde çalışmak, makinelerin çalışma saatlerini artırmak, iş saatlerini uzatmak veya hafta boyunca düzenli çalışma esnasında yönetilemeyen iş yükü değişiklikleri ile başa çıkmak için uygulamaya konulan ve yaygın olarak kullanılan çalışma biçimleridir. ECS şunları ortaya çıkarmıştır:

- Geçtiğimiz yıllara göre; gece çalışması, vardiya veya hafta sonlarında çalışma yaptıran kuruluşların oranı, cumartesi çalışmalarında görülen az sayıda bir artışın dışında fazla değişmemiştir.
- Birçok ülkede, pazar ve gece çalışması için doğası gereği 24 saat hizmet veren sektörlerde yoğunlaşmıştır ( tıbbi hizmetler, toplu taşıma, enerji).

Zaman bankacılığı sisteminin farklılaşması ve artışı fazla mesainin ölçülmesini, özellikle işletme düzeyinde zorlaştırmıştır. Buna rağmen ECS şunları gözlemmiştir:

- Fazla çalışma uygulamasını yapan işletmelerde en başı; Almanya, Hollanda ve İskandinav ülkeleri çekmektedir. Fazla çalışma çoğu Güney, Doğu ve Merkezi Avrupa ülkesinde çok yaygın bir uygulama değildir. Bu kuralın istisnaları, Avrupa Birliği ortalamasının da üzerinde fazla çalışma uygulayan Çek Cumhuriyeti ve İtalya'dır.
- Olayların % 23'ünde fazla çalışma için para ödenirken, firmaların % 35'inde, fazla çalışmada ücret yerine boş zaman kullanılmaktadır. Kuruluşların % 37'si her iki durumu birden uygulamaktadır.

Fazla çalışma saatlerini tazmin etmeyen kuruluşların oranı tümüne oranla marjinaldir ve tüm zaman dilimi boyunca sabit kalmıştır.

- Türkiye'deki işletmelerde ise bu oran; fazla çalışma karşılığı ücret ödeyen işletmeler açısından %61, karşılığını boş zaman olarak veren işletmeler açısından %12, hem ödeme hem de boş zaman kullandıran işletmeler açısından % 22, hiçbir karşılık vermeyen işletmeler açısından ise %4'lerde seyretmektedir.

Araştırma, firma seviyesinde sözleşmesel ve fonksiyonel esnekliği önemli unsurlar olarak kabul eden, bazı çalışma uygulamalarını ortaya koymuştur. Sözleşme esnekliği, farklı şekillerdeki sözleşmelerle talepteki geçici değişimlerin yarattığı etkinin giderilmesi veya ekonomik krizlere çabuk reaksiyon verebilme kabiliyeti kazanmak için kullanılmaktadır.

- Yapılan araştırmada, kuruluşların üçte ikisinin belirli süreli iş sözleşmesi, geçici istihdam bürosu çalışanı ve kendi hesabına çalışanlar gibi çeşitli geçici çalışma biçimlerini kullandığı görülmüştür. Faaliyetin tüm sektörlerinde, kuruluşların (on veya daha fazla çalışanlı) yarısından fazlası buna benzer geçici sözleşmesel düzenlemeler yapmaktadır.

- Belirli süreli sözleşme kullanımı, Avrupalı kuruluşlar arasında yaygın bir durum haline gelmiştir. 10 veya daha fazla işçi çalıştıran kuruluşların yarısından fazlasında (%54) en az 1 işçi belirli süreli sözleşme ile çalışmaktadır. Belirli süreli istihdam oranı, Avrupa ülkelerinde dikkate değer bir değişim göstermektedir.

- Kuruluşların % 21'inde en azından kendi hesabına çalışan 1 kişi istihdam edilmektedir.
- AB-27 'de her beş kuruluş ve üzeri, geçici istihdam bürosu çalışanlarını istihdam etmektedir. Bu rakam, ESWT 2004/2005'e benzerdir. Bununla birlikte, geçici istihdam bürosu uygulaması (Avrupa'da) 10 veya daha fazla işçi çalıştıran kuruluşların bütününde, toplam istihdamın yalnızca %2'si olarak hesaplanmıştır.

- Kuruluşların yaklaşık % 20'si, son 12 ayda geçici istihdam bürosu çalışanı istihdam ettiklerini belirtirken, görüşmeler sırasında bunların yalnızca yarısının geçici istihdam bürosu çalışanı istihdam ettikleri belirlenmiştir. Geçici işçilerin kullanımında yalnızca mevsimsel değişikliklerin etkili olduğu açıklayıcı olmamaktadır. Görüşmeler sırasında birçok ülkede ve sektörde ağır etkileri görülen ekonomik krizin de bunda etkili olduğu söylenmektedir.

Firmalar, farklı görevlerde ve farklı çalışma alanlarında insanların istihdam edilebilmesini artırarak kendi potansiyel esnekliklerini artırabilirler. Eğitim çabaları ve özerk takım çalışması uygulaması, işgücünün daha geniş yelpazede görevler için kullanımını mümkün kılar. ECS şunları ortaya çıkarmıştır:

- Araştırma dört kuruluştan üçünün, işçiler için eğitim ihtiyaçlarının düzenli bir şekilde kontrolünün gerçekleştirildiğini göstermektedir. Bu eğitim için düzenli incelemenin gereksinimi büyük ölçekli kuruluşlarda, küçük ölçeklilere göre daha yaygındır.

- Eğitim uygulamaları tüm işçi grupları için aynı değildir. Devamlı işçiler ve belirli süreli sözleşmeyle çalışan işçiler arasında fark gözlenmiştir. Sistematik kontrollerin yer aldığı neredeyse bütün kuruluşlar bu eğitimi devamlı süreli personeline uygulamaktadır, oysa bunu belirli süreli sözleşmeyle çalışan işçisine uygulayan kuruluşların oranı yarı yarıyadan daha azdır. Bunun yanında, nitelikli veya yüksek nitelikli pozisyonlardaki devamlı işçiler, düşük nitelikli veya niteliksiz pozisyonlardaki devamlı işçilerden, yaşlı işçilerin eğitim ihtiyaçları da, genç işçilerden farklılık arz etmektedir.

- Çalışanlarına eğitim almaları için izin kullandıran işletmelerin oranı, eğitim ihtiyaçlarını düzenli olarak kendi sağlayan kuruluşların oranından daha azdır.

- Takım çalışmasını karakterize eden anahtar kavram, takım üyelerinin kendi kendilerini yönetebilme becerisidir. Kendi çalışma ve görevleri hakkında kararlar veren çalışanların belirleyici özelliği olan bu tip, kendi kendini yöneten takımların standart takım çalışmasıyla farkının anlaşılmasını mümkün kılar. Bağımsız (kendi kendini yönetebilen) takım çalışması, İskandinav "sosyo teknik sistem" ve "öğrenen organizasyonlara" benzer şekilde çok karakteristik bir iş organizasyon modelidir ve önceki araştırma bu modelin rekabet ve çalışma kalitesi üzerindeki pozitif etkisini ortaya koymuştur.

- ECS sonuçlarına göre, bağımsız takım çalışması kuruluşların % 22'sinde uygulanmaktadır. İskandinav ülkelerinde ve Hollanda'da çok yaygındır.

Esnekliğin bir diğer türü de maaş veya ödeme esnekliğidir. 2009 yılında yapılan ECS'de, farklı performans bağlantılı ödeme şekilleri iki grup halinde özetlenmiştir:

- Performansa dayalı ödeme genelde spesifik hedeflere göre ölçülen, hem bireysel hem takım, çalışma grubu veya departman çalışmasına göre ayarlanan bir ödeme şekli olarak karşımıza çıkmaktadır.

- Firma performansına finansal katılımın iki çeşidi (bazen birbirinin yerine kullanılan) vardır. Bunlar kar payı planı ve ortaklık payı planıdır. Genellikle işçiye herhangi bir finansal risk yüklemes.

Araştırma, özellikle küçük ve orta ölçekli kuruluşları kapsadığından, daha önce bu konuda benzer bir çalışma yapılmadığından, bu konuda daha önce rastlanmamış bazı bilgiler saptanmıştır.

- 10 veya daha fazla işçi çalıştıran kuruluşların üçte birden fazlası, işçilerinin tamamı veya bir kısmı için, birey veya takım, grup veya departman çalışmasını performansa dayalı değerlendirmektedir. İşçilerin yaklaşık yarısı bulunduğu kuruluşlarda bir çeşit performansa dayalı ödemeyle istihdam edilmektedirler.

- Bireysel performansa (%33) göre ödeme unsuru, grup, takım veya departman performansından (%19) daha yaygındır.

- Finansal aracılık sektöründe, performansa dayalı ödeme unsuru çok yaygındır. Kuruluşların yarısına yakını bireysel performansa dayalı uygulamaları kullanırken, on kuruluştan üçü, takım, grup veya departman performansına dayalı uygulamaları kullanmaktadır. Sağlık ve sosyal çalışma sektörünün, en azından % 20'si bireysel performansa, % 10'u da grup performansına dayalı uygulamalara başvurmaktadır.

- Kar paylaşımı uygulaması özel şirketlerde sadece % 14 uygulama oranı bulmaktadır. Avrupa'da çok yaygın olmayan bir uygulamadır. Kar paylaşımının, genellikle Finlandiya, Fransa, Hollanda ve İsveç'te daha yaygın olduğu gözlenmiştir.

- Büyük işletmelerde, kar paylaşım uygulaması özellikle 200 veya daha fazla işçi çalıştıran özel şirketlerin ortalama dörtte birinden fazlasında (%27) yaygın bir oranda uygulanmaktadır.

- Özel sektörde kar paylaşım planlarının çoğu (%63), yalnızca yönetim tarafından belirlenmekte ve işçi tarafı ile müzakere edilmemektedir.

Araştırma, iş yeri sosyal diyalogu konusunda firma düzeyindeki aktörlerin deneyimlerini ve görüşlerini bildirmektedir. Sosyal diyalog, işçi temsilcilerine istihdam ilişkileri ile ilgili kararlara bir dereceye kadar katılmalarının sağlanması olarak bilinen endüstriyel ilişkiler süreci olarak tanımlanmaktadır. Araştırma, Avrupa'da işyeri sosyal diyalogunun kalitesi ve doğası konusunda önemli bir karşılaştırmalı bilgi sağlamaktadır. Araştırma bulguları, Avrupa'da işyeri sosyal diyalogunun sağlıklı uygulanmasının resmini çizmektedir. Aynı zamanda Avrupa'daki önemli farklılıklara ve sınırlamalara dikkat çekmektedir.

Araştırma sonuçları, Avrupa'da sosyal diyalogun pozitif resmini göstermektedir:

- Avrupa'da ödemenin belirlenmesinde en çok rastlanan yöntem, çalışanların üçte ikisini kapsayan hem firmada hem de daha yüksek bir seviyede, toplu pazarlık yöntemidir.

- Avrupa'daki kuruluşlarda işçilerin yüzde altmışından fazlası işçi temsilcisi tarafından temsil edilmektedir.

- Bu temsil yapısının % 86'sı işçi sendikaları bağlantılıdır. % 63 sendika çoğunluğu vardır.

- Temsilcilerin % 85'inden en azından yılda bir kez finansal, ekonomik ve istihdam durumu hakkında bilgi alınmaktadır; üçte ikisi bu bilginin genellikle zamanında verildiğini, ve bunun dörtte üçü genelde bu bilginin tatminkar derecede detaylı olduğunu belirtmektedir. % 72'si düzenli temel eğitim almaktadır ve temsilcilerin dörtte üçü, mesai dışı ödemelerini, temsilcilik görevlerini yerine getirecek şekilde almaktadır.

- İşçi temsilcilerinin yaklaşık olarak üçte ikisinin, çalışma zamanı hakkındaki prosedürlere ve kuralların konulması konusundaki görüşmelere katıldıkları saptanmıştır.

- Temsilciler genellikle, işletme yöneticileri ile kendi aralarında etkileşimli bir işbirliği atmosferi olduğuna inanmaktadırlar.

- İşçi temsilcilerinin büyük çoğunluğu (% 80) kendi çalışmalarının işçiler tarafından desteklendiğine inanmaktadırlar.

- Avrupa firmalarındaki yöneticilerin çoğu (%70) sosyal diyalogun etkisi ve işyerinde işçi temsili konusunda genellikle pozitifdir.

Bu sonuçlar, Avrupa'da geleneksel işyeri sosyal diyalogunun gücüne işaret etse de bazı sınırlamalar vardır:

- Kuruluşların bir kısmında temsil, sağlık ve güvenlik kontrolü sınırlıdır veya resmi olmayan bir yöntemle organize edilmiştir.

- Temsilcilerin üçte biri nadiren de olsa yılda bir kez ekonomik ve finansal durum hakkında bilgi almaktadırlar.

- Temsilcilerin % 17'si görevlerini yerine getirmek için herhangi bir ücretli izin almadıklarını belirtmektedir.
  - Sözleşmesel esneklik konusunda kararlara katılım esnek çalışma zamanı düzenlemelerine katılıma oranla çok daha sınırlıdır.
  - İşçi temsiline stratejik etkisi oldukça sınırlıdır.
  - Birçok yönetici, işyeri sosyal diyalogunun pozitif etkisini dikkate alırken, bununla birlikte, kuruluşların % 60'ı işçileri ile doğrudan müzakereyi tercih etmemektedir.
  - Yöneticilerin yüzde otuzu, işçi temsilcilerinin önemli yönetim kararlarına katılımının kararlarında azımsanmayacak gecikmelere yol açacağını düşünmektedir.
- Saha çalışmasında finansal krizin etkilerinin bütün ülkelerde değil ama bazılarında hala hissedildiğinin dikkate alınması gerektiğini vurgulamaktadır.
- Araştırmadan önceki üç yıldan bu yana, İrlanda, Letonya, Estonya, ve Macaristan'ın hepsi işgücü çapında büyük daralmalar yaşamıştır. Buna rağmen bu eğilim bütün ülkelerde belirgin değildir. Belçika, Finlandiya, FYROM ve Lüksemburg büyük işgücü artışları bildirmiştir.
  - Araştırmanın yapıldığı tarihten önceki üç yıl içinde de işgücü verimliliğinde bir artış gözlemlendiği belirtilmiştir. Burada en yüksek oranın FYROM, Yunanistan ve Romanya'ya ait olduğu rapor edilmiştir.
  - İşgücü miktarını azaltmak, bazılarında göre ekonomik daralmanın bir göstergesi iken, bazılarında göre ise gelişmenin sürmesidir. İrlanda' da ki işletmelerin yarısı personel miktarını azaltma ihtiyacı ile yüzleşmek durumunda kalmışlardır. Ancak personel azaltılması durumu Danimarka, Estonya, Macaristan ve Türkiye'de kuruluşların üçte birinde karara bağlanmamıştır. Bu durum, şirketlerin genel çalışma havasına yansımaktadır.
  - Gelecek yıllar çok sayıda insan kaynakları sorununu da beraberinde getirecektir. Hem ülkeler, hem de sektörler arasında farklılıklar vardır. Avrupa Birliğindeki firmaların % 36'sının kalifiye işler için personel bulmakta sıkıntıları vardır. Bunu yanında %10'un üzerindeki diğer bir problem ise niteliksiz iş gücü bulmakla ilgilidir. Firmaların diğer % 10'unun problemi, personelini elinde tutma sıkıntısından kaynaklanmaktadır. Firmaların % 16'sı personellerini motive etmekte sıkıntıları olduğunu söylemiş ve % 14 ise devamsızlık problemi bildirmiştir.
  - Bu problemlerden herhangi birine sahip firmaların yüzdesi 2004/05 ve 2009 arasında tamamen sabit kalmıştır. 2004-2009 yılları arası karşılaştırıldığında tek kayda değer fark (değer yüzde dört puan düşmüştür) kalifiye olmayan eleman bulmakta zorluk çeken firmaların biraz daha azalan payıdır.

**Tablo 1:** İnsan Kaynakları Sıkıntıları – Önceki Dalga ile Karşılaştırmalı, 2009 ECS

İnsan Kaynakları sorunu	ESWT 2004/5 (21 ülke)	ECS 2009 a (Yalnızca 21 ESWT ülkesi)	ECS 2009b (AB- 27)
Nitelikli personel bulmak	%34	%36	%36
Düşük nitelikli personel bulmak	%14	%10	%10
Personeli elde tutmak	%9	%9	%10
Motivasyon problemleri	%15	%15	%16
Devamsızlık	%14	%14	%14

**Kaynak:** Eurofound, a.e., s. 8.

- Ekonomik durum gibi, performans göstergesi ile ilgili olarak, göreceli işgücü verimliliği ve işgücü verimliliği artışı ile işçilerine düzenli eğitim veren firmalar arasında bir ilişki gözlenebilir. Eğitimin, personel motivasyonu ve genel çalışma havası üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

#### **Araştırma Metodolojisi:**

- Saha çalışması, 30 ülkede gerçekleştirilmiş, 2009'un ilk çeyreğini kapsamıştır. Bunlar; 27 AB üyesi ülke, Hırvatistan, Türkiye ve eski Yugoslavya Makedonya Cumhuriyeti (FYROM)'dir.
- 27 ülkede 160 kuruluşla bilgisayar destekli telefon görüşmeleri gerçekleştirilmiştir.
- Görüşmeler sırasında ortalama olarak 20 dakika işveren temsilcilerine, 15 dakika işçi temsilcilerine ayrılmıştır.
- Araştırma işletmeler çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Görüşülecek firmalar ve her ülkede görüşülecek 10 veya daha fazla işçi tesadüfi olarak seçilmiştir. Araştırma, ziraat ve balık sektörünü,

hanehalkını ve bölge dışı organizasyonları kapsamamaktadır. Kamu yönetimi de örnek gruba dahil edilmiştir.

- Araştırmaya yanıt verenler firma aktörleridir. Bunlar, insan kaynaklarından sorumlu yöneticiler ve işçi temsilcileridir. 27160 görüşme yönetimle, 6569 görüşme işçi temsilcileriyle gerçekleştirilmiştir.

- İşletme mülakatı için, cevap verecek (muhatap alınacak) kişi insan kaynaklarından sorumlu en kıdemli kişi olarak belirlenir.

- Çalışanları temsil edecek muhataplar, işletme mülakatı yoluyla tespit edilmiştir. Bu mülakat, işçilerin çıkarlarını temsil eden ilgili ülkenin yasalarınca tanımlanmış iş konseyi veya işçi sendikası gibi genel kabul gören yapıların mevcut olup olmamasına göre belirlenir. Böyle bir yapının mevcudiyeti halinde, muhatap olacak işçi temsilcisi, bu yapının başkanı, genel sekreteri veya sözcüsüdür.<sup>46</sup>

Benzer bir araştırmada 2008 yılında Türkiye’de MESS tarafından gerçekleştirilmiştir. 4857 sayılı İş Kanunu’nda yer alan çalışma sürelerinde esneklik hükümlerinin etkin bir biçimde uygulanıp uygulanmadığını ortaya koymak ve bu konuda çözüm önerileri geliştirmek amacıyla hazırlanan araştırma, toplam 108.035 çalışanın istihdam edildiği 139 MESS üyesi üzerinde anket çalışması şeklinde yapılmış, çalışma ve inceleme yaklaşık 4 ay sürmüştür. Hem Eurofound hem de Türkiye’de MESS’in yapmış olduğu araştırma sonuçları göz önüne alınacak olunursa şayet Türkiye’de esneklik uygulamalarının AB’ye oranla ne kadar gerilerde seyrettiği görülecektir. Kıyaslanacak olunursa, belirli süreli iş sözleşmesiyle istihdam oranı AB’de % 54’lerdeyken Türkiye’de MESS üyesi işyerlerinde çalışanların %92,7’si belirsiz süreli iş sözleşmesiyle çalıştırılmaktadır. Part-time çalışma oranı Türkiye’de Eurofound’un araştırmasına göre % 20’lerde seyrederken Birleşik Krallık, Belçika, Almanya ve İsveç’te %80, Hollanda’da % 91 civarında gözlemlenmektedir.

## SONUÇ

Esneklik uygulanabilirliği sadece İş Kanununa eklenen birkaç maddeyle çözülebilecek bir eksiklik değil aynı zamanda bir zihni dönüşüm meselesidir. Post-fordist sürecin bir getirisi olan taşeronlaşma gibi diğer atipik çalışma biçimlerinin sınırlarını belirlemek, kayıt altına alınmamış çalışanı, her anlamda sömürüye açık hale getirebilen bu tip çalışma biçimini, çağın gerektirdiği şekilde yeniden düzenleyebilmek için hukuksal iyileştirmelere ne kadar ihtiyaç varsa gelir dağılımı adaletinin başta vergi adaleti anlamında yeniden sağlanması ve bunun akabinde kamu harcamaları yoluyla sosyal güvenlik sistemine katılan devletin, katılım payının daha yukarılara çekilerek çalışma hayatında adaletin temin edilmesine de o kadar ihtiyaç vardır. Tüm düzenleme ve iyileştirmelerden sonra uygulamanın, sisteme katılanlar tarafından karşılıklı olarak geri bildirimler yoluyla ve devlet tarafından görevlendirilmiş müfettişler tarafından denetlenmesi de olmazsa olmaz önleyici ve çözüme yönelik önemle üzerinde durulması gereken unsurlardır.

Sonuç olarak, ülkemizde çalışanların korunacağı yatırım yapmanın kolaylaşacağı, büyümenin ve istihdamın önünü açan teşviklerin yer alacağı bir çalışma ortamı yaratılmalıdır. Çalışma mevzuatımız en az Avrupalı işletmelerin sahip olduğu güvenceli esneklik olanaklarını içerecek şekilde yeniden düzenlenmelidir. Bu yapılırken de güvenceli esneklik uygulamasını en dengeli biçimde yürüten ülke örnekleri göz önüne alınmalıdır. Sadece şekle yönelik düzenlemeler yapmak tek başına uygulanabilirliği artırmadığı için esneklik uygulaması önündeki tüm sorunlar minimuma indirilerek başta işçinin her türlü mağduriyetinin önüne geçecek biçimde iyileştirmelere gidilmeli, ülke gerçeklerine uygun bir model geliştirilerek, esnek çalışmanın zihinlerde yarattığı algıyı dönüştürmek hedeflenmelidir.

## KAYNAKLAR

AKBIYIK Nihat - Muzaffer Koç, “Küresel Krizler ve Sosyal Politikalara Etkileri”, <http://web.inonu.edu.tr/~ozal.congress/pdf/71.pdf>.

AKSOY Hasan Hüseyin, “İskandinav Sosyalizminin Dönüşümüne Danimarka Özelinde Bir Bakış”, 2009, [251.40.59/education.ankara.edu.tr/aksoy/reform/.../kirazz.doc](http://251.40.59/education.ankara.edu.tr/aksoy/reform/.../kirazz.doc), (15.04.2012).

<sup>46</sup> Eurofound, *The European Company Survey: First Findings*, <http://www.eurofound.europa.eu>, 2009.

\* Bu çalışmada Eurofound tarafından yapılan araştırma sonuçları ele alınmış İngilizce olarak yayımlanan veriler Türkçe’ye çevrilerek açıklanmıştır.

- ALPAGUT Gülsevil, “AB’de Güvenceli Esneklik ve Türkiye’deki Yasal Düzenlemeler”, *TİSK Akademi*, c. III, sy. 5, Ankara, 2008.
- ARİF Yavuz, *Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi*, Ankara, 1995.
- ARSLANOĞLU A. Mehmet, “ İş Kanununda Esneklik Temelli Üçlü Sözleşmesel İlişkiler”, Legal Kitapevi, İstanbul, 2005.
- BACAK Bünyamin – Levent Şahin, “ İş Sağlığı ve Güvenliği Açısından Esnek Çalışma Biçimlerinin Değerlendirilmesi: Fırsatlar ve Tehditler”, <http://iibf.kocaeli.edu.tr/ceko/armaganlar/tokerdereli/18.pdf> , Temmuz 2010.
- BÜYÜKUSLU Ali R., *Avrupa Birliği Perspektifinden ve Endüstri İlişkileri Boyutuyla Yeni İş Kanunu: Esneklik ve İş Güvencesi*, Derin Yayınları, İstanbul, 2004.
- CENTEL Tankut, “Kıdem Tazminatı Üzerine Gözlemler”, *İşveren Dergisi*, Cilt: 47, Sayı:8, Ankara, 2009.
- EUROFOUND, *The European Company Survey: First Findings*, <http://www.eurofound.europa.eu>, 2009.
- FRANK Hendrickx - Karin Sengers, “İş Kanununda Esnek Çalışmaya Dair Hükümler”, *Türk İşgücü Piyasasının Esnekleştirilmesi ve Modernleştirilmesi*, çev. Nurhan Süral, [http://www.abgs.gov.tr/files/fasillar/spi/Esnek\\_Calisma\\_final\\_raporu.pdf](http://www.abgs.gov.tr/files/fasillar/spi/Esnek_Calisma_final_raporu.pdf), (25.06.2010).
- GIBSON Virginia, “Flexible Working Needs Flexible Space?”, *Journal of Property and Finance*, vol. 21, y.y., 2003.
- GÜNAY Cevdet İlhan, “Çalışma Sürelerinde Esneklik”, *Kamu-İş*, Mart 2004, <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/7310.pdf> , Şubat 2009.
- HEKİMLER Alpay, *Sosyal Politika Boyutunda Federal Almanya’da Esnek Çalışma Modelleri*, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu yayını, 2006.
- KOCABAŞ Fatma, “Endüstri İlişkilerindeki Dönüşüm”, <http://sbe.dumlupinar.edu.tr/10/33-53.pdf>, (10.10.2012).
- KORKMAZ Koray, *Avrupa Birliğine Entegrasyon Sürecinde Türkiye’de Esneklik Uygulamaları ve Tekstil Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2007
- KÖSTEKLİ İ. Şeyma, *Küresel Kriz ve Türk Sanayi İçin Esneklik-Güvence Dengesi Açılımı*, İstanbul Sanayi Odası Yayınları, İstanbul, 2009.
- KURT Dilek, “Çalışma Hayatı Esneklikle Değişiyor”, *Mercek Dergisi*, MESS Yayınları, İstanbul, Ekim 2007.
- KURT Dilek, “Güvenceye Dayalı Esneklik, Esnekliğe Dayalı Güvence”, *Metalsan Dergisi*, MESS Yayınları, İstanbul, Eylül 2007.
- MURAT Güven, *İşgücü Piyasasının Yapısı ve İşleyişinin Ekonomik Analizi: Bölümlendirme ve Esneklik Yaklaşımı*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, 1993.
- NOYAN A. Mehmet, *Türkiye’de Çalışma Hayatında Esneklik Politikasının Çalışma Süreleri Açısından Değerlendirilmesi*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İzmir, 2007.
- ÖZDEMİR Süleyman, “Refah Devletinin Gelişme ve Bunalım Dönemlerinde İş Piyasaları”, [http://www.sosyalsiyaset.net/documents/is\\_piyasalari.htm](http://www.sosyalsiyaset.net/documents/is_piyasalari.htm), (24.10.2012).
- SARGICI Ebru, “Avrupa Birliği Hukukunda çalışma Sürelerinin Düzenlenmesi”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2006.
- SEVİNÇER Vedat, “Nordik Modeli: Kapitalizm Açmazına Çare Mi?”, 2009, <http://www.bilgesam.org/tr>, (17.04.2012).
- ŞENKAL Abdulkadir - Doğa Sariipek, “Avrupa Birliği’nin Karşılaştırmalı Refah Modelleri ve Sosyal Politikada Devletin Değişen Rolü”, <http://kosbed.kocaeli.edu.tr/sayi14/senkal-sariipek.pdf>, (24.10.2012)
- TİSK- TOBB- TÜSİAD, “Esneklik Konusunda Ortak Görüş ve Önerileri”, 2009, s.2, [http://www.tusiad.org.tr/FileArchive/2009.07.23Esneklik\\_TISKTOBBTUSIADOrtaGorusRevizeMetin.p,df](http://www.tusiad.org.tr/FileArchive/2009.07.23Esneklik_TISKTOBBTUSIADOrtaGorusRevizeMetin.p,df)
- UÇKAN Banu, “Küreselleşme ve Uluslararası Çalışma Örgütü”, <http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale216.pdf>, (20.10.2012).
- VALK Peter, “Türkiye’de Sosyal Diyalog: Yapısı, Uygulama ve Tutumlar” *Türk İşgücü Piyasasının Esnekleştirilmesi ve Modernleştirilmesi*, çev. Nurhan Süral. [http://www.abgs.gov.tr/files/fasillar/spi/Esnek\\_Calisma\\_final\\_raporu.pdf](http://www.abgs.gov.tr/files/fasillar/spi/Esnek_Calisma_final_raporu.pdf), (25.06.2010).
- YILDIZ Gaye Burcu, “Ulusal İstihdam Stratejisi ve Güvenceli Esneklik”, [http://www.tisk.org.tr/isveren\\_sayfa.asp?yazi\\_id=3212&id=133](http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=3212&id=133), (20.10.2012).

**Diğer Kaynaklar**

<http://www.ilo.org/ilolex/english/convdisp1.htm>

KURT Kudret, *İş Kanunları*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2006.

<http://www.iskanunu.com/4857-sayili-is-kanunu/245-4857-sayili-is-kanunu-maddeli-metin#68>

<http://www.iticu.edu.tr/uploads/Kutuphane/dergi/s10/M00143.pdf>

<http://www.diyarbakir.adalet.gov.tr/makaleler/4857.pdf>

<http://ekonomikyaklasim.org/dergipdfatilla/ciltler/22/78/3.pdf>