

KAMU İDARELERİNDE ESNEK ÇALIŞMAYA DAİR KAVRAMSAL BİR ÇERÇEVE

Derya TANER*

*Dr. Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü, deryataner774@gmail.com

Nilüfer AVŞAR NEGİZ*

*Doç. Dr. Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü, nilufernegiz@sdu.edu.tr

ÖZ

Esnek çalışma, gelişen dünyanın yeni trendlerinden biri olarak çalışma hayatını yeniden şekillendirmektedir. Özellikle özel sektörde uygulamasını görebildiğimiz bu yöntem, ülkemiz açısından da arzulanan bir seyir izlemektedir.

Ülkemiz kamu personel sistemini düzenleyen 657 sayılı Devlet Memurları Temel Kanununun 100. maddesine ilave edilen fıkra uyarınca “*Bütün memurların gerçekleştirdikleri hizmetlerin niteliklerine göre çalışma saat ve süreleriyle görev yerlerine bağlı olmadan çalışabilmelerinin imkân dâhilinde olduğu*” ifadesiyle esnek çalışmanın önü açılıp özel kurumlarda uygulanabilen esnek çalışma kamu sektörüne de taşınılmaya çalışılmaktadır.

Çalışma ortamı ve koşulları hem özel idarelerin hem de kamu idarelerinin ilgi alanındadır. Bu bağlamda kurumlar açısından esnek çalışma, önemli bir uygulamadır. Esnek çalışma, özünde esneklik kavramını barındırırken; çalışma koşullarına çeşitlilik sağlamaya imkân veren çalışma modelidir. Esnek çalışma uygulamaları çalışanın tatminini artırırken; kurumun hedeflerine ulaşması anlamında da verimliliği yükseltmektedir.

Bu doğrultuda makalede esnek çalışma sistemi ve ilgili kavramlarının incelenip modern yönetim yaklaşımlarına dayalı esnek çalışma sistemlerinin Türkiye’de kamu idarelerinde uygulanabilirliğinin ortaya konulması amaçlanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Esneklik, Verimlilik, Kamu İdaresi

A CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR FLEXIBLE WORKING IN PUBLIC ADMINISTRATIONS

ABSTRACT

Flexible working, one of the brand-new trends of changing world, gives working life its new form. Being widespread in especially private sector, this method is having a progressive course in Turkey.

The additional provision to the Article 100 of Public Servants Law No 657 that regulates the principles of public personnel system stipulates that the staff at public institutions holds the opportunity of working in flexible hours as per their working hours and durations depending on the qualities of the services the offer. This additional provision paves the way for flexible hours in public institutions as private sector implements.

Working environment and conditions fall within the field interest of both private and public administrations. From this perspective, flexible working is a significant implementation for the institutions. Flexible working is a model of working that allows variety in working conditions while the term of flexibility is inherent in flexible working. Flexible working implementations do not only boost the satisfaction of the staff but they also grow the productivity of the institution in order to reach its objectives.

This study shall investigate the flexible working system and related terms and has the objective of exploring the practicability of flexible working systems based on modern administration approaches in Turkish public institutions.

Key Words: Flexibility, Productivity, Public Administration

Gel Codes: A10, I28, P51

1.GİRİŞ

Dünyada yaşanan sosyal, ekonomik, politik ve kültürel anlamdaki değişimler devletleri, yönetimleri, bireyleri hızla etkisi altına alarak yeni bir düzen kurulmasına yol açmıştır. Böylece eski değerler yerini yenilere bırakarak, dünyayı yeniden yapılandıran ve küreselleşme süreci olarak bilinen bir değişim yaşanmıştır.

Küreselleşme süreci ile kamu yönetimi anlayışındaki değişim, kamu idarelerinde personel sistemi olarak kurgulanan klasik yapıyı, insan kaynakları yönetimi biçiminde dönüştürmüştür. İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların ihtiyaçlarını belirleyen ve

karşılamanın, onlara uygun bir çalışma ortamı hazırlayan, çalışanına değer veren ve onu kurumun temel değeri olarak gören bir sistemdir. Kamu idarelerinde insan kaynakları yönetiminin değişip gelişmesine yönelik sebeplerin en başında, dünyada kamu idarelerine dair yeni anlayışların gelişmesi ve yirminci yüzyılın katı, hiyerarşik, bürokratik kamu idaresi anlayışının gittikçe daha esnek bir şekilde bürünmesi gelmektedir (S. Özdemir, Polat, M. Özdemir, 2015:5-6).

Meydana gelen bu değişimlere ayak uydurabilmek ve onların gerisinde kalmamak için birçok Avrupa ülkesi esnek çalışma uygulamalarının da içinde yer aldığı yeni yönetim modellerini hayata geçirmiştir. Dünyada yaşanan tüm değişim ve gelişmeler doğrultusunda esnek çalışma uygulamaları artık kurumların başarılı olabilmelerinde bir ön koşul olmuştur.

2.ESNEK ÇALIŞMA SİSTEMİ VE İLGİLİ KAVRAMLAR

Bilgiye dayalı yeni teknolojilerin ve gelişmiş üretim araçlarının yer aldığı yeni üretim sistemleri, esnekliğe imkân veren zemin oluşturmaktadır. Çalışma hayatında esneklik konusu endüstriyel gelişmelere paralel olarak gündeme gelmiştir. Çalışma hayatında esneklik; hızla globalleşen dünyada kurumların her alanda değişen şartlara, gelişen teknolojiye ve rekabet koşullarına uyum sağlayabilmesi amacıyla mutlaka uygulamak zorunda olduğu bir çalışma biçimidir (Seyyar ve Öz, 2007:20). Özetle değişen ve gelişen şartlar doğrultusunda esnek çalışma tüm kurumlar açısından aslında bir mecburiyettir.

Esneklik kavramı, kapsam itibarıyla oldukça geniş ve sadece üretimle sınırlı olmayan bir alandaki farklılıkları belirtmek için kullanılır (Belek, 1999:66). Kavram temelinde hoşgörü, sabitliklerin dışına çıkabilme, yeni durumlara uyum göstermek suretiyle varlığını devam ettirebilme gibi olumlu anlamlar taşısa da belirsizlik, tahmin edilememe gibi olumsuz anlamlar da taşıyabilmektedir (Başkan, 1999:33). Bu da esneklik kavramının tüm bireyler tarafından istenilebileceği fikrini çürütebilmektedir.

Esneklik söz konusu olduğunda bu kavram üretim, teknoloji, yönetim ve çalışma açısından ele alınmalıdır.

Esnek üretim, merkezde bir bilgisayarın kontrolü altında olan, çalışma iş istasyonlarıyla desteklenen, otomatik olarak kontrol edilen ve vaktinde tüketiciye ulaştırılarak nakite dönüştürüldüğü bir üretim sistemi olup (İkizler, 2012:22) 1970'lerden itibaren mal ve hizmet üretimi alanında etkisini göstermeye başlayan esnek teknoloji kavramı ise; üretim robotları, bilgisayar destekli tasarım, bilgisayar destekli üretim gibi ileri teknoloji ürünleri aracılığıyla üretimde esneklik sağlanması, piyasaya hızlı tepki verilebilmesi ve talep değişikliklerine en fazla uyumun sağlanmasıdır (Gülsever, 1989:165-168).

Esneklikle ilgili bir diğer kavram da esnek yönetimdir. Yönetim anlayışının çalışan odaklı ele alınmaya başlanması ve örgütün en önemli kaynağının “insan kaynağı” olduğu görüşünün hâkim olması ile çalışma hayatı, çalışma ilişkileri ve çalışan temelli pek çok düzenleme hem özel sektör hem de kamu idarelerinde yapılmaktadır.

Yönetim, belirlenmiş amaçlara göre bir grup insanı yönlendirerek bu insanların aralarındaki koordinasyonu sağlamaya yönelik çabaların tümüdür (Eren, 2011:3). Tanımdan da yola çıkıldığında bir örgütte yönetimin bahsedilebilmesi için en temel kaynağın “insan” olduğu anlaşılmaktadır. İnsan olmazsa yönetim de olmayacaktır (Eren, 2011:5). Dolayısıyla yönetimin merkezinde insan vardır.

Esneklik, yönetim anlamında yönetimin her safhasında karşımıza çıkmaktadır. Öyle ki yönetim literatüründe esneklik “Esnek organizasyon” olarak da yerini almıştır. Esnek organizasyonlar da, kaynak israfını azaltarak ve üretim sürecinin her aşamasına farklılaşan koşulları göz önüne alan, yaratıcı düşünce biçimini kullanarak örgütte verimliliği arttırmayı amaçlayan organizasyon türüdür (Aktan ve Vural, 2016:28). Görülmektedir ki; üretim, teknoloji ve yönetim açısından ele alınan esneklik kavramı tüm bu alanlarda olumlu anlamlar taşımaktadır.

Yani küreselleşme ile üretim, teknoloji ve istihdam esnekleşirken, son olarak yönetimde esnekleşmek mecburiyetinde kalmış (Özer, 2005:343) ve bu doğrultuda ortaya daha güzel sonuçlar çıkacağı görülmüştür.

2.1.Esnek Çalışma Biçimleri

Çalışma hayatında esneklik: Hızla globalleşen dünyada kurumların her alanda değişen şartlara, gelişen teknolojiye ve rekabet koşullarına uyum sağlayabilmesi amacıyla mutlaka uygulamak zorunda olduğu bir çalışma biçimidir (Seyyar ve Öz, 2007:20). Esnek çalışma, bir işin yapılacağı yer ve zamana, legal veya illegal olarak izin veren politikalar ve programlardır (Maxwell, Rankine & MacVicar, 2007:138).

Küresel rekabetin belirmesiyle birçok dünya ülkelerinin altyapılarında değişimler yaşanmaya başlamıştır. Küreselleşme, rekabet ortamının artması, yeni yönetim anlayışlarının ortaya çıkması, sosyal ihtiyaçlar, kültürel gelişmeler, çalışma hayatı ve hukukundaki gelişmeler; bilinen çalışma şekillerini değiştirmiş ve yeni çalışma şekilleri ortaya çıkarmıştır. Esnek çalışma biçimleri olarak da isimlendirilen bu yeni çalışma biçimlerinde, çalışma kavramı icra edildiği yer ve zaman konusunda değişikliklere uğramış, değişik mekân ve değişik saatlerde yapılan işler halini almaya başlamıştır (Ergenç, 2016). Yani tüm bu gelişmeler doğrultusunda birçok açıdan değişikliğe uğrayan çalışma kavramı esnek çalışma biçimleri şeklinde ortaya çıkmıştır.

Esnek çalışma, değişen şartlara uygun bir şekilde çalışma şartlarının tekrar kontrol edilmesini, ardından farklılaşan şartlara uygun hareket edilerek işgücü piyasasının ve çalışma şartlarının birbirlerine uyumlu hale getirilmesini gerektiren bir konudur.

Ekonomik durgunluk ve geçiş döneminde olan ülkelerde katı çalışma ilişkilerini sürdürebilmek oldukça zorlaşmaktadır. Katı çalışma ilişkilerinin sürdürülmesi ya kurumları faaliyetlerini bitirmeye zorlamakta ve böylece istihdamın azalmasına sebep olmakta veya kurumları kayıt dışına iterek personelin aleyhine olabilecek daha zor çalışma şartlarının oluşmasına sebep olmaktadır. Bu sebeple esnek çalışma ilişkilerinin, çalışma yaşamında farklılaşan şartlara uygun olarak ve sosyal tarafların isteğiyle oluşması gerekmektedir (Varçın, 2004:62-63). Dolayısıyla esnek çalışma programları düzenlenirken insani ve maddesel öğelerin beraber değerlendirilmesi önemlidir (Leonardi, 2011:147). Şayet bu beraber değerlendirme gerçekleştirilirse esnek çalışma ilişkileri olumlu sonuçlar ortaya çıkaracaktır.

Çalışma şartları sanayi devriminden itibaren incelendiğinde insan unsurunun üzerine oturtulan tam zamanlı verimlilik esası

nedeniyle alternatif çalışma biçimlerine günümüz çalışma şartlarına kadar çok olumlu bakılmıyordu. Ancak kaliteli insan kaynağı bulmanın maliyetsel ve verimsel olarak zorlaştığı gerekçesiyle kurumlar ve bu kurumlara yol gösteren insan kaynakları artık alternatif çalışma biçimlerine sıcak bakmaya başladılar ve yeni ekonomi çağının gereği, artan rekabet ortamında önemi artan esnek çalışma biçimlerinin uygulamaya geçirilmesinin kritik önem gösterdiği açıkça ortaya çıkmıştır.

Esnek çalışma biçimleri, çalışma süreleri bakımından farklı alt başlıklarda toplanabilir. Bunlar aşağıda sunulmuştur.

2.1.1.Kısmi Süreli Çalışma

Kısmi süreli çalışma, çalışma süreleri bakımından en çok bilinen ve en eski çalışma biçimidir. Bu çalışma biçimi, “çalışan ve işveren arasında karşılıklı anlaşmaya dayalı olarak oluşan ve normal çalışma süresinden daha az olan düzenli bir çalışma biçimi” olarak ifade edilebilir (Ünal, 2005:112). Tanımdan da anlaşılacağı gibi kısmi süreli çalışmada temel nokta; çalışmanın normal çalışma süresinden daha az olmasıdır.

Birçok ülkede kısmi süreli çalışma ile ilgili değişik tanımlamalar yapılmasına rağmen bu tanımlamaları genel olarak içeren en fazla kabul gören tanım Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından gerçekleştirilen tanımlamadır. ILO, 1994 yılında kabul edilen 175 sayılı Kısmi Süreli Çalışma Sözleşmesinde bu çalışma biçimini; normal çalışma zamanlarından az, devamlı, düzenli ve gönüllü bir şekilde yapılan çalışma olarak ifade etmektedir. Kısmi süreli çalışma oranı Avrupa’da oldukça yaygın olup Türkiye’de bu oran Avrupa ülkelerinin gerisindedir.

Genel olarak kısmi süreli çalışmanın tercih sebepleri; hizmet sektörünün büyümesi, istihdamın artırılması ve yapılan işlerin özellikleri olarak sıralanabilir. Bu çalışma biçimi işsizliği azaltıp istihdamı artırmak amacıyla sanayileşmiş batı ülkelerinin istihdam politikalarında büyük öneme sahiptir (Yavuz, 1995:26-27). Bu sebeple tüm dünyada hizmet sektörünün genişlemesi baz alınarak uygulamada daha fazla yer alması gereken bir çalışma biçimidir.

Türkiye’de kısmi süreli çalışma biçimi, 4857 sayılı Kanununun 13. maddesinde düzenlenmiştir. Kanun çerçevesinde

bakıldığında, çalışanın haftalık normal çalışma süresinin tam süreli iş sözleşmesiyle çalışan emsal çalışana göre önemli ölçüde daha az belirlenmesi durumunda yapılan sözleşme, kısmi süreli iş sözleşmesidir (Güner, 2016:267-268). Ancak yukarıda da belirtildiği gibi bu çalışma biçiminin Türkiye’de Avrupa ülkelerinin gerisinde olduğu zaten gözlerden kaçmamaktadır.

2.1.2.Uzaktan Çalışma (Telework)

ILO tarafından tele çalışma “işyeri merkezinden uzak bir alanda, işyerindeki çalışanlardan ayrı gerçekleştirilen ve yeni teknolojilerin, bu ayrılmayı iletişim imkânlarıyla sağladığı bir çalışma biçimi” olarak ifade edilmiştir (Başdoğan, 2015:35). Ev çalışmasına benzeyen uzaktan çalışma; çocuklu kadınlar, yaşlılar gibi eve bağımlı olanlar tarafından avantajlı bir uygulama olup bu özelliğiyle işgücüne katılım oranını da artırmaktadır (Alkan, 2007:52).

Dünyada neredeyse on yıldır tartışılan bu çalışma biçimi Türkiye’de yeni yeni gündem bulmuştur (Yavuz, 1995:66-67). Uzaktan çalışma, özel kurumlarda kamu idarelerine nazaran daha fazla uygulama alanı bulmaktadır.

Bu çalışma biçimi ilk zamanlarda evde çalışma sebebiyle kadının daha çok çalıştığı çalışma biçimi olarak düşünülürken farklı uzaktan çalışma şekillerinin ortaya çıkmasıyla cinsiyet dengesi sağlanmaya başlanılmıştır.

Günümüzde bu çalışma biçimi, özellikle ABD, Kanada, Japonya, Avustralya ve Avrupa Birliği ülkelerinde giderek çoğalmaktadır. Ayrıca uzaktan çalışma birçok ülkede özellikle kırsal kesimin ekonomik gelişmesinde ve özürülülerin istihdam edilmesinde yeni bir strateji olarak ele alınmıştır (Tokol, 2003:1-2).

Uzaktan çalışma; daha kolay ve nitelikli çalışan temini, geniş bir emek piyasasından yararlanma, verimliliği yükseltme, iş devamsızlık seviyesini düşürme, vatandaş memnuniyetini yükseltme, kurumun imajını yenileme, işyeri mekânlarını etkili bir şekilde kullanabilme, kira, ulaşım gibi bazı giderlerin düşürülmesi, en önemlisi esneklikle beraber gelen çalışan mutluluğu olarak algılanmaktadır. Ancak burada belirtilmesi gereken bir nokta da vardır ki; temel bir esnek çalışma biçimi olan bu tip bir çalışmanın başarısı özellikle, kurumda çalışan tüm personelin eğitimi ve

katılımına, bu çalışma biçimine uygun çalışanların belirlenip geliştirilmesine, ilgili personele yeterli donanımın sağlanmasına ve uygulamaların izlenebilmesi için gereken düzenlemelerin yapılmasına bağlıdır (Armstrong, 2009:510) ancak bu şartları gerçekleştirebilen bir kurumda tele çalışma gerçek bir başarı elde edebilecektir.

2.1.3.Geçici İş İlişkisi

Bir işverenin kendisine iş sözleşmesi ile bağlı olan çalışanını, bağımlı koparmadan çalışanın da yazılı rızasını alarak holding bünyesinde ya da aynı şirketler topluluğuna bağlı farklı bir işyerinde ya da yapmakta olduğu işine benzeyen işlerde çalıştırılma şartıyla başka bir işverene geçici olarak devretmesine, “geçici iş ilişkisi” denilmektedir (Günay, 2007:32).

Geçici iş ilişkisinin kurulması çeşitli sebeplere dayanabilir. Örneğin bir işletmenin ekonomik sıkıntıya girmesi sebebiyle çalışanı işten çıkarmak yerine diğer bir işletmeye çalışanını vermesi, bir işletmenin, bir donanımın veya teknik bir sistemin işletmeye uyumu amacıyla diğer bir işletmenin çalışanından yararlanabilmesi gibi nedenlerle geçici iş ilişkisi gerçekleştirilebilir (Çifter ve Demir, 2006:9-10). Eğer yukarıda sayılan sebepler yoksa işletmede geçici iş ilişkisi varlığından söz edilemez.

Geçici iş ilişkisi kavramına AB düzeyinde bakıldığında tüm Avrupa’da ulusal mevzuatlara aktarılan spesifik bir direktif mevcuttur. Bu direktif geçici iş ilişkisinin uluslararası çalışma standartlarına göre yasallaştırıp bütün ülkelerin bu doğrultuda ilerlemesi yönündedir.

Türkiye açısından bakıldığında ise geçici iş ilişkisinin kurumların rekabet gücünü yükseltmek ve ekonomideki dalgalanmalara uyum sağlayabilmelerini sağlayabilmek amacıyla yasallaştırılması önemli kabul edilmiştir (Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK), 2013:12-14). Türkiye’de geçici iş ilişkisi 4857 sayılı İş Kanununun kabulünden evvel ödünç iş ilişkisi olarak adlandırılmış (Tuncay, 2001:13) ve 4857 sayılı Kanunun kabul edilmesiyle de Türk İş Hukukunda yerini almıştır (Benli ve Yiğit, 2006:37). Özetle geçici iş ilişkisi geçmişte Türkiye’de dahi uzun yıllar öncesine dayanmaktadır.

2.1.4.İş Paylaşımı

Küreselleşmeyle beraber artan rekabet ortamında arz ve talepteki değişikliklere ve konjoktürel dalgalanmalara adapte olabilmek amacıyla iş piyasasındaki katılıkları yok ederek esnek bir yapıya sahip olma ihtiyacı doğrultusunda “iş paylaşımı” kavramı ortaya çıkmıştır (Çoban, 2010:347-348; Meriç, 2005:1558). Tam gün çalışmanın ve kısmi süreli çalışmanın yararlarını birleştiren iş paylaşımı, devamsızlığı ve geç kalmaları engelleyen, işe daha fazla özen göstermeyi sağlayan niteliklere sahip olmakla birlikte; çalışanların dayanışmasını yükselten, yetenek ve kapasitesi fazla olmasına rağmen bazı sebeplerle tam gün çalışamayanların çalışma imkânına kavuşmasını sağlayan bir çalışma biçimidir. Bu durum kurumlar bakımından yaşam stilleri ve ailevi sorumlulukları sebebiyle bütün gün veya devamlı çalışamayacak halde olan ancak yüksek eğitilmiş ve çalışmaya arzusu olan bireylerin kazanılmasını elde edecektir (Çoban, 2010:353-354). Bu da çalışanlar ve kurumlar açısından birçok yarar sağlayacaktır.

AB ülkelerinde ve ABD’de yaygın kullanılan bu çalışma şekli Türkiye’de önerilen formüllerden birisidir ve Türkiye’de iş paylaşımı kavramına ilişkin düzenlemeler getirilmeye çalışılmaktadır.

2.2.Esnek Çalışma Saatleri

Esnek çalışma saatleri, işyerini kullanma zamanıyla kişisel çalışma zamanının ayrılmasını ifade etmektedir (Kayalar, 1998:158-159). Bu çalışma biçimi; kurumlara işin ihtiyaç hissedilen zamanlarda gerçekleşmesini, çalışanlara ise çalışma zamanının personelin seçimleri doğrultusunda belirlenebilme olanağını verir. Bu yüzden çalışma saatlerinin esnekleştirilmesi kavramı günümüzde hem esnekleştirme uygulamalarının en önemlisi hem de gelişmiş Batılı liberal ülkelerde en fazla uygulanan bir esnekleştirme biçimi (Demir ve Gerşil, 2008:68-69) olarak ifade edilebilir.

Aslında çalışma süresi, yaşam içerisinde gerçekleştirilen işler için harcanan zamanın önemli bir bölümünü kapsamaktadır. Hatta bazen çalışma arkadaşları ile harcanan zaman aile bireyleri ile harcanan zamandan daha fazla olmaktadır. Bu sebeple çalışanlar açısından çalışma ortamları, önemli bir konudur. Çalışma

ortamının bu derece hayati önemi sebebiyle çalışma şartları ve çalışma biçimleri gibi unsurlar özel kurumlar kadar kamu idarelerinde ilgi alanındadır. İşte bu açıdan bakılarak önemli bir esnek çalışma biçimi olan esnek çalışma saatleri modeli geliştirilmiştir (Yavuz, 1997:12) ve bu model ile çalışanlar açısından birçok yararın ortaya çıkacağı düşünülmektedir.

2.3.Esnek Çalışmanın Çalışma Hayatında Aranmasının Nedenleri

Çoğu zaman esneklik arayışının sebebi olarak sanayileşmiş ülkelerde yaşanan rekabet ve özellikle uluslararası rekabet savunulmaktadır. Gelişen teknoloji de esnekleşmenin sebepleri içinde belirtilmektedir. Küreselleşen dünyada işsizliğin artması, ekonomik dalgalanmalar, arz-talepte yaşanan değişiklikler esneklik ve esnek çalışmanın süratle yaygınlaşmasıyla birlikte gösterilmektedir (Özel, 2006:19).

Esnek çalışmanın çalışma hayatında aranma nedenleri genel nedenler ve taraflar açısından ortaya çıkan nedenler olarak ele alınabilir. Genel nedenler; ekonomik kriz ve işsizlik, teknolojik gelişmeler, küreselleşme ve rekabet, çalışanların değişen yapısı olarak ele alınmıştır. Esneklik arayışında ilk neden ekonomik krizler ve işsizliktir. İşsizlik, genel olarak bir kimsenin çalışma isteği ve kabiliyeti olmasının yanında var olan ücret ve çalışma koşullarını kabul etse bile hala iş bulamaması durumuna verilen isimdir (Şirin, 2005:3). Aslında bu basit tanım bile işsizlik ve esnek çalışmanın çalışma hayatında aranma nedenlerini ifade etmektedir.

Kriz ise kurumlar açısından bakıldığında iç ve dış çevresel negatif etkiler sonunda kurumun var olan denge halini kaybetmesidir. Denge noktasını kaybeden kurumlarda yeni bir denge noktasına gelinceye kadar oluşan belirsizlik ortamı personelde bir güvensizlik ortamı meydana getirebilmektedir ve krizler hem tehlike hem de fırsat olarak görülebilirken yeni bir durum oluştururlar. Krizler nasıl bir durum oluşturursa oluştursun önemli olan şey kurumlar tarafından krizlere karşı oluşturulan zihinsel ve kurumsal hazırlık aşamasıdır. Bu aşama kurumların krizleri yönetmesinde ve sonuçta başarı elde etmesinde önemli bir faktördür (Gerçik, 2009:13-15). Yeterli yatırımların gerçekleştirilemediği, istihdamın artırılmadığı kriz ortamında

hükümetler, esnekliği istihdamı artıran, işsizliği azaltan bir tedbir olarak görerek esnekliği teşvik etmişlerdir (Gürkanlar, 2010:9).

Yani işgücü piyasası esnekliğinin ve esnek çalışma uygulamalarının işsizliğe etkisi konusunda genel olarak işsizlik ve esneklik arasında bir korelasyon bulunmaktadır. İşgücü piyasası esnekliği yükseltilebilirse ve esnek çalışma yaygınlaştırılabilirse işsizlik azaltılabilecektir (Yavuz, 2012:98). Ancak böyle olursa hem birey açısından hem kurumlar açısından olumlu sonuçlar ortaya çıkabilecektir.

Esnekliğin ortaya çıkışında rol oynayan bir diğer unsur teknolojik etmenlerdir. Çalışma yaşamı; bilgi ve iletişim alanında giderek artan teknolojik gelişmeler ve bu gelişmelerle beraber gelen esneklik açılımlı baskılardan çok fazla etkilenmiştir (Turan, 2005:6).

Teknolojinin hızla değişmesi yeni teknolojilerin taleplerine uyum sağlayabilen bir işgücü yaratılmasını gerekli kılmaktadır. Teknolojik değişimlerle daha fazla esneklik talep edilmektedir. Teknolojik değişimin genel etkisi, yeniden görevlendirilebilen bir işgücüne olan ihtiyacı artırmaktadır. Bu şekilde kurumlar teknolojiye ilerlemelerden maksimum avantaj elde etme imkânı sağlayabilmektedir. Ayrıca teknoloji, bilgisayar kontrollü üretim sistemi ile karakterizedir (Brewster & Larsen, 2010:129). Küreselleşme ve rekabet ortamında örgütler; hızlanan küreselleşme ivmesi, sürekli artan teknolojik gelişmeler ve her geçen zaman zorlaşan rekabet koşullarıyla değişen şartlara giderek uyum sağlamaya mecbur kalmaktadır. Bu uyum mecburiyeti kurumların rekabet gücünün ve bu doğrultuda ulusal kalkınmanın temel unsuru haline gelmiştir. Bu artan rekabet koşullarında kurumlar sürekli olarak verimliliklerini artırmak ve işgücü maliyetlerini de azaltmak mecburiyetindedir. İşte bu sebeple yöneticiler esnek çalışma sistemleri ile işin yoğunluğuna göre personel miktarını ayarlamak, atıl işgücü bulundurmamak, işe devamsızlığı azaltıp personeli işe uygun ve verimli zamanında değerlendirerek verimliliği yükseltmek yolunu seçmekte ve bu şekilde personel maliyetlerini düşürmektedirler (Gürkanlar, 2010:12).

Gelişmiş ülkelerle gelişmekte olan ülkeler arasında küreselleşmeyle artan uluslararası rekabet iş yaşamında değişik

esneklik uygulamalarını yaygınlaştırmıştır (Çelik, 2007:15). Bu esneklik uygulamaları yukarıda ayrıntılı verilmiştir.

İstihdam yapısında çalışanların özellikleri de farklılaşan teknolojilerle birlikte bir değişim geçirmiştir. Endüstri sektöründeki istihdam alanı küçülürken günümüzde hizmetler sektöründe istihdam çoğalmıştır, Çalışma hayatı cinsiyet açısından da farklılığa uğramış ve kadınlar çalışma hayatının içerisinde önemli oranda yer almaya başlamıştır (Çarıkçı ve Avşar, 2004:53-54).

Kadınların eğitime, vasıflı çalışma hayatına ve siyasal katılımcılığa ulaşmalarında dünya savaşlarının olumlu yönde etkisi olmuştur. 19. yüzyıl boyunca kadınların işgücüne katılımı çoğalmış lakin kırılma büyük oranda Birinci Dünya Savaşıyla meydana gelmiş ve bu dönemde işgücüne yönelik değişimler yaşandığı görülmüştür. Özellikle İkinci Dünya Savaşı sonrasında da kadın işgücünde artışlar olmuştur. Çalışanlar bakımından yaşanan bir başka dönüşüm ücretli personelin özelliği ve istihdam biçimlerinin değişmesidir.

Sonuç olarak personelin oluşturduğu işgücü piyasası; çalışmayı sosyal anlamda bir statü ve saygınlık olarak gören eğitilmiş, yaşama biçimleri ve değerleri değişmiş bir işgücü haline dönüşmüştür (İmamoğlu, 2011). Esnek çalışmada tarafların tercih nedenleri de önemlidir. Tarafların esnek çalışmayı tercih nedenleri esnek çalışmanın örgüt üzerinde etkileri ve çalışanlar üzerinde etkileri olmak üzere iki açıdan ele alınabilir.

Örgütlerin esnekliği uygulamadaki temel nedenleri; maliyet, verimlilik ve hizmet üretim devamlılığı olarak görülebilir. Branine, kurumların esnek çalışmayı seçme sebepleriyle ilgili gerçekleştirdiği bir araştırmasında, Danimarka ve İngiltere'den araştırmaya katılan kurumların maliyet azaltmasını esnekliğin en büyük faydası olarak belirttiği, Fransa'da araştırmaya katılan kurumların da kurumların ilk olarak istihdam yaratma daha sonra maliyet azaltmanın esnekliğin faydaları olarak belirttiklerini ifade etmiştir (Gürkanlar, 2010:13-22). Görülmektedir ki; maliyet azaltma, örgütlerin esnekliği uygulamadaki ortak nedeni olarak göze çarpmaktadır.

Personel, işin insancıllaştırılması ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi gibi nedenlerden dolayı esnek çalışmanın uygulandığı işyerlerini tercih etmektedir. Esnek çalışma uygulayan

örgütlerde çalışma koşulları daha cazip olduğundan işten ayrılmalar ve işgücü devri düşmekte bu kurumlar kolaylıkla personel temini yapabilmektedir.

Esnek çalışmanın çalışanlar üzerinde etkisi genelde iki biçimdedir. Birincisi, esnek çalışma şekillerinin veya sürelerinin uygulanmasıyla personelin işsiz kalmasının engellenmesi ve işsizlik oranının düşürülmesidir. İkincisi, çalışanların hem çalışma yaşamı ve hem de çalışma dışı özel yaşamlarının kalitesinin yükselmesidir (Çelik, 2007:34-37).

Aslında çalışma süresinin hayat kalitesini belirleyen temel kriter olduğu düşünülürse; esnek çalışma sistemleri çerçevesinde çalışma saatlerinin bireyselleştirilmesi, istihdamın ve bireylerin refah seviyelerinin arttıracağını beklenebilir (Gürkanlar, 2010:14). Ancak çalışma süresine gereken önem verilmezse bu beklenti hiçbir zaman gerçekleştirilemez.

3.TÜRKİYE'DE KAMU YÖNETİMİNDEN YENİ KAMU YÖNETİMİNE DÖNÜŞÜM VE ESNEK ÇALIŞMA

Türkiye'de hemen hemen her alanda olduğu gibi yavaşta olsa kamu idarelerinde de zamanla genel bir değişim süreci yaşanmış toplum istekleri doğrultusunda düzenlemeler yapılmaya çalışılarak önceki döneme ait düşünceler ve eylemler değişmeye başlamıştır. Bu süreçte dünyada yaşanan gelişmeler de Türk kamu yönetimi üzerinde önemli etkiler bırakmıştır. Dünyadaki gelişmeler doğrultusunda Türkiye'de 1960'lardan itibaren yeniden yapılanma arayışları temel gündem maddeleri arasına girmiştir; ancak yapılan çalışmaların Türkiye'de uygulamaya yansıtılması zaman almıştır (Köse, 2007:1-2).

1990'lı yıllara gelindiğinde, Türk kamu yönetimi, dünyada yaşanan süratli değişimleri izlemekte ve ayak uydurma da yeterli ivmeyi yakalayamamıştır. Aslında yaşanan ekonomik ve birçok toplumsal probleme çözüm bulunamayışının özünde; küresel gelişmeleri takip edememiş hantal bürokratik yapı ve yönetim zihniyeti yatmaktadır. Problemlerin var olan yapıyla çözülememesi, kamu idarelerinde yeniden yapılandırmayı da kaçınılmaz kılmıştır (Çetin, 2010:25-26) ve kamu idarelerinde yeniden yapılanma bir zorunluluk haline gelmiştir.

Kamu idareleri tüm ülkelerde politika, ekonomi, bilim ve teknolojiye meydana gelen hızlı değişimlerin etkisi ile yeniden değerlendirilmeye alınan ve değişimi mecburi olan kurumlardır. Kamu idarelerinde reform denildiğinde, genellikle örgütsel yapının tekrar düzenlenmesi akla gelmektedir, oysa bu tip idarelerinin örgütsel ve beşeri yönü vardır. Dolayısıyla kamu idareleri bütüncül bir perspektifte ele alınıp yeniden yapılandırılmalıdır. Bu aynı zamanda, kamu idarelerinde çalışan personelde aranan özelliklerin farklılaşmasının kamu idarelerinde reformun bir başka sebebi olarak belirlenmesi demektir (Parlak ve Sobacı, 2006:315).

Türkiye’de Kalkınma Planlarındaki reform anlayışı doğrusal bir çizgide ilerleyememiş dünyadaki değişimlere göre farklılık göstermiştir. Örneğin; ilk üç Kalkınma Planında “*kamu görevlerinin daha etkin olarak yapılabilmesinin sağlanacağına*” ilişkin amaçlar varken özellikle Dördüncü Plandan itibaren “*kamu idarelerinin fonksiyonlarının tekrar ele alınıp tanımlanmasından*” bahsedilmeye başlanılmıştır.

Ancak 2000’li yılları kapsayan Sekizinci ve özellikle Dokuzuncu Planda yeni kamu yönetimi eksenli öneriler getirilmiş, önceki planlarda ulaşılamayan hedeflerin nasıl gerçekleştirileceği ile ilgili ayrıntılı değerlendirmelerde bulunulmuştur. Zaten Dokuzuncu Planın kamu idaresi reformuna yaklaşımı, Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanunla başlatılan reform girişimi içerisinde sergilenen yaklaşımın yansımaları şeklindedir (Haktankaçmaz, 2011:73). Dokuzuncu Kalkınma Planı plandan önce ve sonra olarak insan kaynaklarının geliştirilmesi başlığı altında personel yönetimindeki farklılıklara yaptığı vurgu açısından önemli bir çalışmadır. Plandan önceki dönemde kamu personelinin yetkin bir düzeye çıkarılabilmesi için kamu idarelerinde etkili bir insan kaynakları planlaması yapılamamıştır.

Plan döneminde yapılması gerekenler olarak, kamu idarelerinde tüm çalışanların yetkin bir seviyeye ulaştırılması ve farklılaşan şartlara adapte olabilmesi için etkili bir insan kaynakları planlamasının yapılmasına yer verilmiştir. Bu doğrultuda etkinliğin ve verimliliğin artırılması amacıyla değişik kurum ve kuruluşlarda görevlendirilmelerine imkân sağlayacak esnek çalışma modelleri benimsenecek ve bununla alakalı mevzuat düzenlemeleri

yapılacaktır (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2016a). Bütün bu çalışmalar, kamu idarelerinin bir gelişme sürecinde olduğunu göstermektedir.

Onuncu Kalkınma Planı ise insan odaklı bir kalkınma anlayışı çerçevesinde hazırlanmıştır. Dönemin Başbakanı Davutoğlu, bu Kalkınma Planını sekiz program maddesiyle açıklamış programın hedefinde de özellikle işsizler ve işgücü piyasasına giremeyen kadınlar olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca esnek çalışma planlarını artırmayı amaçladıklarını belirtmiştir (www.ensonhaber.com/basbakan-davutoglu-8-yeni-program-acikladi-2015-01-28.html, 2015).

Özetle Türk çalışma hayatında da değişimlerin dikkate alındığı kapsamlı bir reform çabası gerekliliği gözlerden kaçmamaktadır. Bu doğrultuda işsizliğin azaltılması, kadın istihdamının çoğaltılması, işgücü verimliliğinin artırılması ve esnek çalışma biçimlerinin yaygınlaştırılması amacıyla Onuncu Kalkınma Planı hazırlanmıştır (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2016b) ve Onuncu Kalkınma Planı ile yukarıda sayılan tüm amaçların gerçekleştirileceği düşünülmüştür.

Yine de Türkiye’de Kalkınma Planları açısından esnek çalışma sistemine bakıldığında her şeyden önce Planlarda reform çalışmalarına ilişkin bir sistemin oluşmadığı planlı dönemde mevcut sisteme küçük eklemeler yapılmasından ileriye gidilemediği görülmüştür (Çetin, 2010:35-36). Ancak yine de eninde sonunda böyle bir sistemin oluşulacağı düşünülmüştür.

21. yüzyılda Türkiye’de de dünyada yaşanan bu gelişmeler ve tecrübeler ışığında kamu politikaları reformlarının gelişmiş ülke deneyimlerine en fazla benzeyeni olarak da nitelendirilen “Kamu Yönetimi Temel Kanun Tasarısı” hazırlanmıştır (Kutlu, 2006:245).

Küreselleşmenin sebep olduğu değişim, gelişmiş veya gelişmekte olan bütün ülkeleri etkilediği gibi; Türkiye’yi de etkisi altına almıştır. Küreselleşmenin ekonomik, kültürel ve politik sonuçları özel kurumlar ve kamu idareleri üzerinde de etkili olmaya başlamış ve diğer ülkelerde olduğu gibi kamu idarelerinde farklılaşma istekleri bu yıllardan itibaren Türkiye’de de dile gelmeye başlamıştır. Tüm bunların sonucunda da, Türkiye’de de gelişmiş ülkelerde uygulanan yönetim alanındaki değişiklikler ve ilkelerin “Kamu Yönetimi Temel Kanun Tasarısı” ile uygulanmaya

çalışıldığı söylenebilir (Kutlu, 2006:251). Bu çaba Tasarı baştan sona incelendiğinde belirgin bir şekilde kendini göstermektedir.

Son olarak değişimde son adım, kamu yönetimi literatüründe yeni kamu hizmeti yaklaşımı olarak ifade edilen anlayıştır. Yeni kamu hizmeti modeline özgü olan temel ilkelerse; vatandaşa hizmet etmek, kamu yararını hedeflemek, stratejik düşünmek, demokratik davranmak, hizmet etmek ve insana değer vermek olarak ifade edilmektedir (Ekşi, 2009:499). Bu yaklaşım geleneksel kamu yönetimi ve yeni kamu yönetimi ile karşılaştırıldığında yaklaşımın çok güçlü demokratik idealler üzerine kurulmuş olması göze çarpmaktadır.

Ancak yeni kamu hizmeti yaklaşımının gelişmekte olan ve az gelişmiş ülkeler bakımından uygulanabilirliği üzerinde de tartışılması gerekmektedir. Yeni kamu hizmeti yaklaşımı geleneksel kamu yönetimi ve yeni kamu yönetimi modellerinin problemleri karşısında yararlı bir düzeltici olarak görülse de, modelin yeni olması ve daha fazla OECD ülkeleri ve ABD deneyimlerine bağlı olarak şekillenmesi sebebiyle Türkiye gibi henüz gelişmekte olan ülkelerde kamu yönetiminin etkinliği ve etkililiği ile ilgili problemler açısından yeterince kapsamlı çözümler meydana getiremeyeceği dikkat çekmektedir (Ütük, 2015:65).

4.TÜRKİYE’DE ESNEK ÇALIŞMANIN KAMU İDARELERİNDE UYGULANABİLİRLİLİĞİ/ UYGULANMAMASI ÜZERİNE

Esnek çalışma konusunun kamu idarelerinde uygulanabilirliği konusunda gerek İş Kanununda gerekse de başka Kanunlarda bazı düzenlemeler mevcuttur. Makalenin bu bölümde mevcut düzenlemeler çerçevesinde Kanunlar açısından esnek çalışmaya ilişkin genel bir değerlendirme yapılacaktır. Bu değerlendirme “4857 sayılı İş Kanunu, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ve 6111 sayılı Torba Kanun” da yer verilmiştir.

4.1.4857 Sayılı Kanuna Göre Esnek Çalışma

“4857 sayılı İş Kanununun alt yapısı ilk olarak 931 sayılı Kanun” ile ortaya çıkmıştır. 931 sayılı Kanun kırk sekiz saatlik çalışma sınırını devam ettirmiş ve esnekliğe yer vermemiştir ve

benzer hükümlerin birçoğunu eski 3008 sayılı İş Kanununda olduğu gibi korumuştur.

Anayasa Mahkemesinin 1971 yılında 931 sayılı Kanunu usul yönünden bozması ile hemen hemen hiçbir farklılık yapılmadan “1475 sayılı İş Kanunu” yürürlüğe konulmuştur. 1475 sayılı Kanununda kırk sekiz saat öngörülen çalışma süresi uygulaması devam etmiş daha sonra bu hüküm haftada en fazla kırk beş saat biçiminde değiştirilmiştir. 1475 sayılı İş Kanununda yer alan çalışma süreleri ile alakalı düzenlemelerde standartlaştırma ilkesi geçerli olup, bu kanunda da çalışma sürelerinde esneklik ile ilgili bir düzenleme getirilmemiştir.

Çalışma yaşamını derinden etkileyen şartlar Türkiye Cumhuriyeti'nin İş Hukuku alanındaki yetmiş yıla yakın birikimi, karşılaşılan problemler, esnekleşme ihtiyacı ve AB ile uluslararası çalışma ölçütleri normlarında adapte olma mecburiyeti yeni bir iş kanununun hazırlanmasında zorlayıcı gerekçeler olarak doğmuştur (Aydoğanoglu, 2007). 1475 sayılı Kanun yerini “10 Haziran 2003 tarihli 4857 sayılı İş Kanunu”na bırakmıştır. Türkiye’de “4857 sayılı İş Kanunu”; işgücü piyasasındaki katılıkları yok etmek bu doğrultuda da esnekliği artırmak, istihdam yaratmak, kurumların adapte olma yeteneğini ve bu doğrultuda da rekabet gücünü çoğaltmak, işsizler, kadınlar ve gençler açısından daha iyi bir yaşam gibi gerekçelerle ülkemiz hukuk sisteminde yerini almıştır.

4857 sayılı İş Kanunu; esnek çalışma, iş güvencesi ve AB yönergelerine uyum olmak üzere üç temel ilkeye dayanmaktadır (Gürkanlar, 2010:17-21). 4857 sayılı Kanun ile 1974 tarihinden bu yana işyerlerine uygulanan çalışma düzeninin ciddi bir dönüşüm içine girdiği söylenebilir. 4857 sayılı İş Kanununda “çağrı üzerine çalışma”, “fazla çalışma” ve “ara dinlenmesi” gibi esneklik uygulama biçimlerine de yer verildiği görülmektedir. Özetle “Türkiye’de esnek çalışma uygulamalarına yönelik yasal alt yapı 4857 sayılı Kanunda” yerini bulmuştur.

Bugüne dek esneklik yaklaşımlarının önemli parametreleri olarak çok fazla Avrupa ülkesinin çalışma mevzuatında ifade edilen ve düzenlenen esnek çalışma biçimleri, Türkiye’de de uygulanmasına karşılık yasal anlamda düzenlenmemiş idi. 4857 sayılı Kanunla beraber Türk çalışma mevzuatında esnek çalışma uygulamaları doğrultusunda şimdiki kadar yer almayan

pek çok düzenleme kurumlar için ortaya çıkmıştır. Kanun öncelikle işverenlerin uzun zamandır esnek çalışma uygulamalarının yasal bir zemine oturtulmasıyla alakalı isteklerini karşılama hakkında bazı yenilikler ortaya koymuştur.

Ancak bunun yanında kanun koyucu tarafından konulan esnekliğin kötüye kullanımını engelleyecek önlemler yetersiz olarak nitelendirilse de yine de alınmaya çalışılmıştır. Esneklik açısından çalışma yaşamında olması gereken çalışma hayatındaki, esneklik kurallarının yalnızca katı niteliğinin ortadan kalkması değil; sistemin tarafları açısından koruyucu özelliğinin de yok olmaması gerekmektedir.

Esneklik, ideal manada tek yönlü bir uygulama değil; taraflar arasında karşılıklı uyumu ve bunun sürdürülebilir kılınmasını gerektirmesiyle çok yönlü etkilere sahip bir uygulamadır. Esnek çalışma uygulamaları, geleneksel çalışma sisteminden değişik özelliklere sahip oldukları için yerleşmiş yasalar ve çalışma alışkanlıkları haricinde özel şartlara haizdir. Bu yüzden de yasa doğrultusunda düzenlenen bütün esnek çalışma biçimlerinin taşıdığı belirsizliklerin ve tarafların bu konudaki çekincelerinin göz önünde bulundurulması büyük önem arz eder. Şayet esnek çalışma biçimleri hakkında var olan belirsizlik ve çekinceler esnek çalışma uygulamalarından beklenen yararların sağlanmasını zorlaştıracaktır.

İş Hukuku, çalışanların çalışma şartlarının düzenlenmesi ve çalışanın korunması gerekliliğinden doğmuştur. Bu durumda İş Kanunu “emeğin korunması” ilkesini temel almalıdır. Çalışanın çağdaş bir İş Kanunu ile korunduğundan bahsedilebilmesi için, çalışanın emeğinin korunup ona yatırım yapılması gereklidir. Bu konuda sosyal tarafların üzerinde anlaştıkları temel nokta ise giderek gelişen değişen teknoloji ve yeni üretim sistemlerinin meydana gelmesi doğrultusunda çalışma hayatını düzenleyen mevzuatın gelişmelere paralel olarak tekrar düzenlenme ihtiyacıdır (Aydoğanoglu, 2007). Bu düzenlenmenin özellikle çalışanın emeğinin korunması noktasında gerçekleştirilmesi göze çarpmaktadır.

Sonuç olarak 4857 sayılı Kanunda, 1475 sayılı İş Kanunundan farklı olarak esneklik uygulamaları görülmekte ve son

yıllarda çok fazla olmasa da geleneksel çalışma düzeninden farklı bir şekilde esnek çalışma uygulamalarıyla karşılaşılabilir.

4.2.657 Sayılı Devlet Memuru Kanununa Göre Esnek Çalışma

Türk kamu yönetimi sistemi içerisinde işçilere uygulama çabası içerisinde olan esnek çalışma biçimleri, yakın zamanda kamu idarelerinde etkinlik ve verimliliğin yükseltilebilmesi hedefi doğrultusunda kamu idarelerindeki çalışanlara da getirilmeye çalışılmaktadır. Bu doğrultuda hükümet kamu idareleri ve kamu personel rejimini düzenleyici dokunuşlar yapmaktadır.

657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 5. bölümünde devlet memurlarının çalışma saat ve izinleri yer almaktadır. 657 sayılı Kanunun 99. maddesi cumartesi ve pazar tatil olacak biçimde haftalık çalışma süresini düzenlemiştir, günlük çalışma saatlerine ise 100. maddesinde yer vermiştir. Fazla çalışma konusu ise Kanunun 178. maddesinde yer almıştır. Türk kamu idarelerinde çalışma süreleri uygulamalarına bakıldığında, kamu idarelerinin açılma ve kapanma saatleri bazı özel haller dışında Valilik kararları haricinde bir farklılık göstermemektedir.

Ayrıca Türkiye’de Aile Sağlık Merkezleri (ASM) çalışma saatleri kamu idareleri mesai saatleriyle aynı saat dilimine haiz olup merkezler hafta içi her gün 08:00-12:00 ile 13:00-17:00 arası hizmet sunmaktadır. Aile hekimleri ve aile sağlığı çalışanları tam gün esaslı doğrultusunda çalışırlar. Haftalık çalışma süreleri kırk saattir. Kanun bazında tüm aile hekimleri için esnek çalışma ifade edilmemişse de; uygulama da görülen nokta bazı aile hekimleri açısından, çalışma yerinin koşulları da göz önüne alınarak mesai saatleri ve günlerinin, esnek çalışma koşulları doğrultusunda ayarlanabildiğidir (Tosun, 2010).

Aile hekimliğinde esnek mesai demek, haftalık 08:00-17:00 saatleri arasında var olan çalışma saatlerini ASM’nin bu saatlerdeki çalışma düzenini tahrip etmeden esnek mesai yapan personelin bütün görevlerini farklı hekimlerin gerçekleştirmesi şartıyla hafta içi saat 17.00’den ileriye ya da hafta sonuna kaydırma işlemidir (Sucu, 2015).

Türkiye’de kamu çalışanları dâhilinde, yeni kamu yönetim anlayışıyla beraber şekillenen kamu personel sistemindeki

farklılıkların değerlendirilebileceği ve esnekleşmenin izdüşümlerini gördüğümüz en belirgin alanlardan biri sağlık alanıdır (Ateş ve Çöpoğlu, 2015:108-109). Sağlık alanındaki örneklere bakıldığında esnekleşmenin izdüşümleri belirgin bir biçimde kendisini göstermektedir.

Sonuç olarak, son zamanlarda dünyada özel kurumlar veya kamu idareleri gibi birçok kurum tarafından uygulanan esnek çalışma biçimleri ve saatleri Türkiye’de bazı kurumlar tarafından benimsenmiş olsa da; bu bütün kamu idarelerini kapsamamıştır. Türkiye’de tam manasıyla bir esnek çalışma ortamı sunulmamaktadır.

4.3.6111 Sayılı Torba Yasaya Göre Esnek Çalışma

Torba Yasa vasıtasıyla; *“Sosyal Sigortalar Kanunu, Genel Sağlık Sigortası Kanunu ve İş Kanunları gibi birçok kanunda değişiklikler gerçekleştirilmesi”* hedeflenmiştir. İş yaşamını en fazla ilgilendiren bu kanunlarda gerçekleştirilen düzenlemeler genel manada bakıldığında istenildiği şekilde yapılabilirse eksikliklerin çoğu tamamlanabilecektir.

Bu yüzden kanunlarda uygulama aşamasında ortaya çıkan eksikliklerin tamamlanabilmesi ve toplum gereksinimlerinin karşılanabilmesi amacıyla yeni yasal düzenlemeler devamlı olarak gerçekleştirilmelidir (Ören ve Göçmen, 2011:15). Yani yeni yasal düzenlemeler bir mecburiyettir.

Türkiye’de hem Avrupa Birliği müzakereleri doğrultusunda hem de küresel konjktür doğrultusunda birçok reform ve revizyonlar gerçekleştirilmektedir. Bu bağlamda çalışma yaşamı ile alakalı olarak özellikle kadın işgücü gibi bazı dezavantajlı grupların çalışma koşulları ve sosyal güvenlik alanında düzeltmeler konusunda da birtakım düzenlemeler gerçekleştirilmiştir. 6111 sayılı Kanunda bu düzenlemelerin önemli bir basamağı olarak düşünülmüştür ve gerçekleştirilen en kapsamlı düzenlemeler özellikle sosyal güvenlik mevzuatı ve çalışma yaşamı ile alakalıdır (Ören ve Göçmen, 2011:1-3). Ancak makale içerisinde de görüldüğü gibi burada belirtilmesi gereken esneklikle ilgili hükümlerin her zaman tartışmalı bir konumda olmasıdır.

Zamanla Türkiye; Avrupa ve Avrupa Birliğinde esnek çalışma sistemi uygulamalarının özel kurumlar dışında kamu

idarelerinde de çok fazla uygulandığını görerek 21. yüzyılda rekabet ve verimlilik bağlamında esnek çalışma konusuna ağırlık vermeyi planlamış ve 2011 yılında esneklik hakkında 6111 sayılı düzenlemede 657 sayılı Kanuna şu hükmü koymuştur; “*Memurların gerçekleştirdikleri hizmetlerin niteliklerine göre çalışma saat, süreleri ve görev yerlerine bağlı olmadan çalışabilme imkânları vardır.* (www.memurlar.net/haber/299072, 2016). Bu hüküm de aslında esnek çalışma doğrultusunda bir çabadır.

Ardından konu hakkındaki 2013 yılında pilot olarak yürürlüğe konulması öngörülmüş daha sonra seçilen bazı kamu idarelerinde pilot uygulamalar yapılarak sonuçların bir değerlendirmeye tabi tutulması kararlaştırılmıştır. 2013 yılı yatırım programının uygulanması doğrultusunda Bakanlar Kurulu kararında dikkat çeken nokta özellikle esnek çalışmaya yönelik tedbirlerdir. Burada kamu idarelerinde işçilere uygulanma çabası içerisinde olan esnek çalışma modelinin tüm memurları da kapsayacağı savunulmuştur (ekonomiekibi.com/haber/detay/2075/memur-2013de-esnek-calısacak, 2016).

Buradan devletin yeniden yapılanma ismi altında kamu personel rejimini tekrar düzenlemeyi talep ettiği ve var olan yapıyı çözümlenme içinde esnekleşme stratejilerinin kullanılması gerekliliği savunduğu anlaşılmaktadır. Hükümetin esnekleşme gerekliliğine özellikle vurgu yapması bu konu hakkında bugüne kadar yapılan yasal düzenlemeler ve fiili uygulamaların hükümet tarafından yetersiz görüldüğünü göstermektedir (Aydoğanoglu, 2011:2). Türkiye’de artık özel kurumların yanında kamu idarelerinde de esnek çalışma biçimlerinin özellikle esnek çalışma saatlerinin uygulanabileceği gerçeğiyle yüz yüze gelmiştir.

Özetle Türkiye’de kamu personel sisteminde köklü değişiklikler yapılacağı ve esnek çalışma yöntemlerinin kamu idarelerinde de uygulanmasının çok fazla avantaj getireceği belirtilmiştir.

Bu düzenlemeler evvelinde Avrupa ülkelerindeki örnekler ele alınmış ve gerçekleştirilen incelemelerde pek çok Avrupa ülkesinde kamu idarelerinde farklı esnek çalışma biçimlerinin uygulandığı göze çarpmıştır ve bunun sonucunda da Türkiye içinde bir esnek çalışma sistem modeli oluşturulması öngörülmüştür

(www.mediahaber.net/2012/11/14/memura-degisik-saatlerde-ısbasi-geliyor, 2012).

Ancak konuyla ilgili en son gelişmelere bakıldığında dönemin Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanı Müezzinoğlu, 28 Haziran 2017 tarihinde milyonların beklediği düzenlemelerin son durumunu şu şekilde belirtmiştir; “*Kamu çalışanlarının beklediği kamu personel reformu kısa zamanda gerçekleşemeyecektir ancak konu ile alakalı çalıştaylar yapılmaktadır ve bu çalıştaylar 2018 yılının bitimine kadar devam edecektir.* (Hürriyet, 2017). Yani görülen şudur ki; kamu personel reformu 2018 yılından daha evvel gündemde olmayacaktır.

Ayrıca Türkiye’de esnek çalışma alanında güçlü adımlar atılmazsa istihdamın geniş alanlarda yayılamayacağı düşüncesiyle esnek çalışma ile alakalı üç, dört maddelik bir yasa paketi üzerinde çalışıldığı da belirtilerek bu alandaki uygulama zorluklarını yok edecek esnek çalışma ile ilgili yeni bir yasanın çıkarılacağı ifade edilmiştir.

Ancak konu hakkında halen bir belirsizliğin olduğu gayet açıktır. Yapılan tüm tartışmalar, tüm söyleşiler halen esnek çalışmanın hangi sektörlerde yapılacağı, kamu çalışanlarına gelme ihtimalinin olup olmaması ya bu konuda asıl yapılması gereken şeylerin neler olduğu hakkında değildir ve tüm bu soruların yanıtları halen cevapsız kalmaktadır.

Sonuç olarak, yeni düzenlemelerle beraber esnek çalışma biçimleriyle daha sık karşılaşılacağı kesindir. Ancak çalışma sürelerinin kontrolsüz olarak farklılaşmasıyla da uzaması dikkate alındığında Türkiye’nin istenmeyen sonuçlardan sakınması amacıyla çok fazla bilimsel araştırma ve yasal düzenlemeye gereksinimi vardır (muhasabedr.com/iste-2016-torba-kanun-tasarısının-tam-metni/,2016). Ancak sürekli, ara vermeden ve biraz daha detaylı bilimsel araştırma ve yasal düzenlemeler ile olumlu sonuçlar elde edilecektir.

5.SONUÇ

Esnek çalışma yöntemleri, özellikle katı ve standart çalışma biçimlerinden vazgeçilerek çalışanların çalışma ve hayat dengesini sağlayacak daha esnek çalışma zamanları ve biçimlerinin

uygulanma gereksinimini karşılamak amacıyla ortaya çıkmıştır. Günümüzde genel olarak kısmi süreli çalışma, uzaktan çalışma, geçici iş ilişkisi, iş paylaşımı ve esnek çalışma saatleri olarak beş farklı esnek çalışma biçimleri bulunmaktadır.

Dünyada yeni teknolojilerle beraber esnek çalışma biçimleri hızla yaygınlaşırken işin düzenlenmesinde yeni modeller, uygulamalar ortaya çıkmış bu yeni çalışma model ve uygulamaları gelişmiş ülkelerde hukuki düzenlemelere de yansımıştır. Dünyada çalışma saatlerinin esnekleştirilmesi gayretleri ve bu konu hakkında gerçekleştirilen çalışmalar; yönetici, çalışanlar ve hizmet alanlarının taleplerini maksimum düzeyde gerçekleştirme olanağı sağlamasından dolayı doğal olarak kısa sürede benimsenmiş uzun yıllardır çoğalarak devam etmiştir.

Konuya Türkiye’de hükümet boyutunda bakıldığında esnek çalışma hakkındaki görüşlerin en fazla gündemde olduğu 2015 ve 2016 yılı dikkat çekmektedir. Çalışma içerisinde de belirtildiği gibi esnek çalışma konusu birçok Bakan ve Başbakan tarafından gündem konusu olmuş ve konu hakkında özellikle kadın istihdamının çoğaltılması, kadının ekonomik gücünün çoğaltılması, aile ve iş hayatı adaptesini sağlama gibi nedenlerle esnek çalışmanın gelebileceği bununda hem İş Kanununda hem de Sosyal Güvenlik Kanununda önemli farklılıkları yapılmasına sebep olacağı ifade edilmiştir.

Esnek çalışma, dünyada devlet tarafından desteklenen, istihdam artırıcı ve aile dostu uygulamalar olarak kabul edilirken dünyada uygulanmakta olan esneklik bir gereklilik olarak kabul edilmekte ve istenilmektedir. Esnek çalışma yöntemleri, kadınlar, yaşlılar, sağlık sorunu olanlar ve çocuklar bakımından birçok yarar sağlarken özellikle kadın istihdamının zor olduğu ülkelerde de esnek çalışmayla istihdam yükseltilmeye çalışılıp teşvik edilmektedir.

Bugüne dek çok fazla Avrupa ülkesinin çalışma mevzuatında tanımlanan ve düzenlenen esnek çalışma yöntemleri Türkiye’de de hukuki alt yapılarla desteklenme ve yasal dayanaklar kazanma gayretindedir. Türkiye’de esnek çalışma yöntemleri “2003 yılında 4857 sayılı İş Kanunuyla rekabet, üretim, verimlilik gibi unsurların geliştirilmesi fikri çerçevesinde yürürlüğe girmiştir” ve Türkiye’de esnek çalışma yöntemlerine ilişkin gerekli

yasal alt yapı bulunmaması sebebiyle yaşanan problemleri çözümlenebilme adına “4857 sayılı İş Kanunu bazı maddeleri aracılığıyla esnek çalışma uygulamalarına ilişkin düzenlemeler” getirmiştir. 4857 sayılı İş Kanununda esnek çalışma yöntemleri tanımlanmıştır.

Ancak aynı zamanda yasaya konulan bazı kurallar sebebiyle yöntemler neredeyse uygulanamaz bir duruma gelmiştir. Türkiye’de son süreçte esnek çalışma ile ilgili amaçların aynı olması da esnek çalışma konusunda gerçek bir ilerlemenin olmadığını göstermektedir ve çalışma hayatında bu konunun yaygınlaşması için biraz daha zaman geçmelidir.

KAYNAKLAR

AKTAN Coşkun Can ve VURAL İstiklal, “Bilgi Toplumu, Yeni Temel Teknolojiler ve Yeni Ekonomi”, *Yeni Türkiye*, Bilim ve Teknoloji Özel Sayısı, c. 1, S. 88, 2016, ss.1-37.

ALKAN Tarık, Esnek Çalışma Biçimleri ve Çağrı Merkezi Örneği, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul, 2007.

ARMSTRONG Michael, *Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practise*, 11th Edition, Kogan Page, London, 2009.

ATEŞ Hamza ve ÇÖPOĞLU Mustafa, “Kamu Yönetimi ve Çalışma Hayatında Esneklik”, *Bilgi Ekonomisi ve Yönetim Dergisi*, c. 10, S. 1, 2015, ss.97-113.

AYDOĞANOĞLU Erkan, “4857 Sayılı İş Kanununda Çalışma Süreleri ve Esneklik Tartışmaları I”, <http://www.emekdunyasi.net/ed/arastirmalar/06.09.2007>.

....., “Çalışma Sürelerinin Kısaltılması Tartışmaları Üzerine”, *Özgürlük Dünyası Dergisi*, S. 223, Kasım, 2011.

BAŞDOĞAN Tuğçe, Esnek Çalışanlarda Esnek Çalışmaya Yönelik Tutumun İş Tatmini Üzerine Etkisi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, İzmir, 2015.

BAŞKAN Recai, “Çalışma Barışı ve Esneklik Tartışmalarında Farklı Bir Yaklaşım”, *Mercek Dergisi*, S. 15, Temmuz, 1999.

BELEK İlker, *Postkapitalist Paradigmalar*, Sorun Yayınları, 2. Baskı, İstanbul, 1999.

BENLİ Abdurrahman ve YİĞİT Yusuf, “4857 Sayılı İş Kanununa Göre Geçici İş İlişkisi ve Bu İlişkinin Hukuki Sonuçları”, *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, c. 8, S. 4, 2006, ss.1-40.

BREWSTER Chris & LARSEN Henrik Holt, “Flexibility In HRM Contradictions In Organizational Survival”, Ed. Chris Brewster & Henrik Holt Larsen, *Human Resource Management in Northern Europe*, First Published, Blackwell Business, 2010.

ÇARIKÇI İlker ve AVŞAR Nilüfer, “Kamu Üst Kademe Yöneticilerin Cinsiyet Temelli Rol Algılamaları Çerçevesinde Alternatif Çalışma Düzenlemeleri ve İzin Politikalarının Etkinliği”, Ed. Ayşegül Güçhan, *Kadın Çalışmalarında Disiplinlerarası Buluşma*, Yeditepe Üniversitesi 1-4 Mart 2004 Sempozyum Bildiri Metinleri, Mor Ajans, 1. Baskı, İstanbul, 2004.

ÇELİK Sümeyra, Türkiye İşgücü Piyasasının Esnekliği ve Esnek Çalışma Önündeki Engeller, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Türkiye İş Kurumu ve Genel Müdürlüğü, *Uzmanlık Tezi*, Ankara, 2007.

ÇETİN Sefa, “Türkiye’de Kamu Yönetimi Reform Sürecinin Değerlendirmesi: Aksayan ve İşleyen Yönler”, *Çorum Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, c. 19, S. 3, 2010, ss.23-38.

ÇİFTER Algun ve DEMİR Özge, “4857 Sayılı İş Kanununa Göre Geçici İş İlişkisi, Kavramı, Türleri ve Koşulları”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 10, 2006, ss.7-23.

ÇOBAN Ömer, “Paylaşım Olgusunda Meydana Gelen Değişiklikler ve Günümüz Sosyal ve İş Yaşamına İzdüşümleri”, *Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, c 1, S. 28, 2010, ss.345-349.

DEMİR Fevzi ve GERŞİL Gülşen, “Çalışma Hayatında Esneklik ve Türk Hukukunda Esnek Çalışma”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, c. 2, S. 16, 2008.

EKŞİ Hülya, “Kamu Yönetiminde Değişim ve Yeni Yönetim Modelleri”, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, c. 9, S. 17, 2009, ss.491-500.

EREN Erol, *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, İstanbul, 2011.

ERGENÇ Sedat, “Esnek Çalışma Yöntemi ve Bir Örnek Uygulama”, <http://sedatergenc.blogcu.com/esnek-calisma-yontemi-ve-bir-ornek-uygulama/1822464>, 15.03.2016.

GERÇİK İbrahim Zeyd, *Yöneticiler İçin Gerçek Kriz Öyküleri Kriz Yönetimi ve Kurum Kültürü*, Küre Yayınları, 1. Baskı, Eylül, 2009.

GÜLSEVER Teoman, “Teknolojik Gelişme, Enformasyon Teknolojisi, Esnek Üretim ve Esnek Uzmanlaşma”, *TMMOB Sanayi Kongresi Bildirileri I*, Ankara, 1989.

GÜNAY Mehmet, *İş Hukukunda Ödünç İş İlişkisi*, Adalet Yayınevi, Ankara, 2007.

GÜNER Erol, “Çağrı Üzerine Çalışmanın Hukuki Sonuçları”, *ISMMO Mali Çözüm Dergisi*, S. 136, Temmuz-Ağustos, 2016.

GÜRKANLAR Esin, *Esnek Çalışma Saatlerinin Kadın Çalışanların Sosyal Roller ve Çalışma Performansı Üzerine Etkileri: Akdeniz Üniversitesinde Bir Araştırma*, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, Antalya, 2010.

HAKTANKAÇMAZ İlker, “Türkiye’nin Reform Deneyimi Işığında Son Dönem Kamu Yönetimi Reformlarının Değerlendirilmesi”, Ed. Ahmet Kesik ve Hasan Canpolat, *Küreselleşme ve Kamu Yönetiminde Dönüşüm*, Seçkin Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara, 2011.

İKİZLER Murat, *Türk Hukukunda Esnek Çalışma*, Adalet Yayınevi, 1. Baskı, Ankara, 2012.

İMAMOĞLU Gözde, “Çalışma Kavramı ve İşgücü Piyasasının Küreselleşmesi”, <http://hrexperiencet/topics/university-notes/human-resources/calisma-kavrami-ve-ismocu-piyasasinin-kuresellesmesi>, 17.05.2011.

KAYALAR Murat, “Ekonomik Kriz Dönemlerinde İşçi Çıkarımlarına Alternatif Bir Öneri: Esnek Çalışma Sistemi”,

Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S. 3, 1998, ss.157-162.

KÖSE Ömer, “Devlet ve Kamu Yönetimi Üzerindeki Etkileri ve Türk Kamu Yönetimine Yansımaları”, Ed. Ahmet Nohutçu ve Asım Balcı, *Bilgi Çağında Türk Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması II*, Beta Basım, 1. Baskı, İstanbul, 2007.

KUTLU Önder, *Karşılaştırmalı Kamu Yönetimi Teorik Çerçeve ve Ülke Uygulamaları*, Çizgi Kitabevi, Mart, 2006.

LEONARDİ Paul M., “When Flexible Routines Meet Flexible Technologies: Affordance, Constraint and The Imbrication of Human and Material Agencies”, *MIS Quarterly* 35, March, 2011.

MAXWELL Gill, RANKİNE Sheena Bell & MACVİCAR Anna, “The Incidence And Impact of Flexible Working Arrangements In Smaller Businesses”, *Employee Relations*, c. 29, S. 2, 2007.

MERİÇ Nedim, “Türk ve Alman İş Hukukunda Kısmi Süreli Çalışma”, *Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi*, c. 2, S. 8, 2005, ss.1545-1581.

ÖREN Kenan ve GÖÇMEN Murat, “6111 Sayılı Torba Yasanın Getirdiği Reform ve Değişikliklerin Çalışma Hayatına Yansımaları (Kısmi Bir Analiz)”, *Kamu-İş, İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, c. 12, S. 1, 2011, ss.1-26.

ÖZDEMİR Sami Sonat, POLAT Eray ve ÖZDEMİR Meltem, “Kamu Sektöründe Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: Dünyadan ve Türkiye’den Örnekler”, *Meriç Uluslar Arası Sosyal ve Kültürel Araştırma Dergisi*, c. 1, S. 1, 2015.

ÖZEL Yusuf, *Esnek Çalışma Modeli ve İmalat Sanayinde Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Araştırma*, Karaman Ticaret ve Sanayi Odası, Komsan Ofset, Karaman, 2006.

ÖZER M. Akif, *Yeni Kamu Yönetimi Teoriden Uygulamaya*, Platin Yayınları, 1. Baskı, Ankara, 2005.

SEYYAR Ali ve ÖZ Cihan Selek, *İnsan Kaynakları Terimleri Ansiklopedik Sözlük*, Değişim Yayınları, İstanbul, 2007.

PARLAK Bekir ve SOBACI Zahid, *Kuram ve Uygulamalarda Kamu Yönetimi, Ulusal ve Global Perspektifler*, Alfa Akademi Basım Yayım, 1. Baskı, İstanbul, 2006.

SUCU Tülay, “Esnek Mesai”, <http://ailehekimleri.net/index.php/forum/15-Uygulama-ile-ılgılı-paylaşımlar/12249-ESNEK-MESAI>, 24.12.2015.

ŞİRİN İlker, Türkiye’de İşsizlik Sigortası Uygulamasının Aktüeryal Esaslara Göre İncelenmesi, Sosyal Güvenlik Kurumu, *Yeterlilik Tezi*, 2005.

Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK), *Özel İstihdam Büroları Aracığı ile Geçici İş İlişkisi Semineri, (Tebliğler ve Görüşler)*, Matsa Basımevi, Ankara, 2013.

TOKOL Aysen, “Tele Çalışma Geleceğın Çalışma Şekli Olabilir mi?”, *İŞ, GÜC, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, c. 5, S. 1, 2003.

TOSUN Nihat, “Hekimler ve Tabip Odası Yöneticileri İçin Mevzuat”, <https://www.ttb.org.tr/mevzuat/index.php?option=com-content&view=article&id=736>, Mesai Dışı Poliklinik Uygulaması İçin Sağlık Bakanlığı Genelgesi, 2010/6, 28.01.2010.

TUNCAY Can, “Hizmet Akdinin Türleri ve Sona Ermesi Açısından Arayışlar”, *TUHS, İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, c. 16-17, S. 1-6, 2001, ss.13-36.

TURAN Bülent, Türk Çalışma Hayatında Esneklik Tartışmaları ve 4857 Sayılı İş Kanununa Yansımaları, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Çanakkale, 2005.

ÜNAL Ayşe, “Avrupa’da Kısmi Çalışma ve Uygulamanın Genel Özellikleri”, *Kamu-İş*, c. 8, S. 1, Ankara, 2005.

ÜTÜK Utku, “Denhardt ve Denhardt’ın Yeni Kamu Hizmeti Kuramına Bakış”, *Sayıştay Dergisi*, S. 99, 2015, ss.47-70.

VARÇIN Recep, *İstihdam ve İşgücü Piyasası Politikaları*, Siyasal Kitabevi, Ocak, 2004.

YAVUZ Arif, *Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi*, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1995.

....., “Çalışma Sürelerinin Esnekliğı ve Esnek Zaman Modeli”, *Çimento İşveren Dergisi*, c. 11, S. 6, 1997, ss.10-21.

....., *İşgücü, İstihdam ve Kriz Olgusu*, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul, 2012.

T.C. Kalkınma Bakanlığı, Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı (2007-2013), <http://www.kalkinma.gov.tr>, 12.12.2016a.

T.C. Kalkınma Bakanlığı, Onuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı (2014-2018), <http://www.kalkinma.gov.tr>, 14.12.2016b.

<http://www.ensonhaber.com/basbakan-davutoglu-8-yeni-program-acikladi-2015-01-28.html>, 2015.

<http://www.memurlar.net/haber/299072>,2016.

<http://ekonomiekibi.com/haber/detay/2075/memur-2013de-esnek-calısacak>,2016.

<http://www.medihaber.net/2012/11/14/memura-degisik-saatlerde-ısbası-gelıyor>,2012.

<http://muhasbedr.com/iste-2016-torba-kanun-tasarısının-tam-metni/>,2016.

Hürriyet Gazetesi, 28.06.2017.