

ÖRGÜTLERDE ESNEK ÇALIŞMA UYGULAMALARI VE BUNA İLİŞKİN OLARAK 4857 SAYILI İŞ KANUNUNDA GETİRİLEN DÜZENLEMELERİN İNCELENMESİ

Tamer BOLAT*

Oya Aytemiz SEYMEN**

Oya İnci BOLAT***

Özet:

Son yıllarda geleneksel çalışma düzeninden farklı olarak, örgütlerde, sözleşmeler, görevler, çalışma zamanı, çalışma süresi ve mekânı açısından esnek uygulamalarla yaygın bir şekilde karşılaşmaktadır. Bu kapsamda, esnek çalışma saatleri, kısmî süreli çalışma, iş paylaşımı, sıkıştırılmış iş haftası, vardiyalı çalışma ve uzaktan çalışma gibi uygulamalar en çok karşılaşılan esnek çalışma türleridir. Sözü edilen uygulamalardan kısmî süreli çalışma, çağrı üzerine çalışma, geçici iş ilişkisi ve sıkıştırılmış iş haftası uygulamaları 4857 sayılı İş Kanunu ile yasal bir çerçeve kazanmıştır. Bu düzenlemeler, çalışma hayatındaki taraflara çeşitli yararlar sağlamakla birlikte, gerek taşıdıkları belirsizliklerin ve tarafların bunlardan kaynaklanan çekincelerinin gerekse doğrudan veya dolaylı olarak neden oldukları bazı sorunların dikkate alınmasında yarar vardır. Bu çalışmada öncelikle, çeşitli esnek çalışma uygulamaları kavramsal açıdan ele alınmakta, bu uygulamaların ilgili taraflara sağladığı yararlar ve taşıdığı sakıncalar üzerinde ana hatları ile durulmaktadır. Daha sonra 4857 sayılı İş Kanunu kapsamında esnek çalışma uygulamalarına yönelik olarak getirilen yasal düzenlemeler, ilgili yazında konuya ilişkin değerlendirmeler çerçevesinde incelenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Esnek çalışma saatleri, kısmî süreli çalışma, iş paylaşımı, sıkıştırılmış iş haftaları, uzaktan çalışma.

* Doç. Dr., Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir Meslek Yüksekokulu, İşletme, tamer_bolat@yahoo.com

** Doç. Dr., Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, seymenoy@yahoo.com

*** Öğr. Gör., Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir Meslek Yüksekokulu, Turizm ve Otelcilik, oyainci01@hotmail.com

**FLEXIBLE EMPLOYMENT PRACTICES IN ORGANIZATIONS AND
THE STUDY OF THE ARRANGEMENTS BROUGHT BY THE
LABOUR LAW NR. 4857 IN THIS RESPECT**

Abstract:

In recent years, different from traditional job environment, flexible employment practices in terms of contracts, tasks, working time, working period and place have been faced. In this framework, some alternative implementations such as flexible working hours, part-time working, job sharing, compressed work week, shifting and telecommuting are the types of flexible working most frequently seen. Part-time working, invitation-based working, worker leasing and compressed work week are newly organized legally the framework of Labour Law Nr. 4857. Although these types of practices have brought number of advantages to all sides inside business relations (employments, employees, unions etc.) both some indefinitenes and hesitations and some problems which they cause directly or indirectly have to be taken into consideration thoroughly. In this paper, firstly, different flexible working practices are taken into consideration as conceptually, and the advantages and disadvantages of these practices for the parties which are related to are explained. Then the new arrangements brought towards the flexible working practices in the framework of Labour Law Nr. 4857 are reviewed.

Keywords: Flexible working hours, part time working, job sharing, compressed work week, telecommuting

GİRİŞ

Son yıllarda geleneksel çalışma düzeninden farklı olarak, örgütlerde, sözleşmeler, görevler, çalışma zamanı, çalışma süresi ve mekânı açısından esnek uygulamalarla yaygın bir şekilde karşılaşılmaktadır. Bu kapsamda, esnek çalışma saatleri, kısmî süreli çalışma, iş paylaşımı, sıkıştırılmış iş haftası, vardiyalı çalışma, çağrı üzerine çalışma, uzaktan çalışma ve ödünç iş ilişkisi gibi uygulamalar en çok karşılaşılan esnek çalışma türleridir.

Esnek çalışma uygulamaları, ülkeler bazında, mevcut yasaların gözden geçirilmesini ve bunlara özgü yeni yasal düzenlemelerin yapılmasını zorunlu kılmaktadır. Bu düzenlemeler, sanayileşmiş ülkelerde giderek daha fazla etkinlik kazanırken, bazı ülkelerde bu konuda önemli ölçüde yasal boşluk olduğu görülmektedir (Seymen ve Çeken, 2004:63). Ülkemizde, 1475 sayılı İş Kanunu'nun bu uygulamalar açısından yeterli düzenlemelere sahip olmadığı anlaşılmıştır. Örneğin işçi statüsünde olup kısmî süreli çalışanların, asgari ücret, fazla çalışma, yıllık ücretli izin, kıdem tazminatı vb. sosyal güvenlik haklarının bu kanun kapsamında güvence altına alınmadığı görülmektedir (Kuzgun, 1996:161). 22 Mayıs 2003 kabul tarihli 4857

sayılı İş Kanunu, bu anlamda esnek çalışma uygulamalarının bir kısmına yasal bir dayanak oluşturacak düzenlemeleri içermektedir. Yeni iş kanunu, işverenlere biraz daha rahat hareket etme olanağı verirken; öte yandan iş hukukunun işçiyi koruyucu genel yaklaşımından çok fazla uzaklaşmadan farklı bir yapıya kavuşturulmuştur. AB normları esas alınarak hazırlanan yeni kanun, birçok yeni konuyu kapsamına almış; daha önce iş hukukumuzda var olmayan yeni kurumlar getirirken, var olan bazı konuları da yeni esaslara bağlamıştır (Şen, 2004:1)

Bu çalışmada öncelikle, çeşitli esnek çalışma uygulamaları kavramsal açıdan ele alınmakta; bu uygulamaların ilgili taraflara sağladığı yararlar ve taşıdığı sakıncalar üzerinde ana hatları ile durulmaktadır. Daha sonra 4857 sayılı İş Kanunu kapsamında esnek çalışma uygulamalarına yönelik olarak getirilen yasal düzenlemeler, yazındaki değerlendirmeler ışığında incelenmektedir.

D) ÖRGÜTLERDE ESNEK ÇALIŞMA UYGULAMALARI

Genellikle örgütlerde geleneksel ya da standart çalışma düzeni, belirli bir yerde (fabrika, ofis, işyeri vb.), belirli günlerde (Pazartesi-Cuma), belirli saatler arasında (08:00-17:00) çalışma biçiminde yapılandırılmaktadır (Acar, 1992:69; Tarcan, 2000:2). Bu düzenden ilk ve en eski sapma “vardiyalı çalışma”dır. Son yıllarda ise, başta sanayileşmiş ülkeler olmak üzere, pek çok ülkede “alternatif” ya da “esnek” çalışma uygulamaları şeklinde nitelenen çalışma düzenlerine geçildiği görülmektedir (Acar, 1992:69). Başka bir deyişle, günümüzde çalışma yaşamında “geleneksel belirsiz süreli hizmet sözleşmesinden”, “belirli süreli” dönemsel ya da geçici süreli hizmet sözleşmelerine yönelik bir eğilim görülmektedir (Yalınpala, 2002:279).

Yalınpala’ya göre (2002:279-280), esnek çalışma uygulamalarının artışına neden olan sebeplere, talep ve arz olmak üzere iki açıdan bakmak mümkündür. Talep açısından bakıldığında, bu uygulamalar sermayeye, işgücünün sosyal maliyetlerinden kurtulma ve kâr oranını artırma imkânı vermektedir. İşverenler, üretim ihtiyacına yanıt vermek üzere, işgücünü genişletmek ya da daraltmak istemekte ve esnek çalışma yoluyla kısa bir süre için, ihtiyaç duydukları uzmanlık ve bilgiye ulaşabilmektedirler. Bir başka açıdan ise, talep edenler için bu çalışma biçimleri, işe alma ve işten çıkarma şartlarında esnekliği sağlamaktadır (Işığışık, 2001:3). Arz açısından ise, bu artış, kısa dönemli ya da geçici çalışmak isteyen ve hizmetlerini daha çok danışman olarak sunmak isteyen çalışanlardan kaynaklanmaktadır. İşgörenler açısından esnek çalışma, çalışma şartlarını ve türünü kendi ihtiyaçlarına göre belirleyebilme özgürlüğüdür (Işığışık, 2001:3). Yirminci yüzyılın son çeyreğinden itibaren, insanlar için “çalışma”nın anlamında önemli değişiklikler olmuştur. Örneğin, 1850’li yıllarda uyku dışında geçen zamanın %70’i çalışma ile ilgili iken, bu süre 1990’lı yıllarda %14’e inmiştir. 1900’lerin başlarında 60 saat olan haftalık çalışma süresi 40 saate, bazı gelişmiş ülkelerde de 35 saate inmiştir. Çalışmanın, hayatlarının en önemli uğraşı olduğunu düşünenlerin oranı ise, gelişmiş ülkelerde %15-20’lere gerilemiştir. Artık

bireyler kişisel ihtiyaçlarını gerçekleştirmeyi daha ön planda tutmaktadırlar. Bunun uzantısı olarak da örgütsel kimlik yerine, bireysel kimlik önem kazanmaya başlamıştır (Keser, 2004:1; 2002:1).

Aşağıda en yaygın şekilde uygulanan esnek çalışma şekilleri hakkında tanıtıcı bilgiler verilmektedir.

A) Esnek Çalışma Saatleri

Esnek çalışma, iş sürelerini, çeşitli ihtiyaçlara yanıt verebilmek üzere değişik şekilde düzenleyebilme olanağı tanıyan açık bir sistemin oluşturulmasıdır (Sabuncuoğlu, 2005:330). Buradan hareketle esnek çalışma saatleri, “işgörenlerin, günlük ya da haftalık olarak belli bir süre çalışmak koşuluyla, bir işgününe ne zaman başlatıp ne zaman sona ereceklerini, belirli sınırlar içinde seçmelerine olanak sağlayan alternatif bir çalışma uygulamasıdır” (Acar, 1992:70; Uyargil ve Uluhan, 2000:76).

Esnek çalışma saatleri, ilk olarak batı ülkelerinde 1970’li yıllarda gündeme gelmiştir. Bu çalışma şekli, kayan zaman, esnek devir, maksimum esneklik ve değişen gün gibi çeşitli kavramlarla da ifade edilmektedir [6]. En yaygın olarak ise, “*esnek çalışma saatleri*” kavramı kullanılmaktadır. Bazı işletmelerde esnek çalışma saatlerinin uygulanması, standart çalışma sürelerinde önemli ve köklü değişikliklere neden olmuştur. Batıda esnek çalışma modelinin ilk uygulaması, Federal Almanya’da “Messerschmidt-Bölkow-Blohm” işletmesinde 1967 yılında gerçekleşmiştir. O tarihte, esnek çalışma saatlerinin uygulanmasının en önemli nedeni, işe geliş ve işten çıkış saatlerinde çok yoğun olan trafik sıkışıklığına bir rahatlama getirmektir. Zamanla, esnek çalışma saatleri uygulamasının süratle yaygınlaştığı görülmüştür. 1973 yılında, Federal Alman işgücünün % 6’sı esnek çalışma saatleri biçiminde çalışırken; 1975 yılına gelindiğinde bu oran daha da artmış, özel işletmelerin 1/3’ü, kamu işletmelerinin 6/10’u esnek çalışma saatlerini uygular hale gelmiştir. Aynı tarihlerde, İsviçre’de de esnek çalışma saatleri uygulamasının yaygınlaştığı bilinmektedir. 1970’lerde İsviçre işgücünün %30-40’ı (yaklaşık 1.300.000 ile 1.700.000 arasında işçi) bu şekilde çalışmaktaydı [6]. 1980’li yıllarda ise, Batı Almanya ve İsviçre’de esnek çalışma saatlerine göre çalışanlar, işgücünün %40-45’ini oluşturmaktaydı. Hatta, Winterthur ve Zurich gibi bazı bölgelerde bu oranın %70’lere ulaşmış olduğu belirtilmektedir. Ayrıca, Avusturya, Belçika, Fransa, İtalya, Hollanda, İngiltere ve İskandinav ülkeleri gibi diğer Batı Avrupa ülkelerinde de, yavaş da olsa esnek çalışma saatleri uygulaması yaygınlaşmıştır. 1971 yılına gelindiğinde, Avrupa’da 2000 işletmede yaklaşık 1.000.0000 işçinin bu şekilde çalıştığı belirtilmektedir. Esnek çalışma saatleri modelinin ilk uygulamaları, Belçika’da 1970 yılında, Fransa ve İngiltere’de 1971’de, İtalya’da ise 1973 senesinde görülmüştür. Fransa’da 1971 yılında sadece 15 işletme esnek çalışma saatlerini uygularken, 1975 ’de ise bunu uygulayan işletmelerin sayısı - özellikle kamu yönetimi ve sosyal hizmetlerde- 800’e ulaşmıştır. 1971 yılında esnek

çalışma saatlerini uygulamaya başlayan İngiltere'de, 1974 yılına gelindiğinde, toplam 500 işletmede 100.000 işçinin esnek çalışma saatleri biçiminde çalışmış olduğu belirtilmektedir. 1980 yılında, profesyonel işçiler ve yöneticiler hariç, toplam işgücünün % 8'inin bu şekilde çalıştığı tahmin edilmektedir. 1983'de ise bu şekilde çalışanların sayısının 1.000.000'a ulaşmış olduğu, 1985 yılında ise toplam işgücünün %14'ünün esnek çalışma saatlerine göre çalıştığı söylenmektedir. Bu uygulamayla geç tanışan ABD'de de, Avrupa ülkelerine benzer gelişmeler yaşanmıştır. ABD'de esnek çalışma saatlerinin ilk uygulandığı 1972 yılında "Control Data Corporation" işletmesinde gerçekleşmiştir. Zamanla esnek çalışma saatleri uygulaması yaygınlaşmış, hatta 1978 yılında çıkarılan yeni bir yasayla, işletmelere daha çok esneklik tanınarak, fazla mesai sayılmadan günde 8 saatten fazla bir süre işgörenleri çalıştırabilme imkânı verilmiştir. Bu yasal gelişmeler ise, esnek çalışma saatlerinin uygulanmasını kolaylaştırmış ve yaygınlaşmasını sağlamıştır. 1974 yılında ABD'de profesyonel çalışanlar ve yöneticiler hariç toplam işgücünün % 4'ü esnek çalışmaya göre çalışırken, bu oran 1980'de % 8.1'e, 1985'de ise % 12'ye çıkmıştır [6].

Bu çalışma düzeninde, bir iş günündeki çalışma saatleri, aşağıdaki gibi iki bölüme ayrılmaktadır (Acar, 1992:70):

- *Çekirdek zaman:* Bu zaman diliminde, örgüt içindeki tüm işgörenlerin işlerinin başında olması gerekir. Örneğin saat 13.00-15.00 arası gibi.
- *Esnek zaman:* Çekirdek zamanın dışında kalan ve işgörelere işe başlama ve ayrılma konusunda istedikleri gibi davranabilme olanağının sunulduğu çalışma zamanıdır. Bu zaman dilimi, genellikle, sabah, öğlen ya da işgününün son saatlerini kapsar.

Bu sistemin ilk örneği, "değişken çalışma" ya da "esnek tur" diye adlandırılan sistemdir. Bu sistemde, işgörelenler, belirli bir dönem için işe başlama ve bitiş saatlerini belirlemekte ve yine günde belirli bir normal süre -örneğin sekiz saat- çalışmaktadırlar. Bu sistem, esnek çalışma uygulamalarına geçiş niteliği taşıyan bir sistemdir (Acar, 1992:71). Başka bir deyişle, işgörelenler, günlük çalışma saatlerini yine aynı şekilde tamamlamakta; ancak işe başlama ve bitiş saatlerini değiştirebilmektedirler. Örneğin işgörelenler, sabah saat 08:00 yerine 10:00'da işe başlamakta; buna karşılık akşam saat 17:00 yerine 19:00'da işten ayrılmaktadırlar.

Esnek çalışma saatleri uygulamalarının ileri aşamalarında, işgörelenler, belli bir dönem için belirlenen çalışma süresinden daha fazla çalışmak suretiyle "*kredi saati*" biriktirebilmektedirler. İşgörelenler bu kredi saatlerini, daha sonraki dönemlerde, günlük olarak daha az çalışmak ya da izinlerini uzatmak yoluyla kullanabilmektedirler. Bunun tersi olarak da işgörelenler, yine belirli bir dönem günlük çalışma saatlerinden daha az çalışabilmekte; bir başka deyişle işletmeye "*borçlanabilmektedirler*". Daha sonraki dönemlerde, işgörelenlerin, bu boşluğu, daha uzun çalışma saatleri ile telafi etmeleri gerekmektedir. Aksi takdirde, ücretlerden bu boşluk kadar kesinti yapma yoluna gidilebilmektedir (Acar, 1992:71).

Bu sistemin en uç örneği, işgörenlerin günlük çalışma sürelerini istedikleri gibi değiştirebildikleri ve çekirdek çalışma süresi içinde iş başında bulunmalarının gerekmediği “tam esnek zaman” uygulamalarıdır. Ancak bu durumda da, işgörenlerin günlük, haftalık ya da aylık olarak belli bir süre çalışma zorunluluğu bulunmaktadır (Acar, 1992:71).

Günümüzde bu sistem, İsviçre, İsveç, Norveç, Danimarka, Finlandiya, İngiltere, İtalya, Fransa, İspanya, ABD, Kanada ve Japonya gibi pek çok gelişmiş ülkede uygulanmaktadır (Acar, 1992:71; Tokol, 2001:165-166).

Esnek çalışma saatleri uygulamaları, sanayi ve hizmet sektöründe ya da kamu ve özel sektörde başarılı bir şekilde uygulanabilmektedir. Ancak işin niteliğinden dolayı, bazı sektörlerde ya da alanlarda (vardiya sisteminde, montaj hatlarında, kitle taşımacılığında, bankacılıkta, enerji üretiminde vb.) esnek çalışma saatleri uygulamalarının güç olduğu da bilinmektedir (Tokol, 2001:167).

Öte yandan, esnek çalışma saatlerinin kadınlara özgü bir çalışma biçimi olduğu; esnek çalışma sisteminin, evde daha fazla zaman harcama veya daha az kazanç anlamına geldiği de düşünülmektedir. Bu inanışlara karşın Kirel’in (1999:120,132) yaptığı bir araştırmada, kadınlar kadar erkeklerin de esnek çalışma saatlerine olumlu baktıkları gözlenmiştir. Ancak aynı araştırmada, esnek çalışma saatlerinin niçin istendiğine ilişkin olarak farklılıkların bulunduğu belirlenmiştir. Kadınların, daha çok eve ve çocuklara vakit ayırmak amacıyla; erkeklerin ise, kendilerine vakit ayırmak ve ek bir iş yapabilmek için bu çalışma biçimini tercih ettikleri görülmektedir.

Esnek çalışma saatleri uygulamalarının, gerek işletmeler gerekse işgörenler açısından çeşitli yararları bulunmaktadır. Bu konuda yapılan araştırmalar, işgörenlerin kendi yaşam biçimlerine uygun düzenlemeler yaparak çalışma yaşamları üzerinde denetim olanağı sağlamasının, bu programların işgörenler tarafından tercih edilmesinde önemli bir rol oynadığını göstermektedir (Uyargil ve Uluhan, 2000:76). Bu uygulamaların diğer yararları ise aşağıdaki gibi sıralanabilir (Acar, 1992:72; Uyargil ve Uluhan, 2000:76; Cascio, 1992:426-427; Küçük 2004:99-100):

- İşe geç gelme ve devamsızlıkların azalması;
- İşgörenlerin iş ile aile ve iş dışı hayatlarını uyumlaştırmalarını kolaylaştırması, böylece iş tatminini artırması;
- İşgörenlerin en üretken oldukları zamanda çalışacak şekilde zamanlarını ayarlayabilmeleri; yani biyolojik zamanın dikkate alınması;
- İşe gidiş gelişlerde harcanan sürenin azalması;
- İşveren açısından, özellikle nitelikli işgörenlerin istihdamını ve elde tutulmasını sağlaması;
- İş yükü dalgalanmalarına göre işgören çalışmasını ayarlama olanağı sunması;
- Sabit zamana uyum, aile-iş çatışması vb. nedenlerle ortaya çıkan stresi azaltması;

- Birçok işletmede mesai bitiminde işlerin yarım kalması olasılığına karşı, esnek işletmelerde işlerin tamamlanmasına olanak verici düzenlemelerin yapılabilmesi.

İşgörenlerin iş tatminlerinin artması ölçüsünde verimliliğin ve iş kalitesinin de artması, yapılan çeşitli araştırmaların ortak bulguları arasında yer almaktadır (Uyargil ve Uluhan, 2000:76).

Bu tür çalışma biçiminin sakıncaları ise şu şekilde sıralanabilir (Acar, 1992:72-73; Uyargil ve Uluhan, 2000:77):

- Bu tür çalışma biçimine yöneltilen en önemli eleştiri, iş süreçlerinin planlanması, koordinasyonu ve kayıtlara geçirilmesi konularında, yöneticilere ek iş yükü getirdiği görüşü üzerinde yoğunlaşmaktadır.
- Kesintisiz çalışmayı gerektiren bazı işlere uygun değildir.
- Üstlerin astlarıyla haberleşmesi ve onları yetiştirmesi açısından sorun yaratır.
- Bazı işgörenler için daha uzun çalışma zorunluluğu doğabilir; bu ise işgören sağlığı ve güvenliği ile ilgili sorunları ortaya çıkarabilir.
- Üstlerin, astları üzerinde denetimi sağlamak için, çalışma haftalarını uzatmalarına yol açabilir.
- Sabit maliyetlerin artmasına neden olabilir (Örneğin işletmenin daha uzun süre açık olması dolayısıyla enerji giderlerinin artması gibi).
- İşgörenlerin bireyselleşmesine neden olduğu ve dayanışmayı azalttığı gerekçesiyle sendikaların tepkisini çekebilir.

B) Kısmî Süreli (Part Time) Çalışma

Birçok ülkede, kısmî süreli çalışmanın yasal ve açık bir tanımı yapılmamakla birlikte, kısmî süreli çalışma, genel olarak normal çalışma süresinden önemli ölçüde kısa olan çalışma şeklidir. Bu çalışma şeklinin aşağıda belirtilen özellikleri bulunmaktadır (Tokol, 2001:154):

- Kısmî süreli çalışmanın temel özelliği, çalışma süresinin normal çalışma süresinden kısa olmasıdır.
- İkinci özelliği, düzenli yapılmasıdır. Bu özellik, kısmî süreli çalışmayı mevsimlik ve geçici çalışmadan ayırmaktadır.
- Üçüncü özelliği ise, isteğe bağlı olmasıdır.

Bu sistem, işsizliği önlemek ve çalışma ilişkilerine esneklik kazandırmak amacıyla, gelişmiş ülkelerin büyük bölümünde yaygın biçimde uygulanmaktadır. Sistemin en yaygın olarak kullanıldığı ülke, 1996 verilerine göre Hollanda'dır (%36.5). Danimarka, Yeni Zelanda, İsveç, Japonya ve İngiltere'de, toplam istihdamın %20'sinden fazlasını kısmî süreli işgörenler oluşturmaktadır (Tokol, 2001:155). AB'de 1995 yılında yürütülen işlerin yaklaşık %80'i kısmî süreli olup; bu işler, perakende

dağıtım, eğitim, sağlık, konaklama ve yiyecek-içecek, bankacılık, finans ve sigorta hizmetleriyle ilgili işkollarını kapsamaktadır. İngiltere, Fransa ve Danimarka'da bankacılık sektöründe kısmî süreli çalışma oranı %40 iken, Hollanda'da her üç işten yaklaşık biri bu tür bir çalışmayı içerir (Tarcan, 2000:3). Sistemin en yaygın olduğu sektör ise "hizmet" sektörüdür. AB'de hizmet sektöründeki işgörenlerin %33,8'ini kısmî süreli işgörenler oluştururken; imalat sektöründe ise işgörenlerin sadece %4,6'sı kısmî süreli çalışmaktadır (Tokol, 2001:155).

Kısmî süreli çalışma çeşitli şekillerde uygulanabilmektedir. Mesleğin, işletmenin ve işkolunun nitelikleri, kısmî süreli çalışmanın şeklinin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Yarım gün, yarım vardiya, hafta veya ay içinde belirli günlerde yarım veya tam veya belirli saatlerde çalışma ya da hafta sonu çalışma, kısmî süreli çalışmaya ilişkin örnek uygulamalardan bazılarıdır (Tokol, 2001:156). Öte yandan kısmî süreli işgörenlerin, aynı zamanda tam gün işlerde de çalıştıkları ya da birkaç kısmî süreli işi bir arada yürüttükleri görülmektedir (Ivancevich, 1998:60). Kuzgun (1996:156) tarafından Hacettepe Üniversitesi'ndeki öğrencilerin üniversitede kısmî süreli çalıştırılmalarına yönelik olarak yapılan araştırmada, "ailenin gelir durumunun kısmî süreli işgücü arzı üzerinde etkisi olduğu" belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, ailelerin gelir düzeyi yükseldikçe, üniversite işgücü piyasasındaki geçici işlerde kısmî süreli çalışmak isteyen öğrenci sayısında azalma görülmüştür.

Bu çalışma biçimi ilk olarak düşük nitelik gerektiren işlerde uygulanırken, bugün daha çok teknik uzmanlık gerektiren işler ile yönetsel işlerde de uygulanabilmektedir (Yalmpala, 2002:284).

Kısmî süreli çalışma şeklinin en önemli sakıncaları ise, işgörenlerin, ikramiyeler, tatil ve hastalık ödenekleri, yükselme olanakları gibi kazanımlardan yoksun olabilmeleridir. Ayrıca kısmî süreli çalışanlar, sendikaya üye olma, sosyal güvenlik hakları ve hizmet içi eğitim gibi olanaklardan yararlanamamakta; bu kişilere bir bakıma gizli bir ayrımcılık uygulanabilmektedir (Palas, 2003:9).

C) İş Paylaşımı

İş paylaşımında, tam gün süreli bir işin ve onun sağladığı yararların (ücret ve yardımlar, iş güvenliği vb.), iki ya da daha fazla işgören tarafından paylaşılması söz konusudur (Uyargil ve Uluhan, 2000:78; Ivancevich, 1998:60; Tokol 2001:157). Böylece bir tam zamanlı pozisyon, iki yarı zamanlı pozisyona bölünmektedir. İş paylaşımında, çalışma saatleri ve sorumluluk yarı yarıya bölünebileceği gibi, bir işgören diğerinden daha fazla saat çalışabilmekte veya daha fazla sorumluluğa sahip olabilmektedir (Uyargil ve Uluhan, 2000:78). İş paylaşımı çeşitli şekillerde uygulanabilir. Bazı modellerde; bölünebilir ve belirli görevlerden oluşan iş, iki veya daha fazla işgören arasında paylaşılmakta; işin yerine getirilmesinde aksaklık olması halinde, işveren, ortaklardan sadece birine ilişkin sorunu belirlemeye yönelmekte ve grubun diğer üyelerinin bu işgörenin yerine geçmesi söz konusu olmamaktadır. Diğer bir modelde ise iş, belirli bir grup tarafından ortak olarak yürütülmekte; bir işgörenin

görevini yerine getirememesi durumunda ise, grubun diğer üyeleri, bu görevi yerine getirerek eksikliği gidermektedirler. Özellikle bu modelde, işgörenler, çalışma sürelerini, çalışma zamanlarını ve işle ilgili diğer konuları kendi aralarında kararlaştırma olanağına sahiptirler (Tokol, 2001:157). Daha önce belirtildiği gibi, iş nasıl paylaşılıyorsa, aynı zamanda elde edilecek tüm kazanımlar (alınan ücretler ve diğer ödemeler, sağlık ve iş güvencesi, tatil vb.) da aynı şekilde paylaşılmaktadır (Cascio, 1992:90).

Bu uygulamaya ilişkin olarak İsveç'ten bir örnek verilebilir. İsveç'te, hem baba hem de annelerin, özel kesimde çocukları sekiz, kamu kesiminde on iki yaşına ginceye kadar, çalışma günlerini iki saat kadar kısaltma hakları bulunmaktadır. Bu durumda ücretleri de altı saatlik çalışma süresi üzerinden hesaplanmaktadır (Acar, 1992:74-75).

İş paylaşımını, kısmî süreli çalışmadan ayıran özellikler, daha nitelikli ve uzmanlık gerektiren işlere uygulanması ve işi paylaşan kişilerin yetenek düzeylerinin aynı olması, şeklinde belirtilebilir (Yalınpala, 2002:285).

Kısmî süreli çalışma ve iş paylaşımı gibi uygulamalar, aile sorumluluğu olanlar, okula devam edenler ve çalışmaya çeşitli nedenlerle fazla zaman ayıramayacak olanlar açısından olduğu kadar, işverenler açısından da -işgücü maliyetleri, nitelikli işgörenlerden yararlanma, eğitim masraflarından tasarruf vb. nedenlerle- ilgi gören çalışma biçimleri arasında yer almaktadır. Bu çalışma biçimleri özellikle, kadımların iş yaşamına katılımını artırmada bir araç olarak değerlendirilebilir.

Benzer özellikler taşımaları nedeniyle, kısmî süreli çalışma ve iş paylaşımı uygulamalarının yararları aşağıdaki şekilde bir arada değerlendirilebilir (Acar, 1992:75; Uyargil ve Uluhan, 2000:78):

- Bu sistemler, eşlerden biri veya her ikisinin kısmî süreli çalışmak istediği ailelerin durumuna uygun sistemlerdir.
- Bu tür çalışma biçimlerinde işgörenler, özel yaşamlarına daha fazla zaman ayırabilmekte ve yüksek iş tatmini nedeniyle devamsızlık ve işten ayrılmalar en aza inmektedir.
- Bu sistemler, tam gün çalışmak istemeyen ya da çalışamayacak durumda olan yaşlı işgörelere uygundur.
- Bu sistemler, işverenlere, kısmî süreli işgörelerin çalışmalarını günlük iş yükü dalgalanmalarına göre programlama imkânı sağlar.
- Bu uygulamalar, ekonomik zorluk dönemlerinde işten çıkarmaları azaltıcı etkiye sahiptir ve bu yönüyle işsizliği azaltmada bir önlem olarak düşünülebilir.
- Bu uygulamalar, kişisel ihtiyaçları karşılamaya elverişli zaman sağladığından devamsızlıkları azaltır.

- İşletmeler, bu tür çalışma biçimini tercih eden kadınlardan, gençlerden ve yaşlılardan oluşan nitelikli işgücünü çalıştırarak, bu kişilerden en az tam zamanlı işgörenler kadar verimli sonuçlar alabilmektedir.
- Bu sistemler, iş ve iş dışı yaşam arasındaki çatışmaları azaltır.
- Ayrıca iki kişinin aynı işi yapması nedeniyle, bir işgörenin işletme tarafından eğitime gönderilmesi, iş akışının kesintiye uğramasını önlemekte; bu durum da eğitim maliyetlerini düşürücü bir etki yaratmaktadır.

Kısmî süreli çalışma ve iş paylaşımı uygulamalarının sakıncaları ise şunlardır (Acar, 1992:75-76; Uyargil ve Uluhan, 2000:78; Yalınpala, 2002:284; Duxbury, Higgins ve Coghill 2003:20):

- İşgörenlerin daha düşük ücret almalarına ve işyerinde kısa bir süre bulunmaları nedeniyle iş arkadaşlarıyla bağlarının zayıf olmasına neden olabilir.
- İşverenler, bir iş için iki kişi istihdam etmekten kaçınabilirler (ilâve eğitim yükü vb. nedenlerle).
- Ek yararların iki işgören arasında eşit biçimde paylaşılması güçlük doğurabilir ve işverenler bundan kaçınabilirler.
- Özellikle geleneksel kısmî süreli işlerde, ücretler, fırsatlar ve diğer yararlar sınırlıdır. Bu nedenle söz konusu sistemler, nitelikli işgörenler açısından fazla çekici olmayabilir.
- İşletmelerin, bu çalışma biçimlerini, düşük ücretle ve yetersiz sosyal haklarla işgören çalıştırmanın bir yolu olarak görmeleri ve bu doğrultudaki uygulamaları, işgörenleri -ABD’de olduğu gibi- geniş çaplı grevlere yöneltebilir.

D) Sıkıştırılmış İş Haftası

Kısa veya yoğunlaştırılmış iş haftası olarak da adlandırılan “Sıkıştırılmış İş Haftası” denilen bu çalışma düzeninde, günlük çalışma saatleri artırılarak, haftalık çalışma günü sayısı azaltılmaktadır. Bu kapsamda örneğin 40 saatlik haftalık çalışma, günde 10’ar saatten 4 günde tamamlanabilmektedir (Acar, 1992:76; Uyargil ve Uluhan, 2000:77; Cascio, 1992:426). Bu çalışma düzeninde, haftalık çalışma saatlerinde herhangi bir azalma söz konusu olmamakta ve işgören, çalışması gereken süreyi 4 veya 3 günde tamamlamaktadır. Haftanın geri kalan günleri için işletme, kısmî süreli çalışan başka işgörenler kullanarak, işletmeyi daha uzun süre çalıştırılabilmektedir (Tokol, 2001:168). Bu çalışma düzeninin en yaygın kullanım biçimleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Uyargil ve Uluhan, 2000:77):

- Günde 10 saat, haftada 4 gün (4 / 40 plânı);
- Günde 12 saat, haftada 3 gün (3 / 36 plânı);
- Günde 9 saat, haftada 4 gün ve 1 gün (genellikle Cuma günü) 4 saatlik çalışma;

- Günde 9 saat çalışarak 5 ve 4 günlük iş haftalarının dönüşümlü olarak uygulanması (5 / 4-9 plânı);
- Hafta sonu 2 gün, 12'şer saatlik çalışma.

Sıkıştırılmış iş haftası, başta ABD ve Kanada olmak üzere pek çok ülkede uygulama olanağı bulmaktadır. Geleceğin çalışma şekli olarak görülen bu çalışma düzeni, henüz esnek çalışma saatleri kadar yaygınlık kazanamamıştır. Sıkıştırılmış iş haftası düzeninde, işgörenlerin ulaşım giderleri azalmakta ve işgörelere daha fazla boş zaman kalmaktadır. Bu olumlu yönlerine karşın, yoğun çalışma nedeniyle işgörelere aşırı derecede yorulmakta; bu durum iş kazalarını, meslek hastalıklarını artırmakta ve kimi zaman verimliliği düşürebilmektedir (Tokol, 2001:168-169).

Bu çalışma biçiminin yararları daha ayrıntılı bir şekilde aşağıdaki gibi sıralanabilir (Acar, 1992:76-77; Uyargil ve Uluhan, 2000:77; Cascio, 1992:426):

- Özellikle operasyon süresi uzun olan işlere uygundur.
- İşyeri ve donanımdan daha fazla yararlanılmasını sağlar.
- İşe geç kalma, devamsızlık ve işten ayrılmaları azaltır.
- Fazla mesai ihtiyacını azaltır.
- İşgörelere nöbet ve vardiya değişimine ilişkin sorunlarını azaltır.
- Örgütün imajını olumlu yönde etkileyebilir.
- İşgörelere işe gidip gelmelerinden kaynaklanan giderlerini azaltır.
- Verimlilikte artış sağlar.

Sıkıştırılmış iş haftası uygulamasının sakıncaları ise şu şekilde belirtilebilir (Acar, 1992:77; Uyargil ve Uluhan, 2000: 77; Cascio, 1992:426):

- Bu çalışma biçimine yöneltilen en önemli eleştiri, uzun çalışma saatlerinin, yorgunluğu artırması nedeniyle, işgörelere dikkatinin dağılmasına neden olması ve verimliliği düşürebilmesidir. Bu durum aynı zamanda işgörelere sağlığı ve iş güvenliğini de tehdit edebilmektedir;
- Her işe uygun değildir.
- İşgörelere maliyetlerini artırabilir (Örneğin 8 saatten fazla çalışmaya fazla çalışma ücreti verilmesi zorunluluğu varsa).
- Yöneticilerin plânlama ve denetim yükünü artırır.
- Bir veya iki gün eksik çalışma nedeniyle, haftanın tüm işgünlerinde çalışan işletmelerle rekabette ve müşterilere hizmette yeterince başarılı olunamayabilir.
- Sendikaların direnç göstermesine neden olabilir (Sendikaların günde 10 saat çalışmayı 8 saat çalışma hedefinden uzaklaşma olarak değerlendirmesi yüzünden).

E) Vardiyalı Çalışma

Günümüzde geleneksel olarak bilinen iki vardiya veya sekiz saatlik üç vardiya sistemi yerine, kayan esnek vardiya sistemleri uygulanmakta veya çok sayıda kısmî süreli vardiya grupları oluşturularak, bu grupların çalışma süreleri birbiri ardına eklenmek suretiyle, işyerindeki vardiya çalışmasında bir bütünlük sağlanmaktadır. Bu sistemde, vardiyaların değişik uzunlukta belirlenebilmesi, işletmenin günlük normal iş süresinin uzatılmasını sağlamaktadır. Bu nedenle işyerinde üretim kapasitesinde artış olması istendiği taktirde veya vardiyalı işgörenlerin kısmî süreli çalışmak istemeleri halinde, vardiyalı çalışma yararlı olmaktadır. Ayrıca işletmede vardiya sistemi ile çalışma, fazla çalışma ücretlerini ortadan kaldırmaktadır (Tokol, 2001:169).

Taşımacılık, haberleşme, sağlık, güvenlik gibi hizmet işkolları ile petrol rafinerileri, demir çelik, cam, kimya gibi sanayi işletmeleri, sürekli faaliyet göstermeleri gereken ve bu yüzden de vardiyalı çalışma düzenini uygulayan örgütlerdir (Acar, 1992:77).

Bu sistem, işveren açısından, işletmenin sürekli çalışmasına, makine ve tesislerin durmamasına yol açmak gibi üstünlüklere sahip olmakla birlikte; işgörenlerin ulaşımı, posta değişimleri, devamsızlık ve işe gelmeme, yorgunluk gibi sorunları beraberinde getirebilmektedir.

Bazı durumlarda işgörenler, çeşitli nedenlerden dolayı, geleneksel çalışma saatleri dışında çalışmayı tercih edebilirler. Örneğin, bir yandan çalışmak diğer yandan da üniversite eğitimini tamamlamak isteyen bir kişi, gündüzleri eğitim ve öğretimini sürdürürken, vardiya sisteminin bulunduğu bir işletmede 16:00-24:00 saatleri arasında çalışabilir. Bu çalışma biçiminin işgörenler açısından yarattığı sıkıntılar ise; kişilerin bazı durumlarda sağlığını, aile içi ilişkilerini ve sosyal yaşamlarını olumsuz yönde etkilemesi, şeklinde sıralanabilir.

F) Çağrı Üzerine Çalışma

Çağrı üzerine çalışma, önceden yapılan bir hizmet sözleşmesi uyarınca, işgörenin, işveren tarafından çağrıldığında işyerine gelerek çalışmasıdır. Bu modelde, iki farklı uygulamaya gidilebilmektedir. İlk uygulamada, işgören ve işveren önceden çalışılacak süreyi, anlaşarak birlikte belirlemektedirler. Yapılan sözleşmeyle işgören, ne kadar çalışacağını bilmektedir; ancak çalışmanın ne zaman yapılacağı belli değildir. Diğer uygulamada ise, çalışılacak sürenin belirlenmesi tek taraflı olarak işverene bağlıdır. İşveren ne zaman çalışılacağına karar verebileceği gibi ne kadar çalışılacağını da belirlemektedir. Bu uygulamada, işgörenin çalışılan süreyi belirlemede bir işlevi olmamaktadır (Tokol, 2001:156-157).

G) Uzaktan Çalışma (Telework)

Uzaktan çalışma özde bir iş olmayıp; işin yapılış biçimlerinden biridir. Uzaktan çalışma, ücretli işgörenlerin işyeri merkezinden uzakta bir yerde işlerini yapmaları esasına dayanan alternatif bir çalışma biçimidir (Ölçer, 2004:145-146). Bu çalışma biçiminde, işgörenler, iş ile ilgili görevlerinin bir kısmını ya da tamamını, merkez bürodan veya üretim biriminden uzak bir yerde (örneğin kendi bürolarında ya da evlerinde) ve merkezdeki diğer işgörenlerle ya da birimlerle doğrudan kişisel ilişki yerine, teknolojinin sunduğu olanaklardan yararlanarak yerine getirmektedirler (Tokol, 2001:159; Telework Policy, 2005; What is Telework, 2005).

Uzaktan çalışmada, iş, işletme dışında, işgörenin evinde veya komşu büro, uydu büro uygulamalarında olduğu gibi, bir büroda yapılmaktadır. Bu yer ile merkez büro veya üretimin yapıldığı yer arasında elektronik iletişim araçları ile bağlantı kurulmaktadır. Uzaktan çalışmada büroların sınırları bulanık ve geçirengindir. Başka bir deyişle büronun yeri, hatta varlığı ve yokluğu bir tartışma konusudur (Tutar, 2002:18). Uzaktan çalışma on-line veya off-line olarak gerçekleştirilmektedir. İşgören çalışacağı zamanı kendisi belirleyebileceği gibi; iş, işletme tarafından belirlenen bir program çerçevesinde de yapılabilir (Tokol, 2001:159).

Uzaktan çalışma biçiminin başarılı olabilmesi için, yönetimin, işgören için gerekli teknolojik donanımı sağlaması, karşılıklı yükümlülük ve beklentileri (çalışılacak günler, saatler, uzaktan çalışma yeri, çalışma ile ilgili hedefler ve beklenen sonuçlar vb.), güvenlik ve sağlık konusundaki sorumlulukları açıkça ortaya koyması ve ücret politikalarını sağlam temellere oturtması gerekir (Uyargil ve Uluhan, 2000:80; *Potential Advantages And Disadvantages-For Teleworkers*, 2005). Benzer şekilde, uzaktan çalışmayı tercih eden işgörenlerin de bu işe başlamadan önce, bazı kişisel özelliklerini gözden geçirerek, bu tür bir çalışma biçimine uygun olup olmadıklarına karar vermeleri yararlı olabilir. Uzaktan çalışacak işgörenlerde, öncelikle evde ya da merkez işyeri dışında bir yerde çalışma isteğinin, bağımsız, plânlı ve disiplinli çalışabilme ve kendi kendini güdüleyebilme yeteneğinin olması, aranan koşullar arasında sayılabilir (Uyargil ve Uluhan, 2000:80).

Bu çalışma düzeni, bilgisayar, bankacılık, sigortacılık, basın yayın, haberleşme, ticaret, eğitim, büro hizmetleri gibi birçok alanda kullanılmaktadır (Tokol, 2001:160). Alverson (1998:21), işgücünün yaklaşık %10'unun uzaktan çalışanlardan oluştuğunu ve dünya çapında 2 milyon işletmenin bir tür uzaktan çalışma şeklini uyguladığını belirtmektedir. ABD'de uzaktan çalışanların 1980'lerin sonundaki sayısı yaklaşık bir milyon iken, 1990 yılında dört milyona, 1995 yılında sekiz milyon dört yüz bine, 1996 yılında dokuz milyon üç yüz bine, 1997 yılında ise on bir milyona ulaşmıştır (Bozkurt, 2003:4; Tutar, 2002:18; Alverson, 1998:21). Günümüzde ise, ABD'de 30 milyon kişi, bilgisayar, internet, faks vb. teknolojileri kullanarak işlerini kısmen evlerinde yapmaktadırlar (Güloğlu). Avustralya'da, 1995 yılında işgücünün %4'ünün uzaktan – evde- çalıştığı tahmin edilmektedir. Kanada'da yapılan bir çalışmada, 1991 yılı

itibariyle ülkede 600.000 kişinin uzaktan çalışma biçimine göre çalıştıkları belirlenmiştir. Bu rakam 1997 yılında 1.000.000 uzaktan çalışana ulaşmıştır (Canadian Studies On Telework, 2005). 1998 yılında yine Kanada’da yapılan bir çalışmada (Canadian Studies On Telework, 2005);

- Kanadalı işgörenlerin %55’i, uzaktan çalışmayı istemektedir.
- %50’si, işlerin bir parça da olsa uzaktan çalışmaya uygun olmasını arzu etmektedir.
- %43’ü, başka bir işveren uzaktan çalışmaya olanak sağlayan eşit bir iş önerdiğinde, işlerinden ayrılacaklarını belirtmiştir.

Nortel’in 80.000 işgöreninin hemen hemen %25’i uzaktan çalışmaktadır. Bunların 14.446’sı kısmî süreli, 5.153’ü ise tam zamanlı uzaktan çalışan olup %40’ı Kanada’da, geriye kalanlar ABD ve Avrupa’dadır (Canadian Studies On Telework, 2005). Ayrıca IBM Kanada’da, yaklaşık 2.300 işgören tam zamanlı olarak uzaktan çalışmaktadır. Bu rakam her yıl %5 artmaktadır (Canadian Studies On Telework, 2005).

Uzaktan çalışanların temel özelliklerine ilişkin bir değerlendirme yapabilmek için, IT&T’nin 1997 yılındaki araştırmasının sonuçlarından yararlanılabilir. Buna göre (Bozkurt, 2003:4):

- Uzaktan çalışanların %54’ü erkek olmasına karşılık, %46’sı kadındır.
- Uzaktan çalışanların %94’ü ileri teknoloji kullanmaktadır.
- Uzaktan çalışanların %51’i kendilerini “organize profesyonel”, %44’ü de “bağımsız düşünen” olarak tanımlamaktadır.

Ülkelere göre değişmekle birlikte, işgörenlerin çalışmalarını yaptıkları yerler dikkate alınarak uzaktan çalışma biçimleri aşağıdaki şekilde incelenebilir (Ölçer, 2004:146-147):

a) Evde Çalışma

Evde çalışma, işgörenlerin kendi evlerinde çalıştıkları ve düzenli bir ücret aldıkları çalışma biçimidir (Ölçer, 2004:146). Başka bir deyişle evde çalışma, belirli bir işyeri yerine işgörenlerin işlerini kendi evlerinden yürütmeleridir. Bu çalışma biçiminin en önemli özelliği, işgörenlerin bir işyeri ya da işverene bağlı olması ve düzenli bir şekilde evde çalışma zorunluluğudur. Bu tarz çalışanlar, malzeme almak ya da toplantılar için nadiren işyerine giden ve çalışma günlerinin çoğunu evde geçiren “tam zamanlı evde çalışanlar” ile haftada iki ya da üç gün evde çalışan “yarı zamanlı evde çalışanlar” olmak üzere iki ana gruba ayrılır (Naktiyok ve İşcan, 2003:55).

Evde çalışma, sanayi devriminden sonra görülmeye başlanan eski model bir çalışma olarak bilinmekle birlikte, günümüzde ekonominin yaşamsal ve büyüyen bir parçasını oluşturmaktadır (Kümbetoğlu, 2000:257). Bu çalışma biçimi; giyim, deri, dokuma, halı gibi geleneksel işler yanında tüm sektörlerde kullanılmaktadır. ABD’de

montaj türü evde çalışma yaygın iken; Almanya’da evde çalışma, demir, metal, elektronik, optik, kâğıt, kimya gibi farklı alanlarda kullanılmaktadır. Japonya’da radyo ve televizyon parçalarının lehimlenmesi evlerde yapılmaktadır. Hizmet sektöründe yaygınlaşan evde çalışmanın önemli bölümü büro işlerine yöneliktir (Tokol, 2001:159).

Evde çalışmada, her ne kadar işgörenlerin evleri aynı zamanda işyerleri de olsa, yapılan araştırmalara göre, evlerinde özel bir odayı çalışma yeri olarak seçtikleri, ona göre düzenledikleri ve böylece kendilerini evin rahat ortamından ayırmak istedikleri saptanmıştır. Hall ve Richter’e göre bu ayrı çalışma ortamı, işgörenlerin işlerine daha fazla yoğunlaşabilmesine yardımcı olmaktadır (Ölçer, 2004:146). Evde çalışma, çalışma saatlerinin esnekleştirilmesi yönündeki değişikliklere de uygun düşmektedir. Günümüzde önemli olan “iş yapmak”tır; bunun nerede yapıldığının artık herhangi bir önemi kalmamıştır (Tutar, 2002:18). Bu çalışma biçimi ile özellikle çeşitli nedenlerle ev dışında çalışma fırsatı olmayan kişilere gelir sağlama imkânı verilmekte ve böylelikle bu kişilerin işgücüne katılmaları sağlanabilmektedir (Ölçer, 2004:146). ABD’de, 1994’ten 1996’ya kadar evde çalışmayı teşvik eden işletmelerin sayısında %40 artış olduğu, 1997 sonlarında 10 milyonun üzerinde Amerikalının evde çalıştığı ve 500 büyük işletmenin yaklaşık %70’inin evde çalışanları istihdam ettiği ortaya çıkmıştır (Naktiyok ve İşcan, 2003:55). 2001 yılı itibarıyla 25 milyon Amerikalı çalışanın, ayda en az bir kez; 19.8 milyonunun ise haftada en az bir kez evde çalıştığı görülmektedir (Employment Policy Foundation, 2004:1). 5000 Kanadalıyla yapılan bir araştırma, Kanadalıların %11’inin evde çalıştığı, %40’ının ise zamanlarının bir kısmında mutlaka evde çalıştıklarını göstermektedir. Yine aynı araştırmaya göre, evde çalışanların %34’ü haftada 5 saatten daha az, %31’i ise haftada 20 saatin üzerinde evde çalışmaktadır.

Naktiyok ve İşcan (2003:69-70) tarafından bilgi işçileri üzerinde yapılan bir araştırmada, cinsiyet, medeni durum, gelir, küçük çocuğu olma ve ev-işyeri uzaklığı gibi bireysel ve ev niteliğine ilişkin sürükleyicilerin, işgörenlerin evde çalışmaya ilişkin tutumlarını etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca verimlilik ve tatmin düzeyleri düşük olan ve iş ortamında üstleriyle iyi ilişki geliştiremeyen işgörenlerinde evde çalışmayı daha fazla istedikleri görülmüştür.

Karmaşık iş yaşamında, verimliliği mümkün olduğunca artırmak önemlidir. İngiltere’de yapılan bir araştırma, geleneksel bürolardaki 40 saatlik çalışmanın, evde 25 saatlik çalışmaya eşit olduğunu ve evde çalışmada verimliliğin %60 daha yüksek olduğunu saptamıştır. Fransa’da yapılan bir araştırmada ise, evde çalışmanın, kira, ısıtma, aydınlatma ve sigorta primleri gibi harcamalarda %15 oranında bir tasarruf sağladığı görülmektedir (Tutar, 2002:18-20). Bu katkılarının yanı sıra, bu çalışma biçimine yöneltilen en önemli eleştirilerden biri, yukarıda sayılan kira, ısıtma, aydınlatma vb. giderlerin gerçekte evde çalışanlarla paylaşılması ve bu durumun çalışanların aleyhine olmasıdır. Ayrıca bu paylaşım, kimi zaman makinelerin bakımını da kapsamaktadır. Evde çalışanlar, çalışma ortamında olması zorunlu olan işgören

sağlığı ve iş güvenliği tedbirleri olmaksızın çalıştıklarından dolayı sağlıkları da tehlike altına girebilmektedir (Kümbetoğlu, 2000:257).

b) Uydu Bürolar

Uzaktan çalışmanın diğer bir biçimi uydu bürolardır. Bu bürolar, hem merkez işyerinden hem de işgörenlerin evlerinden ayrı bir yerde kurulan, bilgisayar sistemiyle tek bir işletmeye bağlı olan ve o işletmenin aynı bölgedeki işgörenleri tarafından kullanılan çalışma yerleridir. Bu bürolar, işletme merkezinden uzak, ancak işgörenlerin evlerine yakın ve müşteri hizmetleri için uygun olan bir bölgede kurulur. Uydu bürolar, merkez işyerinin bir yan bürosu olarak çalışmakta; böylece geleneksel bürolardaki örgüt kültürünün bir ölçüde devamlılığını sağlamakta ve merkezde çalışanların iş yükünü hafifletmektedir (Ölçer, 2004:147).

c) Uzaktan Çalışma Merkezleri

Uzaktan çalışma merkezleri, uydu bürolardan farklı olarak, sadece bir işletmeye değil, birden çok işletmeye bağlı olan ve dolayısıyla farklı işletmelerin işgörenleri tarafından ortak olarak kullanılan çalışma merkezleridir. Bu merkezlerde, buralara yakın yerlerde oturan işgörenler çalışmaktadır. Öte yandan uzaktan çalışma merkezlerinin ekonomik olarak uygulanabilirliği ve bilgi güvenliği tartışma konusudur. İşletmeler, ek çalışma alanları için masrafa girmekten kaçınmakla birlikte, rakipleriyle aynı ortamda bilgi paylaşımı konusunda da endişe duyabilmektedir (Ölçer, 2004:147).

d) Gezici Çalışma

Gezici çalışmada, uzakta çalışan işgörenlerin işlerini yürüttükleri belirli bir büro söz konusu değildir. Bu çalışma biçimi, genellikle seyahat etmeyi gerekli kılan pazarlama, temsilcilik, bakım ve tamir gibi işlerde çalışanlar için geçerlidir. Gezici çalışma uygulamalarında, işgörenler çoğunlukla yoldadırlar; arabadan, otelden, evlerinden, müşterinin iş yerinden ve buldukları her yerden iletişim teknolojileri yoluyla merkez işyeriyle bağlantı kurarlar. Bu çalışma biçiminde işgörenler, müşterilerine daha fazla zaman ayırarak hizmet sunabilmekte ve sahip oldukları yetenekleri yalnızca evde değil, gezici olarak her yerde kullanabilmektedirler (Ölçer, 2004:147).

Yukarıda sıralanan uzaktan çalışma uygulamalarının yararları, toplu olarak aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Tutar, 2002:18-19; Acar, 1992:79-80; Crandall ve Wallace 1997:28; Royal Bank of Canada Survey, 2002; Potential Advantages And Disadvantages-For Teleworkers, 2005):

- Verimliliği artırması;
- İşgörelere daha fazla zaman ve yer esnekliği sağlaması;
- Kadınların işgücü devrini azaltması;
- Engelli kişilerin çalışmalarını kolaylaştırması;
- İşverenlerin özellikle nitelikli işgörenlerini elde tutmalarına olanak sağlaması;

- Ulaşımına harcanan para ve zamanı azaltması;
- İşgörenlere, müşterileriyle, çalışma arkadaşlarıyla, aile ve arkadaşlarıyla daha etkin iletişim olanağı sunması;
- Aynı zamanda, doküman ve resimlerin, grafiklerin vb. paylaşımını olanaklı kılması, evrak yönetiminin etkinliğini artırması ve örgüt işgörenlerine herhangi bir konuda tartışma ve bilgilerini paylaşma olanağı sağlaması;
- Zamandan ve mekândan bağımsız olarak çalışma fırsatı yarattığı için, bürokratik kuralların ve iletişimin önündeki engelleri ortadan kaldırması.

Bank of Canada'da (1998), uzaktan çalışan 100 banka çalışanının yaptıkları değerlendirmelere göre, bu çalışma şekli başarılı sonuçlar getirmektedir. Katılımcıların %94'ü, uzaktan çalışmayı, bankada çalışmanın "önemli bir faydası" olarak görmektedir. %83'üne göre bu şekilde çalışıldığında, üretkenlik artmakta ve stres azalmaktadır. İlgili banka, uzaktan çalışanları iki katına çıkarmayı planlamaktadır. Nortel'de de verimlilikte %24'lük, memnuniyette %10'luk artış olmuştur. İşletmede işgören devir oranında %24'lük azalma gerçekleşirken, binalar konusunda 15 milyon \$'lık bir tasarruf sağlandığı görülmüştür. IBM Canada'da ise, verimlilikte %50'nin üzerinde bir artış olduğu, 1990'lardan bu yana ofis alanları ile ilgili olarak 35 milyon \$'ın üzerinde tasarruf sağlandığı; tarihinde ilk kez işletmede, aynı anda hem verimlilik hem müşteri tatmini hem de işgören tatmininde bir artış olduğu ifade edilmektedir (Canadian Studies On Telework, 2005).

Uzaktan çalışmanın sakıncaları ise aşağıdaki gibi açıklanabilir (Acar, 1992:80; Uygur ve Uluhan, 2000:80; Naktiyok ve İşcan, 2003:56):

- Araştırmalar, uzaktan çalışmayı seçenlerin en büyük sorunlarının, aşırı iş yükü getirmesi ve işleriyle özel yaşamlarının birbirine karışması olduğunu göstermektedir. Ayrıca işletme tarafından kendilerine yeterli donanımın verilmemesi, iş ortamından uzak olmak, terfi edememe korkusu, yasal düzenleme ve güvencelerin yetersizliği dolayısıyla ücret ve sosyal hakların yetersiz kalması da, işgörenlerin yaşadığı sorunlar arasındadır.
- Yasal düzenleme ve güvencelerin yetersizliği, uzaktan çalışanlara hak ve yararlar açısından zarar verebilmektedir.
- Denetim gücü dolayısıyla, bazı işlerde ürün veya işin kalite ve miktarı istenen düzeyde olmayabilmektedir.
- Uzaktan çalışmanın işletmeler açısından yarattığı sorunlar ise; teknolojik alt yapıyı kurmanın ve uzaktan çalışanlara gerekli donanımı sağlamanın maliyeti, bakım maliyetlerinin yükselmesi ve ekip çalışmasının zayıflaması, uzaktan gözetimin güçlükleri ve gizlilik sorunlarıdır. Ayrıca bu çalışma sistemleri, dayanışmadan ziyade özerkliği teşvik ettiği için, örgütsel bağlılığı ve örgüt kültürünü öğrenme ve benimseme kabiliyetini azaltabilir.

H) Geçici İş İlişkisi

Geçici iş ilişkisinde, hizmet sözleşmesi ile bir işverene bağlı olarak çalışan işgören, başka bir işverenin emrine verilmekte ve iş görme borcunu onun yanında gerçekleştirmektedir. İşveren, hizmet sözleşmesine göre istihdam ettiği işgöreni geçici bir süre çalıştırmak üzere başka bir işverene verdiği zaman, hizmet sözleşmesi sona ermemekte; işgörenin geçici olarak emrinde çalışacağı işveren ile arasında bir hizmet sözleşmesinin yapılması söz konusu olmamaktadır. İlk işveren, işgörenden işin görülmesini talep hakkını geçici süre ile ve işgörenin rızası ile ikinci işverene devretmiş bulunmaktadır. İşgören, ödünç alan işverene karşı iş görme borcunu yerine getirmek ve onun talimatlarına uymak zorundadır. Ücret ödeme borcu ise, ödünç veren işverene ait bulunmaktadır. Bu çalışma düzeni daha çok imalat sektöründe uygulama alanı bulmuştur (Tokol, 2001:160). Avrupa’da yapılan son araştırmalara göre 2010 yılına kadar yalnızca geçici iş ilişkisi ile 4 milyon insana yeni iş yaratılması beklenmektedir (Karakoyunlu, 2003).

II) TÜRKİYE’DE ESNEK ÇALIŞMA UYGULAMALARINA YÖNELİK YASAL ALT YAPI: 4857 SAYILI İŞ KANUNU

Türkiye’de, yukarıda sayılan esnek çalışma uygulamalarından biri olan kısmî süreli çalışma, diğer ülkelere oranla daha düşük olmakla birlikte, diğer uygulamalarda da artma eğilimi söz konusudur (Tarcan, 2000:3). Türkiye’de, 1990 yılında kısmî süreli çalışanların toplam istihdam içerisindeki oranı %9.2 iken, bu oran 1997 yılında %5.7’ye gerilemiş, 2000 yılında ise %9’a yükselmiştir (Yalın, 2005:311).

Bugüne dek, esneklik yaklaşımlarının önemli parametreleri olarak, birçok Avrupa ülkesinin iş mevzuatında tanımlanan ve düzenlenen yukarıdaki esnek çalışma türleri ülkemizde de uygulanmasına karşın, yasal anlamda düzenlenmiş değildir. Bu amaçla, iş sözleşmelerine ilâve olarak, zaten değişik şekillerde de olsa uygulamada var olan dört esnek çalışma biçiminin yasa kapsamına alındığı görülmektedir. Bunlar; *kısmî süreli çalışma*, *çağrı üzerine çalışma*, *geçici iş ilişkisi* ve *sıkıştırılmış iş haftası uygulamasıdır* (İş Kanunu, 2003:Madde 9-13-14; Gümüş, 2003-2004:62). Aşağıda bu düzenlemeler ile ilgili bilgiler verilmektedir.

A) 4857 Sayılı İş Kanunu Ve Kısmî Süreli Çalışma

4857 Sayılı İş Kanunu’nun 13. maddesinden hareketle, kısmî süreli çalışma şu şekilde tanımlanabilir: “*İşgörenin normal haftalık çalışma süresinin, tam süreli iş sözleşmesiyle çalışan emsal işgörene göre önemli ölçüde daha az belirlenmesi durumuna*” kısmî süreli çalışma, bu kapsamda yapılan sözleşmeye de kısmî süreli iş sözleşmesi denir. Burada sözü geçen emsal işgören, aynı veya benzeri işte “tam süreli” çalıştırılan işgörendir. İşyerinde böyle bir işgören bulunmadığı takdirde, o işkolunda aynı veya benzer işi üstlenen tam süreli çalışan işgörene bakılır. Bu kanun

çerçevesinde, kısmî süreli çalışmaya getirilen düzenlemeler ise, aşağıdaki gibi sıralanabilir (İş Kanunu Madde 13; Madde 5):

- Kısmî süreli iş sözleşmesi ile çalıştırılan işgören, ayırımı haklı kılan bir neden olmadıkça, salt iş sözleşmesinin kısmî süreli olmasından dolayı tam süreli emsal işgörene göre farklı işleme tâbi tutulamaz.
- Kısmî süreli çalışan işgörenin ücret ve paraya ilişkin bölünebilir menfaatleri, tam süreli emsal işgörene göre, çalıştığı süreye orantılı olarak ödenir.
- İşyerinde çalışan işgörenlerin, niteliklerine uygun açık yer bulunduğu, kısmî süreli tam süreli veya tam süreli kısmî süreliye geçirilme istekleri işverence dikkate alınır ve boş yerler zamanında duyurulur.

Buradan hareketle, ülkemizdeki kısmî süreli çalışma uygulamalarının, yeni düzenlemeler yardımıyla mevzuata uygun yasal bir zemine oturtulmaya çalışıldığı görülmektedir. İlgili maddelerden de anlaşılabilir gibi; bu düzenleme, bir yandan kısmî süreli çalışanların haklarını güvence altına almaya çalışırken, diğer yandan da işverenlere bu tür çalışma biçiminin getirilerinden yararlanma olanağı vermektedir.

Ancak, yukarıda belirtilen hükümlerin kısmî süreli çalışmaya ilişkin bazı sorunların çözümüne yanıt vermesi açısından, toplumun bazı kesimlerinde kuşku bulmaktadır (Temir, 2004). Örneğin, emsal işgören kavramı, ihbar süresi, kıdem tazminatı gibi konular ile; kısmî süreli çalışan bir işçinin, yasal asgari ücretten nasıl yararlanacağı, yıllık izin ücretinin nasıl olacağı, fazla mesai süresinin haftalık 45 saate göre mi yoksa karşılıklı hizmet akdi ile kararlaştırılan süreyi aşp aşmamasına göre mi belirleneceği, hafta tatili haklarından yararlanıp yararlanamayacağı, yararlanabileceyse bunun nasıl gerçekleştirileceği gibi konularda belirsizlikler yaşanmaktadır (Şen, 2004; Işıklı, 2005:67; Özveri, 2006). Benzer şekilde, birkaç işyerinde kısmî süreli çalışmalar yapan bir işçinin, iş yasasındaki haklardan hangi ölçülerde yararlanabileceği de sorun oluşturmaktadır (Özveri, 2006).

Öncelikle, işletmelerde hangi çalışma sürelerinin kısmî süreli iş sözleşmesi kapsamına alınabileceği konusunun açıklığa kavuşturulmasında yarar vardır. Bu çerçevede, bir işletmede tam süreli iş sözleşmesi haftalık 45 saat olarak ön görülmüşse, bu durumda kısmî süreli çalışma, 45 saatlik süreden 3-4 saat daha az çalışma şeklinde değil, bu sürenin üçte ikisinden daha az bir miktar olarak değerlendirilmelidir. Çalışma süresinin iş sözleşmesi ile daha başlangıçtan itibaren belirlenmiş olması, kısmî süreli iş sözleşmesinin bir diğer ayırt edici özelliğidir. Bu nedenle kısmî çalışmanın; sonradan ortaya çıkan durumlar yüzünden, iş süresinin zorunlu olarak, yani tarafların iradesi dışında kısaltılmasına dayanan kısa çalışmadan ayırt edilmesi gerekir (Şafak, 2006). Ayrıca emsal işçi kavramının madde metnine alınması, uygulamada belirsizliklere neden olmakta ve pek çok soruyu gündeme taşımaktadır. Aynı -ya da benzer- işin yapıldığı pek çok işyeri arasından şartlara en uygun olanı nasıl belirlenecektir? Bu belirlemede işletmelerin işçi sayıları, üretim kapasiteleri, teknolojik yapıları vb. hangi ölçülerde öncelikli ve etkili olacaktır? Yargı organınca yapılacak olan belirleme ne ölçüde nesnel ve anlamlı olacaktır?(Şafak, 2006)

Bir başka eleştiri konusu ise, işçi ve işveren kesimlerince sosyal yardımlara yönelik olarak kazanılan haklarla ilgili bir belirsizliğin olduğu yönündedir. Sözelimi; işyerinde kısmî süreli iş sözleşmesiyle çalışan işçinin yaptığı işi ya da buna benzer bir işi yapan başka işçi yoksa, bu durumda kısmî süreli işçiye, işverenin işyerinde uygulanan herhangi bir sosyal yardım ödemesini, çalıştığı süreyle orantılı olsa da, uygulama yükümlülüğünden söz etmek olası görünmemektedir. Öte yandan, kısmî süreli çalışan işçinin de kendi işyerinde olmayan bir sosyal yardım ödeneğinin, emsal işçinin çalıştığı işyerinde var olduğunu ileri sürerek talep edebileceği de akla gelmektedir. Bu noktada, maddede öngörülen tam ve kısmî süreli sözleşmelerle çalışanların farklı işleme tabi tutulamayacağı hükmünün işlerliği açısından, ilişkilendirmenin, işçinin çalıştığı işyeri ile değil de “emsal işçi” ile yapılmasının çelişkilere yol açabileceği söylenebilir (Şafak, 2006).

Kısmî süreli çalışanların işletmelerindeki bölünebilir sosyal haklardan yararlanabilmeleri açısından ise şu açıklamalar yol gösterici olabilir:

▪ Örneğin bir işyerinde kısmî süreli iş sözleşmesi ile çalıştırılan bir işçi, işyerinde haftanın üç iş günü iş görmeyi üstlendiğinde, bu çalışma düzeni itibariyle hafta tatili ücretine hak kazanamayacağı gibi; öğleden sonra çalışmaya başlayan işçinin, işverenin sabahları işe başlamak üzere tahsis ettiği servis aracından veya öğle yemeğinden yararlanması da mümkün değildir (Temir, 2004).

▪ Kısmî süreli iş sözleşmesine göre çalışan işçi, bölünebilir haklardan, çalıştığı süre ile orantılı olarak yararlanabilecektir. Örneğin, her yıl verilen yakacak yardımından haftalık çalışma süresi 45 saat olan tam süreli çalışan işçi yılda 90 YTL yakacak yardımı alıyorsa, haftada 15 saat kısmî süreli çalışan işçiye aynı yardım 30 YTL olarak ödenecektir. Buna karşılık bölünmeyen bir haktan yararlanma koşulları bulunduğu, her iki türdeki sözleşmeler arasında bir farklılık söz konusu olmayacaktır. Örneğin, belirsiz süreli ve kısmî süreli iş sözleşmelerinde bildirim süresi, tam süreliден farklı olamaz (Temir, 2004).

▪ 4857 sayılı Kanununun 46. maddesine göre işçilere yedi günlük bir zaman dilimi içinde en az 24 saat hafta tatili verileceği belirtilmiştir. Kanununun 13. maddesinde de “kısmî süreli çalışan işgörenin ücret ve paraya ilişkin bölünebilir menfaatleri, tam süreli emsal işgörene göre çalıştığı süreye orantılı olarak ödenir”, hükmü yer almaktadır. Bunlarında dışında, Kanunda bir işçinin hafta tatiline hak kazanabilmesi için, haftada 45 saatlik çalışmayı tamamlaması gerektiğine ilişkin açık bir hüküm bulunmamaktadır. Bu düzenlemeler doğrultusunda, haftanın yedi günü her gün bir saat çalışan işçi, hafta tatiline hak kazanır. Ancak hafta tatili ücreti hafta tatilinde de çalıştığı için 2 saatlik ücret olarak ödenir. Eğer işçi haftanın altı günü çalışıyor ve yedinci gün çalışmıyor ise, yedinci günün ücreti bir saat olarak işçiye herhangi bir iş karşılığı olmaksızın ödenir. Öte yandan, kısmî süreli çalışan işçiler, haftanın beş ve daha az günlerinde çalışıyorlarsa hafta tatiline hak kazanamayacaklardır (Temir, 2004).

Bu konu ile ilgili olarak, 4857 sayılı kanun uygulamaları ile 506 sayılı kanun uygulamalarını da birbirine karıştırmamak gerekmektedir. 506 sayılı Kanunda esnek çalışma düzenlenmemiştir. SSK, işçilerin ay içindeki kısmî çalışmalarını toplayarak ve günlük ortalama çalışma süresi kabul edilen 7.5 saate bölerek günlük kazançları tespit etmektedir. SSK bu uygulamayı Yargıtay kararları doğrultusunda yapmaktadır (Temir, 2004).

B) 4857 Sayılı İş Kanunu ve Çağrı Üzerine Çalışma

İlgili Kanununun 14. maddesine göre, yazılı sözleşme ile işgörenin yapmayı üstlendiği işle ilgili olarak kendisine ihtiyaç duyulması halinde, iş görme ediminin yerine getirileceğinin kararlaştırıldığı iş ilişkisine, “çağrı üzerine çalışma” denilmektedir. Çağrı üzerine çalışma da kanun uyarınca, kısmî süreli iş sözleşmesi kapsamında ele alınmaktadır. Bu kanun çerçevesinde kısmî süreli çalışmaya getirilen düzenlemeler aşağıdaki şekilde sıralanabilir (4857 sayılı İş Kanunu Madde 14):

- Hafta, ay veya yıl gibi bir zaman dilimi içinde işgörenin ne kadar süreyle çalışacağını taraflar belirlemedikleri takdirde, haftalık çalışma süresi yirmi saat olarak kararlaştırılmış sayılır. Çağrı üzerine çalıştırılmak için belirlenen sürede, işgören çalıştırılsın veya çalıştırılmasın, ücrete hak kazanır.
- İşgörenden iş görme borcunu yerine getirmesini çağrı yoluyla talep hakkına sahip olan işveren, bu çağrıyı, aksi kararlaştırılmadıkça, işgörenin çalışacağı zamandan en az dört gün önce yapmak zorundadır. Süreye uygun çağrı üzerine işgören, iş görme edimini yerine getirmekle yükümlüdür.
- Sözleşmede günlük çalışma süresi kararlaştırılmamış ise, işveren her çağrıda işgöreni günde en az dört saat üst üste çalıştırmak zorundadır.
- İşveren, esaslı sebepler olmadıkça, tam süreli çalışan işgören karşısında kısmî süreli çalışan işgörene, dolayısıyla çağrı üzerine çalışan işgörene farklı işlem yapamaz.

Görüldüğü gibi Kanuna göre, bu tip bir sözleşmede, yalnızca işçinin yapmayı üstlendiği iş belirlenmektedir. Ayrıca işçinin işe ne zaman çağrılacağını belirleme yetkisi, tek taraflı olarak işverene aittir. Taraflar, ancak bir hafta veya yıl gibi bir zaman dilimi içinde işçinin ne kadar çalışacağını belirleyebilirler. Eğer belirlememişlerse çalışma süresi haftada yirmi saat olarak kararlaştırılmış sayılır; bu süre asgari süre değildir. Çağrı üzerine çalışmalarda, işçi haftanın altı günü çalıştırılıyorsa, çalıştığı süre ile orantılı olacak şekilde hafta tatili ücretine hak kazanır. Örneğin, işçi günde 4 saat çalıştırılıyorsa, hafta tatili ücreti bir iş karşılığı olmaksızın dört saat üzerinden ödenir. İşçi hafta tatilinde de çalışıyor ise, ücreti sekiz saat üzerinden ödenecektir. Çağrı üzerine çalışmalarda, işçi, işveren tarafından çağrılmamış ise, kendisine gerekli ödeme yapılır; ancak hafta tatili ücretinden yararlanamaz.

Diğer yandan, çağrı üzerine çalışmalarda ve kısmî süreli çalışmalarda işçinin çalıştığı gün ulusal bayram ve genel tatil günlerine rastlarsa ve bu günlerde de işçi işyerinde çalışırsa; işçiye, iş sözleşmesine göre hak etmiş olduğu ücreti bir kat fazlasıyla ödenir. İşçinin iş sözleşmesinde ulusal bayram ve genel tatil günlerinde çalışılıp çalışılmayacağı belirtilmemişse, işçi de sonradan bununla ilgili bir onay vermemişse, işçi bugünlerde çalışmayabilir. Ancak çalışmadığı günler için işçiye ödeme yapılır. Görüldüğü gibi, esnek çalışma düzeninde de, tam süreli çalışmada olduğu gibi, koşulların gerçekleşmesi durumunda, işçi herhangi bir çalışma karşılığı olmaksızın ücrete hak kazanabilmektedir (Temir, 2004).

Öte yandan bu tip çalışmada, işçinin, ne zaman işe çağrılacağını bilmeden haftalarca belirsizlik içinde beklemek durumuna düşmesi olasıdır. Kanun, işverenin işçiyi, aksi kararlaştırılmadıkça, işe en az dört gün önceden çağırmasını şart koşturmuştur. Bu durumda da işçi, her an, fakat bilinmeyen bir zamanda, işe çağrılma beklentisi içinde belirsizliğe mahkum edilmiş olacaktır. Bütün bunların sonucunda, işçinin, özel yaşamıyla ilgili yönlerinden soyutlanmış ve sürekli olarak işe çağrılmaya hazır durumda olan bir ekonomik varlık konumuna indirgenmesi kaçınılmaz olabilir (Işıklı, 2005:68).

C) 4857 Sayılı İş Kanunu ve Geçici İş İlişkisi

İlgili Kanunun 2. maddesine 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 işgörenlerini sadece bu işyerinde aldığı işte çalıştıran diğer işveren ile iş aldığı işveren arasında kurulan ilişkiye “*asıl işveren-alt işveren ilişkisi*” denir. Ayrıca 7. maddeye göre işveren, devir sırasında yazılı rızasını almak suretiyle bir işgöreni; holding bünyesi içinde veya aynı şirketler topluluğuna bağlı başka bir işyerinde veya yapmakta olduğu işe benzer işlerde çalıştırılması koşuluyla başka bir işverene iş görme edimini yerine getirmek üzere geçici olarak devredebilir. Bu durumda geçici iş ilişkisi ortaya çıkmaktadır. Bu halde iş sözleşmesi devam etmekle beraber; işgören, bu sözleşmeye göre, üstlendiği işin görülmesini, iş sözleşmesine geçici iş ilişkisi kurulan işverene karşı yerine getirmekle yükümlü olur. Geçici iş ilişkisine getirilen düzenlemeler ise şu şekilde sıralanabilir (İş Kanunu Madde 2; Madde 7):

- Asıl işveren-alt işveren ilişkisinde, asıl işveren, alt işverenin işgörenlerine karşı o işyeri ile ilgili olarak, bu Kanundan, iş sözleşmesinden veya alt işverenin taraf olduğu toplu iş sözleşmesinden doğan yükümlülüklerinden alt işveren ile birlikte sorumludur.
- Asıl işverenin işgörenlerinin alt işveren tarafından işe alınarak çalıştırılmaya devam ettirilmesi suretiyle hakları kısıtlanamaz veya daha önce o işyerinde

çalıştırılan kimse ile alt işveren ilişkisi kurulamaz. Aksi halde ve genel olarak asıl işveren-alt işveren ilişkisinin muvazaalı işleme dayandığı kabul edilerek, alt işverenin işgörenleri başlangıçtan itibaren asıl işverenin işgöreni sayılarak işlem görürler.

- İşletmenin ve işin gereği ile teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektiren işler dışında, asıl iş bölünerek alt işverenlere verilemez.
- Geçici iş ilişkisi kurulan işveren, işgörene talimat verme hakkına sahip olup, işgörene sağlık ve güvenlik risklerine karşı gerekli eğitimi vermekle yükümlüdür.
- Geçici iş ilişkisi altı ayı geçmemek üzere yazılı olarak yapılır; gerektiğinde en fazla iki defa yenilenebilir.
- Geçici iş ilişkisinde işverenin ücreti ödeme yükümlülüğü devam eder. Geçici iş ilişkisi kurulan işveren, işgörenin kendisinde çalıştığı sürede ödenmeyen ücretinden, işgöreni gözetme borcundan ve sosyal sigorta primlerinden asıl işveren ile birlikte sorumludur.
- İşgören, işyerine ve işe ilişkin olup kusuru ile sebep olduğu zarardan geçici iş ilişkisi kurulan işverene karşı sorumludur. İşgörenin geçici sözleşmesinden aksi anlaşılmıyorsa, işgörenin diğer hak ve yükümlülüklerine ilişkin olarak bu Kanundaki düzenlemeler, geçici iş ilişkisi kurulan işverenle olan ilişkisine de uygulanır.
- İşgöreni geçici olarak devralan işveren, grev ve lokavt aşamasına gelen bir toplu iş uyuşmazlığının tarafı ise; işgören grev ve lokavtın uygulanması sırasında çalıştırılmaz. Ancak, 2822 sayılı Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanunu'nun 39 uncu maddesi hükümleri saklıdır. İşveren, işgörenini grev ve lokavt süresince kendi işyerinde çalıştırmak zorundadır.
- Toplu işçi çıkarmaya gidilen işyerlerinde, çıkarma tarihinden itibaren altı ay içinde, toplu işgören çıkarmanın konusu olan işlerde geçici iş ilişkisi gerçekleştirilemez.

Görüldüğü gibi, söz konusu düzenlemeyle, bir işverenin bir başka işverene işçisini belli süreyle ödünç vermesi olanağı getirilmiştir (Şen, 2004). Ancak aşağıda belirtilen çekincelerin de dikkate alınmasında yarar vardır.

Kanunda, “devir sırasında” işçinin muvafakati gerektiği için, toplu sözleşmelerde sendikaların genel bir yetki almasının işçiyi bağlayıcı bir yönü yoktur. Benzer şekilde iş sözleşmesi yapılırken veya işçiyi işe alırken “istediği zaman ödünç verebilir” hükmünün konmuş olması da işçi açısından bağlayıcı değildir; çünkü devir sırasında ödünç verme tarihini taşıyan bir muvafakatin alınması şarttır.

Ayrıca kanunda, bir holding bünyesindeki şirketler veya aynı sermaye grubunun oluşturduğu şirketler topluluğu içindeki işçi devirlerine yönelik olarak herhangi bir sınırlama getirilmemiştir. Başka bir deyişle, işveren bir işçiyi, holding bünyesinde

bulunan veya aynı şirketler topluluğuna bağlı bir işyerine devrettiğinde, işçiyi yapmakta olduğu işe benzer işlerde çalıştırmak zorunda olmayacaktır. Bu durumda, işçinin kendisini devreden işverenle yapmış olduğu iş sözleşmesinin varlığına rağmen, bu iş sözleşmesinde işveren tarafından taahhüt edilmiş bulunan koşullarla ilgisi olmayan bir işte çalıştırılması mümkün olabilir. Bunun anlamı, bir işçinin, ancak belli bir yerde, belli bir tür işte, belli bir işverene bağlı olarak ve belli koşullarda çalışmasını hükme bağlayan geleneksel iş sözleşmesi anlayışının kökten değişmesidir (Işıkli, 2005:66). Ancak bunun dışında herhangi bir işverenin diğer bir işverene işçisini ödünç vermesinde, işçinin rızası dışında “işçinin işyerinde yapmakta olduğu işe benzer işlerde çalıştırılması” şartı da aranmaktadır (Şen, 2004).

D) 4857 Sayılı İş Kanunu ve Sıkıştırılmış İş Haftası

Bu kanunla birlikte, iş sürelerinde yapılan değişiklikler esas alınarak, eski düzenlemeden farklı olarak ‘fazla çalışma’ ve ‘fazla süreli çalışma’ ayrımı yapılmıştır (Gümüş, 2003-2004:63). Fazla çalışma, Kanunda yazılı koşullar çerçevesinde, haftalık kırk beş saati aşan çalışmalardır (Kanuna göre çalışma süresi haftada en çok kırk beş saattir). Haftalık çalışma süresinin sözleşmelerle kırk beş saatin altında belirlendiği durumlarda, yukarıda belirtilen esaslar dahilinde uygulanan ortalama haftalık çalışma süresini aşan ve kırk beş saate kadar yapılan çalışmalar ise fazla süreli çalışmalardır. *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 *işgörenin talebi* ile kendisine izin verilmesi hallerinde, işveren iki ay içinde çalışılmayan süreler için telafi çalışması yaptırabilir.¹ Bu çalışmalar, fazla çalışma veya fazla sürelerle çalışma sayılmaz. Aksi kararlaştırılmamışsa; haftalık çalışma süresi, işyerlerinde haftanın çalışılan günlerine eşit ölçüde bölünerek uygulanır. Ancak tarafların anlaşması ile haftalık normal çalışma süresi, işyerlerinde haftanın çalışılan günlerine, günde on bir saati aşmamak koşulu ile farklı şekilde dağıtılabilir. Sıkıştırılmış iş haftası kapsamında gerçekleştirilen düzenlemeler aşağıdaki şekilde belirtilebilir:

- İki aylık süre içinde işçinin haftalık ortalama çalışma süresi, normal haftalık çalışma süresini aşamaz. Denkleştirme süresi, toplu iş sözleşmeleri ile dört aya kadar artırılabilir.
- 63 üncü madde hükmüne göre denkleştirme esasının uygulandığı hallerde, işgörenin haftalık ortalama çalışma süresi, normal haftalık iş süresini aşmamak koşulu ile bazı haftalarda toplam kırk beş saati aşırsa dahi, bu çalışmalar fazla çalışma sayılmaz.

¹ Bu düzenleme aynı zamanda esnek çalışma saatleri kapsamında yer alan “borçlanma” uygulamalarına da olanak sunmaktadır.

- Fazla çalışma veya fazla sürelerle çalışma yapan işgören isterse, bu çalışmalar karşılığı zamlı ücret yerine, fazla çalıştığı her saat karşılığında bir saat otuz dakikayı, fazla sürelerle çalıştığı her saat karşılığında ise bir saat on beş dakikayı serbest zaman olarak kullanabilir.
- İşgören, hak ettiği serbest zamanı, altı ay zarfında, çalışma süreleri içinde ve ücretinde bir kesinti olmadan kullanır.
- Fazla saatlerle çalışmak için işgörenin onayının alınması gerekir.
- Fazla çalışma süresinin toplamı, bir yılda iki yüz yetmiş saatten fazla olamaz.
- Tatil günlerinde telafi çalışması yaptırılamaz.
- Fazla sürelerle çalışmalarda, her bir saat fazla çalışma için verilecek ücret normal çalışma ücretinin saat başına düşen miktarının yüzde yirmi beş yükseltilmesiyle ödenir.

Son olarak, sıkıştırılmış iş haftası uygulamasının da yeni yasal düzenlemede yer aldığı görülmektedir. Bu çerçevede yasa, öncelikle işletmelere, işgörenleri belirli günlerde normal çalışma süresinin üstünde (günde en fazla üç saat) çalıştırabilme imkânı sunmaktadır. Bu çalışma süresi, fazla çalışma kapsamına alınmamaktadır. Bu düzenlemeden önce, sıkıştırılmış iş haftaları uygulamalarının önündeki en büyük engel olan “fazla çalışma ücretleri”ne kolaylıklar getirilmektedir. Sıkıştırılmış iş haftası uygulamaları kapsamında yapılan çalışmalar artık fazla çalışma olarak nitelendirilmemekte; bu nedenle de fazla mesai ile ilgili ödeme yapma engeli de aşılabilmektedir. Ayrıca fazla çalışma veya fazla sürelerle çalışma yapan işgören, istediği taktirde, bu çalışmaları karşılığında zamlı ücret yerine, fazla çalıştığı her saat karşılığında bir saat otuz dakikayı, fazla sürelerle çalıştığı her saat karşılığında ise bir saat on beş dakikayı serbest zaman olarak kullanabilmektedir. Öte yandan bu uygulama ile ilgili düzenlemelerin de aşağıdaki konular açısından eleştiri konusu olduğu görülmektedir.

Sıkıştırılmış iş haftası ile ilgili olarak, “ tarafların anlaşması” ön koşul olmakla birlikte, işletmelerde normal çalışma sürelerinin haftanın çalışma günlerine eşit olarak dağıtılması uygulaması fiilen ortadan kaldırılmıştır. Böylece normal çalışma süresi dışında yapılacak olan ve toplu sözleşme ve yasalar ile “fazla çalışma” kapsamında değerlendirilerek “zamlı” ödemeye bağlanan çalışmalar ortadan kalkmaktadır. Bu durum telafi çalışmaları için de geçerlidir.

Üzerinde durulması gereken bir diğer konu zorunlu sebeplerdir. Üretimin durması ile ilgili olarak hangi hallerin zorunlu nedenler içinde değerlendirileceği yasada açık değildir. Bu konuda bazı yanlış anlamaların olduğu bilinmektedir. 31 Mart 2004 tarihli Resmî Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe giren “Kısa Çalışma ve Kısa Çalışma Ödeneği”ne ilişkin yönetmelikte, zorlayıcı sebep şu şekilde tanımlanmaktadır: 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 ya da kısmen durdurulması ile sonuçlanan deprem, yangın, su baskını, salgın hastalık, seferberlik vb. nedenler. Ayrıca kanundaki “fazla saatlerde çalışmak” ibaresinin, “fazla sürelerle çalışma”yı mı, “fazla çalışma”yı mı yoksa her ikisini de mi kapsadığı hususu açık değildir.

SONUÇLAR

Türkiye’de esnek çalışma uygulamalarının belirli tipleri ile yıllardır karşılaşılmakla birlikte, bunlara ilişkin gerekli yasal altyapı bulunmadığı için, yaşanan sorunları çözümlenebilmek adına, 4857 sayılı yeni İş Kanunu, bazı maddeleri aracılığıyla esnek çalışma uygulamalarına ilişkin düzenlemeler getirmiştir. Bu düzenlemelerin başında, bazı esnek çalışma tiplerinin “tanımlanması” görülmektedir. Öte yandan, kanunda kısmî süreli çalışma, çağrı üzerine çalışma, geçici iş ilişkisi ve sıkıştırılmış iş haftası uygulamalarına yer verilerek, bu uygulamaların hangi koşullara bağlı olduğu ve bu tür bir işte çalışmayı/çalıştırmayı kabul eden işgörenlerin/işverenlerin görevleri, hakları ve sorumlulukları bu maddeler kapsamında açıklanmaya çalışılmıştır.

4857 Sayılı İş Kanunu ile birlikte, Türk iş mevzuatında esnek çalışma uygulamaları kapsamında bugüne kadar yer almayan birçok kuruma ilişkin düzenlemenin yapıldığı görülmektedir. Kanun öncelikle, işverenlerin yıllardır esnek çalışma uygulamalarının yasal bir zemine oturtulması ile ilgili taleplerini karşılama konusunda yenilikler getirmiştir. Bu bağlamda, Kanun, hukuk sistemimize, ödünç iş sözleşmesi, belirsiz süreli iş sözleşmesi ve çağrı üzerine çalışma ve esnek çalışma saatleri gibi yeni kurumları ihdas ederek, işverenin ihtiyacı olan esnekliği bir ölçüde gerçekleştirmeye çalışmıştır. Kanun koyucu bununla beraber, işverene iş sözleşmesinin yapılmasında ve devamı süresince getirilen esnekliklerin kötüye kullanılmasını önleyecek tedbirleri -yeterli olmasa da- almayı ihmal etmemiştir (Demiral, 2005).

Öte yandan Türkiye’de esnek çalışma uygulamalarının giderek yaygınlaşması, bu tür çalışma sistemlerinin, gerek işgörenlerin gerekse işverenlerin karşılıklı çıkarlarının korunduğu bir biçimde yürütülebilmesi sorununu beraberinde getirmektedir (Işığışık, 2001:1/11). Bir takım çevreler günümüzde, bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde, çalışma yaşamında esnekliği “kuralsızlıkla” yani hiçbir çalışma standardını tanımayan ortamlarla eş tutmaktadır. Bu yüzden de öncelikle işçi sendikaları haklı olarak bu uygulamalardan endişe duymaktadır. Bunun nedeni, algılanan kuralsızlığın, çalışma yaşamında işçilerin hali hazır kazanımlarını ve mevcut işçi haklarını ortadan kaldıracığının düşünülmesidir. Oysa esnek çalışma uygulamaları, işçi haklarından geriye gitme anlamına gelmemektedir. Gerçekte çalışma yaşamındaki esneklik, kuralların sadece katı özelliğini ortadan kaldırmakta; onların koruyucu niteliğini yok etmemektedir (Centel, 2003). Dolayısıyla günümüzde çoğu kez esnek çalışma

biçimlerinden ziyade çalışanların sömürülmesi ve bunlara ilişkin suiistimallere karşı çıkmaktadır (Ünal, 2004:124). İdeal anlamda esneklik, tek taraflı bir uygulama olmayıp, taraflar arasında karşılıklı uyumun sağlanabilmesini ve böylece birlikte ayakta kalınabilmesine olanak tanımaktadır (Karakoyunlu, 2003).

Esnek çalışma uygulamaları, geleneksel çalışma sisteminden farklı oldukları için; yerleşmiş yasalar ve iş alışkanlıklarının dışında özel koşullara sahiptir. Bu nedenle, metinde yer verildiği gibi, yasa ile düzenlenen her bir esnek çalışma şeklinin taşıdığı belirsizliklerin ve taraflar açısından çekincelerinin dikkate alınması büyük önem taşımaktadır. Bu ve benzeri belirsizlikler ve çekinceler giderilmediği sürece, esnek çalışma uygulamalarından beklenen faydaların elde edilmesi de güçleşecektir.

Özetle esnek çalışma uygulamaları, çalışma hayatına getirdikleri önemli katkıların yanında, özellikle yasal açıdan pek çok sorunun da kaynağı olabilmektedir. İlgili kanun maddelerinde, bazı kavramların, uygulamaya dönük ayrıntıların veya karşılaştırılması olası çeşitli sorunların çözümüne yönelik belirsizlikler, bu sorunların başında gelmektedir. Ayrıca daha somut olarak işgörenler açısından daha düşük ücrete razı olma, sosyal haklardan ve yan ödemelerden faydalanamama, iş güvencesinin olmayışı, sosyal güvenlik sistemlerinin yetersizliği vb. yanında; sendikal dayanışmanın azalmasına neden olarak (Yalınpala, 2002:284) bu sayılanlara karşı hak iddia edememe; işverenler açısından ise mevcut uygulamaların yasal bir dayanağının olmaması gibi sorunlarla da karşılaşılabilir. Dolayısıyla çalışanlarla örgüt arasındaki karşılıklı güven ve işbirliğini gerekli kılan bu uygulamalar, yasal düzenlemeler doğrultusunda evrensel normlara ve ilkelere bağlı olarak yerine getirildiği, çalışma ilişkileri çerçevesinde karşılıklı hakların korunduğu ve yönetime katılma konusunda diğer çalışanlarla esnek çalışanlar arasında dengeyi gözetecek bir sistemin mevcut olması halinde, çalışma ortamını olumlu yönde etkileyecektir (Seymen ve Çeken, 2004:63).

Kaldı ki, herhangi bir yasal düzenlemenin yürürlüğe girmesi, o alandaki tüm sorunların hemen çözümleneceği anlamına gelmez. Bu düzenlemenin çalışma ortamına neler getireceği, tarafların beklentilerine ne ölçüde yanıt vereceği, hangi konularda yeterli/yetersiz kalacağı ve yeni ve daha çağdaş bakış açılarına ne zaman kavuşturulacağı gibi konular, zaman sürecinde izlenecek ve yaşanan sorunlara çözümler getirilecektir.

KAYNAKÇA

4857 SAYILI İŞ KANUNU, Yayın Tarihi: 10.06.2003

ACAR, Ahmet Cevat (1992), “Alternatif Çalışma Düzenleri”, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 21, Sayı 1-2, ss. 69-82.

ALVERSON, Marchel (1998), “Welcome to the ‘Virtual Wokplace’”, *Women in Business*, 1998, 50 (6), ss. 21-24.

BOZKURT, Veysel (2003), “Sosyal, Kültürel ve Yapısal Özellikleriyle Sanal İşgücü”, *Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 18, Sayı: 2.

CANADIAN STUDIES ON TELEWORK, ETC. <http://www.ivc.ca/studies/canadianstudies.htm>, (Erişim Tarihi:13.04.2005).

CASCIO, Wayne F. (1992), *Managing Human Resources Productivity, Quality of Work Life, Profits*, 3rd. ed., McGraw-Hill, Inc., New York.

CENDEL, Tankut (2003), “AB’ye Üye Olmayı İsteyen Türkiye, Esnek Çalışma Biçimlerine İlişkin Düzenlemeleri Görmezlikten Gelemez”, *TİSK İşveren Dergisi*, Şubat 2003, *TİSK İşveren Dergisi*, Şubat 2003, http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=666&id=40, Erişim Tarihi:20.01.2006.

CRANDALL, N. Fredric, Marc J. WALLACE (1997), “Inside the Virtual Workplace:Froging a New Deal for Work and Rewards”, *Compensation and Benefits Review*, 29(1), ss. 27-36.

“Çalışma Sürelerinin Esnekliği ve Esnek Zaman Modeli”, <http://www.cmis.org.tr/dergi/2makale.htm>, (Erişim Tarihi:20.01.2006)

DEMİRAL, Cavit (2005), “4857 Sayılı İş Kanununda Cinsiyet Ayrımcılığı Yasağı”, *E-Akademi Hukuk, Ekonomi ve Siyasal Bilimler Aylık İnternet Dergisi*, Sayı 37, <http://www.akademi.org/incele.asp?konu=4857%20SAYILI%20İŞ%20KANUNUNDA%20CİNSİYET%20AYRIMCILIĞI%20YASAĞI%kimlik=1110268879&url=makaleler/cdemiral-1.htm>, Erişim Tarihi:20.01.2006.

DUXBURY, Linda, Christopher HIGGINS and Donna COGHILL (2003), *Voices of Canadians: Seeking Work-Life Balance*, Human Resource Development Canada, Hull.

EMPLOYMENT POLICY FOUNDATION (2004), “Telework: Part of the Wrok-Life Balance Equation”, ss. 1-8.

GÜLOĞLU, Tuncay, “Yeni Teknolojilerin Çalışma İlişkilerine Etkileri”, *Bilgi Yönetimi*, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=190, Erişim Tarihi:20.01.2006.

GÜMÜŞ, Mahir (2003-2004), “Çalışma Yaşamında Yeni Bir Dönem: 4857 Sayılı İş Kanunu’nun Getirdikleri”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1-2, ss. 59-68.

İŞİĞİÇOK, Özlem (2001), “Küreselleşme ve Çalışma Hayatında Esnekliğe İlişkin Genel Bir Değerlendirme”, *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:19, Sayı:1-2, Bahar-Yaz Dönemi Nisan 2001, <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/9/06-ozlem/ozlemhtm>, (Erişim Tarihi: 26.02.2003).

- IŞIKLI, Alpaslan (2005), *İş Hukuku*, 6.b., İmaj Kitabevi, Ankara.
- IVANCEVICH, John M. (1998), *Human Resource Management*, 7th ed., The Irwin/McGraw-Hill.
- KARAKOYUNLU, Erdoğan (2003), “Ya Esneklik Olmazsa?” TİSK İşveren Dergisi, Şubat 2003, http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=663&id=40, Erişim Tarihi:20.01.2006.
- KESER, Aşkın (2002), “Çalışma İlişkilerinde Farklı Bir Yaklaşım: Psikolojik Akit”, *Öneri*, Ocak 2002, ss. 9-13.
- KESER, Aşkın (2004), “Çalışmanın Değişen Anlamı ve Örgütsel Politikalar”, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=1316>, (Erişim Tarihi: 05.04.2004).
- KIREL, Çiğdem (1999), “Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi”, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:28, Sayı:2, ss. 115-136.
- Kısa Çalışma ve Kısa Çalışma Ödeneği*, Yayın Tarihi:31.03.2004.
- KUZGUN, İnci Kayhan (1996), “Hacettepe Üniversitesi Yarı Zamanlı İşgücü Piyasasının Oluşturulması ve İşlerliği”, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:XIV, Sayı:1, ss. 149-163.
- KÜÇÜK, Ferit (2004), “Esneklik ve İnsan Kaynakları”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 3, Sayı 8, ss. 89-102.
- KÜMBETOĞLU, Belkıs (2000), “Ev İşçileri” ve Yeni Yasal Çerçeve”, *M.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Yıl:2000, Cilt:XVI, Sayı:1, ss. 249-268.
- NAKTİYOK, Atılhan ve Ömer Faruk İŞCAN (2003), “İşgörenlerin Evden Çalışmaya İlişkin Tutumları: Bireysel Özellikler ve İş Sürükleyicileri Açısından Bir Uygulama”, *Akdeniz İİBF Dergisi*, Cilt:3, Sayı:6, ss. 53-72.
- ÖLÇER, Ferit (2004), “Telework: 21. Yüzyılın Yeni Çalışma Biçimi”, *Öneri*, Cilt 6, Sayı 22, ss.145-165.
- ÖZVERİ, Murat, “İş Hukukunun Esnekleştirilmesi”, <http://www.ttb.org.tr/isak/msg/ocak01/5.htm>, Erişim Tarihi:20.01.2006.
- PALAS, Serap (2003), “Part-Time Work in Turkey”, *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt 5, Sayı 3, ss. 1-12.
- POTENTIAL ADVANTAGES AND DISADVANTAGES-FOR TELEWORKERS, <http://www.ivc.ca/proteleworkers.html>, (Erişim Tarihi, 13.04.2005).
- ROYAL BANK OF CANADA SURVEY-JAN 2002. <http://www.ivc.ca/studies/RoyalBank.htm>, (Erişim Tarihi:13.04.2005).
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2005), *İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı)*, 2.b., Alfa Aktuel Bas.Yay.Dağ., Bursa.
- SEYMEN, Oya Aytemiz, Hüseyin ÇEKEN (2004), “Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmelerin Çalışma İlişkileri Üzerindeki Etkileri: Makro ve Mikro Boyutta Bir Değerlendirme”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 2, ss. 53-67.

- ŞAFAK, Can (2006), “4857 Sayılı İş Kanunu Çerçevesinde Kısmî (Part-Time) Çalışma”, <http://www.google.com/search?q=cache:tGPIhPYOgoj:www.kristalis.org.tr/kismi&2520calisma.pdf+esnek+C3&A7al&C4&BI&C5&9Fma-4857&hl=tr&lr=langtr>, Erişim Tarihi: 20.01.2006.
- ŞEN, Murat (2004), “Çalışma Yaşamında 4857 Sayılı İş Kanunu ve Getirdiği Yeniliklere Genel Bir Bakış”, E-Akademi Hukuk, Ekonomi ve Siyasal Bilimler Aylık İnternet Dergisi, Sayı 26, <http://www.akademi.org/incele.asp?konu=ÇALIŞMA%20YAŞAMINDA%204857%20SAYILI%20İŞ%20KANUNU%20VE%20GETİRDİĞİ%20YENİLİKLERE%20GENEL%20BİR%20BAKIŞ&kimlik=1080817473&url=makaleler/mesen-5.htm>, Erişim Tarihi:20.01.2006.
- TARCAN, Erdoğan (2000), “Esnek İstihdamdaki Trend ve İşletmelerle Çalışanlar Üzerine Etkileri”, *G.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 3, ss. 1-18.
- TELEWORK POLICY, http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/tb_853/tele_work1_e.asp, (Erişim Tarihi:13.04.2005).
- TEMİR, Arif (2004), “Tam Zamanlı ve Esnek Çalışma Şekillerine Göre Hafta Tatili, Genel Tatil ve Ulusal Bayram Günlerinde Ücrete Hak Kazanma”, http://www.alomaliye.com/arif_temir_tam_esnek_cal.htm, Erişim Tarihi:20.01.2006.
- TOKOL, Aysen (2001), *Endüstri İlişkileri ve Yeni Gelişmeler*, Vipaş A.Ş, Bursa.
- TUTAR, Hasan (2002), “Sanal Ofislerde Koordinasyon ve İletişim: Teorik Bir Çerçeve”, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, ss. 15-30.
- UYARGİL, Cavide, Reha ULUHAN (2000), “2. Bölüm İş Analizi ve İş Dizaynı”, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2.b., Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul, ss. 51-82.
- ÜNAL, Ayşe (2004), “AB’de Geçici İstihdam ve Sendikaların Bakış Açısı”, *UÜ Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl 5, Sayı 7, ss. 121-131.
- YALIM, Deniz (Ed.) (2005), “Yeni Çalışma Şekilleri”, *İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler*, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- YALINPALA, Jale (2002), “Küreselleşmenin Emek Piyasası ve İstihdam Üzerindeki Etkileri”, (Der.) Alkan Soyak, Om Yayınevi, *Küreselleşme-İktisadi Yönelimler ve Sosyopolitik Karşıtlıklar*, İstanbul, ss. 263-289.
- WHAT IS TELEWORK?, <http://www.ivc.ca/definition.htm>, (Erişim Tarihi:13.04.2005).