

TÜM YÖNLERİYLE ESNEK ÇALIŞMA MODELLERİ

YÜCEL ÖZTÜRKOĞLU ⁽¹⁾

ÖZ

Günümüz ekonomik şartlarında işletmeler, her geçen gün yoğunlaşan rekabet baskısını daha ağır olarak hissetmektedirler. Bu nedenle, yöneticiler işletmelerinin varlıklarını sürdürebilmek için yeni arayışlar içine giriyorlar. Artık, müşteri memnuniyetinin üst düzeyde sağlanabilmesi için iş gören memnuniyetinin de oldukça önemli olduğu yöneticiler tarafından bilinmektedir. Bu memnuniyeti arttırmanın farklı yollarından birisi de çalışma sürelerinin esnekleştirilmesidir. Esneklikle ulaşılmak istenen, her alanda değişen koşullara en kısa ve en iyi şekilde uyum sağlayarak, işletmenin rekabet gücünü arttırmaktır. Çalışmanın tamamında esneklik, sürede esneklik anlamında kullanılacaktır ve sürede esneklik kavramı, esnek çalışma saatleri ile ifade edilecektir. Bu çalışmada, ülkemiz için henüz çok yeni olan esneklik kavramı tüm yönleri ile alınmıştır. En temel on bir esnek çalışma modeli detaylı olarak incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Esneklik, esnek çalışma modelleri, esnek çalışma saatleri

JEL Kodları: M00, M12.

ABSTRACT

In present economic conditions, companies feel more severe competitive pressure intensified with each passing day. Therefore, managers seek and embrace new management methods to survive. Today, managers know that in order to ensure the highest level of customer satisfaction, employee satisfaction is also very important. Making working hours more flexible is one way of increasing employee satisfaction. Companies seek to increase their competitiveness by adapting to changing circumstances in the best and quickest way with flexibility. Throughout the study, flexibility will be used in the sense of time flexibility and the concept of flexibility will refer to flexible working hours. This study takes all aspects of flexibility, which is still a quite new concept in Turkey, into account and examines in detail the eleven basic flexible working models.

Keywords: Flexibility, flexible working models, flexible working hours

JEL Codes: M00, M12.

1 Yrd. Doç. Dr., Yaşar Üniversitesi, yucel.ozturk@yasar.edu.tr

1. Giriş

Tüm dünyada etkileri giderek yoğunlaşan küreselleşme hareketleri ile birlikte, alabildiğince hızlanan teknolojik ilerlemeler çok kapsamlı değişimlere yol açmıştır. Son yıllarda, ekonomik sınırların neredeyse ortadan kalkması sonucunda, mal ve hizmetin oluş sürelerinin kısalması, işin ve iş organizasyonunun yeniden yapılanması, işçi ve işverenleri her geçen gün daha çetin bir rekabet mücadelesi ile karşı karşıya bırakmıştır. Bu mücadeleye devam etmek için yeni arayışlar içine giren sektörler son yıllarda önem kazanan esnekliğin avantajlarından azami ölçüde yararlanmaya çalışırlar.

Esneklik, çağın getirdiği yeniliklere, ilerleyen teknolojilere beklenen uyumun sağlanması anlamına gelir. Esneklikle ulaşılmak istenen amaç, her alanda değişen koşullara en kısa ve en iyi şekilde uyum sağlayarak, işletmenin rekabet gücünü artırmaktır. Esneklik, işletmelerin üretim kapasitesine, piyasa ve rekabet koşullarına daha fazla cevap vermek üzere katı kuralların yumuşatılarak taraflara daha çok serbestlik tanıyan bir çalışma sisteminin benimsenmesidir (Karakoyunlu, 2003: 8). Esneklik ile iş, işyeri ve mesai kavramları yeniden tanımlanır. Ayrıca mekânda ve zamanda kesin sınırların ortadan kalkması ile çalışan kişilere bir takım özgürlükler verilerek motivasyonları büyük oranda artırılır. TİSK yaptığı bir çalışmada esneklik kavramını; sayısal esneklik, uzaklaştırma stratejileri, fonksiyonel esneklik, ücret esnekliği ve sürede esneklik olarak sınıflandırmıştır (TİSK, 1999: 7).

Sayısal esneklik, işletmelerin arz ve taleplerinde meydana gelebilecek kısa süreli değişikliklere cevap verebilmesi amacı ile işgücünde, hem kalite hem de miktar açısından değişiklik yapılabilmesini ifade eder. Uzaklaştırma stratejileri, işletmede yapılan bazı işlerin başka işletmelere yaptırılması veya bazı hizmetlerin işletme dışındaki firmalardan sağlanması olarak ifade edilir. Fonksiyonel esneklik, talepteki değişikliklere veya sistemdeki farklılıklara uyum sağlama kabiliyeti olarak açıklanabilir. Fonksiyonel esneklik, miktarda esneklik, kalitede esneklik ve üretim süresinde esneklik olmak üzere farklı açılardan değerlendirilir (Köstekli, 2000: 47). Ücrette esneklik, çalışanların ücretlerinin, performanslarının değerlendirilmesi ve işletmenin ekonomik yapısının dikkate alınması sonucunda, kişilere ve işletmelere göre ayrı ayrı belirlenebilmesidir. Sürede esneklik, iş süresi işletme açısından, ihtiyaç duyulan zamanlarda işin yapılması olarak tarif edilirken çalışan açısından ise işe başlama ve işi bitirme saatlerinin kişisel istekler doğrultusunda belirlenmesidir. Bu durumda iş süresi, Türk İş Kanununun 61. Maddesinde belirtilenden farklı olarak işveren ile işçi arasında kararlaştırılır.

Bu çalışmanın tamamında esneklik, sürede esneklik anlamında kullanılacaktır ve sürede esneklik kavramı, esnek çalışma saatleri ile ifade edilmeye çalışılacaktır. Esnek çalışma saatleri normal çalışma süresinin, işe başlama saatinin ve mola zamanlarının farklılaşması ile ortaya çıkar. Ülkemizde normal çalışma süresi, 4857 sayılı yeni İş Ka-

nununa göre, günlük çalışma süresi fazla çalışma ücreti ödenmeksizin haftanın her gününe eşit biçimde dağılmış olarak, günlük 11 saate kadar çıkarılmakla 6 iş günü temel alındığında haftada 66 saat olarak belirlenmektedir. Esnekleştirme sürecinde, işveren ve iş gören tarafları karşılıklı anlaşma yoluyla çalışma zamanını, yer, süre ve dağılım bakımından tercihleri doğrultusunda yeniden düzenlerler. Çalışma zamanının ne kadar esnek olduğu, işveren ve iş görenlerin tercihlerini, hangi ölçüde yansıttığı ile ölçülür.

Esnek çalışma saatleri uygulamasının yararları şöyle sıralanabilir (Crompton, 2002): Uygun bir şekilde kullanıldığı takdirde trafik sorununun çözümüne önemli katkılar sağlar. İş görenlerin performans arzularının zaman içindeki dağılımından yararlanır. Çalışma saatleri, performansın yüksek olduğu zaman aralığına göre yeniden düzenlenerek, işgücü verimliliğinde artış sağlanır, dolayısıyla işletmenin verimliliği de yükselir. İşletmenin daha uzun süreli hizmet vermesine, dolayısıyla daha yüksek kapasite kullanımına olanak tanıdığı için, yatırımların geri dönüş hızı olumlu etkilenir. Sık izin alma, işe devamsızlık ve kısa sürede iş değiştirme gibi sorunlar azalır. Çalışma saatlerinin esnekleştirilmesi işletmenin müşterilerin hizmet ihtiyaçlarını karşılama imkânını artırır. İşletmenin hizmet verdiği zaman aralığı müşterinin talebi doğrultusunda olacağı için müşteri memnuniyeti artar. Günlük çalışma süresinin uzaması fazla mesaiyi önler. Talebin yoğun olduğu dönemlerde yüksek maliyetli fazla mesai yapma zorunluluğu çalışma saatlerinin talebe uygun hale getirilmesi ile ortadan kalkar. Ayrıca, iş gücü ve dolayısıyla üretim maliyetleri düşer. İşveren, çalışanlarını, makinelerini ve teçhizatlarını çok daha uzun süreli ve efektif kullanma kabiliyetini kazanır. Bu verimliliği artırır, çevrim süresinin ve teslim zamanının kısalmasını sağlar. Sonuç olarak kaynakların etkin kullanılması nedeniyle maliyetler düşer. Çalışanların motivasyonu artar, iş görenin talebi doğrultusunda düzenlenen çalışma zamanında, çalışan kişi daha çok motive olur, daha az hata yapar ve daha verimli çalışır. İşletmeye bağlılığı artar, işletmenin amaçları ile iş görenin amaçlarının aynı doğrultuda olması sağlanır. Geniş karar alanı sağlar ve zamanı iyi kullanma becerisi kazandırır. İş görenin çalışma zamanına kendisinin karar vermesi kişisel sorumluluk taşıma kabiliyetini ve özgüvenini geliştirir. Çalışma saatlerini kendisinin ayarlayabilmesi, iş görenin iş hayatı ile özel hayatını uyumlu biçimde yürütebilmesini sağlar. Kendi çalışma zamanını ihtiyaçları ve tercihleri doğrultusunda düzenleyebilen bir iş gören daha verimli çalışacağı için işten çıkarılması riski azalır ve iş yerine güveni artar. Esnek çalışma zamanının uygulanması sonucunda ortaya çıkan hatasız ürün, zamanında malın teslim edilmesi, müşteriye uygun servis zamanının belirlenmesi gibi bütün avantajlarından müşteriler de yararlanır.

2. Esnek Çalışma Modelleri

Esnek çalışma modelleri, verim düşüklüğünün giderilmesi ve işyerlerinin kesintisiz çalıştırılması konusunda etkin bir yol olduğundan işverenler tarafından tercih edilirken, çalışanlara ise çalışma saatleri bakımından seçenek sağlayabilme imkânı tanıdığı için

iş gören tarafından da sıcak yaklaşılabilir uygulamalardır (Mahiroğulları, 2005: 49). Gelecekte esnek çalışma yöntemlerinin eğilimini araştıran Trade Union Congress tarafından yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre (Duck, 1999: 10) yakın gelecekte esnek çalışma yöntemleri, çalışma hayatında yer alan taraflar arasındaki ilişkilerde daha önemli rol oynayacaktır. Gerek çalışanlar gerekse işverenler tarafından esnek çalışma yöntemlerine olan talep giderek ivme kazanacaktır. Gelecekte genel kabul görececek olacak çalışma ilişkileri günümüz çalışma ilişkilerinden oldukça farklı şekillenecektir. İş gören ile işveren arasında, esnek çalışma şekilleri toplu sözleşme görüşmelerinde yer alan ana konulardan biri olacaktır. Kısmi süreli çalışma artmaya devam ederken, işyerinde esneklik arayışları daha fazla yaratıcılık gerektirecektir.

Tüm dünyada kabul edilmiş toplam 11 farklı esnek çalışma modelleri bulunmaktadır. Çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde, Tablo 1’de belirtilen esnek çalışma modelleri detaylı olarak incelenmektedir.

Tablo 1:
Esnek Çalışma Modelleri

1. Kısmi Süreli Çalışma
a. Klasik Kısmi Süreli Çalışma
b. Esnek Kısmi Süreli Çalışma
2. İş Paylaşımı
a. Bölünmüş Gün
b. Bölünmüş Hafta
c. Dönüşümlü Hafta
d. Belirli Olmayan Dönüşümler
3. Kayan (Esnek) İş Süresi
a. Basit Kayan İş Süresi Modeli
b. Vasıflı Kayan İş Süresi
4. Çağrı Üzerine Çalışma
5. Evde Çalışma
6. Tele (Uzaktan) Çalışma
a. Evde Büro
b. Uydu büro
c. Komşu Büro
d. Gezici Büro
7. Ödünç İş İlişkisi
8. Yoğunlaştırılmış İş Haftası Modeli
9. Yıllık İş Süreleri Modeli
10. Emekliliğe Yumuşak Geçiş Modeli
11. Vardiya Modelleri

a. Kısmi Süreli Çalışma

İşyerinde normal çalışma saatlerinden daha kısa süre ile çalışmaya part-time çalışma, kısmi süreli çalışma veya yarı zamanlı çalışma denilmektedir. Kısmi süreli çalışmanın temel özelliği normal çalışma süresinden kısa olması, düzenli yapılması ve isteğe bağlı olmasıdır. Kısmi süreli çalışma, Türk İş Kanunu düzenlenmediği gibi, kanuni herhangi bir tanımı da yapılmış değildir. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) ise kısmi süreli çalışmayı “işçi ile işveren arasında karşılıklı anlaşma ile oluşan ve normal iş süresinden daha kısa olan düzenli çalışma” olarak tanımlamaktadır (Centel ve Süzek, 2002).

Kısmi süreli işin tanımı konusunda ülkeler arasında ortak bir yaklaşım söz konusu değildir. İngiltere yasalarına göre, kısmi süreli çalışma bir haftada toplam 30 saatin altındaki çalışma şekli olarak ifade edilir. Fransa’da yasal ve toplu sözleşmelerle, o işletme için esas alınan haftalık çalışma süresinin %80’i kadar olan istihdam türleri, İspanya’da ise haftalık normal çalışma süresinin üçte ikisinin altında kalan işler kısmi süreli çalışma saati olarak ifade edilmektedir. Danimarka’da ise kısmi süreli çalışma saati işverenler ve sendikalar arasında yapılan anlaşma yoluyla belirlenir (ILO, 1993: 5).

Kısmi süreli çalışma modellerinin üç önemli unsuru bulunmaktadır. Bunlar süre, süreklilik ve serbest irade olarak tanımlanır.

Süre: Kısmi süreli çalışma, süresi kısaltılmış bir çalışma şeklidir. Kısmi süreli çalışmadan söz edebilmek için iş görenin çalışma süresinin, çalıştığı işyerinde uygulanan normal çalışma süresinden kısa olması gerekir. Kısmi süreli çalışmalarda çalışma süresi ülkeden ülkeye farklılık gösterir. Bazı ülkelerde haftalık çalışma süresinden daha az çalışılırken, bazı ülkelerde ise normal çalışma süresinin %20’si ve daha azı çalışma saati olarak kabul edilir. Ayrıca, kısmi süreli çalışmayı “belli bir saatin altında çalışmalar” olarak kabul eden ülkeler de bulunmaktadır.

Süreklilik: Kısmi süreli çalışmanın ikinci unsuru sürekliliktir. Bu çalışmanın sürekli ve düzenli olması, kısmi süreli çalışmayı kısa süreli çalışmadan ve belirli süreli çalışmadan ayırt eden bir unsurdur. Kısa süreli çalışma geçicidir, sürekli değildir.

Serbest İrade: Kısmi süreli çalışmanın son unsuru ise serbest iradeye bağlı olmasıdır. Yani, kısmi süreli çalışmanın gönüllü olarak, çalışan kimsenin kendi istek ve tercihi ile yapılmasıdır. Ancak bu unsur tartışmaya açıktır. Uygulamada, kısmi süreli çalışmanın işgören ile işveren tarafından kararlaştırıldığı durumlar dışında, sadece işveren tarafından öngörüldüğü çok sayıda kısmi süreli çalışma da bulunmaktadır. İşçinin bu tip çalışma modelini serbest iradesi dışında, sadece işsiz kalmamak için kabul ettiği bilinmektedir. Kısmi çalışmanın işverenler açısından yararları şunlardır: Kısmi süreli çalışanlar, günlük çalışma sürelerinin az olması nedeniyle işlerine daha fazla dikkat gösterirler. Bu

da kısmi süreli çalışanların tam zamanlı çalışanlara göre verimliliklerini artıran önemli bir unsurdur. Kısmi süreli çalışan iş görenlerden, tam zamanlı çalışan iş görenlerin bulunamadıkları dönemlerde veya ara verdikleri zamanlarda yararlanılabilir. İşe gelmeme veya geç gelme durumu kısmi süreli çalışanlarda daha az görülür. Diğer taraftan, yıllık izinler gibi öngörülebilir veya hastalık nedeniyle işe gelememe gibi beklenmeyen durumlarda kısmi süreli çalışan iş görenler kullanılarak üretim veya hizmetin devamlılığı sağlanır. Kısmi süreli çalışan iş görenlerin istihdam edilmesi halinde, işyerindeki makinelerin ve donanımların uzun süreli kullanılabilmesi imkânı doğar. Ayrıca genellikle perakende satış yapan yerlerin geç vakte kadar hizmet sunabilmesi sağlanır. Normal çalışma süresine ilave edilen kısmi süreli çalışma ile çalışma saatinin uzatılması, fazla mesai ödemelerini gereksiz kılarak maliyetlerde azalmaya neden olabilir. Tam gün çalışan iş görenlere ödenen ekstra sosyal yardımların kısmi süreli çalışan iş görenlere ödenmemesi nedeniyle, maliyetlerde düşüş sağlanabilir. Ayrıca, işletmenin girdiği işkolunda genel ekonomik durumda meydana gelen dalgalanmalara paralel olarak, üretimin azaltılması veya artırılmasının gerektiği dönemlerde iş sürelerinin de kısmi süreli çalışan iş gören kullanmak suretiyle azaltılması veya arttırılması mümkün olabilir.

Kısmi süreli çalışmanın işverenler açısından avantajlarının yanı sıra dezavantajları da vardır; sabah veya öğleden sonra işe gelmek isteyenler arasında problemler yaşanabilir. Kısmi süreli çalışan iş görenler çalışma saatlerinin gün içinde değiştirilmesine sıcak bakmayabilirler. Kısmi süreli çalışan iş görenler iş yerlerinde tam gün çalışanlara göre daha kısa süre buldukları için kendilerini, işletmeye ait hissetmezler. Kısmi süreli çalışanların istihdamına ilişkin idari masrafları, tam gün çalışanlar kadar yüksek olabilir. İşçi devir hızı kısmi süreli çalışanlarda daha yüksek olmaktadır. Kısmi süreli çalışanlar, ihtiyaç duyulduğunda diğer şehirlere ve bölgelere seyahat etme konusunda gönülsüz davranabilmektedir.

Kısmi süreli çalışma Türk iş mevzuatında düzenlenmediği gibi kanuni herhangi bir tanımlı da yapılmış değildir. Bu konuya ilişkin AB'nin 15 Aralık 1997 tarihli 97/81 sayılı "*kısmi süreli çalışma*" direktifi bulunmaktadır. İlgili direktifin amaçlar kısmında "*kısmi süreli işçi veya işler*" tanımlaması geniş tutulmasına rağmen İş Kanunu Tasarısında sadece "*kısmi iş sözleşmesi*" tanımı yapılmıştır. Bu tanımdan yola çıkarak kısmi süreli çalışmanın, işçinin normal haftalık çalışma süresinin, tam süreli iş sözleşmesiyle çalışan emsal işçiye göre önemli ölçüde daha az belirlendiği çalışma biçimi olduğu anlaşılır. Kısmi süreli çalışma, 4857 sayılı İş Kanununun 13. ve 14. maddelerinde düzenlenmiştir. Bu düzenlemenin amacının, Bakanlar Kurulu Genelgesinde sayıları gittikçe artan kısmi çalışmaları teşvik etmek, işverenlerle işçilerin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde çalışma sürelerinin esnek bir organizasyon çerçevesinde düzenlenmesine katkıda bulunmak biçiminde olduğu belirtilmektedir (Türk-İş, 2003:18).

Günümüzde gelişmemiş ülkelerde sınırlı bir uygulama alanına sahip olan kısmi süreli

çalışma, işsizliği önlemek ve esnekliği sağlamak amacıyla uygulanmaktadır. AB ülkelerinde, istihdamda görülen artışın büyük çoğunluğunu kısmi süreli çalışma türlerinde meydana gelen hızlı artış oluşturmaktadır. Örneğin, Hollanda'da, 1980'li yıllarda, istihdamda meydana gelen artışın 2/3'ü kısmi süreli istihdam türlerinden meydana gelmiştir. 1991 yılında, İngiltere'de, tam gün istihdam edilenlerin sayısında önemli bir düşüş görülmüştür. Aynı dönemde Belçika, Almanya, İtalya, Hollanda ve Portekiz'de görülen istihdam artışının önemli bir bölümünü kısmi süreli çalışma oluşturmaktadır (Tiziano, 1992: 4).

Yapılan araştırmalar, Avrupa Birliği ülkelerinde çalışanların 1/7'sinin kısmi süreli çalıştığını, kısmi süreli istihdamın son on yılda büyük bir ilerleme gösterdiğini ortaya koymaktadır. En yüksek kısmi süreli çalışma oranı 2000 verilerine göre % 41,2 ile Hollanda'dadır. İngiltere, İsveç, Danimarka ve Belçika'da toplam istihdamın %20'sinden fazlasını kısmi süreli çalışanlar oluşturmaktadır. Bu oran İrlanda, Fransa, Avusturya, Almanya'da %15'in, Portekiz, Lüksemburg ve Finlandiya'da %10'un üzerindedir. Sadece İtalya, İspanya ve Yunanistan'da %10'un altındadır (Tiziano, 1992: 5). Ülkemizde ise kısmi süreli çalışanların toplam istihdam içerisindeki payı % 5,8'dir ve bunun %63,7'sini de kadınlar oluşturmaktadır (Centel, 1992: 45). Kısmi süreli çalışma kendi içinde klasik ve esnek kısmi süreli çalışma olarak iki ayrılır.

i) Klasik kısmi süreli çalışma

Klasik kısmi çalışma, işyerindeki normal iş süresine oranla daha az süreli çalışma saatlerini içeren ve çalışma saatlerinin miktarı ile konumunun önceden kesin biçimde belirlendiği bir çalışma türüdür. Klasik tipteki çalışmaya, uygulamada "yarım gün çalışma" ve "kısmi vardiya çalışması" biçiminde rastlanır. Öğleden önce veya sonra ya da akşam yapılan ve süresi genellikle normal günlük iş süresinin yarısı kadar olan yarım gün çalışmaya, işletmenin daha uzun süreyle açık tutulması ve yapılacak işlerin yığılmasından veya azlığından doğan işgücü gereksinimlerini karşılamak amacıyla başvurulur. Ayrıca işlerin yığılmasını önlemek üzere, haftanın veya ayın belirli günlerinde tam gün veya kısaltılmış çalışma saatleriyle çalışma durumları da uygulamada karşılaşılan klasik kısmi çalışma biçimleri içinde yer alır. Kısmi vardiya çalışmasında ise, ya işletmedeki günlük normal iş süresi vardiya sayısına bölünerek yada değişik uzunlukta ve konumda bulunan vardiyalar aracılığı ile işletmenin günlük normal iş süresi uzatılır. Bunlardan ilki, işten çıkarmaları önleme ve verimliliği yükseltme gibi düşüncelerden kaynaklanırken, diğeri ise daha çok işyerinin uzun süreli açık tutulmasında gerekli personel gereksinimini giderme amacını güder (Centel, 1992: 55).

ii) Esnek kısmi süreli çalışma

Esnek kısmi çalışma kavramı, işyerindeki normal iş süresine oranla daha az çalışma sa-

atlerini içeren ve bunların miktar ile konumunu belirleme yetkisinin taraflara bırakıldığı çalışma biçimini anlatır. Esnek kısmi çalışmanın klasik kısmi çalışma biçimlerinden ayrılan en önemli özelliği, çalışma süresinin uzunluğunu ve dağılımını belirleme olanağının iş görene veya işverene tanınmasıdır. Bu anlamda, esnek kısmi çalışma, geleneksel türdeki kısmi çalışmadan farklı olarak kesin çalışma saatlerinin yerine, esnek çalışma saatleri anlayışını içerir (Centel, 1992: 56).

b. İş Paylaşımı

İş paylaşımı, tam gün süreli bir işin ve onun sağladığı yararların birden fazla işçi tarafından paylaşılmasıdır. Bu modelde, hizmetin sağlanması görevi, birden çok sayıdaki iş gören tarafından paylaşılıp üstlenilmektedir. Bir başka deyişle "tam gün" niteliğindeki bir işin yapılması birkaç iş gören tarafından günün belirli saatlerinde sırasıyla işe gelinerek gerçekleştirmekte ve bu iş için öngörülen ücret ve diğer sosyal haklar işi paylaşan iş görenler arasında bölüşülmektedir. İş paylaşan iş görenlerin her biri ile işveren ayrı iş akdi yapar. İş paylaşım sözleşmesinde kimin ne zaman çalışacağına iş görenler karar verir (Yavuz, 1995: 78).

Bu çalışmayı kısmi çalışmadan ayıran en önemli özellik, işin "tam gün" olmasıdır. Kısmi çalışmada ise iş, niteliği itibarıyla günün belirli bir zaman dilimi içinde bir kişi tarafından gerçekleştirilir. İş paylaşımı, tam gün süre ile çalışmanın avantajları ile kısmi süreli çalışmanın yararlarını birleştiren bir sistemdir.

İş paylaşımında üzerinde durulması gerekli üç önemli özellik mevcuttur. Bunlardan ilki iş süresinin iş görenler tarafından belirlenebilmesi, ikincisi iş paylaşımına giren iş görenlerin ekip oluşturması ve üçüncüsü tüm üyelerin birbirinin yerini alma anlayışının hâkim olmasıdır. Burada en önemli nokta, işi paylaşanların, çalışma süresi içinde işin durmaksızın sürdürülmesi sorumluluğunu üstlenmeleridir. İş paylaşımı, çalışanlara, çalışma sürelerini düzenlemede daha fazla serbestlik tanıyan bir sistemdir. Bir iş gören kendi çalışma süresi içerisinde yapması gereken işin tamamını herhangi bir nedenle yerine getiremez ise bu eksik aynı iş sorumluluğunu taşıyan diğer iş görenler tarafından karşılanabilir. İş paylaşımının yaygın olarak dört farklı uygulama şekli bulunmaktadır (Yavuz, 1995: 78).

Bölünmüş Gün: İş paylaşımında bulunanlar her gün yarım gün çalışırlar. Örneğin, iş görenlerden biri sabah çalışırken diğeri öğleden sonra işbaşı yapar. *Bölünmüş Hafta:* Çalışma süresi gün olarak değil hafta olarak bölünmektedir. İş paylaşanlardan biri haftanın ilk yarısında (örn. pazartesi, salı, çarşamba öğleye kadar) çalışırken diğeri ikinci yarısında çalışır. Bu, iş paylaşımında en çok görülen uygulama biçimidir. *Dönüşümlü Hafta:* Çalışanlar haftayı bölmeden bir hafta boyunca çalışmaktadırlar. Bu model de, iş paylaşanlardan biri bir tam hafta çalışırken, diğeri bir sonraki haftayı tam olarak çalışır.

Genellikle işe geliş ve gidişlerin sorunlu olduğu uzak yerlerde bulunan işyerleri ya da işyerlerinden uzak yaşayan çalışanlar tarafından tercih edilir. *Belirli Olmayan Dönüşümler*: Bu uygulama şeklinde iş paylaşımı, iş gören ve işverenlerin ihtiyaçlarına göre düzenlenir. Çalışma süresinin nasıl paylaşılacağı belli bir takvime bağlı olmaz. Çalışma sürelerinin önceden bilinmesi mümkün değildir. İş paylaşanlar ile iş verenlerin işbirliği ile çalışma süresi tespit edilir. İş paylaşımının bu türü, işletme içi esnekliği önemli ölçüde artırmaktadır.

İş paylaşımının işveren açısından başlıca faydaları; iş gücü devir hızının azalmasıdır. İş paylaşımı, işe giriş-çıkışların sayısının azalmasına yardımcı olur. Çünkü bazı işlerin rutin veya yorucu olması bu işlerde giriş-çıkışın artmasına neden olabilir. Bu tür işlerin bir kaç işçi tarafından paylaşılarak gerçekleştirilmesi halinde işten çıkışlar da azalabilir. İşverenler tam gün işin kişisel ihtiyaçlara uyumlu olmaması nedeniyle nitelikli çalışanlarını kaybedebilir. İş paylaşımı bu nitelikli elemanların işte tutulabilmesini sağlamak açısından da önemlidir. İşe gelmemenin önlenmesi: İş paylaşımı ile işçi, kendisine ayırabileceği daha çok zaman elde ettiği için kişisel nedenlerden dolayı işe gelememe durumlarını en aza indirir. Sürekliliğin sağlanması: İş paylaşanlardan biri hasta olsa ya da izin alsa, işin diğer yarısı yapılmaktadır. Diğer iş paylaşanının bu gibi durumlarda geçici olarak daha fazla çalışması da mümkün olabilir. İş başında konsantrasyonun artması: İş paylaşanının çalışma süresinin tam gün çalışana göre daha az olması nedeniyle işine daha çok özen gösterip, daha çok enerji sarf etmesi beklenir. Bu durum özellikle sıkıcı, rutin ve fiziksel yorgunluğa neden olan işlerde önem kazanır. İşçilerin yeteneklerinden daha fazla yararlanılabilmesi için iş paylaşımı, işverenlere iş görenlerin yetenek ve bilgilerini doğru yerde kullanabilme imkânını sağlamaktadır. Bir iş gören için bir günde katlanılacak maliyet yerine, aynı işi bir günde daha kısa süre çalışıp aynı maliyete katlanılarak yapan iki iş görenin bilgi ve yeteneğinden yararlanılması söz konusudur. Geniş istihdam havuzunun oluşturulması: İş paylaşımı işverenlerce daha kapasiteli kişilerin işe alınmasını mümkün kılmaktadır. Nitelikleri iyi olup tam gün çalışma imkânı olmayan kişilerden bu şekilde yararlanmak mümkündür. Gençler için daha iyi meslek eğitimi: Bazı işverenler çok sayıda gencin iş yerinde eğitim görmesini iş paylaşımı ile gerçekleştirebilir. İş paylaşımı ile eğitim gören sayısı iki katına çıkabilirken, bunlara yapılan masrafların iki katına çıkması söz konusu olmayabilir. Emekliliğe yumuşak geçiş imkânı tanınması: İş paylaşımının, emekliliğine az kalanlar arasında uygulanması halinde de birçok yararı söz konusudur. Azaltılmış iş saatleri emekliliğine az kalanlara tam gün çalışma ile tam gün boş zaman arasında bir geçiş süreci yaratır. Bunun yanında, mesleki eğitim gören, staj yapan ya da iş başı eğitimi alan genç işçilere bu eğitimlerini tecrübeli işçilerle birlikte yapma imkânı sağlar.

İş paylaşımı, işveren açısından belirtilen yararları yanında, özellikle ekonomik darboğazların yaşandığı ve işsizliğin yüksek olduğu dönemlerde hükümetler tarafından işsizliğin önüne geçilmesinde uygulanan tedbirler arasında yer almaktadır. İş paylaşımında

bir işin birkaç kişi tarafından yapılabilmesi sayesinde işsizlerin sayısında da bir azalma olabilmektedir. İş paylaşımının belirtilen avantajları yanında, işveren açısından dezavantajlarını da sıralamak mümkündür: İdari masraflar; bir işte iki kişinin istihdam edilmesi halinde işyerinin personel bölümünün yükü artabilir buraya yapılan masraflar da yükselebilir. İletişim; iş paylaşımı yapanların her türlü yeni ve farklı bilgidan haberdar olabilmesi için çok daha dikkat gösterilmesi gerekecek; diğer taraftan, işin bir işçiden diğer işçiye devredilmesi esnasında işçilerin iletişim kurabilmesi için ilave bir süreye ihtiyaç duyulacaktır. Denetim; iş paylaşımı uygulanan işlerin denetimi ve kontrolü ile bunların paylaştırılması ve koordine edilmesi sırasında yöneticilerin daha fazla çaba ve özen göstermesi gerekir. Sorumluluğun dağıtılması; iş paylaşımı yapanlar arasında üstlendikleri sorumluluklar bakımından farklılıklar bulunması halinde, işin yürütülmesi sırasında bazı sorunlar ortaya çıkabilir. Gecikme; iş paylaşımı yapan işçilerden birinin işe geç gelmesi durumunda özellikle diğer işçinin, bu işçinin yaptığı bazı işleri bilmemesi halinde sorunlar yaşanabilir.

Tam gün süreli istihdama göre kısmi süreli çalışmada ücretin daha az olması ve yükselme olanaklarının sınırlı olması, iş görenler açısından dezavantaj olarak görülmektedir. İş paylaşımı ilk olarak ABD'de uygulanmış, daha sonra Avrupa'da denenmiştir. Ülkemiz düzenlemeleri göz önüne alındığında, iş paylaşımına benzeyen çalışma biçimi olarak, 1475 sayılı İş Kanununun 10. maddesinde yer alan takım sözleşmesi örnek gösterilebilir. Ancak iş paylaşımını takım sözleşmesinden ayıran bazı farklılıklar vardır. Bunlar iş görme sorumluluğu ve ücret talep hakkıdır.

İş Görme Sorumluluğu: İş paylaşan ekibe ait iş görme borcu, bunlar arasındaki iç ilişkiye dayanırken takım sözleşmesinde iş görme borcu, iş gören ile işveren arasında doğrudan yapılan sözleşme ile oluşur. *Ücret Talep Hakkı:* İş paylaşımında ücret talep hakkı gruba ait iken, takım sözleşmesinde işveren ya da işveren vekili iş görenlerin her birine ücret ödemek zorundadır.

Diğer taraftan İş Kanununun iş sürelerine ilişkin emredici hükümlerine uygun olmak koşuluyla, tarafların aralarında bu sözleşmeyi yapmalarına bir engel yoktur. İş paylaşan işçiler ayrı kısmi çalışma yapan kişiler olarak kabul edilir. İş Kanunu Tasarısı'nda, iş paylaşımı ayrı ayrı düzenlenmemiş olup, ancak kısmi çalışmanın bir türü olarak uygulanmasına tasarı ve mevcut kanun engel değildir.

c. Kayan (Esnek) İş Süresi

Esnek kısmi çalışma türlerinin en eskilerinden biri olan kayan (esnek) iş süresi, günlük işe başlama ve işi bitirme zamanını veya belirli bir zaman dilimi içinde ortalama günlük çalışma süresini aşmadan günlük çalışma süresi uzunluğunu da çalışanların belirlediği bir çalışma modeli olarak tanımlanabilir. Bu modelde, tüm iş görenlerin iş başında ol-

masını gerektiren temel bir süre vardır. Bu temel süre “asıl, sabit veya çekirdek zaman” olarak ifade edilir. İş gören, bu çekirdek sürenin dışında istediği zaman işe gelmekte, ara dinlenmesi ve paydosunu kendi belirlemektedir. Çekirdek zaman aralığı dışında kalan çalışma saatleri esnek zaman olarak adlandırılır. Kayan esnek iş sürelerinin uygulanmasının en önemli avantajları; işe geç gelme ve devamsızlıkların azaltılması, iş görenlerin en verimli zamanlarında çalışacak şekilde kendilerini ayarlayabilmeleri, işe geliş-gidiş saatlerindeki farklılaşma nedeniyle trafik sorununun azaltılmasıdır.

Kayan esnek iş sürelerinin uygulanmasının avantajları olduğu gibi gerek iş görenlere gerekse işverene yüklediği bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Bunlar; işletmenin uzun süre açık olması nedeniyle enerji giderlerinin artması, üstlerin astlarıyla haberleşme sorunları yaşaması, işlerin yetiştirilmesi konusunda doğabilecek anlaşmazlıklardır. Kayan (esnek) iş sürelerinin uygulanması Almanya’da ilk defa 1960’larda görülmüştür. Daha sonraları diğer Avrupa ve İskandinav ülkelerine süratle yayılmıştır. Kayan (esnek) iş süresinin iki farklı modeli mevcuttur (Brewster vd., 1997). Bunlar, basit ve kayan iş süreleri modelleridir.

i) Basit Kayan İş Süresi Modeli

Bu tür kayan iş süresi uygulamasında, önceden sabit olarak belirlenen günlük iş süresi içinde iş gören, çekirdek süre dışındaki esnek sürede sadece işe başlama, ara dinlenmesi ve işin bitiş zamanını kendisi belirler. Böylece iş görenin, çalışmaya erken veya geç başlayıp, işi erken veya geç bitirmesi kendi isteğine bağlı olur (TISK, 1998).

ii) Vasıflı Kayan İş Süresi

Vasıflı kayan iş süresinde, işçi günlük çalışma süresinin uzunluğunu da kısmen kendisi belirleyebilmektedir. Burada iş gören, çekirdek süresinde çalışmak koşuluyla, günlük çalışma fazlasını veya açığını belirli bir zaman dilimi içinde (hafta, ay) daha az ya da daha fazla çalışmak suretiyle denkleştirme olanağına sahiptir. Bu şekilde iş gören, çalışılmayan süreleri zaman içinde telafi edebilmekte veya fazla çalışılan süreleri serbest zaman olarak kullanabilmektedir.

d. Çağrı Üzerine Çalışma

Kısmi süreli çalışmanın özel bir şekli olan çağrı üzerine çalışma, önceden yapılan bir hizmet akdi uyarınca iş görenin işveren tarafından çağrıldığında işyerine gelerek çalışmasıdır. Bu çalışma modelinin temelinde işletmeye esneklik sağlayarak, işletmenin talep değişikliklerine uyumunu temin etme ihtiyacı vardır. Talebin az olduğu dönemlerde isteğe bağlı olarak iş sürelerinin azaltılması, talebin arttığı dönemlerde ise çağrı üzerine çalıştırmanın olanaklı hale gelmesi sağlanır. Ayrıca ekonomik durgunluk dönem-

lerinde talebin ve üretimin azalması halinde çalışma süreleri azaltılarak, iş görenlerin işten çıkarılması bu model sayesinde önlenebilir.

Bu model genel olarak iki şekilde uygulanmaktadır. İlk olarak, iş görenler ve işverenler belirli bir zaman dilimi içinde (hafta, ay, yıl) çalışma süresinin ne kadar olacağını birlikte belirleyebilirler. Böylelikle işverene, işçinin iş edimini ne zaman yerine getireceğini çağrı yoluyla belirleyebilme olanağı tanınmaktadır. Ayrıca yapılan sözleşmeyle iş gören ne kadar süre çalışacağını bilir. Diğer uygulama yönteminde ise çalışılacak sürenin belirlenmesi tek taraflı olarak işveren tarafından düzenlenir. İş görene ne kadar zaman önceden haber verileceği ve iş görenin her seferinde ne kadar süre çalışacağı konuları ön plana çıkar. Almanya'da kapasiteye bağlı değişken iş süresi KAPOVAZ olarak da adlandırılan, çağrı üzerine çalışma Alman İstihdamı Teşvik Yasasına göre, bu modellerden birincisine imkân tanınmaktadır. Söz konusu yasaya göre, işçi ile işveren işçinin hizmet edimini işin uzunluğuna göre yerine getirmesini kararlaştırdıklarında, mutlaka iş süresini de belirlemek zorundadırlar. Böyle bir belirlemeye gidilmediği takdirde, tarafların 40 saatlik haftalık iş süresine karar verdikleri kabul edilir.

e. Evde Çalışma

Evde çalışma 1996 tarihli 177 sayılı Evde Çalışma Sözleşmesinde, *“Bağlı olduğu işverene ait işyeri veya sair bir tesis dışında evinde, ücret karşılığı işverenin belirlediği bir malı veya hizmeti üreten kişinin çalışması”* şeklinde tanımlanmıştır. Uluslararası Çalışma Örgütü'nün yaptığı tanımlama ise *“Bir işveren veya aracı için işçinin seçtiği bir yerde, genellikle işçinin kendi evinde, işveren veya aracının denetimi olmaksızın, bir sözleşme gereğince bir malın üretilmesi veya hizmetin sağlanması”* biçimindedir (Alp ve Sönmez, 2011:10). Evde çalışmanın işçi ve işveren açısından avantajları vardır. Özellikle ev kadınları için evde çalışma, ev işlerinin yapılması ve aile sorumluluklarının yerine getirilmesi açısından oldukça avantajlı bir çalışma şeklidir. Ayrıca, evde çalışma çocuklar ve özür-lüler için de uygun bir çalışma şeklidir. İşveren açısından ise evde çalışma genel işletme maliyetlerini düşürür. Evde çalışma, zaman esnekliği yanında çalışma yeri esnekliği de sağlar. Bu yönüyle evde çalışma, esnek çalışma biçimleri arasında en radikal olanı olarak nitelendirilir.

Gelişmekte olan ülkelerde geçmişten beri uygulanan bu çalışma şekli; gelişmiş ülkelerde de yaygınlık kazanmaya başlamıştır. Kısmi süreli çalışmada olduğu gibi evde çalışmada da en büyük çalışan oranını kadınlar oluşturmaktadır. Almanya, Yunanistan, İtalya, Hollanda, İspanya ve İngiltere evde çalışmanın önem kazandığı ülkeler arasındadır. Avrupa Konseyinin bir araştırmasına göre Almanya, İtalya, Hollanda, İrlanda ve Yunanistan'da evde çalışanların %90-95'ini kadınlar oluşturmaktadır. Bu oran, Fransa'da %84, İspanya'da %75, İngiltere'de ise %70'tir. Eurostat'a göre ise Avrupa'da 6,9 milyon kişi ile çalışan nüfusun %4,9'u evde çalışmaktadır (Eyrenci ve Bakırcı, 2000: 28).

Ülkemizde bu çalışma modeli İş Kanununda özel olarak düzenlenmemekle birlikte uygulamada sıklıkla görülür. Bu çalışma modeli İş Kanunu Tasarısında da yer almaz ancak uygulanmasına engel teşkil edecek bir madde yoktur. Ülkemizde evde çalışma modeli, ilk olarak Güneydoğu Anadolu'da yaşanan istihdam problemine çare bulmak amacı ile uygulamaya başlatılmıştır. Daha sonra model Türk toplumunun geleneksel aile yapısına son derece uygun olduğu görülerek Türkiye'de uygulanmaya başlanmıştır. Evde çalışma modeli ülkemizde özellikle tekstil sektöründe yaygın olarak kullanılmaktadır. Eve parça başı ücret karşılığında iş verme, ülkemizde gizli işsizliğin önüne geçilerek aktif olmayan aile bireylerinin işgücüne kazandırılması açısından önemli bir fonksiyonu bulunmaktadır (Kuzgun, 2007: 856).

f. Tele (Uzaktan) Çalışma

Bilgisayar ve iletişim teknolojisinin imkânlarının kullanılması sureti ile geliştirilen yeni çalışma modellerinden birisi de tele çalışmadır. Literatürde tele çalışmanın tanımı üzerinde bir fikir birliği yoktur. Genel olarak merkez bürodan veya üretimin yapıldığı yerden uzak bir yerde yapılan, çalışma şekli olarak tanımlatabiliriz. Bilgisayar ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler sonucunda ortaya çıkmıştır. Uzaktan çalışma telefon, faks makinesi, ev bilgisayarları ve internet kullanımı ile mümkün olur. Tele çalışmanın karakteristik özellikleri şu şekilde sıralanabilir; iş, işyeri dışında ayrı bir yerde görülür. Bu yer ile esas işyeri arasında elektronik iletişim araçları ile kurulmuş bir bağ vardır. İş programlanabilir bir araç vasıtası ile yapılır.

Tele çalışma modelinin işyeri ve çalışan açısından başlıca avantajları; esnek üretime olanak vermesi; ihtiyaç duyulduğu anda artan iş talepleri, tele-çalışma ile dışarıdan karşılanabilir. Dış kaynak kullanımı; tele-çalışmadan, dış kaynak kullanımı yöntemi olarak da yararlanılabilir. Personel maliyetlerini düşürmesi; tele-çalışma ile iş, proje bazında ve sonuç odaklı verildiği için çoğu zaman personel maliyetlerinde düşüş sağlanmaktadır. İşyeri işletim giderlerini düşürmesi; işyerinde personel çalıştırmaya bağlı olarak; kira, ofis ekipmanları, elektrik, su, ulaşım, yemek, sağlık gibi birçok masraf kaleminde düşüş sağlanmaktadır. Esnek çalışma saatlerinin uygulanabilirliği; kişi çalışma saatlerini kendi ihtiyaçlarına göre ayarlayabilmektedir. Serbest iş kıyafetleri; kişi istediği kıyafetle çalışabilmektedir. Performansa göre değerlendirme; kişi performansına göre iş sonuçları elde edecek ve karşılığını alacaktır. Bireysel maliyetlerde düşüş sağlanması; eğer firma tarafından karşılanmıyorsa ulaşım ve yemek masrafları azalır. İkametgâh yerinin serbestçe kararlaştırılmasının mümkün olması. Kadın, çocuk, sakat ve hükümlülere yeni iş imkânı yaratması gibi olumlu yönleri mevcuttur. Zamanın istenildiği gibi planlanmasına imkân verilmesidir.

Tele çalışma modelinin işyeri ve çalışan açısından dezavantajları; statüsünün belirsizliği nedeniyle çalışanlar sosyal güvencelerden yoksun kalabilir. Firmalar istenen nitelikte

iş üretebilecek kişileri bulmakta zorluk çekebilir, bu da işin sürekliliğini ya da kalitesini olumsuz yönde etkiler. Kurumsal bağlılık, bu tür çalışanlardan herhangi bir kurumsal bağlılık beklemek olanaksızdır. Bu durum çalışanların daha iyi koşullarda kısa sürede başka işlere geçmesine yol açabilir. Ayrıca, kurum kültürünü de olumsuz yönde etkiler. Tele çalışma örgütsel öğrenmeyi azaltmaktadır. Bu yüzden firmaların temel faaliyetleri ile ilgili alanlarında bu tür çalışmalardan kaçınılması önerilir. İş güvenliğinin az olması, tüm esnek çalışma modellerinde olduğu gibi tele çalışmada da iş güvenliği yeterli değildir. Ayrıca performans her zaman istenen düzeyde olmayabilir. Çalışma saatlerinin esnekliği çok abartıldığında, bireyin doğal bio-ritminin dışında bir çalışma ve yaşam düzeyine geçilebilir. İş görenin performansının izlenmesi ve ölçülmesinde zorluklar yaşanır. İşyerindeki sosyal paylaşımın bulunmaması sonucu yabancılaşma, tele çalışmanın en büyük dezavantajı olarak görülür. Bazı kişilerin kişilik özellikleri itibariyle ekip çalışmasından ziyade, tek başına çalışmaya daha uygun olduklarını ve bunların bu tür sorunları daha az yaşadıklarını da göz ardı etmemek gerekir. Nitekim bu tür çalışma en çok bu kişilik özelliklerine sahip olanlar tarafından tercih edilmektedir.

Pek çok AB ülkesinde merkezi ve yerel yönetimlerde uygulanmakta olan ve özel yasal düzenlemeler yapılan tele çalışma modeline ilişkin olarak ülkemizde 2010 yılında İş Kanununun 14. maddesinde değişiklik yapmayı öngören 61. maddesine tele çalışma eklenmiştir (Kandemir, 2011). Tele çalışmanın dört farklı çalışma şekilleri bulunmaktadır. Bunlar; evde büro, uydu büro, komşu büro ve gezici bürodur.

Evde Büro: Burada iş edimini görmekle yükümlü olan kişi, üstlendiği işi kendi evinde elektronik iletişim ağı ile yerine getirir. Bu çalışmada bilgisayar donanımı evde bulunur, ev ile işletme merkezi arasında bağlantı kurulur ve kişiler kendi evlerinde çalışırlar. Çoğunlukla e-posta, ofis bilgisayarlarına bağlı bilgisayarlar, telefon ve faks makineleri kullanılarak gerçekleştirilir. İş görenlerin kullandıkları teçhizat kendilerine veya işletmeye ait olabilir. Bu işlere örnek olarak muhasebecilik, bilgisayar programcılığı gösterilebilir. Klasik anlamda evde çalışmayla karşılaştırıldığında, evde büronun bütünüyle farklı bir dizi beceriyi, organizasyon biçimini gerektirdiği ve merkezdeki işverenle değişik ilişkileri içerdiği görülür. Klasik evde çalışma biçiminde ise daha çok el becerilerine dayalı işler söz konusudur. *Uydu Büro:* Tele çalışmanın bu şeklinde iş görme edimi işletme dışında tek iş gören tarafından gerçekleştirilmektedir. Uydu bürolar merkez bürodan uzak bölgelerde kurulan, ancak elektronik iletişim araçları ile merkezle her zaman ilişki içinde olan birimlerdir. Burada iş gören, işletmenin personeli konumundadır ve bir istihdam biçimi olmasına karşın, işletme yapısı içinde bağımlı iş ilişkisine dayanarak, işverenin denetimi altında çalışmaktadır. Amaç, işletme dışında kurulan merkezin söz konusu işletmenin iş görenlerinin büyük çoğunluğunun ikamet ettiği bir bölgede kurulmasıdır. Bir uydu ofiste sadece tek bir firmadan iş görenler bulunur. Uydu ofislerdeki teçhizat, firma tarafından sağlanır. Bilgisayarlar, telefon, faks ve diğer teçhizat mevcut olduğundan iş görenler şehirdeki ana ofise gitmek zorunda kalmazlar. *Komşu Büro:*

Tele çalışmanın bu biçiminde bir kaç işletme tarafından kurulan büro, aynı sektörde faaliyette bulunan işletmelere elektronik iletişim araçları vasıtasıyla hizmet sunmaktadır. Komşu bürolar birkaç işletmenin bir araya gelmesiyle kurulabileceği gibi, serbest çalışan konumundaki kişilerce de kurulabilmekte ve faaliyetlerinden çeşitli işletmeler yararlanabilmektedir. Bu durumda işletmeler arasındaki ilişki ticaret hukuku kurallarına göre düzenlenir. Komşu büroların en önemli avantajı personel taşıma giderlerinden ve zamandan tasarruf sağlamasıdır. Ayrıca işletmeler, şehir merkezleri dışında uygun fiyatlarla kurdukları bürolardan ortak hizmet aldıklarında genel giderlerden de önemli ölçüde tasarruf etmektedir. *Gezici Büro*: Tele çalışmanın bu şeklinde, bir şirket ya da işyeri temsilcisinin işi ile ilgili diğer bölgelere yaptığı yolculuklarda videotekst gibi elektronik iletişim araçlarını kullanarak merkezle bağlantı kurması mümkün olur. Videotekst bir ekran ve telekomünikasyon şebekesine bağlı bir terminalin meydana getirdiği karşılıklı iletişimi gerçekleştiren bir sistemdir. Bu sistem yaygın olarak işletme temsilcileri ile tamir, bakım, servis hizmetlerinde kullanılmaktadır.

g. Ödünç İş İlişkisi

Ödünç iş ilişkisi, ödünç veren işveren, işçi ve işçiyi ödünç alan işveren arasında kurulan hukuki bir ilişki olarak tanımlanır (Tuncay, 2003: 57). Ödünç iş ilişkisi, işverenin iş yükünün azalması halinde, personelini işten çıkarmak yerine ihtiyacı olan başka bir işletmeye geçici bir süre için vermesidir. Yine işveren, mevsimlik işlerde ve ihtisas gerektiren işlerde olduğu gibi, geçici olarak duyduğu işgücü ihtiyacını, diğer işverenlerden ödünç olarak karşılayabilir.

Ödünç iş ilişkisinde üçlü bir ilişki mevcuttur bu ilişki; iş gören, iş görenin hizmet akdi ile bağlı olduğu işveren (ödünç veren) ve geçici süre ile çalıştığı işveren (ödünç alan) arasındadır. İş gören, ödünç alana karşı iş görme borcunu yerine getirmekle yükümlüdür. Ayrıca, onun verdiği talimatlara da uymak zorundadır. Ödünç alanın iş göreni gözetme sorumluluğu bulunur. Ücret ödeme borcu, aralarında hizmet akdi devam eden yani ödünç veren işverene aittir. Ancak iş gören rıza gösterirse, ücret ödeme borcu geçici olarak ödünç alana da geçebilir. Bir işverenin ilişkisi bulunduğu diğer bir işveren gözetiminde güvendiği bir kişiyi kendi iş yerinde bulundurmamak istemesi söz konusu olabilir. Holdingleşme ile ülkemizde de uygulanan bu istihdam türünde, bir holding, diğer sermaye sahipleri ile kurduğu bir şirkette, kuruluş ve faaliyete geçme safhalarında ya da kurulan şirkette veya işyerinde ortaya çıkan güçlüklerin giderilmesinde kendine bağlı ve güvendiği üst kademe yöneticisinin görevlendirilmesini uygun görebilir. Yine üst kademe yönetici olarak yetiştirilmek istenen iş gören, geçici süre ile değişik faaliyetleri yürüten diğer şirketlerin emrinde çalıştırılabilir. Bir işveren hizmet akdine göre istihdam ettiği işçisini, geçici bir süreyle çalıştırmak üzere başka bir işverene verdiğiğinde, mevcut hizmet akdi sona ermez, devam eder. İş görenin geçici olarak emrinde çalışacağı işveren ile arasında bir hizmet akdinin kurulması söz konusu değildir. İlk işveren, iş gören-

MAKALE

den işin görülmesinin talep edilmesi hakkını geçici süre ile ve iş görenin rızası ile ikinci işverene devretmiş bulunmaktadır.

Ödünç iş ilişkisi çeşitli hukuk sistemlerinde incelendiğinde, bu tür işçi istihdamının hemen her ülkede mevcut olduğu görülür. Bu üçlü ilişkinin hukuki yapısında bir ülkeden diğerine az çok farklılıklar vardır. Uygulanan tüm ülkelerde genel görüş, başkasına işçi verilmesinin ya da diğer bir deyimle ödünç iş gören istihdam edilmesinin gerek ulusal gerekse uluslararası düzeyde firmaların rekabet şansını artırdığıdır. Avrupa Birliği Çalışma Müktesebatı'nda da düzenlenmiş olan ödünç iş ilişkisi ile ilgili hükümler; konseyin 91/383 sayılı "Belirli Süreli veya Ödünç İş İlişkili İşçilerin Sağlık Koruma ve Güvenliğin Düzeltmesine Yönelik Önlemlerin Tamamlanması Hakkında Yönerge"si ile 96/71 sayılı "Hizmetlerin İfasi Çerçevesinde İşçilerin (Başka Bir Üye Ülkeye) Gönderilmesi Hakkında Yönerge"sinde yer almaktadır. 91/383 sayılı Yönergede, yönergenin amacını oluşturan konuların yanında, ödünç iş ilişkisi hakkında genel kavram ve esaslar yönünden hükümlere, 96/71 sayılı yönergede ise ödünç iş ilişkisini kapsar hükümlere yer verilmektedir (Ekin 2002, 16). Türk çalışma hayatında ödünç iş ilişkisi, 1960'lı yıllardan başlayarak, sermaye yoğunlaşmasıyla sayıları gittikçe artan şirket toplulukları ve holdinglerle çok kullanılan bir yol haline gelmiştir. Son dönemlerde ise ödünç iş ilişkisini mesleki faaliyet olarak yürütüp gelir sağlamayı amaçlayan girişimcilerin sayılarında artış olduğu tespit edilmiştir.

Ülkemizde çalışma yaşamının ihtiyaçlarının ortaya çıkardığı ve yaygınlaştırdığı bu ilişki türü hakkında Borçlar Kanunu madde 320/2'de yer alan hüküm dışında herhangi bir düzenleme bulunmamaktadır. Borçlar Kanunu'nun 320. maddesi uyarınca "*Hilafı mukaveleden veya hal icabından anlaşılmadıkça işçi taahhüt ettiği şeyi kendisi yapmaya mecbur olup başkasına devredemez. İş sahibinin dahi hakkını başkasına devredebilmesi aynı kayıtlara tabidir*" (Ekin, 2002: 22). Bu yasal düzenlemeye göre işveren iş yapma sorumluluğunu isteme hakkını kural olarak üçüncü kişiye devredemez. Ancak, anılan hükümde sözleşmeyle bu hakkın devrine olanak tanındığından bu yönde işçinin rızasının bulunması halinde ödünç iş ilişkisi kurulabilir. İş görenin iş görme borcunu başka bir işverenin işyerinde yerine getirebilir. Borçlar Kanunu madde 320'de ifade edilen "halin icabı", örneğin işyerinin devredildiği veya işverenin kişiliğinin değiştiği hallerde ortaya çıkar ve bu gibi durumlarda işin görülmesini isteme hakkı işçinin rızasına gerek olmadan yeni işverene geçer (Ekin, 2002: 22).

Ülkemizde ödünç iş ilişkisinin asgari şartlarının belirlenmesi için yasal düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. İş Kanunu Tasarısında "*İşveren (ödünç veren), yazılı rızasını almak suretiyle bir işçiyi başka bir işverene (ödünç alan) iş görme edimini yerine getirmek üzere geçici olarak verdiği ödünc iş ilişkisi kurulmuş olur*" (Ekin, 2002: 25). ifadesi yer almaktadır. Ayrıca ödünç iş ilişkisinin AB'nin 91/383 ve 96/71 sayılı yönergelelerinde, belirli süreli ve yazılı olarak yapılacağı, gerektiğinde yenilenebileceği belirtilmiş,

bu yönergeler dikkate alınarak ödünç veren ve ödünç alan işverenlerin yükümlülüklerine de yer verilmiştir.

h. Yoğunlaştırılmış İş Haftası Modeli

Yoğunlaştırılmış iş haftası, toplam haftalık iş süresinin, klasik olan 5 veya 6 işgününe değil, daha az sayıda (3 veya 4) işgününe sıkıştırılmak suretiyle dağıtılmasını ifade etmektedir. Örneğin, haftalık 40 saat olan çalışma süresinin 4 iş gününe sıkıştırılarak diğer günlerin boş kalması sağlanır. Yoğunlaştırılmış iş haftası, iş gören için daha fazla boş veya serbest zaman, işe daha az gidip gelme, daha fazla mesleki eğitim imkânı vermektedir. İşveren bakımından ise, işletmenin cari giderlerinin azaltılması, bakım-onarım işlerinin işin durmasına sebep olmadan yapılması gibi kolaylıklar sağlar (Göçer, 1994).

i. Yıllık İş Süreleri Modeli

Periyodik olarak yılın belirli dönemlerinde iş hacminin arttığı veya asgari düzeye indiği bazı işyerlerinde ortalama iş süresi, bir yıllık dönem için yapılan tam ve fazla çalışmalar ile asgari çalışma süreleri dengelenmek suretiyle hesap edilir. Bu tür çalışmada iş görenin ücreti fiilen çalışılan süreye göre değil, ortalama iş süresine göre ve daha ziyade sabit aylık ücret olarak belirlenmektedir. Bu şekilde asgari çalışma dönemlerinde iş görenin ücretinde bir azalma olmamaktadır. Bu özellikle ülkemizde otomotiv ve tekstil sektöründe sıkça yaşanan darboğazlar ya da talebin bir hayli arttığı dönemlerde uygulanması gereken bir yöntem olarak görülmektedir (TİSK, 1999). Çalışan kişinin tıpkı banka hesabı gibi, çalıştığı süreleri kaydettiği bir çalışma saati hesabı bulunur. İş gören günlük çalışılması gereken sürenin eksik veya fazla olan kısmını bu hesaba kaydeder. Belirtilen süre içerisinde iş gören, çalışması sözleşmelerle belirlenen zamanı doldurur. Günlük veya haftalık çalışma sürelerini kendi tercihihine göre ayarlar. Çalışma saati hesabı modellerinin farklı türleri geliştirilmiştir.

j. Emekliliğe Yumuşak Geçiş Modeli

İş görenin birden bire emekliye ayrılmasına alternatif olan emekliliğe yumuşak geçiş modelinde, belirli bir yaştan sonra işçi tedricen azalan sürelerde istihdam edilir. Bunun yanında, emeklilik yaşına az kalan işçiye kayan iş süreleri sisteminde çok daha geniş olanaklar tanınır. Bu şekilde emekliliğe yumuşak geçişin amacı, iş göreni emeklilik şokundan kurtarmak ve aynı zamanda iş görenin yaşlanmasına bağlı olarak azalan çalışma gücüne uygun bir şekilde iş sürelerini azaltmaktır (Göçer, 1994).

k. Vardiya Modelleri

Bir iş görenin çalışma saatinin işletmenin faaliyet gösterdiği zamandan kısa olması durumunda ya da tam tersine işletmenin faaliyet gösterdiği süre çalışanların çalışma saatinden uzun ise personel planlamasında çalışma saatlerinin düzenlenmesi zorlaşır. Bu durumda vardiyalı çalışma söz konusu olur. Vardiyalı çalışma, işin niteliği gereği sürekli çalışılması gereken işlerde geçmişten bu yana uygulanan çalışma şeklidir. Diğer çalışma modelleri ile kombine edilerek de uygulanmaktadır. Günümüzde iki veya üçlü vardiya sistemi yerine kayan (esnek) vardiya sistemleri uygulanmaktadır. Çok sayıda kısmi süreli vardiya grupları oluşturularak bu grupların çalışma süreleri birbiri ardına eklenmek suretiyle işyerindeki vardiya çalışmasında bütünlük sağlanır. Bu sistemde vardiyaların değişik uzunlukta belirlenebilmesi, işletmenin günlük normal iş süresinin uzatılmasını sağlar. Vardiya sistemleri, özellikle işyerinde üretim kapasitesinde bir artışın planlandığı dönemlerde ya da vardiya işçilerinin de kısmi süreli çalışmak istemelerinin de yararlı olmaktadır. Esnek vardiya modelinde modelin esnekliği, iş görenlerin tercihlerinin, vardiyaların süresinde, yerinde ve dağılımında ne derecede dikkate alındığı ile ölçülür. AB ülkelerinde yoğun olarak kullanılan bu çalışma yöntemi, ülkemizde de uygulanmaktadır. 1475 sayılı İş Kanunu ve bu Kanuna dayanılarak çıkartılan Tüzük, vardiyalı çalışmanın usul ve esaslarını düzenlemiştir. İş Kanunu Tasarısı ile bu çalışma sisteminin daha da esnekleştirilerek uygulanması mümkün olabilecektir.

Esnek vardiya modelleri denince genel olarak, işletmedeki çalışma zamanının birden fazla başlama ve bitiş zamanları ile önceden belirlenen dağılım ve süreleri farklı olan parçalara ayrılması anlaşılır. Böylece işletmede çalışılması gereken süre, aynı iş yerinde farklı iş görenler tarafından belirlenen aralıklarda paylaştırılarak çalışma saatlerinin, işverenin ihtiyaçları doğrultusunda uzatılması sağlanır. Çalışma saati günün büyük bir bölümünü veya 24 saatini kapsayabilir. Vardiya sisteminin oluşturulmasında çok sayıda uygulama biçimi mevcuttur. Bu sisteminin esnekleştirilmesi genellikle başka modellerle kombine edilmesi ile sağlanır. Örneğin vardiyaların başlama ve bitiş zamanları değişken olabilir. Veya bir hesap açılmak suretiyle vardiyalarda iş görenlerin çalışma sürelerindeki farklılıklar kaydedilerek belli bir zaman aralığında çalışılan sürenin eşitlenmesi öngörülebilir. Bazı iş yerlerinde vardiya sürelerinde esneklik sağlanırken, çalışanların mutlaka iş yerinde bulunmaları gereken çekirdek zaman aralıkları tespit edilir.

Modelin en büyük avantajı işletmenin çalışma saatlerinin uzatılabilmesidir. Özellikle hizmet sektöründeki bazı işletmelerin (hastane, ısıtma işlem fırını bulunan işletmeler) 24 saat çalışmaları zorunludur. Pek çok işletmede bu modelin uygulanması ile fazla mesai ücreti ödemediği kapasite kullanım oranı arttırılabilir. Diğer avantajları sırasıyla (Korkusuz, 2005); işletmelerde bulunan araç ve gereçlerin kullanımının maksimum düzeye çıkarılmasını sağlamak, teknolojik yöntemlerin gelişiminin sürekliliğini sağlamak, iletişim, sağlık, güvenlik, turizm ve ulaşım gibi hizmet sektörlerinde toplumun genelinin

taleplerinin karşılanmasına yardımcı olmaktadır.

En büyük dezavantajı ise gece vardiyalarında iş görenin psikolojik ve fizyolojik yüklenmesinin artmasıdır. Bu dezavantaj vardiya dönüşümlerinin düzenlenmesi ile minimuma indirilmeye çalışılmaktadır. Esneklik bakımından en önemli ölçü ise işletmenin çalışma saatleri ile ilgili ihtiyaçlarını karşılarken, iş görenlerin vardiyalar ile ilgili tercihlerinin modelde göz önüne alınmasıdır.

3. Sonuç

Esneklik, piyasa ve rekabet koşullarına daha fazla cevap vermek üzere katı kuralların yumuşatılarak taraflara daha çok serbestlik tanıyan bir çalışma sisteminin benimsenmesidir. Çalışma saatlerinin esnekliği işveren ve iş görenlerin isteklerinin hangi ölçüde dikkate alındığı ile ölçülür. Geçmiş yılların aksine, yeni dönem işverenlerin ortak görüşü "işin nerede" yapıldığından ziyade, "işin istenilen şartlarda" yapılıyor olmasına odaklanmaktadır. Esnek çalışma modelleri sayesinde işveren-işçi-müşteri memnuniyeti döngüsünün maksimize olduğu rahatlıkla görülmektedir. Tüm dünya da hızla yaygınlaşan esnek çalışma modelleri, ülkemizde ise birkaç büyük kurumsal firma dışında çok fazla tercih edilmemektedir. Oysaki özellikle 4857 sayılı İş Kanununda yapılan değişikliklerin genel gerekçesinde teknolojinin yarattığı yeni koşullara uyum çabasına değinilerek, yeni teknolojilere bağlı olarak yeni çalışma türlerinin ortaya çıktığı ve yaygınlaşması gerektiği vurgulanmaktadır (Hatman, 2003).

Esnek çalışma modellerinin şirketler ve çalışanları tarafından tam anlamıyla bilinmemesi bu yeni çalışma sisteminden uzak durulmasına sebep olmaktadır. Esneklik kavramının getirdiği önyargının aksine, mekân ve zaman kavramı bakımından bağımsızlık sağlaması durumunda, çalışanların da şirkete daha fazla katkı sağladığı görülmektedir. Çalışanın, çalışma ortamında ki mutluluğu şirkete olan sadakatini da beraberinde getirmektedir.

Şirketlerin işleyişi ve çalışanların ihtiyaçları dikkate alınarak şirket bünyesine uygun esnek çalışma modellerinden biri seçildiği takdirde çalışanların verimliliğinin arttığı, iş değiştirmede ciddi azalmalar kaydedildiği, bununla beraber yeni personel alım maliyetlerinin azaldığı görülmektedir. Bu çalışmada, ülkemiz için yeni bir kavram olan esnek çalışma modelleri detaylı olarak incelenmiştir. Her bir modelin kendi içinde oluşturduğu avantajlar ve dezavantajlar gerek şirket açısından gerekse çalışan açısından; ayrı ayrı ele alınmıştır. Şirket kendine uygun esneklikte bir model seçerek yukarıda belirtilen avantajların yanında çalışanlarının iş ve özel hayatlarının da dengede tutulmasına yardımcı olacaktır.

KAYNAKÇA

Alp, Elif ve Alev Sönmez (2011) "ILO'nun 177 Sayılı Evde Çalışma Sözleşmesi", *TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 23(5-6), s.16-27.

Brewster, Chris, Lesley Mayne ve Olga Tregaskis (1997) "Flexible Working in Europe: A Review of the Evidence", *Management International Review Özel Sayı*, 1997/1, s.85-103.

Centel, Tankut ve Sarper Süzek (2002) *İş Hukuku*, İstanbul: Beta.

Centel, Tankut (1992) *Kısmi Çalışma*, İstanbul: Kazancı Hukuk.

Crompton, Rosemary (2002) "Employment, Flexible Working and the Family"; *The British Journal of Sociology*, 53(4), s.537-558.

Duck, Jeanie Daniel (1999) "Changing Management", MESS: Harvard Business Review.

Ekin, Nusret (2002) "Çağdaş İş Kanunu İhtiyacı"; *İşveren Dergisi*, XL(12), s.26.

Eyrenci, Öner ve Kadriye Bakırcı (2000) *Dünyada ve Türkiye'de Evde Çalışma ve Eve İş Verme*, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.

Göçer, İlhan (1994) "İstihdam Hizmetlerinin Çeşitlendirilmesi ve Özel İstihdam Acentaları", *İşveren Dergisi*, 32(6), s.20-22.

Hatman, Ülkü (2003) *Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ILO (1993) *World of Work*. No:5.

Kandemir, Murat (2011) *İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Açısından Tele Çalışma*, Ankara: Legal.

Karakoyunlu, Erdoğan (2003) "Ya Esneklik Olmazsa..?", *İşveren Dergisi*, TİSK Yayını, 41(5), s.7-8.

Kuzgun, İnci (2007) "Türkiye'de Firma Açısından Esnekliğe Dayalı İstihdam Stratejisi", *Journal of Yaşar University*, 2(8), s.841-861.

Korkusuz, Refik (2005) "Vardiyalı (Postalar Halinde) Çalışma ve Türk İş Hukuku'ndaki Düzenlenmesi", *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 9(1-2), s.68-85.

Köstekli, Şener (2000) Esneklik ve Sendikal Politikalar, *Türk-İş Yıllığı*, cilt 1. Ankara.

Mahiroğulları, Adnan (2005) *Türkiye’de İşçi Sendikacılığı*, İstanbul: Kitabevi.

TİSK, (1999) *Çalışma Hayatında Esneklik*, Ankara.

Tiziano, Treu (1992) “Labour Flexibility in Europe”, *International Labour Review*, 131(4-5), s.497-512.

Tuncay, Can (2003) “İş Kanunu Tasarısı’ndaki Ödünç İş İlişkisi ve Eleştirisi”; *Mercek Dergisi*, 8(30), s.57.

Türk-İş (2003) *19. Olağan Genel Kurul Çalışma Raporu 1999-2003*, Ankara.

Türk-İş (1998) *20. Olağan Genel Kurul Çalışma Raporu*, Ankara.

Yavuz, Arif (1995) *Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkileri’ne Etkisi*, Ankara: Kamu İşletmeleri İşveren Sendikası.