

T.C.  
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI  
DOKTORA TEZİ

**TÜRKİYE’DE ÇALIŞMA HAYATINDA ESNEKLİK  
POLİTİKASININ ÇALIŞMA SÜRELERİ AÇISINDAN  
DEĞERLENDİRİLMESİ**

**Mehmet Ali NOYAN**

Danışman

**Doç. Dr. Sevda DEMİRBİLEK**

2007

T.C.  
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI  
DOKTORA TEZİ

**TÜRKİYE’DE ÇALIŞMA HAYATINDA ESNEKLİK  
POLİTİKASININ ÇALIŞMA SÜRELERİ AÇISINDAN  
DEĞERLENDİRİLMESİ**

**Mehmet Ali NOYAN**

Danışman

**Doç. Dr. Sevda DEMİRBİLEK**

2007

EK A

Yemin Metni

Doktora Tezi olarak sunduğum "TÜRKİYE'DE ÇALIŞMA HAYATINDA ESNEKLİK POLİTİKASININ ÇALIŞMA SÜRELERİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ" adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

27.03.2007

Mehmet Ali NOYAN

İmza

**EK B****DOKTORA TEZ SINAV TUTANAĞI****Öğrencinin****Adı ve Soyadı**

: Mehmet Ali NOYAN

**Anabilim Dalı**

:Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

**Programı**

: Doktora

**Tez Konusu**: Türkiye’de Çalışma Hayatında Esneklik Politikasının  
Çalışma Süreleri Açısından Değerlendirilmesi**Sınav Tarihi ve Saati**

:.....

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü’nün ..... tarih ve ..... Sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliğinin 30. maddesi gereğince doktora tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini .... dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI  OY BİRLİĞİ ile  O  
DÜZELTME  O\* OY ÇOKLUĞU  O  
RED edilmesine  O\*\* ile karar verilmiştir.

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır.  O\*\*\*  
Öğrenci sınava gelmemiştir.  O\*\*

\* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.  
\*\* Bu halde adayın kaydı silinir.  
\*\*\* Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Tez, burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.  Evet  
Tez, mevcut hali ile basılabilir.  O  
Tez, gözden geçirildikten sonra basılabilir.  O  
Tezin, basımı gerekliliği yoktur.  O

**JÜRİ ÜYELERİ****İMZA**

Doç. Dr. Sevda DEMİRBİLEK  Başarılı  Düzeltme  Red .....

.....  Başarılı  Düzeltme  Red .....

.....  Başarılı  Düzeltme  Red .....

.....  Başarılı  Düzeltme  Red .....

.....  Başarılı  Düzeltme  Red .....

**YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ  
TEZ/PROJE VERİ FORMU**

**Tez/Proje No:**

**Konu Kodu:**

**Üniv. Kodu:**

- Not: Bu bölüm merkezimiz tarafından doldurulacaktır.

Tez Yazarının  
Soyadı: NOYAN

Adı: Mehmet Ali

Tezin Türkçe Adı: Türkiye'de Çalışma Hayatında Esneklik Politikasının  
Çalışma Süreleri Açısından Değerlendirilmesi

Tezin Yabancı Dildeki Adı: The Evaluation of Flexibility Policy in Working Life  
in Turkey in Terms of Working Periods

Tezin Yapıldığı

Üniversitesi: Dokuz Eylül Üniversitesi

Enstitü: S.B.E.

Yıl:2007

Diğer Kuruluşlar:

Tezin Türü:

Yüksek Lisans:

Dili: Türkçe

Doktora:

Sayfa Sayısı: 287

Tıpta Uzmanlık:

Referans Sayısı: 315

Sanatta Yeterlilik:

Tez Danışmanlarının

Unvanı: Doç. Dr.

Adı: Sevda

Soyadı: DEMİRBİLEK

Unvanı:

Adı:

Soyadı:

Türkçe Anahtar Kelimeler:

- 1- Esneklik
- 2- Çalışma Hayatı
- 3- Çalışma Süreleri
- 4- Çalışma Sürelerinde Esneklik
- 5- Kısmi Süreli Çalışma

İngilizce Anahtar Kelimeler:

- 1- Flexibility
- 2- Working Life
- 3- Working Time
- 4- Working Time Flexibility
- 5- Part Time Working

Tezimin Erişim Sayfasında Yayınlanmasını İstiyorum

Evet

Hayır

Tarih: 27 / 03 / 2007

İmza:

**ÖZET**

**Doktora Tezi**

**Türkiye’de Çalışma Hayatında Esneklik Politikasının Çalışma Süreleri  
Açısından Değerlendirilmesi**

**Mehmet Ali NOYAN**

**Dokuz Eylül Üniversitesi**

**Sosyal Bilimleri Enstitüsü**

**Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı**

**Esneklik; yaşadığımız çağa damgasını vurmuş ve hayatımızın hemen hemen her alanına girmeyi başarmıştır. Esnekliğin çok boyutlu olması ve geniş bir alana sahip olması nedeniyle kesin bir tanımını vermek zordur. Bununla birlikte, esnekliği genel olarak değişebilirlik ve değişime ayak uydurabilme yeteneği şeklinde açıklamak mümkündür.**

**Bu çalışmanın temelini oluşturan esnek süreli çalışma ise; çalışma sürelerinin başlangıç ve bitiş zamanının işçi ve işveren tarafından serbestçe belirlenebildiği bir çalışma biçimidir. Buradaki esneklikten kasıt, kuralsızlık veya başboşluk değildir. Çalışma hayatında devlet vardır, fakat esnekliğe uygun kuralları koymaktadır. Ancak, bu kurallar katı değil esnektir, aşırı ayrıntılı değil geneldir ve taraflara hareket serbestisi tanımaktadır. Bu yönü ile esnek süreli çalışma hem işçi, hem işveren ve hem de ülke açısından birtakım faydalar sağlamaktadır.**

**Gerçekten, esnek süreli çalışmanın bazı olumsuz yanları olmasıyla beraber genel anlamda düşünüldüğünde, olumlu yanlarının olumsuz yanlarından çok daha fazla olduğu söylenebilir. Bu yönü ile esnek süreli çalışmaya gereken önem verilmeli, önündeki engeller kaldırılmalı ve yaygınlaştırılmasına çalışılmalıdır.**

Çalışmada “esneklik” çalışma hayatı açısından ele alınmıştır. Çalışmaya renk ve zenginlik kazandırmak için bazı ülke örneklerine yer verilmiştir. Birinci bölümde; esneklik kavramı, tanımı, gelişimi, çalışma hayatındaki yansımaları, ortaya çıkışında etkili olan faktörler, çeşitleri ve Türkiye’deki durumu ele alınmıştır. İkinci bölümde; esneklik, çalışma süreleri açısından değerlendirilerek Türkiye’de çalışma sürelerinde esneklik üzerinde durulmuştur. Bu bağlamda, ekonomik kriz ve esnek süreli çalışma, Türk mevzuatı açısından esnek süreli çalışma, Türkiye’de esnekliğe yönelik hedefler, çalışma sürelerinde esneklik uygulamaları, değişik esnek süreli çalışma modelleri ile esnek süreli çalışmanın tespit edilen olumlu ve olumsuz yanlarına yer verilerek çalışma sonuçlandırılmıştır.

**Anahtar Kelimeler: 1)Esneklik, 2)Çalışma Hayatı, 3)Çalışma Süreleri,  
4) Çalışma Sürelerinde Esneklik, 5) Kısmi Süreli Çalışma**

**ABSTRACT**

**PhD Thesis**

**The Evaluation of Flexibility Policy in Working Life in Turkey In Terms of Working Periods**

**Mehmet Ali NOYAN**

**Dokuz Eylul University**

**Institute Of Social Sciences**

**Department of Labour Economics and Industrial Relations**

**Flexibility has marked the century we live in and has succeeded to take part in almost every area of our lives. For flexibility is multi dimensional and has a wide area, it is difficult to define it in one step. However, it is possible to define the flexibility briefly as changeability and the capable of changing in response to new conditions.**

**The flexible timed working which forms the basis of this study is a study in which the starting and finishing times are freely determined by the employee and employer. The aim in flexibility here does not mean having no rules or aimlessness. The state occurs in working life but the state makes the rules appropriate for flexibility. However, those rules are not strict but they are versatile; they are not detailed excessively but are general and give both sides the chance to act freely. With this aspect, flexible timed working is beneficial to both employer and employee and also to the country itself.**

**Although flexible timed working has some drawbacks, when thinking generally, it is possible to state that its benefits are a lot more than its drawbacks. Deal with this aspect, the necessary importance must be attached**



to the flexible timed working and the hindrances in front of it must be eliminated and it also must be advanced and spread widely.

In this study, flexibility has been carried out in terms of working life, and to embellish and ornament the study, some examples from the different parts of the world have been given. In the first chapter, the concept of flexibility, its definition and development, its reflections in working life, the effecting factors in its appearance, its sorts and the situation in Turkey have been emphasized. In the second chapter, the flexibility of the working periods in Turkey has been emphasized by evaluating the flexibility from the point of working periods. Thus, economic crisis and flexible-timed working, flexible-timed working in terms of Turkish regulations, the targets in Turkey in terms of flexibility, the flexibility applications in working periods, different flexible-timed working models have been focused and the study has been finalized by stating the determined benefits and drawbacks of flexible-timed working.

**Key Words:** 1- Flexibility, 2- Working Life, 3- Working Time,  
4- Flexibility in working time, 5- Part Time Working

**EK 5** İindekiler Listesi

**TÜRKİYE’DE ÇALIŞMA HAYATINDA ESNEKLİK POLİTİKASININ  
ÇALIŞMA SÜRELERİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ**

	<u>Sayfa No</u>
YEMİN METNİ	iii
TUTANAK	iv
Y.Ö.K. DOKÜMANTASYON MERKEZİ TEZ VERİ FORMU	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	viii
İÇİNDEKİLER	x
KISALTMALAR	xvi
TABLO LİSTESİ	xvii
ŞEKİL LİSTESİ	xix
GİRİŞ	xx

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÇALIŞMA HAYATINDA ESNEKLİK

<b>1.1. KAVRAMSAL AÇIDAN ESNEKLİK</b>	<b>1</b>
1.1.1. Esneklik Kavramı	1
1.1.1.1.Tanım	4
1.1.1.2. Esneklik ve Çalışma Hayatı İlişkisi	6
1.1.2. Esnek Çalışma Kavramı	9
1.1.2.1. Tanım	11
1.1.2.2. Ortaya Çıkışı ve Gelişimi	11
1.1.2.2.1. Endüstri Öncesi Dönem	11
1.1.2.2.2. Endüstrileşme Dönemi	13
1.1.2.2.2.1. Endüstri İlişkileri Sistemi	17
1.1.2.2.2.2. İlk Endüstri İlişkileri Sisteminde Çalışma Hayatı	19
1.1.2.2.2.3. Endüstri İlişkileri Sisteminin Gelişme Aşamaları	21
1.1.2.2.2.3.1. Kitle Üretim Dönemi	22
1.1.2.2.2.3.2. Müdahaleci Dönem	22
1.1.2.2.2.3.3. Liberal Dönem	23
1.1.2.2.2.4. Endüstri İlişkileri Sistemini Oluşturan Faktörler	24
1.1.2.2.2.4.1. İşçiler ve Örgütleri	26
1.1.2.2.2.4.2. İşverenler ve Örgütleri	27
1.1.2.2.2.4.3. Devlet	28
1.1.2.2.3. Endüstri Sonrası Dönem	31
1.1.2.2.3.1. Endüstri İlişkilerinin Yeniden Yapılanması	31
1.1.2.2.3.2. Endüstri İlişkileri Sisteminin Küçülmesi	33
1.1.2.2.3.3. Endüstri İlişkilerinden Kaçış	35
1.1.2.2.3.4. İşbirliğinin Artması	37
1.1.2.2.3.5. Endüstri İlişkileri Yerine Çalışma İlişkileri	39
1.1.2.2.3.6. Bilgiye Dayalı Üretim	41
<b>1.2. ESNEKLİĞİN ÇALIŞMA HAYATINDAKİ YANSIMALARI</b>	<b>45</b>
1.2.1. Esneklik ve Post-Fordist Çalışma Hayatı	45

1.2.2. Esneklik, Esnek Çalışma ve Enformel İstihdam	48
1.2.3. Esneklik ve Firma İlişkisi	52
1.2.4. Esneklik ve İş Hukuku	53
<b>1.3. ESNEKLİĞİN ORTAYA ÇIKIŞINDA ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER</b>	<b>55</b>
1.3.1. Ekonomik Faktörler	55
1.3.1.1. Ekonomik Kriz ve İşsizlik	55
1.3.1.2. Küreselleşme ve Rekabet	57
1.3.1.3. Dünya Ekonomisindeki Yapısal Değişimler	60
1.3.2. Teknolojik Faktörler	62
1.3.2.1. Teknolojideki Gelişmeler	62
1.3.2.2. Yüksek Teknoloji Kullanımı	64
1.3.2.3. Yeni Teknolojiler ve İstihdam	65
1.3.3. Yönetsel ve Örgütsel Faktörler	67
1.3.3.1. Üretim ve Yönetim Sistemlerinde Meydana Gelen Değişiklikler	67
1.3.3.2. Yönetim ve Örgüt Yapılarında Meydana Gelen Değişim	70
1.3.3.3. Yeni Çalışma Modelleri ve Politikalarının Ortaya Çıkışı	71
1.3.4. Devletin Değişen Rolü	73
1.3.5. İşgücü Yapısında Meydana Gelen Değişmeler	74
1.3.5.1. İşgücünün Vasıf Seviyesinin Artması	75
1.3.5.2. Kadın İşgücünün Artması	75
1.3.5.3. Sektörlerdeki Değişim	76
1.3.5.4. Yatırımlarda Yer Değişimi Uygulaması	77
1.3.5.5. Alt- İşveren( Taşeron) Uygulaması	78
<b>1.4. ESNEKLİK ÇEŞİTLERİ</b>	<b>80</b>
1.4.1. Sayısal Esneklik	80
1.4.2. Fonksiyonel Esneklik	85
1.4.2.1. İşgücünün Esnek Kullanımı	86
1.4.2.2. Yeni istihdam modelleri	88
1.4.2.2.1. Belirli Süreli İş Sözleşmesi	89
1.4.2.2.2. Kısmi Süreli İş Sözleşmesi	91
1.4.2.2.2.1. İş Paylaşımı	94
1.4.2.2.2.2. Çağrı Üzerine Çalışma	95
1.4.2.2.2.3. Tele Çalışma	97
1.4.2.2.2.3.1. Evde Büro	99

1.4.2.2.3.2. Uydu Büro	100
1.4.2.2.3.3. Komşu Büro	100
1.4.2.2.3.4. Gezici Büro	100
1.4.2.2.4. Emekliliğe Yumuşak Geçiş	101
1.4.2.2.5. Evde Çalışma	101
1.4.2.2.6.Ödünç İş ilişkisi	103
1.4.3. Ücret Esnekliği	104
1.4.4. Kariyer Yaklaşımında Esneklik	105
1.4.5. Uzaklaştırma Stratejileri	107
1.4.6. Güvenceli Esneklik	108
<b>1.5. TÜRKİYE AÇISINDAN ESNEKLİK</b>	<b>110</b>
1.5.1. Esneklik ve Ekonomik Krizler	112
1.5.2. Esneklik ve İşveren Yaklaşımları	114
1.5.3. Esneklik ve İşçi Sendikaları	115
1.5.4. Esnekliğin Yaygınlaşması	116
1.5.5. Esnekliğin Uygulama Biçimleri	118
1.5.6. Esneklik ve Özelleştirme	119

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÇALIŞMA SÜRELERİNDE ESNEKLİK VE TÜRKİYE AÇISINDAN İNCELENMESİ

<b>2.1. ESNEKLİĞİN ÇALIŞMA SÜRELERİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ</b>	<b>122</b>
2.1.1. Niteliği	122
2.1.2. Ortaya Çıkışı ve Gelişimi	124
2.1.3. Nedenleri	127
2.1.4. Uygulama Biçimleri	132
2.1.5. Uygulama Yöntemi	133
<b>2.2. TÜRKİYE'DE ÇALIŞMA SÜRELERİNDE ESNEKLİK</b>	<b>138</b>
2.2.1. Çalışma Sürelerinde Esneklik ve Ekonomik Krizler	138
2.2.1.1. Ekonomik Kriz Dönemlerinde İşgücüne Yönelik Uygulamalar	139
2.2.1.1.1. İşyerinin Kapatılması veya Faaliyetine Ara Verilmesi	140

2.2.1.1.2. İşyerinin Bazı Ünitelerinin Kapatılması ve işletmelerin Küçülmesi	140
2.2.1.1.3. Üretimin Kısılması ve İstihdamın Daraltılması	141
2.2.1.1.4. Vardiya Sayısının Azaltılması	141
2.2.1.1.5. Çalışılan Gün Sayısının Azaltılması	141
2.2.1.1.6. İşçilerin Ücretli Toplu İzne Çıkarılması	142
2.2.1.1.7. İşçilerin Ücretsiz İzne Çıkarılması	143
2.2.1.1.8. İşçilere Yarım Ücret Ödenerek İzne Çıkarılması	143
2.2.1.1.9. Ücret Zamlarının Kabul Edilenden Az Uygulanması	143
2.2.1.2. İşçi ve İşveren Sendikalarının Anlaşarak Yapabilecekleri Uygulamalar	144
2.2.1.2.1. Bağıtlanacak Toplu İş Sözleşmelerinde “Kriz Şartlarına” Uygun Hükümlerin Kabul Edilmesi	144
2.2.1.2.2. Bağıtlanmış Toplu İş Sözleşmelerinin Anlaşarak Gözden Geçirilmesi	145
2.2.2. Çalışma Sürelerinde Esneklik ve Türk İş Hukuku	146
2.2.3. Çalışma Sürelerine Yönelik Hedefler	151
2.2.3.1. Yıllık Programlar	151
2.2.3.2. Beş Yıllık Kalkınma Planları	160
2.2.3.2.1. Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı	160
2.2.3.2.2. Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı	160
2.2.3.2.3. Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı	161
2.2.3.2.4. Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı	162
2.2.3.3. Orta Vadeli Program	164
2.2.3.4. Uzun Vadeli Gelişmenin Temel Hedefleri	164
2.2.3.5. Avrupa Birliği Müktesebatının Üstlenilmesine İlişkin Türkiye Ulusal Programı	165
2.2.4. Uygulama Biçimleri	167
2.2.4.1. Kayan İş Süresi	167
2.2.4.1.1. Basit Kayan İş Süresi	167
2.2.4.1.2. Nitelikli Kayan İş Süresi	168
2.2.4.1.3. Kayan Esnek Çalışma Sürelerinin Olumlu ve Olumsuz Yanları	170
2.2.4.2. Vardiyalı Çalışma	171
2.2.4.2.1. Basit Vardiyalı Çalışma	172

2.2.4.2.2. Nitelikli Vardiyalı Çalışma	172
2.2.4.2.3. Vardiyalı Çalışmanın Olumlu ve Olumsuz Yanları	172
2.2.4.3. Telafi Edici Çalışma ve Telafi Edici Dinlenme	173
2.2.4.3.1. Telafi Edici Çalışma	173
2.2.4.3.2. Telafi Edici Dinlenme	174
2.2.4.4. Sıkıştırılmış iş haftası	175
2.2.4.5. Çağrı Üzerine Çalışma	177
2.2.4.6. Yıllık İş Süresi	179
2.2.4.7. Dönemsel Çalışma	180
2.2.4.8. Kısmi Süreli Çalışma	183
2.2.4.9. Kısa Çalışma	186
2.2.5. Uygulama Yöntemleri	187
2.2.5.1. Vardiyalı Çalışma Modelleri ve Değişik Kombinasyonları	191
2.2.5.2. Kısa Süreli Çalışma Modelleri ve Değişik Kombinasyonları	201
2.2.5.3. Kısmi Süreli Çalışma Modelleri ve Değişik Kombinasyonları	206
2.2.5.4. Denkleştirilmiş Esasına Göre Çalışma Modelleri ve Değişik Kombinasyonları	225
2.2.5.5. Telafi Çalışma Modelleri ve Değişik Kombinasyonları	233
2.2.5.6. Dönüşümlü Çalışma Modelleri ve Değişik Kombinasyonları	239
2.2.5.7. Dönemsel Çalışma Modeli ve Değişik Kombinasyonları	244
2.2.6. Çalışma Sürelerinde Esnekliğin Olumlu Yanları	246
2.2.7. Çalışma Sürelerinde Esnekliğin Olumsuz Yanları	251
<b>SONUÇ</b>	<b>255</b>
<b>KAYNAKLAR</b>	<b>259</b>

## EK 6

### KISALTMALAR LİSTESİ

<b>AB</b>	: Avrupa Birliği
<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>Ar-ge</b>	: Araştırma Geliştirme
<b>BK</b>	: Borçlar Kanunu
<b>Bkz.</b>	: Bakınız
<b>C.</b>	: Cilt
<b>CEEP</b>	: Avrupa Kamu Kuruluşları Birliği
<b>Çev.</b>	: Çeviren
<b>DİE</b>	: Devlet İstatistik Enstitüsü
<b>DPT</b>	: Devlet Planlama Teşkilatı
<b>Edt.</b>	: Editör
<b>ETUC</b>	: Avrupa İşçi Sendikaları Konfederasyonu
<b>H.D.</b>	: Hukuk Dairesi
<b>ICFTU</b>	: Uluslararası Hür Sendikalar Konfederasyonu
<b>ILO</b>	: Uluslararası Çalışma Örgütü
<b>ISA</b>	: Uluslararası Güvenlik İşçi Sağlığı Denetimi
<b>ISO</b>	: Uluslararası Standartlar Organizasyonu
<b>ITO</b>	: Dünya Ticaret Örgütü
<b>KAMU-İŞ</b>	: Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası
<b>KOBİ</b>	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
<b>Md.</b>	: Madde
<b>MESS</b>	: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası
<b>Petrol-İş</b>	: Türkiye Petrol Kimya Lastik İşçileri Sendikası
<b>S.</b>	: Sayfa
<b>Sa.</b>	: Sayı
<b>SA</b>	: Sosyal Muhasebeleştirilebilirlik
<b>TİS</b>	: Toplu İş Sözleşmesi
<b>TİSK</b>	: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu
<b>Türk-İş</b>	: Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu
<b>UNICE</b>	: Avrupa Sanayi ve İşveren Konfederasyonları Birliği
<b>Vol.</b>	: Volume
<b>Yarg.</b>	: Yargıtay



**EK 7** Tablo Listesi

**TABLolar LİSTESİ**

<b><u>TABLO ADI</u></b>	<b><u>Sayfa No</u></b>
Tablo 1: Avrupa İşletmelerinde Yeni Personel Azaltışları	36
Tablo 2: Sanayileşmiş Ülkelerde İşsizlik Oranları (1988–1999)	57
Tablo 3: İşgücü Kullanımı	87
Tablo 4: Çalışma Sürelerinde Esnekliğin Gelişimi	125

## EK 8 Şekiller Listesi

### ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>ŞEKİL ADI</b>	<b>Sayfa No</b>
Şekil 1: Esnek İşletme	84
Şekil 2: Dünyada Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler	127
Şekil 3: Çevresel Değişimler	129
Şekil 4: Esneklikle İşletmelerin, Müşterilerin ve Çalışanların Karşılabilir Beklentileri	130
Şekil 5: Esnekliği Gerektiren Faktörler	133
Şekil 6: Hareket Planı	134
Şekil 7: Çalışılan Sürenin Miktarı	188
Şekil 8: Çalışılan Sürenin Uzunluğu	188
Şekil 9: Çalışılan Sürenin Dağılımı	189
Şekil 10: Çalışılan Sürenin Başlangıç ve Bitiş Zamanı	189
Şekil 11: Örnek Esnek Çalışma Modelleri ve Çeşitli Kombinasyonları	191
Şekil 12: Vardiyalı Çalışma Modeli	192
Şekil 13: Eşit Süreli Üç Vardiyalı Çalışma Modeli	195
Şekil 14: Vardiyalı ve Kısmi Süreli Çalışma Modeli	196
Şekil 15: Eşit Süreli İki Vardiyalı Çalışma Modeli	197
Şekil 16: Vardiyalı ve Kısmi Süreli Çalışma Modeli	198
Şekil 17: Üç Vardiyalı Kısmi Çalışma Modeli	200
Şekil 18: Tam Gün Süreli Kısa Çalışma Modeli	204
Şekil 19: Üç Vardiyalı Kısa Süreli Çalışma Modeli	205
Şekil 20: Tam Gün Çalışmaya Dayalı Kısmi Süreli Çalışma Modeli-1	207
Şekil 21: Tam Gün Çalışmaya Dayalı Kısmi Süreli Çalışma Modeli-2	208
Şekil 22: Kısmi Süreli Çalışma Modeli -1	210
Şekil 23: Kısmi Süreli Çalışma Modeli -2	211
Şekil 24: Kısmi Süreli Çalışma Modeli -3	212

Şekil 25: Haftalık Eşit Kısmi Süreli Çalışma Modeli	214
Şekil 26: Haftalık Farklı Kısmi Süreli Çalışma Modeli	215
Şekil 27: Aylık Farklı Kısmi Süreli Çalışma Modeli	216
Şekil 28: Dönüşümlü Kısmi Süreli Çalışma Modeli	217
Şekil 29: Kısmi Süreli ve Vardiyalı Çalışma Modeli -1	218
Şekil 30: Kısmi Süreli ve Vardiyalı Çalışma Modeli -2	220
Şekil 31: Kısmi Süreli ve Vardiyalı Çalışma Modeli -3	221
Şekil 32: Kaydırılmış Tam Gün Çalışma Modeli	222
Şekil 33: Kaydırılmış Ara Dinlenmeler İle Vardiyalı Çalışma Modeli	224
Şekil 34: Denkleştirme Esasına Göre Çalışma Modeli -1	227
Şekil 35: Denkleştirme Esasına Göre Çalışma Modeli -2	229
Şekil 36: Dönüşümlü Vardiya ve Denkleştirme Esasına Göre Çalışma Modeli	230
Şekil 37: Kısmi Süreli, Dönüşümlü Vardiya ve Denkleştirme Esasına Göre Çalışma Modeli	231
Şekil 38: Ay Bazında Telafi Çalışma Modeli	235
Şekil 39: Gün Bazında Telafi Çalışma Modeli	236
Şekil 40: Hafta Bazında Telafi Çalışma Modeli	238
Şekil 41: Tam Gün Çalışma Esasına Dayalı Dönüşümlü Çalışma Modeli	240
Şekil 42: Tam Hafta Çalışma Esasına Dayalı Dönüşümlü Çalışma Modeli	243
Şekil 43: Tam ve Dönemsel Çalışma Esasına Dayalı Çalışma Modeli	245

## GİRİŞ

Gelişen üretim teknikleri, teknolojiye yaşanan değişim ve ilerlemeler, uluslararası rekabetin artması, yaşanan küresel ve bölgesel ekonomik krizler çalışma hayatında önemli değişiklikleri de gündeme getirmiştir. Bu değişiklikler genelde “esneklik” başlığı altında toplanmakta ve 20. yüzyılın başlarında işçiyi koruma amacıyla kabul edilen veya o dönemlerin ihtiyaçlarını yansıtan endüstriyel ilişki kurallarının mevcut duruma uyarlanmasını amaçlamaktadır.

Çalışma sürelerinde esneklik denilince genel olarak ilk anlaşılması gereken husus, “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.

Çalışma sürelerinde esneklik konusu ülkemizde çok yeni olmakla birlikte, dünyada uzun yıllardır üzerinde tartışmalar yapılmakta ve uygulanmaktadır. Çalışma sürelerinde esnekliğin bazı türleri 1700'lü ve 1800'lü yıllarda yaşanan Endüstri Devrimine kadar uzanmaktadır. Ancak genel olarak denebilir ki, bu konu 2. Dünya Savaşı sonrası meydana gelen teknolojik gelişmeler sonucu belirginleşmiştir. Bu dönemde üretimin şekli ve yapısı büyük ölçüde değişmiş, bilimsel ve teknolojik ilerlemeler baş döndürücü bir hızla gelişmiştir.

Diğer taraftan, 1973 yılında yaşanan petrol krizi bu yapı değişikliğini hızlandırmıştır. Bu dönemde ortaya çıkan yüksek oranlı işsizlik ve akabinde özellikle sosyal güvenlik sistemlerinde yaşanan finanssal sorunlar; kadın işgücünün daha yoğun şekilde işgücü piyasalarına girmesi ve özellikle işçi ve işveren kesimlerinin daha ziyade toplu iş sözleşmeleri aracılığıyla kendi problemlerini çözmeleri iş piyasalarında çeşitli tedbirlerin alınmasına yol açmış ve bu anlamda çalışma sürelerinde esneklik konusu ilk akla gelen önlemlerden olmuştur. 1970'lere kadar yaygın biçimde uygulanan tam gün çalışma ve kitlesel üretim biçimleri önemlerini kaybederek, bunların yerine esnek süreli çalışma türleri gündeme gelmeye başlamıştır.

Özellikle 90'lı yıllarda ağırlığını ve etkisini hissettiren küreselleşme hareketleri, ülkeler arasındaki sınırların ve uzaklıkların kalkmasına, ekonomik,

sosyal ve siyasal ilişkilerin son derece gelişmesi ile ülkelerin birbiri ile bağımlı hale gelmesine neden olmuştur. Bu etkileşim, ticarete firmalar arasındaki rekabet şartlarını da ağırlaştırmıştır. Küreselleşme ile birlikte mal ve hizmetlerin fiyatları küresel rekabetin geçerli olduğu piyasalarda oluşmakta, bu da firmaların dünya ölçekli pazar araştırmaları ve analizleri çerçevesinde çalışmalarına yol açmaktadır.

Günümüzde yaşanan hızlı teknolojik yenilikler ve ekonomideki konjonktürel dalgalanmalar işletmelerin bu duruma kendilerini süratli bir şekilde uydurabilmeleri zorunluluğunu doğurmaktadır. Böylece çalışma sürelerinde esneklik, işletmelerin bu değişikliklere kendilerini ayarlayabilmeleri bakımından önemli bir yapısal önlem olarak görülmektedir. Belirtmek gerekir ki, çalışma sürelerinde esneklik sadece işletmelerin ihtiyacından değil, çalışanların ihtiyaçlarından da kaynaklanmaktadır. Başka bir ifade ile, ekonomik açıdan bağımsızlaşan ya da yüksek mesleki nitelik kazanmış olan çalışanlar zamanlarını daha iyi organize edebilmek, aynı gün içinde birkaç işyerinde çalışabilmek ya da bizzat işin niteliğinden kaynaklanan nedenlerle esnek süreli çalışma şekillerine ihtiyaç duymaktadırlar.

Her geçen gün önemi artan esneklik ve bunun bir türü olan, aynı zamanda bu çalışmanın konusunu teşkil eden çalışma sürelerinde esnekliğin Türkiye'deki durumunu ortaya koymak; çalışma hayatı ile ilgili mevzuattaki düzenlemeleri, mevzuat eksikliklerini ve yapılabilecek mevzuat düzenlemelerini vurgulamak bu çalışmanın esas amacını oluşturmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde çalışma hayatında esneklik üzerinde durulmaktadır. Bu bağlamda esneklik kavramı, tanımı, ortaya çıkışı ve gelişimi, esnekliğin çalışma hayatındaki yansımaları, esnekliğin ortaya çıkışında etkili olan faktörler, esneklik çeşitleri ve Türkiye açısından esneklik başlıkları altında konu irdelenmeye çalışılmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümde ise Türkiye açısından çalışma sürelerinde esneklik incelenmektedir. Bu bağlamda esnekliğin çalışma süreleri açısından değerlendirilmesi ve Türkiye'de çalışma sürelerinde esneklik başlıkları altında konu ele alınmaktadır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÇALIŞMA HAYATINDA ESNEKLİK

#### 1. 1. KAVRAMSAL AÇIDAN ESNEKLİK

Esneklik, yaşadığımız çağa damgasını vuran, değişik alanları etkileyen ve özellikle bilimsel ve teknolojik gelişmelerden etkilenen değişik yapıları ifade eden nitelikte olup, katı olmayan bir özellik arz etmektedir. Esnekliğin etki alanı oldukça geniştir. Ancak, esneklik asla kuralsızlık anlamında değildir. Esneklikte kurallar vardır, ama bu kurallar katı ve gereğinden fazla ayrıntılı bir yapıda değildir.

##### 1. 1. 1. Esneklik Kavramı

Üretim süreçlerinde esneklik yeni değildir. Esneklik 20. yüzyılda olduğu gibi, 21. yüzyılda da kapitalizm koşullarında işçi-işveren ilişkileri ve istihdam piyasasında, giderek yeni şekiller kazanan ve gittikçe yaygınlaşan bir yapıyı oluşturmuştur. 20. yüzyılda var olan esneklik, kapitalist üretim ve işgücü pazarında çeşitli sorunların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Ancak günümüzde ise, esneklik hemen hemen her alanda uygulanabilmekte, işçi ve işveren tarafından destek görmektedir<sup>1</sup>.

Pazara uyumlu yeni üretim organizasyon sistemleri “esneklik değer dizisi”ni beslemiş ve bu bağlamda “esnek firma”, “esnek üretim”, “esnek uzmanlaşma”, “tam zamanında üretim”, “yalın üretim”, “Toyotaizm” ve “çalışma sürelerinde esneklik” gibi kavramlar geliştirilmiştir. Esneklik bir ağacın köküne, “esnek firma”, “esnek üretim”, “esnek uzmanlaşma” ve “çalışma sürelerinde esneklik” gibi kavramlar da ağacın dallarına benzetilmektedir. Zamanla ağacın bazı dalları kuruyup giderken, bazı dalları ise gelişmeye devam etmekte; hatta ağaçtan yeni dallar ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, esneklik ile ilgili zamana ve koşullara bağlı olarak değişik türler ortaya çıkmaktadır. Bazı esneklik türleri cazibesini yitirirken bazı esneklik türleri ise, gittikçe yaygınlaşmakta ve daha çok kullanım alanı bulabilmektedir.

Esneklik, üretimde yaygın olarak kullanılmaktadır. Esnek üretimde; mikro elektronikler, enformasyon teknolojisi kullanılmakta, bilgisayar destekli tasarım ve üretim yapılmakta, işletmenin tüm faaliyetleri olan, ar-ge, ürün tasarım, üretim,

---

<sup>1</sup> STORPER, Michael/SCOTT Allen J. ; “Work Organization and Local Markets in An Era of Flexible Production”, ILO, International Labour Relations, Vol. 129, Issue: 5, Cenevre, 1990, s. 588–589.

pazarlama, stok kontrol, finans süreçleri bütünleşmektedir<sup>2</sup>. Ancak, esneklik yeni teknolojilerin doğası gereği olmayıp, yalnızca yeni teknolojiler esnekliği daha olanaklı kılmaktadır<sup>3</sup>. Yukarıda sıralanan; ürün çeşitliliği, sıfır stokla çalışma, tam zamanında üretim, istihdamın dağılımı ve çekirdek işgücünün oluşumu, yapılan işin sayısı ve çeşidinin artışı ancak “esneklik” ile gerçekleştirilebilir.

Esneklik kavramının kökü olan esnek sözcüğü; bir dış gücün etkisi altında uzamak, eğilmek gibi biçim değişikliklerine uğradıktan sonra, etkinin kalkması ile eski biçimini alabilmek özelliğinde olan<sup>4</sup>; eğilebilir, elastiki<sup>5</sup> anlamına gelmektedir. Esnek sözcüğü “lik” yapım ekini aldıktan sonra esneklik kavramı ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda esneklik, esnek olma durumu, elastikiyet<sup>6</sup>; eğilme kabiliyeti, uysallık<sup>7</sup>; bir nesnenin etrafını kolaylıkla sarabilme yeterliliğine sahip<sup>8</sup>; yumuşak, katı olmayan, koşullara rahatlıkla uyum gösterebilme gibi geniş; katı, sert sözcükleri ile zıt bir anlama sahiptir<sup>9</sup>. İşletme açısından ise esneklik; işgücünün yani çalışanların işletme içinde gerekli zaman ve sayıda kullanılmasıdır<sup>10</sup>. İşçi açısından, çalışma sürelerinin çalışanın ve işverenin anlaşması sonucunda çalışanın koşullarına uydurulmasıdır<sup>11</sup>. İş hukuku açısından da, katı hükümler yerine tarafların anlaşmalarına dayalı bir sistemin oluşturulmasıdır<sup>12</sup>.

Devlet tarafından konulan mevzuat (kanun, tüzük, yönetmelik, kararname) hükümlerinin çoğu zaman katı olduğu, değişen koşullara uyum sağlayamadığı, giderek işçi işveren ilişkilerinde kapalı bir düzene neden olduğu bilinmektedir. Esneklikte istenen, değişen koşullara uyum sağlayabilecek, ortaya çıkabilecek farklı

<sup>2</sup> TAYMAZ, Erol; “Esnek Üretime Dayalı Bir Rekabet Stratejisi Geliştirilebilir mi? Türkiye’de Fason Üretim”, Petrol-İş 1995 -1996 Yıllığı, Petrol -İş Yayın No: 44, İstanbul, 1997, s. 709.

<sup>3</sup> ANSAL, Hacer; “Esneklik: Fordizmden Post-Fordizme Dönüşümün Anahtarı”, Petrol-İş 1995 -1996 Yıllığı, Petrol -İş Yayın No: 44, İstanbul, 1997, s. 654.

<sup>4</sup> Türkçe Sözlük, Türk Dil Kurumu, Ankara, 1988, s. 468.

<sup>5</sup> İngilizce-İngilizce-Türkçe Sözlük, Metro Collins Cobuild, İstanbul, 1994, s. 384.

<sup>6</sup> Türkçe Sözlük, a. g. e. , s. 468.

<sup>7</sup> İngilizce-Türkçe Sözlük, Redhouse, Redhouse Yayınevi, İstanbul, 1990, s.370.

<sup>8</sup> English Language Dictionary, Collins Cobuild, London, 1992, s. 550.

<sup>9</sup> GÜZEL, Ali; “İş Hukukunda Yeniden Yapılanma Süreci ve İşin Düzenlenmesi Konusunda Esneklik”, İş Hukuku ve İktisat Dergisi, KAMU-İŞ, C. 5, Sa: 3, Nisan, 2000, s. 204.

<sup>10</sup> TARCAN, Nurseli; “Çağın Yakalama ve Rekabet Edebilirlikte Çalışma Mevzuatının Rolü: Esnek ve Çağdaş İş Kanunu”, Mercek Dergisi, MESS, Sa: 24, Ekim 2001, s. 26.

<sup>11</sup> TARCAN, a. g. m. , s. 26.

<sup>12</sup> TARCAN, a. g. m. , s. 26.

sorunlara, farklı yaklaşımlara olanak tanıyacak kurallardır<sup>13</sup>. İşverenler, işgücünün kullanımını ve onun çalışma düzenini, ekonomik konjonktüre uyum sağlayabilecek bir biçimde örgütlemeyi amaçlamaktadırlar. Esneklik kavramı, kimi zaman kuralsızlaştırma anlamında kullanılmaktadır. Bununla, özde Devletin koyduğu ve katı oldukları kabul edilen kuralların ortadan kaldırılması ve işçi-işveren ilişkilerini düzenlemek amacıyla devletin yeni kurallar koymaması anlatılmak istenmektedir. Neo-liberal sistemin aşırı taraflarınca benimsenen bu görüşe göre Devlet her alanda olduğu gibi işçi-işveren ilişkilerinden de elini çekmelidir.

Ancak bu gün genel kabul gören anlayışa göre esneklik, kuralsızlaştırma değildir. İş ilişkilerinde Devlet tarafından konulan katı kuralların mutlak ve nispi emredici payı azaltılmalı, taraflara daha fazla serbest bir alan bırakılmalıdır. Belki bu anlamda zaman zaman esnekleştirme ve kuralsızlaştırma sözcükleri arasında bir anlam örtüşmesinden söz edilebilecektir. İş hukukunda esnekleştirme yönünde yeni düzenlemeler yapan ülkelere bakıldığında bir çelişki dikkati çekmektedir. Bu çelişki, Devletlerin eskisinden çok daha fazla ayrıntılı kurallar koymasındadır. Batı ülkelerinde çalışma süreleri ve yeni istihdam türleri konusunda yapılan yasal ve idari düzenlemeler bu olguyu pekiştirmektedir. Bu, neo-liberal görüşün savunduğunun aksine, devletin işçi-işveren ilişkilerini düzenleme yetkisini terk etmediğini, daha yoğun bir biçimde bu alana müdahale ettiğini göstermektedir<sup>14</sup>. Ayrıca çok istisnai durumlar dışında, mevcut kuralların yürürlükten kaldırılması yerine, içeriklerinin değiştirildiği görülmektedir. İşverenin mutlak anlamda tek yanlı yetkisini tesis etmek söz konusu değildir. Ancak bu kurallar, değişen koşullara uyum sağlayıcı esnek özellikler taşırlar. Bu sayede ilgili yasanın belirlediği sınırlar içinde, kural koyma yetkisi daha geniş bir alanda, hizmet ve özellikle de toplu iş sözleşmeleri ile sosyal taraflara veya yönetime katılma çerçevesinde işletme komitelerine verilmiş olmaktadır<sup>15</sup>.

İşte iş hukukunda yeniden yapılanma ve işin düzenlenmesi konusunda esneklik bu anlamı içinde kabul edilmelidir. Düzenleme yetkisi, tümüyle işverene ve

<sup>13</sup> Ayrıntı için bkz. , EYRENCİ, Öner; “İş Sürelerinin Esnekleştirilmesi ve Türk İş Hukuku”, Münir Ekonomi 60. Yaş Günü Armağanı, Ankara, 1993, s. 227; EKONOMİ, Münir; “Türk İş Hukukunda Esnekleşme Gereği”, Çalışma Hayatında Esneklik, Çeşme Altinyunus (27–31 Ekim,1993) , Yaşar Eğitim ve Kültür Vakfı Yayını, İzmir, 1994, s. 57; YAVUZ, Arif; Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi, Ankara, 1995, s. 6; TUNCAY, Can; “Çalışma Süreleri ve İstihdam Türlerinde Esnekleştirme”, Çalışma Hayatında Yeni Gelişmeler, Esneklik, Çimento Müstahsilleri Sendikası Yayını, Ankara, 1995, s. 57.

<sup>14</sup> GÜZEL, İş Hukukunda, a. g. m. , s. 205.

<sup>15</sup> EYRENCİ, İş Sürelerinin, a. g. m. , s. 229; EKONOMİ, Türk İş, a. g. m. , s. 60.



hatta sosyal taraflara (toplu pazarlık) bırakılmamakta, Devlet koyduğu kurallarla çerçeveyi belirlemekte ve bu genel çerçeve içinde taraflara kısmi bir düzenleme yetkisi tanımaktadır. Örneğin 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.

Belirtilen bu noktalar, işçiler ve işverenler arasında önemli bir işbirliğini gerekli kılmaktadır. Özellikle yeni teknolojilerin üretim sürecinde yerlerini almaları ile esnek üretim modellerine duyulan ihtiyaç, işçi ve işverenlerin birlikte ve her iki tarafın da gereksinimini karşılayacak bir uzlaşma içinde hareket etmelerini sağlayıcı düzenlemelerin endüstriyel ilişkiler sistemine dâhil edilmesini gerekli kılmaktadır. Bu yönde izlenecek bir politika ile öncelikle çalışma hayatı daha sonra toplumsal barışın sağlanması ve korunmasına da önemli ölçüde hizmet edilmiş olacaktır.

Burada belirtilmesi gereken bir başka nokta, esnekliğin yeni teknolojiler ve yeni sosyal gelişmelere uydurulması aşamasında, genel eğitim ve öğretim sisteminin ekonomik gelişme ve teknolojik değişimle uyumlu bir yapılanma içinde olması, eğitimin ve özellikle mesleki eğitimin yaşam boyu sürekli bir biçimde uygulanması gerekliliğidir.

#### **1. 1. 1. 1. Tanım**

Esneklik, anlamca geniş ve değişik boyutlar içermektedir. Bu itibarla esnekliği bir tek tanımın içine sığdırmak çok zordur. Esnekliğin daha iyi anlaşılması için değişik tanımlamalarına yer vermek gereklidir. Bu nedenle, aşağıda esnekliğe yönelik değişik tanımlar verilmektedir;

- Esneklik, işgücünün işletme içindeki değişik işleri yapabilmesi ve çeşitli görevleri üstlenebilmesidir. Başka bir deyişle, özellikle hizmet içi eğitim vb. metotlarla işgücünün değişen teknoloji ve üretim süreçlerine nitelik ve yetenek olarak adapte olabilmesidir<sup>16</sup>.
- Esneklik, işçilerin istihdamında veya istihdam ilişkilerinin sona erdirilmesinde kanuni kısıtlamaların, işletmelerin mali yapılarını sarsmayacak ve çalışanların mağduriyetine neden olmayacak şekilde belirlenmesi; işletmelerin bu konuda

---

<sup>16</sup> TARCAN, a. g. m. , s. 26.

ekonomik ve işletme içi nedenlerle serbest davranabilme yeteneğine sahip olabilmeleridir<sup>17</sup>.

- Esneklik, işletmelerin kendi ücret yapılarını ve seviyelerini, değişen işgücü piyasası koşullarına göre ve çalışanların performanslarını düşürmeyecek biçimde ayarlayabilme serbestisine sahip olmalarıdır<sup>18</sup>.
- Esneklik, hizmetin ya da üretimin, işletme dışındaki başka işyerlerinde ya da işletme içinde başka işçiler çalıştırılarak nitelikli şekilde yerine getirilebilmesidir<sup>19</sup>.
- Esneklik, eğitim-öğretim sistem ve programlarının değişen koşullara uydurulması, yeniden eğitim programlarına önem verilmesidir<sup>20</sup>.
- Esneklik, her şeyden önce, istihdamın artırılması, yeni iş imkânlarının oluşturulmasıdır<sup>21</sup>.
- Esneklik, işletme açısından işgücünün yani çalışanların işletme içinde gerekli zaman ve sayıda kullanılmasıdır<sup>22</sup>.
- Esneklik, iş mevzuatındaki katı hükümler yerine tarafların anlaşmalarına dayalı bir sistemin oluşturulmasıdır<sup>23</sup>.
- Esneklik, işçi tarafı açısından çalışma süresinin çalışanın ve işverenin anlaşması neticesinde çalışanın koşullarına uydurulmasıdır<sup>24</sup>.
- Esneklik, işgücünün işletme içindeki değişik işleri yapabilmesi ve çeşitli görevleri üstlenebilmesidir. Başka bir deyişle, özellikle hizmet içi eğitim vb. metotlarla işgücünün değişen teknoloji ve üretim süreçlerine nitelik ve yetenek olarak adapte olabilmesidir<sup>25</sup>.
- Esneklik, hizmetin ya da üretimin işletme dışındaki başka işyerlerinde ya da işletme içinde başka işçiler çalıştırılarak nitelikli şekilde yerine getirilebilmesidir<sup>26</sup>.

---

<sup>17</sup> EKONOMİ, Türk İş, a. g. e. , s. 60.

<sup>18</sup> KARAKOYUNLU, Erdoğan; “Ya Esneklik Olmazsa ..?”, İşveren Dergisi, TİSK, Şubat 2003, (Erişim: [http://www.tisk.org.tr/isveren\\_sayfa.asp?yazi\\_id=663&id=40](http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=663&id=40) 14.04.2005).

<sup>19</sup> TARCAN, a. g. m. , s. 26.

<sup>20</sup> TARCAN, a. g. m. , s. 26.

<sup>21</sup> TARCAN, a. g. m. , s. 26.

<sup>22</sup> TARCAN, a. g. m. , s. 26.

<sup>23</sup> ÖZVERİ, Murat; “Çalışma Mevzuatı ve Esnekleştirme”, Petrol-İş 1995 – 1996, Petrol-İş Yayın No: 44, s. 803.

<sup>24</sup> TARCAN, a. g. m. , s. 26.

<sup>25</sup> KÜÇÜK, Ferit; “Esneklik ve İnsan Kaynakları”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, (Erişim: <http://www.e-sosder.com/index.php?bolum=Ekonomi&aranan=1> 02.03.2005).

<sup>26</sup> TÜRKMEN, İsmail; “Bir Yanılsama Olarak Değişim Yönetimi ve Çalışma İlişkileri”, Petrol-İş 1995 – 1996, Petrol İş Yayın No: 44, İstanbul, Nisan 1995, s. 742.

- Esneklik, ekonomik kriz dönemlerinde işçilerin işlerini kaybetmeden işletmenin ayakta tutulabilmesidir<sup>27</sup>.
- Nihayet esnekliği, dar anlamda esneklik ve geniş anlamda esneklik şeklinde ikiye ayırarak açıklamak da mümkündür. Buna göre dar anlamda esneklik; üretim sürecinde, üretim faktörlerinden (emek, doğa, sermaye ve müteşebbis) sadece birinin değişken bir yapıya sahip olmasını ifade eder. İşletmede çalışan sayısının, ekonomik yapının gidişatına bağlı olarak değişkenlik göstermesi olayı yani “sayısal esneklik” buna örnek verilebilir. Geniş anlamda esneklik ise; üretim sürecindeki bütün üretim faktörlerinin değişken bir yapıya sahip olabilmesini ifade eder<sup>28</sup>.

### 1.1.1.2. Esneklik ve Çalışma Hayatı İlişkisi

Esnekliğin çalışma hayatına etkileri açısından Alvin Toffler'in yaklaşımı, sınıflara dayalı toplumsal ayrışma ve çelişik örgütlenmenin sona erdiği biçimindedir<sup>29</sup>.

Peter Drucker da yeni dönemi, geçen 250 yıldan farklı görmekte, ekonominin kaynağının sermaye veya emek yerine, bilgi olduğunu, kapitalizmin gerilerde kaldığını vurgulamaktadır<sup>30</sup>. Ancak, yine de emeğin ne denli önemli olduğunu şöyle belirtmektedir: “öğrendiğimiz ilk gerçek -üstelik duyunca soğuk duş gibi gelmiştir- sermayenin, bilgi ve hizmet işlerinde emeğin(yani insanın) yerine ikame edilemeyeceğidir<sup>31</sup>.

Rekabet uğruna feda edilmeyecek hiçbir şeyin görülmediği esneklik döneminde, işçi-işveren ilişkileri de bu felsefe üzerine oturtulmaktadır. Dahası geleneksel ideolojik ve sınıfsal yapıların değiştiği ve hatta ortadan kalktığı bile dahi söylenebilmektedir.

<sup>27</sup>YÜKSEL, Nihat; “Çalışma Hayatında Esnekleşme İhtiyacı”, TİSK, İşveren Dergisi, Şubat 2003, (Erişim: [http://www.tisk.org.tr/isveren\\_sayfa.asp?yazi\\_id=664&id=40](http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=664&id=40) 05.03.2005 ).

<sup>28</sup>ZAIM, Sabahattin; Çalışma Ekonomisi, 8. Baskı, Filiz Kitapevi, İstanbul, 1990, s. 282–283.

<sup>29</sup>TOFFLER, Alvin; Yeni Güçler, Yeni Şoklar, (Çev.: Belkıs Çorakçı), Altın Yayınları, İstanbul, 1992, s. 32 -38.

<sup>30</sup>DRUCKER, Peter F.; Kapitalist Ötesi Toplum, (Çev.: Belkıs Çorakçı), İnkılâp Yayınları, İstanbul, 1993, s. 18, 102, 110.

<sup>31</sup>DRUCKER, Peter F. ; Gelecek için Yönetim 1990'lar ve Sonrası, 3. Baskı, (Çev.: Fikret Uçan), Türkiye İş Bankası, İstanbul, 1995, s. 102.

Oysa Michael Storper ve Allen J. Scott tarafından esnek üretim ile iki tehlike ve bir fırsata işaret edilmektedir. Birinci tehlike, deneyimlerinde ortaya koyduğu gibi ödemeyi çoğunluğun yapması ve yararlananın az olması üzerine kurulu işveren ideolojisinin giderek güçlenmesidir. Diğer tehlike ise, günümüz kapitalist sistemin yeni esnek çalışma ve işgücü piyasası ayarlamaları ile gücünü sürekli artırması ve mevcut işçi-işveren ilişkileri ve çalışma mevzuatı ile çözülemeyecek gerginliklerin getirilmesidir. Esnek üretimde işçilerin yeni beceriler kazanması ve işçi otonomisinin sağlanmasında biraz daha yüksek olasılığın oluşu, yine bu sistemde karşılaşılan işçi ve toplulukların sorunlarının çözümü yönünde yeni politikaların oluşturulmasına fırsat sağlamaktadır<sup>32</sup>.

Üretimin otomatik kontrolü esneklik getirir ve ancak dağılmış, farklılaşmış emek süreçleri üzerine merkezi ve katı bir kontrolü öngörür<sup>33</sup>. Yine Richard Hyman tarafından esneklik, işverenin değişen isteklerine karşı daha iyi kullanılması ve daha iyi uyum sağlaması için işgücünün korunmasının zayıflatılması ve kontrol edilmesi olarak tanımlanmaktadır<sup>34</sup>.

Çalışma hayatında işçi ve işveren olarak iki aktörün varlığı esneklik döneminde değişmemektedir. Yukarda esnekliğin çalışma hayatı ile ilişkisi, daha çok işveren, yani sermaye açısından ele alınmıştır. Oysa esneklik, sadece işveren için değil işçiler için de son derece önemli kazanımlar getirmektedir. Esnek bir çalışma hayatı içinde işçiler çalışma sürelerinin, çalışma yerlerinin, ücretlerin, çalışma yöntemlerinin belirlenmesinde söz sahibi olabilmekte ve hareket serbestisine kavuşmaktadırlar. Bu açıdan esneklik, işçiler için çalışma hayatında daha insancıl imkânlar sunmaktadır.

Her birikim sürecine uygun bir emek rejimi vardır. Bu rejim temelde işçi işveren ilişkilerine yön vermektedir. Örneğin; ilk sermaye birikim döneminde emeğin zanaat türü bir üretim örgütlemesi olurken, tekelci dönemde Taylorist ve Fordist tarzda bir örgütlenme vardır. “Üçüncü teknolojik devrim” adı verilen mikro elektronik ve enformasyon teknolojilerinin yer aldığı birikim sürecinde ise, yeni zanaat üretim

---

<sup>32</sup> STORPER, SCOTT, a. g. m. , s. 509.

<sup>33</sup> AGLIETTA, Michel; A Theory of Capitalist Regulation, The US Experience, (Çev.: David Fernbach), Verso NLB, Londra-New York, 1987, s. 125–127.

<sup>34</sup> HYMAN, Richard; “Trade Unions and Interest Representation in The Context of Globalization”, ETUI, Transfer, Brüksel, November 1997, s. 530.

biçimi, diğer adıyla da post-fordist emek rejiminden söz edilebilmektedir<sup>35</sup>. Post-Fordist emek rejiminin özü ise, esnekliğe dayanmaktadır.

Emek sürecinin yeni tür bireysel ve kolektif kontrolü olan esnekliğe karşı 1970'lerde "işin insanileştirilmesi" bir alternatif olarak getirilmiştir. Bu talebin önemi, esneklik uygulamaları yaşandıkça daha iyi anlaşılmaktadır. Çünkü her şeyden önce çalışanın, rekabette işverenin isteğine göre esnetilen bir araç değil, insan oluşu üzerinde uzlaşının sağlanması gerekmektedir.

Çalışma hayatının işçi, işveren ve Devlet üçlüsünden oluşan aktörleri esneklikten değişik şekillerde etkilenmektedir. Bu anlamda, esneklik ve çalışma hayatı arasında sıkı bir ilişki kurulabilir. Çalışma hayatında esneklik denilince akla; çalışma süreleri, çalışma biçimleri, ücret, istihdam edilen işçi sayısı, istihdam edilen işçilerin işlevleri, işletmedeki ürünlerin veya hizmetlerin üretileceği yer ve üretici kişiler gibi konuların belirli sabit kalıplara oturtulmadan, çalışma hayatının aktörlerine özellikle işçi ve işverene rahat hareket edebilme serbestisi tanıma gelmektedir. Çalışma hayatında esneklik çağımızın olmazsa olmazlarından birini teşkil etmektedir. Çalışma hayatı ile ilgili esneklik yükümlülüklerini yerine getiremeyen bir ülkenin krizlerden kurtulması mümkün görülmemektedir. Bu nedenle, küreselleşen dünyamızda çalışma hayatının esnekleştirilmesi, önündeki tüm engellerin kaldırılması ve taraflara rahat hareket edebilme kabiliyetinin tanınması gerekmektedir.

Çalışma hayatında esnek uygulamalar yaygınlaştıkça, çalışma hayatının tarafları her zaman kazançlı çıkacaklardır. Aksi düşünüldüğünde, yani çalışma hayatı belirli kalıplara bağlanırsa, sınırlar katı kurallarla çizilirse, o zaman taraflar bazı şeyler kaybetmek durumunda kalabileceklerdir. Artan bilimsel ve teknolojik gelişmeler ve buna bağlı her geçen gün daha çetin hale gelen rekabet koşulları, esnekliği çalışma hayatının asla vazgeçemeyeceği bir olgu haline getirmektedir.

Mademki esneklik çalışma hayatının vazgeçilmez bir olgudur, peki bunun ölçüsü ne olacaktır? Yukarıda örnekleri verilen çalışma hayatının esneklik türleri acaba ne kadar esnetilmelidir? Çalışma hayatında esnekliğin bir ölçüsü yok mudur? Bu ve bunlara benzer sorular her zaman gündeme gelebilmektedir. Ancak, bu

---

<sup>35</sup> ÖNGEN, Tülin; "Sınıf Mücadelesi Rejimi Olarak Esneklik", Petrol-İş, Yayın No: 44, İstanbul, Nisan 1995, s. 832-833.

sorulara verilecek kesin bir yanıt bulmak çok zordur. Çünkü esneklik, çalışma hayatının içinde bulunduğu koşullara göre sürekli değişkenlik gösteren bir durum arz etmektedir. Ayrıca belirtmek gerekir ki, çalışma hayatında günümüzde görülen esneklik biçimlerine, önceden belirtildiği gibi ilerleyen zamanlarda yeni biçimlerin eklenmesi de beklenmektedir. Kuşkusuz, dünyadaki bilimsel ve teknolojik gelişmelere paralel olarak, çalışma hayatında görülen esneklik biçimleri değişecek ve/veya yeni esneklik biçimleri ortaya çıkabilecektir.

### 1. 1. 2. Esnek Çalışma Kavramı

Birçok yeni yaklaşımda olduğu gibi “esnek çalışma olarak” adlandırılan yeni istihdam biçiminin kaynağı da, bilgi teknolojilerindeki gelişme ve rekabettir. Diğer neden gibi görülen olguların (örneğin; işsizliğin bütün dünyada artma eğiliminde olması) kaynağı da, gerçekte rekabet ve gelişen teknolojidir. Teknoloji, bir yandan tüketicilere yeni talep ve tüketim alternatifleri sunarken; aynı zamanda üretim süreçlerinde de yeni fırsatları oluşturmaktadır. Böylece teknoloji; rekabet ve tüketim sarmalı(döngüsü) herkesi kapsamına almakta ve yaşama biçimimiz devamlı olarak bir durumdan diğer bir duruma dönüşmektedir. Dolayısıyla, her konuda olduğu gibi değişim olgusu istihdam biçimlerini de dönüştürmektedir<sup>36</sup>.

Özellikle işyeri düzeyinde yukarıda belirtilen faktörlerin etkisi sonucu; işyeri düzeyinde yeniden yapılanmalar; üretimin, kalitenin ve verimliliğin artırılması gereği, yeni yönetim teknikleri ve insan kaynaklarının yeniden organizasyonu ve yapılanması ve bunlara bağlı olarak çalışma hayatının da esnekleştirilmesi, emeğin daha esnek kullanımı, işverenler açısından yeni istihdam şekillerinin gündeme getirilmesine neden olmuştur<sup>37</sup>. Peter Kisker'e göre bu durum kapitalist üretim ve ekonomi görüşünün bir sonucu olup, endüstri ilişkilerinin yeni bir biçim kazanmasında etkili olan kavramlar, kapitalistler tarafından koşulların baskısı altında geliştirilmişlerdir. Şirket karlarının artırılması için esnek çalışma yapılmaktadır ve

<sup>36</sup> TROGEN, Güran; “Global Pazarda İşletmenin Rekabet Gücü ve Endüstri İlişkilerinde Yeni Perspektifler”, Global Rekabet, Endüstriyel Değişim ve Türk Sanayii Semineri, KİPLAS, 3 Ekim, 1997, s. 39–43; WINCHESTER, David; “Globalization and Transformation of Industrial Relations in The European Union”, Küreselleşme, Rekabet Gücü ve Endüstri İlişkilerinde Dönüşüm, TEİD, 5. Ulusal Endüstri İlişkiler Kongresi (14–15 Kasım 1996), KAMU-İŞ, Ankara, 1998, s. 37, 46.

<sup>37</sup> ÇELİK, Aysel; “Liberalizm, Globalizasyon, Dünya Rekabeti Işığında Sosyal Devlet Anlayışı ve Sosyal Partnerlerin Geleceği” , Global Rekabet, Endüstriyel Değişim ve Türk Sanayii Semineri, KİPLAS, 3 Ekim–1997, İstanbul, 1997, s. 27–31.

bunun için de iş gücü bu tarz istihdam tercihinin kendisi için iyi olduğu konusunda ideolojik beyin yıkama ile ikna edilmektedir<sup>38</sup>.

Buraya kadar yapılan açıklamalar ışığında esnek çalışmaya işçi ve işveren açısından bakıldığında iki farklı yaklaşımdan söz edilebilir<sup>39</sup>;

Birinci yaklaşım, “esnek çalışma”yı çalışanların yararına olarak değerlendirmek ve çalışanların iş yaşamını kendi yaşamlarına uydurmak için başvurdukları çalışma biçimleri olarak ele almaktır. Çalışma kavramının ve çalışmanın çağımızda aldığı farklı biçimler artık işçileri, işi daha farklı değerlendirmeye itmektedir. İş yaşamını kişisel tercihlerine uydurmak isteyen bazı işçiler, kendi özel yaşamlarına uygun çalışma biçimleri aramaktadırlar. Eğitim gereksinimleri, aile gereksinimleri ve emeklilik dönemine ilişkin farklı yaklaşımlar, farklı istihdam biçimlerine yol açabilmektedir.

İkinci yaklaşım, “esnek çalışma”yı işverenler açısından değerlendirmektedir. Bazı işverenlerin işyerlerinde, gerek sayısal anlamda, gerekse yapısal anlamda istihdam esnekliğini aradıkları söylenebilir. İşin niteliğinden dolayı esnek çalışma biçimlerine geçmek isteyen işverenlerle, kişisel tercihlerinden dolayı esnek çalışma biçimlerine geçmek isteyen işçiler, kuşkusuz bu konuda her iki tarafın sorunları ve talepleri göz önüne alınarak, bir uzlaşmaya gidebilirler. Ancak, İşverenler esnekliği “deregülasyon” (düzenleyiciliğe son verilmesi) ile eş tutan bir anlayış içerisinde dirler. Onlara göre esnek çalışma, standart çalışan işçilerin kazanılmış haklarından kurtulmanın bir yoludur. Böyle bir anlayış ile savunulan esnek çalışma, kısa ve güvensiz iş, hafta sonu çalışması, ücret farklılıkları, sendikaların zayıflaması, iş yasalarının zayıflatılması ve nihayet ücret esnekliği adı altında gerçek ücretlerin düşürülmesi ile sonuçlanır. İşverenlerin bu anlayışla savundukları esnek çalışma biçimleri konusunda işçilerin ve sendikaların işverenlerle uzlaşması mümkün değildir.

Avrupa Birliği'nde (AB) artan işsizlik oranları karşısında esnek çalışma, özellikle hükümetler tarafından, yeni istihdam yaratmak amacıyla da savunulmaktadır. Standart çalışan işçilerin kazanılmış sosyal ve sendikal haklarının

<sup>38</sup> KISKER, K.Peter; “Towards The 21. Century Unemployment and New Dimension In Industrial Relations”, Küreselleşme, Rekabet Gücü ve Endüstri İlişkilerinde Dönüşüm, TEİD 5. Ulusal Endüstri İlişkileri Kongresi (14–15 Kasım–1996), KAMU-İŞ Yayını, Ankara, 1998, s. 17–26.

<sup>39</sup> ERDOĞLU, Seyhan; “Türk İşçileri Açısından İş Hukukunda Esneklik”, Çalışma Hayatında Esneklik, Yaşar Eğitim ve Kültür Vakfı, İzmir, 1994, s. 324.

zayıflatılmaması koşuluyla AB'deki bazı sendikalar, hükümetlerin istihdamı artırmak amacıyla esnek çalışma biçimlerini teşvik eden politikalarına olumlu yaklaşabilmektedirler.

### **1.1.2.1. Tanım**

Esnek çalışma, klasik (geleneksel) çalışma düzeninden ayrılmayı ifade eder. Başka bir deyişle çalışanın, yasaların koruması ve düzenlemesi altında bir iş yerinde başlangıcı ve bitişi önceden belirlenmiş kurallarla çalışması yerine, işverenin ve çalışanın toplu iş sözleşmesi veya hizmet akdi gibi hukuki araçları da kullanarak çalışma koşullarını, ihtiyaçlara göre değişik şekilde düzenleyebilmeye imkân veren açık ve serbest bir sistemin kurulmasıdır<sup>40</sup>. Bu sistemde standart olmayan çalışma şekilleri ve süreleri vardır. İşçi, işverenle karşılıklı olarak çalışma düzenini standart olan şekilden farklı olarak belirleyebilmektedir.

Esnek çalışmayı geniş ve dar olmak üzere iki şekilde tanımlayabiliriz. Geniş anlamda esnek çalışma; çalışma yeri, çalışmanın başlama ve bitiş zamanı, çalışma şartları, çalışma biçimi, çalışma karşılığında işçiye ödenecek ücret gibi çalışma ile ilgili tüm konuların sabit bir kalıba oturtulmadan, işçi ve işverenin kendi aralarında anlaşarak belirlemesine imkân veren bir çalışmadır. Dar anlamda esnek çalışma ise, çalışma koşullarından sadece "çalışma süresinin" işçi ve işveren tarafından serbestçe belirlendiği bir çalışmadır<sup>41</sup>.

### **1.1.2.2. Ortaya Çıkışı ve Gelişimi**

Esneklik ve esnek çalışma uygulamaları, oldukça eskilere dayanmaktadır. Ancak, dünyadaki bilimsel ve teknolojik gelişmelere bağlı olarak esnekliğin yapısında ve uygulamalarında sürekli olarak değişimler meydana gelmiştir. Bu gelişmelerin gelecekte de devam edeceği beklenmektedir.

#### **1.1.2.2.1. Endüstri Öncesi Dönem**

Bu dönemde, üretim doğal bir yapı arz etmekte idi. Başlıca ekonomik faaliyet tarım, başlıca üretim aracı da topraktı. Üretici sınıfı teşkil eden köylülerdi. Bunlar mülk edinemezlerdi. Sadece çok az bir toprağı tasarrufları altında

<sup>40</sup> EKONOMİ, Türk İş, a. g. m. , s. 55–79.

<sup>41</sup> ZAIM, a. g. e. , s. 282–283.



bulundurabilirlerdi. Toprağın asıl sahipleri senyörlerdi. Köylüler aynı zamanda senyörlerin hukuki ve siyasi otoritelerine tabi idiler. Bu dönemde çalışmayı birbirinden ayıran kesin bir sınır yoktu. Küçük grupların hepsi bir arada çalışıyorlardı. Herhangi bir konuda uzmanlaşma mevcut değildi. Ortak bir uzmanlaşma vardı; herkes her işi yapabiliyordu. Ayrıca, bu dönemde mesleklerin kompozisyonu çok dardı. Bu çağda belli başlı sınıflar; dua edenler, savaşımlar ve çalışanlardan oluşmaktaydı<sup>42</sup>.

Endüstri öncesi dönemin çalışanları ve bu dönemin çalışma hayatı denilince akla loncalar gelmektedir. Loncalar bir ekonomik ve sosyal sistem olarak asırlar boyu üretim ve çalışma ilişkilerini düzenlemiştir. Batı Avrupa'da ve Osmanlı Türk toplumunda, usta-kalfa ve çırak ilişkilerinin düzenlediği bu sistem 19. yüzyıla kadar sürüp gitmiştir.

Lonca sistemi içinde bir grup ve sınıf farkından ziyade, bir çıkar birliği mevcuttur. Usta bütün gücü ile mesleği çırağa öğretmek ve onu yetiştirmek zorundadır. Böylece lonca düzeni içinde işçi diyebileceğimiz çırak ile işveren diyebileceğimiz ustanın aynı kapalı kuruluşlar içinde bulunduğunu görülmektedir. Çırak belirli safhalardan geçtikten sonra kalfa ve ustalığa yükselmektedir. Her yükselişte belirli törenler yapılmaktadır. Üretim sürecinin niteliğine bağlı olarak bu sistemde işçi ve işveren arasında farklılaşmalar bulunmamakta, ilişkiler doğrudan bir nitelik taşımaktadır. Böylece çalışan işçi, bir yandan üretim sürecinin her safhasında faaliyet göstererek, hammaddeden ürünün bitimine kadar aynı sürecin bir parçası olarak çalıştığı gibi, diğer yandan usta ile olan ilişkileri de, bir mesleğin çıkarları ortak mensupları olmak niteliği taşımaktadır. Böylece küçük zanaat hayatında teknik ve ekonomik iş bölümünün büyük ölçüde sınırlı bulunması, onu fabrika endüstrisinden ayıran en önemli özelliğini teşkil etmektedir. Bu sistem içinde meslek bir yaşama ve çalışma statüsünü belirlemede, üretim sürecinin tamamına hâkim bulunan usta ve kalfa, çok daha büyük bir mutluluk duymaktadır<sup>43</sup>.

Esas itibarıyla, küçük zanaat hayatı sınırlı bir sermaye kullanmakta, mekanik üretim araçlarından ziyade el becerisine ve hünere dayanmaktadır. Üretimin geleneksel yapısı ve kapalı üretim sistemi bu rejimin ana unsurlarını

---

<sup>42</sup> HUBERMAN, Leo; Feodal Toplumdan Yirminci Yüzyıla, (Çev.: M. Belge), Bilim Yayınları, İstanbul, 1974, s. 9.

<sup>43</sup> HUBERMAN, a. g. e. , s. 9.

oluşturmaktadır<sup>44</sup>. Kuşkusuz, bu nitelikleriyle küçük zanaat hayatının usta ve çırak ilişkileri, hiçbir zaman Endüstri Devrimi'nin ortaya çıkardığı işçi ve işveren ilişkileri ile benzerlik taşımamaktadır.

Batı'da Endüstri Devrimi ile ekonomik şanslarını kaybederek çöken lonca sisteminin usta ve kalfaları, yeni ortaya çıkan fabrika endüstrisinin vasıflı işgücünü teşkil ederken, Osmanlı toplumuna fabrika endüstrisi ürünlerinin kapitülasyonların yarattığı olanaklarla rahatlıkla girebilmesi, küçük zanaat hayatının çökmesine yol açmıştır. Osmanlı toplumunda küçük zanaat hayatındaki bu çöküş, bir endüstrileşme hareketi ile tamamlanamadığı için, zanaat hayatının işsiz kalan usta ve kalfaları endüstri işçisi haline dönüşmemişlerdir. Böylece, Batı'daki organik zanaat hayatından fabrika endüstrisine geçiş modeli, Osmanlı toplumunda aynı örneği tekrar edememiştir. Zanaat hayatı bir üretim olduğu kadar, sosyal ilişkileri, çalışma ve iş ilişkilerini de düzenleyen bir sistemdir. 12. yüzyıldan itibaren Türk toplumunda sistemin ahilik denilen bir tarikat hayatıyla dini bir nitelik taşıdığı da görülmektedir. Bu bütün içinde her meslek ve zanaat lonca sistemi içinde bir düzene bağlanmıştır<sup>45</sup>.

#### **1.1.2.2. Endüstrileşme Dönemi**

Endüstrileşme dönemi, Endüstri Devrimi ile başlamıştır. Endüstri Devrimi, makinenin üretimde kullanılması olayıdır. Makineli üretime geçmeden önce tarım dışında, el sanatlarının oluşturduğu küçük bir yapım ve üretim ekonomisi söz konusuydu. Bu kesimde üretilenlerin gerek nicelik, gerek nitelik olarak ekonomide önemli bir ağırlığı da bulunuyordu. Bu nedenle doğal düzen taraftarları, ulusal gelirin sadece tarım sektöründe yaratıldığını ve buradan diğer sektörler arasında bir dağılıma gidildiğini ileri sürmüşlerdir<sup>46</sup>. Fakat Endüstri Devrimi'nden sonra ekonomide en çok değer yaratan sektör artık tarım sektörü değil endüstri sektörü olmuştur.

Endüstri Devrimi'nin ortaya çıkmasına yol açan teknik gelişmeler, ekonomik alanda kullanılmasıyla, üretim artışına ve yeni sosyal yapıların ortaya çıkmasına yol

---

<sup>44</sup> TUNA, Orhan; Sosyal Siyaset, İstanbul, 1966, s. 101.

<sup>45</sup> EKİN, Nusret; Endüstri İlişkileri, Dördüncü Baskı, İstanbul, 1987, s. 5.

<sup>46</sup> KORAY, Meryem; Endüstri İlişkileri, BASİSEN Eğitim ve Kültür Yayınları: No: 22, İstanbul, 1992, s. 14.

açmıştır<sup>47</sup>. Bu süreçle birlikte meydana gelen sosyal yapı değişikliğini, sadece endüstrileşmeye giren kitlelerin meslek değiştirmelerinden ibaret olmayan yeni hayat bir biçimine geçiş şeklinde anlamak gerekir<sup>48</sup>. Çağlar boyunca yazarlar, çağdaşlarının yenilik tutkusu karşısında şaşkınlık duymuşlardır; ama 18. yüzyılın ikinci yarısında bu şaşkınlık adeta günlük hayatın bir parçası olmuştur.1859'da Charles Dickens Endüstri Devrimi ile ilgili olarak şu akıl almaz tabloyu çıkarmaktadır:

“Çağların hem en iyisi ve hem de en kötüsüydü, aynı zamanda, bilgelik, çılgınlık çağıydı. İnanç ve inançsızlık çağıydı; aydınlığın ve karanlığın mevsimi, umudun baharı ve umutsuzluğun kışıydı, hemen bütün her şey vardı önümüzde hem de hiçbir şey yoktu, gökyüzüne doğru yol alırken karşıt yönden de ilerliyorduk”. Anlaşılacağı üzere, o çağ, bizim çağımızdan öylesine uzaktı ki, önde gelen bazı otoriteler, o çağı ister iyi ister kötü anlamda nitelemek için hemen daima en aşırı ve en abartılı terimler kullanır olmuşlardır<sup>49</sup>.

Endüstri Devrimi ilk defa İngiltere’de ortaya çıkmıştır. 18. yüzyılın ikinci yarısından sonraki dönemde ortaya çıkan ve İngiltere’nin ekonomik yapısını tarımsal bir yapıdan, sınaî bir yapıya geçiren tüm değişikliklere “Endüstri Devrimi” adı verilmektedir<sup>50</sup>.

Crafts’a göre, Endüstri Devrimi, ekonomik alanda yaşanan hızlı ve köklü bir değişim süreci olarak anlaşılmalıdır<sup>51</sup>. R.Heilbroner’in yaklaşımı ise biraz daha farklıdır. Ona göre, Endüstri Devrimi; üretimde meydana gelen değişimler ve üretimde makineleşmeye geçilmesi şeklindedir. Heilbroner’a göre ise; fabrikaların ekonomik ve sosyal hayatın merkezine doğru odaklaşması ile karakterize edilebilir<sup>52</sup>. Bunların yanında Endüstri Devrimi, küçük zanaat tezgâh ve atölyelerde yapılan üretimin yerine yeni teknik buluş ve makinelerle donatılmış fabrika üretiminin geçmesi; başka bir deyişle, buhar gücünün yeni bir enerji kaynağı olarak kullanılması şeklinde olmaktadır<sup>53</sup>.

---

<sup>47</sup>ERKAN, Hüsnü; Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme, 2. Baskı, Türkiye İş Bankası Yayınları,1994, s. 4.

<sup>48</sup> AKAT, İlter; Endüstri Toplum Bilimi, Ege Basım, İzmir, 1984, s. 13.

<sup>49</sup> DICKENS, Charles; A Tale of Two Cities, International Book Company, New York, 1958, s. 7.

<sup>50</sup> STEWART, Doty; The Industrial Revolution, London, 1969, s. 4.

<sup>51</sup> CRAFTS, N.F.R. ; “Industrial revolution in England and France; Same Thoughts on The Question, Why was England First?”, The Economic Review, Vol. 22, Issue: 3, August 1977, s. 431.

<sup>52</sup> HEILBRONER, Robert L.; The Making of Ekonomik Society, New Jersey, 1985, s. 78.

<sup>53</sup> TALAS, Cahit; Toplumsal Politikaya Giriş, S.Yayınları, Ankara, 1981, s. 29.

Dünya ekonomisinin, Endüstri Devrimi'nden sonra 18. yüzyıldan, 21. yüzyılın ikinci yarısına kadar olan dönem boyunca üç Endüstri Devrimi geçirdiği genellikle kabul edilmektedir<sup>54</sup>.

Birinci Endüstri Devrimi veya Büyük Endüstri Devrimi 18. yüzyılda İngiltere'de başlamıştır. Teknolojik gelişmelere bağlı olarak, başta örgütsel hayat olmak üzere sosyal hayatın her aşamasında büyük bir gelişme imkânı vermiştir. Bu dönemde meydana gelen teknik gelişmeler, 1735'te A. Derby'nin eritme fırınlarında odun kömürü yerine kok kömürünü kullanarak çelik üretmesi; 1733'te J.Kay,1767'de Arckwright ve 1785'te Cartwright adlı üç İngiliz'in tekstil üretiminde ilk defa makineleri kullanmaları olmuştur<sup>55</sup>.

İkinci devrim 1869'da Gramme makinesinin icadı ve hemen akabinde alternatörlerin, transformatörlerin ve diesel motorlarının icatları önemli teknik gelişmeler olarak nitelendirilebilir. Yine günümüzde verimlilik artışını sağlamaya yönelik ilk hareket olan ve yürüyen bant sistemi olarak adlandırılan, Fordist üretim tarzı da bu dönemin önemli gelişmeleridir<sup>56</sup>.

Üçüncü devrim, başlangıcı 2. Dünya Savaşı'ndan sonraki dönemdir. Bu dönemdeki önemli gelişmeler arasında, termo-nükleer enerjinin kullanılması, mikro elektronik alanındaki gelişmeler, otomasyona geçiş ve bilgisayarın icadı sayılabilir<sup>57</sup>.

Endüstrileşme ile ortaya çıkan işçi sınıfı ve bunların meydana getirdikleri örgütler hak arama ve statülerinin kabul edilmesinde birtakım zorluklarla karşılaşmışlardır. Kuşkusuz, bir ülkede işçi örgütlerinin ortaya çıkmaları ile yürüttükleri mücadeleye o ülkedeki endüstri ilişkileri sisteminin çerçevesini etkilediği gibi, sistemi daha önce ortaya çıkan siyasi mücadelelerin etkisi altında bırakabilir. Bu yüzden işçi örgütlerinin hem ortaya çıkışları ve hem de yapıları farklı ülkelerde farklı özellikler arz edebilmektedir<sup>58</sup>. Örneğin, işçilerin bu dönemde özellikle Fransa'da çok ağır çalışma koşullarına maruz kaldıkları görülmüştür. İşçilerin

<sup>54</sup> Genel Ekonomi Ansiklopedisi, C. 2. Milliyet Kültür Yayınları, İstanbul, 1988, s. 792.

<sup>55</sup> "Endüstri Mirasının Korunması", Mimarlar Odası Ankara Şubesi, (Erişim: <http://www.mimarlarodasiankara.org/?id=2634&sid=01.01.2007>).

<sup>56</sup> "Sanayi İnkılabı", Sosyal Dersleri, (Erişim: <http://sosyaldersi.kebirhost.net/tarih/ortacag/kortacagsanayi.htm> 01.01.2007).

<sup>57</sup> "Endüstri Devrimi'nin Aşamaları", Vikipedi, (Erişim: [http://tr.wikipedia.org/wiki/Sanayi\\_Devrimi#.C3.9C.C3.A7.C3.BCnc.C3.BC\\_A.C5.9Fama](http://tr.wikipedia.org/wiki/Sanayi_Devrimi#.C3.9C.C3.A7.C3.BCnc.C3.BC_A.C5.9Fama) 31.12.2006).

<sup>58</sup> EKİN, Endüstri İlişkileri, a. g. e. , s. 42.

örgütlenmesi yasak olduğu gibi iş koşullarının belirlenmesi amacıyla işverenle görüşmeleri dahi yasaklanmıştır. Bu dönemde Fransa'da, lonca düzeni meclis kararı ile yürürlükten kaldırılmıştır. Lonca düzeninin meclis tarafından ortadan kaldırılması, işçiler aleyhinde bir durum yaratmıştır. Bu durum işçiler tarafından pek sıcak karşılanmamıştır. Çünkü işçilerin haklarını savunacak, refah seviyelerini yükseltmeye çalışacak bir hak arama örgütü mevcut değildi. Bu haklar daha önce lonca düzeninin katı yapısı içinde kısmen sağlanmaya çalışılıyordu. Bu dönemde ortaya çıkan bir diğer gelişme ise, 14 Haziran 1791 günü, burjuvaziyi temsil eden milletvekillerinden "Le Chaplier", kendi adıyla anılan bir yasayı meclis, 17 Haziran 1791'de kabul etmesidir. Bu yasaya göre; işçi ve işverenlerin birlik kurmaları yasaktı. Ayrıca bu yasa her iki tarafın da toplanma hakkını da kaldırmaktaydı<sup>59</sup>.

Fransa'daki bu uygulamanın hemen ertesinde, 1800'lerde İngiltere'de buna benzer bir yasa olan Combination Act yürürlüğe girmiştir. Bu yasa da işçilerin sendikalaşması ve grev yapmaları, ayrıca bütün meslek dernekleri yasaklanmıştır. Combination Act, işçi ile işveren arasında anlaşmazlık çıkması durumunda mahkemeye gidilmesini ve uyuşmazlık hakkındaki kararı mahkemedeki iki hâkimin vermesini öngörmüştü<sup>60</sup>.

Böylece, Endüstri Devrimi'nin kilit dönemi olarak anılan bu dönem sırasında siyasal iktidarın emek ilişkileri alanında ortaya koyduğu tavır, kurumsal açıdan yapılan düzenleme ile belirginlik kazanmıştır. Bununla birlikte çıkan bazı olaylar, bu çözümün geçersiz olduğunu kısa sürede ortaya çıkarmıştır. Örneğin, Fransa'da ortaya çıkan bunalım, devletin sıkı bir denetim sistemi oluşturmasını zorunlu kılmıştır. Bunun sonucu olarak yeni düzenleme yapma ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda, 1813'te derneklerin kurulması ile ilgili düzenleme gerçekleştirilmiş ve bu düzenlemeye göre dernekler kurulabilmiştir. Ayrıca Combination Act'ta 1824'te yürürlükten kaldırılmıştır<sup>61</sup>.

Endüstri Devrimi ile birlikte sosyal yapıda da bazı değişimler meydana gelmiştir. Bu değişimler ilk önce İngiltere'de 18. yüzyılın ortalarına doğru belirmeye başlamış, bir süre sonra öbür Avrupa ülkelerine yayılmaya başlamıştır. Endüstri Devrimi'nin etkileri; şehirleşmenin ortaya çıkması, sermaye birikiminin artması, nüfus

<sup>59</sup> BENEVOLO, Leonardo; Modern Mimarlığın Tarihi, C. 1, (Çev.: A. TOKATLI), Çevre Yayınları, İstanbul, 1981, s. 13-15.

<sup>60</sup> DEMİRCİOĞLU, Murat; Dünyada İşçi Sendikaları, Özgün Matbaacılık, İstanbul, 1987, s. 63.

<sup>61</sup> BENEVOLO, a. g. e. , s. 16; DEMİRCİOĞLU, a. g. e. , s. 64.

artışı, sanayi malları üretiminin artışı, üretim sistemlerinin makineleşmesi ve bunlara bağlı olarak iş bölümü ile uzmanlaşmanın artması, ekonomide serbest girişimciliğe geçilmesi ve rekabetin artması, ulaşım imkânlarının gelişmesinin bir sonucu olarak ticaretin gelişmesi gibi birçok şekilde ortaya çıkmıştır<sup>62</sup>.

Endüstri Devrimi'nin çalışma hayatı açısından ortaya çıkardığı etkiler ise, kırsal kesimde loncaların çökmesi ile işsiz kalan çok sayıda insanın sanayi bölgelerine kayması, düzensiz bir şehirleşmenin ortaya çıkması, işçi sınıfının büyümesi, işbölümü ve uzmanlaşmanın artması, geleneksel toplumlarda önemli bir sosyal işlevi olan ailenin bireyleri arasında bağlılık ve dayanışmanın azalması ve kaybolması şeklinde olmuştur<sup>63</sup>.

Öte yandan Endüstri Devrimi sonrası ortaya çıkan yeni istihdam koşulları bazı sorunları da beraberinde getirmiştir. Burada dikkati çeken nokta fabrika sanayinin gelişmesi ile birlikte işsiz kalan lonca mensubu ve zanaatkârların büyük sanayi şehirlerine akın etmeleri ile ortaya çıkan sosyal sefalettir. Bunun yanında şehirlerdeki çalışma şartlarının oldukça ağır olması da bir başka sorun olarak ortaya çıkmıştır. Gerçekten bu dönemde çalışma sürelerinin günde 16 -18 saat gibi çok uzun, düşük ücretler, kadın ve çocuk işgücünün sömürülmesi, iş kazaları ve meslek hastalıklarının çokluğu göze çarpmaktadır<sup>64</sup>.

#### **1.1.2.2.1. Endüstri İlişkileri Sistemi**

Endüstri ilişkileri sistemi kavramı, çalışma ilişkilerinde etkili kontrollerin kullanılmasında kabul edilen belli başlı bazı değişkenlerin sistematik bir şekilde işbirliğini sağlamaya yönelik tedbirler anlamında kullanılmaktadır<sup>65</sup>. Bu değişkenler normal zamanlarda üç ana çıkar grubundan ibarettir: Bunlar işçiler, işverenler ve

---

<sup>62</sup> BENEVOLO, a. g. e. , s. 17; Bu konuda bkz. , HARTWEL, R. M.; The Causes of The Industrial Revolution, An Assay in, Metodology, The Causes of The Industrial Revolution in England, London, 1967, s. 60.

<sup>63</sup> TALAS, a. g. e. , s. 4.

<sup>64</sup> SOYER, Serap; Endüstri Sosyolojisine Giriş, İzmir, 1996, s. 107.

<sup>65</sup> YODER, Dale; Personnel Management and Industrial Relations, Fifth Edition, Prentice Hall, Englewood, 1965, s. 19.

devlettir. Endüstri ilişkileri sistemi ise, bu gruplar arasında geçerli olan karşılıklı anlayış ve kurallara göre işler<sup>66</sup>.

Oxford okulu, endüstri ilişkileri sistemini kurallar sistemi olarak belirtmektedir. Bu kurallar farklı şekillerde olabilir. Bunlar yasal ve politik düzenlemelerde, sendika düzenlemelerinde, toplu anlaşmalarda, sosyal anlaşmalarda, yönetim kararlarında, gelenek ve uygulamalarda görülür.

Benzer şekilde Hugh Clegg, endüstri ilişkilerinin, “kuralların yapılma, değiştirilme, yorumlanma ve yönetilme yöntemleri ile birlikte istihdam ilişkilerinin incelenmesi ve yönetilmesi” olduğunu ileri sürmektedir. Kurallar, süreçte yer alan sendikalar, işveren kuruluşları, devlet organları gibi örgütlerden soyutlanarak anlaşılabilir. Çünkü bu örgütlerin her birinin kendine özgü otorite kaynakları vardır<sup>67</sup>.

İş düzenlemeleri ile ilgili uygulamalar gündemin merkezinde bir kontrol problemini beraberinde getirmiştir. İngiltere’de devletin, 1960’lı yıllarda endüstri ilişkilerini, düşük verimliliği besleyen ve grev faaliyetlerini artıran bir problem olarak tanımlanması, bu anlayışı daha da güçlendirmiştir.

Bu yaklaşımın önemli bir eksikliğini Le Danovan Comission göstermiştir. Önceden yaygın olarak inanıldığı gibi endüstri ilişkileri, tüm ulus düzeyinde sendikalar ve işveren kuruluşları arasında yapılan formel toplu sözleşme sistemi üzerine dayanmaktadır. Ancak, gerçekte durum oldukça farklılık göstermektedir. İşyerinde işçileri, temsilcileri ve yönetimi içine alan enformel bir uzlaşma sistemi vardır. Formel ile enformel sistemin çatışma halinde olduğunu söylemek sistem teorisinin gerçeği açıklayamadığı anlamına gelir<sup>68</sup>.

Yöneticiler, çalışanlar ve devlet kurumları arasındaki karmaşık ilişkiler olarak endüstri ilişkilerinin tanımı, hızla sistemin kurallarının oluşturulmasına ve korunmasına kaymıştır. Endüstri ilişkileri teorisinin temel yapısı ve bu yapıyı belirleyen kurallar, bazı endüstri ilişkileri sisteminin etkisiyle oluşturulmuştur. Sistem

---

<sup>66</sup> ADAMS, Roy J. ; “Küreselleşme ve Endüstri İlişkileri Sisteminin Dönüşümü”, 4. Endüstri İlişkiler Kongresi, 75. Yıldönümünde Uluslar arası Çalışma Örgütü, Küreselleşme ve Türk Endüstri İlişkileri, 4. Endüstri İlişkileri Kongresi, (Çev.: Toker Dereli), Ankara, 1995, s. 61.

<sup>67</sup> BLYTON, Paul/TURNBULL, Peter ; The Dynamics Employee Relations, Mac Millian, London, 1994, s. 20–22.

<sup>68</sup> BLYTON, TURNBULL, a. g. e. , s. 20–22.

teorileri, belli bir düzeyde endüstri ilişkileri ile ilgili değişkenleri sınıflandırmada tam açıklayıcı olmasa bile faydalı bir araç olarak düşünülebilir.

En iyi ihtimalle sistem analizi, teori değil endüstri ilişkilerinin tanımlanmasıdır. Endüstri ilişkileri tamamen endüstrideki istikrar ve düzenlemenin sağlanması ile ilgilidir. Sistem teorisi, değişkenler ve değişkenler arasındaki geri dönüşüme ne kadar dikkat edilirse edilsin yine de vurgunun düzen ve istikrar üzerine devam ettiği görülür.

Endüstri Devrimi ile başlayan sanayileşme hareketi, endüstri ilişkileri sisteminin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bunun sonucu olarak endüstri ilişkileri ile ilgili teorik ve felsefi çalışmalar ve yasal düzenlemeler yapmak zorunlu hale gelmiştir.

#### **1.1.2.2.2. İlk Endüstri İlişkileri Sisteminde Çalışma Hayatı**

Endüstri Devrimi'nden sonra başlayan sanayileşme hareketi ve bu hareketin ortaya çıkardığı yeni sosyal sistem içinde endüstri ilişkilerinin de yapısı yavaş belirmeye başlamıştır. Bu dönemde çerçevesi belirmeye başlayan endüstri ilişkileri sistemi ilkel bir özellik arz etmekteydi. Bunun nedeni, çalışma hayatında egemen ögenin/unsurun loncalar olmasıydı. Çünkü bu dönemde temel etkenler loncalardı. Lonca teşkilatı, kapalı ve disiplinli bir topluluk ruhunu yansıtmaktaydı<sup>69</sup>. Loncalar, tüccar ve zanaat loncaları olmak üzere iki türüydü. Tüccar loncalarının temel amacı, üyelerinin çıkarlarını korumak, aynı zamanda bir ticaret odası gibi örgütlenmek suretiyle, zanaatın kuralları üzerinde baskı oluşturmak ve bu şekilde ticaretteki tekeli korumaktı. Zanaat loncalarının amacı ise biraz daha farklıydı. Bunlar terzi, demirci, dokumacı gibi aynı mesleğe mensup olanları bir araya getirmek suretiyle esnafın çıkarlarını korumayı hedefliyordu<sup>70</sup>.

Loncaların en önemli işlevlerinden birisi mesleki eğitimdi. Sanata girmek ve kademe kademe yükselmek bir takım formalitelerin yerine getirilmesine bağlıydı. İlk önce uzun bir çıraklık dönemi geçirilir; çıraklık sırasında yeterli bir seviyeye geldiği anlaşılanlar kalfalık imtihanına tabi tutulurlar; başarılı olanlar kalfa unvanı alarak

<sup>69</sup> TÜRKDOĞAN, Orhan; Sanayi Sosyolojisi, Türkiye'nin Sanayileşmesi, Töre Devlet Yayınevi, Ankara, 1981, s.130-131.

<sup>70</sup> GISBERT, Pascual; Fundamentals of Industrial Sociology, New Delhi, 1972, s. 12.



mesleğe kabul edilirdi. Usta mertebesine erişebilmek için de aranılan şartlara haiz olmak ve gerekli imtihan ve merasimleri geçirmiş bulunmak gerekli idi<sup>71</sup>.

Ortaçağın üretim sisteminde egemen olan loncalarda çalışanlar günümüz anlamında işçi değildi. Bu düzenin işçileri durumunda bulunanlar, kalfalar ve çıraklardı. Bunları işçilerden ayıran en önemli fark şudur: Kalfa ve çıraklar sürekli olarak işçi kalmak zorunda değillerdi. Belirli bir zaman ve vasıf seviyesine ulaştıktan sonra ustalık statüsüne geçmeleri mümkündü. Yani işçiler işveren olabilirdi. Bütün hayatları boyunca işçi kalmak zorunda değillerdi<sup>72</sup>. Usta -çırak ilişkisi daha çok örf ve adet kurallarına göre işliyordu. Lonca düzeninde çalışma ilişkilerinin belirlenmesinde etkin olan usta idi.

Endüstri ilişkileri sisteminin gelişimindeki diğer önemli adım ise, işçilerin mesleklerinde önemli bir değişim ve yenilik ortaya çıkaran el sanatları sisteminin gelişmesidir. Bu değişimin önemli bir özelliği, zanaatkârların hizmetlerinden ziyade ürettiklerini satmak için gerekli ortamı oluşturmasıdır. Yeni sistemle beraber yeni meslekler, yeni istihdam biçimleri ve yeni otorite şekilleri ortaya çıkmıştır. Ayrıca bu dönemde tüccarlar ürettiklerini satmak, hammaddeyi sağlamak, mallarını pazarlamalarıyla ticaret hayatı yeni bir boyut kazanmış oluyordu<sup>73</sup>.

Yüzyıllardır kapsam itibarıyla çok dar bir çerçeve için üretim yapan ve basit bir piyasaya hitap eden zanaatlarda ortaya çıkan bu yeni gelişmelerden olumlu yönde etkilenmişlerdir. Zanaatkârlar artık kendileri için üretimi bırakıp piyasa için mal üretmeleri sonucu ürünlerin miktarı sürekli olarak artarken, malikânelerde ya da manastırlarda en ilkel yöntemlerle ürettikleri malları çoğu zaman satmak yerine takas eden ya da vergi olarak veren serf veya din adamlarından oluşan zanaatkârların yerini 11. yüzyıldan itibaren kentlerde kendi dükkânlarında çalışan ve piyasa için üretim yapan zanaatkârlar oluyordu<sup>74</sup>.

El sanatları döneminin, endüstri ilişkileri sistemindeki daha ileri değişikliği ise, küçük çiftçi veya ustabaşı loncalarının gelişmesi olmuştur. Bu dönem, el sanatları döneminin sonlarında belirginleşmeye başlamıştır. Küçük çiftçi veya ustabaşçıların ortaya çıkışı, bu değişime genellikle olumlu katkı yapmıştır. Ustabaşçıların birleşme

---

<sup>71</sup> EKİN, Endüstri İlişkileri, a. g. e. , s. 25.

<sup>72</sup> TALAS, a.g. e. , s. 25.

<sup>73</sup> SOMÇAĞ, Selim; Avrupa Feodalizminin Evrimi, İstanbul, 1994, s. 33.

<sup>74</sup> SOMÇAĞ, a.g. e. , s. 33.

çalışmaları ve uzmanlaşmanın artması yeni organizasyonları ortaya çıkarmıştır. Bu dönemin diğer önemli özelliği de örgütlenme ve çalışma hayatında pazarlık sistemine geçilmesidir. Ekonomik alanda ortaya çıkan en önemli oluşumların başında ise, evlerde yapılan üretim tekniğinin fabrikalara aktarılması olmuştur.

Endüstri Devrimi ile birlikte ortaya çıkan gelişme ve değişimler kuşkusuz belirtilenlerle sınırlı değildir. Nitekim dokuma ve tezgâh alanında, üretimde yeni hammaddeler ve makine gücü kullanılmaya başlanmıştır<sup>75</sup>. Bu gelişmeden sonra makineler etkili bir hale gelmiş, çok sayıda işçiyi çevresinde çalışmaya zorlamış, böylece fabrika yaşamı ortaya çıkmış ve günlük hayatın bir parçası olmuştur. Bunun sonucu olarak loncaların yerine ortaya çıkan fabrika sistemi Kapitalizmin doğuşuna yol açmıştır. Bu geçiş döneminde loncalar çok büyük bir güç kaybına uğramışlardır. Yeni endüstriyel birimlerde çalışan yeni bir sınıfın ortaya çıkması, efendi, zanaatkâr ve tüccarların güçlerini de olumsuz yönde etkilemiştir. Aynı zamanda üretimde makineleşmeye geçilmesi piyasalarda mal fiyatlarının büyük ölçüde ucuzlamasına neden olmuştur. Yeni fabrikaların gelişmesinin bir sonucu olarak teknolojik değişimler, hem ticaretin hem de piyasaların gelişmesi sonucunu doğurmuştur. Piyasaların gelişmesi ile birlikte, mal talebi de büyük miktarda artmıştır.

#### **1.1.2.2.3. Endüstri İlişkileri Sisteminin Gelişme Aşamaları**

Endüstri ilişkilerinin geçirdiği gelişim süreci incelendiğinde, endüstri ilişkilerinin farklı ülkelerde, farklı siyasi, kültürel, iktisadi ve sosyal şartların etkisi altında kalarak farklı bir gelişme trendi izlediği görülmektedir. Bu nedenle, her ülkenin endüstri ilişkileri sistemi kendine özgü birtakım özelliklere sahiptir<sup>76</sup>.

Endüstri ilişkileri ile ilgili sınıflandırmalarda belirli ölçütler etkili olmaktadır. Burada aşamalar sınıflandırılırken, temel kıstas Devletin endüstri ilişkileri sistemindeki müdahaleci niteliğidir. Çünkü Devlet, her dönemde, endüstri ilişkileri sisteminin sınırlarını çizen ve sistemin yönünü belirleyen önemli bir aktör olmuştur.

---

<sup>75</sup> PAULINE, Gregg; A Social and Economic History of Britain 1760–1965, George Harap & Co Ltd. London, 1965, s. 45.

<sup>76</sup> KORAY, Endüstri İlişkileri, a. g. e. , s. 32.

### 1.1.2.2.3.1. Kitle Üretim Dönemi

Kitle üretim dönemi, endüstrileşmenin ilk dönemlerine tekabül eden başlangıç dönemini kapsar. Bu dönemde toplu sözleşme ve örgütsel anlamda etkin ve güçlü sendikalar mevcut değildi. Bu nedenle, işçi ile işveren arasında günümüz anlamında bir akit anlayışından söz edilememekteydi<sup>77</sup>.

Makinelerin ortaya çıkması ile kitle üretim dönemi başlamaktadır. Makinelerin gelişip yaygınlaşmasını uzun çalışma saatleri, düşük ücretler ve işsizlik izlemektedir. Yine bu dönemde kadın ve küçük yaştaki çocuklar zor koşullar altında çalışmaya zorlanmışlardır. Devletçe korunmadığı ve örgütlenmelerine izin verilmediği için burjuva karşısında zayıf durumda kalan işçiler, işverenlerin kendilerine önerdikleri ücretleri kabul etmek zorunda kalmışlardır.

Bu dönemde Devletin sosyal hayata müdahalesi pek hoş karşılanmıyordu. Bunun da nedeni, Endüstri Devrimi sonrası ortaya çıkan sosyal kuram ve felsefeler idi. Bu yeni felsefeye göre hükümet iktisadi ve sosyal hayattan kaçınabildiği sürece, genel refahın oluşmasına hizmet edecekti. Liberal düşünce ve laissez-faire felsefesi olarak adlandırılan bu düşünce biçimi, kendini endüstri ilişkiler alanında da hissettirdi ve endüstri ilişkileri sisteminden devletin dışlanmasına neden oldu.

### 1.1.2.2.3.2. Müdahaleci Dönem

1930'lara gelinceye kadar Devletin, iktisadi hayata müdahale etmeme fikri geçerli idi. Buradaki amaç iktisadi hayatın sağlıklı işlemesini sağlamaktır. Fakat Büyük Depresyonun yol açtığı sosyal çalkantı ve 1930'ların müdahaleci işçi-işveren ilişkileri endüstri ilişkilerinde yeni bir anlayışın doğmasına zemin hazırladı. Bu çerçevede yeni anlayış vasıflı vasıfsız ayrımı yapmaksızın tüm sanayi kavrayan, tüm işçileri örgütleme amacını benimseyen özellikler içermekteydi<sup>78</sup>.

Bu dönemde ekonomik ve sosyal yapıda meydana gelen bazı gelişmeler, devletin sosyal hayata, özellikle çalışma hayatına karışmasını ve çalışanları koruyucu bazı hukuksal düzenlemeler getirmesini zorunlu hale getirdi. Devletin çalışma hayatına müdahale ederek iş hukuku kurallarını meydana getirdiği ve

<sup>77</sup> KORAY, Endüstri İlişkileri, a. g. e. , s. 33.

<sup>78</sup>HOERR, John; "What Should Unions Do" , Harvard Business Review, Vol. 8, Issue: 4, May- June 1991, s. 32.

müdahaleci dönem olarak anılan ikinci aşamadan sonra bu dönemi örgütlenme haklarının yaygınlık kazandığı toplu ilişkiler dönemi izledi. Bunun sonucu olarak da sosyal devlet anlayışı gelişti. Bu amaçla çalışma hayatında ilk önce bireysel iş hukuku uygulamaları, ardından çalışanların örgütlenmeleri ile toplu iş hukuku gelişti<sup>79</sup>.

1930'lu yıllarda sendikalar, çağdaş toplumların ekonomi politikalarını belirleyecek fikirlere kaynaklık ettiler. Çoğu sendikalar 1929 krizinden sonra ekonomik krizlere karşı kitle üretimini artıracak Keynesyen politikaları Keynesten önce savundular. Devletin müdahaleci anlayışıyla paralellik arz eden bu yaklaşım sendikaların ekonomik politikaların belirlenmesindeki rollerini de arttırdı<sup>80</sup>.

### 1.1.2.2.3.3.Liberal Dönem

Liberal dönemde çalışma hayatının işleminde belirleyici olan faktör, Devletin müdahaleci rolü ve yasal düzenlemeleri olmakla birlikte, çalışma hayatında taraflar arasındaki ilişkileri belirleyen asıl etken toplu pazarlık ve toplu sözleşmelerin önemli bir ağırlıkta olmasıdır. Burada Devletin asıl fonksiyonu, taraflar ve değişik çıkar grupları arasında denge ve uzlaşma sağlayıcı bir rol oynama şeklindedir<sup>81</sup>. Bu dönemin diğer bir özelliği endüstri ilişkilerinde “kurumsal” yaklaşımların etkin hale gelmesidir<sup>82</sup>.

Bunun sonucu olarak, çalışanların korunmasını sağlayacak düzenlemeler, daha sonra işçilerin örgütlenme ve toplu pazarlık haklarını güvence altına alan toplu iş hukuku ortaya çıkmış ve bu konuda yasal düzenlemeler yapılmıştır.

Bu dönemde sendikaların işlevleri sadece çalışma hayatı ile sınırlı kalmamış ayrıca kamu politikalarının oluşmasında ve işyerlerinde çalışma koşullarının belirlenmesinde etkin bir rol oynamışlar<sup>83</sup>.

<sup>79</sup> KORAY, Endüstri İlişkileri, a. g. e. , s. 33.

<sup>80</sup> DELİCAN, Mustafa; Sanayileşmenin Endüstri İlişkilerine Etkisi, (Yayımlanmamış Doktora Tezi) , İ. Ü. , Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1995, s. 75.

<sup>81</sup> KORAY, Endüstri İlişkileri, a. g. e. , s. 33.

<sup>82</sup> KURTULMUŞ, Numan; Endüstri İlişkilerinin Model İnsan Tipi Açısından İncelenmesi, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İ.Ü. , Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1992, s. 95.

<sup>83</sup> EKİN, Nusret; “Değişim ve Sendikaların Geleceği”, Mercek Dergisi, Yıl: 2, Sa: 6, Nisan 1996, s. 19.

Neo-liberal ekonomi politikalarının yükselişi, 2. Dünya savaşı sonrasında başlayan keynesçi ekonomi anlayışının ekonomik büyüme, tam istihdam, ödemeler dengesi ve enflasyonla mücadele gibi ekonomik tercihlerin bir kenara bırakıldığı yapısal değişimi ifade etmektedir. Sosyal boyutu ağırlıklı olan keynesçi tercihlerin yeniden yapılanma dönemi ile yerlerini yeni tercihlere bırakması sendikacılık tarihi bakımından önemli bir dönüm noktası olmuştur. Neo-liberal politikalar; komünizmin kapitalizm karşısında alternatif olma özelliğini yitirmesi, uluslar arası finans kurumlarının yapısal uyum programları, İngiltere’de Thatcher ve Amerika’da Reagan’ın uyguladığı ekonomi politikaları ve küreselleşme sürecinin ortaya çıkışı ile birlikte tüm dünyada etkinlik sağlamıştır<sup>84</sup>.

Neo-liberaller 1970’li yıllarda ortaya çıkan krizin nedenini emek maliyetinin ve sosyal harcamaların yüksekliği ile açıklamışlardır. Yaşanan bu krizin aşılması için emek maliyetinin, sosyal devlete ilişkin harcamaların düşürülerek, başka bir deyişle; keynesçi ekonomi politikalarının ortadan kaldırılması ile aşılmaya çalışılmıştır. Bu amaçla işgücü piyasaları esnekleştirilmiş ve özelleştirme uygulamalarına gidilmiştir. İşgücü piyasalarının esnekleştirilmesi ve özelleştirme uygulamaları ücretlerin düşmesine ve istihdamın azalmasına neden olmuştur. Neo-liberalizm ile birlikte bireyciliğin yükselmesi sınıf bilincinin zayıflamasına neden olmuştur. Tüm bu gelişmeler sonucunda sendikalar hızla güç kaybetmeye başlamıştır. Ayrıca, neo-liberal politikaların tüm dünyaya yayılması işçilerin ve işçi örgütlerinin kazanımlarının bir kısmının geri alındığı bir süreç olmuştur. Bu süreçte özelleştirme uygulamaları ile devlet küçülmekte, sözleşmeler işyeri düzeyine inmekte, bireysel sözleşmeler yaygınlaşmakta, esneklik her alanda kendisini göstermeye başlamaktadır<sup>85</sup>.

#### **1.1.2.2.4. Endüstri İlişkileri Sistemini Oluşturan Faktörler**

Endüstri Devrimi’nden günümüze kadar olan süreçte, çalışma ilişkilerinin geçirdiği uzun gelişme dönemi incelendiğinde, bu gelişme dönemine ilişkin aşamalar açık bir şekilde göze çarpmaktadır. Bu değişkenlerin ayırt edilmesindeki değişimler ve dönemler endüstri ilişkileri sisteminin de çerçevesini belirlemektedir. Örneğin Edward Gros, bu sistemde belli başlı dört değişkene işaret etmektedir. Bunlar, 1-Kurumsal çerçeve, 2-Statüler ve otorite, 3-Bireylerin mesleği ve 4-Yüz yüze çalışma

<sup>84</sup> ERDOĞAN, Ekrem/AK, Mehmet Zeki; “Neo-Liberal Ekonomik Dönüşüm ve Sendikalar”, (Erşim: <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/7237.pdf> 26.03.2007).

<sup>85</sup>ERDOĞAN/AK, a. g. m. sayfa nosuz.

gruplarının doğası<sup>86</sup>. Gros bu model ile toplumların endüstri ilişkileri sistemlerinin bir analizini yapmıştır. Buna karşılık, endüstri ilişkilerinde sistem yaklaşımını ilk defa ele alan Dunlop olmuştur. Dunlop endüstri ilişkileri sistemine aktörlerden, bağlamlardan, ideolojilerden ve kurallardan oluşan bir bütünlük içinde bakmıştır. Bütün bunlardan hareketle biraz farklı bir model tanımını vermektedir. Dunlop değişen endüstri ilişkileri sisteminde üç temel aktör grubunu tanımlamaktadır. Bunlar, 1-Çalışanlar ve Örgütleri, 2-Yöneticiler ve örgütleri, 3-Çalışanlardan ve çalışma şartlarından sorumlu hükümet kuruluşlarıdır<sup>87</sup>.Yine Dunlop'a göre endüstri ilişkilerinde temel amaç, endüstri ilişkileri sistemini oluşturan her bir aktörün sistem içindeki mevcut yerinin ve rolünün ne olması gerektiğidir.

Dunlop'a göre, endüstri ilişkileri sistemini, mevcut diğer sistemler ve genel olarak sistemi çevreleyen ortam belirler. Bu ortamın genel çerçevesi endüstri ilişkilerini belirlemede aktörler tarafından konan kuralları tespit etmede son derece etkindir. Aktörlerin konumları ve bu konumun statüsündeki değişmelerin endüstri ilişkilerinin ilk ortaya çıktığı dönemde dünya tarihinde meydana gelen olaylardan, ülkelerin sahip oldukları siyasal yapılardan, ekonomik gelişmeden, endüstrileşmeyi yürüten elitlerin yapılarından etkilendiklerini ifade etmiştir<sup>88</sup>. Bu etkileşim sonucu olarak da, sistemin taraflarını oluşturan aktörlerin rol ve statüleri arasındaki ilişkinin dinamiği açısından önemli farklılıklar görülmektedir. Dolayısıyla her ülkenin siyasal sistemi endüstri ilişkileri aktörlerinin ve bu aktörler arasındaki ilişkinin temel kurallarını belirleme özelliğini göstermektedir. Endüstri ilişkileri de, bu ilişkilerin sonuçlarını, teknolojiye gelişmelerin ve artan uluslar arası rekabetin vb. gelişmelerin etkisiyle belirlemektedir.

Bazı çalışma örgütlerinin doğuşu eski uygarlıklara kadar uzanmaktadır. Eski uygarlıkların çoğunda bu örgütlerin ilkel de olsa var olduğu görülmektedir. İlk sistemler bugünün endüstri ilişkileri sistemlerine az çok bir benzerlik göstermektedir. Birçok ilkel toplumda, küçük boy ve klanların bütün üyelerinin aktif yaşamları boyunca çalıştıkları tahmin edilmektedir<sup>89</sup>.

---

<sup>86</sup> GROSS, Edward; Work and Society, New York, Thomas Y. Crowell Company, 1958, s. 14–16.

<sup>87</sup> DUNLOP, John T. ; A Systems Model Industrial Relations in a New Age, By Clark Kerr and Paul D. Staudohar, San Fransisco, 1986, s. 7.

<sup>88</sup> DUNLOP, a. g. e. , s. 15.

<sup>89</sup> ŞENKAL, Abdulkadir; Sendikasıız Endüstri İlişkileri, Kamu-İş, Ankara,1999, s. 16.

#### 1.1.2.2.4.1. İşçiler ve Örgütleri

Endüstri Devrimi'nin ortaya çıkardığı en önemli değişimlerden biri, Marx'ın "proletarya" adını verdiği işçi sınıfıdır. Gerçekten, Endüstri Devrimi'nden sonra el işçilerinin yerine yavaş yavaş fabrika işçisi dediğimiz çalışanlar ikame edilmeğe başlanmıştır. Yeni düzende oluşan işçi sınıfı, üretici bir özelliğe sahipti. Bu dönemdeki işçiler, bir önceki nesle göre daha fazla kazanç sağlamışlar ve yeni üretim metotları ile donatılmışlardır. Ayrıca bu yeni işçilerin çoğunun vasıf seviyesi oldukça yüksekti<sup>90</sup>. Yeni düzenin temel düşüncesi olan liberalizm ile birlikte yeni makinelerin üretim hayatına geçmesi, lonca düzeninin sona ermesine sebep olmuştur. Bu dönemde ortaya çıkan sanayileşme hareketi, ihtiyacı olan vasıflı işgücünü küçük zanaatçılardan, vasıfsız işgücünü de kırsal kesimlerden şehirlere göç eden kişilerden temin ederek, yeni bir sanayi işçi sınıfını ortaya çıkarmıştır<sup>91</sup>. Ortadan kalkan loncalarla birlikte usta ve kalfalar da birer emekçi durumuna geldiler.

Endüstri Devrimi'nin bir sonucu olarak ortaya çıkan işçi denilen yeni emekçi sınıfın yaşam ve çalışma koşullarında zamanla büyük değişiklikler olmuştur. İnsanın gücünü aşan ve insanlıkla bağdaşmayan çalışma koşulları, kadın ve çocukların zor çalışma şartlarına maruz kalmaları, bu dönemin temel özellikleri olarak ortaya çıkmıştır. Fabrikaların hızlı bir şekilde artışı, emek sahiplerinin sayısında da büyük miktarlarda artışlara neden olmuştur. İşçilerin bu artışlardan faydalanarak kurdukları birlikler yasa koyucu tarafından kesin bir şekilde yasaklanmıştır. Bu dönem işçiler için oldukça zor bir dönemdi. Çünkü Fransız ihtilali ile ortaya çıkan ferdiyetçi düşünceler, kurulacak bütün mesleki kuruluşları, kişinin çalışma özgürlüğü ile bağdaşmadığı gerekçesiyle yasaklanmıştı. Ayrıca işçilerin işveren kesimine karşı birleşmeleri ve mücadeleye girişmeleri, iktidarı elinde bulunduran burjuva sınıfını endişelendirmiştir. Bütün bunlara rağmen, işçiler önceleri mesleki teşekkül şeklinde kurdukları ve daha sonra geliştirdikleri örgütlerini geliştirmeyi başarmışlardır. Ayrıca işçiler bu dönemde grev silahını kullanmaktan da geri kalmamışlardı<sup>92</sup>.

Endüstrileşmenin ilk dönemlerinden itibaren, yeni gelişen sendikalara karşı tepkiler sert olmuştur. Hatta bu dönemde sendikalar gereksiz, ekonomik ve sosyal hayatın gelişimi üzerinde hiçbir faydası olmayan, anarşist örgütler olarak görülmüşlerdir. Bu durum 2. Dünya Savaşı'ndan sonraki döneme kadar sürmüştür.

<sup>90</sup> PAULINE, a. g. e. , s. 45.

<sup>91</sup> EKİN, Endüstri İlişkileri, a. g. e. , s. 10.

<sup>92</sup> EKİN, Endüstri İlişkileri, a. g. e. , s. 10.

Ancak, 2. Dünya Savaşı'ndan sonra ise sendikalara daha ılımlı yaklaşmış, ekonomik ve sosyal hayatın işleyişinde olumlu etkileri olduğu konusundaki inanç yaygınlık kazanmıştır. Fakat bu seferki görüşlerin niteliği öncekilerden biraz daha farklıdır. Sanayileşmenin ilk dönemlerinde, sendikalara karşı olan tepkiler, hem işveren ve hem de devlet tarafından doğrudan desteklenmiş ve sendikalara karşı şiddet kullanma yoluna gidilmiştir. Hatta bu örgütler belirli dönemlerde devlet tarafından kapatılmışlardır.

Siyasi rejimin işçi hareketine karşı takındığı sert ve acımasız tavır, sendikacılığın gelişmesi üzerinde büyük ölçüde etkili olmuştur. Bundan başka, işçilere sendikalaşma hakkının tanınması da sendikacılığın gelişmesine yardımcı olmuştur. Buna karşılık işçi hareketlerini şiddet kullanarak bastırmaya yönelik faaliyetler sendikacılığın yasa dışı yollara sapmasına yol açmıştır.

#### **1.1.2.2.4.2. İşverenler ve Örgütleri**

Endüstri ilişkileri sisteminin ikinci aktörü, işverenler ya da temsilcilerden oluşmaktadır. Dunlop'a göre, ikinci aktör durumundaki işverenler ya da örgütlerinin işletmenin sermayesine sahip olmakla bir alakası olmayabilir. Ayrıca özel işletme, kamu kurumu ya da her ikisinin birleşimi de olabilir<sup>93</sup>.

Endüstrileşmenin ilk dönemlerinden itibaren işverenler, işçilere ve işçi örgütlerine sert bir tavır takınmışlardır. Ayrıca bu dönemde işçilerin örgütlenmesini engellemek için her yola başvurmuşlardır. İşverenlerin işçilere karşı tavırları ilk işçi hareketlerinin başladığı 19. yüzyılın başlarında başlamış ve bu tutum günümüze kadar devam etmiştir.

İşverenler bu dönemde yasal mercileri etkileyerek işçilerin kurdukları dernekleri engellemeyi düşünüyorlardı. İşverenlere göre, işçi dernekleri yürürlükteki yasalara aykırılık teşkil etmekteydi. Ayrıca işçi dernekleri taleplerini kuvvet yoluyla kabul ettirmek istediklerinden böyle bir tutum insan haklarına aykırıydı. Böyle bir durum ekonominin ilkeleri ile de çelişiyordu.

Bu dönemde işverenler tarafından yapılan saldırının asıl hedefi işçi ücretleri idi. Ücretlerin sınırlandırılmasına yönelik girişimler, başta İngiltere olmak üzere bütün

---

<sup>93</sup> GÜLMEZ, Mesut; Türkiye'de Çalışma İlişkileri, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara, 1983, s. 19.



Avrupa'ya yayılmıştı. Prenslar, patronlar, parlamenterler ve kent yöneticileri ücretleri sınırlandırmak için birbiriyle adeta yarışıyorlardı. Bu amaçla 1791'de Le Chaplier adında bir milletvekili işverenlerin isteklerini kapsayan yasa tasarısını meclise sundu. Bu tasarının özü işçi-işveren ilişkilerinde devletin tarafsızlığını savunuyordu<sup>94</sup>. Ücretlerin sınırlandırılmasına yönelik bu eylemlerin asıl hedefi hiç şüphe yok ki, sınıf çıkarlarına dayanıyordu. İktidarı, yoksul halk tabakalarının yardımıyla ele geçirmiş bulunan burjuvazi, yeni durumun sağladığı avantajları zor durumdaki işçilerle paylaşmaya yanaşmıyordu. Dahası işçileri etkin siyasal hayatın dışına atma gayretleri vardı.

İşveren sendikaları, gerek işlevleri ve gerekse amaçları bakımından kapitalist ya da karma ekonomik sistemler içinde ortaya çıkmış, endüstri toplumlarına özgü kuruluşlardır. İşveren sendikaları veya birlikleri, ekonomik ve toplumsal alanda kurulan çeşitli çıkar örgütleri içinde, işveren olarak ve çalışma ilişkileri alanında etkinlik göstermek üzere kurulmuş olan kuruluşlardır. Amaçları arasında en başta üye işverenlerin çıkarlarını işçi sendikaları, yasama ve yürütme organları önünde korumak gelmektedir<sup>95</sup>.

#### **1.1.2.2.4.3. Devlet**

Geleneksel endüstri ilişkileri sistemlerinde Devlet, sistemin önemli taraflarından biri olarak kabul edilmektedir. Ayrıca endüstri ilişkileri sisteminin işleyişini sağlama bakımından Devletin önemli fonksiyonları vardır. Bu fonksiyonlar ülkeden ülkeye farklı olmakla birlikte yasal çerçeveyi oluşturma bakımından tek faktör olma özelliğini korumaktadır. Yani sistemin tarafları arasında güç kullanma yetkisine sadece devlet sahiptir. Devletin endüstri ilişkilerine müdahalesi çok çeşitli şekillerde olabilir. Devlet bazen çıkaracağı yasalarla işçiyi koruduğu gibi, bazen de işvereni koruyan yasalar çıkarmaktadır. Burada Devletin üstlendiği rol, genellikle taraflar arasında dengeleyici bir rol şeklindedir<sup>96</sup>.

---

<sup>94</sup>BENEVOLO, a. g. e. s. 14.

<sup>95</sup> PARS, Esin; Türkiye'de İşveren Sendikacılığı, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, No: 373, Ankara, 1974, s. 40.

<sup>96</sup> YODER, a. g. e. , s. 22-23.

İlk dönemlerde işverenler, işçilerin örgütlenmelerinin devlet tarafından engellenmesi için, devlet ve organları üzerinde yoğun bir baskı uygulamışlardır. Onlara göre, devlet işçi-işveren ilişkilerinde tarafsız kalmalıydı. Le Chaplier Yasasının amacı da buydu. Belirli bazı meslek kollarında çalışan yurttaşlara, var olduğunu iddia ettikleri ortak çıkarları için dernekleşme hakkının tanınmaması gerekirdi; zira devlet, çıkarların varlığını hiçbir şekilde tanımamaktadır. Devlet de artık sadece her bireyin özel çıkarları ile kamunun genel çıkarını korumalıydı<sup>97</sup>.

İşçiler, yeni sendikaları vasıtasıyla hayat şartlarının ve yüksek ücret elde etme konusunda hükümet desteğini sağlamada başarısızdılar. Diğer taraftan, işverenler, sendika faaliyetlerinin sınırlanmasında kamu müdahalesini araştırmış ve devletin konumunun belirlenmesinde etkili olmuşlardır. İşçilerin yüksek ücret taleplerinin sağlanmasında ayrıca işverenlere karşı işçileri korumada sendikalar ekonomik ve siyasal açıdan zayıftı. Çünkü onlar hem yeterince gelişmemişler ve hem de devlet himayesinden yoksun bir durumda idiler<sup>98</sup>.

Devletin endüstri ilişkileri sisteminde tarihsel rolüne ve genel fonksiyonlarına kısaca bakılırsa temel noktaları dört grupta toplamak mümkündür.

1-Bireysel ve toplu iş hukuku sanayileşmeyle birlikte gelişme göstermiştir. İş hukukunun temel amacı da işçiyi ve yasal çerçevede düzenlemeler yaparak taraflar arası dengeyi korumak için işletme yönetimleriyle işçiler arasındaki uyuşmazlıkları bir düzene sokmaktır. Doğal olarak yasal sistemin yapısında, işleyişinde ve ekonomiye müdahale biçiminde ülkelerarası birtakım farklılıklar vardır. Örneğin Avustralya ve Alman yasal sistemleri, taraflar arası ilişkileri düzenlemede diğer birçok ülkeye oranla daha fazla düzenleyici bir rol üstlenmişlerdir. Oysa, İngiltere 1970'lere kadar yasal müdahalenin en az olduğu ve iradeye bağlı ilişkileri destekleyen liberal bir ülke konumunda kalmıştır<sup>99</sup>.

2- Ortaya çıkan tüm bu yasal çerçeveler evrensel olarak çalışma koşullarının asgari şartlarını kabul etmişlerdir. Örneğin asgari ücret, haftalık ve günlük çalışma saatlerinin standardizasyonu, iş güvenliği ve sağlığı, tatil süreleri, keyfi işten çıkarmalara karşı korunma gibi konularda tüm ülkeler evrensel nitelikte asgari

<sup>97</sup> DEMİRCİOĞLU, a. g. e. , s. 186–187.

<sup>98</sup> YODER, a.g. e. , s. 22–23.

<sup>99</sup> KELLER, Berndt K. ; The State as Corporate Actor in Industrial Relations Systems,Comperative Industrial Relations, ( Edt.: Ray Adams ), UK, London, 1991, s. 255-256.

şartları kabul etmişlerdir. Bazen bu düzenlemeler siyasi mekanizma ile bazen de bu mekanizmanın dışında İngiltere ve ABD gibi ülkelerde olduğu gibi toplu pazarlık mekanizması ile belirlenmektedir.

3- Gelişmiş Batı ülkelerinde Devlet toplu uyuşmazlıkların içinde yer almaktan kaçınmış ya da bu uyuşmazlıkları çok az sınırlandırmıştır. Çünkü devlet grev hakkını garanti etmektedir. Sadece grevlere ve hatta lokavta karşı tavır alınması, kamunun zarar görmesi veya tahmin edilmeyen zararlı sonuçların ortaya çıkmasına yol açar. Devlet özel ve kamu kesimindeki uyuşmazlıkların çözümünde de üçüncü taraf olarak yer almaktadır. Devlet üçüncü taraf olarak belirlenen kurallar çerçevesinde dışardan uzlaştırıcı ve arabulucu olarak devreye girebilmektedir.

4- Bilindiği gibi, Devletin işçi- işveren ilişkilerinde aktif olarak yer aldığı sektör kamu sektörüdür. Devlet ve diğer kamu kuruluşları işgücünün büyük bir kısmını istihdam eden işveren konumundadır. Dolayısıyla endüstri ilişkileri sisteminin gelişmesinde Devletin ve diğer kamu kuruluşlarının etkisi büyüktür.

Bu genel çerçeveye ülkeler arasında Devletin endüstri ilişkilerine müdahalesi açısından farklılıkların olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Uzun dönemde gelişmiş kapitalist ülkelerde endüstri ilişkilerinin değişik alanlarına sistematik devlet müdahalelerinin olduğu açıktır. Ayrıca bu müdahalenin ölçeği de genişlemektedir. Müdahalenin niteliği ilk başlarda toplu pazarlık sisteminin desteklenmesi yönündeyken daha sonra işgücü piyasasında aktif olmak ve işsizliğe karşı, makroekonomik stratejiler geliştirmek yönünde olmuştur. Savaş sonrası dönemde devlet temelde taraflar arası varılan anlaşmaların koruyucusu konumunda olmuş ve dolayısıyla ikili ilişkide belirli bir tarafın baskın olması önlenmiştir<sup>100</sup>.

Devletin ekonomik hayatı etkin bir şekilde düzenleyici rolü ve ekonomiyi yönetme fonksiyonunun müdahaleci devlet kavramı çerçevesindeki işleyişi 1980'lerin sonlarına yaklaşırken sona ermiştir. Özellikle bu dönemden sonra başa gelen muhafazakâr hükümetlerin benimsediği politikalar, sistemde bir tersine dönüşü işaret etmektedir<sup>101</sup>. Kısaca 1980'lere kadar olan dönemdeki eğilimin temel esası, konuları olabildiğince kavrayan, kuşatan kuralların oluşturulması ve yasal müdahale biçiminde devlet tarafından dayatılması yönünde olmuştur. Oysa

---

<sup>100</sup> KELLER, a. g. e. , s. 257.

<sup>101</sup> KELLER, a. g. e. , s. 257.

1990'ların yeni endüstri ilişkilerinin temel niteliği daha çok esnekliği sağlayan kuralların ve düzenlemelerin oluşturulmasıdır.

Endüstrileşmenin hızlı bir ivme kazanmasıyla çalışma ilişkilerini belirleyen kurallar demetinin ayrıntılı kurallar haline geldikleri görülmektedir. Zamanla bu kuralların işyerindeki çalışma ilişkilerinin belirlenmesinde etkili olduğu ve devletin de katılımını öngördüğü bir sistemin gelişimine yol açmaktadır<sup>102</sup>.

### **1.1.2.2.3. Endüstri Sonrası Dönem**

Çalışma hayatının ilk dönemlerinde üretimin büyük bir çoğunluğu tarım sektöründe görülmekteydi. Endüstri Devrimi ile üretimin, endüstri sektörüne kaymaya başladığı ve bu sektörün tarım ve hizmetler sektörünü geride bıraktığı görülmüştür. Ancak, endüstri sonrası döneme girildiğinde hizmet sektörü lehinde, endüstri ve tarım sektörü aleyhinde bir gelişmenin olduğunu ve bu sürecin günümüzde de devam etmekte olduğu görülmektedir. Bu dönem, bilginin en önemli üretim faktörü olduğu bir dönemdir. Bu dönemde, dünyadaki gelişmelere bağlı olarak, endüstri ilişkileri yeniden yapılanma sürecine girmiştir. Aşağıda bu süreç üzerinde durulmaktadır.

#### **1.1.2.2.3.1. Endüstri İlişkilerinin Yeniden Yapılanması**

Endüstri ilişkilerinde görülen gelişim sürecini toplu pazarlık alanında görmek mümkündür. Geleneksel toplu pazarlığın gerilemesiyle ve yeniden yapılanmasıyla ilgili olarak P.C.Weiler'ın yaptığı değerlendirmeye göre, bunun yerine iki alternatif ön plana çıkacaktır. Birincisi hükümetin endüstri ilişkileri sisteminin işleyişini sağlamak için yapacağı düzenlemelerdir. Çünkü son 15 yılda isteğe göre istihdam (employment at will) kavramı büyük bir bozulma içerisine girdiği gibi, işletme yöneticileri işten çıkarmada olabildiğince serbest kalmışlardır. İkinci alternatif, işletmelerle daha profesyonel insan kaynakları programlarının geliştirilmesidir. Gerçekten bu programlar, bir anlamda sendikaların fonksiyonlarını üstlenmiş gibi çalışacaklar ve işçileri bağımsız sendikalara gerek olmadığına ikna edeceklerdir. Bu programlar arasında, örneğin kalite çemberleri uygulamasıyla işçilerin işyerinde

---

<sup>102</sup> EKİN, Endüstri İlişkileri, a. g. e. , s. 45.

kararlara katılmaları sağlanırken sendikanın yer almadığı şikâyet mekanizmalarıyla da işyerinde adaleti sağlamaya çalışacaklardır<sup>103</sup>.

Bu anlamda, 1970'lerden sonra başta ABD olmak üzere, İngiltere ve Japonya gibi birçok gelişmiş ülkede sendikasız sistemin gelişmesi ile ilgili fikirlere kaynak teşkil edecek çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmalardan çıkan sonuç, sendikasız sistemin hızlı bir şekilde gelişmekte ve birçok ülkede baskın hale gelmekte olduğudur. Bu konuda yapılan çalışmalara ve ortaya atılan görüşlere göre; “sendikasız sistemin gelişimi devam edecek ve geleneksel endüstri ilişkilerinin yerini alacak”tır. Yeniden yapılanma ile ilgili olarak ortaya atılan görüşlerden ispatlanmaya en uygun ve en somut özellikler taşıyan görüş de bu olmaktadır. Çünkü sendikaların gücünde görülen azalmayı rakamsal olarak ispatlamak mümkündür. Yine sendikasız sektörde görülen artışı da ispatlamak mümkündür. Bugün belirtilen gelişmelerin etkileri endüstri ilişkilerinin yapısını değiştirmektedir. Bunun en ilgi çekici örneği ABD'nin en büyük dört sendikasıdan üçünün 1982'de önemli ödünlere vermesidir. Bu dönemde sendikaların etkinliğini azaltan gelişmeler, ödünlü pazarlığı, işsizliğin hızla yayılması, sendikasız sektörün gelişmesi, tekellerin çözülmesi, rekabetin yoğunlaşması, sendikaların geniş ölçüde üye kayıplarına uğraması şeklindedir. Bu gelişmeler sendikaların etkinliğini azaltırken işletme yönetimlerinin gücünün ve belirleyiciliklerinin arttığı dönemde gündeme gelmiş ve uygulanmıştır<sup>104</sup>.

Son yirmi yılda endüstri ilişkileri alanında en önemli tartışma konusu, artan uluslararası rekabetin, teknolojik yeniliklerin ve işgücünün giderek farklılaşmasına karşı ülkelerin endüstri ilişkileri sistemlerinde temel değişimlerin gerçekleşip gerçekleşmeyeceği veya bu değişimin hangi yönde gerçekleşeceği konusu ile ilgilidir. Farklı ülkelerde ve oldukça geniş bir kapsamda yapılan sayısız araştırmada belirlenen ortak nokta, endüstri ilişkileri sistemlerinin geleneksel çizgilerin dışına çıkma hazırlığında olduğudur. Endüstri ilişkilerinin yeniden yapılanmasıyla ilgili olarak ortaya atılan iddialar oldukça fazladır. Geleneksel endüstri ilişkileri sisteminin yeniden yapılanmasındaki temel problem, sistemi meydana getiren aktörlerin yeni yapılanmayla birlikte, sistemin uygulanmasıyla nasıl bir rol üstlenecekleriyle ilgilidir. Bilindiği gibi geleneksel endüstri ilişkileri sisteminde esas olan nokta, işçiler ve işverenler arasındaki mücadelecilik ruhü idi. Yani işçiler ve işverenler, üretim sürecinde

---

<sup>103</sup> ŞENKAL, a. g. e. , s. 26.

<sup>104</sup> STRAUSS, George; “Industrial Relations: Time of Change” , Industrial Relations, Vol. 23, Issue: 1, Winter, 1984, s. 1.

elde edilen hâsıladan mümkün olduğunca fazla pay almak için birbirleriyle kıyasıya bir mücadeleye girdiler.

Endüstri İlişkileri sisteminin yeniden yapılanmasında en çok tartışılan diğer temel nokta ise, şimdiye kadar endüstri ilişkileri sisteminin uçyayağından biri olan sendikaların gelecekteki fonksiyonlarının ne olacağı ile ilgilidir. Açık olarak görülen, başta ABD olmak üzere dünyanın genelinde sendikaların üye kaybettiği ve eskisi kadar kabul görmediğidir<sup>105</sup>. Merkezîyetçi sistemden uzaklaşma eğilimi pek çok ülkede endüstri seviyesindeki pazarlıkları zayıflatmaktadır. Yine ulusal seviyede üçlü yapı bozulmaktadır. Kutuplaşma tartışması, uluslararası ekonomide işçilerin çıkarlarını etkin biçimde korumak için, sendika üyeliği ve sendikanın gücü geleneksel çizgilerin dışında yeniden yapılanması bir zorunluluk haline gelmiştir.

#### **1.1.2.2.3.2. Endüstri İlişkileri Sisteminin Küçülmesi**

Son yirmi yılda başta ABD olmak üzere İngiltere, İtalya, Fransa, Japonya ve daha birçok sanayileşmiş Batı ülkesinde endüstri ilişkileri sisteminin kapsamı içinde olan sendikalı işçi sayısı yaklaşık olarak yarı yarıya azalmıştır. Endüstri ilişkileri sistemi 1980 sonrasında oldukça hızlı bir küçülme dönemine girmiştir. Endüstri ilişkileri sisteminde meydana gelen küçülme, sendikasız endüstri ilişkilerinin genişlemesine yol açmaktadır. Çünkü endüstri ilişkilerinin küçülmesi işçilerin bu sistemi terk edip sendikasız sektöre kaymalarına sebep olmaktadır. Bir işçi ya sendikalıdır ya da sendikasızdır. Dolayısıyla sendikalı sektörle sendikasız sektör arasında ters yönlü bir ilişki ortaya çıkmaktadır.

Sendikasız endüstri ilişkileri sisteminin genişlemesi ya da sendikalı sektörün küçülmesinin çok çeşitli nedenleri vardır. Avrupa'nın kapitalist ülkelerinin bütününde, günümüzde, otuz beş yıl öncesinden dörtte üç daha fazla zenginlik üretilmektedir. Ama üç kattan fazla artan bu üretim, üç kat daha fazla çalışma saati gerektirmemektedir. Bunun önemli nedenleri, başta teknolojik olmak üzere ekonomik ve sosyal alanda meydana gelen gelişmelerdir<sup>106</sup>. Dikkat edilirse, başta teknolojik gelişmeler olmak üzere, artan uluslararası rekabet, işgücünün nitelik yapısındaki değişimler, sendikasızlaştırma politikaları, esneklik uygulamaları vs. gibi gelişmeler,

---

<sup>93</sup> TAVITIAN, Ronald; Trade Union Trends in Western European Perspective; Industrial Relations in urope (Edt.: B.C. Roberts ), London, 1985, s. 230–231.

<sup>106</sup> GORZ, Andre; Kapitalizm, Sosyalizm, Ekoloji, (Çev.: Işık Ergüden), Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 1993, s. 37.

hem çalışmayı ve hem de çalışanları etkilemiş ve çalışmanın günümüzdeki geleneksel anlamı dışında bir çizgiye kaymasına yol açmıştır.

Avrupa endüstri ilişkileri sisteminde iş piyasasının hacminde önemli bir azalma görülmektedir. Örneğin Almanya'da çalışma hacmi hızlı bir şekilde azalmaktadır. Almanya'da 1955'ten bu yana yıllık toplam çalışma hacmi % 30 oranında azalma göstermiştir. Aynı şekilde Fransa'da da 1960 -1990 döneminde çalışma hacmi % 15, son altı yıl içinde ise % 10 azalma göstermiştir. Bu üretkenlik kazanımlarının sonuçları, Jacques Delors tarafından şöyle özetlenmektedir: 1946 yılında, yirmi yaşındaki bir ücretli uyanık geçen hayatının üçte birini işte geçirmek zorundaydı. 1975 'te sadece dörtte birini, bugün beşte birinden daha azını çalışma ile geçirmektedir. Daha da önemlisi, bu son rakam gelecekteki üretkenlik kazanımlarını kapsamamakta ve sadece tüm yıl boyunca tam gün çalışan ücretlileri hesaba katmaktadır. Jacques Delors bugünden itibaren 15 yaşın üstündeki Fransızlar televizyon seyretmekle geçirdikleri süreden daha azını çalışarak geçireceklerini iddia etmektedir<sup>107</sup>. Sanayide istihdam alanında görülen azalma post-endüstriyel dönüşümle birlikte daha da artmıştır. Günümüzde de bu artış bütün hızıyla devam etmektedir. Örneğin 1965 veya 1987 yılları arasında sanayileşmiş ülkelerde istihdamda endüstri sektörünün payı ABD 'de % 35 ten % 19 'a, İngiltere'de % 47'den %20,1'e, F. Almanya'da % 48'den, %31'e, Fransa'da % 39'dan % 19,8 'e, Japonya'da ise % 32 'den % 23,6' ya düşmüştür<sup>108</sup>.

Bütün bu gelişmelerin sonucu olarak, çalışma kavramındaki değişimin daha da devam edeceğini öne sürenler de vardır. Bunların en önemlisi, Gorz'dur. Gorz'a göre, çalışma; endüstri toplumuna özgü bir kavramdır. Bundan dolayıdır ki, endüstri toplumu kendini bir "emekçiler toplumu" olarak görür ve bu noktada kendini diğer toplum tiplerinden ayırır. Başta teknolojik alanda olmak üzere ekonomik ve sosyal alanda meydana gelen gelişmeler, çalışma kavramının daha da daralmasına neden olacaktır. Bunun sonucu olarak Gorz, büyük bir ihtimalle çalışmanın olmadığı bir toplum tipine yani "çalışmasız bir topluma" kaymakta olduğumuzu belirtmektedir. Hatta Gorz daha da ileri giderek post-endüstriyel toplumda nüfusun çok az bir kesiminin çalışacağını ve teknoloji sayesinde şimdiki insanların ürettikleri mal ve hizmeti çok az sayıda çalışanın üreteceği iddiasında bulunmaktadır. Bu az sayıdaki çalışanın ürettiği gayri safi milli hâsıla diğer insanlar arasında bölüştürülecek ve

<sup>107</sup> GORZ, Kapitalizm, a. g. e. , s. 37.

<sup>108</sup> İBBK İstatistikleri, Ankara,1990, s. 19.

herkese bu hâsıladan "sosyal gelir" adını verdiği bir gelir verilecek ve insanların çalışmasına gerek kalmayacaktır<sup>109</sup>. Böylece "Jobless growth" adı verilen yeni hipotez doğrulanacak olursa, geleceğin toplumu bir işsizler toplumu olabilecektir<sup>110</sup>.

Ayrıca son yıllarda işgücünde de bir parçalanma görülmektedir. Bir kısım işgücü çekirdek; işçi olarak iyi çalışma koşullarına ve iş güvenliğine sahip olurken, diğer bir kısım işçiler daha olumsuz koşullarla çalışmaktadırlar. Bu çerçevede birçok Avrupa işçi sendikası yüksek işsizlik sorununu hafifletebilmek için, çalışma saatlerinin düşürülmesini (kısa çalışma saatleri, uzun tatiller, erken emeklilik) gündeme getirmektedir. Kuşkusuz bu tür yöntemler genel olarak, iş hacminin daraldığı ortamlarda işverenlerce de desteklenmektedir. Çalışma saatlerinin azalmasıyla başlayan gelişme esnek çalışma saatleri uygulamasının benimsenmesine kadar devam etmektedir<sup>111</sup>.

Endüstride ortaya çıkan daralma, başta gelişmiş ülkelerde olmak üzere gelişmekte olan ülkelerde de işsizliğin artmasına yol açan önemli bir faktör olarak kendini hissettirmektedir<sup>112</sup>.

### **1.1.2.2.3.3. Endüstri İlişkilerinden Kaçış**

Endüstri ilişkilerinin geleceği ile ilgili olarak ileri sürülen bütün öngörülerdeki ortak nokta, sistemden bir kaçış sürecinin yaşanmakta olduğu ve sistemin bir daralama sürecine girdiğidir. Bu görüş birçok uzman tarafından kabul edilmektedir. Hem ABD 'de ve hem de Avrupa'da işyerlerinin ve buna bağlı olarak işçilerin sayısında dramatik bir şekilde düşüşler olmaktadır. Aşağıda Tablo 1'de başlıca Avrupa işletmelerince yayınlanan işten çıkarmalar ve işyerlerinin azalması ile ilgili rakamlar verilmektedir.

<sup>109</sup> Ayrıntı için bkz. TOFFLER, a. g. e. , s. 24. ; DRUCKER, Kapitalist Ötesi Toplum, a. g. e. , s. 43; GORZ, Andre; İktisadi Akılın Eleştirisi, (Çev.: Işık Ergüden), Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 1995, s. 36.

<sup>110</sup> BİRİNCİ, Yüksel; "Globalleşen Dünyada Emek Piyasası" , İktisat Dergisi, Sa: 369, Temmuz 1997, s. 3.

<sup>111</sup> CLARKE, O. ; "Industrial Relations in a Changing Economics Word: Comperative Labour Law,& Industrial Relations in Industrialised Market Economies", Industrial Relations, (Edt.: R. Blainpain), Vol: 2, Issue: 1, The Nedherlands, 1990, s. 17-18.

<sup>112</sup> KORAY, Meryem; Değişen Koşullarda Sendikacılık, TÜSES Yayınları, İstanbul, 1994, s. 80.



**Tablo 1:** Avrupa İşletmelerinde Yeni Personel Azaltışları

İşveren	Ülke	Faal. Alanı	Dönem	Azaltma (1 000 kişide)
Philips	Hollanda	Elektronik	90 -93	75.0
Bundesbahn	Almanya	Ulaştırma	92 -93	50.7
Ferrovie dello Stato	İtalya	Ulaştırma	93 -95	43.1
British Telecom	İngiltere	Haberleşme	92 -93	39.8
British Coal	İngiltere	Enerji	92 -93	31.0
ICI	İngiltere	Kimya	91 -93	21.0
Daimler-Benz	Almanya	Otomotiv	92 -93	33.0
Volkswagen	Almanya	Otomotiv	92 -94	30.0

**Kaynak:** ENDRUWEIT, Gunter; “Batı Avrupa’da Endüstri İlişkilerinin Geleceği”, (Çev.: Berrak Kurtuluş), 3. Ulusal Endüstri İlişkileri Kongresi, Çağdaş Gelişmeler Işığında Türkiye’de Toplu Pazarlığın Otuz Yılı, KAMU-İŞ, Ankara, 1994, s. 38.

Tablo 1’e göre, 1980 sonrasında Avrupa’nın önde gelen birçok büyük firmada işçi azaltmaları yaşanmıştır. Bu durum sadece mevsimlik(geçici) işçi sayısındaki artışla ilgili değil daha çok 1980’lerden sonra dünya’da baş gösteren ekonomideki ve istihdamdaki yapısal dönüşümle ilgili bir durum olarak değerlendirilebilir. Personel azaltmaları 1970’lerden sonra dünyanın birçok ülkesinde uygulanmaya başlanan bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır<sup>113</sup>. Çünkü artan uluslararası rekabet ve teknolojiye gelişmeler ve son dönemde artan özelleştirme uygulamaları işverenleri böyle bir yola itmektir.

Dünyada görülen yeni ekonomik yapılanma, ekonomileri küçük işyerlerine doğru bir akış içine sokmuştur. Günümüzde 100 veya 50’nin altında işçi çalıştıran işyerleri, tümüyle sendikacılık ve toplu pazarlık süreçlerinin dışında kalmaya özen göstermiş ve bunda da başarılı olmuşlardır. Sendikasılaştırma, taşeron uygulaması, işyerlerinin küçültülmesi, kapsam-dışı personel, çırak, stajyer öğrenci istihdamı ve yüksek orandaki işçi devirleri sonucu, işyerlerinin önemli bir kısmı endüstri ilişkileri sisteminin dışında kalmayı başarırken, bir kısım işyerleri ise, toplu pazarlık süreçlerinin etkilerini değişik uygulamalarla zayıflatmışlardır. Ayrıca birçok ülkede artan enformel ekonomi istidama da yansımış ve enformel istihdam büyük

<sup>113</sup>ENDRUWEIT, a. g. m. , s. 38.

boyutlara ulaşmıştır. Böylece ekonomide dinamik toplu pazarlıklara dayalı koruma zayıflamıştır<sup>114</sup>.

Endüstri ilişkilerinde yaşanan kaçış süreci, kendini en belirgin şekilde artan çocuk işgücü, göçmen ve kaçak işçi çalıştırma şeklinde göstermektedir. Gerçekten de, çocukların, göçmenlerin ve kaçak işçilerin yoğun olarak çalıştıkları sektör ve işletmelerin genellikle endüstri ilişkileri sisteminin dışında kaldıkları gözlenmektedir. Böylelikle işletmeler, işgücü maliyetlerini azaltmaya ve sendika baskısından kurtulmak için endüstri ilişkileri sisteminin dışında kalmaya çalışmaktadırlar<sup>115</sup>.

#### 1.1.2.2.3.4. İşbirliğinin Artması

Günümüzde önem kazanan ve endüstri ilişkilerinin gelecekteki yapılanmasında etkili olacağına inanılan bir başka kavram işbirliğidir. İşverenler sendikalarla olan işbirliğini geliştirmek amacıyla işyeri düzeyinde problemleri çözen, işbirliğini kuvvetlendiren programları benimsemektedirler. Bu çabalar çerçevesinde de Japonya'ya özgü uygulamalar uygun modeller olarak değerlendirilmektedir<sup>116</sup>.

2. Dünya Savaşı sonrasında ve özellikle 1960 ve 1970'lerde meydana gelen gelişmeler sonucu olarak, liberal demokrasilerde, hükümetlerle işçi ve sermaye grupları arasında bir temsil sistemi ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla klasik, çoğulcu ve endüstri ilişkilerinin liberal biçimi yerine merkezi, kurumlaşmış ve daha çok koordineli Batı Avrupa tipi çıkar mücadelesi ya da uyuşmazlık tipi çözümler ağırlık kazanmıştır. Crouch'a (1978) göre, işbirliği kavramı modern kapitalizmin temel problemlerinin ideal çözümüydü. Başka bir deyişle, politika ile ekonomi arasındaki ayırımın korunamadığı, sermayenin ve işçi sınıfının örgütlenmesini ve piyasa ilişkilerinin belirleyicilik gücünü kaybettiği bir ortamda düzenin korunması açısından işbirliği çözüm getirici, fayda sağlayıcı bir yaklaşım biçimi olmaktadır<sup>117</sup>. Bu tip bir yaklaşım, birçok ülkeyi bu uygulamaya yöneltmiştir. Avusturya, Hollanda ve bazı

<sup>114</sup> EKİN, Nusret; "2000'li Yıllarda Çalışma Hayatı", (Sorunlar-Öneriler), TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi, C. 13, Sa: 5, Mayıs 1995, s. 8.

<sup>115</sup> EKİN, Nusret; "Türkiye'de Küçük İşyerlerinde Endüstri İlişkileri Açısından Çalışan Çocuklar", Yeni Yüzyıla Doğru Endüstri İlişkileri: Demokrasi, Gelişme ve Çağdaş Çalışma Standartları, II. Uluslararası Endüstri İlişkileri Kongresi, KAMU -İŞ Yayınları, Ankara, 1996, s. 151- 152.

<sup>116</sup> LÖNNROTH, Juhani; "Global Employment Issues in The Year 2000", Monthly Labour Review, Vol. 117, Issue: 9, 1994, s. 7.

<sup>104</sup> KELLER, a. g. e. , s. 258.

<sup>117</sup> KELLER, a. g. e. , s. 258-259.

Kuzey Avrupa ülkeleri bu sistemi benimserlerken İngiltere ve ABD dışında kalmışlardır. Kanada'nın da zaman içinde Kuzey Amerikan modelinden uzaklaşarak, Avrupa tipi üçlü düzenlemelere yöneldiği görülmektedir.

Ulusal seviyede hükümet ve sermaye - işçi gruplarıyla oluşturulan işbirliklerinin amacı Keynesyen refah devleti yönetiminin problemleriyle başa çıkabilmektir. Bu bağlamda fiyat istikrarına kavuşmak, gelir dağılımını sağlamak, ekonomik büyümede devamlılığı oluşturmak, sendikalarla birlikte ücretleri sınırlandırmak ve tam istihdamı sağlamak temel hedefler arasında kabul edilmekteydi<sup>118</sup>. Bu hedeflerin gerçekleştirilmesi ancak hükümet ve sermaye-işçi grupları arasında oluşturulacak karşılıklı işbirliği anlayışı çerçevesinde olabilecektir.

İşletme yönetimlerinin temel amaçlarından biri çalışma koşullarının yeniden değerlendirilmesidir. İşverenler, çalışma koşullarının katılımı yüzünden işletmelerinin hızla değişen rekabet koşullarına ayak uydurmalarını zorlaştırdığını ifade etmektedirler. Bu bağlamda işletme yönetimleri iş sınıflandırmasını genişleterek, işyeri düzeyinde hareket alanını genişletmeyi amaçlamaktadırlar. Çünkü iş sınıflandırmasının genişletilmesi, işçilerin bir işten diğer işe geçişini kolaylaştıracak, çalışma takviminin esnekleşmesini sağlayacak, alt işveren uygulamasına geçişi kolaylaştıracak (özellikle sendikasız alt işveren uygulaması) bir uygulama olmaktadır. İşverenlerin eski kuralların oluşturduğu yapı ile iş rotasyonu ve çalışma grupları çerçevesinde yeni iş ortamı yaratabilmeleri oldukça zordur<sup>119</sup>. Bununla beraber bazı işverenler diğer bir yaklaşım yöntemi olan insan kaynakları yönetimi stratejilerini benimsemekte ve yöneticilerle işçilerin yakın ilişkisini gündeme getirmektedir. Böylece işçilerin kararlara katılımı ve danışma yöntemleri işletmede benimsenmektedir. Ancak bu yaklaşımın temel amacı sendika etkisini bertaraf etmek ya da en aza indirmektir<sup>120</sup> Sosyo-ekonomik karar mekanizmasında işçi-işveren ve devletin üçlü katılımı bazı ülkelerde önemini yitirmeye başlamıştır. Ayrıca işyeri düzeyinde verimlilik esasına dayalı işbirliği (micro-coorporatist) çabaları önem kazanmaya başlamıştır<sup>121</sup>.

---

<sup>118</sup> KELLER, a. g. e. , s. 258-259.

<sup>119</sup> BARBASH, Jack; "Do We Really Want Labor on the Ropes ?", Harvard Business Review, Vol. 27, Issue: 4, July-August 1985, s. 13- 14.

<sup>120</sup> DAVIS, E.; "Trade Unionism In The Future", (Edt.: E. Davis), Rapporteurs Report, International Industrial Relations Association, 9 th World Congress, Sydney, 1992, s. 4-6.

<sup>121</sup> Bu konuda bkz. FREEDMAN, Audrey; "How the 1980's Have Changed Industrial Relations", Monthly Labor Review, Vol. 11, Issue: 2, May 1988, s. 36; MARIO, F. Bognanno/MORRIS, M.

### 1.1.2.2.3.5. Endüstri İlişkileri Yerine Çalışma İlişkileri

Endüstri ilişkileri sistemi dinamik bir yapıya sahiptir. Böyle bir özellik endüstri ilişkilerinin zaman içinde bir farklılaşma geçirmesine neden olmaktadır. Bu nedenle, endüstri ilişkileri kavramının özünde bir değişiklik yapma ihtiyacı belirmektedir. Bunun sonucu olarak, endüstri ilişkileri kavramının değişik anlamlarda kullanıldığı görülmektedir. Bu kavramlardan en önemlisi son yıllarda sıklıkla kullanılmaya başlanan çalışma ilişkileri kavramıdır. Esas itibarıyla çalışma ilişkileri kavramı endüstri ilişkileri kavramından daha geniş bir çerçeveyi ihtiva etmektedir.

Bu çerçevede endüstri ilişkileri ile çalışma ilişkileri kavramları arasında bir ayırım yapmak oldukça güçtür. Ancak zamanla endüstri ilişkileri hem iş sahasında hem de akademik çevrede farklı anlamlar yüklenmiştir. Endüstri ilişkileri; “sermaye ile emek arasında bazen sivrilen bazen bastırılan çatışma için kullanılan yumuşatıcı bir kavram” olarak tanımlanabilmektedir. Genel olarak kamu ve medyada endüstri ilişkileri, tipik olarak sendikalar ve grevlerle ilgili bir kavram olarak kullanılmaktadır. Özellikle endüstri ilişkileri daima uzun grevler, lokavtlar ve iş mücadeleleri ile birlikte algılanmıştır.

Çalışma ilişkileri kavramının kullanılma amacı, çalışma ilişkilerini çalışma hayatında önceden ileri sürülen görüşlerden soyutlamak ve endüstri ilişkileri alanında akademik olarak yapılan araştırmalardan faydalanarak çalışma ilişkileri kavramını geliştirme ihtiyacından kaynaklanmıştır.

Endüstri ilişkilerinin daha çok, sendikalar ile imalat ve maden endüstrisi çalışanları arasında yapılan toplu sözleşme sistemiyle özdeşleştiği görülmektedir. Ancak endüstriyel yapıda ve işgücü kompozisyonundaki değişiklikler, tarım işgücü açısından bu görüşün daha az doğru olduğunu göstermektedir<sup>122</sup>. Hatta yapılan gözlemlerde, durumun hiçbir zaman böyle olmadığı açıklanmıştır. Örneğin, İngiltere' de istihdam edilen işgücünün çoğunluğu asla imalat sektöründe olmamıştır. Çalışma ilişkileri kavramını kullanmak, geleneksel olarak tanımlanan (örneğin mal üretimi ve imalat) endüstrinin öneminin daha az olduğunu gösterir. Bugün işgücünün ¼' ünden azı imalatta istihdam edilmektedir. İngiltere'de 7/10'dan fazla işgücü hizmet sektöründe istihdam edilmektedir. Günümüzde görünen, bu oranın gittikçe

---

Kleiner; “Introduction: Labour Market Institutions and The Future Role of Unions”, Industrial Relations. Vol. 31, Issue: 1, Winter 1990, s. 4–5.

<sup>122</sup> BLYTON, TURNBULL, a. g. e. , s. 7.

daha da yükseleceğidir. Çoğu hizmet sektörlerinin yapısını göstermesi açısından, şimdi işgücünün çoğunluğu, önceden “employee” (işçiler) olarak adlandırılan beyaz yakalı işlerde istihdam edilmektedir. Bundan başka, İngiltere’de işgücünün yarıya yakını, kadın ve ¼’ ü ise part- time sözleşmeli işlerde istihdam edilmektedir. İngiltere’de işgücünün çoğunluğu (6/10’dan fazlası) şu anda sendikaya bağlı değildir. Bazı sektörlerde üye olmayanlar free-rider<sup>123</sup> iken; diğerlerinde ise (daha çok özel hizmet sektöründe) sendika üyeliği çok azdır. Sendikasız işyeri analizleri, ödeme ve şartların belirlenmesi ve işte emeğin yönlendirilmesinin yalnızca toplu sözleşme aracılığıyla olmadığını göstermektedir. Sendikasız firmalardaki çalışma ilişkilerinin özelliği, onların yüksek düzeyde personelleşmiş yapısıdır.

Çalışma ilişkileri, personel yönetiminden ve insan kaynakları yönetiminden farklıdır. Ancak bu ayırım, bu bilim dallarındaki farklılıkları gösterir, yoksa bunlar tamamen ayrı ve hiç ilgisiz alanlar değildir. İnsan kaynakları yönetimi ve personel yönetimi üzerine yapılan araştırmalar ve bu konuda yazılan kitapların çoğu sendikaların varlığını kabul ederler; Ancak bu bilim dallarının temel odak noktası işyerindeki bireydir. Personel yönetimi, temelde, bireylerin seçimi, işe alınması, yetiştirilmesi, geliştirilmesi, yönetilmesi, teşvik edilmesi ve ödüllendirilmesi üzerine odaklanır<sup>124</sup>. Bu konuda endüstri ilişkilerinin yaklaşımı ise biraz farklılık gösterir. Endüstri ilişkileri, kitle üretimin ortaya çıkışından post endüstriyel dönüşüme kadar olan uzun dönem boyunca çalışma hayatının kolektif yönüyle uğraşmıştır. Zaten bu dönemlerde de kitle üretimden kaynaklanan tek tip işçi, tek tip piyasa ve tek tip çalışma koşulları vs. mevcut olduğundan endüstri ilişkileri birey yerine tüm çalışanları aynı görmüş ve hepsiyle toplu olarak ilgilenmiştir.

Endüstri ilişkileri yerine çalışma ilişkileri kavramını kullanmanın bir diğer nedeni de endüstri ilişkileri sisteminde son dönemlerde görülen deregulasyonun önemli etkisi görülmektedir. Çünkü çalışma ilişkileri endüstri ilişkilerine göre daha az kurallar ve sınırlamalar ihtiva etmektedir. Ayrıca çalışma ilişkilerinde kurumların rolü de azalmaktadır.

---

<sup>123</sup> Sendika üyesi olmayan, fakat sendika tarafından korunan işçiler.

<sup>124</sup> BLYTON, TURNBULL, a. g. e. , s. 8.

### 1.1.2.2.3.6. Bilgiye Dayalı Üretim

Endüstri toplumu, ekonomiyi kıt kaynakların kullanımı ve dağıtımı ile ilgili bir bilim dalı olarak tanımlamaktadır. Şu an sürecini yaşamakta olduğumuz bilgi toplumunda bu tanım geçerliliğini kaybetmiştir. Çünkü temel stratejik kaynak haline gelen bilgi, kıt bir kaynak değildir. Bu nedenle bilgi kavramı için azalan verimler yasası geçerli değildir. Aksine artan bilgi birikimi ile artan verim yasası geçerli olmaktadır. Bilgi diğer üretim faktörleri olan sermaye ve toprak gibi birbirini tamamlayan bir üretim faktörü değil tersine onların yerine ikame edilebilen bir üretim faktörüdür. Bilgi diğer üretim faktörlerine göre çok daha akışkan bir özellik taşımaktadır. Günümüzde bilgi, fiber optik kablolarla ışık hızıyla taşınabilmektedir. Bilgi aynı zamanda paylaşılabılır ve bölünebilir özelliklere de sahiptir<sup>125</sup>.

Bilgi toplumu kısaca; ekonomisi bilgiye dayalı toplum olarak tanımlanabilmektedir. Nasıl ki, tarım toplumunun ekonomisi tarıma, endüstri toplumunun ekonomisi endüstriye dayalıysa, bilgi toplumunun da ekonomisi bilgiye dayanmaktadır<sup>126</sup>.

Yaşadığımız çağda, zenginlik bilginin ürünüdür. Bilgi, ekonominin başlıca hammaddeleri ve en önemli ürünleri haline gelmiş bulunmaktadır. Günümüzde zenginlik yaratmak için gerek duyulan sermaye varlıkları arazi, bedensel emek, imalat aletleri ve fabrikalar değildir. Bunları yerini bilgi almış durumdadır.

Bilgi toplumunda en önemli girdilerden insan faktörü ve bilginin niteliğinde değişim ortaya çıkmaktadır. Bilgi, hem kişisel bir kaynak olarak, hem de kilit ekonomik bir kaynak olarak görülmektedir. Günümüzde, bilgi toplumunda ise bilgi anlamlı tek kaynak olarak benimsenmektedir. Geleneksel üretim faktörleri yani doğal kaynaklar, emek ve sermaye ortadan kalkmamakta ancak, ikinci plana düşmektedir. Söz konusu üretim faktörleri bilgi sayesinde elde edilebilir kaynaklardır. Burada bilginin niteliği de önemlidir. İşe yarayan bilgi, sosyal ve ekonomik sonuçlar getirebilecek bilgi önem kazanmaktadır. Bilginin oluşumuna katkı verecek ve bilgiyi kullanacak olan ise insandır. Bilgi toplumunda diğer önemli girdi insan faktörü

<sup>125</sup> ERKAN, Hüsnü; “Bilgi Toplumu ve Bilgi Toplumuna Geçiş”, Bilgi ve Toplum Dergisi, (Erişim: <http://bilgi.ve.toplum.com/erkan1.htm> 15.06.2004).

<sup>126</sup> “Bilgi toplumu nedir?”, Hürriyet İnternet Gazetesi, (Erişim: <http://arsiv.hurriyetim.com.tr/teknoturk/99/12/04/internet/02int.htm> 05.02.2003).

olmaktadır. Burada, dūşünsel anlamda emek faktörünün gelişimi, insana yapılacak yatırımlar ön plana çıkmaktadır<sup>127</sup>.

Bilgi toplumu; yeni temel teknolojilerin gelişimiyle bilgi sektörünün, bilgi üretiminin, bilgi sermayesinin ve nitelikli insan faktörünün önem kazandığı, eğitimin sürekliliğinin ön plana çıktığı, iletişim teknolojileri, bilgi otoyolları, elektronik ticaret gibi yeni gelişmeler ile toplumu ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal açıdan endüstri toplumunun ötesine taşıyan bir gelişme aşaması olarak tanımlanabilir. Sosyo-ekonomik gelişme sürecinde başta insan faktörü ve bilgi olmak üzere tüm alanlarda yapısal değişimi gerekli kılan, endüstri toplumunun uzantısı olarak ortaya çıkan bilgi toplumu, “bilgi ekonomisi”, “endüstri-sonrası toplum”, “bilgi toplumu”, “bilgi çağı” ve benzeri şekillerde ifade edilmektedir. Ayrıca, sosyo-ekonomik gelişme sürecinde tarım devrimi birinci dalga, endüstri devrimi ikinci dalga, enformasyon devrimi veya bilgi toplumundaki gelişmeler ise “üçüncü dalga” olarak nitelendirilmektedir. Üçüncü dalga, ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal alanda yeni bir yaşam biçimi getirmektedir. Bu yeni gelişmeler yeni davranış biçimlerinin oluşmasına yol açmakta ve toplumu standartlaşma ve merkezileşmenin ötesine taşımaktadır. Bu yeni uygarlık, farklı bir dünya görünümünü de beraberinde getirmekte; zamanı, mekânı, mantık ve nedenselliği ele almada kendi özgül biçimlerini geliştirmekte ve geleceğin politikasının ilkelerinin de kendine göre oluşmasına yol açmaktadır<sup>128</sup>.

Tüm dünyayı kısa zamanda etkisi altına alan bilgi toplumunun temel özelliklerini ise endüstri toplumunun özellikleri ile karşılaştırmalı olarak şu şekilde sınıflandırılabilir<sup>129</sup>:

- Endüstri toplumunda maddi sermayenin yerini bilgi toplumunda bilgi ve insan sermayesi almaktadır.
- Endüstri toplumunda mal ve hizmet üretiminde gelişmenin başlangıcı olan buhar makinesinin yerini bilgi toplumunda bilgisayarlar almaktadır.
- Endüstri toplumunda kol gücünün yerini, bilgi toplumunda beyin gücü almaktadır.
- Endüstri toplumunda fiziksel ve dūşünsel anlamda insan sermayesinin üretime katılımı söz konusu iken, bilgi toplumunda dūşünsel anlamda, yükseköğrenim görmüş nitelikli insan sermayesinin üretime katılımı söz konusudur.

<sup>127</sup> AKTAN, TUNÇ, a. g. m. , s. 118–134.

<sup>128</sup> AKTAN, TUNÇ, a. g. m., s. 118–134.

<sup>129</sup> AKTAN, TUNÇ, a. g. m., s. 118–134.

- Endüstri toplumunda endüstri mallarının ve hizmetlerin üretimi yapılmaktadır. Bilgi toplumunda ise bilgi ve teknolojinin üretimi gerçekleşmekte ve bilgi sektörünün ürünü olarak bilgisayar, iletişim ve elektronik araçlar, elektronik haberleşme, robotlar, yeni gelişmiş malzeme teknolojileri gündeme gelmektedir.
- Endüstri toplumundaki fabrikaların yerini bilgi toplumunda bilgi kullanımını içeren bilgi ağları ve veri bankaları (iletişim ağ sistemi) almaktadır. Bilgi, dünyanın her tarafında üretilmekte ve iletişim teknolojisi aracılığıyla anında her tarafa yayılmaktadır.
- Bilgi toplumu işgücünden tasarruf sağlamakta, bu ise kısa dönemde işsizlik, uzun dönemde ise yeni teknolojilerin küresel etkilerini ortaya çıkarmaktadır.
- Endüstri toplumundaki genel eğitimin yerini bilgi toplumunda eğitimin bireyselleşmesi ve sürekliliği almaktadır.
- Endüstri toplumunda; birincil, ikincil ve üçüncül endüstriler tarım, endüstri ve hizmetler, bilgi toplumunda birincil, ikincil ve üçüncül sektörlerin yanı sıra dördüncül sektör olan bilgi sektörü ortaya çıkmaktadır.
- Endüstri toplumundaki özel ve kamu iktisadi kuruluşlardan farklı olarak bilgi toplumunda gönüllü kuruluşların önem kazanmaktadır.
- Endüstri toplumunda başlıca üretim faktörleri emek, tabiat, sermaye, girişimci iken, bilgi toplumunda üretim sürecinde bu üretim faktörlerinin yanı sıra beşinci üretim faktörü teknik "bilgi" ön plana çıkmaktadır.
- Endüstri toplumunda üretilen mal ve hizmetlerin kıtlığı söz konusu iken, bilgi toplumunda bilgi kıt değildir. Bilgi, sürekli artmakta ve artan verimler özelliği içermektedir.
- Endüstri toplumunda üretilen mal ve hizmetlerin bir yerden bir yere taşınmasında uzaklık ve maliyet önemli iken, bilgi toplumunda bilgi otoyolları ile tüketici ile bilgi arasındaki uzaklık önemini kaybetmekte ve maliyetler minimuma inmektedir.
- Endüstri toplumunda tüketici taleplerinin karşılanmasında mal ve hizmetlerin mobilitesi oldukça düşük, bilgi toplumunda ise bilginin mobilitesi kolaydır. Bu durum, bilginin sınırsız bir tüketici tarafından tüketilmesine ve yenilikleri teşvik etmesine yol açmaktadır.
- Endüstri toplumunda temel bilgiyi, fizik, kimya bilimleri, bilgi toplumunda ise; kuantum elektroniği, moleküler biyoloji ve çevresel bilimler gibi yeni araştırma alanlar oluşturmaktadır.



- Endüstri toplumunda politik sistem temsili demokrasi iken, bilgi toplumunda katılımcı demokrasi anlayışının daha belirgin bir önem kazanacağı düşünülmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler neticesinde adına "Tele-Demokrasi" denilen bir değişimin ileriki yıllarda yaşanacağı tahmin edilmektedir.

Bilgi toplumunun yukarıda belirtilen temel özelliklerinden hareketle bilgi toplumu<sup>130</sup>, sanayi toplumunun sosyo-ekonomik gelişme sürecinde yol açtığı gelişmelerden daha farklı, ekonomik alandaki tüm karar birimlerinin ve kurumların yapısında hızlı değişimi ve yeniden yapılanmayı gerektiren bir aşama olarak nitelendirilebilir. Bilgi teknolojilerinin hızla gelişimi, bu gelişmelere aynı hızda ayak uydurabilecek bir toplum yapısını gerektirmektedir. Daha çok gelişmiş ülkelerin ulaştığı ve henüz endüstrileşme sürecini tamamlamış olmasa da gelişmekte olan ülkeleri de etkisi altına alan bilgi toplumu aşamasında, ekonomik politika önceliklerinin bilgi üretimi ve kullanımı yönünde oluşturulması önem kazanmaktadır. Bilgi toplumu aşamasına ulaşmış birçok gelişmiş ülkede ulaşılan gelişmişlik düzeyinin sürekliliğinin korunması amacıyla, giderek bilime, teknolojiye ve insana yatırım unsuru eğitime daha fazla önem verilmektedir. Türkiye'nin ve diğer gelişmekte olan ülkelerin uluslararası alanda gelişmiş ülkelerle aralarındaki gelişmişlik farkının daha fazla açılmaması, ulusal alanda ise kalkınmanın sağlanması açısından, bu ülkelerin bilgi toplumundaki gelişmelere ne ölçüde uyum gösterdikleri önemlidir<sup>131</sup>.

Bilginin ve bilgi teknolojilerinin hızla gelişimiyle şekillenen ve ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel alanları kısa zamanda etkisi altına alan bilgi toplumu aşaması, sosyo-ekonomik gelişme sürecinde tarım toplumu ve endüstri toplumunun ötesinde üretimin ve verimliliğin hızla artmasına yol açmaktadır. Bilgi sektöründeki baş döndürücü gelişmeler, başta insan faktörünün verimliliğine etkilerinden dolayı ekonomik sonuçları yanı sıra sosyal, siyasal ve kültürel alanlarda da hızla yapısal değişimleri beraberinde getirmektedir. Bilgi toplumundaki gelişmeler, insanın verimliliğinin artmasına, ekonomik gelişme düzeyinin artmasına, ayrıca bilimde ve teknolojiye yeni gelişmelerin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Daha çok gelişmiş ülkelerin ulaştığı ve henüz endüstrileşme sürecini tamamlamış olmasa da gelişmekte olan ülkelerin de

<sup>130</sup> Ayrıntı için bkz. ERKAN, Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme, a. g. e., s. 15 ; ERKAN, Hüsni; Bilgi Uygarlığı İçin Yeniden Yapılanma, İmge Yayınevi, Ankara, 2000. s. 47.

<sup>131</sup> AKTAN, TUNÇ, a. g. m. , s. 118–134.

kalkınmaları ve küreselleşme sürecine entegrasyonu açısından süratle ulaşmak için çaba içerisinde olmaları gereken bir aşamadır<sup>132</sup>.

Bilgi toplumunu öneminin gitgide arttığı çağımızda, çalışma hayatı esneklik olgusu ile tanışmıştır. Bilgi toplumundaki gelişmelere bağlı olarak esneklik olgusu da kendisini göstermiş ve çalışma hayatına damgasını vurmuştur.

## **1. 2. ESNEKLİĞİN ÇALIŞMA HAYATINDAKİ YANSIMALARI**

Esneklik, yukarıda da belirtildiği gibi oldukça geniş ve değişik alanlara yansiyabilen bir olgudur. Bu itibarla, esnekliğin farklı alanlarda değişik yansımalarından söz etmek mümkündür. Aşağıda, esnekliğin çalışma hayatındaki temel yansımaları üzerinde durulmaktadır.

### **1. 2. 1. Esneklik ve Post- Fordist Çalışma Hayatı**

Feodal sistemin önünün tıkanmasıyla siyasal anlamda Fransa'da, ekonomik olarak da İngiltere'de başlayan ve kar kovalamacısı şeklinde kendisini gösteren kapitalizm; o dönemde içinde önce zanaat, sonra ise Adam Smith'in dikkat çektiği işbölümü şeklinde bir üretim sistemi içermekteydi. Fakat, zamanla kapitalizmin gelişmesiyle birlikte artan kar hırsı, üretim sisteminde önemli değişiklikleri zorunlu kılmıştır. Girişimciler yeni ürünlerin piyasaya sürülmesi ve o ürünün piyasasının oluşması sayesinde yüksek karlar elde edildiğinin farkına varmışlardır. Bu durum, yeniliği, yenilik tekno-ekonomik paradigmayı tetiklemiş, tekno-ekonomik paradigma da girdilerin ve çalışanın yeni bir üretim sistemi etrafında toplanmasını gerekli kılmıştır. İşte bunun sonucunda, genel olarak 1900–1970 yıllarını kapsayan yeni bir dönem başlamıştır. Bu döneme fordizm veya fordist dönem denilmektedir<sup>133</sup>.

Fordist üretim; yığın üretim temelini montaj hattı dediğimiz üretimin örgütlenmesinin oluşturduğu bir sistemdir. Bu devrimi yaratan kişi ise, Henry Ford'dur. Üretimin örgütlenmesiyle birlikte birim zaman başına üretim artmış, emek kaçağı önlenmiş ve çeşitli ücretlendirme şekilleriyle de karlı bir sistem haline gelmişti. Zaten yayılması da zor olmadı. Başta da söylediğimiz gibi temel yenilik

<sup>132</sup> AKTAN, TUNÇ, a. g. m. , s. 118–134.

<sup>133</sup> GÜÇLÜ, Tansel; “Fordist Üretim Sistemi ve Fordist Dönem (1900–1970)”, (Erişim: <http://iktisatcigozuyle.blogspot.com/2005/08/fordist-retim-sistemi-ve-fordist-dnem.html> 25.01.2006).

montaj hattıdır. Sistem büyük ölçüde montaj hattındaki yenilikleri gerektirmektedir. Bundaki asli sebepten emekten maksimum yararlanmayı sağlamaktır. Dolayısıyla bu da emekte aşırı uzmanlaşmayı (yoğunlaşmayı) sağlamaktadır. Bunun anlamı, doğal olarak işçinin kendisine yabancılaşması ve makine kontrolü altına girmesidir. Ford'un meşhur montaj hattında çalışan işçinin esasında bir tek görevi vardır.

Fakat üretim sistemindeki asıl sıkıntılı durum, Ford'un ve iş arkadaşlarının da bayağı enerjilerini harcamış olan "kusurlu parçalar"dır. Montaj hattının sonuna arıza giderme birimleri eklense de sorun çözülmemiş, nihai üründeki şikâyetler fordist dönemin her anına eşlik etmiştir.

Fordist üretim sisteminin önemli bir diğer özelliği de, nihai ürünü tek tipleştirmesidir. Bu sistemde nihai ürün her birey için aynı kalıplarda üretilir ve sonunda da tüketilir. Yani, üretim yığın halindedir. Aynı standart ve tek tip ürünler bolca üretilir ve halkın tüketimine sunulur. Bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, fordist dönemde kalite henüz önemli değildir. Önemli olan ölçek ekonomilerinden yararlanarak yığın şeklinde üretmektir. Fakat belirtmek gerekir ki, bu kitle halinde üretilen ürünlerin tüketilebilmesi için de istikrarlı bir ekonomik yapı gereklidir. Aslına bakılırsa fordist sistem iktisadın hep talep yönüne ağırlık vermiş ve 70'lerdeki arz şokuyla da çökmüştür.

Böylece fordist üretim tarihe karışırken, fordist üretimin yerini post-fordist üretim almıştır. Post-Fordist üretimde "esneklik", "kalite" ve "müşterinin seçim hakkı" sürekli tekrarlanan anahtar kavramlar haline gelmişlerdir<sup>134</sup>. Post-Fordist üretimin sermaye açısından başarıyla uygulanabilmesinin, esnek çalışma denilen yeni bir istihdam modelinin yerleştirilmesini gerekli kılmıştır. Ancak bu konuda sermayenin karşısına, çalışma hayatında emek-sermaye ilişkilerini düzenleyen mevcut iş yasaları birer engel olarak çıkmaktadır. Bu bağlamda, işveren kesimlerince ekonomik, teknolojik ve sosyal koşullardaki değişimler nedeniyle, söz konusu katı yasaların artık günün koşullarına uyum sağlayamadığı ve değiştirilmesi gerektiği ileri sürülmüştür. Öte yandan, esnek çalışmanın önünü açmak için mevcut yasal düzenlemelerdeki katı hükümler yavaş yavaş esnetilmiş ve günün koşullarına uyumlu hale getirilmiştir.

---

<sup>134</sup> "Post - Fordist Üretimde Sermaye / Ücretli Emek İlişkisi", Birleşik Metal İşçileri Sendikası, (Erişim: <http://members.tripod.com/~metalworkers/yayin/esnek5.htm> 05.03.2006).

Çalışma hayatında belirtilen hakların yaşama geçirilmesi için gerçekleştirilen bu düzenlemelerin, sermayenin günümüzdeki ihtiyaçlarına yönelik olduğu ve işçiyi işveren karşısında korumasız kılmayı amaçladığı ileri sürülmüştür. Bu nedenle de, teknolojik ve sosyal zorunluluk olarak ileri sürülmeleri, ya da işçiler için çeşitli avantajlar yaratacağı iddiaları, işçiler açısından ikna edici olmamıştır<sup>135</sup>.

Post-Fordist üretim sistemlerinin uygulanması sonucu oluşan çalışma hayatı, geleneksel anlamda kalıplaşmış işçi-işveren ilişkilerinin tüm özelliklerini içermediği için esnek çalışma biçimleri olarak nitelendirilen, birbirinden oldukça farklı istihdam biçimlerinin ortaya çıktığını göstermektedir. Üretim süreçlerinde gerçekleştirilen teknolojik yeniden yapılanmanın yeni bazı istihdam biçimlerini olanaklı kılmasının yanı sıra, sendikal mücadelenin ülke ekonomilerinin içinde bulunduğu kriz koşullarında güçsüzleşmiş olmasının, standart dışı istihdam modellerinin ortaya çıkmasında ve giderek yaygınlaşmasında büyük rolü olmuştur<sup>136</sup>. Bu bağlamda, işletmelerde rekabet gücü kazanmak amacıyla son teknolojilere yapılan büyük yatırımların, birim maliyeti aşağıya çekebilmek için, bu teknolojilerden mümkün olduğu kadar uzun saatler yararlanmayı gerektirdiği ve teknolojik gelişmelerin esnek çalışma biçimlerini olanaklı kıldığı ileri sürülebilir.

Standart dışı istihdam modellerinde, bağitlanan bir iş akdine dayanarak, yasalarla sınırlanmış olan belirli günlük ve haftalık çalışma sürelerine göre, günün belli bir saatinde işverene ait işyerine gelip çalışan ve belirli sürelerde izinlerini, tatilini kullanan standart bir işçi tipi yoktur. İşçinin gün içinde çalıştığı saatler, çalışma süresi ve çalıştığı yer değişebilmektedir. Klasik ya da standart hizmet ilişkileri yanı sıra uygulanmaya başlanan bu yeni istihdam biçimleriyle, yarım gün ya da haftanın belirli günleri çalışan veya geçici olarak istihdam edilen, ya da çağrı üzerine işyerine çalışmaya gelen, başka işletmelere ödünç verilebilen, hatta işyerine gelmeden kendi evinde çalışan işçi tipi ortaya çıkmış bulunmaktadır. Bu tür çalışmanın işçiler açısından en önemli olumsuz yanı, iş hukukunun ve sosyal güvenliğin koruyucu etkilerinden uzaklaşmaya yol açmasıdır.

Uluslararası İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Derneği tarafından 1985'de hazırlanmış bir rapora göre 30 değişik standart dışı istihdam türü bulunmakta ve

---

<sup>135</sup> SIMITH, T. ; *Lean Production: A Capitalist Utopia*, International Institute For Research and Education, Amsterdam, 1994, s. 42.

<sup>136</sup> BURROWS, R. /GILBERT, N. / POLLERT, A. ; *Fordism, Post- Fordism and Economic Flexibility*, London, 1992, s. 45.

bunlar bütün dünyada hızla yaygınlaşmaktadır<sup>137</sup>. Örneğin, İngiltere'de 1965 yılında standart dışı istihdam toplam işgücünün sadece % 17'sini oluştururken, bu oran 1985'de % 30'a, 1991'de ise % 40'a yükselmiştir<sup>138</sup>. Öte yandan 1985 yılı itibariyle toplam işgücünün Japonya'da % 15'i, Kore'de % 33'ü, İrlanda'da % 36'sı, Meksika, Peru ve Sri Lanka'da ise % 50'si standart dışı biçimde istihdam edilmekte olduğu görülmektedir<sup>139</sup>.

AB Çalışma Komisyonu 1991 yılında yayınladığı bir Direktif ile standart dışı hizmet ilişkilerini bir düzene sokmaya çalışmış ve üye ülkelere klasik hizmet akitleri ile standart dışı hizmet akitleri arasındaki farkları azaltmaya yönelik önlemler alma yükümlülüğü getirmiştir. Buna göre işveren, standart dışı hizmet akdi ile çalıştırdığı işçiye yapılan iş, çalışma şartları, karşılıklı hak ve yükümlülükler konusunda yazılı bir belge vermekle yükümlü tutulmaktadır<sup>140</sup>. Ayrıca Türkiye'de değişik kesimlerden çok eleştiri alan ve katı kurallar içerdiği iddia edilen 1475 Sayılı İş Kanunu kaldırılmış ve bunun yerine 4857 Sayılı İş Kanunu getirilmiştir.

## 1. 2. 2. Esneklik, Esnek Çalışma ve Enformel İstihdam

Esnek çalışma ilişkileri ile ifade edilen ve hızla değişim gösteren endüstri ilişkileri sistemi ile enformel istihdam arasında bağlantının kaynağı hangisinin neden hangisinin sonuç olduğu sorunsalından hareket etmemektedir. Bu konudaki mevcut analizlerin önemli bir bölümü esnek çalışma ilişkileri bir bölümü de enformelleşme üzerinde odaklaşmaktadır. Çalışma hayatını doğrudan ilgilendiren bu iki kavram kendi içlerinde olduğu kadar birbirleri ile de yakından ilişkilidir. Enformel istihdamın artışı veya azalışı ile esnek çalışma sistemleri arasındaki ilişki, salt birbirini takip eden periyodik bir süreç de değildir. Enformel ekonomiyi etkileyen bir dizi ekonomik ve toplumsal olgulardan biri olarak esnekleşmeden söz etmek mümkündür. Benzer biçimde esnek çalışma ilişkileri de bir ölçüde enformel istihdamın büyümesine yol açabilmektedir. Nitekim, günümüzde uygulanmakta olan neo-liberal ekonomik politikalar, gerek Türkiye'de gerekse Dünyada enformel istihdamı daha yaygın hale getirebilir ve çalışma hayatına ilişkin sorunları çözmede esnekliği bir araç olarak kullanabilir.

<sup>137</sup> CORDOVA, E. ; "From Full Time Wage Employment to Atypical Employment", International Labour Review, Vol: 125, Issue: 6, 1986, s. 645.

<sup>138</sup> World Labour Report, International Labour Office, Cenevre, 1992, s. 32.

<sup>139</sup> CORDOVA, a. g. m. , s. 645.

<sup>140</sup> TUNCAY, Can; Yeni Çalışma Modelleri, Çalışma Hayatında Esneklik, MESS, Yayın No: 222, İstanbul, 1995, s. 32.

Esneklik kavramı ile ilgili tartışmaların 1970 kriz yıllarından sonra ortaya çıkışı ile ideolojik ana eksenin, sermayenin etkinliğinin emek aleyhine artışına dayalı politikalar olduğu anlaşılmaktadır. Esnek uzmanlaşma ve yalın üretim temellerine dayalı üretim politikaları, emek örgütlenmesini değiştirmeye başlamıştır. Türkiye'de üretim yapan işverenlerin bu değişen koşullara ayak uydurabilmeleri, ya da rekabet edebilmeleri ancak esnek üretim ve beraberinde gerçekleşen esnek çalışma koşullarına uyum sağlamaları ile mümkün olmaktadır. Bu bağlamda kısmi süreli çalışma, kamu işyerlerinin özelleştirilmesi, işyerlerinin bütün olarak veya kısmen alt işverenlere devredilmesi en sık rastlanan uygulamalardır.

Kuşkusuz, rekabetin getirdiği koşullar maliyetlerin düşürülmesini mümkün kılmaktadır. İşyerlerinin her halükarda var olacağı varsayımı esas alındığı zaman teknolojik gelişmeler, çalışma düzenini, işçi profilini ve iş anlayışını kökten değiştirmiştir<sup>141</sup>. Bu durumda kayıt dışı istihdamın yaygınlaşması, adeta birer zorunluluk haline gelmiştir. İşte bu noktada esnek çalışma koşullarının gerçekleştirilmesi "iş ve işçinin" korunması amacı ile uygulanmak istenmektedir.

Değişen piyasa koşulları biçiminde açıklanan bir dizi olgu, çalışma hayatındaki değişmelerin de gerekçesi olmaktadır. Enformel istihdamın yaygınlaşması bunlardan sadece bir tanesidir. İşletmeler arasında ücret ve diğer koşulların farklılığından doğan maliyet farklılığı ve buradan oluşan haksız rekabetin önlenmesi amacı ile işverenler enformel istihdamın yaygınlaşmasına karşı çıkmaktadır. Bu noktada var olan ve çeşitli nedenlerle ortaya çıkan sorunları çözmek için esnek çalışma koşulları önerilmektedir.

Enformel istihdam kaynaklarından biri olan işsizlik, aynı zamanda esnek çalışma koşullarının uygulanmasında bir gerekçe olarak ileri sürülmektedir. Sürekli göç nedeni ile işgücünün önemli artış gösterdiği ve modern işgücü piyasası kurallarının tam olarak işlemediği ve enformel istihdamın yaygın olduğu kentlerde bu oran %15'i geçmektedir. Özellikle kırdan kentlere göç edenler, kentsel alanlardaki formal iş piyasasının işgücü fazlasını istihdam edememesi nedeni ile kentlerde var olabilmek için daha çok enformel ilişki kanallarını kullanarak enformel iş piyasasına dahil olmuşlardır<sup>142</sup>.

<sup>141</sup> Birlikte Tedavi Esneklik, MESS Yayın No: 289, İstanbul, 1999, s. 55.

<sup>142</sup> ENDER, Sema; "Ümraniye Bir Kent Kondu", İletişim, İstanbul, 1996, s. 27.

Esnek çalışma koşullarından biri de, çalışma sürelerindeki esneklik biçiminde ortaya çıkmaktadır. Çalışma sürelerindeki esneklik çalışan açısından da belirli kolaylıklar sağlayabilmektedir. Ancak, çalışan ile işyeri arasındaki bağlantının işyerindeki diğer çalışanlarla olan ilişkinin azalması ve kaybolması olasılığı sendikacılık açısından olumsuzluk taşımaya neden olmaktadır. Nitekim, kısmi çalışmanın arttığı işyerlerinde ve ülkelerde işin gereği olarak sendikal faaliyetler zayıflamaktadır.

Kısmi çalışmanın daha çok kadınların çalıştığı işkollarında yaygınlık kazanması da, sendikal örgütlenme açısından ayrı bir engel oluşturmaktadır. Türkiye'de toplam istihdamın %16.6'sı kısmi çalışma içinde görülmektedir. Kısmi çalışanların sendikalaşma oranı yok denecek kadar azdır. Ayrıca, kadın istihdamın da sendikalaşma oranı son derece düşüktür. Kadınların da %28.7'si kısmi olarak çalıştığı dikkate alınır, genel olarak kısmi çalışmanın ve kadın istihdamının sendikalaşma önünde bir engel oluşturduğu anlaşılır<sup>143</sup>.

Gerek Türkiye'de, gerekse Dünya'da işletmeler ölçeklerini küçültmeye başlamışlardır. Bu işletmeler esnek çalışma koşullarına daha fazla uyum gösterebilmek için küçülmektedirler. Bu ölçeklerdeki küçülme çalışma ilişkilerinin esnekleşmesi ve işçilik maliyetlerinin düşürülmesi adına gerçekleşmektedir. Türkiye'de son yıllarda işletme ölçeğinin küçülmesi kimi işletmelerde taşeron firmalar sayesinde gerçekleştirilmektedir. İşletmeler, özellikle yemek, temizlik, yükleme, boşaltma, paketleme, bakım, onarım ve benzeri vasıf düzeyi düşük işleri taşeron firmalara yaptırmaktadırlar. İşgücünün vasıf düzeyinin düşük olduğu dikkate alındığı zaman taşeronlaşmanın önümüzdeki dönemde daha da artması beklenebilir.

Çalışma ilişkilerinde yaşanan gelişmelerin sadece bir kısmı esnekleşme ve enformelleşme bağlamında ele alınabilir. Esnekleşme ya da daha dar anlamı ile esnek çalışma ilişkilerinin başlangıcı olarak kabul edilebilen milat, genellikle dünya ekonomisindeki bunalım ve bundan çıkış arayışlarının formülasyonu ile ifade edilebilir. Gerçi, Dünya ekonomisinde son dönemde yaşanan bunalımın benzerleri veya daha ağırlıklı olanlarına kapitalizmin tarihi içinde her zaman rastlanmıştır. Bu nedenle, son dönemin bir ayrıcalığı yokmuş gibi düşünülebilir. Ancak, her bunalım döneminde çalışma ilişkileri etkilenmekle birlikte esnek çalışma ilişkileri haline

<sup>143</sup> LORDOĞLU, Kuvvet; "Esnekleşme Versus Enformelleşme", Petrol-İş, Yayın No: 58, İstanbul, Mart 2000, s. 872.

dönüş, son dönemdeki kadar geniş ekonomik ve toplumsal anlamda sonuçlar yaratmamıştır.

Teknik ve ekonomik açıdan ortaya çıkan birçok zorunluluk işgücü maliyetlerini aşağı çekmeyi hedeflemektedir. Bu noktada, ulusal ve uluslararası rekabetin esnekleşmenin gerçekleşmesinde birincil bir rol oynadığı anlaşılmaktadır. Rekabetin artışı ise, ticaret önündeki engellerin giderek azaltılması ile ilişkilendirmek mümkün görülmektedir. Dünya ekonomisinin daha fazla ticari bütünleşme çerçevesinde belirleniyor olmasında ve artan dış ticaret hacimlerinde rekabet üstünlüğü kavramına bu yüzyılın başındaki ticaret artışından daha fazla bir anlam yüklemektedir.

Esnekleşme kuralsızlık değildir. Bu anlamda esnekleşme kavramını çalışma hayatında geçerli kılmak isteyen çevreler esnekliğin kurallardan arındırma, kuralsızlaştırma ile paralel hale gelmesini istemeyeceklerdir: Kurallar olsun ama katı olmasın anlayışı esnekleşmede önem taşımaktadır. “Gereği kadar koruma, mümkün olduğu kadar esneklik” ilkesi geçerli hale getirilmek istenmektedir.

Çalışma ilişkilerinde esnekleşme farklı biçim ve türlerde uygulanmasına rağmen sıklıkla akla gelen “çalışma sürelerindeki esneklik” modelidir. Bu modelin temel ilkesi “Az Çalışma ve Az Ücret” sistemi içindedir. Bu yönü ile işçi işini kaybetmeyecek yani enformel ekonomi içine katılmayacak ve işletme de yaşamaya devam edecektir. Böylece taraflar ortak bir çözüme ulaşmış olacaklardır. Sorumluluğun paylaşılması gibi reddedilmesi güç bir kanıttan hareket ederek, mevcut durum yerine değişimi savunur olmak ilk bakışta işçi sınıfının uzun dönemli çıkarları ile de uyumlu gözükmektedir. Ancak, sınıf kavramının hızla değişmesi, işyerlerinin küçülmesi, çalışanların sayıca daha küçük işyerlerinde ve hizmet kollarında istihdam ediliyor olmasına rağmen acaba işçi-işveren ilişkilerinde ortak uzlaşma noktası işgücü maliyetinin düşürülmesi temeline dayalı esnekleşme politikaları ile mi gerçekleşmektedir? Bu sorunun yanıtı bütün teknik zorluklara rağmen ideolojiye dayalı bir kategori olduğunu düşündürmektedir. Temel çelişkilerin saklanması için esnekleşme kavramı kadar etkili bir araç bulmak güçtür<sup>144</sup>.

---

<sup>144</sup>TUNCAY, Can; “İşin Düzenlenmesi Bakımından Esnekleşme Türk Mevzuatının Durumu ve Uygulama Sorunları, Çalışma Hayatında Esneklik ve İş Hukukuna Etkileri”, İş Hukukuna İlişkin Sorunlar ve Çözüm Önerileri, 2000 Yılı Ekim Toplantısı, 5–6–7 Ekim 2000, İstanbul, 1994, s. 151–152.



Enformelleşme kavramının ortaya çıkışı ve gelişimi esnekleşmeye göre daha yakın bir dönemi kapsar. Enformelleşme kavramı ve buna bağlı olarak gelişen enformel istihdam önceleri özellikle gelişmekte olan ülkelerin işgücü piyasalarını etkilerken, daha sonra gelişmiş ülkelerin işgücü piyasalarını da etkiler hale gelmiştir. Üstelik enformel yapıların gelip geçici değil kalıcı özellikler göstermesi, (özellikle fason üretim, göç mekanizmaları, devletin denetimini en aza indiren yapılanmalar) sürecin altında yatan dinamiklerin çeşitliliğini de göstermektedir. Bu bağlamda esnekleşmenin ve işletmelerin özellikle işgücü açısından esnek hale getirilişleri enformel istihdam olanaklarını zorunlu olarak arttırdığı, mevcut emek ve çalışma ilişkilerinin en azından bir kısmının ortadan kaybolmaya başladığını söylemek mümkündür.

### **1. 2. 3. Esneklik ve Firma İlişkisi**

Esneklik, firmanın yapısını oldukça etkilemiştir. Eski hantal ve katı firma yapısı yerini esnek firmaya bırakmıştır. En çok bilinen esnek firma formülasyonu Atkinson ve Meager tarafından yapılmış olanıdır<sup>145</sup>. Esnek firma anlayışının en iyi tanımı, yeniden yapılanma konusunda işletmede esnek istihdam politikasının anahtar unsurlarının hayata geçirilmesini en ön planda tutan “ideal firma” olarak yapılmaktadır. Pratik hayatta, esnek firma söyleminin hükümet politikalarından işverenin istihdam politikasına, iş hukuku mevduatlarından toplu sözleşme pazarlıklarına ve işletme yönetimi danışmanlıklarına kadar çok çeşitli alanda benimsendiği görülmektedir.

Esnek firma yaklaşımında, esnek uzmanlık modelinde olduğu gibi sadece üretimin, organizasyonunun değil, muhasebesinden satış ve pazarlama yöntemlerine kadar, firmanın bütün temel fonksiyonlarında esneklik kazanmanın öneminden söz edilmekle birlikte, en büyük önemin firmanın istihdam politikalarına bağlı olarak geliştirdiği esnekliğe atfedildiği görülmektedir. Atkinson ve Meager'a göre, tipik bir esnek firma ideal olarak üç türlü ekonomik esnekliği gerçekleştirmiş olmalıdır. Bunlar sayısal esneklik, işlevsel esneklik ve ücret esnekliğidir. Bu esneklik türleri ile ilgili ayrıntılı bilgi ileride verilecektir.

---

<sup>145</sup> Ayrıntı için bkz. ATKINSON, J./MEAGER, N. ; Changing Working Patterns: How Companies Achieve Flexibility to Meet New Needs, London, 1986, s. 88.

## 1. 2. 4. Esneklik ve İş Hukuku

Esneklik ile İş Hukuku arasında sıkı bir ilişki vardır. Çünkü, esnekliğin omurgasını İş Hukuku kuralları oluşturmaktadır. Bu kurallar işçi ve işvereni değişik şekillerde etkilemekte ve bunun sonucunda gerek işçilerin gerekse işverenlerin değişik beklentiler içine girmelerine neden olmaktadır. İşverenler işletmeyi korumak amacıyla işçileri değişen ekonomik ve teknolojik koşullara göre değişken şekilde çalıştırmayı hedeflerken; işçiler, çalışma koşul ve biçimlerinin kendilerine daha çok serbest zaman kalmasını sağlayacak şekilde yeniden düzenlenmesini arzu etmektedirler.

İş Hukukunun esnekleştirilmesi, tarafların toplu iş sözleşmesi ve hizmet sözleşmesi gibi hukuki araçlar ile çalışma koşullarını ihtiyaçlara göre değişik biçimde düzenleyebilme olanağı veren açık bir sistemin kurulmasını ifade etmektedir<sup>146</sup>. Hizmet sözleşmesi ile çalışma, işverene bağımlılığı gerektirdiğinden, işverenin işgücü üzerindeki denetim hakkı bulunmaktadır. Esneklik adı altında yapılan yeni üretim organizasyonlarında, işgücü üzerindeki işveren denetimi daha gevşek bir şekilde sürmektedir<sup>147</sup>.

Esneklik kuralsızlık olmayıp işçiyi korumak amacıyla biçimlenen ve ceza yaptırımlarıyla güçlendirilen İş Hukukunun katı kurallarının daha esnek bir yapıya kavuşturulup, işverene rekabete dayanıklı piyasa koşullarına daha çabuk uyum sağlayan bir konum sağlamaya yönelik bir yaklaşımdır. Ancak, İş Hukukunun geleneksel yapısı sözleşme serbestisini sınırlayıcı bir rol oynamaktadır. Buna karşın, hukuk politikası eğilimleri ise, işletmelerin yeni ekonomik sürece ayak uydurabilmeleri amacıyla esnek çalışabilmelerine imkân sağlayan esnek bir İş Hukuku'nun oluşmasına çalışmaktadır. Böylece, İş Hukuku'nun katı ve geleneksel kuralları yumuşatılacaktır. Özellikle Batı ülkelerinde İş Hukuku'nun belirli alanlarında son yıllarda yapılan kanuni düzenlemelerle bir tür "Esnek İş Hukuku" oluşturulmaya çalışılmaktadır<sup>148</sup>. Bu kanuni düzenlemelerle, günlük ya da haftalık belirli mesai saatleri içinde tam gün çalışma, fazla saatlerle çalışma, öğle tatili, hafta tatili, yıllık

<sup>146</sup> GÜNAY, İlhan; "Çalışma Sürelerinde Esneklik", Kamu- İş, İş Hukuku Dergisi, C. 7, Sa: 3, Ankara, 2004, s. 176.

<sup>147</sup> GÜZEL, Ali; "Fabrikadan İnternete İşçi Kavramı ve Özellikle Hizmet Sözleşmesinin Bağımlılık Unsuru Üzerine Bir Deneme", Prof. Dr. Kemal Oğuzman'a Armağan, Ankara, 1997, s. 83.

<sup>148</sup> KUBAN, Arzu; "İş Hukukunun Yeniden Yapılanma Sürecinde Yeni İstihdam Türleri, Çalışma Hayatında Esneklik ve İş Hukukuna Etkileri", İş Hukukuna İlişkin Sorunlar ve Çözüm Önerileri, 2000 Yılı Ekim Toplantısı, 5- 6- 7 Ekim 2000, İstanbul, 2001, s. 26-27.

ücretli izin, dinlenme saatleri, gece dinlenmesi gibi standart iş süreleri anlayışı yerini esnek süreli çalışmaya bırakmaktadır. Çalışma süresi ve işçilere bırakılacak dinlenme sürelerinin değişken bir biçimde kullanılması olan zamana göre esneklik, işin düzenlenmesi bakımından esnekliktir.

İş Hukukunda esnekleşmenin karşılıklı çıkarları uzlaştırıcı olması gerektiğinden, işletme çıkarları gözetilirken işçinin; sağlık, güvenlik ve kişiliği de ihmal edilmemelidir. Bu nedenle İş Hukukunda esneklik bir yandan işletmelerin üretim kapasitesine, piyasa ve rekabet şartlarına uyumunu sağlamak, diğer yandan işçilerin sosyal ihtiyaçlarına daha fazla cevap vermek üzere, katı yasa kurallarının yumuşatılarak tarafları daha çok serbest bırakan bir çalışma sisteminin benimsenmesini ifade eder<sup>149</sup>. İşçiyi korumayı amaçlayan mutlak emredici kuralların terk edilmesi anlamına gelen İş Hukuku'nda esnekleşme, işçi-işveren ilişkilerinde devletin rolünün azalması sonucunu doğuracaktır. Böylece, iş mevzuatı katı standart kurallarından arındırılacak olsa da, bu durum kuralsızlaştırma anlamına gelmeyecektir. Ancak, emredici hükümlerin aksine hizmet akitleri veya toplu iş sözleşmeleriyle çalışma koşullarının tespit edilmesine izin verilmesi gerekmektedir. Gerçekten, esnekliğin gerçekleştirilmesine en önemli engel, İş Hukuku'nda yer alan mutlak emredici hükümlerin aksinin sözleşmelerle değiştirilememesidir. İş Hukuku normlarının esnekleştirilmesi suretiyle, işçi lehine olmasa da sözleşmelere hükümler konulabilmesine olanak tanınması mümkün hale gelecektir.

Ekonomik, sosyal ve teknolojik alandaki değişim ve gelişmeler çalışma hayatında önemli değişikliklere yol açmıştır. Bu değişiklikler İş Hukuku'nun yüz elli yıllık standart kalıplarını ve temel ilkelerini zorlasa ve esneklik kavramı içinde özgürlük, katı kuralları yumuşatma da olsa kuralsızlaştırma (deregulation) değildir. “Mümkün olduğu ölçüde işçinin korunması ve gerekli olduğu ölçüde kuralsızlaştırma” olarak yeni düzenleme şeklinde tanımlanabilir<sup>150</sup>. Gerçekten, esneklik işçi-işveren ilişkilerini tamamen kuraldan arındırma olarak düşünülmemeli, ekonomide uyum yeteneğinin artırılması için işçi işveren ilişkilerinin katı hukuk normlarının baskısından uzak olarak düzenlenebilmesi amacı gözden uzak tutulmamalıdır. Zira kuralsızlaştırma, emredici kuralların ortadan kaldırılması, akit serbestisinin tam olarak kurulması anlamına gelmektedir. Öte yandan, esnekleştirme İş Hukukunun yasal düzenlemelerden arındırılmış olması olarak da nitelendirilemez. Zira

<sup>149</sup> TUNCAY, İşin Düzenlenmesi, a. g. m. , s. 151–152.

<sup>150</sup> EKONOMİ, Türk İş, a. g. m. , s. 60.

esneklikte bu kadar serbestlik söz konusu değildir. Esneklik uğruna işçi korunmasız ve güvencesiz bırakılmamalıdır<sup>151</sup>.

İş Hukukunda esnekliğin işçinin korunması ilkesini ortadan kaldıracak bir anlam taşımaması gerekir. Gerçekten esnekliği "işyerinin ya da sermayenin varlığını sürdürdürebilmesi için gerekli olan her şeyi yapabilmesi" olarak benimsenmesi, İş Hukuku açısından kabul edilemez. Bu nedenle işçinin korunması hiçbir zaman gözden uzak tutulmamalıdır.

İşçiyi korumayı amaçlayan mutlak emredici kuralların terk edilmesi anlamına gelen İş Hukuku'nda esnekleşme, işçi-işveren ilişkilerinde devletin rolünün azalması sonucunu doğuracaktır. Böylece iş mevzuatı katı standart kurallarından arındırılacak olsa da bu durum kuralsızlaştırma anlamına gelmeyecektir. Ancak emredici hükümlerin aksinin hizmet akitleri veya toplu iş sözleşmeleriyle kararlaştırılmasına izin verilmesi gerekmektedir. Gerçekten esnekliğin gerçekleştirilmesine en önemli engel, İş Hukuku'nda yer alan mutlak emredici hükümlerin aksinin sözleşmelerle değiştirilememesidir. İş Hukuku normlarının esnekleştirilmesi suretiyle, işçi lehine olmasa da sözleşmelere hükümler konulabilmesine olanak tanınması mümkün hale gelecektir.

### **1.3. ESNEKLİĞİN ORTAYA ÇIKIŞINDA ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER**

Esnekliğin ortaya çıkışında etkili olan çeşitli faktörden söz edilebilir. Aşağıda, bunlar üzerinde durulacaktır.

#### **1.3.1. Ekonomik Faktörler**

Esnekliğin ortaya çıkışında rol oynayan ekonomik faktörler; ekonomik kriz ve işsizlik, küreselleşme ve rekabet, dünya ekonomisindeki yapısal değişimler şeklindedir.

##### **1.3.1.1. Ekonomik Kriz ve İşsizlik**

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra ekonomik alanda benzeri görülmemiş bir iktisadi büyüme ve yatırım artışı yaşanmıştır. Siyasi ve ekonomik kampaşma

---

<sup>151</sup> TUNCAY, İşin Düzenlenmesi, a. g. m. , s. 154.

dönemi olarak da anılan bu “altın çağ” 1970'lere kadar sürmüştür. Bu dönemin önemli bir özelliği, ABD'nin ekonomik ve teknolojik açıdan rakipsiz bir güç haline gelmesidir. Bu dönem sonrasında ekonomik alanda ortaya çıkan birtakım olumsuz gelişmeler ve bu gelişmelerin ortaya çıkardığı yeni ekonomik çerçeve hükümetlerin ilgi alanlarını enflasyona yöneltmiş ve hükümetlerin benimsedikleri politikalar ekonomik büyüme ve işsizlik oranlarını olumsuz yönde etkilemiştir. Hükümetlerin esas hedefi, ekonomiyi tehdit eden enflasyonun düşürülmesi olmuştur. Çünkü bu dönemde yaygın olan ekonomik düşünce, enflasyon oranlarında gerekli düşüşün kısa sürede gerçekleşmesinden sonra, ekonomik büyümenin canlanacağı ve işsizliğin gerileyeceği yönünde olmuştur. Hükümetler bu dönemde ekonomik büyüme ve işsizlik konularına öncelik verilmesinin enflasyonu hızlandıracağına inanmışlardır. Sonuç olarak, 1973 sonrası gerçekleşen yüksek işsizlik oranları gelecekte ortaya çıkacak daha yüksek işsizlik oranlarına tercih edilmiştir. Kuşkusuz, bu ekonomik düşüncenin uygulanması sonucu işsizlik oranları yükselmiş, sanayinin karlılığı ve yatırımlar düşük seviyede kalmıştır. Kamu politikaları da enflasyonun düşürülmesi sürecinde para ve mali politikalarda daha ciddi, sert tedbirleri gündeme getirmiştir. Ücret seviyelerindeki artış yavaşlarken, iş hacminin artırılması için karlılık ve yatırımlar desteklenmiştir<sup>152</sup>.

1992- 2006 yılları arasında ortaya çıkan durgunluk, işsizlik oranlarını artırmıştır. Bu dönemde işsizlik oranı, 1930'lardakinden daha yüksek bir seviyeye çıkmıştır. Ayrıca, birçok sektörde istihdam oranları da değişmiştir. Bu dönemde bazı sektörlerde istihdam oranları düşerken bazılarında artmıştır. En büyük düşüş imalat sektöründe olmuştur. Hizmetler sektörünün ise önemi artmıştır. İşsizliğin artması ve işgücü yapısının değişmesi de esnek çalışmanın ortaya çıkmasında etkili olmuştur. Bu gelişmelerin yanı sıra, artan uluslararası rekabet, birçok ülkede yeniden yapılanmayı ve esnek işgücü kullanımını zorunlu kılarken, toplu pazarlığın da önemini azaltmış ve işyeri seviyesine indirmiştir<sup>153</sup>.

---

<sup>152</sup> CLARKE, a. g. m. , s. 2-4.

<sup>153</sup> KORAY, Endüstri İlişkileri, a. g. e. , s. 75.

**Tablo 2:** Sanayileşmiş Ülkelerde İşsizlik Oranları

ÜLKELER	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2003	2004	2005	2006
G-7	7,2	7,3	7,2	6,9	7,0	6,8	6,6	6,6	6,6	6,3	6,0	5,8*
ABD	7,5	6,9	6,1	5,6	5,4	5,0	4,7	5,0	6,0	5,5	5,1	4,7*
Almanya	7,7	8,8	9,6	9,4	10,3	11,4	11,4	10,9	9,1	9,5	9,5	8,9*
Fransa	10,4	11,7	12,2	11,5	12,3	12,4	12,0	11,5	9,5	9,6	9,5	9,1*
Japonya	2,2	2,5	2,9	3,1	3,4	3,4	3,4	3,3	5,3	4,7	4,4	4,2*
Kanada	11,3	11,2	10,4	9,5	9,7	9,2	8,8	8,5	7,6	7,2	6,8	6,4*
İtalya	8,8	10,2	11,3	12,0	12,1	12,3	12,2	12,0	8,4	8,0	7,7	?
İngiltere	10,2	10,3	9,4	8,6	8,0	6,9	6,5	6,4	4,9	4,7	4,7	5,1*
AB	9,6	11,1	11,5	11,2	11,4	11,3	10,9	10,5	8,0	8,1	7,9	7,6*

**Kaynak:** OECD, Economic Outlook, Chapter 3, December 1997, (Erişim: <http://www.oecd.org/dataoecd/19/60/2080431.pdf> 25.04.2004) / OECD, Economic Outlook, No: 81, Chapter 3, December 2006, (Erişim: [http://www.oecd.org/searchResult/0,2665,en\\_2649\\_201185\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/searchResult/0,2665,en_2649_201185_1_1_1_1_1,00.html) 03.07.2006). (Verilen kaynaklardaki bilgiler birleştirilerek tablo oluşturuldu)

\* 2006 yılına ait veriler tahmini verilerdir.

Tablo 2'de görüldüğü gibi, işsizlik dünyanın hemen her tarafında büyük bir artış trendine girmiştir. 2005'e gelindiğinde başta sanayileşmiş ülkeler olmak üzere işsizlik birçok ülkede en önemli sorunlardan biri olarak devam ettiği görülmektedir. Ekonomik durgunluk ve işgücü yapısının değişmesi, istihdamın hizmetler sektörüne kayması ve özellikle işsizliğin çok hızlı artması çalışma hayatında değişik türde esneklik uygulamalarının doğmasına ve yaygınlık kazanmasına yol açmıştır.

### 1.3.1.2. Küreselleşme ve Rekabet

Günümüzde devletler ekonomik açıdan hızla birbirlerine bağımlı bir hale gelmektedirler. Küreselleşme olarak adlandırılan bu gelişme, bütününde olumlu bir durum olarak değerlendirilmektedir. Ekonomik küreselleşme kavramı yeni bir kavram olmamasına rağmen, iletişimin hızla gelişmesi, uluslararası taşımacılığın ucuz ve kaliteli olması ve çok uluslu şirketlerin faaliyetlerinin yoğunlaşması sonucu etkinlik kazanmıştır. Uluslararası ticaret konusunda ve sermayenin dolaşımında engellerin kalkması, uluslararası işbirliğinin ve dünya çapında kaynak kullanımının

artması sonucu bir yandan ülkelerin uluslararası ticarete katılımı hızla artarken, diğer yandan sınır ötesi yatırımlar yoğunlaşmıştır<sup>154</sup>.

Küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan bir başka önemli gelişme, dünya ticaretinde yaşanmıştır. Dünya ticaretinin modeli değişmiş ve eski sanayileşmiş ülkeler, yeni sanayileşen ülkelerin ciddi şekilde artan rekabeti ile karşı karşıya kalmışlardır. Yeni sanayileşen ülkeler, düşük maliyetli üretim imkânlarıyla rekabeti kızıştırmışlardır. Ayrıca, bu ülkeler yeni pazarlara açılmak ve işçilik maliyetlerinde uzun dönemli avantajlar elde etmek amacıyla çok uluslu şirketlerin yeni yatırım alanları olmuşlardır. Çok uluslu şirketler bir yandan üretim faaliyetlerini gelişen ülkelere kaydırırken, diğer yandan bu ülkelerde yeni fabrikalarda açmışlardır<sup>155</sup>. Çünkü, kaynakların verimli dağılımı hayat standardını olumlu etkilemektedir. Bununla birlikte, birçok kişi ekonomik küreselleşme anlamında ulusal sınırların çözümlenmesinin potansiyel olumsuz sosyal etkisini tartışmaktadır. Bu noktada küresel piyasanın ücretlerin ve sosyal korumaların gelişmemesinin ve bazen gerilemesinin veya işgücünün esnekliğinin artırılmasının ve kurumlar vergisinin düşmesinin nedeni olarak gösterilmesi, son yılların en önemli tartışma konularından birini oluşturmaktadır. Bu tartışma konusu birçok insanın yaşam ve iş kalitesinin tehlikede olması nedeniyle önem taşımaktadır. Bu çerçevede ekonomik küreselleşme açısından yavaş ekonomik büyümenin, yüksek işçilik maliyetlerinin, yoğun uluslararası rekabetin içinde bulunan ülkelerde işçilerin ve işletmelerin izleyebilecekleri stratejileri değerlendirmekte fayda vardır<sup>156</sup>.

1980'li yıllarda izlenen politikaların temel amacı, serbest bir ekonomiye geçişi sağlamak ve böylece küreselleşmeyi genelleştirmektir. Bu politikaları ilk uygulayan ülke ABD'dir. ABD'nin sıkı bir para politikası uygulamakla işe başladığı kabul edilmektedir. İzlenen bu yeni politikaların amacı, efektif talebi kesme yoluyla ortaya çıkan nominal gelir artışını engellemek, enflasyonun düşürülmesini sağlamak ve karların, yüksek bir sermaye birikimine dönüşümüne imkan

---

<sup>154</sup> LIEMT, Gisbert Van; “Economic Globalization: Labour Options and Business Strategies in High Labour Cost Countries”, *International Labour Review*. Vol. 131, Issue: 4 – 5, 1992, s. 45.

<sup>155</sup> CLARKE, a. g. m. , s. 4.

<sup>156</sup> LIEMT, Gisbert Van; “Küreselleşme, İnfomal İstihdam ve Sosyal Damping”, Ankara, (Çev.: R. Seymen), *Yeni Yüzyıla Doğru Endüstri İlişkileri: Demokrasi, Gelişme ve Çağdaş Çalışma Standartları*, II. Uluslararası Endüstri İlişkileri Kongresi, Ankara, 1996, s. 453.

hazırlamaktır. Böylece, üretim ve istihdamın piyasa şartlarına göre serbestleşmesi öngörülmüştür<sup>157</sup>.

Uluslararası rekabet, tekellerin kırılması (deregulation) ve teknolojik değişimler, işletmeleri hızla birbirleriyle rekabet eder hale getirmiştir. Doğal olarak işletmeler arasında artan rekabet ekonomik gücün, belirli bir işletmede ve belirli bir noktada (sektör) yoğunlaşmasını zorlaştırmaktadır. Sonuç olarak, bu yönde oluşan gelişme, çalışma hayatında değişik esnek politikaların uygulanmasını zorunlu hale getirmiştir. Son olarak, tasarım ve imalatta, bilgisayar kullanımında, kesim işinde lazer, baskı işinde fotokopi makinesi ve organik ürünlerde bio-teknoloji kullanımı gibi yöntemlere kadar etkisini gösteren teknolojik değişme ve gelişmeler üretimi ve verimliliği yükseltmiş ve esneklik özelliği yüksek firmalara avantaj getirmiştir. Aynı zamanda bu yeni teknolojik gelişmeler, yakın işçi-işveren ortaklığını içeren, işçi-işveren ilişkileri sistemine olumlu yaklaşmakta ve destek vermiştir. Böylece bu yeni teknolojik gelişmeler kalite çemberlerinin oluşmasına, kar paylaşımına ve yönetim komitesinde işçi temsiline neden olmakta ve de yardım etmektedir. Sonuç olarak, küreselleşme ile birlikte artan uluslararası rekabet çalışma hayatında değişik esneklik politikalarının uygulamalarını yaygınlaştırmıştır<sup>158</sup>.

Küreselleşme ile birlikte endüstri ilişkileri açısından ortaya çıkan bir problem de, uluslararası bütünleşme ve küresel dünya görüşü karşısında endüstri ilişkilerinin yapısını değişime zorlayan etkenlerdir. Bunlar, daha küçük birimlere ayrılmış bir üretim süreci ve işgücünün yapısında meydana gelen değişimlerdir. İş piyasalarının değişimi, endüstri ilişkilerini de önemli ölçüde etkilemektedir. Bu doğrultuda, sermayenin emekten daha akıcı bir özelliğe sahip olması, ekonomilerin küreselleşmesi sonucu ulusal kurumların öneminin azalması, emeği olumsuz yönde etkilemektedir. Endüstri ilişkileri alanındaki dönüşümün tam olarak ortaya çıkmamasına rağmen, yerel ve uluslararası şartlar endüstri ilişkilerini etkilemeye devam edeceği söylenebilir<sup>159</sup>. Uluslararası rekabette meydana gelen artışın endüstri ilişkileri açısından etkileri ise, daha değişik şekillerde olmaktadır. Örneğin,

---

<sup>157</sup> Ayrıntı için bkz. ÖZKAPLAN, Nurcan; Sendikalar ve Ekonomik Etkileri, Kavram Yayınları, İstanbul, 1994, s. 179.

<sup>158</sup> PIRE, Michael; "The Decline of Mass Production and the Challenge to Union Survival", Industrial Relations Journal, Vol. 17, Issue: 3, 1986, s. 210.

<sup>159</sup> LIEMT, Küreselleşme, a. g. m. , s. 117.



rekabette son yıllarda meydana gelen artışlar ABD'nin endüstri ilişkileri sistemini değişik şekillerde etkilemiştir. ABD'de işçilerin ücretleri diğer ülkelerdeki işçilerden daha fazladır. Bu yüksek ücret hadleri Amerikan mallarının maliyetlerinin diğer ülkelerin mallarına oranla daha da artmasına yol açmakta, bu yüzden Amerikan mallarının uluslararası pazarlarda rekabet gücü azalmaktadır. Diğer önemli etken, ülkenin dış pazarlara açılması ile kendini göstermektedir. Ticaretin serbestleşmesi sonucu dışarıdaki ucuz mallar ülkeye girmekte yerli üreticileri zorlamaktadır. Doğal olarak böyle bir durum yerli üreticilerin, rekabetin etkisini daha fazla hissetmelerine neden olacaktır. Bu da, yerli üreticilerin ucuz üretim yapma yollarını aramalarına yol açmaktadır. Böylece, üreticiler ücret hadlerini indirme arayışına girmektedirler.

Son yirmi yılda endüstri ilişkileri açısından ortaya çıkan önemli gelişmeler, yabancı rekabetin artışı ve belli endüstrilerin tekeli kontrollerden arındırılarak rekabete açılması olmuştur. Devlet kontrollerinin kaldırılarak rekabetin teşvik edilmesi ve rekabetin artması toplu pazarlıkta Ödün pazarlığına, ikili ücret sistemlerinin uygulanmasına, işçi-işveren işbirliğinin artmasına ve bazı işletmelerde sendikalara karşı bir tutum belirmesine yol açmıştır.

Küreselleşme olgusu, endüstri ilişkilerinin uluslararası boyutunu da etkilemiştir. Dışa açılma sonucu, artan rekabet işverenler üzerinde emek maliyetlerini düşürme baskısı oluşturarak daha önceleri gümrüklerle korunan ulusal ekonomiler içinde işleyen toplu pazarlık kurumunu bu kez zorlamaya başlamıştır. Çok uluslu şirketlerin istihdam ettiği işçileri çalışma şartlarını düzenlemek amacıyla, 1970'lerin ortalarında kabul edilmiş bulunan göstergeler önemini korumuştur. Uluslararası ekonomik bütünleşmeler konusunda sendikaların başlattığı ilginç tartışmaların yanı sıra, uluslararası düzeyde toplu pazarlık yapma olanaklarının araştırılması da gündemdeki yerini korumuştur. Endüstri ilişkilerinin AB ülkeleri genelinde harmonizasyonu gerçekleşmemiş, ulusal sistemler özelliklerini korumuşlardır.

### **1.3. 1. 3. Dünya Ekonomisindeki Yapısal Değişimler**

Yirmi birinci yüzyıla girerken, hızlı bir değişim ve yeniden yapılanma sürecine giren endüstri ilişkileri, dünya ekonomik konjonktüründe meydana gelen değişimlerden oldukça etkilenmiştir. Son yirmi yılda, dünya ekonomisinde görülen en önemli gelişmelerden birisi, Pasifik bölgesi olarak bilinen ve başını Japonya'nın

çektığı Asya Kaplanlarının yeni bir ekonomik güç olarak ortaya çıkmaları ve dünya ekonomi politığının uluslararası dengelerini değiştirici yeni bir yapılanma sürecini başlatmalarınıdır. Dünya ekonomisinde görölen yeniden yapılanma süreci birbirleriyle ilgili üç farklı düzlemde ele alınabilir. Bunlar<sup>160</sup>;

- Uluslararası ekonomik-politiğinde ortaya çıkan değişmeler ve yeniden yapılanma,
- Ulusal düzeyde, mikro ekonomiler açısından sanayi ötesi ekonomilere geçiş,
- Mikro açıdan işletme seviyesinde yeniden örgütlenme süreçleridir.

Bu üç düzlem farklı gibi gözükse de, aslında birbirleriyle yakından ilgilidir. Ortaya çıkan bu değişmelerin bir kısmı küresel düzeyde iken bir kısmı da, gelişen teknoloji ve çalışanların vasıf seviyesinin yükselmesi gibi işletme bazında açıklanabilecek değişmelerdir.

Diğer önemli etken ise, 1970'lerden sonra ekonomik kriz ve krizin getirdiği sorunlara çözüm bulabilmek amacıyla uygulanan liberal ekonomi politikalarıdır. Bu dönemde ekonomik alanda meydana gelen başlıca gelişmeler, Doğu Bloğu'nun çökmesi ve Bloğu meydana getiren ölkelerin de bağımsız hale gelmeleri; uluslararası rekabetin artması sonucu yeni korumacılık eğilimlerin artmasıdır. Ayrıca, İkinci Dünya Savaşı sonrasında gelişmiş ölkelerin olumlu ekonomik verilere sahip olduğu dönemde bile önemini yitirmeyen enflasyon sorunu, 1970 sonrasında da birçok sanayileşmiş ölkede önemli bir sorun haline gelmiştir. Yüksek enflasyon ve 1973'lerin sonlarında petrol fiyatlarında yüksek oranda meydana gelen artışlarla birlikte, yatırımların azalması ve ekonomik büyümedeki yavaşlama sonucu, işsizliğin gelişmiş ölkeler açısından ciddi oranlara ulaşması, ekonomik hayatı olumsuz yönde etkileyen gelişmeler olmuştur<sup>161</sup>. Dünya ticaret hacmi, artan uluslararası rekabet, damping uygulamaları, haksız ticari uygulamalar ve engellemelere rağmen sürekli artmıştır. Bütün bunların sonucu olarak devletler gümrük duvarlarını indirmiş, iç piyasalar uluslararası piyasaların rekabetine açılmıştır. Bu dönemde görölen gelişme, sadece sanayileşmiş ölkelerle sınırlı kalmamış birçok ölkeler bu gelişime ayak uydurmayı başarmıştır. Japonya ve G-7 ölkeleri ile birlikte "Asya Kaplanları" olarak

<sup>160</sup> KURTULMUŞ, Numan; Sanayi Ötesi Dönüşüm, İz Yayıncılık, İstanbul, 1996, s. 17.

<sup>161</sup> SELAMOĞLU, Ahmet; İşçi Sendikacılığının Gücündeki Değişim (Gelişmeler-Nedenler-Eğilimler), KAMU-İŞ, Ankara, 1995, s. 17.

bilinen G. Kore, Tayvan, Singapur ve Hong Kong'un yanında Brezilya, Türkiye, Hindistan, Tayland, Çin ve Malezya gibi ülkelerin ekonomilerinde görülen gelişmeler sonucu olarak, uluslararası rekabetin önümüzdeki yıllarda daha da artacağı tahmin edilmektedir. Örneğin, son dönemlerde Malezya İngiltere'ye otomobil ihraç etmekte, ayrıca Brezilya silah üretiminde dünya'da altıncı sırada bulunmaktadır<sup>162</sup>.

Artan uluslararası rekabet, uluslararası piyasalarda görülen ekonomik daralma ve piyasalarda kontrollerin kaldırılıp rekabetin teşvik edilmesinin bir sonucu olarak, hem çalışanları hem işverenleri ve hem de işletme yönetimlerini yeni arayışlara sokmuştur. Kuşkusuz, ekonomik yapıda yaşanmaya başlanan bu tip gelişmeler, çalışma hayatında esneklik uygulamalarının artmasına ve gittikçe yaygınlaşmasına yol açmıştır.

### **1.3.2. Teknolojik Faktörler**

Esnekliğin ortaya çıkışında rol oynayan faktörlerden bir diğeri de, teknolojik faktörlerdir. Teknolojik gelişmeler, esnekliğin uygulama biçimlerini etkilemekle kalmamış; aynı zamanda esnekliği zorunlu hale getirmiştir.

#### **1.3.2.1. Teknolojideki Gelişmeler**

Teknolojik gelişme ve üretimin rasyonalizasyonu, kapitalist toplumlarda ekonomik, sosyal ve siyasi gelişmelerle birlikte gerçekleşmektedir. 1980'lerden sonra hızlanan teknolojik gelişmeler, endüstri ilişkileri sistemini derinden sarsmıştır. Bu etkileşim endüstri ilişkilerini oluşturan faktörlerin rollerinde ve nitelik yapılarında olduğu gibi, sistemin yapısında da köklü bir değişimi beraberinde getirmiştir. Bu değişimin en önemli etkisi geleneksel sistemin yerini, esnek sisteme terk etme yönünde bir sürece girmesidir.

Teknolojik gelişme, sermaye ve işgücü arasındaki ilişkinin dinamiği açısından çok önemli ve hatta yaşamsaldır. Kuşkusuz, endüstri ilişkileri sistemlerinin gelişmesi, sadece teknolojik gelişmeyle belirlenmemektedir. Ancak, 18. yüzyılın sonlarından itibaren endüstrileşmenin metotları teknolojik değişmelere sıkı sıkıya bağlı olmuştur. Bu nedenle, teknolojik gelişmeler ile endüstri ilişkileri arasında her dönemde güçlü bir etkileşim olmuştur.

---

<sup>162</sup> SELAMOĞLU, a. g. e. , s. 17.

Gerçekten endüstri ilişkileri sistemleri, ekonomik, siyasi ve kültürel bir olgu olarak tarihsel ve kültürel faktörlerden etkilenmektedir. Dolayısıyla endüstri ilişkileri sistemleri, uzun dönemli ekonomik koşullarla, sosyal ve siyasi güçlerin dengesiyle çok yakından ilgilidir. Bu durum nispi olarak, endüstri ilişkileri sistemlerinde durgunluğa neden olmaktadır. Ancak, uzun dönemde teknolojik gelişmenin endüstri ilişkilerine etkisi göz ardı edilemez. İşgücünün geleneksel yapısı, bazı işlerin önemini kaybetmesi, yerine başka işlerin ortaya çıkması ve geleneksel mesleklerin yerine yeni mesleklerin alması sonucu bozulmuştur. İşçiler ve sendikal hareket, bu gelişmelere iç dinamikler açısından işgücünün eğitimi ve siyasi etkinliği ile uyum sağlamaya çalışırken, dış dinamikler açısından da toplu temsil ve dayanışma yöntemleriyle pazarlık güçlerini korumakta zorlanmaktadırlar<sup>163</sup>.

2. Dünya Savaşı'dan 1970'lere kadar olan dönem teknolojideki gelişmeler açısından bir büyüme ve olgunlaşma dönemi olarak algılanabilir. Bu dönemde, teknolojinin etkinlik alanı genişleme yaşamış ve ulusal seviyeden uluslararası seviyeye yayılma göstermiştir. Bir anlamda, bu dönem ekonomik gelişme ve teknolojik değişme açısından endüstri ilişkilerinde durgunluğun hâkim olduğu bir dönem olarak nitelendirilebilir<sup>164</sup>.

1990'larda işyeri düzeyindeki düzenleyici sistem endüstri ilişkilerini belirlemiştir. Bu çerçevede yeni teknolojilerin benimsenmesi ve uygulanması, temel problem olmuştur. Yeni teknolojiler, özellikle de mikro elektronik teknolojisi, esnekleşmeye doğru olan yönelmeyi kuvvetlendirmiştir. Ayrıca teknolojik gelişmeyle birlikte, ekonomik yapı, post-endüstriyel ekonomilere doğru dönüştükçe, bu dönüşüme paralel olarak çalışma hayatında esneklik uygulamalarının yaygınlaştığını belirtmek gerekir.

Pazar ekonomilerinde yönetim stratejilerinin temel amacı, işletmenin yaşaması için ön koşul olan, karı en üst düzeye çıkarmak ve düşmesini engellemektir. Bu nedenle işletme yönetimleri, diğer işletmelerle olan rekabet mücadelesinde, yeni teknolojiye yatırım yapmaktadırlar. Bir başka ifadeyle, yeni teknolojiler işletmelerin amaçlarına ulaşmalarında önemli rol oynamaktadır. Bu

---

<sup>163</sup> JACOBI, Oho/KOSTENDIEK, Hans/JESSOP, Bob; *Between Erosion and Transformation: Industrial Relations Systems under the Impact of Technological Change*, Technological Change, Rationalization and Industrial Relations, (Edt.: Oho Jacobi, Bob Jessop, Hans Kostendiek And Marino Regini), ST Martn's Pres, New York, 1985, s. 10- 12.

<sup>164</sup> JAKOBI/KOSTANDIEK/JESSOP, a. g. m. , s. 3.

çerçeve de yeni teknolojilerin uygulanması, çalışma hayatını çeşitli şekillerde etkilemektedir. Bu etkileme sürecinde teknolojik gelişme ile çalışma hayatı arasındaki bağlantı çalışma süreleri, işgücü piyasası, ürün, işletme ve işyeri organizasyonu gibi birçok faktörün etkisine açıktır.

Teknolojinin özellikle enformasyon teknolojisi alanında yaşanan hızlı değişim, üretim ve istihdam alanlarında önemli etkiler yapmıştır. Teknolojide meydana gelen gelişmeler, işgücüne serbest bir nitelik kazandırırken, aynı zamanda bu işgücünün yeniden dağılımını yeni çalışmaların ve yaklaşımların gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

Endüstri ilişkileri alanında yukarıda açıklanan değişimler, bu temel birbirleriyle ilişkili faktörlerden kaynaklanmaktadır. Bu faktörler ekonomik, sosyal ve teknolojik faktörlerdir. Hızlı ekonomik büyüme teknolojik gelişmeyle birliktelik göstermiş ve genel olarak birçok ülkede sanayinin yapısında değişimi zorunlu kılmıştır. Bir başka ifadeyle, hızlı ekonomik büyüme ve yeni teknoloji birçok işletmenin ölçeğinde, organizasyon yapısında ve sermaye yoğunluğunda değişimi gündeme getirmiştir. Sonuç olarak, işyeri düzeyinde gereklilik haline gelen ve gerçekleşen değişim, endüstri ilişkileri sisteminde de yeni düzenlemelere gitmeyi zorunlu kılmıştır<sup>165</sup>.

### **1.3.2. 2. Yüksek Teknoloji Kullanımı**

1970'lerden sonra yaşanan en önemli gelişme, mikro-elektronik teknolojisi alanında ortaya çıkan gelişmelerdir. Mikro-elektronik teknolojinin gelişmesi, üçüncü sanayi devrimi olarak nitelendirilmektedir. Kuşkusuz, bu gelişmeler siyasi ve sosyal karar alma süreçlerinde bir değişimin yaşanmasına yol açacaktır. Bundan dolayı, siyasi ve sosyal taraflar bu gelişmeler çerçevesinde kendilerini yenilemezlerse, ellerindeki işgücünü kaybedecek ve birtakım zorluklarla karşılaşacakları açıktır.

Bu teknolojinin en önemli özelliği, ekonomik gelişmenin istihdam seviyesindeki artış ile bağlantısının olmamasıdır. Gerçekten böyle bir gelişme, bir anlamda kitlesel işçi fazlalığını ifade etmektedir. Bu durum, toplumda ve endüstri ilişkileri sisteminde sosyal güçlerin dengelerinde bir değişim durumu

---

<sup>165</sup> CLARKE, a. g. m. , s. 8 – 10.

yaratmıştır<sup>166</sup>. Kuşkusuz bu değişimin sonuçlarının başında, çalışma hayatına esnek çalışma politikalarının damgasını vurmuş olmasıdır.

### 1.3.2.3. Yeni Teknolojiler ve İstihdam

Teknolojik değişme ile birlikte işçiler yeni teknolojilerin uyarlanmasına tepki göstermektedirler. İşçilerin teknolojik gelişmeye gösterdikleri tepki, genelde beş farklı şekilde olmaktadır. Bunlar, katılıma tepki, koşulsuz kabul, isteksiz benimseme ve açık muhalefet şekilleridir. Bu gelişmeler ışığında, imalat sanayinde yaşanan yapısal değişimin önemi, çeşitli nedenlerden kaynaklanmaktadır. Yüksek teknolojinin geleneksel sanayilerle ve beyaz yakalı mesleklerin mavi yakalı mesleklerle yer değişimi, sendikasızsız mesleklerin sendikalı mesleklerle yer değişimini ifade edebilmektedir<sup>167</sup>.

Meydana gelen bu gelişmeler, istihdamı özellikle vasıfsız ve yarı vasıflı işçilerle orta sınıf yöneticilerini oldukça etkilemiştir. Bilgisayar kullanımının artması, mikro elektronik teknolojisi alanında ortaya çıkan gelişmeler, üretimde robotların kullanılması, iletişim teknolojisindeki ilerleme vb gelişmeler, bilgi toplumunun temelinde yatan etkenlerdir.

Teknolojik gelişmeler ilerledikçe devletler, çalışma hayatı açısından iki önemli sorunla karşılaşabileceklerdir. Bunların ilki, istihdamdaki azalmadır. İstihdamdaki azalma, sadece emekten tasarruf eden teknolojik gelişmeler ve niteliksiz emeğe olan ihtiyaçtan kaynaklanmaktadır. Gelişmekte olan ülkeler, yeni teknolojileri kendileri üretemediklerinden ithal edeceklerdir. Bu durum yeni teknolojilerin kullanılması ile ortaya çıkacak istihdam azalmasının, teknolojilerin üretilmesi yoluyla bir ölçüde karşılanması olasılığını da ortadan kaldırmaktadır. Tam aksine, gelişmekte olan ülkelerin bu teknolojilere olan talepleri, sanayileşmiş ülkeler için istihdam yaratacaktır. Bu durumda, bu ülkelerin, kendi ürettikleri konvansiyonel teknoloji talebine olan azalmadan dolayı, gelişmekte olan ülkeler sanayileşmiş ülkelere oranla daha fazla miktarda bir istihdam azalması yaşayacaklardır. Böylece

---

<sup>166</sup> KURTULMUŞ, Numan; "The Transformation of Labour- Management Relations in Post-Industrial Societies" Academy of International Business, Annual Meeting, Scranton, PA, USA, June 2-3, 1993, s. 5.

<sup>167</sup> YÜCEL, İsmail Hakkı; Bilim- Teknoloji politikaları ve 21. Yüzyılın Toplumunu, Devlet Planlama Teşkilatı Sosyal Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü, Araştırma Dairesi Başkanlığı, Ankara, Temmuz 1997, s. 91.

endüstride teknoloji kullanımı arttıkça verimlilik artışı da gerçekleşecek ve istihdam edilen insan sayısı azalacaktır.

Gelişmekte olan ülkeler için diğer sorun ise, firma ölçeğindeki küçülmenin sonucu ile ilgilidir. Gelişmekte olan ülkeler için, küçük ölçekli işletmeler bir avantaj sayılmaktadır. Bu avantaj, küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ) ve küçük aile işletmelerini ön plana çıkarmaktadır<sup>168</sup>. Ayrıca mikro teknolojiler emek tasarrufunu sağlayıcı bir özelliği olması nedeniyle, bir istidam daralması yaratmaktadırlar. Emek talebinin niteliksiz bir yapıdan az sayıda nitelikli bir yapıya kayması işgücünün bölünmesi ve farklılaşması sonucunu doğurmaktadır. Sürekli bir istihdam şansı olan az sayıdaki nitelikli çekirdek işgücü ile “Mcdonalds İşçisi” diye adlandırılan niteliksiz bir işgücü ortaya çıkmaktadır. Bunun sonucunda, yüksek ücret ve iş tatmini elde etmiş ve verimlilik artışı sağlayan bir işgücü ile iş bulma umudu olmayan niteliksiz bir işgücü oluşmaktadır<sup>169</sup>.

Yeni teknolojiler ve istihdam arasındaki ilişkilerde ağırlık taşıyan temel görüş, teknoloji kullanımı ile işgücü maliyetlerinde önemli bir tasarruf sağlandığıdır. Teknoloji sayesinde daha az işgücü kullanılmakta ve daha çok verim elde edilmektedir. Ayrıca yeni teknolojiler işgücü tasarrufu getirirler de yarattıkları yeni iş imkânları ile bunu belli ölçüde telafi ettikleri gibi bir yandan, işletmelerin daha verimli çalışmasını sağlamakta ve ayrıca ekonomik kalkınmayı gerçekleştirmektedirler.

Yeni teknolojilerin kullanımı ile ilgili olarak işkolu düzeyinde yapılan araştırmalarda çıkan önemli bir sonuç, yeni teknoloji kullanımı ile birlikte birçok sektördeki işgücünün büyük oranda azalma gösterdiğiidir. Örneğin F.Almanya'da ofis donanımı ve bilgi işlem sektöründe, 1970- 77 arasında üretim % 48. 9 artmış fakat istihdam, % 27. 5 oranında azalmıştır. Yine Japonya'da TV üretiminde 1972- 76 arasında üretim % 25 artmış, buna karşın toplam istihdam 480. 000'den 250. 000 'e düşmüştür. Japonya'da elektronik sektöründe toplam istihdam 1976- 79 arasında % 3 1, 2 azalmıştır. Telekomünikasyon gibi en ileri teknoloji kullanımının yaygın olduğu sektörde çalışan sayısı ABD, İngiltere, İsveç gibi ülkelerde 1970'li yıllar içinde önemli düşmeler göstermiştir<sup>170</sup>.

<sup>168</sup>YENTÜRK, Nurhan; “Post-Fordist Gelişmeler ve Dünya İktisadi İşbölümünün Geleceği”, Bilim ve Toplum, No: 56–61, Bahar 1993, s. 54.

<sup>169</sup> YENTÜRK, a. g. m. , s. 54.

<sup>170</sup> KORAY, Endüstri İlişkileri, a. g. e. , s. 47.

Yeni teknolojiler işi birçok yönden etkilemektedir. Bu etkileşim işin niteliğinde meydana gelirken, aynı zamanda çalışma koşullarında da esneklik uygulamalarına yol açmaktadır. Bununla beraber yeni teknolojilere bağlı olarak, işlerin niteliği ve işgücü yapısı değişirken, işyerinin yapısı da değişmektedir. Bu durum, ister istemez endüstri ilişkilerinde bir değişime yol açmaktadır. Endüstri ilişkilerinde ücret yapısı, çalışma süreleri, işin örgütlenmesi, işe alma ve özellikle işten çıkarma koşulları değişmekte, ayrıca eski işçilerin yeni teknolojiye uyum sorunları da ortaya çıkmaktadır<sup>171</sup>.

Bu yeni teknoloji bilgiye dayalı ve üstün vasıf gerektiren mesleklerin önemini artırarak istihdamın yapısını değiştirirken, aynı zamanda işçi-işveren ilişkilerinin klasik çerçevesini ve kurumlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Bilindiği gibi, klasik iş hukukunda işçi, işverenin emir ve direktifleri altında işyerinde çalışan bir kişi olarak tanımlanmaktadır. Oysa yeni teknoloji sayesinde işçi işyerini ve işvereni tanımadan, evinde istediği gibi çalışıp emeğini uzaktan sunan bir yapı kazanmaktadır<sup>172</sup>.

Özetle, istihdam alanında yaygın olarak kullanılmaya başlanan yüksek teknoloji, çalışma hayatını doğrudan etkilemektedir<sup>173</sup>. Bu durum, çalışma yerini, çalışma şeklini, çalışma sürelerini, çalışma ücretlerini ve çalışma koşullarını esnek olmaya zorlamaktadır. Sonuç olarak, yeni teknolojiler çalışma hayatında geleneksel çalışma koşullarının pabucunu dama atmakta ve bunun yerine esnek çalışma koşullarına yaygınlık kazandırmaktadır.

### **1.3.3. Yönetimsel ve Örgütsel Faktörler**

Esnekliğin ortaya çıkışında etkili faktörlerden bir diğeri ise, yönetimsel ve örgütsel niteliklidir.

#### **1.3.3.1. Üretim ve Yönetim Sistemlerinde Meydana Gelen Değişiklikler**

Çağdaş endüstri ilişkileri sisteminde yer alan ciddi tartışmalardan birisi de, işçiyi işyerine ortak etme, işçiyi işletmenin bir hissedarı yapma gibi yeni yönetim

<sup>171</sup> KORAY, Endüstri İlişkileri, a. g. e. , s. 99.

<sup>172</sup> KUTAL, Metin/DERELİ, Toker; “Ekonomik Kriz ve Dünyada Sendika Hareketi”, Petrol-İş Yıllığı, 1993-94, İstanbul, 1994, s. 567.

<sup>173</sup> Bu konuda bkz. , DANIEL, W. ; Workplace Industrial Relations and Technical Change, Frances Pinter, London, 1987, s. 48.



tekniklerinin işçi-işveren ilişkilerinin çerçevesini değiştirip değiştirmediği ile ilgilidir. Kuşkusuz, bu yönetim teknikleri işin çeşitli alanları ile ilgilidir. Örneğin, ödül olarak işçilerin hisse sahibi olmaları ya da kar bağlantılı ödeme, iş organizasyonu olarak bağımsız çekişme grupları veya kalite çemberleri, karar alma süreci olarak ortak danışma komiteleri veya işçi iletişim programları sayılabilir<sup>174</sup>. Yeni endüstri ilişkileri çerçevesinde değerlendirilen yeni yönetim teknikleri, sadece işçinin davranışlarında bir değişime yol açmamaktadır. Daha da önemlisi temel davranışlarda devam eden değişim, işletmelere, verimlilik ve kalitenin artışı gibi pek çok faydalar sağlamaktadır. Daha açık bir ifade ile, yeni endüstri ilişkileri sisteminde geleneksel sistemin aksine sınıf mücadelesi, yerini pazar mücadelelerine bırakmaktadır.

Bilindiği gibi, 1970'lerden sonra yeni teknolojik gelişmeler, bir yandan ürün çeşitliliğini arttırırken diğer yandan üretim sürecinde önemli değişiklikler ortaya çıkarmıştır. Üretim sürecini etkileyen teknolojik gelişmenin temelinde mikro-elektronik teknolojiler alanında yaşanmıştır. Mikro elektronik teknolojisinde ortaya çıkan gelişmenin, üretim süreçlerine uygulanmasıyla da, üretim sistemlerine esnek bir yapı kazandırılmaya çalışılmıştır<sup>175</sup>.

1911'lerden 1980'lere kadar olan dönem boyunca, başta sanayileşmiş ülkeler olmak üzere bütün dünyada üretimde etkin olan anlayış fordist üretim sistemi olmuştur. Bu dönemde firmalar uluslararası pazarlara, vasıfsız işgücüne ve standartlaşmış ürünlere dayanarak üretim yapmışlardır. Ayrıca, hem planlama ve hem de üretim birbirinden kesin sınırlarla ayrılmıştır. Bu arada teknolojik alanda meydana gelen gelişmeler, üretim ve yönetim sistemlerini etkilemiş ve üretim yeni gelişen uluslararası pazar taleplerine uygun bir şekilde gerçekleşmek zorunda kalmıştır.

Akan bant sistemi olarak nitelendirilen fordist sistem, yukarıda üzerinde durulan yeni üretim sistemleri karşısında yetersiz kalmıştır. Çünkü, Taylorist yönetim insanı makinenin bir parçası olarak görmüş ve üretime oldukça sınırlı bir alandan yaklaşmıştır. İnsan gücüne ilişkin kaynaklar tam olarak kullanılmamıştır. Çalışanın kurumla bağının olmaması, zamanla kişinin kendisine ve çevresine yabancılaşmasına da yol açmıştır. Fordist üretimde Taylor tipi bir yönetim söz

---

<sup>174</sup> KELLY, John/KELLY, Caroline; "Them and Use; Social Psychology and The New Industrial Relations", British Journal of Industrial Relations, March 1991, s. 25.

<sup>175</sup> ANSAL, Hacer; "2000'li yıllarda Çalışma Yaşamı ve Sendikal Anlayışlarda Yeni Açılımlar", Çimento İşveren Dergisi, C. 6, Sa: 3, Mayıs 1992, s. 23–24.

konusudur. Burada her işçinin dar anlamda bir iş süreci, çok küçük parçalara ayrılarak her parça iş, zaman ve hareket açısından incelenmiş ve her işçinin işin bir parçasını ne kadar zamanda, nasıl yapacağı belirlenerek verimlilik artışı sağlanmaya çalışılmıştır. Bir başka ifadeyle, hem ürün hem de iş standart hale getirilmiştir. Özel ve tek amaçlı makinelerle ve vasıfsız bir işgücü ile sürekli kayan bir bant üzerinde yapılması söz konusudur. Böylece, Fordist sistemde üretimin standart hale getirilmesi hedeflenmiştir. Bu, Fordist üretimin temel belirleyici özelliğidir<sup>176</sup>. Fordist üretimin bir diğer özelliği ise, iş örgütlemesi ve işletme yönetiminin oldukça bürokratik, merkezîyetçi ve hiyerarşik oluşudur. Bölümler arasındaki ilişkiler merkezin onayından geçmektedir. Bütün işler önceden işletme tarafından hazırlanan yönetmeliklere göre yürütülmektedir<sup>177</sup>.

Esnekliği kabul etmeyen Fordist üretimde çalışan işçi ise, belirli bir parçanın üretiminden sorumlu, devamlı o parçayı üreten, üretim sürecine yabancılaşmış, zamanla kazandığı üretime ait deneyimini, bilgisini ortaya koymayan, yönetimle bunu paylaşamayan bir kişi durumundadır. Ayrıca üretim hattının yüksek tampon stoklarla çalışması gerek ölü sermaye, gerekse depolama giderlerini artırmakta, sistemin eldeki stoklara bağlı olarak arz yönlü işlemesine ve talep değişikliklerinden iyice kopmasına neden olmaktadır<sup>178</sup>.

Teknolojik gelişmeler ve dünya pazarı kavramının önem kazanması sonucu, Fordist kitle üretim sisteminin yerine, esnek üretim sisteminin son yıllarda önem kazandığı görülmektedir. Post-Fordism'de iki yeni esnek üretim sistemi gündeme gelmiştir. Birincisi, "esnek uzmanlık", diğeri ise "Japon üretim tekniği"dir. Esnek uzmanlaşmanın 1970'lerde İtalya'da teknolojik gelişmeler ve bu gelişmelerin sanayide çalışma hayatı üzerindeki etkileri konularının tartışıldığı dönemde geliştiği söylenebilir<sup>179</sup>. Büyük ölçekli fabrikalardaki üretimin desentralizasyonu ile daha küçük üretim birimleri ortaya çıkmıştır. Üretimin çeşitli bölümleri taşeronlara devredilerek, yeni teknolojilerle, üretimin giderek küçük birimlerde ve ekonomik olarak yapılması olanaklı kılınmaya başlanmıştır. Böylece, bir yandan dünya pazarının dalgalanan talep yapısına uygun olarak üretimde esneklik sağlanması hedeflenirken öte yandan da, büyük şirketler esnek uzmanlık modeli ile örgütlü işçi

---

<sup>176</sup> YENTÜRK, a. g. m. , s. 44.

<sup>177</sup> ÖZKAPLAN, a. g. e. , s. 183.

<sup>178</sup> YENTÜRK, a. g. m. , s. 46.

<sup>179</sup> SKORSTAD, Egil; Mass Production, Flexible Specialization and Just in Time, Futures, London, December 1991, s. 25.

mücadelesinden kaçabilmekteydiler. Yeni Smith'çi yaklaşım olarak adlandırılan esnek uzmanlaşma, beraberinde esnekleşmeyi de getirmiştir<sup>180</sup>. Küçük birimlere ayrılmış, teknolojik değişikliklere anında ayak uydurabilen bu yeni üretim birimleri son derece yüksek vasıf seviyesine ve üretim bilgisine sahip, üretim sürecini ve ürünleri tasarlayabilen yeni işçiler ortaya çıkarmaktadır<sup>181</sup>. Bu yönüme kayış nedeni veya sonucu dünya pazarının dalgalanan talep yapısına uygun olan üretimde esnekliğin sağlanmış olmasıdır. Post-Fordist üretim sistemlerinin temel dinamikmi teknolojiye dayanmaktadır. Post-Fordist üretimle birlikte amacı, emek gücünden tasarruf sağlamak olan tek amaçlı programlanabilir makineler yerine, genel amaçlı, programlanabilir, emek ve sermayeden tasarruf edebilen, mikro elektronik teknolojiler geliştirilmiştir. Birden çok malı üretebilme özelliği olan bu makineler, boş durma zamanlarını azaltarak verimliliği arttırmaktadır. Ayrıca bu makineler bir ürünün üretiminden, başka bir ürünün üretimine hızla geçerek ürün esnekliği sağlayabilmektedirler<sup>182</sup>.

### **1.3.3.2. Yönetim ve Örgüt Yapılarında Meydana Gelen Değişim**

Teknolojik ve diğer sosyo-ekonomik koşullardaki değişim, yönetim ve organizasyon konusunda yeni kavramları da gündeme getirmiştir. Kontrol fonksiyonunun açıklanmasında "işbirliği kültürü" yeni anahtar bir kavramdır. Kuşkusuz profesyonel yönetim, esneklik, örgütsel gelişme, grup çalışması ve yönetime katılma gibi kavramlar bu çerçevede değerlendirilmelidir<sup>183</sup>.

Bu gelişmeler çerçevesinde işletmeler; sistemin, sosyal düzenin ile hayatın fonksiyonlarına ve topluma karşı taşıdığı sorumluluklar değişmiştir. Teknoloji ve uluslararası rekabet sonucu seri üretim sanayileri gelişen ülkelerde uygulanırken, bu gelişmeler üretim hattında çalışan işçilerin önemini azaltmış seri üretim gelişmiş ülkelerdeki ekonomik değerini yitirmiştir. Aynı zamanda bilgisayarların kullanılması sonucu, sanayide yeni ve daha esnek üretim biçimlerinin uygulanması sağlanmıştır. Bugün ABD'nin en rekabetçi sanayilerindeki insan kaynakları yöneticileri, işbirliği ve

---

<sup>180</sup> Bkz. AYKAÇ, Mustafa; "Esneklik ve Çalışma Hayatı" Sabahattin Zaim'e Armağan, İktisat Fakültesi Mecmuası, 1994/ B-3 C. 1-4, İstanbul, 1996, s. 14.

<sup>181</sup> ANSAL, Hacer; İşçi Sınıfının Öncü Rolü, Teknoloji ve İşçi Sınıfında Değişim, Alan Yayıncılık 146, Tartışma Dizisi: 1, İstanbul, 1994, s. 37.

<sup>182</sup> ÖZKAPLAN, a. g. e. , s. 184.

<sup>183</sup> AKGEYİK, Tekin; "Yalın Üretim Felsefesi ve Endüstri İlişkilerine Muhtemel Etkileri", IV. Ulusal Endüstri İlişkileri Kongresi, 75. Yıldönümünde Uluslararası Çalışma Örgütü, Küreselleşme ve Türk Endüstri İlişkileri, KAMU- İŞ, Ankara, 1995, s. 140.

katılım kavramlarının işçilerin verimliliğini ve yaratıcılığını arttırma konusundaki önemini kabul etmektedirler<sup>184</sup>.

Sonuç olarak, gelişmeler yönetim kontrolünde, yönetim anlayışında yeni yöntemleri gündeme getirirken, bu durum klasik yönetim ve örgüt yapısı anlayışının terk edilerek, esnekliğe açık olan yönetim ve örgüt yapısı anlayışını yaygın hale getirmektedir.

Öte yandan, endüstri ilişkileri açısından son 20 yıldan beri tartışılan konulardan birisi de, endüstriyel demokrasidir. Modern yönetim tekniklerinin gelişmesiyle birlikte endüstriyel demokrasi kavramı, zaman içinde bir başkalaşım geçirerek, yönetime katılma şekline dönüşmüştür. Böylece, endüstriyel demokrasinin önemi daha da artarak endüstri ilişkileri sisteminin vazgeçilmez temel unsurlarından biri olmuştur. Bunun önemli bir nedeni, yönetimde işçi-işveren işbirliğinin artmasıdır. Genel olarak endüstriyel demokrasi kavramı, firmada çalışanların hem iş ve hem de işyeri ile ilgili olarak bütün bilgilere ulaşması ve firma yönetiminde karar alma mekanizmasında daha etkin olması biçiminde tanımlanabilir. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi, endüstriyel demokrasi kavramıyla işletmede işçi ile işveren arasında bir anlamda yönetimde bir ortaklık oluşturulmaktadır<sup>185</sup>.

Bu çerçevede modern organizasyon, insan gücünün makinelerin tamamlayıcısı olduğu kaynakların devamlı geliştirildiği, işçilerin çeşitli vasıf özellikleri gösterdiği, çalışanların kendi kontrol sistemlerini kurduğu, sadece organizasyonun değil onun üyelerinin ve toplumun taleplerini de değerlendiren, yaratıcı rolü olan, işbirliği, katılım kavramlarına önem veren bir örgütlenme biçimi olmaktadır. Sonuç olarak, ekonomik çerçevedeki değişme, organizasyon yapısını esnekleşme yönünde zorlarken organizasyon kültüründe de yönetici - işçi işbirliğini kuvvetlendirmektedir.

### **1.3.3.3. Yeni Çalışma Modelleri ve Politikalarının Ortaya Çıkışı**

1980'lerde istihdam biçimleri, tahmin edilenden çok daha hızlı bir biçimde değişime uğramıştır. Bu değişim, çalışma hayatının hemen her alanında görülmüştür. Özellikle çalışma sürelerinde, iş sözleşmelerinde, çalışanların niteliğinde, işyerlerinde ve organizasyonun yapısında olmuştur. Ayrıca bu dönemde hizmet ağırlıklı çok sayıda yeni iş ortaya çıkmıştır. Ancak, ortaya çıkan bu işler,

<sup>184</sup> TEKİN, a. g. m. , s. 140.

<sup>185</sup> KURTULMUŞ, Endüstri İlişkilerinin Model İnsan, a. g. t. , s. 95.

genelde part-time, günlük veya geçici, düşük oranda bir nitelik gerektiren ve mesleki ilerleme şansı olmayan işlerdir. Endüstri ilişkilerindeki gelişmeler o derecede hızlı meydana gelmiştir ki, işçi sınıfı, büyük oranda kadınlardan ve “Cogniterya” adı verilen yüksek vasıflı işçilerden oluşan yeni bir sınıf haline gelmiştir. Bu yeni sınıf, sanayi toplumuna özgü olan proletaryanın bilinen anlamı dışında ve çalışmasıyla ne toplumsal bir kimlik ne de ekonomik, teknik veya- Marks'ın deyimiyle - politik iktidarı yürütme yeteneği kazanabilen bir sanayi -sonrası proletaryadır<sup>186</sup>. 1961 -1988 yılları arasında sanayi işçisinin gerçek sayısı İngiltere'de % 44, Fransa'da %30, İsviçre'de % 24, B. Almanya'da % 18 oranında azalma göstermiştir. Ayrıca birçok Avrupa ülkesinde, son on iki yıl içinde (1975- 1986) bütün sanayi işçilerinin üçte biri, hatta yarısı yok olmuştur. Geçen on iki yıl boyunca, Fransız sanayii 1890- 1968 yılları arasında yaratmış olduğuna hemen hemen eşit sayıdaki iş alanını ortadan kaldırmıştır. Kısacası 2000'li yıllardan önce hem çalışma ve hem de çalışanlarda da değişmiştir. Örneğin, kısmi süreli (part-time) çalışma sürekli yoğunluk kazanmış, çalışma saatleri esnekleştirilmiş ve çalışanlar işletme içinde farklı bir konuma yükselmişlerdir. 1971'de kısmi süreli çalışma tüm işlerin % 15'ini kapsayan, bu oran 1978'de % 20'ye ve 1985'de tüm çalışan nüfusun % 25'ine yükselmiştir. Yine kendi işinde çalışanların (self-employment) oranı 1970'larda toplam çalışan nüfus içerisinde ağırlıklı bir yer oluşturmazken 1978'de bu oran % 7. 4'e ve 1985'te % 10. 8'e yükselmiştir. Evde çalışma (homeworking) ve geçici çalışma'da hızla önem kazanan ve toplam çalışan nüfusun zamanla daha çok kısmını kavrayan çalışma biçimleri olmaktadır. Kuşkusuz, bu gelişme sürecinde geleneksel tam gün istihdam biçimi zayıflamaktadır<sup>187</sup>.

Yeni istihdam biçimlerinin ağırlık kazanması, şimdiye kadar işletmelerin kendilerinin yerine getirdikleri işleri başka firmalara sözleşmelerle devretmeleri yönünde oluşan yeni eğilimlerin sonucudur. Bu çerçevede birçok hizmet şirketiyle alt sözleşmelerin imzalanması ve bu uygulamanın yaygınlaşması yukarıda belirtilen eğilimin kuvvetlendiğini gösteren bir gelişmedir. Öte yandan bu gelişmeler, 1978'den bu yana imalat sanayindeki işletmelerin ve kuruluşların ölçeklerini de etkilemeye başlamıştır. Gerçekten, 1978'e kadar imalat sanayinde işletmeler ölçeklerini büyütürlerken, 1978 sonrasında birçok sanayileşmiş ülkede beş yüz veya daha fazla işçiye sahip işletmelerin oranı 1978 'de % 54'den 1982'de % 48'e düşmüştür. Yine

<sup>186</sup> GORZ, Kapitalizm, a. g. e. , s. 7-8.

<sup>187</sup> BROWN, William; “The Changing Role of The Trade Unions in the Management of Labour”, British Journal of Industrial Relations, Vol. 18, Issue: 3, 24 July 1986, s. 161.

on bin veya daha fazla işçiye sahip işletmelerin oranı aynı yıllar arasında % 35'den % 30'a düşmüştür. Kuşkusuz, işletme ve fabrika ölçeklerindeki bu daralma, endüstri ilişkileri sistemini de yakından etkilemektedir<sup>188</sup>.

Yeni istihdam biçimlerinin ağırlık kazanması, şimdiye kadar işletmelerin kendilerinin yerine getirdikleri işleri başka firmalara sözleşmelerle devretmeleri yönünde oluşan yeni eğilimlerin sonucudur. Bu çerçevede birçok hizmet şirketiyle alt sözleşmelerin imzalanması ve bu uygulamanın yaygınlaşması yukarıda belirtilen eğilimin kuvvetlendiğini gösteren bir gelişmedir. Bu uygulamaya alt- işveren veya taşeron uygulaması denir. Çalışma hayatında esneklik politikalarının uygulamalarından biri olan ve 1980'lerden sonra hızla yayılan alt-işveren uygulaması sayesinde işletmeler, küreselleşme ile artan rekabet koşullarına ayak uydurma ve ayakta kalmanın yollarından biri olarak benimsenmiştir<sup>189</sup>.

#### **1.3.4. Devletin Değişen Rolü**

Endüstri ilişkileri sistemlerinin hemen hepsinde hükümet ya da geniş anlamı ile devlet, sistemin baş aktörüdür. Devletin endüstri ilişkilerindeki rolü ve fonksiyonları ile ilgili faaliyetleri sanayileşmenin ilk dönemlerinden itibaren başlamıştır. Bu dönemde devletin endüstri ilişkilerine müdahalesi daha çok, yasal düzenleme çıkarma şeklinde olmuştur. Hem yasal sistemin genel çerçevesi ve hem de bu genel çerçeve içerisinde devletin endüstri ilişkileri sistemindeki rolü değerlendirildiğinde, 1960'lı yıllara kadar devletin dar anlamda endüstri ilişkileriyle ilgili hukuki düzenlemelere yöneldiği açık bir şekilde görülmektedir. Genel olarak devletin yasal çerçeveyi hazırlayıcı rolü, 1960 sonrası değişmeye başlamıştır. Bu dönemde gelişmiş sanayi ülkelerinde sendikal hareket güçlü bir konuma sahip olmuş ve üretim sürecinde de Fordist anlayış hâkimiyetini sürdürmüştür. Devletin benimsediği rol ise, 1960 öncesine oranla daha aktif bir zemine oturmuştur. Bu dönemde devletin endüstri ilişkilerine müdahalesinde görülen artışın önemli nedenleri, dünya ekonomisinde meydana gelen gelişmeler, teknolojik gelişmeler ve artan uluslararası rekabettir. Kuşkusuz, devletin endüstri ilişkilerinde daha aktif bir

---

<sup>188</sup> BROWN, a. g. m. , s. 165.

<sup>189</sup> Bu konu ilerde "alt işveren" başlığı altında ele alınıp, daha geniş bir şekilde incelenecektir.

rol benimsemesinde 1970'li yıllarda yaşanan petrol şokları gibi uluslararası nedenler ve bu dönemde kamu yatırımlarının artan önemi öncelikli yer almaktadır<sup>190</sup>.

1980'lerden sonra çalışma ilişkileri ve emek piyasalarının işleyişini piyasalara uygun bir yapıya oturtmak ve bu arada endüstri ilişkilerini düzenleyen yasal ve kurumsal düzenlemelerden arındırıp adem-i merkeziyetçi bir yapıya kavuşturmaya yönelik çabalar yoğunluk kazanmıştır. Bu çabalar ilk başta İngiltere'de ortaya çıkmış ve özellikle bu ülkede kuvvetlenmiştir. Buradan da farklı yapılara bürünerek, örneğin; işverenlerin ve hükümetlerin tutumları ve davranışları ekonominin yapısal durumuna bağlı olarak diğer kıta Avrupa'sı ülkeleri de az veya çok etkilemiştir<sup>191</sup>.

1980'lerden sonra devletin, çalışma ilişkileri konusunda izlediği politikaların odak noktasını değiştirdiği görülmektedir. Bu dönemde devletin emek piyasasını düzenleyici ve çalışanları koruyucu nitelik taşıyan kuralları kaldırma ya da azaltma girişimi içinde olmuştur. Ayrıca artan uluslararası rekabet baskısına maruz kalan işverenler de yasal düzenlemelerden faydalanarak, çalışma ilişkilerini toplu pazarlık yoluyla düzenlemek konusunda daha isteksiz davranma yoluna gitmişlerdir. İşverenler firma içinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarını kullanarak tek taraflı hareket etme eğilimi göstermişlerdir<sup>192</sup>.

Yukarıda anlatılan gelişmelere paralel olarak, çalışma hayatında esneklik uygulamaları kaçınılmaz bir olgu haline gelmiştir. Çalışma hayatında esneklik, gerek çeşitleri bakımından gerekse uygulama alan ve biçimleri bakımından gittikçe yaygınlaşmaktadır.

### **1.3.5. İşgücü Yapısında Meydana Gelen Değişmeler**

Esnekliği ortaya çıkaran faktörlerden biri de, işgücünün yapısında meydana gelen gelişmelerdir.

---

<sup>190</sup> KURTULMUŞ, Endüstri İlişkilerinin Model İnsan, a. g. t. , s. 110.

<sup>191</sup> TREU, Tiziano; "Avrupa Topluluğu Endüstri İlişkilerinde Yeni Eğilimler", Ankara, (Çev.: Toker Dereli) Çağdaş Gelişmeler Işığında Türkiye'de Toplu Pazarlığın Otuz Yılı, 3. Ulusal Endüstri İlişkileri Kongresi, KAMU -İŞ Yayınları, Ankara, 1994, s. 13.

<sup>192</sup> SEYMEN, Recep; Endüstri İlişkilerinin Dönüşümü ve ABD Sendikacılığı Üzerine Bir İnceleme, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1993, s. 92.

### 1.3.5.1. İşgücünün Vasıf Seviyesinin Artması

1980'lerden sonra beden işçiliği, başta ABD olmak üzere, dünyanın her tarafında büyük bir düşüş içerisinde girmiştir. İkinci Dünya Savaşı'ndan 1970'lere kadar olan dönem boyunca gelişmiş ülkelerin hemen hepsinde yüksek ücretli alanlar vasıfsız beden işçileri olmuştur. Günümüzde ise, durum tam tersine dönmüştür. Yüksek ücretli işlerin çoğu bilgi işçileri tarafından yapılmaktadır. Evrensel rekabetin hızlanması ile birlikte, vasıflı işgücünün önemi de artmıştır. Bu bağlamda, eğitilmiş çalışanlar işletme içinde en önemli unsur haline gelmiştir<sup>193</sup>.

Bu çerçevede, öncelikle yüksek vasıflı işçilere olan talebin artışı genel olarak işçilerin vasıf seviyelerinde yukarıya doğru bir artışı, gündeme getirmiştir. Bir başka deyişle işletmeler, daha vasıflı işçi çalıştırma ya da çalıştırdıkları işçilerin vasıflarını yükseltme çabası göstermek durumundadır<sup>194</sup>.

Günümüzde küresel rekabetin hızlanması ile birlikte vasıflı işgücüne yönelik talebin artması, sendikaların da bu konuya el atmalarını zorunlu kılmıştır. Nitekim, sendikalar son yıllarda işgücü eğitiminde aktif rol oynamaya başladılar. Sendikaların uyguladığı eğitim programlarındaki temel hedef, işçinin rekabet hızının yoğun olduğu ekonomilerde istihdam imkânlarını korumak ve geliştirebilmektir<sup>195</sup>.

İşgücünün vasıf seviyesinin artmasına paralel olarak, çalışma hayatında esneklik uygulamalarının da arttığını belirtmek gerekir. Örneğin vasıf seviyesi yüksek bir işçi, işyerine gelmeden kendi evinde veya dilediği başka bir yerde serbest olarak çalışabilmekte ve çalışmasının sonuçlarını internet yoluyla işyerine ulaştırabilmektedir.

### 1.3.5.2. Kadın İşgücünün Artması

Çalışma hayatında esneklik uygulamalarının gelişimine yol açan diğer bir gelişme de, kadınların çalışma hayatı içinde önemli bir sayıda yer almalarıdır. Yapılan araştırmalar, bu görüşü doğrulamaktadır. Gelişmiş ülkelerin genelinde 1970'lerde kadınların işgücüne katılım oranları oldukça yüksek seviyede gerçekleşirken; 1980'lerde aynı seviyeyi korumuştur. Günümüzde İsveç'te çalışma

<sup>193</sup> KURTULMUŞ, Endüstri İlişkilerinin Model İnsan, a. g. t. , s. 117.

<sup>194</sup> KURTULMUŞ, "The Transformation", a. g. m. , s. 6-7.

<sup>195</sup> HOERR, a. g. m. , s. 42.



yaşına gelmiş kadınların 4/5'i, ABD 'de ise 2/3'ü istihdam edilmektedir<sup>196</sup>. Ayrıca, ABD'de 1991 ile 2000 yılı arasında işgücüne katılacak işçilerin beşte dördünün kadın, göçmen ve azınlık gruplar olmuştur<sup>197</sup>.

Günümüzde hayat koşullarının gittikçe zorlaşması, çalışmak istemeyen ve evinde oturan pek çok kadını, para kazanmak ve evin gelirini artırmak için bir işyerine girip çalışmak zorunda bırakmıştır. Bu kategoriye giren kadınların genellikle “eve iş verme” sistemini benimsedikleri de görülmektedir<sup>198</sup>. Kadın işçilerin tam gün değil de part-time diye ifade edilen kısmi süreli çalışmayı tercih ettikleri görülmektedir<sup>199</sup>. Ayrıca, pek çok kadın esnek çalışma uygulamaları ile önemli bir ekonomik avantaj sağlamak ve çalıştığı şirkete de büyük katkılar sağlamaktadır. Sonuçta işletmelerin performansları ve rekabet edebilme kabiliyetleri artmaktadır.

### 1.3.5.3. Sektörlerdeki Değişim

Endüstri ilişkilerini etkileyen ve değişime zorlayan bir diğer etken de, istihdamın sektörel dağılımıdır. Günümüzde sanayi - ötesi topluma dönüşümün önemli bir göstergesi olan hizmet sektörü, hızlı bir şekilde büyümekte ve kendi içerisinde yapısal bir değişime uğramaktadır. Bu değişimin en önemli etkisi, bir taraftan toplumda yönetici ve profesyonel mesleklerin oranı artması; diğer taraftan da üretimde “bilgi” unsurunun etkin bir hale gelmesidir<sup>200</sup>.

1980'lerden sonra istihdamın yapısında önemli derecede değişiklikler meydana gelmiştir. Başta ABD olmak üzere birçok sanayileşmiş ülkede hizmetler sektöründe çalışanların sayısı büyük bir hızla yükselmiş ve tüm çalışanlar içindeki oranı nispi olarak artmıştır. Bu konuda yapılan araştırmalarda, sanayi ötesi topluma geçiş süreci ile birlikte ortaya çıkan yeni iş sahalarının çoğunun hizmet sektöründe olacağı ifade edilmektedir. Hizmetler sektöründe çalışanların nispi olarak büyük

<sup>196</sup> JOHNSTON, W. ; “Global Workforce 2000: The New World Labour Market”, Harvard Business Review, Vol. 69, Issue: 2, 1991, s. 118.

<sup>197</sup> JOHNSTON, a. g. m. , s. 118.

<sup>198</sup> EKONOMİ, Münir; “Teknolojik ve Ekonomik Gelişmeler Karşısında İş Hukukunda Yeni Yaklaşımlar”, Karahasanoğlu Yayınları, Orhim Seminerler Serisi, Görüşler, Kamu ve Özel Kesim İşletmelerinde Yönetimin Beşeri Yönü ve Endüstriyel İlişkiler Sistemimiz, İstanbul, 1986, s. 178.

<sup>199</sup> EBERHARDT, B. J./MOSER S. B. ; “The Nature And Consequences of Part-time Work: A Test of Hypotheses”, Journal of Applied Business Research, Vol. 2, Issue: 194, 1995, s. 101-109; ALVERSON, M.; “Part-time Professionals Earn Full-time Satisfaction” , Women in Business, Vol. 50, Issue: 2, Mart 1998, s. 33.

<sup>200</sup> CASTELLS, Manuel/AOYAMA, Yuko; “Paths Toward The Information Society: Employment Structure in G-7 Countries”, 1920–1990 International Labour Review, Vol. 133, Issue: 1, 1994, s. 5.

oranlara ulaşmaları, motivasyon, teşvik, iş değerlemesi ödül gibi davranışçı yönetim tekniklerinin oldukça yaygın olarak kullanılması sonucunu doğurmuştur. Böyle bir durum ise, bireyin ön plana çıkmasına yol açan yeni bir eğilimin sonucudur<sup>201</sup>.

Sanayileşmiş ülkelerde görülmeye başlanan sanayi-ötesi topluma geçişle birlikte imalat ağırlıklı endüstriler azalmakta ve hizmet sektöründe çalışanların sayısı gün geçtikçe genişlemektedir. Endüstri toplumunda kitle üretimle birlikte çok sayıda vasıfsız ve yarı vasıflı işçilere iş imkânı sağlayan hizmetler sektörü, sanayi-ötesi topluma geçişle birlikte bu özelliğini kaybetmeye başlamıştır. Ayrıca, yüksek teknoloji kullanımının da etkin olması, istihdam yaratma olanağını ortadan kaldırmakta ya da en azından azaltmaktadır. Böylece, son yirmi yılda sektörel alanda başlayan gelişmeler, endüstrinin istidam yapısını etkilemekte ve azaltmaktadır.

Sonuç olarak, sektörlerdeki değişim, çalışma hayatında esneklik politikalarının uygulanmasını hem zorunlu hale getirmekte hem de gün geçtikçe yaygınlaşmasına neden olmaktadır.

#### **1.3.5.4. Yatırımlarda Yer Değişimi Uygulaması**

İşverenlerin yatırımlarını işgücünün ucuz ve yasal düzenlemelerin işverenin lehinde bir durum yarattığı yerlere götürmesi anlamında olan yatırımlardaki yer değişimi uygulaması, çalışma hayatında görülen esneklik politikasının uygulama şekillerinden birini oluşturmaktadır. İşverenler üretim maliyetlerini düşürmek, karlarını artırmak, artan küresel rekabete karşı ayakta kalabilmek için yatırımlarının yerlerini değiştirme gereği duymaktadır. Bu yer değişimi bazen bir il içinde, bazen bir bölgede, bazen bir ülkede ve bazen de ülkeler arasında olabilmektedir. Her ülke gibi Türkiye de dış yatırımcıyı çekebilmek için sürekli olarak yeni kararlar almaktadır. Bu kararlar ile dış yatırımcıya enerji, vergi ve yer konusu gibi alanlarda değişik teşvikler sunulmaktadır<sup>202</sup>.

Yatırımlarda yer değişimini etkili bir şekilde uygulayan şirketler çok uluslu şirketlerdir. Çok uluslu şirketler, yatırımlarını işgücünün ucuz olduğu ülkelere

<sup>201</sup> KURTULMUŞ, Numan; “Ekonomik Yeniden Yapılanma ve Hizmet Sektörlerindeki Gelişmeler”, Mercek Dergisi, Yıl: 2, Sa: 6, Nisan 1997, s. 98.

<sup>202</sup> BOZDOĞANOĞLU, Burçin; “Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları Ve Türkiye’de Yatırım İndirimi Uygulaması”,(Erişim: <http://www.muhasabetr.com/yazarlarimiz/burcin/004/> 25.08.2006).

kaydırmaktadırlar. Bunun önemli nedeni, bu ülkelerde çalışma hayatını düzenleyen ve koruyan yasal düzenlemelerin oldukça az olmasıdır.

Endüstri ilişkileri sistemine karşı yürütülen bu çaba ve baskılar başta İngiltere olmak üzere bütün Avrupa'da yaygın bir nitelik kazanmıştır. Söz konusu baskılar genel olarak toplu çalışma ilişkilerinin gerilemesi, iş mücadelelerinin azalması, kontrol altına alınması ve toplu pazarlığın kapsam ve etkisinin daralması gibi olumsuz etkiler yapmıştır<sup>203</sup>.

### **1.3.5.5. Alt- İşveren Uygulaması**

Son yirmi yılda özellikle artan uluslararası rekabet karşısında işverenlerin benimsediği bir diğer esnek çalışma biçimi, alt işveren ya da diğer bir adıyla taşeron uygulamasına başvurmadır. Özellikle üretim faaliyetlerinin ve yerlerinin değerlendirilmesinde bu strateji çok önemlidir. Çünkü, taşeronlaşma ile sermayenin riskini azaltmanın önemli bir yolu üretim sürecinde görece dengesiz kısımların taşeron yoluyla firma dışına kaydırılmasıdır<sup>204</sup>. Üretim faaliyetleri ile tasarım, pazarlama, koordinasyon ve imalat alanlarında sıklıkla taşerona başvurulmaktadır. Uluslararası boyutta alt-işveren uygulaması ile bu üretim faaliyetleri uygun bölgelerde gerçekleştirilmektedir. Alt-işveren uygulamasıyla üretim, değişik bölgelerde ve büyük bir kısmı alt-işverenlerce üretilmektedir.

Bazı işverenler uluslararası nitelikte alt-işveren uygulamasını bir tercih durumu olarak görürlerken, bazı işverenler üretime devam etmede tek yöntem olarak kabul etmektedirler. Emek yoğun sanayilerde çalışan işletmelerin büyük bir kısmı rekabet gücünü koruyabilmek için yüksek katma değeri olan faaliyetlerde bulunmaktan başka çare olmadığını belirtmektedirler. İşverenler imalat sürecinin üretim faaliyetlerinin çekirdeği olduğuna daha fazla inanmamaktadırlar. Örneğin, İtalya tekstil firması Benetton'u üretici ya da satıcı bir firma olarak tanımlamak oldukça zordur. Çünkü Benetton artık üretim ve satış faaliyetinin çok az bir kısmına gerçekten sahiptir. Yine ayakkabı üreticisi Nike, kendisini artık imalatçı olarak

<sup>203</sup> TREU, Avrupa Topluluğu Endüstri, a. g. m. , s. 13.

<sup>204</sup> ERCAN, Fuat; "Post Fordizmin Arka Bahçesi, Krizin Sevimsiz Çocuğu Taşeronlaşma", DİSK-AR, Disk Araştırma Enstitüsü Aylık Bülteni, Sa: 15, Mart-Nisan 1994, s. 20.

görmek yerine araştırma yapan, model geliştiren ve pazarlayan biri şirket olarak görmektedir<sup>205</sup>.

Firmaların taşeronlaşmaya başvurması, işçilerin sayısal olarak bölünmelerine yol açmaktadır. Ayrıca, firma taşeron sistemiyle çalışan işçilerin toplu iş sözleşmesinden yararlanması için yasal engeller ortaya çıkarmaktadır<sup>206</sup>. Emek piyasasının bölünmesi, artan rekabet ortamında maliyetleri azalttığı gibi kriz dönemlerinde ilk uygulanabilecek önlem olmaktadır<sup>207</sup>.

Alt-işveren uygulamasının işveren açısından çok çeşitli avantajları vardır. En başta gelen avantaj işverene maliyet avantajı sağlamasıdır. Çünkü küçük işletmelerde bazı mal ve hizmetlerin üretilmesi, büyük firmalarca üretilmesinden daha düşük maliyetli olmaktadır. Bunun farkında olan büyük firmalar, özellikle emek yoğun faaliyetleri alt-işveren uygulamasıyla küçük firmalara yaptırırlarken, kendileri de sermaye-yoğun ya da yüksek teknolojiye yönelik üretime ağırlık vermektedirler. Alt-işveren uygulaması, aynı zamanda işverene mali avantajlar da sağlamaktadır. Çünkü, bu uygulamayla işveren daha az sermayeyle çalışmakta ve sermayesini diğer alanlarda kullanmaktadır<sup>208</sup>.

Yeni gelişmelerle birlikte taşeron uygulaması oldukça yaygınlaşmıştır. Tam zamanında (Just in Time) üretim Toyotizm ya da post-fordizm gibi üretim sistemleri tipik bir taşeron uygulamasının özelliklerini taşımaktadır. Tam zamanında üretim uygulayan firmalar ihtiyaç duydukları malzeme ve parçaların çoğunu kendileri üretmek yerine yan sanayi firmalarından satın almaktadırlar<sup>209</sup>. Bu sayede hem artan teknolojik yenilenmelere ayak uydurabilmektedirler hem de fonlarını kısa süreli sabit sermayeye yatırmaktan kaçınarak, kar marjlarını daha çok arttırabilmektedirler. Örneğin, bir araba 20.000 parçadan oluşmaktadır. Firmanın bu parçaların tümünü üretmek yerine taşeron firmalara vermesi hem maliyet açısından ve hem de olası bir kriz durumunda firmaya avantaj sağlamaktadır. Bu sistemde genellikle üç veya dört kademe bulunmaktadır. Birinci kademede bir ana firma, ikinci kademede genellikle

---

<sup>205</sup> LIEMT, Economic, a. g. m. , s. 459.

<sup>206</sup> GÜNGÖR, Yasemin; “Enformel Sektör, Enformel İstihdam Biçimleri ve Ekonomide Enformelleşme Eğilimleri”, İktisat Dergisi, Sa: 370–371, Ağustos-Eylül 1997, s. 60.

<sup>207</sup> ERCAN, a. g. m. , s. 21.

<sup>208</sup> LIEMT, Economic, a. g. m. , s. 461.

<sup>209</sup> PARLAK, Zeki; “Japon Üretim Sistemi ve İşletme Yönetim Teknikleri: Yeni Bir Üretim Paradigması”, İktisat Dergisi, Sa: 370–371, Ağustos-Eylül 1997, s. 27.

150300 orta büyüklükte orijinal parça üreten yan sanayi firması, üçüncü ve dördüncü kademelerde de 5000 tane küçük firma olabilmektedir<sup>210</sup>.

Kısaca sanayileşmiş ülkelerde işverenler yüksek işçilik maliyeti sonucu olarak rekabetten korunmak için alt-işveren uygulamasına başvurumaktadırlar.

#### **1.4. ESNEKLİK ÇEŞİTLERİ**

Günümüzde dünya ekonomisi, teknolojsi ve haberleşme teknikleri giderek küreselleşmektedir. Özellikle sanayide ileri gitmiş ülkeler arasında şiddetli bir “rekabet” ortamı görülmektedir. İşsizlik artmakta, ekonomik sıkıntılar tüm dünyayı sarsmakta ve insanları da bir belirsizlik içine itmektedir. Tüm bunların sonucunda çalışma hayatında “esneklik” her geçen gün daha da yaygınlaşmakta ve değişik uygulama çeşitleri ile ortaya çıkmaktadır.

##### **1. 4. 1. Sayısal Esneklik**

Dış esneklik adı da verilen sayısal esneklik işletmelerin, işgücünün sayısını değiştirme imkânına sahip olabilmelerini ifade etmektedir. Bir başka deyişle, sayısal esneklik işletmelerin piyasa şartlarına bağlı olarak çalıştırmakta bulunduğu işgücünün sayısında ihtiyaç duyduğu müdahaleleri yapabilmesidir<sup>211</sup>.

Sayısal esneklik, işletmelerin çekirdek ve çevre işgücünü birbirinden ayırarak kullandıkları bir esneklik türüdür<sup>212</sup>. İşletme için gerekli ve nitelikli bir işgücü (çekirdek işgücü) ile kendisine gerektiği kadar ve gerektiği zaman başvurulacak geçici (çevre işgücü) bir işgücünün birlikte kullanılması, kuşkusuz işletme için büyük avantajlar sağlamaktadır. Böylece bir yandan işletme için önemli bir işgücünün, hem verimliliğin artırılması, hem de memnun edilmesinin yolları bulunmakta, öte yandan işten çıkarma gibi, işletme-içi ilişkilerin bozulması gibi maliyetlere katlanmadan değişken bir iş günü kullanılmaktadır. Bir başka deyişle, elinin altında değişik koşullarda çalıştıracağı iki grup işgücü bulunan işletmeler için hem piyasada değişen koşullara uyum sağlamak daha kolaylaşmakta, hem de işletmeler arası rekabet için önemli bir hareket serbestisi sağlanmaktadır.

<sup>210</sup> PARLAK, a. g. m. , s. 27.

<sup>211</sup> TREU, Tiziano; “Labour Flexibility In Europe”, International Labour Review, ILO, Vol. 131, Issue: 3, 1992, s. 497–511.

<sup>212</sup> KORAY, Meryem; Değişen Koşullarda Sendikacılık, TÜSES, İstanbul, 1994, s. 85; KORAY Meryem, “Esneklik Ya Da Emek Piyasasının Küreselleşmesi”, Petrol- İş 1995–1996, Yayın No: 44, İstanbul, 1995, s. 755.

Dünyadaki küreselleşme hareketi ile sürekli artış gösteren rekabete paralel olarak, sayısal esneklik uygulaması gittikçe yaygınlaşmaktadır. Bu anlamda sayısal esnekliğin hem çalışan hem de çalıştıran açısından pek çok yararının bulunduğunu belirtmek gerekmektedir.

Çekirdek işgücü (işletmede iş güvencesi altında çalışan full-time işçiler), istihdam güvencesine sahip işgücüdür ve yasalarla çalışma koşulları ve çalışma süreleri düzenlenmiştir. Oysa değişen ve gelişen yeni şartlar işletmeleri esnekleşmeye ittiği için, şartlarla yasal düzenlemeler arasında çatışmalar meydana gelmektedir. Avrupa ülkeleri katı olan yasal çevreyi yumuşatarak işletmelerin esnek istihdam biçimlerini uygulama imkânlarını artırmak istemektedir<sup>213</sup>. Sayısal esneklik uygulaması teorik olarak çekirdek işgücü için düşünülebileceği gibi, esas itibarıyla çevresel işgücü içinde kullanılmaktadır. Kısmi süreli çalışma, iş paylaşımı gibi istihdam şekilleri de sayısal esneklik uygulamalarını kolaylaştırmaktadır<sup>214</sup>.

İş güvencesi sağlayan kısıtlamaların mevcudiyeti sayısal esnekliğe olumsuz yönde etki etmektedir. İşçi çıkarmada başta AB'ye üye ülkelerde olmak üzere birçok ülkede işçiye iş güvencesi sağlayan kısıtlamaların mevcudiyeti sayısal esnekliğe önemli bir “engel” oluşturmaktadır<sup>215</sup>. Bu engellere örnek olarak vermek gerekirse; işten çıkarmalardan önce işçiye ihbar öneli verilmesi, haklı veya geçerli bir nedene dayandırılmayan işten çıkarmalarda işçinin işe iadesi kararı veya işçiye tazminat ödeme yükümlülüğü getirilmesiyle sonuçlanması, toplu işçi çıkarmalarda bir dizi idari işlemlerin ve şekli şartların bolluğu verilebilir. Bu konuda toplu iş sözleşmeleriyle getirilen kısıtlamalar da hatırı sayılır niteliktedir. İşçi çıkarmaları konusunda ciddi sınırlamalar getiren Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) 1982 tarihli 158 sayılı Sözleşmesini kabul eden ülkeler, dünyanın özelleştirme, acımasız rekabet ve serbest piyasa ekonomisi uygulamalarıyla çalkalandığı günümüzde ciddi “sıkıntılar” yaşamakta ve bu alandaki “sınırlamaları yumuşatmanın” yollarını aramaya çalışmaktadırlar.

---

<sup>213</sup> YAVUZ, Arif; Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkileri, KAMU-İŞ Yayını, Ankara, 1995, s. 11; TREU, Labour Flexibility, a. g. m. , s. 499–500.

<sup>214</sup> ROCHE, William K. / FYNES, Brian / MORRISEY, Teri; “Working Time and Employment”, A Review of International Evidence, International Labour Review, Vol. 135, Issue: 2, 1996, s. 129–155.

<sup>215</sup> TUNCAY, Can; “Esnekleşmenin Değişik Boyutları”, Çalışma Hayatında 21. Yüzyılın Yeni Ufukları, MESS, Yayın No: 227, İstanbul, 1995, s. 208.

Sayısal esneklik; geçici çalıştırma, belirli süreli işe alma, alt-işveren kullanma gibi yöntemlerle uygulanmaktadır<sup>216</sup>. Sayısal esnekliğin uygulama yöntemlerinden geçici süreli veya belirli süreli işe almalar gibi, taşeron uygulamaları da gelişmekte olan ekonomiler için yeni değildir<sup>217</sup>. Bu anlamda, söz konusu ekonomilerde sayısal esneklik hep uygulanmış gibidir denebilir. Bugün ise, iki önemli gelişme göze çarpmaktadır. Birincisi, sayısal esneklik uygulamaları giderek gelişmiş ekonomilere ve formel sektörlere doğru bir genişleme göstermektedir. Artan rekabetle birlikte bu uygulamalar, istihdam politikaları ve çalışma koşulları açısından belirli bir düzeye ulaşmış ekonomiler ve işletmeler için de artık bir zorunluluk durumuna gelmektedir. Bu genişlemeye dayalı olan ikinci önemli gelişme ise, esneklik uygulamalarının giderek “doğallık”, “normallik” kazanması, bir istisna olmaktan çıkıp “genel ve egemen” bir nitelik kazanmalarınıdır. Bir zamanlar ILO’nun belirli bir standarda ulaştırmayı hedeflediği çalışma koşulları, günümüzün gelişmiş ekonomilerde; örgütlü sektörlerde bile varlığını koruyamama tehlikesiyle karşılaşmaktadır. Bir başka deyişle, geçmişte en azından batı’da istisna gibi görülen uygulamalar şimdi giderek genel ve normal uygulamalara dönüşürken, gelişmekte olan ülkelerde çalışma koşullarının yükseltilmesi için hemen hiç umut kalmamaktadır.

Yakın zamana dek yüksek istihdam düzeyi ile birlikte istihdamda belirli bir standart sağlamış bulunan Avrupa ülkelerinde de artık işverenlerin işgücünde esneklik arayışları dikkat çekmektedir. Böylece Avrupa’da da yalnız marjinal sektör ve işletmelerde değil, sendikal örgütlenmenin güçlü olduğu işletmelerde de işgücünde sayısal esneklik sağlayıcı uygulamalara gidilmektedir. Bunların bir bölümü de toplu pazarlıklar yolu ile yapılmakta, bu yolla sürekli işçilerin çalışma zamanlarında değişiklik yapma olanakları getirilmektedir<sup>218</sup>

Örneğin Fransa’da 1977 yılında istihdamda % 2,5 dolayında görünen geçici çalışma, 1989 yılında % 7 dolayına çıkmıştır<sup>219</sup>. 1985 sonrasında istihdama katılanların çoğunun da belirli süreli sözleşmelerle işe alındığı, örneğin 1989 yılında yaratılan yeni istihdamın % 70’inin (600 bin iş) belirli süreli işlerden oluştuğu

<sup>216</sup> KORAY, Esneklik Ya Da Emek Piyasasının Küreselleşmesi, a. g. m. , s. 755.

<sup>217</sup> AKTAY, Nizamettin; “İş Hukukunda Esneklik Kavramının Ortaya Çıkışı ve Esneklik Uygulamaları”, Mercek, Özel Sayı, MESS, 1999, s. 53–61.

<sup>218</sup> ATKINSON, John; “Employment Flexibility in Internal and External Labour Markets, New Formes of Work and Activity”, European Foundadion for The Improvement of Living and Working Conditions, Dublin, 1986, s. 11.

<sup>219</sup> GOETSCHY, Janine/ROZENBLATT; “Patrick; France: The Industrial Relations System at a Turning Point”, Industrial Relations in The New Europe, (Edt.: Anthony Ferner and Richard Hyman), Basil Blackwell, Oxford, 1992, s. 423.

belirlenmektedir<sup>220</sup>. İtalya zaten enformel sektörün hayli yoğun olduğu bir ülkedir ve burada da 5–6 milyon kişinin (istihdamın % 20'si) standart-dışı işlerde veya kaçak çalışan işçilerden oluştuğu belirtilmektedir<sup>221</sup>. Benzer gelişmeler İngiltere ve Almanya gibi öteki Avrupa ülkeleri için de geçerlidir. Kuzey Amerika'da ise atipik çalışma biçimleri hep var olmuş, öte yandan Japonya zaten daimi ve geçici işçi ayırımıyla bilinen ününü ve verimliliğini sağlamıştır<sup>222</sup>.

---

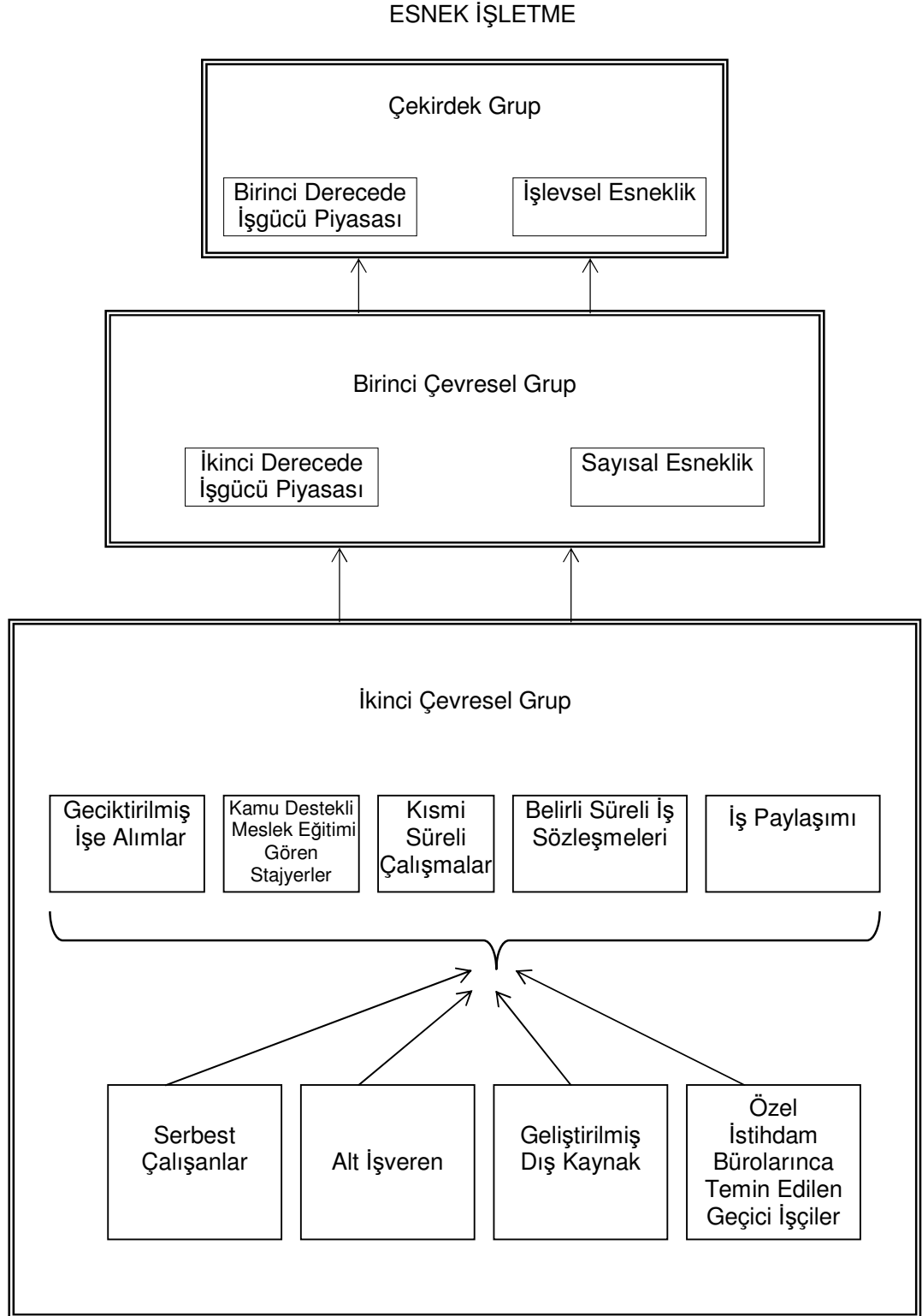
<sup>220</sup> GOETSCHY/ROZENBLATT , a. g. m. , s. 423.

<sup>221</sup> FERNER Anthony/Richard Hyman; “İtalya Between Political Exchange and Micro- Corporatism”, Industrial Relations in The New Europe, (Edt.: Anthony Ferner and Richard Hyman), Basil Blackwell, Oxford, 1992, s. 529.

<sup>222</sup> KORAY, Esneklik Ya Da Emek Piyasasının Küreselleşmesi, a. g. m. , s. 756.



**Şekil 1: Esnek İşletme**



**Kaynak: Kaynak: ATKINSON, a. g. m. , s. 15.**

Esnek işletme, John Atkinson'un geliştirdiği bir modeldir. Esnek üretim yapan işletmeler ürünlerinin yanı sıra işgücünü de esnekleştirmek zorundadırlar. Aşağıda verilen Şekil 1'de görüldüğü gibi bu esneklik iki şekilde; işlevsel esneklik ve sayısal esneklik şeklinde sağlanmaktadır. Atkinson, esnek işletmelerde üç grup işçi olduğunu belirtmektedir. Bu işçi gruplarının en başında "çekirdek grup" bulunur ve bu gruptaki işçiler esnek işletmenin teknolojik işlerini yapabilecek yüksek vasıflı, ücretleri, iş güvenceleri yüksek işçilerdir. Birden çok işi yapabilecekleri için işletmeye işlevsel esneklik sağlarlar ve işletme için en değerli işçi grubunu oluştururlar. Çekirdek gruba bağlı "birinci çevresel grup" bulunmaktadır. Bu grupta yer alan işçiler, daha az vasıf gerektiren işlerde görevlendirilirler. Bu işçiler çekirdek grup ve ikinci çevresel grup işçiler arasında çıkacak gerginlikleri önleyici, tampon niteliğinde bir işlevleri bulunmaktadır. Ücretleri, sosyal hakları ve iş güvenceleri de çekirdek grup ve ikinci çevresel grup işçilerin arasındadır. Genellikle ikinci çevresel grup işçisi konumuna düşmemek, çekirdek grup işçisi konumuna yükselmek istedikleri için yönetimin her dediğini yapmaya dünden razıdırlar; buldukları zeminin kaygan olduğunu düşünürler. İkinci çevresel grup, en uçta bulunan çevre işçiler grubudur. En düşük ücretle bu işçiler çalışır. Sosyal haklardan yararlanamayabilirler ve iş güvenceleri de çok düşüktür. Bu işçi grubu işletmenin ani talep artış ve azalışları nedeniyle kullandığı bir çeşit yedek işçi grubudur. Talep arttığında işe alınırlar, talep azaldığında işten çıkarılırlar. Bu nedenle işletmeye sayısal esneklik sağlarlar. Ama bunun için işten kolay çıkarılabilir olmaları gerekir. Bunu da işyerleri onları sözleşmeli işçi statüsünde çalıştırarak yapar. Bu sözleşmeler genellikle 11 aylık olur, 11 ayın sonunda işçilere 1 aylık ücretsiz izin verilir ve geri döndüklerinde tekrar 11 aylık sözleşmeler imzalanır (bazen imzalanmaz bile, şifahi yapılır) böylece işyerinde 1 yılını hiçbir zaman dolduramayan işçiler yasa gereği ücretli izin de dâhil hiçbir sosyal haktan faydalanamazlar ve işten çıkarılmaları da kolaylaşmaktadır<sup>223</sup>.

#### **1. 4. 2. Fonksiyonel Esneklik**

Fonksiyonel esnekliğe aynı zamanda iç esneklik de denilmektedir. Fonksiyonel esneklik, işgücünün işletme içinde değişik işleri yapabilmesi ve çeşitli görevleri üstlenebilmesidir. Bir başka deyişle, fonksiyonel esneklik işletmedeki mevcut işgücünün esnek üretim ve onun gerektirdiği esnek organizasyon yapılanmasının bir sonucu olarak, esnek uzmanlaşmaya dayalı küçük partiler

---

<sup>223</sup> ATKINSON, a. g. m. , s. 15.

halinde üretimi gerçekleştirecek, nitelikli ve mobilitesi yüksek bir hale getirilmesidir. Bu nedenle fonksiyonel esneklik, işgücünün miktarı ile değil onun nitelik ve becerileri ile ilgilidir ve talepteki farklılaşmalara bağlı olarak esnek, yüksek vasıflı işgücüne ihtiyaç göstermektedir.

İşçilerin birden fazla işi görebilmesi işletmenin talep ve teknolojiadaki değişim karşısında gerekli düzenlemeleri yaparak organizasyonel etkinliği devam ettirmesi, geçici statüde uzman işçilerin istihdam edilmesi ile mümkün olabilmektedir<sup>224</sup>.

Fonksiyonel esneklikte işgücünün en iyi ve verimli şekilde kullanılması söz konusu olup, bununla işyerine yeni eleman almadan, mevcut çalışanlarla üretim her kademede yerine getirilebilir. Bu nedenle fazla detaylı iş tanımlamaları fonksiyonel esnekliği zorlaştırır.

Fonksiyonel esneklik işletme içinde işgücünün değişik şekillerde kullanılması ve işgücünün görev tanımı ile ilgilidir. Bu nedenle işlevsel esnekliği ikiye ayırarak ele almakta fayda vardır.

#### **1. 4. 2. 1. İşgücünün Esnek Kullanımı**

Bu esneklik uygulamasında ise, çekirdek işgücünün yetenek ve verimliliğinin artırılması ve daha geniş bir sorumluluk içinde ve daha etkin iş görmesi amaçlanmaktadır. Bir yandan rekabet gereği, öte yandan teknolojik zorunluluklar işletmeleri görev ve sorumluluk açısından daha esnek bir işgücü kullanımına itmektedir. Böylece karşılaşılan değişikliklere çok daha kolay ve çabuk uyum sağlanabilmektedir.

Öte yandan esnek üretim; örgütsel ve yönetsel değişiklikler de istemekte ve değişiklikler çekirdek işgücünün eğitimi kadar motivasyonunu, işletme hedefleriyle bütünleşmesini gerektirmektedir. Bunun için örgütsel hiyerarşiler azaltılmakta, katılımcı yönetim anlayışları benimsenmekte, çekirdek işgücünün tasarım, karar verme ve uygulama olarak bölünmüş işi ve sorumluluğu (Fordist üretim) Post-Fordist üretim anlayışı içinde bütünleştirilmeye çalışılmaktadır. Böylece bir yandan görev ve sorumluluk alanı genişletilen, öte yandan motivasyonu

<sup>224</sup> MICHON François, "Time and Flexibility", Labour and Society, Vol. 12, Issue: 3, January 1987, s. 158-165; AKINCILAR, Murad; "Esnekleşen Kapitalizm, Artan Sömürü", Petrol-İş 1992 Yılı, Yayın No: 33, İstanbul, 1993, s. 592.

yükseltilen bir işgücü ile işletmenin etkinlik ve verimliliği biraz daha güvenceye alınmaktadır.

**Tablo 3:** İşgücü Kullanımı

<b>Kurumsal Alanlar</b>	<b>İtalya</b>	<b>ABD</b>	<b>Almanya</b>	<b>Japonya</b>
<b>İşgücü Piyasası</b>	1. Sayısal Katılık (Büyük İşletmeler) 2. Sayısal Esneklik (Küçük İşletmeler ve Geçici Çalışma Sözleşmeleri) 3. İşlevsel Katılık (1970'lerde) 4. Pazarlıkla Gelen İşlevsel Esneklik (1980'lerde)	—Sayısal Esneklik —İşlevsel Katılık	—Sayısal Katılık —İşlevsel Esneklik	—Sayısal Katılık (Ömür Boyu İstihdam) —İşlevsel Esneklik
<b>Endüstri İlişkileri Sistemleri</b>	<b>İkili Sistem</b> 1. Mülkiyet Açısından Kamu/Özel 2. Sektör Açısından Endüstri/Hizmet 3. İşletme Açısından Büyük/Küçük	<b>Ulusal İkilem</b> —Sendikalı Sektörler —Sendikasız Sektörler	<b>Tek Sistem</b> —Birlikte Yönetim	<b>İşletme İkilemi</b> —Büyük İşletmeler —Küçük İşletmeler

**Kaynak:** NEGRELLI Serefino, “Economic Flexibility and Social Solidarity, The Future of Industrial Relations: International Comparison in an Age of Uncertainty”, Employment Research Unit 1991 Annual Conference, Cardiff, September 1991, s. 45.

Yukarıda verilen “Tablo 3” incelendiğinde, tablodan şu sonuçları çıkarmak mümkündür: İki Avrupa ülkesi ile ABD ve Japonya'daki işgücü kullanımını karşılaştıran bu çalışma, işgücü kullanımında ABD'de sayısal esnekliğin ekonomi ölçeğinde ve sendikalı-sendikasız sektörler ikilemi içinde zaten var olduğunu göstermektedir<sup>225</sup>. Japonya'da ise daimi ve geçici işçi uygulaması içinde hem sayısal, hem işlevsel esneklik söz konusudur. Avrupa ülkeleri arasında İtalya kamu-özel ayırımı içinde, endüstri ve hizmet sektörleri açısından ya da büyük ve küçük işletmeler ayırımı içinde hem sayısal, hem de işlevsel esnekliği kullanmaktadır.

<sup>225</sup> NEGRELLI, a. g. m. , s. 27.

Almanya ise daha kurumlaşmış işgücü piyasası ve endüstri ilişkileri nedeniyle esneklik uygulamaları açısından daha katı görünürken, bu ülkede birlikte yönetim uygulamalarının sağladığı işlevsel esneklik ile yabancı işgücünün sağladığı sayısal esneklik de unutulmamalıdır.

Buradaki, esneklik işgücünün değişen teknoloji ve üretim şekillerine ihtiyaca göre uyum sağlayabilme becerisidir. İşgücünün esnek kullanımı veya "iç esneklik" de denilen bu sınıflandırma işçilerin iş tanımlamalarının değişen üretim metotlarına, teknolojik şartlara, iş yüküne bağlı olarak değiştirilebilmesi, bir başka ifade ile işletmede çalışanların değişik alanlarda görev ve sorumluluk yüklenebilmesini ifade etmektedir. Buradaki esneklik işgücünün miktarı ile ilgili değil, onun vasıf ve yetenekleriyle ilgilidir. İhtiyaca göre iş gücünün değişen teknoloji ve üretim şekillerine "uyum sağlayabilme" becerisidir<sup>226</sup>.

Bugün modern işletmelerde personel hiyerarşisi "görev tanımı" kaldırılmış bulunmaktadır<sup>227</sup>. Bir otel müdürü, müdürlüğü yanı sıra icabında sahneye çıkan bir assolist gibi çalışmakta, animatör genci sabah garson, öğleden sonra barmen, gece ise şovmen olarak görülebilmektedir.

Fonksiyonel esnekliğin ikinci görünüş tarzı "yeni istihdam modelleri" ile ilgilidir. Klasik diyebileceğimiz hizmet ilişkileri yanında uygulanmaya başlanan yeni istihdam türlerinin atipik hizmet ilişkileri olarak adlandırılması, hemen hemen benimsenmiş bulunmaktadır. Aşağıda, bu hususa değinilecektir.

#### **1. 4. 2. 2. Yeni İstihdam Modelleri**

Son otuz yıl içinde özellikle gelişmiş sanayi ülkelerinde yaşanan baş döndürücü teknolojik gelişme, 1970'li yılların ortalarında başlayan ekonomik krizin yıldan yıla şiddetini arttırarak son yıllarda ekonomik durgunluğa dönüşmesi, buna uluslararası ticari rekabetin de eklenmesi ve ortaya çıkan yeni sosyal ihtiyaçlar işçi-işveren ilişkilerinin şeklini de değiştirmiş bulunmaktadır. Artık belirsiz süreli akdedilen bir iş sözleşmesine dayanarak günün belli bir saatinde işverene ait işyerine gelip işbaşı yapan, yasalarla sınırlanmış iş süreleri içinde çalıştıktan sonra evine dönen, zamanında iznini, tatilini kullanan işçi tipi yerine çalışma zamanını kendi belirleyen, yarım gün ya da haftanın belirli günleri ya da geçici olarak çalışan,

<sup>226</sup> TUNCAY, Esnekleşmenin Değişik Boyutları, a. g. m. , s. 214.

<sup>227</sup> DRUCKER, Gelecek İçin, a. g. e. , s. 357.

çağrı üzerine işyerine gelip çalışan, başka işletmelere ödünç verilen, hatta evinde çalışan işçi tipleri ortaya çıkmış bulunmaktadır. Böylece klasik diyebileceğimiz hizmet ilişkileri yanında uygulanmaya başlanan yeni istihdam türlerinin atipik hizmet ilişkileri olarak adlandırıldığı görülmektedir<sup>228</sup>.

Son yıllarda dünya ülkelerinde artan işsizlik, hızlı teknolojik gelişme ve acımasız rekabet ortamı, bir yandan işsizliğe bir ölçüde çözüm bulmak, öte yandan işletmelerin değişen ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla belirli süreli iş sözleşmeleri karşı ilgiyi arttırmış bulunmaktadır. Aşağıda, bu bağlamda yeni istihdam modelleri üzerinde durulacaktır.

#### **1. 4. 2. 2. 1. Belirli Süreli İş Sözleşmesi**

Belirli süreli iş sözleşmesi, işveren ve işçi arasında bir işin yapılması 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 Geçmişte "istisnai nitelikte" bir hizmet ilişkisi olarak kabul edilmiştir<sup>229</sup>. 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 cevaz 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

<sup>228</sup> WINCHESTER, David; "Globalization and The Transformation of Industrial Relations In The European Union", Küreselleşme Rekabet Gücü ve Endüstri İlişkilerinde Dönüşüm, TEİD, 5. Ulusal Endüstri İlişkileri Kongresi, 14–15 Kasım–1996, KAMU-İŞ Yayını, Ankara, 1998, s. 37–46.

<sup>229</sup> TUNCA Y, Esnekleşmenin Değişik Boyutları, a. g. m. , s. 215.

işletmelerin değişen ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla belirli süreli iş sözleşmelerine karşı ilgiyi 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<sup>230</sup>.

AB Komisyonu, 1991 yılında kabul ettiği 91/533 sayılı bir direktif ile içinde belirli süreli iş sözleşmelerinin de yer aldığı atipik iş ilişkilerini bir düzene bağlamaya çalışmıştır. Bu direktif, üye ülkelere atipik iş sözleşmeleri ve klasik iş sözleşmeleri arasındaki farkları azaltmaya yönelik tedbirleri alma yükümlülüğü getirmekte, işvereni atipik iş sözleşmesiyle çalışan işçisine yapılan iş, çalışma şartları, hak ve yükümlülükleri konusunda yazılı ve imzalı bir belge vermekle yükümlü tutmaktadır. İşverenin buna uymaması halinde işçinin mahkemeye gitme hakkı bulunmaktadır. Böylece, Avrupa ülkelerinde son yıllarda belirli süreli iş sözleşmelerine olan ilgi artmış olmakla beraber, işçiyi koruyucu düzenlemeler de yapılmaktadır. Örneğin, Fransa'da belirli süreli iş sözleşmesinin bitiminde de işçiye kıdem tazminatı ödenmesi kabul edilmiştir<sup>231</sup>.

Bu bağlamda, belirli süreli hizmet akitleri konusunda İtalya'daki mevcut düzenlemeye değinmek gerekir. Nitekim İtalya işçiye iş güvencesi sağlayan en etkili düzenlemelerin yer aldığı ülkelerin başında gelmektedir. Bu nedenle, belirli süreli hizmet akdi yapılması da sıkı şartlara bağlanmış bulunmaktadır. Şöyle ki, bu ülkede ancak mevsimlik işlerde artan iş yoğunluğunun, siparişlerin karşılanabilmesi, stokların eritilmesi ihtiyacı gibi durumlarda ve 29 yaşını geçmiş işsizlerle belirli süreli hizmet akdi yapılabilir. 1984 yılında iş kanununda yapılan değişiklikle gençlerin işsizliğine bir çare bulmak amacıyla bu nedenlere bir dördüncü eklenerek belirli süreli hizmet akdi yapılacak haller artırılmış bulunmaktadır<sup>232</sup>.

İş eğitimi sözleşmesi (Contratti Formazione Lavoro) şeklinde nitelendirilen sözleşmeden 14–29 yaş arasındaki işsizler yararlanabilir. Süresi azami 24 ay olan bu sözleşme sonunda işçi ya daimi kadroya alınır ya da yeniden işsiz kalır.

<sup>230</sup> TUNCA Y, Esnekleşmenin Değişik Boyutları, a. g. m. , s. 215.

<sup>231</sup> TUNCA Y, Esnekleşmenin Değişik Boyutları, a. g. m. , s. 216.

<sup>232</sup> “İş İlişkisinin Sona Ermesi”, TİSK, (Erişim: <http://www.tisk.org.tr/yayinlar.asp?sbj=ic&id=673> 02.12.2006).

Sözleşmenin geçerliliği mahalli çalışma müdürlüklerinin onayına bağlıdır. Gençlerin en azından bir süre işsiz kalmalarını önlemeye matuf bu sözleşme, işverene de sosyal sigorta giderlerinden bir miktar tasarruf sağlamaktadır<sup>233</sup>.

Uygulamada işletmelerde bu sözleşme ile çalışan gençlere mesleki eğitim verilmesine pek rastlanmadığı, bölge çalışma müdürlüklerinin denetimlerinin yetersiz kaldığına işaret edilmekte ve bu sözleşmenin adeta uzun deneme süreli bir hizmet akdi fonksiyonu gördüğü kabul edilmektedir. İşsizliği azaltmaktan çok yetenekli gençlere iş bulma olanağı sağladığı İtalya'da işletmelerin % 64'ünde uygulandığı ve toplam işgücünün % 9'unun bu sözleşme altında çalıştığı belirtilmektedir. İspanya'da da buna benzer bir uygulama vardır<sup>234</sup>.

Bu anlamda, belirli süreli iş sözleşmesi ile geçici süreli iş sözleşmesi arasındaki ince ayrıma değinmekte fayda vardır. Bu iki kavram sıkça birbirinin yerine kullanıldığı görülürse de pek aynı şeyler değildir. Çünkü, belirli süreli iş sözleşmesinde sözleşme taraflarca belirlenen süre bitiminde kendiliğinden sona erer. Oysa, geçici süreli iş sözleşmesinde işin süresi geçici olmakla beraber bitim tarihi başlangıçtan kesin olarak belli değildir. Bu nedenle, bitime yakın bir tarihte işçiye ihbar süresi verilmesi gerekmektedir.

#### **1. 4. 2. 2. Kısmi Süreli İş Sözleşmesi**

Yeni istihdam türleri içinde en eskisi ve en çok bilineni, kısmi süreli çalışmadır. Kısmi süreli çalışmanın diğer çalışma modellerinden ayırımı yapılırken üç unsur üzerinde durmak gerekmektedir. Bunlar; süre, süreklilik ve serbest irade unsurlarıdır. Kısmi süreli çalışma, süresi azaltılmış bir çalışmadır. Kısmi süreli çalışmadan söz edebilmek için işçinin kısmi süreli çalışma süresinin çalıştığı işyerinde uygulanan normal çalışma süresinden kısa olması gerekir. Kısmi süreli çalışmanın ikinci unsuru sürekliliktir. Bu husus, kısmi süreli çalışmayı kısa süreli çalışmadan ve belirli süreli çalışmadan ayırt eden bir unsurdur. Kısa süreli çalışma geçicidir, sürekli değildir. Kısmi süreli çalışmayı, başka çalışma modellerinden ayıran bir diğer unsur da kısmi süreli çalışmanın serbest iradeye bağlı olmasıdır. Ancak, bu unsur tartışmaya açıktır. Kısmi süreli çalışmanın işverence

<sup>233</sup> TUNCAY, Esnekleşmenin Değişik Boyutları, a. g. m. , s. 216.

<sup>234</sup> TUNCAY, Esnekleşmenin Değişik Boyutları, a. g. m. , s. 216.



kararlaştırıldığı durumlarda, işçinin bu tip çalışma modelini serbest iradesi dışında, sadece işsiz kalmamak için kabul ettiği durumlar da olmaktadır<sup>235</sup>.

Kısmi süreli çalışma ile çalışma saatlerinde gerçekleştirilen indirim birbirine karıştırılmaması gerekmektedir. Örneğin bir işletme, toplu olarak işten çıkarmayı önlemek için çalışma saatlerinde azaltma yoluna gidebilir. Ancak bu durumda, çalışma saatlerinde yapılan indirimle orantılı olarak ücrette indirim kaçınılmaz olacaktır. Söz konusu durumun geçicilik arz ettiği de gözden kaçırılmamalıdır.

Türkiye’de kısmi süreli iş sözleşmesi (part-time çalışma) 4857 sayılı İş Kanunu madde 13’te düzenlenmiştir. Buna göre, işçinin normal haftalık çalışma süresinin, tam süreli iş sözleşmesiyle çalışan emsal işçiye göre önemli ölçüde daha az belirlenmesi durumunda sözleşme kısmi süreli iş sözleşmesidir. İş Kanununa İlişkin Çalışma Süreleri Yönetmeliği madde 6’ya göre de, işyerinde tam süreli iş sözleşmesi ile yapılan emsal çalışmanın üçte ikisi oranına kadar yapılan çalışma kısmi çalışmadır. Yönetmeliğin bu maddesine göre, haftalık 30 saat ve 30 saatin altında kalan iş sözleşmeleri kısmi süreli iş sözleşmeleri olarak değerlendirilmektedir.

Kısmi çalışma ülkemizde yaygınlık kazanmaya başlayan yeni istihdam biçimleri içinde yer almaktadır. Gerçekten, özellikle bilgisayar teknolojisinin gelişmesi ülkemizde hizmet sektörünün otomasyona geçişini hızlandırmış ve ekranlı ünitelerle çalışma yaygınlaşmıştır. Ekranlı ünite çalışmaları ise; ergonomik açıdan, nispeten daha kısa sürelerle çalışmayı gerektiren aktiviteler olup<sup>236</sup>, personelin kısmi süreyle çalışmasını zorunlu kılmaktadır. Bunun gibi, gerek işçi ücretlerinin ve gerekse yaşlılık (emeklilik) aylıklarının düşük ve buna karşılık hayat pahalılığının yüksek oluşu, ülkemiz insanlarını ikinci bir işte ya da yeniden çalışmaya zorlamaktadır. Halen bir işte çalışan işçilerin ikinci bir işte çalışmaya başlamaları ve emekli işçilerin de yeniden bir işte çalışmaları ise, zorunlu olarak, kısmi çalışma şeklinde gerçekleşmektedir. Kısmi çalışma yolunun emekli işçilere açılması da, halen tam gün işte çalışanların işlerini yitirme korkusunu silmektedir<sup>237</sup>.

Öte yandan, ülkemizdeki çalışan gençlik içinde özellikle öğrenci gençler, ekonomik bağımsızlık kazanmak ya da öğrenim sırasında aileye yük olmamak ve bu

<sup>235</sup> CENTEL Tankut, Kısmi Çalışma, İstanbul,1992, s. 86–87.

<sup>236</sup> EYRENCİ Öner, Bilgisayar- Evet, Ama Nasıl? , İstanbul, 1986, s. 15.

<sup>237</sup> CENTEL, a. g. e. , s. 86–87.

arada da öğrenim sırasında kendilerine zaman ayırabilmek ümidiyle, kısmi çalışma içine girmektedir. Öğrenci gençleri motive eden bu özel etkenlere karşılık; kısmi süreli işlerde çalışan gençlerin, ülkemizde "ucuz işgücü" niteliğini taşıdığı görülür. Nitekim bir büyük bankanın özel olarak banka işkolunda gençlerle yapılan kısmi süreli iş sözleşmesi metinlerine "belirli süreli hizmet sözleşmesi" başlığı atıldıktan sonra, "... Banka dilediği takdirde bu sözleşmeyi 15 gün önceden bildirmek kaydıyla tek tarafı olarak sözleşme süresi içinde her zaman feshedebilir" denilerek, belirli sürenin işçiye tanıdığı göreceli fesih güvencesi dahi bir yana itilmek istenmiştir. Yine, bu tür metinlerde, sözleşmenin bitimine kadarki süre için ücret veya tazminat istenemeyeceği kabul ettirilmektedir ki; bunun, belirli süreli iş sözleşmelerinin sona ermesi durumunda doğacak olan hukuki sonuçlara ilişkin esaslara ters düştüğü ortadadır<sup>238</sup>.

Kısmi süreli çalışma ABD, Japonya ve Avrupa ülkeleri başta olmak üzere hemen her yerde önemli ölçüde artış göstermektedir. Kısmi süreli çalışma özellikle Avrupa'da çok yaygındır. Kısmi çalışmalara olan talep en yüksek düzeyde Hollanda'da görülmekte, onu Birleşik Krallık ve Danimarka izlemektedir. Kısmi süreli çalışmaya daha çok kadınlar ilgi göstermektedirler. Örneğin, 1992 yılında Hollanda'da kadın çalışanların % 59'u kısmi süreli çalışmakta olduğu tespit edilmiştir. Bu ülkedeki kısmi süreli işlerin ise % 90'ı kadınlar tarafından yerine getirilmektedir. AB ortalamasında kısmi süreli işlerin % 85'i kadınlarca yerine getirilmektedir. Buna karşılık, bazı ülkelerde kadınların kısmi süreli işlere olan ilgisi daha azdır. Örneğin Almanya'da, İngiltere'de devamlı nitelikteki kısmi çalışanlardan % 92'si, Fransa'da % 83'ü, İrlanda'da % 66'sı kadın işçidir. İtalya, Yunanistan ve Portekiz'de ise kısmi süreli işlerin ancak yarısından azı kadınlarca yerine getirilmektedir. Kısmi süreli çalışmalara kadınlardan başka öğrenciler, emekliler ve özürülüler de ilgi göstermektedir.

Kısmi çalışmada tartışmalı olan husus bunun tanımlanmasına ilişkindir. Örneğin; Almanya, İrlanda, Lüksemburg ve Hollanda'da haftalık 38 saatin altındaki çalışmalar kısmi süreli sayılırken, Türkiye ve İspanya'da normal iş süresinin 2/3'ünden, Fransa'da haftalık yasal iş süresinin % 80'inden daha az çalışanlara kısmi süreyle çalışan olarak kabul edilmektedir. Buna karşılık İtalya, Yunanistan, Portekiz'de haftada 30 saatin altında çalışsalar da kadınların tam gün (full-time)

---

<sup>238</sup> CENTEL, Tankut; "Part- Time Çalışma ve Gençlik", Basisen (Banka, Sigorta İşçileri Sendikası Dergisi)-50, Mayıs 1993, s. 24-25.

çalıştığı kabul edilmektedir. Bu bakımdan istatistiklerde örneğin Fransa'da kısmi süreli çalışan kadınların sayısı İtalya'dakinden fazla görülmektedir. Kuzey ülkelerinde işçiler haftada daha fazla çalışsalar bile, yapılan çalışma kısmi süreli çalışma olarak kabul edilmektedir<sup>239</sup>.

Alman istihdamı Teşvik Kanunu'nda düzenli haftalık çalışma süreleri işyerinde tam gün çalışan işçilerin normal haftalık çalışma süresinden daha kısa olan işçiler kısmi süreli işçi olarak tanımlanmaktadır (md.1). İsviçre Borçlar Kanunu'nun 319. maddesinde 1971 yılında yapılan değişiklikten sonra kısmi süreli çalışma da hizmet akdinin tanımı içinde yer almıştır. Yunanistan'da 31.07.1990'da yürürlüğe giren Çalışma İlişkilerinin Modernizasyonu ve Geliştirilmesi Kanunu'nda kısmi süreli çalışma aylık veya günlük iş süresinin normalden kısa olduğu çalışma olarak tanımlanmıştır. Şu halde kısmi süreli çalışmadan bahsedebilmek için normal iş süresinden (çoğunlukla hafta ölçü alınmaktadır) daha kısa süreli çalışma olmalı ve bu çalışma arızı olmayıp, düzenli olarak yapılmalıdır.

Avrupa ülkelerinde kısmi süreyle çalışanların durumlarının mümkün olduğu kadar tam gün çalışanlarla aynı duruma getirilmesine çalışılmaktadır. Bu cümleden olarak Fransa, İtalya, Almanya, Belçika ve İspanya'da kısmi süreli çalışmalarla ilgili özel düzenlemeler yapılmıştır. Gelişmeler ve ihtiyaçlar karşısında ILO'nun 1994 tarihli 81. Konferansında kısmi çalışmayla ilgili bir sözleşme bir de tavsiye kararı kabul edilmiş bulunmaktadır.

Yukarıda bahsedilen kısmi süreli çalışmaya klasik kısmi süreli çalışma denebilir. Kısmi süreli çalışmanın bazı özel uygulama türleri de vardır. Bu uygulama türleri aşağıdaki gibidir.

#### **1. 4. 2. 2. 1. İş Paylaşımı**

İş paylaşımı (job sharing) modelinde iki ya da daha çok sayıda işçi normal bir çalışma süresi içinde işi paylaşmaktadırlar. 1960'lı yıllarda ABD'de uygulanmaya başlanan bu model, Avrupa'ya da yayılmış bulunmaktadır. Bu tür çalışmanın en belirgin niteliği, aynı çalışma süresi içinde, bir işçinin herhangi bir nedenle çalışmadığı zamanda diğerinin (veya diğerlerinin) onun yerine geçmeği taahhüt etmiş bulunmalarıdır. Bazen iş, işçiler arasında fonksiyonel olarak bölüşülür ki,

<sup>239</sup> TUNCA Y, Esnekleşmenin Değişik Boyutları, a. g. m. , s. 217.

burada artık işçinin yerine geçme borcundan bahsedilemez. Buna da “iş bölünmesi” (job splitting) denilmektedir. İş bölünmesi, Amerika’da yaygın olarak kullanılmaktadır. İş paylaşımında üstlenilen işin gruba dâhil işçiler tarafından yerine getirilirken, her bir işçinin ne kadar süre ile çalışacağını belirleme yetkisi gruba aittir. İşveren burada yönetim hakkından bir ölçüde fedakârlık etmiş olmaktadır<sup>240</sup>.

Her ne kadar iş paylaşımının temel özelliği yerine geçme borcu ise de, sınırsız bir yerine geçme borcundan söz edilemez. Böyle bir borç imkânsızlık nedeniyle (örneğin aynı anda hastalanma) ortadan kalkabilir. Alman istihdamı Teşvik Kanunu’nda bu hususta ve fesih konusunda özel hükümler getirilmiş bulunmaktadır. İş paylaşımında fesih ayrı bir öneme sahiptir<sup>241</sup>.

Ülkemizde iş paylaşımının uygulanıp uygulanmadığını pek bilmemekle beraber, mevzuat açısından buna bir engel bulunmadığını belirtmek gerekir. Bu görüşten hareketle hukukumuz açısından şu hususlar belirtilebilir: Temelde burada bir grup çalışması söz konusu olsa dahi işverenin tek bir fesihle gruba dâhil tüm işçilerin hizmet akitlerini feshi caiz değildir. Bunun nedeni, her iş ilişkisinin işverenle ayrı ayrı kurulmuş sayılmasıdır. Ayrıca, gruba dâhil işçilerden birinin hizmet akdi haklı bir nedenle feshedilecek olduğunda diğerlerinin hizmet akitlerinin de otomatikman feshi caiz değildir. Buna karşılık, işçilerden birinin işten ayrılması halinde diğer işçi veya işçilerin iş şartlarında esaslı değişiklik meydana geldiği gerekçesiyle iş akdini sona erdirmeye hakları bulunduğu kabul edilemez. Çünkü, yerine geçme borcu devam etmektedir. Bunun gibi, böyle bir olay işverene de diğer işçi veya işçilerin hizmet akitlerini, fesih yetkisi vermez. Bu husus, boşluğu diğer işçilerin kapatıp kapatmamasına bağlıdır<sup>242</sup>.

#### **1. 4. 2. 2. 2. Çağrı Üzerine Çalışma**

Çağrı üzerine çalışma işyerinde iş kapasitesindeki değişikliğe uygun çalışma yapma, iş sürelerinde esneklik sağlama, bu yolla maliyeti düşürme imkânı sağlar. Çağrı üzerine çalışma; önceden yapılan bir iş sözleşmesi uyarınca işçinin işveren tarafından çağrıldığında işyerine gelerek çalışmasıdır. Bu çalışma modelinin temelinde talebin az olduğu dönemlerde isteğe bağlı olarak iş sürelerinin azaltılması,

<sup>240</sup> TUNCAY, Esnekleşmenin Değişik Boyutları, a. g. m. , s. 218.

<sup>241</sup> EYRENCİ Öner, “Türk İş Hukukunun Esneklik Açısından Değerlendirilmesi”, Çalışma Hayatında 21. Yüzyılın Yeni Ufukları, MESS, Yayın No: 227, İstanbul, 1995, s. 251.

<sup>242</sup> TUNCAY, Esnekleşmenin Değişik Boyutları, a. g. m. , s. 219.

talebin arttığı dönemlerde ise çağrı üzerine çalıştırmanın olanaklı hale gelmesi yer almaktadır. Model, İki şekilde uygulanmaktadır. İlkinde, işçi ve işverenler önceden çalışacak süreyi anlaşarak birlikte belirlemektedirler. Yapılan sözleşmeyle işçi ne kadar süre ile çalışacağını bilmektedir. İkincinde ise, çalışacak sürenin belirlenmesi tek taraflı olarak işverene bağlıdır<sup>243</sup>.

Çağrı üzerine çalışmanın iş paylaşımından farkı, çalışma süresinin uzunluğunu ve ne zaman çalışılacağını belirleme yetkisinin işverene ait olmasıdır. Gerçekten, çağrı üzerine çalışmada taraflar önceden belirli bir süre boyunca (hafta, ay, yıl gibi) işçinin toplam ne kadar süre ile çalışacağını saptarlar. Ancak, işçinin iş edimini bu süre içinde ne zaman ve ne kadar süre ile yerine getireceğini belirleme yetkisi işverene aittir. Bu da çağrı yoluyla olmaktadır. Alman istihdam Teşvik Kanunu'nda bu konuda özel hükümler yer almaktadır. Bunun amacı, işçiyi feshe karşı korumaktır. Kanuna göre eğer taraflar çalışma süresinin uzunluğunu sözleşmede kararlaştırmamışlarsa, haftalık çalışma süresi 10 saat kabul edilmektedir. İşveren bir hafta içinde 10 saatten az bir süre için işçiyi iş edimini yerine getirmesi için çağrıya bulursa bile 10 saatlik ücretini ödemek zorundadır. Sözleşmede hüküm yoksa işveren işçiyi her seferinde en az 3 saat süreli çalıştırmak zorundadır. Ayrıca, işçiyi çalışacağı en az dört gün önceden haber verilmelidir<sup>244</sup>.

Bu sistem, işyerinde iş kapasitesindeki değişikliğe uygun çalışma yapma, iş sürelerinde esneklik sağlama, bu yolla maliyeti düşürme imkânı sağladığından zamanı ve kapsamı önceden görülmeyen işlerde (hastane, otel, lokanta, gazetecilik işletmelerinde ve bazı endüstri kolları gibi) uygulanır. Almanya'da kapasiteye bağlı değişken çalışma süresi (kısaca KAPOVAZ) olarak adlandırılmaktadır. İşçi işe hazır bir biçimde beklemek zorundadır. Bu nedenle, çağrı üzerine çalışma ancak iş sözleşmeleriyle kararlaştırılabilir. Toplu iş sözleşmeleri ile kabulü ise, mümkün değildir<sup>245</sup>.

Bu konu, 1475 sayılı eski İş Kanunu'nda yer almamasına rağmen, 4857 sayılı yeni İş Kanunu konu ile ilgili bir düzenleme getirmiştir. Söz konusu Kanunun 14. maddesine göre; "Yazılı sözleşme ile işçinin yapmayı üstlendiği işle ilgili olarak kendisine ihtiyaç, duyulması halinde iş görme ediminin yerine getirileceğinin

<sup>243</sup> TUNCA Y, Esnekleşmenin Değişik Boyutları, a. g. m. , s. 219.

<sup>244</sup> TUNCA Y, Esnekleşmenin Değişik Boyutları, a. g. m. , s. 220.

<sup>245</sup> TUNCA Y, Esnekleşmenin Değişik Boyutları, a. g. m. , s. 220.

kararlaştırıldığı iş ilişkisi, çağrı üzerine çalışmaya dayalı kısmi süreli bir iş sözleşmesidir”.

İş Kanunu madde 14/2'ye göre; Hafta, ay veya yıl gibi bir zaman dilimi içinde işçinin ne kadar süreyle çalışacağını taraflar belirlemedikleri takdirde, haftalık çalışma süresi yirmi saat kararlaştırılmış sayılır. Çağrı üzerine çalıştırılmak için belirlenen sürede işçi çalıştırılsın veya çalıştırılmasın ücrete hak kazanır.

İş Kanunu madde 14/2'ye göre; işçiden iş görme borcunu yerine getirmesini çağrı yoluyla talep hakkına sahip olan işveren, bu çağrıyı, aksi kararlaştırılmadıkça, işçinin çalışacağı zamandan en az dört gün önce yapmak zorundadır. Süreye uygun çağrı üzerine işçi iş görme edimini yerine getirmekle yükümlüdür. Sözleşmede günlük çalışma süresi kararlaştırılmamış ise, işveren her çağrıda işçiyi günde en az dört saat üst üste çalıştırmak zorundadır.

#### **1. 4. 2. 2. 3. Tele Çalışma**

Tele çalışma birbirinden farklı bir dizi çalışma şeklini kapsaması ve bu çalışma şekillerinin sürekli değişmesi, yeni çalışma şekillerinin ortaya çıkması nedeniyle genel olarak kabul edilebilecek bir tanımını yapmak güçtür. Halen tele çalışma konusunda resmi bir tanım bulunmamaktadır. Ancak, tanımlar farklı olsa da “tele çalışma tanımları üzerinde yapılan bir analiz bu tanımların üç temel kavram üzerinde durduğunu göstermektedir. Bunlar, organizasyon, mekân ve teknolojidir. Tanımların %60'dan fazlası bu kavramların en azından ikisinin bir birleşimine dayanmaktadır. Çünkü uzaktan çalışma ve yeni teknoloji kullanımı aynı zamanda örgütsel değişme anlamına gelmektedir”<sup>246</sup>.

Tele çalışma, bilgisayar ve haberleşme teknolojisindeki baş döndürücü gelişmenin ortaya çıkardığı "yeni bir çalışma türü"dür. Burada iş işyeri dışında ayrı bir yerde (işçinin evi, bürosu da olabilir) görölmekte, bu yer ile asıl işyeri arasında elektronik iletişim araçları ile kurulu bir bağ bulunmakta ve iş önceden belirlenmiş bir program dâhilinde görölmektedir.

<sup>246</sup> TOKOL, Ahsen; “Tele Çalışma Geleceğin Çalışma şekli Olabilir mi?” , Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C. 5, Sa: 1 (ISGUC.ORG), (Erişim: [http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc\\_view.php&ex=21&inc=arc&cilt=5&sayi=1&year=2003](http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=21&inc=arc&cilt=5&sayi=1&year=2003) 25.03.2005); Ayrıca Bkz. BİBBY, A. ; “An Introduction to Working From Home”, (Erişim: [www.andrewbibby.com/homework.html](http://www.andrewbibby.com/homework.html) 12.10.2004) ; DUVALL, M. / WILSON, C. ; “Telcos Take Telework to Business”, The Business & Technology of Multimedia Networks, 1998, Vol. 5, Issue: 2, s. 3.

Bu tür çalışma işçiye zamanını istediği gibi planlamasına, işe gidiş geliş zaman ve giderlerde tasarruf sağlanmasına, işyeri kirası, elektrik, su vs. giderlerinde tasarruf, kadın, çocuk ve sakatlara iş imkânı sağlanmasına yardım ettiği, çalışanlara ailelerine daha çok zaman ayırabilme imkânı sağladığı için olumlu yanları vardır. Ancak işçinin sosyal izolasyonuna, bu yüzden stres sahibi olmasına, çalışma ile aile hayatının birbirine karışmasına yol açtığı için işçiler açısından sakıncaları bulunmaktadır. Ayrıca işçinin işçi sağlığı ve güvenliği açısından korunmasını zorlaştırır, sendikasılaşmaya yol açar, işin kontrolünü güçleştirir. Her şeyden önemlisi, İş Hukuku'nun ve Sosyal Güvenliğin koruyucu etkisinden uzaklaşır. ABD'de de birçok banka ve sigorta şirketinde, İsviçre'de Credit Suisse Bankası'nda, Fransa'da Le Monde gazetesinde tele çalışma yapıldığı belirtilmektedir. IBM Elektronik kuruluşunun, Almanya'daki işgücünün % 80'i tele-işçi olarak çalışmaktadır. Bunların merkez işyerinde çalışanlarla sosyal hak ve koşullar bakımından hiçbir farkı yoktur. Bu çalışmadan, çalışanların memnun oldukları ifade edilmektedir<sup>247</sup>.

Bu tür çalışmada işçinin ve işyerinin tanımı bazı tereddütlere yol açabilecektir. Çünkü bu tarz çalışmada işçinin işverene bağımlılığı azalmakta, iş işyeri dışında görülmektedir. Ancak her iş ilişkisinde işçinin işverenin işinde çalışması beklenemeyeceği için (örneğin merkez işyeri dışında dolaşan propagandistler, anketörler gibi), işin merkezden uzakta yapılmasına bakılarak işin görüldüğü uzaktaki yerin işyeri kavramı dışında tutulması mümkün değildir. Bu durum, işin görüldüğü yer uydu ya da komşu büro ise daha kolaydır. Fakat evdeki tele çalışmada konu biraz daha zorlaşır. Yine de tele çalışan işçi kabul edildiği ölçüde işin görüldüğü yer de işyeri sayılır. Bu takdirde tele çalışmanın yapıldığı yerde uğranılan kaza, iş kazası olarak kabul edilebilmektedir<sup>248</sup>.

Tele çalışmada işverenin emir ve talimat verme yetkisinin biraz da olsa, zayıfladığı doğrudur. Ancak, tele çalışanı bağımsız çalışandan ayıran en önemli kıstas, tele çalışanın bir girişimcinin sahip olduğu karar verme özgürlüğüne sahip olmamasıdır. Tele çalışan işverenin kendisine verdiği işi yapar, fakat işletme rizikosunu üstlenmez. Bunlar tele çalışanın işçi sayılmasını gerektiren kıstaslardır. Tele çalışmada işverenin işyeri tehlikelerine karşı işçiyi koruma yükümlülüğü zayıflamaktadır, çünkü işyerinin kontrolü elinde değildir. Hollanda'da kabul edilen bir

<sup>247</sup> TUNCA Y, Esnekleşmenin Değişik Boyutları, a. g. m. , s. 221.

<sup>248</sup> TOKOL, a. g. m. , s. 2.

yargıya göre, iş müfettişlerine işyeri niteliğindeki evleri işçi sağlığı, iş güvenliği yönünden denetleme yetkisi getirilmektedir<sup>249</sup>.

Tele çalışma modelinin, zamanın istenildiği gibi planlanmasına imkân vermesi, işe gidiş gelişte zaman ve giderlerde tasarruf sağlaması, ikametgâh yerinin serbestçe kararlaştırılmasının mümkün olması, kadın, çocuk, sakat ve hükümlülere yeni iş imkânı yaratması gibi olumlu yönleri mevcuttur. Tele çalışma modelinin dezavantajı olarak da, statüsünün belirsizliği nedeniyle çalışanların sosyal güvencelerden yoksun kalmaları gösterilmektedir<sup>250</sup>.

Tele çalışmada esas işyeri ile tele çalışmanın yürütüldüğü yer arasındaki elektronik bağ, genellikle on-line yolu ile kurulmaktadır. Tele çalışmada hizmetlerin âdemi merkezleşmesine bağlı olarak çalışma hayatında karşılaşılan değişik görünümleri dört başlık altında toplanabilmektedir:

#### **1. 4. 2. 2. 2. 3. 1. Evde Büro**

Burada iş edimini görmekle yükümlü olan kişi, üstlendiği işi kendi evinde elektronik iletişim ağı ile yerine getirmektedir. Bu işlere örnek olarak muhasebecilik, bilgisayar programcılığı gösterilebilir.

Klasik anlamda evde çalışmayla karşılaştırıldığında, evde büronun bütünüyle farklı bir dizi beceriyi, organizasyon biçimini gerektirdiği ve merkezdeki işverenle değişik ilişkileri içerdiği görülmektedir. Klasik evde çalışma biçiminde ise, daha çok el becerilerine dayalı işler söz konusudur<sup>251</sup>.

---

<sup>249</sup> Sendikal Notlar, Yeni Çalışanlar ve Yeni Haklar, Petrol-İş, Sa: 12, İstanbul, Aralık 2001, s. 11. ; Ayrıntı için bkz. “Telework Benefits All”, Worklife Report, Vol: 10, Issue: 4, 1997, s.7. ; ERDEM, Z. ; “Tele Çalışma Kavramına Teorik Bir Yaklaşım”, Bilgi ve Toplum, Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı, Nisan, 1998, s. 14. ; “Alternatif İşyeri”, Harvard Business Review, MESS, İstanbul, Mart 2000, s. 19 ; BOZKURT, V. ; Enformasyon Toplumu ve Türkiye, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s. 27 ; BIBBY, A. ; Telework 2002 Conference”, (Erişim: [www.andrewbibby.com/telework.conference02.html](http://www.andrewbibby.com/telework.conference02.html), 10.05.2004).

<sup>250</sup> ERDUT Tijen, Yeni Teknolojilerin İş İlişkileri Üzerindeki Etkisi, TÜHİS Yayını, İzmir, 1998, s. 92 – 93.

<sup>251</sup> ERDUT, Yeni Teknolojilerin, a. g. e. , s. 92 – 93.



#### **1. 4. 2. 2. 2. 3. 2. 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. Burada işçi, işletmenin personeli konumundadır ve atipik bir istihdam biçimi olmasına karşın, işletme yapısı içinde bağımlı iş ilişkisine dayanarak, işverenin denetimi altında çalışmaktadır. Amaç, işletme dışında kurulan merkezin söz konusu işletmenin işçilerinin büyük çoğunluğunun ikamet ettiği bir bölgede kurulmasıdır<sup>252</sup>.

#### **1. 4. 2. 2. 2. 3. 3. Komşu Büro**

Tele çalışmanın bu biçiminde bir kaç işletme tarafından kurulan büro, aynı sektörde faaliyette bulunan işletmelere elektronik iletişim araçları vasıtasıyla hizmet sunmaktadır. Komşu bürolar bir kaç işletmenin bir araya gelmesiyle kurulabileceği gibi, serbest çalışan konumundaki kişilerce de kurulabilmekte ve faaliyetlerinden çeşitli işletmeler yararlanabilmektedir. İkinci durumda işletmeler arasındaki ilişki ticaret hukuku kurallarına göre düzenlenmektedir. Sistemin yararı, personel taşıma giderlerinden ve zamandan tasarruf sağlamasıdır. Ayrıca işletmeler, şehir merkezleri dışında uygun fiyatlarla kurdukları bürolardan ortak hizmet aldıklarında genel giderlerden de önemli ölçüde tasarruf etmektedir<sup>253</sup>.

#### **1. 4. 2. 2. 2. 3. 4. Gezici Büro**

Tele çalışmanın bu şeklinde, bir şirket ya da işyeri temsilcisi, işi ile ilgili diğer bölgelere yaptığı yolculuklarda videotekst gibi elektronik iletişim araçlarını kullanarak merkezle bağlantı kurmaktadır. Videotekst; bir ekran ve telekomünikasyon şebekesine bağlı bir terminalin meydana getirdiği karşılıklı iletişimi gerçekleştiren bir sistemdir. Bu sistem daha çok işletme temsilcileri ve tamir, bakım, servis hizmetlerinde kullanılmaktadır<sup>254</sup>.

<sup>252</sup> ERDUT, Yeni Teknolojilerin, a. g. e. , s. 92 – 93.

<sup>253</sup> ERDUT, Yeni Teknolojilerin, a. g. e. , s. 92 – 93.

<sup>254</sup> ERDUT, Yeni Teknolojilerin, a. g. e. , s. 92 – 93.

#### 1. 4. 2. 2. 4. Emekliliğe Yumuşak Geçiş

İşçinin birden bire emekliye ayrılmasına alternatif olan emekliliğe yumuşak geçişte, belirli bir yaştan sonra işçi tedricen azalan sürelerde istihdam edilmektedir. Bunun yanında, emeklilik yaşına az kalan işçiye kayan iş süreleri sisteminde çok daha geniş olanaklar tanınmaktadır. Bu şekilde emekliliğe yumuşak geçişin amacı, işçiyi emeklilik şokundan kurtarmak ve aynı zamanda işçinin yaşlanmasına bağlı olarak azalan çalışma gücüne uygun bir şekilde iş sürelerini azaltmaktır<sup>255</sup>.

#### 1. 4. 2. 2. 5. Evde Çalışma

18. Yüzyılda yaşanan Endüstri Devrimi ile birlikte ortaya çıkan evde çalışma bugün özellikle gelişmekte olan ülkelerde yayılmaktadır. Özellikle dokuma endüstrisinde, terzilikte yaygın olmakla beraber tütün sarma, paketleme, kutulama, el işi, oyuncak imali gibi alanlarda görülmektedir.

“Atipik” istihdam ilişkileri içinde tele çalışmaya benzeyen “evde çalışma”da işçi bir sözleşme uyarınca seçtiği bir yerde (genelde kendi evinde) işverenin denetimi altında bulunmaksızın üretimde bulunmaktadır. Burada çalışma, zaman esasına göre değil parça başına yapılmaktadır<sup>256</sup>. Evde çalışması için gerekli olan malzeme ve bazen araçlar genelde işveren tarafından sağlanmaktadır<sup>257</sup>. Bu şekli ile söz konusu çalışmanın iş sözleşmesine dayanmadığı, daha çok bir eser sözleşmesine dayandığı ileri sürülebilir. Evde çalışma modelinde iş sözleşmesinin asli unsuru olan bağımlılık unsurunun ve denetimin çok zayıf olması bu tür çalışmanın iş sözleşmesine dayandığını varsaymayı zorlaştırmaktadır. Ancak, Almanya’da 1974 yılında gözden geçirilen Evde Çalışma Kanunu ile büyük ölçüde hizmet ilişkisine yaklaştırılmıştır<sup>258</sup>.

“Evde çalışma” ülkemizde de yıllardan beri bilinmekte ve özellikle dokuma, hazır giyim, paketleme sanayinde oldukça yaygındır. Evde çalışanlar bir veya birkaç işverene bağlı olarak çalışırlar. Ancak, bu bağımlılık bireysel-hukuki bağımlılıktan çok ekonomiktir. Nitekim, üretilen her parça mal için onun iyi kötü olduğuna

<sup>255</sup> TARCAN, a. g. m. , s. 32.

<sup>256</sup> HIMMERSBACH, V. ; “Working at Home Given Tdp Marks By Employers”, Computing Canada, Vol. 24, Issue: 47, April 1998, s. 14.

<sup>257</sup> Ayrıntı için bkz. NAKTİYOK, Atıhan/İŞCAN, Ömer Faruk; “İşgörenlerin Evde Çalışmaya İlişkin Tutumları”, Akdeniz Üniversitesi, İ. İ. B. F. Dergisi, Sa: 6, 2003, s. 53–72.

<sup>258</sup> TUNCAY, Esnekleşmenin Değişik Boyutları, a. g. m. , s. 222.

bakılmaksızın başlangıçta kararlaştırılan ücret ödenir. Eğer işveren üretimin kalitesinden memnun değilse, bir dahaki sefere ona iş vermeyecektir. Oysa, alt işverenlikte (eser sözleşmesinde) alt işverenin ürettiği malın kalitesi işverenin isteklerine cevap verecek nitelikte değilse kararlaştırılan ücrette indirim neden olur (BK. md.360/2). Bu özellikle evde çalışmayı eser sözleşmesinden ayıran en önemli özelliktir. Bununla beraber, bu özellik dahi bizce özel bir düzenleme olmadıkça evde çalışmayı iş sözleşmesi kavramına sokmaya yetmez. Evde çalışma bugün için ülkemizde İş Hukuku içinde sayılamaz<sup>259</sup>.

Evde çalışma, geleneksel istihdam biçimlerinden ayrılan ve işgücü piyasasında daha çok belirli bir cinsiyetten olanların, yani kadın işgücünün katılımını gerçekleştiren bir istihdam biçimidir<sup>260</sup>. Ülkemizde esas itibarıyla Güneydoğu Anadolu'nun istihdam sorununa çözüm bulmak amacıyla düşünülmüş olan bu istihdam biçimi, günümüzde anılan yöreden göç alan yörelerde de yaygınlık kazanmıştır<sup>261</sup>.

Arjantin, Avusturya, Costa Rica, Finlandiya, Yunanistan, İspanya, Brezilya, İtalya, Filipinler, Macaristan, İsviçre, Küba, Venezüella gibi ülkelerde de bu tür çalışma ya iş yasalarıyla ya da özel yasalarla düzenlenmiştir. Buna karşılık Hindistan, Bangladeş, Şili, Mısır, Hong Kong, Pakistan, Singapur, Nijerya, G.Afrika ve Türkiye'de bu konuda hiçbir yasal düzenleme mevcut olmadığı gibi, bu tür çalışma "kendi ad ve hesabına çalışma" olarak kabul edilmektedir<sup>262</sup>.

Evde çalışma, tele çalışma ile de karıştırılmamalıdır. Çünkü tele çalışma bir bilgisayar başında ve genellikle kendi evinde ya da özel bir büroda yapılan çalışmadır. Çoğunlukla asıl işyerine on line veya off line bağlantısı ile bağlıdır. Bilgisayar ağı işveren tarafından kurulur ve işçi zaman zaman asıl işyerine görünmek zorundadır. Evde çalışma işçiye ailesiyle birlikte yaşama, çalışma zamanını kendi belirleme, işyerine gidip gelme külfetinden kurtulma avantajları sağlar. Özellikle kadınlar için idealdir. Ancak ücretlerin düşük oluşu, çalışanı sosyal izolasyona itmesi ve istihdam güvencesinden ve kısmen sosyal güvenlikten yoksun bırakması açısından çalışan için sakıncalıdır. İşyeri masraflarını azalttığı, maliyeti

<sup>259</sup> TUNCAY, Esnekleşmenin Değişik Boyutları, a. g. m. , s. 222 – 223.

<sup>260</sup> LORDOĞLU, Kuvvet; Eve İş Verme Sistemi İçinde Kadın İşgücü Üzerine Bir Alan Araştırması, İstanbul, 1990, s. 7.

<sup>261</sup> EKONOMİ, Teknolojik, a. g. m. , s. 178.

<sup>262</sup> TUNCAY, Esnekleşmenin Değişik Boyutları, a. g. m. , s. 222.

düşürdüğü, işveren için "sayısal esneklik" sağladığı, sosyal güvenlik külfetlerinden kurtardığı için işletmeler açısından yararlıdır. ILO'nun 1995 yılı içinde gerçekleştirdiği 82. Konferansı'nın gündeminde yer alan konulardan birini de evde çalışma teşkil etmiştir. Konferansta evde çalışanların korunması konuşulmuş ve bu konuda bir sözleşme tasarısının hazırlanmasına karar verilmiştir<sup>263</sup>.

#### 1. 4. 2. 2. 6. Ödünç İş İlişkisi

Ödünç iş ilişkisi; kavram olarak, herhangi bir işverenin, işçisinin iş görme edimini belirli veya geçici bir süreyle diğer bir işverenin emrine vermesini içerir<sup>264</sup>. Ancak, işveren ile ödünç verilen işçi arasındaki bireysel iş sözleşmesi, sona ermeyip devam eder. Bu anlamda, Yargıtay Dokuzuncu Hukuk Dairesi de; geçmişteki bir kararında: "... bir işverenin işçisini başka bir işyerinde çalıştırması, işverenlik sıfatını etkilemez..."<sup>265</sup> anlatımına yer vermiştir. Ödünç iş ilişkisinde üç ayrı hukuki ilişki mevcuttur. Ödünç işçi veren işletme ile işçiler arasındaki iş ilişkisi, ödünç işçi alan işletme ile ödünç veren işletme arasında ödünç anlaşması ve ödünç alan işletme ile ödünç işçi arasında iş ilişkisi.

Ödünç iş ilişkisi, 1475 sayılı İş Kanunda yer almayan, ilk kez 4857 sayılı İş Kanunda yer alan bir düzenlemedir. Ödünç iş ilişkisi, "geçici iş ilişkisi" adı altında 7. maddede yer almaktadır. Düzenlemeye göre; geçici iş ilişkisinin iki ayrı biçimde yapılabileceği öngörülmektedir.

a) Holding bünyesi içinde veya aynı şirketler topluluğuna bağlı başka bir işyerinde iş görme edimini yerine getirmek üzere; geçici olarak işçinin devri.

b) Yapmakta olduğu işe benzer işlerde çalıştırılması koşuluyla başka bir işverene iş görme edimini yerine getirmek üzere geçici olarak işçinin devri.

Bu iki devir arasında önemli bir fark vardır. İşçinin aynı şirketler topluluğu içinde yapılacak geçici devirlerde, yapmakta olduğu işe benzer işlerde çalıştırılması koşulu yoktur. Diğerinde ise, bu koşul aranmaktadır. Yani aynı şirketler topluluğu

<sup>263</sup> TUNCAY, Esnekleşmenin Değişik Boyutları, a. g. m. , s. 222.

<sup>264</sup> SOYER, Polat; "İşçinin Bir Başka İşverenin Yanında Çalışması ve Bireysel İş Hukukuna İlişkin Bazı Sorunlar", Yasa Hukuk Dergisi 3, Mart 1980, s. 339-340.

<sup>265</sup> Yarg. 9. H.D. , 4.12.1967-8620/11393-Md. ; Çemberci, M. ; İş Kanunu Şerhi, Ankara, 1984, s. 105.

içindeki devirlerde, devralan işveren işçiyi istediği işi yaptırabilecektir. Geçici iş ilişkisi altı ayı geçmemek üzere yazılı olarak yapılır ve en fazla iki defa yenilenebilir.

Ödünç iş ilişkisi özellikle Almanya'da çok uygulanmaktadır ve 1972'den beri de yasa ile düzenlenmiştir. Bu yasa ile ödünç verilen işçinin korunması amaçlanmıştır. Yasa ödünç verme süresini en fazla 6 ayla sınırlamış bulunmaktadır<sup>266</sup>.

Bu yolla işletmeler işgücü fazlasını işten çıkarmaksızın başkasına devredebilmekte, böylece yükünü hafifletmekte, kapasiteye göre çalışan işyerleri kalifiye elemanlarını her zaman muhafaza edebilmekte, ödünç alan işletmeler de geçici işgücü ihtiyaçlarını güven duydukları işletmelerden sağlayabilmektedirler. Ancak bu ilişkinin, devletin iş ve işçi bulma faaliyeti tekeline bir müdahale teşkil ettiğinden endişe edilmektedir. Oysa, iş aracılığında aracı kurum ile istihdam edilecek kişi arasında herhangi bir hizmet ilişkisi mevcut olmazken ödünç iş ilişkisinde ödünç veren işverenle ödünç verilen işçi arasında hizmet ilişkisi kurulur ve bu ilişki ödünç süresinde de devam eder. Bu nedenle, ödünç iş ilişkisi konusunda Türk iş Hukuku yönünden bir sınırlamanın söz konusu olmadığı söylenebilir<sup>267</sup>.

### 1. 4. 3. Ücret Esnekliği

Ücret esnekliği; işçilerin ücretlerinin artması, azaltılması konusundaki firmaların sahip olduğu esnek davranabilme özgürlüğüdür. Esasen ücret esnekliği diğer esneklik uygulamalarından etkilenen veya onları destekleyici bir mahiyet içermektedir. Bu yöntemle üstün vasıflı işçiler ödüllendirilebildiği gibi, ücret düşürebilme ekonomik kriz ve darboğaz zamanlarında firmaya rekabet avantajı sağlayabilmektedir.

Ücret esnekliği, işletme düzeyinde ve makro düzeyde olmak üzere iki açıdan ele alınmaktadır. İşletme, sektör ya da işyeri bazında ücret esnekliği: ücretlerin endüstrilere, mesleklere, vasıflara ve firmaların gücüne göre esnek olmasını; makro

---

<sup>266</sup> HEKİMLER, Alpay; "Federal Almanya'da Profesyonel Ödünç İş İlişkisinin Yasal Çerçevesi", İşveren Dergisi, Nisan 2004, (Erişim: [http://www.tisk.org.tr/isveren\\_sayfa.asp?yazi\\_id=941&id=54](http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=941&id=54) 06.06.2005).

<sup>267</sup> TUNCA Y, Esnekleşmenin Değişik Boyutları, a. g. m. , s. 224.

düzeyde ise, ücretlerin genel ekonomik şartlara göre ve konjonktürel dalgalanmalara bağlı olarak katı değil, uyum sağlama yeteneğine sahip olması ifade edilmektedir<sup>268</sup>.

Ücret esnekliği, işletmelerin ücret yapısını ve düzeyini değişen işgücü piyasasına ve karmaşık piyasa ekonomisi şartlarına göre ayarlayabilme serbestisini ifade eder. Ücret esnekliği ile fonksiyonel ve sayısal esnekliğin uygulanması desteklenmekte, liyakat, beceri ve verim üstünlüğü ödüllendirilmektedir. "Ücret esnekliği" ile işletmelerde önemli artışlar olmaksızın, çalışanların başarıları ödüllendirilerek, hem onların verimli çalışmaları teşvik edilmiş, hem üretim artırılmış olur. Diğer yandan, talep ve üretim azalmasında meydana gelecek sakıncalardan ve işçi çıkarılmasından kaçınılmış olur<sup>269</sup>.

Böylece, işgücü verimliliği ve ücret yüksekliği arasında ilişki kurulmuş olmaktadır. İş değerlendirmesi, liyakat sistemi gibi yöntemler verim-ücret ilişkisine hizmet etmektedir. Eşel mobil ise ücretleri enflasyona endekslemektedir.

Gerçekten, son yıllarda önemli bir sorun enflasyon ve işsizlik ile ücret esnekliği arasında ilişki kurulmaya çalışılmaktadır. Ücret konusunda katılık ekonomik kriz dönemlerinde enflasyonu ve işsizliği artırıcı etken olmaktadır. Bu alanda işçi sendikalarının pek yardımcı oldukları söylenemez. Sendikalar toplu pazarlık sırasında genelde ücret esnekliğine engel olmaya çalışmaktadırlar. Özellikle ülkemizde her toplu pazarlık döneminde ücretler sendikaların ısrarlı tutumuyla yukarı çekildiği için enflasyon körüklenmiş olmaktadır. Devletin vergi, fon, prim adı altında ücretlerden yaptığı yüksek kesintilerin de ücret esnekliğine pek imkân bırakmadığını da belirtmek gerekir<sup>270</sup>.

#### **1. 4. 4. Kariyer Yaklaşımında Esneklik**

Esnek kariyerli işgücü; hem sürekli öğrenme düşüncesine kendini adayan hem de değişimle baş edebilmek için kendini yeniden keyfetmeye hazır işçilerdir. Bu işçiler, kendi kariyerlerini yönetme sorumluluğunu üstlenme yanında, örgütün başarısına bağlı kimselerdir. Esnek kariyerli işçiler için pazar eğilimlerine göre bilgili olarak kalmak ve aynı zamanda örgütün ihtiyacı olan beceri ve davranışları bilmek

<sup>268</sup> YAVUZ, Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkileri, a. g. e. , s. 17.

<sup>269</sup> ANSAL Hacer, "Esnek Üretimde İşçiler Ve Sendikalar", (Erişim: [http://birlesikmetal.org/kitap/kitap\\_99/1999-3.pdf](http://birlesikmetal.org/kitap/kitap_99/1999-3.pdf) 24.05.2005).

<sup>270</sup> TUNCA Y, Esnekleşmenin Değişik Boyutları, a. g. m. , s. 225.

gerekmektedir. Bunun anlamı; işçilerin kendi güçlü ve zayıf yönlerini tanıyarak, performansları ve örgütte uzun süreli istihdamlarını sağlayacak planlara sahip olmalarıdır. İş dünyasının değişen ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilecek esnekliğe sahip olmak esnek kariyerli işçilerin en önemli özelliğidir<sup>271</sup>. Bu yüzden, esnek bir kariyere sahip olmanın iki önemli adımı vardır. Birincisi, bireyin kendisini tanıması, ikincisi ise, rekabet edebilir yeteneklere sahip olmasıdır<sup>272</sup>.

Esnek kariyerli işçi anlayışı, mevcut yönetim ve organizasyon düşüncesinde bazı değişiklikleri gerektirmektedir. Birinci değişiklik, geleneksel birey-örgüt ilişkisindeki bağlılık anlayışında olmalıdır. İşçi ve örgüt birbirlerine katkı sağlayacak beceri ve imkâna sahip oldukça aralarındaki bağlılık devam etmelidir. İkinci değişiklik, geleneksel kariyer yolu anlayışında meydana gelmelidir. Sadece belli bir alanda dikey ilerleme değil, bunun yerine çapraz fonksiyonlar boyunca ilerlemek ve çok becerili olmak gerekmektedir. Üçüncü değişiklik, işçilerin müşteriye bakışında olmalıdır. Müşterinin istediği ürün ve hizmetleri sunan işçiler örgüt içinde yer bulmalıdır. Son olarak, örgütler ve işçiler arasında yeni bir ilişki tesis edilmelidir. Ebeveyn-çocuk ilişkisi yerine yetişkin-yetişkin ilişkisine dayalı bir anlayış yerleşmelidir<sup>273</sup>. Kısaca esnek kariyer anlayışı, işçilerin değişen iş gereklerine uygun bilgi ve becerilerin kazanılmasını vurgulamaktadır. Örgüt ve birey birbirine katkı sağladıkça ikisi arasındaki ilişki devam edecektir.

Yeni yaklaşımların sonuçlarından birisi, örgütlerin işçilerin eğitimi ve geliştirilmesi için gerekli ilgi, destek ve ortamı sağlamakta isteksizliklerinin artmasıdır. Çünkü, eğitim ve geliştirme için harcanan zaman ve maliyetin geri dönüş ihtimali azalmaktadır.

Yeni kariyer yaklaşımlarının sonucu olarak profesyonellik ve mesleğe bağlılığı vurgulayan bir kariyer anlayışı gelişmektedir. Bu anlayışa göre, nitelikli işçilerin örgütler arası geçişleri kolaylaşmaktadır. Örgüt değiştirmeler sıklaştıkça sağlık harcamaları, sosyal güvenlik, iş arkadaşlarını kaybetmenin getirdiği stres ve geleceğin belirsiz olması işçileri zorlamaktadır. Yeni kariyer anlayışında ait olma ve sosyal destek gibi temel insan ihtiyaçları gözden kaçırılmaktadır.

---

<sup>271</sup> WATERMAN, Robert H. / WATERMAN, Judith A. / COLLARD, Betsy A. ; “Toward A Career-Resilient Workforce”, Harvard Business Review, Vol. 13, Issue: 2, July-August 1994, s. 87-95.

<sup>272</sup> DOĞAN Selen, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Esnek Kariyerli İşgücüne Geçiş Modeli”, M.Ü.-İ.İ.B.F. Dergisi, C. 12, Sa: 1-2, 1996, s. 243-270.

<sup>273</sup> WATERMAN/WATERMAN/COLLARD, a. g. m. , s. 89.

Yeni kariyer yaklaşımlarından sınırsız kariyer, iki basamaklı kariyer ve esnek kariyer ile ilgili çalışmaların sayısındaki artış kariyer olgusunun daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacaktır. Bu amaçla, bahsedilen kariyer yaklaşımlarının her birisinin daha kapsamlı olarak çalışılması gerekmektedir. Özellikle uygulamalı araştırmalara dayalı bulgularla yeni yaklaşımların ülkemizdeki durumunun ortaya konulması bilim ve uygulamaya önemli katkılar sağlayacaktır.

#### **1. 4. 5. Uzaklaştırma Stratejileri**

Bu stratejilerdeki ortak özellikler, hizmetin ya da üretimin işletme dışındaki başka işyerlerinde ya da işletme içinde çeşitli amaçlarla başka işçiler çalıştırılarak yerine getirilmesidir<sup>274</sup>. Böylelikle, esasta işgücü maliyetinin düşürülmesi hedeflenmektedir. Bunun ise, esneklik sayılıp sayılmayacağı tartışılabilir. İşletmeler, başta uzmanlık alanlarına giren işleri başka firmalara bıraktıkları için gereksiz ücret ödeme, masraf yapma ve kendilerine yabancı işi yapmanın risklerinden kurtulmuş olacaktırlar.

Bunların başında “alt işverenlik” (taşeronluk) gelmektedir. Taşeronluk ilişkileri üçlü hizmet ilişkileri içinde yer almaktadır. Bu yolla işletmedeki bazı işler eser sözleşmesi (ya da başka bir sözleşme) ile bir başka işverene (alt işverene) devredilmekte ve başka işçilerce yapılmaktadır. Böylece, işletmeler bir yandan İş Hukuku'nun koruyucu etkisinden bir ölçüde uzaklaşmış olarak işin yönetiminde daha serbest, maliyetlerde tasarruf etmiş olmaktadır. Ayrıca, işletmeler başka uzmanlık alanlarına giren işleri başka (firmalara bıraktıkları için gereksiz ücret ödeme, masraf yapma ve kendilerine yabancı işi yapmanın risklerinden de kurtulmuş olacaktırlar. Bu tür sözleşme ilişkilerine daha çok ambalaj, montaj, taşıma, bekçilik, temizlik, yemek, danışmanlık hizmetlerinde rastlanmaktadır. Ayrıca, Doğu Avrupa sınırlarının açılmasından beri Almanya'da yapı firmaları Polonyalı ya da Çek taşeronlara iş vermektedirler. Bu anlamda, vesile ile Türkiye ile Almanya arasında 18.11.1991 tarihinde imzalanıp 20.12.1991 gün ve 21087 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanarak yürürlüğe giren Türk Firmaları İşçilerinin İstisna Akdi Çerçevesinde İstihdamına İlişkin Anlaşma üzerinde durmak faydalı olacaktır. Bu anlaşma eser sözleşmesi ile Almanya'da iş alan Türk yapı müteahhitlerinin bu ülkede Türk işçisi çalıştırabilmesinin esaslarını düzenlemektedir. İşletmelerde işlerin bir bölümünün başka işverenlere (taşeronlara) verilmesi hukuken caiz ise de, caiz olmayan şey

<sup>274</sup> TUNCAY, Esnekleşmenin Değişik Boyutları, a. g. m. , s. 225 – 226.



taşeronluk uygulaması adı altında işçilere düşük ücret verilmesi, sözleşmelere ve yasal yükümlülöklere uymama, işyerlerinde sendikalaşmayı engellemeye çalışmadır.

Bu nedenle, bazı ölkelerde taşeronluk uygulamalarına kısıtlamalar ve denetimler getirilmiştir. Örneğın Belçika'da 1978 tarihli bir yasa ile alt işverenlerin resmi bir sicile kayıt olmaları ve iş alırken teminat yatırmaları zorunluluğı getirilmiş, İtalya'da taşeron işçilerine ödenen ücretlerin asıl işverene ait işçilere ödenenden daha aşağı ücret ödenemeyeceğı öngörölmüştür. Benzeri bir uygulama ölkemizde Kamu Kurum ve Kuruluşlarından İş Alan Müteahhitlere Uygulanacak Esaslar Hakkındaki Tebliğde de mevcuttur. Fransa'da ise işverenin yükümlölüklerden kaçınma amacıyla taşeron çalıştırdığının tespit edilmesi, yani sözleşme yapma hakkının kötüye kullanılması anlamına gelen "marchandage" sonucunu doğurmaktadır<sup>275</sup>.

Bazı eserlerde kaçak işçi çalıştırmanın da uzaklaştırma stratejileri altında ele alındığı görölmektedir. Hukuken caiz olmasa da gizli ya da kaçak işçi çalıştırma uygulaması bir tür esneklik modeli olarak kabul edilmektedir. Gerçekten, ileri sanayi ölkelerinde ucuz işgücü gözöyle bakılan yabancı kaçak işçi çalıştırma uygulaması oldukça yaygındır. Bu işçilerin ne kaydı ne de sosyal güvenceleri vardır. Bunlara düşük ücret ödenir. Bazen yeterli sağlık ve güvenlik koşullarından da yoksun olarak çalışırlar. Eski Doğı Blok'u ölkelerinden, bazı Asya ölkelerinden gelen işçilerle Türk işçileri bu kara pazarın gözde mallarındandır. Ölkemizde de bazı Balkan ve Kafkas ölkelerinden gelen çok sayıda kaçak işçi çalıştırıldığı bilinmektedir. Bir de bazı iş türlerinde gece kaçak çalıştırılanlar vardır. Bu tür çalışma daha çok Güney Avrupa ölkelerinde görölür. Bunlara "mehtap işçileri" adı verilir. Bu işçiler genelde yabancı olmayıp aynı öлке vatandaşı fakat uzak bölge insanlarıdır. Çocuk işçi çalıştırma da kaçak işçi çalıştırma içinde mütalaa edilmelidir<sup>276</sup>.

#### **1. 4. 6. Güvenceli Esneklik**

"Esneklik" ve "Güvence" kavramlarının bir araya getirilmesiyle oluşturulan güvenceli esneklik (flexicurity), son yıllarda çalışma ilişkileri kavramları arasında giderek popüler olmaya ve doğduğı Avrupa sınırlarını hızla aşarak yaygınlaşmaya başlamıştır. Bunun başlıca sebeplerinden biri talepleri birbirine zıt gibi görünen işçi

<sup>275</sup> TUNCAY, Esnekleşmenin Değışik Boyutları, a. g. m. , s. 225–226.

<sup>276</sup> TUNCAY, Esnekleşmenin Değışik Boyutları, a. g. m. , s. 225–226.

ve işveren için bir “kazan-kazan” durumu yaratmaya çalışmasıdır. Temelde bu kavram, esneklik ve güvencenin birbirine zıt değil, birbirini destekleyen uygulamalar olduğu esasına dayanır. Bazı eleştiriler, bu kavramın işveren ve işçi arasında geleneksel çıkar çatışmasından farklı olmadığı ve işverenin daha fazla esneklik, işçinin ise daha fazla güvence talep ettiği yönündedir. Oysa güvenceli esneklik uygulamasında esneklik işverenin, güvence ise işçinin tekelinde değildir. Modern iş piyasalarında pek çok işveren sürekli iş ilişkisiyle daha çok ilgilenmekte, çünkü nitelikli ve sadık işçilerini kaybetmek istememektedir. Öte yandan, işçiler de çalışma hayatlarını daha bireysel tercihler doğrultusunda ayarlamının ve dolayısıyla çalışma ve aile hayatının dengelenmesi gibi esneklik uygulamalarının da kendilerine kazanımlar sağladığını fark etmişlerdir<sup>277</sup>.

Avrupa Sosyalist Partisi Başkanı, Poul Nyrup Rasmussen, “güvenceli esneklik” kavramının mimari olarak nitelendirilmektedir. Rasmussen, 1990’larda Danimarka’da Başbakan iken güvenceli esnekliğe ilişkin planını ortaya koymuştur. Güvenceli esnekliğin Danimarka’daki işsizliği azaltmasında ve ülke ekonomisini geliştirmesindeki başarısı, Avrupa çapında plana olan ilgiyi artırmıştır. 23 Mart 2006 tarihinde kabul edilen Avrupa’daki Sosyal Ortakların 2006–2008 Çalışma Programı, işveren ve işçi temsilcilerinin dikkat etmesi gereken konulardan biri olarak “esneklik ve iş güvencesi arasındaki denge”den bahsetmektedir<sup>278</sup>.

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

---

<sup>277</sup>DERİCİ, Hilal; “Güvenceli Esneklik”, TİSK, İşveren Dergisi, Haziran 2006, (Erişim: [http://www.tisk.org.tr/isveren\\_sayfa.asp?yazi\\_id=1450&id=77](http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=1450&id=77) 05.09.2006).

<sup>278</sup> Türkiye Kamu Sen, “Sosyal Tarafların Güvenceli Esneklik Tanımı Üzerindeki Görüş Aynılığı” (Erişim: [http://www.kamusen.org.tr/mevzuat.asp?menu=disiliskiler&dis\\_id=152](http://www.kamusen.org.tr/mevzuat.asp?menu=disiliskiler&dis_id=152) 10.01.2007).

nezinde gerçekleştirilen başarılı bir işçi-işveren arası anlaşma ilham kaynağı olmuştur<sup>279</sup>.

Avusturya, güvenceli esneklik uygulamalarının da sayesinde işsizlik oranını 30 seneden fazla süredir %5'in altında tutmuş ve 2004 rakamlarına göre %68 istihdam oranıyla da AB seviyesinin oldukça üstüne çıkmayı başarmıştır. Avusturya modeli, güçlü aktif işgücü piyasası tedbirleri ile bunların dayalı olduğu ve temelinde yönetim yetkilerinin merkezden yerele dağıtıldığı iyi işleyen bir Kamu İstihdam Kurumu sisteminden oluşmaktadır<sup>280</sup>.

Güvenceli esneklik kavramı, Türk çalışma mevzuatında henüz tanımlanmamıştır. Güvenceli istihdam kavramı Türkiye'de çalışma hayatının aktörleri ve ilgili kişiler tarafından tartışılmaya devam etmektedir. Bununla beraber, güvenceli esneklik kavramı altıncı beş yıllık kalkınma planında öngörülen hedefler arasında yer aldığı görülmektedir. Nitekim, planda esneklik kavramının güvenceli esneklik olarak ele alınacağı vurgulanmaktadır. Ayrıca Çalışma Bakanı, çalışma hayatında esneklik ihtiyacından doğan standart dışı istihdam türlerini hukuki düzen içine almaya çaba harcarken standart istihdam biçiminin ihmal edilmemesi ve bu istihdam biçimi çerçevesinde güvenceli esneklik sağlamaya önem verilmesinin yararlı olacağını belirtmektedir<sup>281</sup>. Bunun yanında TİSK, Türkiye'nin Rekabet Gücü açısından 125 ülke içinde 59. sırada yer aldığını, çalışma mevzuatının esnek olmamasının, özel sektörün rekabet mücadelesinde gösterdiği tüm çabaları boşa çıkardığını, İş Kanunu'nun, en az Avrupalı rakip işletmelerin sahip olduğu güvenceli esneklik olanaklarını içerecek şekilde yeniden düzenlenmesi gerektiği dile getirilmektedir<sup>282</sup>.

## 1. 5. TÜRKİYE AÇISINDAN ESNEKLİK

Türkiye'de çalışma koşullarını düzenleyen mevzuata uymanın maliyeti oldukça yüksektir. Nitekim bu konuda IMF Başkan Yardımcısı Krueger, çalışma saatlerinin katılığı, işçi çalıştırmayı düzenleyen hükümlerin ağırlığı gibi kıstaslar

<sup>279</sup> DERİCİ, Güvenceli Esneklik, a. g. m. , sayfa nosuz.

<sup>280</sup> DERİCİ, Güvenceli Esneklik, a. g. m., sayfa nosuz.

<sup>281</sup> BAŞESKİOĞLU, Murat; “Düzgün İş, Ülkemizin İstihdam Politikasının Başta Gelen Amacıdır”, Mynetfinans, (Erişim: <http://finans.mynet.com/newsDetail.asp?id=562982> 26.12.2006).

<sup>282</sup> Haberler.com, “TİSK: Türkiye, Rekabet Gücü Açısından 59. Sırada”, (Erişim: <http://www.haberler.com/tisk-turkiye-rekabet-gucu-acisindan-59-sirada-haberi/> 11.01.2007).

açısından, Türkiye'nin uluslararası standartların gerisinde kaldığını söylemektedir. Krueger ayrıca, "mevzuatın katılığı ve asgari ücretin yüksekliğinin" yeni istihdam biçimleri bakımından caydırıcı bir işlev gördüğünü, buna karşılık kayıt dışı sektöre kaymayı teşvik ettiğini öne sürmektedir. Kayıt dışı sektörün büyümesinin, vergi gelirleri ve ihracatı azaltıcı bir etki yarattığını belirten Krueger, Türkiye'de emek piyasasının esnek olmayışının, işsizlik oranının yüksekliğinin nedenlerinden biri olduğunu iddia etmektedir. Krueger, Türkiye'de ücret ve fiyat esnekliğinin artırılmasında kaydedilecek ilerlemelerin, daha hızlı ve sürdürülebilir bir ekonomik büyümeye, reel gelirlerin artmasına ve yoksulluğun azalmasına yardımcı olabileceği gibi, Türkiye'nin AB ve diğer sanayileşmiş ülkelerle bütünleşmesini güçlendirerek, AB'ye tam üyelik hedefine ulaşılmasına katkıda bulunacağını öne sürmektedir<sup>283</sup>.

Türkiye'de esnekliği temel alan yeni üretim organizasyon sistemlerinin uygulanmaya başlanması, 1980'lerin ortalarından sonraya rastlamaktadır. Nitekim Petkim, Sümerbank gibi kamu kuruluşlarında konu ile ilgili çalışmalar yapıldığı görülmektedir<sup>284</sup>. Eklemek gerekir ki, esnekliğe yönelik çalışmalar sadece kamu sektörü ile sınırlı kalmamış, özel sektör de bu çalışmaların içine girmiştir. Örneğin, bu yıllarda Japonların kalite çemberlerinden esinlenen Koç, Sabancı ve Şişe Cam gibi büyük holdingler esnekliğin önemini fark etmiş ve yeni üretim organizasyon sistemlerini uygulamaya ve gittikçe yaygınlaştırmaya başlamışlardır<sup>285</sup>. Dünyadaki hızlı küreselleşme hareketi ve buna bağlı olarak oluşan çetin rekabet şartlarında ayakta durabilmek için yukarıda adı geçen holdinglerin yanı sıra Pınar Süt gibi pek çok firma da yeni üretim organizasyon sistemlerini uygulamaya başlamışlardır<sup>286</sup>.

Türkiye'de, Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş. tarafından ilk baskısı Nisan 1984'te yapılan "Kalite Çemberleri Eğitim El Kitabı"nın giriş sayfasında kitabın Quality Circle Institute'den alındığı, Türkiye'de tercüme, baskı ve yayın hakkının yalnızca Koç Holding A.Ş.'ye ait olduğu belirtilmiştir. Geliş adresi ve holdinglerin ilgisi bu açıklamalardan da anlaşılmaktadır. Söz konusu böylesi kitapların bir ortak yanı da; önsözlerinde takım çalışmasına katılan işçiye, gönüllü olması ve bu katılımı

<sup>283</sup> "Emek piyasasında esneklik artırılmalı", Sendika. Org, (Erişim: [http://www.sendika.org/yazi.php?vazi\\_no=2481](http://www.sendika.org/yazi.php?vazi_no=2481) 22.02.2006).

<sup>284</sup> "Esneklik", Petrol-İş 1989 Yıllığı, İstanbul, 1990, s. 381.

<sup>285</sup> ÇAVDAR, Taner; "Üretim Sistemleri", TÜSİAD- Kal-Der, 7. Ulusal Kalite Kongresi, Tebliğler ve Özgeçmişler, İstanbul, Kasım 1998, s. 175.

<sup>286</sup> VEZNEVAR, Baydu; "Sanayide Toplam Kalite Yönetimi", TÜSİAD- Kal-Der, 7. Ulusal Kalite Kongresi, Tebliğler ve Özgeçmişler, İstanbul, Kasım 1998, s. 175.

ile hem kendine ve hem de şirkete yarar sağlanacağı açıklamalarının yapılmasıdır<sup>287</sup>.

Türkiye'de yeni üretim organizasyon sistemlerinin uygulamaya başlama tarihleri 1980'lerin ilk yarısına uzanmakla beraber, daha sistematik başlangıç ve hazırlıklar 1990'lı yılların başlarında olmuştur<sup>288</sup>. Nitekim İSO (International Organisation for Standardization-Uluslararası Standartlar Organizasyonu) belgeleri almalar, yerli üretim organizasyonlarına geçme yönündeki açıklamalar, ilgili toplantılar, seminerler, paneller, yayınlar, yasaların esnetilmesi yönünde işveren çevrelerinin kampanyaları 1993-1994'lerden itibaren yoğunlaşmaya başlamıştır.

### 1.5.1. Esneklik ve Ekonomik Krizler

Ekonomik kriz; ekonomide aniden ve beklenmedik bir şekilde ortaya çıkan olayların makro açıdan ülke ekonomisini, mikro açıdan ise firmaları ciddi anlamda sarsacak sonuçlar ortaya çıkarması demektir. Ekonomik krizler çok değişik şekillerde ortaya çıkabilir. Üretimde hızlı bir daralma, fiyatlar genel seviyesinde ani düşme, iflaslar, işsizlik oranında ani artış, ücretlerde gerileme, borsada çöküş, spekülasyon hareketleri vb. faktörler ekonomik krizlerin başlıca örnekleridir<sup>289</sup>.

Ekonomik krizler, reel ve finansal sektörlerde arz fazlalığı veya talep daralmasından kaynaklanabilir. Gerek arz, gerekse talep krizinin ortaya çıkmasının çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Ekonomik krizler, organizasyon dışı konjonktürel nedenlerden kaynaklanabileceği gibi; organizasyon içi nedenlerden de kaynaklanabilir. Ekonomik krizlerin nedeni, her zaman "ekonomik nedenler" olmayabilir. Örneğin, ülke düzeyinde ortaya çıkan doğal afetler (deprem, yangın, sel baskını vs.) ekonomik kriz nedeni olabilir<sup>290</sup>.

Ekonomik kriz ile meydana gelen sıkıntıların aşılması esneklik ile mümkün olmaktadır. Örneğin, bir işyerinde üretilen mallara yönelik talep daralması söz

<sup>287</sup> "Esnek Çalışma", Petrol-İş 1997-1999 Yıllığı, Yayın No: 58, İstanbul, 2000, s. 894-895.

<sup>288</sup> ÖZEL, Alper; "Stratejik Planlamanın Bir Parçası Olarak Kalite", TÜSİAD- Kal-Der, 7. Ulusal Kalite Kongresi, Tebliğler ve Özgeçmişler, İstanbul, Kasım 1998, s. 732.

<sup>289</sup> AKTAN, Coşkun Can; "Ekonomik Kriz", Yeni Türkiye Dergisi, Sa: 42, 2004, s. 10.

<sup>290</sup> AKTAN, Ekonomik Kriz, a. g. m. , s. 10.

konusu olduğunda, işyerinde üretilen ürünlerin tamamı satılamayacaktır. Bunun sonucunda, ayakta kalabilmek ve rekabet gücünü koruyabilmek için işyerinde bazı tedbirlerin alınması gerekecektir. Bu tedbirlerden bazıları işyerindeki üretimin kısılması, çalışan işçilerin kriz süresince izne çıkarılması, çalışılan vardiya sayısının azaltılması şeklinde sıralanabilir. Şüphesiz; bu ve buna benzer tedbirin hepsi esnekliğin konusunu teşkil etmektedir. Devletin çalışma hayatı ile ilgili düzenlemeleri esnekliğe ve esneklik uygulamalarına imkân verdiği ölçüde, işyerleri ekonomik krizler karşısında gerekli tedbirleri alabilir ve ayakta kalabilirler. Esnekliğin söz konusu olmadığı, başka bir deyişle katı düzenlemelerin olduğu yerlerde, işyerlerinin ekonomik krizlerle savaşması, ayakta kalabilmesi, iç ve/veya dış rakipleri ile yarışabilmesi pek mümkün olamayacaktır. Bu anlamda esneklik ve ekonomik krizler arasında sıkı bir ilişki vardır. Ekonomik krizleri aşmanın yolu esneklikten geçmektedir.

Ekonomik kriz ve sonrası esnek üretim organizasyon sistemlerinin Türkiye'de yaygınlaştığını çeşitli olgular desteklemektedir. Örneğin, bir işveren sendikası yayınında toplam kalite yönetiminin ne denli etkili ve başarılı bir yönetim aracı olduğunun 1994 krizinde yaşanarak öğrenildiği ve içinde bulunan 1998–1999 krizinde de bu kez toplam kalite yönetimi uygulamasının ne derece etkin olduğunun, yine yaşanarak öğrenildiği ifade edilmektedir<sup>291</sup>.

Diğer işveren ve sözcüleri gibi işadamı Sabancı da, 1995 yılında ekonomik kriz nedeniyle aşırı stokların olduğunu ve taraflarla anlaşmaya varılarak özellikle otomotiv-metal-tekstil işkollarında geçiş dönemi uygulamaları ile hukukun önüne geçildiğini belirtmiştir. Yine Temsa Otomotiv ve İş Makineleri'nde ekonomik krizin atlatılması yönünde sendika ve işçiler ile anlaşarak ücretsiz izin, münavebeli çalışma gibi esnek çalışma yöntemlerinin uygulandığı vurgulanmaktadır. Yasaların katılığına karşı toplu iş sözleşmeleri ile uygun normların getirilebileceği de ifade edilmektedir<sup>292</sup>.

Bu arada “ücretsiz izin” olarak açıklanan uygulamalarda işveren, kamuoyuna hiçbir ücret ödenmediğini açıklarken, gerçekte belli bir ücret ödendiği ise saklanmaktadır. Ücretsiz izin olarak açıklanması üzerine, bu yöntemin kalıcılaştırılmak istendiği biçimde yorum yapılabilir.

<sup>291</sup> “Toplam Kalite Yönetimi”, Toprak İşveren Dergisi, İstanbul, Haziran 1999, s. 15.

<sup>292</sup> SABANCI, Sakıp; “Esnek Çalışma”, Mercek-MESS, Sa: 15, İstanbul, Temmuz 1999, s. 4–5.

MESS Yönetim Kurulu Başkanı Erdoğan Karakoyunlu'da 1994 krizinin esneklik ile atlatıldığını ve bu yönde varsa sendika ile uzlaşıldığı, yoksa işçilerle anlaşıldığını, 1998 krizinin de yine aynı şekilde atlatılmaya çalışıldığını belirtmiştir<sup>293</sup>.

Sonuç olarak, işveren çevrelerinin de açıkça ifade ettikleri gibi, 1994–1998–1999–2000 ve takip eden diğer krizler Türkiye'de esneklik ve esnek üretim organizasyonlarına var olan ilgiyi çok daha artırdığı ve uygulamaları çabuklaştırdığı söylenebilir.

### 1. 5. 2. Esneklik ve İşveren Yaklaşımları

Türkiye'de esneklik büyük ölçüde işgücü maliyetlerinin düşürülmesinde serbestlik olarak kullanılmakla beraber, dünya genelinde kabul edilen modelden de sapılmamaktadır. Örneğin, TİSK tarafından konuya ilişkin şu yaklaşımda bulunmaktadır: “Mevcut çalışma hayatını düzenleyen kurallar iş piyasasının ihtiyaçlarını karşılar nitelikte değildir. Bu durum çalışma hayatında daha az kural, daha az mevzuat, buna karşın daha çok esneklik, daha çok serbesti olarak ifade edilen “esneklik (fleksibilite)” arayışlarını da beraber getirmiştir. Bu düşünceden hareketle, ücrette esneklik, ücret dışı işgücü maliyetlerinde esneklik, fonksiyonel esneklik, iç esneklik, çalışma saatlerinde esneklik, bugün çalışma hayatının en çok üzerinde durduğu konulardır<sup>294</sup>”.

TİSK tarafından, çalışma hayatında esnekliğin, ülkelerin işsizlik sorununa çare bulmak, istihdamı artırabilmek açısından büyük önem taşıdığı, ifade edilmektedir<sup>295</sup>. Ancak, diğer yandan da esneklik ile işçi giriş-çıkışlarında işveren olarak rahatlama hedeflerinin olduğunu da eklemek gerekir. Örneğin TİSK, esnekliğin dünyada yaygınlaştığı ve bu nedenle işten çıkarmaları zorlaştıran 158 sayılı ILO Sözleşmesine uygun bir yasal düzenlemenin yapılmaması gerektiğini vurgulamaktadır<sup>296</sup>.

<sup>293</sup> KARAKOYUNLU, Erdoğan; “Esneklik”, Mercek, MESS, Yıl: 4, Sa: 15, Temmuz 1998, s. 23–24.

<sup>294</sup> Çalışma Hayatında Esneklik, TİSK, İnceleme Yayınları, No: 10, Ankara, 1994, s. 6–7.

<sup>295</sup> Çalışma Hayatında Esneklik, a. g. e. , s. 19.

<sup>296</sup> Çalışma Hayatında Esneklik, a. g. e. , s. 19.

Koç topluluğu esnekliği, dünyayı ve Türkiye'yi çevreleyen kıyasıya rekabette baş edebilmenin ve aşabilmenin stratejik aracı olarak benimsediğini belirtmektedir<sup>297</sup>.

Özet olarak Türkiye'de işverenler özellikle sendikaların gücünün azaldığı, dayanışma grevlerinin yasaklandığı, atipik istihdam türlerinin yaygınlaşmasıyla çalışma hayatında esneklik koşullarının güncel hale geldiğini belirtmektedirler<sup>298</sup>. “Küreselleşen rekabet ortamında katı mevzuatlar bırakılmalı, yeni üretim ve yeni yönetim teknikleri uygulanmalıdır. Esneklik, işçiye zamanını daha iyi kullanma imkânı sağlarken, işveren açısından da düşük maliyet, verimlilik, kalite ve uluslararası rekabet edebilme avantajı sağlamaktadır”<sup>299</sup>.

### 1. 5. 3. Esneklik ve İşçi Sendikaları

İşçi sendikaları esnekliğe pek sıcak bakmamaktadırlar. Nitekim, esneklik ile ilgili bir sendikanın görüşleri şu şekildedir<sup>300</sup>:

- Esnekleşme sendikasızlık- örgütsüzlük demektir, aksi yönde hiç bir ipucu tespit edilememektedir.
- Esneklik ile toplu sözleşme düzeni ortadan kaldırılmak istenmektedir.
- Esneklik nedeniyle, mevcut yasa ve toplu sözleşme güvencesi altındaki hakların güvencesi kalmayacaktır.
- Esneklik, çalışanların yüzlerce yıllık çabalarının sonucu olan ILO sözleşmeleri ve diğer uluslararası belgeleri “engel” olarak görmekte ve ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır.
- Sistem çalışanları sosyal güvenceden yoksun bırakacaktır.
- Esneklik, endüstri ilişkilerini yok saymaktadır.
- Yukarıdaki genel özellikleri dikkate alındığında esnekliğin “demokrasi” fikrini de içermediğini söylemek mümkündür.

Sendikanın esneklik ile ilgili görüşlerine bakıldığında, esnekliğin işçiler ve işçi sendikaları için zararlı sonuçları olduğu şeklinde bir kanı oluşabilir. Oysa, esneklik işverenler için olduğu kadar işçiler için de pek çok faydalı yanlarının

<sup>297</sup> Müşteri ve Kalite Odaklı Stratejik Yönetim, Koç- 2000, İstanbul, 1999, s. 3.

<sup>298</sup> Çalışma Hayatında Esneklik, a. g. e. , s. 19.

<sup>299</sup> Endüstri İlişkilerinde Son Durum, MESS, Yayın No: 233, İstanbul, 1996, s. 43.

<sup>300</sup> “Esnek Üretimde İşçiler ve Sendikalar”, Birleşik Metal İşçileri Sendikası, (Erişim: <http://members.tripod.com/~metalworkers/yayin/esnek1.htm> 02.03.2006).



olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca esnekliğin, işçilerin ve işverenlerin asla ve asla vazgeçemeyecekleri ve karşısında duramayacakları bir olgu olduğunu belirtmek gerekir. Dolayısıyla, burada gerek işçilere ve gerekse işçi sendikalarına düşen görev, çağımızın bir gerçeği haline gelmiş olan esnekliğe karşı olumlu yaklaşmak, kendilerini eğitmek ve gelecekteki hedeflerini de buna göre çizmek olmalıdır.

#### 1. 5. 4. Esnekliğin Yaygınlaşması

Türkiye'de esneklik uygulamaları temelinde geliştirilen bütünsel kalite yönetimi üretim organizasyon sistemleri imalat sanayinden, hizmet sektöründen, devlet hizmetlerine ve orduya değin bir yaygınlaşma göstermektedir.

ISO 9000 sistem belgesi alma, esnekliğin yaygınlaşma göstergelerinden birisi olarak kabul edilirse<sup>301</sup>, bu belgeleri diğer sektörlere göre daha çok; "otomotiv", "metal eşya", "kimya-petrol-lastik-plastik" gibi emek yoğun olanların yanı sıra, "bilgisayar-finans- taşımacılık" gibi hizmet sektöründe olanlar da almaktadır<sup>302</sup>.

Bu arada ana sektörlerin yanı sıra, ana firmanın getirdiği bir koşul olarak da yan sanayilerde de bu üretim organizasyonları yaygınlaşmaktadır. Örneğin, beyaz eşya yan sanayinde de "iş mükemmelliği" gibi adlar altında yeni üretim organizasyonları uygulamaya sokulmakta ve gelecek 2 yıl içinde uygulanacağı açıklanan aksiyon planlarının başında bütünsel kalite yönetimi gelmektedir. Araştırma kapsamı firmaların bir kısmında bütünsel kalite yönetimi, kalite çemberleri ve istatistiksel süreç kontrolü gibi programlar daha henüz uygulanırken, firmaların %80'i istatistiksel süreç kontrolü, %75'i de kalite çemberleri uyguladıklarını açıklamışlardır<sup>303</sup>.

KOBİ'lere yeni organizasyonların girişi ise biraz daha gecikmeli olmaktadır. Gecikme nedenlerinin başında genellikle aile şirketi oldukları ileri sürülmektedir<sup>304</sup>.

<sup>301</sup> İşyerleri Çalışma Ortam ve Koşulları, Rakamlarla İşyerlerinde Tüklenen Yaşam-2, Petrol-İş, Yayın No: 48, İstanbul, 1998, s. 33-35.

<sup>302</sup>2000 Yılında ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi Standartları, MESS, Yayın No: 308, İstanbul, 1999, s. 7.

<sup>303</sup> Beyaz Eşya Yan Sanayinde Rekabet Stratejileri ve İş Mükemmelliği, TÜSİAD, Yayın No: T/99-6-263, İstanbul, 1999, s. 189- 191.

<sup>304</sup> SADIOĞLU, Sedat; "Sanayide Toplam Kalite", TÜSİAD-Kal-Der, 7. Ulusal Kalite Kongresi, Tebliğler ve Özgeçmişler, Kasım 1998, s. 213.

Türkiye'de çok sayıda firmanın yeni üretim organizasyonlarını uygulama yönünde girişimleri olduğu halde, %80'ninin başarısız olduğu da ileri sürülmektedir<sup>305</sup>. Yine Polonya'da yapılan bir çalışmanın Türkiye'den daha iyi sonuçlar ortaya koyduğu da ifade edilmektedir<sup>306</sup>.

Yukarda da açıklandığı gibi yeni üretim organizasyon sistemleri kapsamında değerlendirilebilen, dünyada ilk kez ISO tarafından, daha sonra Türkiye'de Türk Standartları Enstitüsü tarafından da verilmeye başlanan ISO 9000'li belgeye sahip Türkiye'de pek çok işletme ve kurum bulunmaktadır.

ISO 9000 belgesi almaya iten faktörler arasında %75 oranda bütünsel kalite yönetimine başlangıç oluşturma vardır. Zaten ISO belgesi alan firmalardan bütünsel kalite yönetimi uygulamayan oranı yalnızca % 19'dur. Kalan %50'sinde uygulanmakta, % 11'i geçiş aşamasında, %20'sinde de planlama yapılacaktır. Yine ISO 9000 alınmasına kolaylık sağlayan faktörler arasında çalışanların ilgi ve katılımı, %60 gibi yüksek bir orandadır. ISO 9000 maddelerine uyum açısından, toplu sözleşmelerin gözden geçirilmesi “çok zor” veya “zor” olmayıp, “biraz zor” olarak belirtilmektedir<sup>307</sup>.

Rekabet sürecinde yenik düşmemek için firmalarca kalite güvence sistemi olarak ISO 9000'lerden sonra, profesyonel, diğer adıyla ekolojik standart belgeleri olarak da ISO 14000 alınmaya başlanmıştır. Bu belgenin alış nedenleri arasında, “kalite yönetim sistemleriyle kolay bütünleşme” de bulunmaktadır<sup>308</sup>.

İşçi sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili olarak geliştirilen standart da, ISA 2000 (International Safety Audit-Uluslararası Güvenlik İşçi Sağlığı Denetimi) adı verilmektedir. Bu standart için belirtilenler arasında iş kazalarının gerçek maliyetinin, görünenden 3 ile 25 kat arasında değiştiği de belirtilmektedir<sup>309</sup>.

Şirketlerin rekabet avantajı için SA 8000 (Social Accountability-Sosyal Muhasebeleştirilebilirlik) adında işçi haklarının standart hale getirilmesi ve eşit

<sup>305</sup> NİŞLİ, Sertaç; “Yeni Üretim Organizasyonları”, TÜSİAD-Kal-Der, 7. Ulusal Kalite Kongresi, Tebliğler ve Özgeçmişler, Kasım 1998, s. 263.

<sup>306</sup> CEBECİ/BEŞKESE/İMAMOĞLU, a. g. m. , s. 211.

<sup>307</sup> 2000 Yılında ISO, a. g. e. , s. 10- 11- 12- 17.

<sup>308</sup> SARAÇ, Şeyma; “Kalite Yönetim Sistemleri”, TÜSİAD-Kal-Der, 7. Ulusal Kalite Kongresi, Tebliğler ve Özgeçmişler, Kasım 1998, s. 791.

<sup>309</sup> SAKA, Zeynep; “İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği”, TÜSİAD-Kal-Der, 7. Ulusal Kalite Kongresi, Tebliğler ve Özgeçmişler, Kasım 1998, s. 397.

ortamlar yaratılmasını amaçlayan yeni bir standart türü daha ortaya çıkmaktadır. Bu standart ILO Sözleşmeleri, Birleşmiş Milletler İnsan Hakları ve Çocuk Hakları Anlaşmaları üzerine oturtulmaktadır<sup>310</sup>. SA 8000 içinde; işçilerin sendikalara serbestçe katılımlarının sağlanması, toplu sözleşmelerin yapılması, çocuk işçilerin kurallara bağlı çalıştırılması, işçi sağlığı ve iş güvenliğine ilişkin kurallar, çalışma saatlerinin haftada bir gün tatil biçiminde düzenlenmesi ve fazla mesaiye gönüllü katılım gibi standartlar bulunmaktadır. Yurt dışında hızla gelişen bu standart, Türkiye'de yeni gündeme gelmektedir.

Görüldüğü gibi, üretim süreçleri üzerine bir biri ardına standartlar getirilmektedir. Bu sürecin gerçekte rekabette eşit koşulları yaygınlaştırma olduğu göz ardı edilmeden, sendikal gücün belirleyiciliği altında işçi-işveren ilişkiler açısından değerlendirilme olanağı da doğmaktadır.

İşçilerin örgütlü güçleri ile kendi ülkelerinde sağlamış oldukları kazanımlarının evrensel standart olarak kabulünde ILO'nun rolü küreselleşme karşısında sarsıntı geçiriyor olmakla beraber, bu yöndeki mücadeleler sürmektedir. Yukarıda adı geçen standartların yanı sıra, yeni oluşturulmaya başlanacaklarda, örneğin ICFTU (Uluslararası Hür Sendikalar Konfederasyonu) tarafından yapılan ticari anlaşmalarda "Sosyal Şart"ında eklenmesi yönünde ITO (Dünya Ticaret Örgütü) ve diğer uluslararası kuruluşlar düzeyinde çalışıldığı gibi, uluslararası ticari anlaşmalarda bu kazanımların yer alması küçümsenemeyecek bir mücadele hedefidir<sup>311</sup>. Belki gelecekte bu alanlarda sağlanan kazanımlar çok daha belirleyici bir öneme sahip olabilecektir.

### **1.5. 5. Esnekliğin Uygulama Biçimleri**

Türkiye'de esneklik, kriz dönemlerinde yoğunlaşmakla beraber sendikalı olan ve olmayan işyerlerinde de farklılıklar göstererek yaygınlaşmaktadır. Türkiye'de esneklik kapsamında değerlendirilebilecek uygulamalar şöyle sıralanabilir: Taşeronluk, kaçak işçi çalıştırma, geçici işçi, mevsimlik işçi, istisna akdi, kapsam dışı personel, özel güvenlik görevlisi, belirli süreli hizmet akdi, ihbar önellerinin azaltılması ya da kaldırılması, kısmi süreli iş sözleşmesi, part-time çalışma, toplu izin, ücretsiz izin, toplu işten çıkarma, kısa süreli çalışma, vardiya sayısının

<sup>310</sup> SEYMEN, Oya Aytemiz; "Toplam Kalite Yönetimi ve Yeniden Yapılanma (Karşılaştırmalı Analiz)", İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi, Sa: 12, 1999, s. 49.

<sup>311</sup> SEYMEN O. , a. g. m. , s. 49.

azaltılması ya da çeşitlendirilmesi, çalışan süreyle orantılı ödeme, kayan iş süreleri, telafi edici çalışma, vardiyalı çalışma, sıkıştırılmış iş haftası, işçilere yarım ücret ödenerek izne çıkarılması, ücret zamlarının toplu iş sözleşmesinde kabul edilenden az uygulanması, toplu iş sözleşmelerinde ücret maddesinin tadili, performansa dayalı ücret sistemleri, toplam kalite yönetimi ve kalite çemberleri veya iş mükemmeliyeti, evde çalışma<sup>312</sup>.

Türkiye’de esneklik ile ilgili uygulamaların bazılarının mevzuata uygun oldukları görülmektedir. Örneğin, kısmi süreli çalışma, kısmi süreli iş sözleşmesi, vardiyalı çalışma, telafi edici çalışma gibi çalışma biçimleri mevcut mevzuata uygun olan çalışma biçimleridir. Ancak, kaçak işçi çalıştırma, kanuni çalışma süresinin üzerinde işçi çalıştırma, çocuk işçi çalıştırma gibi esnek çalışma uygulamaları Türkiye’de yasak olmasına karşın pratikte bu tür çalışmaların yapılmakta olduğu görülmektedir. Dünyadaki küresel hareketler, zorlaşan rekabet şartları ve kısa zamanda büyük karlar elde etme hevesine kapılan işverenler, kanunlara aykırı esnek çalışma biçimlerini işyerlerinde uygulamaktadırlar. Bu tür uygulamaların önüne geçmek için, mevzuattaki mevcut yaptırımların caydırıcı hale getirilmesi gerekmektedir. Aksi halde Türkiye’de kaçak işçi ve çocuk işçi çalıştırma, yasak olan işlerde kadın çalıştırma gibi yasal olmayan esnek çalışma biçimleri gittikçe yaygınlaşabilecektir.

Öte yandan, Türkiye’deki uygulamalara bakıldığında, artan hayat pahalılığı ve buna bağlı olarak ev geçindirmenin günden güne zorlaşması ve daha fazla para kazanma hırsı gibi nedenlerle, işçilerin de gönüllü olarak yasal olmayan esnek çalışma yaptıkları görülmektedir.

### **1.5. 6. Esneklik ve Özelleştirme**

İlk bakışta aralarında bir bağ yokmuş gibi gözükse de, esneklik ve özelleştirme yeni liberalizmin ürünüdürler. Esneklik kamu girişimciliği ile uyumlu barışık değildir. Çünkü kamu sektörü, kamunun çıkarı temelinde faaliyet gösterirken, özel sektör açısından kontrol dışı olarak değerlendirilir. Özel sektörün esneklik

---

<sup>312</sup> KÖSTEKLİ, Şeyma İpek; “Esneklik ve Sendikal Politikalar-1”, Türk- İş Dergisi, Sa: 333, 1999, s. 45-46.

politikaları, bu kontrol dışı üretim birimlerinin oluşu ile engellenebilir, alanı daralabilir, finans sorunları doğabilir<sup>313</sup>.

Kamu girişimciliğinin alım gücü ve pazar politikaları özel sektörün esneklik stratejileri ile uyumlu olmayabilir. Oysa, esneklik pazara uyum sağlamak için vardır. Sayısal esneklik ve ücret esnekliğinin uygulanmaları açılarından da kamu sektörünün, özel sektör tarafından engel olarak görülebilmesi konunun bir başka yönü olmaktadır. Esneklik, krizden çıkış için getirilen bir paradigma olup, aynı çıkış içinde özelleştirmeler yapma gereği de vardır. Her ikisi de mevcut sistemin çözümleri olup birbirlerini desteklemektedirler<sup>314</sup>.

Esneklik ile ilgili uygulamaların Türkiye’de yaygınlaşmaya başlaması ile devlet elindeki işletmeleri yavaş yavaş satmaya başlamıştır. Devlete bağlı işletmelerde alışan sayısının çok olması, kullanılan makine ve teçhizatın çok hantal olması, küresel yeniliklere açık olmaması gibi nedenlerle zararlar her geçen gün artmıştır. Nitekim bu zararlar bir süre devlet tarafından karşılanmış fakat zararın sürekli olarak artarak devam etmesi karşısında özelleştirme kaçınılmaz hale gelmiştir. Hatta devlete bağlı bazı firmaların çok aşırı zarar etmeleri karşısında, neredeyse firmaların üzerinde bulunduğu arsa fiyatlarının bile altında satılmıştır.

Türkiye’de özelleştirme ile ilgili olarak sendikalar genellikle karşı bir tutum takınmışlardır. Bu nedenle, devletin sattığı veya satmaya çalıştığı işletmelerin elden çıkarılması işlemi çok uzamıştır. Bu konu ile ilgili pek çok davalar açılmış ve karşı propagandalar yapılarak özelleştirme süreci oldukça uzatılmıştır. Bu ve buna benzer karşı koymalar nedeniyle Türkiye’de henüz özelleştirme tam olarak gerçekleştirilememiştir.

Dünyadaki küresel hareketler ve bunun doğal sonucu olan esneklik uygulamaları özelleştirmeyi zorunlu hale getirmektedir. Bunun farkında olan pek çok ülke özelleştirme işlemi hızla bitirmiştir. Fakat Türkiye’de özelleştirme ile ilgili olarak gelinen noktanın yeterli olduğunu söylemek mümkün değildir. Bu bağlamda, Türkiye’nin gelişimi ve yaşanan ekonomik sıkıntıların aşılması ile ilgili olarak özelleştirme çalışmalarının hızlandırılarak bitirilmesi gerekmektedir. Çünkü dünyadaki küresel hareketler, bilimsel ve teknolojik gelişmeler çok hızlı bir şekilde

<sup>313</sup> KÖSTEKLİ, İlyas; “Bütünsel Kalite Yönetiminin İşçi-İşveren Üzerine Etkileri”, Petrol-İş, 1997–1999 Yıllığı, Yayın No: 58, İstanbul, 2000, s. 849.

<sup>314</sup> KÖSTEKLİ, Bütünsel Kalite, a. g. m. , s. 849.

devam etmektedir. Bütün bunların sonucunda işletmelerin esnek bir yapıya sahip olmaları, çağa ve yeniliklere göre kendilerini yeniden yapılandırabilmeleri bir zaruret olmuştur. Ancak bu tür çalışmaların kamu işletmeleri için uygulanabilirliği son derece düşük olduğundan özelleştirme, başka bir deyişle kamusal işletmelerin özel sektöre devrinin kaçılmaz bir sonuç olduğunu belirtmek gerekmektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÇALIŞMA SÜRELERİNDE ESNEKLİK VE TÜRKİYE AÇISINDAN İNCELENMESİ

#### 2.1.ESNEKLİĞİN ÇALIŞMA SÜRELERİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Esnekliğin çeşitli biçimleri bulunmaktadır. Aşağıda, esneklik biçimlerinden biri olan çalışma sürelerinde esneklik üzerinde durulmaktadır<sup>1</sup>.

##### 2.1.1. Niteliği

Endüstri toplumlarında teknolojiye ve üretim sistemlerinde meydana gelen değişimler, uluslar arası rekabet, artan işsizlik gibi faktörler diğer esneklik türlerinin yanında çalışma sürelerinin de esnekleştirilmesi ihtiyacını da ortaya çıkarmıştır. Bu konudaki talep genelde işverenlerden gelmiştir<sup>2</sup>.

Çalışma sürelerinde esneklik, çalışma sürelerinin belirli başlangıç ve bitiş zamanlarının olmaması veya çalışma sürelerinin işçi ve işveren tarafından standart çalışma biçiminden farklı bir şekilde birlikte düzenlenmesi anlamına gelmektedir. Çalışma sürelerinde esnekliğin esas amacı, insanların dinlenme ihtiyaçlarını dikkate almak olmasına rağmen, makinelerin dinlenme zamanlarında çalıştırılabilmesi de hedeflenmektedir<sup>3</sup>. Çalışma sürelerinde esneklik, çalışma sürelerinin bireyselleşmesini sağlamaktadır. Bu bağlamda, esnek zamanlı çalışmadan işe başlama ve işin bitişi açısından geleneksel başlama ve bitiş sürelerinden farklı sürelerin belirlenmesi olarak anlaşılmalıdır.

Çalışma sürelerinin değişken hale getirilmesi, bir başka deyişle, klasik şekil olan sabah başlayıp akşam sona eren mesainin yerine kısa süreli çalışma, iş paylaşım, çağrı üzerine çalışma, tele çalışma gibi değişik zamanlı çalışma

---

<sup>1</sup> Bu çalışmada geçen “esnek süreli çalışma” kavramı, “çalışma sürelerinde esneklik” kavramı ile aynı anlamda kullanılmıştır. Benzer şekilde “kısmi süreli çalışma” kavramı ile “part-time çalışma” kavramları da aynı anlamda kullanılmıştır.

<sup>2</sup> EKİN, Nusret; “Esneklik Çağı”, Mercek Özel Sayı, Temmuz 1999, s.13. ; ERDUT, Tijen; “Esneklik ve İş Süresi”, Mercek Özel Sayı, Temmuz 1999, s. 109.

<sup>3</sup> BAŞKAN, Recai; “Çalışma Başarısı ve Esneklik Yaklaşımlarına Farklı Bir Yaklaşım”, Mercek Özel Sayı, Temmuz 1999, s. 37.

şekillerinin uygulanması, zamana göre esnekliğin çeşitli uygulamaları olarak karşımıza çıkmaktadır.

Esnek süreli çalışmada işin başlangıç ve bitiş saatleri belirli bir saat olarak değil, belirli saatler arasında istenilen bir zaman olarak tespit edilir. Çalışma süresi, yönetimin tespit ettiği işin başlama ve bitiş saatleri arasındaki zaman değil, işçinin işyerinde harcadığı zamanın devam süresidir. Esnek süreli çalışmada fazla çalışma günlük veya haftalık çalışma süresini aşan süre olmaktan çok, aylık olarak belirlenen çalışma süresinin aşılmasıdır. Esnek süreli çalışmada dinlenme süreleri işyerinin durumuna göre işçi tarafından belirlenir<sup>4</sup>.

Esnek süreli çalışma süreleri yalnızca gün bazında ve çalışma sürelerinin düzenlenmesi yönünden değişken hale gelmemektedir. Bunun yanında, çeşidine göre haftalık çalışma sürelerinin haftanın günlerine dağılımı ile ilgili sınırlamaların kaldırılması, tarafların ihtiyaçlarına ve durumlarına göre çalışma sürelerini gün-hafta, hatta yıl bazında serbestçe dağıtabilme ve düzenleyebilmeleri de kabul edilmektedir. Esnek süreli çalışma şekillerinin bütününde temel özellik çalışma süreleri ile ilgili yerleşmiş kanuni veya örfe dayalı uygulamaların dışında; bütünüyle tarafların ihtiyaç ve durumu ile iradelerine bağlı çalışma süreleri düzenlemeleri olmasıdır<sup>5</sup>.

Çalışma sürelerinde esnekliği, “çalışmanın başlangıç ve bitiş süresinin işçi ve işveren tarafından serbestçe belirlenebildiği bir çalışmadır” şeklinde açıklarken, bu açıklamada geçen serbestliğin mutlak anlamda serbestlik olmadığını belirtmek gerekir. Taraflar çalışma sürelerini serbestçe belirlerken, devletin koyduğu mevzuat kurallarına uymaktadırlar. Fakat devletin koyduğu kurallar genel ve esnek bir yapıya sahiptir, katı ve ayrıntılı değildir.

Esnek süreli çalışma; ülkelerin kendine özgü koşullarına göre değişmekte, teknolojik düzey, ekonomik ve toplumsal yapılara bağlı olarak farklı esnek süreli çalışma türleri farklı ülkelerde farklı yoğunlukta kullanılabilir. Değişik ülkelerde pek çok esnek süreli çalışmanın türlerinin olduğu bilinmektedir<sup>6</sup>. Bu gün gerek yasal düzenlemeler, gerekse toplu iş sözleşmeleri ve gerekse de bireysel iş

<sup>4</sup> BAŞKAN, a. g. m. , s. 37.

<sup>5</sup> ARICI, Kadir; Çalışma Sürelerinin Hukuki Gelişimi ve Yeterliliği Açısından 1475 Sayılı İş Kanunu’nda Çalışma Süreleri, KAMU-İŞ, Ankara, 1992, s. 83–84.

<sup>6</sup> AYDIN, Ufuk; “Dünyada ve Türkiye’de Çalışma Süreleri”, (Erişim: <http://www.eso-es.net/kurumsal/yazi.asp?76> 15.10.2005).



sözleşmeleri aracılığı ile çalışma süreleri esnekliğinin giderek arttığını belirtmek gerekir. Çalışma sürelerinde esnekliğin; vardiyalı çalışma, sıkıştırılmış iş haftası, kayan iş süreleri, telafi edici çalışma, çağrı üzerine çalışma, kısmi çalışma gibi değişik uygulama örnekleri vardır<sup>7</sup>.

## 2. 1. 2. Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

Çalışma sürelerinde esneklik, ilk olarak Batı Ülkelerinde 1970'li yıllarda gündeme gelmiştir. Çalışma sürelerinde esneklik ilk zamanlarda, “kayan zaman(gliding-time)”, “esnek devir(flexible-tour)”, “maksimum esneklik(maxiflex)” ve “değişen gün(variable-day)” gibi çeşitli kavramlarla ifade edilmiştir<sup>8</sup>.

Bazı işletmelerde esnek çalışma sürelerinin uygulanması, standart çalışma sürelerinde önemli ve köklü değişikliklere neden olmuştur. Batıda çalışma sürelerinde esnekliğin ilk uygulandığı Federal Almanya’da “Messerschmidt-Bölkow-Blohm” işletmesinde 1967 yılında gerçekleşmiştir. O tarihte, çalışma sürelerinde esneklik uygulamasının en önemli nedeni, işe geliş ve işten çıkış saatlerinde çok yoğun olan trafik sıkışıklığına bir rahatlama getirmektir. Fakat bu uygulamadan sonra gün geçtikçe çalışma sürelerinde esnekliğin süratle yaygınlaştığı görülmüştür. 1973 yılında, Federal Almanya’da işgücünün %6’sı esnek süreli çalışma şeklinde gerçekleşmiştir. Aynı tarihlerde, İsviçre’de de esnek süreli çalışmanın yaygınlaştığı bilinmektedir. Nitekim 1970’lerde İsviçre işgücünün %40’ının esnek süreli çalışma yaptığı tespit edilmiştir. Federal Almanya’da 1975 yılına gelindiğinde, özel işletmelerin 1/3’ü, kamu işletmelerinin 6/10’u esnek süreli çalışmayı uygular hale gelmiştir<sup>9</sup>.

1980’li yıllarda ise Batı Almanya ve İsviçre’de esnek süreli olarak çalışanlar, işgücünün %40-45’ini oluşturmuştur. Hatta Winterthur ve Zurich gibi bazı bölgelerde bu oranın %70'lere ulaşmış olduğu belirtilmiştir. Ayrıca Avurya, Belçika, Fransa, İtalya, Hollanda, İngiltere ve İskandinav ülkeleri gibi diğer Batı Avrupa ülkelerinde de yavaş da olsa esnek çalışma süreleri yaygınlaşmıştır. 1971 yılına gelindiğinde,

<sup>7</sup> Ayrıntı için bkz. EYRENCİ, İş Sürelerinin, a. g. m. , s. 45 ; EYRENCİ, Öner; “Türkiye’de Çalışma Sürelerinin Esnekleştirilmesi”, Çalışma Hayatında Çağa Uyum Seminerleri, TİSK, Abant-2002, İstanbul, Mart 2002, s. 26.

<sup>8</sup> YAVUZ, Esnek Çalışma, a. g. e. , s. 42.

<sup>9</sup> YAVUZ, Esnek Çalışma, a. g. e. , s. 43.

Avrupa'da 2000 işletmede yaklaşık bir milyon işçi esnek süreli olarak çalışmıştır<sup>10</sup>.

**Tablo 4:** Çalışma Sürelerinde Esnekliğin Gelişimi

YILLAR	ÜLKELER						
	Federal Almanya	İsviçre	Belçika	Fransa	İngiltere	İtalya	ABD
1967	İlk Uygulanışı						
1970			İlk Uygulanışı				
1971				İlk Uygulanışı (15 işletme)	İlk Uygulanışı		
1972							İlk Uygulanışı
1973	İşgücünün %6'sı					İlk Uygulanışı	
1974					500 işletme 100.000 işçi		İşgücünün %4'ü
1975	Özel İşletmelerin 1/3'ü, Kamu İşletmelerinin 6/10'u			800 işletme uyguluyor			
1976- 1977		İşgücünün %40'ı					
1980	İşgücünün %40-45'i	İşgücünün %40-45'i			İşgücünün %8'i		İşgücünün %8,1'i
1983					1.000.000 işçi		
1985					İşgücünün %14'ü		İşgücünün %12'si

**Kaynak :** MARIC, D.; Adapting Working Hours to Modern Needs, International Labour Office, Geneva,1980, s. 27-32. ; BLYTON, Paul; Changes in Working Time, Croom Helm Ltd., London, 1985, s. 125-128. ; MCRAE, Suzan; Flexible Working Time and Family Life, Policy Studies Institute, London, 1989, s. 9. (Bu kaynaklardan yararlanılarak tablo oluşturulmuştur.)

Yukarıda verilen Tablo 4'de görüldüğü gibi, esnek süreli çalışma uygulamaları, Belçika'da 1970 yılında, Fransa ve İngiltere'de 1971'de, İtalya'da ise 1973'de görülmüştür. Fransa'da 1971 yılında sadece 15 işletme esnek süreli çalışmayı uygularken, 1975'de ise esnek süreli çalışmayı uygulayan işletmelerin sayısı 800'e ulaşmıştır.

<sup>10</sup> YAVUZ, Esnek Çalışma, a. g. e. , s. 44.

1971 yılında esnek süreli çalışmayı uygulamaya başlayan İngiltere’de, 1974 yılına gelindiğinde toplam 500 işletmede bir milyon işçinin esnek süreli çalışmayı tercih ettiği görülmüştür. 1980 yılında, profesyonel işçiler ve yöneticiler hariç, toplam işgücünün %8’i bu şekilde çalışmıştır. 1983’de ise esnek süreli çalışma biçiminde çalışanların sayısının bir milyona ulaştığı, 1985 yılında ise toplam işgücünün %14’ü esnek süreli olarak çalışmıştır.

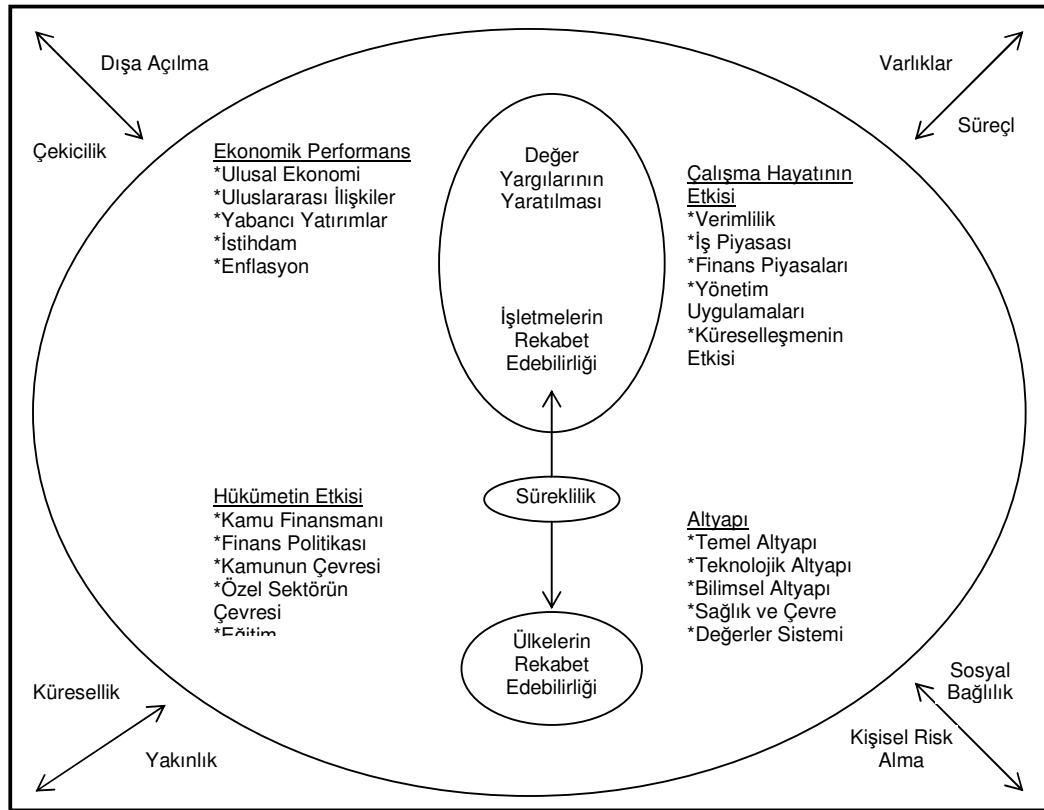
Esnek süreli çalışma ile geç tanışan ABD’de, Avrupa ülkelerine benzer gelişmeler yaşanmıştır. ABD’de esnek süreli çalışmanın ilk uygulandığı 1972 yılında “Control Data Corporation” işletmesinde gerçekleşmiştir. Zamanla esnek çalışma süreleri yaygınlaşmış, hatta 1978 yılında çıkarılan yeni bir kanun ile, işletmelere daha çok esneklik tanınarak fazla mesai sayılmadan günde 8 saatten fazla işçileri çalıştırabilme imkanı verilmiştir. ABD’deki kanuni gelişmeler, esnek süreli çalışmayı kolaylaştırmış ve yaygınlaşmasını sağlamıştır. 1974 yılında ABD’de profesyonel çalışanlar ve yöneticiler hariç toplam işgücünün %4’ü esnek süreli olarak çalışırken, bu oran 1980’de %8,1’e, 1985’de ise %12’ye çıkmıştır.

Türkiye’de esnek süreli çalışmanın ilk uygulandığının 2003 yılında başladığını vurgulamak gerekir. Çünkü, halen yürürlükte bulunan ve esnek süreli çalışmaya imkân veren 4857 sayılı İş Kanunu 2003 yılında çıkarılmıştır. Yürürlükteki İş Kanunu’ndan önceki İş Kanunları esnek süreli çalışma ile ilgili düzenlemeler içermemekteydi. Hatta şunu da eklemek gerekir ki, 4857 sayılı kanundan önceki İş Kanunları hem oldukça katıydı hem de esnek süreli çalışmaya imkân vermeyen hükümler içermekteydi. Küreselleşen dünyada ve küreselleşmeye bağlı olarak artan rekabet şartlarında kendine yer edinmeye çalışan Türkiye’nin esnekliğe ve esneklik türlerinden biri olan çalışma sürelerinde esneklik uygulamalarına büyük bir önem vermesi gerekmektedir. Nitekim, yukarıda verilen Tablo 4’de görüldüğü gibi pek çok Avrupa ülkesi Türkiye’den yaklaşık 30–40 yıl önce esnek süreli çalışmaya geçmiştir. AB’ye girmeye aday olan Türkiye’nin, AB’ye uyum çabalarının içinde, çalışma sürelerinde esneklik ve buna ilişkin düzenlemelere önemli bir yer vermelidir.

### 2. 1. 3. Nedenleri

Bilgi ve iletişim çağı küresel rekabet kavramına yeni boyutlar kazandırmıştır. Günümüzde ülkeler ve işletmeler artık sadece ürünleri ve hizmetleri ile rekabet etmemektedir. Ekonomik performans, hükümetin etkisi, altyapı ve çalışma hayatının etkisi de rekabet edebilirliğin boyutunu belirlemektedir.

**Şekil 2:** Dünyada Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler



**Kaynak:** KURT, Dilek; "Rekabetin Değişen Boyutu", MESS İşveren Gazetesi, MESS Temmuz, 2001, s. 4.

Yukarıda verilen Şekil 2'de görüldüğü gibi ülkeler çevrelerini dört temel güç ile yönetmektedirler. Ülkelerin rekabet çevrelerini şekillendiren bu temel güçler geleneklere, tarihsel gelişime ve değer yargılarına göre oluşsa da, açık bir tanımları mevcut değildir. Bununla birlikte yukarıda verilen Şekil 2'de görüldüğü üzere, bu dört güç boyutunun sistematik olarak birbirleriyle ilişkilerinin tanımlanması mümkündür.

Çekicilik – Dışa Açılma(Girişkenlik); uluslar arası iş ilişkilerinde dışa açılmayı tercih eden ülkelerin ihracat ve dış yatırımlara ağırlık vererek rekabet üstünlüğü sağlamaları ile ilgilidir. Dışa açılmayı tercih eden ülkelerin gelirleri artarken, istihdamda önemli bir artış sağlanamamaktadır. Çekiciliği tercih eden ülkelerde ise artan yabancı yatırımlar sayesinde ülkede istihdam artarken, teşvikler nedeniyle ülke gelirindeki artış az olmaktadır.

Yakınlık – Küresellik; ülke ekonomilerinin iç(yakın) ve dış(küresel) ekonomi olarak ikiye ayrıldığını ifade eder. İç ekonomi geleneksel faaliyetler, yönetim faaliyetleri, müşteri ve hizmet faaliyetlerinden oluşurken; dış ekonomi uluslararası işletme faaliyetlerinden meydana gelir.

Varlıklar (Kaynaklar) – Süreçler; bazı ülkelerin arazi, insan ve doğal kaynaklar açısından zengin, ancak rekabet açısından zayıf; bazı ülkelerin ise kaynaklar açısından fakir, dönüşüm işlemleri ve süreçler açısından daha rekabetçi konumda olması ile ilgilidir.

Kişisel Risk Alma - Sosyal Bağlılık; kişisel risk almanın yeniden yapılanma ve özelleştirme ile ilişkisi, sosyal bağlılığın ise uzlaşma, siyasal ve sosyal eşitliğe dayanması ile ilgilidir.

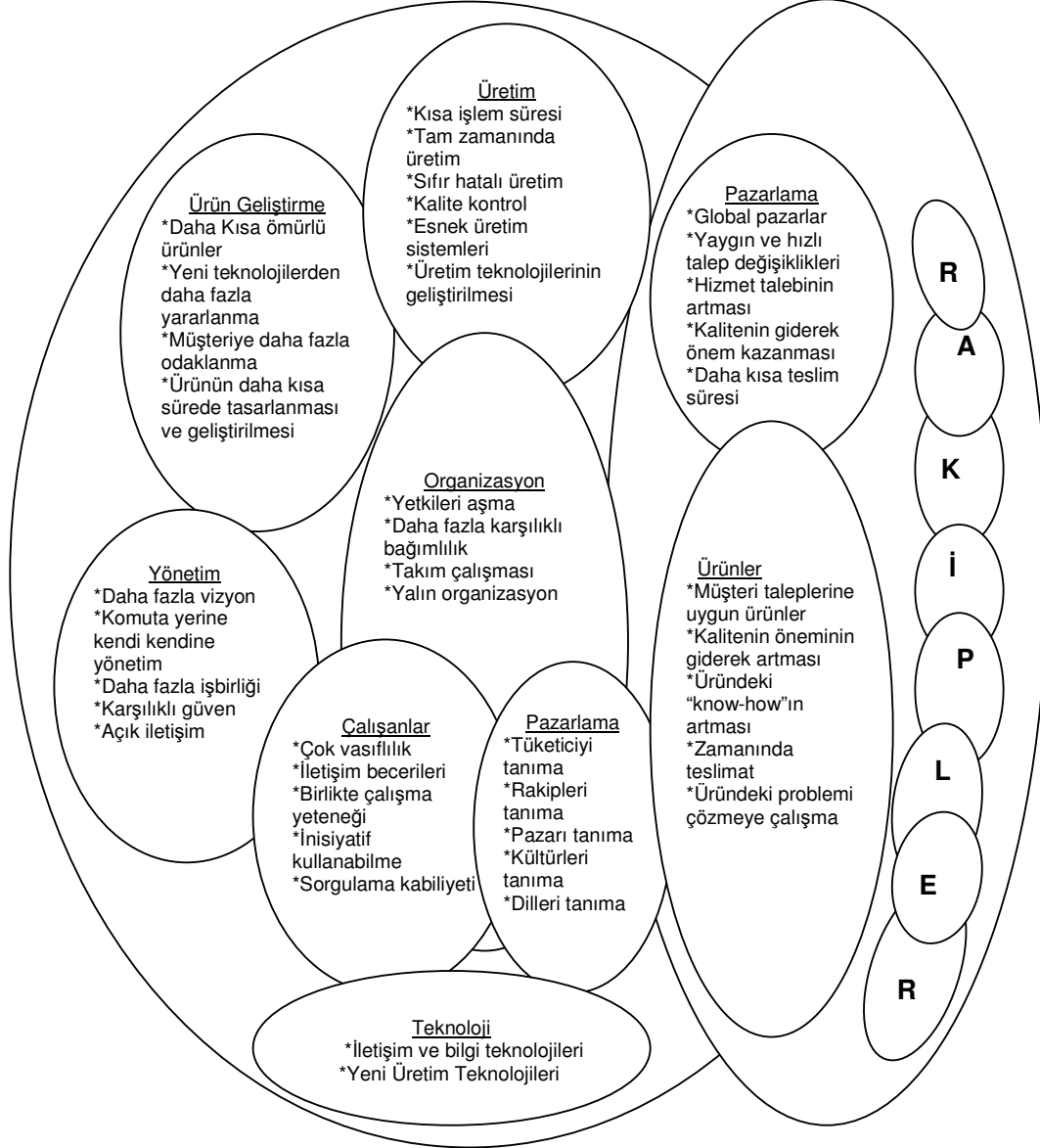
Çalışma hayatı günümüzde, değişkenlik ve belirsizlik olguları ile sürekli karşı karşıya kalmaktadır. Bu günün bilgi örgütlerinde değişimi yönetebilmek, yöneticilerin en etkin ve çağdaş yönetim tekniklerini uygulayabilmelerini gerektirmektedir.

Değişim yönetimi, hareketli parçalardan oluşan karmaşık bir yapının hassas dengelerini sağlamakla ilgilidir. Küresel rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve rekabet edebilmek için işletmeler de “dengelerini” zamanında, sürekli ve dinamik bir şekilde sağlamak zorundadırlar. Bunun için, işletmeler çevredeki değişimlerin ve küresel rekabetin yeni kurallarını ve yeni beklentilerini öngörebilmeli, algılayabilmeli ve kendilerini sürekli yenileyebilmelidir.

Nitekim, J. D. Duck'a göre de “Yöneticiler değişim yönetiminde, bir makineyi çalıştırmak ya da her seferinde insan bedenindeki bir tek hastalığı

iyileştirebilmek yerine, değişim çabasının bütün parçalarını birbirine bağlamalı ve dengelemelidirler<sup>11</sup>.

**Şekil 3: Çevresel Değişimler**



**Kaynak:** Working Time Models in The Finnish Metal, Engineering and Electronics Industry, Federation of Finnish Metal Engineering and Electronics Industry, Helsinki, 1999, s. 4.

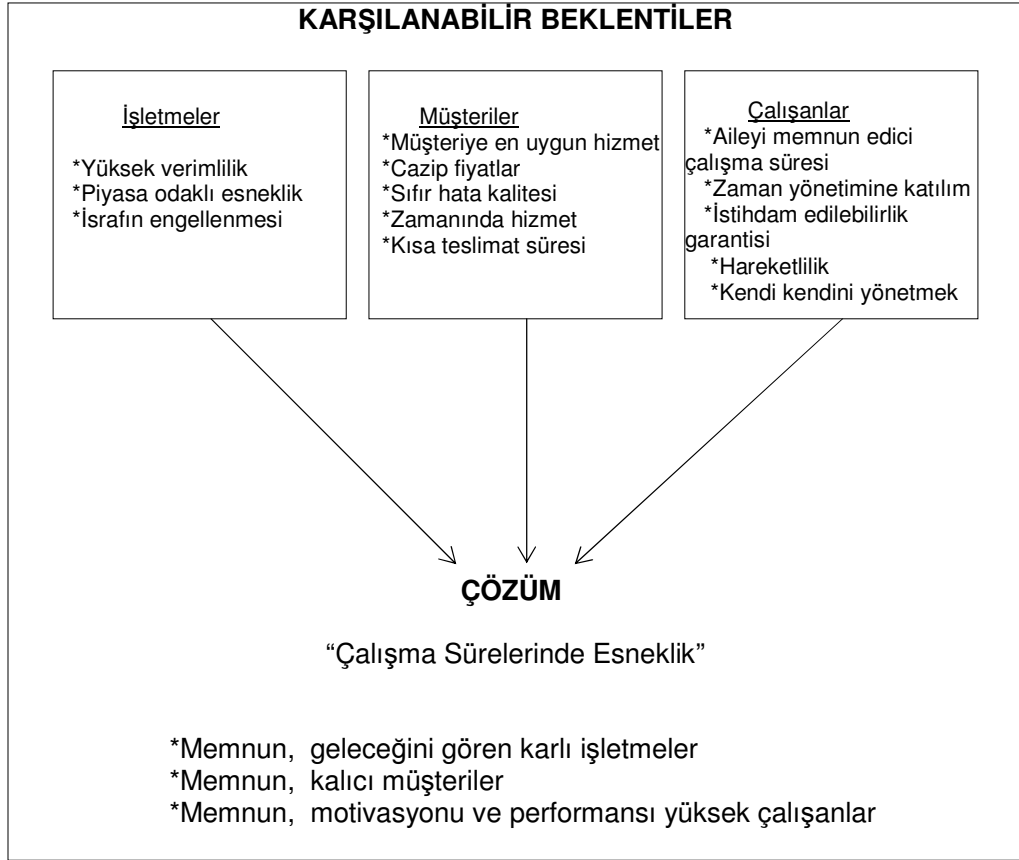
Yukarıda verilen Şekil 3'de görüldüğü gibi, işletmeler taleplerde, rekabette ve piyasalarda yaşanan değişimlere uyum sağlayabilmek, rekabet edebilirliklerini ve

<sup>11</sup> DUCK, J. D.; Değişim Yönetimi, Değişim, Harvard Business Review, MESS, İstanbul, 1999, s.61.

karlılıklarını koruyabilmek ve geliştirebilmek için; organizasyon yapılarını, ürünlerini, teknolojilerini, çalışanların vasıflarını ve pazarlama stratejilerini de değiştirmek zorundadırlar.

Sadece rekabet edebilen, verimli çalışabilen ve karlı üretim yapabilen işletmeler çalışanlarının refah düzeylerini koruyabilirler, yeni istihdam alanları yaratabilirler, müşterilere ve topluma karşı olan sorumluluklarını yerine getirebilirler.

**Şekil 4:** Esneklikle İşletmelerin, Müşterilerin ve Çalışanların Karşılabilir Beklentileri



**Kaynak:** Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım, MESS, Yayın No: 378, İstanbul, 2002, s. 13.

Yukarıda verilen Şekil 4’de görüldüğü gibi, çalışma sürelerinde esneklik; sadece işletmelerin değil, müşterilerin ve çalışanların beklentilerini de karşılama konusunda etkili bir çözüm olarak değerlendirilmektedir. Esnek çalışma süreleri, işletmelere hizmetteki kaliteyi artırarak rekabet yarışında değişen koşullara uyum sağlama, verimliliği artırma, çalışanlarının refah düzeyini ve istihdam edilebilirliklerini koruma şansı vermektedir. Özellikle kriz dönemlerinde işletmelerin

esneklik uygulamaları yoluyla talep daralmalarını atlatmaları, hem maliyet artışlarını hem de çalışanların işten çıkarılmalarını engellemektedir. Bu nedenle, çalışma sürelerinde esneklik, gelişmiş ülkelerde etkili ve hızlı uygulanabilen bir istihdam aracı olarak değerlendirilmektedir<sup>12</sup>.

Esnek çalışma süreleri, rekabet gücünü ve çalışanın işini korumayı hedeflerken, çalışanların sosyal yaşamlarının da geliştirilmesine imkân tanımaktadır. Esnek süreli çalışma, bu nedenle gelişmiş ülkelerde çalışanlar tarafından yoğun bir şekilde kabul görmektedir. Çalışma sürelerinde esneklik, yöneticiler ve çalışanlar arasında kurulan güven ve uzlaşma ortamıyla, hedeflenen sonuçlara başarıyla ulaşılmasını sağlamaktadır.

Ekonomik ve endüstriyel çevrenin sürekli değişmesi sonucunda, işletmeler de kendilerini sürekli yenilemek zorundadırlar. Bu nedenle, artık işletmelerden beklenen; standardizasyon yerine çeşitlilik ve karmaşıklık; büyüklük yerine yalınlık; katılık ve kuralcılık yerine akışkanlık ve açıklık; durağanlık yerine değişkenliktir. İşte bu beklenti esneklik olarak tanımlanmaktadır. Esneklik, çevresel değişimlere uyum sağlayabilme yeteneğidir. Ekonomik gelişmelerden ve müşterilerden kaynaklanan talep dalgalanmaları bu yeteneğin hızlı bir şekilde ve zamanında uygulanmasını gerektirmektedir. Çalışma sürelerinde esneklik, dalgalanmalara uyum sağlayabilme yeteneğinin önemli ve etkili bir aracı olarak gelişmiş ülkelerde yaygın bir şekilde uygulanmaktadır.

Çalışma sürelerinin esnekleştirilmesi ile işletmenin ihtiyaç duyduğu “faaliyet süresi” ve “yasal çalışma süresi” arasında gerekli uyum sağlanabilmektedir. İşletmelerin, başarı potansiyellerini artırabilmeleri için çalışma sürelerinin, ihtiyaç duyulan faaliyet süresi ile “dengelenmesi” kaçınılmazdır.

Zaman itibarıyla esneklik gereği değişik çalışma biçimleri ortaya çıkmış bulunmaktadır. Bunların başlıcaları kısmi süreli çalışma, kayan iş süresi, sıkıştırılmış iş haftası, vardiyalı çalışma, telafi edici çalışma ve dinlenmedir. Aşağıda, çalışma sürelerinde esnekliğin uygulama çeşitleri üzerinde durulacaktır.

---

<sup>12</sup> Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım, a. g. e. , s. 13.



## 2. 1. 4. Uygulama Biçimleri

Esnek süreli çalışmanın değişik biçimleri vardır. Esnek çalışma biçimleri kalıplaşmış ve sayıları kesin olarak belirlenmiş değildir. Çünkü esnek çalışma biçimleri; yer, zaman ve dünyadaki küresel gelişmeler gibi pek çok faktörün etkisinde kalmakta, süreç içerisinde duruma göre yeni yeni esnek süreli çalışma biçimleri ortaya çıkarken, bazen de var olan esnek süreli çalışma biçimi veya biçimleri cazibesini yitirmekte ve kendiliğinden uygulamadan kalkmaktadır. Bunun yanında, uygulanmakta olan esnek süreli çalışma biçimleri dünyadaki ekonomik konjonktüre bağlı olarak, farklı şekillerde bir değişime de uğrayabilmektedir. Dolayısıyla, esnek süreli çalışma biçimlerini kesin olarak vermek mümkün değildir. Bununla beraber, günümüzde en sık görülen esnek süreli çalışma biçimlerini şöyle sıralamak mümkündür;

- 1-Kısmi süreli çalışma
- 2-Vardiyalı çalışma
- 3-Kısa süreli çalışma
- 4-Dönüşümlü çalışma
- 5-Kaydırılmış çalışma
- 6-Yıllık çalışma süresinin dengelenmesi
- 7-Dönemsel çalışma
- 8-Telafi edici çalışma ve telafi edici dinlenme
- 9-Sıkıştırılmış iş haftası
- 10-Çağrı üzerine çalışma

## 2. 1. 5. Uygulama Yöntemi

Çalışma sürelerinde esneklik, kapasite ve işyeri faaliyet sürelerinin müşteri ve piyasa taleplerine uyum sağlama yeteneğidir.

**Şekil 5:** Esnekliği Gerektiren Faktörler

Basit	İŞLETMENİN ÇEVRESEL ETKENLERİ	Karmaşık
Küçük	KAPASİTE DALGALANMALARI	Büyük
Uzun	KAPASİTENİN PLANLAMA SÜRESİ	Kısa

ESNEKLİK

**Kaynak:** Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım, a. g. e. , s. 16.

Yukarıda verilen Şekil 5'te görüldüğü üzere, değişken müşteri ve piyasa taleplerinin karşılanabilirliği şu faktörlerin yapısına bağlıdır<sup>13</sup>:

1. İşletmenin çevresel etkenleri
2. Kapasite dalgalanmaları
3. Kapasitenin planlanma süresi

İşletmenin çevresel etkenleri, müşteri isteklerindeki ve pazardaki değişimlerin üretim sürecini, işletme kapasitesini ve performansını ne kadar ve ne şekilde etkileyeceğini belirlemektedir. Bu etkileşim ne kadar yoğun ve etkili olursa; işletme, taleplerdeki değişimlere o kadar hızlı ve esnek cevap verebilmelidir.

Üretim sürecini beklenmedik bir şekilde etkileyen ve değiştiren ürün çeşitliliği, müşterinin değişiklik taleplerinin yoğunluğu ve müşteri odaklı ürünler, çevresel etkenlerin karmaşıklığını göstermektedir. Çevresel etkenlerin karmaşık olması ise esnekliğe ihtiyaç duyulmasına neden olmaktadır.

Taleplerdeki dalgalanmalara bağlı olarak, küçükten büyüğe doğru tanımlanan kapasite dalgalanmaları, işletmelerin üretim sürecini etkileyen önemli bir unsurdur. Kapasite dalgalanmaları ne kadar büyük olursa, talep dalgalanmalarındaki inişleri ve çıkışları karşılayabilmek için çalışma süreleri de o kadar esnek düzenlenmelidir.

<sup>13</sup>Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım, a. g. e. , s. 16.

Taleplerde öngörülemeyen kısa vadeli değişikliklere karşı, işletmelerin kapasite ihtiyaçlarının planlanabilirliği önemli bir faktördür. İşletmeler öngörülemeyen talep dalgalanmalarına karşı esnek bir şekilde kısa vadede cevap verebilmelidirler.

**Şekil 6:** Hareket Planı

**1.Aşama: Problemi Belirle**  
“Neden çalışma sürelerinde esnekliğe ihtiyaç duyuluyor?” sorusunu cevapla!

**2.Aşama: Proje Ekibini Kur**  
Bölüm sorumlularından ve çalışanlardan oluşan bir ekip kur!

**3. Aşama: Hedefini Tanımla**  
Dalgalanan müşteri taleplerini ya da krizi atlat!  
Çalışanların istihdamını garanti altına al!  
Çalışanlara zaman yönetimi konusunda daha çok imkân tanı!

**4. Aşama: Etkenleri Analiz Et**  
İşletme dışı ve işletme içi etkenleri kullan!

**5. Aşama: Alternatif Esnek Çalışma Modellerini Gözden Geçir**  
Modelleri tanımlayıcı ölçütleri kullan!

**6. Aşama: Değerlendir ve Seç**  
Modelleri değerlendirecek etkenleri kullan!

**7. Aşama: Yöneticiler ve Çalışanlar ile Toplantı Yap ve Karar Ver**  
Modellerin kabul edilmesini sağla!

**8. Aşama: Uygulamaya koy**  
Seçilmiş bölgelerde pilot uygulamalar yap ya da belirli bir süre için modeli işletmenin bütününde uygula!

**9. Aşama: Sürekli İyileştir**  
Sürekli planla, yönet ve kontrol et!

**Kaynak:** Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım, a. g. e. , s. 18.

Esnek çalışma modellerinin işletme ihtiyaçlarını karşılayabilmesi, başarıya yönelik geliştirilebilmesi ve uygulanabilmesi için bir “hareket planına” ihtiyaç duyulmaktadır. Hareket planında öngörülen aşamaların, sürekli ve sistematik bir şekilde yöneticiler ve çalışanlar tarafından uygulanması gerekmektedir. Hareket planının bütün aşamaları doğru uygulandığı takdirde esnek modellerin başarılı olma

şansı vardır<sup>14</sup>.

1-Problemi Belirle: Bu aşamada “Neden çalışma sürelerinde esnekliğe ihtiyaç duyuluyor?” sorusu yanıtlanmalıdır. Çalışma süresi modelinin uygulanması ve geliştirilmesi aşamasından önce sorunun ve ihtiyacın açık bir tanımı yapılmalı, işletme içindeki iletişim sağlanmalı ve uygulanması düşünülen modelin işletmeye nasıl bir etkisi olacağı konusunda analiz gerçekleştirilmelidir. Esnek uygulamaya dâhil olan aktörler uygulama ihtiyacını benimsedikleri ve kabul ettikleri takdirde ortak çözüme ulaşılır ve uygulama kolaylaşır. Esnek modellerin geliştirilmesinden ve uygulanmasından önce, ihtiyaç duyulacak personelin sayısı belirlenmelidir.

2. Proje Ekibini Kur: İkinci aşama, bölüm sorumlularından ve çalışanlardan oluşan bir ekibin kurulması aşamasıdır. Ekibin personel sayısı, problemin kapsamına ve karmaşıklığına göre oluşturulmalıdır. Uygulanması düşünülen esnek çalışma modelinin kabul edilebilmesi ve hedeflenen sonuca ulaşılabilmesi için ekip, çeşitli bölümlerin yöneticilerinden ve modelin uygulanacağı ilgili bölümün çalışanlarından oluşmalıdır. Ekibin büyük olmamasına özen gösterilmelidir. Büyük ekiplerde aktörler sorumluluklarını gerektiği gibi üstlenmemekte, iletişimde kopukluklar yaşanmakta ve esnek çalışma modelinin geliştirilme aşaması gereksiz yere uzatılmaktadır. Bu da, maliyet artışına neden olmaktadır. 4–6 kişiden oluşan ekipler genelde daha başarılı olmaktadır. Karmaşık problemlerde kısa vadeli olarak yeni ekip üyeleri alınabilir.

3. Hedefini Tanımla: Proje ekibinin çalışmaları iyi tanımlanmış hedefler doğrultusunda yürütülmelidir. İşletmenin hedefleri ortaya konulduktan sonra, hedefler aşağıdaki başlıklar altında toplanmalı, sonra da bütünleştirilmelidir. Böylece, hedefler arasında ortaya çıkabilecek uyumsuzlukların önceden önlenmesi mümkün olabilecektir.

Örneğin;

**İşletme Dışı Hedefler:** işsizliğin azaltılması, teknolojik gelişmeler vb.

**İşletme İçi Hedefler:** talep dalgalanmalarına uyum sağlanması, değişime karşı açıklık vb.

---

<sup>14</sup> Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım, a. g. e. , s. 18.

**Personele Yönelik Hedefler:** çalışanlara zaman yönetimi konusunda esnek davranabilme imkânının tanınması, vasıflarının geliştirilmesi vb.

4. Etkenleri Analiz Et: İşletme dışı ve işletme içi etkenler, hedeflenen sonuca ulaşılmasını etkilemektedir. Bu nedenle, esnek çalışma modelini uygulamaya koymadan önce bu etkenlerin iyi analiz edilmesi gerekmektedir.

**İşletme Dışı Etkenler:**

- Ülkenin İstihdam Yapısı
- Piyasa Durumu (Rekabet faktörlerindeki gelişmeler, talep dalgalanmaları)
- Müşteriler
- Hukuki Altyapı
- Demografik Gelişim
- Toplumsal Değerler
- Teknolojik Gelişim
- Fiziki-Ekolojik Gelişim

**İşletme İçi Etkenler:**

- İş dalı
- İşletmenin Büyüklüğü
- İşletme Kültürü
- İşletmenin İhtiyaç Duyduğu Çalışma Süresi
- Çalışanların Yaşı, Cinsiyeti, Geliri
- Çalışanların Vasfı
- Yönetim Tarzı
- Organizasyonel Yapı
- Değişime Karşı Açıklık
- Teknolojik Donanım

5. Alternatif Esnek Çalışma Modellerini Gözden Geçir: Ortaya konulan işletme hedefleri ve analiz edilen çevresel etkenler doğrultusunda proje ekibi, alternatif esnek çalışma modellerini geliştirmelidir.

6. Değerlendir ve Seç: Proje ekibi tarafından geliştirilen esnek çalışma modelleri çeşitli etkenler göz önünde bulundurularak hem işletme hem de çalışanlar açısından değerlendirilmelidir.

#### İşletme Açısından Değerlendirici Etkenler:

➤ Modelin Değişikliklere Cevap Verebilirliği (talep dalgalanmaları, çalışanların beklentilerindeki değişimler, hukuki temelde veya sözleşme temelindeki değişimler)

- Modelin Bölüm ve Çalışan Temelinde Uygulanabilirliği
- Modelin İstihdamı Koruyuculuğu ve Yaratıcılığı
- Modelin Uygulanabilirliği
- Modelin Ekonomikliği

#### Çalışanlar Açısından Değerlendirici Etkenler:

- Çalışanların Özerkliği
- Çalışanların İş Yoğunluğu
- Çalışanların Katılımcılığı
- Çalışanların Kişisel Gelişim ve Kariyer Planları

7. Yöneticiler ve Çalışanlar ile Toplantı Yap ve Karar Ver: Proje ekibi uygulanabilecek esnek çalışma modellerini üst düzey yöneticiler, bölüm sorumluları ve ilgili çalışanlar ile birlikte müzakere etmelidir. Modellerin kabul edilmesini sağlayabilmek için aşağıdaki konuların açıklanmasında yarar vardır:

- Önerilen esnek çalışma modelleri sadece ihtiyaç duyulan belirli bir süre için uygulanacaktır.
- Seçilmiş bölümlerde pilot uygulamalar gerçekleştirilecektir. Bu pilot denemelere gönüllü olarak katılmak mümkündür.
- Modeller uygulamaya konulmadan önce bir test aşamasından geçirilecektir.

8. Uygulamaya Koy: Seçilmiş esnek çalışma modelinin uygulanmasından önce bir pilot uygulama yapmakta yarar vardır. Seçilmiş model kısa bir süre için işletmenin tamamında da uygulanabilir. Pilot uygulamadan sonra öz değerlendirme yapılarak esnek modelin ihtiyacı karşılama derecesi ölçülmelidir.

9. Sürekli İyileştir: Esnek modelin uygulamaya konulmasından sonra değişen çevresel etkenlerle birlikte sürekli planlama, yönlendirme, kontrol ve yenilemeye ihtiyaç olacaktır.

## 2. 2. TÜRKİYE'DE ÇALIŞMA SÜRELERİNDE ESNEKLİK

Çalışma sürelerinde esneklik, özellikle 1970'lerden sonra bütün dünyada hızla yayılmaya başlamıştır. Bu gün hemen her ülkede esnek süreli çalışma türlerini görmek mümkündür. Türkiye'de özellikle 1990'dan sonra yaşanan ekonomik krizler esnek süreli çalışmaya olan ilgiyi arttırmıştır. 2003 yılına gelinceye kadar esnek süreli çalışma ile ilgili kanuni düzenleme yapılamamış olduğundan dolayı, bu zamana kadar önemli bir gelişme olmamıştır. Fakat 2003 yılında, özellikle işverenlerin artan istek ve baskıları ile esnek süreli çalışmaya imkân veren düzenlemeler içeren 4857 sayılı İş Kanunu çıkarılmıştır. Çalışma sürelerinde esneklik ve bunun uygulamaları her ülkenin kendine has özel durumlarına göre değişiklikler gösterebilmektedir. Türkiye'de esnekliğin ve dolayısıyla çalışma sürelerinde esnekliğin ortaya çıkmasında, yaşanan ekonomik krizler önemli bir yer tutmuştur. Bu nedenle, aşağıda ekonomik krizler üzerinde durulacaktır.

### 2. 2. 1. Çalışma Sürelerinde Esneklik ve Ekonomik Krizler

Ekonomik kriz ortamına girildiğinde hükümetlerin bir dizi tedbiri uygulamaya koyarak krizi atlatma gayreti içine girmesinin yanı sıra, işletmeler de bir yandan hükümet tarafından alınan tedbirleri yerine getirmeye çalışırken, diğer yandan işletme içi ekonomik ve endüstriyel ilişkilerle ilgili tedbirleri almak durumunda kalmaktadırlar. Şüphesiz işletmelerin alacağı önlemler işletmelerin özelliğine, faaliyet dallarına ve ekonomik krizin etki derecesine göre birbirinden farklı olabilmektedir. Burada üzerinde durulması gereken, işletmelerin işgücüne yönelik alacağı tedbirler ve yapacağı uygulamalardır. Bunlara geçmeden önce, göz önünde tutulması gereken bazı noktalara değinmek gerekir. Bunlar, maddeler halinde şöyle sıralanabilir<sup>15</sup>.

1-Ekonomik durgunluk işlerin durması ve işsizlik, işsizlik de satın alma gücünün (talebin) düşmesi anlamına geldiğine göre, alınacak tedbirlerin ve yapılacak uygulamaların piyasayı en az etkileyecek, kısaca talepte aşırı düşmelere yol açmayacak biçimde olması yönünde çalışılması gerekmektedir. Piyasanın

---

<sup>15</sup> “Çalışma Mevzuatımızda Esneklik İhtiyacı”, İşveren, Mart 2002, (Erişim: [http://www.tisk.org.tr/isveren\\_sayfa.asp?yazi\\_id=467&id=29](http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=467&id=29) 07.01.2006).

durgun veya düşme eğilimi içinde olması, ekonominin de durması ve krizin büyümesi anlamına gelecektir.

2-Uygulanacak tedbirlerin ülkede yaşanan enflasyon seviyesi ile de yakın ilişkisi bulunmaktadır. Enflasyon oranı düşük ülkelerde yapılan uygulamaların, bu oranın yüksek olduğu ülkelerde aynı sonucu vermemesi mümkündür.

3-Türkiye'de kriz dönemlerinde işletmelere uygulayabilecekleri tedbirleri tavsiye edecek ya da yol gösterecek mekanizmalar gelişmemiştir. Bu nedenle işletmeler kendi danışmanlarıyla uygulanacak tedbirleri bireysel olarak belirleme çabasıdadırlar. Alınacak tedbirlerin bir kısmı kanunlarda ya da toplu iş sözleşmelerinde düzenlenmemiş olduğundan, hatta mevcut hükümlere aykırı düştüğünden, işletmeler ileride önemli hukuki ve mali sorunlarla karşılaşılabilirler.

4-Tedbirleri toplu iş sözleşmesine taraf işçi sendikası ile anlaşarak uygulamaya koymakta büyük yarar vardır. Bu, hem ilerideki ihtilafları azaltacak, hem de uygulama kolaylığı sağlayacaktır. Göz önünde bulundurulması ve gerçekleştirilmesine çalışılması gereken en önemli hususlardan biri budur ve Batıdaki ülke örnekleri bu yöndedir.

5-Ekonomik kriz ortamında tarafların yapacakları uygulamalarda her zamankinden daha dikkatli ve samimi davranmalarına, yani iyi niyete ihtiyaç vardır. Bu durumun bir fırsat olarak değerlendirilmemesi, açık ve iyi niyetli hareket edilmesi tarafların birbirine güvenini artıracaktır. Bu durum işçi kesimini "işletme varsa işçi de vardır" anlayışına götürecektir ve yapılan uygulamanın işçilerin de menfaatine olduğunu kabul etmelerine imkân verecektir.

### **2. 2. 1. 1. Ekonomik Kriz Dönemlerinde İşgücüne Yönelik Uygulamalar**

4857 sayılı İş Kanununun işletmelere tanıdığı çok sınırlı imkânlar ekonomik kriz dönemlerinde yeterli olmamakta ve işletmeleri kaçınılmaz olarak Kanunu zorlayan uygulamalar yapmaya sevk etmektedir. Bu konuda tespit edilen uygulama örneklerine aşağıda yer verilmiştir.



### **2. 2. 1. 1. 1. İşyerinin Kapatılması veya Faaliyetine Ara Verilmesi**

İş Kanunu Madde 29/6'ya göre, işyerinin bütünüyle kapatılarak kesin ve devamlı surette faaliyete son verilmesi halinde, işveren sadece durumu en az 30 gün önceden ilgili bölge müdürlüğüne ve Türkiye İş Kurumu'na bildirmek ve işyerinde ilan etmekle yükümlüdür.

Ekonomik kriz<sup>16</sup> nedeniyle faaliyetini sürdüremeyeceği sonucuna varan işletmelerin kapandığı veya faaliyetine ara verdiği görülmektedir. Kapanmanın sonuçları normal zamanlarda işyeri kapatılmasının sonuçları ile aynıdır. Ancak yukarıda da belirtildiği üzere, ekonomik kriz dönemlerinde işyerinin kapatılması nedeniyle işçilere ödenecek tazminatların normal zamanlardan daha büyük sorun olacaktır.

#### **2.2.1.1.2. İşyerinin Bazı Ünitelerinin Kapatılması ve İşletmelerin Küçülmesi**

Yapılan uygulamalardan biri de işletmelerin küçülmek için karlı olmayan ünitelerini kapatmaları şeklindedir. Bu uygulama özellikle sosyal içerikli fon kesintilerinden kurtulmak ve işgücü maliyetini düşürebilmek açısından başvurulan bir yoldur. Ayrıca, bazı işlerin alt işverenlere verilmesi de aynı amaç doğrultusunda yapılan bir uygulamadır<sup>17</sup>.

Mevzuatımızdaki alt işveren ile ilgili düzenlemeye göre, "Bir işverenden, işyerinde yürüttüğü mal veya hizmet üretimine ilişkin yardımcı işlerinde veya asıl işin bir bölümünde işletmenin ve işin gereği ile teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektiren işlerde iş alan ve bu iş için görevlendirdiği işçilerini sadece bu işyerinde aldığı işte çalıştıran diğer işveren ile iş aldığı işveren arasında kurulan ilişkiye asıl işveren-alt işveren ilişkisi denir (İş Kanunu Madde 2/6)". Nitekim ülkemizde alt işveren

<sup>16</sup>Ayrıntı için bkz. ROSIER, Bernard; İktisadi Kriz Kuramları, İletişim Yayınları, İstanbul, 1991, s. 27; AKTAN, a. g. m. , s. 9.

<sup>17</sup>KOÇAK, Mehmet; "İş Hukukunda Alt İşveren Unsurları Ve Uygulamaları", (Erişim: <http://www.resulkurt.com/yazi.asp?vID=788> 25.05.2006).

uygulamasý son yıllarda hem kamu hem de özel kesimde gittikçe yaygınlaşmaktadır<sup>18</sup>.

### **2.2.1.1.3. Üretim Kısılması ve İstihdamın Daraltılması**

Ekonomik krizin talebi kısıması ve maliyetleri artırması nedenleriyle özellikle stokta üretilmiş malı bulunan işletmelerin bu yola başvurduğu gözlenmektedir. Mevzuatımızdaki toplu işçi çıkarma ile ilgili düzenlemede , “İşveren; ekonomik, teknolojik, yapısal ve benzeri işletme, işyeri veya işin gerekleri sonucu toplu işçi çıkarmak istediğinde, bunu en az 30 gün önceden bir yazı ile işyeri sendika temsilcilerine, ilgili bölge müdürlüğüne ve Türkiye İş Kurumuna bildirmek zorundadır (İş Kanunu Madde 29/1)” denilmektedir. Uygulamada İş Kanunu'ndaki toplu işçi çıkarma ile ilgili bu maddenin ve toplu iş sözleşmesindeki engelleyici hükümlerin bazı sorunlar yarattığı ve işletme ile Bölge Çalışma Müdürlükleri, İş ve İşçi Bulma Kurumu Şubeleri ve işçi sendikaları arasında sürtüşmelere neden olduğu görülmektedir<sup>19</sup>.

### **2. 2. 1. 1. 4. Vardiya Sayısının Azaltılması**

Yukarıda belirtilen durumun bir başka uygulama şekli olarak ortaya çıkmaktadır. İşletmeler üretimi kısma için çalışma sistemlerini 24 saat aralıksız çalışma yerine, normale hatta daha az vardiyayla çalışmaya dönüştürerek ya da vardiya sayısını üçten ikiye hatta ikiden bire indirerek işçi indirimi yapmaktadırlar. Bu tip uygulamada karşılaşılan sorunlar da istihdam daraltmanın sebebiyet verdiği sonuçları doğurmaktadır.

### **2.2.1.1.5. Çalışılan Gün Sayısının Azaltılması**

Bazı işletmeler de kriz dönemini atlatmak için haftalık çalışılan gün sayısını azaltmışlar, örneğin 6 gün yerine 4 gün çalışacak şekilde uygulamalar yapmışlardır.

---

<sup>18</sup> Ayrıntı için bkz., ÇAĞLAR, Sadret; “4857 Sayılı İş Kanunu'nda Asıl İşveren-Alt İşveren”, (Erişim: <http://www.resulkurt.com/yazi.asp?yid=251> 11.11.2005); GÜZEL, Ali; “İş Yasasına Göre Alt İşveren Kavramı ve Asıl İşveren -Alt İşveren İlişkisinin Sınırları”, Hukuki Net, (Erişim: <http://www.hukuki.net/hukuk/index.php?article=443> 08.08.2006).

<sup>19</sup> KELESLİ, Yunus; “Toplu İşçi Çıkarma”, Türk Hukuk Sitesi, (Erişim: <http://www.turkhukuk sitesi.com/makale/442.htm> 11.09.2006).

Türkiye’de ücret yapısının fevkalade bozuk olması, diğer bir deyişle, toplu sözleşmelerle kabul edilmiş bulunan sosyal yardım ve yan ödemeler ile kanun gereği hafta tatili, ulusal bayram ve genel tatil günleri için çalışma karşılığı olmaksızın ücret ödenmesi, bu uygulamada arzulanan sonucun elde edilmesini engellemektedir.

Kaldı ki, bazı işçi sendikaları 4 günlük çalışmaya karşılık 4 günlük ücret ödenmesini kabul ettikleri halde, bazı işçi sendikaları çalışılmasa bile toplu iş sözleşmesine dayanarak tüm haftanın ücretini talep etmektedirler. Bu durum yasalarımızdaki ücret tarifine uymadığından ileride hukuki yönden pek çok sorun ile karşılaşılabilir. Yukarıda belirtildiği üzere (örneğin hafta tatili ücreti gibi) bu uygulamanın sağlıklı işleyebilmesi için ücretin çalışılan süreye göre ödenmesini sağlayacak yeni yasal düzenlemelere ihtiyaç vardır<sup>20</sup>.

İşgücü ödemelerinden yeterli tasarruf sağlanamamakla beraber işletmelerin çalışmamak suretiyle sabit giderlerinden yapacakları tasarrufun (elektrik, işçilerin taşınması, yemek gibi giderler) bazı işletmelere cazip geldiği görülmektedir.

## **2. 2. 1.1.6. İşçilerin Ücretli Toplu İzne Çıkarılması**

Diğer yaygın bir uygulama da, işçileri zorunlu olarak ve genelde sendika ile anlaşarak ücretli toplu izne çıkarmak şeklinde yapılmaktadır. Mevzuatımızdaki yıllık ücretli izin ile ilgili düzenlemede; “İşveren veya işveren vekili Nisan ayı başı ile Ekim ayı sonu arasındaki süre içinde, işçilerin tümünü veya bir kısmını kapsayan toplu izin uygulayabilir.

Bu uygulamaya gidildiğinde, izin kurulu izin çizelgelerini, toplu izne çıkacak işçiler aynı zamanda izne başlayacak ve Kanununun 53. maddesindeki izin sürelerine ve yol izni isteklerine göre her işçinin izin süresinin bitimini gösterecek biçimde düzenler ve ilan eder.

Toplu izin dönemleri, bu dönemlerde henüz yıllık ücretli izin hakkını kazanmayan işçileri de kapsayacak şekilde belirlenebilir. Şu kadar ki, ertesi yıl veya

<sup>20</sup> “Esnek Çalışma”, Petrol-İş 1997–1999, Yayın No: 58, İstanbul, 2000, s. 889–900.

yıllarda bu toplu izin yönteminin uygulanmaması halinde, bu durumda olanların gelecek yıllık ücretli izne hak kazanacakları tarih, genel esaslara göre belirlenir(Yıllık Ücretli İzin Yönetmeliği madde 10)” denilmektedir.

#### **2. 2.1.1.7. İşçilerin Ücretsiz İzne Çıkarılması**

İşçileri ücretsiz izne çıkarmak şeklindeki uygulama işçilerin tamamını ya da bir kısmını kapsayabilmektedir. Bunun için işçinin talebi gerekli olmaktadır. Ancak, bu duruma işçilerin işlerini kaybetmemek için razı oldukları söylenebilmektedir. İşletmelerin de işçi çıkarma yerine, bu uygulamaya, kriz sonrasında işyerinin yeniden açılacağını düşünerek yetişmiş işçilerini kaybetmemek ve kriz esnasında bir de tazminat ödeme yükü ile karşılaşmamak için başvurabilecekleri düşünülmektedir. İşçinin ücretsiz izne çıkarılması konusunda yazılı talebinin olmaması halinde hukuki açıdan bazı sorunların ortaya çıkması ihtimali bulunmaktadır.

#### **2. 2.1.1.8. İşçilere Yarım Ücret Ödenerek İzne Çıkarılması**

Kriz dönemlerinde görülen uygulamalardan biri de işveren ile işçi sendikasının anlaşarak işçilere yarım ücret ödemek suretiyle belli süre (örneğin iki ay) izin verilmesidir. Fakat eklemek gerekir ki, işçilere yarım ücret ödenerek izne çıkarılmaları ile ilgili bu uygulama 4857 sayılı İş Kanunu'nun 25/III ve 65. maddelerinde sözü edilen zorlayıcı nedenlerle çalışmama ve bu nedenle yarım ücret ödenmesi durumu ile ilgisi bulunmamaktadır.

#### **2.2.1.1.9. Ücret Zamlarının Kabul Edilenden Az Uygulanması**

Kriz dönemlerinde görülen bir diğer uygulama da, ücret zamlarının kabul edilenden az uygulanmasıdır. Batı ülkelerinde olduğu gibi mevzuatımızda, ekonomik kriz nedeniyle mali güçlük içinde bulunan işletmelerin ücret zamlarını dondurabilmeleri, sıfır ya da çok düşük zamlı toplu iş sözleşmeleri akdedebilmeleri ya da toplu iş sözleşmesi akdedilmeleri olsa bile kabul edilen ücret zammının altında zam yapabilmesine (zam miktarının düşürüldüğü veya ücret zammının bir bölümünün hiç uygulamaya konmadığı hallere rastlanmaktadır) imkân tanıyacak esnek düzenlemelere yer verilmesi gerekmektedir. Söz konusu hususlara imkân tanınmaması halinde işçi çıkarma, işyerinin kapatılması gibi durumların

yaşanmasına yol açılabilecektir. Ülkemizde yargı kararları ile uygulama alanı bulan bu konuda işletmelerin önünü görebilmeleri, uzun dönemli planlamalara girebilmeleri açısından konu ile ilgili yasal düzenleme yapılması önem taşımaktadır<sup>21</sup>.

## **2. 2. 1. 2. İşçi ve İşveren Sendikalarının Anlaşarak Yapabilecekleri Uygulamalar**

Kriz dönemlerinde uygulanacak önlemler sonucu sorunların ortaya çıkmaması, işletme ile sendika ve işçiler arasında sürtüşmeye sebebiyet verilmemesi bakımından işçi sendikasıyla yapılacak anlaşmaların büyük önemi vardır. Batı ülkelerinde bu gibi hallerde işveren sendikası ile işçi sendikası arasında karşılıklı görüşmelere dayalı anlaşmalar yapılmaktadır. Çalışan işçilerin işlerini kaybetmemeleri ve/veya işyerinin kapanmaması için kriz dönemlerinde işçi ve işveren sendikaları anlaşarak kriz dönemini en az kayıp ile atlatabilirler<sup>22</sup>.

## **2. 2. 1. 2. 1. Bağıtlanacak Toplu İş Sözleşmelerinde “Kriz Şartlarına” Uygun Hükümlerin Kabul Edilmesi**

Ekonomik kriz yaşanan dönemlerde ya da işletmenin ekonomik açıdan darboğaz yaşadığı zamanlarda toplu iş sözleşmelerinde üzerinde önemli durulması gereken düzenlemeler şu şekilde sıralanabilir<sup>23</sup>:

- Grup toplu iş sözleşmeleri açısından, işyerlerinin özel durumuna göre farklı ücret zamları verilebilmelidir.
- Toplu iş sözleşmelerinde verimli çalışma esas alınmalı ve verimliliği engelleyecek hükümler sözleşmelerden çıkarılmalıdır.

<sup>21</sup> HATMAN, Ülkü; “Esneklik Kavramı Neyi İfade Ediyor?”, (Erişim: [http://www.metalurji.org.tr/dergi/dergi131/d131\\_3537.pdf](http://www.metalurji.org.tr/dergi/dergi131/d131_3537.pdf) 04.03.2005).

<sup>22</sup> “Krizde İşçi Çıkarmayın”, Zaman Gazetesi, 18.03.2001, (Erişim: <http://arsiv.zaman.com.tr/2001/03/18/insankaynaklari/insankaynaklari.htm> 14.05.2004).

<sup>23</sup> KUDATGOBİLİK, Tuğrul; “Asgari Ücret, Toplu İş Sözleşmesi Olan ve Toplu İş Sözleşmesi Olmayan İşyerleri İçin Farklılaştırılmalıdır”, İşveren, Haziran 2004, (Erişim: [http://www.tisk.org.tr/isveren\\_sayfa.asp?yazi\\_id=978&id=56](http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=978&id=56) 25.03.2006) ; FIRAT, Hüseyin İrfan; “İş Yerinde İkramiye Uygulaması Kaldırılabilir Mi?” (Erişim: [http://www.alomaliye.com/mayis\\_06/huseyin\\_firat\\_ikramiye.htm](http://www.alomaliye.com/mayis_06/huseyin_firat_ikramiye.htm) 05.03.2006).

- Toplu iş sözleşmelerinde esnekliğe olanak sağlayacak hükümlere yer verilmelidir. Bu amaçla;
  - Mevcut işler, iş değişikliği esnekliği sağlayacak biçimde değiştirilebilmeli;
  - Telafi çalışmalara ve esaslarına sözleşmelerde yer verilebilmeli;
  - Yasal haftalık çalışma süresi korunmakla birlikte, ekonomik kriz halinde tarafların anlaşarak haftalık çalışma süresini indirebilmelerine ve ödemelerin de çalışılan saatlere göre yapılabilmesine olanak sağlanabilmelidir.
- Sosyal yardımlar ile ücret arasındaki dengesizlik giderilmelidir. Bu amaçla;
  - Bir olayın vukuuna bağlı olmayan sosyal yardımlar (ikramiye, yakacak, bayram, havlu, sabun, ayakkabı) ücrete çevrilebilmeli, dondurulabilmeli ya da ücretlerden daha az artırılmalı veya fiili çalışma şartına bağlanmalıdır.
  - Toplu iş sözleşmesi üzerindeki işyeri uygulamaları, toplu iş sözleşmesi düzeyine indirilmelidir.
- Ücret artışları geçmişe değil geleceğe yönelik hesap ve tahminlere göre yapılmalıdır. Özellikle kriz dönemlerinde ücretlerin geçen dönemin enflasyonu kadar artırılması esası terk edilmeli, artışlar gelecek dönemde ekonominin ve işyerlerinin ödeyebilecekleri düzeyde olmalıdır. Kısacası "enflasyon + refah payı" formülü yerine "enflasyon - kriz payı, (işletmenin durumu)" formülü uygulanmalıdır. Gerekirse işletmenin kriz içinde olduğu dönemlerde hiç ücret artışı yapılmaması konusuna yer verilmelidir.
- Toplu iş sözleşmelerinin Yüksek Hakem Kurulunca bağitlanması halinde, Kurulca kararlaştırılan ücret zam miktarları ile sosyal yardım ve yan ödeme seviyelerinin taraflar arasında bağitlanacak toplu iş sözleşmelerini de etkilediği göz önünde tutularak yukarıda belirtilen esasların Kurul kararlarında da dikkate alınması gerekmektedir.

#### **2.2.1.2.2. Bağitlanmış Toplu İş Sözleşmelerinin Anlaşarak Gözden Geçirilmesi**

Ekonomik kriz dönemlerinde, normal dönemlerde yapılan toplu iş sözleşmeleri hükümlerinin aynen uygulanması mümkün olamamaktadır. Nitekim, yukarıda belirttiğimiz üzere kamu kesimi toplu iş sözleşmelerinde ve bazı özel kesim toplu iş sözleşmelerinde 2. yıl ücret zammı enflasyona endekslendiği için özellikle

enflasyonun çok yüksek rakamlara ulaştığı ekonomik kriz dönemlerinde ücret zamlarının uygulanamaması sonucunu doğurmaktadır.

Ayrıca özel kesim işletmelerinde de işçi taşıma servislerinin kaldırılması, ikramiyelerin kriz dönemi boyunca yarım ödenmesi yönünde uygulamalar yapılabilmelidir.

Bu konuda hatırlatılmasında yarar görülen hususlardan biri, yürürlükteki toplu iş sözleşmesi süresinin tarafların anlaşmasıyla da olsa değiştirilemeyeceği (2822/7), diğeri de değiştirilecek hususların protokole bağlanmasının zaruri olduğudur.

### **2. 2. 2. Çalışma Sürelerinde Esneklik ve Türk İş Hukuku**

1475 sayılı İş Kanunu'ndaki hükümlerin birçoğu günümüz çalışma hayatının çok gerisinde ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmeler karşısında son derece katı ve tarafların anlaşmalarına imkân tanımayan düzenlemeler içermekteydi. Hem işçi, hem işveren ve hem de ülke ekonomisi açısından yararlı olabilecek bir kısım uygulamalar söz konusu hükümler nedeniyle hayata geçirilememekteydi. Bu durum, ülkemizin çalışma hayatı açısından büyük bir engel oluşturmaktaydı.

Bu nedenle, 1930'lu yılların koşulları dikkate alınarak hazırlanan 1475 sayılı İş Kanununda 2000'li yılların teknolojik gelişmelerini yakalayan bir nitelik kazandırılması gereği duyulmuş ve bu amaçla yeni bir İş Kanunu çıkarılmıştır. 4857 sayılı yeni İş Kanunu beraberinde pek çok konuda olduğu gibi çalışma sürelerinde esneklik konusunda da bir hayli yeni düzenlemeler getirmiştir. Ancak buna rağmen, 4857 sayılı yeni İş Kanununda çalışma sürelerinde esneklik ile ilgili bazı eksiklikler olduğunu belirtmek gerekir. Bu eksiklikler şöyle sıralanabilir:

İş Kanunu'nun ücret ödemeleri ile ilgili 32. maddesi ile asgari ücrete ilişkin 39. maddesi esneklik ve verimlilik kavramları ile bağdaşmamaktadır. İş mevzuatımızda "çalışılan süreye göre ücret ödenmesi" ilkesine açık olarak yer verilmesi gerekmektedir. Ücretin tam gün esasına göre ödenmesini öngören mevcut düzenlemeler ekonomik ve sosyal gelişmeler karşısında son derece eskimiş bir anlayışı yansıtmaktadır. Esnek çalışma şekillerinin uygulanabilmesi açısından bu düzenlemelerin yeniden ele alınması gerekmektedir.

Eskiden “eşit işe eşit ücret<sup>24</sup>”ten söz edilmekteydi. Fakat, günümüzde artık eşit değerde işe eşit ücretten söz edilmektedir<sup>25</sup>. Nitekim, Türkiye'nin de onaylamış bulunduğu 100 sayılı Sözleşme “eşit değerde iş”i temel almaktadır. Bu anlamda eşit değerde iş; iş veya mesleğin aynı türde olmasından başka, ustalık ile karar verme ve sorumluluk üstlenme yeteneği gibi kişisel nitelikteki öğelerin de aynı olmasını gerektirmektedir. Eşit iş ise, her iki cins tarafından da görülebilen ve aynı biçimde yapılan iş anlamını taşımaktadır. Bu anlamda, “eşit değerde işe eşit ücret” ibaresinin iş kanunumuzun ücret ile ilgili maddesinde yer almasının esneklik bakımından olumlu sonuçlar doğuracağı düşünülmektedir.

İş Kanunu madde 63/a'da “genel bakımdan çalışma süresi haftada en çok 45 saattir. Aksi kararlaştırılmamışsa bu süre, işyerlerinde haftanın çalışılan günlerine eşit ölçüde bölünerek uygulanır.” Şeklindeki düzenleme günümüz koşullarına uygun düşmemektedir. Günümüzde işletmeler pek çok durumda iş süresini iş yüküne göre ayarlama ihtiyacı duymakta, ancak mevzuatımız bu ihtiyaca cevap verememektedir.

Ekonomik kriz dönemlerinde, iş yükünün yoğun olduğu dönemlerde veya çalışma hayatının gerektirdiği diğer durumlarda, işletmelerin ihtiyacını duyduğu çalışma temposunu yakalayabilmeleri açısından, iş süresinin haftanın çalışılan günlerine eşit ölçüde bölünmesi kuralı esnetilmeli; bu husus taraflarca ihtiyaca göre belirlenebilmelidir. Bu anlamda İş Kanunu madde 63/a'daki, “Aksi kararlaştırılmamışsa bu süre, işyerlerinde haftanın çalışılan günlerine eşit ölçüde bölünerek uygulanır” şeklindeki düzenleme çalışma sürelerinde esnekliğin mantığına ters düşmektedir. Dolayısıyla bu düzenlemenin kaldırılarak, yerine “işyerinde çalışma süreleri işin yüküne göre ayarlanır.” şeklinde bir düzenlemenin getirilmesi gerekmektedir.

İş Kanunu madde 63/b'de “tarafların anlaşması ile haftalık normal çalışma süresi, işyerinde haftanın çalışılan günlerine, günde 11 saati aşmamak koşulu ile

<sup>24</sup>CENTEL, Tankut; İş Hukukunda Ücret, Yayınlanmış Doçentlik Tezi, İstanbul, 1986, s. 137–138.

<sup>25</sup>SEVİMLİ, Ahmet; “İş Değerlendirmesinin Ücret Sistemi İçindeki Rolü Ve Eşit Davranma İlkesi Açısından Önemi”, isguc.org,(Erişim: <http://www.isguc.org/ahmet2.htm> 25.03.2006).



farklı şekilde dağıtılabılır. Bu halde iki aylık süre içinde işçinin haftalık ortalama çalışma süresi, normal haftalık çalışma süresini aşamaz. Denkleştirme süresi dört aya kadar uzatılabilir” şeklinde bir düzenleme söz konusudur. Zira, düzenlemedeki “11 saati aşmama koşulu” çalışma sürelerinde esneklik uygulamalarının önünde bir engel olarak durmaktadır. Çünkü bu haliyle bir işçi istese de haftalık 45 saat olan çalışma süresini 5 günün altında bitirememektedir. Dolayısıyla, gerektiğinde bir işçi haftalık 45 saat olan çalışma süresini 3 veya 4 günde de yerine getirme imkânına sahip olabilmelidir. Eklemek gerekir ki, bahsedilen yukarıdaki fıkraya göre; günlük çalışma sürelerindeki oynamaların, iki aylık süre içinde işçinin haftalık ortalama çalışma süresinin, normal çalışma süresini geçemeyeceği belirtilmektedir. Oysa yasal düzenlemedeki 2 aylık süre koşulu çalışma sürelerinin esnekliği bakımından çalışan ve çalıştıran için birer engel olarak durmakta ve taraflara yeteri kadar hareket serbestisi tanımamaktadır.

Çalışma süreleri ile ilgili kanunumuzda gereğinden fazla düzenleme yer almaktadır. Oysa, çalışma süreleri ile ilgili düzenlemelerin ayrıntıları toplu iş sözleşmeleri ve hizmet akıtlarına bırakılsa gerek işçi gerek işveren ve gerekse ülke ekonomisi açısından daha iyi sonuçlar elde edilecektir<sup>26</sup>.

İş Kanunu'nun 41. maddesinde yer alan fazla çalışmaya ilişkin hükümlerin de esnekliğe uyum sağlayacak şekilde yeniden ele alınması gerekir. İş Kanunu madde 41'de fazla çalışma, kanuni günlük normal çalışma süresi üzerindeki çalışmalar olarak tanımlanmaktadır. Madde, ülkenin genel yararı yahut işin niteliği veya üretimin artırılması gibi sebeplerle kanunda yazılı günlük çalışma süresinin dışında fazla çalışma yapılabileceğini; ancak fazla çalışma süresinin toplamı bir yılda iki yüz yetmiş saatten fazla olamayacağı ifade etmektedir. Bir yılda 365 gün olduğunu düşünürsek ve bu 365 günlük süreden 52 haftaya tekabül eden 52 günlük yıllık hafta tatili günlerini çıkardığımızda geriye 313 gün kalır. 313 günlük süreden de Milli ve dini bayram günlerini çıkarırsak geriye yaklaşık 305 gün kalmaktadır. Kanunda düzenlenen 270 saatlik fazla çalışma süresini 305'e böldüğümüzde 0,88 saat/gün çıkmaktadır. Bunun anlamı bir işçi bir yılda tüm tatil günleri çıktıktan sonra geriye kalan işgünlerinde, günde en çok 0,88 saat fazla mesai yapabilecek ki, bu rakamın

---

<sup>26</sup>BELEN, Esra; “Dünyada Endüstri İlişkilerinde Dönüşüm Ve Türk Çalışma Hayatı”, İşveren Dergisi, Ocak 2001, (Erişim: [http://www.tisk.org.tr/isveren\\_sayfa.asp?yazi\\_id=240&id=14](http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=240&id=14) 14.02.2006).

çalışma sürelerinin esnekleştirilmesi ile bağdaşır bir hal arz ettiği söylenemez. Çünkü rakam oldukça düşüktür<sup>27</sup>.

İş Kanunu madde 41/d'de “Fazla çalışma veya fazla sürelerle çalışma yapan 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.” şeklindeki düzenleme çalışma sürelerinde esneklik babında takdire şayan bir durum arz etmektedir.

İş Kanunu madde 41/g'deki “Fazla saatlerle çalışmak için işçinin onayının alınması gerekir.” ve madde 44'teki “ulusal bayram ve genel tatil günlerinde iş yerinde çalışıp çalışılmayacağı toplu iş sözleşmesi veya iş sözleşmesi ile kararlaştırılır. Sözleşmede hüküm bulunmaması halinde söz konusu günlerde çalışılması için işçinin onayı gereklidir” şeklindeki yasal düzenlemelerin işveren açısından sıkıntı yaratıcı bir durum arz ettiğini belirtmek gerekir. Çünkü ekonomik kriz ve ani talep patlamaları gibi durumlarda işveren işçisine fazla mesai yaptırılmamakta, ancak işçi kendisi isterse fazla mesai yapmakta, isterse de yapmayabilmektedir. Zira, çalışan kesiminin keyfiyetine terk edilmiş olan bu durumun çalışma sürelerinin esnekliği ile bağdaştığı söylenemez<sup>28</sup>.

İş Kanunu madde 64'de “Zorunlu nedenlerle işin durması, ulusal bayram ve genel tatillerden önce veya sonra işyerinin tatil edilmesi veya benzer nedenlerle işyerinde normal çalışma sürelerinin önemli ölçüde altında çalışılması veya tamamen tatil edilmesi ya da işçinin talebi ile kendisine izin verilmesi hallerinde, işveren iki ay içinde çalışılmayan süreler için telafi çalışması yaptırabilir. Bu çalışmalar fazla çalışma veya fazla sürelerle çalışma sayılmaz. Telafi çalışmaları, günlük en çok çalışma süresini aşmamak koşulu ile günde üç saatten fazla olamaz. Tatil günlerinde telafi çalışması yaptırılamaz.” şeklinde bir düzenleme yer almaktadır. 1475 sayılı eski iş kanununda bu konuda bir düzenleme yoktu, bu yüzden çok eleştiriliyordu. 4857 sayılı yeni İş Kanununda telafi çalışmasına yer

<sup>27</sup> “4857 Sayılı İş Kanunu: Uygulama Sorunları ve Çözüm Önerileri”, TİSK Hukuk Bölümü, Aralık 2004, (Erişim: [http://www.tisk.org.tr/hukuk/guncel.asp?id=7\\_08.06.2005](http://www.tisk.org.tr/hukuk/guncel.asp?id=7_08.06.2005)).

<sup>28</sup> ANDAÇ, Faruk; “Yeni İş Kanunu'nun Öngördüğü Yükümlülükler”, TİSK, İşveren Dergisi, Temmuz, 2003, (Erişim: [http://www.tisk.org.tr/isveren\\_sayfa.asp?yazi\\_id=760&id=45&baslik\\_id=760&yapi=devam&gecerli\\_sayfa=02.03.2004](http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=760&id=45&baslik_id=760&yapi=devam&gecerli_sayfa=02.03.2004)).

verilmiş olmakla birlikte, bu konuyla ilgili yukarıda verilen yasal düzenlemede görüldüğü gibi esnek olmayan bazı katı ibareler yer almaktadır. Telif çalışmasının, günlük en çok çalışma süresini aşmamak koşulu ile günde üç saatten fazla olmaması ve tatil günlerinde telif çalışmasına izin verilmemesi esnek süreli çalışma için bir engel teşkil etmektedir. Dolayısıyla, burada yer alan katı düzenlemenin esnetilmesi yerinde olacaktır<sup>29</sup>.

Ara dinlenmesi ile ilgili 1475 sayılı eski İş Kanununda katı düzenlemeler vardı. Fakat 4857 sayılı İş kanununun 68. maddesinde çalışma sürelerinde esnekliğe uygun bir düzenleme yapılmıştır. Eski kanunda ara dinlenmelerin işin ortasında ve tüm işçilere beraber verileceği belirtilmekteydi. Yeni kanunda bu ifade çok doğru bir şekilde esnetilmiştir. İş Kanunu madde 68'e göre ara dinlenme süreleri; iklim, mevsim, o yerdeki gelenekler ve işin niteliği göz önünde tutularak sözleşmeler ile aralı olarak kullanılabilirliği ve işyerinde, işçilere aynı veya değişik saatlerde kullanılabilirliği belirtilmektedir. Aynı kanun maddesinde dinlenme sürelerinin alt sınırı kesin olarak belirlenmiş olmakla birlikte üst sınırın tarafların anlaşmalarına bırakılması da esneklik anlamında isabetli olmuştur<sup>30</sup>.

İş Kanununun 69. maddesinde gece süresi ve gece çalışmaları düzenlenmiştir. Bu maddeye göre işçilerin gece çalışma süresi 7,5 saati geçemez. Oysa, günümüzde artan rekabet ve teknolojiye hızlı gelişme neticesinde çalışma hayatını gündüz yapılan çalışma ile sınırlamak mümkün değildir. Gerek işçiler gerekse işverenler günün 24 saatini kullanmak istemekte hatta kimi zaman günün 24 saati bile taraflara az gelmektedir. Durum böyle iken, çalışmaları gece veya gündüz şeklinde ayırmak ve de gece çalışma süresini 7,5 saat ile sınırlamak, işçi ve işveren için sıkıntı yaratmaktadır. Dolayısıyla, bu kanuni düzenlemenin esnetilmesinin gerekli olduğunu belirtmek gerekir<sup>31</sup>.

İş kanunu madde 53'te yıllık izin hakkından vazgeçilemeyeceği, yine aynı kanunun 58. maddesinde yıllık izin süresi içinde çalışma yasağından bahsetmektedir. Bu kanuni düzenlemeler, esnek değildir, katıdır; yıllık izin kullanmak istemeyen, sürekli olarak çalışmaktan büyük bir zevk alan çalışanlar için birer engel oluşturmaktadır. Bu nedenle bu katı düzenlemelerin kaldırılması ve

<sup>29</sup>MOLLAMAHMUTOĞLU, Hamdi; "4857 Sayılı Yeni İş Kanunu'nun Getirdiği Önemli Bazı Yenilikler" KAMU-İŞ, İş Hukuku ve İktisat Dergisi, C. 7, Sa: 4, 2004, s. 23 – 24.

<sup>30</sup>MOLLAMAHMUTOĞLU, a. g. m. , s. 20.

<sup>31</sup>MOLLAMAHMUTOĞLU, a. g. m. , s. 19.

yerlerine, taraflara söz hakkı tanıyabilen daha esnek, daha insancıl düzenlemelerin getirilmesi gerekmektedir<sup>32</sup>.

İş Kanununun 56. maddesinin ikinci fıkrasında, yıllık ücretli izin sürelerinin, tarafların anlaşması ile serbestçe belirlenebileceğini ancak bir bölümünün on günden aşağı olamayacağı ve en çok üçe bölünebileceği belirtilmektedir. Oysa, bu katı bir düzenlemedir. Bu düzenlemeyi esnek hale getirmek gerekir. Taraflar anlaşarak, yıllık izin süresini istedikleri gibi belirleyebilmelidirler.

Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt kanununun 7. maddesinde “Toplu iş sözleşmeleri, bir yıldan az ve üç yıldan uzun süreli olamaz. Toplu iş sözleşmesinin süresi, sözleşmenin imzalanmasından sonra taraflarca uzatılamaz, kısaltılamaz ve sözleşme süresinden önce sona erdirilemez.” şeklinde katı bir düzenleme söz konusudur. Bu düzenleme taraflara bir serbestiyet tanımamaktadır. Taraflar, ağır ekonomik krizler gibi olumsuz veya işletmenin karında ciddi bir artış gibi olumlu durumlarda, toplu iş sözleşmesini gözden geçirebilmeli, süresini uzatabilmeli veya kısaltabilmelidirler.

### **2. 2. 3. Çalışma Sürelerine Yönelik Hedefler**

Hükümetler “Yıllık Program”larında ve “Beş Yıllık Kalkınma Planları”nda yıllardır esnek çalışmayı, istihdamı artırıcı bir araç olarak gördüklerini belirtmişler ve esnek çalışmanın uygulanabilmesi konusunda çeşitli taahhütlerde bulunmuşlardır<sup>33</sup>.

Aşağıdaki bölümlerde, “esneklik” kavramının Yıllık Planlarda ve Beş Yıllık Kalkınma Planları’nda yer aldığı bölümler üzerinde durulacak ve ayrıca, Ulusal Programda konu ile ilgili ortaya konulan hedefe atıfta bulunulacaktır.

#### **2. 2. 3. 1. Yıllık Programlar**

Türkiye’de çalışma sürelerinde esneklik ile ilgili olarak ilk kez 1996 yılı programında yer verilmiştir. Bu nedenle, aşağıda 1996 yılından başlamak üzere

---

<sup>32</sup>MOLLAMAHMUTOĞLU, a. g. m. , s. 35–36.

<sup>33</sup>Araştırma kapsamında, daha önceki yıllarda, esneklik konusunda herhangi bir taahhütte bulunulmadığından 1996 yılı itibarıyla açıklanan “Yıllık Programlar” ve geçtiğimiz 10 yıla ait “Beş Yıllık Kalkınma Planları” incelenmiştir. Bu incelemelerde, kanunlara girmesi taahhüt edilen esneklik uygulamalarına yönelik birçok hükümle karşılaşılmıştır.

2006 yılına kadarki yıllık programlarda esneklik ile ilgili hedefleri içeren maddeler üzerinde durulmaktadır.

### **1996 Yılı Programı<sup>34</sup>**

- Birinci Bölüm 1. 1. b Sosyal Gelişmeler: İşgücünün niteliğinin yükseltilmesi ve eğitim sisteminin istihdamla bağlarının sağlıklı bir şekilde kurulması ve işgücü piyasasının işleyişinin esnekleştirilerek etkinleştirilmesi, bu çerçevedeki en kritik politikalar arasında yer almaktadır.
- İkinci Bölüm 1. 4. b Amaçlar: İstihdamın geliştirilmesine yönelik olarak, kısmi süreli çalışma biçimlerine imkân tanıyacak düzenlemeler yapılacak, ücret belirleme yöntemlerinin objektif hale getirilmesine çalışılacaktır.
- İkinci Bölüm 1. 4. c. Hukuki ve Kurumsal Düzenlemeler: Kısmi süreli çalışma biçimlerinin hukuki dayanağa kavuşturulmasına yönelik olarak yapılacak düzenlemenin boyutlarını ve ilkelerini belirleyen ön çalışmalar başlatılacaktır.

1996 yılı programında işgücü piyasasının esnekleştirilmesine vurgu yapılırken, kısmi süreli çalışmaya yönelik kanuni düzenlemelerin yapılması ile ilgili bir hedefin ortaya konulduğu görülmektedir.

### **1997 Yılı Programı<sup>35</sup>**

- Birinci Bölüm 1. 1. b Sosyal Gelişmeler: İşgücü piyasasının esnekleştirilmesi ve aktif işgücü piyasası önlemlerinin hayata geçirilmesi gerçekleştirilememiştir. Çağdaş istihdam hizmetlerini sağlamak amacıyla sürdürülen İş ve İşçi Bulma Kurumu'nun yeniden yapılandırılması çalışmaları sonuçlandırılmamıştır. Çalışma hayatı ile ilgili hukuki düzenlemelerin AB ülkeleri ve İLO normları ile uyumlaştırılması çalışmalarının sürdürülmesi ihtiyacı bulunmaktadır.
- İkinci Bölüm 1. 4. a. Çalışma Hayatı: İşgücü piyasasında esnekliğe esas olan standart dışı çalışma biçimlerini düzenlemek üzere ülke şartlarına ve uluslar arası standartlara uygun mevzuata ilişkin hazırlık çalışmaları

<sup>34</sup> RESMÎ GAZETE, 2 Haziran 1996, No: 22654M.

<sup>35</sup> RESMÎ GAZETE, 9 Kasım 1996, No: 22812M.

yürütülmektedir.

- İkinci Bölüm 1. 4. b Amaçlar: İstihdamın geliştirilmesin yönelik olarak, standart dışı çalışma biçimlerine imkân tanıyan düzenlemeler yapılacak, ücret belirleme yöntemlerinin objektif hale getirilmesine çalışılacaktır.

1997 yılı programında Türkiye'deki çalışma hayatı ile ilgili mevzuatın AB ülkeleri ve ILO normları ile uyumlaştırılacağı ve standart dışı çalışma biçimleri ile ilgili kanuni düzenlemelerin yapılacağı öngörülmektedir.

### **1998 Yılı Programı<sup>36</sup>**

- Birinci Bölüm 1. 1. b Sosyal Gelişmeler: Çalışma hayatına ilişkin mevzuatın geliştirilerek uluslar arası normlara daha uygun hale getirilmesine yönelik olarak sürdürülen çalışmalar kamu görevlilerinin sendikal haklarını, mevsimlik ve geçici işçilerin yasal haklarını ve esnek çalışma konularını kapsamaktadır.
- İkinci Bölüm 1,4. a. Mevcut Durum: Mevsimlik ve geçici işçilerin sosyal güvenlik haklarının ve çalışma sürelerinin düzenlenmesi önemini korumaktadır. Bu kapsamda çalışmalar sürdürülmektedir. Kısmi zamanlı çalışma ve esnek zamanlı çalışma konusunda değerlendirme çalışmaları Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nca sürdürülmektedir.
- İkinci Bölüm 1. 4. c. Hukuki ve Kurumsal Düzenlemeler: Standart dışı çalışma biçimlerinin hukuki dayanağa kavuşturulmasına yönelik olarak yapılacak düzenlemenin boyutlarını ve ilkelerini belirleyen çalışmalar sürdürülecektir.

1998 yılı programına bakıldığında, 1996 ve 1997 yılı programlarında esneklik ile ilgili yapılması öngörülen kanuni düzenlemelerin tekrar edildiği ve bu çalışmaların sürdürüleceği ilişkin öngörüler görülmektedir.

---

<sup>36</sup> RESMÎ GAZETE, 7 Kasım 1997, No: 23163M.

### **1999 Yılı Programı<sup>37</sup>**

- İkinci Bölüm 1. 4. b. Amaçlar: İstihdamın geliştirilmesine yönelik olarak, standart dışı çalışma biçimlerine imkân tanıyacak düzenlemeler yapılacak, ücret belirleme yöntemlerinin objektif hale getirilmesine çalışılacaktır.
- İkinci Bölüm 1. 4. c. Hukuki ve Kurumsal Düzenlemeler: Standart dışı çalışma biçimlerinin yasal düzenlemeye kavuşturulmasına yönelik olarak yapılacak düzenlemenin boyutlarını ve ilkelerini belirleyen çalışmalar sürdürülecektir.

1999 yılı programına bakıldığında, standart dışı çalışma biçimlerine yönelik yapılmakta olan kanuni düzenlemelerin sürdürüleceğine ilişkin öngörüler göze çarpmaktadır.

### **2000 Yılı Programı<sup>38</sup>**

- Birinci Bölüm 1,1.b. Sosyal Gelişmeler: 1999 yılında teknolojik gelişme ve küreselleşme süreçleri ile bağlantılı olarak ortaya çıkan standart dışı çalışma biçimlerinin sosyal hakların özüne dokunmadan yasal düzenlemeye kavuşturulmasına yönelik çalışmalarda önemli bir gelişme kaydedilmemiştir.
- İkinci Bölüm 1,4.a. Mevcut Durum: Mevsimlik ve geçici işçilerin sosyal güvenlik hakları ile çalışma sürelerinin düzenlenmesi çalışmaları 1999'da sonuçlandırılmamıştır. Küreselleşme, ürün ve işgücü piyasalarında esnekleşmeye, bu durum ise işlerin özelliklerinde, çalışma zamanları ve statülerinde önemli değişikliklere yol açmakta, standart dışı çalışma türleri ile standart dışı şekillerde çalışanların sayılarını arttırmaktadır. Uluslar arası rekabet ve çalışanların hakları açısından önem taşıyan ve iş mevzuatımızda yeterince düzenlenmemiş olan standart dışı çalışmaya ilişkin yasal düzenlemelerin yapılması ihtiyacı devam etmektedir. Devlet Personel Başkanlığı, devlet kesiminde standart dışı çalışma biçimlerine dair bir araştırmayı tamamlamıştır.
- İkinci Bölüm 1. 4. b. Amaçlar: İstihdamın geliştirilmesi de amaçlanarak,

<sup>37</sup> RESMÎ GAZETE, 15 Kasım 1998, No: 2352M.

<sup>38</sup> RESMÎ GAZETE, 21 Kasım 2000, No: 23883M.

standart dışı çalışma biçimlerine imkân tanıyan düzenlemeler yapılacak, ücret belirleme yöntemlerinin objektif hale getirilmesine çalışılacaktır.

- İkinci Bölüm 1. 4. c. Hukuki ve Kurumsal Düzenlemeler: Standart dışı çalışma biçimlerinin yasal düzenlemeye kavuşturulması amacıyla, yapılacak düzenlemelerin boyutlarını ve ilkelerini belirleyecek çalışmalar yapılacaktır. Mevsimlik ve geçici işçilerin sosyal güvenlik ve çalışma sürelerini düzenleyecek yasal hazırlık çalışmaları tamamlanacaktır.

2000 yılı programına bakıldığında, daha önceki yıllık programlarda esneklik ile ilgili yapılması öngörülen kanuni düzenlemelerin yapılmadığına vurgu yapıldığı ve önceki programlarda söz konusu konuda yapılması istenen kanuni düzenlemelerin tamamlanacağına ilişkin öngörü göze çarpmaktadır.

### **2001 Yılı Programı<sup>39</sup>**

- Beşinci Bölüm 4,2.b. Amaç, İlkeler ve Politikalar: Standart dışı çalışma biçimlerinin ülke şartları ve uluslar arası standartlara uygun yasal düzenlemeye kavuşturulması sağlanacaktır.
- Beşinci Bölüm 4,3.a. Mevcut Durum: Yaygınlaşan yeni çalışma biçimlerini, ülke şartlarına ve uluslar arası standartlara uygun olarak düzenleyecek ve işgücü piyasasında esnekliği arttıracak mevzuat düzenlemeleri yapılamamıştır. Endüstriyel ilişkiler tabanının genişletilmesi, kayıt dışı çalışanların endüstriyel ilişkiler ve işletmeler üzerindeki olumsuz etkilerinin azaltılması ve bireysel hak kayıplarının önlenmesi bakımından, yeni çalışma biçimleri ile mevcut iş mevzuatının kapsamı dışında kalan alanların düzenlemeye kavuşturulması önem taşımaya devam etmektedir. Mevsimlik ve geçici işçilerin sosyal güvenlik hakları ile çalışma sürelerinin düzenlenmesi ihtiyacı da sürmektedir.
- Beşinci Bölüm 4. 3. b. Amaç, İlkeler ve Politikalar: Çalışma hayatı mevzuatı, İLO ve AB'ye ait olanlar başta olmak üzere, uluslar arası şartlara uygunluğunun sağlanması doğrultusunda yenilenecektir. İşgücü piyasasında kayıt dışı çalışma önlenerek, işgücü piyasasının ihtiyaç duyduğu esneklikler sağlanacak, yeni çalışma biçimleri düzenlenecektir.
- Beşinci Bölüm 4. 3. c. Hukuki ve Kurumsal Düzenlemeler: Onaylanan İLO

<sup>39</sup> RESMÎ GAZETE, 15 Kasım 2000, No: 24231M.



sözleşmelerinin iç hukuka yansıtılması ve AB müktesebatına uyum kapsamında çalışma mevzuatının yenilenmesi çalışmalarına devam edilecektir. Standart dışı çalışma biçimlerinin yasal düzenlemeye kavuşturulması amacıyla çalışmalar başlatılacaktır.

2001 yılı programına bakıldığında, 1996'dan 2000 yılına kadar olan yıllık programlarda esneklik ile ilgili yapılan öngörülerin tekrar edildiği görülmektedir.

#### **2002 Yılı Programı**<sup>40</sup>

- Birinci Bölüm 1. 1. b. Sosyal ve Kültürel Alanda Sağlanan Gelişmeler: Yaygınlaşan yeni çalışma biçimlerini, ülke şartlarına ve uluslar arası standartlara uygun olarak düzenleyecek ve işgücü piyasasında esnekliği arttıracak mevzuat düzenlemeleri gerçekleştirilememiştir.
- Üçüncü Bölüm 4. AB'ye Uyum Sürecinde Yapılacak Düzenlemeler: Esnek ve standart dışı çalışmaya ilişkin yasal düzenleme çalışmaları başlatılacaktır.
- Altıncı Bölüm 4,3.a. Mevcut Durum: Yaygınlaşan yeni çalışma biçimlerini, ülke şartlarına ve uluslar arası standartlara uygun olarak düzenleyecek ve işgücü piyasasında esnekliği arttıracak mevzuat düzenlemeleri gerçekleştirilememiştir. Endüstriyel ilişkiler tabanının genişletilmesi, kayıt dışı çalışmaların endüstriyel ilişkiler ve işletmeler üzerindeki olumsuz etkilerinin azaltılması ve bireysel hak kayıplarının önlenmesi bakımından, yeni çalışma biçimlerinin ve mevcut iş mevzuatının kapsamı dışında kalan alanların düzenlenmesi önem taşımaya devam etmektedir.
- Altıncı Bölüm 4. 3.b. Amaçlar, İlkeler ve Politikalar: İşgücü piyasasında kayıt dışı çalışma önlenecek, işgücü piyasasının ihtiyaç duyduğu esneklikler sağlanacak, yeni çalışma biçimleri düzenlenecektir.
- Altıncı Bölüm 4. 3.c. Hukuki ve Kurumsal Düzenlemeler: Standart dışı çalışma biçimlerinin yasal düzenlemeye kavuşturulmasına yönelik kamu kesimi çalışma programı oluşturulacaktır. Onaylanan İLO sözleşmelerinin iç hukuka yansıtılması ve AB müktesebatına uyum kapsamında çalışma mevzuatının yenilenmesi çalışmalarına devam edilecektir.

---

<sup>40</sup> RESMÎ GAZETE, 28 Ekim 2001, No: 24567M.

2002 yılı programına bakıldığında, 1996'dan 2001 yılına kadar olan yıllık programlarda esneklik ile ilgili yapılan öngörülerin tekrar edildiği görülmektedir.

### **2003 Yılı Programı<sup>41</sup>**

- Altıncı bölüm, Çalışma Hayatı, Amaçlar, İlkeler ve Politikalar: Çalışma hayatı mevzuatının, başta ILO ve AB olmak üzere uluslar arası norm ve standartlara uygunluğunun sağlanması esastır. İş gücü piyasasında kayıt dışı çalışma önlenerek, iş gücü piyasasının ihtiyaç duyduğu esneklikler sağlanacak, yeni çalışma biçimleri düzenlenecektir. İşletmeler üzerindeki istihdama dayalı mali yükler azaltılacak, esas ücret/yan ödeme paritesini esas ücret ağırlıklı kılma politikaları sürdürülecek ve verimliliğe dayalı ücret sistemlerine geçiş sağlanacaktır. İş gücü piyasası ve çalışma hayatı veri tabanı güçlendirilecek, ulusal veri tabanı ile ilişkili veri üreticisi kamu kurum ve kuruluşları ile sivil toplum kuruluşlarına destek verilecektir.

2003 yılı programına bakıldığında da, 1996'dan 2002 yılına kadar olan yıllık programlarda esneklik ile ilgili yapılan öngörülerin tekrar edildiği görülmektedir.

### **2004 Yılı Programı<sup>42</sup>**

- Altıncı bölüm, Çalışma Hayatı, Mevcut Durum: Çalışma mevzuatının Uluslararası Çalışma Teşkilatı (ILO) ve AB normlarına uyumunun sağlanması doğrultusunda önemli ilerlemeler kaydedilmiştir. Bu çerçevede, 4857 sayılı İş Kanunu, 10 Haziran 2003 tarihinde yürürlüğe girmiştir. 4857 sayılı Kanun; çalışma hayatını esnek bir yapıya kavuşturmayı amaçlayan düzenlemeleri içermekte olup, bu çerçevede; esnek çalışma biçimleri, çalışma sürelerinde esneklik, işverenin ödeme gücüne düşmesi halinde işçilerin mağduriyetini giderici garanti fonunun kurulması, işyerinin devri, işçilerin işveren tarafından bilgilendirilmesi, Üçlü Danışma Kurulu kurulması, iş güvencesi, iş sağlığı ve güvenliğinin etkin uygulanması ve özel istihdam bürolarının kurulması gibi hükümleri içermektedir. Endüstriyel ilişkiler tabanının genişletilmesi, kayıt dışı çalışmaların olumsuz etkilerinin

<sup>41</sup> RESMÎ GAZETE, 17 Ekim 2002, No: 24909 M.

<sup>42</sup> RESMÎ GAZETE, 21 Ekim 2003, No: 25266 M.

azaltılması için mevcut iş mevzuatının kapsamı dışında kalan alanların düzenlenmesi ihtiyacı önemini korumaktadır.

- Altıncı bölüm, Çalışma Hayatı, Amaçlar, İlkeler ve Politikalar: Çalışma hayatı mevzuatının, ülkemizin gelişen ve değişen şartları göz önünde bulundurularak, başta ILO ve AB olmak üzere uluslar arası norm ve standartlara uygunluğunun sağlanması esastır.

2004 yılı yıllık programına bakıldığında, yukarıda üzerinde durulan yıllara ait yıllık programlarda esneklik ile ilgili yapılmış olan öngörülerde ilerleme kaydedildiği görülmektedir. Nitekim, 2003 yılında çıkarılan 4857 sayılı İş Kanunu bu konuda önemli bir adım olarak göze çarpmaktadır. Yine bu programda Türkiye’de çalışma hayatına ilişkin kanuni düzenlemelerin AB ülkeleri ve ILO normları ile uyumlaştırılacağı vurgulanmaktadır.

#### **2005 Yılı Programı<sup>43</sup>**

- Üçüncü bölüm, Avrupa Birliği ile ilişkiler, II. mevzuat uyumu ve kurumsal düzenlemeler: İş Hukuku ile ilgili olarak, ücret garanti fonu, çalışma süreleri, işyerlerinin kapatılması, özürülülerin istihdamı gibi konularda bir dizi yönetmelik çıkartılmıştır.
- Üçüncü bölüm, IV. AB'ye uyum sürecinde yapılacak düzenlemeler : AB'ye üyelik perspektifinde, Kopenhag kriterlerinin yerine getirilmesine devam edilecek ve bu doğrultuda yapılan düzenlemelerin etkili bir biçimde uygulanması ve takibi sağlanacaktır. Sosyal politika ve istihdam alanında; başta İş Hukuku, kadın erkek eşitliği, ayrımcılığın önlenmesi, sosyal diyalog ve sosyal koruma konularında olmak üzere AB müktesebatına uyum sağlama çalışmalarına devam edilecektir.
- Üçüncü bölüm, IV. Sosyal Refahın Arttırılması, 3. Çalışma Hayatı, Amaçlar, İlkeler ve Politikalar: Çalışma hayatı mevzuatının, ülkemizin gelişen şartları göz önünde bulundurularak, AB ve ILO mevzuatı başta olmak üzere, çağdaş gelişmelere ve ölçütlere uygunluğunun sağlanması esastır.
- Üçüncü bölüm, IV. Sosyal Refahın Arttırılması, 3. Çalışma Hayatı, Hukuki ve Kurumsal Düzenlemeler: Bireysel ve toplu iş hukuku mevzuatının

<sup>43</sup> RESMİ GAZETE, 31 Ekim 2004, No: 25629 M.

aksayan yönleri giderilecek, AB ve ILO mevzuatı ile uyum çalışmaları sürdürülecektir.

2005 yılı yıllık programına bakıldığında, 2003 yılında çıkarılan 4857 sayılı İş Kanunu ile ilgili yönetmeliklerin çıkarılmış olduğuna vurgu yapıldığı ve esneklik ile ilgili önceki yıllarda da öngörülen kanuni düzenlemelerin yapılmasına devam edileceğine ilişkin öngörünün tekrar edildiği göze çarpmaktadır.

### **2006 Yılı Programı<sup>44</sup>**

- İkinci Bölüm, Makro Ekonomik Gelişmeler ve Hedefler, Büyüme ve İstihdam, B. İstihdam, 1. Mevcut Durum: Ülkemizde sağlıklı ve etkin bir işgücü piyasasının varlığı, sürdürülebilir bir büyüme ortamının sağlanması ve ekonominin rekabet gücünün artırılması açısından önemli bir faktördür. Ancak, ülkemizde işgücü piyasasının gerek yapısı gerekse işleyişinde bir kısım sorunların olduğu gözlenmektedir. Bu sorunlar; işgücünün eğitim ve verimlilik düzeyindeki yetersizlikler, başta kadınlarda olmak üzere, istihdam ve işgücüne katılma oranlarının düşüklüğü, tarımın istihdam içerisindeki payının yüksekliği ve kayıt dışı istihdamın büyüklüğüdür. Ayrıca, işgücü piyasasının esnek bir yapıda olmaması, arz ve talep uyumsuzluğuna yol açarak mevcut sorunları ağırlaştırmaktadır.

2006 yıllık programına bakıldığında, önceki yıllık programlarda esneklik ile ilgili yapılması öngörülen kanuni düzenlemelerin yeterince gerçekleştirilememesinden dolayı ortaya çıkan sorunlara vurgu yapıldığı görülmektedir.

Yukarıda üzerinde durulan yıllık programların tümü dikkate alındığında, yıllık programlarda; çalışma sürelerinde esneklik ile ilgili düzenlemeler yapılacağı, Türkiye'deki kanuni düzenlemelerin AB ve ILO düzenlemeleri ile uyumlu hale getirileceği vurgulanmaktadır. Fakat bütün bunlara rağmen, 2003 yılına kadar esneklik ile ilgili somut bir düzenleme yapılamadığı görülmektedir. Ancak, 2003 yılında 4857 sayılı İş Kanunu ve bu kanunun uygulamalarına ışık tutacak yönetmeliklerin çıkarıldığı ve esnek süreli çalışmanın kanuni çerçevesinin çizildiği görülmektedir. 2003 yılından sonraki yıllık programlarda da çalışma sürelerinde

<sup>44</sup> RESMİ GAZETE, 19 Ekim 2005, No: 25971 M.

esneklige atifta bulunulmakta, AB ve ILO mevzuati ile uyum calismalarının sürdürülecegi vurgulanmaktadır.

### **2. 2. 3. 2. Beş Yıllık Kalkınma Planları**

Türkiye’de planlı kalkınmanın gereği olarak hazırlanan beş yıllık kalkınma planlarına baktığımızda ilk defa altıncı beş yıllık kalkınma planında esnek süreli çalışmaya yer verildiği görülmektedir. Bu nedenle aşağıda altıncı kalkınma planından başlanarak kalkınma planlarındaki esnek süreli çalışma ile ilgili konular irdelenmeye çalışılmaktadır.

#### **2. 2. 3. 2. 1. Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı ( 1990–1995) :**

- Kısmi zamanlı (Part-Time) yeni iş alanlarının açılmasına ve bu tür istihdamın geliştirilmesine önem verilerek gerekli mevzuat düzenlemeleri yapılacaktır.
- İşgücünün hareketliliği ve verimliliği üzerinde olumlu etkiler sağlması mümkün olan kısmi zamanlı yeni iş alanlarının açılmasına ve bu tür istihdamın gelişmesine önem verilerek gerekli mevzuat çalışmaları hızlandırılacaktır.
- İstihdam imkânları, işgücünün hareketliliği ve verimliliği üzerinde olumlu etkiler sağlması mümkün olan yeni istihdam şekillerinin gelişmesi teşvik edilecek, kısmi zamanlı istihdam biçimi başta olmak üzere gerekli mevzuat çalışmaları başlatılacaktır.

Altıncı beş yıllık kalkınma planına bakıldığında, esnek süreli çalışma ile ilgili kanuni düzenlemelerin yapılacağına ilişkin öngörüler göze çarpmaktadır.

#### **2. 2. 3. 2. 2. Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı ( 1996–2000) :**

- Mevsimlik ve geçici işçilerin sosyal güvenlik hakları ile çalışma sürelerinin düzenlenmesi ihtiyaç olmasına rağmen, bu ihtiyaca cevap vermeye yönelik çalışmalar 1998 yılında da sonuçlandırılmamıştır.
- Küreselleşmenin zorunlu hale getirdiği ürün ve işgücü piyasalarında esnekleşme, işlerin özelliklerinde olduğu gibi, çalışma zamanları ve

statülerinde de önemli değişiklikler yaratmaktadır. Standart dışı çalışma biçimlerinin, sosyal hakların özüne dokunmadan yasal düzenlemeye kavuşturulması önemini korumaktadır. İş Kanunu'nun bu yönde geliştirilmesini sağlayacak olan hazırlık çalışmaları Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nca sürdürülmektedir.

- İstihdamın geliştirilmesine yönelik olarak, standart dışı çalışma biçimlerine imkân tanıyacak düzenlemeler yapılacak, ücret belirleme yöntemlerinin objektif hale getirilmesine çalışılacaktır.
- Mevsimlik geçici işçilerin sosyal güvenlik haklarının ve çalışma sürelerinin düzenlenmesine yönelik çalışmalar sürdürülecektir.
- Devlet, işçi ve işveren kesimlerinin sürekli diyalogu sağlanacak, çalışma barışı korunacak, çalışma hayatı mevzuatı AB ülkelerine uyum ve ILO normları doğrultusunda yenilenecektir.
- İşgücü piyasasında esnekliğin artırılmasını dikkate alacak, yaygınlaşmaya başlayan yeni çalışma biçimlerini düzenleyecek, ülke şartlarına ve uluslar arası standartlara uygun mevzuat oluşturma çalışmaları henüz sonuçlandırılmamıştır.
- Hem güvenceli hem de esnek bir işgücü piyasası düzenlemesi gerçekleştirilecek, işgücünün piyasa şartlarına daha iyi cevap verebilmesini sağlayacak beceri eğitimi ve yeniden eğitim programlarını içeren uyum çalışmalarına ağırlık verilecektir.
- Esnek zamanlı, kısmi zamanlı ve diğer standart dışı çalışma türlerinin düzenlenebilmesi için 1475 sayılı İş Kanunu ilgili diğer mevzuatta düzenleme yapılacaktır.

Yedinci beş yıllık kalkınma planına baktığımızda, esnek süreli çalışma ile ilgili önceki beş yıllık kalkınma planında öngörülen kanuni düzenlemelerin yapılamadığına ilişkin vurgu yapıldığı ve söz konusu kanuni düzenlemelerin yapılacağı ile ilgili öngörünün tekrar edildiği göze çarpmaktadır.

### **2. 2. 3. 2. 3. Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı ( 2001–2005) :**

- Yeni ve diğer standart dışı çalışma biçimlerinin ülke şartları ve uluslar arası standartlara uygun yasal düzenlemeye kavuşturulması ile istihdam artışı sağlanacaktır.

- İşgücü piyasasında esnekliği arttıracak, yaygınlaşan yeni çalışma biçimlerini düzenleyecek, ülke şartlarına ve uluslar arası standartlara uygun mevzuatın oluşturulması gereği devam etmektedir.
- Çalışma hayatı mevzuatının, İLO ve AB norm ve standartları başta olmak üzere, uluslar arası norm ve kurallara uygunluğu sağlanacaktır.
- İşgücü piyasasının ihtiyaç duyduğu esneklikler sağlanacak, işgücü piyasasında kayıt dışı çalışma önlenecek ve yeni çalışma biçimleri düzenlenecektir.

Sekizinci beş yıllık kalkınma planına baktığımızda, yukarıda üzerinde durulan altıncı ve yedinci kalkınma planlarında esnek süreli çalışma ile ilgili yapılmış olan öngörülerin tekrar edildiği göze çarpmaktadır.

#### **2. 2. 3. 2. 4. Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı ( 2007–2013) :**

- Kısa bir zaman içinde çok sayıda hukuki düzenlemenin yapılmasını gerektirecek olan katılım sürecinde, Türkiye Büyük Millet Meclisinin etkin bir şekilde bilgilendirilmesi ve uyumun gerektirdiği hızda karar alabilmesi için gerekli tedbirler alınacaktır.
- Çalışma hayatını esnek bir yapıya kavuşturmayı amaçlayan ve mevcut düzenlemeleri günün koşullarına uygun hale getiren yeni İş Kanunu çıkarılmıştır. Kanunda ayrıca, işverenin ödeme gücüne düşmesi halinde işçilerin mağduriyetini giderici garanti fonunun kurulması, iş güvencesi, iş sağlığı ve güvenliğinin etkin uygulanması ve özel istihdam bürolarının kurulması gibi hükümler yer almaktadır. Kanunla istihdamın korunmasına, geliştirilmesine, yaygınlaştırılmasına ve işsizliğin önlenmesi faaliyetlerine yardımcı olmak ve işsizlik sigortası hizmetlerini yürütmek üzere Türkiye İş Kurumu kurulmuştur.
- İşgücü piyasasında, mevzuattaki esneklik hükümlerinin uygulanabilirliğinin değerlendirilmesi, aksaklıkların giderilmesi ve sosyal güvenlik ile ilişkinin kurulması gereği sürmektedir.
- Plan döneminde, işgücü piyasası ile ilgili önemli hukuki ve kurumsal düzenlemeler yapılmıştır. Çalışma hayatı mevzuatının Türkiye'nin değişen ve gelişen şartlarına, ILO sözleşmelerine ve AB mevzuatına uyumunu sağlamayı amaçlayan 4857 sayılı İş Kanunu 2003 yılında yürürlüğe

girmiştir. 4904 sayılı Türkiye İş Kurumu Kanunu ile Kurum, günün ihtiyaç ve koşullarına göre bir istihdam kurumu olarak yeniden yapılandırılmıştır. Özel istihdam büroları açılması olanağı sağlanmıştır. İşgücü piyasası ile ilgili bilgi sisteminin oluşturulması amacıyla İşgücü Piyasası Bilgi Danışma Kurulu oluşturulmuştur. İstihdamın ve yatırımların artırılmasını amaçlayan 5084 sayılı Kanun yürürlüğe girmiştir.

- Makroekonomik istikrarı sürekli kılacak ve ekonominin etkin, esnek ve verimli bir yapıya kavuşmasını sağlayacak olan yapısal reformlar sürdürülecektir.
- Kayıt dışı işletme, kişi ve çalışanların kayıt altına alınabilmesini teminen kayıtlı sistem güçlendirilecektir. Bu amaçla, idari-mali ve yasal yükümlülükler bütçe imkânları doğrultusunda kademeli olarak azaltılacak, başta KOBİ'ler olmak üzere kayıtlı işletmelere yönelik finansman olanakları artırılacak, iş ve çalışma hayatına ilişkin mevzuat basitleştirilerek bürokratik formaliteler azaltılacak, işletmelerin kurumsallaşması teşvik edilecek, kayıtlı işletme ve bireylere yönelik kamu hizmetleri iyileştirilecek, iş ve işgücü piyasasında esneklik artırılabilecektir. Kayıt dışı sektörle mücadelede aktif rol oynayan kurumlar arasında etkin işbirliği ve koordinasyon sağlanacaktır.
- Esneklik ile güvence bir arada değerlendirilerek işgücü piyasasının daha esnek ve hareketli bir yapıya kavuşması sağlanacaktır.
- Ücret-verimlilik ilişkisini güçlendiren, işgücü piyasalarının esnekliğine katkıda bulunan ve üretken istihdamı destekleyen esas ücret ağırlıklı bir ücret politikası izlenecektir.

Dokuzuncu kalkınma planına bakıldığında, 2003 yılında çıkarılmış olan 4857 sayılı İş Kanunu ve bu kanuna bağlı yapılan diğer kanuni düzenlemelere vurgu yapıldığı ve yukarıda üzende durulan beş yıllık kalkınma planlarında esnek süreli çalışma ile ilgili olarak yapılmış olan öngörülerin tekrar edildiği göze çarpmaktadır.

Yukarıda üzerinde durulan beş yıllık kalkınma programları bütünü ile incelendiğinde, bu kalkınma planlarında sürekli olarak, esnek süreli çalışma ile ilgili kanuni düzenlemelerin yapılacağı, Türk çalışma hayatı mevzuatının AB ülkelerine uyum ve ILO normları doğrultusunda yenileneceği ile ilgili öngörülerin tekrar edildiği göze çarpmaktadır. Bununla beraber, beş yıllık kalkınma planlarındaki en somut



icraatın 2003 yılında çıkarılan 4857 sayılı İş Kanunu olduğu görülmektedir. Ayrıca eklemek gerekir ki, altıncı beş yıllık planı ve sonrasında hazırlanan planlarda, dünyadaki küreselleşme hareketlerine vurgu yapıldığı ve küreselleşmeye bağlı olarak mevcut mevzuatın gözden geçirileceği, esnek süreli çalışmaya imkân veren düzenlemelere gidileceği belirtilmektedir.

### **2. 2. 3. 3. Orta Vadeli Program (2007–2009)**

DPT tarafından hazırlanan 2007–2009 dönemi “Orta Vadeli Program”da esnekliğe yer verildiği görülmektedir. Programda, “Makroekonomik Temel Hedefler” başlığı altında, büyüme ve istihdam ile ilgili açıklamaların, aşağıda verilen 3. maddesinde esnekliğe vurgu yapıldığı göze çarpmaktadır.

- Yeni istihdam olanakların sağlanması, esneklik ve güvence arasında dengenin sağlandığı bir işgücü piyasasının oluşturulması ve istihdam üzerindeki yüklerin azaltılması öncelikli olarak ele alınacaktır<sup>45</sup>.

### **2. 2. 3. 4. Uzun Vadeli Gelişmenin Temel Hedefleri (2001–2023)**

2001–2023 yıllarını kapsayan uzun vadeli gelişmelerin temel hedeflerine bakıldığında, yıllık programlar ve kalkınma planlarına paralel olarak esnek süreli çalışmaya ilişkin vurgulamaların yapıldığı görülmektedir<sup>46</sup>. Aşağıda, uzun vadeli gelişmelerin esneklik ile ilgili temel hedefleri üzerinde durulmaktadır.

- Şirketler kesiminde saydamlık sağlanacak; şirket yönetiminde etkinliğin artması ve şirketlerin küresel ortamda rekabet gücü kazanabilmeleri için gerekli düzenlemeler yapılacaktır.
- Çalışma hayatında işgücü piyasasına esneklik kazandırılacak, katılımcı sosyal diyalog mekanizmaları oluşturulacak, Uluslar Arası Çalışma Örgütü ve Avrupa Birliği'nin norm ve standartları dikkate alınacaktır.
- Esas ücret / yan ödeme oranının, esas ücret ağırlıklı olarak düzenlenmesine yönelik politikalar sürdürülecek, ücret-verimlilik ilişkisinin güçlendirilmesi sağlanacaktır.

<sup>45</sup> DPT, Orta Vadeli Program, s. 4.

<sup>46</sup> DPT, Uzun Vadeli Gelişmenin Temel Amaçları ve Stratejisi (2001–2023) (Erişim: <http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/viii/blm2/blm2.htm> 12.05.2005).

Yukarıda üzerinde durulan yıllık ve beş yıllık kalkınma planları, orta vadeli program ile uzun vadeli gelişmelerin temel hedefleri bir bütün olarak ele alındığında, esnek süreli çalışmanın önemli bir konu olduğu ve bu nedenle Türkiye'deki çalışma hayatına ilişkin mevzuatın buna imkân verecek şekilde düzeltilmesi, AB ülkeleri ve ILO normları ile uyumlu hale getirilmesi gerektiği ile ilgili vurgular göze çarpmaktadır. Ayrıca, 2003 yılında 4857 sayılı İş Kanunu ve bu kanun ile ilgili yönetmeliklerin çıkarıldığı belirtilmekte, mevzuatta esneklik ile ilgili çalışmalara devam edileceği vurgulanmaktadır.

### **2. 2. 3. 5. Avrupa Birliği Müktesebatının Üstlenilmesine İlişkin Türkiye Ulusal Programı**

AB Komisyonu, 1999 yılında Helsinki Zirvesi'nde ülkemizi AB'ye aday ülke olarak ilan etmiş, burada alınan kararlar çerçevesinde 8 Kasım 2000 tarihinde Türkiye'nin "Katılım Ortaklığı Belgesi"ni açıklamıştır.

Türkiye'nin adaylık sürecinde izleyeceği yol haritası niteliğinde olan ve Avrupa Konseyi'nce Mart 2001 tarihinde onaylanan Katılım Ortaklığı Belgesi, Türkiye'nin Üyeliğe hazırlık sürecinde odaklanması gereken prensipleri, öncelikleri ve orta vadeli hedefleri belirlemektedir.

Katılım Ortaklığı Belgesi'ni temel alarak AB Genel Sekreterliği'nce hazırlanan ve tam üyelik sürecinde Türkiye'nin AB'ye uyum taahhütlerini ve bunların uygulanma planlarını içeren ulusal program, 2004 yılı Mart ayı sonunda AB'ye sunulmuştur<sup>47</sup>.

AB Müktesebatının Üstlenilmesine İlişkin Türkiye Ulusal Programı birinci cildinin Sosyal Politika ve İstihdam bölümünün "İş Hukuku ve İstihdam" ana başlığının "Çalışma Hayatında Temel Düzenlemeler" alt başlığında bir durum tespiti yapılmaktadır. Yapılan bu tespite göre; "Türkiye'de esnek çalışma ile ilgili özel bir düzenleme mevcut olmayıp, sınır ötesi çalışma kavramı yasa ile tanımlanmış ve düzenlenmiş değildir." denilmektedir. Ayrıca, ulusal programın 281. sayfasında "Esnek ve standart dışı çalışmalarla ilgili yasal düzenleme çalışmalarında 97/81 sayılı Direktif dikkate alınacaktır." denilmektedir. Yine 283.

<sup>47</sup> RESMİ GAZETE, 24 Mart 2004, No: 24352 M.

sayfada da “Esnek ve/veya standart dışı çalışmayla ilgili yasal düzenlemelerin yapılması.” ile ilgili madde yer almaktadır.

Ulusal Program’ın “Sosyal Politika ve İstihdam” başlıklı 14. bölümünde, Türkiye’de çalışma hayatına ilişkin mevcut hukuki durum ve devam eden mevzuat çalışmaları hakkında bilgi verilmektedir. Daha sonra, konuyla ilgili AB müktesebatının üstlenilebilmesi için alınması gereken tedbirler ve yapılması gereken yenilik ve değişiklikler sıralanmaktadır. En son olarak da, söz konusu tedbirlere ilişkin takvimin ne olduğu ve bu değişikliklerin nasıl finanse edileceği konularında bilgi verilmektedir.

Bu çerçevede, programda esneklik ve standart dışı çalışmalarla ilgili düzenlemelerin orta vadeli, yani 2003 yılı sonuna kadar yapılacağı taahhüt edilmiştir. Ayrıca, bir önceki bölümde ayrıntıları ile incelenen 93/104/EC sayılı “Çalışma Süresi ile ilgili AB Yönergesi” ve 97/81/EC sayılı “Kısmi Süreli Çalışma” konusundaki Çerçeve Anlaşma uyum sağlanacak AB müktesebatları olarak listeye alınmıştır.

AB Müktesebatının Üstlenilmesine İlişkin Türkiye Ulusal Programında, 2003 yılına kadar yapılması taahhüt edilen çalışma sürelerinde esneklik ile ilgili kanuni düzenlemeler, taahhüt edilen sürecin sonunda yapılmıştır. Nitekim, 2003 yılında çıkarılan 4857 sayılı İş Kanunu’na baktığımızda çalışma sürelerinde esneklik ile ilgili olarak vaat edilen kanuni düzenlemelerin yapılmış olduğu görülmektedir. Ayrıca, yürürlükteki İş Kanununun çalışma süreleri ile ilgili kanuni düzenlemelerine ışık tutacak gerekli yönetmelikler de çıkarılmıştır.

AB Müktesebatının Üstlenilmesine İlişkin Türkiye Ulusal Programının Uygulanması, Koordinasyonu ve İzlenmesine Dair Karar yayımlanmıştır<sup>48</sup>. Bu kararın “Ekonomik Kriterler” başlığının “İş Gücü Piyasası” alt başlığında; küreselleşme ve bilgi toplumuna geçişin getirdiği yeni çalışma şekilleri dikkate alınarak çıkarılan İş Kanununun sağladığı yasal çerçevenin de itici gücü ile işgücü piyasasının istihdam yaratma kapasitesinin geliştirileceği ve işsizliğin azaltılacağı vurgulanmaktadır. Ayrıca, “AB Mevzuatının Türk İş Hukukuna Yansıtılması” başlığının “Bireysel ve Toplu İş Hukuku” alt başlığı altında da çalışma sürelerinde

<sup>48</sup> Resmi Gazete, 24 Temmuz 2003, No: 25178 M.

esnekliğe yer verildiği görülmektedir.

#### **2. 2. 4. Uygulama Biçimleri**

Çalışma sürelerinde esnekliğin dünyada uygulanan pek çok türü vardır. Her ülkenin kendine özgü koşullarına bağlı olarak, her ülkede farklı esnek süreli çalışma türleri görülmektedir. Aşağıda Türkiye açısından esnek süreli çalışmanın uygulama eşitleri üzerinde durulacak, çalışmaya zenginlik kazandırmak amacıyla da zaman zaman değişik ülkelerin uygulama örneklerine değinilecektir.

##### **2. 2. 4. 1. Kayan iş Süresi**

işçilerin 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. 1960'lı yılların ortalarında ilk defa Almanya'da uygulanmaya başlanan bu model, daha sonraki yıllarda İsviçre, İngiltere, Fransa, İsveç, İspanya gibi Avrupa lkelerinde de yayılmış; ABD, Kanada, Japonya gibi teknoloji devlerinde pek çok işletmede uygulamaya konmuştur<sup>49</sup>.

Tanımlamadan anlaşılabilceği gibi kayan iş süresinin “basit” ve “nitelikli” iş süresi olmak üzere iki modeli vardır.

##### **2. 2. 4. 1. 1. Basit Kayan iş Süresi**

Basit kayan iş süresinde, işçinin günlük iş süresi kesin olarak belirlenmiştir, işletmenin çalışmaya açık bulundurulduğu çalışma süresi içinde işçi, ne zaman işe başlayacağını, ne zaman işe son vereceğini kendi tayin etmektedir. Başka bir deyişle basit kayan iş süresi uygulamasında işçi, işyerinde bulunması zorunlu sabit bir zaman dilimi dışında, işe başlama, ara dinlenmesi ve işin bitim zamanını kendisi belirleyerek çalışmaya erken veya geç başlayıp, işi erken veya geç

---

<sup>49</sup>SEYYAR, Ali; “Federal Almanya’da Esnek alışma Hayatı”, (Erişim: [http://www.sosyalsiyaset.com/documents/F\\_almanyaada\\_esnek\\_calisma.htm](http://www.sosyalsiyaset.com/documents/F_almanyaada_esnek_calisma.htm) 02.08.2006).

bırakabilmektedir<sup>50</sup>.

#### 2. 2. 4. 1. 2. Nitelikli Kayan İş Süresi

Nitelikli kayan iş süresinde ise, işçi sadece işe başlama ve bitiş saatlerini değil, günlük çalışma süresinin uzunluğunu da kendisi belirleyebilme hakkına sahiptir. Günlük çekirdek süre burada da muhafaza edilmekle birlikte; günlük çalışma fazlasını ve eksikliğini belirli bir zaman dilimi içinde (hafta, ay) daha az ya da fazla çalışma suretiyle “denkleştirme” olanağına sahiptir. Bu şekilde işçi çalışılmayan süreleri zaman içinde telafi ederken fazla çalışma ücreti isteyememekte, fakat fazla çalışılan süreleri de serbest zaman olarak kullanabilmektedir.

Ülkemizde kayan iş süresinin uygulanmasına bir engel bulunmamaktadır.1475 sayılı eski İş Kanunu kayan iş sürelerine ilişkin bir düzenleme içermemekle beraber, kayan iş süresinin uygulanmasını engelleyen bir düzenleme de içermemekteydi (1475 sayılı İş Kanunu madde 61 ve 64). Ancak, 4857 sayılı İş Kanunu iş süreleri ile ilgili bir düzenleme getirmiştir. Kanunun 63. maddesinde yer alan bu düzenlemeye göre; “genel bakımdan çalışma süresi haftada en çok kırk beş saattir. Aksi kararlaştırılmamışsa bu süre, işyerlerinde haftanın çalışılan günlerine eşit ölçüde bölünerek uygulanır. Tarafların anlaşması ile haftalık normal çalışma süresi, işyerlerinde haftanın çalışılan günlerine, günde on bir saati aşmamak koşulu ile farklı şekilde dağıtılabilir. Bu halde, iki aylık süre içinde işçinin haftalık ortalama çalışma süresi, normal haftalık çalışma süresini aşmaz. Denkleştirme süresi toplu iş sözleşmeleri ile dört aya kadar artırılabilir. Çalışma sürelerinin yukarıdaki esaslar çerçevesinde uygulama şekilleri, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından hazırlanacak bir yönetmelikle düzenlenir. Sağlık kuralları bakımından günde ancak yedi buçuk saat ve daha az çalışılması gereken işler, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı ile Sağlık Bakanlığı tarafından müştereken hazırlanacak bir yönetmelikle düzenlenir” denilmektedir. Ayrıca 06.04.2004 tarihli, 25425 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan İş Kanununa İlişkin Çalışma Süreleri Yönetmeliğine göre de; “Genel bakımdan çalışma süresi haftada en çok kırk beş saattir. Aksi kararlaştırılmamışsa bu süre, işyerlerinde haftanın

---

<sup>50</sup> EYRENCİ, Öner; “Türkiye’de Çalışma Sürelerinin Esnekleştirilmesi”, Çalışma Hayatında Esneklik Çeşme Altınyunus 27–31 Ekim- 1993, Yaşar Eğitim ve Kültür Vakfı Yayını, İzmir, 1994, s. 164; EKMEKÇİ, Ömer; “İşin Düzenlenmesinde Esneklik Arayışları”, Çalışma Hayatında Esneklik ve İş Hukukuna Etkileri, İş Hukukuna İlişkin Sorunlar ve Çözüm Önerileri 2000 Yılı Ekim Toplantısı, 5–6–7 Ekim–2000, Ortaköy-İstanbul, 2001, s. 80.

çalışılan günlerine eşit ölçüde bölünerek uygulanır. Haftanın iş günlerinden birinde kısmen çalışılan işyerlerinde, bu süre haftalık çalışma süresinden düşüldükten sonra, çalışılan sürenin çalışılan gün sayısına bölünmesi suretiyle günlük çalışma süreleri belirlenir. Günlük çalışma süresi her ne şekilde olursa olsun 11 saati aşamaz. Bir işçinin bu sınırları aşan sürelerle çalıştırılmasında;

a) 4857 sayılı İş Kanununun 41, 42 ve 43 üncü maddeleri,

b) 79 sayılı Milli Korunma Suçlarının Affına, Milli Korunma Teşkilat, Sermaye ve Fon Hesaplarının Tasfiyesine ve Bazı Hükümler İhdasına Dair Kanunun altıncı maddesi hükümleri uygulanır<sup>51</sup>. Tarafların yazılı anlaşması ile haftalık normal çalışma süresi, işyerinde haftanın çalışılan günlerine günde on bir saati aşmamak koşuluyla farklı şekilde dağıtılabılır. Bu halde, yoğunlaştırılmış iş haftası veya haftalarından sonraki dönemde işçinin daha az sürelerle çalıştırılması suretiyle, toplam çalışma süresi, çalışması gereken toplam normal süreyi geçmeyecek şekilde denkleştirilir. Denkleştirme iki aylık süre içinde tamamlanacak, bu süre toplu iş sözleşmeleri ile dört aya kadar artırılabilir. Parça başına, akort veya götürü gibi yapılan iş tutarına göre ücret ödenen işlerde de bu Yönetmeliğin denkleştirmeye ilişkin hükümleri uygulanır. Denkleştirme dönemi içinde günlük ve haftalık çalışma süreleri ile denkleştirme süresi uygulamasının başlangıç ve bitiş tarihleri işverence belirlenir<sup>52</sup> şeklinde bir düzenleme yer almaktadır.

Yukarda verilen mevzuat düzenlemelerinde açıkça görüldüğü üzere, 4857 sayılı İş Kanunu kayan iş sürelerinin uygulanmasına açıkça cevaz vermiş, günlük ve haftalık ortalama çalışma süresini belirlemiştir. Kanunda bu düzenlemelere ilaveten ara dinlenmelere de yer verilmiştir. Buna göre ara dinlenmesi, “Günlük çalışma süresinin ortalama bir zamanında o yerin gelenekleri ve işin gereğine göre ayarlamak suretiyle işçilere;

a) Dört saat veya daha kısa süreli işlerde on beş dakika,

b) Dört saatten fazla ve yedi buçuk saate kadar (yedi buçuk saat dâhil) süreli işlerde yarım saat,

c) Yedi buçuk saatten fazla süreli işlerde bir saat, ara dinlenmesi verilir. Bu dinlenme süreleri en az olup aralıksız verilir. Ancak bu süreler, iklim, mevsim, o yerdeki gelenekler ve işin niteliği göz önünde tutularak sözleşmeler ile aralı olarak

<sup>51</sup> İş Kanununa İlişkin Çalışma Süreleri Yönetmeliği madde 4.

<sup>52</sup> İş Kanununa İlişkin Çalışma Süreleri Yönetmeliği madde 5.

kullanılabilir. Dinlenmeler bir işyerinde işçilere aynı veya değişik saatlerde kullanılabilir. Ara dinlenmeleri çalışma süresinden sayılmaz” şeklinde karşımıza çıkmaktadır.

4857 sayılı İş Kanuna göre pazar ve resmi tatil günlerinde 24 saat çalışma yasağı getirilmiş olmakla beraber<sup>53</sup>; pek çok istisnaya da yer verilmiştir<sup>54</sup>. Pazar günü çalışmak zorunda olanların gelecek iki hafta, resmi tatil günlerinde çalışmak zorunda kalanların ise gelecek 4 hafta içinde herhangi sair bir günde dinlenerek telafi edebilecekleri hükme bağlanmıştır<sup>55</sup>. Yine toplu iş sözleşmeleriyle bazı şartlarla bu esaslara aykırı düzenlemeler yapabilme imkânı da sağlanmıştır<sup>56</sup>.

#### **2. 2. 4. 1. 3. Kayan Esnek Çalışma Sürelerinin Olumlu ve Olumsuz Yanları**

Kayan esnek çalışma süreleri işçilere önemli kolaylıklar sağlamaktadır. İşçi bu yolla biyolojik temposuna göre erken veya geç kalkmakta, işe başlama saatlerinin farklı saatlerde tespiti mümkün olmakta, ev ve sosyal yaşantısı ile örneğin eğitimi için zaman ayırma imkânı doğmaktadır<sup>57</sup>. Bu suretle, yoldaki vakit kayıpları ortadan kalkmakta, işçilerin devamsızlıkları azalmakta ve verimlilikleri artmaktadır. İşçinin ise geç gelmesi sebebiyle doğan fazla çalıştırma yapma zorunluluğu ortadan kalkmakta ve bu şekilde daha fazla ücret ödenmemektedir.

Buna karşılık, sistemin olumsuz pek çok yanı da mevcuttur. Kayan esnek çalışma saatleri sistemine geçiş döneminde ve sistemin işleyişi esnasında işletmenin masraflarında bir artış görülecektir. İlk önce bu sisteme geçişte gerekli organizasyon kurulacak, bunun içinde bir idare grubu oluşturulacaktır. Öte yandan işletme çok daha uzun bir süre açık tutulacak, genel işletme giderlerinde önemli bir artış meydana gelebilecektir<sup>58</sup>.

Ayrıca, bu tür çalışma bant üretimin yapıldığı veya nispeten kısa bir zaman dilimi içinde çalışma yapılan yerler için pek uygun bir model değildir. Daha çok büro hizmetlerine ya da iş süresini iş yüküne göre ayarlayabilme imkânına sahip işyerleri

<sup>53</sup> İş Kanununa İlişkin Çalışma Süreleri Yönetmeliği madde 9.

<sup>54</sup> İş Kanununa İlişkin Çalışma Süreleri Yönetmeliği madde 10.

<sup>55</sup> İş Kanununa İlişkin Çalışma Süreleri Yönetmeliği madde 11.

<sup>56</sup> İş Kanununa İlişkin Çalışma Süreleri Yönetmeliği madde 12.

<sup>57</sup> EKONOMİ, Teknolojik ve Ekonomik Gelişmeler, a. g. m. , s. 193.

<sup>58</sup> EKONOMİ, Teknolojik ve Ekonomik Gelişmeler, a.g. m. , s. 194.

için uygun olabilir. Aslında bu tür çalışma daha çok işçilerin yararınadır. İşçiye kişisel hayat tarz ve zamanını ayarlama, işçiyi aile hayatının ihtiyaçlarına daha kolay cevap verebilme imkânı sağlamaktadır. Mamafih bu durumdan mutlu olan işçinin işyeri verimine olumlu katkısı da göz ardı edilemez<sup>59</sup>.

Çalışanların daha az bir zaman ve belirli olmayan saatlerde de işletmede bulunmaları sebebiyle müşterilerle ve personel arasında bir haberleşme problemi ortaya çıkmaktadır. Bu problem özellikle işyeri çalışanları arasında haberleşmenin özel bir yer arz ettiği hizmet sektöründe önem kazanmaktadır. Düzenliliğin ve dakikliğin önem kazandığı birtakım işlerde de bu sistemi uygulamak oldukça güçtür.

Kısaca kayan esnek çalışma zamanlarına ilişkin bir sistemin işleyişinde başlıca üç sorun gündeme gelmekte ve sistemin sağlıklı bir biçimde işleyişi bu problemlerin ne oranda çözüldüğüne bağlı bulunmaktadır. Bunlar, sistemin programlanması, çalışanların minimum düzeyde de olsa denetlenmesi ve iletişimidir.

#### **2. 2. 4. 2. Vardiyalı Çalışma**

Esnek iş süreleri içinde en eski modeli oluşturmaktadır. Bugün de hemen her ülkede yaygın biçimde uygulanmaktadır. Burada bir işyerindeki nispeten uzun çalışma süresi iki ya da daha fazla işçi grupları arasında birbirini takip eden başlama ve bitiş saatleriyle bölünmektedir. Vardiya sürelerinin farklı uzunlukta, gece ya da hafta sonuna rastlaması da mümkündür. Hatta, birbiri içine giren ya da kesişen vardiya süresi de olabilir. Genelde aralıksız çalışma yapılması gereken işlerde vardiya çalışması yapılır. Hemen, hemen yalnızca işverenin çıkarlarına hizmet etmektedir. Aslında vardiya çalışmasında işletme içi esnekleşme söz konusu olup, kişisel esnekleşmeden söz edilemez.

Vardiyalı çalışma Türk İş Hukuku'na yabancı bir uygulama değildir. İhtiyaç duyulan işletmelerde öteden beri vardiyalı çalışma yapıldığı bilinmektedir. İş süreleri ile ilgili hükümlere uyulmak şartıyla, işletmede birkaç posta halinde çalışılmasına bir engel yoktur. Esasen Postalar Halinde işçi Çalıştırılarak Yürütülen İşler Hakkında bir Tüzük, bir de yönetmelik yürürlüktedir.

---

<sup>59</sup> TUNCAY, Esnekleşmenin Değişik Boyutları, a. g. m. , s. 211.



Vardiyalı çalışmayı, yukarıda anlatılan kayan iş süresi konusunda olduğu gibi basit ve nitelikli olmak üzere iki kısma ayırarak incelemek mümkündür.

#### **2. 2. 4. 2. 1. Basit Vardiyalı Çalışma**

Basit vardiyalı çalışma eski bir çalışma modelini oluşturmaktadır. Aralıksız çalışma yapılması gereken işlerde basit vardiya çalışması yapılır. Basit vardiyalı çalışma, bu gün pek çok ülkede, değişik alanlarda ve çok yaygın olarak kullanılmaktadır. Burada, bir işyerindeki çalışma süresi iki veya daha fazla işçi grupları arasında birbirini takip eden başlama ve bitiş süreleriyle bölünmektedir. Vardiya süreleri genelde sabittir. Basit vardiyalı çalışma daha çok işverenin işine yaramaktadır<sup>60</sup>.

#### **2. 2. 4. 2. 2. Nitelikli Vardiyalı Çalışma**

Nitelikli vardiyalı çalışmada, vardiya süreleri esnek bir yapıya sahiptir. Bir başka deyişle, çalışma süreleri basit vardiyalı çalışmada olduğu gibi sabit değildir. Ayrıca buradaki vardiyalı çalışmada, işyerinde aralıksız çalışmanın zorunlu olması diye bir husus yoktur, işveren ve işçilerin karşılıklı menfaatleri doğrultusunda vardiyaların süresi, sayısı ve değişkenliği söz konusudur. Nitelikli vardiyalı çalışma gece-gündüz, hafta içi-hafta sonu, bayram ve tatillere denk gelebilir. Nitelikli çalışma vardiyaları katı olmadığından, vardiyalar arasında çalışanların sayısal esneklik ve hareketliliği de söz konusudur<sup>61</sup>.

İşyerinde üretim kapasitesinde bir artışın planlandığı dönemlerde veya vardiya işçilerinin de kısa süreli çalışmak istemeleri halinde yararlı olan bu sistemde katı iki ya da sekiz saatlik üç vardiya sistemleri yerine kayan esnek vardiya sistemleri uygulanmaktadır. Öte yandan, çok sayıda kısmi süreli vardiya grupları oluşturularak, bu grupların çalışma süreleri yan yana yerleştirilmek suretiyle işyerlerindeki vardiya çalışmasında bir bütün oluşturulmaktadır<sup>62</sup>.

#### **2. 2. 4. 2. 3. Vardiyalı Çalışmanın Olumlu ve Olumsuz Yanları**

Vardiyalı çalışma aralıksız devam etmesi gereken işlerde çok eskilerden beri uygulana gelen, hem işçi hem de işveren açısından faydaları olan bir çalışmadır.

<sup>60</sup>TUNCA Y, Esnekleşmenin Değişik Boyutları, a. g. m. , s. 212.

<sup>61</sup>GÜZEL, İş Hukukunda, a. g. m. , s. 212-213.

<sup>62</sup>EKMEKÇİ, a. g. m. , s. 81.

Fakat oldukça esnek diye tabir edebileceğimiz nitelikli vardiyalı çalışmasında hem işçi hem de işveren için uygulanması, işlerin takibi, çalışma süreleri ve bu sürelere ait ücretlerin hesaplanması, işletmenin ürettiği mal veya hizmetlerine yönelik müşteri talepleri, çalışanların etkin yönetilmesi gibi konularda sorunlar yaşanabilir.

#### **2. 2. 4. 3. Telafi Edici Çalışma ve Telafi Edici Dinlenme**

Telafi edici çalışmayı, telafi edici çalışma ve telafi edici dinlenme şeklinde ikiye ayırmak mümkündür. Konu bu yönü ile aşağıda ele alınıp incelenmektedir.

##### **2. 2. 4. 3. 1. Telafi Edici Çalışma**

Telafi çalışması, işçinin ekstradan aldığı tatil (örneğin iki tatil günü arasındaki gün) gününün veya işverenden izin alarak çalışmadan geçirdiği günlere ait çalışma süresinin, taraflar arasında anlaşmayla saptanan belirli bir dönemde çalışılarak telafi edilmesidir.

Telafi çalışması uygulamada çok ihtiyaç duyulan bir çalışma şekli olarak ortaya çıkmaktadır. Burada söz konusu olan durum, iki tatil günü arasında kalan işgününde ya da zorlayıcı bir nedenle üretimin durması sonucu, hatta işçinin işverenden izin alıp çalışmadığı günlerde kaybedilen çalışma sürelerinin belli bir zaman dilimi (hafta, ay) içinde fazla çalışma yaparak telafisidir<sup>63</sup>. Ancak, bu durumda yapılan fazla çalışma “zamlı ücrete” hak kazandırmaz.

Telafi edici çalışmanın 4857 sayılı yeni İş Kanununda düzenlenmiş olması, Türk çalışma hayatı açısından son derece önemlidir. Çünkü telafi edici çalışma türü, esnek süreli çalışma türlerinin en yaygın olarak kullanılan türlerden birisidir.

1475 sayılı İş Kanununda bu konu ile ilgili bir düzenleme yapılmamıştı. Fazla çalışmaya ilişkin katı kurallar karşısında, telafi edici çalışmanın uygulanması tereddütlü bir durum arz etmekteydi. Hatta günlük yasal çalışma sürelerini aşan çalışmalar fazla çalışma olarak kabul edildiğinden, 1475 sayılı İş Kanunu telafi edici çalışmaya tamamen kapalıydı denilebilir. Ancak 4857 sayılı yeni İş Kanunu telafi edici çalışma ile ilgili açık bir düzenleme getirmiştir. Yeni İş Kanunu'nun 64.

---

<sup>63</sup> Ayrıntı için bkz. ARICI, a. g. e. , s. 85–86; AKYİĞİT Ercan, İş Kanunu Şerhi, Ankara, 2001, s. 1390; AKYİĞİT, Ercan; İş Hukuku, Ankara, 2002, s. 235; AKYİĞİT, Ercan; Yeni Mevzuata Göre Hazırlanmış İş Hukuku, Ankara, 2003, s. 278.

maddesine 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 ya da 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. Telafi çalışmaları, günlük en çok çalışma süresini aşmamak koşulu ile günde üç saatten fazla olamaz. Tatil günlerinde telafi çalışması yaptırılamaz.” denilmektedir.

#### **2. 2. 4. 3. 2. Telafi Edici Dinlenme**

Avrupa ve Amerika'da, telafi edici dinlenme modeli yaygın bir şekilde uygulanmaktadır. Bu modelde işçiye fazla çalıştığı saatlerin ya da günlerin karşılığı (işçi razı olursa) serbest zaman ile bir yoğunlaştırılmış iş haftasından söz edilebilir. Bununla birlikte yoğunlaştırılmış iş haftası İş Kanunu madde 72/a ve Haftalık İş Günlerine telafi edilmekte fakat fazla çalışma ücreti ödenmemektedir. 1964 tarihli İsviçre İş Kanununun 9. ve 10. maddesi haftalık azami çalışma süresini 45 ya da 50 saat olarak tespit ettikten sonra hafta içinde bu sınırlar içinde kalınarak günlük çalışma süresinin istenildiği gibi düzenlenebileceğini öngörmüş bulunmaktadır<sup>64</sup>.

Çekoslovakya'da 01.01.1990'da yürürlüğe giren Esnek İş Süreleri Hakkında Kararname, verimi arttırmayı, çalışılmayan zamanı ve fazla mesaiyi azaltma amacıyla çıkarılmıştır. Kararname, işçiye günlük belirli çekirdek iş süresi içinde işe başlama ve bitirme saatini kendi belirleme yetkisi tanımaktadır. Hatta, işçi bir ya da dört haftalık bir azami zaman dilimi içinde normal çalışma süresini aşmamak üzere günlük çalışma süresini dahi kendisi belirleyebilmektedir. Fazla çalışma ancak azami çalışma dilimi aşılsa söz konusu olmaktadır. Şu kadar ki, bu düzenlemeler zorunlu olmayıp işletme çıkarları, işgücü arzı gibi nedenler göz önünde tutularak toplu iş veya hizmet sözleşmeleriyle kararlaştırılabilmektedir<sup>65</sup>.

Böyle bir durumda günlük çalışma süresi aşılmış dahi olsa bu fazla çalışma sayılmaz. İsviçre İş Kanunu'na dayanarak çıkarılan bir tüzük de fazla dinlenmeye karşılık telafi çalışması veya fazla çalışma yerine telafi dinlenmesi verilebileceğini, ancak bu olanakların Önceki ya da sonraki 14 haftalık bir süre içinde

<sup>64</sup> TUNCAY, Esnekleşmenin Değişik Boyutları, a. g. m. , s. 212.

<sup>65</sup> TUNCAY, Esnekleşmenin Değişik Boyutları, a. g. m. , s. 212–213.

kullanılabileceğini öngörmüş bulunmaktadır (madde 11–13). Almanya'da da 1994 tarihli Çalışma Süreleri Kanunu'nda bu konuda kapsamlı hükümler getirilmiş bulunmaktadır<sup>66</sup>.

Türkiye'de, yürürlükte bulunan 4857 sayılı İş Kanunu, telafi edici çalışma ile ilgili düzenleme getirmiş, fakat telafi edici dinlenme ile ilgili açık bir düzenleme getirmemiştir. Ancak 4857 sayılı İş Kanununun 64. maddesine bakıldığında, telafi edici dinlenmenin, telafi çalışması içindeki düzenlemede yer aldığını ve biraz daha ileri giderek, kanunun ilgili maddesinin telafi edici dinlenmeyi mümkün kıldığını söylemek yanlış olmaz<sup>67</sup>. Nitekim İş Kanunu 64. maddeye 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 ya da 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. Telafi çalışmaları, günlük en çok çalışma süresini aşmamak koşulu ile günde üç saatten fazla olamaz. Tatil günlerinde telafi çalışması yaptırılamaz.” şeklinde bir açıklama getirmektedir. Bu açıklamanın sonucunda, Türkiye'de telafi edici dinlenmenin yapılabileceği söylenebilir.

#### 2. 2. 4. 4. Sıkıştırılmış İş Haftası

Toplam haftalık iş süresinin klasik 5 veya 6 işgününe değil, daha az sayıda (örneğin 3 veya 4) işgününe sıkıştırılmak suretiyle uygulanmasını ifade etmektedir. Örneğin, haftalık 40 saat olan çalışma süresinin 4 işgününe sıkıştırılmasında olduğu gibi. Sıkıştırılmış ya da Yoğunlaştırılmış iş haftası çalışılan günlere eşit şekilde bölünebileceği gibi farklı şekilde de bölünebilir. Yahut aylık çalışmanın 10–15 güne sıkıştırılmasında olduğu gibi “yoğunlaştırılmış iş ayı” şeklinde de uygulanabilir<sup>68</sup>.

Yoğunlaştırılmış iş haftası, haftalık iş süresinin, normal şartlar altında işçinin çalışması gereken 5 veya 6 işgününe değil, daha az sayıda işgününe sıkıştırılmak suretiyle dağıtılmasını ifade etmektedir. Yoğunlaştırılmış iş haftası uygulamada

<sup>66</sup> TUNCAY, Esnekleşmenin Değişik Boyutları, a. g. m. , s. 212–213.

<sup>67</sup> Ayrıntı için bkz. SOYER, Polat; “4857 Sayılı Yeni İş Kanununun Ücret, İşin Düzenlenmesi, İş Sağlığı ve Güvenliğine İlişkin Bazı Hükümleri Üzerine Düşünceler”, 4857 Sayılı Yeni İş Kanunu Değerlendirme Konferans Notları, Türk-İş, Bolu 12–13 Temmuz, Ankara, 2003, s. 30; DEMİR, Fevzi; “Yeni İş Kanunu ve Çalışma Yaşamı”, Mercek, Sa: 31, Temmuz 2003, s. 117.

<sup>68</sup> TUNCAY, Esnekleşmenin Değişik Boyutları, a. g. m. , s. 213.

haftalık iş süresinin sıkıştırılan iş günlerine eşit bir şekilde bölünmesinin yanında, günlük iş sürelerinin farklı şekilde dağıtılması veya 15 günlük ya da aylık toplam iş süresinin, örneğin 10 veya 20 güne toplanması şeklinde çeşitlendirilmektedir<sup>69</sup>.

Haftalık çalışma sürelerinin azaltılması ve özellikle, bilgi ve iletişim teknolojisinin çalışma hayatına girmesiyle görülen “tele-çalışma”<sup>70</sup> ile ortaya çıkan, birden fazla işletmece ortaklaşa kurulan ve birden çok işyerine bağlı işçilerin hizmet gördükleri “komşu büro”lardan her bir işverenin işçisinin tam ve verimli yararlanabilmesine olanak sağlamak bu tür çalışmayı gerekli kılmıştır.

Yoğunlaştırılmış iş haftası işçiye daha fazla serbest zaman sağlamaktadır. Böylelikle işçi, kendi ailesine daha fazla zaman ayırabilmekte, kısa süreli tatillere çıkabilmekte, değişik sosyal etkinliklere katılabilmektedir.

İngiltere'de 19. asrın ortalarından itibaren, ABD'de ise 2. Dünya Savaşı sıralarında uygulanmaya başlanmış olan yoğunlaştırılmış iş haftası işçiye serbest zaman sağlıyorsa da günlük çalışma sürelerinin çok uzun olması, işçi sağlığı ve iş güvenliği açısından eleştirilmektedir<sup>71</sup>.

Bu tür çalışma Hukukumuzda sınırlı bir uygulama alanı bulabilir. Çünkü İş Kanunlarımızda iş süreleri ile ilgili hükümler nispi emredici hükümler olup, bu sürelerin artırılması mümkün değildir. Bu yüzden sıkıştırılmış iş haftası, ancak İş Kanununun fazla çalışma hükümleri dâhilinde uygulanması mümkün olabilmektedir. Nitekim 4857 sayılı İş Kanunu madde 59/2'de, “ tarafların anlaşması ile haftalık çalışma süresi, işyerinde haftanın çalışılan günlerine, günde 11 saati aşmamak koşulu ile farklı şekilde dağıtılabilir” denilmektedir. Ayrıca, aynı maddenin birinci fıkrasında da haftalık çalışma süresinin 45 saat olduğu vurgulanmaktadır. Bu yasal düzenlemeler dikkate alınıp da bir hesaplama yapıldığında, haftalık çalışma sürelerinin en fazla 4 güne sığdırılabileceği söylenebilir. Oysa ki, bu mevzuat hükmü işçi ve işverene yeteri kadar esnek hareket edebilme imkânı tanımamaktadır. Bu nedenle, uygulamada zaman zaman bu yasal düzenlemenin dışına çıkılarak çalışma yapılmaktadır. Örneğin; bayramlarda ve benzeri önemli günlerde işletmenin ürettiği

---

<sup>69</sup> ARICI, a. g. e. , s. 86- 87.

<sup>70</sup> ARICI, a. g. e. , s. 90.

<sup>71</sup> TUNCAY, Esnekleşmenin Değişik Boyutları, a. g. m. , s. 213.

mal veya hizmete aşırı talep olabilmektedir. Böyle günlerde işçiler işyerlerinde, günlük kanuni azami çalışma süresinin çok üzerinde çalışmaktadırlar.

#### 2. 2. 4. 5. Çağrı Üzerine Çalışma

Kısmi süreli çalışmanın özel bir şekli olan çağrı üzerine çalışma, “kapasiteye bağlı değişken iş süresi” (Kapazitatsorientierte Variable Arbeitszeit-KAPOVAZ) olarak da adlandırılmaktadır<sup>72</sup>. Bu tür çalışma şeklinin yeni olmadığı, özellikle 70'li yıllarda uygulamanın hızla arttığı ve 1986 yılı sonu itibarıyla Almanya'da kısmi süreli çalışanların %10'una tekabül eden toplam 1,4 milyon kişinin çağrı üzerine çalışma ilişkisi içinde bulunduğu ifade edilmektedir<sup>73</sup>. Bu gelişme, arz ve talep boyutlarının bilgisayar yardımıyla tam olarak hesaplanabilmesi sayesinde mümkün olmuştur. Bunun sonucu olarak üretim ve personel planlaması yapılabilen, işçileri geleneksel tam gün çalıştırma veya işin yan yana veya arka arkaya yarım gün çalışma ile bölünmesi yerine, talebin az olduğu dönemde, koşullara bağlı olarak iş sürelerinin azaltılması veya aksine sadece talebin arttığı dönemlerde çağrı üzerine çalıştırma olanaklı hale gelmektedir<sup>74</sup>.

Çağrı üzerine çalışma iki türlü ortaya çıkabilir: Taraflar ya önceden belirli bir süre içinde (hafta, ay, yıl) işçinin toplam ne kadar süre çalışacağını (çalışma süresini) saptarlar. Burada işverene, işçinin iş edinimini ne zaman yerine getireceğine süre içinde toplam ne kadar süre tanınmaktadır; ya da işçinin belirlenen süre içinde toplam ne kadar süre ve ne zaman çalışacağı belirleme hakkı tamamen işverene tanınabilir.

Çağrı üzerine çalışma ilişkisinde işçi ve işverenin haftalık, aylık veya yıllık belirli çalışma süresini önceden belirlemeleri gerekmektedir. Belirlenen bu çalışma süresi çerçevesinde işverenin, işçiden iş görme borcunu yerine getirmesini çağrı yoluyla talep hakkı vardır. Sözleşme özgürlüğü gereği, çalışma süresinin uzunluğunu taraflar serbestçe saptayabilirler<sup>75</sup>.

<sup>72</sup> EYRENCİ, Türkiye’de Çalışma, a. g. m. , s. 166.

<sup>73</sup> EYRENCİ, Türkiye’de Çalışma Sürelerinin Esnekleştirilmesi, a.g. m. , s. 166.

<sup>74</sup> EYRENCİ, Türkiye’de Çalışma Sürelerinin Esnekleştirilmesi, a.g. m. , s. 166.

<sup>75</sup> Ayrıntı için bkz. “Yeni İş Kanunu Neler Getiriyor”, İşveren Dergisi, Mayıs 2003, s. 2–3; PERVER Ziya, “ İş Kanunu (1475) Öldü, Yaşasın (4857) İş Kanunu “ , Zaman Gazetesi, 14.06.2003, s. 5; “Çağrı Üzerine Çalışma Nedir?”, Kobi Finans Dergisi, (Erişim: [www.kobifinans.com.tr/article/view/60282/1/269](http://www.kobifinans.com.tr/article/view/60282/1/269) 12.04.2005) ; “Yeni İş Kanunu Neler Getirdi?” (Erişim: [www.alomaliye.com/yeni\\_is\\_kanunu\\_neler\\_getirdi.htm](http://www.alomaliye.com/yeni_is_kanunu_neler_getirdi.htm) 06.01.2006).

Çağrı üzerine çalışma, son zamanlarda özellikle otel, lokanta ve eğlence iş kolunda yaygınlaşması ve yargı kararlarına da yansımış olmasına rağmen, ülkemizde henüz sıra dışı düzeyde olan bir atipik çalışma ilişkisidir. Kısmi süreli iş sözleşmelerinin özel bir uygulama şekli olan çağrı üzerine çalışmayı düzenleyen 4857 sayılı İş Kanununun 14. maddesi, Alman “ İstihdamı Teşvik Yasası” hükümleri dikkate alınarak düzenlenmiştir. Maddede önce, çağrı üzerine çalışmanın bir tanımı yapılmış ve TBMM’nde yapılan bir ekleme ile, çağrı üzerine çalışma sözleşmesinin yazılı yapılması öngörülmüştür. Buna göre, taraflar arasında kurulan iş ilişkisinin çağrı üzerine çalışma ilişkisi olduğu yazılı bir sözleşme ile kanıtlanamayan hallerde, hukuki ilişkinin iş görme ediminin işverenin çağrısı ile olamayıp, farklı şekilde kararlaştırılmamışsa, haftalık çalışma süresinin yirmi saat belirlenmiş sayıldığı normal bir kısmi süreli ilişki olduğunun kabulü gerekir<sup>76</sup>.

14’üncü maddenin 2’nci fıkrasına göre, “ hafta, ay veya yıl gibi bir zaman dilimi içinde işçinin ne kadar süreyle çalışacağını belirlemedikleri takdirde, haftalık çalışma süresi yirmi saat (taslakta on saat idi) çalıştırılmış sayılır”. Böylece Kanun, işçinin belirlenen süre içinde toplam ne kadar süre ve ne zaman çalışacağını belirleme hakkının tamamen işverende olduğu çağrı üzerine çalışmayı kabul etmemiştir. Alman Federal İş Mahkemesi de, hem çalışma süresinin hem de çalışma zamanının işveren tarafından saptanmasını işçinin feshe karşı korunmasının bir dolanımı olarak görmüştür. Hükümde yer alan “ haftalık yirmi saatlik süre” nispi emredici, yani asgari çalışma süresi değil, tamamlayıcı (yedek) hukuk kuralı niteliğindedir. Taraflar, yazılı yapacakları sözleşmede, yirmi saatin üzerinde bir çalışma süresi kararlaştırabilecekleri gibi, yirmi saatin altında da, örneğin, 10 veya 5 saatlik haftalık çalışma süresi de kararlaştırabilirler. Yine Hükme göre, çağrı üzerine çalıştırılmak için belirlenen sürede işçi fiilen çalıştırılmasa dahi ücrete hak kazanır.

Öte yandan, İş Kanunu madde 14/3’de; işçinin uzun bir yol kat ederek çok kısa bir fiili çalışma yapmak suretiyle serbest zamanının bölünmesini engellemek amacıyla, tarafların günlük çalışma süresini sözleşmede önceden kararlaştırmadıkları takdirde, işverenin işçiyi her seferinde günde en az dört saat üst üste (kesintisiz =sürekli) çalıştırmak zorunda olduğu hüküm altına alınmıştır. Nihayet, çağrı üzerine çalışmada işçi göreceği işin çıkmasından işverenin çağrısı ile

---

<sup>76</sup> EYRENCİ, Türkiye’de Çalışma Sürelerinin Esnekleştirilmesi, a.g. m. , s. 166.

haberdar olacağından, işverenin kısa bir süre içinde işçiyi çağırması, özellikle işçi başka bir işverene bağlı olarak da çalışıyorsa, önemli sorunlar yaratabilir. İşte bu nedenle, yasa işçinin işe çağrılmasının, sözleşmede aksi kararlaştırılmadıkça, en az dört gün önceden yapılmasını öngörmüştür. Süreye uygun çağrı üzerine işçi iş görme edimini yerine getirmekle yükümlüdür<sup>77</sup>. Belirtelim ki, hükümde yer alan, günde en az dört saatlik kesintisiz çalıştırma süresi ve en az dört gün önceden çağrı yapılması kuralları da yedek hukuk kurallarıdır ve sözleşme özgürlüğü gereği taraflar söz konusu hususları sözleşmede serbestçe düzenleyebilirler.

Kısmi süreli ya da çağrı üzerine iş sözleşmesi ile çalışanlar yıllık ücretli izin hakkından tam süreli çalışanlar gibi yararlanır ve farklı işleme tabi tutulamaz. Kısmi süreli ya da çağrı üzerine iş sözleşmesi ile çalışanlar iş sözleşmeleri devam ettiği sürece her yıl için hak ettikleri izinleri, bir sonraki yıl izin süresi içine isabet eden kısmi süreli iş günlerinde çalışmayarak kullanır. Yukarıdaki esaslara göre izine hak kazanan kısmi süreli ya da çağrı üzerine çalışan işçilerle tam süreli çalışan işçiler arasında yıllık izin süreleri ve izin ücretleri konularında bir ayırım yapılamaz<sup>78</sup>.

Bu iş ilişkisi ile işveren sadece işin yoğun olduğu dönemlerde işçi çalıştırarak maksimum derecede verimlilik ve fayda elde etmektedir. Bu sayede işyerindeki pasif işsizlik ortadan kalkmakta ve önemli bir mali yükten kurtulmaktadır. Gene işverenler bu metotla normal çalışma şartları altında istihdam edemeyecekleri yüksek nitelikli işgücünden faydalanma imkânı bulmaktadırlar.

Buna karşılık bu ilişki de, işçinin her an işverenin emrini yerine getirmeye hazır durumda beklemesinin gerekmesi açısından eleştirilmiştir. Gerekli koruyucu yasal düzenlemeler yapılmadığı takdirde, işçinin ne zaman ve ne kadar bir süre için çağrılacağını önceden bilmesi ve işlerini ona göre ayarlaması mümkün olmayacaktır. Ayrıca bu çalışma ilişkisi içinde işçilerin ara dinlenmeleri, ücretli bayram ve hafta tatilleri gibi hakları söz konusu olmayacaktır.

#### **2. 2. 4. 6. Yıllık İş Süresi**

Periyodik olarak yılın belirli dönemlerinde iş hacminin arttığı veya asgari düzeye indiği bazı işyerlerinde, ortalama iş süresi bir yıllık dönem içinde yapılan tam

<sup>77</sup> EYRENCİ, Öner; “4857 Sayılı Yeni İş Kanunu”, İşveren Dergisi, Temmuz 2003, s. 5–6.

<sup>78</sup> Yıllık Ücretli İzin Yönetmeliği, madde 13.



ve fazla çalışmalar ile asgari çalışma süreleri dengelenmek suretiyle hesap edilmektedir. Bu tür çalışmada işçinin ücretli fiilen çalışılan süreye göre değil, ortalama iş süresine göre ve daha ziyade maktu aylık ücret olarak belirlenmektedir; bu şekilde asgari çalışma dönemlerinde işçinin ücretinde bir azalma olmamaktadır.

4857 sayılı İş Kanunu madde 63'e göre; tarafların anlaşması ile haftalık çalışma süresinin, işyerinde haftanın çalışılan günlerine, günde 11 saati aşmamak koşulu ile farklı şekillerde dağıtılabileceği ve bu halde iki aylık süre içinde işçinin haftalık ortalama çalışma süresini aşamayacağı, ayrıca toplu iş sözleşmeleri ile bu sürenin 4 aya kadar uzatılabileceği belirtilmektedir. Bu kanuni düzenlemeden yola çıkıldığında Türkiye'de esnek süreli çalışma türlerinden biri olan yıllık iş süresinin bir yıl bazında uygulanabileceğini söylemek mümkün değildir. Fakat ikişer aylık dönemler veya toplu iş sözleşmeleri ile 4'er aylık süreler dikkate alınarak yıllık iş süresi çalışması yapılabilir. Her şeye rağmen, 4857 sayılı İş Kanununda yıllık iş süresi ile ilgili daha net ve müstakil bir düzenlemenin yapılması gerektiğini belirtmekte fayda vardır.

#### **2. 2. 4. 7. Dönemsel Çalışma**

Artan teknolojik gelişmeler, değişen yönetim şekilleri, küreselleşme, artan iletişim ve artan rekabet ortamına bağlı olarak, ILO 1997 yılında dönemsel çalışma yasağını kaldırmıştır. Dönemsel çalışma yasağının kalkması ile diğer esnek süreli çalışma şekilleri yanında dönemsel(geçici) çalışma da yaygınlık kazanmaya başlamıştır<sup>79</sup>.

Kendine has avantajlarıyla beraber çalışanlar için bazı dezavantajlar yaratsa da; özellikle kriz dönemlerinde değişen arz-talep dengeleri sonucunda dönemsel çalışma biçimi önem kazanmaya ve tercih edilmeye devam etmektedir. Kriz ortamında özellikle belirginlik kazanan dönemsel çalışma şekli, özellikle yeni mezun gençler, iş deneyimi kazanmak isteyenler, işsizlik dönemlerini az zararlı atlatmak isteyenler, sektör ya da iş değiştirmek isteyenler için basamak olarak kullanılmaktadır. Türkiye'de askerlik tarihi yaklaşan gençler içinde, dönemsel çalışma zaman kazanmak için önemli bir alternatif oluşturmaktadır. Bir günden daha

<sup>79</sup> DERELİ, Toker; "Batı Avrupa'daki Uygulamalar Işığında Dönemsel (Geçici) Çalışma Ve Türkiye Üzerinde Düşünceler", İşveren Dergisi, Eylül, 2005, (Erişim: [http://www.tisk.org.tr/isveren\\_sayfa.asp?yazi\\_id=1219&id=68](http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=1219&id=68) 20.01.2006).

uzun zamanlara kadar uzanan dönemsel çalışma şekli, şirketler tarafından da proje temelli ya da yoğunluk anlarında bir alternatif olarak kullanılmaktadır. Dönemsel işlerden daimi işlere geçiş oranının yüksek olması da, şirketlerin bu süreci bir değerlendirme süreci olarak kullandığını da göstermektedir.

Hızlı değişen sosyo-ekonomik şartlar, bireylerde ve ailelerde de değişimi zorunlu kılmaktadır. İş ile hayat arasındaki dengenin her geçen gün önem kazanması, maddi güçlenme ve kendine zaman ayırma gibi unsurlar, yeni istihdam yöntemlerini daha tercih edilir kılmıştır. Dönemsel çalışma, iş ile hayat arasındaki dengeyi kurmayı kolaylaştırdığı için özellikle kadınlar tarafından tercih edilmektedir. Bu çalışma şekli sayesinde kadınların iş gücüne katılımı kolaylaşmaktadır. Dönemsel çalışma tarzı, aynı zamanda emekli olup çalışma hayatına bir süre daha devam etmek zorunda olan ya da isteyen insanlar için de ciddi bir alternatif oluşturmaktadır<sup>80</sup>.

Dönemsel çalışmanın, iş piyasalarında önem kazanması ve vasıflı eleman alımında da kullanılması sayesinde, dönemsel çalışma kavramı kariyer planlamada da önem kazanmıştır. Uzun vadeli kariyer planının bir basamağı haline gelen dönemsel çalışma bu anlamda geçici değil kalıcıdır. Dönemsel çalışmanın geçici iş pozisyonları, yeni işe girip deneyim kazanmak isteyenlerin yanında, kariyerinin ortasındaki yöneticilerin de ilgisini çekmektedir.

Türkiye’de son 10 yılda dönemsel çalışma daha sık tercih edilen bir çalışma biçimi olmuştur. Nitekim medyada dönemsel çalışma ile ilgili sık sık iş ilanları da karşımıza çıkmaktadır<sup>81</sup>. 4857 sayılı İş Kanunu’nda dönemsel çalışma şekli kısmi süreli çalışma gibi geçici istihdam türü ve yarı zamanlı çalışma şekline dönük olarak düzenlenmiştir. Bu kuşkusuz, esnek zamanlı çalışma şeklinin ekonomiye kazandırılması anlamında önemli bir adımdır ama hala daha tanım eksiklikleri mevcuttur.

4857 sayılı Kanunun 9. maddesi, iş sözleşmeleri için türü ve çalışma şekline göre belirleme serbestisi getirmektedir. Bu maddede “Taraflar iş sözleşmesini, Kanun hükümleriyle getirilen sınırlamalar saklı kalmak koşuluyla, ihtiyaçlarına uygun

<sup>80</sup>NTVMSNBC Ekonomi “Dönemsel Çalışmanın ABC’si...”, Erişim: <http://www.ntvmsnbc.com/news/314524.asp> 02.04.2006).

<sup>81</sup> Konu ile ilgili örnekler için bkz., Milliyet Gazetesi internet sitesi, kariyer sayfası, (Erişim: <http://kariyerim.milliyet.com.tr/kategori.asp?bolum=%5BI%5DST%5BI%5DHDAM&altbolum=D%5Bo%5Dnemsel%5BC%5Dal%5Bi%5D%5Bs%5Dma> 10.01.2006).

türde düzenleyebilirler. İş sözleşmeleri belirli veya belirsiz süreli yapılır. Bu sözleşmeler çalışma biçimleri bakımından tam süreli veya kısmî süreli yahut deneme süreli ya da diğer türde oluşturulabilir.” denilmektedir. Aynı kanunun 10. maddesi de, süreksiz işi; “nitelikleri bakımından en çok otuz iş günü süren iş” olarak tanımlarken; sürekli işi “otuz günden fazla devam eden iş” olarak belirlemektedir. 4857 sayılı iş kanunu sürekli işleri düzenlerken, süreksiz işlerin düzenlenmesini de Borçlar Kanunu hükümlerine bırakmaktadır.

Dönemsel çalışma ile ilgili düzenlemenin çerçevesi, 4857 sayılı İş Kanunu 11., 12. ve 13. maddeleri ile çizilmektedir.

Belirtmek gerekir ki, dönemsel çalışma, tüm dünyada gitgide önem kazanan bir eğilim göstermektedir. Esnek çalışma şekillerinden biri olan dönemsel çalışma, hem iş piyasasının gerçek ihtiyaçlarını karşılamakta; hem de git gide insan kaynakları birimlerinin ilgisini de çekmektedir. Dönemsel çalışma şeklinin avantajlarını maddeler halinde kısaca şöyle sıralamak mümkündür<sup>82</sup>;

- İşsizliği azaltmak.
- Daha düşük eğitim seviyesine sahip olanlara çalışma alanları oluşturmak.
  - Elemana ihtiyaç duyan sektörler için yeni kaynaklar yaratmak.
  - Esnek çalışma saatlerini tercih eden ve yeni iş-hayat dengesi isteyen insanları istihdama katmak (gençler, emekliler, kadınlar v.b.)
  - İş deneyimi olmayanlara iş deneyimi ve deneyim çeşitliliği kazandırarak bireysel kariyer planlarına destek olmak.
  - Kayıt dışılığı engellemek.

Türkiye’de her geçen gün önem kazanan dönemsel çalışma şekli kuşkusuz insan kaynaklarının dönemsel eleman seçimi için uygulayacakları stratejiler ve eğitim düzenlemeleriyle birlikte bütünlük kazanacaktır. İnsan kaynakları birimleri, rekabet ortamlarında işe alım sürecindeki stratejilerinin etkinliği ve iş gücünün verimliliği ile ön plana çıkabilirler. Bu anlamda esnek çalışma şekilleri vazgeçilemez bir boyut kazanma yolunda ilerlemektedir.

---

<sup>82</sup> Herkes Tatile Biz İşe, Milliyet İnternet Gazetesi, 12.6.2005 (Erişim: <http://kariyerim.milliyet.com.tr/detay.asp?id=576> 02.05.2006).

Türkiye’de esnek işgücünün son 10 yılda hızla büyümesinin arkasındaki en önemli faktörler, işverenlerin yaklaşımındaki değişimler ve insan kaynakları birimlerinin doğru zamanda gereken kişiyi bulma şeklinde gelişen stratejileridir. Küresel rekabetin, ülke ekonomilerini etkilemeye başlamasıyla birlikte, müşterileriyle doğrudan ve etkili ilişkiler kurmaları gerektiğini gören firmaların hizmet ve iletişim stratejilerindeki değişiklik, dönemsel çalışmayı daha da önemli kılmıştır. Dönemsel çalışma, iş bulmakta zorlanan nitelikli iş gücünü ve farklılık yaratma anlamında değişik grupları da ekonomiye katabilmektedir.

Gelecek yıllarda, hızla değişen küresel ekonominin ülkeler üzerinde bıraktığı rekabetçi etkisiyle beraber tüm dünyada<sup>83</sup> olduğu gibi Türkiye’de de, dönemsel ve esnek çalışma şekilleri hem nitelik hem de nicelik açısından önem kazanmaya devam edeceği tahmin edilmektedir.

Başlangıç ve bitiş tarihleri belli olan proje temelli çalışmalarda ya da kısa süreli mevsimsel iş yükü artışlarında işverenler ek iş gücü ihtiyaçlarını dönemsel çalışanlar ile karşılama yoluna gitmektedirler. Dönemsel çalışmalar, günlük, haftalık ya da aylık temelde, tam süreli çalışmalar şeklinde devam etmektedir. Bazen işverenler dönemsel çalışanlardan, haftanın ya da ayın belirli günlerinde faydalanmak istemektedir. Bu durumda çalışan, hizmetini haftanın belirli günlerinde işe iştirak ederek sunar. Örneğin kişinin dönemsel ya da süresiz ama yalnızca haftanın 3 işgünü işe devam etmesi gibi. Bu tarz çalışmalar, kısmi süreli çalışmaya benzeseler de, kısmi süreli çalışmanın, temelde bu çalışma türlerinden farklı olduğunu ve daha özel bir durum arz ettiğini belirtmek gerekir.

#### **2. 2. 4. 8. Kısmi Süreli Çalışma**

İşyerinde normal çalışma saatlerinden daha kısa süre ile çalışmaya part-time çalışma, kısmi süreli çalışma veya yarı zamanlı çalışma denilmektedir. Kısmi süreli çalışmanın temel özelliği normal çalışma süresinden kısa olması, düzenli

---

<sup>83</sup> International Confederation of Temporary Work Businesses, Daily Average Temporary Workers employed through TWBs, 1996–98, (Erişim: <http://www.ciett.org/info/0.000001.en.15.2.statistics.htm> 25.03.2006).

yapılması ve isteğe bağlı olmasıdır. Buna göre kısmi süreli çalışmanın üç unsurundan bahsetmek mümkündür<sup>84</sup>.

- Haftalık çalışma süresinin normal çalışma süresinden önemli ölçüde az olması,
- Bu çalışmanın sürekli ve düzenli olması,
- Kısmi süreli çalışmanın gönüllü, yani çalışan kimsenin kendi istek ve tercihi ile yapılmasıdır.

Kısmi süreli çalışmanın birinci unsuru olan çalışma süresinin normal çalışma süresinden az olması durumu ile ilgili kesin bir ölçü yoktur. Ayrıca, çalışma saatlerinin miktarı hususunda sabit bir ölçü olmayışının yanında, kısmi süreli çalışmanın miktarı da ülkeden ülkeye değişmektedir.

Kısmi süreli çalışmanın ikinci unsuru olan düzenlilik ve süreklilik prensibi onu “dönemsel(geçici) çalışma”, “kısa süreli çalışma” ve “mevsimlik çalışma”dan ayırt etmektedir. Kısmi çalışmayı özellikle “kısa çalışma” uygulaması ile karıştırmamak gerekir. Çünkü, talepteki dalgalanmalar ve azalmalardan dolayı yapılan kısa süreli çalışmalar da geçici niteliktedir ve genelde çalışana seçme imkanı bırakmayan ve tensikatları önlemeye yönelik bir istihdam biçimidir<sup>85</sup>. Kısmi süreli çalışma isteğe bağlı bir çalışma şekli ile kısa süreli çalışmadan ayrılmaktadır. Çünkü işçinin aslında tam gün çalışmak isteyip de çalışmadığı ve mecburi olarak bu çalışmayı kabul ettiği bir çalışma türü değildir.

Kısmi süreli çalışma ilişkisi işçi ile tek bir işveren arasında kurulabileceği gibi, işçi aynı zamanda iki veya daha fazla işverenle kısmi süreli çalışma ilişkisine girebilir. Ayrıca tam gün çalışan bir işçi başka bir işyerinde kısmi süreli çalışmada yapabilir<sup>86</sup>.

Kısmi süreli çalışma; “klasik kısmi süreli çalışma” ve “esnek kısmi süreli çalışma” şeklinde ikiye ayrılabilir. Esnek kısmi çalışmanın klasik kısmi çalışma

<sup>84</sup>ZENGİNGÖNÜL, Oğul; Sosyal Politika-Esnek Çalışma Biçimleri Paradoksunda Avrupa Birliği Örneği, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C. 5, Sa: 4, 2003, (Erişim: <http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi/2003sayi4/zengingonul.pdf> 02.01.2006).

<sup>85</sup> Ayrıntı için bkz. KUTAL, Gülten; Uluslararası Boyutlarıyla Türkiye’de Kısmi Süreli Çalışma ve Geleceği, İstanbul, 1991, s. 24. ; YAVUZ, Arif; “Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi”, Türk Endüstri İlişkileri Derneği, Ankara, 1994, s. 114.

<sup>86</sup> GEREK, Nüvit; “Kısmi Süreli Çalışmaların Bireysel İş Hukukumuzda Yarattığı Sorunlar”, TÜHİS, Ağustos 1990, s. 5.

şekillerinden ayrılan en önemli unsuru, işçi veya işverene çalışma zamanını serbestçe tayin etme imkânı tanınmasıdır. Bu esnek çalışma imkânları, kısmi çalışma şartları içinde (daha sonra belirlenebilecek) kesin çalışma saatleri yerine esnek çalışma saatleri getirmektedir. Bir başka deyişle “esnek kısmi çalışma” sistemi, işletmeden doğan normal çalışma süresinden nispetle daha az çalışma saatleri içeren süreleri ile mahiyetini tespit etme sorumluluğunun taraflara bırakıldığı bir çalışma alternatifidir<sup>87</sup>.

Günümüzde gelişmemiş ülkelerde sınırlı bir uygulama alanına sahip olan kısmi süreli çalışma, işsizliği önlemek ve esnekliği sağlamak amacıyla gelişmiş ülkelerin büyük bölümünde yaygın olarak uygulanmaktadır.

Yapılan araştırmalar, AB ülkelerinde çalışanların 1/7'sinin kısmi süreli çalıştığını, kısmi süreli istihdamın son on yılda büyük bir ilerleme gösterdiğini ortaya koymaktadır. En yüksek kısmi süreli çalışma oranı 2000 verilerine göre % 41,2 ile Hollanda'dadır. İngiltere, İsveç, Danimarka ve Belçika'da toplam istihdamın %20'sinden fazlasını kısmi süreli çalışanlar oluşturmaktadır. Oran; İrlanda, Fransa, Avusturya, Almanya'da %15'in; Portekiz, Lüksemburg ve Finlandiya'da %10'un üzerindedir. Sadece İtalya, İspanya ve Yunanistan'da %10'un altındadır<sup>88</sup>.

Kısmi süreli çalışma ve kadınların işgücüne katılım oranları değerlendirildiğinde, işsizlik oranları düşük olan ülkelerin aynı zamanda yüksek kısmi süreli çalışma oranlarına sahip oldukları görülmüştür<sup>89</sup>.

4857 sayılı İş Kanunu yürürlüğe girmeden önce kısmi çalışmanın yasal bir dayanağı bulunmamaktaydı. Bu konuda oluşan boşluklar yüksek yargı kararları ve öğreti ile doldurulmaktaydı. Bu durum uygulamada çeşitli karışıklıklar yaratarak yeni sorunlara da neden olmaktaydı. 4857 sayılı Kanun kısmi çalışma konusunda oluşan fiili durumu yasal hale getirmiştir. Bu kanununa göre kısmi süreli çalışmadan bahsedebilmek için, taraflar arasında yapılan sözleşmenin tam süreli iş sözleşmesine nazaran “önemli ölçüde daha az” süreli mesela bir haftalık çalışma süresinin tespit edilmiş olması gerekmektedir. İş Kanunu'nun gerekçesinde normal çalışma süresinin

<sup>87</sup> TUNCAY, Esnekleşmenin Değişik Boyutları, a. g. m. , s. 217–218.

<sup>88</sup> ÜNAL, Ayşe; “Avrupa'da Kısmi Çalışma ve Uygulamanın Genel Özellikleri”, İş Hukuku ve İktisat Dergisi, KAMU-İŞ, C. 8, Sa: 1, 2005, s. 117–121.

<sup>89</sup> FAGAN, C. / WARD, K. ; "Regulatory Convergence? Nonstandard Work in the UK and The Netherlands"; Conference on Nonstandard Work Arrangements in Japan, Europe and the United States; August 25–26, Michigan, 2000, s. 1–72.

2/3'sinden daha az müddetle yapılan çalışmanın kısmi çalışma olarak kabul edileceği ifade edilmiştir. Ayrıca yönetmelikte<sup>90</sup>, “işyerinde tam süreli iş sözleşmesi ile yapılan emsal çalışmanın üçte ikisi oranına kadar yapılan çalışma kısmi süreli çalışmadır” denilmektedir. İş kanunu madde 63/1'e göre haftalık çalışma süresi en çok kırk beş saattir. Yasal düzenlemelerin bu amir hükümleri dikkate alındığında, 30 saat ve 30 saatin altındaki çalışma kısmi süreli çalışmadır. Haftalık 30 saatin üzerinde yapılan çalışma kısmi süreli çalışma olarak ifade edilemez.

Türkiye'de kısmi süreli çalışma hizmetler sektöründe, kentsel bölgelerde ve hanımlar, öğrenciler, emekliler, gençler arasında yayılmakta ve ayrıca bu uygulama çeşitli çevrelerce de teşvik edilmektedir<sup>91</sup>.

#### **2. 2. 4. 9. Kısa Çalışma**

Türkiye'de ortalama her beş veya on yılda bir ekonomik kriz meydana gelmektedir. Kronik bir hal alan ekonomik krizler ile diğer zorlayıcı bir takım sebepler dolayısıyla birçok işveren, ya işçi çıkarma yoluna gitmekte ya da işçileri ücretsiz izne çıkararak maliyetleri azaltma yoluna gitmektedir. Şüphesiz bu durum, tek gelir kaynağı emek olan başta işçileri ve bunların geçindirmekle yükümlü oldukları kişileri zor duruma sokmaktadır. İşte belirtilen hallerde gelir kaybının kısmen de olsa telafisi amacıyla işsizlik sigortası uygulamasının yanı sıra, 1475 sayılı eski İş Kanunda yer almayan, “kısa çalışma” müessesesi 4857 sayılı İş Kanununun<sup>92</sup> 65. maddesi ile çalışma hayatımıza girmiştir.

4857 sayılı İş Kanununun 65. maddesine dayanılarak hazırlanan Kısa Çalışma ve Kısa Çalışma Ödeneğine İlişkin Yönetmeliğinin “tanımlar” başlıklı 3. maddesinde kısa çalışma; en az dört hafta en fazla üç ay süreyle işyerinde uygulanan haftalık çalışma süresinin geçici olarak en az üçte bir oranında azaltılarak uygulanması olarak tanımlanmıştır.

Kısa çalışma, kısa süreli olarak geçici işlerde çalışmayla ilgisi yoktur. Çünkü, kısa süreli olarak geçici işlerde çalışmada hizmet akdinin konusu olan işin

<sup>90</sup> İş Kanununa İlişkin Çalışma Süreleri Yönetmeliği, Madde 6.

<sup>91</sup> KOÇ, Yıldırım; Taşeronluk ve Kısmi Zamanlı Çalışma, Tez-Koop-İş Sendikası Eğitim Yayınları Yayın No:17, Ankara, 2004, s. 77.

<sup>92</sup> AKYİĞİT, Ercan; “Kısa Çalışma” TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi, Ağustos-Kasım 2004, C. 19, Sa: 1-2, s. 6.

mahiyetinden veya işçinin taahhüdünün geçici, kısa bir çalışmayı gerektirmesi söz konusudur<sup>93</sup>.

Ayrıca kısa çalışmayı yukarıda üzerinde durulan “kısmi süreli çalışma” ile karıştırmamak lazımdır. Keza kısmi süreli çalışmada tarafların iş sözleşmesinin yapılması esnasında “sürekli” kısaltılmış bir çalışma konusunda anlaşmaları söz konusu olmasına karşılık, kısa çalışmada, çalışma sürelerinde “geçici” indirim bahse konudur.

Diğer yandan mevzuatımızda, kısa çalışma, kanunda sayılan sınırlı ve sayılı hallerde söz konusudur. Bu nedenle kanunda belirtilen; genel ekonomik kriz veya zorlayıcı sebepler dışında kısa çalışmadan bahsetmek mümkün değildir<sup>94</sup>.

AB kısa süreli çalıştırma, konjonktür dalgalanmaları ile işletmelerin yeni bir yapıya geçmeleri ile ilgili olarak uygulanmaktadır. Her iki durumda da zorunlu olarak bir kısım işçiyi üretim dışında tutma zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Genellikle mevsimlik dalgalanmalar nedeniyle bir kısım işçinin işsiz kalma tehlikesi hali ise, sistemin içine dâhil edilmemiştir<sup>95</sup>.

## 2. 2. 5. Uygulama Yöntemleri

“Kriz dönemlerini nasıl atlatabilirsiniz?”, “Talep dalgalanmalarını ve değişen müşteri isteklerini daha verimli ve esnek bir şekilde nasıl karşılayabilirsiniz?”, “İşletmenin ihtiyaç duyduğu faaliyet süresini nasıl gerçekleştirebilirsiniz?”, “Maliyetlerinizi arttırmadan esnek çalışmayı nasıl uygulayabilirsiniz?”, “Çalışanlarınızın istihdam edilebilirliğini nasıl sağlayabilirsiniz?” gibi birçok soru çalışma hayatını yakından ilgilendirmektedir. İşletmeler çalışma sürelerini, piyasa ve müşteri taleplerindeki değişimlere uyumlu bir şekilde düzenlemek zorundadırlar. Rekabet edebilirliğin geliştirilebilmesi ve istihdam edilebilirliğin güvence altına alınabilmesi, müşteriye ve dolayısıyla geleceğe odaklanan esnek çalışma modelleri

<sup>93</sup> MOLLAMAHMUTOĞLU, Hamdi; İş Hukuku, Turhan Kitapevi, Ankara, 2004, s. 689.

<sup>94</sup> Ayrıntı için bkz.AKYİĞİT, Kısa Çalışma, a. g. m. , s. 6; TEMİR, Arif; “Kısa Çalışma -Kısa Çalışma Ödeneği ve Telafi Çalışması” Yaklaşım Dergisi, Sa: 130, Ekim 2003, s. 14. ; ÖZDEMİR, Cumhur Sinan; “4857 sayılı İş Kanununa Göre Kısa Çalışma -Kısa Çalışma Ödeneği-I” Yaklaşım Dergisi, Ocak-2005, Sa: 145, s. 205-209.

<sup>95</sup> GÜNERİ, Osman Nejat; “ Kısa Çalışma Ve Kısa Çalışma Ödeneği” E-Yaklaşım Ağustos 2004, Sa: 13, s. 6.



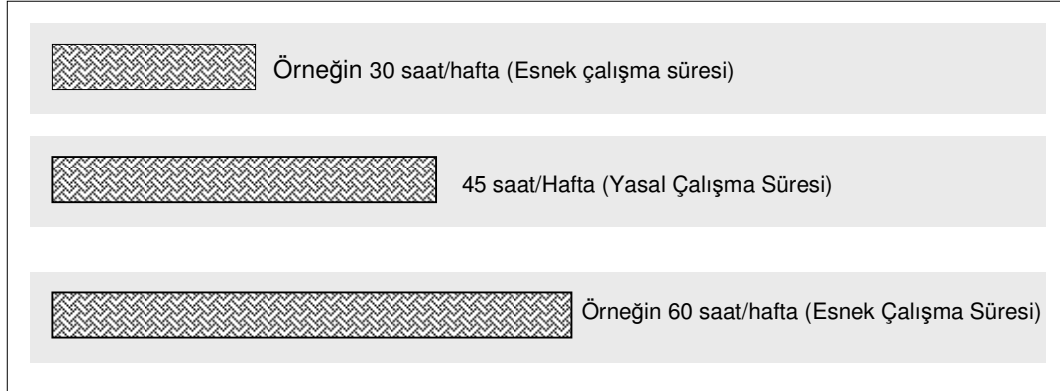
ile mümkündür.

Aşağıda, çalışma hayatındaki değişik esnek çalışma modellerine yer verilmektedir. Ancak unutulmamalıdır ki, çalışma sürelerinde esnekliğin yasal dayanağı olmadığı takdirde işletmelerin nefes alma şansı yoktur. Çalışma süresini esnekleştirebilmek için işletmeler “dört zaman faktörüne” ihtiyaç duymaktadırlar. Bunlar, çalışılan sürenin<sup>96</sup>;

- 1-Miktarı,
- 2-Dağılımı,
- 3-Uzunluğu ve
- 4-Başlangıç - bitiş zamanı'dır.

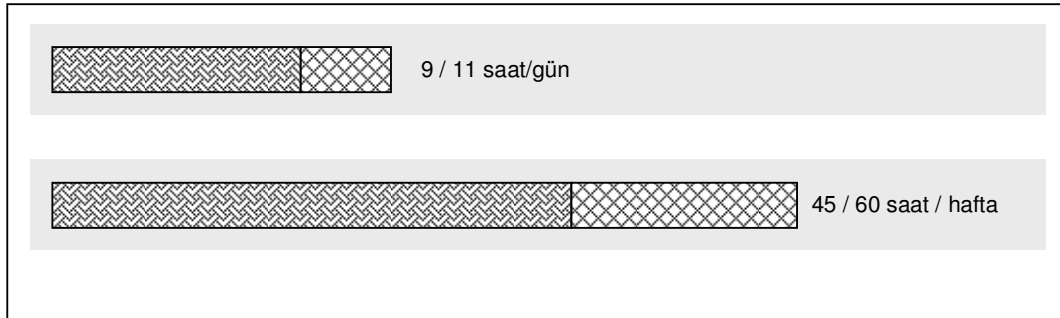
Aşağıda verilen şekillerde çalışma sürelerinin esnekleştirilmesi ile ilgili zaman faktörleri göz önünde bulundurularak ve değerlendirilerek, Türkiye'deki yasal çalışma süresinin esnekleştirilmesine yönelik örnekler sunulmaktadır.

**Şekil 7:** Çalışılan Sürenin Miktarı



**Kaynak:** Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım, a. g. e. , s. 66.

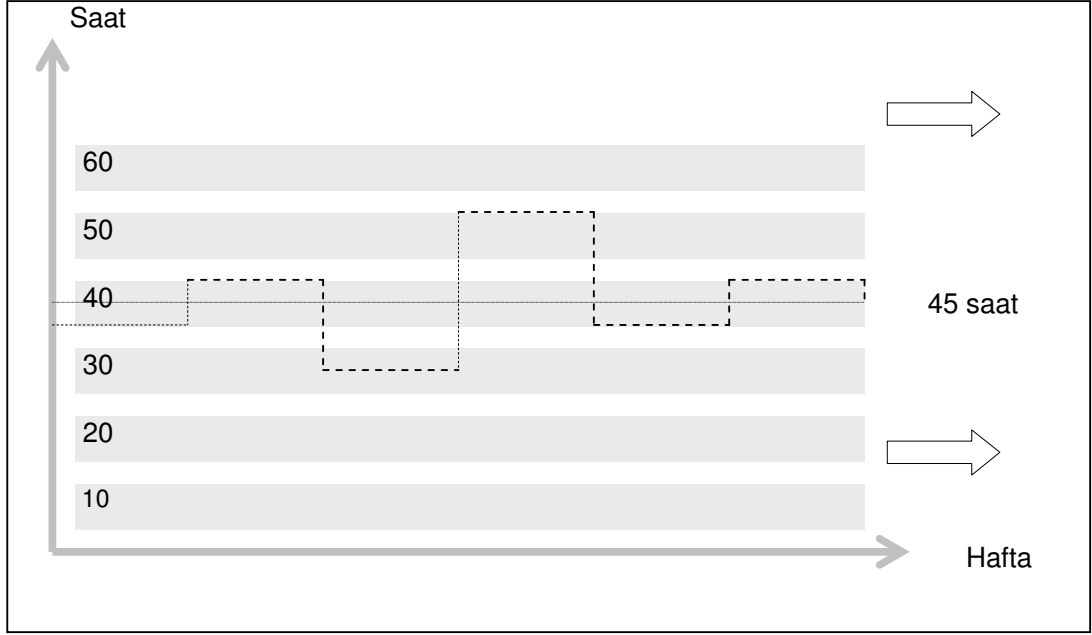
**Şekil 8:** Çalışılan Sürenin Uzunluğu



**Kaynak:** Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım, a. g. e. , s. 66.

<sup>96</sup>Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım, a. g. e. , s. 66.

**Şekil 9:** Çalışılan Sürenin Dağılımı



**Kaynak:** Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım, a. g. e. , s. 66.

**Şekil 10:** Çalışılan Sürenin Başlangıç ve Bitiş Zamanı



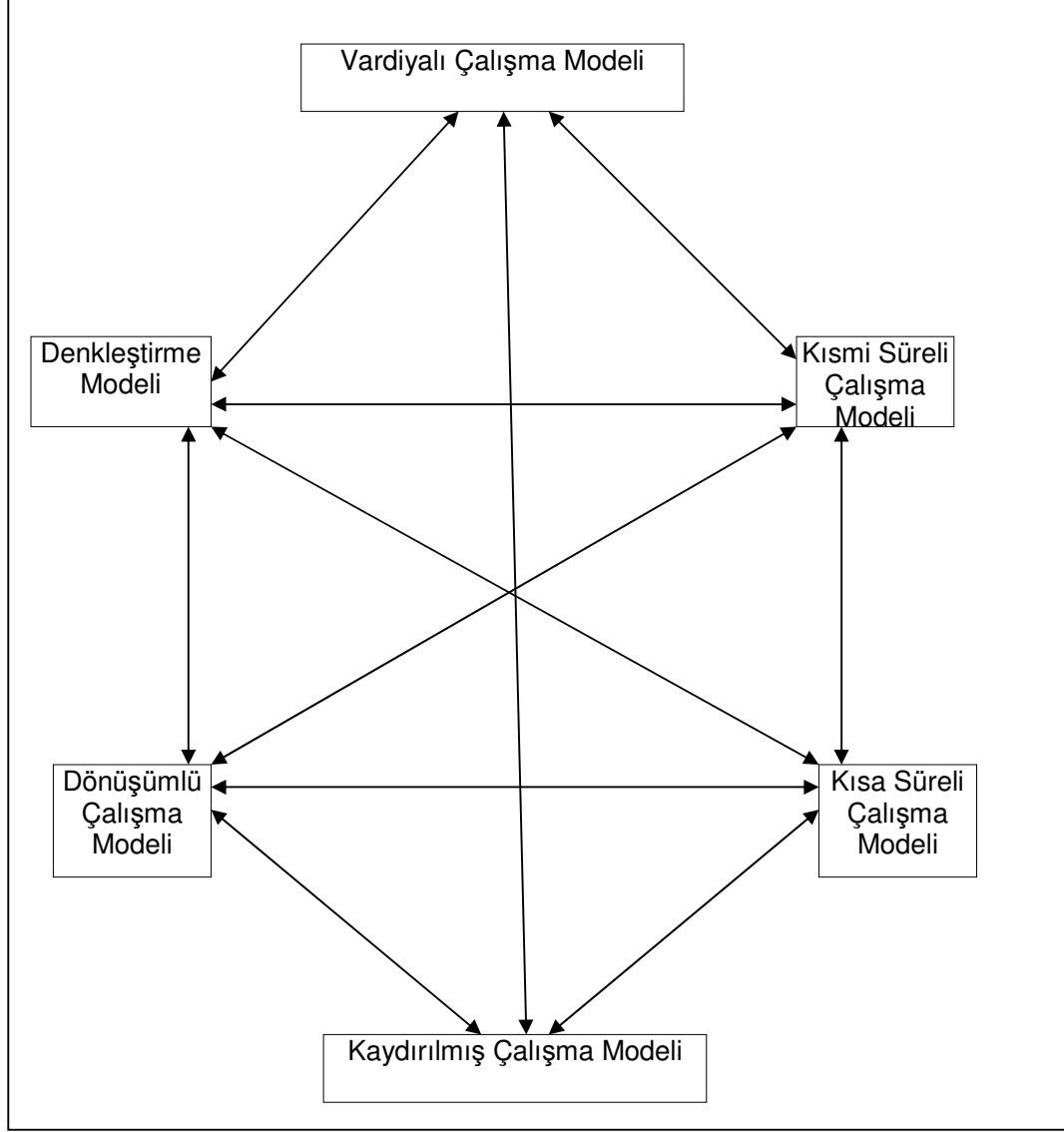
**Kaynak:** Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım, a. g. e. , s. 66.

Zaman faktörlerinin çeşitli kombinasyonları günlük, haftalık, aylık ve yıllık esnek çalışma modellerinin oluşturulmasına imkân tanımaktadır. Çalışma mevzuatının ve toplu sözleşmelerin sağladığı imkânlar çerçevesinde gelişmiş ülkelerde binlerce esnek çalışma modeli ortaya çıkmıştır. Türk çalışma hayatı, ihtiyaçlarına bağlı olarak ve yukarıda belirtilen zaman araçlarını kullanarak çeşitli esnek çalışma modellerini uygulama imkânına sahiptir.

Aşağıda verilen Şekil 11’de, çalışmada üzerinde durulacak esnek çalışma modelleri ve aralarında yapılabilecek çeşitli kombinasyonlar yer almaktadır. Örnek olarak sunulan modeller, talebin az ve yoğun olduğu dönemlere yönelik olarak geliştirilmiştir. Çalışmada sunulan esnek süreli çalışma modelleri, üretim birimlerinin ihtiyacına ve hedeflerine bağlı olarak üzerinde değişiklikler yapıp rahatlıkla uygulanabilir. Fakat unutulmamalıdır ki, kopyalanan esnek süreli çalışma modellerinin başarılı olma şansı çok zayıftır. Ayrıca, günümüzde tek tip esnek süreli çalışma modelleri ve işletmelere tavsiye edilecek genel bir reçete bulunmamaktadır.

İşletmeler ihtiyaçlarına, müşteri ve piyasa koşullarına göre esnek süreli çalışma modelleri geliştirmelidirler. Bu nedenle çalışma sürelerinde esneklik, değişen ihtiyaca bağlı olarak, modellerde sürekli değişkenlik göstermelidir.

**Şekil 11:** Örnek Esnek Çalışma Modelleri ve Çeşitli Kombinasyonları

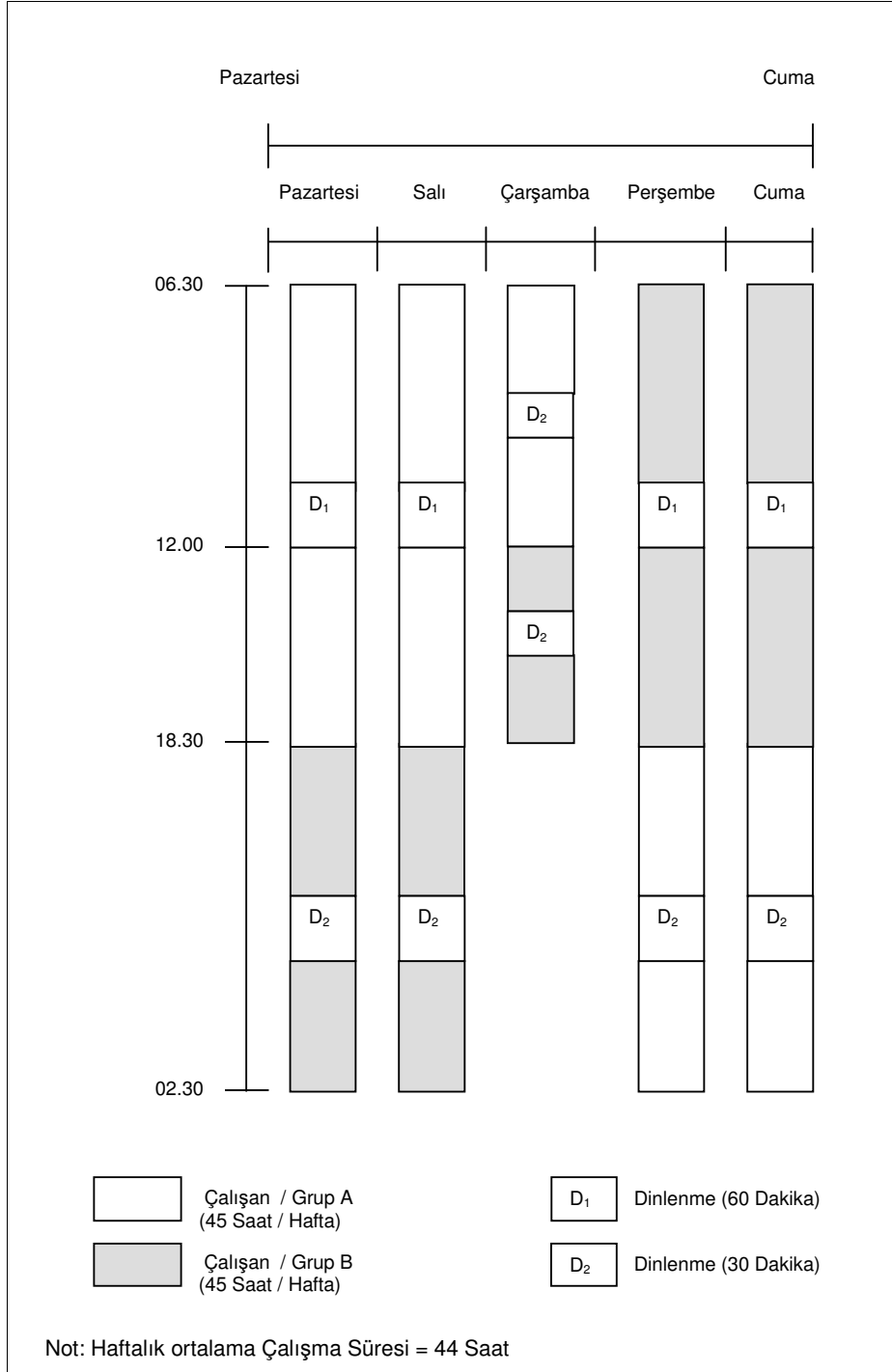


### 2.2.5.1. Vardiyalı Çalışma Modelleri ve Değişik Kombinasyonları

Vardiyalı çalışma uygulaması oldukça eskiye dayanmaktadır. Türkiye’de yeni çıkan 4857 sayılı İş Kanunu’ndan önceki iş kanunları vardiyalı çalışmaya engel değildi. Bu yüzden vardiyalı çalışmanın Türkiye’deki uygulaması oldukça eskilere dayanmaktadır. Vardiyalı çalışma ile ilgili düzenleme 4857 sayılı Kanunun 76/2 ile buna istinaden çıkarılan Postalar Halinde İşçi Çalıştırılarak Yürütülen İşlerde Çalışmalara İlişkin Özel Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelikte yer almaktadır.

Aşağıda, mevzuata uygun olarak hazırlanan değişik vardiyalı çalışma ve bunun değişik kombinasyonları üzerinde durulmaktadır.

**Şekil 12:** Vardiyalı Çalışma Modeli



**Kaynak:** Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım, a. g. e. , s. 68.

Yukarıda Şekil 12’de verilen “Vardiyalı Çalışma Modeli”nde vardiyaların hafta içindeki değişimi ve düzensiz dağılımına bir örnek teşkil etmektedir. Kısa vadede öngörülebilir talep dalgalanmaları ve kısa teslimat süreli taleplere göre, müşteri taleplerine uygun kapasite planlamalarında bu model verimli bir şekilde uygulanabilir. Örnek modelde, işyerinde Pazartesi’den Cumaya kadar 5 iş günü çalışılmaktadır. İşyerinde hafta içindeki günlerde karşılaşılan farklı talep yoğunluklarına göre, çalışma sürelerinde esneklik uygulanmaktadır. Verilen örnek modelde, siparişler Çarşamba günü dışında yüksek seviyede seyretmektedir<sup>97</sup>.

A çalışan grubu Pazartesi ve Salı günleri erken vardiyada 06.30 ile 18.30 saatleri arasında çalışmakta ve 11 saatlik çalışma süresi yanında 60 dakikalık bir ara dinlenmesi uygulamaktadır. 11 saatlik çalışma 4857 sayılı Kanunun 63. maddesinin ikinci fıkrasında belirtilen, bir işçinin günlük azami çalışma süresidir. İş Kanunumuzun söz konusu fıkrasına göre, haftalık çalışma sürelerinin günlere dağılımında tespit edilecek süre 11 saati geçemez. Dolayısıyla A çalışan grubunun Pazartesi ve Salı günleri yaptığı çalışma, 4857 sayılı İş Kanununun 63. maddesinin ikinci fıkrasının amir hükmüne uymaktadır.

A çalışan grubu, Perşembe ve Cuma günleri ise geç vardiyada 7,5 saat çalışmakta ve 30 dakikalık ara dinlenmesi uygulamaktadır. Bu şekilde 4857 sayılı İş Kanunu’nun “gece süresi” ile ilgili 69. maddenin üçüncü fıkrasında belirtilen, “işçilerin gece çalışmaları yedi buçuk saati geçemez” şeklindeki hükme de uyulmaktadır.

Pazartesi ve Salı günleri B çalışan grubu 18.30’da işbaşı yapmakta, 7,5 saat çalışmakta ve 30 dakika ara dinlenmesi yapmaktadır. B çalışan grubu işi 02.30’da bırakmaktadır. B çalışan grubu Perşembe ve Cuma günleri ise 06.30 ile 18.30 saatleri arasında 11 saat çalışmakta ve 60 dakika ara dinlenmesi yapmaktadır.

Ayrıca ilave etmek gerekir ki, İş Kanununun 63. maddesinin birinci fıkrasında, haftalık çalışma süresinin en çok 45 saat olduğu ve aksi kararlaştırılmamışsa bu sürenin işyerinde haftanın çalışılan günlerine eşit ölçüde bölünerek uygulanacağı belirtilmektedir. Gene aynı maddenin ikinci fıkrasında, “ tarafların anlaşması ile haftalık çalışma süresi, işyerinde haftanın çalışılan günlerine, günde 11 saati aşmamak koşulu ile farklı şekillerde dağıtılabilir” denilmektedir. Dolayısıyla yukarıda

---

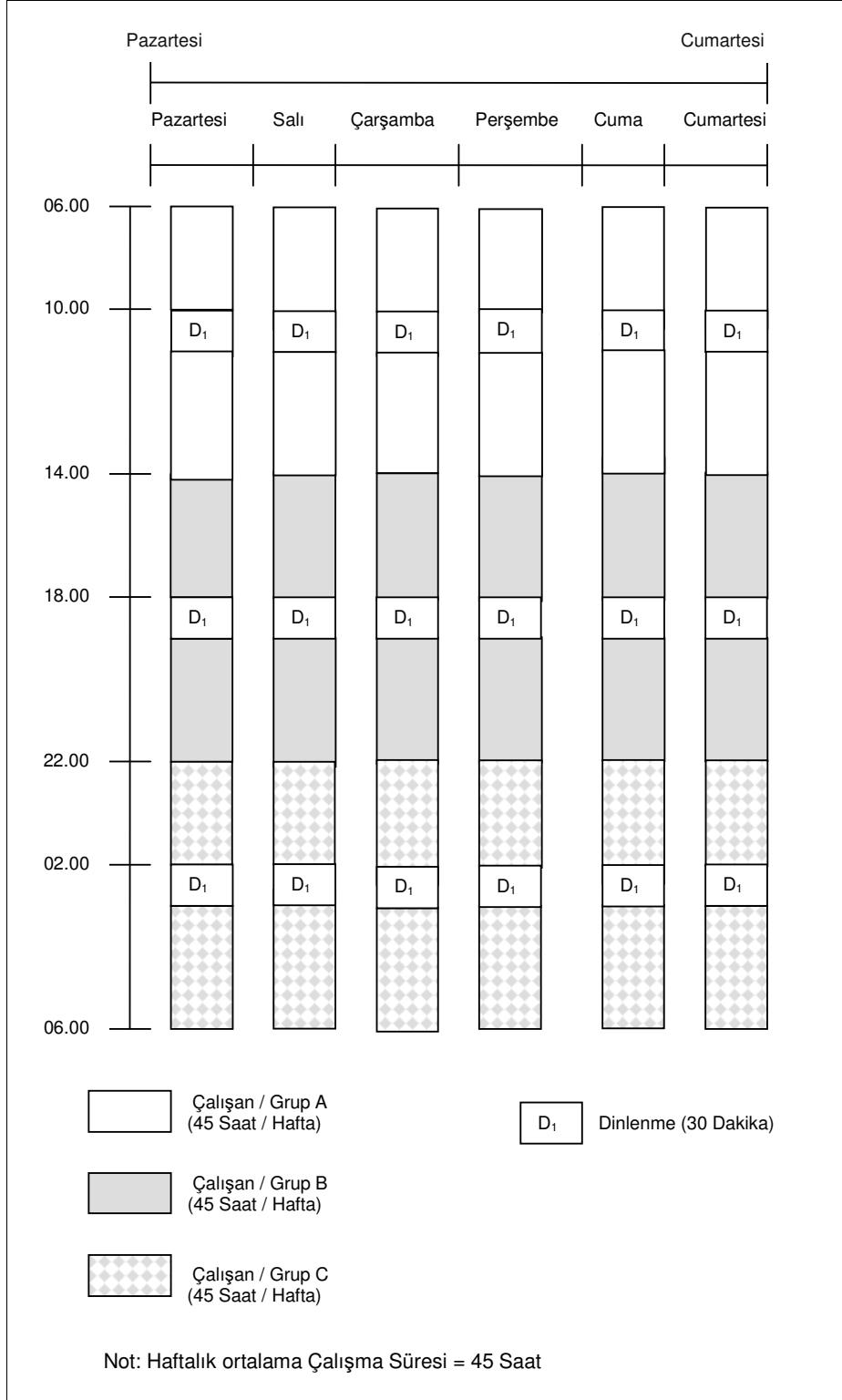
<sup>97</sup> Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım, a. g. e. , s. 68.

verilen Şekil 12'deki çalışma modelinde yer alan çalışmada, tarafların anlaştığı varsayılmıştır.

Bu modelde Pazartesi, Salı, Perşembe ve Cuma günleri talep yoğunluğu nedeniyle, işletmenin günlük faaliyet süresi toplam 20 saate çıkarılmıştır.

İşin az olduğu Çarşamba günü, A çalışan grubu 06.30 – 12.00 saatleri arasında, B çalışan grubu ise aynı gün 12.00 – 18.30 saatleri arasında altıyar saat çalışmaktadır. İki çalışan grup da 30'ar dakikalık ara dinlenmesi yapmaktadır. Çalışan gruplara haftalık dönüşümlü olarak uygulanan modelde, Çarşamba günleri kısa süreli çalışılması nedeniyle Pazartesi, Salı, Perşembe ve Cuma günleri 11 saatlik çalışma için fazla mesai ücreti ödenmemektedir. Çalışan gruplar, dönüşümlü olarak iki vardiyada çalışabilmektedirler. Haftalık ortalama çalışma süresi her iki vardiya için de 44 saattir.

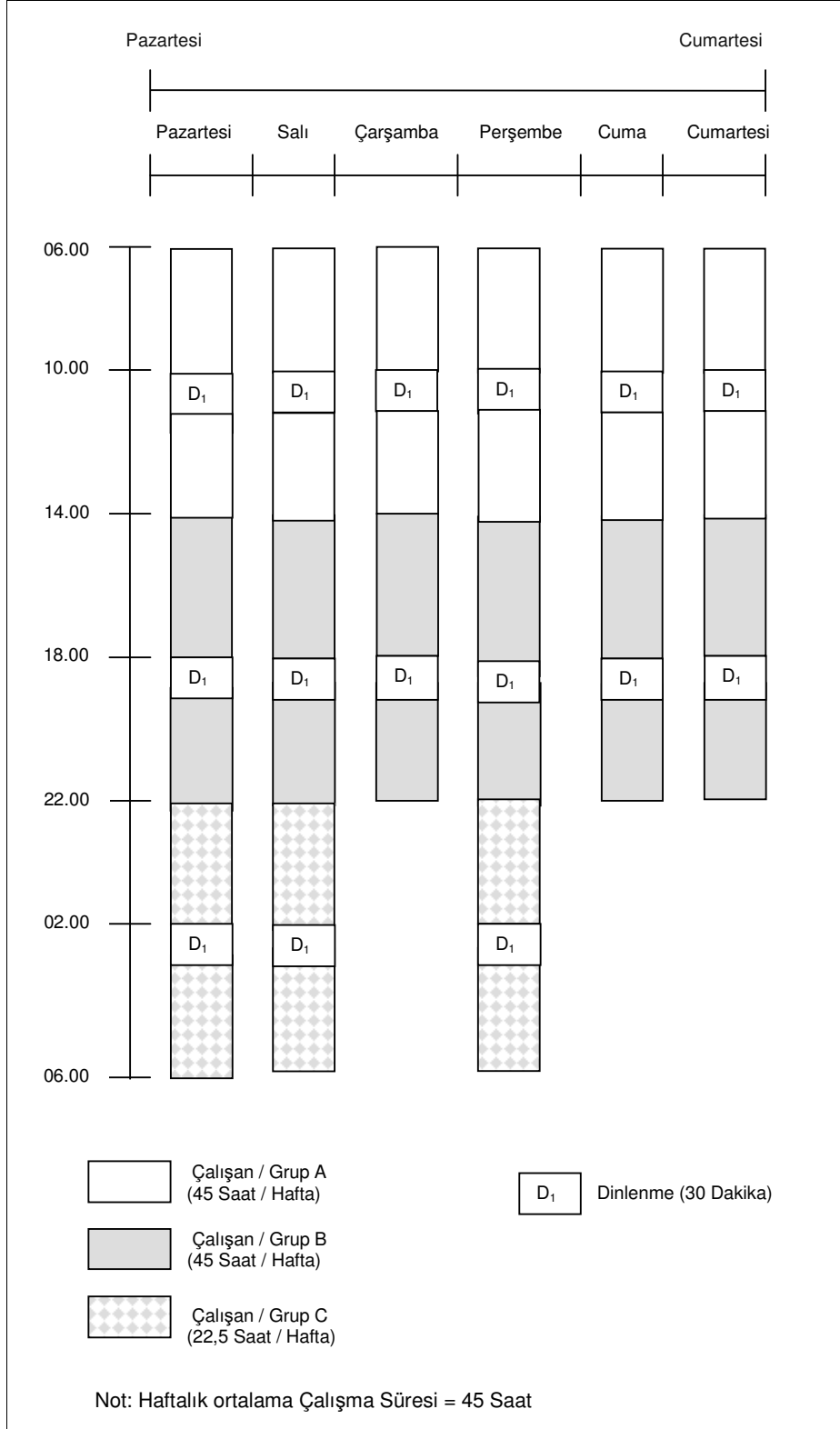
**Şekil 13:** Eşit Süreli Üç vardiyalı çalışma modeli



**Kaynak:** Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım, a. g. e. , s. 68.

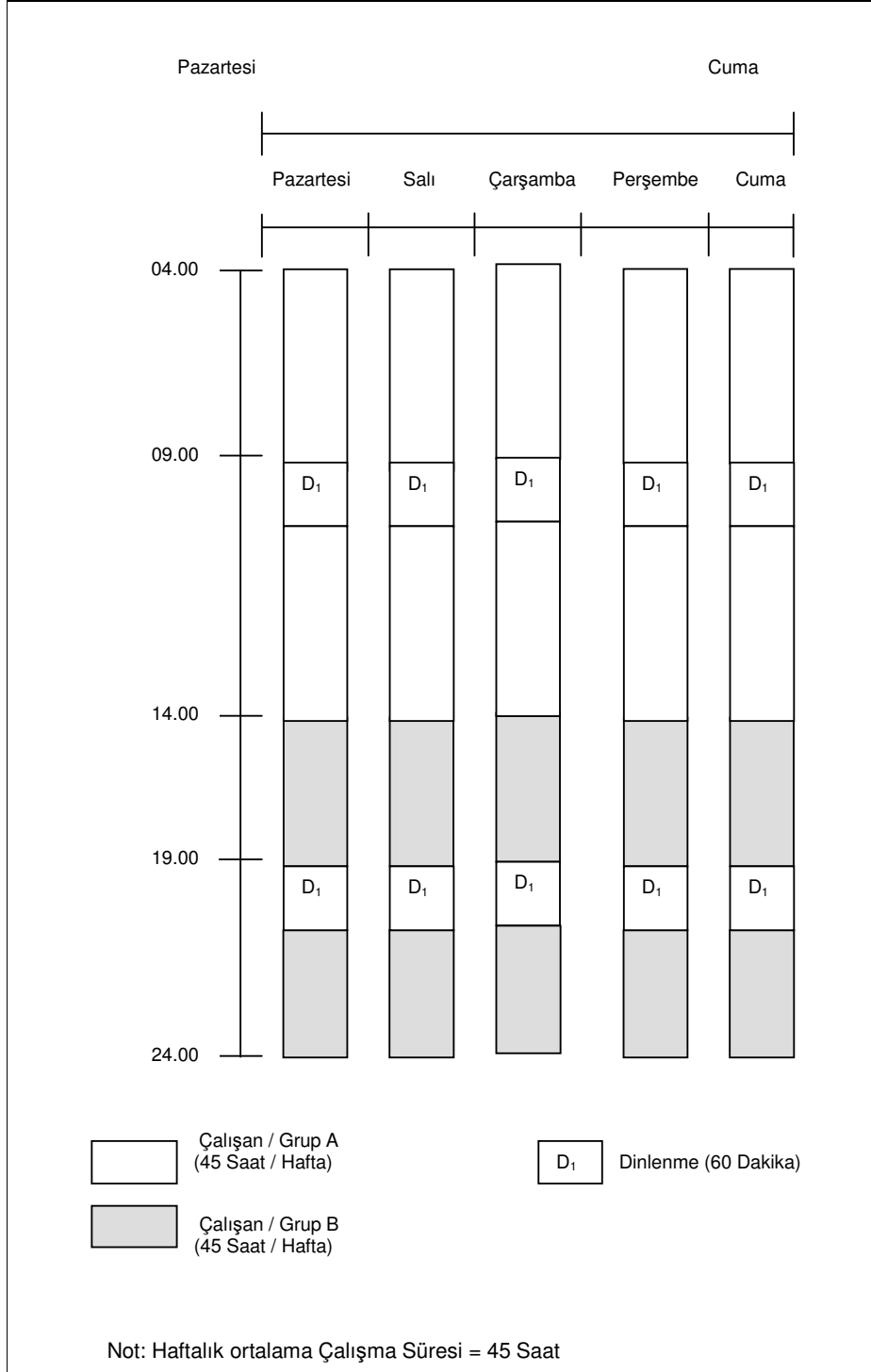


**Şekil 14:** Vardiyalı ve Kısmi Süreli Çalışma Modeli



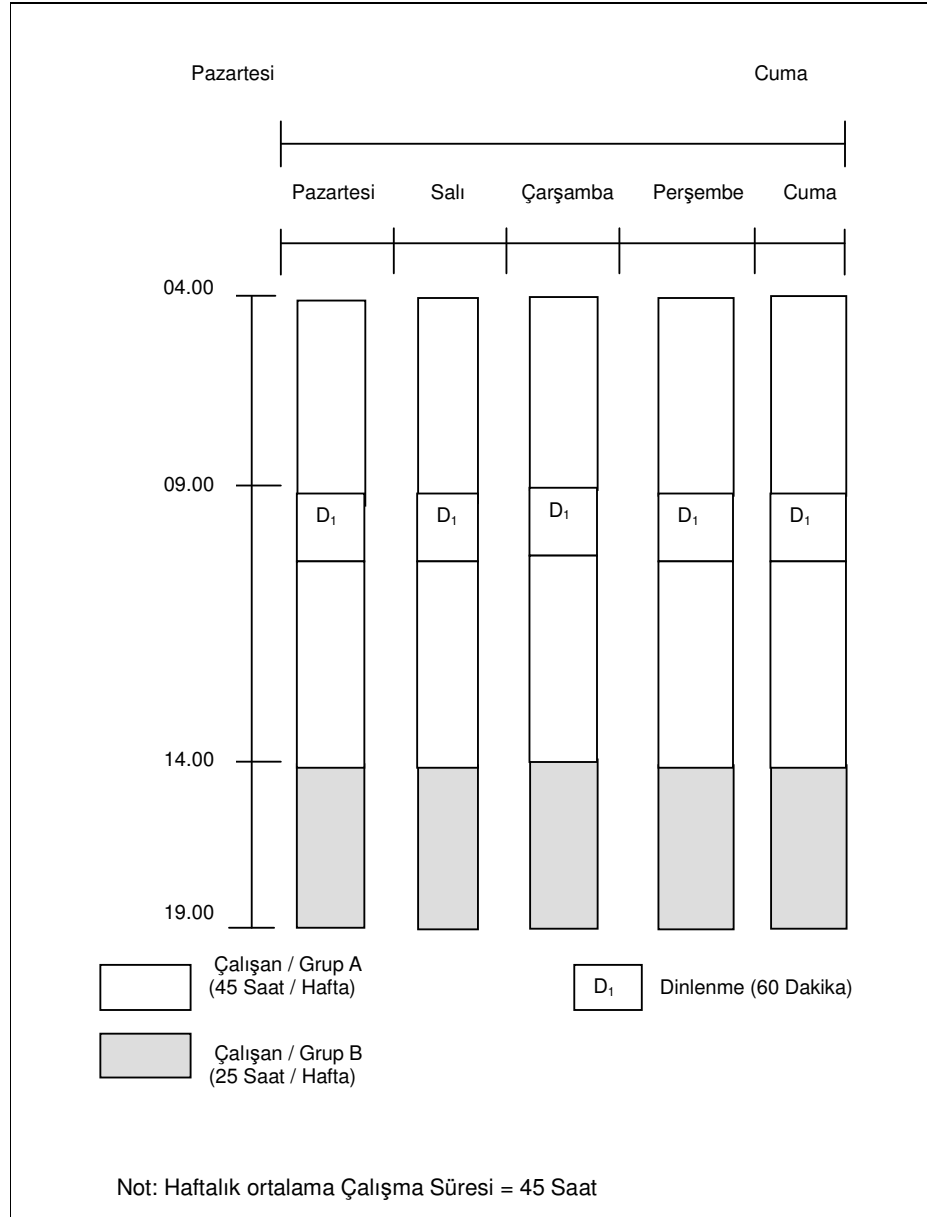
**Kaynak:** Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım, a. g. e. , s. 68.

**Şekil 15: Eşit Süreli İki Vardiyalı Çalışma Modeli**



**Kaynak:** Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım, a. g. e. , s. 68.

**Şekil 16:** Vardiyalı ve Kısmi Süreli Çalışma Modeli



**Kaynak:** Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım, a. g. e. , s. 68.

Yukarıda verilen Şekil 13'deki "Eşit Süreli Üç Vardiyalı Çalışma Modeli"nde, işyerinde günde üç vardiya çalışılmaktadır. Bu işyerinde işler çok yoğundur. Siparişlerin çok olması ve bu siparişlerin karşılanabilmesi için işyerinde üç vardiyalı çalışma yapılmaktadır. A çalışan grubu haftanın altı günü saat 06.00–14.00

arasında, B çalışan grubu saat 14.00–22.00 arasında ve C çalışan grubu da saat 22.00–06.00 arasında çalışmaktadır. İşyerinde çalışan A, B ve C grupları günlük 7,5 saat çalışmakta ve 30 dakika da dinlenmektedir. Üç grup işyerinde haftada 45 saat çalışma yapmaktadır. Ayrıca bu işyerinde dönerli vardiya sistemi uygulanmaktadır. Yani her hafta çalışan grupların vardiyaları değişmektedir<sup>98</sup>.

Yukarıda verilen Şekil 14'deki "Vardiyalı ve Kısmi Süreli Çalışma Modeli"nde A, B ve C çalışma gruplarından oluşan üç çalışma grubu söz konusudur. A çalışan grubu, haftanın altı gününde saat 06.00–14.00 arasında 7,5 saat çalışmakta ve 30 dakika dinlenmektedir. B çalışan grubu da işyerinde saat 18.00–22.00 arasında 7,5 saat çalışmakta ve 30 dakika dinlenmektedir. Bu işyerinde Pazartesi, Salı ve Perşembe günlerindeki sipariş yoğunluğu nedeniyle ek bir çalışma grubuna ihtiyaç duyulmaktadır. Bu amaçla haftanın yoğun olan bu üç günündeki siparişi karşılamak için C çalışma grubu, bu günlerde saat 22.00–06.00 arasında 7,5 saat çalışmaktadır. A ve B çalışan grubu tam süreli yani haftada 45 saat çalışırken C çalışma grubu ise kısmi süreli olarak haftada sadece 22,5 saat çalışmaktadır<sup>99</sup>.

Yukarıda Şekil 15'de verilen "Eşit Süreli İki Vardiyalı Çalışma Modeli"nde, A çalışan grubu saat 04.00–14.00 arasında, günde 9 saatten, haftada 5 gün toplam 45 saat çalışılmaktadır. Aynı şekilde B çalışan grubu da saat 14.00–24.00 arasında, günde 9 saatten, haftada 5 gün toplam 45 saat çalışılmaktadır. Bu işyerinde sadece haftanın ilk 5 gününde sipariş verilmektedir. Bu yüzden Cumartesi ve Pazar günlerinde işyerinde çalışma yapılmamaktadır. Ayrıca mevcut siparişlere iki çalışan grubu cevap verebildiğinden bu işyerinde sadece iki vardiyalı çalışma yapılmaktadır<sup>100</sup>.

Yukarıda Şekil 16'da verilen "Vardiyalı ve Kısmi Süreli Çalışma Modeli"nde A çalışma grubu haftanın ilk 5 gününde saat 04.00–14.00 arasında 9 saat çalışmakta ve 1 saat dinlenmektedir. A çalışan grubu işyerindeki siparişleri karşılayamadığı için B çalışma grubu haftanın ilk 5 gününde saat 14.00–19.00 arasında günde 5 saatlik kısmi süreli çalışma yapmaktadır<sup>101</sup>.

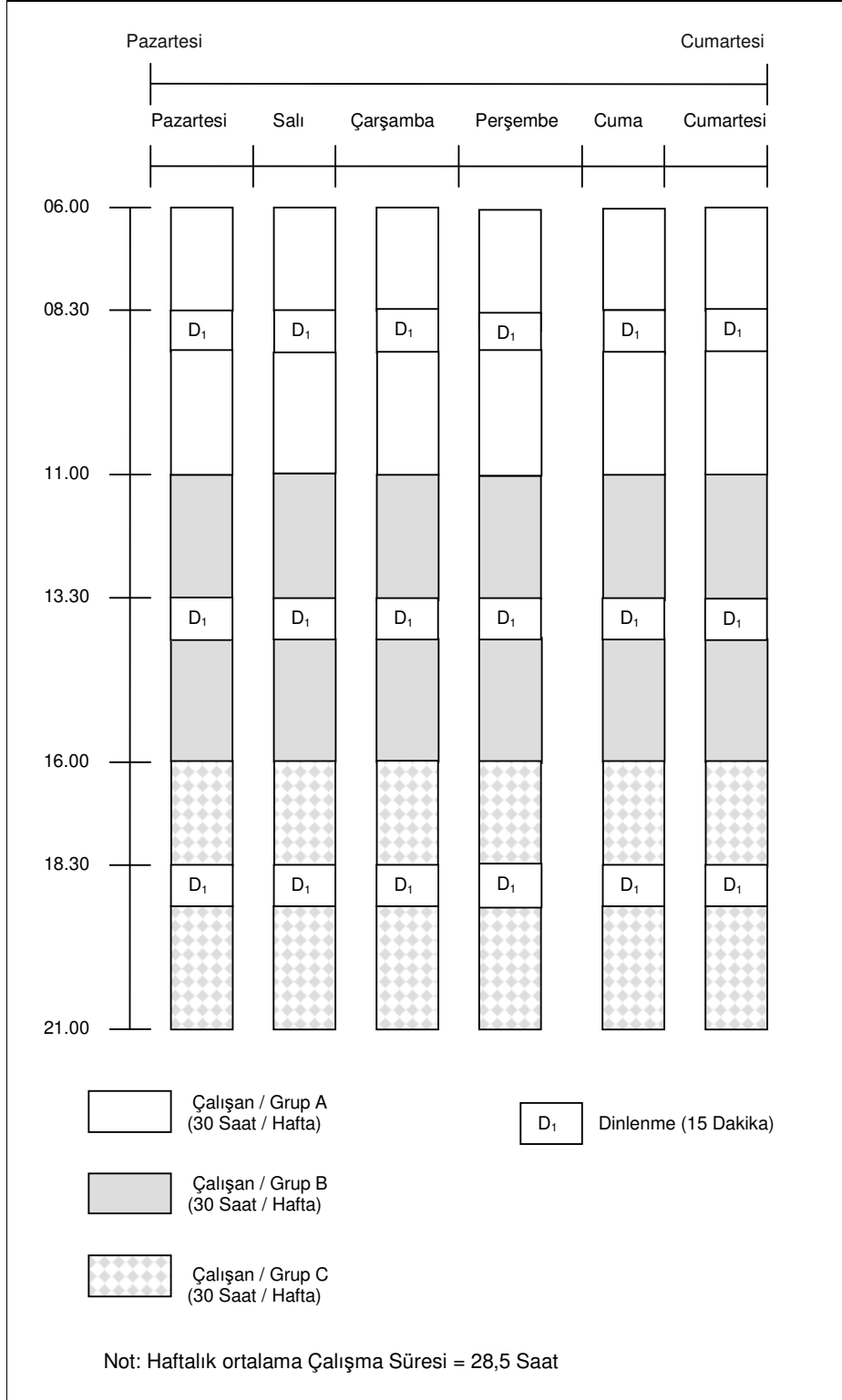
<sup>98</sup> Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım, a. g. e. , s. 68.

<sup>99</sup> Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım, a. g. e. , s. 68.

<sup>100</sup> Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım, a. g. e. , s. 68.

<sup>101</sup> Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım, a. g. e. , s. 68.

**Şekil 17:** Üç Vardiyalı Kısmi Çalışma Modeli



**Kaynak:** Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım, a. g. e. , s. 68.

Yukarıda Şekil 17’de verilen “Üç Vardiyalı Kısmi Çalışma Modeli”nde işyerinde kısmi olarak çalışan üç çalışan grup vardır. A çalışma grubu saat 06.00–11.00 arasında, B çalışma grubu saat 11.00–16.00 arasında ve C çalışma grubu saat 16.00–21.00 arasında çalışmaktadır. Her üç grup işyerinde günde 4 saat 45 dakika çalışmakta 15 dakika dinlenmektedir. Bu işyerinde gruplar haftalık ortalama 28,5 saat kısmi süreli çalışma yapmaktadırlar<sup>102</sup>.

Yukarıda verilen Şekil 12, Şekil 13, Şekil 14, Şekil 15, Şekil 16 ve Şekil 17’deki modeller; kısa vadede öngörülebilir talep dalgalanmaları ve kısa teslimat süreli taleplere göre, müşteri taleplerine uygun kapasite planlamalarında verimli bir şekilde uygulanabilir.

### **2.2.5.2. Kısa Süreli Çalışma Modelleri ve Değişik Kombinasyonları**

Kısa süreli çalışmanın temel amacı, özellikle ekonomik kriz ve talep daralması dönemlerinde işletmelerin ayakta kalabilmelerinin sağlanması, işçilerin işsiz kalmalarının önlenmesi, işverenlerin deneyimli ve vasıflı işgücü kayıplarının engellenmesi ve işgücü devrinden kaynaklanan maliyetlerin giderilmesidir. Kısa süreli çalışma, siparişlerin azaldığı dönemlerde işletmelerin ekonomik ömürlerini sürdürebilmelerini sağlayan, maliyetlerin düşürülmesine yardımcı olan ve stoka üretim yapılmasını engelleyen bir esnek çalışma biçimidir<sup>103</sup>.

Gelişmiş ülkelerde, ekonomik durgunluklardan kaynaklanan talep daralmalarında kısa süreli çalışma ile çeşitli uygulamalar görülmektedir. Kısa süreli çalışmalara başvuran diğer nedenlerden bazıları da; makine ve teçhizatlar da büyük arızalar, üretimin geçici olarak kısılması, kötü hava şartları, enerji tedarikinde ve hammadde temininde yaşanan gecikmeler ve işletmede yapılacak modernizasyon ve teknolojik yatırımlar gibi nedenlerdir<sup>104</sup>.

4857 sayılı İş Kanunu’nun 65. maddesi kısa çalışma ile ilgilidir. Bu maddeye göre; “Genel ekonomik kriz veya zorlayıcı sebeplerle işyerindeki haftalık çalışma sürelerini geçici olarak önemli ölçüde azaltan veya işyerinde faaliyeti tamamen veya kısmen geçici olarak durduran işveren, durumu derhal gerekçeleri ile birlikte Türkiye İş Kurumuna, varsa toplu iş sözleşmesi tarafı sendikaya bir yazı ile bildirir. Talebin

<sup>102</sup> Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım, a. g. e. , s. 68.

<sup>103</sup> Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım, a. g. e. , s. 72.

<sup>104</sup> Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım, a. g. e. , s. 72.

uygunluğunun tespiti Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığınca yapılır. Bunun usul ve esasları bir yönetmelikle belirlenir” denilmektedir. Ayrıca İş Kanunu'nun bu maddesine istinaden çıkarılan yönetmelikte de maddede bahsi geçen kavramların tanımını ayrıntılı bir şekilde yapılmıştır<sup>105</sup>. Bu yönetmeliğe göre;

“Genel ekonomik kriz: Ulusal veya uluslararası ekonomide ortaya çıkan olayların, ülke ekonomisi ve dolayısıyla işyerini ciddi anlamda etkileyip sarstığı durumları,

Zorlayıcı sebepler: İşverenin kendi sevk ve idaresinden kaynaklanmayan, önceden kestirilemeyen, bunun sonucu olarak bertaraf edilmesine olanak bulunmayan, dışsal etkilerden ileri gelen, geçici olarak çalışma süresinin azaltılması ve faaliyetin tamamen veya kısmen durdurulması ile sonuçlanan deprem, yangın, su baskını, salgın hastalık, seferberlik ve benzeri nedenleri,

Kısa çalışma: En az dört hafta en fazla üç ay süreyle işyerinde uygulanan haftalık çalışma süresinin geçici olarak en az üçte bir oranında azaltılarak uygulanmasını,

Geçici olarak işin durması: En az dört hafta en fazla üç ay süreyle işyerindeki faaliyetin tamamen veya kısmen durdurulmasını,

Kısa çalışma ödeneği: Kısa çalışma, işin kısmen veya tamamen durması hallerinde yapılan ödemeyi, ifade eder.

Yukarıda belirtilen nedenlerle işyerinde geçici olarak en az dört hafta işin durması veya kısa çalışma hallerinde işçilere çalıştırılmadıkları süre için işsizlik sigortasından kısa çalışma ödeneği ödenir. Kısa çalışma süresi, zorlayıcı sebebin devamı süresini ve herhalde üç ayı aşamaz. İşçinin kısa çalışma ödeneğine hak kazanabilmesi için, çalışma süreleri ve işsizlik sigortası primi ödeme gün sayısı bakımından işsizlik ödeneğine hak kazanma şartlarını yerine getirmesi gerekir. Günlük kısa çalışma ödeneğinin miktarı, işsizlik ödeneğinin miktarı kadardır.”

Genel anlamda ekonomik krizden söz etmek için, ulusal veya uluslararası ekonomide ortaya çıkan olayların, ülke ekonomisi ve dolayısıyla işyerini ciddi anlamda etkileyip sarstığı durumların ortaya çıkması gereklidir. Mesela 1994 ve 2001 yıllarında ülkemiz genelinde yaşanan ekonomik krizleri örnek göstermek mümkündür. Bu krizler nedeniyle işyerinin ciddi anlamda ekonomik sarsıntıya maruz

---

<sup>105</sup> Kısa Çalışma ve Kısa Çalışma Ödeneğine İlişkin Yönetmelik, madde 3.

kalmışsa (siparişlerin ortadan kalkması, ödeme g¼c¼l¼đ¼ v.s) kısa çalışmanın genel koşullarından biri gerçekleşmiş sayılır.

Ekonomik ya da y¼netsel veya organizasyona dayalı olarak o işyerinin kendisinden kaynaklanan bir krize girmesi yahut pazara bağlı olarak sekt¼rel bir kriz o işyerinde kısa çalışma yapılmasını haklı g¼sterecek nedenlerden değildir<sup>106</sup>.

Zorlayıcı sebep, işyeri k¼kenli olması ile genel ekonomik kriz koşulundan ayrılmaktadır. Belirtilen sebebin ayrıca kısa çalışmaya geçilmek istenen işyerinde vuku bulması gereklidir<sup>107</sup>.

Belirtmek gerekir ki, kısa çalışma, geçici çalışma ve kısmi s¼reli çalışmayı çağrıştırır gibi g¼r¼nmesine karşın, bu çalışma tarzlarından tamamen farklıdır. Kısa çalışmada, çalışma s¼relerinde s¼rekli bir indirim s¼z konusu olmayıp, “geçici” indirim bahse konudur. Diğer yandan belirtilen çalışmanın, ancak kanunda belirtilen tadadi ve tahdidi hallerde uygulanması m¼mk¼nd¼r<sup>108</sup>. Ayrıca, periyodik iktisadi krizlerin h¼k¼m s¼rd¼đ¼¼l¼kemizde, kısa çalışma geç getirilmiş bir uygulama olmasına karşın, gerek işçiye asgari d¼zeyde de olsa yaşamını idame ettirmesi için gelir g¼vencesi sağlaması, gerekse işvereninin elinde olmayan sebeplerle nitelikli işçilerini elinde tutmasını sağlayıcı hayati ehemmiyete sahip bir sosyal politika vasıtasıdır.

Kısa alışma, kısa s¼reli olarak geçici işlerde çalışmayla ilgisi yoktur. ¼nk¼ kısa s¼reli olarak geçici işlerde çalışmada hizmet akdinin konusu olan işin mahiyetinden veya işçinin taahh¼d¼n¼n geçici, kısa bir çalışmayı gerektirmesi s¼z konusudur<sup>109</sup>.

---

<sup>106</sup> TEMİR, a. g. m. , s. 45.

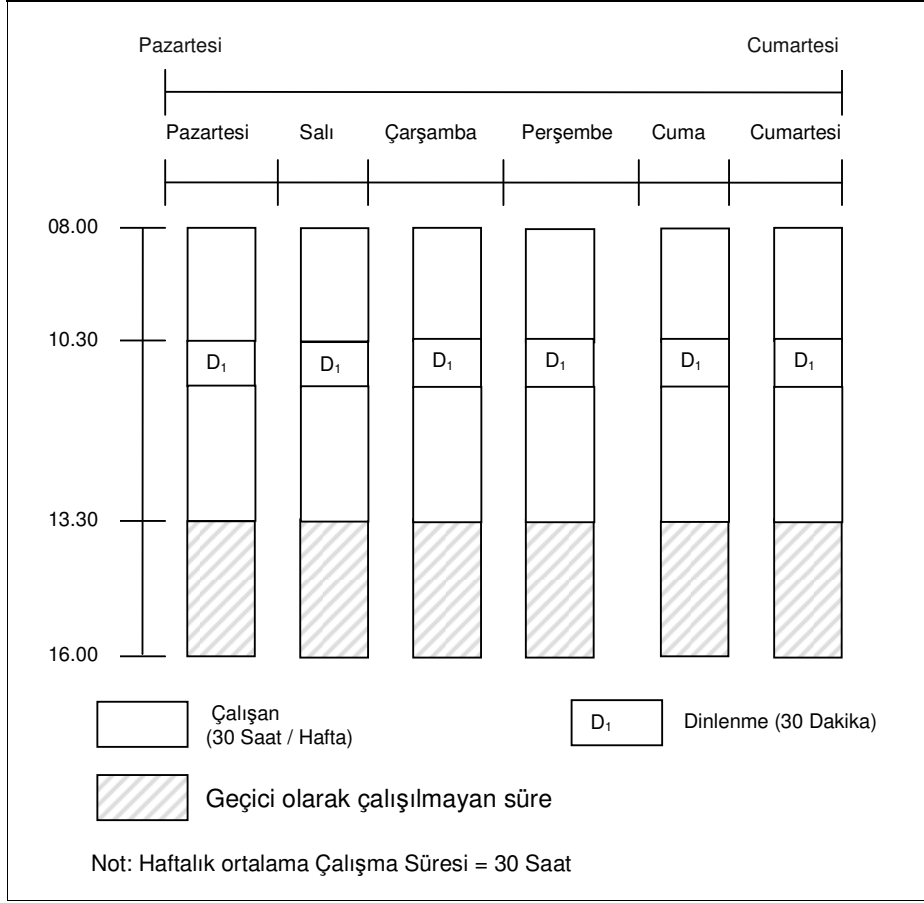
<sup>107</sup> AKYİĞİT, a. g. m. , s. 6 ; Ayrıca bkz, G¼NERİ, a. g. m. , s. 12 ; ÖZDEMİR, a. g. m. , s. 209.

<sup>108</sup> KARAKAŞ İsa, “Kısa alışma Uygulamasının Usul ve Esasları” , (Erişim: [http://www.alomaliye.com/aralik\\_05/isa\\_karakas\\_kisa\\_calisma.htm](http://www.alomaliye.com/aralik_05/isa_karakas_kisa_calisma.htm) 25.10.2005).

<sup>109</sup> MOLLAMAHMUTOĞLU, a. g. e. , s. 689.



**Şekil 18:** Tam Gün Süreli Kısa Çalışma Modeli

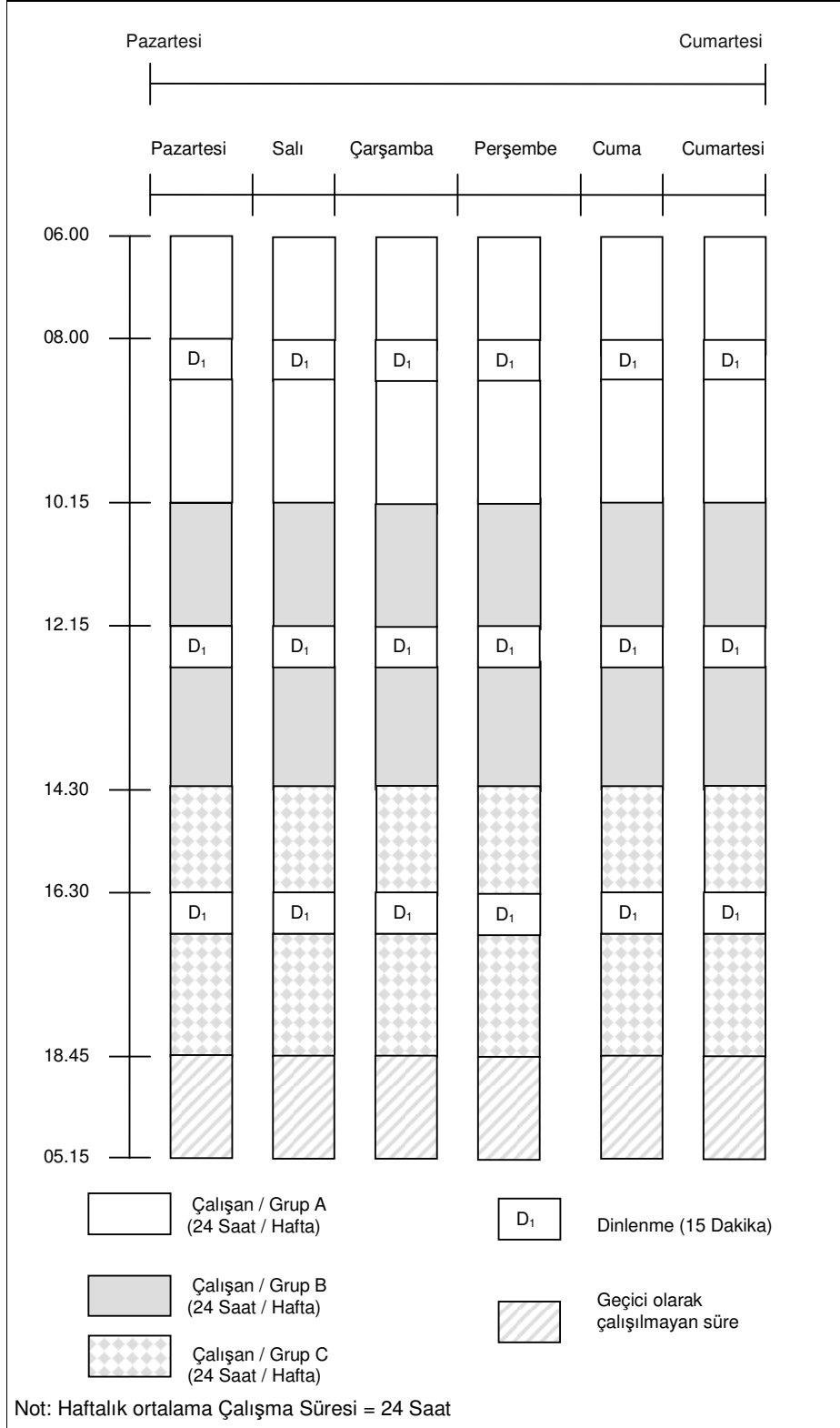


**Kaynak:** Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım, a. g. e. , s. 72.

Yukarıda Şekil 18’de verilen “Tam Gün Kısa Süreli Çalışma Modeli”nin uygulandığı bir işyerinde, genel ekonomik kriz nedeniyle, haftalık 45 saatlik çalışma yerine haftalık 30 saatlik çalışma düzenine geçilmiştir. Bu çalışma düzeninde çalışanlar, her gün 5 saat çalışmakta ve 2,5 saatlik süre için geçici olarak çalışmamaktadırlar. Başka bir deyişle bu işyerinde günlük çalışılan süre 5 saat, günlük geçici olarak çalışılmayan süre de 2,5 saattir. Çalışanlar, geçici olarak çalışmadıkları süreye ilişkin haklarını “Kısa Çalışma ve Kısa Çalışma Ödeneğine İlişkin Yönetmeliğe” göre almaktadırlar. Yukarıdaki model ekonomik kriz dönemlerinde pek çok işletmede rahatlıkla uygulanabilir<sup>110</sup>.

<sup>110</sup>Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım, a. g. e. , s. 72.

**Şekil 19: Üç Vardiyalı Kısa Süreli Çalışma Modeli**



**Kaynak:** Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım, a. g. e. , s. 72.

Yukarıda Şekil 19’da verilen “Üç Vardiyalı Kısa Çalışma Modeli”nin uygulandığı işyerinde, genel ekonomik kriz nedeniyle, haftalık 45 saatlik çalışma yerine haftalık 24 saatlik çalışma düzenine geçilmiştir. Böylece hem işletme elemanlarını kaybetmemiş oldu hem de çalışanlar da işsiz kalmaktan kurtuldu. Bu işyerinde günlük çalışılan süre 4 saat, günlük geçici olarak çalışılmayan süre de 3,5 saattir. Bu işyerinde üç vardiyalı çalışma sistemi var olduğuna göre, günlük toplam geçici olarak çalışılmayan süre 10,5 saattir. Çalışanlar, geçici olarak çalışmadıkları süreye ilişkin haklarını “Kısa Çalışma ve Kısa Çalışma Ödeneğine İlişkin Yönetmeliğe” göre almaktadırlar. Ekonomik kriz dönemlerinde bu model olduğu gibi veya üzerinde çeşitli değişiklikler yapılarak rahatlıkla uygulanabilir<sup>111</sup>.

### 2.2.5.3. Kısmi Süreli Çalışma Modelleri ve Değişik Kombinasyonları

21. Yüzyıl’ın küreselleşen dünyasında, endüstri toplumunun klasik üretim fonksiyonu, yerini bilgi toplumunun yeni üretim fonksiyonlarına bırakmış, kitle üretiminde esnek üretime, büyük entegre tesislerden küçük ve orta boy işletmelere doğru bir yöneliş başlamıştır. Bu yöneliş, işçi - işveren ilişkilerini de değişime uğratmış ve yeniden yapılanma sürecine sokmuştur. Bu gelişmeler içinde klasik tam gün çalışma, yerini atipik hizmet türlerine bırakmıştır. Özellikle kadınların ve öğrencilerin çalışma hayatına katılımının yoğunlaşmasıyla, kısmi süreli çalışma daha yaygın hale gelmiştir<sup>112</sup>.

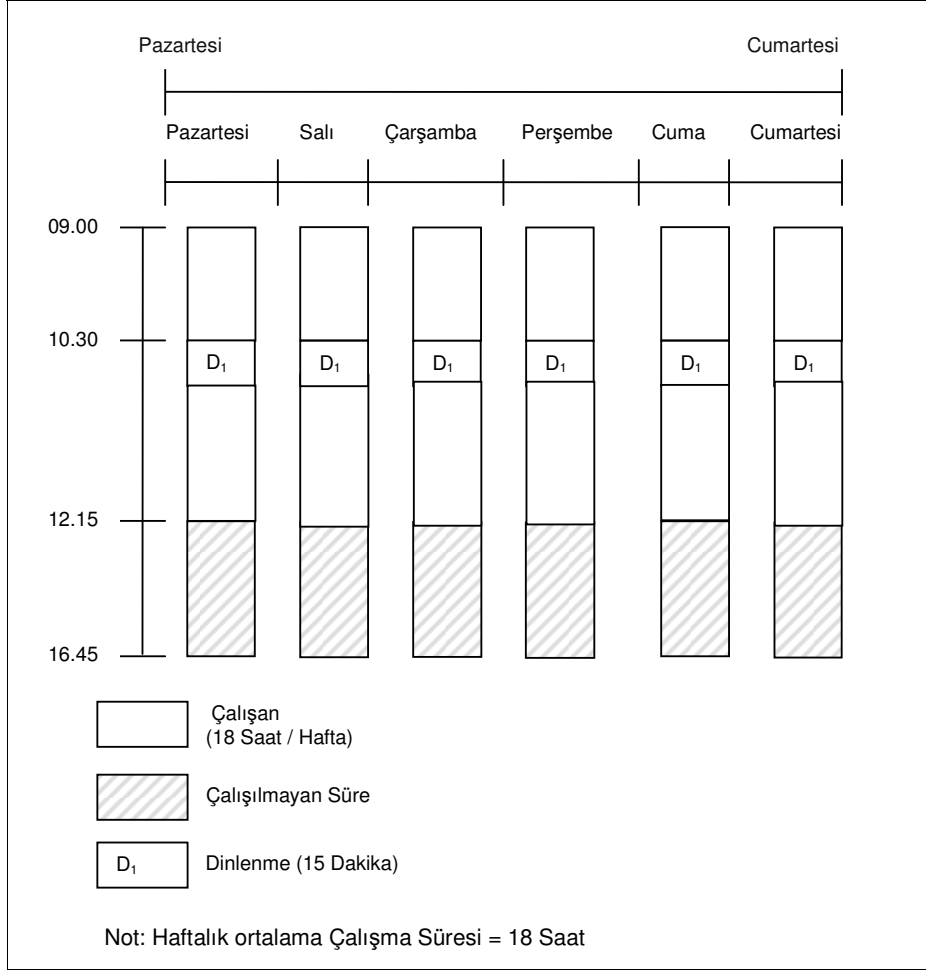
Kısmi süreli çalışma, 4857 sayılı İş Kanunu’nun 13. maddesinde düzenlenmiştir. Kanundaki bu düzenleme şöyledir: “İşçinin normal haftalık çalışma süresinin, tam süreli iş sözleşmesiyle çalışan emsal işçiye göre önemli ölçüde daha az belirlenmesi durumunda sözleşme kısmî süreli iş sözleşmesidir.” Ayrıca İş Kanununa İlişkin Çalışma Süreleri Yönetmeliği’nin 6. maddesinde “işyerinde tam süreli iş sözleşmesi ile yapılan emsal çalışmanın üçte ikisi oranına kadar yapılan çalışma kısmi süreli çalışmadır.” denilmektedir. İşyerinde yapılan haftalık tam gün kanuni çalışma süresi 45 saat olduğuna göre ve de 45 saatin üçte ikisi 30 saat ettiğine göre; demek ki, bir işyerinde yapılan 30 saat ve altındaki çalışmalar kısmi süreli çalışmadır denilebilir.

<sup>111</sup>Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım, a. g. e. , s. 72.

<sup>112</sup>Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım, a. g. e. , s. 75. ; ŞEN, Sabahattin; “Çalışma Hayatında Esneklik ve Esnek Çalışma”, (Erişim: <http://www.kavakli.org/isyeri/makaleler/makaleler.php?makale=00018> 14.04.2004).

İfade etmek gerekir ki, kısmî süreli iş sözleşmesi ile çalıştırılan işçi, ayırımı haklı kılan bir neden olmadıkça, salt iş sözleşmesinin kısmî süreli olmasından dolayı tam süreli emsal işçiye göre farklı işleme tâbi tutulamaz. Kısmî süreli çalışan işçinin ücret ve paraya ilişkin bölünebilir menfaatleri, tam süreli emsal işçiye göre çalıştığı süreye orantılı olarak ödenmelidir (İş Kanunu madde 13/2).

**Şekil 20:** Tam Gün Çalışmaya Dayalı Kısmi Süreli Çalışma Modeli -1

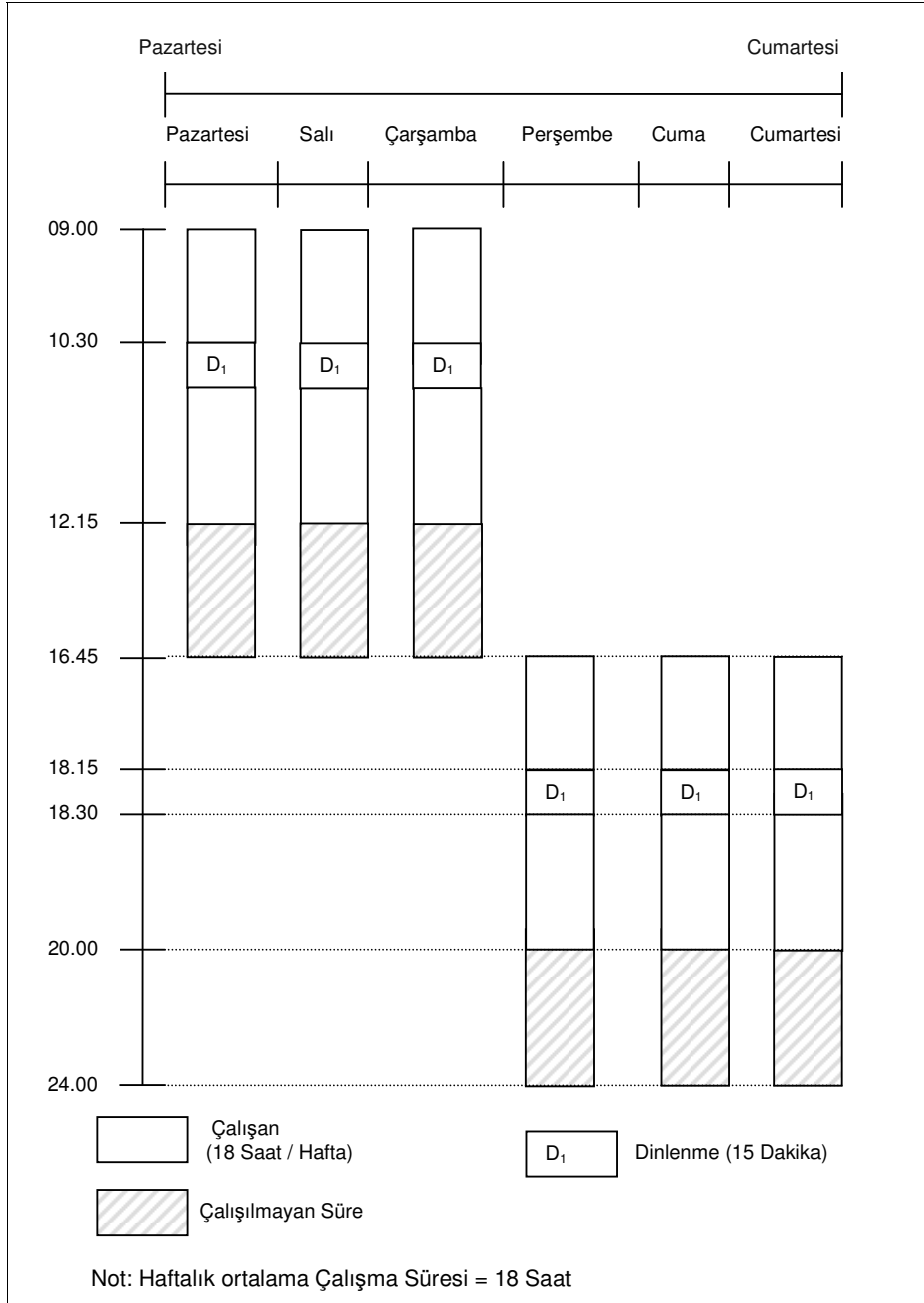


**Kaynak:** Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım, a. g. e. , s. 75.

Yukarıda Şekil 20'de verilen "Tam Gün Çalışmaya Dayalı Kısmi Süreli Çalışma Modeli-1"de, çalışan saat 09.00'da işbaşı yapmakta, saat 10.30'da 15 dakika dinlendikten sonra saat 12.45'e işi bırakmaktadır. Kişinin günlük çalıştığı süre 3 saat, haftalık çalıştığı süre 18 saattir. Normal çalışma süresi olan 7,5 saatlik çalışmadan, kısmi süreli 3 saatlik çalışmayı çıkardığımızda, geriye 4,5 saatlik

serbest yani çalışılmayan süre ortaya çıkar. Buna göre günde 3 saatlik kısmi süreyle çalışan bu kişinin haftalık 27 saatlik bir süre zarfında çalışmadığını, bu zamanı serbestçe değerlendirebildiği söylenebilir. Bu modeldeki çalışma talep artışı ile karşı karşıya kalan işletmelerde artan talebi karşılamak için rahatlıkla uygulanabilir<sup>113</sup>.

**Şekil 21:** Tam Gün Çalışmaya Dayalı Kısmi Süreli Çalışma Modeli-2



**Kaynak:** Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım, a. g. e. , s. 75.

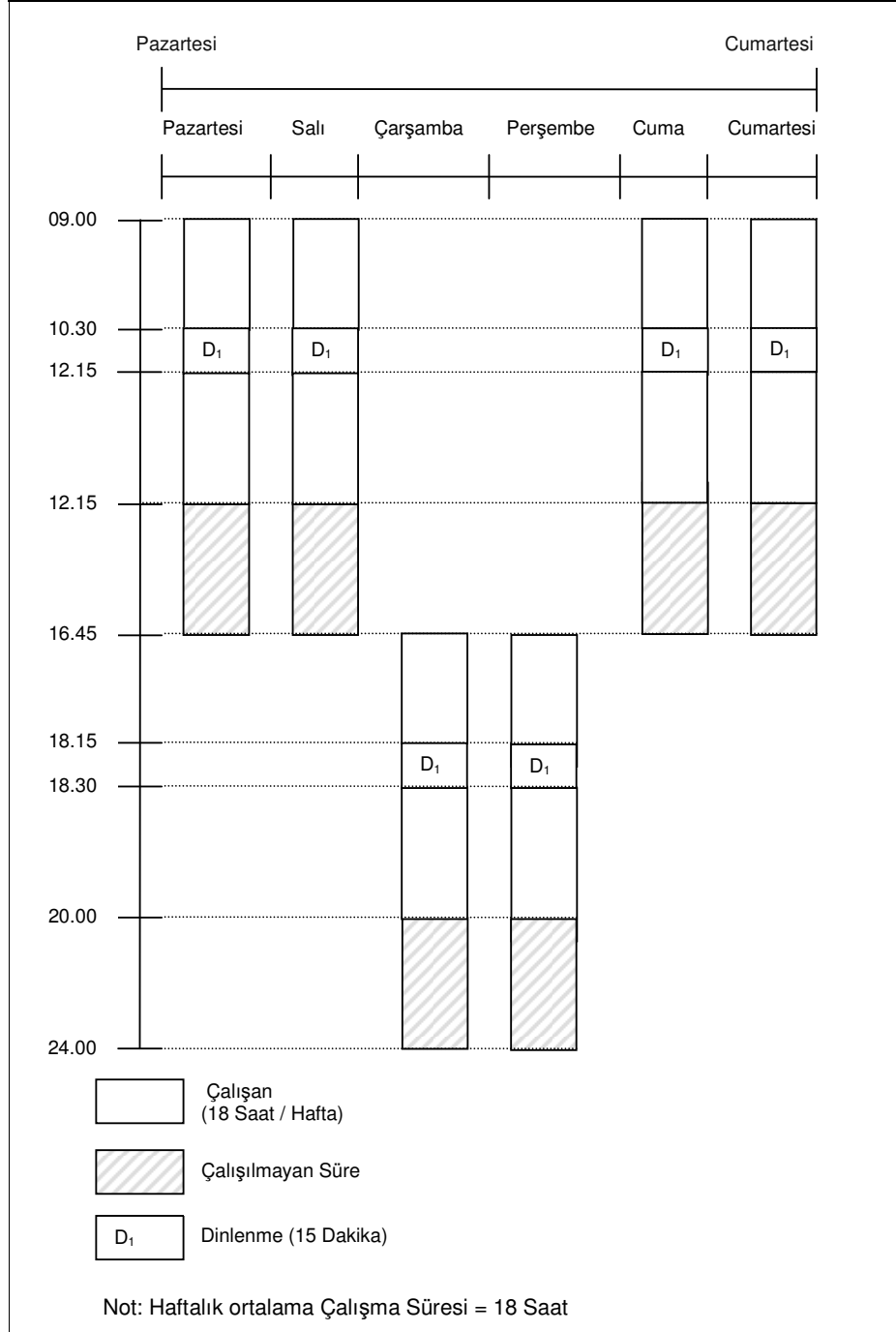
<sup>113</sup> Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım, a. g. e. , s. 75.

Yukarıda Şekil 21’de verilen “Tam Gün Çalışmaya Dayalı Kısmi Süreli Çalışma Modeli-2’de çalışan; Pazartesi, Salı ve Çarşamba günleri, saat 09.00’da işe başlamakta, saat 10.30’da 15 dakika dinlenmekte ve saat 12.15’te işi bırakmaktadır. Perşembe, Cuma ve Cumartesi günlerinde ise saat 16.45’te işe başlamakta, saat 18.15’te 15 dakika dinlenmekte ve saat 20.00’de işi bırakmaktadır. Ayrıca bu çalışan kişi, Şekil 20’deki çalışana benzer şekilde haftada 27 saat serbest bir zaman geçirmektedir. Bu modeldeki çalışma talep artışı ile karşı karşıya kalan işletmelerde artan talebi karşılamak için rahatlıkla uygulanabilir<sup>114</sup>.

---

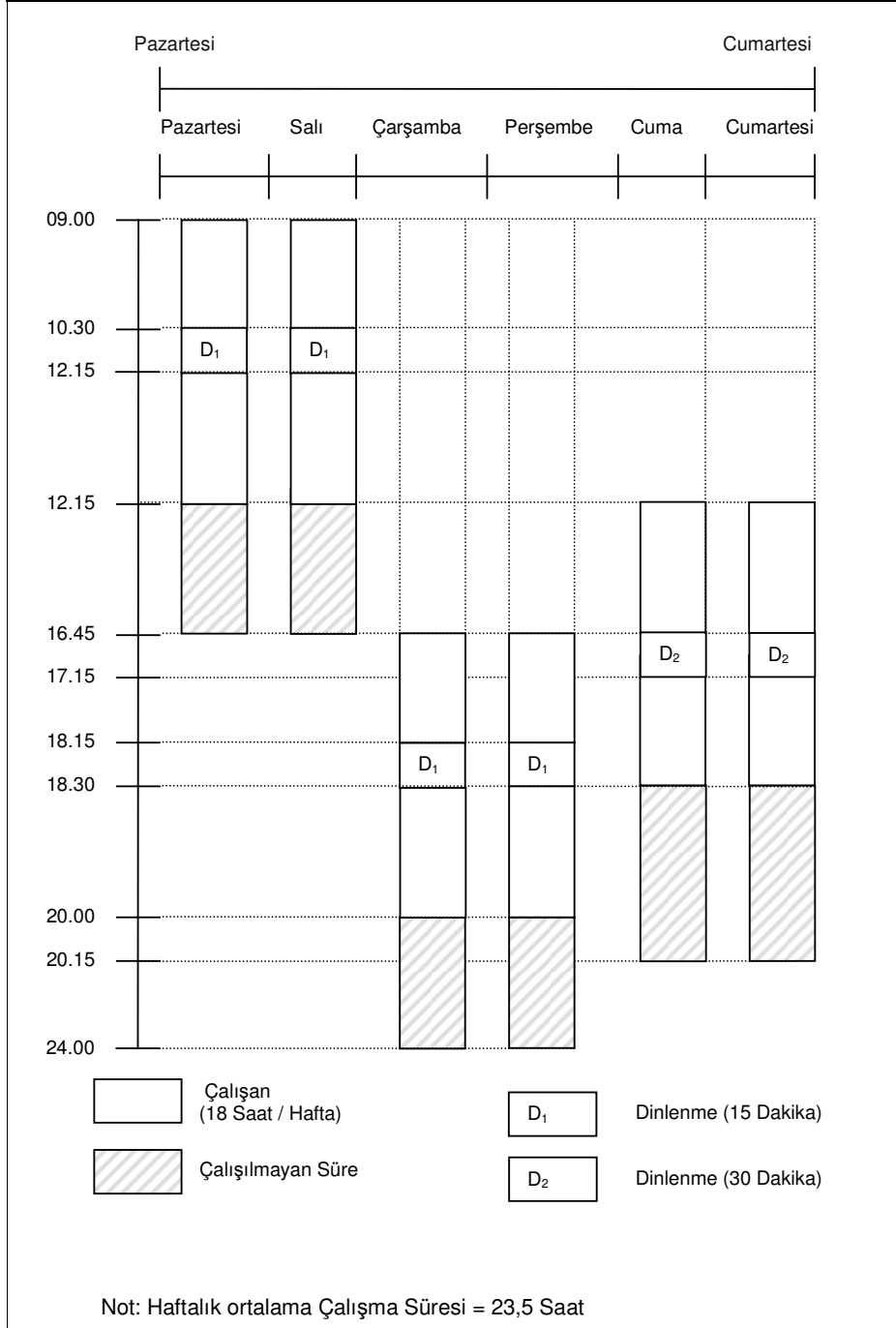
<sup>114</sup> Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım, a. g. e. , s. 75.

**Şekil 22:** Kısmi Süreli Çalışma Modeli -1



**Kaynak:** Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım, a. g. e. , s. 75.

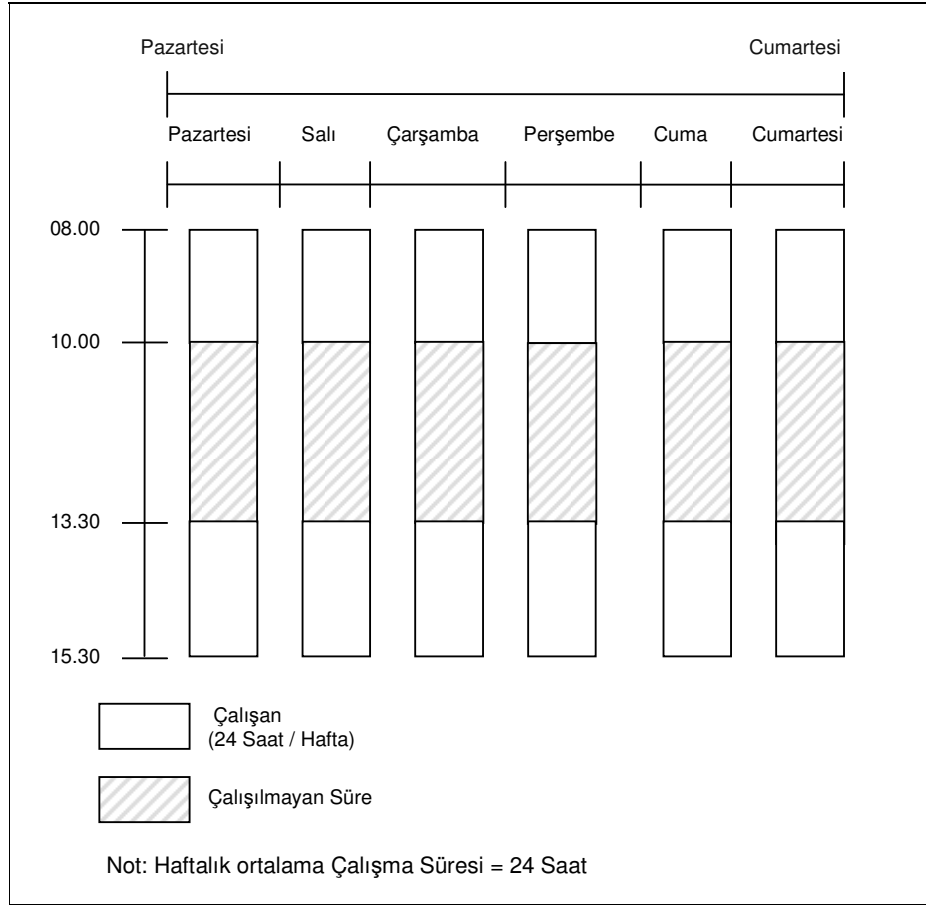
**Şekil 23:** Kısmi Süreli Çalışma Modeli - 2



**Kaynak:** Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım, a. g. e. , s. 75.



**Şekil 24:** Kısmi Süreli Çalışma Modeli -3



**Kaynak:** Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım, a. g. e. , s. 75.

Yukarıda Şekil 22’de verilen “Kısmi Süreli Çalışma Modeli-1”de çalışan, Pazartesi, Salı, Cuma ve Cumartesi günleri saat 09.00’da işe başlamakta, saat 10.30’da 15 dakika dinlenmekte ve saat 12.15’te işi bırakmaktadır. Çarşamba ve Perşembe günlerinde ise saat 16.45’te işe başlamakta, saat 18.15’te 15 dakika dinlenmekte ve saat 20.00’de işi bırakmaktadır. Bu çalışan kişi, haftanın ilk altı gününde günde üçer saatten haftada 18 saat işyerinde çalışmaktadır<sup>115</sup>.

Yukarıda Şekil 23’de verilen “Kısmi Süreli Çalışma Modeli-2”de çalışan, Pazartesi ve Salı günleri saat 09.00’da işe başlamakta, saat 10.30’da 15 dakika dinlenmekte ve saat 12.15’te işi bırakmaktadır. Çarşamba ve Perşembe günlerinde ise saat 16.45’te işe başlamakta, saat 18.15’te 15 dakika dinlenmekte ve saat

<sup>115</sup> Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım, a. g. e. , s. 75.

20.00'de işi bırakmaktadır. Cuma ve Cumartesi günlerinde saat 12.15'te işe başlamakta, saat 16.45'te yarım saat dinlenmekte ve 18.30'da işi bırakmaktadır. Bu çalışan kişi, Cuma ve Cumartesi günü işyerinde 5'er saat, 45'er dakikalık bir çalışma yapmaktadır. Bu kişinin haftalık çalışma süresi de 23,5 saattir<sup>116</sup>.

4857 Sayılı İş Kanunu'nun 63. maddesinde, " tarafların anlaşması ile haftalık normal çalışma süresi, işyerlerinde haftanın çalışılan günlerine, günde onbir saati aşmamak koşulu ile farklı şekilde dağıtılabilir" denilmektedir. Dolayısıyla Şekil 24'de verilen kısmi süreli çalışma modelinde Pazartesi, Salı, Çarşamba ve Perşembe günleri 3 saat, Cuma ve Cumartesi günleri de 5 saat 45 dakikalık kısmi süreli bir iş sözleşmesinin kanuna uygun olduğunu belirtmek gerekir.

Yukarıda verilen Şekil 24'deki "Kısmi Süreli Çalışma Modeli -3"de, çalışan, Pazartesi, Salı, Çarşamba, Perşembe, Cuma ve Cumartesi günleri sabah saat 08.00 ile saat 10.00 arasında 2 saat çalışmakta, saat 10.00 ile 13.30 arasında 3,5 saatlik serbest bir zaman geçirmekte ve öğlenden sonra saat 13.30 ile 15.30 arasındaki 2 saatlik bir sürede işyerinde çalışmaktadır. Başka bir deyişle bu işyerinde çalışan kişi, sabah ikişer, öğlenden sonra da ikişer saat olmak üzere günde dört saatten, haftada 24 saat çalışmaktadır<sup>117</sup>.

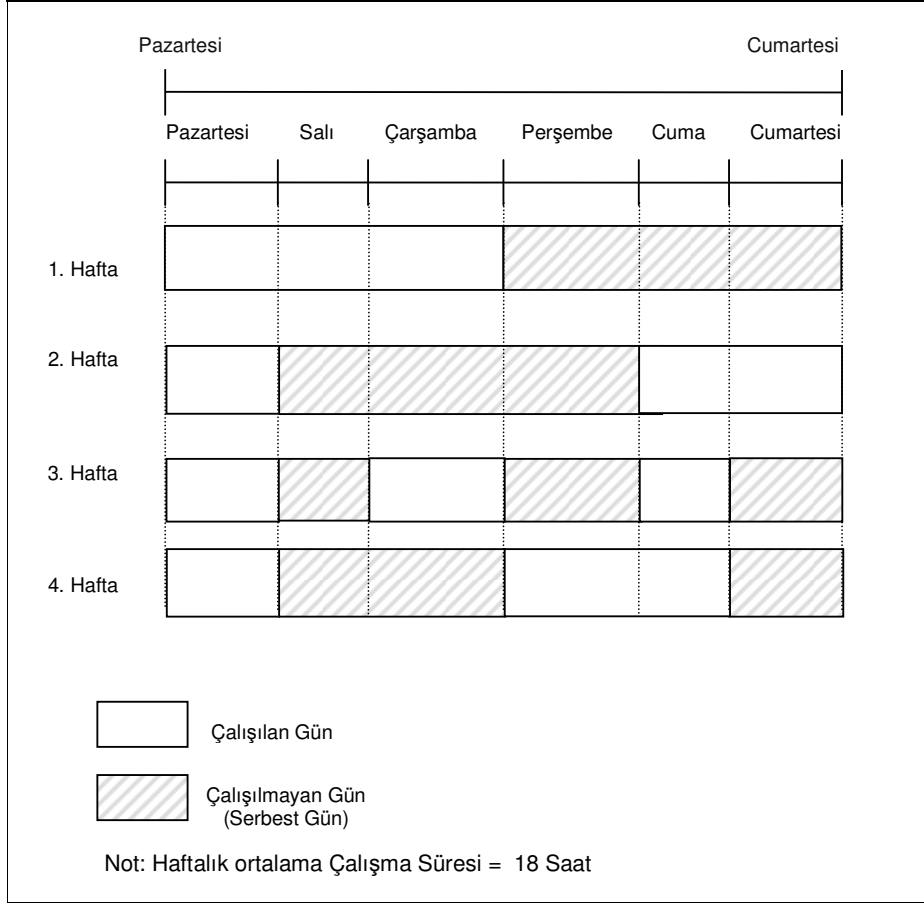
Yukarıda verilen Şekil 22, Şekil 23 ve Şekil 24'deki kısmi süreli çalışma modelleri talep artışı ile karşı karşıya kalan işletmelerde artan talebi karşılamak için rahatlıkla uygulanabilir.

---

<sup>116</sup> Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım, a. g. e. , s. 75.

<sup>117</sup> Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım, a. g. e. , s. 75.

**Şekil 25:** Haftalık Eşit Kısmi Süreli Çalışma Modeli



**Kaynak:** Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım, a. g. e. , s. 75.

Yukarıda verilen Şekil 25'deki "Haftalık Eşit Kısmi Süreli Çalışma Modeli"nde, çalışan kişi<sup>118</sup>;

Birinci hafta, işyerinde, Pazartesi, Salı ve Çarşamba günleri, günlük altışar saatten haftada 18 saat çalışmakta, buna mukabil Perşembe, Cuma ve Cumartesi günlerinde çalışmamaktadır.

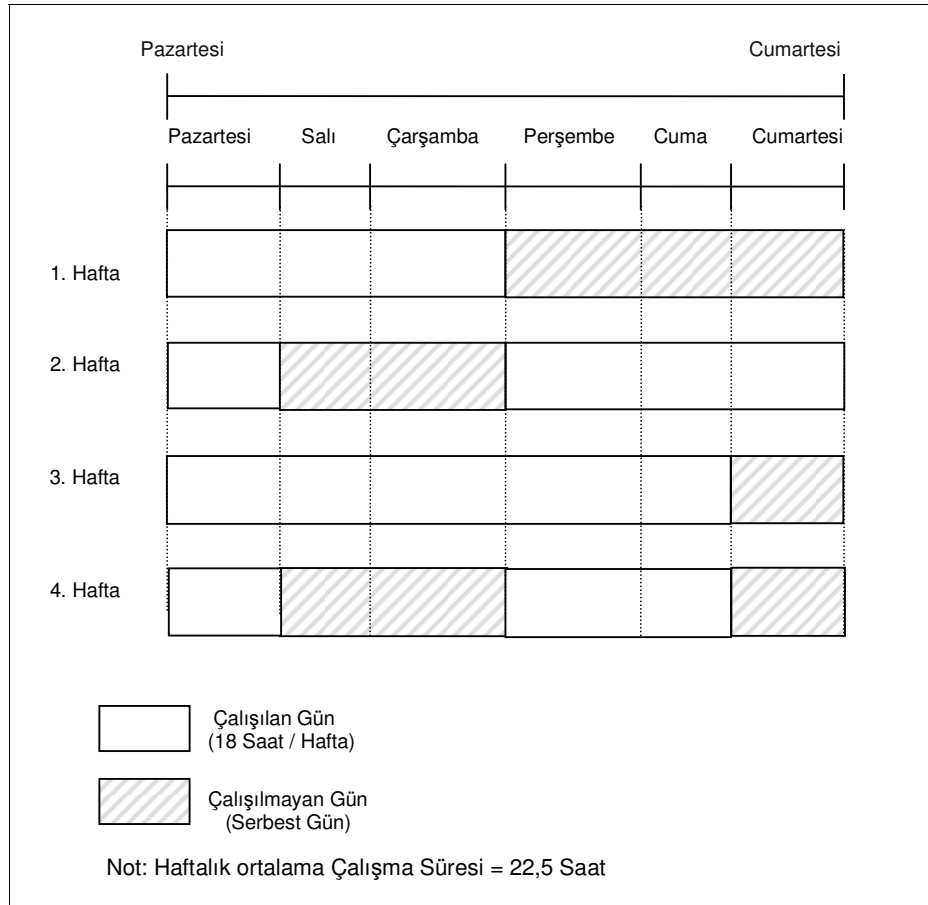
İkinci hafta, işyerinde, Pazartesi, Cuma ve Cumartesi günleri, günlük altışar saatten haftada 18 saat çalışmakta, buna mukabil Salı, Çarşamba ve Perşembe günlerinde çalışmamaktadır.

<sup>118</sup> Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım, a. g. e. , s. 75.

Üçüncü hafta, işyerinde, Pazartesi, Çarşamba ve Cuma günleri, günlük altışar saatten haftada 18 saat çalışmakta, buna mukabil Salı, Perşembe ve Cumartesi günlerinde çalışmamaktadır.

Dördüncü hafta, işyerinde, Pazartesi, Perşembe ve Cuma günleri, günlük altışar saatten haftada 18 saat çalışmakta, buna mukabil Salı, Çarşamba ve Cumartesi günlerinde çalışmamaktadır. Bu modeldeki çalışma talep artışı ile karşı karşıya kalan işletmelerde artan talebi karşılamak için rahatlıkla uygulanabilir.

**Şekil 26:** Haftalık Farklı Kısmi Süreli Çalışma Modeli

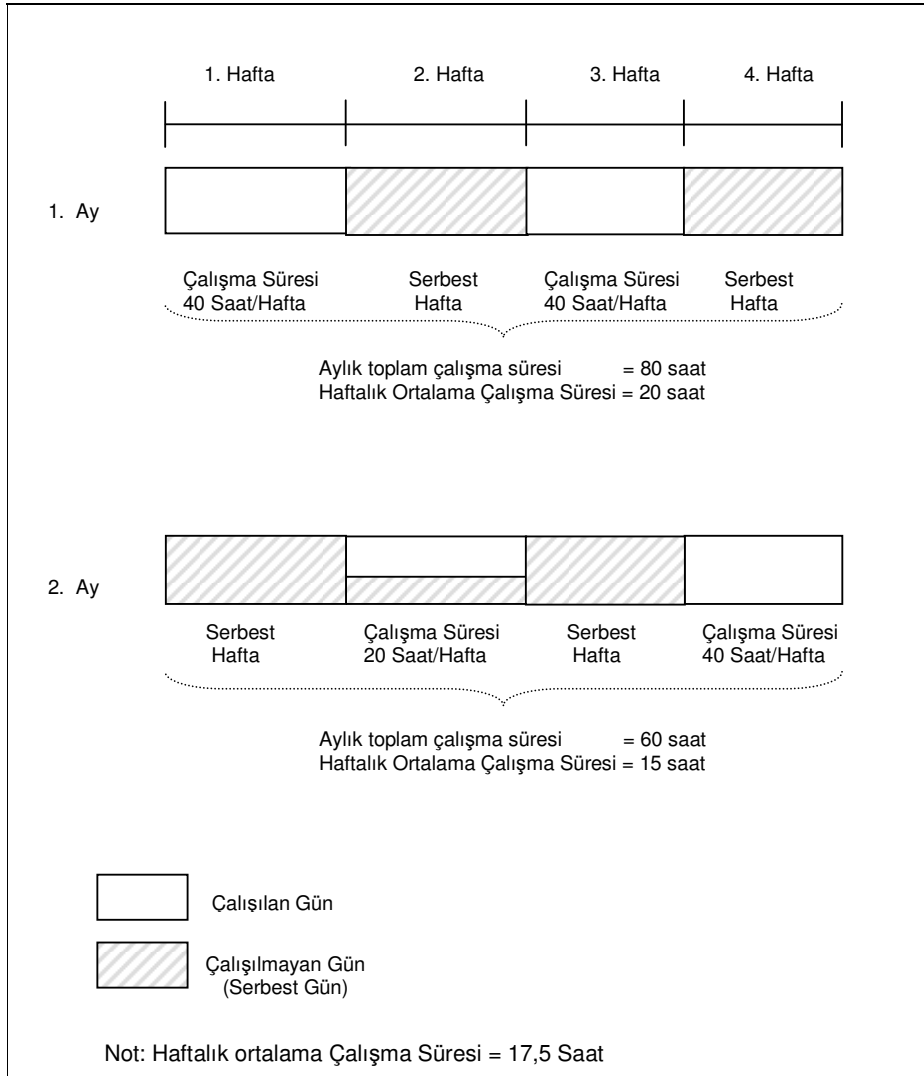


**Kaynak:** Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım, a. g. e. , s. 75.

Yukarıda Şekil 26'da verilen "Haftalık Farklı Kısmi Süreli Çalışma Modeli"nde, çalışan, 1. hafta Pazartesi, Salı ve Çarşamba günlerinde günlük altışar saatten haftada 18 saat çalışmaktadır. Aynı çalışan 2. hafta Pazartesi, Perşembe, Cuma ve cumartesi günlerinde günlük altışar saatten haftada 24 saat

çalışmaktadır. Aynı çalışan kişi, 3. hafta pazartesi, Salı, Çarşamba, Perşembe ve Cuma günlerinde günde altışar saatten haftada 30 saat çalışmaktadır. Gene aynı kişi 4. hafta Pazartesi, Perşembe ve Cuma günlerinde günde altışar saatten haftada 18 saat çalışmaktadır. Bu çalışan kişinin 1., 2., 3. ve 4. haftalarda yaptığı çalışmanın haftalık ortalama çalışma süresi 22,5 saattir. Bu modeldeki çalışma talep artışı ile karşı karşıya kalan işletmelerde artan talebi karşılamak için rahatlıkla uygulanabilir<sup>119</sup>.

**Şekil 27:** Aylık Farklı Kısmi Süreli Çalışma Modeli

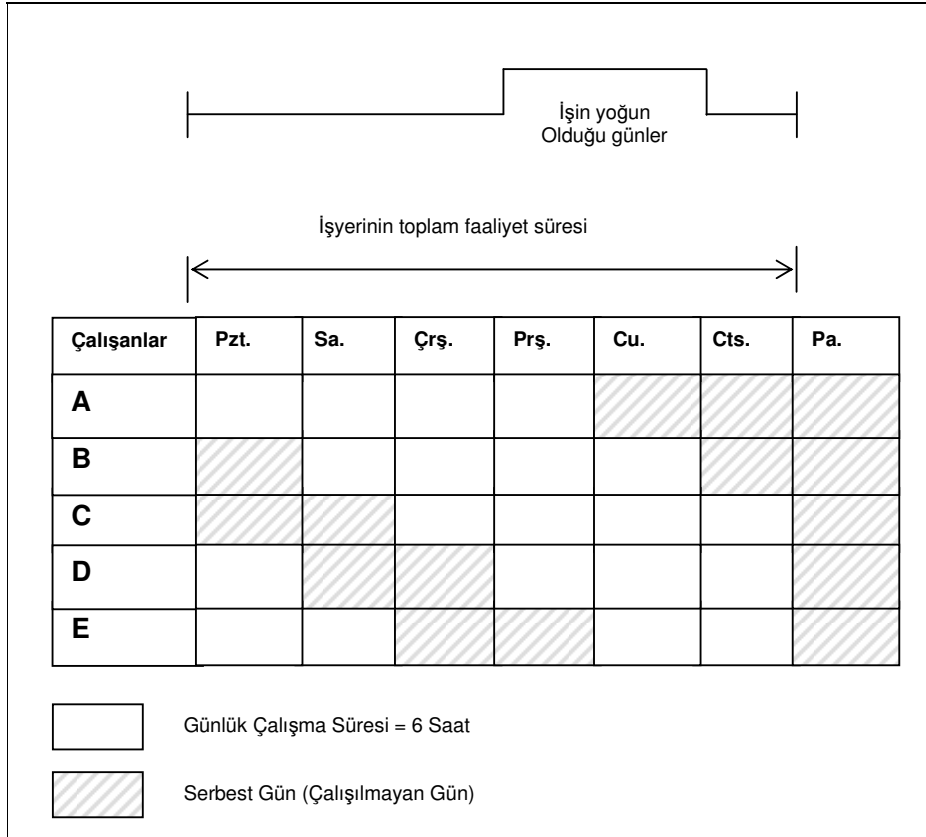


**Kaynak:** Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım, a. g. e. , s. 75.

<sup>119</sup> Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım, a. g. e. , s. 75.

Yukarıda Şekil 27’de verilen “Aylık Farklı Kısmi Süreli Çalışma Modeli”nde çalışan, birinci ayın birinci ve üçüncü haftalarında 40’ar saatten toplam 80 saat çalışmaktadır. Aynı çalışan ikinci ayın ikinci haftasında 20 saat ve dördüncü haftasında 40 saat olmak üzere toplam 60 saat çalışmaktadır. Bu şekilde 1. ve 2. aylık ortalama haftalık çalışma süresi 17,5 saat olarak düzenlenmiştir. Bu modeldeki çalışma talep artışı ile karşı karşıya kalan işletmelerde artan talebi karşılamak için rahatlıkla uygulanabilir<sup>120</sup>.

**Şekil 28:** Dönüşümlü Kısmi Süreli Çalışma Modeli



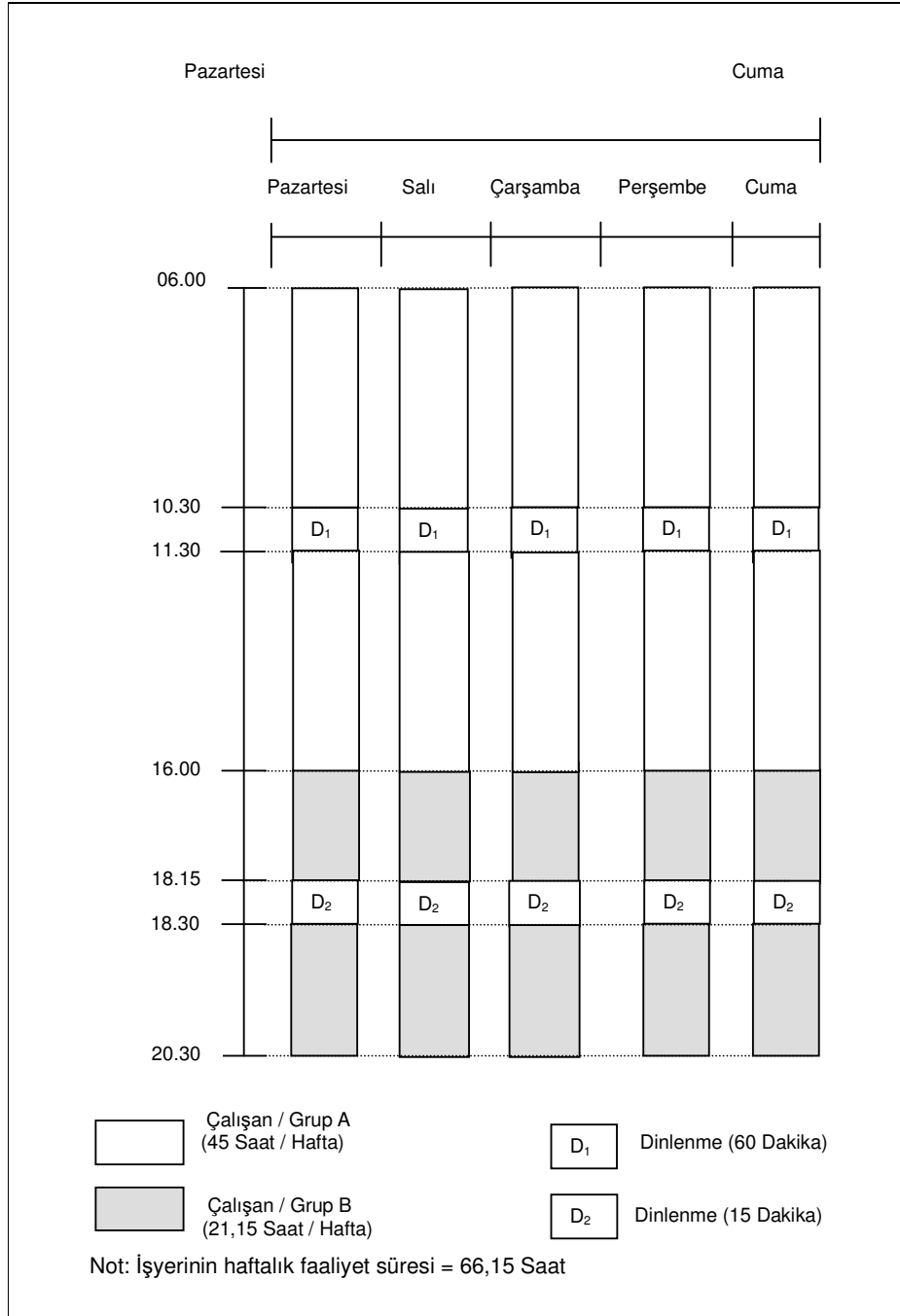
**Kaynak:** Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım, a. g. e. , s. 75.

Yukarıda Şekil 28’de verilen “Dönüşümlü Kısmi Süreli Çalışma Modeli”nde, bir çalışanın toplam haftalık çalışma süresi, daha az sayıda iş gününe sıkıştırılmaktadır. Bu modelin uygulanmasıyla işyerinde Cumartesi günleri de

<sup>120</sup> Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım, a. g. e. , s. 75.

değerlendirilerek müşteriye hizmet verilebilmekte, makinelerin hafta sonlarındaki bekleme süreleri azaltılabilmekte ve çalışanlar haftada 4 gün çalışıp 3 gün izin kullanma imkânına sahip olabilmektedirler. Bu model artan talebi karşılamak için işletmeler tarafından rahatlıkla uygulanabilir.

**Şekil 29:** Kısmi süreli ve Vardiyalı çalışma modeli -1



**Kaynak:** Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım, a. g. e. , s. 75.

Yukarıda verilen Şekil 29'deki modele göre, işlerin Perşembe ve Cuma günleri yoğun olması ve işyerinde Cumartesi günü de çalışılmasına ihtiyaç duyulması nedeniyle, her çalışan dönüşümlü olarak haftada 4 gün boyunca günde 6 saatten, haftada 24 saat çalışmaktadır. Pazar günlerinde işyeri kapalı olduğundan, Pazar günü tüm çalışanlar için genel tatil günüdür. İşyerinde Perşembe ve Cuma günleri işlerin yoğun olması nedeniyle 4 çalışan bulunmaktadır. Diğer günlerde ise 5 çalışan yerine sadece 3 çalışan ile işler yürütülmektedir. Bu modelde, işyerinin faaliyet süresi, işgücü maliyetinde bir artış olmadan bir gün uzatılabilmektedir. Ayrıca, hem çalışanlar daha fazla çalıştırılmamakta hem de iş güvencesi sağlanmış olmaktadır. Bu model artan talebi karşılamak için işletmeler tarafından rahatlıkla uygulanabilir<sup>121</sup>.

Şekil 29'da verilen "Kısmi süreli ve Vardiyalı Çalışma Modeli-1"de, işletme 06.00 -16.00 saatleri arasında 1 saatlik dinlenme süresi ile günde 9 saat, haftada 45 saat çalışan tek vardiyaya sahiptir. Ancak, sipariş yoğunluğu üzerine 16.00–20.30 saatleri arasında 15 dakikalık ara dinlenmesine sahip ilave bir vardiya düzenlemesine ihtiyaç duyulmuştur. Bu şekilde, çalışma süresi bir haftada,

$5 \times 4,15 = 21,15$  saat uzatılmış ve işletmenin haftalık faaliyet süresi 45 saatten 66,15 saate çıkarılmıştır.

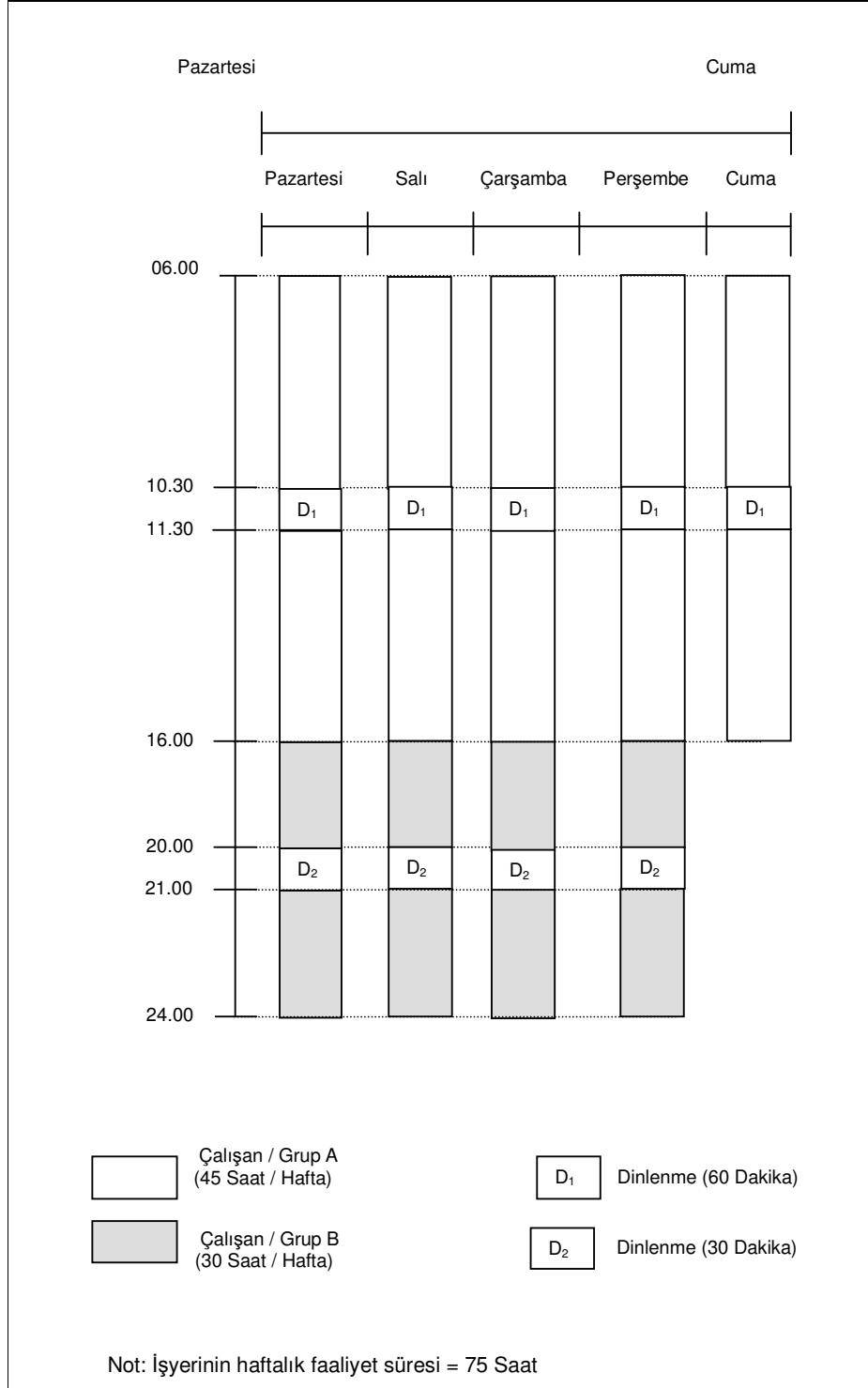
Aşağıda, tam gün çalışma ile kısmi süreli vardiyalı çalışmanın kombinasyonlarını içeren değişik modeller üzerinde durulmaktadır. Bu modellerde, tam gün çalışanlar ile kısmi süreli çalışanların çalışma sürelerine ait değişik kombinasyonlar açıklanmaktadır. Talep yoğunluğu durumunda siparişlerin zamanında yetiştirilebilmesi amacıyla, işletmeler normal çalışma süreleri yanında, fazla mesai ödenmesini gerektirmeyen, sürekli ve sistematik olarak uygulanan kısmi süreli ilave vardiyalar düzenleyerek çalışma sürelerini uzatabilmektedirler.

---

<sup>121</sup> Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım, a. g. e. , s. 75

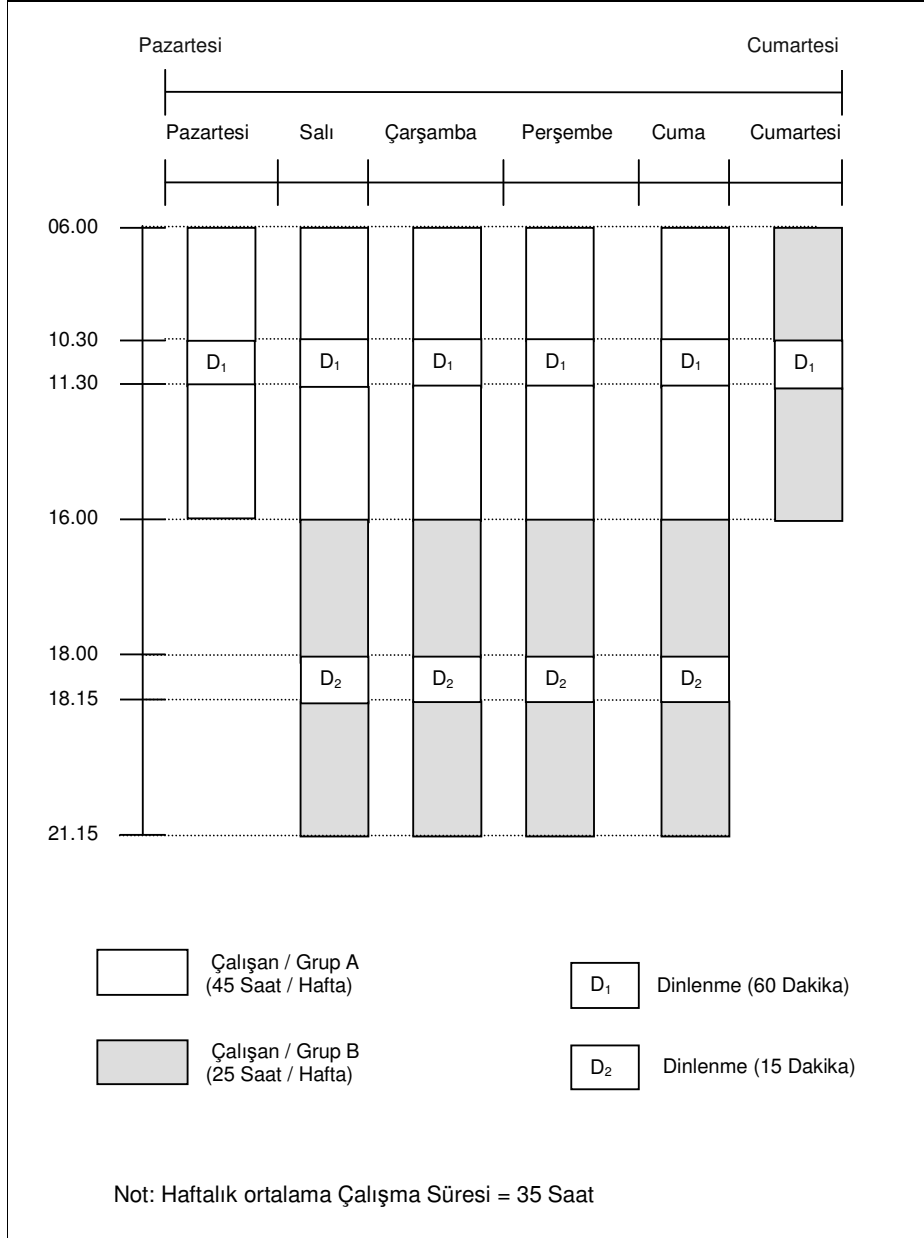


**Şekil 30:** Kısmi süreli ve Vardiyalı çalışma modeli -2



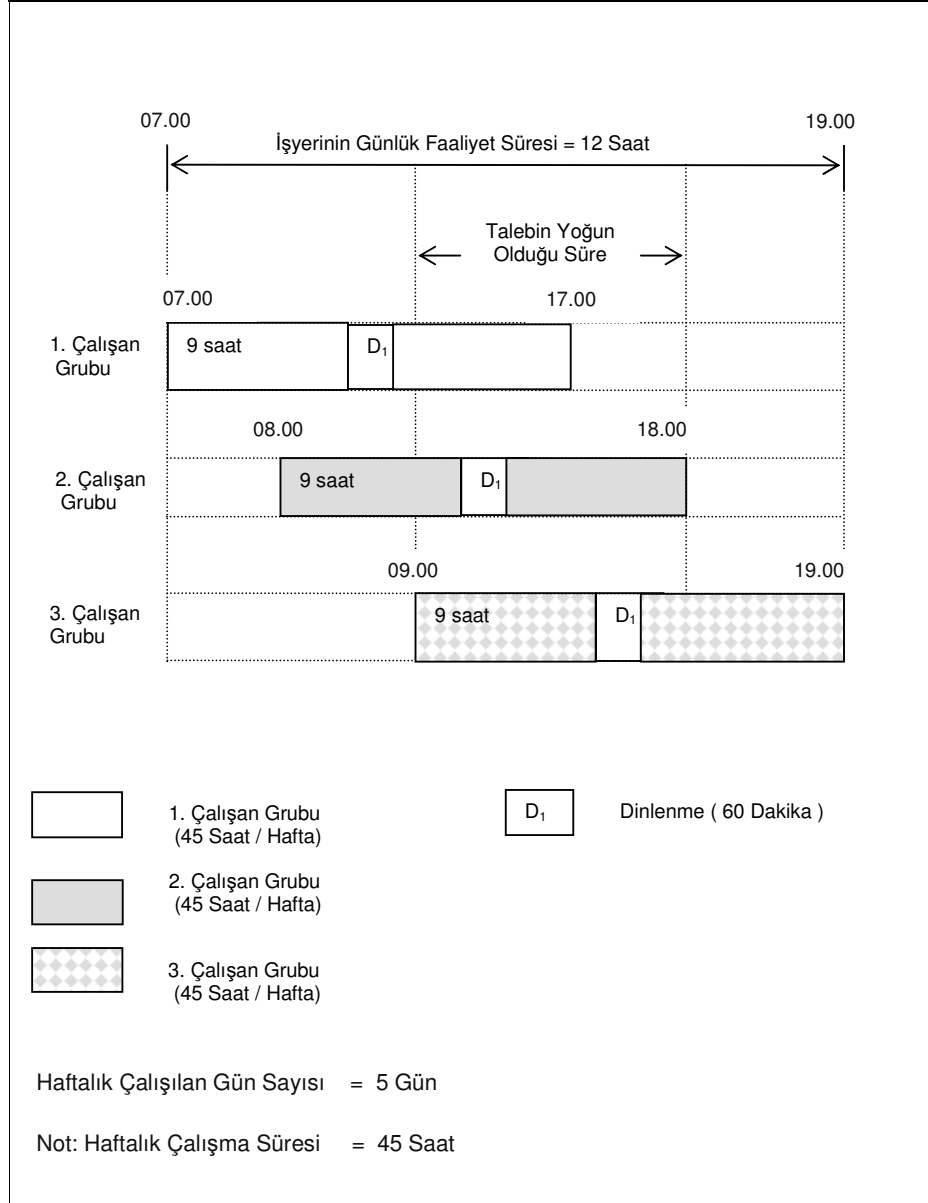
**Kaynak:** Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım, a. g. e. , s. 75.

**Şekil 31:** Kısmi Süreli ve Vardiyalı Çalışma Modeli -3



**Kaynak:** Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım, a. g. e. , s. 75.

**Şekil 32:** Kaydırılmış Tam Gün Çalışma Modeli



**Kaynak:** Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım, a. g. e. , s. 83.

Yukarıda Şekil 30'da verilen "Kısmi süreli ve Vardiyalı Çalışma Modeli-2"de, 06.00–16.00 saatleri arasında tek vardiyayla çalışan işyeri, Cuma günü yapılacak yoğun teslimatların yetiştirilebilmesi amacıyla veya siparişlerin yoğun olduğu haftanın ilk dört günü için çalışma süresini uzatmaya ihtiyaç duymaktadır. Bu amaçla, haftanın ilk dört gününe 16.00–24.00 saatleri arasında ikinci bir vardiya eklenmiştir.

İkinci vardiya günde 7,5 saat çalışmakta ve 30 dakika ara dinlenmesi yapmaktadır. Böylece, işletmenin haftalık faaliyet süresi 45 saatten 75 saate çıkarılmıştır<sup>122</sup>.

Yukarıda Şekil 31’de verilen “Kısmi Süreli ve Vardiyalı Çalışma Modeli-3”de, normal çalışma günleri yanında cumartesi günü de çalışılarak çalışma süresi uzatılmıştır. Haftanın 5 günü 06.00–16.00 saatleri arasında 9’ar saatten, haftada 45 saat çalışırken; Salı, Çarşamba, Perşembe ve Cuma günleri 16.00–20.15 saatleri arasında olmak üzere 4’er saatlik bir ilave vardiya konulmuştur. İlave edilen ikinci vardiya Cumartesi günleri de 06.00–16.00 saatleri arasında 9 saat çalışmakta ve 60 dakika ara dinlenmesi yapmaktadır. Cumartesi günleri, özel müşteri şikâyetleri ve dilekleri için müşteri ile karşılıklı diyalog kurulması amacıyla çalışılmaktadır. Bu şekilde haftanın 4 çalışma gününde  $4 \times 4 = 16$  saat ve cumartesi günü 9 saat olmak üzere ikinci vardiya toplam 25 saat çalışmaktadır. Bu şekilde haftalık çalışma süresi 45 saatten 70 saate çıkarılmıştır<sup>123</sup>.

Yukarıda Şekil 32’de verilen “Kaydırılmış Tam Gün Çalışma Modeli”nde fazla mesai ücreti ödenmeden günlük faaliyet süresinin uzatılması talep yoğunluğunun fazla olduğu çekirdek sürelerin belirlenmesi ile pahalı makine ve donanımın, bekleme sürelerinin azaltılmasıyla daha yüksek kapasitede kullanılabilmesi amacıyla uygulanmaktadır. Bunun yanında sürekli üretim süreçlerinde bir çalışan grup ara dinlenmedeyken diğer çalışan grubun çalışmayı sürdürmesi gerektiğinde de bu model amaca uygundur. Örneğin, endüksiyon döküm ocaklarının sürekli sıcak tutulması ve ergimiş metalin donmaması için makine, donanım ve çalışanlar sürekli aktif durumda olmalıdır<sup>124</sup>.

Şekil 32’deki modelde talep yoğunluğu ile karşı karşıya olan işyeri, 07.00–19.00 saatleri arasında toplam 12 saatlik faaliyet süresine ihtiyaç duymaktadır. İşyerinde üç ayrı grup çalışmakta olup, her bir grubun günlük çalışma süresi düzenli olarak 9 saat ve haftalık çalışma süresi 45 saattir. Birinci grup, 07.00–17.00 saatleri arasında çalışırken, talebin 09.00–17.00 saatleri arasında yoğun olması nedeniyle, ikinci çalışan grup 08.00–18.00 saatleri arasında, üçüncü çalışan grup ise 09.00–19.00 saatleri arasında çalışmaktadır. Bir saatlik ara dinlenmeleri de kaymakta ve gruplar için aynı zaman dilimine denk gelmemektedir. Ayrıca bu durum, iş Kanunu’nun ara dinlenmesi ile ilgili 68. maddesindeki “dinlenmeler bir

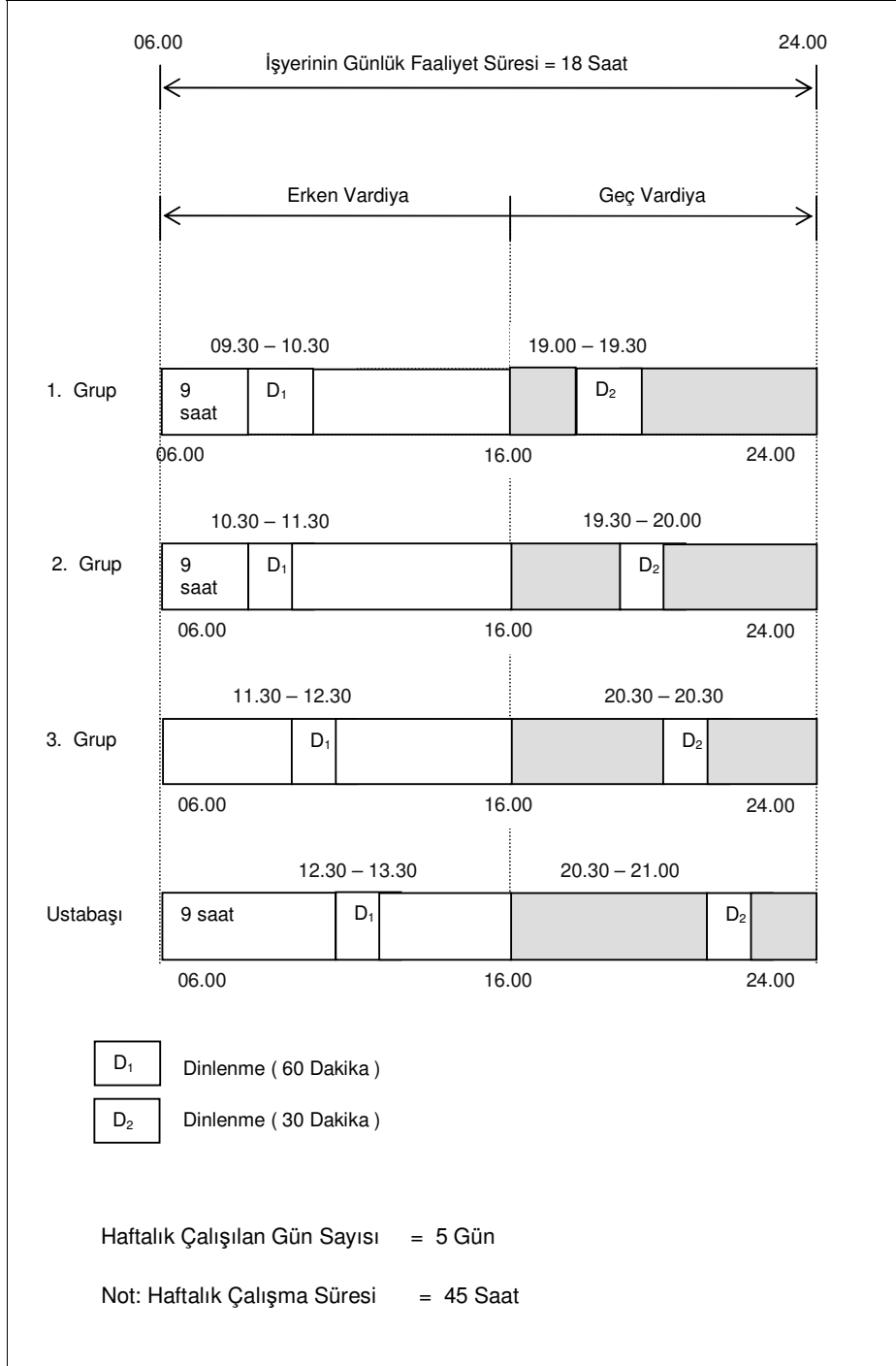
<sup>122</sup> Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım, a. g. e. , s. 83.

<sup>123</sup> Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım, a. g. e. , s. 83.

<sup>124</sup> Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım, a. g. e. , s. 83.

işyerinde işçilere aynı veya değişik saatlerde kullanılabilir” şeklindeki amir hükmüne de uygundur.

**Şekil 33:** Kaydırılmış Ara Dinlenmeler ile Vardiyalı Çalışma Modeli



**Kaynak:** Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım, a. g. e. , s. 85.

Yukarıda Şekil 33’de verilen “Kaydırılmış Ara Dinlenmeler ile Vardiyalı Çalışma Modeli”, ara dinlenmeler ile vardiyalı çalışmaya örnek teşkil etmektedir. Bu model, üretim sürecinin kesintisiz olarak sürmesi gereken durumlarda uygulanabilir. İki vardiyalı çalışılan işyerinde, aynı mesai saatlerinde çalışan üç ayrı grup, farklı ve art arda gelen ara dinlenme sürelerine sahiptir. Bir grup ara dinlenmesine çıkarken, diğer iki grup çalışmayı sürdürmektedir. Bu şekilde üretim hattı hiç durmadan faaliyette kalabilmektedir. İşyerinin günlük faaliyet süresi 06.00–24.00 saatleri arasında olmak üzere toplam 18 saattir<sup>125</sup>.

Erken vardiyada çalışan üç grup, 06.00–16.00 saatleri arasında olmak üzere ve 1 saatlik ara dinlenme süreleri kullanmak üzere günde 9 saat çalışmaktadır. Grupların ara dinlenmeleri aynı anda değil, birbiri ardına uygulanmaktadır. Bu şekilde, bir grup ara dinlenmesi uygularken diğer gruplar çalışmalarını sürdürmektedir.

Geç vardiyada çalışan üç grup ise, 16.00–24.00 saatleri arasında olmak üzere 30’ar dakikalık ara dinlenme süreleri kullanmak suretiyle günde 7,5 saat çalışmaktadır. Geç vardiyada da grupların ara dinlenmeleri birbiri ardına uygulanmaktadır.

Erken vardiya ve geç vardiyada çalışan ustabaşılar ise aynı vardiyada buldukları gruplarla aynı saatler arasında çalışmakta ve ara dinlenmesini en son kullanmaktadır. Bu şekilde, ustabaşılar, her gruba nezaret edebilme imkânına sahip olmaktadır.

#### **2.2.5.4. Denkleştirme Esasına Göre Çalışma Modelleri ve Değişik Kombinasyonları**

4857 sayılı İş Kanunu’nun 63. maddesinde denkleştirme esasına göre çalışma üzerinde durulmuştur. Bu maddede, “Tarafların anlaşması ile haftalık normal çalışma süresi, işyerlerinde haftanın çalışılan günlerine, günde on bir saati aşmamak koşulu ile farklı şekilde dağıtılabilir. Bu halde, iki aylık süre içinde işçinin haftalık ortalama çalışma süresi, normal haftalık çalışma süresini aşamaz. Denkleştirme süresi toplu iş sözleşmeleri ile dört aya kadar artırılabilir.” denildikten sonra, bu madde ile ilgili ayrıntıların Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığınca çıkarılacak yönetmelikte düzenleneceği vurgulanmıştır.

<sup>125</sup> Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım, a. g. e. , s. 85.

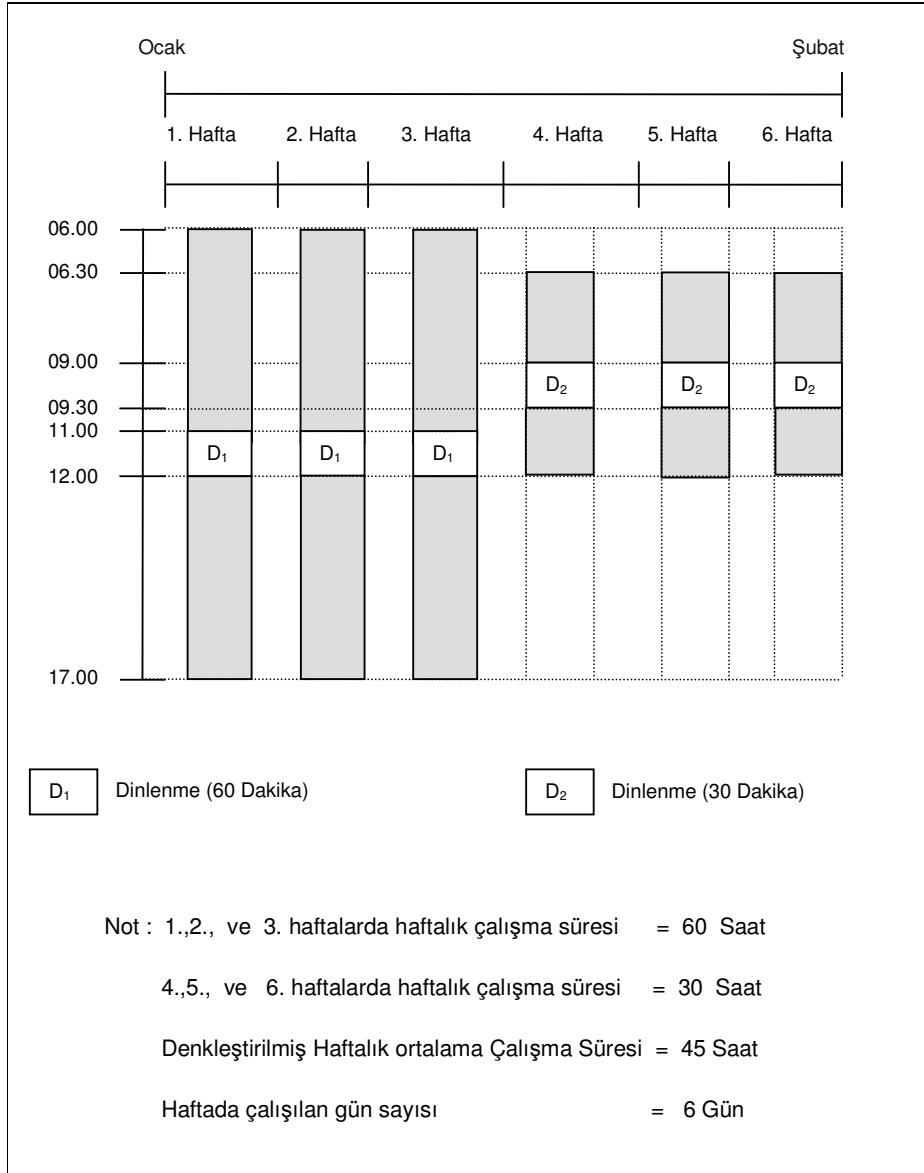
4857 sayılı İş Kanunu'nun 63. maddesine istinaden çıkarılan İş Kanununa İlişkin Fazla Çalışma Süreleri Yönetmeliği'nin 5. maddesinde denkleştirme esasına göre çalışma ile ilgili düzenleme yapılmıştır. Bu düzenlemede "Tarafların yazılı anlaşması ile haftalık normal çalışma süresi, işyerinde haftanın çalışılan günlerine günde on bir saati aşmamak koşuluyla farklı şekilde dağıtılabilir. Bu halde, yoğunlaştırılmış iş haftası veya haftalarından sonraki dönemde işçinin daha az sürelerle çalıştırılması suretiyle, toplam çalışma süresi, çalışması gereken toplam normal süreyi geçmeyecek şekilde denkleştirilir. Denkleştirme iki aylık süre içinde tamamlanacak, bu süre toplu iş sözleşmeleri ile dört aya kadar artırılabilecektir. Parça başına, akort veya götürü gibi yapılan iş tutarına göre ücret ödenen işlerde de bu Yönetmeliğin denkleştirmeye ilişkin hükümleri uygulanır. Denkleştirme dönemi içinde günlük ve haftalık çalışma süreleri ile denkleştirme süresi uygulamasının başlangıç ve bitiş tarihleri işverence belirlenir" denilmektedir<sup>126</sup>.

Aşağıda, denkleştirme esasına göre çalışma ile ilgili yukarıda verilen yasal düzenlemeler ışığında, değişik çalışma modelleri türetilecek ve bu çalışma modelleri üzerinde durulacaktır.

---

<sup>126</sup> Ayrıntı için bkz., TOPCUK, Yılmaz; "Yoğunlaştırılmış - Denkleştirilmiş Haftada Çalışan İşçilerin Sosyal Güvenliği", (Erişim: [http://www.turkhukuk sitesi.com/makale\\_378.htm](http://www.turkhukuk sitesi.com/makale_378.htm) 05.02.2005).

**Şekil 34:** Denkleştirme Esasına Göre Çalışma Modeli -1



**Kaynak:** Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım, a. g. e. , s. 68.

Yukarıda Şekil 34'de verilen "Denkleştirme Esasına Göre Çalışma Modeli-1"de, çalışan, işyerinde, Ocak ve Şubat arasındaki sürecin 1., 2., ve 3. haftalarında günde onar saatten haftada 60 saat, 4., 5., ve 6. haftalarda da günde beşer saat çalışmaktadır. İlk üç haftalık süreç için haftada 60'ar saatten toplam 180 saat, ikinci üç haftalık süreç için haftada 30'ar saatten toplam 90 saat çalışma yapılmaktadır. Denkleştirme süresinin bulunabilmesi için ilk üç haftalık 180 saatlik çalışma süresi ile ikinci üç haftalık 90 saatlik çalışma süresi toplanıp, altı



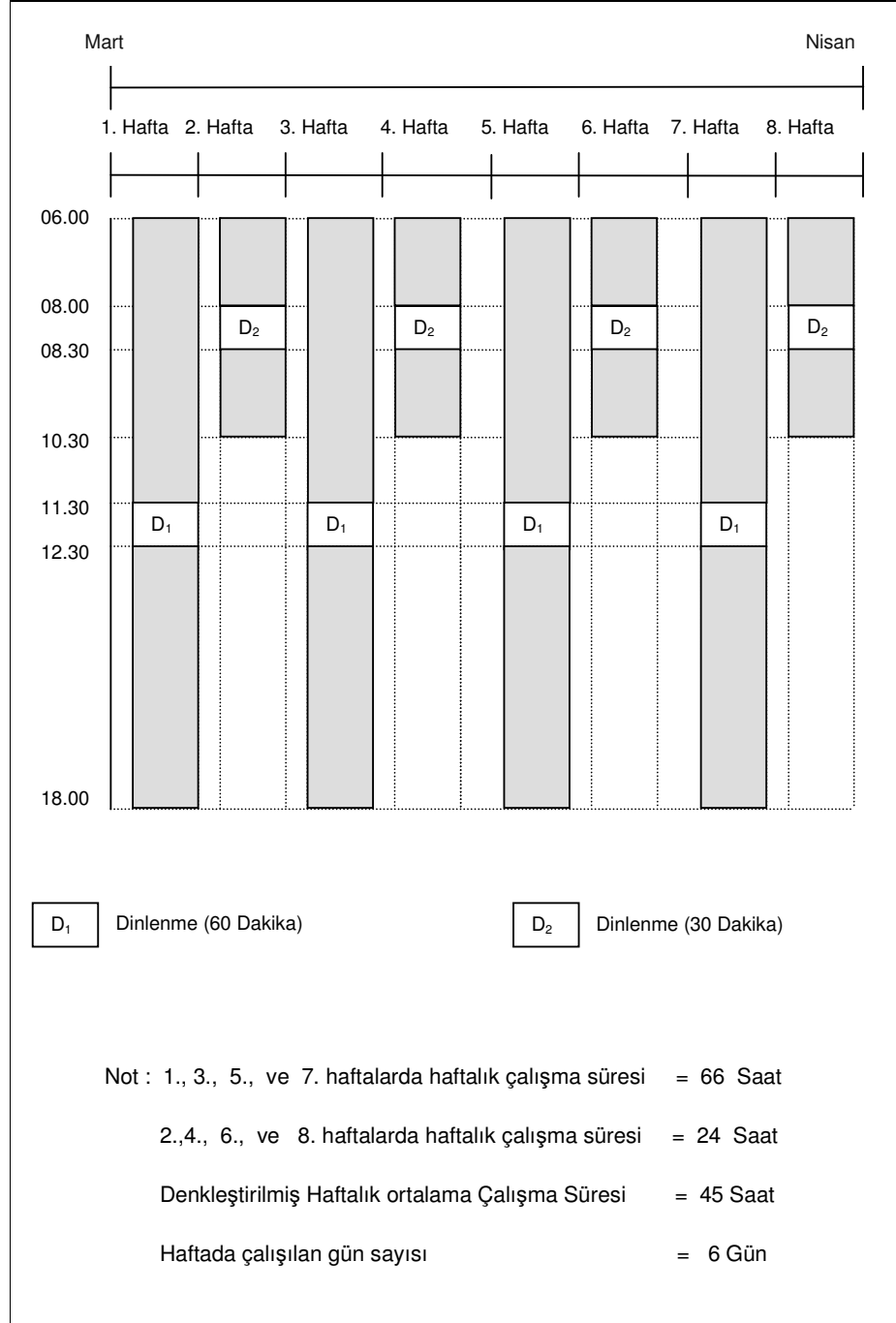
haftalık çalışma süresine bölünürse, haftalık ortalama çalışma süresi 45 saat olarak bulunabilir<sup>127</sup>.

Denkleştirme sayesinde bu işyerinde ilk üç haftada yapılan 45 saatlik yasal çalışma sınırının üzerindeki çalışma için işveren çalışan işçiye fazla mesai ücreti ödeme derdinden kurtulmakta, bunun yerine izleyen üç haftalık süre içinde işçiyi 45 saat olan yasal çalışma süresinin altında çalıştırarak, işçinin yaptığı fazla çalışmayı dengelemiş yani çalışma süreci içindeki işçinin ortalama haftalık çalışma süresi 45 saate eşitlenmiş olmaktadır. Denkleştirme modeli son zamanlarda oldukça yaygın olarak kullanılmaktadır.

---

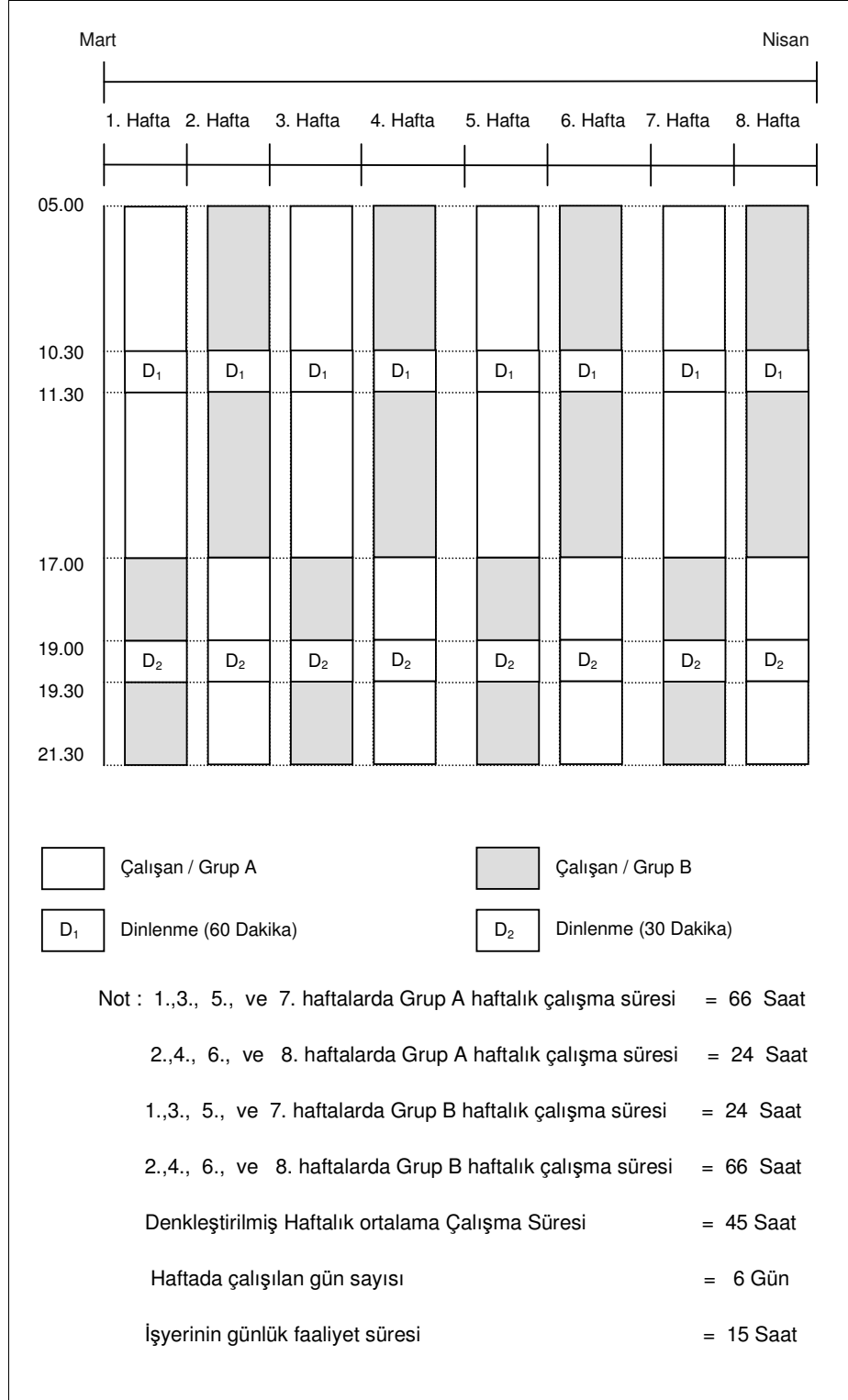
<sup>127</sup> Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım, a. g. e. , s. 68.

**Şekil 35: Denkleştirme Esasına Göre Çalışma Modeli -2**



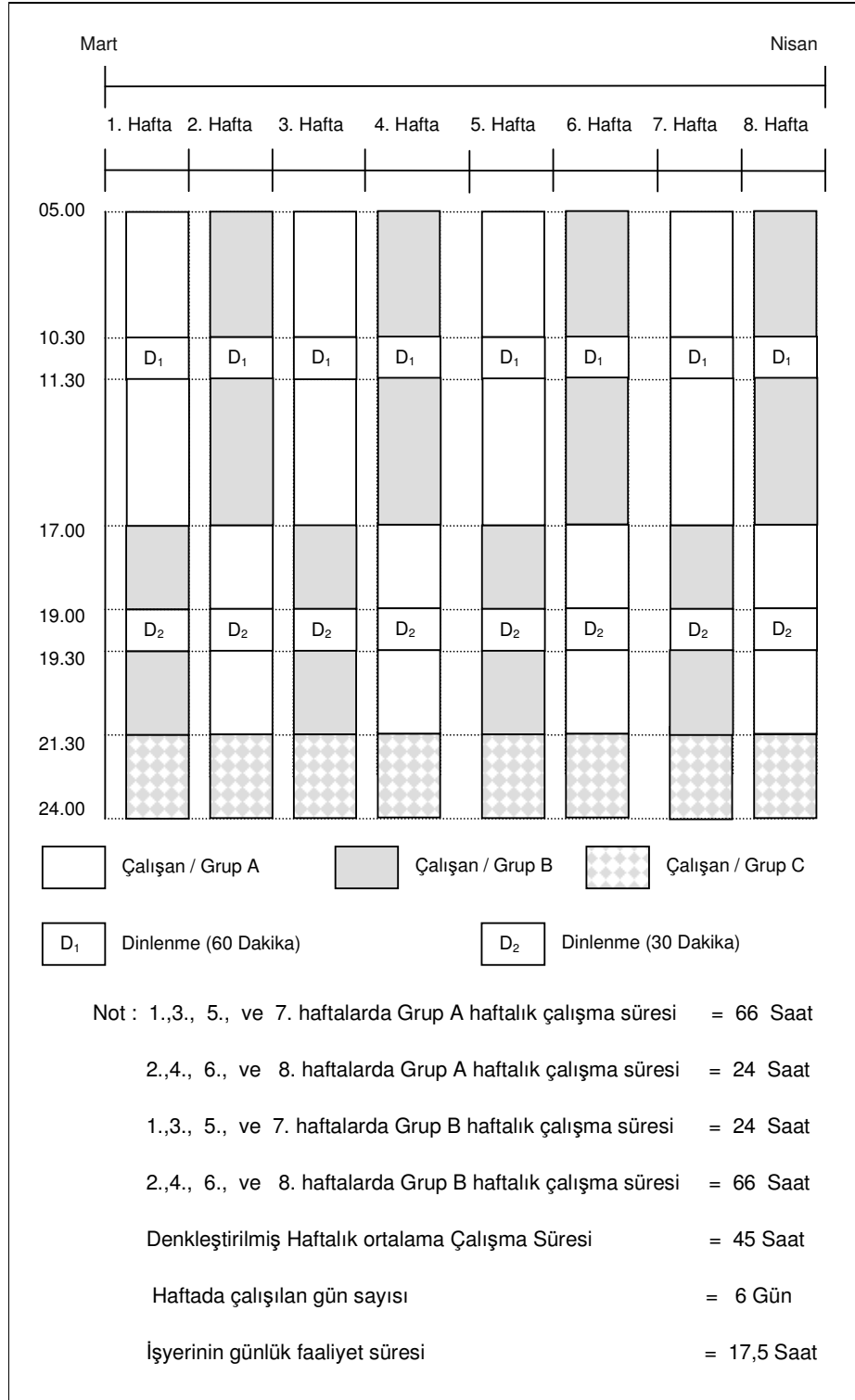
**Kaynak:** Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım, a. g. e. , s. 68.

**Şekil 36:** Dönüşümlü Vardiya ve Denkleştirme Esasına Göre Çalışma Modeli



**Kaynak:** Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım, a. g. e. , s. 68.

**Şekil 37:** Kısmi Süreli, Dönüşümlü Vardiya ve Denkleştirme Esasına Göre Çalışma Modeli



**Kaynak:** Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım, a. g. e. , s. 68.

Yukarıda Şekil 35'de verilen "Denkleştirme Esasına Göre Çalışma Modeli-2"de Mart ve Nisan ayları arasındaki 8 haftalık süre içinde işyerinde çalışan işçi, birinci, üçüncü, beşinci ve yedinci haftalarda, günlük 11 saatten haftada 66 saat çalışmaktadır. İşyerinde çalışan bu işçi, 45 saat olan haftalık yasal çalışma süresinin üzerindeki fazla çalışma süresi için fazla çalışma ücreti almamakta, bunun yerine; ikinci, dördüncü, altıncı ve sekizinci haftalarda, haftalık 24 saat çalışma yaparak, sekiz haftalık ortalama çalışma süresinin yasal süre olan 45 saate denkleştirmektedir. Böylece denkleştirme modeliyle hem işçi kendine serbest bir zaman yaratmış olmakta ve hem de işveren fazla mesai ücreti ödeme külfetinden kurtulmaktadır<sup>128</sup>.

Yukarıda Şekil 36'da verilen "Dönüşümlü Vardiya ve Denkleştirme Esasına Göre Çalışma Modeli"nde ise, Mart ve Nisan ayları arasındaki 8 haftalık süre içinde, A çalışan grubu birinci, üçüncü, beşinci ve yedinci haftalarda, saat 05.00–17.00 arasında, günde 11 saatten haftada 66 saat; ikinci, dördüncü, altıncı ve sekizinci haftalarda saat 17.00–21.30 arasında, günde 4 saatten haftada 24 saat çalışmaktadır. A çalışan grubunun Mart ve Nisan ayları arasında çalıştığı toplam süre 360 saattir. 360 saatlik çalışmayı 8 haftaya böldüğümüzde 45 saat çıkar ki, bu süre mevzuata uygun bir çalışma süresidir<sup>129</sup>.

B çalışan grubu birinci, üçüncü, beşinci ve yedinci haftalarda, saat 17.00–21.30 arasında, günlük 4 saatten haftalık 24 saat; ikinci, dördüncü, altıncı ve sekizinci haftalarda, saat 05.00–17.00 arasında, günde 11 saatten haftalık 66 saat çalışma yapmaktadır. B çalışan grubunun Mart ve Nisan ayları arasında yaptıkları çalışmanın tamamı 360 saattir. 360 saatlik süre 8 haftaya bölündüğünde de 45 saat çıkmaktadır.

Yukarıda Şekil 37'de verilen "Kısmi süreli, Dönüşümlü Vardiya ve Denkleştirme Esasına Göre Çalışma Modeli"nde üç çalışma grubu bulunmaktadır. A çalışan grubu ve B Çalışan grubu için Şekil 37'de yapılan açıklamaların tümü burada da geçerlidir. Şekil 38'deki modelin Şekil 37'deki modelden farkı işyerinde kısmi süreli çalışan C grubunun olmasıdır. Bu işyerinde dönüşümlü çalışan iki vardiya siparişleri karşılayamadığı için, 21.30–24.00 saatleri arasında günde 2,5 saatten haftada 15 saatlik kısmi süreli çalışmaya ihtiyaç duyulmuştur. C çalışan grubunun

<sup>128</sup> Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım, a. g. e. , s. 68.

<sup>129</sup> Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım, a. g. e. , s. 68.

çalışma saatlerine dikkat edilirse, bu çalışma günün sonlarına denk geldiği görülecektir ki, bu tür çalışma öğrencilerin yanı sıra, ikinci bir gelir elde etmek isteyen çoğu insan için oldukça uygun bir çalışma dönemidir<sup>130</sup>.

### **2. 2. 5. 5. Telif Çalışma Modelleri ve Değişik Kombinasyonları**

Fazla çalışma ücreti ödenmeksizin, zorunlu nedenlerin ortaya çıkması veya işçinin talebi ile kendisine izin verilmesi halinde telif çalışması yaptırılabilir.

Telif çalışmasıyla ilgili getirilen yeni düzenleme; bazı hallerde çalışılmaması durumunda, bu çalışılmayan süreler mahsus olmak üzere işçiyi tekrardan çalışmaya borçlandıran bir düzenlemedir<sup>131</sup>.

4857 sayılı İş Kanunu'nun 64. maddesinde telif çalışması üzerinde durulmuştur. Bu maddede, “Zorunlu nedenlerle işin durması, ulusal bayram ve genel tatillerden önce veya sonra işyerinin tatil edilmesi veya benzer nedenlerle işyerinde normal çalışma sürelerinin önemli ölçüde altında çalışılması veya tamamen tatil edilmesi ya da işçinin talebi ile kendisine izin verilmesi hallerinde, işveren iki ay içinde çalışılmayan süreler için telif çalışması yaptırabilir. Bu çalışmalar fazla çalışma veya fazla sürelerle çalışma sayılmaz. Telif çalışmaları, günlük en çok çalışma süresini aşmamak koşulu ile günde üç saatten fazla olamaz. Tatil günlerinde telif çalışması yaptırılmaz” şeklinde bir düzenleme yer almaktadır.

4857 sayılı İş Kanunu'nun 63. maddesine istinaden çıkarılan İş Kanununa İlişkin Fazla Çalışma Süreleri Yönetmeliği'nin 7. maddesinde telif çalışması ile ilgili düzenleme yapılmıştır. Bu düzenlemede “Zorunlu nedenlerle işin durması, ulusal bayram ve genel tatillerden önce veya sonra işyerinin tatil edilmesi veya benzer nedenlerle işyerinde normal çalışma sürelerinin önemli ölçüde altında çalışılması veya tamamen tatil edilmesi ya da işçinin talebi ile kendisine 4857 sayılı İş Kanunu, iş sözleşmeleri ve toplu iş sözleşmeleri ile öngörülen yasal izinleri dışında izin verilmesi hallerinde, işçinin çalışmadığı bu sürelerin telifisi için işçiye yaptırılacak çalışma, telif çalışmasıdır. Telif çalışması yaptıracak işveren; bu çalışmanın 4857 sayılı İş Kanununun 64. maddesinde sayılan nedenlerden hangisine dayandığını

<sup>130</sup> Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım, a. g. e. , s. 68.

<sup>131</sup> KAYA, Pir Ali; “4857 Sayılı İş Yasası'nın Türk İş Hukuku'nda Meydana Getirdiği Yenilikler”, (Erişim: [http://www.isguc.org/?avc=arc\\_view.php&ex=174&pg=m](http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=174&pg=m) 24.10.2005).

açık olarak belirtmek, hangi tarihte çalışmaya başlanacağını, ilgili işçilere bildirmek zorundadır. Telafi çalışması, kaynağını oluşturan zorunlu nedenin ortadan kalkması ve işyerinin normal çalışma dönemine başlamasını takip eden 2 ay içerisinde yaptırılır. Telafi çalışması, günlük en çok çalışma süresi olan 11 saati aşmamak koşulu ile günde 3 saatten fazla olamaz. Telafi çalışması, tatil günlerinde yaptırılmaz” denilmektedir. Bu düzenlemeye göre, örneğin 29 Ekim Cumhuriyet Bayramı sebebi ile işyeriniz tatil ise veya ailenizden birinin cenaze, düğün, hastalık vs. bir sebeple izin almış iseniz, bu izinli olduğunuz günleri ve bunlar gibi, sayılabilecek birçok sebeple izinli süreyi işveren işçisini çalıştırarak ‘telafi’ edebilecektir<sup>132</sup>.

Ancak eklemek gerekir ki; yasaların, hizmet akitlerinin ve toplu iş sözleşmelerinin işçiyi izinli saydığı süreler ve çalışma süresinden sayılan süreler için işveren işçiye söz konusu süreler için telafi çalışması yaptıramaz. Başka bir deyişle, işçinin çalışması gereken sürelerde, İş Kanunu’nun 64. maddesinde belirtilen nedenler dâhilinde, yasal çalışma süresinin altında çalışmışsa, işveren işçinin çalışmadığı süreler için kanuna uygun telafi çalışması yaptırabilir.

Kanunda belirtilen “işveren iki ay içinde çalışılmayan süreler için telafi çalışması yaptırabilir” ifadesinde altı çizili iki aylık süre, işçinin çalışmadığı yani işverene borçlu olduğu çalışma sürelerinin tümünü 2 ay içinde çalışıp bitireceği anlamı çıkarılmamalıdır. Zira Çalışma Süreleri Yönetmeliği’nin 7. maddesinde yer alan “telafi çalışması, kaynağını oluşturan zorunlu nedenin ortadan kalkması ve işyerinin normal çalışma dönemine başlamasını takip eden iki ay içinde yaptırılır. Telafi çalışması, günlük en çok çalışma süresi olan 11 saati aşmamak koşulu ile günde üç saatten fazla olamaz “şeklindeki düzenleme, telafi çalışmasına iki aylık süre içinde başlanılmasını emretmekte, fakat telafi sürelerinin tümünün iki aylık süre içinde bitirileceği anlamına gelmemektedir.

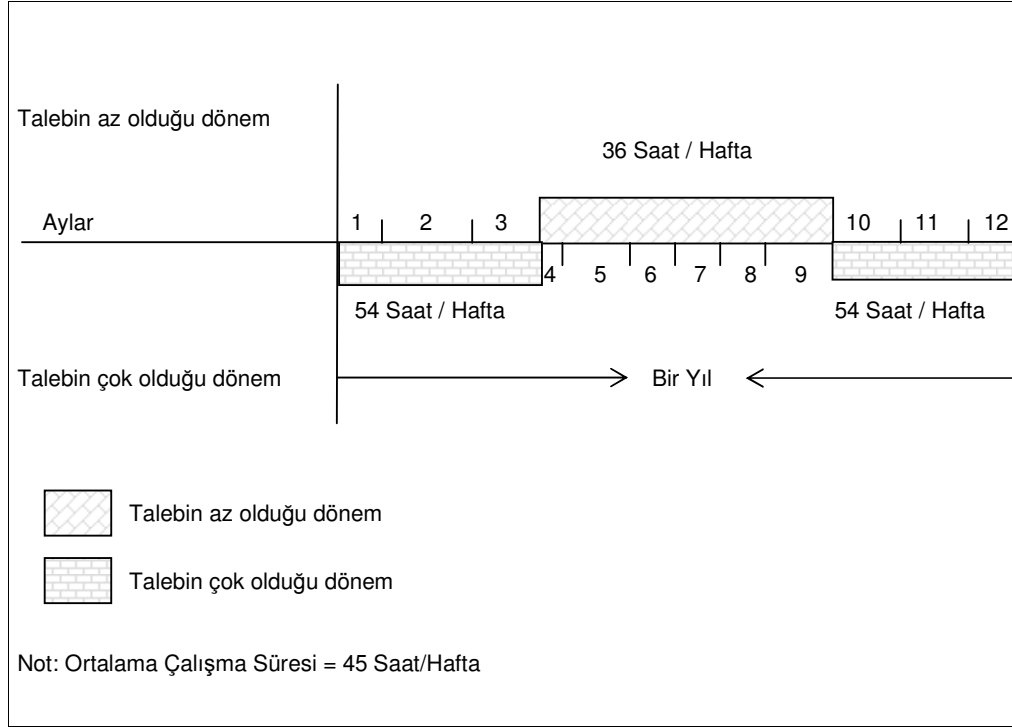
Sezonluk ve mevsimlik işlerin yürütüldüğü işletmelerde talebin yüksek olması fazla mesai yapılmasına neden olmakta dolayısıyla işgücü maliyetini arttırmaktadır. Ekonomide yaşanan kriz nedeniyle ortaya çıkan talep daralması durumunda stoka üretim yapılması, yüksek stok maliyetine ve çalışılmayan süre için ücret

---

<sup>132</sup> AVCI, Devrim; “Telafi Çalışması Nedir, Nasıl Uygulanır?” (Erişim: <http://www.evrensel.net/05/11/24/kose.html#1> 24.11.2005).

ödenmesine neden olmaktadır. Bu ve buna benzer sorunların çözümü için telafi çalışması ideal bir çözüm olabilir.

**Şekil 38:** Ay Bazında Telafi Çalışma Modeli



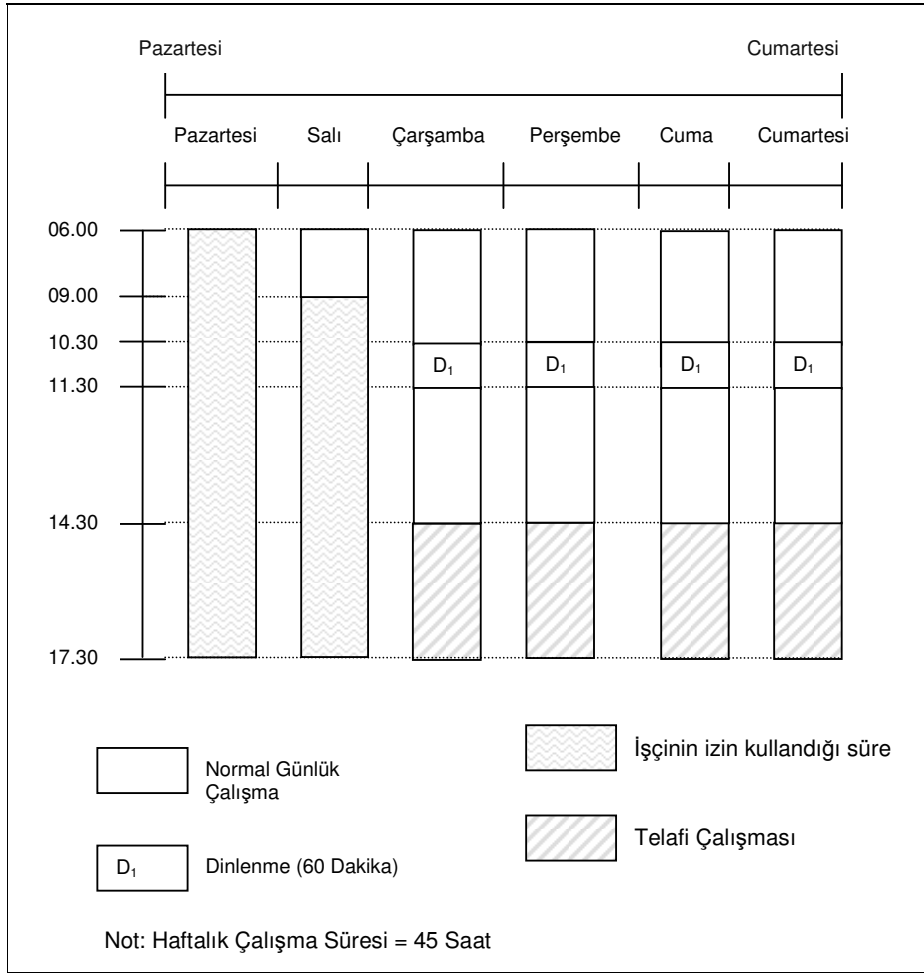
**Kaynak:** Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım, a. g. e. , s. 87.

Yukarıda Şekil 38'de verilen "Ay Bazında Telafi Çalışma Modeli"nde, sucuk, salam ve sosis üreten bir işletme ele alınmıştır. Bu işletmenin ürettiği ürünlere, 1., 2., 3., 10., 11., ve 12. aylarda talebin yüksek olması nedeniyle işyerinde, haftada 54 saat çalışma yapılmakta, buna karşın 4., 5., 6., 7., 8., ve 9. aylarda işletmenin ürettiği ürünlere talebin düşük olması nedeniyle işyerinde, haftada 36 saat çalışma yapılmaktadır. İşçiler 1., 2., 3., 10., 11., ve 12. aylarda, haftada 54 saat çalışmakta, haftalık yasal çalışma süresi olan 45 saatin üzerindeki haftalık 9 saatlik fazla çalışma için fazla mesai ücreti almamakta fakat 4., 5., 6., 7., 8., ve 9. aylarda haftalık yasal çalışma süresi olan 45 saatin 9 saat eksiği olan 36 saat çalışmaktadırlar. Sıcak havalarda bu işletmede üretilen sucuk, salam ve sosis için talep az olduğundan ve talep fazlası olan üretimin stoklama maliyeti yüksek olduğundan, havanın sıcak olduğu aylarda az çalışma yapıлып az ürün üretilmekte, buna karşın havanın serin



ve soğuk olduğu aylarda işletmenin ürettiği ürünlere artan müşteri talebini karşılamak için telafi çalışması yapılarak daha çok ürün üretilmektedir. Telafi çalışması sayesinde işçiler, talebin azaldığı dönemlerde işlerini kaybetmemektedirler. Başka bir deyişle telafi çalışması bir anlamda işçiler için bir iş güvencesi aracı da olmaktadır. Nitekim işveren de, telafi çalışması sayesinde, fazla mesai ücreti ödemekten kurtulmaktadır. Sonuç itibarıyla, telafi çalışması hem işçi ve hem de işveren için yararlı bir esnek süreli çalışma modelidir denilebilir<sup>133</sup>.

**Şekil 39:** Gün Bazında Telafi Çalışma Modeli



**Kaynak:** Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım, a. g. e. , s. 68.

Yukarıda Şekil 39'da verilen "Gün Bazında Telafi Çalışma Modeli"nde işyerinde haftanın altı günü çalışma yapılmaktadır. Bu işyerinde çalışan işçi,

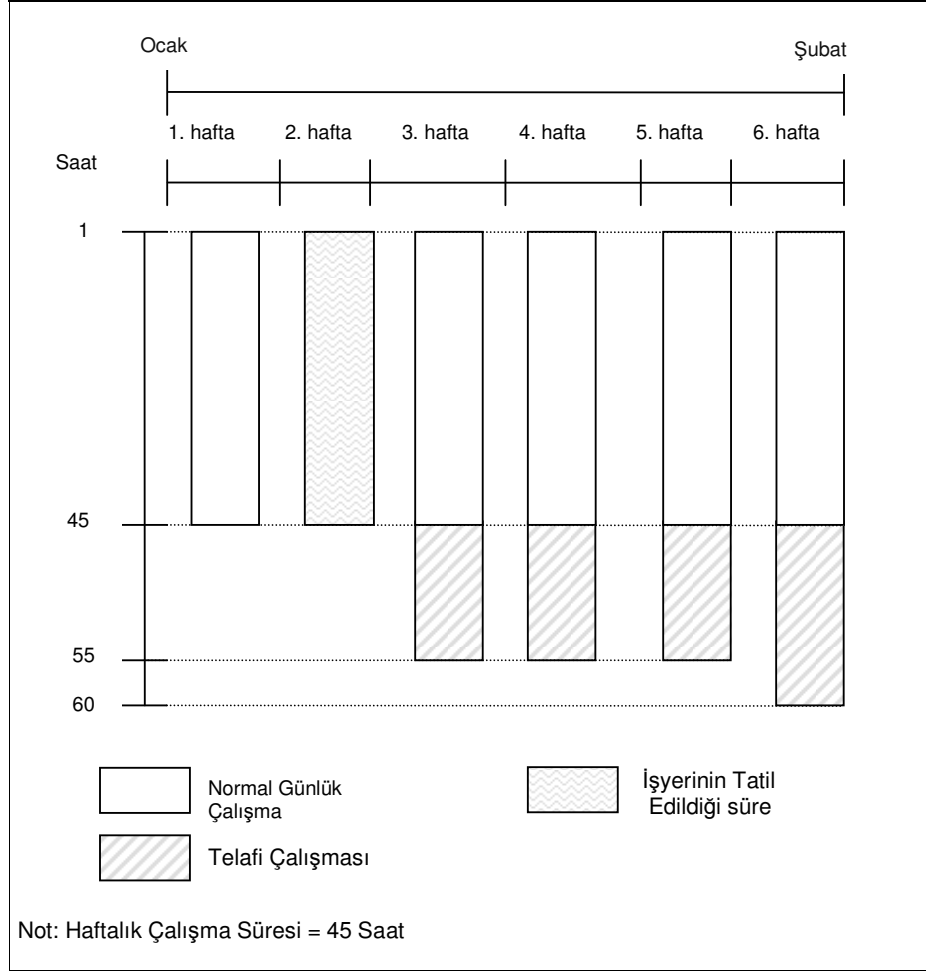
<sup>133</sup> Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım, a. g. e. , s. 87.

çocuğunu okula kaydettirmek ve okul ihtiyaçlarını almak için, pazartesi tam gün, Salı günü de 4,5 saat izin kullanmak istediğini ve çalışamayacağı zamanı haftanın izleyen günlerinde telafi çalışması yaparak gidereceğini işverene bildirir. İşveren de işçinin bu talebini kabul eder. İşçi pazartesi günü işe gelmez, Salı günü de işyerine gelip sadece 3 saat çalışıp işyerinden ayrılır. İşçinin Pazartesi ve Salı günlerinde çalışmadığı 12 saatlik bir süreyi, Çarşamba, Perşembe, Cuma ve Cumartesi günlerinde normal günlük 7,5 saatlik çalışmasına 3 saat de telafi çalışması ekleyerek işyerinde çalışmaktadır. Böylece işçi hem çocuğunu okula kaydettirmekte hem de kanunun kendisine verdiği telafi çalışması yapma hakkını kullanarak haftalık 45 saatlik çalışma borcunu yerine getirmektedir<sup>134</sup>.

#### **Şekil 40:** Hafta Bazında Telafi Çalışma Modeli

---

<sup>134</sup> Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım, a. g. e. , s. 68.



**Kaynak:** Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım, a. g. e. , s. 68.

Yukarıda verilen Şekil 40'daki Hafta Bazında Telafi Çalışma Modeli ayakkabı işletmesi ile ilgilidir. Bu işletmede haftada 45 saat çalışılmaktadır. Ocak ayının birinci haftasında işyerinde normal çalışma yapılmış fakat ikinci haftada şiddetli yağışların yol açtığı sel ve su baskınları nedeniyle işyeri sular altında kalmış ve işyerinde çalışma 1 hafta tatil edilmiştir. İşçiler bir haftalık tatil nedeniyle işverene 45'er saatlik bir çalışma borçlanmış oldular. Bu işyerinin normale dönmesi ile beraber, 3., 4., ve 5. haftalarda 10 saatlik, 6. haftada da 15 saatlik telafi çalışması yapılarak, sel baskını nedeniyle işyerinde çalışılmayan süreler telafi edilmiştir<sup>135</sup>.

### 2.2.5.6. Dönüşümlü Çalışma Modelleri ve Değişik Kombinasyonları

<sup>135</sup> Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım, a. g. e. , s. 68.

Dönüşümlü esnek çalışma modeli, işin yoğun, buna karşın haftanın çalışılan gün sayısının işletme ihtiyacını karşılayabilmek için yetersiz olduğu durumlarda uygulanmaktadır. Dönüşümlü esnek çalışmanın uygulanması, işyerinde haftanın çalışılan gün sayısının artırılması ile talep artışının karşılanabilmesini sağlamaktadır.

**Şekil 41: Tam Gün Çalışma Esasına Dayalı Dönüşümlü Çalışma Modeli**

ZAMAN		ÇALIŞANLAR					
		1	2	3	4	5	6
1. Hafta	Pazartesi						
	Salı						
	Çarşamba						
	Perşembe						
	Cuma						
	Cumartesi						
	Pazar						
2. Hafta	Pazartesi						
	Salı						
	Çarşamba						
	Perşembe						
	Cuma						
	Cumartesi						
	Pazar						
3. Hafta	Pazartesi						
	Salı						
	Çarşamba						
	Perşembe						
	Cuma						
	Cumartesi						
	Pazar						
4. Hafta	Pazartesi						
	Salı						
	Çarşamba						
	Perşembe						
	Cuma						
	Cumartesi						
	Pazar						
5. Hafta	Pazartesi						
	Salı						
	Çarşamba						
	Perşembe						
	Cuma						
	Cumartesi						
	Pazar						
6. Hafta	Pazartesi						
	Salı						
	Çarşamba						
	Perşembe						
	Cuma						
	Cumartesi						
	Pazar						

Çalışılan Günler(45 Saat/Hafta)
  Çalışılmayan Günler

**Kaynak:** Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım, a. g. e. , s. 90.

Yukarıda Şekil 41’de verilen “Tam Gün Çalışma Esasına Dayalı Dönüşümlü Çalışma Modeli”nde Pazartesi gününden Cuma gününe kadar haftanın beş günü çalışılmakta, Cumartesi ve Pazar günleri ise çalışanların tümüne hafta sonu tatili kullandırılmaktadır. İşyerinde bir makine 5 işgünü ve 9 saatten haftada 45 saat üretim yapmaktadır. Üretim birimindeki 6 çalışanın her birine bir makine düşmektedir. Bu durumda 6 makinede 45 saat/hafta x 6 makine = 270 makine. Saat/Hafta üretim yapılmaktadır<sup>136</sup>.

Yukarıda verilen Şekil 41’deki dönüşümlü çalışmanın uygulanması durumunda, çalışanların kanuni haftalık çalışma süresi, günde 9 saat ve haftada 5 gün üzerinden 45 saat olarak kalmakta ve değişmemektedir. Çalışanlara mevcut durumda Cumartesi ve Pazar günleri hafta sonu izni kullandırılırken, getirilen dönüşümlü model uygulaması ile işyerinde Pazar günü çalışılmamakta, ancak Cumartesi günü yerine her hafta dönüşümlü olarak farklı bir günde çalışanlara ikinci izin günü kullandırılmaktadır. Bu şekilde Cumartesi günü de dâhil olmak üzere, işletmenin faaliyette bulunduğu gün sayısı altıya çıkmaktadır.

Dönüşümlü esnek çalışmada, çalışan başına haftalık çalışma süresi değişmeden 45 saat/hafta olarak kalmaktadır. Haftanın izin günlerinin çalışanlar için her hafta dönüşümlü olarak kullanılması ile işyerinin faaliyet süresi 5 iş gününden 6 iş gününe çıkartılmıştır. İşyerinde her gün beş kişinin çalışması ile kullanılan makine sayısı da 6’dan 5’e düşmüştür. Bir makine günde 9 saat ve haftada 6 işgününden haftada  $9 \times 6 = 54$  Saat/Hafta kullanılarak; işletmedeki haftalık makine çalışma süresi  $54 \text{ saat/hafta} \times 5 \text{ makine} = 270 \text{ makine}$ . Saat/hafta elde edilmiştir. Görüldüğü üzere, haftanın çalışılan gün sayısının dönüşümlü esnek çalışma ile bir gün artırılması sonucunda, makinelerin haftada kullanıldığı mevcut durumdaki 270 makine. Saat/Hafta değeri değişmemektedir. Aynı zamanda bir makine üretimden kaldırıldığı için sermaye maliyeti düşmekte, makine başına haftalık kapasite kullanım oranı ise yükselmektedir. Bununla birlikte çalışanlar, dönüşümlü esnek çalışma sayesinde altı haftalık periyotlarda 3 gün peş peşe izin kullanma imkânına sahip olmaktadır.

---

<sup>136</sup> Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım, a. g. e. , s. 90.

Dönüşümlü esnek çalışma uygulaması bu işletmede;

- Bir makinenin haftalık çalışma süresini 45 saatten 54 saate çıkarmış, makinelerin kapasite kullanım oranlarını arttırmış ve ihtiyaç duyulan günlük faaliyet süresini karşılayabilmiştir.
- Kullanılan makine sayısı 5'e düştüğünden sermaye birim maliyeti azalmıştır.
- Çalışanlara hafta içinde bir gün ve altı haftada bir uzatılmış hafta sonu izni ile üç gün boyunca dinlenme imkânı sağlanmıştır.

**Şekil 42: Tam Hafta Çalışma Esasına Dayalı Dönüşümlü Çalışma Modeli**

ZAMAN		ÇALIŞANLAR						
		1	2	3	4	5	6	7
1. Hafta	Pazartesi							
	Salı							
	Çarşamba							
	Perşembe							
	Cuma							
	Cumartesi							
	Pazar							
2. Hafta	Pazartesi							
	Salı							
	Çarşamba							
	Perşembe							
	Cuma							
	Cumartesi							
	Pazar							
3. Hafta	Pazartesi							
	Salı							
	Çarşamba							
	Perşembe							
	Cuma							
	Cumartesi							
	Pazar							
4. Hafta	Pazartesi							
	Salı							
	Çarşamba							
	Perşembe							
	Cuma							
	Cumartesi							
	Pazar							
5. Hafta	Pazartesi							
	Salı							
	Çarşamba							
	Perşembe							
	Cuma							
	Cumartesi							
	Pazar							
6. Hafta	Pazartesi							
	Salı							
	Çarşamba							
	Perşembe							
	Cuma							
	Cumartesi							
	Pazar							
7. Hafta	Pazartesi							
	Salı							
	Çarşamba							
	Perşembe							
	Cuma							
	Cumartesi							
	Pazar							

Çalışılan Günler(45 Saat/Hafta)
 Çalışılmayan Günler

**Kaynak:** Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım, a. g. e. , s. 90.



Yukarıda Şekil 42'de verilen "Tam Hafta Çalışma Esasına Dayalı Dönüşümlü Çalışma Modeli"nde Pazartesi gününden Pazar gününe kadar haftanın tüm günlerinde işyerinde çalışma yapılmaktadır. Bu işyerinde çalışan işçiler günde 7,5 saat ve haftada 6 gün üzerinden toplam 45 Saat/Hafta olarak kalmakta ve değişmemektedir. Çalışan işçiler haftanın sadece bir gününde izin kullanabilmektedirler. Dönüşümlü çalışma söz konusu olduğu için bir işçinin izin kullandığı gün her hafta değişmektedir. Örneğin; 1. çalışan; 1. hafta Pazartesi günü izin kullanırken, 2. hafta izin günü Salı, 3. hafta izin günü Çarşamba gününe denk gelmekte ve bu dönüşüm haftanın yedi gününü kapsayacak şekilde sürekli olarak devam etmektedir<sup>137</sup>.

İşyerinde her gün 6 kişinin çalışması ile kullanılan makine sayısı 7'de 6'ya düşmüştür. Bir makine günde 7,5 saat ve haftada 7 işgününden, haftada  $7 \times 7,5 = 52,5$  Saat/Hafta kullanılarak; işletmedeki haftalık makine çalışma süresi  $52,5$  saat/hafta  $\times$  6 makine = 315 makine. Saat/Hafta elde edilmiştir. Bu işyerinde 7 işçi çalışmakla beraber, her bir işçi haftanın birer gününde izin kullandığı için 7 makine yerine 6 makine kullanılarak ihtiyaç duyulan üretim yapılmaktadır. Bir makine üretimden kaldırıldığı için sermaye maliyeti düşmekte, makine başına haftalık kapasite kullanım oranı ise yükselmektedir.

Bu çalışma modelinde işçiler haftanın sadece bir gününde izin kullanmaktadır. İzinlerin peş peşe gelme olasılığı olmadığından, bir işçi bir haftada peş peşe iki veya daha fazla günlük izin kullanamamaktadır. Fakat bu dönüşümlü esnek çalışma modeli sayesinde işyerinde 7 işçi çalışmasına rağmen 6 makine ihtiyacı karşılamakta ve böylece makinenin haftalık çalışma süresi uzamakta sermaye maliyeti düşmektedir.

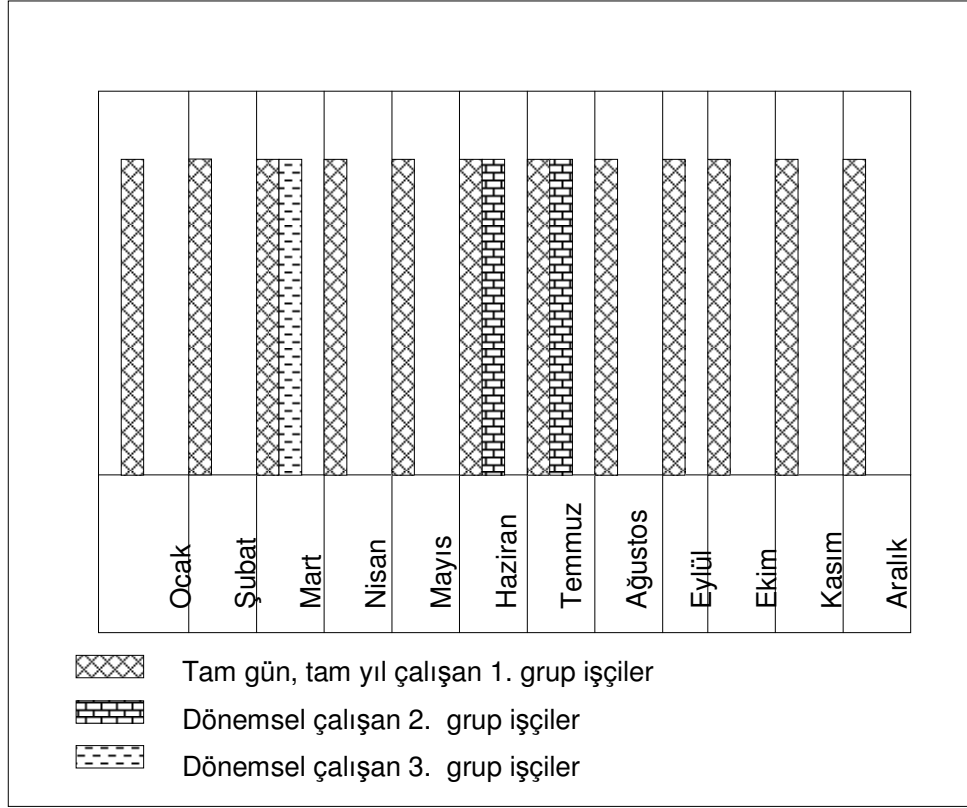
### **2. 2. 5. 7. Dönemsel Çalışma Modeli ve Değişik Kombinasyonları**

Dönemsel çalışma; adından da anlaşıldığı gibi, sadece belirli bir döneme münhasır olan çalışma biçimini ifade eder. Ülkemizde değişik dönemsel çalışma örnekleri uygulanmaktadır. Fındık zamanında fındık toplama, çay zamanında çay toplama, pamuk zamanında pamuk toplama, genellikle tarlaların temizlenip ekinlerin ekileceği mevsim olan ilkbaharda ot yolma, bağ bozumu zamanında üzüm toplama, ekinlerin olgunlaştığı dönemde ekin biçme, ilkbaharda ağaç budama,

<sup>137</sup> Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım, a. g. e. , s. 90.

uygun zamanlarda zirai ilaçlama yapma gibi çalışmalar dönemsel çalışmalar için verilebilecek örneklerdir. Dönemsel çalışma tek başına uygulanabileceği gibi, önceki konularda üzerinde durduğumuz değişik esnek süreli çalışma türleri ile de bir arada uygulanabilir.

**Şekil 43:** Tam ve Dönemsel Çalışma Esasına Dayalı Çalışma Modeli



**Kaynak:** Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım, a. g. e. , s. 68.

Yukarıda Şekil 43'de verilen çalışma modelinde, tarımsal üretim yapan büyük bir işletme ele alınmaktadır. Bu işletmede yılın on iki ayı boyunca tam süreli çalışma yapan çekirdek kadrodaki çalışanları ve aynı zamanda dönemsel çalışma yapan çalışanlarının var olduğu kabul edilmektedir. Bu işletmede çekirdek kadro diye tabir edilebilen 1. gruptaki çalışanlar, yılın 12 ayında tam süreli yani kanundaki yasal süre olan haftalık 45 saatlik çalışma yapmaktadırlar. İkinci gruptaki çalışanlar ise, işletmede yılın sadece Haziran ve Temmuz aylarında ekinlerin biçilmesi, toplanması ve ambarlara konulması ile ilgili işlerde çalışmaktadırlar. Üçüncü gruptaki çalışanlar ise, sadece Mart ayında işletmeye gelmekte, ilaçlama ve zararlı otları toplama işlerinde çalışmaktadırlar. Bu verilen örnekteki işletmede, ikinci ve

üçüncü gruplar dönemsel çalışma yapmaktadırlar, yılın sadece belirlenen dönemlerinde çalışmaktadırlar<sup>138</sup>.

## 2. 2. 6. Çalışma Sürelerinde Esnekliğin Olumlu Yanları

Çalışma sürelerinin esnek olmaması, çalışanın değişik sosyal ihtiyaçlarını karşılaması için zaman yaratmasına bir engel teşkil etmektedir. Buna karşılık, telafi çalışması, denkleştirme esasına dayalı çalışma, kısmi süreli çalışma, çağrı üzerine çalışma gibi esnek süreli çalışma çeşitleri sayesinde çalışanlar, tercihleri ve gereksinimleri yönünde kullanacakları zamanı düzenleme fırsatı bulmakta, iş tatminleri ve motivasyonları artmakta ve daha kaliteli iş yapabilme olanağına sahip olabilmektedirler.

Esnek olmayan çalışma süreleri, çalışanların sık sık izin veya rapor almalarına, değişik nedenlere bağlı iş devamsızlıklarına ve de kısa sürede iş değiştirme gibi sorunlara neden olabilmektedir<sup>139</sup>.

İşte bu tür sorunların en aza indirilmesi için çalışma sürelerinin esnekleştirilmesi gerekmektedir. Esnek çalışma süreleri uygulaması ile bu tür sorunlar en aza indirilebilmektedir. Nitekim, çalışma sürelerinde esnekliğin uygulandığı işyerlerinde çalışan işçilerin işten ayrılmaları ve dolayısıyla işçi devrinin azaldığı saptanmıştır<sup>140</sup>.

Çalışma sürelerinde esneklik, kadın ve öğrencilerin çalışma hayatına katılımını kolaylaştırmıştır. İlk zamanlarda ailede bir kişinin çalışması ile ailenin geçimi sağlanabiliyorken; ekonomik rekabet, küreselleşme, teknolojiye hızlı gelişim ve hayat pahalılığının git gide artması gibi nedenlere paralel olarak önce evin hanımı, sonra da evdeki diğer aile fertleri (çocuklar, dede, nine v.b.) kendilerini çalışma hayatının içinde görmeye başlamışlardır. Aile içindeki çalışabilecek durumda olan tüm bireyler isteyerek veya istemeyerek de olsa çalışma hayatının birer üyesi olmuşlardır. Hiç şüphe yok ki, çalışma hayatındaki bu süreç, ancak çalışma sürelerinin esnekleştirilmesi ile mümkün olmuş ve olmaya devam

<sup>138</sup>Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım, a. g. e. , s. 68.

<sup>139</sup> DOĞAN, S./TÜRK M. ; "Esnek Çalışma Saatlerine Geçişin İşletme ve Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Etkileri", Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, 1997/2, s. 121.

<sup>140</sup> ALVERSON, a. g. m. , s. 33; Ayrıca bkz. HALL, D. T./ PARKER, W. A. ; "The Role of Workplace Flexibility in Managing Diversity", Organizational Dynamics, Summer 1993, Vol: 22, Issue: 2, s. 13.

etmektedir. Çalışma süreleri esnekleştirildiği sürece bireylerin çalışma hayatına katılımı artarken, çalışma sürelerinin katılaştırılması durumunda ise bireylerin çalışma hayatına katılımını azaltmaktadır.

Çalışma sürelerinde esneklik, işçinin kendisini işinde daha rahat ve daha iyi hissetmesine imkân vermektedir. Çünkü esnek süreli çalışmada, çalışılan sürenin uzunluğunu ve hangi saatler arasında çalışılacağını işçi ve işveren birlikte kararlaştırmaktadırlar<sup>141</sup>. İşte bu vesile ile işçi bir anlamda işletmenin yönetimine katılmakta, alınan kararlarda söz sahibi olabilmekte, böylelikle hem kendisini daha mutlu hissetmekte hem de işyerinin gerçek bir bireyi olduğu fikri kafasında oluşmaktadır. İşte bu durum işyerinde verimin artmasına yol açan en önemli faktörlerden biri olmaktadır<sup>142</sup>.

Öte yandan, günümüzde değişik nedenlerden dolayı, emekli olan pek çok kişi hayatını idame ettirebilmek için emeklilik sonrası çalışmak zorunda kalmaktadır. Bu durumda olan bireylerin kısmi süreli çalışma ve dönemsel çalışma gibi esnek çalışma biçimlerini tercih ettiklerini belirtmek gerekir<sup>143</sup>.

Çalışma sürelerinin esnek olması; başka bir deyişle işletmede çalışma sürelerinin belirlenmesinde çalışanların söz sahibi olmaları; onların morallerinin ve çalışma azimlerinin yükselmesine dolayısıyla daha verimli çalışmalarına, daha çok üretmelerine ve daha çok kazanmalarına da imkân vermektedir<sup>144</sup>.

Çalışma sürelerinin esnek olması çalışan için yararlı olduğu kadar, çalıştıran için de yararlıdır. Çalışma sürelerinin esnekliği sayesinde işveren ani talep artışları ve talep daralmalarına bağlı olarak işyerinde düzenlemeler yapabileme gücüne sahip olabilmekte ve böylelikle işletmenin hayatına süreklilik kazandırabilmektedir. Günümüz koşullarında çalışma sürelerinin katı kurallara bağlanması, işverenlerin zor durumlarda kalmalarına ve dolayısıyla da işyerlerinin kapanmalarına neden olacağı aşikârdır.

---

<sup>141</sup> COOLIDGE, S. D. ; "Flexible Work Set Ups Edge Into Main Stream", Christian Science Monitor, Vol. 92, Issue: 38, 2000, s. 21.

<sup>142</sup> YAVUZ, Arif; " Esnek Çalışmanın Endüstri İlişkilerine Etkisi ", TİSK İşveren Dergisi, Ocak 1999, s. 100.

<sup>143</sup> ALMER, E.D./ KAPLAN, S.E.; "Myths and Realities Of Flexible Work Arrangements", CPA Journal, Vol. 70, Issue: 4, April 2000, s. 14-21.

<sup>144</sup> KIREL, Çiğdem; "Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C. 28, Sa: 2, Kasım 1999, s. 116.

Öte yandan, çalışma sürelerinin esnekleştirilmesi çalışan ve çalıştırının yanında ülke ekonomisi ve toplumsal yapı bakımından da pek çok olumlu yanları vardır. Esnek çalışma sürelerinin söz konusu olduğu ülkelerde üretilen malların hem niteliği hem de niceliği artmakta; buna bağlı olarak ülkenin kişi başına düşen gelir seviyesi dolayısıyla refah seviyesi artış göstermektedir.

Günümüzde sık sık karşılaşılan ekonomik krizlerin aşılmasında ve ekonomik istikrarın sağlanmasında, esnek süreli çalışmanın yararları inkâr edilemeyecek bir gerçektir. Esnek olmayan, yani katı çalışma sürelerine sahip bir ülke ekonomisinin krizlerle baş edebilmesi mümkün değildir.

Küreselleşme<sup>145</sup> ile birlikte hizmet sektöründe çalışanların oranı gittikçe artmaktadır. Çalışma sürelerinde esneklik, hizmet sektöründe çalışan işgücünün artmasına katkıda bulunmaktadır.

Çalışma sürelerinde esneklik, işsizliğin azaltılmasına bir çare olarak da düşünülmektedir<sup>146</sup>. Örneğin, Almanya'da işveren yöneticileri İş Konseyi ile yaptıkları bir anlaşmadan sonra 1994'den itibaren VOLKSWAGEN A.Ş.'deki işçilerinin haftalık çalışma saatleri %20 azaltılarak haftalık çalışma günü 5'den 4'e indirilmiştir. 100 bin işçi % 10 nispetinde bir gelir kaybına uğrarken, diğer taraftan da işini kaybetmekle karşı karşıya kalan 30 bin işçinin işyeri korunmuştur. Toplu iş çıkarma veya kısa çalışma uygulamalarına karşı ilk defa böyle geniş çapta esnek çalışma türü uygulanması Alman çalışma hayatında görülmüştür<sup>147</sup>.

Büyük şehirlerde gün gittikçe artan nüfus yoğunluğu ve buna bağlı olarak artan trafik sorununa bir çare de çalışma sürelerinin esnetilmesinden geçmektedir. Tüm çalışanların aynı anda işe gittiklerini ve aynı anda işten çıkıp evlerine döndükleri düşünüldüğünde, yoldaki trafiğin tıkanacağı şüphesizdir<sup>148</sup>. Oysa, çalışanlara aynı saatlerde değil de farklı saatlerde işe başlama ve bitirme yani esnek süreli çalışma imkânı verilirse hem yollarda seyreden araç sayısı azalacak, trafik

<sup>145</sup> Küreselleşme için bkz., TEMİZ, Hasan Ejder; Küreselleşmenin Boyutları ve Türkiye Açısından Etkileri, Birleşik Metal İşçileri Sendikası Yayını, İzmir, 2004, s. 1-57.

<sup>146</sup> Ayrıntı için bkz. RONEN, Simcha; Flexible Working Hours, Mc-Graw-Hill Inc., New York, 1981, s. 58 ; CORDOVA, a. g. m. , s. 647; TREU, Tiziano; "Labour Flexibility in Europe", International Labour Review, ILO, Vol. 131, Issue: 3, 1992, s. 497-498; SERTER, Nur; "İşsizlik ve Çözüm Yolları", İşveren, C. 37, Sa: 8, Mayıs 1999, s. 26 – 28.

<sup>147</sup>SEYYAR, Ali; "Federal Almanya'da Esnek Çalışma Hayatı", (Erişim: [http://www.sosyalsiyaset.com/documents/F\\_almanya\\_da\\_esnek\\_calisma.htm](http://www.sosyalsiyaset.com/documents/F_almanya_da_esnek_calisma.htm) 02.08.2006).

<sup>148</sup>YAVUZ, Esnek Çalışmanın Endüstri İlişkilerine Etkisi, a. g. m. , s. s. 100-101-102.

rahatlayacak ve hem de insanlar boşu boşuna bir sürü zamanlarını yollarda harcamayacaklardır. Bu nedenle, esnek süreli çalışma uygun bir şekilde kullanıldığı takdirde öncelikle toplumun trafik sorununa önemli çözümler sağlayacağını belirtmek gerekir<sup>149</sup>.

Çok ağır ekonomik krizlerde meydana gelen durgunluk ve talep daralmalarında işyerinin kapatılmayıp hayatiyetini devam ettirebilmesi için işyerinde çalışan bir miktar işçinin işten çıkarılması zaruri hale gelebilmektedir. Esnek süreli çalışma çeşitlerinden biri olan sayısal esneklik sayesinde işyeri kapanmaktan kurtarılmakta, ülke ekonomisi ve işletmenin durumuna göre bir miktar işçi işten çıkarılarak işletmenin ayakta durması ve işlerine devam etmesi sağlanmaktadır. Örneğin; 1994 senesinde Daimler-Benz 43 bin, Siemens 13 bin ve Thyssen firması da 20 bin işçisinin hizmet akdini feshetmiştir.

Ayrıca çalışma sürelerinde esneklik; üretim maliyetlerini azaltmakta, değişen pazar şartlarına hızlı uyum sağlama imkânı vermekte, stokluz üretim yapma ve atıl işgücünü bulundurmama imkânı tanımakta, sanal ortamda çalışan işgücünden yararlanma oranının artmasına katkıda bulunmakta, işverenler için tam gün istihdamın getireceği riskleri ve fazla maliyetleri çalışanlara ve topluma aktarmaya imkân vermekte, eğitim masraflarını çalışanlara ve topluma yükleme imkânı tanımakta, tam gün istihdamda çalıştırılması mümkün olmayan işgücünden yararlanmayı mümkün kılmakta, işverene sağlık ve emniyet riskleri büyük olan işlerin getireceği maliyetlerden kurtulma imkânı vermekte, ek gelir elde etme isteğinde olan herkese çalışma imkânı sağlamakta, kendine zaman ayırma ve daha az stresle yaşama arzusunda olanlara isteklerine uygun imkânlar sunmakta, sağlık durumları tam gün çalışmaya elverişli olmayan kişilere çalışabilecekleri kısmi süreli çalışmayı mümkün kılmaktadır<sup>150</sup>.

Esnek çalışma biçimleri'nin kullanımı, işverenlerin arz ve talepte denge sağlamalarına imkân vermesi açısından yüksek istihdam için büyük bir önem taşımaktadır. Bu husus, üretilen hizmetlerin stoklanmasının mümkün olmadığı hizmetler sektöründe daha da önemlidir.

<sup>149</sup> İstanbul'un Trafik Sorununu Birlikte Çözelim, (Erişim: [http://www.iem.gov.tr/iem/?s=164&sayfa\\_no=16](http://www.iem.gov.tr/iem/?s=164&sayfa_no=16) 13.12.2006)

<sup>150</sup> LEE, D. R.; "Why is Flexible Employment Increasing?", Journal of Labour Research, Vol. 17, Issue: 4, 1996, s. 543-554.

Yüksek istihdam düzeyine sahip ülkelere bakıldığında bunların çok sayıda “kısmi süreli istihdam” yaratan ülkeler oldukları görülmektedir. Söz konusu ülkelerin tümünde kısmi çalışma konusunda uzun süreli bir yapısal eğilim mevcuttur. Kısmi çalışmanın yüksek düzeylere ulaştığı ülkelerde çalışanlar arasında “tam süreli çalışmayı ikinci en iyi çalışma türü olarak seçmektense yaşam tarzı seçimine olumlu etki yapan kısmi süreli çalışmayı seçme” eğilimi çok yüksektir. Kısmi süreli çalışma ile ilgili tüm engellerin kaldırılması ekonomik ve sosyal açıdan büyük bir önem taşımaktadır.

Geçici çalışma da, verimlilik ve istihdam açısından önem taşımaktadır. Bu tür bir iş, örneğin bir şirkette belli bir süre ile belli bir uzmanın istihdam edilmesinde esnek bir yol olabilmektedir. Ayrıca geçici ve belirli süreli hizmet akitlerinin kullanımı, katı istihdamı koruma mevzuatının uygulandığı durumlarda, iş yaratımı açısından önem taşıyabilmektedir.

Esnek süreli çalışma, işgücü verimliliğinde bir artış yaratmaktadır. İnsanların performansları zaman içinde kişiden kişiye değişiklik gösteriyorsa da; çalışanların, çalışma zamanlarını, performanslarının yüksek olduğu saatleri dikkate alarak düzenlemeleri, işgücü verimliliklerini, dolayısıyla işletme verimliliğini artıracaktır<sup>151</sup>.

Artan teknolojik gelişmeler işyerinde kullanılan makine ve teçhizatın hem fiyatlarını arttırmakta hem de kısa sürede demode olmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla, işverenler çok büyük paralar vererek aldıkları makinelerin paralarını çıkarabilmek ve işyerinin hayatiyetini devam ettirebilmek için tam kapasite ile çalışmaları bir zaruret haline gelmektedir. Esnek süreli çalışma daha uzun süreli işletme kullanım zamanına, dolayısıyla daha yüksek kapasite kullanımına olanak tanıdığı için, yatırımın geri dönüş hızı artmaktadır.

Rekabet şartları nedeniyle maliyetlerin düşürülmesi konusundaki baskılar işletmelerin esnek çalışma uygulamalarını yaygınlaştırmalarına yol açmaktadır<sup>152</sup>. Belirlenmiş katı çalışma süreleri ve bu sürelerin üzerinde yapılan fazla çalışmaların ücretleri, çetin rekabet şartları ile mücadele etmek zorunda kalan işvereni zorlamakta ve maliyetlerin artmasına neden olmaktadır. Oysa, kısmi süreli çalışma,

<sup>151</sup> YAVUZ, Esnek Çalışmanın Endüstri İlişkilerine Etkisi, a. g. m. , s. s. 100.

<sup>152</sup> CROUCHER, Richard/ BREWSTER, Chris; “Flexible Working Practices And The Trade Union” Employee Relations, Vol. 20, Issue: 5, 1998, s. 443 – 452.

dönemsel çalışma, telafi çalışmaları gibi esnek süreli çalışma çeşitleri sayesinde, işyerinde yapılan fazla çalışmalar için zamlı mesai ücreti ödenmemekte, normal mesai saati ücreti ödenerek maliyetlerin artmasının önüne geçilmektedir.

### **2. 2. 7. Çalışma Sürelerinde Esnekliğin Olumsuz Yanları**

Esnek süreli çalışmanın uygulandığı işyerlerinde, işyeri daha uzun süre açık kaldığı için işyerindeki genel giderler normal çalışma zamanlarındakine nazaran artış gösterebilmekte, üretimde akış ve organizasyon değişikliği bir zorunluluk haline gelebilmektedir. Ayrıca, söz konusu işyerlerinde, çalışma zamanlarının belirlenmesinde ve kontrolünde personel yönetiminin işi güçleşmekte, esnek çalışma saatlerini kontrol eden ek bir işgücüne gerek duyulmaktadır.

Esnek çalışma sürelerinin uygulandığı işyerlerinde, işletme içi birimler arasında zaman zaman iletişim sorunları yaşanabilmektedir. Esnek çalışma saatlerinin uygulanabilmesi için öncelikle yapılan işin uygun olması gerekir. Bu nedenle esnek süreli çalışma genellikle bireysel çalışmanın ağırlık kazandığı işlerde daha sağlıklı uygulanabilmektedir.

Esnek süreli çalışma ile işyerinde fazla mesai azaldığı için, işçilerin ücretleri de buna paralel olarak bir azalış eğilimi gösterebilmektedir.

Çalışma sürelerinin esnekleştirilmesinde belirli bir sınırın olması gerekir. Aşırı bir şekilde çalışma sürelerinin esnekleştirilmesinde işçiler zarar görebilir. Örneğin, işçinin çeşitli nedenlerle çalışmadığı süreleri telafi etmek için işçiyi uzun süreli çalıştırma uzun vadede işçinin sağlığının bozulmasına neden olabilir.

Çalışma sürelerinin esnekleştirilmesi örgütlenme açısından da bazı olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Esnek süreli çalışan işçi sayısının artması işçi sendikalarının üye kayıplarına neden olabilmektedir. Ayrıca, esnek süreli çalışma işçiler arasında sendikal dayanışmanın azalmasına da neden olabilmektedir. Esnek süreli çalışan işçiler istihdam ilişkisini toplu iş sözleşmesi yerine, bireysel hizmet akdi ile kurmayı tercih etmektedirler. Bu nedenle, esnek süreli çalışma sendikaların güç kaybetmelerine neden olabilmektedir<sup>153</sup>.

---

<sup>153</sup> ŞENKAL, a. g. e. , s. 44-47.



Esnek süreli çalışma yapan işçilerin diğer insanlarla ilişkilerini düzenlemek çok karmaşıktır. Bu nedenle esnek süreli çalışma yapan işçiler genellikle boş zamanlarını yalnız geçirmek zorunda kalabilirler. Örneğin, vardiya çalışması yapan işçiler ve özellikle kırsal kesimde yaşayan işçiler kamu ulaşımından yararlanmakta çeşitli sıkıntılarla karşılaşabilirler<sup>154</sup>.

Esnek süreli çalışma yapan İşçiler, eşleri ya da çocuklarından farklı boş zaman ya da çalışma saatleriyle karşılaşabilirler. Aileleriyle birlikte geçirecek zamanları azalabilir ve yemek, ev işleri, çocuk bakımı gibi işleri düzensiz çalışma saatlerine göre ayarlamak zorunda kalabilirler. Bu durum özellikle ailede birden fazla kişi farklı vardiyalarda çalışıyorsa daha da sıkıntı yaratabilir<sup>155</sup>.

Kısa sürede çok para kazanma ve de zengin olma arzusunda olan işçiler için esnek süreli çalışma iyi bir yöntemdir. Çünkü çalışma süreleri esnek olduğu için, işçi çok para kazanmayı arzu ettiğinde işyerinde daha uzun süreli çalışmak zorunda kalacak ve bunun sonucunda daha çok para kazanacaktır. Buna karşılık, işyerinde uzun süreli çalışma yapan işçi yeterince sosyal aktivitelere zaman ayıramayacaktır. Örneğin; yeterince gazete ve kitap okuyamayacaktır; yeterince tiyatroya gidemeyecektir; eşine, çocuklarına ve diğer sevdiği kişilere yeterince zaman ayıramayacaktır.

Çalışma sürelerinin aşırı esnekleştirilmesi işyerinde çalışan işçilerin gerek kendi aralarında gerekse işverenleri ile yeterince iletişim kurma imkânlarını sınırlandırabilmektedir. İşçiler değişik gün ve saatlerde işyerine gelip çalıştıkları için iş arkadaşları ile yeterince beraber zaman geçiremeyebilirler.

İşyerinde esnek süreli çalışmanın uygulanması sırasında, çalışma saatlerinin tespiti konusunda işçiler arasında çatışmalar çıkabilir. İşyerinde tam gün çalışan işçiler ile esnek süreli çalışan işçilere sağlanan haklar bakımından, tam gün çalışan işçiler ile esnek süreli çalışan işçiler arasında çeşitli sürtüşmeler olabilir<sup>156</sup>.

---

<sup>154</sup> ŞEN Sabahattin, “Çalışma Yaşamında Esneklik ve Esnek Çalışma”, (Erişim: <http://www.kavakli.org/isyeri/makaleler/makaleler.php?makale=00018> 14.04.2004)

<sup>155</sup> ŞEN, a. g. m. , sayfa nosuz.

<sup>156</sup> ŞEN, a. g. m. , sayfa nosuz.

İşyerinde esnek süreli çalışan işçilerin iş sağlığı ve güvenliği bağlamında ciddi sınırlılıklar ve riskler söz konusu olabilir<sup>157</sup>. Nitekim, uluslararası piyasalarda rekabet edebilme şansını yakalamak ve bunu artırma anlamında, toplam maliyetler içinde önemli bir unsur olarak algılanan işgücü maliyetlerinden kaçınmak için, esnekleşme stratejileri çerçevesinde ortaya çıkan esnek süreli çalışma biçimlerinin, sağlık ve güvenlik açısından işçilerin için olumsuz koşulları beraberinde getirdiği yapılan araştırmalarda ortaya çıkmıştır<sup>158</sup>.

İşyerinde çalışan işçilerin büyük bir kısmı aynı saatlere denk gelecek çalışmayı seçmeleri durumunda işyerinde aşırı kalabalık bir ortamın oluşmasına ve verimin düşmesine neden olabilir.

Çalışma hayatının aktörlerinden biri olan işçinin kendisine has yapısından kaynaklanan zayıf ve hassas yapısı, çalışma sürelerinin esnekleştirilmesi ile ilgili kanuni düzenlemelerin yapılmasında yeterince dikkate alınmaması durumunda, işçi için hayati öneme sahip olan iş güvencesi zayıflayabilir<sup>159</sup>.

Esnek süreli çalışma işverenlere daha çok para kazanma imkânı sunabilmektedir. Ancak, işverenlerin aşırı para kazanma arzunda olmaları durumunda, işverenler çalıştırdıkları işçilerden azami miktarda yararlanma ve dolayısıyla işçileri daha çok çalıştırma yoluna gidebilirler. Böyle bir yola başvuran işverenler, işçilerinin kısa sürede işten bıkmalarına, ruhsal yapılarının bozulmasına, hastalanmalarına ve daha pek çok olumsuzluklara neden olabilirler. Şüphesiz işverenler böyle bir tavır takınmaları durumunda uzun vadede, çalıştırdıkları işçiler zarar göreceği için, işyerlerinde üretilen mal ve hizmetlerin kalitatif ve kantitatif özelliklerinin düşmesine ve dolayısıyla işverenlerin pek çok kayıplarla karşı karşıya kalmalarına neden olabilirler.

Esnek süreli çalışmanın yapıldığı işyerlerinde çalışan işçiler günün, haftanın hatta ayın değişik zamanlarında işyerine gelerek iş edimlerini yerine getirmeleri

---

<sup>157</sup> GÖKBAYRAK, Şenay; “Esnek İstihdam Stratejileri Ve İş Sağlığı Ve Güvenliği Açısından Ortaya Çıkan Riskler”, Genel İş Emek Araştırma Dergisi, Sa:2, 2005, s. 64.

<sup>158</sup> LOEWENSON, Rene; “Globalization and Occupational Health: A Perspective from Southern Africa”, Bulletin of World Health Organization, Vol.79, Issue: 9, 2001, s. 863–868.

<sup>159</sup> AKTUĞ, Semih Serkant; “Türk Hukukunda İş Güvencesi”, (Erişim: [http://www.turkhukuk sitesi.com/makale\\_103.htm](http://www.turkhukuk sitesi.com/makale_103.htm) 24.05.2005).

nedeni ile işyerinde oluşacak standart üstü bir yapı ve böylesi bir yapıdaki işyerini işverenin sevk ve idare etmesi konusunda çeşitli sıkıntılar ortaya çıkabilir.

Esnek süreli çalışma ile öğrenci ve ev hanımlarına istihdam imkânı sunulmaktadır. Fakat, çalışma sürelerinin esnekleştirilmesinde milli menfaatlerin göz ardı edilmesi ve aşırıya kaçılması durumunda, bir miktar para kazanarak aile bütçesine katkıda bulunma arzusunda olan pek çok öğrenci ve hanım işçilerin işverenlerce ezilmelerine ve dolayısıyla toplumsal yapının bozulmasına yol açılabilir. Eklemek gerekir ki, böyle bir tavır uzun vadede sosyal sorunların artmasına neden olabilir<sup>160</sup>.

Esnek süreli çalışmanın uygulandığı bir işyerinde ailedeki eşlerden her ikisi çalışıyorsa ve eşlerin çalışma saatleri birlikte yeterince zaman geçirmelerine imkân vermiyorsa, bu durumda toplumun temelini oluşturan ailenin yapısı zarar görebilir.

Çalışma sürelerini gereğinden çok esnekleştirerek işçiyi daha çok çalıştırma, daha çok mal ve hizmet üretme yoluna gidilen ülkelerin ekonomilerinde uzun vadede pek çok sıkıntı baş gösterebilir. Esnek süreli çalışmanın kanunen cevaz verildiği bir ülkede, yürürlükteki kanunlar sürekli olarak gözden geçirilmez ve günün koşullarına uygun hale getirilmez ise böyle bir durumda hem işçi, hem işveren ve hem de ülke ekonomisi birtakım sıkıntılarla (ülke ekonomisinin rekabet gücünün zayıflaması, işverenlerin işyerlerini kapatmak veya küçültmek zorunda kalmaları, işçilerin sağlıklarının bozulması gibi) karşı karşıya kalabilir<sup>161</sup>.

---

<sup>160</sup> KARABULUT, Özcan; “Türkiye’de Çalışan Çocuklar”, (Erişim: [http://www.festr.org/files/turkiyede\\_calisan\\_cocuklar.pdf](http://www.festr.org/files/turkiyede_calisan_cocuklar.pdf) 05.02.2006).

<sup>161</sup> ŞEN, a. g. m. , sayfa nosuz.

## SONUÇ

Toplumsal hayatın kuralları, endüstrileşme sürecine paralel olarak değişim gösterirken devlet, çalışma koşullarında ve ilişkilerinde bir anlamda “standartlaştırıcı” bir işlev yüklenmiştir. Endüstri Devrimi teknolojisi, kurumları, yaşama biçimi, düşünce ve yönetim tarzıyla toplumu şekillendirmiştir. Endüstri Devrimi uygarlığı, günlük yaşamı, makinelerin işleyişinin ritmine uydurarak uyku saatini, uyanma saatini, çalışma saatini, dinlenme ve eğlenme saatini kendi işleyiş mantığı içinde düzenlemiştir. İşe başlama ve bitiş saatleri önceden belirlenmiş, uzun mücadeleler sonucu kazanılan “sekiz saat işgücü” uygulaması yasal hale gelerek, çalışma yaşamında asgari bir düzen oluşturulmaya çalışılmıştır.

Günümüzde devlet, standartlaştıran kanun koyucu işlevinden kısmen geri çekilmekte, çalışma koşullarının uygulanması yönünde taraf iradelerine tanınan “serbestlik” alanını genişletmeyi hedeflemektedir. Bu durum, özellikle çalışma sürelerinin esnekleştirilmesinde kendisini açıkça göstermektedir.

Gelişen ekonomik ve sosyal şartlar ile teknolojik değişikliklerin toplumsal hayatı ve çalışma hayatını etkilemesi kaçınılmaz bir sonuç olmuştur. Artan uluslararası rekabet, iletişimde yaşanan baş döndürücü gelişmeler ve küreselleşme hareketleri söz konusu değişimleri hızlandırmıştır. Başka bir ifade ile bilgi çağının getirdi, değişim, başkalaşım ve sonuçlarına karşı koymak mümkün olmayacağına göre çalışanların ve işletmelerin de söz konusu devrinime uygun çözüm yolları arayışı içine girmeleri kaçınılmazdır. Bu çerçevede hukuk kurallarının statik yapısı nedeniyle hukuki düzenlemeler söz konusu gelişim ve değişimlerin arkasında kalmaktadır. Dolayısıyla, bu gelişmelerin çok iyi tespit edilip çözümlenmesi hukuki anlamda da değişiklikleri yakalayabilme çabası içinde olunmasını gerektirmektedir.

İşletmelerin söz konusu teknolojik ilerlemeleri kendilerine yansıtarak rekabet gücü kazanabilmelerindeki başarı, işgücünün bu yönde yapılanma içinde olup olmaması ile doğru orantılıdır. Bu yapının kurulabilmesi, işletmelerin önündeki klasik endüstri ilişkilerinin eskimiş kurallarıyla getirilen engellerin kaldırılması gereğini ortaya çıkarmaktadır. Burada vurgulanması gereken husus, hukuki düzenlemelerin ekonomik yapıyı gözeten ve rekabet gücünün gelişmesini kolaylaştıran nitelikte

olmasının gereğidir. Ekonomik boyut ve ülkenin gerçekleri düşünülmeden yapılacak hukuki düzenlemelerin uygulanma şansları olmamaktadır.

Belirtmek gerekir ki, esnek çalışma türlerinden olan kısmi süreli (part-time) çalışma, evde çalışma, tele çalışma gibi standart dışı çalışma şekilleri özellikle kadın istihdamında önemli bir yer tutmaktadır. Kadının ev ve aile sorumlulukları ile iş sorumluluklarını dengelemede yardımcı olan bu çalışma şekilleri çeşitli faktörlere bağlı olarak işverenler ve hükümetler tarafından teşvik edilmelidir. Esnek süreli çalışma türleri kadınların yanı sıra, emekliler, öğrenciler, özürülüler, geçinebilmek için ikinci bir mesleği icra etmek zorunda kalan kişiler ve pek çok işverence de benimsenmektedir. Esnek süreli çalışmalar, gelişmiş ülkelerde gittikçe yaygınlaşmaktadır. Şüphesiz bu süreç ülkemizde de görülmektedir.

İfade etmek gerekir ki, çalışma sürelerinde esneklik ile ilgili olarak uygulamada bazı sorunlar çıkabilmektedir. Bu sorunları çözümenin yollarından biri de, eğitimden geçmektedir. Çalışma hayatı aktörlerinin bu anlamdaki eğitime gerekli önemi vermeleri gerekmektedir. Dünyadaki hızlı gelişim ve değişimlere bağlı olarak, çalışma süreleri ile ilgili değişik yöntemler, uygulamalar ve metotlar ortaya çıkmaktadır. İşte, ortaya çıkan bu yenilikleri sindirmek ve işletmede çalışma sürelerini en verimli şekilde uygulayabilmede eğitimin gereği ve önemi ortaya çıkmaktadır. Örneğin; ABD’de büyük işletmelerde yeni meslekler türemiştir. Bu mesleklerden birisi “Çalışma Süreleri Yönetimi”dir. Çalışma süreleri yönetimi, işletmede çalışma süresini en verimli bir hale getirebilmek için gerekli olan çalışmaların tümünü kapsamaktadır. Bu alanda eğitim görmüş, uzmanlaşmış ve mesleği icra eden kişilere de “Çalışma Süreleri Yöneticisi” denilmektedir. Yakın zamanda da ülkemizde bu ve buna benzer mesleklerin ortaya çıkması, üniversitelerimizin de bu konuda katkılar sağlaması önem taşımaktadır.

Çalışma sürelerinde esneklik; sadece işçi ve işveren tarafından desteklenmemektedir. Çalışma sürelerinde esnekliğe tüketiciler de destek vermektedirler. Çünkü katı kurallarla sınırlandırılmış, esnek olmayan sürelerle çalışmada tüketiciler talep ettikleri mal veya hizmeti istedikleri zamanda ve istedikleri kalitede elde etmelerinin çoğu zaman imkân dâhilinde olamayacağını bildikleri için onlar da esnek süreli çalışmadan yana tavır takılmaktadırlar.

Türkiye'deki çalışma sürelerine ilişkin kanuni düzenlemeler AB ölçütlerinin çokça gerisinde değildir. Mevzuatta yapılacak bir kaç küçük değişiklikle, çalışma sürelerine ilişkin standartlar bakımından AB düzeyine çıkılabilir. Bu bağlamda, çalışma süreleriyle ilgili kanuni düzenlemelere ilişkin olarak getirilen bazı eleştirilerden söz edilebilir. Örneğin mevzuatın esnekliğe olanak tanımadığı durumlarda, güncel ve üretime ilişkin çağdaş gereksinimler karşılanamamaktadır. Bundan dolayı işverenler, kanunlara uygun olmamasına ve ceza tehdidine rağmen, kanunda olmayan esnek çalışma uygulamalarına yönelebilmektedirler.

Bazı işçi ve/veya işçi sendikaları, esneklik ve bunun bir uygulaması olan çalışma süreleri açısından esnekliğe pek sıcak bakmamakta hatta karşı çıkmaktadırlar. Fakat herkesin bilmesi gereken bir olgu vardır ki, o da esnekliğin çağımızın vazgeçilemez ve karşı konulamaz oluşudur. Durum böyle iken işçi ve işçi sendikalarına düşen görev, esneklikle barışmaları, esnekliği anlamaya çalışmaları ve gelecekteki bütün planlarını buna göre yapmalarınıdır. Ayrıca esnekliğin sadece işverenler için değil, aynı zamanda işçiler ve işçi sendikaları için de zararlarından çok yararları olan birer olgu olduğunu unutmamak gerekir.

Çalışma sürelerinde esneklik, hem işçi, hem işveren ve hem de devlet açısından son derece faydalı sonuçlar doğurmaktadır. Bu nedenle çalışma sürelerinde esnekliğin, çalışma hayatının tarafları için olmazsa olmaz bir konuyu teşkil ettiğini belirtmek gerekir. Bu anlamda, Türkiye'de bir esneklik komisyonunun kurulması önerilebilir. Bu komisyonun, Çalışma Bakanlığı bünyesinde, işçi, işveren, devlet, sendika temsilcileri, tüketici temsilcileri, sivil toplum temsilcileri ve üniversitelerin ilgili anabilim dallarından uzmanların katılımı ile oluşturulması, komisyonun periyodik aralıklarla toplanarak; çalışma sürelerinde esneklik ile ilgili olarak dünyada meydana gelen yenilikleri ve gelişmeleri izlemesi, tespitler yapması, ülkemiz için uygulanabilecek esnek süreli çalışma politikaları üretmesi, mevzuatımızdaki esnek olmayan ve modası geçmiş düzenlemeleri ayıklaması, alternatif esnek düzenlemeler hazırlaması ve bunları bir rapor olarak konu ile ilgili taraflara sunmasının ve raporun ilgili kişilerce gereğinin yapılmasının ülkemiz için pek çok yararlar sağlayabilecektir. Ayrıca bu komisyonun hazırlayacağı raporlar çalışma meclisinde ele alınıp tartışılmalıdır.

Bu çalışmada ülkemizdeki mevcut kanuni düzenlemelere bağlı olarak, değişik esnek süreli çalışma modelleri üzerinde durulmuştur. Fakat burada vurgulamak gerekir ki, çalışmadaki örnek modelleri alıp tıpa tıpa işletmede uygulamak her zaman istenen sonucu vermeyebilir. Çünkü, her işletmenin özellikleri birbirinden farklıdır. Bu yüzden her işletme için, hazır esnek süreli çalışma modelleri yerine, özel esnek süreli çalışma modelleri hazırlanmalı ve günün şartlarına uygun olarak bu modellerde gereken düzeltmeler yapılmalıdır.

Ayrıca çalışma sürelerinde esnekliğin işletme için istenen faydayı sağlaması için öncelikle işverenin çalışma sürelerinde esnekliğin işletme açısından önemini anlaması, bunu benimsemesi ve işletmede bu işi yürütecek konusunda uzman olan bir “zaman yöneticisi”ni çalıştırması gerekmektedir. Çünkü, zaman yönetimi basit bir konu değildir. Zaman çok değerlidir, kaybedilen mal veya para tekrar kazanılabilir ama kaybedilen zaman bir daha geri gelmemektedir. Gelişmiş ülkeler yıllar önce bunun farkına varmış ve bu konuda önemli adımlar atmışlar. Gelişmekte olan bir ülke konumuna sahip olan ülkemizin, gelişme hızının artması ve küresel rekabete ayak uydurabilmesi için de bu konuda zaman kaybetmeden çalışmalar yapılması gerekmektedir. Ayrıca, üniversitelerimizde zaman yönetimi ile ilgili dersler verilmesi önerilebilir.

Özetle, Klasik üretim teorisinin altyapısını oluşturan zaman, mekân ve ürün birliği kavramlarının ortadan kalkmasıyla ortaya çıkan bilgi ağırlıklı toplum düzenine endüstri ilişkileri sisteminin uyumu, “esneklik” olgusu ve esnek düzenlemelerle mümkün olabilmektedir. Bu koşullar çerçevesinde, ülkemizin bilgi çağının gerisinde kalmaması, yaşanan değişim ve gelişimlerin sosyal hayata yansıtılabilmesi için çalışma mevzuatımızda yer alan katı düzenlemelerin ayıklanarak, işçi ve işverene daha çok serbesti tanıyan ve tarafların anlaşmasına dayalı bir sistemin oluşturulması gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

AGLIETTA, Michel; **A Theory of Capitalist Regulation**, The US Experience, (Çev.: David Fernbach), Verso NLB, London-New York, London, 1987.

AKYİĞİT Ercan, İş Kanunu Şerhi, Ankara, 2001.

AKYİĞİT, Ercan; **İş Hukuku**, Ankara, 2002.

AKYİĞİT, Ercan; **Yeni Mevzuata Göre Hazırlanmış İş Hukuku**, Ankara, 2003.

AKAT İlter, **Endüstri Toplum Bilimi**, Ege Basım, İzmir, 1984.

ANSAL, Hacer; **İşçi Sınıfının Öncü Rolü, Teknoloji ve İşçi Sınıfında Değişim**, Alan Yayıncılık 146, Tartışma Dizisi: 1, İstanbul, 1994.

ARICI, Kadir; **Çalışma Sürelerinin Hukuki Gelişimi ve Yeterliliği Açısından 1475 Sayılı İş Kanununda Çalışma Süreleri**, KAMU-İş, Ankara, 1992.

ATKINSON, John/MEAGER N.; **Changing Working Patterns: How Companies Achieve Flexibility to Meet New Needs**, London-Nedo, 1986.

BENEVOLO, Leonardo; **Modern Mimarlığın Tarihi**, (Çev.: A. TOKATLI), C. 1, Çevre Yayınları, İstanbul, 1998.

BLYTON, Paul; **Changes in Working Time**, Croom Helm Ltd., London, 1985.

BLYTON, Paul/TURNBULL, Peter; **The Dynamics Employee Relations**, Mac Millian, London, 1994.

BOZKURT, V.; **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**, Sistem Yayıncılık ,İstanbul, 2000.

BURROWS, R./GILBERT, N. / POLLERT, A.; **Fordism, Post-Fordism and Economic Flexibility**, London, 1992.



CENTEL, Tankut; **İş Hukukunda Ücret**, İstanbul, 1986.

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

ÇEMBERCİ, M.; **İş Kanunu Şerhi**, Ankara, 1984.

DANIEL, W.; **Workplace Industrial Relations and Technical Change**, Frances Pinter, London, 1987.

DEMİRCİOĞLU, Murat; **Dünyada İşçi Sendikaları**, Özgün Matbaacılık, İstanbul, 1987.

DICKENS, Charles; **A Tale of Two Cities**, New York International Book Company, 1958.

DRUCKER, Peter F.; **Kapitalist Ötesi Toplum**, (Çev.: Belkıs Çorakçı), İnkılâp Yayınları, İstanbul, 1993.

DRUCKER, Peter F.; **Gelecek İçin Yönetim; 1990'lar ve Sonrası**, (Çev.: F. ÜÇCAN), 3. Baskı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 1995.

DUCK, J. D.; **Değişim Yönetimi, Değişim**, Harvard Business Review, MESS, İstanbul, 1999.

DUNLOP, John T.; **A Systems Model Industrial Relations in a New Age**, By Clark Kerr and Paul D. Staudohar, San Fransisco, 1986.

SKORSTAD, Egil; **Mass Production, Flexible Specialization and Just in Time, Futures**, December, 1991.

EKİN, Nusret; **Endüstri İlişkileri**, Dördüncü Baskı, İstanbul, 1987.

ERDUT, Tijen; **Yeni Teknolojilerin İş İlişkileri Üzerindeki Etkisi**, TÜHİS Yayını, İzmir, 1998.

ERKAN, Hüsnü; **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, 2. Baskı, Türkiye İş Bankası Yayınları,1994.

ERKAN, Hüsnü; **Bilgi Uygarlığı İçin Yeniden Yapılanma**, İmge Yayınevi, Ankara, 2000.

Esneklik, **PETROL- İŞ 1995–1996 Yıllığı**, Yayın No: 44, İstanbul, 1995.

EYRENCİ Öner, **Bilgisayar- Evet, Ama Nasıl?** , İstanbul,1986.

GISBERT, Pascual; **Fundamentals of Industrial Sociology**, New Delhi, 1972.

GORZ, Andre; **Kapitalizm, Sosyalizm, Ekoloji**, (Çev.: Işık Ergüden), Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 1993.

GORZ, Andre; **İktisadi Aklın Eleştirisi**, (Çev.: Işık Ergüden), Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 1995.

GROSS, Edward; **Work and Society**, Thomas Y. Crowell Company, New York, 1958.

GÜLMEZ, Mesut; **Türkiye’de Çalışma İlişkileri**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara, 1983.

HEILBRONER, Robert L. ; **The Making of Economic Society**, New Jersey, 1985.

HARTWEL, R. M.; **The Causes of The Industrial Revolution**, An Assay in, Metodology, The Causes of The Industrial Revolution in England, London, 1967.

HUBERMAN, Leo; **Feodal Toplumdan Yirminci Yüzyıla**, (Çev.: M. Belge), Bilim Yayınları, İstanbul, 1974.

JACOBI, Oho/KOSTENDIEK, Hans/JESSOP Bob; **Between Erosion and Transformation: Industrial Relations Systems under the Impact of Technological Change, Technological Change, Rationalization and Industrial Relations**, (Edt.: Oho Jacobi, Bob Jessop, Hans Kostendiek And Marino Regını), ST Martn's Pres, New York, 1985.

KELLER, Berndt K.; **The State as Corporate Actor in Industrial Relations Systems,Comperative Industrial Relations**, ( Edt.: Ray Adams ), UK, London, 1991.

KOÇ, Yıldırım; **Taşeronluk ve Kısmi Zamanlı Çalışma**, Tez-Koop-İş Sendikası Eğitim Yayınları Yayın No: 17, Ankara, 2004.

KORAY, Meryem; **Endüstri İlişkileri**, BASİSEN Eğitim ve Kültür Yayınları: No: 22, İstanbul,1992.

KORAY, Meryem; **Değişen Koşullarda Sendikacılık**, TÜSES Yayınları, İstanbul, 1994.

KURTULMUŞ, Numan; **Sanayi Ötesi Dönüşüm**, İz Yayıncılık, İstanbul, 1996.

KUTAL, Gülten; **Uluslararası Boyutlarıyla Türkiye'de Kısmi Süreli Çalışma ve Geleceği**, İstanbul, 1991.

LORDOĞLU, Kuvvet; **Eve İş Verme Sistemi İçinde Kadın İşgücü Üzerine Bir Alan Araştırması**, İstanbul, 1990.

MARIC, D.; **Adapting Working Hours to Modern Needs**, International Labour Office, Geneva, 1980.

MCRAE, Suzan; **Flexible Working Time and Family Life**, Policy Studies Institute, London, 1989.

MOLLAMAHMUTOĞLU, Hamdi; **İş Hukuku**, Turhan Kitapevi, Ankara, 2004.

ÖZKAPLAN, Nurcan; **Sendikalar ve Ekonomik Etkileri**, Kavram Yayınları. İstanbul, 1994.

PARS, Esin; **Türkiye’de İşveren Sendikacılığı**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, No: 373, Ankara, 1974.

PAULINE, Gregg; **A Social and Economic History of Britain 1760-1965**, George Harap& Co Ltd., 1965.

RONEN, Simcha; **Flexible Working Hours**, Mc-Graw-Hill Inc., New York, 1981.

ROSIER, Bernard; **İktisadi Kriz Kuramları**, İletişim Yayınları, İstanbul, 1991.

SELA MOĞLU, Ahmet; **İşçi Sendikacılığının Gücündeki Değişim (Gelişmeler-Nedenler-Eğilimler)**, KAMU-İŞ, Ankara, 1995.

SIMCHA, Ronen; **Flexible Working Hours**, Mc-Graw-Hill Inc., New York, 1981.

SIMITH, T.; **Lean Production: A Capitalist Utopia**, International Institute For Research and Education, Amsterdam, 1994.

SOMÇAĞ, Selim; **Avrupa Feodalizminin Evrimi**, İstanbul, 1994.

SOYER, Serap; **Endüstri Sosyolojisine Giriş**, Saray Medikal Yayıncılık, İzmir, 1996.

STEWART, Doty; **The Industrial Revolution**, London, 1969.

ŞENKAL, Abdülkadir; **Sendikasız Endüstri İlişkileri**, KAMU-İŞ, Ankara, 1999.

TALAS, Cahit; **Toplumsal Politikaya Giriş**, S.Yayınları, Ankara, 1981.

TAVITIAN, Ronald; **Trade Union Trends in Western European Perspective; Industrial Relations in Europe**, (Edt.: B. C. Roberts), Puplicated by Croom Helm Ltd., London, 1985.

TEMİZ, Hasan Ejder; **Küreselleşmenin Boyutları ve Türkiye Açısından Etkileri**, Birleşik Metal İşçileri Sendikası Yayını, İzmir, 2004.

TOFFLER, Alvin; **Yeni Güçler, Yeni Şoklar** (Çev.: Belkıs Çorakçı), Altın Kitapları, İstanbul, 1992.

TUNA, Orhan; **Sosyal Siyaset**, İstanbul, 1966.

TUNCAY, Can; **Çalışma Süreleri ve İstihdam Türlerinde Esnekleştirme, Çalışma Hayatında Yeni Gelişmeler, Esneklik**, Çimento Müstahsilleri Sendikası Yayını, Ankara, 1995.

TUNCAY, Can; **Yeni Çalışma Modelleri, Çalışma Hayatında Esneklik**, MESS Yayın No: 222, İstanbul, 1995.

TÜRKDOĞAN, Orhan; **Sanayi Sosyolojisi, Türkiye'nin Sanayileşmesi**, Töre Devlet Yayınevi, Ankara, 1981.

YAVUZ, Arif; **Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi**, Ankara, 1995.

YAVUZ, Arif; **Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkileri**, KAMU-İŞ Yayını, Ankara, 1995.

YODER, Dale; **Personel Management and Industrial Relations**, Fifth Edition, Prentice Hall, Englewood, 1965.

YÜCEL, İsmail Hakkı; Bilim-Teknoloji politikaları ve 21. yüzyılın toplumu, **Devlet Planlama Teşkilatı. Sosyal Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü, Araştırma Dairesi Başkanlığı**, Ankara, Temmuz, 1997.

ZAIM, Sabahattin; **Çalışma Ekonomisi**, 8. Baskı, Filiz Kitapevi, İstanbul, 1990.

## MAKALELER

ADAMS, Roy J.; “Küreselleşme ve Endüstri İlişkileri Sisteminin Dönüşümü”, **75. Yıldönümünde Uluslar arası Çalışma Örgütü, Küreselleşme ve Türk Endüstri İlişkileri**, 4. Endüstri İlişkileri Kongresi, (Çev.: Toker Dereli), Ankara, 1995, s. 52–63.

AKGEYİK, Tekin; “Yalın Üretim Felsefesi ve Endüstri İlişkilerine Muhtemel Etkileri”, IV. Ulusal Endüstri İlişkileri Kongresi, **75. Yıldönümünde Uluslararası Çalışma Örgütü, Küreselleşme ve Türk Endüstri İlişkileri**, KAMU- İŞ, Ankara, 1995, s. 134–143.

AKINCILAR, Murad; “Esnekleşen Kapitalizm, Artan Sömürü”, Petrol-İş 1992 Yıllığı, Yayın No: 33, İstanbul, 1993, s. 591- 608.

AKTAN, Coşkun Can ve TUNÇ Mehtap; “Bilgi Toplumu ve Türkiye”, **Yeni Türkiye Dergisi**, Ocak-Şubat 1998, s. 11–34.

AKTAN, Coşkun Can; “Ekonomik Kriz”, **Yeni Türkiye Dergisi**, Sa: 42, 2004, s. 6–14.

AKTAY, Nizamettin; “İş Hukukunda Esneklik Kavramının Ortaya Çıkışı ve Esneklik Uygulamaları”, **Mercek Özel Sayı**, MESS, 1999, s. 53–61.

AKYİĞİT, Ercan; “Kısa Çalışma” **TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, C. 19, Sa: 1–2, Ağustos-Kasım 2004, s. 5–14.

ALMER, E. D./ KAPLAN, S. E. ; "Myths and Realities Of Flexible Work Arrangements", **CPA Journal**, Vol. 70, Issue: 4, April 2000, s. 14–21.

ALVERSON, M.; “Part-time Professionals Earn Full-Time Satisfaction” , **Women in Business**, Vol. 50, Issue: 2, Mart 1998, s. 31–36.

ANSAL, Hacer; “2000’li yıllarda Çalışma Yaşamı ve Sendikal Anlayışlarda Yeni Açılımlar”, **Çimento İşveren Dergisi**, C. 6, Sa: 3, Mayıs 1992, s. 22–26.

- ANSAL, Hacer; “Esneklik: Fordizmden Post-Fordizme Dönüşümün Anahtarı”, **Petrol-İş 1995–1996 Yıllığı**, Petrol -İş Yayın No: 44, İstanbul, 1997, s. 647–660.
- ATKINSON, John; “Employment Flexibility in Internal and External Labour Markets, New Formes of Work and Activity”, **European Foundadion Improvement of Living and Working Conditions**, Dublin, 1986, s. 8–23.
- AYKAÇ, Mustafa; “Esneklik ve Çalışma Hayatı” Sabahattin Zaim'e Armağan, İktisat Fakültesi Mecmuası, 1994/ B–3 C. 1–4, İstanbul, 1996, s. 9–18.
- BARBASH, Jack; “Do We Really Want Labor on the Ropes ?”, **Harvard Business Review**, Vol. 27, Issue: 4, July-August 1985, s. 11–22.
- BAŞKAN, Recai; “Çalışma Başarısı ve Esneklik Yaklaşımlarına Farklı Bir Yaklaşım”, **Mercek Özel Sayı**, Temmuz 1999, s. 34–42.
- BİRİNCİ, Yüksel; “Globalleşen Dünyada Emek Piyasası” , **İktisat Dergisi**, Sa: 369, Temmuz 1997, s. 1–9.
- BROWN, William; “The Changing Role of The Trade Unions in the Management of Labour”, **British Journal of Industrial Relations**, Vol. 18, Issue: 3, 24 July 1986, s. 155–167.
- BUSCHMANN, Rudolf; “Alman İşçileri Açısından İş Hukukunda Esneklik” (Çev.: Öner Eyrenci), **Çalışma Hayatında Esneklik**, Yaşar Eğitim Kültür Vakfı, İzmir-Çeşme, 1993, s. 297–302.
- CASTELLS, Manuel/YUKO Aoyama; “Paths Toward The Information Society: Employment Structure in G–7 Countries”, 1920–1990 **International Labour Review**, Vol. 133, Issue: 1, 1994, s. 3–18.
- CEBECİ, Ufuk ve BEŞKESE, Ahmet ve İMAMOĞLU Salih Zeki; “Türkiye'deki Kuruluşların Kalite Yapıları”, **TÜSİAD, Kal-Der**, 7. Ulusal Kalite Kongresi, Tebliğler ve Özgeçmişler, Kasım 1998, s. 207–220.

CENTEL, Tankut; "Part- Time Çalışma ve Gençlik", **BASİSEN (Banka, Sigorta İşçileri Sendikası Dergisi)**, Yayın No: 50, Mayıs 1993, s. 24–25.

CLARKE, O.; "Industrial Relations in a Changing Economics Word: Comperative Labour Law,& Industrial Relations in Industrialised Market Economies", **Industrial Relations**, (Edt.: R. Blainpain), Vol. 2, Issue: 1, 1990, s. 2–18.

COOLIDGE, S. D. ; "Flexible Work Set Ups Edge Into Main Stream", **Christian Science Monitor**, Vol. 92, Issue: 38, 2000, s. 17–33.

CORDOVA, Efren; "From Full-Time Wage Employment To A Typical Employment", **International Labour Review**, Vol. 125, Issue: 6, 1986, s. 642 –656.

CRAFTS, N. F. R. ; "Industrial revolution in England and France; Same Thoughts on The Question, Why was England First?",**The Economic Review**, Vol. 22, Issue: 3, August 1977, s. 429–442.

CROUCHER, Richard ve BREWSTER, Chris; "Flexible Working Practices And The Trade Union", **Employee Relations**, Vol. 20, Issue: 5, 1998, s. 443 – 452.

ÇELİK, Aysel; "Liberalizm, Globalizasyon, Dünya Rekabeti Işığı Altında Sosyal Devlet Anlayışı ve Sosyal Partnerlerin Geleceği" , **Global Rekabet, Endüstriyel Değişim ve Türk Sanayii Semineri**, KİPLAS, 3 Ekim–1997, İstanbul, 1997, s. 25–31.

ÇAVDAR, Taner; "Üretim Sistemleri", **TÜSİAD- Kal-Der**, 7. Ulusal Kalite Kongresi, Tebliğler ve Özgeçmişler, Kasım 1998, s. 172–183.

DAVIS, E.; "Trade Unionism In The Future", (Edt.: E. Davis), Rapporteurs Report, **International Industrial Relations Association**, 9 th World Congress, Sydney, 1992, s. 2–17.

DEMİR, Fevzi; "Yeni İş Kanunu ve Çalışma Yaşamı", **Mercek**, Sa: 31, Temmuz, 2003, s.112–123.



DOĞAN, Selen; “İnsan Kaynakları Yönetiminde Esnek Kariyerli İşgücüne Geçiş Modeli”, **M.Ü.-İ.İ.B.F. Dergisi**, C. 12, Sa: 1–2, 1996, s. 243–270.

DOĞAN, S./TÜRK, M. ; "Esnek Çalışma Saatlerine Geçişin İşletme ve Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Etkileri", **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, 1997/2, s. 114–131.

DUVALL, M./ WILSON, C.; “Telcos Take Telework to Business”, **The Business & Technology of Multimedia Networks**, Vol. 5, Issue: 2, 1998, s. 2–13.

EBERHARDT, B. J. /MOSER, S. B. ; “The Nature And Cansequences of Part-time Work: A Test of Hypotheses”, **Journal of Applied Business Research**, Vol. 2, Issue: 194, 1995, s. 101–109.

EKİN, Nusret; “2000’li Yıllarda Çalışma Hayatı”, (Sorunlar-Öneriler), **TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, C. 13, Sa: 5, Mayıs 1995, s. 7–12.

EKİN, Nusret; “Değişim ve Sendikaların Geleceği”, **Mercek Dergisi**, Yıl: 2, Sa: 6, Nisan 1996, s. 16–23.

EKİN, Nusret; “Türkiye’de Küçük İşyerlerinde Endüstri İlişkileri Açısından Çalışan Çocuklar”, **Yeni Yüzyıla Doğru Endüstri İlişkileri: Demokrasi, Gelişme ve Çağdaş Çalışma Standartları**, II. Uluslararası Endüstri İlişkileri Kongresi, KAMU - İş Yayınları, Ankara, 1996, s. 146–157.

EKİN, Nusret; “Esneklik Çağı”, **Mercek Özel Sayı**, Temmuz 1999, s. 11–19.

EKMEKÇİ, Ömer; “İşin Düzenlenmesinde Esneklik Arayışları”, **Çalışma Hayatında Esneklik ve İş Hukukuna Etkileri**, İş Hukukuna İlişkin Sorunlar ve Çözüm Önerileri 2000 Yılı Ekim Toplantısı, 5–6–7 Ekim–2000, Ortaköy, İstanbul, 2001, s. 74–89.

EKONOMİ, Münir; “Teknolojik ve Ekonomik Gelişmeler Karşısında İş Hukukunda Yeni Yaklaşımlar”, **Kamu ve Özel Kesim İşletmelerinde Yönetimin Beşeri Yönü ve Endüstriyel İlişkiler Sistemimiz**, Orhim Seminerler Serisi, Görüşler, Karahasanoğlu Yayınları, İstanbul, 1986, s. 178–194.

EKONOMİ, Münir; “Türk İş Hukukunda Esnekleşme Gereği”, **Çalışma Hayatında Esneklik**, Çeşme Altinyunus (27–31 Ekim,1993) , Yaşar Eğitim ve Kültür Vakfı Yayını, İzmir, 1994, s. 55–79.

ENDER, Sema; “Ümraniye Bir kent Kondu”, **İletişim**, 1996, s. 21–32.

ENDRUWEIT, Gunter; “Batı Avrupa’da Endüstri İlişkilerinin Geleceği”, (Çev.: B. Kurtuluş ),**Çağdaş Gelişmeler ışığında Türkiye’de Toplu Pazarlığın Otuz Yılı**, III. Ulusal Endüstri İlişkileri Kongresi, KAMU -İŞ, Ankara, 1994, s. 33–45.

ERCAN, Fuat; “Post Fordizmin Arka Bahçesi, Krizin Sevimsiz Çocuğu Taşeronlaşma”, DİSK-AR, **Disk Araştırma Enstitüsü Aylık Bülteni**, Sa:15, Mart-Nisan 1994, s. 18–24.

ERDEM, Z. ; “Tele Çalışma Kavramına Teorik Bir Yaklaşım”, **Bilgi ve Toplum, Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı**, Nisan 1998, s. 9–23.

ERDOĞLU, Seyhan; “Türk İşçileri Açısından İş Hukukunda Esneklik”, **Çalışma Hayatında Esneklik**, Yaşar Eğitim ve Kültür Vakfı, İzmir, 1994, s. 321–336.

ERDUT, Tijen; “Esneklik ve İş Süresi”, **Mercek Özel Sayı**, Temmuz 1999, s. 107–119.

EYRENCİ, Öner; “İş Sürelerinin Esnekleştirilmesi ve Türk İş Hukuku”, **Münir Ekonomi’ye 60. Yaş Günü Armağanı**, KAMU İŞ, Ankara, 1993, s. 227–245.

EYRENCİ, Öner; “Türkiye’de Çalışma Sürelerinin Esnekleştirilmesi”, **Çalışma Hayatında Esneklik**, Çeşme Altinyunus 27–31 Ekim- 1993, Yaşar Eğitim ve Kültür Vakfı Yayını, İzmir, 1994, s. 161–173.

EYRENCİ Öner, "Türk İş Hukukunun Esneklik Açısından Değerlendirilmesi", Çalışma Hayatında 21. Yüzyılın Yeni Ufukları, MESS, Yayın No: 227, İstanbul, 1995, s. 244–252.

EYRENCİ, Öner; "Türkiye'de Çalışma Sürelerinin Esnekleştirilmesi", **Çalışma Hayatında Çağa Uyum Seminerleri**, TİSK, Abant–2002, İstanbul, Mart 2002, s. 22–36.

EYRENCİ, Öner; "4857 Sayılı Yeni İş Kanunu", **İşveren Dergisi**, Temmuz 2003, s. 4–9.

FAGAN, C. / WARD, K. ; "Regulatory Convergence? Nonstandard Work in the UK and The Netherlands"; **Conference on Nonstandard Work Arrangements in Japan, Europe and the United States**; August 25– 26, Michigan, 2000, s. 1–72.

FERNER, Anthony/HYMAN, Richard; "İtalya Between Political Exchange and MicroCorporatism", **Industrial Relations in The New Europe**, (Edt.: Anthony Ferner and Richard Hyman), Basil Blackwell, Oxford, 1992, s. 518–539.

FREEDMAN, Audrey; "How the 1980's Have Changed Industrial Relations", **Monthly Labor Review**, Vol. 11, Issue: 2, May 1988, s. 32–39.

GEREK, Nüvit; "Kısmi Süreli Çalışmaların Bireysel İş Hukukumuzda Yarattığı Sorunlar", **TÜHİS**, Ağustos 1990, s. 3–14.

GOETSCHY, Janine/ROZENBLATT, Patrick; "France: The Industrial Relations System at a Turning Point", **Industrial Relations in The New Europe**, (Edt.: Anthony Ferner and Richard Hyman), Basil Blackwell, Oxford, 1992, s. 417–436.

GÖKBAYRAK, Şenay; "Esnek İstihdam Stratejileri Ve İş Sağlığı Ve Güvenliği Açısından Ortaya Çıkan Riskler", **Genel İş Emek Araştırma Dergisi**, Sa:2 2005, s. 61–69.

- GÜNEY, Cevdet İlhan; “Çalışma Sürelerinde Esneklik”, **İş Hukuku Dergisi**, KAMU-İŞ, C. 7, Sa: 3, Ankara, 2004, s. 169–173.
- GÜNERİ, Osman Nejat; “ Kısa Çalışma Ve Kısa Çalışma Ödeneği” **E-Yaklaşım**, Sa: 13, Ağustos 2004, s. 5–13.
- GÜNGÖR, Yasemin; “Enformel Sektör, Enformel İstihdam Biçimleri ve Ekonomide Enformelleşme Eğilimleri”, **İktisat Dergisi**, Sa: 370–371, Ağustos-Eylül 1997, s. 57–64.
- GÜZEL, Ali; “Fabrikadan İnternete İşçi Kavramı ve Özellikle Hizmet Sözleşmesinin Bağımlılık Unsuru Üzerine Bir Deneme”, **Prof. Dr. Kemal Oğuzman’a Armağan**, Ankara, 1997, s. 81–92.
- GÜZEL, Ali; “İş Hukukunda Yeniden Yapılanma Süreci ve İşin Düzenlenmesi Konusunda Esneklik”, **İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, KAMU-İŞ, C. 5, Sa: 3, Nisan, 2000, s. 203–221.
- HALL, D. T./ PARKER, W. A. ; "The Role of Workplace Flexibility in Managing Diversity", **Organizational Dynamics**, Vol. 22, Summer 1993, s. 12–29.
- HIMMERSBACH, V.; “Working at Home Given Tdp Marks By Employers”, **Computing Canada**, Vol. 24, Issue: 47, April 1998, s. 12–23.
- HOERR, John; “What Should Unions Do” , **Harvard Business Review**, Vol. 8, Issue: 4, May- June 1991, s. 32–42.
- HYMAN, Richard; “Trade Unions and Interest Representation in The Context of Globalization”, **ETUI**, Transfer, Brüksel, November 1997, s. 528–541.
- JOHNSTON, W.; “ Global Workforce 2000: The New Word Labour Market”, **Harvard Business Review**, Vol. 69, Issue: 2, 1991, s. 118–133.
- KARAKOYUNLU, Erdoğan; “Esneklik”, **Mercek-MESS**, Yıl: 4, Sa: 15, Temmuz 1998, s. 22–25.

KELLY, John/KELLY, Caroline; "Them and Use; Social Psychology and The New Industrial Relations", **British Journal of Industrial Relations**, March 1991, s. 23–34.

KIREL, Çiğdem; "Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, C. 28, Sa: 2, Kasım 1999, s. 115–132.

KISKER, K. Peter; "Towards the 21. Century Unemployment and New Dimension In Industrial Relations", **Küreselleşme, Rekabet Gücü ve Endüstri İlişkilerinde Dönüşüm**, TEİD 5.Ulusal Endüstri İlişkileri Kongresi(14–15 Kasım–1996), KAMU-İŞ Yayını, Ankara, 1998, s. 17–26.

KORAY, Meryem; "Esneklik Ya Da Emek Piyasalarının Küreselleşmesi" **Petrol- İş 1995–1996**, Yayın No: 44, İstanbul, 1995, s. 747–772.

KÖSTEKLİ İlyas, "Bütünsel Kalite Yönetiminin İşçi-İşveren Üzerine Etkileri", **Petrol- İş, 1997–1999 Yıllığı**, Yayın No: 58, İstanbul, 2000, s. 817–861.

KÖSTEKLİ, Şeyma İpek; "Esneklik ve Sendikal Politikalar–1", **Türk- İş Dergisi**, Sa: 333, 1999, s. 43–51.

KUBAN, Arzu; "İş Hukukunun Yeniden Yapılanma Sürecinde Yeni İstihdam Türleri, Çalışma Hayatında Esneklik ve İş Hukukuna Etkileri", **İş Hukukuna İlişkin Sorunlar ve Çözüm Önerileri**, 2000 Yılı Ekim Toplantısı, 5- 6- 7 Ekim 2000, İstanbul, 2001, s. 24–33.

KURT, Dilek; "Rekabetin Değişen Boyutu", **MESS İşveren Gazetesi**, Temmuz 2001, s. 3–5.

KURTULMUŞ, Numan; "The Transformation of Labour- Managment Relations in Post-Industrial Societies" **Academy of International Business**, Annual Meeting, Scranton, PA, USA, June 2–3, 1993, s. 4–13.

- KURTULMUŞ, Numan; “Ekonomik Yeniden Yapılanma ve Hizmet Sektörlerindeki Gelişmeler”, **Mercek Dergisi**, Yıl: 2, Sayı: 6, Nisan 1997, s. 95–103.
- KUTAL, Metin ve DERELİ, Toker; “Ekonomik Kriz ve Dünyada Sendika Hareketi”, **Petrol-İş 1993–1994 Yıllığı**, İstanbul, 1994, s. 565–583.
- LEE, D. R.; “Why is Flexible Employment Increasing?”, **Journal of Labour Research**, Vol. 17, Issue: 4, 1996, s. 543–554.
- LIEMT, Gisbert Van; “ Economic Globalization : Labour Options and Business Strategies in High Labour Cost Countries” , **International Labour Review**. Vol. 131, Issue: 4–5, 1992, s. 445–461.
- LIEMT, Gisbert Van ; “Küreselleşme, İnformal İstihdam ve Sosyal Damping”, (Çev.: R. Seymen),**Yeni Yüzyıla Doğru Endüstri İlişkileri: Demokrasi, Gelişme ve Çağdaş Çalışma Standartları**, II. Uluslar arası Endüstri İlişkileri Kongresi, Ankara, 1996, s. 117–153.
- LOEWENSON, Rene; “Globalization and Occupational Health: A Perspective from Southern Africa”, **Bulletin of World Health Organization**, Vol. 79, Issue: 9, 2001, s. 863–868.
- LORDOĞLU, Kuvvet; “Esnekleşme Versus Enformelleşme”, **Petrol-İş 1997–1999**, Yayın No: 58, Mart 2000, s. 867–874.
- LÖNNROTH, Juhani; “Global Employment Issues in the Year 2000”, **Monthly Labour Review**, Vol. 117, Issue: 9, 1994, s. 6–9.
- MARIO, F. Bognanno ve MORRIS, M. Kleiner; “Introduction: Labour Market Institutions and The Future Role of Unions”, **Industrial Relations**. Vol. 31, Issue: 1, Winter 1990, s. 3–8.
- MICHON, François; “Time and Flexibility”, **Labour and Society**, Vol. 12, Issue: 3, January 1987, s. 158–165.

- MOLLAMAHMUTOĞLU, Hamdi; “4857 Sayılı Yeni İş Kanunu’nun Getirdiği Önemli Bazı Yenilikler”, **İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, KAMU-İŞ, C. 7, Sa: 4, 2004, s. 19–36.
- NAKTİYOK, Atıhan/İŞCAN, Ömer Faruk; “İşgörenlerin Evde Çalışmaya İlişkin Tutumları”, **Akdeniz Üniversitesi, İ. İ. B. F. Dergisi**, Sa: 6, 2003, s. 53–72.
- NEGRELLI, Serefino; “Economic Flexibility and Social Solidarity, The Future of Industrial Relations: International Comparison in an Age of Uncertainty”, **Employment Research Unit 1991 Annual Conference**, Cardiff, September, 1991, s. 27–45.
- NİŞLİ, Sertaç; “Yeni Üretim Organizasyonları”, **TÜSİAD-Kal-Der**, 7. Ulusal Kalite Kongresi, Tebliğler ve Özgeçmişler, Kasım 1998, s. 261–275.
- ÖNGEN Tülin, “Sınıf Mücadelesi Rejimi Olarak Esneklik”, **Petrol İş 1995 – 1996**, Yayın No: 44, İstanbul, Nisan 1995, s. 829–848.
- ÖZDEMİR, Cumhur Sinan; “4857 sayılı İş Kanununa Göre Kısa Çalışma -Kısa Çalışma Ödeneği-” **Yaklaşım Dergisi**, Sa: 145, Ocak 2005, s. 205–209.
- ÖZEL, Alper; “Stratejik Planlamanın Bir Parçası Olarak Kalite”, **TÜSİAD- Kal-Der**, 7. Ulusal Kalite Kongresi, Tebliğler ve Özgeçmişler, Kasım 1998, s. 731–739.
- ÖZVERİ, Murat; “Çalışma Mevzuatı ve Esnekleştirme”, **Petrol İş 1995 – 1996**, Petrol İş Yayın No: 44, İstanbul, 1996, s. 803–820.
- PARLAK, Zeki; “Japon Üretim Sistemi ve İşletme Yönetim Teknikleri: Yeni Bir Üretim Paradigması”, **İktisat Dergisi**, Sa: 370– 371, Ağustos- Eylül 1997, s. 27–43.
- PERVER, Ziya; “İş Kanunu (1475) Öldü, Yaşasın (4857) İş Kanunu”, **Zaman Gazetesi**, 14.06.2003, s. 5–5.

- PIORE, Michael; "The Decline of Mass Production and the Challenge to Union Survival", **Industrial Relations Journal**, Vol. 17, Issue: 3, 1986, s. 209–217.
- ROCHE, William K./ BRIAN, Fynes/TERI, Morrisey; "Working Time and Employment", A Review of International Evidence, **International Labour Review**, Vol. 135, Issue: 2, 1996, s. 129–155.
- SABANCI, Sakıp; "Esnek Çalışma", **Mercek Dergisi**, Mess, Sayı: 15, İstanbul, Temmuz 1999, s. 3–6.
- SADIOĞLU, Sedat; "Sanayide Toplam Kalite", **TÜSİAD-Kal-Der**, 7. Ulusal Kalite Kongresi, Tebliğler ve Özgeçmişler, Kasım 1998, s. 211–219.
- SAKA, Zeynep; "İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği", **TÜSİAD-Kal-Der**, 7. Ulusal Kalite Kongresi, Tebliğler ve Özgeçmişler, Kasım 1998, s. 395–408.
- SARAÇ, Şeyma; "Kalite Yönetim Sistemleri", **TÜSİAD-Kal-Der**, 7. Ulusal Kalite Kongresi, Tebliğler ve Özgeçmişler, Kasım 1998, s. 790–803.
- SERTER, Nur; "İşsizlik ve Çözüm Yolları", **İşveren**, TİSK, C. 37, Sa: 8, Mayıs 1999, s. 26 – 28.
- SEYMEN, Oya Aytemiz; "Toplam Kalite Yönetimi ve Yeniden Yapılanma(Karşılaştırmalı Analiz)", **İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi**, Sa: 12, 1999, s. 48–55.
- SOYER, Polat; "İşçinin Bir Başka İşverenin Yanında Çalışması ve Bireysel İş Hukukuna İlişkin Bazı Sorunlar", **Yasa Hukuk Dergisi 3**, Mart 1980, s. 338–351.
- SOYER, Polat; "4857 Sayılı Yeni İş Kanununun Ücret, İşin Düzenlenmesi, İş Sağlığı ve Güvenliğine İlişkin Bazı Hükümleri Üzerine Düşünceler", **4857 Sayılı Yeni İş Kanunu Değerlendirme Konferans Notları**, Türk-İş, Bolu 12–13, Ankara, Temmuz 2003, s. 29–43.



STORPER, Michael/SCOTT, Allen J.; “Work Organization and Local Markets in An Era of Flexible Production”, **International Labour Relation**, ILO, Vol. 129, Issue: 5, Genevre, 1990, s. 509–589.

STRAUSS, George; “Industrial Relations: Time of Change” , **Industrial Relations**, Vol. 23, Issue: 1, Winter 1984, s. 1–13.

TARCAN, Nurseli; “Çağı Yakalama ve Rekabet Edebilirlikte Çalışma Mevzuatının Rolü: Esnek ve Çağdaş İş Kanunu”, **Mercek Dergisi**, MESS, Sa: 24, Ekim, 2001, s. 26–39.

TAYMAZ, Erol; “Esnek Üretime Dayalı Bir Rekabet Stratejisi Geliştirilebilir mi? Türkiye’de Fason Üretim”, **Petrol-İş 1995–1996 Yıllığı**, Petrol -İş Yayın No:44, İstanbul, 1997, s. 707–716.

TEMİR, Arif; “Kısa Çalışma -Kısa Çalışma Ödeneği ve Telafi Çalışması” **Yaklaşım Dergisi**, Sa:130, Ekim 2003, s. 14–45.

TREU, Tiziano; “Labour Flexibility in Europe”, **International Labour Review**, ILO, Vol. 131, Issue: 3, 1992, s. 497–511.

TREU, Tiziano; “Avrupa Topluluğu Endüstri İlişkilerinde Yeni Eğilimler”, (Çev.: Toker Dereli), **Çağdaş Gelişmeler Işığında Türkiye’de Toplu Pazarlığın Otuz Yılı**, 3. Ulusal Endüstri İlişkileri Kongresi, KAMU –İŞ Yayınları, Ankara, 1994, s. 12–23.

TROGEN, Güran; “Global Pazarda İşletmenin Rekabet Gücü ve Endüstri İlişkilerinde Yeni Perspektifler”, **Global Rekabet, Endüstriyel Değişim ve Türk Sanayii Semineri**, Kiplas, 3 Ekim 1997, s. 39–43.

TUNCAY, Can; “Çalışma Süreleri ve İstihdam Türlerinde Esnekleştirme”, **Çalışma Hayatında Yeni Gelişmeler, Esneklik**, Çimento Müstahsilleri Sendikası Yayını, Ankara, 1995, s. 56–68.

TUNCAY, Can; “Esnekleşmenin Değişik Boyutları”, **Çalışma Hayatında 21. Yüzyılın Yeni Ufukları**, MESS, Yayın No: 227, İstanbul, 1995, s. 207–227.

TUNCAY, Can; "İşin Düzenlenmesi Bakımından Esnekleşme Türk Mevzuatının Durumu ve Uygulama Sorunları, Çalışma Hayatında Esneklik ve İş Hukukuna Etkileri", **İş Hukukuna İlişkin Sorunlar ve Çözüm Önerileri**, 2000 Yılı Ekim Toplantısı, 5-6-7 Ekim 2000, İstanbul, s. 151-154.

TÜRKMEN, İsmail; "Bir Yanılsama Olarak Değişim Yönetimi ve Çalışma İlişkileri", **Petrol İş 1995 - 1996**, Petrol İş, Yayın No: 44, İstanbul, Nisan 1995, s. 733-746.

ÜNAL, Ayşe; "Avrupa'da Kısmi Çalışma ve Uygulamanın Genel Özellikleri", **İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, KAMU-İŞ, C. 8, Sa: 1, 2005, s. 111-128.

VEZNEDAR, Baydu; "Sanayide Toplam Kalite Yönetimi", **TÜSİAD- Kal-Der**, 7. Ulusal Kalite Kongresi, Tebliğler ve Özgeçmişler, İstanbul, Kasım 1998, s. 173-186.

WATERMAN, Robert H. / WATERMAN, Judith A. / COLLARD, Betsy A.; "Toward A Career-Resilient Workforce", **Harvard Business Review**, Vol. 13, Issue: 2, July-August 1994, s. 87-95.

WINCHESTER, David; "Globalization and The Transformation of Industrial Relations in The European Union", **Küreselleşme Rekabet Gücü ve Endüstri İlişkilerinde Dönüşüm**, TEİD, 5. Ulusal Endüstri İlişkileri Kongresi, 14-15 Kasım-1996, KAMU-İŞ Yayını, Ankara, 1998, s. 37-46.

YAVUZ, Arif; "Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi", **Türk Endüstri ilişkileri Derneği**, Ankara, 1994, s. 113-121.

YAVUZ, Arif; " Esnek Çalışmanın Endüstri İlişkilerine Etkisi ", **İşveren Dergisi**, TİSK, Ocak 1999, s. 99-105.

YENTÜRK, Nurhan; "Post-Fordist Gelişmeler ve Dünya İktisadi İşbölümünün Geleceği ", **Bilim ve Toplum**, No: 56-61, Bahar 1993, s. 44-54.

## İNTERNET KAYNAKLARI

“4857 Sayılı İş Kanunu: Uygulama Sorunları ve Çözüm Önerileri”, TİSK Hukuk Bölümü, Aralık 2004, (Erişim: <http://www.tisk.org.tr/hukuk/guncel.asp?id=708.06.2005>).

AKTUĞ, Semih Serkant; “Türk Hukukunda İş Güvencesi”, (Erişim: [http://www.turkhukusitesi.com/makale\\_103.htm](http://www.turkhukusitesi.com/makale_103.htm) 24.05.2005).

ANDAÇ, Faruk; “Yeni İş Kanunu'nun Öngördüğü Yükümlülükler”, TİSK, **İşveren Dergisi**, Temmuz, 2003, (Erişim: [http://www.tisk.org.tr/isveren\\_sayfa.asp?yazi\\_id=760&id=45&baslik\\_id=760&yapi=devam&gecerli\\_sayfa=02.03.2004](http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=760&id=45&baslik_id=760&yapi=devam&gecerli_sayfa=02.03.2004)).

ANSAL, Hacer; “Esnek Üretimde İşçiler Ve Sendikalar”, (Erişim: [http://birlesikmetal.org/kitap/kitap\\_99/1999-3.pdf](http://birlesikmetal.org/kitap/kitap_99/1999-3.pdf) 24.05.2005)

AVCI, Devrim; “Telafi Çalışması Nedir, Nasıl Uygulanır?” (Erişim: <http://www.evrensel.net/05/11/24/kose.html#1> 24.11.2005).

AYDIN, Ufuk; “Dünyada ve Türkiye’de Çalışma Süreleri”, (Erişim: <http://www.eso-es.net/kurumsal/yazi.asp?76> 15.10.2005).

BAŞESKİOĞLU, Murat; “Düzgün İş, Ülkemizin İstihdam Politikasının Başta Gelen Amacıdır”, **Mynetfinans**; (Erişim: <http://finans.mynet.com/newsDetail.asp?id=562982> 26.12.2006).

BELEN, Esra; “Dünyada Endüstri İlişkilerinde Dönüşüm Ve Türk Çalışma Hayatı”, **İşveren Dergisi**, Ocak, 2001, (Erişim: [http://www.tisk.org.tr/isveren\\_sayfa.asp?yazi\\_id=240&id=14](http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=240&id=14) 14.02.2006).

BIBBY, A.; “An Introduction to Working From Home”, (Erişim: [www.andrewbibby.com/homework.html](http://www.andrewbibby.com/homework.html) 15.01.2004).

- BIBBY, A.; "Telework 2002 Conference",  
(Erişim: [www.andrewbibby.com/telework.conference02.html](http://www.andrewbibby.com/telework.conference02.html) 10.05.2004).
- "Bilgi toplumu nedir?", **HÜRRİYET İNTERNET GAZETESİ**, (Erişim:  
<http://arsiv.hurriyetim.com.tr/teknoturk/99/12/04/internet/02int.htm>  
05.02.2003).
- ÇAĞLAR, Sadret; "4857 Sayılı İş Kanunu'nda Asıl İşveren-Alt İşveren", (Erişim:  
<http://www.resulkurt.com/yazi.asp?yID=251> 11.11.2005).
- "Çağrı Üzerine Çalışma Nedir?", **KOBİ FİNANS DERGİSİ**, (Erişim:  
[www.kobifinans.com.tr/article/view/60282/1/269](http://www.kobifinans.com.tr/article/view/60282/1/269) 12.04.2005).
- "Çalışma Mevzuatımızda Esneklik İhtiyacı", İşveren, Mart 2002, (Erişim:  
[http://www.tisk.org.tr/isveren\\_sayfa.asp?yazi\\_id=467&id=29](http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=467&id=29) 07.01.2006).
- "Daily Average Temporary Workers Employed Through TWBs, 1996–98",  
**INTERNATIONAL CONFEDERATION OF TEMPORARY WORK  
BUSINESSES**, (Erişim:  
<http://www.ciett.org/info/0.000001.en.15.2.statistics.htm> 25.03.2006).
- DERELİ, Toker; "Batı Avrupa'daki Uygulamalar Işığında Dönemsel (Geçici) Çalışma  
Ve Türkiye Üzerinde Düşünceler", **İşveren Dergisi**, Eylül–2005, (Erişim:  
[http://www.tisk.org.tr/isveren\\_sayfa.asp?yazi\\_id=1219&id=68](http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=1219&id=68) 20.01.2006).
- DERİCİ, Hilal; "Güvenceli Esneklik", TİSK, **İşveren Dergisi**, Haziran–2006, (Erişim:  
[http://www.tisk.org.tr/isveren\\_sayfa.asp?yazi\\_id=1450&id=77](http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=1450&id=77) 05.09.2006).
- "Endüstri Devrimi'nin Aşamaları", **Vikipedi**, (Erişim:  
[http://tr.wikipedia.org/wiki/Sanayi\\_Devrimi#.C3.9C.C3.A7.C3.BCnc.C3.BC\\_A.C5.9Fama](http://tr.wikipedia.org/wiki/Sanayi_Devrimi#.C3.9C.C3.A7.C3.BCnc.C3.BC_A.C5.9Fama) 31.12.2006).

“Endüstri Mirasının Korunması”, Mimarlar Odası Ankara Şubesi, (Erişim: <http://www.mimarlarodasiankara.org/?id=2634&sid=01.01.2007>).

ERDOĞAN, Ekrem/AK, Mehmet Zeki; “Neo-Liberal Ekonomik Dönüşüm ve Sendikalar”, (Erişim: <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/7237.pdf> 26.03.2007).

ERKAN, Hüsnü; “Bilgi Toplumu ve Bilgi Toplumuna Geçiş”, **Bilgi ve Toplum Dergisi**, <http://bilgi.ve.toplum.com/erkan1.htm> 15.06.2004).

Esnek Üretimde İşçiler ve Sendikalar, Birleşik Metal İşçileri Sendikası, (Erişim: <http://members.tripod.com/~metalworkers/yayin/esnek1.htm> 02.03.2006).

FIRAT, Hüseyin İrfan; “İş Yuridinde İkramiye Uygulaması Kaldırılabilir Mi?” (Erişim: [http://www.alomaliye.com/mayis\\_06/huseyin\\_firat\\_ikramiye.htm](http://www.alomaliye.com/mayis_06/huseyin_firat_ikramiye.htm) 05.03.2006).

GÜÇLÜ, Tansel; “Fordist Üretim Sistemi ve Fordist Dönem (1900–1970)”, (Erişim: <http://iktisatcigozuyle.blogspot.com/2005/08/fordist-retim-sistemi-ve-fordist-dnem.html> 25.01.2006).

GÜZEL, Ali; “İş Yasasına Göre Alt İşveren Kavramı ve Asıl İşveren -Alt İşveren İlişkisinin Sınırları”, **Hukuki Net**, (Erişim: <http://www.hukuki.net/hukuk/index.php?article=443> 08.08.2006).

HATMAN, Ülkü; “Esneklik Kavramı Neyi İfade Ediyor?”, (Erişim: [http://www.metalurji.org.tr/dergi/dergi131/d131\\_3537.pdf](http://www.metalurji.org.tr/dergi/dergi131/d131_3537.pdf) 04.03.2005).

HEKİMLER, Alpay; “Federal Almanya’da Profesyonel Ödünç İş İlişkisinin Yasal Çerçevesi”, **İşveren Dergisi**, Nisan, 2004, (Erişim: [http://www.tisk.org.tr/isveren\\_sayfa.asp?yazi\\_id=941&id=54](http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=941&id=54) 06.06.2005).

“Herkes Tatilde Biz İşe”, **Milliyet İnternet Gazetesi**, 12.6.2005 (Erişim: <http://kariyerim.milliyet.com.tr/detay.asp?id=576> 02.05.2006).

İstanbul’un Trafik Sorununu Birlikte Çözelim, (Erişim: [http://www.iem.gov.tr/iem/?s=164&sayfa\\_no=16](http://www.iem.gov.tr/iem/?s=164&sayfa_no=16) 13.12.2006)

- İş İlişkisinin Sona Ermesi, TİSK, (Erişim: <http://www.tisk.org.tr/yayinlar.asp?sbj=ic&id=673> 02.12.2006).
- KARABULUT, Özcan; “Türkiye’de Çalışan Çocuklar”, (Erişim: [http://www.festr.org/files/turkiyede\\_calisan\\_cocuklar.pdf](http://www.festr.org/files/turkiyede_calisan_cocuklar.pdf) 05.02.2006).
- KARAKAŞ, İsa; “Kısa Çalışma Uygulamasının Usul ve Esasları” (Erişim: [http://www.alomaliye.com/araklik\\_05/isa\\_karakas\\_kisa\\_calisma.htm](http://www.alomaliye.com/araklik_05/isa_karakas_kisa_calisma.htm) 25.10.2005).
- KARAKOYUNLU, Erdoğan; “Ya Esneklik Olmazsa ..?” TİSK, **İşveren Dergisi**, Şubat, 2003, (Erişim: [http://www.tisk.org.tr/isveren\\_sayfa.asp?yazi\\_id=663&id=40](http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=663&id=40) 14.04.2005).
- KAYA, Pir Ali; “4857 Sayılı İş Yasası'nın Türk İş Hukuku'nda Meydana Getirdiği Yenilikler”, (Erişim: [http://www.isguc.org/?avc=arc\\_view.php&ex=174&pg=m](http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=174&pg=m) 24.10.2005).
- KELESLİ, Yunus; “Toplu İşçi Çıkarma”, **Türk Hukuk Sitesi**, (Erişim: [http://www.turkhukuksitesi.com/makale\\_442.htm](http://www.turkhukuksitesi.com/makale_442.htm) 11.09.2006).
- KOÇAK, Mehmet; “İş Hukukunda Alt İşveren Unsurları Ve Uygulamaları”, (Erişim: <http://www.resulkurt.com/yazi.asp?yID=788> 25.05.2006).
- “Krizde İşçi Çıkarmayın”, **Zaman Gazetesi**, 18.03.2001, (Erişim: <http://arsiv.zaman.com.tr/2001/03/18/insankaynaklari/insankaynaklari.htm> 14.05.2004).
- KUDATGOBİLİK, Tuğrul; “Asgari Ücret, Toplu İş Sözleşmesi Olan ve Toplu İş Sözleşmesi Olmayan İşyerleri İçin Farklılaştırılmalıdır”, İşveren, Haziran 2004, (Erişim: [http://www.tisk.org.tr/isveren\\_sayfa.asp?yazi\\_id=978&id=56](http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=978&id=56) 25.03.2006)

KÜÇÜK, Ferit; “Esneklik ve İnsan Kaynakları”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**,  
(Erişim: <http://www.esosder.com/index.php?bolum=Ekonomi&aranan=1>  
02.03.2005).

**MİLLİYET GAZETESİ**, Kariyer Sayfası, (Erişim:  
<http://kariyerim.milliyet.com.tr/kategori.asp?bolum=%5BI%5DST%5BI%5DHDAM&altbolum=D%5Bo%5Dnemsel%5BC%5Dal%5Bi%5D%5Bs%5Dma>  
10.01.2006).

OECD, **Economic Outlook**, Chapter 3, December 1997, (Erişim:  
<http://www.oecd.org/dataoecd/19/60/2080431.pdf> 25.04.2004)

OECD, **Economic Outlook**, No: 81, Chapter 3, December 2006,  
(Erişim:[http://www.oecd.org/searchResult/0,2665,en\\_2649\\_201185\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/searchResult/0,2665,en_2649_201185_1_1_1_1_1,00.html) 03.07.2006).

Post - Fordist Üretimde Sermaye / Ücretli Emek İlişkisi, Birleşik Metal İşçileri  
Sendikası, (Erişim:  
<http://members.tripod.com/~metalworkers/yayin/esnek5.htm> 05.03.2006).

“Sanayi İnkılabı”, **Sosyal Dersleri**, (Erişim:  
<http://sosyaldersi.kebirhost.net/tarih/ortacag/kortacagsanayi.htm> 01.01.2007).

SEVİMLİ, Ahmet; “İş Değerlendirmesinin Ücret Sistemi İçindeki Rolü Ve Eşit  
Davranma İlkesi Açısından Önemi”, **isguc.org**,  
<http://www.isguc.org/ahmet2.htm> 25.03.2006).

SEYYAR, Ali; “Federal Almanya’da Esnek Çalışma Hayatı”, (Erişim:  
[http://www.sosyalsiyaset.com/documents\\_/F\\_almanyada\\_esnek\\_calisma.htm](http://www.sosyalsiyaset.com/documents_/F_almanyada_esnek_calisma.htm)  
02.08.2006).

Sosyal Tarafların Güvenceli Esneklik Tanımı Üzerindeki Görüş Ayrılığı, **Türkiye  
Kamu Sen**, (Erişim:  
[http://www.kamusen.org.tr/mevzuat.asp?menu=disiliskiler&dis\\_id=152](http://www.kamusen.org.tr/mevzuat.asp?menu=disiliskiler&dis_id=152)  
10.01.2007).

Şen Sabahattin, “Çalışma Hayatında Esneklik ve Esnek Çalışma”, (Erişim: <http://www.kavakli.org/isyeri/makaleler/makaleler.php?makale=00018> 14.04.2004).

TOKOL, Ahsen; “Tele Çalışma Geleceğin Çalışma Şekli Olabilir mi?”, **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi** (ISGUC.ORG), C. 5, Sa: 1, (Erişim: [http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc\\_view.php&ex=21&inc=arc&cilt=5&sayi=1&year=2003](http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=21&inc=arc&cilt=5&sayi=1&year=2003) 25.03.2005).

TOPCUK, Yılmaz; Yoğunlaştırılmış - Denkleştirilmiş Haftada Çalışan İşçilerin Sosyal Güvenliği”, (Erişim: [http://www.turkhukuksitesi.com/makale\\_378.htm](http://www.turkhukuksitesi.com/makale_378.htm) 05.02.2005).

YAVUZ, Arif; “Çalışma Sürelerinin Esnekliği ve Esnek Zaman Modeli”, (Erişim: <http://www.cmis.org.tr/dergiDocs/2makale.htm> 12.02.2004).

YÜKSEL, Nihat Ş. ; “Çalışma Hayatında Esnekleşme İhtiyacı”, **İşveren Dergisi**, TISK, Şubat–2003, (Erişim: [http://www.tisk.org.tr/isveren\\_sayfa.asp?yazi\\_id=664&id=40](http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=664&id=40) 05.03.2005).

ZENGİNGÖNÜL Oğul, Sosyal Politika-Esnek Çalışma Biçimleri Paradoksunda Avrupa Birliği Örneği, Dokuz Eylül Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 5, Sa: 4, 2003, (Erişim: <http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi/2003sayi4/zengingonul.pdf> 02.01.2006).

## **DİĞER KAYNAKLAR**

**1475 Sayılı İŞ KANUNU** (25.8.1971 tarihli ve 13943 sayılı Resmi Gazete).

**2000 Yılında İSO 9000 Kalite Güvence Sistemi Standartları**, MESS Yayın No: 308, İstanbul, 1999.



**2822 SAYILI TOPLU İŞ SÖZLEŞMESİ GREV VE LOKAVT KANUNU** (05.05.1983

tarihli ve 18040 sayılı Resmi Gazete).

**4857 Sayılı İŞ KANUNU** (22.05.2003 tarihli ve 25134 sayılı Resmi Gazete).

**Alternatif İşyeri**, Harvard Business Review, MESS, İstanbul, Mart 2000.

**Beyaz Eşya Yan Sanayinde Rekabet Stratejileri ve İş Mükemmelliği**, TÜSİAD,  
Yayın No: T/99–6–263, İstanbul, 1999.

**Birlikte Tedavi Esneklik**, MESS, Yayın No: 289, İstanbul, 1999.

**COMMUNITY CHARTER OF THE FUNDAMENTAL SOCIAL RIGHTS OF  
WORKERS**, 1989.

**CONSOLIDATED VERSION OF THE TREATY ESTABLISHING THE EUROPEAN  
COMMUNITY** (Avrupa Topluluğunu Kuran Anlaşma), 1999.

**Çalışma Hayatında Esneklik**, TİSK, İnceleme Yayınları No: 10, Ankara, 1994.

**Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım**, MESS Yayın No: 378, Hanlar  
Matbaacılık, İstanbul, 2002.

DELİCAN, Mustafa; **Sanayileşmenin Endüstri İlişkilerine Etkisi**, (Yayımlanmamış  
Doktora Tezi) İ. Ü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1995.

**Endüstri İlişkilerinde Son Durum**, MESS, Yayın No: 233, İstanbul, 1996.

**English Language Dictionary**, Collins Cobuild, London, 1992.

“Esnek Çalışma”, **Petrol-İş 1997–1999 Yıllığı**, Yayın No: 58, İstanbul, 2000.

“Esneklik”, **Petrol-İş 1989 Yıllığı**, İstanbul, 1990.

**GENEL EKONOMİ ANSİKLOPEDİSİ**, C. 2, Milliyet Kültür Yayınları, İstanbul, 1988.

**HAFTALIK İŞ GÜNLERİNE BÖLÜNEMEYEN ÇALIŞMA SÜRELERİ YÖNETMELİĞİ** (06.04.2004 tarihli ve 25425 sayılı Resmi Gazete).

**İBBK İstatistikleri**, Ankara,1990.

**İngilizce-İngilizce-Türkçe Sözlük**, METRO COLLINS COBUILD, İstanbul, 1994.

**İngilizce-Türkçe Sözlük**, REDHOUSE, Redhouse Yayınevi, İstanbul, 1990.

**İŞ KANUNUNA İLİŞKİN ÇALIŞMA SÜRELERİ YÖNETMELİĞİ** (06.04.2004 Tarihli ve 25425 sayılı Resmi Gazete).

**İŞ KANUNUNA İLİŞKİN FAZLA ÇALIŞMA VE FAZLA SÜRELERLE ÇALIŞMA YÖNETMELİĞİ** (06.04.2004 Tarihli ve 25425 sayılı Resmi Gazete).

**İşyerleri Çalışma Ortam ve Koşulları, Rakamlarla İşyerlerinde Tükenen Yaşam-2**, Petrol-İş, İstanbul, 1998.

**KISA ÇALIŞMA VE KISA ÇALIŞMA ÖDENEĞİNE İLİŞKİN YÖNETMELİK** ( 31.03.2004 Tarihli ve 25419 sayılı Resmi Gazete).

KURTULMUŞ, Numan; **Endüstri İlişkilerinin Model İnsan Tipi Açısından İncelenmesi** (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İ.Ü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1992.

Müşteri ve Kalite Odaklı Stratejik Yönetim, **KOÇ- 2000**, İstanbul, 1999.

**POSTALAR HALİNDE İŞÇİ ÇALIŞTIRILARAK YÜRÜTÜLEN İŞLERDE ÇALIŞMALARLA İLİŞKİN ÖZEL USUL VE ESASLAR HAKKINDA YÖNETMELİK** (07.04.2004 tarihli ve 25426 sayılı Resmi Gazete).

**RESMİ GAZETE**, 2 Haziran 1996, No: 22654M.

**RESMİ GAZETE**, 9 Kasım 1996, No: 22812M.

**RESMİ GAZETE**, 7 Kasım 1997, No: 23163M.

**RESMİ GAZETE**, 15 Kasım 1998, No: 2352M.

**RESMİ GAZETE**, 21 Kasım 2000, No: 23883M.

**RESMİ GAZETE**, 15 Kasım 2000, No: 24231M.

**RESMİ GAZETE**, 28 Ekim 2001, No: 24567M.

**RESMİ GAZETE**, 17 Ekim 2002, No: 24909 M.

**RESMİ GAZETE**, 24 Temmuz 2003, No: 25178 M.

**RESMİ GAZETE**, 21 Ekim 2003, No: 25266 M.

**RESMİ GAZETE**, 24 Mart 2004, No: 24352 M.

**RESMİ GAZETE**, 31 Ekim 2004, No: 25629 M.

**RESMİ GAZETE**, 19 Ekim 2005, No: 25971 M.

**Sendikal Notlar, Yeni Çalışanlar ve Yeni Haklar**, Petrol-İş, Sayı: 12, Aralık 2001.

SEYMEN, Recep; **Endüstri İlişkilerinin Dönüşümü ve ABD Sendikacılığı Üzerine Bir İnceleme** (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1993.

**Social and Labour Bulletin**, ILO, Cenevre, 1990.

“Telework Benefits All”, **Worklife Report**, Vol. 10, Issue: 4, 1997. s. 5 – 12.

“Toplam Kalite Yönetimi”, **Toprak İşveren Dergisi**, İstanbul, Haziran 1999.

**Türkçe Sözlük**, TÜRK DİL KURUMU, Ankara, 1988.

**Word Labour Report**, International Labour Office, Cenevre, 1992.

**Working Time Models in The Finnish Metal, Engineering and Electronics Industry**, Federation of Finnish Metal Engineering and Electronics Industry, Helsinki, 1999.

**YARG. 9. H.D., 4.12.1967-8620/11393.**

“Yeni İş Kanunu Neler Getiriyor”, **İşveren Dergisi**, Mayıs 2003.

**YILLIK ÜCRETLİ İZİN YÖNETMELİĞİ** (03.03.2004 tarihli ve 25391 sayılı Resmi Gazete).