



**ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ PROGRAMLARINDA ESNEK  
ÇALIŞMA SAATLERİNİN YERİ VE ÖNEMİ:  
ORDU SAGRA ÖRNEĞİ**

**Deniz Özlem ÖZAKTAŞ**

**Yüksek Lisans Tezi  
İşletme Anabilim Dalı**

**Danışman: Yrd.Doç.Dr.Nuray UZKESİCİ**

**Eskişehir  
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Şubat, 2003**

**İnceleme ve Onay**  
**Yüksek Lisans Tezi**  
**Deniz Özlem ÖZAKTAŞ**  
**05**

## YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

### ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ PROGRAMLARINDA ESNEK ÇALIŞMA SAATLERİNİN YERİ VE ÖNEMİ: ORDU SAGRA ÖRNEĞİ

**Deniz Özlem ÖZAKTAŞ**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şubat, 2003**

**Danışman: Yrd.Doç.Dr.Nuray UZKESİCİ**

Çalışma hayatının kalitesine yönelik müdahaleler, mevcut çalışma metodlarına değişiklikler yaparak, daha iyi iş ve çalışma şartları oluşturmak ve dolayısıyla hayatın niteliğini geliştirmek amacıyla yönelik bir çok teknikten oluşmaktadır.

Gerçekte çalışma hayatının kalitesi, işyerinin çalışma şartlarının seviyesini ve insanların örgüt üyeliğiyle ilgili algılamalarını ifade eden bir kavramdır. Farklı şekillerde tanımlanan çalışma hayatının kalitesi kavramı, işin; insanların güvenli bir ortamda yaşamlarını sürdürebilmek için gerekli ihtiyaçlarının tatminine, faydalı oldukları duygusunu kazanmalarına, başarılarını farkedebilmelerine ve kabiliyetlerini geliştirmelerine fırsat veren bir yapıya kavuşturulması olarak ifade edilebilir. Çalışma yaşam kalitesini arttırmada esnek çalışma saatleri önemli bir yer tutmaktadır.

Esnek çalışma saatleri uygulaması, örgüt üyelerinin işe başlama ve bitirme saatlerinin, “temel zaman”a bağlı kalmak şartıyla, belirli anlar yerine belirli bir zaman dilimi içinde tespit edilmesi olarak tanımlanabilir. Bu sistem içinde çalışanlara çalışma sürelerini istedikleri gibi düzenleme imkanı verilmektedir. Böylelikle geleneksel sabit saatlerde (09.00 ile 17.00 arası gibi) çalışma zorunluluğu ortadan kalkmış, ancak aynı çalışma süresi korunmak şartıyla daha geniş bir zaman alanında (sabah 08.00 ile 10.00 arası) işe başlama ve (16.00 ile 18.00 arası) bitirme kolaylığı sağlanmıştır.

Ekonomik ve endüstriyel çevrenin sürekli değişmesi sonucunda, işletmeler de kendilerini sürekli yenilemek zorundadırlar. Bu nedenle, artık işletmelerden beklenen: standardizasyon yerine çeşitlilik ve karmaşıklık; büyüklük yerine yalınlık; katılık ve

kuralcılık yerine alışkanlık ve açıklık; durağanlık yerine değişkenliktir. Bu beklenti “esneklik” olarak tanımlanmaktadır. Esneklik , çevresel değişimlere uyum sağlayabilme yeteneğidir. Ekonomik gelişmelerden ve müşterilerden kaynaklanan talep dalgalanmaları bu yeteneğin hızlı bir şekilde ve zamanında uygulanmasını gerektirmektedir.

Bu çalışmada amaç, çalışanların ev ve iş yaşantısı arasındaki dengeyi sağlamada esnek çalışma saatlerinin yeri ve önemidir. Yaşam kalitesinin iyileştirilmesi, insana sosyal bir varlık gibi yaklaşılması ve işin insancılaştırılması adına esnek çalışmanın işçiye, işverene ve işletmeye yansımaları da olumlu sonuçlar sergilemektedir.

Esnek çalışma saatleri uygulamasında başarının anahtarı işçi, işveren ve bu programdan doğrudan etkilenen insanlar arasında karşılıklı ve etkili bir haberleşmenin olmasına bağlıdır. Bu program psikolojik olarak çalışanlar üzerinde olumlu sonuçlar doğurmuştur. Çalışanlar kendi yaşantıları üstünde daha çok kontrol imkanına sahip olmakta ve bağımsız olduklarını hissetmektedirler. Öte yandan işe gelmeme ve geç gelme alışkanlıkları azalmaktadır. Ayrıca esnek çalışma saatlerinin uygulanması iş dışındaki zamanı da daha rahat kullanabilme imkanı sağlamıştır.

**ABSTRACT****THE IMPORTANCE OF FLEXIBLE WORKING HOURS IN THE QUALITY OF WORKING LIFE PROGRAMMES - AN EXAMPLE OF ORDU SAGRA****Deniz Özlem ÖZAKTAŞ****The Department of Management****Anadolu University, Institute of Social Sciences, February, 2003.****Advisor: Assistans Associate Professor Nuray UZKESİCİ**

The intervenes towards the quality of working life consist of variety of techniques which aim to create better working conditions by making changes in the present working methods and consequently aim to improve the quality of life.

Indeed, the quality of working life is a term which expresses the level of working conditions in a workplace and the perceptions of people about the membership in an organisation. "The quality of working life" term which has different definitions can also be defined as shaping the working life as it meets the needs of people in order to provide them a secured life, gives them a feeling that they are useful, makes them aware of their success, and gives them opportunity to improve their skills. Flexible working hours has an important role in improving the quality of working life.

Application of flexible working hours can be defined as the determination of the time to start and to finish work in a certain period instead of certain moments for the members of organisation on condition that they work during the main working hours. In this system, workers are given an opportunity to organise their working hours as they wish. By this way, the obligation of working between traditional fixed hours (such as between 9 am. and 5 pm.) is eliminated and an opportunity to start (between 8 am. and 10 am. in the morning) and to finish (between 4 pm. and 6 pm.) work in a wider period is provided on condition that the same working period should be kept.

The establishment should renew themselves continuously due to the continuous changes in economic and industrial life. Because of this reason, establishments are expected variations and mixtures instead of standardisation; simplification instead of largeness; clearness and fluidity instead of formality and rigidity; changeability instead

of stability. These expectations are defined as the “flexibility”. Flexibility is an ability to adapt the establishment to environmental changes. The waves of demand result from the economical developments and customers require this ability to be applied immediately and on time.

The aim of this study is to stress the importance and the place of flexible working hours for balancing the working life and home life.

For the sake of improving life quality, treating human beings as social creatures and humanisation of the work, reflection of flexible working in to the employee, employer and in to the establishment, create positive results.

In the application of flexible working hours, the success depends on the effective and mutual communication among the employees the employer and the people who are affected directly in this schedule. This schedule had positive effects on the employees psychologically. The employees had opportunity to have much more control over their lives and they felt independent. However, the habits of coming late or missing the work lessened. Moreover, application of flexible working hours provided opportunity to use their time outside the work more satisfied.

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Deniz Özlem ÖZAKTAŞ'ın "Çalışma Yaşam Kalitesi Programlarında Esnek Çalışma Saatlerinin Yeri ve Önemi Ordu Sagra Örneği" başlıklı tezi 14 Mart 2003 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme (Yönetim ve Organizasyon) Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Yrd.Doç.Dr.Nuray UZKESİCİ  
Üye : Doç.Dr.Çiğdem KIREL  
Üye : Yrd.Doç.Dr.Senem BESLER

Prof. Dr. Nürhan AYDIN  
Anadolu Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



## İÇİNDEKİLER

ÖZ . . . . .	ii
ABSTRACT . . . . .	iv
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI . . . . .	vi
ÖZGEÇMİŞ . . . . .	vii
GİRİŞ . . . . .	1

### Birinci Bölüm

#### ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ

1. ÇALIŞMA YAŞAMI VE İNSAN . . . . .	2
1.1. Çalışma Alanı Kavramı . . . . .	2
1.2. Çalışma Alanında İnsana Bakış Açılımları . . . . .	3
2. ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ KAVRAMI . . . . .	4
3. SANAYİ TOPLUMUNDAN ENFORMASYON TOPLUMUNA: DEĞİŞEN ÇALIŞMA HAYATI VE YENİ DEĞERLER . . . . .	6
3.1. Sanayi Öncesi Toplumda Değerler . . . . .	7
3.2. Sanayi Toplumunda Çalışma Hayatı ve Çalışma Hayatına İlişkin Değerler . . . . .	7
3.3. Enformasyon Toplumu ve Çalışma Hayatına İlişkin Değerler . . . . .	9
4. ÇALIŞANIN KATILIMI İLE ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ . . . . .	11
4.1. Kalite Çemberleri . . . . .	12
4.2. Sosyoteknik Sistemler . . . . .	12
4.3. Kodeterminasyon . . . . .	12

4.4. Özerk İş Grupları . . . . .	13
5. ÇAĞDAŞ ÇALIŞMA MEVZUATI NASIL OLMALI? . . . . .	13
6. ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİNİ YÜKSELTEN TEMEL UNSUR OLARAK İŞİN İNSANCILLAŞTIRILMASI . . . . .	16
7. 2000'Lİ YILLARDA TÜRKİYE VE ÇALIŞMA HAYATI . . . . .	19
7.1. Mevzuattaki Gelişimi Belirleyici Odaklar . . . . .	21
7.2. Çalışma Mevzuatının Yakın Geleceği . . . . .	21
8. ÇALIŞMA YAŞAMINDAN BEKLENTİLER . . . . .	22
8.1. Değişim ve Küreselleşme . . . . .	23
8.2. Rekabet, Verimlilik ve Yeniden Yapılanma . . . . .	24
8.3. Global Yapı . . . . .	26
8.4. Esneklik ve Yeni Bir İş Kanunu İhtiyacı . . . . .	26
9. ÇALIŞMA HAYATI VE ULUSLARARASI NORMLAR . . . . .	28
9.1. Çalışma Hayatının Uluslararası Normlarla Düzenlenmesi . . . . .	29
9.2. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) . . . . .	31
9.3. ILO'nun Yapısı . . . . .	34
9.4. ILO'nun Global Misyonu . . . . .	35
9.5. Türkiye'nin ILO Üyeliği . . . . .	36

## İkinci Bölüm

### ✓ ESNEK ÇALIŞMA SAATLERİ

1. ESNEKLİK NEDİR . . . . .	38
2. ESNEKLİK TÜRLERİ . . . . .	39

2.1. Fonsiyonel Esneklik . . . . .	40
2.2. Sayısal Esneklik . . . . .	41
2.3. Uzaklaştırma Stratejileri . . . . .	43
2.3.1. Ekonomik Neden ve Konjonktürel Dalgalanmalar . . . . .	44
2.3.2. Teknolojik Gelişmeler . . . . .	44
2.3.3. Yasal Yükümlülükler . . . . .	44
2.3.4. Taşeron Çalıştırılması Zorunlu, Uzmanlık Gerektiren İşler . . . . .	45
2.4. Eğitimde Esneklik . . . . .	45
3. ESNEKLİĞİ GEREKLİ KILAN EKONOMİK VE SOSYAL NEDENLER . . . . .	46
4. ESNEK ÇALIŞMA MODELLERİ . . . . .	50
4.1. Kısmi Süreli (Part-Time) Çalışma . . . . .	51
4.2. Kısmi Süreli Çalışmanın Değişik Görünümleri . . . . .	53
4.2.1. Klasik Kısmi Çalışma . . . . .	53
4.2.2. Esnek Kısmi Çalışma . . . . .	53
4.3. Diğer Esnek Süreli Çalışma Modelleri . . . . .	57
4.3.1. Yoğunlaştırılmış (Sıkıştırılmış) İş Haftası . . . . .	57
4.3.2. Yıllık İş Süreleri . . . . .	58
4.3.3. Esnek Vardiya Sistemleri . . . . .	58
4.3.4. Evde Çalışma . . . . .	60
4.3.5. Tele Çalışma (Tele Working) . . . . .	60
4.3.6. Ödünç İş İlişkisi . . . . .	62
5. ESNEK ÇALIŞMANIN FAYDA VE SAKINICALARI . . . . .	62

5.1. İşçiler Açısından Faydaları . . . . .	63
5.1.1. Biyolojik Zaman . . . . .	63
5.1.2. Zamana Hakim Olma-Bağımsız ve Serbest Zaman Kazanma . . . . .	63
5.1.3. İşe Gidiş-Dönüş Zamanı . . . . .	64
5.1.4. İşçilerin Özel ve Aile Hayatı . . . . .	64
5.1.5. İşe Geç Gelme . . . . .	64
5.1.6. Özel Vasıflı Uzman İşçiler Ve Fazla Çalışma . . . . .	65
5.1.7. Sosyal Faaliyetler ve Özel İşler . . . . .	65
5.1.8. İşin Tamamlanması . . . . .	65
5.2. İşçiler Açısından Sakıncaları . . . . .	65
5.2.1. Fazla Mesainin Azalması . . . . .	65
5.2.2. Kısa Süreli Ücretli İzinlerin Kalkması . . . . .	66
5.2.3. Sosyal Sigorta'dan ve Sosyal Yardımlardan Yoksun Olma . . . . .	66
5.2.4. İşler Arasında Bağımlılığın Olduğu Durumlarda Planlama . . . . .	66
5.2.5. Çalışma Zamanı Belirlemede Zorluklar . . . . .	66
5.3. İşverenler Açısından Faydaları . . . . .	67
5.3.1. Biyolojik Zaman . . . . .	67
5.3.2. Gecikme ve İşe Gelmeme . . . . .	67
5.3.3. İşe Başlamadan Önceki ve Sonraki Konuşmaların Azalması . . . . .	67
5.3.4. Fazla Çalışmanın Azalması . . . . .	68
5.3.5. Ekonomik Açidan Üretim Araçlarını Tam Kapasitesiyle Kullanılması ve Ana Maliyetlerin Azalması . . . . .	68

5.3.6.	Teknik Zorunluluk olarak Ara Verilmemesi . . . . .	68
5.3.7.	İşçi Temininin Kolaylaşması ve İşgücü Devrinin Azalması . . . . .	68
5.4.	İşveren Açısından Sakıncaları . . . . .	69
5.4.1.	Yeni Ek Maliyetlerin (Masrafları) Ortaya Çıkması . . . . .	69
5.4.2.	Personel Planlaması İle Organizasyon Yönetim ve Denetim Zorluğu . . . . .	69
5.4.3.	Yan Ödemelerden Dolayı İşgücü Maliyetinin Artması . . . . .	69
6.	İŞ SÜRELERİNDE ESNEKLİK ARAYIŞININ NEDENLERİ . . . . .	70
7.	ESNEKLİK İLE İLGİLİ TEORİLER . . . . .	72
7.1.	Neo-Schumpeterian Teori . . . . .	73
7.2.	Esnek Uzlaşma Teorisi (Flexible Specialisation) . . . . .	73
7.3.	Düzenleme Teorisi (Regulation Theory) . . . . .	74
8.	ÇALIŞMA HAYATINDA ESNEKLİK VE TÜRKİYE . . . . .	74
8.1.	Esnek İşletme . . . . .	75
8.2.	Esnek İş İlişkisi . . . . .	75
8.3.	Esnek İşgücü Piyasası . . . . .	76

### Üçüncü Bölüm

#### SAGRA'DA ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ PROGRAMLARINDAN ESNEK ÇALIŞMA SAATLERİNİN UYGULANMASINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

1.	ARAŞTIRMANIN AMACI . . . . .	77
----	------------------------------	----

2.	ARAŞTIRMANIN ANA KÜTLESİ VE ÖRNEĞİ . . . . .	77
3.	VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ARACI . . . . .	77
4.	VERİLERİN ANALİZİ . . . . .	78
5.	BULGULAR VE TARTIŞMA . . . . .	78
5.1.	Katılımcıların Demografik Özelliklerini Gösteren Tablolar ve Yorumları . . . . .	78
5.2.	Katılımcıların İşletmeye Bağlılığını Gösteren Tablolar ve Yorumları . . . . .	79
5.3.	Katılımcıların Esnek Çalışma Saatlerini Gösteren Tablolar ve Yorumları . . . . .	83
5.4.	Katılımcıların Demografik Özellikleri İle Esnek Çalışma Saatlerinin Çalışanlar Üzerindeki Etkilerini Gösteren Tablolar, Hipotezler ve Yorumları . . . . .	87
	SONUÇ VE ÖNERİLER . . . . .	106
	EKLER . . . . .	109
	KAYNAKÇA . . . . .	115

## GİRİŞ

Dünyada yaşanan dönüşüm sonucunda, işletmeler için artık en önemli hedef, tüm imkanlarını kullanarak rekabet edebilmek ve yaşanan büyük pazar mücadelesinde rakiplerinden geride kalmamaktır. Artık başarı; rekabet edebilmek demektir. 20. yüzyılın ikinci yarısında gündeme gelen artan uluslararası rekabet, hızla değişen teknoloji, küreselleşme hareketi, kadın çalışanın işgücündeki oranının artması, diğer yandan ülkeleri büyük ölçüde sarsan işsizlik problemi gibi unsurlar, “esneklik flexibilitè” kavramını da beraberinde getirmiştir.

Güncelliğini koruyan bu konuyla ilgili tezin birinci bölümünde çalışma yaşamı ve insan unsuru üzerinde durulurken, ikinci bölümde çalışma yaşam kalitesini artırmada esnek çalışma saatlerinin yeri ve önemine değinilmiştir. Üçüncü bölümde ise ilk iki bölümün uygulaması olarak Ordu Sagra işletmeleri ele alınarak esnek çalışma saatlerinin uygulaması ve işçiler üzerindeki etkileri araştırılmıştır.

Kuruluşların büyümesi, uluslararası rekabetin yoğunlaşp, farklı boyutlara ulaşması, nüfus artışı, insan ömrünün uzaması, çalışma yaşını etkilemekte, insanın bilgi düzeyini yükseltmektedir. Ekonomik baskılar, hızlı teknolojik gelişme, ihtiyaç ve beklenti düzeyini yükseltmektedir. Çalışanın işinde geçirdiği zamanı, iş dışında geçen zamanını azaltmakta ve işinde mutlu olma yönünde zorlamaktadır. Çalışanın işinde geçireceği zamanın önem kazanması, bu konudaki uygulamaları çeşitlendirmiş, çalışma ve zamanının ihtiyaçlara uygun olarak düzenlenmesi yolunda arayışları artırarak, güçlendirmiştir.

Teknolojik gelişme, artan uluslararası rekabet ve küreselleşme hareketlerinin yanısıra, dünya ülkelerinde çalışma hayatını etkileyen diğer önemli bir konu da hızla artan işsizlik sorunudur. Çalışma hayatında işsizlik kavramı, ülkelerin işsizlik problemine de çare bulabilmek, istihdamı arttırılabilmek açısından büyük önem taşımaktadır. İşsizliğin önlenmesi, istihdamın artırılması için alınan tedbirlerden biri de çalışma hayatında esnekliğin artırılmasıdır. Esneklik, kuralsızlaşma değildir. Esneklikle amaçlanan, çalışma hayatına ihtiyaç duyduğu dinamizmi sağlamak, daha çok ve daha kaliteli iş imkanları yaratabilmektir. Artık günümüzde yaygın olan anlayış, işçinin katı hukuk kuralları ile işverene karşı korunması yerine, işletmelerin hızla değişen ekonomik koşullar karşısında ayakta kalmasıdır.

## Birinci Bölüm

### ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ

#### 1. ÇALIŞMA YAŞAMI VE İNSAN

Farklı çalışma ortam ve koşullarında çalışan her bireyin, kendine özgü bir çalışma davranışı göstermesi çalışma alanına karmaşık bir nitelik kazandırmaktadır. Çalışma alanı, bir sosyal davranış alanıdır. Bu alanda kişi kendi bilgi, beceri ve yeteneklerini uygular.<sup>1</sup> Çalışma alanında insan, mal ve hizmet üreten bütün işletmeler için, her zaman önemli ve temel bir kaynak olmuştur. Bu yüzden yöneticilerin de insan kavramına yeterli önemi vermesi ve ona göre çalışma ortamı hazırlaması gereklidir. Böylece işletmelerin toplumdaki sosyal sorumluluğu artacak ve dolayısıyla insanın çalışma kalitesi de ön plana çıkacaktır.

Günümüzde çalışma hayatında, çalışanların ilgi, yetenek ve işlerinden beklentileri ile örgüt amaçları arasında uyumun sağlanması ideal bir çalışma ortamını hazırlamaktadır. Küreselleşen dünyamızda ise çalışma hayatının genel sorunu olan işsizlik karşısında, çalışanların seçim şansı azalmaktadır. Bu yüzden de işin niteliğinden çok, karşılaşılan fırsatlar değerlendirilmektedir. Bu da işletmede mutsuz insan portresinin çizilmesine neden olmaktadır. Ayrıca çalışanın yetenekleri ile talip olduğu iş koşulunun niteliğinin de uyumlu olması gerekir. Bu konu, çalışanın içinde yaşadığı toplum ve ülkenin ekonomik düzeyiyle de ilgilidir.

Çalışma koşulları ne olursa olsun, işgörenin işyerine uyumunun sağlanması, çalışma alanında onun verimliliği açısından önemli bir yöneltme ilkesidir.

#### 1.1. Çalışma Alanı Kavramı

Çalışan birey, işyerinin toplumsal davranış standartlarına yani o işletmenin kültürü, normu, değer ve inançlarına uygun çalışmak suretiyle kendisine bir aksiyon alanı oluşturmuş olur. Çalışma düzlemi de denen bu alanda birey yetkili ve sorumlu kılınmıştır.

<sup>1</sup>Mehmet SİLAH, *Çalışma Psikolojisi*. (Ankara: Hürbilek Matbaası, 2000), s.21.

Faaliyet alanı, kişinin ilkel dürtülerinin etkisinde ve olumsuz davranış motiveleriyle şekilleniyorsa toplum ve örgütsel çevreden tepkiler alabilir. Bazı durumlarda davranış normları, başkaları tarafından belirlenmiş bir örgütsel ortamda, toplumsal amaç ve idealleri uğruna faaliyet gösterebilir. Kişi kendisi için özel iş tatmini sağlayarak da başarılı, mutlu ve uyumlu olabilir.

Çalışma alanı kavramı içinde ele alınması gereken bir diğer husus ise işgörenin çalışma alanındaki yetkileridir. İşgörenin yetkisi yetersiz bir şekilde sorumlu kılınırsa, çalışma azminden uzaklaşarak iş motivasyonu düşer. Aksi halde çalışma alanında işgören, aşırı güçlü yani yasal güçlü kılınırsa da, sorumsuz rol davranışı ile karşılaşılabilir. Bunun sonucunda ise çalışma ortamında uyumsuz rol çatışması gözlenir.

## 1.2. Çalışma Alanında İnsana Bakış Açıları

İnsan psiko-somatik bir yapıya sahiptir. Yani, organizmik işleyişi psikolojik yapısından, psikolojik yapısı da organizmik yapısından etkilenmektedir. Yine insan psiko-sosyal bir varlıktır. Öyle ki; çalıştığı ortamda sürekli etkileşim halinde yaşar. Bu yüzden yöneticiler, işletmelerinde çalışanların bu kişisel özelliklerini bilerek ona göre motivasyon araçlarını seçmelidirler. Bu nedenle yöneticiler, işgörenini duygusuz ve mekanik bir üretim unsuru gibi düşünmemeli. onların da sosyal birer varlık olduğunu hatırlamalılar. Böylece insan unsurunu ön plana çıkaran işletmeler her zaman rekabet ortamında ayakta kalmayı başaracaklardır.

Toplumsal yaşamda, diğer insanlarla etkileşerek yaşamını sürdürmek zorunda olan her insan, kendine özgü, bireysel farklılıkları olan bir kişilik yapısı gösterir. Onun bu özelliği, kimliğini oluşturmasına yardımcı olur. Bireyin kimlik kazanımında genetik etmenlerin yanı sıra, toplumsal ve kültürel çevre etmenlerinin de etkisi vardır.

İnsana toplumsal bir nitelik kazandıran ve onu diğer canlıların yaşamından farklı ve üstün kılan bir başka yönü de etkileşim ve uyum yeteneğinin olmasıdır. Bu yüzden insanlar yaşadığı ve çalıştığı toplumsal koşul ve değerleri değiştirip, kendi ilke ve

değerlerine uygun hale getirebilir. Ya da toplumsal yapıya entegre olmaya çalışır. Bunu da yapamıyorsa birey çalışma çevresini değiştirir yani kendisine yeni bir iş arar.

İnsan, üst ast ilişkileri açısından 1940-1980 yılları arasında klasik yönetim yaklaşımları ile yönetilmiş ve değer görmemiştir. Bu yaklaşımda insana insan olarak yaklaşılmamış, hangi yöntemle olursa olsun kontrol üst yapının eline toplanmıştı. Bu yönetim tarzında beşeri ilişkilerin yerini kurallar almış ve insana genellikle nankör, iki yüzlü ve sevgisiz yaklaşmıştır.

Freud'a göre ise insan içgüdüler ve dürtüler tarafından davranışa itilir. Eğitim ile her şeyin çözülebileceği gözlenmiştir. Yine insanın ruh sağlığı Freud'a göre çok önemlidir. Çalışma yaşamında yaşanan huzursuzlukların kişinin ruh sağlığını bozacağını ve iş veriminin azalacağını belirtmiştir.

Taylor'a göre ise "çalışma yaşamında insan, yakından takip edilmelidir, çünkü insan doğası gereği tembel" görüşü benimsenmiştir. Buna karşılık konuya optimist yaklaşan bazı yönetim bilimcilerine göre insan onurlu, iyi ve işbirliğine yatkın bir varlıktır. Zaten bu sayede de insan, toplumsal içgüdü ile bir araya gelerek demokratik bir toplumu oluşturmuştur. Nitekim artık günümüzde işveren ve işgörenin de katılımının olduğu çalışma yaşam kalitesini yükseltici yönetim biçimleri uygulanmaktadır.

## 2. ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ KAVRAMI

Çalışma, fizyolojik ya da mekanik anlamda bir işlemdir. Bir iş alanında, bir amaca yönelik olarak güç harcayarak, belli bir zaman diliminde gerçekleşmesiyle iş niteliğine dönüşür.<sup>2</sup>

Çalışma yaşam kalitesi ise işteki yaşamla ilgili olarak; tatmin seviyesi, motivasyon, kişisel tecrübe gibi kavramları ifade eder.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup>SİLAH. a.g.e., s.9.

<sup>3</sup>Hüseyin ÖZGEN, Azim ÖZTÜRK, Azmi YALÇIN, **İnsan Kaynakları Yönetimi**. (Nobel Kitabevi, Şubat 2002), s.307.

Çalışma yaşam kalitesi, kişilerin işletme tarafından istihdamı durumunda önemli kişisel ihtiyaçlarını tatmin edebilme derecesini gösterir. Çalışanlara genellikle; güvenlik, dürüstlük, sahiplik, özerklik, sorumluluk ve **esneklik** gibi kavramları aşlamaya çalışır.

Çalışanlara iyi bir çalışma yaşam kalitesi sağlayan organizasyon başarıyı yakalamış olur. Bu da ancak iyi çalışma koşulları, yüksek ücret ve sosyal haklarla sağlanabilir.

Sürekli yenileşen “bilgi”ye erişebilmek, küresel planda geçerli bir mesleğe sahip olabilmek ve hayat boyu eğitimi sağlamak, çalışma yaşam kalitesi derecesiyle doğrudan bağlantılıdır.<sup>4</sup> Bir ülkenin başarısında çalışma ilişkilerinde istikrar ve uzlaşma ortamının büyük önemi vardır.<sup>5</sup> Çalışma hayatımızın son dönemleri de incelendiğinde daha ziyade ekonomik faktörlerin etkileyici bir unsur olduğu görülmektedir.

Çalışma hayatıyla ilgili kavramlara endüstri ilişkileri açısından bakılırsa, işgörenler ve işverenler ile bunları temsil eden teşkilatlar ve dernekler arasında kurulan ilişkileri belirlediği şeklinde ele alınmıştır. Böylece resmen teşkilatlanmış gruplar ve kurumlar seviyesinde gelişen ilişkiler söz konusudur.<sup>6</sup> Zaten bir ülkenin endüstri ilişkileri, onun bütün sosyal meselelerini ve her sektördeki çalışma problemlerini ifade eder. İşçi ve işveren arasında çalışma problemlerinin çözümlenmesi ve çalışma şartlarının düzenlenmesiyle ilgilidir.

Mesleki ilişkiler açısından ise ücretli çalışma, dolayısıyla ortaya çıkan toplu ilişkiler anlatılmaktadır. Böylece ücretler, çalışma şartları, işçinin statüsü ve işletmenin yönetimi gibi çalışmaya ilişkin bütün meseleler düzenlenmiş olur.

2000’li yıllarda çalışma yaşam kalitesi uygulamalarında kullanılması gereken 5 temel araç mevcuttur:

<sup>4</sup>Refik BAYDUR, “2000’li Yıllarda Türkiye ve Çalışma Hayatı”, **Mercek Dergisi**, (Sayı: 17, Ocak 2000), s.38.

<sup>5</sup>TİSK. **Sorunlar ve Görüşler**, (TİSK İnceleme Yayınları. No: 6), s.6.

<sup>6</sup>Ethem LEVENT, **Bilim ve Kültür Dünyasındaki Değişmelerin Çalışma Hayatına Etkileri**, (Ankara: Türkiye Ticaret, Sanayi, Deniz Ticaret Odaları ve Ticaret Borsaları Birliği, 1990), s.11.

i. **Çağdaş Eğitim Sistemi:** Büyük bir hızla değişen teknoloji ve küresel ekonominin gerekleri, işletmelerde mesleki bilgi ve beceri düzeyi sürekli geliştirilen, üretim sürecine yaratıcılığı ile katkıda bulunan bir işgücü yapısını zorunlu kılmaktadır. Yani “öğrenen organizasyon” desteklenmelidir.

ii. **Kaliteli Kamu Hizmeti ve Minimum Bürokrasi:** Ekonomik ve sosyal kalkınmanın temeli, girişim gücüdür. Bu yüzden devlet hizmet odaklı yaklaşımı benimsemelidir. Kamu hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi’ne geçilmeli ve “minimum bürokrasi” ilkesi benimsenerek, işlemler basit ve kolay hale getirilmelidir.

iii. **Üretim ve İstihdam Üzerindeki Vergi Yükünün Hafifletilmesi:** Reel sektörün vergi yükü, yatırım eğilimini ve ekonomin uzun dönemli büyüme oranını azaltıcı etki doğuran, yüksek bir düzeydedir. Türkiye’nin geleceği, reel sektörün üretim, rekabet ve istihdam yaratma gücüne bağlı olduğundan, işletmelerin vergi ve çalışma hayatına ilişkin yasal yükümlülüklerinin makul düzeylere indirilmesi gereklidir.

iv. **Çalışma Hayatının Esnekliğe Kavuşturulması:** Bütün çağdaş ülkelerde büyümenin hızlandırılması, ekonominin rekabet gücünün artırılması, işsizliğin azaltılması gibi temel amaçlarla çalışma mevzuatı esnekleştirilmektedir. Böylece üretici, işçi ve işveren taraflarına çalışma süresini ve diğer koşulları değişen konjoktüre göre daha serbestçe düzenleme imkanı sağlamaktadır.

v. **İstihdam Odaklı Politikalar:** Ücretin artış hızı, verimliliğin artış hızını aşmamalı ve ücret verimlilik ilişkisi kurulmalıdır. İşletmelerde çalışan sayısı arttıkça, işletme yükümlülüklerinde azalışı sağlayacak bir vergi sistemine geçilmelidir.<sup>7</sup>

### 3. SANAYİ TOPLUMUNDAN ENFORMASYON TOPLUMUNA: DEĞİŞEN ÇALIŞMA HAYATI VE YENİ DEĞERLER

Sanayi toplumundan enformasyon toplumuna geçişte göze çarpan unsurlardan en önemlisi toplumsal yapıdaki değişiklikler ve dolayısıyla çalışma hayatında yaşanan değişimlerdir.<sup>8</sup>

<sup>7</sup>BAYDUR, a.g.e., s.38.

<sup>8</sup>Aşkın KESER, “Yeni Ekonomi Çerçevesinde Çalışma Hayatında Yaşanan Dönüşümler”. **Çalışma Hayatında Dönüşümler**, (Bursa: Şubat 2002), s.169.

### 3.1. Sanayi Öncesi Toplumda Değerler

Sanayi öncesi toplumlarda en önemli değer toprağa bağlılıktı. Bu yüzden de fiziksel güç kullanımı önem kazanmaktadır. Ekonominin, kültürün, aile yaşamının temelinde toprak vardı. Her birinde basit bir iş bölümü ve sınırları belirlenmiş kast sınıfları vardı. Hepsinde de otoriter bir yönetim mevcuttu. Merkezîyetçi olmayan bir ekonomi olduğundan her topluluk kendi gereksinimlerini kendi karşılamaktaydı.

Tarım toplumunda kendilerine yetecek kadar üretim yapıldığından geniş pazarlar mevcut değildi. Bu yüzden de ticaret dağılım yolları çok kısıtlı idi.

Genel olarak sanayi öncesi toplumun değerleri;

- Otoriteye itaat
- Toprağa bağlılık
- Yenilik ve değişime kapalılık
- Katı bir din anlayışı
- Kadercilik
- Kanaatkarlık
- Cemaat içi dayanışma
- Yakın çevre dışındakilere güvensizlik
- Gelenekçilik
- Kısa vadeli geleceği düşünme şeklinde özetlenebilir.

### 3.2. Sanayi Toplumunda Çalışma Hayatı ve Çalışma Hayatına İlişkin Değerler

Sanayi toplumunun başlangıcı özellikle 18. yüzyılın ikinci yarısında yaşanan teknolojik gelişmelerin toplum ve çalışma hayatında ağırlık kazanmasıdır. Böylece teknolojinin gereksinimi olarak sanayi toplumu oluşmuştur.<sup>9</sup>

<sup>9</sup>Sabahattin ZAIM. **Çalışma Ekonomisi**, (İstanbul: İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayını, 1972).

Sanayi toplumu tarım toplumundan farklı özelliklere sahiptir. Üretim, evlerden çok fabrikalarda ve büyük işletmelerde yapılmaktadır. Bu yüzden de yatırımlar için büyük sermayelere ihtiyaç duyulmuş ve böylece de birçok insanın ortak olduğu işletmeler ortaya çıkmıştır. Sonuçta da işçi-işveren sınıfları olmuştur.

Sanayi toplumu, tarım toplumundan farklı olarak bir kent toplumdur ve kentsel değerleri ön plana çıkarmıştır. Fabrikaların devreye girmesiyle, sanayi düzeninin gerektirdiği bir eğitim anlayışı gündeme gelmiştir. Bu anlayışa göre, her şey zamanında yapılmalı, söz dinlenmeli ve kafayı kullanmadan ezberleme yoluna gidilmelidir. Çünkü fabrika hayatı, özellikle de montaj düzenine göre kurulmuş fabrikalarda önemli olan işçinin işine zamanında gelmesi, amirlerinin ve yöneticilerinin sözünden çıkmamaları ve işlerini rutin bir şekilde yapmaları istenmekteydi.

Sanayi toplumunda teknolojinin pahalı olması yeniliklere kapalı kalmayı, bu yüzden de uzun süre aynı malın üretilmesine neden oluyordu. Zaten sanayi toplumunun en belirgin özelliği de kitle üretimi ve kitle kültürü olarak ortaya çıkmıştır. Kitle üretimi de beraberinde standartlamayı getirmiştir.

Weber'in üzerinde durduğu bürokrasi kuramı, sanayi toplumunun arkasında yatan rasyonalite anlayışının yerleştirilmesi için tüm topluma ve işletmelere hakim olan anlayışa dayanmaktadır. Weber'e göre bürokrasi ne denli "insanilikten uzaklaşırsa" o denli kusursuz gelişir. Bürokrasinin kurulduğu bir yapıda onu ortadan kaldırmak oldukça zordur. Bu yüzden de rasyonalleşme, mekanikleşme ve disiplin sanayi toplumunun belirleyici unsurlarındandır.<sup>10</sup>

Çalışma yaşamında ise; Taylor'un Bilimsel Yönetim Yaklaşımı toplumsal hayattaki rasyonelleşme ve bürokratikleşmenin işletmelere uygulanmasını beraberinde getirmekteydi. Taylor'un bilimsel yönetim anlayışının işe uygulanması uzmanlaşma ve standartlaşmanın artmasına neden olmuştur.

Fabrikalarda üretimin durması, pazar payının kaybedilmemesi için vardiyalı sistemlere geçildi ve böylece zamana uymak önem kazanmış oldu. Zaten sanayi

---

<sup>10</sup>Gülten KUTAL, **İşgücü Esnekliği, Ekonomi Ansiklopedisi**, (İstanbul: Paymaş Yayınları, 1983).

toplumunda çalışma hayatının en önemli özelliklerinden biri zamana verilen değerdir. Ayrıca insan ve toplum bir makine gibi algılanmış, bireysel farklılıklara ve insan unsuruna da önem verilmemiştir.

Sanayi toplumunun çalışma hayatına ilişkin değerleri:

- Yasaya ve kurallara itaat
- Disiplin
- Verimlilik
- Rekabet
- Maddi değerler
- Zaman bilinci
- Eğitim
- Değişime ayak uydurma
- İşletmeye sadakat
- Otorite
- Büyüklük
- Kazanç tutkusu
- Sosyal yapıya uyum şeklinde özetlenebilir.

### 3.3. Enformasyon Toplumu ve Çalışma Hayatına İlişkin Değerler

Teknolojide yaşanan hızlı değişimler, enformasyon teknolojileri ve kitle iletişiminin gelişip hızlanması, bilginin hayatın her alanında önem kazanması sanayi toplumundan çok daha farklı yeni bir yapının oluşmasına yol açmıştır.

Enformasyon toplumunu karakterize eden en önemli özelliklerden birisi değişimin ivme kazanmasıdır. Bilgi, merkezi bir öneme sahiptir. Öyle ki çalışma hayatındaki gelişmelerin arkasında bilginin işe ve teknolojiye uygulanması yatmaktadır. Tarım toplumunda temel kaynak toprak, sanayi toplumunda sermaye iken, enformasyon toplumunda **bilgi** ve **enformasyon** temel kaynak haline gelmiştir.<sup>11</sup>

<sup>11</sup>Mesut GÜLMEZ. *Türkiye’de Çalışma İlişkileri*, (Ankara: TODAİE, Yayın No: 204, 1983).

Enformasyon toplumunda, sanayi toplumundaki imalat ağırlıklı işlerden bilgi ve hizmet işlerine doğru yönelme olmuştur. Bu da vasıflı işgücüne ihtiyacı doğurmuştur. Ayrıca enformasyon toplumunda sanayi toplumundaki klasik eğitim anlayışı işlevini tamamen kaybetmektedir. Bağımsız düşünebilen, muhakeme eden, demokratik, esnek ve yaratıcı bireyler esas alınmıştır. Sanayi toplumunda öne sürülen ceza, otorite, denetim, disiplin ve hiyerarşi enformasyon toplumunda geçerliliğini yitirmiştir. Bunların yerine enformasyon toplumunda yaratıcılığa ve yeniliğe açık, işe motive eden sorumluluk veren yönetim anlayışı mevcuttur. Yani işletmelerde insan unsuru ön plana çıkmıştır.

Bilgi toplumuna geçiş süreci içinde organizasyonların başarısı, çalışanların bilgiyi bulma, yaratma ve kullanma başarılarına bağlı hale gelmiştir. Tüm çalışanların işi kendi işi gibi benimsemesi, sahip olduğu bilgiyi, yetenekleri işe aktarması ve kendini sürekli geliştirerek, ekip çalışması yapması temel zorunluluk haline gelmiştir. Rekabet ortamında ayakta kalabilmek için tüm çalışanların işletmenin misyonu ve vizyonu konusunda fikir birliği içinde olmaları ve kendilerini sürekli değişime hazırlayarak örgüte bağlılık duygusunu kaybetmemeleri gerekir.<sup>12</sup>

Günümüz global rekabet ortamında başarılı olmak isteyen işletmelerin, üretim ve yönetimde **esnekliğe** ulaşmış bir organizasyon yapısına sahip olmaları gerekmektedir. Tüketici merkezli yönetim anlayışı yerine, tüketici ile birlikte çalışanları da dikkate alan, personel tatminine önem veren, yetki ve sorumluluğu paylaşan bir yönetim anlayışı mevcuttur. Bu nedenle personel tatminini sağlamak işletmenin önde gelen konularından birisini oluşturmaktadır.<sup>13</sup>

Günümüzde gelişmiş ülkelerin çalışma hayatında son derece gelişmiş teknolojiye sahip, her türlü vasıfta işgücü, talepleri hızla değişen ve ucuz fiyata kaliteli mal talep eden tüketiciler, bilinçli bir kamuoyu ve yüksek bir rekabet gücü mevcuttur.

Enformasyon toplumunun çalışma hayatına ilişkin değerleri:

<sup>12</sup>Zeyyat SABUNCUOĞLU, **Endüstriyel Davranışlar**, (Bursa: İTİA İşletme Fakültesi Yayını, 1982), s.42.

<sup>13</sup>Frank B.MILLER. **Sanayide Beşeri Münasebetler**, Çev.: Sabahat Yalçın, Toker Dereli, (İstanbul: Sermet Matbaası, 1966).

- Yaratıcılık
- Yenilikçilik
- Rekabet
- Bireycilik
- Verimlilik
- Kendini gerçekleştirme ve farklılığını ortaya koyabilme
- Her alanda kalite
- **Esnek çalışma**
- Yaşam kalitesini yükseltme
- İnsan haklarına saygı
- Yasaya itaat
- Takım çalışması
- Şeffaflık, dürüstlük ve yapılan işlerde açıklık
- Risk alabilme ve bireysel sorumluluk yüklenebilme
- Değişime ayak uydurmak
- Vizyon sahibi olma
- Zamanı verimli kullanma şeklinde özetlenebilir.

#### 4. ÇALIŞANIN KATILIMI İLE ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ

Çalışma yaşam kalitesini geliştirmede en çok kullanılan yöntemlerden birisi çalışanların katılımının sağlanmasıdır. Çalışan katılımı sayesinde çalışana sorumluluk verilmiş olacak ve hatta kararlarda sahiplik duygusu hissedecektir. Bu da çalıştığı işletmeyi benimsemesine ve işteki mutluluğuna yansıtacaktır.<sup>14</sup>

Dünyada birçok büyük işletme çalışanlarını kararlara ve yönetime katarak çalışma yaşam kalitesini geliştirme çabasındadır.

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra, çalışma yaşam kalitesini arttırmak için kişilerin bireysel değil de gruplar halinde çalışmalarının daha verimli olacağı ele alınmıştır. Bu

<sup>14</sup>ÖZGEN ve Diğerleri. a.g.e., s.312.

dönemde kullanılan bazı yöntemler arasında kalite çemberleri, sosyoteknik sistemler, kodetermination ve bağımsız çalışma grupları yer almaktadır.

#### 4.1. Kalite Çemberleri

Kalite çemberleri, bir liderin başkanlığında işle ilgili bir problemi tanımlamak ve çözmek amacıyla düzenli olarak bir araya gelen çalışanlardan oluşan küçük gruplardır. Bu tekniğin belirgin üç özelliği vardır. Bunlardan ilk olarak kalite çemberlerine katılımın gönüllü olması gelir. İkinci özellikte ise, kalite çemberlerinin oluşturulmasında iki ya da üç günlük bir ön çalışma yapılması yer alır. Bu zaman zarfında liderlik becerileri ve çalışma yaşam kalitesi ile kalite çemberi felsefesi tartışılır. Problemin çözümünde ele alınacak farklı yaklaşımlar üzerinde durulur ve bir günlük yoğun bir eğitim programı uygulanır. Ayrıca çalışanlar liderleri hakkında da bilgilendirilir. Üçüncü özellik ise, kalite çemberinin çözmek istediği konuyu seçmesidir. Yönetim, bazı problemler önerebilir ancak grup problemi kendi tespit eder. Ancak bu sayede probleme çözüm bulmada motivasyon sağlanmış olur.<sup>15</sup>

#### 4.2. Sosyoteknik Sistemler

Sosyoteknik sistemler; çalışma ortamında işi, iş gruplarını ve çalışanlarla kullanılan teknoloji arasındaki ilişkileri yeniden yapılandıran müdahalelerdir. Böylece sosyal ve teknik ilişkiler daha düzenli olacak ve çalışanlara daha iyi bir çalışma yaşam kalitesi sunulmuş olacaktır. Ergonomi denen bilim dalı da bu amaca hizmet etmektedir. Ergonomi sayesinde işlerin ve ekipmanların kişilerin fiziksel yeteneklerine uygun hale getirilmesi sağlanır. Bu sayede de verimlilik artar, çalışma yaşam kalitesi de yükselmiş olur.

#### 4.3. Kodeterminasyon

Kodeterminasyon, çalışanların temsilcilerine çalışanları etkileyecek kritik kararları tartışmak ve oylamak hakkı vermektedir. Bu uygulama daha çok Avrupa Birliği ülkelerinde görülmektedir. Bu sayede çalışanı işten çıkarmak daha zordur.

---

<sup>15</sup>SILAH. a.g.e., s.504.

#### 4.4. Özerk İş Grupları

Özerk iş grupları, kararları kendi aralarında tartışarak alan ve resmi bir lideri bulunmayan çalışma takımlarıdır. Temel özelliği, günlük işlerin yönetiminde personelin güçlenmesine imkan sağlamaktır. İş ile ilgili akışın kontrolü, görev dağılımı, dinlenme zamanlarının organizasyonu, örgüte yeni üyelerin alınması ve eğitimi gibi çalışma yaşam kalitesini yükselten konularla ilgilenir.

### 5. ÇAĞDAŞ ÇALIŞMA MEVZUATI NASIL OLMALI?

21. yüzyılın dünyası değişen ekonomik koşullar ve gelişen teknoloji ile yeniden şekillenmektedir. Enformasyon teknolojisi devriminin yarattığı rekabet, teknolojinin de katlanarak büyümesine yol açmaktadır. Bu teknoloji üretimi, verimliliği, ticaret ve hatta sosyal yaşamı doğrudan etkileyecek güce sahiptir.<sup>16</sup>

Öte yandan giderek tüm dünyada etkileri yoğunlaşan küreselleşme hareketleri sınır tanımaz bir biçimde değişmelere yol açmıştır.<sup>17</sup> Küreselleşme olayı, yalnız üretimde ve ticarete kendini gösterememiş, özellikle sermayenin küreselleşmesi, yatırım ve istihdam sorununu da doğrudan etkiler hale gelmiştir.

İşletmeler artık ülke içi ve uluslar arası rekabete ayak uydurabilmek için daha fazla çalışmaya, üretim ve kapasite yönetimlerini yeni ihtiyaçlara uydurmaya, kaliteyi arttırmaya ve özellikle de insan kaynakları yönetiminde örnek bir yapı oluşturmaya başlamışlardır. Üretimde insan gücünün yerini önce makine, şimdi ise robotlar ve bilgisayarlar almaya başlamıştır. Diğer bir ifade ile fordist üretim teknikleri terkedilmiş, yerine post fordist, esnek üretim gibi adlarla anılan teknikler kullanılmaya başlanmıştır.<sup>18</sup>

<sup>16</sup>Kubilay ATASAYAR, "Çalışma Hayatında Çağa Uyuma İhtiyacı", **İşveren Dergisi**, (Sayı: 1, Ekim 1996), s.2.

<sup>17</sup>Nihat YÜKSEL, "Çalışma Hayatımızda Çağa Uyum İçin Çözüm Önerileri", **Görüşler Düşünceler Tarama Bülteni**, (Sayı: 49, Nisan 2002), s.17.

<sup>18</sup>Can TUNCAY, "21. Yüzyılda Türk Çalışma Mevzuatı Nasıl Olmalıdır?", **Mercek Dergisi**, (Sayı: 20, Ekim 2000), s.95.

Türk çalışma yaşamını, sözkonusu etkilenmelerden soyutlamak olanaksızdır. Çünkü, ülkemiz endüstri ilişkileri, varolan sosyal ve ekonomik yapının üzerinde yükselmektedir. Bu durumda, Türkiye'ye her alanda vizyon kazandırılması, çalışma yaşamımıza da belli ölçülerde bir çeki düzen verilmesine bağlıdır.<sup>19</sup>

Ekonomik hayatın uluslararası düzeyde liberalleşmesi, küreselleşme ve beraberinde getirdiği rekabetin ön plana çıkması, faaliyet gösteren firmalara bu değişime cevap verecek "esnek" düzenlemelere gitme yolunda baskı yapmıştır. Daha esnek, açık, yatay ve devamlı öğrenen işletme anlayışı, işgücü piyasasından talep edilen işgücünün niteliğinde de değişim yaratmıştır. **Esnek firma, esnek işgücü, bilgi işçileri ve yaratıcı işgücü** gibi kavramlar yaygınlaşmaya başlamıştır.<sup>20</sup>

Çalışma mevzuatımızda, çağdaş çalışma ilişkileri normları ile uyum sağlayan, sosyal ve ekonomik değişimlere ayak uydurabilen, esnek çalışma ve verimliliğe dayalı ücretlendirme modellerine yer veren bir hukuksal düzenlemeye ihtiyaç vardır. Böylece, dünyadaki ekonomik gelişmelerin göz önünde tutulmasının, işletmelerin uluslar arası piyasalarda rekabet gücünü geliştirmelerine ve oluşabilecek ekonomik krizlerin aşılmasına katkısı olacaktır.<sup>21</sup>

Gelişen teknoloji, üretimde yenilik ve kaliteye duyulan ilgi nitelikli, bilgili işgücüne olan ihtiyacı artırmaktadır. Böylece niteliksiz işgücünün iş bulma şansı artık çok azdır. Gelişmeler, part-time çalışma şekline başka geçici çalışma, çağrı üzerine çalışma, tele çalışma, kısa süreli çalışma gibi adlarla anılan yeni istihdam modelleri ortaya çıkmıştır.<sup>22</sup>

Çalışma yaşamında esneklik, salt iş süreleriyle sınırlı kalmamaktadır. Yeni istihdam biçimlerine ve işten çıkarmalara kadar değişen geniş bir alan için de, esnekliğe gereksinim

<sup>19</sup>Tankut CENTEL, "Mevzuat Çağdaş Olmazsa Olmaz", **Görüşler Düşünceler Tarama Bülteni**, (Sayı: 46, Ocak 2002), s.1.

<sup>20</sup>Refik BAYDUR, "Çağdaş Çalışma Mevzuatı Nasıl Olmalı?", **Mercek Dergisi**, (Sayı: 20, Ekim 2000), s.17.

<sup>21</sup>Nihat YÜKSEL, "Çalışma Hayatımızda Çağa Uyum İçin Çözüm Önerileri", **Görüşler Düşünceler Tarama Bülteni**, (Sayı: 49, Nisan 2002), s.17.

<sup>22</sup>TUNCAY, a.g.e., s.96.

duyulmaktadır. Özellikle de işsizliğin azaltılması ve istihdamın özendirilmesi konularında esnekliğe karşı duyulan gereksinim ortadadır.<sup>23</sup>

Ayrıca tüm dünyada iş kollarının azaltılması yönünde bir gelişme de dikkati çekmektedir. Bunun nedenleri arasında üye sayısı azalan sendikaların güçlerini koruyabilmeleri ve yeni teknolojinin işkollarını birbirlerine yaklaştırması gösterilebilir. Ülkemizde ise iş kollarının sayısı hem çok fazla hem de uluslar arası standartlara uymamaktadır. Mevcut olan 28 işkolunu 20'nin altına indirmek mümkündür. Böylece hem örgütlenme, hem de toplu pazarlık sistemi daha sağlıklı bir zemine oturtulmuş olur.<sup>24</sup>

İşletmelerdeki yeniden yapılanma ile istihdamın yapısındaki değişim, insan kaynakları ve endüstri ilişkileri bakımından da yeni oluşumları gerektirmiştir. Bu bağlamda, işçi/işveren ilişkilerindeki esnekleşme global ortamda en önemli unsur haline gelmiştir. Günümüz dünyasının küresel ekonomik düzeni, çalışma yaşamını düzenleyen hukuk kurallarının, değişen koşullara uygun biçimde, esnekleştirilmesini gerektirmektedir.<sup>25</sup>

Diğer yandan, çağdaşlaşma; sosyal hakları içeren uluslar arası çalışma normlarını da dikkate almak zorundadır. Bu konuda ILO Temel Haklar Bildirgesi'yle kabul edilmiş bulunan hükümler ve bu esasların iç hukuk sistemlerinde uygulanması, çağdaşlığın temel ölçütlerini oluşturmaktadır.<sup>26</sup>

158 sayılı ILO Sözleşmesi'ndeki koruma üç noktada özetlenebilir:<sup>27</sup>

- a. İşverenin işten çıkarmada neden gösterme zorunda olması.
- b. İşveren tarafından gösterilen nedenin geçerli olup olmadığının bağımsız bir organ tarafından denetlenmesine imkan tanınması.

<sup>23</sup>CENDEL, a.g.e., s.75.

<sup>24</sup>Metin KUTAL, "Türk İş Mevzuatının Çağdaşlaştırılmasına İlişkin Bazı Gözlem ve Öneriler", **Mercek Dergisi**, s.62.

<sup>25</sup>CENDEL, a.g.e., s.3.

<sup>26</sup>CENDEL, a.g.e., s.78.

<sup>27</sup>Erkut YÜCAOĞLU, "Çağdaş Çalışma Mevzuatı Nasıl Olmalıdır?", **Mercek Dergisi**, (Sayı: 20, Ekim 2000), s.3-4.

- c. İş akdinin fesih nedeninin geçersiz bulunması halinde işçinin işe iadesi ya da tazminata hak kazanması.

Çağdaş çalışma mevzuatında istihdamın yükünün hafifletilmesi de gerekmektedir. Mevzuatın işletmelere ön gördüğü % 3 sakat, % 3 eski hükümlü ve % 2 terörden zarar görmüş kişiler ile yakınlarının istihdam yükünü, daha baştan % 8 gibi kolaylıkla kabul edilemeyecek bir işçi kontenjanının ayrılması sonucu yaratmaktadır. Bunun yerine, daha makul bir miktarın belirlenmesine yönelik bir esneklik, işletmeleri önemli ölçüde rahatlatacaktır.<sup>28</sup>

Burada önemli olan yeni düzenlemeleri yaparken çağdaş evrensel değerlere ülkemizin de işçisi ve işvereni ile layık olduğunu kabul etmektir. Çağdaş iş mevzuatı evrensel değerlere, ILO ve AB normlarına daha çok yaklaşmalı ki çalışma hayatında esnekliği ve verimi yakalayabilsin.

## 6. ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİNİ YÜKSELTEN TEMEL UNSUR OLARAK İŞİN İNSANCILLAŞTIRILMASI

Günümüz çağdaş yönetim anlayışında örgütü başarılı ya da başarısız yapan en önemli unsur insandır. Bu yüzden çalışanların ruhsal durumu ve işle ilgili tutumu gözardı edilmeden, dikkate alınmalıdır. Çünkü; insan zamanının büyük bir bölümünü işinde geçirmekte ve işinde mutlu olabildiği oranda üretkenliği artmaktadır.<sup>29</sup>

Genel anlamda işin insancillaştırılması, insanın yalnızca bedensel değil, zihinsel, psikolojik ve sosyal gereksinimlerini de dikkate alarak, çalışma koşullarının iyileştirilmesini ifade eder. Bu amaçla iş sürecinin, çalışma koşullarının ve çevresinin insani gereksinimlere uygun olarak yeniden organize edilmesi gerekir.<sup>30</sup>

<sup>28</sup>CENDEL, a.g.e., s.77.

<sup>29</sup>Muammer PAŞA, "Yaşam Kalitesini Yükselten Temel Unsur Olarak İşin İnsancillaştırılması", **İş-güç Endüstri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, s.1.

<sup>30</sup>Nergis SCHULZE, "Yaşam Kalitesini Yükselten Temel Unsur Olarak İşin İnsancillaştırılması", **6. Ergonomi Kongresi**, (Ankara: MPM Yayınları, Yayın No: 622, 1998), s.519.

Psikolojik yünden, çalışma yaşamının insancillaştırılması ele alınırsa; çalışan insanın çalışma yaşamındaki konumunu, kendi yapısına, yetenek ve beklentilerine daha uygun hale getirmek ve onu işi ile bütünleştirmek amacına yönelik bütün faaliyetleri içine alan sürekli bir düşünce sistemi olarak tanımlanabilir. İnsancillık kavramı, kişiden kişiye, toplumdun topluma değışeceği için temel alınan insan varsayımı anlam kazanan bir kavramdır. Bu nedenle çalışma yaşamındaki koşulların şekillendirilmesinde temel olarak alınan kriter insan olmalıdır.<sup>31</sup>

Dünya savaşları sonrasında ve sanayi reformu öncesinde insanların boğaz tokluğuna çalışması ve işgücünüün kârlılıktaki ve üretimdeki payının kolay ölçülebilir olmaması insan unsurunu yani işgücünü ikinci plana itmiştir. Zamanla insanın örgütteki yeri kabul görmüş, beşeri kaynaklar olmadan fiziksel kaynakların kullanılamayacağı anlaşılmıştır. Bireyi kazanmanın en geçerli yolunun, onu örgütün amaçlarıyla bütünleştirmek olduğu sonucuna varılmıştır. İnsan ögesi işletmenin hem aracı, hem de amacı olarak değerlendirilmelidir. Araç olarak bakıldığında ondan verimlilik sağlamaya çalışılırken, amaç olarak da onun istek, özlem, duygu, düşünce ve önerilerine saygı duyulması gerçeği ortaya çıkarılmalıdır.

Brakelmann'a göre, "iş yaşamının, çalışanların insani gereksinimlerinin ve haklarının mümkün olan en yüksek düzeyde karşılanmasını sağlayacak şekilde düzenlenmesini, işin insancillaştırılmasının zorunlu koşulu" olarak değerlendirilir. Yazara göre insanı merkez alan bir yaklaşım belirlenmeli, ona göre ilkeleri uygulamaya geçmelidir. Schumm-Garling'in kavramsal teorilerine göre, işin insancillaştırılması dört düzlemde gerekmektedir.<sup>32</sup>

1. Çalışanların iş yerindeki somut çalışma koşullarının (iş kazası riski, işin yoğunluğu, tek düze iş ve çalışanın hareket alanının genişletilmesi v.b.) iyileştirilmesi.
2. Çalışanların mesleki bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesi, çalışma sürelerinin ve

<sup>31</sup>Yaşar Mustafa TINAR, **Çalışma Psikolojisi**, (İzmir: Necdet Bükey A.Ş., 1996), s.128.

<sup>32</sup>SCHULZE. a.g.e., s.24.

hıyerarşik yapının yeniden düzenlenmesi ve işte yükselme olanaklarının geliştirilmesi.

3. Çalışanların işgücü piyasasındaki durumunun iyileştirilmesi.
4. Çalışma koşullarının diğer yaşam alanlarını olumlu yönde etkilemesine yönelik önlemlerin geliştirilmesi.

Burada amaç, çalışanların bedensel gereksinimlerinin yanısıra psikolojik, zihinsel ve sosyal gereksinimlerinin dikkate alınmasıdır. Yani çalışma ve yaşam koşulları arasındaki ilişkinin olumlu yönde etkilenmesine yardımcı olmaktır.

İşin insancillaştırılmasında göze çarpan bazı vazgeçilmez unsurlar vardır. Bunlardan birincisi, insanın bedensel, düşünsel, psikolojik ve sosyal bütünlüğüne uygun olarak çalışma yaşamında tüm bu gereksinimlerinin dikkate alınması gereğinin benimsenmesidir. İkinci temel unsur, çalışanın insani gereksinimlerinin karşılanmasının çalışma yaşamının düzenlenmesinde bir ilke olarak nitelendirilmesidir. Diğer bir temel unsur istihdam güvencesi iken dördüncü ana unsur olarak, çalışanların çalışma koşulları ile ilgili irade ve karar oluşumuna katılımını sağlayacak önlemlerin geliştirilmesi gelir. Beşinci temel unsur ise, kavramın çalışma ve yaşam koşullarının bütünlüğü gerçeğini vurgulaması ve bu iki alan arasındaki ilişkinin olumlu yönde etkilenmesi gereğini içermesidir.

Çalışma yaşamının insancillaştırılması, sadece iş ortamını çalışan insana uyumlaştırmaya yönelik çabalardan ibaret olmayıp, çalışan insanın işin gerekleri ve iş ortamına uyumlaştırılmasından, yönetime katılma modellerine kadar geniş bir faaliyet dizisi içermektedir. Bu çabalar içinde kişinin nitelikleri ile işin gereklerini tek taraflı düşünmemek gerekir.<sup>33</sup>

İşletmelerin başarısında emek ve sermaye aynı ölçüde gereklidir. Bir işletme içinde alınan her karar, yalnız işletmeye yatırılmış olan sermayeyi değil, aynı zamanda orada çalışanları da ilgilendirir. Bu yüzden işletme kararlarına işçilerin de dolaylı veya dolaysız

---

<sup>33</sup>TINAR. a.g.e., s.133.

bir şekilde katılmaları yasal bir hak sayılmalıdır. Böylece çalışanlar söz hakkına, işleri üzerinde belli bir denetime sahip olacaklarından işletmenin başarısı açısından hayati bir rol oynamış olur.

Son yıllarda pek çok yönetici iş ve kişisel yaşamı birbirini tamamlayan unsurlar olarak ele almıştır. Ve buna göre üç temel ilke ortaya çıkmıştır. Birincisi, çalışanları iş öncelikleri konusunda bilgilendirmektir. İşteki yerleri saptamak açısından, çalışanları kişisel ilgi alanları ve sorunları konusunda açık olmaya özendirme gerekir. Hem iş hem de bireysel amaçlar konusunda dürüst bir diyalog sağlamak ve bu amaçları gerçekleştirmek için bir plan yapmaktır.<sup>34</sup> İkinci olarak, yöneticilerin çalışanlarının işyeri dışında da rolleri olduğunu kabul etmeleri ve onları bütünsel insanlar olarak görüp desteklemeleri gelir. Üçüncü temel ilke ise, işin yapılış tarzı konusunda hem kuruluşun performansını arttıracak hem de çalışanların kişisel amaçlarını yerine getirebilmeleri için zaman ve enerji sağlamalarına yardımcı olarak sürekli deneyler yapmaktır. Bu üç ilke ile yönetici, çalışanların iş ile diğer yaşamları arasında adil bir denge kurmasına yardımcı olur. Böylece çalışanın kuruluşa bağlılık duygusu gelişir ve iş konusundaki sadakat ve enerjileri ikiye katlanır.

Çalışanın insani gereksinimlerinin karşılanması, çalışma koşullarının düzenlenmesinde öncelikli ilke olarak nitelendirilmesi, işin insancillaştırılması kavramının özünü oluşturmaktadır. Bunun ilk adımı ise, çalışma koşulları ve çevresiyle ilgili araştırma faaliyetlerinin iyileştirilmesidir. Yaşam kalitesinin yükseltilmesi, işin insancillaştırılması ve esnek çalışma birbirini güçlendiren kavramlardır. Bu etkileşimin temelinde, çalışma ve yaşam koşullarının sıkı etkileşimi, yaşamın bütünlüğü gerçeği vardır.

## 7. 2000'Lİ YILLARDA TÜRKİYE VE ÇALIŞMA HAYATI

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin birbiriyle yarışarcasına gelişimlerini sürdürmesi, insan ihtiyaçlarının karşılanmasında insanın fiziki gücünün yetersiz kalarak zihinsel gücün önem kazandığı "Bilgi Çağı" olarak adlandırılan bir dönem yaşanmaktadır.<sup>35</sup> Bilgi

<sup>34</sup>PAŞA, a.g.e., s.5.

<sup>35</sup>Aylin GÜLGÜN, "2000'li Yıllarda Çalışma Hayatı ve Nitelikleri", **Yönetim ve Ekonomi**, (Sayı: 3, 1997), s.161.

çağının yeni dünyasında kurallar, varsayımlar ve tahminler büyük bir hızla değişmekte ayrıca uluslararası rekabet farklı boyutlara ulaştıkça da insan ihtiyaç ve beklentileri yükselmektedir. Bu da işletmelerin rekabet açısından önem vermesi gereken sihirli bir güç haline gelmiştir. Çünkü bir işletmenin başarısı müşterinin beklentilerini karşılayabilme derecesine dayanırken, işletme içinde çalışanların nitelikleri de bir o kadar önem kazanmıştır.

Yoğunlaşan global rekabet, hızla gelişen teknoloji ve değişen koşulların gereklilikleri çalışma hayatına ilişkin nitelikleri de değiştirmektedir. Dünya ticaretindeki hızlı artış, mali piyasalardaki entegrasyon, uluslararası sermayedeki büyük hareketlenme 21. yüzyıla damgasını vuran küreselleşme olgusunun giderek daha hızlı yayıldığını göstermektedir.

Küreselleşmenin getirdiği olumlu sonuçlardan tüm dünya insanların aynı ölçüde yararlanmalarını sağlayabilmek için ülkeler, kendilerine özgü ekonomik gerçekleriyle bağdaşan politikalar üretmek, geleceğe yönelik hedef ve stratejilerini belirlemek zorundadırlar.<sup>36</sup>

Ülkemizin genç işgücüne sahip olmasından hareketle insan kaynaklarının geliştirilmesi yönündeki reform programları, yeni teknolojilere uyum esnekliğinin artırılması, ekonomik verimliliği arttıracak ve sonuçta kalkınmada önemli katkılar sağlayacaktır. Bilgi çağını yaşadığımız 2000'li yıllarda artık kalifiye işgücüne olan ihtiyaç daha da artacak bu nedenle, çalışma hayatıyla ilgili yeni yapılandırmalarda kalifiye işgücünün yerleştirilmesine önem verilmelidir.

Öte yandan Avrupa ülkesi olma yolunda önemli adımlar atan ülkemizde, çalışma normlarının dünya standartlarına göre yeniden yapılandırılması gerekmektedir. Bu hususlarda önemli olan, global dünyadaki olumlu gelişmelerden ülkemizin de faydalanmasıdır.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup>Yaşar OKUYAN, "2000 Yılında Çalışma Hayatı". **Görüşler, Düşünceler Tarama Bülteni**, (Sayı: 24, Mart 2000). s.2.

<sup>37</sup>Tankut CENTEL, "2000'li Yıllarda Çalışma Hayatı". **Görüşler, Düşünceler Tarama Bülteni**, (Sayı: 24, Mart 2000). s.4.

## 7.1. Mevzuattaki Gelişimi Belirleyici Odaklar

2000'li yılların çalışma mevzuatı, globalleşme ve bunun sonucunda ortaya çıkan esneklik ile insan haklarına saygıyı içeren odaklarca belirlenmektedir. Globalleşme, çalışma standartlarını uluslararası ve ulusal düzeyde olmak üzere, önemli ölçüde etkilemektedir. Böylece uluslararası piyasalara açılacak ekonomiler için rekabet sorunu ön plana çıkmış olacaktır. Bu bağlamda, uluslararası ticari ilişkilerdeki başarı şansı, tüketici isteklerine uygun, kaliteli ve ucuz mal veya hizmet üretmeye endekslenmiştir. Verimlilik artışının sağlanmasında çağdaş üretim ve yönetim tekniklerine öncelik tanıma gibi alternatif yollara gidilmesi düşüncesi ağırlık kazanmıştır. Alternatif yollara gidilmesini, çalışma yaşamına son dönemde hakim olmaya başlayan esneklik hareketi kolaylaştırmıştır. Bu bağlamdaki esneklik hareketi, “kuralsızlaştırma”yla eş anlamlı değildir. Globalleşmeyle yaratılan esneklik kuralsızlaştırma olmadığına da, çalışma standartlarının global düzeyde uygulanması gereği ortaya çıkmaktadır.

Ayrıca çalışma yaşamı standartları, insan haklarını da gözönünde bulundurmaktadır. Nitekim. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO); 1998 yılında kabul ettiği Temel Haklar Bildirgesi'nde, yedi sözleşmeyi “çekirdek sözleşme” niteliğinde görmüş ve üye devletler tarafından dikkate alınması gereğini belirtmiştir.

## 7.2. Çalışma Mevzuatının Yakın Geleceği

2000'li yılların çalışma mevzuatının kavranabilmesi, global dünyanın çalışma yaşamı üzerindeki etkilerinin bilinmesine bağlıdır.

Sanayi devrimi sonrasında yaşanan liberal dönem, çalışanlar üzerinde yarattığı olumsuz etkileri nedeniyle, yerini devletin tüm olanaklarını çalışanlar lehine seferber ettiği bir döneme bırakmıştır. Bu dönem de katı mevzuat hükümlerini içermekteydi. Küreselleşme ise, beraberinde getirdiği esneklik sayesinde, sözkonusu katılıkta çatışmaktaydı. Bu bakımdan, 2000'li yıllar çalışma yaşamına ilişkin katı mevzuat hükümlerinin aşılma başlandığı bir dönemdir.

Çalışma mevzuatında aşılacak olan katılık, öncelikle istihdama ilişkin alandadır. Piyasalardaki işgücü ve talep dalgalanmaları da, esnek istihdam biçimlerinin kabulünü zorunlu kılmaktadır. Esnekliğin en geniş ölçüde görüldüğü diğer bir alan ise çalışma süreleridir. Çalışma yaşamındaki esneklik, özellikle katı iş süreleri anlayışının aşılıp esnek çalışma süreleri esasının kendini göstermesi gerekir.

Bilgi toplumunun temel özellikleri içinde bireysellik ve çalışanın özelliklerini gözetken anlaşmalar yer almaktadır. Oysa, çalışma mevzuatı içinde yer alan kurallar, kişilerin özel durumlarını gözönünde bulundurmayan hükümlerdir. Bu yüzden, 2000'li yıllarda bireysel anlaşmalara öncelik tanınmış, çalışma mevzuatı ikinci plana itilme tehlikesi altına girmiştir.

## 8. ÇALIŞMA YAŞAMINDAN BEKLENTİLER

Küresel dünyada başarının sınırlarını belirleyen en önemli faktör, dünya piyasalarına açılmış malların “rekabet gücü”dür. Özellikle rekabet gücünü belirleyen faktörler arasında “ucuzluk, hız ve kalite” çalışma hayatının boyutlarını etkileyen stratejik bir faktör rolündedir.<sup>38</sup>

Giderek küreselleşen dünya ekonomisinde çetin bir rekabet yaşanmaktadır. Bu rekabet ortamında ülkemizin de geride kalmaması için çağdaş çalışma yaşamını uygulaması gerekir. Bu rekabet bir yandan uluslararası pazarlara daha kaliteli ürünleri daha ucuza sunmak biçiminde sürerken diğer yandan yabancı yatırımları doğrudan çekmek için yabancı sermayeye uygun şartların sağlanması üzerinde de yoğunlaşmaktadır.<sup>39</sup>

Ülkemizde istihdam artışları ekonomik büyümenin gerisinde kalmakta, toplam istihdam içinde ücretli kesimin payı artırılamamaktadır. Böylece Türkiye'nin en önemli sosyo-ekonomik sorunu olan işsizlik sorun olmaya devam etmektedir. Uluslararası

<sup>38</sup>Nusret EKİN, “Çalışma Yaşamında Dönüşüm”, **Görüşler, Düşünceler Tarama Bülteni**, (Sayı: 1, Nisan 1998), s.6.

<sup>39</sup>Zafer ÇAĞLAYAN, “Çalışma Mevzuatına İlişkin Görüşler”, **Mercek Dergisi**, (Sayı: 20, Ekim 2000), s.71.

karşılaştırmalar, işletmelerimizin uluslararası rekabet gücünün azalmakta olduğunu ortaya koymaktadır. Türkiye, dünyada rekabet gücü açısından dip sıralara inmiştir. 1998 yılında 47 ülke içinde 33. sırada bulunan Türkiye, 1999'da 37. ve 2000'de ise 42. sıraya gerilemiştir. Bunun nedeni olarak bilgi ve teknoloji üretiminin zayıf olması ve eğitim sisteminin ekonomi ve çalışma hayatının ihtiyaçlarını karşılayamaması gösterilmektedir.<sup>40</sup>

Çağdaş bir çalışma mevzuatı ekonomik büyümeyi güvence altına almak ve tüm çalışan kesimin refah düzeyini yükseltmek için esnek bir işgücü piyasasını oluşturmayı hedef almalıdır.<sup>41</sup>

### 8.1. Değişim ve Küreselleşme

Çalışma yaşamımıza damgasını vuran ve gelecekte de vurmaya devam edecek olan ana olay “Küreselleşme” ve bunun etkileridir.<sup>42</sup>

“Küreselleşme” denilen süreç, tüm ekonomileri, çalışma hayatını, toplumları ve bireyleri derinden etkilemektedir. Küreselleşme sürecine ivme kazandıran temel unsur, iletişim, ulaşım ve bilgi teknolojisindeki olağanüstü gelişmelerdir. Artan rekabet karşısında ayakta kalma çabası, teknolojik gelişmeyi sürekli bir olgu haline getirmiştir. Endüstri toplumu yerini bilgi toplumuna bırakmıştır. Hızlı değişim ve dönüşüm, siyaseti, ekonomiyi, teknolojiyi, sosyal olayları ve dolayısıyla işletmeleri etkilemektedir.

Bilgisayar+Televizyon+Telefon üçlüsünün biraraya gelmesi toplumu, işletmeleri, çalışma hayatını ve bunların birbirleriyle olan ilişkilerini çok değiştirmiştir. İşte bu nedenle 21. yüzyıl “küreselleşme yüzyılı” olarak adlandırılmaktadır. Küreselleşmenin en fazla görünür etkisi ise “rekabet”tir. Bu nedenle de ayrıca 21. yüzyıla “Rekabet Yüzyılı” da denebilir. Rekabet gücünün artırılması ve yüksek oranlı işsizlikle mücadele edilmesi,

<sup>40</sup>Esra BELEN, “Dünyada Endüstri İlişkilerine Dönüşümde Türk Çalışma Hayatı”. **Görüşler, Düşünceler Tarama Bülteni.** (Sayı: 35, Şubat 2001). s.39.

<sup>41</sup>ÇAĞLAYAN. a.g.e.. s.73.

<sup>42</sup>Erdoğan KARAKOYUNLU, “2000’li Yıllarda Çalışma Yaşamında Beklentiler”. **Görüşler, Düşünceler Tarama Bülteni.** (Sayı: 24, Mart 2000). s.21.

ülkelerin izlediği ekonomik ve sosyal politikaların en önemli hedefleridir. Ülkeler bu hedefleri gerçekleştirmek amacıyla ekonomik ve sosyal politikalarını birbiriyle uyumlu ve dengeli kılma çabası içindedirler. Bütün bunlar, endüstri ilişkileri alanındaki mevcut kurumsal yapıların yanısıra, hükümetlerin işçi ve işveren kesimlerinin çalışma hayatının işleyiş ve düzenleniş biçimine olan bakış açısını da önemli bir değişime uğratmıştır.

Bu küreselleşme olgusu, ülkeler için rekabet gücünü vazgeçilmez bir şekilde ön plana çıkartmıştır. İletişim teknolojisindeki ilerlemeler, küreselleşme olgusunun teknoloji devrimi olarak nitelenebilecek gelişmeleri ve bilginin hızla yayılmasını sağlamaktadır. Bu gelişmeler, bir şekilde ülkelerin çalışma hayatı ve endüstriyel ilişkilerine yansımaktadır.<sup>43</sup>

## 8.2. Rekabet, Verimlilik ve Yeniden Yapılanma

Şiddetli rekabet ortamında işletmeler daha “verimli” çalışmak durumunda kaldılar. Daha ucuz ve kaliteli mal ve hizmet üretmek mecburiyeti doğdu. Bu durum, işletmeler bünyesinde köklü değişikliklere gitmeyi zorunlu kıldı. Bunun için “yeniden yapılanmaya” gidildi. Hem organizasyon, üretim ve yönetim teknikleri; hem de müşteri ve pazar kavramları değişti. Bu açıdan yeni görüşler ve stratejiler oluştu. Rekabetin önemi tartışılmaz hale geldi.<sup>44</sup>

Üretimin değişen şartlara en kısa sürede ve en iyi şekilde uyum gösterebilmesi, tüm iş organizasyonunda ve çalışma düzeninde esnekleşmeyi zorunlu kılmıştır. Çalışma sürelerinde esnekliğin yanısıra, belirli süreli hizmet akitleriyle çalışma, geçici süreli çalışma kısmi (part-time) çalışma, iş paylaşımı, tele çalışma, evde çalışma, çağrı üzerine çalışma gibi esnek istihdam türleri de ortaya çıkmıştır.<sup>45</sup>

Rekabetteki üstünlüğün sırrı insan unsurudur. Motive olmuş becerikli ve yaratıcı insana sahip olabilmek için “eğitim”e önem vermek gerekmektedir. Bunun için

<sup>43</sup>Hüsamettin KAVİ, “Küreselleşme ve Esnek Çalışma”, *Mercek Dergisi*, s.50.

<sup>44</sup>KARAKOYUNLU, a.g.e., s.23.

<sup>45</sup>Esra BELEN, “Dünyada Endüstri İlişkilerine Dönüşümde Türk Çalışma Hayatı”. *Görüşler, Düşünceler Tarama Bülteni*. (Sayı: 35, Şubat 2001), s.40.

İşletmelerin “insan kaynakları” bölümü motivasyonu sağlayarak bu yolla insanların yaratıcılığını harekete geçirmiştir. Dolayısıyla da verimin artması sağlanmıştır.

Bugünün rekabet dünyasında başarıyı sağlamanın yolu “verimlilik”ten geçmektedir. İşletmelerde verimliliği sağlamak için TAYLOR büyük gayret sarfetmiştir. İş ve zaman ölçümlemesini işletmelere sokmuştur. Bir müddet sonra bütün bunların insanları robot haline getirdiği gözlenmiştir.

Rekabet gücünün her yerde belirleyici olması ve yaşanan teknoloji devriminin uyum yeteneği yüksek, yeni beceriler kazanmış iş gücüne talebi artırması, verimliliğe, eğitime ve araştırma-geliştirmeye yönelik yatırımlara ağırlık verilmesi sonucunu doğurmuştur. İnsan kaynaklarına yatırım, sermaye yatırımı kadar önemli görülmektedir. Bu nedenle, yaşam boyu eğitime önem verilmekte, temel eğitimin niteliği yükseltilmekte, eğitim sistemi ile işgücü piyasası arasındaki ilişkiler kuvvetlendirilmektedir. Hızlı değişim ortamında, siyasi, iktisadi ve sosyal yapının değişim yaşadığı bir dönemde yeni yönetim ve üretim teknikleri ortaya çıkmıştır. Bu yenilikler beraberinde, kalite, verimlilik, esneklik, yeni istihdam şekilleri, işçi ve işveren ilişkileri gibi konuların da ön plana çıkmasına neden olmuştur.<sup>46</sup>

Küreselleşme süreci, ekonomide ve çalışma hayatında işletme odaklı politikaları ön plana çıkarırken, makro politikaların önemini azaltmamıştır. Mevcut Ekonomik ve Sosyal Konsey yapılarının etkinlikte işletilmesinin yanısıra, ulusal düzeyde yapılan , ikili ya da üçlü anlaşmaların çoğu kez periyodik aralıklarla yenilendiği ve ekonomik istikrarın sağlanması, rekabet gücünün geliştirilmesi, işsizliğin azaltılması, verimlilik, çalışma koşulları, yeni teknolojiler, eğitim ve çalışma mevzuatının esnekleştirilmesi gibi çeşitli konuları içerdiği tespit edilmektedir.

Küreselleşmeyle birlikte ülkeler arasındaki sınırlar kalkmış, artık dünya tek bir pazar haline gelmiştir. Bu değişimin sonucu olarak piyasa ekonomisi de tek ekonomik sistem olmuştur. Fakat rekabette güçlü olabilmek için güçlerin birleştirilmesi ihtiyacı duyulmuştur. Bu doğrultuda ulusal ve uluslararası birleşmeler, ekonomik şirket evlilikleri büyük bir hız kazanmıştır.

<sup>46</sup>Rüştü BOZKURT, “Esnek Birikim Sistemini Kavramak ve Rekabet Gücü”. **Mercek Dergisi**, s.96.

Ülkemiz çalışma hayatı ve endüstri ilişkileri sisteminin de yeni bir yapılanma içine girmesi ve gelişmiş ülkelerde bu alanda geliştirilen politikaların hükümet, işçi, işveren ve ilgili tüm kesimlerce yakından izlenip değerlendirilmesi önem taşımaktadır. Öyleyse yeni bir vizyon için bütün kurumlar küresel rekabeti bir stratejik amaç haline getirmelidir.

### 8.3. Global Yapı

Günümüzde çok uluslu şirketlerin gelişmesi, büyümesi, piyasalara hakim olmaları, şirketlerin güçlerini, birikimlerini, maliyetlerini, teknoloji ve organizasyon yapılarını değiştirerek geleceğe hazırlanmalarından kaynaklanmaktadır.

Global dünya beraberinde “Küresel Emek Piyasası”nı yaratmıştır. Bu piyasada üretim ve emeğin değerlendirilmesi bir ölçüde farklılık göstermiştir. Üretimde daha ucuz ve verimli piyasalara doğru bir kayış mevcuttur. Bütün bu değişmelerin etkileri ve sonuçları hem kişi ve işletmeleri hem de toplumları içinde buldukları duruma, teknolojik gelişmelerine ve refah durumuna göre farklı şekilde etkilemektedir. Bu etkileme çalışma yaşamına ve endüstri ilişkilerine de yansımaktadır. Bazı sendikalar gelişime direnirken, bazıları da ana özelliklerini bozmadan değişime uyma taraftarıdır. Direnme duygusu bir ölçüde geçerliliğini korumaktadır. Fakat bütün bu değişimler esnasında işçi sendikalarının da yenilenmeye gitmeleri, en azından denemeleri gerekmektedir. İşçi tipinin de değişerek global işçinin doğması, kol işçisinden bilgi işçisine geçilmesi de sendikaların yenilenmesi için bir nedendir.

### 8.4. Esneklik ve Yeni Bir İş Kanunu İhtiyacı

Rekabet, işletmeleri “esnek”leşmeye zorlamaktadır. Çalışma mevzuatının esneklik derecesi, kalkınma hızını etkileyen bir faktördür.

Bugün çalışma hayatını esnekleştirme yönünde belirli bir mesafe katetmiş olan Avrupa ülkeleri, kendilerine daha esnek işgücü piyasasına sahip ABD ve Japonya’yı örnek almaktadır. Bu ülkelerin yüksek büyüme hızı, düşük enflasyon, hızla artan istihdam gibi başarılı performans sonuçlarının temelinde esneklik ve üretim üzerindeki idari, mali, yasal

yükümlülüklerin hafifletilmesi gibi kolaylıkların olduğu görülmektedir. İşçi ve işveren ilişkilerinde “esneklik” son 10 yıldan bu yana ülkemizin de gündemindedir. Ülkemizdeki işverenler de çalışma yaşamında esnekliği talep etmektedirler.

Tüm Dünya ve Avrupa Birliği ülkeleri, gerek çalışanların çağdaş gereksinimlerini karşılamak, gerekse işletmelerin rekabet edebilirliği açısından karşılaştıkları sosyal yükleri ve çalışma şekil ve şartlarını yeniden düzenlemektedirler. Bu yolla “esnek çalışmayı” yaygınlaştırmakta, atipik çalışma şekillerini ulusal mevzuatlarına dahil etmektedirler. İşçinin işinin sürekliliğinin sağlanabilmesinin anahtarı da çalışma hayatında tüm şekilleri ile esnekliğin sağlanmasıdır.<sup>47</sup>

1475 sayılı İş Kanunumuz bu bakımdan son derece katı bir kanundur. Küresel üretim, yatırım ve ticaret sisteminin talep ettiği koşulları yaratamamakta: detaylı katı hükümleriyle günümüzün gereksinimleri karşısında çözüm getirememektedir. Sadece “tam gün çalışma”yı kabul etmiş ve düzenlemiştir. Ülkemizde de part-time denilen “kısmi süreli çalışma” uygulamaları mevcut iken, katı mevzuatımız bu gibi uygulamaları yok saymaktadır. Fazla çalışmaya ilişkin hükümlerin de esnekliğe uyum sağlayacak şekilde yeniden ele alınması gerekir. Fazla çalışma günlük çalışma sürelerinde söz konusu olmamalı, ancak haftalık azami çalışma süresi aşıldığında gündeme gelmelidir. Fazla çalışmalarda fazla çalışma ücreti yerine fazla çalışılan süre kadar işçiye serbest zaman verilmesi imkanı da getirilmelidir. İşçinin ve işverenin karşılıklı mutabakatı ile yapılan bütün uygulamalar özellikle kriz dönemlerinde işletmelerin rekabet edebilirliğini güçlendirmiştir.

Yeni bir çalışma düzeni oluşturularak çalışma mevzuatının katı hükümlerinin arındırılması gerekmektedir. Yatırımı, üretimi ve istihdamı arttıran, rekabet edilebilirliği geliştiren, çalışma barışını koruyan esnek düzenlemelere ihtiyaç duyulmaktadır. Yeni ve çağdaş iş kanunu, özellikle Helsinki kararlarından sonra, aday ülke olarak kabul edildiğimiz Avrupa Birliği Ülkeleriyle bizi aynı şartlara ve uygulamalara kavuşturacaktır.

<sup>47</sup>KARAKOYUNLU, a.g.e., s.26.

İş Kanunumuzun çağdaş bir yapıya kavuşturulabilmesi için;<sup>48</sup>

- Uluslararası normlarla uyumlu olmalı,
- İşsizlik sigortasının yürürlüğe girmesi nedeniyle, bu sigorta dalının üstlendiği fonksiyonları da içeren kıdem ve ihbar tazminatlarını yeniden düzenlemeli,
- Özellikle iş süresinde, ücrette ve istihdamda, işletmelerin ekonomik değişimlere hızla adapte olabilmelerini sağlayacak esnek uygulamalara imkan tanınmalı,
- Atipik çalışma modellerini düzenlemeli
- Uygulanabilirlik kapsamını genişletmeli,
- Değişen ihtiyaçlara cevap verebilmeli,
- Artık uygulama alanı kalmamış hükümlerden arındırılmalıdır.

## 9. ÇALIŞMA HAYATI VE ULUSLARARASI NORMLAR

Yeni bin yıl da sosyal refahın artırılarak güçlü bir ekonominin oluşturulması, dünya ülkelerinin öncelikli hedefi durumuna gelmiştir. Bunun için de, tek tek ülkelerin, rekabete dayalı stratejileri saptamaları ve barındırdıkları her toplumsal kesimi, ortak hedefe doğru yönlendirmeleri gerekmektedir. Böyle bir vizyon içinde Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), çalışma yaşamına ilişkin ülkesel sorunları koordine etmekte ve bunların asgari düzeyde sürdürülüp, zaman içinde ortadan kaldırılmasına katkıda bulunmaktadır.<sup>49</sup>

ILO kuruluşundan bu yana, evrensel ve sürekli bir barışın ancak sosyal adalet temeli üzerinde kurulabileceği inancı ile faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu amaçla uluslararası düzeyde güncellik kazanmış çalışma hayatı ile ilgili sorunlara çözüm bulmak amacıyla uluslararası çalışma normu oluşturmaktadır. Böylece, farklı farklı ülkelerde ortaya çıkan benzer sorunları çözebilmek bir “Uluslararası Çalışma Mevzuatı”nı oluşturmaya çalışmaktadır. Dolayısıyla ILO’nun normları ulusal mevzuatlar için esin kaynağı

<sup>48</sup>Esra BELEN, “Dünyada Endüstri İlişkilerine Dönüşümde Türk Çalışma Hayatı”. **Görüşler, Düşünceler Tarama Bülteni**, (Sayı: 35, Şubat 2001), s.42.

<sup>49</sup>Tankut CENTEL, “Yeni Binyıl’da Türkiye, ILO İlişkileri”, **Görüşler, Düşünceler Tarama Bülteni**, (Sayı: 37, Nisan 2001), s.1.

oluşturmakta ve bu normlar ILO'ya üye olsun veya olmasın birçok ülkenin çalışma mevzuatını etkilemektedir.<sup>50</sup>

### 9.1. Çalışma Hayatının Uluslararası Normlarla Düzenlenmesi

İş yasaları çalışma yaşamının dinamizmine koşut olarak sürekli değişebilen özelliğe sahip olmalı ve esas olarak işyerinin sürdürülebilirliği ilkesi üzerine bina edilmelidir.

Çalışma yaşamının uluslararası düzeyde, özellikle sendikal özgürlükleri güvence altına alacak biçimde kurallara bağlanmasının ilk nedeni, kuşkusuz, kapitalist ekonomik modellerle gelişmeyi ve büyümeyi hedeflemiş toplumların işçi sendikalarına duyduğu ihtiyaçtır.

İş Kanunu'na genel olarak yaklaşıldığında, kanunun özellikle çağdaş iş yaşamının esnek çalışma modellerine imkan tanıyabilmesi için beş temel konunun ele alınması gerekmektedir.<sup>51</sup>

1. Atipik hizmet akitlerine hukuki olanak sağlanması
2. Çalışma sürelerinin yeniden belirlenmesi,
3. Ücrette esneklik sağlanması,
4. Kıdem ve ihbar tazminatlarının yeniden düzenlenmesi,
5. ILO çerçevesinde iş güvencesinin karşılanması.

Tüm bu düzenlemeler, işgücü piyasasında yapısal problemleri giderici veya azaltıcı bir düşünce ile gerçekleştirilmelidir.

Çalışma hayatındaki ihtiyaçlarda sendikalar;<sup>52</sup>

<sup>50</sup>Pir Ali KAYA, **Çalışma Mevzuatının Geliştirilmesinde ILO Normlarının Etkisi**, s.129.

<sup>51</sup>Erkut YÜCAOĞLU, "Çağdaş Çalışma Mevzuatı Nasıl Olmalıdır?", **Mercek Dergisi**, (Sayı: 20, Ekim 2000). s.33.

<sup>52</sup>Hüseyin TANRIVERDİ, **Çalışma Hayatının Uluslararası Standartları ve Türkiye Gerçeği**, (Ankara: Eğitim Yayınları, Yayın No: 23, 1992). s.34.

- \* İşçi adına işçinin çıkarlarını temsil eder. İşçi adına sözleşme imzalar ve uygulama süreci içinde elde edilen hakların takibiyle ilgilenir.
- \* Ulusal ve uluslararası mevzuata uygun olarak işverenin işçi çalıştırmasını temin eder. İşyerini denetleyerek, işçinin güvenlik ve sağlığı ile ilgili gerekli girişimlerde bulunur.
- \* İşçiyi, aynı ülke ve kaderi paylaşan insanlarla bir araya getirerek cemaat bilincini aşılır. Ve böylece işçinin bir kimlik kazanmasını sağlar.
- \* Siyasal iktidarın ve kurumların karar alma süreçlerinde, alınacak kararın kendi çıkarlarına uygun biçimde alınmasını sağlamak amacıyla karar alma mekanizmasına baskı uygular
- \* Kamuoyunun desteğini almaya çalışarak, bazı konularda gündemi belirler.
- \* İşletme yönetimine de katılarak işletmenin verimliliği, iş sağlığı ve güvenliği, istihdam güvenliği, işletmenin başarısı, yatırımlar gibi konularda katkıda bulunur.
- \* Çalışma barış ve huzurunu temin ederek, toplumsal sistem içindeki sermaye ve emek sahiplerinin çıkarlarını optimum noktada buluşturur.

Çalışma Hayatı uluslararası normlarla düzenlenirken bazı gerçeklerinde bilinmesi gerekir.

- => Sosyal korumaya ve güvenceye taraftar olduğu ancak, Batıda ne kadar ise o kadarına, FAZLASINA DEĞİL!
- => Hedefimiz, sosyal korumada Batı ülkeleri ile eşit olmak. ONLARIN ÜSTÜNDE DEĞİL!
- => Batıda rekabet gücü Türkiye'ye yakın ülkelere göre eksiklerimiz varsa tamamlansın. FAZLALARIMIZ YOK EDİLSİN!
- => Kıdem ve ihbar tazminatları Avrupa Birliği Ülkeleri seviyelerine indirilmeden "YENİ SOSYAL KORUMALAR" GETİRİLMESİN!

Günümüzde temel haklar, küreselleşmeyle birlikte özel bir anlam kazanmıştır. Küreselleşecek ekonominin nimetlerinden yararlanacak olan ülkeler, uluslararası çalışma standartları konusunda daha önceden belirlenmiş kurallara uymak zorundadır. Ülkelerin,



eşitsizlikler yaratmıştır. Küreselleşmenin toplumsal boyutu ve çalışma hayatına yönelttiği talepler, kamusal duyarlılığı artırmaktadır. Teknolojideki ve üretim sistemlerindeki değişiklikler toplumsal bilincin de değişmesine, insan haklarına ilişkin yeni bir bilinç ve duyarlılığın ortaya çıkmasına yol açmıştır.

19.yy.'ın ilk yarısında Robert Owen adında bir İngiliz kendi fabrikasında çalışma süresini 17 saatten 12 saate indirmiş ve 12 yaşından küçük çocukların çalışmalarını da yasaklamıştı. Owen'ın bu girişimi bir süre sonra İngiltere'de yasallaştı.<sup>55</sup> Daha sonra ülkelerin gösterdiği büyük ekonomik gelişmeler sonucunda 1889'da Berne'de, 1890'de Berlin'de Uluslararası Konferanslar yapıldı. 14 ülkenin katıldığı Berlin Konferansı'nda;

- a. Çocukların işe alınma yaşları
- b. Çalışma sürelerinin sınırlanması
- c. İşçi sağlığı ve iş güvenliği ile sosyal güvenlik konularında bazı prensip kararları alınmıştır.

Kağıt üzerinde kalan bu başarısız konferansın arkasından 1897'de 16 ülkeden temsilcilerin katıldığı ikinci bir kongre Zürih'te, bir diğeri 1898'de Brüksel'de yapılmıştır. Bu toplantılar 1900'de "İşçileri Yasal Koruma Uluslararası Derneği" adlı bir kurumu doğurdu. Derneğin amaçları;

- a. Sanayileşmiş ülkelerde işçilerin mevzuat yolu ile korunmalarını bir zorunluluk olarak kabul edenler arasında bir bağ görevi görmek.
- b. Bütün ülkelerdeki mevzuatı toplayıp Fransızca, Almanca, İngilizce olarak yayınlanacak bir Uluslararası Çalışma Ofisi kurmak.
- c. Derneğin üyelerine çeşitli ülkelerde uygulanmakta olan çalışma mevzuatını bildirecek bilgileri sağlamak.
- d. Uluslararası çalışma kongreleri toplamak.

Günümüz dünyasında ise ILO'nun başlıca amacı kadınların ve erkeklerin koşullarında insana yakışır ve üretken iş bulma olanaklarını arttırmaktadır.

<sup>55</sup>TANRIVERDİ. a.g.e., s.36.

İnsana yakışır iş, dünyanın neresinde olursa olsun, insanların özgürlük, eşitlik, güvenlik ve saygınlık koşullarında üretken işlerde çalışma özelemlerini yansıtmaktadır. Bu anlamda insana yakışır iş, bireyler ve aileler için kişisel bir amaç, ülkeler içinse bir kalkınma hedefidir. İnsana yakışır iş, dört stratejik amacın bulunduğu noktadadır. Bunlar; çalışma yaşamındaki hakların yaygınlaştırılması, istihdam, sosyal güvenlik ve toplumsal diyalogdur. ILO'nun gelecekteki politikalarına yön verecek olan etkinlikleri bu alanlarda olacaktır. İnsana yakışır işin hedefine ulaşabilmesi aynı zamanda küreselleşmenin izlediği yola da bağlıdır. Küresel ekonominin kalkınma konusundaki görüş ayrılıkları giderek bir kutuplaşmaya dönüşmektedir ve bu kutuplaşmanın giderilmesi yine küresel bir yönetimle aşılabilir. Küreselleşmenin herkese yarar sağlaması için benimsenmesi gereken politikalar artık ortaya çıkmaktadır ve bu politikalar ILO'nun hedeflerini doğrular niteliktedir.

ILO'nun temel ilkesi, ekonomik ve sosyal etkinliğin bir arada gerçekleştirilebilmesidir. İnsana yakışır işin üretkenliği artırma anlamında ekonomik getirileri de vardır. İstikrarlı işgücü piyasaları sayesinde talep ve yatırımlar artar, cinsiyet eşitliği sağlanır ve ekonomik büyüme ivme kazanır. Sosyal diyalog ise, farklı amaçlar arasında belirli bir denge tutturulmasına katkıda bulunur.

Çalışma yaşamında temel ilkeler ve haklar insana yakışır işin asgari zeminini oluşturur. Ancak bu asgari zeminin ya da tabanın belirli bir tavanı yoktur. Bundan sonrası, ülkelerin özel koşullarına bağlıdır. İnsana yakışır iş eşiği, ekonomik ve toplumsal gelişme ile birlikte daha ileriye yönelir.<sup>56</sup>

ILO, bütün çalışanlarla ilgilenmektedir. ILO Anayasası, örgütlü olsun olmasın, formel ya da enformel ekonomide, emek koşullarının iyileştirilmesini öngörür. Günümüz dünyasında, herkes bir işte çalışmaktadır ama bu, çalışanların hepsinin istihdam edildiği anlamına gelmez. Çok çalışan ya da işsiz olan pek çok insan vardır. ILO, özgün iş piyasası dışında kalanlarla, örneğin enformel ekonomideki ücretlilerle kendi işlerinde çalışanlarla ve ev eksenli çalışanlarla da ilgilenmek durumundadır.<sup>57</sup>

<sup>56</sup>Gülay ASLANTEPE, "ILO'suz Olmaz", **Görüşler, Düşünceler Tarama Bülteni**, (Sayı: 46, Ocak 2002), s.20.

<sup>57</sup>Mevlüt CAN, "Çalışana İnsan Hakları", **İş Denetimi Bülteni**, (Sayı: 9, Eylül 2000), s.12.

“İnsana yakışır iş” gündemi ILO’nun küresel ekonomiye yaptığı seçkin bir katkıdır.

### 9.3. ILO’nun Yapısı

Versailles Barış Antlaşmasınının 387. maddesine göre Milletler Cemiyeti (MC)’ne ilk üye olan devletler ILO’nun üyesi sayılmıştır. Daha sonra MC üye kabul edilen her devlet kendiliğinden ILO’nun da üyesi olmuştur. Ancak bazı siyasal nedenlerden dolayı MC’ne üye olmayan devletlerin ILO’ya üye olamaması örgütün evrenselliğine gölge düşürmüştür.

II. Dünya Savaşı’ndan sonra yeniden düzenlenen örgüt, üyelerini 1946’da yürürlüğe konulan Anayasasında belirledi. Bu anayasanın birinci maddesine göre örgütün üyeleri;

1. 1 Kasım 1945’de örgütün üyesi bulunan devletler,
2. Birleşmiş Milletler Üyesi olup ILO’nun Anayasasından doğan yükümlülükleri kabul eden devletler,
3. ILO’nun genel kurulunun üçte iki oy çoğunluğu ile üye kabul edilen devletler’dir.

Yeni anayasaya göre, Birleşmiş Milletlere üyelik kendiliğinden ILO’nun üyeliğini doğurmamakta ve burada da örgütün evrenselliğini sağlamak endişesi ile Genel Konferansa, yeni üyeler kabul etmek yetkisi tanınmaktadır.

Örgüt iki ana organdan oluşmaktadır. Her yıl toplanan yasa koyma yetkisini haiz çalışma konferansı, örgüte üye devletlerin genel kuruludur ve en yüksek organdır. Genel Kurula her ülke dört temsilci gönderir. Temsilcilerin ikisi devletin diğer ikisi de işçi ile işverenlerin temsilcileridir. Üye devlet kendi temsilcisini atamada serbesttir. Ancak, ILO Anayasasına göre işçi ve işveren temsilcilerinin “en fazla temsil gücüne sahip” örgütlerle anlaşmalı olarak atanması gerekir. Bu doğrultuda yapılmayan atamaları, ILO Genel

Kurulunun kabul etmeme yetkisi vardır. Genel Kurul, genellikle yılda bir kez toplanarak çalışma hayatına ilişkin bazı sözleşmeler imzalar, çeşitli önerilerde bulunur. Yani Genel Kurul bir yasama organı gibi çalışır. Ancak bu sözleşmelerin üye devletler iç hukukunda geçerli olabilmesi için, sözleşmenin o ülke tarafından onaylanması gerekir. Aksi takdirde üye ülke için bağlayıcı değildir.<sup>58</sup>

ILO'nun ikinci organı Yönetim Kurulu'dur. Yönetim Kurulu üyeleri içinde 10 ülke imtiyaz sahibidir. Bu ülkelerin yönetim kurulu üyeleri sabittir ve değişmez. Bu iki ana organın dışında örgüt bölge ve teknik kurullar, komiteler ve Uluslararası Çalışma Büroları gibi çeşitli alt organlara da sahiptir.

ILO'nun yapısında öncelik taşıyan iki geniş alan bulunmaktadır: Ulusal ve yerel politikalar için gerekli kapasitenin geliştirilmesi ve ILO değerlerinin küresel ekonomiye yerleştirilmesidir.<sup>59</sup>

#### 9.4. ILO'nun Global Misyonu

Küreselleşme, uluslararası ticaretin önemini büyük ölçüde arttırmıştır. Bu nedenledir ki; küreselleşme, uluslararası ticaretin önüne dikilmiş engelleri ortadan kaldırma işlevini üstlenmiştir. Gerçekten, küreselleşme, mevcut küresel pazar potansiyelini gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Bu bağlamda, küresel pazarın önünü tıkayacak ticari yasak ve kısıtlamalar, küreselleşmeye ters düşmektedir. Çünkü, küreselleşmenin global dünyadaki en büyük etkisi, esnekliği beraberinde getirmiş bulunmasıdır. Buna göre de, her türlü esneklik anlayışından yoksun bulunacak uluslararası ticaret kuralları, küreselleşmenin önünü tıkar.

Bir yandan global dünyada serbest piyasa ekonomileri geliştirilirken; diğer yandan da, küresel ekonomiye ve çalışma yaşamına insani bir vizyon kazandırılmaya çalışılmıştır. Bu anlamda, küreselleşmeyi her türlü kural tanımazlık olarak algılayan çevreler, büyük bir

<sup>58</sup>TANRIVERDİ, a.g.e., s.46.

<sup>59</sup>TISK., "Çalışma Hayatının ve Ekonominin Temel Gereksinimleri Çağdaş Bir İş Kanunu". *İşveren Dergisi*, (Sayı: 1, Ekim, 2000), s.23.

yanılgı içindedir. Bunun da temelinde, küreselleşmeyle ortaya çıkan esnekleştirme hareketinin kuralsızlaştırma anlamını taşıması yatmaktadır.<sup>60</sup>

Küreselleşme süreci 90'lı yıllardan itibaren hızlanmış ve uluslararası pazarlara açılacak ekonomiler için, rekabet sorununu ortaya çıkarmıştır. Buna göre uluslararası rekabette başarılı olabilmek, artık tüketici isteklerine uygun, kaliteli ve ucuz mal ve hizmet üretmeye bağlıdır. Bunun da yolu, **esneklik**ten geçmektedir. Çünkü esneklik sayesinde ülke ekonomileri; istihdamda daralma yaratmaksızın üretim maliyetlerini düşürebilmekte, çağdaş üretim ve yönetim tekniklerine yer vermek suretiyle verimlilik artışını sağlayabilmektedir.

Küreselleşme ile ortaya çıkan esneklik, kuralları ortadan kaldırmak yerine, onların katı niteliğini esnek hale getirmeye dayanmaktadır. Bu yüzden, çalışma yaşamında esneklik, çalışanları koruyucu nitelikte hükümlerin yok edilmesi anlamını taşımaz. Nitekim, kuralsızlık, kural tanımama ya da kuralları ortadan kaldırmayı amaçlarken; esnekliği içerdiği kurallaştırmama bakımından, kuralların çok sayıda oluşu değil, bunların katı nitelikte olmayışı önem taşır. Çünkü, esnek nitelikte olmaları, kaydıyla, çok sayıda kuralla da çalışma yaşamında esnekliği gerçekleştirmek mümkündür.

### 9.5. Türkiye'nin ILO Üyeliği

Türkiye ILO'ya üye olduğu 1932 yılından itibaren ILO normlarını iş mevzuatına yansıtmaya çalışmıştır. Türkiye'nin ILO normlarını onaylamasında iki tür gerekçe mevcuttur. Bunlardan birincisi resmi gerekçe olarak onaylanması söz konusu olan sözleşmenin ulusal mevzuatta yürürlükteki yasal düzenlemelere aykırı düşen ve onların değiştirilmesini gerektiren aykırı kurallar içermemesidir. İkincisi ise Türkiye'nin uluslararası işbirliğine önem vermesi ve onayı, sözleşmeyi kabul eden uluslararası kuruluşun üyesi olmasının doğurduğu bir yükümlülük biçiminde değerlendirilmesidir.<sup>61</sup>

Türkiye, ILO üyeliğinden doğan mali yükümlülüklerini, zaman içinde tam olarak yerine getirmiştir. Bu açıdan, mali yükümlülüklerini yerine getirmemiş üye devletlere

<sup>60</sup>CENTEL, "Yeni Binyıl'da...", s.2.

<sup>61</sup>KAYA, a.g.e., s.137.

uygulanan oy vermeden yoksun kılma yaptırımı, üyeliği boyunca Türkiye için sözkonusu olmamıştır. 70 yıla yaklaşan üyelik süresi içinde Türkiye, 39 uluslararası çalışma sözleşmesini onaylamış ve iç hukukuna aktarmıştır.

Yeni misyonu içinde ILO, çalışanlara koruma sağlayıcı birtakım uluslararası normları oluşturmaktan çok, uluslararası ticaretin bu kurallara uygun biçimde yapılmasını sağlamaya çalışmaktadır. Bu bağlamda, uluslararası ticaretin, siyasi boyut kazandığından sözedilebilmektedir. Buna göre, ILO'nun denetleyici yönü, ağırlık kazanmaktadır. Bunun da temelinde, küreselleşmenin ve giderek esnekleşmenin, uluslararası ticareti kurlsızlık ve kural tanımazlık tehlikelerine karşı koruması gerektiği endişesi yatmaktadır.<sup>62</sup>

Diğer yandan, Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne üyeliği de söz konusudur. Bu süreç içinde Türkiye, birlik hukukuyla uyum çalışmalarını en üst düzeyde sürdürmek ve bir sonuca ulaştırmak durumundadır. Türkiye'nin uyum çalışmaları, Avrupa normları çoğu kez ILO normlarını dikkate aldığı için ILO'yla olan ilişkilerine, yani uluslararası çalışma normlarının geliştirilmesine olumlu yönde yansıtacaktır.

Ülkemizin tam üyelik için yoğun bir çalışma içinde bulunduğu Avrupa Birliği ile Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)'nun çalışma hayatına ilişkin çalışma standartları çağdaş bir çalışma mevzuatının asgari sınırını belirlemektedir.<sup>63</sup>

Bünyesinde birçok antidemokratik hükmü ve düzenlemeyi barındırmasına rağmen, Anayasa ile belirlenmiş sosyal devlet ilkesi, kişinin maddi ve manevi varlığını koruma ve geliştirme hakkı, sendika ve toplu sözleşme hakkı, ücrette adaletin sağlanması, sağlıklı ve dengeli bir çevrede yaşama hakkı, sosyal güvenlik hakkı vb. temel sosyal haklar, AB ve ILO normlarında, çağdaş bir çalışma mevzuatına güçlü bir zemin teşkil etmektedir.

<sup>62</sup>CENDEL, "Yeni Bin yıl'da...", s.5.

<sup>63</sup>Süleyman ÇELEBİ, "Çalışma Yaşamında Asgari Düzey ILO Normları Olmalıdır". **Görüşler, Düşünceler Tarama Bülteni**, (Sayı: 3-4, Ocak, 2001), s.30.

## İkinci Bölüm

### ESNEK ÇALIŞMA SAATLERİ

#### 1. ESNEKLİK NEDİR

Esneklik, her şeyden önce istihdamın artırılması, yeni iş imkanlarının oluşturulmasıdır. Yani çalışanların işletme içinde gerekli zaman ve sayıda kullanılması da işletme açısından esnekliğin bir diğer tanımıdır.<sup>64</sup> İşçi açısından esneklik, çalışma süresinin çalışanın ve işverenin anlaşması neticesinde çalışanın koşullarına uydurulmasıdır. Özellikle de ekonomik kriz dönemlerinde işçilerin işlerini kaybetmeden işletmenin ayakta tutulabilmesi de esnekliğin temel unsurlarındandır. Ayrıca eğitim-öğretim sistem ve programlarının değişen koşullara uydurulması da gerekli olan şartlardandır.

Belirtilen bu noktalar çalışanlar ve çalıştıranlar arasında önemli bir işbirliğini gerekli kılmaktadır. Burada belirtilmesi gereken bir başka nokta, endüstriyel ilişkiler sistemini yeni teknolojiler ve yeni sosyal gelişmelere uydurulması aşamasında genel eğitim ve öğretim sisteminin ekonomik, gelişme teknolojik değişimle uyumlu bir yapılanma içinde olması, eğitimin ve özellikle mesleki eğitimin yaşam boyu sürekli bir biçimde uygulanması gerekliliğidir.

Esneklik kuralsızlık demek değildir. Sadece kurallarda katılık olmayacak, esneklik olacaktır. Esneklikte yumuşaklıkla hoşgörü bulunmaktadır. Değişikliklere ve farklılıklara uyum esneklikle kolay bir şekilde sağlanabilmektedir.<sup>65</sup>

Esneklik, krizin temel nedenini oluşturan sosyal ilişkilerin yeniden düzenlenmesi için yeni bir yaklaşımın yasallaştırılmasını içeren bir kavramdır.

---

<sup>64</sup>Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu. **Çalışma Hayatında Esneklik**, (Yayın No:190 Kasım 1999), s.7.

<sup>65</sup>Arif YAVUZ, **Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerinin Etkisi**, (Filiz Kitabevi, İstanbul, 1995), s.7.

Esneklikte ana tema “işletme kapasitesini değişikliklere göre uyarlayabilmektir”. En genel anlamda esneklik “önceden öngörülemeyen değişikliklere karşı kapasiteyi uyarlayabilmek ve bu amaca ulaşabilmek için gerekli araçları kullanmaktır”. Ekonomik uyum yeteneğinin artırılması, üretimin kolaylaştırılması ve rekabet gücünün artırılması esnekliğin başlıca amaçlarından biridir.<sup>66</sup>

Esnek çalışma saatleri ile bakım ve iş sorumluluğu ikilemi bir ölçüde azaltılmaktadır. Bu tür programların olması çalışanların işe yaklaşımlarını etkileyerek, örgüte bağlılığını ve iş tatminini artırabilir.<sup>67</sup>

## 2. ESNEKLİK TÜRLERİ

Hızla değişen teknoloji, artan uluslar arası rekabet ve küreselleşme hareketi sonucunda işletmelerin 24 saat aralıksız çalışması, diğer yandan ülkeleri büyük ölçüde sarsan işsizlik problemi, “esneklik-fleksibilite” kavramını da beraberinde getirmektedir.<sup>68</sup>

Esneklik türlerinin yaygın olarak uygulama alanları yapılan işe, organizasyona ve sektörler göre değişmektedir. Esneklik türleri, temel olarak beş gruba ayrılmaktadır. Bunlar: Fonksiyonel (functional) esneklik, sayısal (numerical) esneklik, ücret (pay) esnekliği uzaklaştırma (distancing) stratejileri ve çalışma süresi (Working time) esnekliği şeklinde sıralanır.

Esnekliği öncelikle işletme kavramını esas olarak ikiye ayırmak gerekir.

- İç (dahili-internal) esneklik

<sup>66</sup>Sebahattin ŞEN. “Esnek Üretim ve Esnek Çalışma”, **Görüşler, Düşünceler Tarama Bülteni**, (Sayı: 24, Mart 2000), s.32.

<sup>67</sup>Çiğdem KIREL. “Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, (Sayı: 2, Cilt: 28, Kasım 1999), s.115.

<sup>68</sup>Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu. **Çalışma Hayatında Esneklik**, (TİSK İnceleme Yayınları, Ajans-Türk Matbaacılık Sanayi A.Ş. Yayın No:136, Mayıs, 1994). s.13.

- Dış (harici-external) esneklik

**İç Esneklik:** İşletmenin işgücü kaynaklarını en uygun şekilde yönetmesidir. Amaç, çalışanları kadro fazlası haline getirmeden işgücünü değişen koşullara göre yeniden düzenleyebilmektedir. İç esneklik; tek işletmelerin çalışanlarını becerilerin artırması, işin organizasyonu, esnek çalışma saatleri ve verimliliğe dayalı ücret sistemi aracılığıyla kendi iç esnekliği arttırmasına bağlıdır.

**Dış Esneklik** ise, kullanılan işgücü kaynaklarını işletmenin ihtiyacına göre düzenlenebilmesidir. Dış esneklik, öncelikle işe alma ve işten çıkarma konusundaki yasal düzenlemelerin esnekleştirilmesini (deregülasyon) gerektirir. Dış esneklik, bir üretim faktörü olarak işgücü piyasasında çeşitli biçimlerde somutlaşabilmektedir.<sup>69</sup>

## 2.1. Fonsiyonel Esneklik

Fonksiyonel esnekliğe aynı zamanda **iç esneklik** de denilmektedir. İşgücünün işletme içinde değişik işleri yapabilmesi ve çeşitli görevleri üstlenebilmesidir. İşletme de çalışanların değişen teknolojik şartlara, iş yüküne ve üretim metodlarına uyum sağlayabilme kabiliyetidir.

Ayrıca fonksiyonel esneklik, işgücünün miktarı ile ilgili değil, onun vasfı ve yetenekleriyle alakalıdır.<sup>70</sup>

İşletmenin iç çalışma organizasyonu ile ilgili olan fonksiyonel esneklik, işletmenin iç hareketliliğini arttırıcı tedbirler içerir. Diğer bir ifade ile fonksiyonel esneklik, işçilerin iş tanımlarının değişen üretim yükümlülüklerine bağlı olarak değiştirilebilmesidir.

Fonksiyonel esneklikte, işgücünün en iyi ve verimli bir şekilde kullanılması söz konusudur. Çok detaylı iş tanımlamaları, fonksiyonel esnekliğin uygulanmasını zorlaştırmaktadır. Daha geniş kapsamlı iş tanımları tercih edilmektedir.

<sup>69</sup>Tijen ERDUT, "Esneklik ve İş Süresi", *Mercek Dergisi*, (Sayı: 15), s.105.

<sup>70</sup>YAVUZ, a.g.e., s.13.

İşletmenin iç çalışma organizasyonu ile ilgili olan fonksiyonel esneklik, işletmenin iç hareketliliğini artırıcı tedbirler içerir. İşçilerin iş tanımlarını değişen üretim yükümlülüklerine bağlı olarak değiştirilmesini sağlar. Fonksiyonel esnekliğin yatay iş hareketliliği, gruplararası yatay esneklik, yatay grup bütünleşmesi, dikey grup bütünleşmesi, dikey işlevsel bütünleşme, kalite kontrol ve bütünleşmiş takım çalışması türleri bulunmaktadır.<sup>71</sup>

- **Yatay İş Hareketliliği:** Birbirine yakın tarzda çalışan değişik ustalıklara sahip işçi grupları arasında işçilerin birbirlerinin yerine çalıştırabilmesidir.
- **Gruplararası Yatay Esneklik:** Birbirine yakın vasıflara sahip işçi gruplarının, temel vasıflarını koruyarak birbirlerinin yerine çalıştırılabilmesidir.
- **Yatay Grup Bütünleşmesi:** İşçi grupları arasındaki fabrika içi işbölümünün azaltılması şeklinde kendini göstermektedir. Yatay grup bütünleşmesi, sermaye yoğun şirketlerde takım çalışması şeklinde ortaya çıkar.
- **Dikey Grup Bütünleşmesi:** Burada amaç, üretim ünitesi içindeki vasıf ve yetenek kademelerini azaltmak, böylece işletmeyi eğitim yükünden kurtararak maliyetleri en aza indirmektir.
- **Dikey İşlevsel Bütünleşme:** Üretim sürecinin her bir aşamasının norm tutarlılığı içinde sürdürülmesini sağlar. Planlama ve üretim işlevlerini üstlenen işçi gruplarının vasıfları vasıflı farkını koruyarak tek bir takım içerisinde yer almalarıdır.
- **Kalite Kontrol:** İşletme içi işlevsel esnekliğin en hızla yayılan biçimidir. Sorumluluğu toplumsallaştırmak ile gözetim, düzeltme faaliyetleri aynı işçiler tarafından yapıldığından işletme içinde kalite kontrolü adı altında ayrı bir bölüme gereksinim yoktur.
- **Bütünleşmiş Takım Çalışması:** İşletme içinde, bir ekip ruhu ve bağlılığı yaratılarak, işçilere aidiyet duygusu verilmesini amaçlar. Burada hedef, işçiye “kollektif” yükümlülük sağlamaktır.

## 2.2. Sayısal Esneklik

Teknoloji ya da talepteki dönemsel ya da yapısal değişikliklere göre işletmenin işçi

<sup>71</sup>Recai BAŞKAN. “Çalışma Barışı ve Esneklik Tartışmalarında Farklı Bir Yaklaşım”, *Mercek Dergisi*, s.35.

sayısını değiştirebilmesidir. Bu neden sayısal esneklik, doğrudan doğruya iş güvencesi kavramıyla ilgilidir ve sayısal esneklik uygulamaları iş güvencesini tehdit edici bir işlev görmektedir.<sup>72</sup>

Başka bir ifadeye göre; sayısal esneklik, işletmelerin gereksinim duyacakları işgücü miktarı ve niteliğini, değişen ekonomik ve teknolojik şartlara, piyasadaki talep miktarına ve yeni üretim tekniklerine göre “değiştirme serbestisini” ifade etmektedir. Sayısal esneklik, işçi alma ve çıkarmada, kısıtlamaların az olması ve işletmelerin esnek davranabilme kabiliyetini göstermektedir. Sayısal esnekliğe “dış esneklik” veya “istihdam esnekliği” de denilmektedir.<sup>73</sup> İşverenin alışma gücünün büyüklüğünü değiştirmeye yönelik sayısal esneklik, çalışma hayatındaki esneklik türlerinden tartışmaya en açık olanıdır. Sayısal esneklik, işverenin işçilerin miktarını değiştirme serbestisidir.

İşten çıkarmaya ilişkin olarak, özellikle Avrupa lkelerinde, yasalarla ve toplu sözleşmelerle sağlamış koruyucu sistemler vardır. Avrupa’daki bu endüstriyel ilişkiler sisteminin, geleneksel olarak işten çıkarmayı serbest bırakan ABD ve çekirdek kadrolar için yaşamboyu iş güvencesi sağladığı ileri sürülen Japonya’daki sistemle uyumadığı ne sürülmektedir. Bu nedenle 1990’ların başında artan sayısal esnekliğin ve deregülasyon baskısını sadece Avrupa sistemlerinde etkili olduğu söylenebilir.

Toplu işçi çıkarmalara ilişkin yasal düzenlemeler daha karmaşıktır ve giderek işçiler aleyhine değiştirilmektedir. Fransa’da 1986-1987’de Chirac hkmeti toplu işten ıkarmalardan önce iş müfettişi kararının olmasını gerektiren uygulamayı kaldırdı. İspanya’da benzeri bir değişiklik yapıldı. Hollanda’da bütün işten ıkarmalardan önce kamu istihdam bürosunun kararı gerekli iken bireysel işçi çıkarmalarda, işverenin ileri sürdüğü geçerli neden işten çıkarmadan önce ya da sonra mahkemede dava konusu yapılabilmektedir.

Toplu işten çıkarmalara karşı alternatif önlemlerden birisi de i ve dış esneklik oldu.

<sup>72</sup>Şeyma İpek KÖSTEKLİ, “Esneklik ve Sendikal Politikalar-I”, **Kamuoyunda Esneklik**, (MESS Yayınları, No: 311, 1999), s.145.

<sup>73</sup>YAVUZ, a.g.e., s.114.

Toplu işten çıkarma yerine kısa süreli çalışma, işçi alımlarını dondurulması, fazla çalışmaların azaltılması, erken emeklilik gibi önlemler getirildi; bir başka deyişle, sendikalar işten çıkarma yerine esnek çalışma biçimlerini kabul etmek zorunda kaldılar.

Sayısal esneklik; işe alma ve işten çıkarmaların esnekleştirilmesi, bir başka deyişle yasaların koruyucu düzenlenmelerinin etkisizleştirilmesi kadar, standart dışı (atipik) istihdam biçimlerini yaygınlaştırılmasıyla da sağlandı. Standart dışı istihdam biçimleri genellikle yasal güvencelerden yoksun olduğu için, işverenler bu istihdam türlerini tercih ederek işçi sayılarını diledikleri gibi ayarlama fırsatı elde ettiler. Öte yandan bu uygulama kaçınılmaz olarak sendikaların sayısal gücünün zayıflaması sonucunu doğurdu.<sup>74</sup>

Yasalarla sağlanan iş güvenceleri; ihbar önelerinin azaltılması, gerekçesiz işten çıkarmalar için gerekli asgari çalışma süresini uzatılması, işten çıkarmada işçinin vasıflarına ilişkin gerekçe gösterilmesi zorunluluğunun kaldırılması, işvereni dava edebilmek için gerekli çalışma süresinin uzatılması, teknolojik gerekçelerle toplu işten çıkarmanın kolaylaştırılması gibi yöntemlerle zayıflatılmakta, etkisiz hale getirilmektedir.

Sonuç olarak, artan rekabete dayanabilmek için işgücü maliyetlerini azaltılabilmesi gerekmektedir. Bunun için de sayısal esnekliğin artmasına çalışılmalıdır.

### 2.3. Uzaklaştırma Stratejileri

Uzaklaştırma, işletmedeki bazı işlerin asıl işverence yapılmayıp, başka kişi veya kurumlarca yapılmasıdır. Yani, uzaklaştırmada istihdam ilişkilerinin yerine ticari ilişkiler mevcut almaktadır.

Özellikle teknolojide yaşanan gelişmeler sonucu birçok işin yapılması çok daha teknik çalışmayı gerektirmiş ve işletmelerin her konuda uzmanlaşması mümkün olmaması nedeniyle uzmanlık gerektiren işlerin başka işletmeler tarafından yapılması gerekliliği ortaya çıkmıştır.<sup>75</sup>

<sup>74</sup>Metin ERİŞ, "Çalışma Hayatında Krize Karşı Esneklik", **Kamuoyunda Esneklik**, (MESS Yayınları, No: 311, Ocak, 1999), s.83.

<sup>75</sup>BAŞKAN, a.g.e., s.41.

Diğer taraftan, özellikle hizmet sektörü ile ilgili işlerin başka firmalardan satın alınması, işletmeler açısından hem maliyeti düşürmekte hem çok sayıda işçi çalıştırılmasını dezavantajları olan idari ve bürokratik işlemleri de ortadan kaldırmaktadır. Örneğin işverenin temizliğini bir temizlik firmasına verilmesi ya da yemek çıkarma işinin bir yemek şirketine verilmesi gibi.

İşletmelerin uzaklaştırma stratejilerinin benimsemesini faktörlerini açıklamak gerekirse;<sup>76</sup>

### 2.3.1. Ekonomik Neden ve Konjonktürel Dalgalanmalar

Ülke ekonomisinde yaşanan kriz nedeniyle işletmeler küçülmeye gidebilir. Bu yüzden de işletmeler bazı ürünleri üretmekten ve bazı hizmetleri sunmaktan vazgeçerek, bu işi daha ucuza yapan diğer şirketlere verme yolunu seçerler. Örneğin, inşaat yapacak bir firmanın toprak taşıma işini taşeronna vermesi gibi.

### 2.3.2. Teknolojik Gelişmeler

Eğer işletme değişen ve gelişen teknolojiye ayak uyduramayacak makinelerle çalışarak kaliteyi arttıramıyorsa bu işi de taşeron firmalara verebilir. Böylece daha nitelikli işlerin yapılmasına imkan verilmiş olacaktır. Artan iç ve dış rekabete karşı ancak kaliteyi ve üretim seviyesini yükselten, daha düşük maliyetle çalışabilen işletmeler ayakta kalabilmektedir. Bu yüzden gelişmiş teknolojiyi kullanan işletmeleri devreye sokmak zorunlu bir ihtiyaç haline gelmiştir.

### 2.3.3. Yasal Yükümlülükler

İş yerinde çalıştırılan işçi sayısı kriter alınarak işletmelerin ödeme yükümlülüğü bulunan pek çok mali yükler vardır. Örneğin, bir işletmede 10 veya daha fazla işçi çalışırsa, Zorunlu Tasarruf Fonu, 50 veya daha fazla işçi çalışıyorsa %7 oranında sakat,

<sup>76</sup>Refik BAYDUR. "Çalışma Hayatında Esneklik ve İstihdama Etkileri", *İktisat Dergisi*, (Mayıs/Haziran, 1996), s.41.

%2 oranında da eski hükümlünün yanısıra işyeri hekimi de çalıştırılmalıdır. 150'den fazla kadın işçi varsa kreş açılması 500 ve daha fazla işçiye ise spor tesisi yapma yükümlülüğü vardır. Bu yüzden işletmeler alt-işveren uygulamasına yönelmektedir.

### 2.3.4. Taşeron Çalıştırılması Zorunlu, Uzmanlık Gerektiren İşler

Bir mal veya hizmetin üretimi esnasında yapılan büyük işlerin ayrı işveren tarafından yapılması bir takım işlerin uzmanlaşmış başka firmalara yaptırılması zorunluluğu bulunmaktadır.

İşletmelerin uzaklaştırma stratejilerini benimsemesinin faydalarını sıralamak gerekirse: öncelikle kaynak israfı önlenmektedir. Bazı işletmelerin kendilerinin uzman olmadıkları işleri daha güçlü firmalara vermeleri hem verimliliği arttırmış hem de işletmenin ömrünü uzatmıştır. Böylece maliyetler azalmıştır.

Uzaklaştırma stratejilerinin diğer bir faydası da; asıl işverenin, iş yapma ile oluşan risklerden piyasa belirsizlikler ve dalgalanmalarından kurtulmasıdır. Ticari bir sözleşme ile işlerin başkalarına yaptırılması, o işin yapılması esnasında olabilecek risklerden ve sorunlardan kurtulmuş olunacaktır. Ayrıca artan iş hacmine cevap verilebilmekte, ekonominin durgun olduğu zamanlarda ise uzaklaştırmadan vazgeçilerek konjonktürel dalgalanmalara ve piyasa belirsizliklerine uyum sağlanabilmektedir. Öyleyse ekonominin durgun olduğu zamanlarda uzaklaştırmaya gidilmemektedir. İşletmeler, uzaklaştırma stratejilerini arttırmak istemelerinin başka bir nedeni olarak da maliyetlerin azalmasını, kuruluş maliyetlerinin ortadan kalkmasını, işletme kaynaklarını verimli ve rekabet gücü yüksek alınan asıl işlerde kullanılmasını gösterir.

## 2.4. Eğitimde Esneklik

Çalışma hayatının sorunsuz devamının temini açısından, sürekli eğitim büyük önem taşımaktadır. İşletmelerin her gün değişen teknolojiyi takip edebilmeleri için nitelikli insan gücüne ihtiyaçları vardır.<sup>77</sup> Ülkemizde işsizlik büyük bir bölümün sorunu iken bunun

<sup>77</sup>TISK.. a.g.e., s.21.

temel nedeni olarak gerekli yetenek ve niteliklere sahip olunamaması gösterilebilir. Ayrıca hızla artan nüfusun da eğitim niteliğini olumsuz yönde etkilediği ve her yıl eğitim sisteminin yükünü ağırlaştırdığı açıklanmıştır. Bu nedenlerden dolayı alınması gereken bazı tedbirler vardır. Bunlar:

- İşletmeler eğitime daha fazla kaynak ayırmalıdır.
- Eğitim konusunda işletmeler teşvik edilmeli ve hizmet içi eğitim vermek isteyen kuruluşlara vergi indirim gibi kolaylıklar sağlanmalı. Ayrıca eğitim amaçlı ithal edilen makine ve aletleri görünüş ve vergiden muaf tutulmalıdır.
- İyi bir hizmet öncesi eğitim verilerek, işçilerin eğitilmesi sağlanmalıdır.
- İşçi sendikalarının eğitimin önemi ve faydaları konusunda işçileri özendirici ve yönlendirici olmaları gerekmektedir.
- “İş Değerlendirmesi” uygulamaları yaygınlaştırılmalı ve “teşvikli ücret sistemleri” yerleştirilmelidir. Ancak bu şekilde işçiler arasında adaletsizlik yaratan ücret yapısı, niteliği ve verimliliği düzene girebilir.
- Büyük özel sektör kuruluşlarına eğitim hizmeti verebilecek kuruluşlar kurulmalı ki hizmet içi eğitim yapılabilir.
- Eğitim yetersiz kalmış kişilerin kabiliyetlerini geliştirici çalışmalara önem verilmelidir.
- Özel dikkat gerektiren grupların eğitimine daha da özen gösterilmelidir.
- Çıraklık sistemine önem verilmelidir.
- İş ve Meslek danışmanlığı sisteminin kurulup, yaygınlaşmasına önem verilmelidir.
- İş ve İşçi Bulma Kurumunun yapısı reorganize edilerek, çalışanların ihtiyacına cevap verir hale getirilmelidir. Bu yüzden de talepleri karşılamak için ülke çapında bilgisayarlı sisteme geçilmesi gerekir.
- Özel istihdam büro ve acentaların faaliyetlere geçirilmesi konusunda gerekli hazırlıklara başlanmalıdır.

### 3. ESNEKLİĞİ GEREKLİ KILAN EKONOMİK VE SOSYAL NEDENLER

Çağımız bilgi ve iletişim teknolojilerin birbiriyle yarışmasına gelişimleri süresinde artık insanın fiziksel gücünün yetersiz kaldığı, zihisel gücün önem kazanarak “Bilgi Çağı”

olarak adlandırılan yeni bir döneme geçişidir. Bu yüzden yoğunlaşan global rekabet, hızla gelişen teknoloji ve değişen koşulların gereklilikleri çalışma hayatına ilişkin nitelikleri de değiştirmektedir.<sup>78</sup>

Küreselleşme ile rekabet koşullarında artık işçi ve işyerinin birlikte düşünülmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu çerçevede belirginleşen “esneklik” ile çalışma süreleri ve şekillerini işletmelerin ihtiyaç duydukları biçimde değiştirilmesi, amaçlanmıştır. Böylece de verim artarak, işletme maliyetlerini düşürmüş ve daha kaliteli üretim yapılmasına olanak sağlamıştır.

Bütün bu prensiplere dayalı olarak da esnekliği gerekir kılan faktörleri sıralamak gerekirse;

- Geleneksel üretim tarzının sonucu olan endüstri ilişkileri sisteminde “zaman birliği”, “mekan birliği” ve “ürün birliği” kavramlarının giderek ortadan kalkması gerekir. Zaman birliği kavramının ortadan kalkması teknolojinin hızla hayatımıza ve dolayısıyla üretim süreçlerine yerleşmesine yardımcı olmuştur. Ayrıca insanların belirli bir zamanda üretim için bir araya gelmeleri şartını ortadan kaldırmıştır. Mekan birliği kavramında da aynı mekanda üretim yapılması kavramının ortadan kalkması yer almaktadır. Ürün birliği ise gelişen teknoloji çerçevesinde büyük bir değişime uğramıştır. Sanayi toplumu ile bilgi toplumu arasındaki bu farkın temel nedeni bilgi üretimidir. Bu durum da ürün birliği kavramını derinden etkilemiştir.

Sonuç olarak emek, sermaye ve hammadde faktörlerine bilgi faktörü de dahil olunca ortaya yeni kavramlar çıkmıştır. Bunların başında da zaman, mekan ve ürün birliği kavramları özellikle bireylerin ihtiyaçlarına göre dengeleyen esneklik kavramı yer almaktadır.

- Küreselleşmenin ön plana çıkardığı kavramların başında rekabet gücü olgusu gelir. Gelişmiş ülkeler açısından ekonomik anlamda rekabetin gerçekleştirilmesinin güçleşmesi ve sosyal mevzuattaki katı düzenlemelerin yumuşatılması gereğini doğurur.

<sup>78</sup>BAŞKAN. a.g.e., s.35.

Öte yandan, gelişmiş ülkelerde yürürlüğe konulan ve refah dönemi politikalarına yönelik kurumsal araçların getirdiği sosyal maliyetler, nüfusun yaşlanması ve işsizlik sorununun giderek büyümesi neticesinde esneklik uygulamaları ön plana çıkmıştır.<sup>79</sup>

- Yaşanan ekonomik darboğaz ve **durgunluklar** sonucu işletmelerin üretimlerini artırmaları ya da kısımları şeklinde görülen **değişimler** çalışma hayatında esnekliği doğuran en önemli etkenlerden biridir. Bunun tersi **de** mümkün olmakta, ekonomik koşulların iyi olduğu dönemlerde talebin yükselmesi ile üretimin de buna paralel olarak artması gündeme gelebilir. Bu nedenle belirli zamanlarda işgücüne olan ihtiyaçları ve yine duruma göre sürede de ayarlama yapılabilir.

- Esnekliği doğuran önemli **faktör**lerden biri de işsizliktir. Ekonomik durgunluk ve belirsizlikler işsizliği önemli ölçüde arttırmıştır. Bunun sonucunda kapanan veya küçülen işletmeler ya da yeni yatırımların yapılmaması işsizliğe neden olmuştur.

Esneklikle birlikte çalışma sürelerinin değişik şekilde uygulanması ya da iş paylaşımı çalışma biçiminde olduğu gibi bir işin bir arada kişinin paylaşımı ile yapılması sonucunda işsizlik sorunu belli ölçüde giderilmiştir.

- Modern teknolojiye dayalı üretimde makinelerin faaliyet sürelerinin uzatılması ve kullanım zamanlarının ayarlanması tüm işletme düzeyinde esnekleşmeyi gerekli kılar.

- İlk zamanlar istihdam, imalat sektöründe iken daha sonraları hizmet sektöründe yoğunlaşmıştır. Bu yüzden turizm, taşımacılık, iletişim, gıda, sağlık gibi diğer hizmet alanlarında da artan müşteri, çalışma düzenin de gerekliliği esnekliği doğuran bir başka faktördür.

- Son 15 yıl içinde yaşanan bilişim teknolojisindeki gelişmeler esnekliği gerekli kılan faktörlerden biridir. Bu gelişmeler esneklik olgusunun piyasaların istikrara kavuşturulması anlamında ortaya çıkar.

---

<sup>79</sup>TISK., a.g.e., s.10.

- Ekonomik gelişmeler sonucunda bireylerin de gelir düzeylerinde artma olmuştur. Bu da çalışanların daha çok boş zaman isteklerine yol açmıştır. Böylece çalışanların da çalışma şartlarını ve sürelerini bizzat belirlemelerinde esnekliği gerekli kılar. Esneklik de işçiye çalışma sürelerini kişisel ihtiyaçları ve istekleri doğrultusunda ayarlama imkanı verir.

- Başka bir faktör ise personel yönetiminde ve endüstri ilişkilerinde yeni gelişen teknikler ve modern yönetim biçimleridir. Özellikle de yalın üretim ilkeleri uygulamaya geçilmiştir.

Yalın üretim, üretim sürecinde israfın ortadan kaldırılarak, üretim prosesinde standartlaşma, yerine sürekli olarak bu prosesin geliştirilmesi yönünde arayış içinde olmayı ifade eder. Yeni üretim yönetimi stratejileri arasında toplam kalite, tam zamanında üretim ve ekip çalışmaları gibi uygulama ve metotlar da yer almaktadır.

- Kesimlerarası uzlaşma ve diyalog da artık günümüzde giderek önem kazanmıştır. Kitle anlayışının yerleştiği işletmelerde işçi ve işveren kesimleri arasındaki yakınlaşma ve uzlaşma esnekliği gerektiren sosyal durumdur. Ülkemizde çalışma mevzuatının esneklik düzenlemeleri dışında pek çok konuda kesimler arası diyalog ve uzlaşma noktaları bulunmakta ve toplu iş sözleşmeleri endüstri ilişkileri sistemimize yerleşmektedir.

- Ücret sistemini çalışan kesimin aleyhine olması hem verimliliği hem de üretimi olumsuz yönde etkilemiştir. Bu durum ücret anlamında, esnek uygulamaların gündeme gelmesine neden olmuştur.

Özellikle kayıtdışı sektörün donatılmasına yönelik tedbirler de ekonomik içerikli teşvik tedbirleri yanında ücret ve çalışma saatlerine yönelik esneklik uygulamaları yeterli bir altyapı oluşturmaktadır.

- İşgücünün niteliğinde de çok hızlı değişim olmuştur. Sanayi işçisi kavramı yerine bilgi işçisi kavramı almıştır. Bireysel pazarlık, bireysel hizmet akitleri gibi

düzenlemeler ile diğer esneklik uygulamalarının bilgi işçileri gibi gerekli olduğu görülmektedir.

#### 4. ESNEK ÇALIŞMA MODELLERİ

“Çalışma süresinde esneklik” kavramı dar ve geniş olmak üzere iki farklı anlamda kullanılmaktadır. Dar anlamda esnek çalışma, taraflara çalışma sürelerini serbestçe düzenleme olanağı veren çalışmayı ifade etmektedir. Geniş anlamda esnek çalışma ise, standart dışı bütün çalışma şekilleri ve çalışma sürelerini kapsamaktadır.

1970’lerde ortaya çıkan ekonomik kriz çalışma süresinin kısaltılmasına karşılık “Çalışma Süresi Esnekliği” (Working Time Flexibility) fikrini ön plana çıkarmış bulunmaktadır.<sup>80</sup>

Bunun yanında 1970 ve 1980 yıllarında, yaşanan ekonomik durgunlukla beraber işsizlik sorunu da esnekliği getiren bir başka nedendir.<sup>81</sup>

Esnek çalışma modelleri, çalışma saatlerinin en üst noktada tutulması, işyerinin kesintisiz çalıştırılması ve verim düşüklerinin giderilmesi etkili bir yol olduğundan işveren tarafından da benimsenmektedir.

##### 4.1. Kısmi Süreli (Part-Time) Çalışma

ILO, kısmi süreli çalışmayı “İşçi ile işveren arasında karşılıklı anlaşma ile oluşan ve normal iş süresinden daha az olan düzenli çalışma” olarak tanımlanmaktadır. Türk İş Hukuku öğretimde kısmi süreli çalışma ise “işyerinde tam gün çalışan işçilerin normal çalışma sürelerinden daha kısa süre ile çalışması” şeklinde tanımlanır.<sup>82</sup>

<sup>80</sup>YAVUZ, a.g.e., s.92.

<sup>81</sup>Gülşay ASLANTEPE, “Esnek İstihdama Bir Bakış”. Kamuoyunda Esneklik, (MESS Yayınları, No: 311, 1999), s.78.

<sup>82</sup>Mina ÖZEVREN. İşletmelerde Çalışma Saatleri Programları ve Marmara Bölgesindeki Uygulama, (İstanbul: 1987). s.21.

Kısmi süreli çalışma; “düzenli olarak işyerinde tam gün çalışan işçilerin normal çalışma sürelerinden kısa bir süreyle çalışması; kısmi süreli çalışan ise, hizmet akdi ile düzenli olarak işlerinde tam gün çalışan işçilerin normal çalışma sürelerinden daha kısa sürelerde iş görmeyi taahhüt eden kişi olarak tanımlanabilir.<sup>83</sup>

Kısmi çalışma, ülkemizde yaygınlık kazanmaya başlayan yeni istihdam biçimleri içerisinde yer alır. Gerek işçi ücretlerini gerekse emekli aylıklarının düşük olması ve buna karşılık hayat pahalılığı, ülkemiz insanlarını ikinci bir işe yada yeniden çalışmaya zorlamaktadır.<sup>84</sup> Öte yandan özellikle de öğrenci gençlerin hem ekonomik bağımsızlık kazanması hem de aileye yük olmamak açısından kısmi çalışma işine girdiği görülmektedir.

Kısmi süreli çalışmayı diğer çalışma modellerinden ayıran üç özellik vardır. Bunlar;

- Süre
- Süreklilik
- Serbest irade şeklinde sıralanabilir.

Kısmi süreli çalışma, süresi azaltılmış bir çalışmadır. İşçinin çalıştığı süre, iş yerinde normal çalışma süresinden daha kısa olmalıdır. Süre sınırı ülkeden ülkeye değişiklik gösterir.

Kısmi süreli çalışmanın ikinci unsuru sürekliliktir. Kısa süreli çalışma geçicidir, süreli değildir.

Kısmi süreli çalışma serbest iradeye bağlıdır. Ancak kısmi süreli çalışmada işverenin kararlaştırdığı durumlarda işçinin serbest iradesinden söz edilebilir. Bu yüzden serbest irade tartışmaya açık bir konudur.<sup>85</sup>

<sup>83</sup>Can TUNCAY, “Değişim ve Esneklik İhtiyacı”, **Kamuoyunda Esneklik**, (MESS Yayınları, No: 311, 1999), s.88.

<sup>84</sup>CENTEL, “Türkiye’de...”, s.243

<sup>85</sup>ERDUT, a.g.e., s.109.

Kısmi çalışmanın işveren açısından bazı yararları vardır.

- Üretim azaldığı ya da arttığı dönemlerde iş sürelerinin part-time kullanılması ve yıllık izin ya da hastalıklarda üretimin devamı açısından önemlidir.
- Sürenin kısa olması nedeniyle dikkat daha fazla gösterilmekte ve dolayısıyla verimin arttığı gözlenmektedir.
- İşe gelmeme veya geç gelme durumlarının part-time çalışanlarda daha az rastlanmaktadır.
- Part-time çalıştıran işyerleri makine ve ekipmanını daha uzun süreli kullanabilmektedir.
- Kısmi süreli çalışmalar fazla çalışma yapılmasını ve dolayısıyla fazla mesai ödemelerini gereksiz kıldığı için maliyetleri azaltır.
- Ayrıca ekstra ödenen sosyal yardımların part-time çalışanlara verilmemesi de maliyetleri düşüren diğer bir etkidir.

Kısmi çalışmanın işveren açısından dezavantajları mevcuttur.

- Genellikle sabah ve öğleden sonra gelmek isteyenler arasında problemler yaşanabilir.
- Kısmi süreli çalışanlar kendilerini işletmenin parçası gibi görmeyip, işverene karşı bağlılığı daha az hissedilebilir.
- Part-time çalışana yapılan idari masraflar bir full-time çalışana yapılan kadardır.
- İşe giriş-çıkış oranları part-time çalışanlarda daha yüksek olmaktadır.

- Kısmi süreli çalışanlar, ihtiyaç duyulduğunda diğer şehirlere seyahat etme konusunda gönülsüzdür.

## 4.2. Kısmi Süreli Çalışmanın Değişik Görünümleri

### 4.2.1. Klasik Kısmi Çalışma

Klasik kısmi çalışma, işletmedeki normal iş süresine oranla daha az süreli çalışma saatlerini içeren ve çalışma saatlerinin miktarı ile konumunun önceden kesin biçimde belirlendiği bir türüdür.<sup>86</sup> Bu tipteki çalışma uygulamada yarım gün çalışma şeklinde rastlanır. Bu çalışma şekline genellikle işletmenin daha uzun süreli açık olması ve yapılacak işlerin yığılmaması halinde başvurulur.

Klasik tipteki çalışma ayrıca kısmi vardiya çalışması şeklinde de uygulanabilir. Bu çalışmada da işletmedeki günlük normal iş süresi vardiya sayısına bölünerek çalışılır. Bu programla işten çıkarmalar önlenmiş olur ve dolayısıyla verim de artmış olur.

### 4.2.2. Esnek Kısmi Çalışma

Esnek kısmi çalışma işyerindeki normal iş süresine oranla daha az çalışma saatlerini içeren ve bunları miktar ile konumu, belirleme yetkisini taraflara bıraktığı çalışma biçimidir.<sup>87</sup> Esnek kısmi çalışmayı klasik kısmi çalışmadan ayıran en önemli özelliği, çalışma özelliği, çalışma zamanının içeriğini daha sonra belirleme olanağının işçi veya işverene tanınmasıdır. Bu yüzden esnek kısmi çalışmada katı çalışma saatleri yerine, esnek çalışma saatleri anlayışı vardır.

**i. İş Paylaşımı (Job Sharing):** Tam gün çalışmanın avantajları ile kısmi süreli çalışmanın yararlarını birleştiren bir sistemdir. Bu çalışma programı birkaç işçi tarafından günün belirli saatlerinde sırayla işe gelinerek yapılır. Bunun karşılığında alınan ücret ve diğer sosyal haklar işi paylaşan işçiler arasında bölüştürülür. Bu programın en önemli

<sup>86</sup>İsmail Durak ATAAY. *İşletmelerde İnsan Gücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler*, (MESS Yayınları), s.35.

<sup>87</sup>BAYDUR. a.g.e., s.41.

Ayrıca iş paylaşımı, nitelikli elemanların da işletmede kalmalarını sağlar. İş paylaşımı ile işçi kendine de zaman ayırabilecek ve böylece işe gelmeme gibi durumlar ortadan kalkacaktır. İşin devamı açısından da iş paylaşımı oldukça önemlidir. İşçinin hasta olması ya da tatile çıkması bu işin diğer işçiler tarafından yapılmasıyla sürekliliği sağlanmış olur. İşçinin full-time çalışana karşı iş başına konsantrasyonu daha fazla olur. İse daha çok özen göstererek, daha çok enerji sarfeder. İş paylaşımı ayrıca işverene, işçinin yetenek ve bilgisini olumlu yönde kullanabilme imkanı verir. Nitelikli olup da full-time çalışma imkanı olmayan kişilerden de faydalanılmasını sağlar. Gençlerin de iş paylaşımı ile işyerinde eğitim görmesi gerçekleştirilir. Emekliliğine az kalanlar ve staj yapanlar içinde bir geçiş süresi yaratmaktadır.

İş paylaşımının avantajlarını yanı sıra idari masrafların yükselmesi, işçilerin bir sürenin gerekliliği, yöneticilerin denetim ve kontrol açısından daha dikkatli olmaları gibi dezavantajları vardır.

**ii. Kayan (Esnek) İş Süresi:** İşçilerin blok sürede zorunlu olarak çalışması koşuluyla günlük işe başlama ve işi bitirme zamanını, günlük çalışma süresi uzunluğu da kendilerinin belirlediği bir çalışma modelidir. Tanımdan da anlaşıldığı gibi kayan iş süresinin iki farklı modeli vardır. Basit kayan iş süresinde işçi esnek sürede sadece işe başlama, ara dinleme ve işin bitiş zamanını kendisi belirlemektedir. Vasıflı kayan iş süresinde ise, işçi günlük çalışma uzunluğunu kısmen kendisi belirlemektedir. Böylece çalışmayan süreleri zaman içinde telafi etmekte veya fazla çalışılan süreleri serbest zaman olarak kullanabilmektedir.<sup>90</sup>

Bu konudaki ilk girişimler öncelikle işverenlerden gelmiştir. Ancak, işverenler açısından çalışma sürelerinin esnekleştirilmesi eğilimi, sendikaların çalışma sürelerinin azaltılması sistemlerine karşı koyma yöntemlerinden birisi olarak ortaya çıkmıştır. Çalışma sürelerinin azaltılması için sendikaların baskılarıyla karşılaşan işverenler, maliyet azaltılmasında daha etkin bir yöntem olan çalışma programlarında esneklik talebinde bulunmuşlardır. Hükümetler de çalışma süresinin esnekleştirilmesini, diğer çözümlere göre sosyal açıdan daha kabul edilebilir olarak değerlendirilmişlerdir.

<sup>90</sup>EYRENCİ. a.g.e., s.164.

Esnek süreli çalışma, çalışma saatlerinin bireyselleştirilmesini sağlamaktadır. Çalışma süreleri başlangıç ve bitiş saatleri belirli bir zaman olarak değil, belirli saatler arasında istenilen bir zaman olarak saptanır. Esnek süreli çalışmada çalışma süreleri gün bazında esnekleştirilebildiği gibi, hafta, ay ve hatta yıl olarak da esnek bir biçimde düzenlenebilmektedir.<sup>91</sup>

Esnek süreli çalışmayı “basit” ve “nitelikli” olarak ikiye ayırmak mümkündür.

- Basit esnek süreli çalışmada, işçinin günlük iş süresi kesin olarak belirlenmiştir. Bunun öncesinde ve sonrasındaki çalışmanın başlama ve sona ermesinde işçinin serbestlik hakkı vardır.
- Nitelikli esnek süreli çalışmada işçi çekirdek zamanda yine işyerinde çalışmak zorunda olmakla birlikte, günlük çalışma süresini, örneğin 8 saat yerine 10 saat ya da 6 saat, düzenlemek de işçiye kalmıştır. İşçi günlük çalışma süresi içerisinde eksik ya da fazla çalıştığı süreyi haftalık ya da aylık olarak denkleştirmektedir. Bu çalışmada işçi eksik çalıştığı süreleri daha sonra telafi ederken, normal süreyi aşan günlük çalışma için de fazla çalışma isteyememekte, haftalık ya da aylık süreyi aşan fazla çalışmaları izin olarak kullanabilmektedir.

Esnek süreli çalışma;

- a. Günlük iş süreleri ve dinleme süreleri
- b. Haftalık iş süreleri ve dinlenme süreleri
- c. Gece çalışma süresi
- d. İstisnalar şeklinde alt başlıklar altında toplanabilir.

Kayan esnek çalışma sürelerinin olumlu ve olumsuz yanları da vardır. Kayan esnek çalışma süreleri işçilere önemli kolaylıklar sağlamaktadır. İşçi ev ve sosyal yaşantısına da zaman ayırarak daha sosyal varlık haline gelir. İşe başlama saatlerini kendileri tespit edeceğinden, devamsızlıklar azalacak ve verim artacaktır. Bunlara karşılık kayan esnek

<sup>91</sup>Öner EYRENCİ, “Türkiye’de Çalışma Sürelerinin Esnekleştirilmesi”, **Çalışma Hayatında Esneklik**, Yaşar Eğitim ve Kültür Vakfı, (27-31 Ekim 1993), s.164.

çalışma saatleri sistemine geçiş döneminde ve sistemin işleyişi esnasında işletmenin masraflarında da bir artış görülür. Ayrıca müşterilerle ve personel arasında bir haberleşme problemi ortaya çıkar. Bu durum daha çok hizmet sektöründe önemlidir. Denetim ve iletişimde de sorunlar olabilir.

**iii. Çağrı Üzerine Çalışma:** Bu çalışma modelinde, talebin az olduğu dönemde iş sürelerinin azaltılması; talebin arttığı dönemlerde ise çağrı üzerine çalıştırmanın olduğu bir modeldir. Böylece üretim ve personel planlaması yapılabilmekte, işçileri tam gün çalıştırmak yerine talebe göre bir program hazırlanması mümkün hale gelmektedir.<sup>92</sup>

Çağrı üzerine çalıştırmanın iki türü mevcuttur. Birincisinde taraflar önceden belirli bir zaman dilimi içinde işçinin toplam ne kadar süre çalışacağı saptanır. Diğer türde ise işçinin belirlenen zaman dilimi içinde toplam ne kadar süre ve ne zaman çalışacağını belirleme hakkının tamamı işverene bırakılmaktadır. Çağrı üzerine çalışma ilişkisinde işçi ve işverenin haftalık, aylık veya yıllık belirli çalışma süresinin önceden belirlenmesi gerekmektedir.

Çağrı üzerine çalışmada işçi göreceği işin çıkmasından işverenin çağrısı ile haberdar olacağından, işverenin kısa bir süre içinde işçiyi çağırması, özellikle işçi başka bir işverene bağlı olarak da çalışıyorsa, önemli sorunlar yaratabilir. İşveren işçinin çalışma zamanını her seferinde en az dört gün önceden bildiği takdirde işçi iş görme borcunu ifa etmekle yükümlüdür. Aksi takdirde, işverenin işçiye herhangi bir yaptırım uygulama yoktur.

### 4.3. Diğer Esnek Süreli Çalışma Modelleri

#### 4.3.1. Yoğunlaştırılmış (Sıkıştırılmış) İş Haftası

Yoğunlaştırılmış iş haftası, toplam haftalık iş süresinin, klasik 5 veya 6 işgününe değil, daha az sayıda işgününe sıkıştırılmak suretiyle dağıtılmasını ifade eder.

---

<sup>92</sup>Arif YAVUZ, "Esnek Çalışmanın Endüstri İlişkilerine Etkisi". **Kamuoyunda Esneklik**, (MESS Yayınları, No: 311, 1999), s.116.

Haftalık çalışma sürelerinin azalması ve özellikle bilgi ve iletişim teknolojisinin çalışma hayatına girmesiyle görülen “tele-çalışma” ile ortaya çıkan, birden fazla işletmece ortaklaşa kurulan ve birden çok işyerine bağlı işçilerin hizmet gördükleri “komşu büro”lardan her bir işverenin işçisinin tam ve verimli yararlanabilmesine olanak sağlamak bu tür çalışmayı gerekli kılmıştır.<sup>93</sup>

Sıkıştırılmış iş haftası uygulaması işlerin yoğun olduğu dönemlerde, fazla çalışma ücreti, gece zammı ya da vardiya zammı ödenmeksizin işyerinin daha uzun süre üretimde bulunmasına olanak sağlamaktadır.<sup>94</sup>

Sıkıştırılmış iş haftası, işçi için daha fazla boş zaman işe daha az gidip gelme imkanı vermektedir. İşveren bakımından işe, işletme cari giderlerinin azaltılması, bakım-onarımın rahatlıkla yapılabilmesidir.

#### 4.3.2. Yıllık İş Süreleri

Yılın belirli dönemlerinde, iş hacminin arttığı veya asgari düzeye indiği bazı işyerlerinde, ortalama iş süresi bir yıllık dönem için yapılan çalışmaları dengelemek suretiyle hesaplanır. Bu çalışmada işçinin ücreti, fiilen çalıştığı süreye göre değil, ortalama iş süresine göre belirlenir.

#### 4.3.3. Esnek Vardiya Sistemleri

İşyerinde iki veya üç vardiya sistemi yerine, ya kayan esnek vardiya ya da çok sayıda kısmi süreli vardiya grupları oluşturularak bir bütün oluşturulur. Bu sistemleri, özellikle üretim kapasitesinde bir artışın planlandığı dönemlerde ya da işçilerin kısmi süreli çalışmak istemeleri halinde uygulamak daha faydalı olur.

Vardiya çalışması, daha çok ekipmandan yararlanılmasına, bu ekipmanların azami kapasite ile kullanımlarına ve durmadan 24 saat çalışmaya imkan veren bir çalışma türüdür.

<sup>93</sup>TISK, a.g.e., s.31.

<sup>94</sup>Nusret EKİN. “Esneklik Çağı”. *Mercek Dergisi*, (Sayı: 15, Temmuz, 1999), s.12.

Avrupa'daki imalat sanayi kuruluşlarının dörtte birinden fazlası vardiyalı çalışma uygulamasını artırmış bulunmaktadır. Ancak karmaşık vardiya biçimleri aslında yüksek verimliliğin bir göstergesi olmamaktadır. Örneğin Avrupa'daki en yüksek verimliliğe sahip otomobil fabrikalarında geleneksel gece/gündüz ikili vardiya sistemleri fazla çalışmaya da imkan tanımak suretiyle uygulanmaktadır. Vardiyalı çalışma, işçilere daha yoğun çalışmaları karşısında daha çok serbest zaman veya daha çok ücret imkanı getiren bir esnek çalışma biçimi olabilir.

Vardiya usulü çalışma saatleri programlarının diğer bir adı da "postalar halinde çalışma"dır. Vardiya usulü çalışma devamlı bir süreç teşkil eden işlerde vardiyaların birbiri arkasına çalışması şeklinde uygulanır. Vardiyalar işin türüne bağlı olarak teknik ve ekonomik nedenlerle hemen hemen bütün sektörlerde uygulanır. Fabrika ve makineler devamlı çalışmalı ve devamlı kontrol edilmelidir. Bu da vardiya usulü çalışmayı gerektirir. Böylece artan talep karşılanmış ve rakiplerle daha iyi yarışılmaktadır.<sup>95</sup>

Vardiya usulü çalışma saatleri programları çeşitli şekillerde sınıflandırılabilir:<sup>96</sup>

- i. **Günün bölümlerine göre;** sabah, öğleden sonra ve akşam vardiyası.
- ii. **Sayılarına göre;** ikili ve üçlü vardiya.
- iii. **Cumartesi-pazar günleri çalışılıp çalışılmadığına göre;** devamlı ve kesintili vardiyalar.
- iv. **Dönüşümlü olup olmadığına göre;** dönüşümlü ve dönüşümsüz vardiyalar.
- v. **Kullanım şekline göre;** Bakım ve tamir vardiyaları.
- vi. **Çalışma sürelerine göre;** uzun, mini ve normal vardiyalar şeklinde sınıflandırılır.

Biz çalışmamızda sayı temeline göre ayırımı kullandık. Bu program genel olarak günde 8 saatlik 3 vardiya şeklinde yapılan bir düzenlemedir. Hafta sonu çalışılıp çalışılmadığına göre ikiye ayrılır. Haftanın 7 günü 24 saat çalışılan programa **devamlı vardiya sistemi**, cumartesi ve/veya pazar günleri ara verilen çalışma programlarına ise **yarı devamlı vardiya sistemi** denir.

<sup>95</sup>ÖZEVREN. a.g.e., s.21.

<sup>96</sup>Ronan SIMCHA, **Flexible Working Hours**, (New York: Mc Graw Hill Inc., 1981).

#### 4.3.4. Evde Çalışma

Evde çalışma modelinde, işçi, klasik çalışma modellerinin aksine, iş görme edimini işyerinde değil, evde yapmasıdır. Bu modelde çalışma, zaman esasına göre değil, parça başına gerçekleştirilmektedir. Burada işverenin denetim ve gözetiminden söz edilmemektedir.<sup>97</sup> “Evde işverme” (putting out) olarak da adlandırılan evde çalışma sistemi, esnek çalışma biçimlerinin en eski türünü oluşturmaktadır.

Kısmi süreli çalışmada olduğu gibi evde çalışmada da en büyük oranı kadınlar oluşturmaktadır. Ayrıca evde çalışma çocuklar ve engelliler için de uygundur. Evde çalışmanın işçi ve işveren açısından bazı avantajları bulunmaktadır. Özellikle ev kadınları için evde çalışma, ev işlerini yapılması ve aile sorumluluklarının yerine getirilmesi açısından oldukça avantajlıdır. İşveren açısından ise evde çalışma genel işletme maliyetlerini düşürdüğünden ayrı bir avantajdır. Ülkemizde, evde çalışma modeli özellikle tekstil sektöründe yaygın olarak kullanılmaktadır.

Evde çalışma sisteminde önemli bir ölçü, işin yapıldığı yerdir. İşin yapıldığı yer işverenin bina ve eklentilerinde, atölyelerde ya da diğer çalışanlarla birlikte ortak kullanılan bina ve eklentilerinde yapılabilir, fakat bunların hiç birisi işverene ait değildir. Evde çalışma sistemini çok değişik biçimleri uygulandığı için aletlerin mülkiyeti ve malzemelerini kimin tarafından sağlandığı önemli değildir.

#### 4.3.5. Tele Çalışma (Tele Working)

Bilgisayar ve iletişim teknolojisinin kullanıldığı bir çalışmadır. Tele çalışmanın özellikleri ise;

- i. İşin, işyeri dışında bir yerde görülmesi
- ii. Bu yer ile esas işyeri arasında elektronik iletişim araçları bağıının kurulması
- iii. İşin programlanabilir bir araç vasıtasıyla yapılmasıdır.

<sup>97</sup>CENTEL. “Türkiye’de...”, s.242.

Tele çalışma modeli, işe geliş-gidiş zaman ve giderlerde tasarruf sağlaması, kadın, çocuk, engelli ve hükümlülere iş imkanı yaratması açısından faydalı bir modeldir. Tele çalışma modelinin dezavantajı ise, çalışanların sosyal güvencelerinin olmamasıdır.<sup>98</sup>

İletişim teknolojisinde ortaya çıkan gelişmeler işçinin, işyerine bağımlı olmadan, işyeri dışında ve genellikle evde çalışabilmesine olanak sağlanmıştır. Bilgisayar ve haberleşme ağı ile işyeriyle bağlantı kurulmakta, böylece işçinin işyerine bağımlılığı ve işverenin iş üzerindeki denetimi azalmaktadır.

Tele çalışmanın dört değişik görünümüleri vardır. Bunlar; Evde büro, uydu büro, komşu büro ve gezici büro şeklindedir.

**Evde Büro (Elektronic home work):** İş yapan kişi, üstlendiği işi kendi evinde elektronik iletişim ağı ile gerçekleştirmektedir. Sekreterlik, mali danışmanlık, avukatlık gibi hizmetlerin asıl işyerine bilgisayar bağlantısı yardımıyla, çalışanın kendi evinde ya da bürosunda sunulmasına evde tele çalışma denilmektedir.

**Uydu Büro (Satellite Centres):** İşletme dışında tek işçi tarafından gerçekleştirilir. Uydu bürolar, merkez bürodan uzak bölgede ancak elektronik iletişim araçlarıyla ilişki olacak şekilde kurulur. Burada işçi, işletmenin personeli durumunda ve işverenin denetimi altında çalışır.

Asıl işyerinin gerekli teknik donanımlara sahip şubelere ayrılmasıdır. Böylelikle asıl işyerindeki mekan/yer sorunu ya da pazar veya müşteriye yakın olma sorunları çözümlenmiş olmaktadır. Şubeler bağımsız organizasyonlar şeklinde olabileceği gibi (örneğin muhasebe ya da pazarlama birimi) asıl işyerine bağlı da olabilirler. Uydu büroların, çalışanların ikametgahına yakın olmasıyla işe gidip gelme sorunu da kısmen çözümlenmiş olmaktadır.

**Komşu Büro (Neighbourhood Centres):** Bu çalışma biçiminde ise, birkaç işletme bir araya gelerek, elektronik iletişim araçları vasıtasıyla sundukları hizmet şeklidir. Sistemin yararı, personel taşıma giderlerinden ve zamandan tasarruf sağlamasıdır.

<sup>98</sup>EKİN. a.g.e., s.12.

**Gezici Büro (Mobil Work):** Bir şirket ya da işyeri temsilcilerinin işi ile ilgili diğer bölgelere yaptığı yolcularda videotekst gibi elektronik iletişim araçlarını kullanarak merkezle bağlantı kurması mümkün olmaktadır.

#### 4.3.6. Ödünç İş İlişkisi

İşveren kendisine hizmet akdi ile bağlı olan işçisini belirler ve geçici bir süreyle diğer bir işverenin emrine vermesidir. Böylece işveren, mevsimlik işlerde ve ihtisas gerektiren işlerde olduğu gibi, geçici olarak duyduğu işgücü ihtiyacını diğer işverenden karşılamış olur. İşçinin geçici olarak yanında çalıştığı diğer işveren ile arasında bir hizmet akdinin kurulması söz konusu değildir. Ücret ödemesi, ödünç veren işveren aittir. Ancak işçinin rızasıyla ücret ödemesi geçici olarak ödünç alana ait olur.<sup>99</sup>

Ödünç iş ilişkisinde üç ayrı hukuki ilişki söz konusudur:

- a. Ödünç işçi veren işveren ile işçi arasındaki iş ilişkisi,
- b. Ödünç işçi alan işveren ile ödünç işçi veren arasındaki iş ilişkisi.
- c. Ödünç işçi alan işveren ile ödünç verilen işçi arasındaki iş ilişkisi.

Tele çalışma, işletmeleri büyük ofisler kiralamaktan kurtarmakta ve işletmelerin genel giderlerini azaltmaktadır. Tele çalışmanın, çalışanlar kendi çalışma yerlerini ve zamanlarını düzenleyebildiği için, verimliliği artırdığı ileri sürülmektedir.

Tele çalışma bu yararlarına karşılık önemli sakıncalar da içermektedir. Tele çalışanların büyük bir bölümü, iş hukuku anlamında işçi olarak nitelendirilememekte ve iş hukukunu koruyucu hükümlerinden yoksun kalmaktadırlar. Kolektif dayanışma duygusu zayıflamakta, sendikaların örgütlenmelerini güçlendirmektedir.

## 5. ESNEK ÇALIŞMANIN FAYDA VE SAKINÇALARI

Yeni teknolojik gelişmelerin etkisiyle yaygınlaşan esnek çalışma faaliyetleri hem işçi

<sup>99</sup>ŞEN. a.g.e., s.57.

hem de işveren tarafından birçok avantajları vardır. Bunun yanı sıra esnek çalışmanın her iki taraf için sakıncaları da mevcuttur.

## 5.1. İşçiler Açısından Faydaları

Esnek çalışmanın çalışanlar üzerindeki etkisi genelde iki şekilde olmaktadır. Birincisi olarak, esnek çalışma ile işçinin çalışma ortamına hakimiyeti arttığından işin insancillaşması sağlanmakta, çalışma hayatının kalitesi artmaktadır.<sup>100</sup>

İkincisi ise, esnek çalışma çalışanlara yetki ve fırsat verdiğiinden, işçilere daha fazla özgürlük sağlamaktadır. Böylece işçilerin kendilerine ayıracakları zaman daha fazla olacak ve özel hayatlarının kalitesi artacaktır. Örgüt aileye önem veren bir işyeri olarak algılanacak, motivasyon ve moral artırılarak işletmenin verimi yükselecektir.<sup>101</sup>

Esnek çalışmanın faydalarını başlıklar altında toplamak gerekirse;

### 5.1.1. Biyolojik Zaman

Araştırmalara göre, kişilerin verimli oldukları zamanlar, çalışanların psikolojik durumlarına ve ihtiyaçlarına göre değişmektedir. Oysa ki işletmeler, genelde çalışma sürelerini ve işe başlama saatlerini tespit ederken, işçilerin verimli olacakları bu biyolojik zamanları dikkate almazlar.

Esnek çalışmada ise çalışma sürelerinin belirlenmesinde işletmeye uygunluk yerine işçinin verimli olduğu zamanlar esas alınır. Böylece işçiler çalışırken kendilerini daha dinç ve enerjik hissederler ve dolayısıyla işle daha fazla ilgilenip, verimliliği arttırmış olurlar.

### 5.1.2. Zamana Hakim Olma-Bağımsız ve Serbest Zaman Kazanma

Çalışmanın esnekleştirilmesi ile işçiler kendi ihtiyaçlarını ve özel durumlarını çalışma programlarına göre düzenleyerek daha çok serbest zaman kazanacaklardır. ✓

<sup>100</sup>BAŞKAN, a.g.e., s.37.

<sup>101</sup>KIREL, a.g.e., s.116.

### 5.1.3. İŖe GidiŖ-ĐönüŖ Zamanı

Yolda geçen sürenin azaltılması da iŖe gidiŖ-đönüŖte birçok avantajlar saėlamıŖtır. Çünkü genelde iŖletmeler, alıŖanların iŖlerine gelirken yolda geçirdikleri süreleri hesaba katmazlar. Oysa ki yollarda oldukça fazla vakit geçirilmektedir. Bazı iŖiler, iŖyerine yakın olurken, bazısı da Ŗehir dıŖında ikamet edebilir ya da toplu taŖım araçlarını vasıta olarak kullanan alıŖan ile kendi arabasıyla gelenler arasında da mutlaka zaman kaybı olacaktır.

Esnek alıŖmada ise, iŖiler iŖe gidiŖ-đönüŖlerini trafiğin sıkıŖık olmadığı zamanlarda yaparak yollarda kaybedilecek vakitler de azalma olacaktır. Böylece Ŗahıslar kendilerini daha az yorgun hissedecek ve iŖteki verimini yükseltecektir.

### 5.1.4. İŖilerin Özel ve Aile Hayatı

Genellikle, ailede erkeğin alıŖıp, bayanın ev hamını olması halinde, baba çocuklarıyla yeteri kadar ilgilenememekte ve bütöün ev ve ocuk sorumluluğu anneye kalmaktadır.

Esnek alıŖma sisteminde ise, alıŖma programı özel ve aile hayatına göre ayarlanmaktadır. Böylece iŖiler ailesi ile daha çok ilgilenabilmektedir.

### 5.1.5. İŖe Geç Gelme

Gecikmeler, hem iŖveren hem de iŖiler tarafından benimsenmemektedir. Gecikme sebebi ile iŖinin aldığı, uyarı ya da para cezası, onun hoŖuna gitmeyecektir. Ayrıca geç kaldığı için de suçluluk duyacak ve stresinden dolayı iŖteki verimi azalacaktır. İŖveren açısından da iŖe geç gelme durumunun bir çok dezavantajları vardır. İŖyerindeki iŖler aksayacak, vakit kaybına neden olacaktır. Ayrıca iŖverenin kontrolü azalacaktır.<sup>102</sup>

Esnek alıŖmayla iŖe geç kalmalar azalacak ve hatta zamanla ortadan kalkacaktır. Çünkü, iŖinin iŖyerine geldiği vakit, onun iŖe baŖladıėı zaman olarak kabul edilir. Ayrıca, iŖverenin uyarısı ve ücret kesintisi cezası olmayacağı için iŖinin verimliliği azalmayacaktır. İŖveren açısından ve iŖveren iŖinin geliŖ-gidiŖ saatlerini kontrol edebilecektir.

<sup>102</sup>KIREL. a.g.e., s.117.

### 5.1.6. Özel Vasıflı Uzman İşçiler Ve Fazla Çalışma

Genellikle, işletmelerde, işverene yakın yöneticiler, işveren vekilleri ve özel vasıflı uzman işçiler normal mesai saatlerinden fazla çalışırlar. fakat bu çalışmanın karşılığında ek bir ücret almazlar. Oysa ki esnek çalışma programları fazla mesai ücretlerinin ödenmesini sağlamaktadır. Böylece yöneticiler de uzman işçiler de çalışmaların karşılığını almaktadır.

### 5.1.7. Sosyal Faaliyetler ve Özel İşler

Esnek çalışma ile işçiler hafta içinde de özel işlerini yapma ve sosyal faaliyetlere katılma imkanı bulabilmektedir. Ayrıca, hafta içi gündüz olan eğitim programlarına, kurslarına veya konferanslara katılabileceklerdir.

### 5.1.8. İşin Tamamlanması

Birçok işletmede, mesai bitiminde işlerin yarım kalması önemli bir sorundur. İşin tamamlanmadan bitmesi ve ertesi gün yarım kalan işe tekrar başlayıp konsantre olmak hem zaman kaybına neden olacak hem de verimi azaltacaktır.<sup>103</sup>

Esnek çalışma sisteminde ise çalışanlar işlerini tamamlayıp işyerinden ayrılırlar. Dolayısıyla ertesi güne kalan yarım işlerden dolayı bir zaman kaybı olmaz.

## 5.2. İşçiler Açısından Sakıncaları

### 5.2.1. Fazla Mesainin Azalması

Genelde fazla mesai ücreti normal ücretin %100'ü olmaktadır. Esnek çalışmayla ise, fazla mesailer en aza indirilmektedir. Bu durum işveren için olumlu iken, işçi açısından dezavantajdır. Bundan dolayı, işçi sendikaları, esnek çalışmayla işgücünü verimliliğinin artmasından dolayı artan karlardan işçilere de bazı aktarımlar yapılması gerektiğini vurgularlar.

<sup>103</sup>YAVUZ. Esnek Çalışma..., s.62.

### 5.2.2. Kısa Süreli Ücretli İzinlerin Kalkması

Çoğu işletmede, mesai vaktinde, işçilere bazı işlerini halletmeleri için kısa süreli izinler verilmektedir. Bu izinlerde genellikle ücretten herhangi bir kesinti yapılmamaktadır. Fakat işletmelerde vakte ve ekonomik kayıplara neden olmaktadır.

Esnek çalışma ile, kısa süreli ücretli izinler kaldırıldı. Çünkü işçilerin özel işlerini yapmaları için serbest vakitler bulunmaktadır.

### 5.2.3. Sosyal Sigorta'dan ve Sosyal Yardımlardan Yoksun Olma

Esnek çalışmada, çalışanlar sosyal sigortadan ve sosyal yardımlardan yeterince faydalanamamaktadırlar. İngiltere, Fransa ve Almanya gibi bazı Avrupa ülkelerinde, kısmi süreli çalışanlar, tam gün süreli çalışanlar gibi yasal olarak aynı haklara sahip olmaktadır. Zamanla esnek çalışmanın yaygınlaşmasıyla, kısmi süreli çalışanlar da sosyal güvenlik ve sosyal yardımlardan faydalanabileceklerdir.

### 5.2.4. İşler Arasında Bağımlılığın Olduğu Durumlarda Planlama

Çalışanların işlerinin birbirinden bağımsız olarak yapıldığı durumlarda, esnek çalışma daha etkili olmakta ve kolaylıkla uygulanabilmektedir. Bu durum daha çok hizmet sektöründe yaygınlaşmıştır. İmalat sanayiinde önemli ölçüde zorluklar yaşanmaktadır.<sup>104</sup> Bu sorunun çözümünde de gruplar halinde esnek çalışmanın uygulanmasına gidilmiştir. Buna göre işletmeler, işçileri belirli gruplara ayırmakta ve her bir grup çalışma süresini kendi belirlemektedir. Bu düzenlemelerin de bazı sakıncaları mevcuttur. Grupların kendi içinde sürtüşmeler ve zayıf elemanların ezilmesi durumları olmuştur.

### 5.2.5. Çalışma Zamanı Belirlemede Zorluklar

İşletmenin bir çalışma programı hazırlamaması, çalışanların hoşuna gımebilir. Çünkü işçiler genellikle işletme tarafından hazırlanmış bir çalışma takvimi isterler. Çalışma

<sup>104</sup>ÖZEVREN. a.g.e., s.55.

saatlerinin belirsiz ve düzensiz olması işçilerin kendilerini boşlukta hissetmelerine neden olur.<sup>105</sup>

### **5.3. İşverenler Açısından Faydaları**

Esnek çalışma işçiler için daha çok insancıl kazançlar sağlamakta onların özel ve aile hayatı ile iş hayatının kalitesini arttırmaktadır. İşveren açısından ise verimliliği arttırmakta ve rekabet gücünü temin etmektedir.<sup>106</sup>

#### **5.3.1. Biyolojik Zaman**

Esnek çalışma ile işçilerin çalışacakları süreyi kendileri belirlediği için çalışma vakitlerini verimi ve dinç oldukları zamana göre ayarlayacaklardır. Böylece işçilerin verimliliği, işletmenin verimine yansıtacaktır.

#### **5.3.2. Gecikme ve İşe Gelmeme**

Gecikmeler ve günlük işe gelmemeler her işletmenin karşılaştığı bir sorundur. Gecikme ya da işe gelmeme durumunda işletmelerde yaşanan vakit ve enerji kaybı esnek çalışma programlarında yaşanmamaktadır. Çünkü işçinin işyerine geldiği vakit, işe başlama zamanıdır. Böylece vakit ve enerji kaybı olmamakta, verimlilik azalmamaktadır.

İşçilerin sağlık veya özel nedenlerden dolayı yarım veya tam gün işe gelmemeleri de görülen sorunlardan biridir. Bu durumda direkt verimin azalmasına neden olmaktadır. Ama esnek çalışma ile bu durumlar ortadan kaldırılmıştır.

#### **5.3.3. İşe Başlamadan Önceki ve Sonraki Konuşmaların Azalması**

Esnek çalışmayla işyerinde işe başlamadan önce ve mesai bitimindeki işçiler arasındaki konuşmaların ve sohbetlerin azaldığı gözlenmiştir. İşçilerin işe başlama

<sup>105</sup>YAVUZ. *Esnek Çalışma...*, s.25.

<sup>106</sup>YAVUZ. "Esnek Çalışmanın...", s.103.

zamanları farklı olduğundan hemen işe başlanılmaktadır. Böylece zaman kaybından söz edilmemektedir.

#### **5.3.4. Fazla Çalışmanın Azalması**

Esnek çalışmayla, fazla çalışma önemli ölçüde azalmaktadır. Bu azalma iki şekilde olmaktadır. İşçiler çalışma programlarını belirlerken, kendi özel ihtiyaçları yanında, işletmenin gereklerini de dikkate almakta ve işlerin yoğun olduğu zamana çalışmalarını getirmektedirler. İkinci olarak, işçilerin farklı zamanlarda işe gelip işten ayrıldıkları için işyerinde işçilerin buldukları süreler daha uzun olmaktadır.

Esnek çalışmayla fazla mesainin azalması, işçiler için bir dezavantaj ve önemli bir gelir kaybıdır. İşverenler için ise fazla mesainin azalması ile zamlı ücret ödemekten kurtuluş olmuştur.

#### **5.3.5. Ekonomik Açıdan Üretim Araçlarını Tam Kapasitesiyle Kullanılması ve Ana Maliyetlerin Azalması**

Çok pahalı olan üretim araçlarının kullanılma süresinin artması üretim tesislerinin tam kapasite ile kullanımı sağlanmaktadır. Böylece de işletmenin ana maliyetleri azalır ve rekabet gücü artar.

#### **5.3.6. Teknik Zorunluluk olarak Ara Verilmemesi**

Bazı işlerin teknik olarak durması yada üretime ara verilmesi örneğin, demir-çelik, mikro-işlemci ve süt mamulleri üretimi gibi mümkün değildir. İşte esnek çalışmayla, işletmelere, ara vermeden üretime devam edilmesi imkanı verilmektedir.

#### **5.3.7. İşçi Temininin Kolaylaşması ve İşgücü Devrinin Azalması**

Çalışma şartlarının iyileşmesi ile işyeri daha kolay çalışan bulabilmektedir. Ayrıca, esnek çalışma işletmelerdeki işgücü devrinin azalmasına neden olmaktadır. Esnek

çalışmanın uygulandığı işyerindeki çalışanlar, çalışma şartlarının iyi olması nedeniyle işten ayrılmayı pek düşünmezler. Böylece, bu işletmeler de işten ayrılmalar ve işgücü devri azalmaktadır.

#### **5.4. İşveren Açısından Sakıncaları**

##### **5.4.1. Yeni Ek Maliyetlerin (Masrafları) Ortaya Çıkması**

Esnek çalışmanın işveren için en önemli sakıncalarından biri, işletmeye yeni ve ilave masraflarının olmasıdır. Bu maliyetler iki şekilde söz konusu olur. Öncelikle, başlangıç aşamasında normal çalışma şekline esnek çalışma şekline geçiş esnasında bir takım harcamaların yapılması gelir.

Ayrıca ek masraflar da söz konusudur. Çalışma zamanının artması daha fazla ısı ve ışık kullanımına, santral ve güvenlik personel sayısında artışlara ve ek servislerin konulmasına neden olur. Neticede bunların hepsi işletmeye ek birer masraftır.

##### **5.4.2. Personel Planlaması İle Organizasyon Yönetim ve Denetim Zorluğu**

Esnek çalışma, işletmelerin personel planlamasını daha karmaşık hale getirmekte ve zorlaştırmaktadır. Çünkü işçilerin işe geliş ve işten ayrılış saatleri farklı olmaktadır. Diğer taraftan, çalışma süresinin artmasından dolayı, organizasyonun yönetimi ve denetimi daha zorlukla yapılabilmektedir.

##### **5.4.3. Yan Ödemelerden Dolayı İşgücü Maliyetinin Artması**

İşçilerin almış olduğu ücret esas ücret ve yan ödemeler olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadır. Esas ücret, çalışan süreye bağlı iken, yan ödemeler genellikle çalışan süreye bağlı olmadan her işçiye verilir.

Özellikle iş paylaşımı şeklinde çalışanlar ile kısmi süreli çalışanlar, yan ödemeler

sebebiyle, işgücü maliyetlerini artırmaktadır. Yan ödemelerin içinde hem sosyal yardımlar hem de sosyal sigorta ve işsizlik sigortası primi gibi ödemeler bakımından durum değişmektedir. Sigorta zorunlu olduğundan işveren, kısmi süreli çalışanların primini ödemek zorundadır.<sup>107</sup>

## 6. İŞ SÜRELERİNDE ESNEKLİK ARAYIŞININ NEDENLERİ

Zamanla kötüleşen hayat şartları sosyal sefaletin doğmasına neden olmuştur. Çalışma sürelerinin fazlalığına rağmen ücretin düşük olması, kadın ve çocukların istismar edilmesi, iş kazalarını arttırmış, kendine güveni olmayan bir işçi sınıfının doğmasına neden olmuştur. Bu nedenle ilk olarak bireysel çalışma ilişkilerini düzenlemek için yasalar çıkarılmıştır.

Günlük çalışma süreleri, asgari ücret tespit edilmiş, çocukların ve kadınların korunmasına ilişkin yasalar düzenlenmiştir. Hatta işçilere örgütlenme ve toplu pazarlık hakkını da tanımıştır.<sup>108</sup>

Çalışma ilişkileri üç döneme ayrılmaktadır. Birinci dönem “Serbestlik Dönemi”dir. Bu dönem endüstri devriminden hemen sonraki liberalizmin hakim olduğu müdahale yapılmayan ve çalışma şartlarının kötüleştiği dönemdir. Hükümetin işçileri korumak için yasalar çıkararak müdahalede bulunduğu dönem ise ikinci dönemi oluşturmaktadır. Bu döneme “Müdahaleci Dönem” denmektedir. Üçüncü dönem ise yeni teknolojik gelişmelerle üretim yerinin ve şeklinin değiştiği dönemdir. Bu dönemde uluslar arası bütünleşmeler ve dışa açılmalar yaygınlaşmaktadır. Rekabet artmakta ve talep değişiklikleri oluşmaktadır. İşçi ve işletme birlikte korunmaktadır. Burada esneklik ortaya çıkmakta ve esnek çalışma şekilleri önem kazanmaktadır. İşte bu üçüncü döneme de “Esneklik Dönemi” denmektedir.<sup>109</sup>

<sup>107</sup>ATAAY, *İşletmelerde...*, s.39.

<sup>108</sup>Tahsin SİNAV, “Çalışma Sürelerinde Esneklik Arayışı”, **Kamuoyunda Esneklik**, (MESS Yayıncıları, No: 311, 1999), s.39.

<sup>109</sup>Can TUNCAY, “Değişim, Esneklik ve Türkiye İçin Çözüm Önerileri”, **Mercek Dergisi**, s.70.

İkinci Dünya Savaşından sonra meydana gelen teknolojik gelişmeler işgücü piyasasını önemli ölçüde etkilemiş üretim şeklini ve yapısını değiştirmiştir. Bundan dolayı esneklik gerekli hale gelmiştir. Esnekliği gerekli kılan unsurları sıralamak gerekirse;<sup>110</sup>

- Arz ve talepteki değişikliklere uyum sağlayabilmek için işgücü piyasasındaki katılıktan kurtulmak gerekir. Bu da tam gün çalışmak yerine esnek çalışma biçimlerine geçilmesiyle olur.

- Ekonomik durgunluk ve işsizlik esnekliği doğuran nedenlerdendir. Çünkü iktisadi durgunluğun yaşandığı bir ülkede yatırım yapılmaz ve dolayısıyla işsizlik artar. Bu sebeple hükümetler, esnekliği istihdamı arttıran ve dolayısıyla işsizliği azaltan bir tedbir olarak görmekte ve uygulamaktadırlar.

- Ayrıca esneklik ile, işletme çalışma zamanı ile işçi çalışma zamanı arasında uygunluk da sağlanır. Böylece hem işletme daha fazla faaliyette bulunurken işçi de part-time çalışma ile daha verimli olur.

- Olaya sektörel yapıdan bakılırsa, tarım ve sanayi sektöründe işgücünün azalması buna karşılık hizmet sektörünün artışı da diğer bir husustur. Esnek çalışmanın da en uygun ve yaygın olduğu hizmet sektörüdür. Hizmet sektörünün artması, esnek çalışmanın da yaygınlaşmasının önemli bir nedenidir.

- Uluslar arası düzeyde rekabet şartlarının artmasında esnekliği gerekli kılan bir başka nedendir. Günümüzde süre giden küreselleşme, işletmelerin uluslararası rekabette ayakta kalabilmeleri için mümkün olduğu ölçüde esnek üretime geçmelerini gerekli kılmaktadır. İşletme ekonomisi açısından ise, maliyetlerin düşürülmesi ve rekabet koşullarının oluşturulabilmesi için iş organizasyonunun mümkün olduğu ölçüde esnek düzenlenmesi gerekmektedir. Böylece işletmeler, esneklikle verimliliği arttırıp, artan rekabet şartlarında ayakta kalabileceklerdir.

- Teknik ve ekonomik açıdan meydana gelen bazı zorunluluklarda esnekliği

---

<sup>110</sup>BAŞKAN. a.g.e., s.35.

gerekli kılan nedenlerdendir. Bazı işletmelerde örneğin mikro-işlemcilerin kullanıldığı işlerde üretime ara verilmesi imkansız olmaktadır. Fazla mesai de işgücü maliyetlerini arttırdığı için, esnek çalışma tercih edilir. Aynı zamanda milletlerarası piyasalarda yaşanan şok değişiklikler, faiz oranları, enerji maliyetleri, hammadde fiyatları gibi değişik faktörler çok kolay adapte olabilmeye ihtiyacını beraberinde getirmektedir. Esnek üretim sistemleri, sıfır hatta stoklu çalışma, fason üretim, tam zamanında üretim yaklaşımları ve toplam kalite anlayışı ekonominin her safhasında büyük önem kazanmakta; ancak mevcut katı normlar söz konusu yeniliklerin çalışma hayatında etkin bir şekilde kullanılma imkanını ortadan kaldırmaktadır.

Bunun yanında modern sanayi toplumlarında kadın işgücünün çalışma hayatına girmesi, özellikle çalışma sürelerinin yeniden gözden geçirilmesinde ve atipik istihdam şekillerinin ortaya çıkmasında etkili olmuştur.<sup>111</sup>

Bugün "mümkün olduğu kadar fazla esneklik, ihtiyaç olduğu kadar hukuk normu ilkesi" kabul görmektedir.

## 7. ESNEKLİK İLE İLGİLİ TEORİLER

Teknolojinin gelişmesiyle insan ihtiyaçlarının karşılanmasında insanın fiziki gücünün yetersiz kalarak zihinsel gücün ön plana geçtiği "Bilgi Çağı"ni yaşamaktayız. Yoğunlaşan global rekabet, hızla gelişen teknoloji ve değişen koşulların gereklilikleri, çalışma hayatına ilişkin nitelikleri de değiştirmektedir. Bu faktörlere göre genel olarak esneklik ile ilgili üç teori mevcuttur.

- Neo-Schumpeterian Teori
- Esnek Uzlaşma Teorisi
- Düzenleme Teorisi

Bu teorilerin farklı taraflarının yanı sıra ortak noktaları vardır. Bu üç teori de ancak

---

<sup>111</sup>TİSK. "Çalışma Hayatında Esneklik". **İşveren Dergisi**, (Yayın No: 190. Kasım, 1999), s.8.

esnekliğin ve esnek üretimin yeni teknolojik ve ekonomik gelişmelere cevap verebildiğini ispat etmektedir.<sup>112</sup>

### 7.1. Neo-Schumpeterian Teori

Bu teori Schumpeterian “teknolojik buluş teorisi” üzerine kurulmuştur. Ülkelerin ekonomik ve teknolojik gelişmelerinde, teknolojik buluşların rol oynadığını belirtmektedir. Bu teorinin en önde gelen isimleri Freeman ve Perez’dir. Burada vurgulanan, değişikliklere ayak uyduramayan ve çok fazla miktarda standart mal üreten kitle üretimi yerine, rahatlıkla çeşitlenmeye gidebilen ve değişen esnek üretim tavsiye edilmektedir.

### 7.2. Esnek Uzlaşma Teorisi (Flexible Specialisation)

Bu yaklaşım en geçerli olanıdır. Bu akımın öncüleri Michael Piore ve Charles Sabel’dir. Kitle üretimi ile esnek üretimi karşılaştırmışlar ve kitle üretiminin ekonomik krizlerin etkisiyle geçerliliğini kaybettiğini belirtmişlerdir.

Piore ve Sabel, yeni teknolojilerin etkisiyle endüstri ötesi toplumlarda meydana gelen sorunlara çözüm olarak, iki farklı yaklaşımın olabileceğini vurgulamışlardır. Bunlardan biri “Çok Uluslu Keynescilik” diğeri ise “Esnek Uzlaşma”dır.

Çok Uluslu Keynescilik’de, genel olarak kitle üretiminin prensipleri hakim olmaktadır. Oysa ki yeni teknolojik gelişmeler ve ekonomik boyuttaki değişimler üretim sistemleri üzerinde de etki yaratmış ve bu değişimlere en uygun üretim şekli esnek üretim olarak belirlenmiştir. Böylece talepteki dalgalanmalara uygun sağlanacak, tüketicinin değişen ve farklılaşan zevklerine cevap verilebilecek, krizden ve ekonomik durgunluktan kurtulmuş olacaktır.

Esnek uzmanlaşmanın uygulanabilmesi için iki husus gerekli olmaktadır. Bilgisayar ve mikro teknolojilerin üretimde yaygın olarak kullanılması ve talebin yapısında önemli değişikliklerin ve farklılaşmanın olmasıdır. Ayrıca esnek üretime uygun olarak işletmelerde dikey örgütlenmiş büyük organizasyonlar yerine, birbiriyle ilişkide olan ve küçük yatay

<sup>112</sup>YAVUZ, *Esnek Çalışma ve...*, s.8.

organizasyonların olması daha uygun görülmektedir. Bunların sonucunda da verim artacak ve işgücü maliyetleri azalacaktır.

### 7.3. Düzenleme Teorisi (Regulation Theory)

Bu teori dünya ekonomik krizinin sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu teori de Fordist üretime karşı esneklik ve esnek üretimi benimsemektedir.

Bu teorinin “Birikim Rejimi” ve “Düzenleme Tarzı” olmak üzere iki temel unsuru mevcuttur. Birikim rejimine göre yeterli sermaye birikimi için gerekli düzenlemelerin yapılması yer alır. Düzenleme tarzı ise kurumsal düzenlemeler ile toplumun davranış ve değer yargıları arasındaki uyumu ifade etmektedir. Burada toplumun normları dikkate alınmalıdır.

## 8. ÇALIŞMA HAYATINDA ESNEKLİK VE TÜRKİYE

Çalışma hayatında esnekliğin gerekçesi üretim sürecindeki değişimdedir. Talep ve teknolojideki değişime sürekli uyum sağlayabilmek ürün ve üretim sürecinde yenilik yapmayı gerekli kılar. Buna göre, esnek üretimi sanayi yapılarında, sermaye yapısında, üretim tekniklerinde, tüketim biçimlerinde ve özellikle çalışma yaşamında yapısal değişime ilgilidir.<sup>113</sup>

Hedef, Avrupa Birliği adayı olan Türkiye'nin rekabet edilebilirliğini gerçekleştirmek olmalıdır. Bu ise ancak esnekliğe imkan tanıyan çağdaş bir iş kanununun yasallaşması ile mümkün olur. Bu uygulamalar işçi ve işverenin karşılıklı özverisi ve anlaşması sonucunda gerçekleşir. Gittikçe yaygınlaşan bu uygulamaların mevzuatımızda da katı ve karmaşıklıktan uzak esnek yasalarla belirlenmesi gerekmektedir. Türkiye'nin 21. yüzyılda hakettiği yere gelebilmesi “ÇAĞDAŞ İŞ KANUNUNUN” yasallaştırılması ile mümkündür.

<sup>113</sup>Zeki ERDUT, “Çalışma Yaşamında Esneklik ve Türkiye”, **Görüşler, Düşünceler Tarama Bülteni**. (Sayı: 21, Aralık, 1999), s.4.

## 8.1. Esnek İşletme

Esnek işletmeler, özel bir beceriye sahip, taklit edilmesi güç ve yeni pazarlara girişi sağlayabilecek faaliyetler üzerinde odaklanmalıdır. Bu anlamda, esnek işletme hem üretim hattının araştırma-geliştirme, tasarım ve pazarlama aşamalarını hem de imalat aşamasına ilişkin faaliyetlerini işgücü maliyetlerinin düşük olduğu bölgelerde yerelleştirmektedir. Bu yerleşme ulusal ya da uluslararası ölçekte olur. Ayrıca üretim hattında yer alan bağlı işletmeler arasında dikey ve yatay bütünleşme gerçekleşir. Bu bütünleşme üretim sürecindeki herhangi bir aşamanın satın alınmasının üretmeye üstünlüğünden doğar. Başka bir deyişle, işletme üretimin aşamalarını kendisi üretmek yerine daha ucuza satın almayı tercih eder.<sup>114</sup>

Esnek işletmede üretim tasarım aşamasından pazarlamaya kadar bütünleşmiş bir süreç mevcuttur. Bu da ekip çalışması, kalite çemberleri ve kaliteye dayalı yönetim tekniklerine dayanmaktadır.

## 8.2. Esnek İş İlişkisi

Esnek iş ilişkisinin bireysel görünümde, çok yanlı ve birbirine benzemeyen bir görüntü vardır. Esnek çalışma programları ile artık iş ilişkisi, işçi ve işveren arasındaki yalın bir ilişki olmaktan çıkmaktadır. Daha karmaşık, birden fazla görünümü barındıran bir yapı mevcuttur.

Esnek iş ilişkisi “çekirdek” işgücü ve “çevresel” işgücü olmak üzere iki şekilde incelenir. Çekirdek işgücünü iş ilişkisinin geleneksel özelliklerini koruduğu, buna karşılık çevresel işgücünün bireysel / birbirine benzemez / düzensiz üç parçadan oluşan iş ilişkisine geçildiği vurgulanmaktadır. Bilgi birimi, beceri ve deneyimine bağlı olarak gördüğü iş bakımından çekirdek iş gücü için iş güvencesi gereksinmesi önemli bir gereksinme olan iş güvencesi kurumu değişiklik geçirmektedir. Özellikle işçilerin bir işten diğerine geçişte korunması gerekmektedir. İşten çıkarma, statü değişikliği hallerinde,

<sup>114</sup>Aytül ÇOLAK. “Esneklik ve Esnekliğe Eleştirel Bir Yaklaşım”. *Çalışma Yaşamında Dönüşümler*, (Bursa: Ezgi Kitabevi, Mart, 2002), s.233.

mesleki eğitim ve istihdam statü değişikliği hallerinde, mesleki eğitim ve istihdam arasında, işsizlikle mesleki eğitim arasında eşleştirme yapılabilir. İşe ilk giriş ve uzun süreli işsizlikten kaçınma halleri de içinde olmak üzere yeniden sınıflamaya bağlı tutanların haklarına özen gösterilmelidir.

Toplu iş ilişkileri açısından ise, sosyal tarafların temsili, toplu pazarlığın yapısı, konusu, işlevi ile devletin rolünde baş döndürücü değişimlere rastlanmaktadır. Toplu pazarlık bakımından iki tür yenilik mevcuttur. İlk olarak, toplu pazarlığa başvuruda bir genelleşme ve işlevlerinde genişleme gözlenmektedir. İkinci olarak, bir yandan işletmelere doğru merkezileşme eğiliminin artması, diğer yandan uluslararası ya da uluslararası düzeylerde yeni pazarlık birimlerinin ortaya çıkışı ile belirginleşen toplu görüşmelerde de bir parçalanmaya tanık olunmaktadır.

### 8.3. Esnek İşgücü Piyasası

Esnek işgücü piyasası birincil ve ikincil olmak üzere iki bölüme ayrılır. Birincil bölümde yer alan işgücü ürün ve üretim sürecinde yenilik yapmanın gerektirdiği bilgi birikimi ve beceriye sahip olduğundan bu tür dalgalanmalardan korunmalıdır. ikincil bölümde yer alan işgücü talepteki dalgalanmaya koşut olarak piyasaya kolaylıkla katılabilmeli ya da çıkarılabilmelidir.

Esnek işgücü piyasasında iş organizasyonu esnekliği ve piyasanın esnekliği önem taşır. İşlevsel esneklik, işletmenin talep, teknoloji ve pazarlama politikasındaki değişimlere bağlı olarak çalışanların gördüğü işleri çeşitlendirme kapasitesi ile belirginleşir.

Buna karşılık sayısal esneklik, işletmelerin talepteki dalgalanmalarına bağlı olarak çalıştırdıkları işçilerin sayısı ile ücret ve diğer iş koşullarını esnek düzenleyebilmelerine yol açmaktadır. Bu anlamda işletme işçisiyle direkt iş ilişkisi kurmak yerine bir diğer işletme ile yani özel istihdam bürosu ile ilişki kurmayı tercih etmektedir.

## Üçüncü Bölüm

### SAGRA'DA ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ PROGRAMLARINDAN ESNEK ÇALIŞMA SAATLERİNİN UYGULANMASINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

#### 1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmadaki amacımız çalışanların iş ve özel yaşam dengesini kurmada esnek çalışma saati uygulamalarına yaklaşımlarını belirlemek, bu bağlamda cinsiyet, medeni durum ve yaş ilişkisini ortaya koymaya çalışmaktır.

Bu algılamayı ölçmek amacıyla çalışma saatleri ve bu saatler dışında çalışanlara kalan zamanların nasıl değerlendirildiği incelenmiştir.

#### 2. ARAŞTIRMANIN ANA KÜTLESİ VE ÖRNEĞİ

Araştırmanın ana kütesini Ordu ilinde yaşayan ve Sagra işletmelerinde çalışan işçiler oluşturmaktadır.

Sagra'da toplam 666 kişi çalışmaktadır. Bunların 59'u beyaz yakalı, 154'ü vasıflı mavi yakalı ve 453 kişisi de vasıfsız mavi yakalı personeldir. Mevcut bulunan 380 vasıfsız mavi yakalı personel ile uygulanan anketten 18'inin eksik olması üzerine analizler 362 kişi üzerinde yapılmıştır.

#### 3. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ARACI

Araştırmada, örneği oluşturan kitleye ilişkin demografik özellikleri, işletmeye bağlılığı, esnek çalışma saatlerinin uygulanması ve memnuniyeti arttırmak için personelin beklentilerine ilişkin verileri elde etmek için anket tekniği uygulanmıştır. Anket formu 30 sorudan oluşmaktadır. İlk 8 soru katılımcının demografik özellikleri olup diğer 21 soru ise çalışanların işletmeye bağlılığı ve esnek çalışma saatlerinin uygulanmasına dair sorulardır. Son soru ise açık uçlu, memnuniyeti arttırmak adına sorulmuş bir sorudur. Anketin 21 sorusunda ölçü aracı olarak beşli dereceleme kullanılmıştır (Likert tipi tutum ölçeği).

- Kesinlikle Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

#### 4. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmamızda SPSS for Windows 10 kullanılmıştır. Öncelikle verilerin frekans dağılımlarına bakılmıştır. Ayrıca Ki-kare ve kontenjans analizleri uygulanmıştır.

#### 5. BULGULAR VE TARTIŞMA

Ordu Sagra'da çalışan 362 mavi yakalı işçiye uygulanan anketle ilgili analizler aşağıda açıklanmaktadır.

##### 5.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerini Gösteren Tablolar ve Yorumları

**Tablo 1: Katılımcıların Departmanları**

DEPARTMAN	N	%
Üretim Bölümü	333	92
Kalite Güvence Bölümü	10	2.8
Üretim Planlama ve Kontrol	1	0.3
Personel ve İdari İşler	1	0.3
Teknik Destek Bölümü	17	4.7
Toplam	362	100

**Tablo 2: Katılımcıların Çalışma Süresi**

ÇALIŞMA SÜRESİ	N	%
1 yıldan az	2	0.6
1-5 yıl	33	9.1
5-10 yıl	152	42
10 yıldan fazla	175	48.3
Toplam	362	100

**Tablo 3: Katılımcıların Eğitim Durumu**

EĞİTİM DURUMU	N	%
İlkokul	103	28.5
Ortaokul	40	11
Lise	212	58.6
Yüksekokul	5	1.4
Üniversite	1	0.3
Diğer	1	0.3
Toplam	362	100

**Tablo 4: Katılımcıların Yaşı**

YAŞ	N	%
20'den az	2	0.6
20-25	67	18.5
26-30	94	26
31-40	163	45
41-50	36	9.9
Toplam	362	100

**Tablo 5: Katılımcıların Cinsiyeti**

CİNSİYET	N	%
Kadın	259	71.5
Erkek	103	28.5
Toplam	362	100

**Tablo 6: Katılımcıların Medeni Durumu**

MEDENİ DURUM	N	%
Bekar	126	34.8
Evli	234	64.6
Boşanmış	2	0.6
Toplam	362	100

## 5.2. Katılımcıların İşletmeye Bağlılığını Gösteren Tablolar ve Yorumları

\* Yorum yapılırken beşli dereceleme üçlü dereceleme şekline dönüştürülmüştür.

**Tablo 7: İşletme, Kendi Sektöründe En İyilerden Biridir**

İşletme. Kendi Sektöründe En İyilerden Biridir	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	7	1.9
Katılmıyorum	9	2.5
Kararsızım	19	5.2
Katılıyorum	174	48.1
Kesinlikle Katılıyorum	153	42.3
Toplam	362	100

Katılımcılar, işletmelerinin % 90.4 oranında kendi sektöründe en iyi işletmelerden biri olduğunu belirtmişlerdir.

**Tablo 8: İşletme, İşle İlgili Gerekli Olan Tüm Materyal ve Donanıma Sahiptir**

İşletme Gerekli Olan Materyale ve Donanıma Sahiptir	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	4	1.1
Katılmıyorum	30	8.3
Kararsızım	52	14.4
Katılıyorum	184	50.8
Kesinlikle Katılıyorum	92	25.4
Toplam	362	100

İşletme, çalışanların işlerini iyi yapabilmesi için gerekli olan materyal ve donanıma % 76.2 oranında sahiptir.

**Tablo 9: İşletme, Çalışanlarına İşini İyi Yapabilmesi İçin Destek Olur**

İşletme. Çalışanlarına İşini İyi Yapabilmesi İçin Destek Olur	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	9	2.5
Katılmıyorum	43	11.9
Kararsızım	40	11
Katılıyorum	172	47.5
Kesinlikle Katılıyorum	98	27.1
Toplam	362	100

İşletme, çalışanlarına işini iyi yapabilmeleri için % 74.6 oranında gerekli bilgi ve beceriyi geliştirmelerinde destek olur.

Çalışanların yöneticilerle olan diyalogu % 58.3 oranında iyi olduğu çıkmıştır.

**Tablo 13: İşletmenin Sorununun Aynı Zamanda Çalışanın da Sorunu Olması**

İşletmenin Sorununun Aynı Zamanda Çalışanın da Sorunu Olması	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	11	3
Katılmıyorum	13	3.6
Kararsızım	23	6.4
Katılıyorum	162	44.8
Kesinlikle Katılıyorum	153	42.3
Toplam	362	100

İşletmenin sorununun % 87.1 oranında da çalışanın sorunu olduğu çıkmıştır.

**Tablo 14: Çalışanın İşten ve İşle İlgili Sonuçlardan Gurur Duyması**

Çalışanın Yaptığı İşten ve İşle İlgili Sonuçlardan Gurur Duyması	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	5	1.4
Katılmıyorum	7	1.9
Kararsızım	10	2.8
Katılıyorum	136	37.6
Kesinlikle Katılıyorum	201	55.5
Toplam	362	100

Çalışanlar % 93.1 oranında yaptığı işten ve işle ilgili sonuçlardan gurur duymaktadır.

**Tablo 15: Çalışanın İşletmeden Ayrılması Durumunda Birçok İş Bulabileceğine İnanması**

Çalışanın İşletmeden Ayrılması Durumunda Birçok İş Bulabileceğine İnanması	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	84	23.2
Katılmıyorum	123	34
Kararsızım	80	22.1
Katılıyorum	58	16
Kesinlikle Katılıyorum	17	4.7
Toplam	362	100

Çalışanlar, % 57.2 oranında işletmeden ayrılmaları durumunda başka bir iş bulabileceklerine inanmamaktadırlar.

**Tablo 16: Çalışanların İşletmelerindeki Mutluluğu**

Çalışanların İşletmedeki Mutluluğu	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	10	2.8
Katılmıyorum	12	3.3
Kararsızım	44	12.2
Katılıyorum	182	50.3
Kesinlikle Katılıyorum	114	31.5
Toplam	362	100

Çalışanlar, % 81.8 oranında işletmelerinde mutlu olduklarını belirtmişlerdir.

### 5.3. Katılımcıların Esnek Çalışma Saatlerini Gösteren Tablolar ve Yorumları

**Tablo 17: Vardiya Saatlerinin Çalışanlar Tarafından Belirlenmesi**

Vardiya Saatlerinin Çalışanlar Tarafından Belirlenmesi	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	184	50.8
Katılmıyorum	131	36.2
Kararsızım	24	6.6
Katılıyorum	17	4.7
Kesinlikle Katılıyorum	6	1.7
Toplam	362	100

Çalışanlar, % 87 oranında vardiya saatlerini belirlememektedir. Yöneticiler tarafından belirlenen saatlerde çalışılmaktadır. Bunun yanısıra % 6.4 oranında da vardiya saatlerinin çalışanlar tarafından belirlendiği gözardı edilmemelidir.

**Tablo 18: Çalışanların, Çalışma Saatleri Ev Yaşantısına Zaman Ayırmasına Uygunluğu**

Çalışanların Çalışma Saatlerinin Ev Yaşantısına Zaman Ayırmasına Uygunluğu	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	7	1.9
Katılmıyorum	12	3.3
Kararsızım	26	7.2
Katılıyorum	212	58.6
Kesinlikle Katılıyorum	105	29
Toplam	362	100

Çalışanların çalışma saati, % 87.6 oranında ev yaşantısına zaman ayırmasına uygundur.

**Tablo 19: Çalışanların Çalışma Saatinin İkinci Bir İş Yapabilmesi İçin Uygunluğu**

Çalışanların Çalışma Saatinin İkinci Bir İş Yapabilmesi İçin Uygunluğu	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	109	30.1
Katılmıyorum	137	37.8
Kararsızım	29	8
Katılıyorum	63	17.4
Kesinlikle Katılıyorum	24	6.6
Toplam	362	100

Çalışanların çalışma saatleri, % 67.9 oranında ikinci bir iş yapabilmelerine uygun değildir. % 24'lük kesim ise ikinci bir iş için, çalışma saatlerinin uygun olduğunu belirtmişlerdir.

**Tablo 20: Çalışanların Çalışma Saatinin Sosyal Faaliyetlerine Zaman Ayırmasına Uygunluğu**

Çalışanların Çalışma Saatinin Sosyal Faaliyetlere Zaman Ayırmasına Uygunluğu	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	15	4.1
Katılmıyorum	43	11.9
Kararsızım	39	10.8
Katılıyorum	196	54.1
Kesinlikle Katılıyorum	69	19.1
Toplam	362	100

Çalışanların çalışma saatleri % 73.2 oranında sosyal faaliyetlerine zaman ayırmasına uygundur.

**Tablo 21: İş Ortamındaki Çalışma Saatlerinin İşyeri Seçiminde Önemli Rol Oynaması**

İş Ortamındaki Çalışma Saatlerinin İşyeri Seçiminde Önemli Rol Oynaması	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	27	7.5
Katılmıyorum	57	15.7
Kararsızım	53	14.6
Katılıyorum	146	40.3
Kesinlikle Katılıyorum	79	21.8
Toplam	362	100

İş ortamındaki çalışma saatleri % 62.1 oranında işyeri seçiminde önemli rol oynar.

**Tablo 22: İşyeri Seçiminde Kreş, Yemek, Sağlık ve Ulaşım Hizmetlerinin Sunulmasının Çalışanlar İçin Önemi**

İşyeri Seçiminde Kreş, Yemek, Sağlık ve Ulaşım Hizmetlerinin Sunulmasının Çalışanlar İçin Önemi	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	10	2.8
Katılmıyorum	12	3.3
Kararsızım	10	2.8
Katılıyorum	106	29.3
Kesinlikle Katılıyorum	224	61.9
Toplam	362	100

İşyeri seçiminde kreş, yemek, sağlık ve ulaşım hizmetlerinin sunulması çalışanlar için % 91.2 oranında önemlidir.

**Tablo 23: Esnek Çalışma Saatleri Uygulamasının, Çalışanların Ev, Sosyal Yaşam ve İş Arasında Denge Kurmaları**

Esnek Çalışma Saatleri Uygulamasının Çalışanların Ev, Sosyal Yaşam ve İş Arasında Denge Kurmaları	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	5	1.4
Katılmıyorum	11	3
Kararsızım	47	13
Katılıyorum	180	49.7
Kesinlikle Katılıyorum	119	32.9
Toplam	362	100

Esnek çalışma saatlerinin uygulanması, çalışanların ev, sosyal yaşam ve iş arasında denge kurmalarını % 82.6 oranında sağlamaktadır.

**Tablo 24: Yaşam Kalitesinde Ev ve İş Arasında Dengenin Gerekliliği**

Yaşam Kalitesinde Ev ve İş Arasında Dengenin Gerekliliği	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	1	0.3
Katılmıyorum	1	0.3
Kararsızım	17	4.7
Katılıyorum	179	49.4
Kesinlikle Katılıyorum	164	45.3
Toplam	362	100

Yaşam kalitesi ev ve iş arasındaki dengenin kurulmasına % 94.7 oranında bağlıdır.

**Tablo 25: Esnek Çalışma Saatlerinin Aileye Daha Çok Vakit Geçirileceği İçin Tercih Edilmesi**

Esnek Çalışma Saatlerinin Aileye Daha Çok Vakit Geçirileceği İçin Tercih Edilmesi	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	3	0.8
Katılmıyorum	11	3
Kararsızım	21	5.8
Katılıyorum	200	55.2
Kesinlikle Katılıyorum	127	35.1
Toplam	362	100

Esnek çalışma saatlerini çalışanlar % 90.3 oranında aileleriyle daha çok vakit geçirebilmeleri için tercih etmektedirler.

**Tablo 26: İşletmede, Esnek Çalışma Programlarında Bazı Aksaklıkların Olması**

İşletmede Esnek Çalışma Programlarında Bazı Aksaklıkların Olması	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	50	13.8
Katılmıyorum	108	29.8
Kararsızım	68	18.8
Katılıyorum	98	27.1
Kesinlikle Katılıyorum	38	10.5
Toplam	362	100

İşletmede, esnek çalışma programlarında % 43.6 oranında aksaklıklar yoktur. % 37.6 oranındaki bir kesim ise işletmelerinde uygulanan esnek çalışma programlarında bazı aksaklıklar olduğunu belirtmişlerdir.

#### 5.4. Katılımcıların Demografik Özellikleri İle Esnek Çalışma Saatlerinin Çalışanlar Üzerindeki Etkilerini Gösteren Tablolar, Hipotezler ve Yorumları

**Tablo 27: Demografik Özellikler İle Çalışma Saatlerinin Ev Yaşantısına Zaman Ayırması (Ki-kare ve Kontenjans Tablosu)**

	Cinsiyet	Medeni Durum	Yaş
Çalışma Saatlerinin Ev Yaşantısına Zaman Ayırması	0.085	0.993	0.72

**Tablo 28: Cinsiyete Göre Çalışma Saatlerinin Ev Yaşantısına Zaman Ayırmaya Uygunluğu**

Çalışma Saatlerinin Ev Yaşantısına Zaman Ayırması	Cinsiyet		Toplam
	Kadın	Erkek	
Kesinlikle Katılmıyorum	4	3	7
Katılmıyorum	8	4	12
Kararsızım	22	4	26
Katılıyorum	159	53	212
Kesinlikle Katılıyorum	66	39	105
Toplam	259	103	362

**H<sub>0</sub>:** Cinsiyet değişkeni ile kişinin çalışma saatlerinin ev yaşantısına zaman ayırabilmesi arasında bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Cinsiyet değişkeni ile kişinin çalışma saatlerinin ev yaşantısına zaman ayırabilmesi arasında bir ilişki vardır.

% 5 anlam düzeyinde ilgilenilen değişkenler arasında hesaplanan p değeri 0.085'dir. Bu değer kritik değer 0.05 değerinden daha büyük olduğundan H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilir. Buna göre; % 95 güvenle bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığı söylenebilir.

**Tablo 29: Medeni Duruma Göre Çalışma Saatlerinin Ev Yaşantısına Zaman Ayırmaya Uygunluğu**

Çalışma Saatlerinin Ev Yaşantısına Zaman Ayırması	Medeni Durum			Toplam
	Bekar	Evli	Boşanmış	
Kesinlikle Katılmıyorum	3	4		-
Katılmıyorum	4	8	-	12
Kararsızım	9	17	-	26
Katılıyorum	77	134	1	212
Kesinlikle Katılıyorum	33	71	1	105
Toplam	126	234	2	362

**H<sub>0</sub>:** Medeni durum değişkeni ile kişinin çalışma saatlerinin ev yaşantısına zaman ayırması arasında bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Medeni durum değişkeni ile kişinin çalışma saatlerinin ev yaşantısına zaman ayırması arasında bir ilişkisi vardır.

% 5 anlam düzeyinde ilgilenilen değişkenler arasında hesaplanan p değeri 0.993'tür. Bu değer kritik değer 0.05 değerinden daha büyük olduğundan H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilir. Buna göre bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığı söylenebilir.

**Tablo 30: Yaşa Göre Çalışma Saatlerinin Ev Yaşantısına Zaman Ayırmaya Uygunluğu**

Çalışma Saatlerinin Ev Yaşantısına Zaman Ayırması	Yaş					Toplam
	20'den Az	20-25	26-30	31-40	41-50	
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	2	5	-	7
Katılmıyorum	-	4	2	5	1	12
Kararsızım	-	6	10	7	3	26
Katılıyorum	2	40	53	93	24	212
Kesinlikle Katılıyorum	-	17	27	53	8	105
Toplam	2	67	94	163	36	362

$H_0$ : Yaş değişkeni ile kişinin çalışma saatlerinin ev yaşantısına zaman ayırabilmesi arasında bir ilişki yoktur.

$H_1$ : Yaş değişkeni ile kişinin çalışma saatlerinin ev yaşantısına zaman ayırabilmesi arasında bir ilişki vardır.

% 5 anlam düzeyinde ilgilenilen değişkenler arasında hesaplanan p değeri 0.720'dir. Bu değer kritik değer 0.05 değerinden daha büyük olduğundan  $H_0$  hipotezi kabul edilir. Buna göre bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığı söylenebilir.

**Tablo 31: Demografik Özellikler İle Çalışma Saatlerinin İkinci Bir İş Yapılabilmesi İçin Uygunluğu (Ki-kare ve Kontenjans Tablosu)**

	Cinsiyet	Medeni Durum	Yaş
Çalışma Saatlerinin İkinci Bir İş Yapabilmek İçin Uygunluğu	0.104	0.247	0.53

**Tablo 32: Cinsiyete Göre Çalışma Saatlerinin İkinci Bir İş Yapılabilmesi İçin Uygunluğu**

Çalışma Saatlerinin İkinci Bir İş Yapabilmek İçin Uygunluğu	Cinsiyet		Toplam
	Kadın	Erkek	
Kesinlikle Katılmıyorum	84	25	109
Katılmıyorum	98	39	137
Kararsızım	19	10	29
Katılıyorum	38	25	63
Kesinlikle Katılıyorum	20	4	24
Toplam	259	103	362

$H_0$ : Cinsiyet değişkeni ile çalışma saatlerinin ikinci bir iş yapılabilmesinin uygunluğu arasında bir ilişki yoktur.

$H_1$ : Cinsiyet değişkeni ile çalışma saatlerinin ikinci bir iş yapılabilmesinin uygunluğu arasında bir ilişki vardır.

% 5 anlam düzeyinde ilgilenilen değişkenler arasında hesaplanan p değeri 0.104'dür. Bu değer kritik değer 0.05 değerinden daha büyük olduğu için  $H_0$  hipotezi kabul edilir. Buna göre; bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığı söylenebilir.

**Tablo 33: Medeni Duruma Göre Çalışma Saatlerinin İkinci Bir İş Yapılabilmesi İçin Uygunluğu**

Çalışma Saatlerinin İkinci Bir İş Yapabilmek İçin Uygunluğu	Medeni Durum			Toplam
	Bekar	Evli	Boşanmış	
Kesinlikle Katılmıyorum	38	71	-	109
Katılmıyorum	44	93	-	137
Kararsızım	9	19	1	29
Katılıyorum	23	39	1	63
Kesinlikle Katılıyorum	12	12	-	24
Toplam	126	234	2	362

$H_0$ : Medeni durum değişkeni ile çalışma saatlerinin ikinci bir iş yapılabilmesinin uygunluğu arasında bir ilişki yoktur.

$H_1$ : Medeni durum değişkeni ile çalışma saatlerinin ikinci bir iş yapılabilmesinin uygunluğu arasında bir ilişki vardır.

% 5 anlam düzeyinde ilgilenilen değişkenler arasında hesaplanan p değeri 0.247'dir. Bu değer kritik değer 0.05 değerinden daha büyük olduğu için  $H_0$  hipotezi kabul edilir. Buna göre; bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığı söylenebilir.

**Tablo 34: Yaşa Göre Çalışma Saatlerinin İkinci Bir İş Yapılabilmesi İçin Uygunluğu**

Çalışma Saatlerinin İkinci Bir İş Yapabilmek İçin Uygunluğu	Yaş					Toplam
	20'den Az	20-25	26-30	31-40	41-50	
Kesinlikle Katılmıyorum	-	21	31	50	7	109
Katılmıyorum	2	22	36	62	15	137
Kararsızım	-	9	6	10	4	29
Katılıyorum	-	8	16	33	6	63
Kesinlikle Katılıyorum	-	7	5	8	4	24
Toplam	2	67	94	163	36	362

$H_0$ : Yaş değişkeni ile çalışma saatlerinin ikinci bir iş yapılabilmesinin uygunluğu arasında bir ilişki yoktur.

$H_1$ : Yaş değişkeni ile çalışma saatlerinin ikinci bir iş yapılabilmesinin uygunluğu arasında bir ilişki vardır.

% 5 anlam düzeyinde ilgilenilen değişkenler arasında hesaplanan p değeri 0.530'dur. Bu değer kritik değer 0.05 değerinden daha büyük olduğundan  $H_0$  hipotezi kabul edilir. Buna göre; bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığı söylenebilir.

**Tablo 35: Demografik Özellikler İle Çalışma Saatlerinin Sosyal Faaliyetlere Zaman Ayrılmasına Fırsat Vermesi (Ki-Kare ve Kontenjans Tablosu)**

	Cinsiyet	Medeni Durum	Yaş
Çalışma Saatlerinin Sosyal Faaliyetlere Zaman Ayrılmasına Fırsat Vermesi	0.799	0.866	0.051

**Tablo 36: Cinsiyete Göre Çalışma Saatlerinin Sosyal Faaliyetlere Zaman Ayrılmasına Fırsat Verilmesi**

Çalışma Saatlerinin Sosyal Faaliyetlere Zaman Ayrılmasına Fırsat Vermesi	Cinsiyet		Toplam
	Kadın	Erkek	
Kesinlikle Katılmıyorum	10	5	15
Katılmıyorum	32	11	43
Kararsızım	27	12	39
Katılıyorum	137	59	196
Kesinlikle Katılıyorum	53	16	69
Toplam	259	103	362

**H<sub>0</sub>:** Cinsiyet değişkeni ile çalışma saatlerinin sosyal faaliyetlere zaman ayrılmasına fırsat verilmesi arasında bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Cinsiyet değişkeni ile çalışma saatlerinin sosyal faaliyetlere zaman ayrılmasına fırsat verilmesi arasında bir ilişki vardır.

% 5 anlam düzeyinde ilgilenilen değişkenler arasında hesaplanan p değeri 0.799'dur. Bu değer kritik değer 0.05 değerinden daha büyük olduğundan H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilir. Buna göre; bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığı söylenebilir.

**Tablo 37: Medeni Duruma Göre Çalışma Saatlerinin Sosyal Faaliyetlere Zaman Ayrılmasına Fırsat Verilmesi**

Çalışma Saatlerinin Sosyal Faaliyetlere Zaman Ayrılmasına Fırsat Vermesi	Medeni Durum			Toplam
	Bekar	Evli	Boşanmış	
Kesinlikle Katılmıyorum	4	11	-	15
Katılmıyorum	13	30	-	43
Kararsızım	12	27	-	39
Katılıyorum	69	126	1	196
Kesinlikle Katılıyorum	28	40	1	69
Toplam	126	234	2	362

**H<sub>0</sub>:** Medeni durum değişkeni ile çalışma saatlerinin sosyal faaliyetlere zaman ayrılmasına fırsat verilmesi arasında bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Medeni durum değişkeni ile çalışma saatlerinin sosyal faaliyetlere zaman ayrılmasına fırsat verilmesi arasında bir ilişki vardır.

% 5 anlam düzeyinde ilgilenilen değişkenler arasında hesaplanan p değeri 0.866'dır. Bu değer kritik değer 0.05 değerinden daha büyük olduğundan H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilir. Buna göre; bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığı söylenebilir.

**Tablo 38: Yaşa Göre Çalışma Saatlerinin Sosyal Faaliyetlere Zaman Ayrılmasına Fırsat Verilmesi**

Çalışma Saatlerinin Sosyal Faaliyetlere Zaman Ayrılmasına Fırsat Verilmesi	Yaş					Toplam
	20'den Az	20-25	26-30	31-40	41-50	
Kesinlikle Katılmıyorum	-	3	1	8	3	15
Katılmıyorum	-	3	20	18	2	43
Kararsızım	-	6	12	16	5	39
Katılıyorum	2	34	48	94	18	196
Kesinlikle Katılıyorum	-	21	13	27	8	69
Toplam	2	67	94	163	36	362

**H<sub>0</sub>:** Yaş kriteri ile çalışma saatlerinin sosyal faaliyetlere zaman ayrılmasına fırsat verilmesi arasında bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Yaş kriteri ile çalışma saatlerinin sosyal faaliyetlere zaman ayrılmasına fırsat verilmesi arasında bir ilişki vardır.

% 5 anlam düzeyinde ilgilenilen değişkenler arasında hesaplanan p değeri 0.051'dir. Bu değer kritik değer 0.05 değerinden daha büyük olduğundan H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilir. Buna göre; bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığı söylenebilir.

**Tablo 39: Demografik Özellikler İle İş Ortamındaki Çalışma Saatlerinin İş Yeri Seçiminde Önemli Rol Oynaması (Ki-Kare ve Kontenjans Tablosu)**

	Cinsiyet	Medeni Durum	Yaş
İş Ortamındaki Çalışma Saatlerinin İş Yeri Seçiminde Önemli Rol Oynaması	0.224	0.656	0.520

**Tablo 40: Cinsiyete Göre İş Ortamındaki Çalışma Saatlerinin İş Yeri Seçiminde Önemli Rol Oynaması**

İş Ortamındaki Çalışma Saatlerinin İş Yeri Seçiminde Önemli Rol Oynaması	Cinsiyet		Toplam
	Kadın	Erkek	
Kesinlikle Katılmıyorum	15	12	27
Katılmıyorum	40	17	57
Kararsızım	35	18	53
Katılıyorum	109	37	146
Kesinlikle Katılıyorum	60	19	79
Toplam	259	103	362

$H_0$ : Cinsiyet değişkeni ile iş ortamındaki çalışma saatlerinin iş yeri seçiminde önemli rol oynaması arasında bir ilişki yoktur.

$H_1$ : Cinsiyet değişkeni ile iş ortamındaki çalışma saatlerinin iş yeri seçiminde önemli rol oynaması arasında bir ilişki vardır.

% 5 anlam düzeyinde ilgilenilen değişkenler arasında hesaplanan p değeri 0.224'tür. Bu değer kritik değer 0.05 değerinden daha büyük olduğundan  $H_0$  hipotezi kabul edilir. Buna göre; bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığı söylenebilir.

**Tablo 41: Medeni Duruma Göre İş Ortamındaki Çalışma Saatlerinin İş Yeri Seçiminde Önemli Rol Oynaması**

İş Ortamındaki Çalışma Saatlerinin İş Yeri Seçiminde Önemli Rol Oynaması	Medeni Durum			Toplam
	Bekar	Evli	Boşanmış	
Kesinlikle Katılmıyorum	5	22	-	27
Katılmıyorum	18	39	-	57
Kararsızım	21	32	-	53
Katılıyorum	54	91	1	146
Kesinlikle Katılıyorum	28	50	1	79
Toplam	126	234	2	362

$H_0$ : Medeni durum değişkeni ile iş ortamındaki çalışma saatlerinin iş yeri seçiminde önemli rol oynaması arasında bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Medeni durum değişkeni ile iş ortamındaki çalışma saatlerinin iş yeri seçiminde önemli rol oynaması arasında bir ilişki vardır.

% 5 anlam düzeyinde ilgilenilen değişkenler arasında hesaplanan p değeri 0.656'dır. Bu değer kritik değer 0.05 değerinden daha büyük olduğundan H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilir. Buna göre; bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığı söylenebilir.

**Tablo 42: Yaşa Göre İş Ortamındaki Çalışma Saatlerinin İş Yeri Seçiminde Önemli Rol Oynaması**

İş Ortamındaki Çalışma Saatlerinin İş Yeri Seçiminde Önemli Rol Oynaması	Yaş					Toplam
	20'den Az	20-25	26-30	31-40	41-50	
Kesinlikle Katılmıyorum	-	5	7	12	3	27
Katılmıyorum	-	8	14	28	7	57
Kararsızım	-	17	10	23	3	53
Katılıyorum	2	20	43	64	17	146
Kesinlikle Katılıyorum	-	17	20	36	6	79
Toplam	2	67	94	163	36	362

**H<sub>0</sub>:** Yaş değişkeni ile iş ortamındaki çalışma saatlerinin iş yeri seçiminde önemli rol oynaması arasında bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Yaş değişkeni ile iş ortamındaki çalışma saatlerinin iş yeri seçiminde önemli rol oynaması arasında bir ilişki vardır.

% 5 anlam düzeyinde ilgilenilen değişkenler arasında hesaplanan p değeri 0.520'dir. Bu değer kritik değer 0.05 değerinden daha büyük olduğundan H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilir. Buna göre; bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığı söylenebilir.

**Tablo 43: Demografik Özelliklerle İş Yeri Seçiminde Kreş, Yemek, Sağlık ve Ulaşım Hizmetlerinin Sunulmasının Önemi (Ki-Kare ve Kontenjans Tablosu)**

	Medeni Durum	Yaş
İşyeri Seçiminde Kreş, Yemek, Sağlık ve Ulaşım Hizmetlerinin Sunulmasının Önemi	0.962	0.000

**Tablo 44: Medeni Duruma Göre İşyeri Seçiminde Kreş, Yemek, Sağlık ve Ulaşım Hizmetlerinin Sunulmasının Önemi**

İşyeri Seçiminde Kreş, Yemek, Sağlık ve Ulaşım Hizmetlerinin Sunulmasının Önemi	Medeni Durum			Toplam
	Bekar	Evli	Boşanmış	
Kesinlikle Katılmıyorum	4	8	-	12
Katılmıyorum	4	4	-	8
Kararsızım	7	8	-	15
Katılıyorum	34	70	1	105
Kesinlikle Katılıyorum	77	144	1	222
Toplam	126	234	2	362

$H_0$ : Medeni durum değişkeni ile işyeri seçiminde kreş, yemek, sağlık ve ulaşım hizmetlerinin sunulmasının önemi arasında bir ilişki yoktur.

$H_1$ : Medeni durum değişkeni ile işyeri seçiminde kreş, yemek, sağlık ve ulaşım hizmetlerinin sunulmasının önemi arasında bir ilişki vardır.

% 5 anlam düzeyinde ilgililenen değişkenler arasında hesaplanan p değeri 0.962' dir. Bu değer kritik değer 0.05 değerinden daha büyük olduğundan  $H_0$  hipotezi kabul edilir. Buna göre; bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığı söylenebilir.

**Tablo 45: Yaşa Göre İş Yeri Seçiminde Kreş, Yemek, Sağlık ve Ulaşım Hizmetlerinin Sunulmasının Önemi**

İşyeri Seçiminde Kreş, Yemek, Sağlık ve Ulaşım Hizmetlerinin Sunulmasının Önemi	Yaş					Toplam
	20'den Az	20-25	26-30	31-40	41-50	
Kesinlikle Katılmıyorum	-	3	1	7	1	12
Katılmıyorum	1	2	2	2	1	8
Kararsızım	-	3	2	7	3	15
Katılıyorum	1	12	21	53	18	105
Kesinlikle Katılıyorum	-	47	68	94	13	222
Toplam	2	67	94	163	36	362

$H_0$ : Yaş değişkeni ile işyeri seçiminde kreş, yemek, sağlık ve ulaşım hizmetlerinin sunulmasının önemi arasında bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Yaş değişkeni ile işyeri seçiminde kreş, yemek, sağlık ve ulaşım hizmetlerinin sunulmasının önemi arasında bir ilişki vardır.

% 5 anlam düzeyinde ilgilenilen değişkenler arasında hesaplanan p değeri 0.000'dır. Bu değer kritik değer 0.05 değerinden daha küçük olduğundan H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilir. Buna göre; bu iki değişken arasında bir ilişki olduğu söylenebilir.

Öyleyse yaş değişkeni ile işyerinde kreş, yemek, sağlık ve ulaşım hizmetlerinin sunulması arasında anlamlı bir ilişki vardır. Yaş ilerledikçe işyerinden kreş, yemek ve sağlık gibi hizmetlerin sunulması beklentisi artmaktadır.

**Tablo 46: Demografik Özellikler İle Eşlerin Her İkisi de Çalışıyorsa Evle İlgili Sorumlulukların Paylaşılması (Ki-Kare ve Kontenjans Tablosu)**

	Cinsiyet	Medeni Durum	Yaş
Eşlerin Her İkisi de Çalışıyorsa Evle İlgili Sorumlulukların Paylaşılması	0.187	0.197	0.000

**Tablo 47: Cinsiyete Göre Eşlerin Her İkisi de Çalışıyorsa Evle İlgili Sorumlulukların Paylaşılması**

Eşlerin Her İkisi de Çalışıyorsa Evle İlgili Sorumlulukların Paylaşılması	Cinsiyet		Toplam
	Kadın	Erkek	
Kesinlikle Katılmıyorum	6	4	10
Katılmıyorum	6	6	12
Kararsızım	7	3	10
Katılıyorum	71	35	106
Kesinlikle Katılıyorum	169	55	224
Toplam	259	103	362

**H<sub>0</sub>:** Cinsiyet değişkeni ile eşlerin her ikisinin de çalışması halinde evle ilgili sorumlulukların paylaşılması arasında bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Cinsiyet değişkeni ile eşlerin her ikisinin de çalışması halinde evle ilgili sorumlulukların paylaşılması arasında bir ilişki vardır.

% 5 anlam düzeyinde ilgilenilen değişkenler arasında hesaplanan p değeri 0.187'dir. Bu değer kritik değer 0.05 değerinden daha büyük olduğundan  $H_0$  hipotezi kabul edilir. Buna göre; iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığı söylenebilir.

**Tablo 48: Medeni Duruma Göre Eşlerin Her İkisi de Çalışıyorsa Evle İlgili Sorumlulukların Paylaşılması**

Eşlerin Her İkisi de Çalışıyorsa Evle İlgili Sorumlulukların Paylaşılması	Medeni Durum			Toplam
	Bekar	Evli	Boşanmış	
Kesinlikle Katılmıyorum	2	8	-	10
Katılmıyorum	3	9	-	12
Kararsızım	8	2	-	10
Katılıyorum	37	68	1	106
Kesinlikle Katılıyorum	76	147	1	224
Toplam	126	234	2	362

$H_0$ : Medeni durum değişkeni ile eşlerin her ikisinin de çalışması halinde evle ilgili sorumlulukların paylaşılması arasında bir ilişki yoktur.

$H_1$ : Medeni durum değişkeni ile eşlerin her ikisinin de çalışması halinde evle ilgili sorumlulukların paylaşılması arasında bir ilişki vardır.

% 5 anlam düzeyinde ilgilenilen değişkenler arasında hesaplanan p değeri 0.197'dir. Bu değer kritik değer 0.05 değerinden daha büyük olduğundan  $H_0$  hipotezi kabul edilir. Buna göre; iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığı söylenebilir.

**Tablo 49: Yaşa Göre Eşlerin Her İkisi de Çalışıyorsa Evle İlgili Sorumlulukların Paylaşılması**

Eşlerin Her İkisi de Çalışıyorsa Evle İlgili Sorumlulukların Paylaşılması	Yaş					Toplam
	20'den Az	20-25	26-30	31-40	41-50	
Kesinlikle Katılmıyorum	-	1	-	6	5	10
Katılmıyorum	-	3	1	7	1	12
Kararsızım	1	3	3	2	1	10
Katılıyorum	1	14	23	50	18	106
Kesinlikle Katılıyorum	-	46	67	98	13	224
Toplam	2	67	94	163	36	362

$H_0$ : Yaş değişkeni ile eşlerin her ikisinin de çalışması halinde evle ilgili sorumlulukların paylaşılması arasında bir ilişki yoktur.

$H_1$ : Yaş değişkeni ile eşlerin her ikisinin de çalışması halinde evle ilgili sorumlulukların paylaşılması arasında bir ilişki vardır.

% 5 anlam düzeyinde ilgilenilen değişkenler arasında hesaplanan p değeri 0.000'dır. Bu değer kritik değer 0.05 değerinden daha küçük olduğundan  $H_1$  hipotezi kabul edilir. Buna göre; iki değişken arasında bir ilişki olduğu söylenebilir.

Yaş değişkeni ile eşlerin her ikisi de çalışıyorsa evle ilgili sorumlulukların paylaşılması arasında anlamlı bir ilişki vardır. Yaş ilerledikçe evle ilgili sorumlulukların paylaşılması değişkeninde bir artış mevcuttur.

**Tablo 50: Demografik Özellikler İle İşletmelerin Esnek Çalışma Saatleri Uygulaması, Çalışanların Ev, Sosyal Yaşam ve İş Arasında Denge Kurulmasının Sağlanması (Ki-Kare ve Kontenjans Tablosu)**

	Cinsiyet	Medeni Durum	Yaş
İşletmelerin Esnek Çalışma Saatleri Uygulaması, Çalışanların Ev, Sosyal Yaşam ve İş Arasında Denge Kurulmasının Sağlanması	0.138	0.974	0.302

**Tablo 51: Cinsiyete Göre İşletmelerin Esnek Çalışma Saatleri Uygulaması, Çalışanların Ev, Sosyal Yaşam ve İş Arasında Denge Kurulmasının Sağlanması**

İşletmelerin Esnek Çalışma Saatleri Uygulaması, Çalışanların Ev, Sosyal Yaşam ve İş Arasında Denge Kurulmasının Sağlanması	Cinsiyet		Toplam
	Kadın	Erkek	
Kesinlikle Katılmıyorum	3	2	5
Katılmıyorum	5	6	11
Kararsızım	34	13	47
Katılıyorum	137	43	180
Kesinlikle Katılıyorum	80	39	119
Toplam	259	103	362

**H<sub>0</sub>:** Cinsiyet değişkeni ile işletmelerin esnek çalışma saatleri uygulamasının, çalışanların ev, sosyal yaşam ve iş arasında denge kurulmasını sağlaması arasında bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Cinsiyet değişkeni ile işletmelerin esnek çalışma saatleri uygulamasının, çalışanların ev, sosyal yaşam ve iş arasında denge kurulmasını sağlaması arasında bir ilişki vardır.

% 5 anlam düzeyinde ilgilenilen değişkenler arasında hesaplanan p değeri 0.138'dir. Bu değer kritik değer 0.05 değerinden daha büyük olduğundan H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilir. Buna göre; bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığı söylenebilir.

**Tablo 52: Medeni Duruma Göre İşletmelerin Esnek Çalışma Saatleri Uygulaması, Çalışanların Ev, Sosyal Yaşam ve İş Arasında Denge Kurulmasının Sağlanması**

İşletmelerin Esnek Çalışma Saatleri Uygulaması, Çalışanların Ev, Sosyal Yaşam ve İş Arasında Denge Kurulmasının Sağlanması	Medeni Durum			Toplam
	Bekar	Evli	Boşanmış	
Kesinlikle Katılmıyorum	1	4	-	5
Katılmıyorum	3	8	-	11
Kararsızım	17	30	-	47
Katılıyorum	67	112	1	180
Kesinlikle Katılıyorum	38	80	1	119
Toplam	126	234	2	362

**H<sub>0</sub>:** Medeni durum değişkeni ile işletmelerin esnek çalışma saatleri uygulamasının, çalışanların ev, sosyal yaşam ve iş arasında denge kurulmasını sağlaması arasında bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Medeni durum değişkeni ile işletmelerin esnek çalışma saatleri uygulaması, çalışanların ev, sosyal yaşam ve iş arasında denge kurulmasını sağlaması arasında bir ilişki vardır.

% 5 anlam düzeyinde ilgilenilen değişkenler arasında hesaplanan p değeri 0.974'tür.

Bu değer kritik değer 0.05 değerinden daha büyük olduğundan  $H_0$  hipotezi kabul edilir. Buna göre; bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığı söylenebilir.

**Tablo 53: Yaşa Göre İşletmelerin Esnek alışma Saatleri Uygulaması, alışanların Ev, Sosyal Yaşam ve İş Arasında Denge Kurulmasının Sağlanması**

İşletmelerin Esnek alışma Saatleri Uygulaması, alışanların Ev, Sosyal Yaşam ve İş Arasında Denge Kurulmasının Sağlanması	Yaş					Toplam
	20'den Az	20-25	26-30	31-40	41-50	
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	2	3	-	5
Katılmıyorum	-	1	2	8	-	11
Kararsızım	-	12	12	19	4	47
Katılıyorum	1	40	42	73	24	180
Kesinlikle Katılıyorum	1	14	36	60	8	119
Toplam	2	67	94	163	36	362

$H_0$ : Yaş değişkeni ile işletmelerin esnek çalışma saatleri uygulamasının, çalışanların ev, sosyal yaşam ve iş arasında denge kurulmasını sağlaması arasında bir ilişki yoktur.

$H_1$ : Yaş değişkeni ile işletmelerin esnek çalışma saatleri uygulamasının, çalışanların ev, sosyal yaşam ve iş arasında denge kurulmasını sağlaması arasında bir ilişki vardır.

% 5 anlam düzeyinde ilgilenilen değişkenler arasında hesaplanan p değeri 0.302'dir. Bu değer kritik değer 0.05 değerinden daha büyük olduğundan  $H_0$  hipotezi kabul edilir. Buna göre: bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığı söylenebilir.

**Tablo 54: Demografik zellikler İle Yaşam Kalitesinin Ev ve İş Arasındaki Dengenin Kurulmasına Bağlılığı (Ki-Kare ve Kontenjans Tablosu)**

	Cinsiyet	Medeni Durum	Yaş
Yaşam Kalitesinin Ev ve İş Arasındaki Dengenin Kurulmasına Bağlılığı	0.315	0.21	0.668

**Tablo 55: Cinsiyete Göre Yaşam Kalitesi Ev ve İş Arasındaki Dengenin Kurulmasına Bağlılığı**

Yaşam Kalitesinin Ev ve İş Arasındaki Dengenin Kurulmasına Bağlılığı	Cinsiyet		Toplam
	Kadın	Erkek	
Kesinlikle Katılmıyorum	1	-	1
Katılmıyorum	-	1	1
Kararsızım	12	5	17
Katılıyorum	134	45	179
Kesinlikle Katılıyorum	112	52	164
Toplam	259	103	362

$H_0$ : Cinsiyet değişkeni ile yaşam kalitesinin, ev ve iş arasındaki dengenin kurulması arasında bir ilişki yoktur.

$H_1$ : Cinsiyet değişkeni ile yaşam kalitesinin, ev ve iş arasındaki dengenin kurulması arasında bir ilişki vardır.

% 5 anlam düzeyinde ilgilenilen değişkenler arasında hesaplanan p değeri 0.315'dir. Bu değer kritik değer 0.05 değerinden daha büyük olduğundan  $H_0$  hipotezi kabul edilir. Buna göre; bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığı söylenebilir.

**Tablo 56: Medeni Duruma Göre Yaşam Kalitesi Ev ve İş Arasındaki Dengenin Kurulmasına Bağlılığı**

Yaşam Kalitesinin Ev ve İş Arasındaki Dengenin Kurulmasına Bağlılığı	Medeni Durum			Toplam
	Bekar	Evli	Boşanmış	
Kesinlikle Katılmıyorum	-	1	-	1
Katılmıyorum	-	1	-	1
Kararsızım	6	10	1	17
Katılıyorum	63	115	1	179
Kesinlikle Katılıyorum	57	107	-	164
Toplam	126	234	2	362

$H_0$ : Medeni durum değişkeni ile yaşam kalitesinin, ev ve iş arasındaki dengenin kurulması arasında bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Medeni durum değişkeni ile yaşam kalitesinin, ev ve iş arasındaki dengenin kurulması arasında bir ilişki vardır.

% 5 anlam düzeyinde ilgilenilen değişkenler arasında hesaplanan p değeri 0.210'dur. Bu değer kritik değer 0.05 değerinden daha büyük olduğundan H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilir. Buna göre; bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığı söylenebilir.

**Tablo 57: Yaşa Göre Yaşam Kalitesi Ev ve İş Arasındaki Dengenin Kurulmasına Bağlılığı**

Yaşam Kalitesinin Ev ve İş Arasındaki Dengenin Kurulmasına Bağlılığı	Yaş					Toplam
	20'den Az	20-25	26-30	31-40	41-50	
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	-	1	-	1
Katılmıyorum	-	-	-	1	-	1
Kararsızım	-	2	6	6	3	17
Katılıyorum	1	33	42	78	25	179
Kesinlikle Katılıyorum	1	32	46	77	8	164
Toplam	2	67	94	163	36	362

**H<sub>0</sub>:** Yaş değişkeni ile yaşam kalitesinin, ev ve iş arasındaki dengenin kurulması arasında bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Yaş değişkeni ile yaşam kalitesinin, ev ve iş arasındaki dengenin kurulması arasında bir ilişki vardır.

% 5 anlam düzeyinde ilgilenilen değişkenler arasında hesaplanan p değeri 0.668'dir. Bu değer kritik değer 0.05 değerinden daha büyük olduğundan H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilir. Buna göre: bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığı söylenebilir.

**Tablo 58: Demografik Özellikler İle Esnek Çalışma Saatlerinin Aileyle Daha Çok Vakit Geçirileceği İçin Tercih Edilmesi**

	Cinsiyet	Medeni Durum	Yaş
Esnek Çalışma Saatlerinin Aileyle Daha Çok Vakit Geçirilmesi İçin Tercih Edilmesi	0.738	0.49	0.933

**Tablo 59: Cinsiyete Göre Esnek Çalışma Saatlerinin Aileyle Daha Çok Vakit Geçirileceği İçin Tercih Edilmesi**

Esnek Çalışma Saatlerinin Aileyle Daha Çok Vakit Geçirilmesi İçin Tercih Edilmesi	Cinsiyet		Toplam
	Kadın	Erkek	
Kesinlikle Katılmıyorum	3		3
Katılmıyorum	8	3	11
Kararsızım	15	6	21
Katılıyorum	146	54	200
Kesinlikle Katılıyorum	87	40	127
Toplam	259	103	362

$H_0$ : Cinsiyet değişkeni ile esnek çalışma saatlerinin aileyle daha çok vakit geçirileceği için tercih edilmesi arasında bir ilişki yoktur.

$H_1$ : Cinsiyet değişkeni ile esnek çalışma saatlerinin aileyle daha çok vakit geçirileceği için tercih edilmesi arasında bir ilişki vardır.

% 5 anlam düzeyinde ilgilenilen değişkenler arasında hesaplanan p değeri 0.738'dir. Bu değer kritik değer 0.05 değerinden daha büyük olduğundan  $H_0$  hipotezi kabul edilir. Buna göre; bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığı söylenebilir.

**Tablo 60: Medeni Duruma Göre Esnek Çalışma Saatlerinin Aileyle Daha Çok Vakit Geçirileceği İçin Tercih Edilmesi**

Esnek Çalışma Saatlerinin Aileyle Daha Çok Vakit Geçirilmesi İçin Tercih Edilmesi	Medeni Durum			Toplam
	Bekar	Evli	Boşanmış	
Kesinlikle Katılmıyorum	-	3	-	3
Katılmıyorum	3	8	-	11
Kararsızım	11	10	-	21
Katılıyorum	75	124	1	200
Kesinlikle Katılıyorum	37	89	1	127
Toplam	126	234	2	362

$H_0$ : Medeni durum değişkeni ile esnek çalışma saatlerinin aileyle daha çok vakit geçirileceği için tercih edilmesi arasında bir ilişki yoktur.

$H_1$ : Medeni durum değişkeni ile esnek çalışma saatlerinin aileyle daha çok vakit geçirileceği için tercih edilmesi arasında bir ilişki vardır.

% 5 anlam düzeyinde ilgilenilen değişkenler arasında hesaplanan p değeri 0.490'dır. Bu değer kritik değer 0.05 değerinden daha büyük olduğundan  $H_0$  hipotezi kabul edilir. Buna göre; bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığı söylenebilir.

**Tablo 61: Yaşa Göre Esnek Çalışma Saatlerinin Aileyle Daha Çok Vakit Geçirileceği İçin Tercih Edilmesi**

Esnek Çalışma Saatlerinin Aileyle Daha Çok Vakit Geçirilmesi İçin Tercih Edilmesi	Yaş					Toplam
	20'den Az	20-25	26-30	31-40	41-50	
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	2	1	-	3
Katılmıyorum	-	2	2	7	-	11
Kararsızım	-	6	5	9	1	21
Katılıyorum	1	33	52	91	23	200
Kesinlikle Katılıyorum	1	26	33	55	12	127
Toplam	2	67	94	163	36	362

$H_0$ : Yaş değişkeni ile esnek çalışma saatlerinin aileyle daha çok vakit geçirileceği için tercih edilmesi arasında bir ilişki yoktur.

$H_1$ : Yaş değişkeni ile esnek çalışma saatlerinin aileyle daha çok vakit geçirileceği için tercih edilmesi arasında bir ilişki vardır.

% 5 anlam düzeyinde ilgilenilen değişkenler arasında hesaplanan p değeri 0.933'tür. Bu değer kritik değer 0.05 değerinden daha büyük olduğundan  $H_0$  hipotezi kabul edilir. Buna göre; bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığı söylenebilir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Globalleşme, birçok konuda olduğu gibi, 2000’li yılların çalışma mevzuatı alanını da etkileyecek niteliktedir. Ulusal ekonominin dış dünyaya açılması isteğiyle birlikte, ülkemiz insanının sosyal ilişkilerinde, büyük değişiklik görülmüş ve ülke dışında gelişen teknolojik yenilikler de, sözkonusu başkalaşma sürecini önemli ölçüde etkilemiştir. Böyle bir ortamda esas olarak izlenmesi olası, iki yol vardır. Bunlardan birisi, devletin müdahale yoluyla, yeni istihdam türlerini hukuki planda bir yasal düzenlemeye kavuşturmasıdır. İzlenecek diğer yol ise, “esnekleştirme” kavramı “kurallaştırmama” anlamında ele alınarak, herhangi bir hukuki müdahaleden uzak kalınmasıdır. Nitekim, ülkemiz de halen izlenmekte olan yol, bunlardan ikincisi olup, yeni istihdam türlerine ilişkin çözümler yargı kararları ile öğretici görüşlerinde aranmaktadır.

Uluslararası rekabet ortamı içinde Türkiye’deki işletmeler, yüksek işsizlik oranı ve işçilik maliyetleri gibi faktörlerin yanısıra, katı düzenlemeler olumsuz yönde etkilemektedir. Nitekim, atipik istihdam ve iş sürelerindeki esneklik uygulamaları, ancak tarafların karşılıklı anlaşmasıyla sağlanabilmektedir. Oysa, çalışma yaşamında esneklik, günümüzde rekabeti sağlayıcı etkenler arasında yer almakta ve rekabet gücünün artırılmasının yolu da, esneklikten geçmektedir. Bu bakımdan, Türk çalışma yaşamını yönlendiren yasaların, globalleşme ile bunun beraberinde gelen esnekliğe uyum sağlamaları bir zorunluluk olarak belirmektedir.

Artan rekabet işletmeler ve işverenler için kıt bir kaynak olan zamanın önemini artırmıştır. İşverenlerin iş süresinin esnekleştirilmesi taleplerinin artmasının temelinde de bu kaynağın etkin kullanımı arayışı bulunmaktadır. Bu arayışın yeni işlerin yaratılması amacı ile uyumlu olarak karşılanması, makina ve ekipmanın kullanım süresi artırılırken bireysel iş süresinin kısaltılmasına neden olmuştur. Esasen iş süresinin etkin kullanımı, tercih edilen politikalara bağlı olarak farklı biçimlerde gerçekleşebilmektedir. Buna göre, kitle üretimi temelinde düşük ücretler ve uzun çalışma saatlerinin benimsenmesi, maliyetlerin azaltılmasına yönelik bir tercihin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu tür bir tercih, geçici çalışma, kısmi süreli çalışma, istihdamın dışsallaştırılması gibi işgücü maliyetlerini azaltan esneklik biçimlerinin yaygınlaşmasına neden olmaktadır. Bu durumda iş süresinden sayısal esnekliğin sağlanması için yararlanılmaktadır. Buna karşılık esnek çalışma saatleri, işçilerin çok nitelikliliğinin ve ürün yeniliğinin esnek üretim teknolojileri temelinde

biraraya getirilmesine olanak vermektedir. Bu durumda ise, iş süresi esnekliğine, işlevsel esnekliğin artırılması için gereksinim duyulmaktadır.

Günümüzün keskin rekabete dayalı piyasa ekonomilerinde, talepteki ve ekonomik konjonktürdeki dalgalanmalar, çalışma hayatının değişen koşullarına uyum sağlayacak biçimde, esnekleştirilmesini talep etmektedir. Özellikle küreselleşme ve yeni üretim teknikleri de bu yeni esnekleşmeyi zorunlu kılmaktadır. Nitekim, **esneklik** kavramı; işgücü piyasaları ve yeni üretim teknolojilerinin tanımlanmasında kullanılmaya başlanmış ve kısa sürede hem akademik hem de popüler siyasal yazında en önemli kavramlardan biri haline gelmiştir. “Esneklik”, uluslararası rekabetin gücünü geliştirmenin ve krizden çıkışın anahtarı olarak sunulmuştur.

Cevaplayıcıların algılamalarına göre; çalıştıkları işletmenin kendi sektöründe en iyilerden biri olduğu ve üretimde kullandıkları alet ve makinaların yeterli oldukları belirlenmiştir. Ayrıca işletmede gelişen ve değişen teknolojinin ve bilgi çağının yakından takip edildiği ve çalışanına bu konularda destek bulunduğu ifade edilmiştir.

İşletmeye bağlılık açısından olumlu sonuçlar elde edilirken, başka bir işletmenin daha fazla ücret teklifinde büyük oranda işyerlerini değiştirebileceklerini belirtmişlerdir. Bu da işçilerin, işletmelerinden ve işlerinden memnun olduğunu ama ücret konusunda tatmin olmadıklarını göstermektedir. Bu konuyu sadece kendi işletmeleriyle sınırlamanın yanlış olduğunu ve Türkiye'nin şu an yaşadığı ekonomik krizin ve işsizliğin gözardı edilmemesi gerekliliği açıkça ortadadır. Esnek çalışma saatlerinin temelinde “katılık”dan uzak olmak ve hiyerarşik yapının da esnekliğinden bahsedilmektedir. Katılımcılardan alınan sonuçların değerlendirilmesinde de yöneticilerle işçilerin diyalogunun iyi olduğu ve çalıştıkları işletmede mutlu oldukları tespit edilmiştir.

Esnek çalışma saatleri sayesinde çalışanların ev yaşantısına ve sosyal faaliyetlere zaman ayırmasına imkan verilmiştir. Bu yüzden de işyeri tercihiinde çalışma saatlerinin seçimi önemli rol oynamaktadır. Katılımcıların, işletmelerinde esnek çalışma saatlerinin uygulanması ile ailelerine daha çok vakit ayırabildikleri ortaya çıkarılmıştır. Bu sonuçlara göre Sagra işletmesinde uygulanan esnek çalışma programlarından olan vardiya usulü çalışma sisteminde hiçbir aksaklık olmadığı sonucu çıkmıştır.

Cinsiyet, medeni durum ve yaş unsurlarının ev yaşantısına zaman ayrılmasında anlamlı bir ilişkisinin olmaması, insanların bütün şartlarda ev ve iş yaşantısı arasında bir

denge kurmak istemelerinden kaynaklanabilir. Diğer taraftan esnek çalışma saatlerinin uygulanması ile çalışanların ikinci bir iş imkanlarının olduğu ve böylece yaşam kalitesinin biraz daha artmasının beklenmesine karşılık, anket sonuçlarından tam tersi tespit edilmiştir. Bu durumu uygulama yapılan Sagra İşletmesi için yorumlamak gerekirse, uygulanan vardiya sisteminin her hafta dönüşümlü olmasının ikinci bir iş için uygun olmadığı söylenebilir. Fakat çalışanların, iş saatleri dışında sosyal faaliyetlere zaman ayırabilmeleri de esnek çalışma saatlerinin uygulamasını destekleyen bir başka sonuçtur.

Evli ve bekar çalışanlar için işyerinde sunulan hizmetlerin önemli olduğu ve özellikle de yaş kriteri ile kreş, yemek, sağlık ve ulaşım hizmetlerinin sunulmasının öneminin artması da tezimizi destekleyen bir başka sonuçtur. İşletmede yemek, sağlık ve ulaşım hizmetleri açısından bir sorun olmadığı yalnız kreş konusunda çalışanların sıkıntılı olduğu tespit edilmiştir. Çoğunluğun evli kadın çalışan olması nedeniyle, anket sonuçlarından da tespit edildiği gibi yaş ilerledikçe bu hizmetlere verilen önem de doğru orantılı olarak artmaktadır. Çalışma hayatında kadın çalışanın oranının artması ile evle ilgili sorumluluklar da paylaşılma yoluna gidilmektedir. Çalışanlara uygulanan anket sonuçlarından, yaş ilerledikçe bu konunun hassasiyetinin de arttığı tespit edilmiştir. Yaş ilerledikçe, evle ilgili sorumlulukların paylaşılması gerekliliği de ortaya çıkmıştır.

Esnek çalışma uygulamalarında insan sosyal bir varlık olarak ele alınmış ve iş yaşamı dışında da bir yaşamının olduğu gözönünde tutulmuştur. Hem işyerinde hem de ev yaşantısındaki mutluluğunun işletmeye yansması da o işletmenin rekabet düzeyinin üst seviyelere çıkmasına etken olmuştur. Anket sonuçlarına göre esnek çalışma saatleri aileyle daha çok vakit geçirilebileceği için tercih edilirken; cinsiyet, medeni durum ve yaş kriterinin tercih sebebinde bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Bu da genel olarak iş dışındaki yaşamın bütün çalışanlar için aileyle vakit geçirilmesinde önemli olduğu belirtilmiştir.

İşletmede çalışanların yoğunluğu 31-40 yaş arası evli kadınlar olmasından dolayı işyerinden en önemli beklentilerinin kreş olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca anketimizde sorulan açık uçlu sorudan da hem kreş hem de problemlerini paylaşmak adına psikolojik danışma istediklerini de belirtmişlerdir. Anket sorularının analizinde de ifade edildiği gibi ücret konusunda da memnuniyetsizlikleri tespit edilmiştir. Sonuç olarak yaşam kalitesinin ev ve iş arasındaki dengenin kurulmasına olan bağlılığının cinsiyet, medeni durum ve yaş etmenlerini gözetmeksizin kabul gördüğü ortaya çıkmıştır.

# EKLER

### EK-1: SAGRA İŞLETMESİ VE ORGANİZASYON ŞEMASI

Sagra, 1936 yılında, dünyanın en zengin fındık bahçelerinin bulunduğu Ordu ilinde, bir aile şirketi olarak kurulmuştur. Başta işlenmiş fındık üretimi gerçekleştiren şirket, aynı zamanda bu sektörün Türkiye'deki kurucusu olmuştur. Alanında gösterdiği başarı, Sagra'nın ününü kısa zamanda sınırlarımızın ötesine taşıyarak tüm dünyaya duyurmuştur. İşlenmiş fındık üretiminde uzun yıllar boyu kendine **hatırı** sayılır bir isim edinen Sagra, yenilik arayışları ve "sürekli gelişim" felsefesi **doğrultusunda** yeni bir sektöre girme kararı almıştır. Çikolatalı ürünler 80'lerin başında, ilk çikolatalı bar olan Tadelle'nin üretimine başlanmasıyla, sektöre ilk adımını atan Sagra'nın başarısı, daha sonra piyasaya sürülen Sarelle ve Golf markalarıyla beraber perçinlenmiştir.

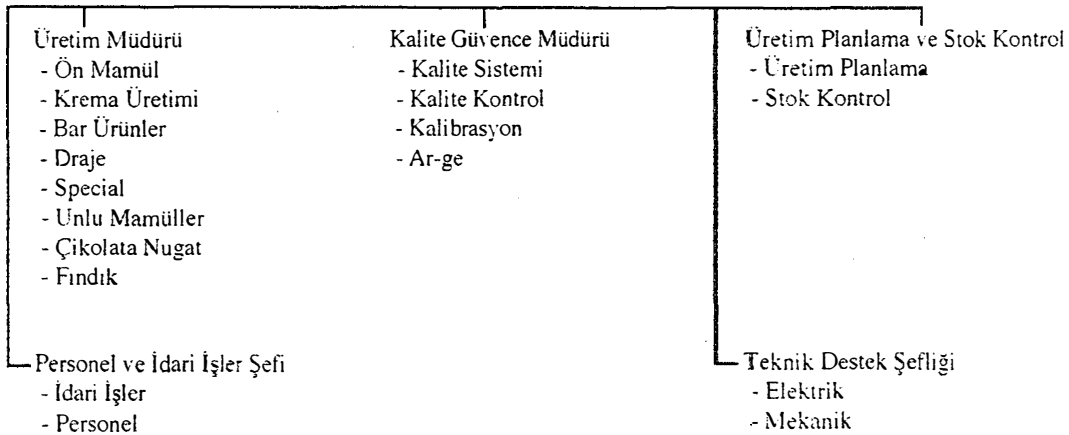
Sagra, 1994 yılında Bayındır Şirketler Grubuna dahil olmuştur. Bugün Sagra, 666 çalışanı, 250 Sagra Special mağazası, 85 distribütörü ve 400 dağıtım aracıyla sürekli kendini ve portföyünü geliştirmektedir. Üretim ve hizmetteki kalitesi, kullandığı yüksek teknoloji, dinamik ve deneyimli personelinin yardımıyla Sagra, 1997 yılı Haziran ayında sektöründe ilk TS-EN-ISO 9001 sertifikasına hak kazanan kuruluş olmuştur. Sagra'da çalışan işçilerin esnek çalışma saatleri programından bahsetmek gerekirse; işçiler 3 vardiya şeklinde çalışmaktadır. Bunlar;

07.00-15.00 vardiyası, 15.00-23.00 vardiyası, 23.00-07.00 vardiyasıdır.

Her vardiya 8 saat çalışma süreli olup her hafta dönüşümlü olarak uygulanmaktadır. Amaç, gıda sektörü olan Sagra işletmelerinde üretimi **durmaksızın** devam ettirmektir. Bu vardiya saatleri yönetim tarafından belirlenmektedir.

### SAGRA A.Ş ORGANİZASYON YAPISI

Genel Müdür Yardımcısı



## EK-2: ANKET FORMU

Elinizde bulunan bu anket, çalışanların iş ve özel yaşam dengesini kurmada yaşam kalitesi programlarında esnek çalışma saatlerinin rolünü saptamak amacıyla yapılmaktadır.

Bu araştırma, yüksek lisans çalışması kapsamında gerçekleştirilmektedir. Toplanan veriler, yalnızca araştırma amaçları doğrultusunda kullanılacak ve başka hiçbir kişi ya da kuruluşa ileilmeyecektir. Bununla birlikte, anket sonucunda elde edilen verilerin çözümlenmesi sırasında kesinlikle kişi adı belirtilmeyecektir.

Anketi doldururken lütfen her soruyu dikkatli okuyunuz ve görüşünüzü en iyi yansıtan seçeneği işaretleyiniz.

Bu araştırmanın güvenilirliği, sizin vereceğiniz yanıtların doğru ve içten olmasına bağlıdır.

Anketi yanıtlayarak araştırmaya sağlayacağınız değerli katkılar için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Yüksek Lisans Öğrencisi  
Deniz Özlem ÖZAKTAŞ

Danışman Öğretim Üyesi  
Yrd. Doç. Dr. Nuray UZKESİCİ

### 1. Hangi departmanda çalışıyorsunuz?

- ( ) Üretim Bölümü
- ( ) Kalite Güvence Bölümü
- ( ) Üretim Planlama ve Stok Kontrol
- ( ) Personel ve İdari İşler
- ( ) Teknik Destek Bölümü

**2. Bu iş yerinde kaç yıldır çalışmaktasınız?**

- 1 yıldan az  
 1-5 yıl  
 5-10 yıl  
 10 yıldan fazla

**3. Eğitim durumunuz nedir?**

- İlkokul  
 Orta okul  
 Lise  
 Yüksek okul  
 Üniversite  
 Diğer

**4. Yaşınız?**

- 20'den az  
 20-25  
 26-30  
 31-40  
 41-50  
 50'den fazla

**5. Cinsiyetiniz?**

- Kadın  
 Erkek

**6. Medeni Durumunuz?**

- Bekar  
 Evli  
 Boşanmış

Eğer 6. soruda a şıkkını seçmişseniz 9. soruya geçiniz. Diğer şıklar için bir sonraki sorudan devam ediniz.

7. Kaç çocuğunuz var?

- ( ) Hiç  
 ( ) 1  
 ( ) 2  
 ( ) 3  
 ( ) 3'den fazla

8. Eşiniz çalışıyor mu?

- ( ) Evet  
 ( ) Hayır

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
9. Çalıştığım işletme kendi sektöründe en iyi işletmelerden biridir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. İşletmem işimi iyi yapabilmem için gerekli olan materyal ve donanıma sahiptir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. İşletmem işimi iyi yapabilmem için gerekli bilgi ve becerilerimi geliştirmemde bana destek olur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. İşimi iyi yaptığım sürece bu işletmede çalışmama devam ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Eğer başka bir işletme yaptığım iş için daha çok ücret verirse, o işi kabul ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Yöneticilerle olan diyalogumuz oldukça iyidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Çalıştığım işletmenin sorunu aynı zamanda benim de sorunumdur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Yaptığım işten ve işle ilgili sonuçlardan gurur duyarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. İşletmeden ayrılmam durumunda bir çok iş bulabileceğime inanıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Kesinlikle Kabuluyorum	Kabuluyorum	Kararsızım	Kabuluyorum	Kesinlikle Kabuluyorum
18. Bu işletmede çalışmaktan mutluyum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Vardiya saatlerimi genellikle kendim belirlerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Çalışma saatlerim ev yaşantıma zaman ayırmama neden olur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Çalışma saatlerim ikinci bir iş yapabilmem için uygundur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Çalışma saatlerim sosyal faaliyetlere zaman ayırmama fırsat veriyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. İş ortamındaki çalışma saatlerim iş yeri seçiminde önemli rol oynar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. İş yeri seçiminde kreş, yemek, sağlık ve ulaşım hizmetlerinin sunulması benim için önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Eşlerin her ikisi de çalışıyorsa evle ilgili sorumluluklar paylaşılmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. İşletmelerin esnek çalışma saatleri uygulaması, çalışanların ev, sosyal yaşam ve iş arasında denge kurmalarını sağlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Yaşam kalitesi ev ve iş arasındaki dengenin kurulmasına bağlıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Esnek çalışma saatlerini ailemle daha çok vakit geçireceğim için tercih ediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Çalıştığım işletmede esnek çalışma programlarında bazı aksaklıklar var	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. İşyerinizde memnuniyetiniz arttırmak için neler istersiniz? Lütfen açıklayınız.					

## KAYNAKÇA

“Amaç Örgütlü Olmak”, **İş Denetimi Bülteni**, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İş Müfettişleri Derneği, Sayı: 1, Mayıs 1999.

ASLANTEPE, Gülay. “ILO’suz Olmaz”, **Görüşler Düşünceler Tarama Bülteni**, Sayı: 46, Ocak 2002.

ASLANTEPE, Gülay. “Esnek İstihdama Bir Bakış”, **Kamuoyunda Esneklik**. MESS Yayınları, No: 311, 1999.

ATAAY, İsmail Durak. “İşletme Yönetimi Açısından Esnek Zaman ve İş Süreleri İle Alternatif Zaman ve İş Süreleri”, **Çalışma Hayatında Yeni Gelişmeler**, Ankara, 1995.

ATASAYAR, Kubilay. “Çalışma Hayatında Çağa Uyuma İhtiyacı”, **İşveren Dergisi**, Ekim 1996.

ATASAYAR, Kubilay. “Türk İşverenleri Açısından İş Hukukunda Esneklik”, **Çalışma Hayatında Esneklik**, Yaşar Eğitim ve Kültür Vakfı, 27-31 Ekim 1993.

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

BAYDUR, Refik. “Çalışma Hayatında Esneklik ve İstihdama Etkileri”. **İktisat Dergisi**, Mayıs/Haziran 1996.

\_\_\_\_\_. “Çağdaş Çalışma Mevzuatı Nasıl Olmalı”, **Mercek Dergisi**, Sayı: 20, Ekim 2000.

\_\_\_\_\_. “2000’li Yıllarda Türkiye ve Çalışma Hayatı”, **Mercek Dergisi**, Sayı: 17, Ocak 2000.

\_\_\_\_\_. “Esneklik, İstihdamı Rekabet Gücünü ve Toplam Geliri Arttırır”, **Kamuoyunda Esneklik**, MESS Yayınları, No: 411, 1999.

\_\_\_\_\_. “Çağdaş Çalışma Mevzuatı Nasıl Olmalıdır”, **Görüşler Düşünceler Tarama Bülteni**, Sayı: 34, Ocak 2001.

BELEN, Esra. “Dünyada Endüstri İlişkilerine Dönüşümde Türk Çalışma Hayatı”, **Görüşler Düşünceler Tarama Bülteni**, Sayı: 35, Şubat 2001.

BOZKURT, Rüştü. “Esnek Birikim Sistemini Kavramak Rekabet Gücü”, **Mercek Dergisi**.

CAN, Mevlüt. “Çalışana İnsan Hakları”, **İş Denetimi Bülteni**, Eylül 2000.

CANSEN, Ege. “Esnek Firmanın Ömrü Uzun Olur”, **İşveren Dergisi**, Sayı: 4, Ocak 2000.

CENTEL, Tankut. “Çalışma Hayatında Esneklik”, **Seminer**, TİSK Yayınları, İstanbul, 1999.

\_\_\_\_\_. “182 Sayılı ILO Sözleşmesinin Türk Çalışma Hayatına Etkisi”, **Görüşler Düşünceler Tarama Bülteni**, Sayı: 149, Nisan 2002.

\_\_\_\_\_. “Mevzuat Çağdaş Olmazsa Olmaz”, **Görüşler Düşünceler Tarama Bülteni**, Sayı: 46, Ocak 2002.

\_\_\_\_\_. “2000’li Yıllarda Çalışma Hayatı”, **Görüşler Düşünceler Tarama Bülteni**, Sayı: 24, Mart 2000.

\_\_\_\_\_. “Türkiye’de Çağdaş Bir Çalışma Mevzuatı”, **Mercek Dergisi**, Sayı: 20, Ekim 2000.

\_\_\_\_\_. “Esneklik Uygulamaları ve Türkiye”. **Mercek Dergisi**.

\_\_\_\_\_. “Türkiye’de Yeni İstihdam Türleri İle İş İlişkilerinin Esnekleştirilmesi”, **Çalışma Hayatında Esneklik**, Yaşar Eğitim ve Kültür Vakfı, 27-31 Ekim 1993.

\_\_\_\_\_. “Yeni Binyıl’da Türkiye, ILO İlişkileri”, **Görüşler Düşünceler Tarama Bülteni**, Sayı: 37, Nisan 2001.

\_\_\_\_\_. “Türkiye’de Çalışma Sürelerinin Esnekleştirilmesi”, **Çalışma Hayatında Esneklik**, Yaşar Eğitim ve Kültür Vakfı, 27-31 Ekim 1993.

ÇAĞAN, Nami. “Esneklik Kuralsızlaştırma Değil, Yeniden Düzenlemedir”, **Kamuoyunda Esneklik**, MESS Yayınları, No: 311, 1999.

ÇAĞLAYAN, Zafer. “Çalışma Mevzuatına İlişkin Görüşler”, **Mercek Dergisi**, Sayı: 20, Ekim 2000.

\_\_\_\_\_. “Çalışma Mevzuatına İlişkin Görüşler”, **Görüşler Düşünceler Tarama Bülteni**, Sayı: 34, Ocak 2001.

ÇAKIR. Özlem. “Yeni Çalışma Birimleri ve İşe İlişkin Tutumlar”, **Çalışma Yaşamında Dönüşümler**, Şubat 2002, Bursa.

**Çalışma Hayatının Düzenlenmesi**, Beş Yıllık Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyonu, Ankara, 1983.

“Çalışma Hayatının Kalitesi”, **Dünya Çalışma Raporu**, Ocak 1991, Ankara.

ÇELEBİ. Süleyman. “Çalışma Yaşamında Asgari Düzey ILO Normları Olmalıdır”, **Görüşler Düşünceler Tarama Bülteni**, Sayı: 34, Ocak 2001.

ÇELİK, Necati. “Çalışma Mevzuatı ve Türkiye”, **Mercek Dergisi**, Sayı: 20, Ekim 2000.

ÇOLAK, Aytül. “Esneklik ve Esnekliğe Eleştirel Bir Yaklaşım”, **Çalışma Yaşamında Dönüşümler**, Şubat 2002, Bursa.

DERELİ. Toker. “Türk Çalışma Hayatının Güncel Sorunları”, **Seminer**, Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası, Antalya, 1999.

DERELİ, Toker. “Teknolojik Değişmeler, Çalışma İlkeleri ve Yeni İstihdam Türleri”, **Çalışma Yaşamında Dönüşümler**, Şubat 2002, Bursa.

DİNÇER, Ömer. **Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikler**, İstanbul, 1992.

EKİN, Nusret. “Esneklik Çağı”, **Mercek Dergisi**, Sayı: 15, Temmuz 1999.

EKİN, Nusret. “Çalışma Yaşamında Dönüşüm”, **Görüşler Düşünceler Tarama Bülteni**, Sayı: 1, Nisan 1998.

“Endüstri İlişkilerinde Esneklik İhtiyacı”, **Görüşler Düşünceler Tarama Bülteni**, Sayı: 21, Aralık 1999.

ERDOĞAN, Ahmet. “İş Teftiş Kurulu Başkanlığının Çalışma Hedefleri”, **Çalışma Hayatında Esneklik**, Yaşar Eğitim ve Kültür Vakfı. 27-31 Ekim 1993.

ERDOĞDU, Seyhan. “Türk İlişkileri Açısından İş Hukukunda Esneklik”, **Çalışma Hayatında Esneklik**, Yaşar Eğitim ve Kültür Vakfı. 27-31 Ekim 1993.

ERDUT, Zeki. “Çalışma Yaşamında Esneklik ve Türkiye”, **Görüşler Düşünceler Tarama Bülteni**, Sayı: 21, Aralık 1999.

ERİŞ, Metin. “Çalışma Hayatında Krize Karşı Esneklik”. **Kamuoyunda Esneklik**, MESS Yayınları, No: 311, 1999.

EYRENCİ, Öner. “Türkiye’de Çalışma Sürelerinin Esnekleştirilmesi”, **Çalışma Hayatında Esneklik**, Yaşar Eğitim ve Kültür Vakfı. 27-31 Ekim 1993.

ERDUT, Tijen. “Esneklik ve İş Süresi”, **Mercek Dergisi**. Sayı: 15.

GARİH, Üzeyir. “Esnek Çalışma Kavramı”, **Mercek Dergisi**.

GÖKTÜRK, Gülay. “Esneklik Sadece İşverene Değil İşçilere de Lazımdır”, **Kamuoyunda Esneklik**, MESS Yayınları, No: 311, 1999.

GÜLMEZ, Mesut. **Türkiye’de Çalışma İlişkileri**, TODAİE, Yayın No: 204, Ankara, 1983.

GÜNALP, Burak. “Dünyada ve Türkiye’de Esnek Çalışma”, **Kamuoyunda Esneklik**, MESS Yayınları, No: 311, 1999.

GÜLGÜN, Aylin. “2000’li Yıllarda Çalışma Hayatı ve Nitelikleri”, **Yönetim ve Ekonomi**, Sayı: 3, 1997.

HODGETSS, M.Richard. (Çev.Canan ÇETİN, Esin CAN MUTLU), **Yönetim; Teori Süreç ve Uygulama**, Beta Yayınları, 1999, İstanbul.

KARAKOYUNLU, Erdoğan. “Çalışma Saatlerinde Esneklik ve Toplumsal Barışa İstihdama Katkısı”, **Kamuoyunda Esneklik**, MESS Yayınları, No: 311, 1999.

KARAKOYUNLU, Erdoğan. “2000’li Yıllarda Çalışma Yaşamında Beklentiler”, **Görüşler Düşünceler Tarama Bülteni**, Sayı: 24, Mart 2000.

KAYA, Pir Ali. **Çalışma Mevzuatının Geliştirilmesinde ILO Normlarının Etkisi**.

KAVİ, Hüsamettin. “Küreselleşme ve Esnek Çalışma”, **Mercek Dergisi**.

KESER, Aşkın. “Yeni Ekonomi Çerçevesinde Çalışma Hayatında Yaşanan Dönüşümler”, **Çalışma Yaşamında Dönüşümler**, Şubat 2002, Bursa.

KIREL, Çiğdem. “Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt: 28, Sayı: 2, Kasım 1999.

KIZILAY, Ender. “Üretimin Globalleşmesi Esneklik Kavramını da Beraberinde Getiriyor”, **Kamuoyunda Esneklik**, MESS Yayınları, No: 311, 1999.

KOÇ, Rahmi. “Gümrük Birliği Öncesi ve Sonrasında Çalışma Hayatı”, **Türk Çalışma Hayatının Sorunları ve Çözüm Önerileri Toplantısı**, TİSK. İstanbul, 1995.

KOVNER, Anthony R. “Improving the Quality of Work Life in Hospitals: A Case Study”, **Health Services Management Reading and Commentary**, Fifty Edition, Michigan, 1994.

KÖSTEKLİ, Şeyma İpek. “Esneklik ve Sendikal Politikalar”, **Kamuoyunda Esneklik**, MESS Yayınları, No: 311, 1999.

KURTARAN, Oya Necla. “İş Mevzuatında Düşünülen Değişiklikler”, **İş Denetimi Bülteni**, Eylül 2000.

KUTAL, Gülten. **İşgücü Esnekliği, Ekonomi Ansiklopedisi**, Paymaş Yayınları. İstanbul, 1983.

KUTAL, Metin. “İş Mevzuatında Yeni Çalışma Türlerine Yer Verilmelidir”, **İşveren Dergisi**, Sayı: 4, Ocak 2000.

KUTAL, Metin. “Türk İş Mevzuatının Çağdaştırılmasına İlişkin Bazı Gözlem ve Öneriler”, **Mercek Dergisi**.

LEVENT, Ethem. **Bilim ve Kültür Dünyasındaki Değişmelerin Çalışma Hayatına Etkileri**, Türkiye Ticaret, Deniz Ticaret Odaları ve Ticaret Borsaları Birliği, Ankara, 1990.

MERAL, Bayram. “Esnek Çalışma, Sorunun Özünden Sonra Tartışılmalı”. **Kamuoyunda Esneklik**, MESS Yayınları. No: 311, 1999.

\_\_\_\_\_. “Cumhuriyetimizin 75. Yılında Çalışma Hayatının Durumu ve Sorunları”, **Çalışma ve Sosyal Güvenlik Dergisi**, Sayı: 1, Ekim/Aralık 1998.

\_\_\_\_\_. “Çağdaş Çalışma Mevzuatı Nasıl Olmalıdır?”, **Mercek Dergisi**.

MILLER, Frank B., **Sanayide Beşeri Münasebetler**, (Çev.: Sabahat Yalçın, Toker Dereli), İstanbul: Sermet Matbaası, 1966.

MUTER, Şener. “Esnek Çalışma”, **Mercek Dergisi**.

MUTER, Şener. “Esnek Çalışma”, **Kamuoyunda Esneklik**, MESS Yayınları, No: 311, 1999.

ODAMAN, Serkan ve Erdem ERDENK. “Küreselleşme ve Rekabet Açısından Toplu Çalışma İlişkileri”, **Görüşler Düşünceler Tarama Bülteni**, Sayı: 49, Nisan 2002.

OKUYAN, Yaşar. “2000 Yılında Çalışma Hayatı”, **Görüşler Düşünceler Tarama Bülteni**, Sayı: 24, Mart 2000.

OKUYAN, Yaşar. “Çalışma Hayatımızın Esnekliğe Yer Vermeyen Yapısı Gözden Geçirilecek”. **İşveren Dergisi**, Sayı: 4, Ocak 2000.

ÖNGEN, Tülin. “Esneklik: Kapitalizmin Yeni Fetişi”, **İktisat Dergisi**, Mayıs/Haziran, 1996.

ÖZBEK, Mustafa. “Küreselleşme ve Esneklik”, **Mercek Dergisi**.

ÖZVEREN, Mina. **İşletmelerde Çalışma Saatleri Programları ve Marmara Bölgesindeki Uygulama**, İstanbul, 1987.

ÖZGEN, Hüseyin. ÖZTÜRK, Azim ve Azmi YALÇIN. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitabevi, Şubat 2002.

PAŞA, Muammer. “Yaşam Kalitesini Yükselten Temel Unsur Olarak İşin İnsancillaştırılması”, **İş Güç Endüstri ve İnsan Kaynakları Dergisi**.

RONEN, Simcha. **Flexible Working Hours**, Mc Graw Hill Inc., New York, 1981.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat. **Endüstriyel Davranışlar**, Bursa, İTİA İşletme Fakültesi Yayını, 1982.

SAVCI, İlkay. “Çalışma Yaşamı İle Çalışma Dışı Yaşam Alanlarının İlişkisi Üzerine Kuramsal Yaklaşımlar”, **A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Ekim Aralık 1999.

SCHULZE, Nergis. “Yaşam Kalitesini Yükselten Temel Unsur Olarak İşin İnsancillaştırılması”, **6. Ergonomi Kongresi**, MPM Yayınları, Yayın No: 622, Ankara, 1998.

SINAV, Tahsin. “Çalışma Sürelerinde Esneklik Arayışı”, **Kamuoyunda Esneklik**, MESS Yayınları, No: 311, 1999.

SİLAH, Mehmet. **Çalışma Psikolojisi**, Hürbilek Matbaası. Ankara, 2001.

**Sorunlar ve Görüşler**, TİSK İnceleme Yayınları, No: 6.

“Sosyal Güvenlik Reformu Üzerine”, **İş Denetimi Bülteni**, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İş Müfettişleri Demeği, Sayı: 2, Temmuz 1999.

ŞEN, Sabahattin. “Esnek Üretim ve Esnek Çalışma”, **Görüşler Düşünceler Tarama Bülteni**, Sayı: 24, Mart 2000.

TANRIVERDİ, Hüseyin. **Çalışma Hayatının Uluslararası Standartları ve Türkiye Gerçeği**, Eğitim Yayınları, Yayın No: 23, Ankara, 1992.

TAŞKENT, Savaş. “Çalışma Mevzuatımıza İlişkin Bazı Gelişmeler”, **Çalışma ve Sosyal Güvenlik Dergisi**, Sayı: 1, Ekim/Aralık 1998.

T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, **Çalışma Yaşamımızda 7 ILO Sözleşmesi**, Temmuz 1994.

TEKSİF Sendikası, “Çalışma Hayatı Yakından İzleniyor”, **Görüşler Düşünceler Tarama Bülteni**, Sayı: 37, Nisan 2001.

TINAR, Yaşar Mustafa. **Çalışma Psikolojisi**, Necdet Bükey A.Ş., İzmir, 1996.

TUNCAY, Can. “Değişim, Esneklik ve Türkiye İçin Çözüm Önerileri”, **Mercek Dergisi**.

TUNCAY, Can. “Değişim ve Esneklik İhtiyacı”, **Kamuoyunda Esneklik**, MESS Yayınları, No: 311, 1999.

TUNCAY, Can. “21. Yüzyılda Türk Çalışma Mevzuatı Nasıl Olmalıdır”, **Mercek Dergisi**, Sayı: 20, Ekim 2000.

TÜRKER, Kutlu. **Çalışma Hayatında Esneklik**, Yaşar Eğitim ve Kültür Vakfı, İzmir, 1993.

TİSK, “Çalışma Hayatının ve Ekonominin Temel Gereksinimi: Çağdaş Bir İş Kanunu”, **İşveren Dergisi**, Sayı: 1, Ekim 2000.

TİSK, **AB’de Sosyal Taraflar Arasındaki Anlaşmalar ve Türk Mevzuatı Açısından Değerlendirme**, Kasım, 1999.

TİSK, **Çalışma Hayatında Esneklik**, Yayın No: 190, Kasım 1999.

TİSK, **Çalışma Hayatında Esneklik**, TİSK İnceleme Yayınları, Ajans-Türk Matbaacılık Sanayi A.Ş., Yayın No: 136, Mayıs 1994.

TİSK. **Küresel Eğilimler ve Türk Çalışma Hayatı**, Şubat 1997.

TİSK, “Avrupa’da Esneklik Uygulamaları, İngiliz Sanayi Konfederasyonu (CBI) Araştırması”, **Çalışan Bir Avrupa Yaratılması**, 2001.

UYSAL, F.Gül. “Çalışma Yaşamının Kalitesi ve Çağdaş Yönetim”, **İş-Güç Endüstri ve İnsan Kaynakları Dergisi**.

ÜNAL, Aydın. “21. Yüzyıl ve Çalışma Hayatı-1”, **Görüşler Düşünceler Tarama Bülteni**, Sayı: 21, Aralık 1999.

ÜNAL, Aydın. “21. Yüzyıl ve Çalışma Hayatı-2”, **Görüşler Düşünceler Tarama Bülteni**, Sayı: 21, Aralık 1999.

YAVUZ, Arif. “Ekonomik Kriz ve Esneklik”, **Görüşler Düşünceler Tarama Bülteni**, Sayı: 21, Aralık 1999.

YAVUZ, Arif. “Çalışma Süresi Esnekliği ve Türleri”, **Mercek Dergisi**.

YAVUZ, Arif. “Esnek Çalışmanın Endüstri İlişkilerine Etkisi”, **Kamuoyunda Esneklik**, MESS Yayınları, No: 311. 1999.

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

“Yeni Çalışma İlişkileri”, **İş Denetimi Bülteni**, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İş Müfettişleri Derneği, Sayı: 7, Mayıs 2000.

YÜCAOĞLU, Erkut. “Çağdaş Çalışma Mevzuatı Nasıl Olmalıdır?”, **Mercek Dergisi**, Sayı: 20, Ekim 2000.

YÜKSEL, Nihat. “Çalışma Hayatımızda Çağa Uyum İçin Çözüm Önerileri”, **Görüşler Düşünceler Tarama Bülteni**, Sayı: 49, Nisan 2002.

ZAİM, Sabahattin. **Çalışma Ekonomisi**, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayını, İstanbul, 1972.