

*Yönetim, Yıl: 18, Sayı: 57, Haziran 2007.*

## ***TÜRKİYE VE ALMANYA'DAKİ İŞLETMELERDE ESNEK ÇALIŞMA MODELLERİNE İLİŞKİN KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA***

**Arş. Grv. Fulya AYDINLI**

*İ.Ü. İşletme Fakültesi*

*İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı*

Bu çalışmada; esnek çalışma modellerinin, Türkiye ve Almanya'daki işletmelerde ne derece uygulama alanı bulduğu araştırılmakta ve iki ülke işletmeleri, bu modelleri uygulama düzeyleri açısından karşılaştırılmaktadır. Çalışmamızın amacı, her iki ülke işletmelerinde esnek çalışma modellerinin ne düzeyde uygulandığını belirlemek ve ülkemiz işletmelerinin, bu konuda gelişmiş yasal düzenlemelere sahip olan ve uygulamada da önemli derecede yol katetmiş olan Almanya'daki işletmelere göre hangi noktada olduklarını ve eksikliklerini belirlemek, bu doğrultuda gerekli önlemlerin alınmasını sağlamaktır. Konuya ilişkin olarak CRANET-G Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması 2004–2005 verilerinden hareketle tasarlanan araştırmamız, söz konusu araştırmaya katılan 33 ülkeden Türkiye ve Almanya'daki yanıtlayıcı işletmeleri (toplam 518 işletmeyi) kapsamaktadır. Araştırmamızın amaçları doğrultusunda geliştirilen 12 hipotez, ki-kare analizi aracılığıyla test edilmiş ve sonuç olarak iki ülke işletmelerinde 12 esnek çalışma modelinin tamamının uygulama düzeylerinde farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılık; iki ülkedeki yasal çerçeve doğrultusunda yorumlanmaya çalışılmış ve ülkemiz işletmelerine önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Sözcükler:** Esnek / Alternatif Çalışma Modelleri / Düzenleri, Çalışma Hayatında Esneklik, Almanya.

### **A COMPARATIVE RESEARCH ABOUT FLEXIBLE WORKING MODELS IN COMPANIES IN TURKEY AND GERMANY**

In this study, the extent of flexible working models in companies in Turkey and Germany is researched and the extent of these models in the two countries is compared. The aims of the study are to determine the use of these models in the two countries, to determine the requirements of the companies in Turkey and to evaluate in which phase they can be compared to the companies in Germany as a country which has extensive experience in the application of flexible working models and has comprehensive regulations related to these models. In this way it is also aimed to assist the Turkish companies to effectively use these models. The research, which is designed with the database of the CRANET-G International Strategic Human Resource Management Research 2004–2005, includes the companies in Turkey and Germany of the 33 participating countries (totally 518 companies). 12 hypotheses, which have been developed according to the aims of the research, are tested via chi-square analysis and it is determined that the extent of all the 12 flexible working models differ in the two countries. The differences are then evaluated due to the legal framework in the two countries and some suggestions are presented for the companies in Turkey.

**Key Words:** Flexible Working Models / Patterns, Flexibility in Working Life, Germany.

## GİRİŞ

Son 30 yılda yaşanan ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmeler, dünya genelinde çalışma hayatı üzerinde etkili olmakta ve bu doğrultuda geleneksel olarak benimsenen istihdam biçimlerine alternatif yeni istihdam biçimleri ve çalışma modelleri giderek yaygın hale gelmektedir. “Esnek/alternatif çalışma modelleri/düzenleri” olarak adlandırılan bu çalışma modelleri, ilk olarak 1970’li yıllardan itibaren Avrupa ülkelerinde benimsenmeye başlanmış ve buradan diğer ülkelere yayılmıştır. Nitekim Avrupa Birliği Bakanlar Konseyi, 23 Kasım 1993 tarihli toplantısında - uygulamadaki ihtiyaçlara uyumlu olacak şekilde- 93/104/EC sayılı İş Süreleri ile İlgili Yönerge’yi kabul etmiştir (*Tuncay, 1999, s:72, Centel, 1999, s:26*). AB’ye üye olan ülkelerin de, takip eden üç yıl içerisinde ulusal mevzuatlarını bu yönergeye uyumlu hale getirmeleri öngörülmüştür (*Centel, 1999, s:26*).

Çalışmamızın konusunu oluşturan esnek çalışma modellerinin özellikle Almanya’da özel bir yeri olduğunu ifade etmek yanlış olmayacaktır. Nitekim esnek çalışma modellerinin ilk uygulandığı, 1967 yılında Federal Almanya’da “Messerschmitt-Bolkow-Blohm” işletmesinde gerçekleşmiştir (*Uyargil, 1984, s:111, Yavuz, 1999, s:89*). Konuya ilişkin literatür incelendiğinde de Almanya’da esnek çalışma modellerine verilen özel önemin sıklıkla vurgulandığı ve bu ülkedeki uygulamaların birçok çalışmada örnek olarak gösterildiği dikkati çekmektedir (*Bknz. Tuncay, 1999, s:76, Centel, 1999, s:28, Ertürk, 2000, s:225, Prinz, 2006, s:190; Ertör, 2005, s:75*). Ayrıca Alman çalışma mevzuatında esnek çalışma modellerine ilişkin ayrıntılı düzenlemelerin öteden beri var olması da bu gözlemi destekler niteliktedir. Nitekim Almanya’da 1 Temmuz 1994 tarihinde yürürlüğe giren İş Süreleri Kanunu’nda, Alman sanayiinin çıkarları ve Alman ekonomisinin küresel rekabet gücünün artırılması amacıyla çok çeşitli esnek çalışma modelleri öngörülmektedir (*Centel, 1999, s:28, Gümüş, 2005, s:53*).

Türkiye’deki durum değerlendirildiğinde; esnek çalışma modellerinin son yıllarda ülkemiz işletmelerinde de yaygın biçimde görüldüğü ve konuya ilişkin düzenlemelerin çalışma mevzuatımıza aktarılma çabalarının gözlemlendiği ifade edilebilir. Diğer yandan ülkemizde esnek çalışma modellerinin uygulanmasının, esnek çalışmaya ilişkin düzenlemelerin oldukça önünde gittiği görülmektedir (*Başkan, 1999, s:44*). Diğer bir ifadeyle, ülkemizde esnek çalışmaya ilişkin düzenlemeler, uygulamadaki duruma göre yetersiz kalmaktadır. Nitekim ülkemizde 2003 yılına kadar yürürlükte bulunan 1475 sayılı İş Kanunu’ndaki istihdama ilişkin hükümler, tam gün çalışmayı ifade

eden klasik istihdam biçimini esas aldığından dolayı, yakın zamana kadar yasal mevzuatımız, esneklik içeren atipik iş ilişkilerinin kurulmasına olanak vermemekteydi (*Centel, 1999, s:30*). 4857 sayılı İş Kanunu ise esneklik yönelimli bazı düzenlemeler içererek (*Acar, Aydınlı ve Yıldırım, 2005, s:13-16, Gümüş, 2005, s:6f*) esnek çalışma modellerinin uygulanmasına da olanak vermektedir. Bu doğrultuda ülkemizdeki yasal mevzuatın işçi açısından güvenli bir istihdam ve iş ilişkisinden, daha serbest ama daha az güvenli bir istihdam ve iş ilişkisine doğru bir değişim içine girdiği ifade edilebilir (*İşık, 2003, s:107*). Diğer yandan, 4857 sayılı İş Kanunumuz esnek çalışma modellerine ilişkin bazı düzenlemeler içerse de, bu düzenlemelerin yetersizliğine ilişkin görüşler de bulunmaktadır (*Bknz. Ertör, 2005, s: 77*).

Bu doğrultuda çalışmamızda öncelikle esnek çalışma modellerine yol açan gelişmeler ve esnek çalışma modelleri teorik açıdan ele alınmaktadır. Çalışmada daha sonra esnek çalışma modellerinin ülkemiz işletmelerinde ve Almanya’daki işletmelerde ne derece uygulama alanı bulduğu, karşılaştırmalı bir saha araştırmasıyla ortaya konmaya çalışılmaktadır.

## 1. ESNEK ÇALIŞMA MODELLERİNE YOL AÇAN GELİŞMELER

Çalışma hayatında esneklik, özellikle Avrupa’da 1973 yılında yaşanan petrol krizi sonrasında gündeme gelmeye başlayan bir konudur (*Centel, 1999, s:25*). Yaşanan ekonomik kriz ve durgunluk, bağımlı olarak tam süreli ve belirsiz süreli çalışmanın, işverenler tarafından sorgulanmasına neden olmuş ve bu çalışma biçimlerine alternatif olacak yeni istihdam biçimlerinin, diğer bir deyişle esnek çalışma modellerinin ortaya çıkmasına yol açmıştır (*Ekin, 1999, s:1f*). Bu doğrultuda esnek çalışma modelleri, ekonomik kriz dönemlerinde işletmelerin rekabet güçlerini korumaları ve ayakta kalmaları için bir çare olarak görülmeye başlanmıştır (*Sabancı, 1999, s:4*). Dolayısıyla Avrupa’da 1970’li yılların ortalarından itibaren, çalışma hayatında belirsiz süreli istihdamdan esnek çalışma modellerine doğru bir geçiş söz konusu olmaya başlamıştır. Bu bağlamda esnek çalışma modelleri, işten çıkarmalara bir alternatif (*Ekin, 1999, s:8, Sabancı, 1999, s:4*) ve iş yaratma politikalarının bir parçası olarak işsizliğe çare (*Başkan, 1999, s:35, Ekin, 1999, s:8, Aktekin, 2006, s:105*) olarak da değerlendirilmektedir.

Yaşanan ekonomik krizler yanında işgücünün yapısında ve davranışlarında gerçekleşen değişim de (*Centel, 1999, s:26, Ekin, 1999, s:12*), esnek çalışma modellerinin benimsenmesine ve yaygınlaşmasına zemin hazırlamıştır. Daha spesifik olarak, kadınların

işgücüne geçmişe kıyasla daha fazla katılması ve genel olarak yüksek tahsil gören çalışanların beklentilerinin artması (*Tuncay, 1999, s:67, Başkan, 1999, s:37, Ekin, 1999, s:12*) esnek çalışma modellerine olan ihtiyacı ortaya çıkarmıştır. Nitekim kısmî zamanlı çalışma ve geçici çalışma gibi esnek çalışma modellerinden en fazla kadınlar ve gençler yararlanmaktadır (*Ekin, 1999, s:12, Tuncay, 1999, s:69, Kenar, 2002*).

Esnek çalışma modellerinin yaygınlaşmasına, son yıllarda üretim ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler ve ekonominin hizmet sektörlerine kayması da olanak vermektedir (*Aktay, 1999, s:54, Işık, 2003, s:108, Başkan, 1999, s:37, Ekin, 1999, s:12*).

Yukarıda açıklanan gelişmeler kısaca özetlenecek olursa; esnek çalışma modellerinin işverenler açısından ekonomik krizler doğrultusunda maliyet odaklı bir yaklaşımla, işçiler açısından ise serbestiyet, daha fazla boş zaman ve iş-yaşam dengesinin sağlanması (*Uyargil, 1984, s:111*) nedenleriyle benimsendiği, teknolojik gelişmelerin ise her iki tarafın çıkarları açısından da uygun olan (*Başkan, 1999, s:44*) bu modellerin uygulanmasına zemin hazırladığı ifade edilebilir. Bu gelişmelerden hareketle çalışma hayatında yaygın olarak uygulanan esnek çalışma modelleri aşağıda ayrıntılı olarak incelenmektedir.

## 2. ESNEK ÇALIŞMA MODELLERİ

Çalışmamızda esnek çalışma modelleri; hafta sonu çalışma, vardiyalı çalışma, fazla mesai, yıllık çalışma saatleri sözleşmesi, kısmî zamanlı çalışma, iş paylaşımı, esnek çalışma saatleri, geçici çalışma, sabit / belirli süreli sözleşmeler, evde çalışma, tele-çalışma ve sıkıştırılmış iş haftası başlıkları altında ele alınmaktadır.

### Hafta Sonu Çalışma

Klasik istihdam biçimlerine göre işçilere verilen hafta tatilinin hemen her ülkede kural olarak Pazar günü olduğu (*McCann, 2005, s:38*) bilinmektedir. Fakat özellikle perakende, gıda, turizm gibi alanlarda işyerlerinin Pazar günleri de faaliyetlerini sürdürmeleri günümüzde bir ihtiyaç haline gelmiştir. Bu doğrultuda “hafta sonu çalışması”, esnek çalışma modelleri kapsamında (*Işık, 2003, s:110, Demircioğlu ve Engin, 2002, s:74*) ele alınmaktadır.

Hafta sonu çalışmayı mümkün kılan yasal düzenlemeler, genellikle “7 günlük zaman dilimi içinde kesintisiz en az 24 saat hafta tatili verilmesi” gibi şekillerde ifade edilmektedir. Nitekim Uluslararası Çalışma Örgütü’nün (UÇÖ / ILO) 14 sayılı Haftalık Dinlenme (Endüstri) ve 106 sayılı Haftalık Dinlenme (Ticaret ve Ofisler) Sözleşmeleri de haftada en az 24 saatlik dinlenmeyi öngörmektedir (*McCann, 2005,*

*s:33*). 4857 sayılı İş Kanunumuzun 46. maddesinde de hafta tatili bu şekilde öngörülmektedir.

Almanya’da İş Süreleri Kanunu, Pazar günleri çalışmayı tabu olmaktan çıkartarak (*Centel, 1999, s:29*) bir haftalık zaman diliminde 24 saatlik dinlenme süresi esasını kabul etmiştir (İş Süreleri Kanunu, M.10). Diğer yandan kanun, işçileri gözeterek bir yıl içinde en az 15 Pazar günü dinlenme verilmesi kuralını koymuştur (İş Süreleri Kanunu, M.11). Hafta sonu çalışma konusundaki uygulamalar incelendiğinde; Alman Ekonomi Enstitüsü’nün (resmi) kayıtlarına göre, 1999 yılında Almanya’da çalışanların % 11,7’sinin düzenli olarak Pazar günleri çalıştığı görülmektedir (*Prinz, 2006, s:192*).

### Vardiyalı (Postalar Halinde) Çalışma

En geleneksel esnek çalışma modeli (*Demircioğlu ve Engin, 2002, s:57, Aktay, 1999, s:53*) olarak kabul edilen “vardiyalı çalışma” veya diğer adıyla “postalar halinde çalışma”, hizmet ve üretim süreçlerinin 24 saat boyunca kesintisiz sürmesi gereken sağlık, turizm ve telekomünikasyon (*Centel, 1999, s:27*) gibi alanlarda kullanılmaktadır (*Brewster, Mayne ve Tregaskis, 1997, s:138*).

Vardiyalı çalışmada işçinin günlük normal iş süresini aşan çalışma süresi, iki veya daha fazla işçi arasında birbirini takip eden başlangıç ve bitiş saatleri ile bölünmektedir (*Demircioğlu ve Engin, 2002, s:57*). Diğer bir ifadeyle vardiyalı çalışmada en az iki çalışan, bir plân doğrultusunda düzenli olarak nöbet değiştirerek aynı görevi yerine getirmektedir (*Prinz, 2006, s:192*).

4857 sayılı İş Kanunumuz vardiyalı çalışmayı mümkün kılan bir nitelik taşımaktadır. Nitekim kanunun 69. maddesinde gece çalışmasına ilişkin düzenlemeler yer almaktadır. İlgili maddede; “gece ve gündüz işletilen ve nöbetleşe işçi postaları kullanılan işlerde, bir çalışma haftası gece çalıştırılan işçilerin, ondan sonra gelen ikinci çalışma haftası gündüz çalıştırılmaları suretiyle postalar”ın sıraya konması öngörülmektedir.

Almanya’da ise 1994 yılında yürürlüğe giren İş Süreleri Kanunu’nun 6. maddesi, gece çalışmasını ve vardiyalı çalışmayı mümkün kılmaktadır. Alman Ekonomi Enstitüsü’nün (resmi) kayıtlarına göre, 1999 yılında Almanya’da çalışanların % 10,7’si düzenli olarak vardiyalı çalışmıştır (*Prinz, 2006, s:192*).

### Fazla Çalışma

“Fazla çalışma” veya uygulamadaki adıyla “fazla mesai”, yasal ya da bireysel olarak işyerinde geçerli olan çalışma süresinin, o süreye denk düşen miktarda para ile veya boş zaman ile dengelenerek aşılmasıdır (*Prinz, 2006, s:192*).

Fazla çalışma uygulaması, işyerinde yerine getirilmesi gereken üretim veya hizmetteki dalgalanmaları, yeni personel alımına ihtiyaç duymadan karşılamayı sağlayan bir esnek çalışma modelidir.

Fazla çalışma, bir yandan niteliği itibarıyla bir esnek çalışma modeli oluşturmakta, diğer yandan fazla çalışmaya ilişkin yasal mevzuatta bulunan kısıtlamaların da daha esnek hale getirilmesi söz konusu olmaktadır. Nitekim 4857 sayılı İş Kanunu'nda fazla çalışmaya ilişkin olarak 1475 sayılı İş Kanunu'nda yer alan "en fazla günde 3 saat ve yılda 90 gün" sınırlaması yerine, "yılda en çok 270 saat" şeklinde daha esnek bir ölçü getirilmiştir (*Acar, Aydınlı ve Yıldırım, 2005, s:14*).

Fazla çalışma konusundaki uluslararası düzenlemeler incelendiğinde; ILO'nun 1 no.lu Çalışma Saatleri (Endüstri) Sözleşmesi, 30 no.lu Çalışma Saatleri (Ticaret ve Ofisler) Sözleşmesi ve 116 no.lu Çalışma Saatlerinin Azaltılmasına İlişkin Tavsiye Raporu'nda fazla çalışmaya ilişkin düzenlemelerin yer aldığı görülmektedir (<http://www.ilo.org/ilolex/english/convdisp1.htm> <http://www.ilo.org>, *McCann, 2005, s:13*).

Alman çalışma mevzuatına göre; 6 ay veya 24 haftalık dönem içinde ortalama çalışma süresi günde 8 saati geçmiyorsa, 8 saatlik bir işgününde, işçilere günde iki saat fazla çalışma yaptırmak mümkündür (İş Süreleri Kanunu, M.3). Almanya'da uygulamadaki durum incelendiğinde; 2002 yılında her çalışanın, toplu iş sözleşmeleriyle belirlenen çalışma sürelerini aşacak şekilde ortalama 100 saat fazla çalışma yaptığı görülmektedir (*Prinz, 2006, s:192*).

Fazla çalışmanın esneklik sağlama avantajının yanında, istihdam politikası ve işçi sağlığı konularında (*Güzel, 2000, s:218*) olumsuz sonuçlar yaratabileceği ve konuya ilişkin yasal sınırlamaların fazla gevşetilmesinin sakıncalı olabileceği de dikkate alınmalıdır.

### **Yıllık Çalışma Saatleri Sözleşmesi**

"Yıllık çalışma saatleri sözleşmesi"; yıllık olarak azami bir süre belirlenen süre doğrultusunda, bu azami süreyi geçmemek üzere işçinin yıl içinde daha az veya daha fazla çalışmasını sağlamaktadır (*Demircioğlu ve Engin, 2002, s:54*).

"Seneleştirme" veya "esnek sene modeli" olarak adlandırılan bu modelde; çalışanların günlük, haftalık veya aylık çalışma süreleri belirli olmamakta ve bu süre, değişen iş ve üretim hacmine göre farklılaşmaktadır (*Yavuz, 1999, s:93*). Dolayısıyla bu tip sözleşmeler, yılın belirli dönemlerinde periyodik olarak iş hacminin azaldığı veya arttığı işyerlerinde kullanılmaktadır (*Özgener, 2005, s:62*).

Türkiye ve Almanya'nın çalışma mevzuatlarında yıllık çalışma saatleri sözleşmesi, spesifik olarak düzenlenmemiş olmakla birlikte, mevzuatlarda esnek

sene modelinin uygulanmasını engelleyecek bir düzenleme de bulunmamaktadır. Ayrıca çalışmamızda kısmî zamanlı çalışmanın özel bir şekli olarak ele aldığımız çağrı üzerine çalışma; hafta, ay veya yıl üzerinden belirli bir süre çalışmayı esas alan ve temel prensibi iş hacminin azalması veya artması halinde işgücüne duyulan ihtiyacı karşılamak üzere başvurulmuş bir esnek çalışma modeli olduğundan dolayı çağrı üzerine çalışmaya yönelik düzenlemelerin yıllık çalışma saatleri sözleşmesi yapılmasına olanak verdiği ifade edilebilir. Çünkü hem yıllık çalışma saatleri sözleşmesi ile çalışma, hem de çağrı üzerine çalışma, belirli bir dönemde (yıl, ay, hafta) asgari veya azami bir süre saptanarak ihtiyaç duyulduğunda işçinin davet edilerek çalıştırılması prensibine dayanmaktadır. Dolayısıyla her iki ülkede de çağrı üzerine çalışmaya ilişkin yapılan düzenlemeler, yıllık çalışma saatleri sözleşmelerinin yapılmasına da olanak vermektedir.

Uygulamadaki durum incelendiğinde ise, genel olarak esnek çalışma modellerinden öteden beri yoğun biçimde yararlanmakta olan Almanya'da, yıllık çalışma saatleri sözleşmelerinin 1980'lerin başında en az 12 işletmede 1000 işçiyi kapsayacak şekilde uygulandığı görülmektedir (*Yavuz, 1999, s:93*).

### **Kısmî Zamanlı Çalışma**

En yaygın biçimde uygulanan esnek çalışma modeli (*Brewster, Mayne ve Tregaskis, 1997, s:137*) olarak bilinen "kısmî zamanlı çalışma", kısaca "haftalık normal çalışma süresinden daha az süreli çalışma"yı ifade etmektedir. Kısmî zamanlı çalışmada işçi ve işveren tarafları kendi aralarında anlaşarak yasal düzenleme uyarınca normal çalışma süresinden az olan bir çalışma süresi belirlemektedir. Burada üzerinde durulması gereken önemli bir nokta, kısmî zamanlı çalışmanın süreklilik arz eden (*Zengingönül, 2003, s:163*), düzenli bir çalışma (*Özgener, 2005, s:66*) olmasıdır. Kısmî zamanlı çalışma, bu özelliğiyle geçici çalışma gibi uygulamalardan farklılık arz etmektedir.

Kısmî zamanlı çalışmaya ilişkin uluslararası düzenlemeler incelendiğinde, 24 Haziran 1994 tarihli ve 175 sayılı ILO Sözleşmesi'nin kısmî zamanlı çalışmaya ilişkin olduğu görülmektedir (<http://www.ilo.org/ilolex/english/convdisp1.htm>). Buna göre kısmî zamanlı çalışan işçi, normal çalışma saatleri karşılaştırılabilir nitelikte olan tam zamanlı çalışan işçiye oranla daha az olan işçi demektir (*Tuncay, 1999, s:71*).

Kısmî zamanlı çalışma konusunda Almanya'daki düzenlemeler incelendiğinde, bu düzenlemelerin çok daha eskiye dayandığı dikkati çekmektedir. Almanya'da kısmî zamanlı çalışmaya ilişkin ilk tanım, 1985 yılında kabul edilen Çalışmayı Geliştirme Kanunu'nda yapılmıştır. Buna göre, bir işçi, işyerinde kendisi ile

karşılaştırılabilir bir işte tam gün çalışan işçilerin normal haftalık çalışma süresinden daha az bir süre ile çalışıyorsa, bu işçi kısmî zamanlı iş ilişkisi ile çalıştırılmaktadır (Ertürk, 2000, s:233).

4857 sayılı İş Kanunumuzda da 1475 sayılı eski İş Kanunu'ndan farklı ve yukarıdaki tanımlamalarla uyumlu olarak kısmî zamanlı iş sözleşmesi tanımına yer verilmektedir. Buna göre; "işçinin normal haftalık çalışma süresinin, tam süreli iş sözleşmesiyle çalışan emsal işçiye göre önemli ölçüde daha az belirlenmesi durumunda sözleşme, kısmî süreli iş sözleşmesidir." (4857 sayılı İş Kanunu, M.13). İlgili maddenin gerekçesine göre, "önemli ölçüde" ibaresi yasal olarak azami 45 saat olan yasal haftalık çalışma süresinin 2/3'ünü (Acar, Aydın ve Yıldırım, 2005, s:13) ifade etmekte, yani ülkemizde kısmî zamanlı çalışma, haftada 30 saate kadar yapılan çalışmaları ifade etmektedir. Bu noktada; 30 saatin kısmî zamanlı olarak kabul edilen çalışmaların üst sınırı olduğu, bu sürenin işyerinde tam zamanlı çalışan işçinin çalışma süresine göre değişebileceği de dikkate alınmalıdır (Çağlar, 2005, s:198).

Çeşitli ülkelerin kısmî zamanlı çalışma tanımlamaları ve konuya ilişkin uygulamaları farklılık göstermektedir (Brewster, Mayne ve Tregaskis, 1997, s:138). Örneğin Almanya, İrlanda, Lüksemburg ve Hollanda gibi Avrupa ülkelerinde haftalık 38 saate kadar yapılan çalışmalar, kısmî zamanlı çalışma olarak tanımlanmaktadır (Aktay, 1999, s:60).

Diğer yandan kısmî zamanlı çalışmanın özel bir şekli olan "çağrı üzerine çalışma", işçinin belirli bir zaman diliminde toplam ne kadar süre ile çalışacağına saat olarak (Özgener, 2005, s:68) işveren tarafından (Prinz, 2006, s:193) belirlendiği bir esnek çalışma modelidir. Çağrı üzerine çalışmada işçi, işverenin ihtiyaç halinde kendisini çağırmasıyla çalışmaktadır. Almanya'da "kapasiteye bağlı değişken iş süresi" (kapovaz) olarak adlandırılan (Özgener, 2005, s:68) çağrı üzerine çalışma, Alman İstihdamı Teşvik Kanunu (Tuncay, 1999, s:77) ve Kısmî Süreli ve Belirli Süreli Çalışma Kanunu'nda (Prinz, 2006, s:193) düzenlenmiştir. Uygulamadaki durum değerlendirildiğinde Almanya'da çağrı üzerine çalışmanın, öteden beri uygulandığı görülmektedir. Nitekim 1986 yılında Almanya'da kısmî zamanlı çalışanların % 10'unun (yaklaşık 1,4 milyon çalışan) çağrı üzerine çalıştığı ifade edilmektedir (Özgener, 2005, s:68). Diğer yandan, 1998 yılında Almanya'da çalışanların % 16,6'sını kısmî zamanlı çalışanlar oluşturmaktadır (Jung, 2001).

Çağrı üzerine çalışma konusu, ülkemizde ise ilk kez 2003 yılında 4857 sayılı İş Kanunu'nda düzenlenmiştir. Kanunun 14. maddesinde; haftalık çalışma süresinin kararlaştırılmadığı durumlarda 20 saatlik bir alt sınır öngörülmektedir.

## İş Paylaşımı

Kısmî zamanlı çalışmanın özel bir şeklini oluşturan "iş paylaşımı" ya da diğer adıyla "çalışma yerini paylaşma" (Prinz, 2006, s:193); bir işi en az iki işçinin paylaşmasını ifade etmektedir (Özgener, 2005, s:67). İş paylaşımında söz konusu işçiler, önceden hazırlanan bir çalışma zamanı plânına göre (Prinz, 2006, s:193) aynı çalışma yerinde nöbetleşe olarak aynı işi yerine getirmektedirler. Böylelikle iş, çalışma süresi içinde kesintisiz olarak sürdürülmektedir (Özgener, 2005, s:67).

4857 sayılı İş Kanunu'nda iş paylaşımı konusu spesifik olarak düzenlenmemekle birlikte, bu uygulamayı engelleyecek bir düzenleme de bulunmamaktadır.

İş paylaşımı konusu Almanya'da Kısmî Süreli ve Belirli Süreli İş Sözleşmelerine İlişkin Kanun ile düzenlenmiştir. Buna göre; çalışanın işte bulunmadığı zamanlardaki organizasyon riskleri, sadece işverene yüklenmektedir. Bu sebeple, Almanya'da iş paylaşımının diğer esnek çalışma modellerine kıyasla daha az yaygın olduğu ifade edilmektedir (Prinz, 2006, s:193).

## Esnek Çalışma Saatleri

Son yıllarda çeşitli ülkelerin çalışma mevzuatlarında haftalık çalışma sürelerinin azaltılmasına yönelik düzenlemeler yapıldığı dikkati çekmektedir (McCann, 2005, s:5-8). Diğer yandan günümüzde çalışma süresinin azaltılmasından ziyade, esnekleştirilmesinin daha önemli hale geldiği ifade edilebilir (Yavuz, 1997).

Çalışanların tamamının aynı saatte işe başlayıp aynı saatte işlerine son vermelerine alternatif oluşturan "esnek çalışma saatleri" uygulaması; işçilerin, günlük çalışma süresi ile işe başlama ve işe son verme zamanlarını kendilerinin belirlemelerine olanak veren (Uyargil, 1984, s:112, Yavuz, 1999, s:91) bir esnek çalışma modelidir.

Bu modelde; tüm çalışanların iş başında olması gereken "temel / çekirdek zaman"a (Uyargil, 1984, s:112) ek olarak, çalışanların çalışıp çalışmamakta serbest oldukları (Yavuz, 1999, s:92) "esnek çalışma saatleri" bulunmaktadır.

Alman mevzuatında günlük normal çalışma süresinin azami 8 saat olması öngörülmektedir. Bu süre; Almanya'da 6 ay veya 24 haftalık bir zaman diliminde günlük ortalama 8 saati aşmamak üzere yapılacak denkleştirmeye 10 saate kadar yükseltilebilmektedir (İş Süreleri Kanunu, M.3). Ülkemiz mevzuatında ise haftada en fazla 45 saat olan çalışma süresinin haftanın



çalışılan günlerine eşit olarak paylaşılması veya tarafların anlaşmasıyla günde 11 saati aşmayacak şekilde dağıtılması öngörülmektedir. Ülkemizde haftalık çalışma süresinin, iki aylık zaman diliminde normal haftalık çalışma süresini aşmaması gerekmektedir (4857 sayılı İş Kanunu, M.63). İki ülkede de çalışma sürelerine ilişkin olarak var olan bu düzenlemeler, esnek çalışma sürelerinin uygulanmasına engel teşkil etmemektedir.

Esnek çalışma süreleri uygulaması, esnek çalışma modellerinin öteden beri uygulanmakta olan bir çeşidini oluşturmaktadır. Nitekim, Almanya'da 1967 yılında ilk kez uygulanan esnek çalışma modeli, esnek çalışma süreleridir. 1980 yılında Almanya ve İsviçre'de işgücünün % 40-45'inin, İngiltere ve ABD'de ise işgücünün % 8'inin esnek çalışma saatleri ile çalıştığı ifade edilmektedir (Yavuz, 1997).

## 2.8. Geçici Çalışma

“Geçici çalışma”, “mevsimlik çalışma” ve “geçici/ödünç iş ilişkisi” olarak iki kısımda ele alınabilecek bir esnek çalışma modelidir.

“Mevsimlik çalışma”, geleneksel olarak mevsimlik işlerde (Tuncay, 1999, 2003), üretim/hizmet ihtiyacının senenin belirli dönemlerinde yoğunlaşması doğrultusunda işverenin geçici olarak işçi istihdam etmesi ile ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla mevsimlik çalışma, özellikle tarım ve turizm gibi alanlarda yoğun olarak kullanılmaktadır. Mevsimlik çalışmada işçi ve işveren arasında genellikle belirsiz süreli iş sözleşmesi yapılmaktadır.

Geçici çalışmanın diğer bir şeklini oluşturan “geçici/ödünç iş ilişkisi” ise kısaca, bir işverenin işçisini başka bir işverene, belirli veya belirsiz süreyle geçici olarak vermesini ifade etmektedir.

Geçici iş ilişkisinde, üçlü bir hukuki ilişki bulunmaktadır. Burada taraflar; ödünç veren işveren, ödünç alan işveren ve işçidir. Geçici çalışma, özellikle özel istihdam büroları aracılığıyla hayat bulan bir esnek çalışma modelidir (Tuncay, 2003). Diğer bir ifadeyle; ödünç veren, genellikle özel bir istihdam bürosu olmaktadır.

Geçici iş ilişkisinde işçiler, ödünç alan işveren ile değil, ödünç veren işveren, diğer bir deyişle taşeron firma / özel istihdam bürosu ile belirli süreli iş sözleşmesi yapmakta, ödünç veren işveren de ödünç alan işverenle sözleşme yapmaktadır (Kenar, 2002).

Geçici iş ilişkisi konusundaki uluslararası düzenlemeler incelendiğinde; 19 Haziran 1997 tarihli ve 181 sayılı ILO Sözleşmesi'nin geçici işçi sağlayan özel istihdam bürolarına ilişkin düzenlemeler içerdiği ve böylelikle bu sözleşmeyle geçici çalışmanın yasal zemine oturtulduğu görülmektedir (<http://www.ilo.org/ilolex/english/convdisp1.htm>).

Ayrıca AB'nin 91/383 ve 96/71 sayılı Konsey Yönergeleri de geçici işçilerin sağlık ve güvenliklerinin geliştirilmesine ilişkindir (Tuncay, 2003, TİSK, 2003, s:52).

Almanya'da geçici iş ilişkisi, ilk kez 1960'lı yıllarda İsviçreli bir ödünç çalışma bürosu tarafından uygulanmıştır. Bu ülkede geçici çalışmanın yasal çerçevesini, 3 Şubat 1995 tarihli Profesyonel Amaçlı Ödünç İş İlişkisinin Düzenlenmesine Dair Kanun oluşturmaktadır. Bu kanun, kısaca geçici işçilerin korunmasını, büroların yasa dışı faaliyet göstermelerinin engellenmesini ve büroların denetlenmesini amaçlamaktadır.

Almanya'da işçilerin ödünç verilme süresine ilişkin bir kısıtlama olup olmadığı incelendiğinde; 1972 yılından bu yana 1985, 1994 ve 1997 yıllarında yapılan düzenlemelerle işçilerin ödünç verilmesindeki azami sürenin 1972 yılında 1 ay olarak belirlendiği ve adı geçen yıllarda kademeli olarak 12 aya kadar yükseltildiği görülmektedir. Bu azami süre, 2002 yılında 24 aya yükseltilmiş, 2004 yılında ise 2003 yılı sonuna kadar bağitlanan sözleşmelerde 24 aylık süre sınırlamasına devam edilmesi, ancak 2003 yılı sonrasında bu konudaki sınırlamaya son verilmesi hükme bağlanmıştır. Sonuç olarak Almanya'da mevcut durumda geçici iş ilişkisi, belirsiz süreli olarak kurulabilmektedir (Hekimler, 2004).

Ülkemizde özel istihdam bürolarının varlığı ilk kez 4857 sayılı İş Kanunu ile yasal zemine kavuşturulmuş bulunmaktadır (M.90). Ayrıca özel istihdam bürolarının kurulması, seçme, izin verme, yenileme ve denetim esasları gibi konular 25 Haziran 2003 tarihli ve 4904 sayılı Türkiye İş Kurumu Kanunu'nda da düzenlenmiş bulunmaktadır (Kutal, 2004, s:130). Ülkemizde geçici iş ilişkisi konusu da, ilk kez 4857 sayılı İş Kanunu ile yasal zemine kavuşturulmuş bulunmaktadır. Kanunun 7. maddesinde geçici iş ilişkisi tanımlanmakta, işverenlerin yükümlülükleri ve ilişkinin şekil şartları açıklanmaktadır. Buna göre; ülkemizde geçici iş ilişkisi, sadece belirli bir süre için (6 ay veya en fazla iki kez 6'şar aylık uzatmalarla olmak üzere en fazla 18 ay) yapılabilmektedir. Diğer bir ifadeyle ülkemizde geçici iş ilişkisi, en fazla 18 aylık belirli bir süre için kurulabilmektedir.

## 2.9. Sabit/Belirli Süreli Sözleşmeler

“Belirli süreli çalışma”, iş sözleşmesinin sona ereceği zamanın açıkça kararlaştırıldığı veya belirli bir tarihe veya bir işin sona ermesine / belirli bir hizmetin görülmesine bağlandığı durumlarda söz konusu olan bir esnek çalışma modelidir (Tuncay, 1999, s:68). Aslında belirli süreli iş sözleşmeleri yeni bir istihdam türü olarak değerlendirilmeyebilir. 1980'li yıllarda yaşanan ekonomik krizler sonucunda işsizliğin artması, bu tip

sözleşmelerin bir esnek çalışma modeli olarak yeniden ele alınmasına neden olmuştur (Tuncay, 1999, s:69).

Belirli süreli çalışma, birçok ülkenin çalışma mevzuatında belirli koşullarla sınırlandırılmıştır (Fkin, 1999, s:12). Diğer bir ifadeyle, belirli süreli çalışma çoğu ülkede yasal koruma altında uygulanmakta ve bu tip sözleşmeler istisna olarak kabul edilmektedir (Demircioğlu ve Engin, 2002, s:19, Tuncay, 1999, s:69). Çünkü belirli süreli iş sözleşmesiyle çalışan işçiler; iş güvencesi, kıdem tazminatı gibi işçinin yararına olan bazı uygulamaların kapsamı dışında tutulmaktadır.

AB düzeyinde belirli süreli iş sözleşmesinin ilk tanımı, 25 Haziran 1991 tarih ve 91/383/EEC sayılı Belirli Süreli İş İlişkisi veya Geçici İş İlişkisi ile Çalışan İşçilerin İş Sağlığı ve Güvenliğinin İyileştirilmesinin Teşvikine Yönelik Tedbirlere İlişkin Konsey Yönergesi'nde yapılmıştır. Belirli süreli iş sözleşmelerinin yapılmasının objektif bir nedene bağlanması, AB düzeyinde ilk kez bu yönergeyle olmuştur (Aktekin, 2006, s:102).

AB düzeyindeki sosyal taraflar 18 Mart 1999 tarihinde "Belirli Süreli İş Sözleşmesi Hakkında Çerçeve Anlaşma"yı imzalamışlar ve bu anlaşma 28 Haziran 1999 tarih ve 99/70/EC sayılı Konsey Yönergesi ile üye devletler bakımından bağlayıcı hale getirilmiştir. Bu yönergede belirli süreli sözleşmeyle çalışan işçilere karşı ayrımcılığa ve zincirleme belirli süreli iş sözleşmelerinin kötüye kullanımına karşı önlemler yer almaktadır (Aktekin, 2006, s:101).

AB'nin düzenlemelerine uyumlu olarak Almanya'da 1 Ocak 2001 tarihinde yürürlüğe giren Kısmî Çalışma ve Belirli Süreli İş Sözleşmelerine İlişkin Kanun ile belirli süreli iş sözleşmesi yapılması; geçici işgücüne ihtiyaç duyulması, işin niteliği, işçiye bağlı nedenlerin gerektirmesi, mesleki eğitim, deneme amaçlı iş ilişkileri gibi meşru bir nedenin bulunmasına bağlanmıştır (Demircioğlu ve Engin, 2002, s:21).

4857 sayılı İş Kanunu'nun 11. maddesinde belirli ve belirsiz süreli iş sözleşmesi tanımlamaları yapılmıştır. Kanunun 11. maddesine göre; belirli süreli iş sözleşmeleri; "esaslı bir neden olmadıkça, birden fazla üst üste (zincirleme) yapılama"makta ve "aksi halde iş sözleşmesi başlangıçtan itibaren belirsiz süreli kabul edil"mektedir. Kanunun 12. maddesinde ise; belirli süreli iş sözleşmesiyle çalışan işçilere ayrımcılık yapılmasını önleyen düzenlemeler yer almaktadır. Buna göre belirli süreli iş sözleşmesiyle çalıştırılan işçi, ayrımı haklı kılan bir neden olmadıkça, sadece iş sözleşmesinin belirli süreli olmasından dolayı belirsiz süreli iş sözleşmesiyle çalıştırılan emsal işçiye göre farklı işleme tabi tutulamamaktadır (4857 sayılı İş Kanunu, M.12/1). Ayrıca ülkemizde 15 Mayıs 2004 tarihinde çıkartılan Geçici veya Belirli Süreli İşlerde İş Sağlığı ve Güvenliği Hakkındaki Yönetmelik ile belirli süreli iş sözleşmesiyle çalışan işçilerin sağlık ve

güvenliklerinin işyerinde çalışan diğer işçilerle aynı düzeyde korunması hedeflenmektedir (Çelik, 2005, s:84).

## 2.10. Evde Çalışma

"Evde çalışma" ya da diğer adıyla "eve iş verme" (Engin, 2000, s:270); işgörenin bir işveren veya bir aracı için evde, işveren veya aracının denetimi olmaksızın, bir sözleşme gereği bir mal veya hizmet üretmesini (Özgener, 2005, s:65) ifade etmektedir.

Evde çalışma, özellikle tekstil alanında (Demircioğlu ve Engin, 2002, s:27) ve el sanatlarının yapıldığı işlerde geleneksel olarak başvurulan bir alternatif çalışma modelidir. Evde çalışma, geleneksel uygulama alanlarını günümüzde de korumakla birlikte, son yıllarda bu esnek çalışma modelinin kullanımının hem sektör, hem de uygulama alanı olarak genişlediği dikkati çekmektedir.

Günümüzde özellikle çeviri, programlama, muhasebe defteri tutma ve reklâmcılık (Demircioğlu ve Engin, 2002, s:27) gibi alanlarda evde çalışma yaygın olarak benimsenmektedir. Dolayısıyla geleneksel olarak düşük nitelikli işlerde yararlanılmakta olan evde çalışmanın, bilgi teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte yüksek nitelikli işlerde de yararlanılan bir esnek çalışma modeli haline geldiği ifade edilebilir. Nitekim 2006 yılında İngiltere'de 123 ev çalışanı üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmanın sonuçlarına göre, geleneksel ve düşük nitelik gerektiren işlerde evde çalışma, ağırlıklı olarak kadın çalışanlar tarafından uygulanmakta ve bu durumda evde çalışmanın en temel motivisi, evde çalışmanın aileye yönelik ihtiyaçların giderilmesine olanak sağlaması olmaktadır. Diğer yandan, profesyonel ve yüksek nitelik gerektiren işlerde ise ağırlıklı olarak erkekler evde çalışmakta, bu durumda ücretler nispeten daha yüksek olmakta ve temel motiv, bireyin esneklik ihtiyacının sağlanması olmaktadır (Moore, 2006, s:10).

Evde çalışmada kişisel bağımlılık unsurunun belirlenmesi genellikle zor olmaktadır. Bağımlılık unsuru belirlenemediğinde işgören, işçi sıfatını edinmemekte ve iş hukuku mevzuatının tamamen dışında kalmaktadır (Engin, 2000, s:270). İşverenin iş sözleşmesinden kaynaklanan yönetim hakkına dayanarak verdiği talimatlarla işin yürütümünü ve işçinin çalışma şeklini düzenlemesiyle ortaya çıkan (Engin, 2000, s:271) kişisel bağımlılık, tipik iş sözleşmesinin aksine ev iş sözleşmesinde söz konusu olmamakta, bu tip sözleşmelerde ekonomik bağımlılık söz konusu olmaktadır (Engin, 2000, s:286).

Evde çalışanlara, yapılan işin niteliğinin gereği olarak tüm dünyada ve Türkiye'de parça başına ücret ödenmektedir (Demircioğlu ve Engin, 2002, s:28, Aktay, 1999, s:58). Bu uygulamada genellikle işveren, işi



yapılması için gerekli olan malzemeleri sağlamakta ve çalışan da gerekli üretim veya hizmeti yerine getirmektedir (Aktay, 1999, s:58). İşin düzenlenmesi konusu değerlendirildiğinde, işverenin işin yerine getirilmesini düzenlemesi olanağı bulunmadığı, sadece işin başlangıç ve bitiş süresini belirleme olanağı bulunduğu görülmektedir (Demircioğlu ve Engin, 2002, s:28).

Evde çalışmanın işveren açısından en önemli yararı, işyerine ilişkin sabit maliyetleri azaltmasıdır (Demircioğlu ve Engin, 2002, s:28). Diğer yandan konu işçiler açısından değerlendirildiğinde; evde çalışmanın, iş-yaşam dengesinin kurulması bağlamında ele alındığı ve uygulamanın yaşam kalitesini arttırmaya katkısının vurgulandığı görülmektedir (Moore, 2006, s:5). Nitekim evde çalışma, işçilere boş zaman ve serbestiyet gibi faydalar sağlamanın yanında, ulaşım sorununu da ortadan kaldırmaktadır (Özgener, 2005, s:65). Diğer yandan evde çalışmanın; iş ve aile sorumluluklarının sınırlarının iyi çizilememesi (Moore, 2006, s:6) ve sosyal izolasyon (Özgener, 2005, s:65) gibi bazı sakıncaları da dikkati çekmektedir.

Konuya ilişkin uluslararası düzenlemeler incelendiğinde 20 Haziran 1996 tarihli ve 177 sayılı ILO Sözleşmesi'nin evde çalışmaya ilişkin olduğu ve evde çalışanları koruyan bazı düzenlemeler içerdiği görülmektedir (ILO Home Work Convention, 1996). Sözleşme, evde çalışmanın ulusal politikalarla da özendirilmesini öngörmektedir (M.5).

4857 sayılı İş Kanunumuzda evde çalışmaya yönelik bir düzenleme bulunmamaktadır ve Türkiye ILO'nun ilgili sözleşmesini henüz onaylamamıştır.

Almanya'da ise ilk olarak 1951 yılında yürürlüğe giren Evde Çalışma Kanunu, son olarak 1997 yılında yenilenmiş (Jung, 2001) ve evde çalışmaya ilişkin hukuki ilişkiler, büyük ölçüde hizmet akdine yaklaştırılmıştır (Aktay, 1999, s:58). Almanya Ulusal Nüfus Bürosu'nun verilerine göre; 2000 yılında Almanya'da bağımlı çalışanların % 2,1'i temel olarak, yani haftalık çalışma saatlerinin en az yarısında evde çalışmaktadır. Bunun yanında, bağımlı çalışanların % 5,7'si de bazen, yani haftada bir günden az olmak üzere evde çalışmaktadır (Kleemann, 2003, s:4).

## 2.11. Tele-Çalışma (Tele-Working)

İletişim teknolojisindeki gelişmelerin olanak verdiği (Özgener, 2005, s:63) "tele-çalışma", evde çalışmanın modern bir şekli olarak görülebilir (Aktay, 1999, s:59). Fakat tele-çalışmada işçinin sadece evde çalışması değil, belirlenen başka bir yerde / ofiste de çalışması (Özçelik, 1995, s:105) mümkündür.

Uluslararası Çalışma Örgütü, 1990 yılında tele-çalışmayı, "işyeri merkezinden uzak bir mekânda, işyerindeki işçilerden ayrı yapılan ve yeni teknolojilerin

bu ayrılmayı iletişim olanakları sağlayarak temin ettiği bir çalışma şekli" olarak tanımlamıştır (Zengingönül, 2003, s:165). AB de tele-çalışmayı benzer şekilde tanımlamaktadır.

Tele-çalışma da evde çalışma gibi işçinin işverenle bağımlılık ilişkisinin zayıf olduğu (Aktay, 1999, s:59) bir çalışma modelidir. Tele-çalışmada; işçinin işini yapması için gereken donanım, işçinin evine veya işini yerine getireceği yere kurulmakta ve yapılan iş, ağ sistemi aracılığıyla gerekli yere aktarılmaktadır (Aktay, 1999, s:59). Son birkaç yıldaki teknolojik gelişmeler doğrultusunda kablosuz bilgisayar ağlarının ve diğer kablosuz iletişim araçlarının varlığı değerlendirildiğinde, işçinin sabit bir yerden tele-çalışma yapmasının artık şart olmadığı, bu şekilde tele-çalışmanın daha da esnek bir şekle büründüğü ifade edilebilir. Bazı kaynaklarda bu çeşit tele-çalışmanın, "mobil tele-çalışma" (Kleemann, 2003, s:2) olarak da adlandırıldığı görülmektedir. Tele-çalışmanın mobil olabilme özelliği değerlendirildiğinde, işçiye en az evde çalışma kadar serbestiyet sağladığı ifade edilebilir.

AB düzeyinde tele-çalışmaya ilişkin düzenlemeler, 16 Temmuz 2002 tarihinde işçi, işveren ve girişimci konfederasyon ve dernekleri ile yapılan Çerçeve Anlaşma'da yer almaktadır. Anlaşma, üye ülkelere tele-çalışmayı özendiren bir nitelik taşımaktadır (Zengingönül, 2003, s:166).

Almanya'nın çalışma mevzuatında tele-çalışmaya ilişkin spesifik bir düzenleme bulunmamakta, fakat tele-çalışma konusunda işyeri düzeyinde anlaşmalar yapıldığı görülmektedir (<http://www.einclusion.eu.org/ShowCase.asp?CaseTitleID=1001&CaseID=2576&MenuID=189>).

Uygulamadaki durum incelendiğinde Almanya Ulusal Nüfus Bürosu'nun verilerine göre; 2000 yılında Almanya'da bağımlı çalışanların % 1,4'ünün tele-çalışma yaptığı görülmektedir (Kleemann, 2003, s:4). Ulusal çalışma mevzuatımızda ise, tele-çalışmaya ilişkin herhangi bir düzenleme bulunmamaktadır.

## 2.12. Sıkıştırılmış (Yoğunlaştırılmış / Esnek) İş Haftası

"Sıkıştırılmış iş haftası", çalışma sürelerinin klasik olarak 5 veya 6 güne değil, daha az işgününe sıkıştırılmak suretiyle uygulanmasını ifade etmektedir (Gümüş, 2005, s:56). Bu uygulamada çalışma süreleri azaltılmadan (Özgener, 2005, s:62), daha az sayıda işgününe dağıtılmaktadır (Gümüş, 2005, s:56). Sıkıştırılmış iş haftası, geleneksel çalışma haftası uygulamasından bir sapma niteliğindedir (Gümüş, 2005, s:56).

Sıkıştırılmış iş haftası uygulamasının hem işçiler, hem de işverenler açısından yararları bulunmaktadır. İşçiler, sıkıştırılmış iş uygulaması sayesinde serbest zamanlarını kesintisiz kullanma imkânı bulmakta ve



daha az işe gidip gelmektedirler. İşverenler ise, sıkıştırılmış çalışma haftası uygulaması sayesinde; işletmenin cari giderlerini azaltmakta, tamir ve bakımları daha rahat yaptırabilmekte ve üretim miktarını piyasadaki duruma ve siparişlere göre ayarlayabilme imkânı bulmaktadırlar (Gümüş, 2005, s:56). Diğer yandan günlük çalışma sürelerinin çok uzun olması, işçi sağlığı ve iş güvenliği açısından eleştirilere konu olmaktadır (Özgener, 2005, s:62).

4857 sayılı İş Kanunu'nda haftalık iş süresinin, haftanın çalışılan günlerine eşit olarak bölünmesi zorunluluğu kaldırılmış ve denkleştirme esas alınmıştır. Kanunun 63. maddesinde; tarafların anlaşmasıyla haftalık normal çalışma süresinin haftanın çalışılan günlerine, günde 11 saati aşmamak koşuluyla farklı şekilde dağıtılabileceği ifade edilmektedir. Aynı maddeye göre; "iki aylık süre içinde işçinin haftalık ortalama çalışma süresi, normal haftalık çalışma süresini aşamaz" maddesindedir. Dolayısıyla bu madde, ülkemizde sıkıştırılmış iş haftasının uygulanmasına olanak vermektedir.

Benzer şekilde Almanya'da İş Süreleri Kanunu'nun 3. maddesine göre; 6 ay veya 24 haftalık bir zaman diliminde günlük ortalama 8 saati aşmamak üzere, günlük çalışma süresi 10 saate kadar yükseltilebilir. Dolayısıyla Alman çalışma mevzuatı da ülkemizde olduğu gibi, sıkıştırılmış iş haftası konusunda spesifik bir düzenleme içermemekte, fakat mevcut düzenlemeleriyle sıkıştırılmış iş haftası uygulamasını mümkün kılmaktadır.

### 3. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ

Esnek çalışma modelleri, hem insan kaynakları yönetiminin ilgi odağı olan çalışma hayatındaki insana bakışın farklılaşması, hem de iş hayatının ihtiyaçlarının değişmesi sunucunda ortaya çıkmış bulunmaktadır.

Esnek çalışma modelleri, işletmelerin genel ya da işletme ekonomisinden kaynaklanan çeşitli durumlar karşısında (mevsimsel dalgalanmalar, siparişlerdeki değişim v.b) işletmelerin rahat nefes alabilmeleri için zorunlu bir uygulama haline gelmiştir. Ayrıca esnek çalışma modelleri, çalışanlar için de meslek, iş ve aile yaşamının uyumu ve bireysel yaşamın planlanmasını kolaylaştıran modellerdir (Prinz, 2006, s:190).

Ülkemizde 2003 yılında yürürlüğe giren 4857 sayılı yeni İş Kanunu'nda esnek çalışma modellerine ilişkin çeşitli düzenlemeler yer almaktadır (Bkz. 4857 sayılı İş Kanunu, M.7-11-13-14-41-46-63). Yeni İş Kanunumuz ile, daha önce yürürlükte olan 1475 sayılı İş Kanunu'nda bulunmayan esnek çalışma modellerine ilişkin pek çok husus, yasal bir zemine oturtulmuştur. Bu kanun uygulanmaya başladıktan sonra, ülkemizdeki işletmelerde çalışanların esnek çalışma modelleriyle istihdamının ne derece uygulama alanı bulduğunu, bu

konudaki yasal düzenlemelerin ne derece hayata geçirildiğini belirlemek amaçlanmıştır ve konuyla ilgili bir araştırma tasarlanmıştır. Ayrıca bu çalışmada esnek çalışma modellerinin ayrıntılı olarak yasal çerçevesinin çizildiği ve önemli ölçüde uygulama alanı bulduğu Almanya'daki işletmelerle, ülkemizdeki işletmelerin bu açıdan karşılaştırılması amaçlanmıştır.

Bu çalışma, esnek çalışma modellerinin ülkemiz işletmelerinde uygulanma düzeyinin belirlenmesi ve bu konuda önemli ölçüde katetmiş olan Almanya'daki işletmelere göre hangi noktada olduğumuzun saptanarak, eksiklerimizin görülmesi ve gerekli önlemlerin alınması açısından önem taşımaktadır.

### 4. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ (KAPSAMI)

Bu araştırma CRANET-G Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması 2004-2005 verilerinden hareketle yapılmıştır. Çalışmamız; CRANET-G Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması 2004-2005 kapsamındaki, araştırmaya veri sağlayan 33 ülkeden, Türkiye ve Almanya'daki yanıtlayıcı işletmeleri (toplam 518 işletme) kapsamaktadır.

Araştırmanın Türkiye örneklemini, ülkemizdeki sanayii odası istatistiklerinde yer alan ilk 500 büyük işletme ve ikinci 500 büyük işletme ile İMKB'ye kayıtlı olan ve yukarıda sözü edilen 1000 işletme arasında yer almayan 150 işletme oluşturmaktadır. Sonuç olarak araştırma kapsamında Türkiye'den 1150 işletme yer almış ve anketler bu işletmelerin hepsine gönderilmiştir. Ancak cevaplanarak geri gelen ve geçerli olan anket sayısı 171 adet olduğu için, araştırma için yapılan analizlere 171 işletme dâhil edilmiştir. Almanya'da ise araştırma kapsamında 100'den fazla çalışını bulunan 4000 işletme bulunmaktadır. Almanya'da araştırma kapsamında bulunan söz konusu 4000 işletmeye gönderilen anketler içerisinde cevaplanarak geri gelen ve geçerli olan anketlerin sayısı 347'dir. Dolayısıyla araştırmamızdaki yanıtlayıcı işletmelerin sayısı, Türkiye'den 171 ve Almanya'dan 347 işletme olmak üzere toplam 518'dir.

### 5. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu çalışmada, Türkiye'deki ve Almanya'daki işletmelerde esnek çalışma biçimlerinin uygulanma düzeyleri belirlenerek iki ülkedeki işletmeler bu açıdan karşılaştırılmıştır. Yani bu çalışma, bazı değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemeye ve tanımlamaya yönelik olarak yapılandırılmıştır. Tanımlayıcı araştırmalarda asıl amaç, konuyla ilgili tanımlar yapabilmektir. Bu haliyle araştırmamızın modeli, belli bir konu ya da sorunla ilgili durumların, değişkenlerin ve de değişkenler arasındaki

ilişkinin tanımlandığı durum belirleyici (tanımlayıcı) araştırma modeline uymaktadır (Kurtuluş, 2004, s:252).

## **6. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI ve VARSAYIMLARI**

Araştırmamıza CRANET- G grubundan Türkiye ve Almanya verileri dâhil edilmiştir. CRANET-G grubu içinde yer alan 42, ancak bu araştırmaya veri sağlayan 33 ülke bulunmaktadır. Fakat araştırmamız; esnek çalışma biçimlerinin uygulanması ve uygulanma oranlarının, tüm bu ülkelerdeki işletmelerle Türkiye'deki işletmeleri karşılaştırmanın güçlüğü nedeniyle, esnek çalışma biçimlerinin yaygın olarak kullanıldığı bilinen ve kabul edilen Almanya ile Türkiye'deki yanıtlayıcı işletmeler arasında yapılan karşılaştırma ile sınırlı tutulmuştur.

Bu araştırmada, iki ülkede esnek çalışma biçimlerinin uygulanma düzeylerinin belirlenmesi ve karşılaştırılması, bu ülkelerdeki yanıtlayıcı işletmelerin verdiği cevaplarla saptanmaya çalışılmıştır. Bu nedenle sonuçların iki ülkedeki tüm işletmeler için genellenmesi söz konusu değildir. Her iki ülkede de tüm işletmelere ulaşmanın çok zor, hatta imkânsız olması araştırmamızın diğer bir kısıtını oluşturmaktadır.

Esnek çalışma biçimlerini inceleyen bu çalışma, konuyla ilgili CRANET 2004–2005 anketinde yer alan değişkenlerle sınırlandırılmıştır.

Bu araştırmada yanıtlayıcıların soruları aynı şekilde algıladıkları ve gerçekçi cevaplar verdikleri varsayılmıştır. Bu çalışma ile ilgili diğer bir varsayım ise, kullanılan anketin ve istatistik tekniğin verilere ulaşmada ve değerlendirmede en uygun yol olduğudur.

## **7. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ ve VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ**

Çalışmamızda veriler, anket yöntemi ile toplanmıştır. Veri toplamada CRANET-G Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması 2004–2005 anket formu kullanılmıştır.

Bu çalışmada esnek çalışma biçimlerinin uygulanmasını ve uygulanma düzeylerini ölçen 12 değişken kullanılmıştır.

Bunlar;

1. Hafta sonu çalışma,
2. Vardiyalı çalışma,
3. Fazla çalışma,
4. Yıllık çalışma saatleri sözleşmesi,
5. Kısmî zamanlı çalışma,
6. İş paylaşımı,
7. Esnek çalışma saatleri,
8. Geçici çalışma,
9. Sabit / belirli süreli sözleşmeler,
10. Evde çalışma,
11. Tele-çalışma,

12. Sıkıştırılmış iş haftası olarak ifade edilebilir.

Ayrıca bu araştırmada iki ülkedeki işletmelerin, esnek çalışma biçimlerinin uygulanma düzeylerini belirleyen 12 değişkene göre farklılığını belirlemek açısından, bu değişkenlerle ülke değişkeni arasında ilişki aranmış olup kategorik değişken olarak “ülke” değişkeni kullanılmıştır. Böylelikle araştırma, toplam 13 değişken kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

## **8. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ**

Bu araştırmada, amaca uygun olarak test edilmek üzere geliştirilmiş hipotezler şu şekilde belirtilebilir:

H1: Türkiye'deki ve Almanya'daki yanıtlayıcı işletmelerde, hafta sonu çalışma biçiminin uygulanma düzeyi açısından anlamlı bir fark vardır.

H2: Türkiye'deki ve Almanya'daki yanıtlayıcı işletmelerde, vardiyalı çalışma biçiminin uygulanma düzeyi açısından anlamlı bir fark vardır.

H3: Türkiye'deki ve Almanya'daki yanıtlayıcı işletmelerde, fazla çalışmanın uygulanma düzeyi açısından anlamlı bir fark vardır.

H4: Türkiye'deki ve Almanya'daki yanıtlayıcı işletmelerde, yıllık çalışma saatleri sözleşmesi ile çalışma biçiminin uygulanma düzeyi açısından anlamlı bir fark vardır.

H5: Türkiye'deki ve Almanya'daki yanıtlayıcı işletmelerde, kısmî zamanlı çalışma biçiminin uygulanma düzeyi açısından anlamlı bir fark vardır.

H6: Türkiye'deki ve Almanya'daki yanıtlayıcı işletmelerde, iş paylaşımı çalışma biçiminin uygulanma düzeyi açısından anlamlı bir fark vardır.

H7: Türkiye'deki ve Almanya'daki yanıtlayıcı işletmelerde, esnek çalışma saatlerinin uygulanma düzeyi açısından anlamlı bir fark vardır.

H8: Türkiye'deki ve Almanya'daki yanıtlayıcı işletmelerde, geçici çalışma biçiminin uygulanma düzeyi açısından anlamlı bir fark vardır.

H9: Türkiye'deki ve Almanya'daki yanıtlayıcı işletmelerde, sabit süreli (belirli süreli) sözleşmelerle çalışma biçiminin uygulanma düzeyi açısından anlamlı bir fark vardır.

H10: Türkiye'deki ve Almanya'daki yanıtlayıcı işletmelerde, evde çalışma biçiminin uygulanma düzeyi açısından anlamlı bir fark vardır.

H11: Türkiye'deki ve Almanya'daki yanıtlayıcı işletmelerde, tele-çalışma biçiminin uygulanma düzeyi açısından anlamlı bir fark vardır.

H12: Türkiye'deki ve Almanya'daki yanıtlayıcı işletmelerde, sıkıştırılmış iş haftası çalışma biçiminin uygulanma düzeyi açısından anlamlı bir fark vardır.

## 9. ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİSTİK TEKNİKLER

Çalışmamızda verileri analiz etmek için ki-kare bağımsızlık testi (kontenjans tablosu analizi) kullanılmıştır.

Bu analiz, iki veya daha fazla değişken (özellik) esas alınarak sınıflandırılan verileri değerlendirmek ve değişkenler arasındaki ilginin derecesini belirlemek için kullanılmaktadır (*Kurtuluş, 2004, s:314*). Çalışmamızda, esnek çalışma modellerinin uygulanma düzeylerini gösteren değişkenlerle, ülke değişkeni arasında bir ilginin olup olmadığını saptamak, dolayısıyla esnek çalışma modellerinin uygulanma düzeylerinin araştırmamızda yer alan iki ülke işletmeleri açısından farklı olup olmadığını görebilmek amacıyla bu analiz uygulanmıştır. Ancak çapraz tablodaki her bir gözenek için hesaplanan teorik frekansların (beklenen değerlerin) değerinin "0" olması ve % 20'den fazlasının "5" in altında olması durumunda, elde edilen sonuçlar güvenilir kabul edilmediğinden (*Kurtuluş, 2004, s:317*), yapılan analizde bu durumda olan tablolardaki bazı şıklar birleştirilerek, yeniden ki-kare analizi uygulanmış ve sonuçlar buna göre yorumlanmıştır.

## 10. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu çalışmada, Türkiye ile Almanya'daki işletmelerde esnek çalışma modellerinin uygulanma düzeyleri karşılaştırmalı olarak incelenmiş ve ülke değişkeni ile esnek çalışma modellerinin uygulanma düzeylerini gösteren değişkenler arasında bir ilişki olup olmadığı ki-kare analizi ile saptanmaya çalışılmıştır. Bir başka ifade ile Türkiye ile Almanya'daki esnek çalışma modellerinin Türk ve Alman işletmelerine göre farklılık arz etmediği araştırılmıştır.

Burada ilk olarak, alternatif bir çalışma modeli olarak kabul edilen hafta sonu çalışma uygulamasının Almanya ve Türkiye'deki işletmelerde yaklaşık oranları karşılaştırılmıştır.

Tablo 1'e bakıldığında, Almanya'daki yanıtlayıcı işletmelerin yaklaşık % 21'inin, Türkiye'deki yanıtlayıcı işletmelerin ise % 26'sının hafta sonu çalışma yapmadıkları görülmektedir. Buradan çıkan sonuç, Türkiye'deki yanıtlayıcı işletmelerin, Almanya'daki yanıtlayıcı işletmelerden daha az hafta sonu çalışma yaptıklarıdır (Hafta sonu çalışmayı; Türk işletmelerinin % 74'ü, Alman işletmelerinin % 79'u kullanmaktadır). Türk işletmelerinin yaklaşık % 23'ü, Alman işletmelerinin ise, % 39'u istihdam ettikleri kişilerin % 0-5'ini hafta sonu çalıştırmaktadırlar.

Ayrıca Türk işletmelerinin yaklaşık % 22'si (% 26'dan sonra en yüksek oranda) çalışanlarının % 50'den fazlasına hafta sonu çalışma yaptırdıklarını, ifade etmişlerdir. Alman işletmelerinin yaklaşık % 12'si (% 39'dan sonra en yüksek oranda) ise, çalışanlarının % 6-10'unu hafta sonu çalıştırdıklarını belirtmişlerdir.

Hafta sonu çalışmaya ilişkin yasal düzenlemelerin her iki ülkede de yer alması, bu ülkelerde hafta sonu çalışmaya belirli koşullar dâhilinde imkân tanınmasını sağlamakta ve böylelikle bu çalışma biçimi yaygın bir biçimde uygulanmaktadır.

Çalışanları hafta sonu istihdam etme oranlarındaki tabloda görülen iki ülke arasındaki farklı sonuçların anlamlı olup olmadığını, bir başka ifade ile bu farklılıkların ülke değişkeni ile ilgisini istatistiksel olarak test etmek için ki-kare analizi yapılmıştır. Buna ilişkin sonuçlar, Tablo 1a'da yer almaktadır. Bu sonuçta bakıldığında, çalışanları hafta sonu istihdam etme oranlarının, Türkiye'deki ve Almanya'daki yanıtlayıcı işletmeler arasında anlamlı bir şekilde farklılaştığı (anlamlılık düzeyi: 0,001<0,05) gözlenmiştir bulunmaktadır. Yani, hafta sonu istihdam uygulama oranlarının ülkeler açısından farklılığı, tesadüflerden kaynaklanmamakta, iki ülke arasında bu istihdam biçimini uygulama açısından gerçek anlamda farklılık olduğu görülmektedir. Bu farklılık, aslen çapraz tablodaki frekans ve yüzde değerlerinden rahatlıkla tahmin edilebilir düzeydedir.

Tablo 1: Hafta Sonu Çalışma

		Hafta sonu çalışma						Toplam	
		Kullanılmıyor	% 0-5 oranında	% 6-10 oranında	% 11-20 oranında	% 21-50 oranında	% >50 oranında		
Ülke	Almanya	Sayı	73	133	42	26	30	37	341
		% ülke içinde	% 21,4	% 39,0	% 12,3	% 7,6	% 8,8	% 10,9	% 100,0
	Türkiye	Sayı	40	36	14	15	16	34	155
		% ülke içinde	% 25,8	% 23,2	% 9,0	% 9,7	% 10,3	% 21,9	% 100,0
Toplam		Sayı	113	169	56	41	46	71	496
		% ülke içinde	% 22,8	% 34,1	% 11,3	% 8,3	% 9,3	% 14,3	% 100,0

**Tablo 1a: Ki-kare Testi**

	Değer	Sd	Anlamlılık düzeyi (2-yönlü)
Pearson Ki-kare	19,666(a)	5	0,001
Olasılık oranı	19,614	5	0,001
Doğrusal ilişki	7,325	1	0,007
N	496		

a Beklenen değerlerin "5" in altında olduğu hücre sayısı "0" dir (% 0).

Tablo 2'ye bakıldığında, Almanya'daki yanıtlayıcı işletmelerin yaklaşık % 26'sının, Türkiye'deki yanıtlayıcı işletmelerin ise % 12'sinin vardiyalı çalışma biçimini kullanmadıkları görülmektedir. Buradan çıkan sonuç, Türk işletmelerinin az ya da çok oranda vardiyalı çalışma biçimini Alman işletmelerinden daha fazla kullandıklarıdır (Vardiyalı çalışmayı; Türk işletmelerinin % 88'i, Alman işletmelerinin % 74'ü kullanmaktadır). Türk işletmelerinin yaklaşık % 42'si, Alman işletmelerinin ise yaklaşık % 19'u, istihdam ettikleri kişilerin % 50'den fazlasını vardiyalı olarak çalıştırdıklarını belirtmişlerdir. Türk işletmelerinin yaklaşık % 20'si (% 42'den sonra en yüksek oranda), çalışanlarının % 21-50'sini vardiyalı olarak çalıştırdıklarını ifade etmişlerdir. Alman işletmelerinin de yaklaşık % 16'sı (% 19'dan sonra en yüksek oranda), çalışanlarının % 0-5'ini vardiyalı olarak çalıştırmaktadır.

Görüldüğü gibi özellikle ülkemizde yanıtlayıcı işletmelerin neredeyse yarıya yakını, çalışanlarının yarısından fazlasını vardiyalı olarak çalıştırmaktadır.

**Tablo 2: Vardiyalı Çalışma**

Ülke	Almanya	Sayı	Vardiyalı Çalışma					Toplam	
			Kullanılmıyor	% 0-5 oranında	% 6-10 oranında	% 11-20 oranında	% 21-50 oranında		% >50 oranında
			89	56	46	31	54	65	341
		% ülke içinde	% 26,1	% 16,4	% 13,5	% 9,1	% 15,8	% 19,1	% 100,0
	Türkiye	Sayı	20	16	15	13	33	69	166
		% ülke içinde	% 12,0	% 9,6	% 9,0	% 7,8	% 19,9	% 41,6	% 100,0
Toplam		Sayı	109	72	61	44	87	134	507
		% ülke içinde	% 21,5	% 14,2	% 12,0	% 8,7	% 17,2	% 26,4	% 100,0

**Tablo 2a: Ki-kare Testi**

	Değer	Sd	Anlamlılık düzeyi (2-yönlü)
Pearson Ki-kare	38,375(a)	5	0,000
Olasılık oranı	38,406	5	0,000
Doğrusal ilişki	35,640	1	0,000
N	507		

a Beklenen değerlerin "5" in altında olduğu hücre sayısı "0" dir (% 0).

Vardiyalı çalışma sisteminin her iki ülkede de (ülkemizde daha fazla olmakla birlikte) yaygın olarak kullanılıyor olması, bu sistemin en geleneksel esnek çalışma modeli (*Demircioğlu ve Engin, 2002, s:57, Aktay, 1999, s:53*) olmasına bağlanabilir. Ayrıca her iki ülke kanunları da bu çalışma biçiminin kullanımına olanak sağlamaktadır.

Vardiyalı çalışma sistemi, özellikle sanayi işletmelerinde teknolojik donanımın etkin kullanılmasını sağlamaktadır (*Prinz, 2006, s:192*). Dolayısıyla Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde, kaynak kullanımının etkinliği açısından vardiyalı çalışma sisteminin daha yaygın kullanımı beklenen bir sonuçtur.

Tablo 2a'da görülen vardiyalı çalışma biçimi oranlarının iki ülke arasındaki farklı sonuçların anlamlı olup olmadığını, bir başka deyişle, bu farklılıkların ülke değişkeni ile ilgisini istatistiksel olarak test etmek için ki-kare analizi yapılmıştır. Tablo 2a'da bu analizin sonuçları görülmektedir. Tabloya bakıldığında, vardiyalı istihdam modelini kullanma oranlarının Türkiye'deki ve Almanya'daki yanıtlayıcı işletmeler arasında anlamlı bir şekilde farklılaştığı (anlamlılık düzeyi:  $0,000 < 0,05$ ) gözlenmiş bulunmaktadır. Başka bir ifade ile, vardiyalı çalıştırma biçiminin uygulama oranları, ülkeler açısından farklılığı tesadüflerden kaynaklanmamakta, iki ülke arasında bu istihdam biçimini uygulama açısından gerçek anlamda farklılık bulunmaktadır. Bu farklılık, çapraz tablodaki (bkz. Tablo 2) frekans ve yüzde değerlerinden de tahmin edilebilir.



**Tablo 3: Fazla Çalışma**

		Fazla çalışma						Toplam	
		Kulland- mıyor	% 0-5 oranında	% 6-10 oranında	% 11-20 oranında	% 21-50 oranında	% >50 oranında		
Ülke	Almanya	Sayı	149	84	30	32	11	24	330
		% ülke içinde	% 45,2	% 25,5	% 9,1	% 9,7	% 3,3	% 7,3	% 100,0
	Türkiye	Sayı	20	41	24	25	23	29	162
		% ülke içinde	% 12,3	% 25,3	% 14,8	% 15,4	% 14,2	% 17,9	% 100,0
Toplam		Sayı	169	125	54	57	34	53	492
		% ülke içinde	% 34,3	% 25,4	% 11,0	% 11,6	% 6,9	% 10,8	% 100,0

Tablo 3'e bakıldığında, Almanya'daki yanıtlayıcı işletmelerin yaklaşık % 45'inin, Türkiye'deki yanıtlayıcı işletmelerin ise % 12'sinin fazla çalışma yaptırmadıkları görülmektedir. Buradan çıkan sonuç, Türk işletmelerinin Alman işletmelerinden daha çok oranda fazla çalışma yaptırdıklarıdır (Türk işletmelerinin % 88'i, Alman işletmelerinin % 55'i fazla çalışma yaptırmaktadır). Türk işletmelerinin yaklaşık % 26'sı, Alman işletmelerinin ise, yaklaşık % 25'i istihdam ettikleri kişilerin % 5 ve daha azına fazla çalışma yaptırdıklarını belirtmişlerdir. Türk işletmelerinin yaklaşık % 18'i çalışanlarının % 50'den fazlasına fazla çalışma yaptırdıklarını ifade etmişlerdir. Alman işletmelerinin yaklaşık % 10'u ise, çalışanlarının % 11-20'sine fazla çalışma yaptırmaktadır.

Fazla çalışmaların ülkemizde yaygın olduğu bilinmektedir. Esnek çalışma modelleri, genel olarak daha önce ifade edilen diğer yararları yanında, iş-yaşam dengesinin kurulması amacıyla da hizmet etse de, fazla çalışmanın; iş-yaşam dengesinin kurulmasından ziyade, daha çok işverenlerin ekonomik sebeplerle başvurduğu ve işçilerin de ekonomik sebeplerle kabul ettiği bir çalışma modeli olduğunu belirtmek yanlış olmayacaktır. Ülkemizde genel bir gözlem olarak işçilerin yaptıkları fazla çalışmalara karşılık, serbest zaman seçeneğini kullanmak yerine, fazla çalışma ücretini almayı tercih ettikleri söylenebilir. Bu durum, ülkemizdeki ekonomik koşullarla açıklanabilir. Diğer yandan fazla çalışmalara karşılık olarak serbest zaman kullanma seçeneğinin ülkemizde ancak 2003 yılında kanunlarla mümkün kılınmış olması da, bu durum üzerinde belirli ölçüde

etkili olabilir. Dolayısıyla fazla çalışmalara ilişkin olarak elde edilen bu bulgu, Almanya'da, ekonomik durum itibarıyla iş-yaşam dengesinin ülkemize kıyasla daha fazla ön plana çıktığının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Fazla çalışma oranlarındaki iki ülke arasındaki farklı sonuçların anlamlı olup olmadığını, yani bu farklılıkların ülke değişkeni ile ilgisini istatistiksel olarak test etmek için ki-kare analizi yapılmış ve sonuçları Tablo 3a'da gösterilmiştir. Tablo 3a'daki sonuçlar bize, Türkiye'deki ve Almanya'daki yanıtlayıcı işletmeler arasında fazla çalışma biçiminin kullanılmasından anlamlı bir farklılık olduğunu (anlamlılık düzeyi: 0,000<0,05) göstermektedir. Başka bir ifade ile, fazla çalışma biçimini uygulama oranlarının ülkeler açısından farklılığı, tesadüflerden kaynaklanmamakta, iki ülke arasında bu istihdam biçimini uygulama açısından gerçek anlamda farklılık bulunmaktadır.

**Tablo 3a: Ki-kare Testi**

	Değer	Sd	Anlamlılık düzeyi (2-yönlü)
Pearson Ki-kare	70,327(a)	5	0,000
Olasılık oranı	74,276	5	0,000
Doğrusal ilişki	59,396	1	0,000
N	492		

a Beklenen değerlerin "5" in altında olduğu hücre sayısı "0" dir (% 0).

**Tablo 4: Yıllık Çalışma Saatleri Sözleşmesi**

		Yıllık çalışma saatleri sözleşmesi						Toplam	
		Kulland- mıyor	% 0-5 oranında	% 6-10 oranında	% 11-20 oranında	% 21-50 oranında	% >50 oranında		
Ülke	Almanya	Sayı	230	31	15	9	11	31	327
		% ülke içinde	% 70,3	% 9,5	% 4,6	% 2,8	% 3,4	% 9,5	% 100,0
	Türkiye	Sayı	97	2	2	1	6	36	144
		% ülke içinde	% 67,4	% 1,4	% 1,4	% 0,7	% 4,2	% 25,0	% 100,0
Toplam		Sayı	327	33	17	10	17	67	471
		% ülke içinde	% 69,4	% 7,0	% 3,6	% 2,1	% 3,6	% 14,2	% 100,0

Tablo 4’de görüldüğü üzere, Almanya’daki yanıtlayıcı işletmelerin yaklaşık % 70’i, Türkiye’deki yanıtlayıcı işletmelerin ise % 67’si yıllık çalışma saatleri çalışma biçimini kullanmamaktadır. Buradan çıkan sonuç, Türk ve Alman işletmelerinin yıllık çalışma saatlerine bağlı çalışma biçimini düşük oranda kullandıklarıdır (Türk işletmelerinin % 33’ü, Alman işletmelerinin ise, % 30’u yıllık çalışma saatlerine bağlı çalışma biçimini kullanmaktadır). Türk işletmelerinin % 25’i ve Alman işletmelerinin ise yaklaşık % 10’u çalışanlarının % 50’den fazlasını yıllık çalışma saatleri sözleşmesi ile istihdam ettiklerini ifade etmişlerdir. Yine Alman işletmelerinin yaklaşık % 10’u, çalışanlarının % 5 ve daha azını yıllık çalışma saatleri sözleşmesi ile çalıştırdıklarını belirtmişlerdir.

Burada elde edilen sonuç, Türkiye’de yıllık çalışma saatleri sözleşmesinin, yasal olarak düzenlenmemiş olmasına rağmen, yanıtlayıcı işletmelerin yaklaşık % 33’ünde az ya da çok oranda kullanım alanı bulmuş olması nedeniyle dikkat çekicidir. Bu konuda spesifik olarak yasal düzenleme yapılmamış olmasına karşın, herhangi bir yasaklama getirilmemiş olması da, işletmelerin bu çalışma modelini gerektiğinde kullanmasını olanaklı kılmaktadır. Bu durum, Almanya için de geçerlidir. Görüldüğü gibi yıllık çalışma saatleri sözleşmesiyle istihdam, Almanya’da da ülkemizdekine yakın bir oranda (% 30) uygulama alanı bulmaktadır. Nitekim ilgili yazına göre, bu çeşit istihdam Almanya’da 1980’lerin başından bu yana sağlanmaktadır (Yavuz, 1999, s:93).

Tablo 4’de görülen yıllık çalışma saatleri sözleşmesi ile çalışanları istihdam etme oranlarına ilişkin iki ülke arasındaki farklı sonuçların anlamlı olup olmadığını; başka bir deyişle, bu farklılıkların ülke değişkeni ile ilgisini istatistiksel olarak test etmek için ki-kare analizi yapılmıştır. Tablo 4a’da bu analizin sonuçları görülmektedir. Tabloya bakıldığında;

çalışanları yıllık çalışma saatleri sözleşmesi ile istihdam etme oranlarına göre, Türkiye’deki ve Almanya’daki yanıtlayıcı işletmeler arasında anlamlı bir farklılık olduğu (anlamlılık düzeyi: 0,000<0,05) görülmektedir. Yani burada da, yıllık çalışma saatleri sözleşmesi ile istihdam biçimini uygulama oranları arasında ülkeler açısından farklılığın tesadüflerden kaynaklanmadığını, iki ülke arasında bu istihdam biçimini uygulama açısından gerçek anlamda farklılık olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 5’e bakıldığında, Almanya’daki yanıtlayıcı işletmelerin yaklaşık % 2’sinin, Türkiye’deki yanıtlayıcı işletmelerin ise yaklaşık % 76’sının kısmî zamanlı çalışma biçimini kullanmadıkları görülmektedir. Görüldüğü gibi, Alman işletmelerinde kısmî zamanlı çalışma biçimi, Türk işletmelerinden dikkat çekecek kadar fazla oranda uygulanmaktadır (Türk işletmelerinin % 24’ü, Alman işletmelerinin % 98’i kısmî zamanlı çalışma biçimini kullanmaktadır). Türk işletmelerinin yaklaşık % 20’si, Alman işletmelerinin ise yaklaşık % 43’ü, istihdam ettikleri kişilerin % 5 ve daha azını kısmî zamanlı çalışma biçimi ile istihdam ettiklerini belirtmişlerdir. Ayrıca Alman işletmelerinin yaklaşık % 26’sı, çalışanlarının % 6 ile 10’unu kısmî zamanlı iş sözleşmesi ile istihdam ettiklerini ifade etmişlerdir.

**Tablo 4a: Ki-kare Testi**

	Değer	Sd	Anlamlılık düzeyi (2-yönlü)
<b>Pearson Ki-kare</b>	31,403(a)	5	0,000
<b>Olasılık oranı</b>	33,823	5	0,000
<b>Doğrusal ilişki</b>	10,577	1	0,001
<b>N</b>	471		

a Beklenen değerlerin “5”in altında olduğu hücre sayısı “1”dir (% 8,3).

**Tablo 5: Kısmî Zamanlı Çalışma**

Ülke	Almanya	Sayı	Kısmî zamanlı çalışma					Toplam
			Kullanılmıyor	% 0-5 oranında	% 6-10 oranında	% 11-20 oranında	% 21-50 oranında	
		6	146	88	54	41	7	342
		% 1,8	% 42,7	% 25,7	% 15,8	% 12,0	% 2,0	% 100,0
	Türkiye	113	29	1	2	1	2	148
		% 76,4	% 19,6	% 0,7	% 1,4	% 0,7	% 1,4	% 100,0
<b>Toplam</b>		119	175	89	56	42	9	490
		% 24,3	% 35,7	% 18,2	% 11,4	% 8,6	% 1,8	% 100,0

**Tablo 5a: Ki-kare Testi**

	Değer	Sd	Anlamlılık düzeyi (2-yönlü)
<b>Pearson Ki-kare</b>	322,359 (a)	5	0,000
<b>Olasılık oranı</b>	348,424	5	0,000
<b>Doğrusal ilişki</b>	165,688	1	0,000
<b>N</b>	490		

a Beklenen değerlerin "5" in altında olduğu hücre sayısı "1" dir (% 8.3).

Kısmî zamanlı çalışma modelinin kullanım oranlarının iki ülkedeki yanıtlayıcı işletmelerde bu denli farklı olması, Almanya'da kısmî zamanlı çalışma konusundaki yasal düzenlemelerin bizden çok daha eskiye dayanmasına bağlanabilir. Bu çalışma modelinin yasal zemine oturtulması Almanya'da 1985 yılında gerçekleştirilirken (*Ertürk, 2000, s:233*), ülkemizde ise bu çalışma biçimi; uygulamada başka kanunlara dayanarak kısmen yer almakla birlikte, iş kanununda kısmî zamanlı çalışmanın düzenlenmesi 2003 yılındaki yasal düzenleme ile olmuştur (Bkz: 4857 sayılı İş Kanunu, M.13). Dolayısıyla hem işçi, hem de işveren tarafları açısından yararlı olan kısmî zamanlı çalışma modelinin ülkemizde zaman içinde daha yaygın hale gelmesi muhtemeldir.

Tablo 5a'da iki ülke arasındaki kısmî zamanlı çalışma biçimi ile çalışanları istihdam etme oranlarına ilişkin farklı sonuçların anlamlı olup olmadığını test etmek için yapılan ki-kare analizi sonuçları yer almaktadır.

Tabloya bakıldığında, Türkiye'deki ve Almanya'daki yanıtlayıcı işletmeler arasında, çalışanları kısmî zamanlı çalışma biçimi ile istihdam etme oranlarına göre, anlamlı bir farklılık olduğu (anlamlılık düzeyi:  $0,000 < 0,05$ ) gözlenmiş bulunmaktadır. Yani burada da, iki ülkenin işletmelerinde kısmî zamanlı çalışma biçimini uygulama oranları arasındaki farklılık, tesadüflerden kaynaklanmamaktadır.

Tablo 6'ya bakıldığında, Almanya'daki yanıtlayıcı işletmelerin yaklaşık % 60'ının, Türkiye'deki

yanıtlayıcı işletmelerin ise yaklaşık % 63'ünün iş paylaşımı çalışma biçimini kullanmadıkları görülmektedir. Görüldüğü üzere bu çalışma biçimi, Alman işletmelerinde de, Türk işletmelerinde de çok fazla uygulanmamaktadır (Türk işletmelerinin % 37'ü, Alman işletmelerinin % 40'ı iş paylaşımını kullanmaktadır). Alman işletmelerinin, yaklaşık % 34'ü, Türk işletmelerinin ise yaklaşık % 10'u, istihdam ettikleri kişilerin % 5 ve daha azını iş paylaşımı çalışma biçimi ile istihdam ettirdiklerini belirtmişlerdir. Ayrıca Türk işletmelerinin yaklaşık % 9'u çalışanlarının % 50'den fazlasını, yaklaşık % 15'i ise, çalışanlarının % 11-50'sini iş paylaşımı çalışma biçimi ile istihdam ettirdiklerini ifade etmişlerdir.

Burada değişkenin tüm sıklıklarının yer aldığı ilk analizle elde edilen tabloda beklenen değerleri (teorik frekansları) "5" den küçük olan hücre sayısı tüm hücrelerin % 20'den fazlasını oluşturduğu ve bir hücrede "0" değeri bulunduğu için değişkenin 5. sıklığı (% 21-50), 4. sıklık ile (% 11-20) birleştirilerek analiz, yeniden yapılmıştır. Almanya'da 5. sıklık işaretleyen hiçbir işletme bulunmamakta, Türkiye'de ise oldukça az oranda işletme (yaklaşık % 7) bulunmaktadır.

Türkiye'de iş paylaşımı çalışma modelinin kanunlarımızda spesifik olarak düzenlenmemiş olması nedeniyle, araştırma kapsamındaki işletmelerde kullanım yüzdesi (yaklaşık % 37), dikkat çekecek ölçüde yüksektir. Ancak bu çalışma biçimine ilişkin spesifik bir yasal bir kısıtlama bulunmaması, işletmelerin iş paylaşımını (düşük oranlarda da olsa), çalışanlarını gerektiğinde istihdam ettikleri bir çalışma biçimi olarak karşımıza çıkarmaktadır. Almanya'da ise, iş paylaşımı çalışma biçiminin yasal bir zemine oturtulmuş olması, bu çalışma biçiminin uygulanmasını kolaylaştırmış bulunmaktadır (*Prinz, 2006, s:193*). Sonuç olarak ülkemizde konuya ilişkin spesifik bir yasal düzenleme bulunmamasına, Almanya'da ise bulunmasına rağmen model, iki ülkede benzer oranlarda uygulama alanı bulmaktadır.

**Tablo 6: İş Paylaşımı**

		İş paylaşımı					
		Kullanılmıyor	% 0-5 oranında	% 6-10 oranında	% 11-20 ve % 21-50 oranında	% >50 oranında	Toplam
Ülke	Almanya	Sayı	198	113	16	3	331
		% ülke içinde	% 59,8	% 34,1	% 4,8	% 0,9	% 0,3
Türkiye	Sayı	91	14	6	21	13	145
		% ülke içinde	% 62,8	% 9,7	% 4,1	% 14,5	% 9,0
Toplam	Sayı	289	127	22	24	14	476
		% ülke içinde	% 60,7	% 26,7	% 4,6	% 5,0	% 2,9

**Tablo 6a: Ki-kare Testi**

	Değer	Sd	Anlamlılık düzeyi (2-yönlü)
<b>Pearson Ki-kare</b>	85,494(a)	4	0,000
<b>Olasılık oranı</b>	85,946	4	0,000
<b>Doğrusal ilişki</b>	28,176	1	0,000
<b>N</b>	476		

a Beklenen değerlerin "5" in altında olduğu hücre sayısı "1" dir (% 10).

Tablo 6a'da görülen iki ülke arasındaki iş paylaşımı çalışma biçimi ile çalışanları istihdam etme oranlarına ilişkin farklı sonuçların anlamlı olup olmadığını, başka bir ifade ile, bu farklılıkların ülke değişkeni ile ilgisini istatistiksel olarak test etmek için, ki-kare analizi yapılmıştır. Tablo 6a'da bu analizin sonuçları görülmektedir. Buna göre, Türkiye'deki ve Almanya'daki yanıtlayıcı işletmeler arasında; işletmelerin, çalışanlarını iş paylaşımı çalışma biçimi ile istihdam etme oranları açısından anlamlı bir farklılık olduğu (anlamlılık düzeyi:  $0,000 < 0,05$ ) gözlenmiştir.

Özetle burada da, iş paylaşımı çalışma biçimini uygulama oranlarındaki ülkeler arasındaki farklılığın tesadüflerden kaynaklanmadığını, iki ülke arasında bu istihdam biçimini uygulama açısından gerçek anlamda farklılık olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 7'ye bakıldığında, Almanya'daki yanıtlayıcı işletmelerin yaklaşık %10'unun, Türkiye'deki yanıtlayıcı işletmelerin ise yaklaşık % 78'inin esnek

çalışma saatlerini kullanmadıkları görülmektedir. Görüldüğü üzere, Alman işletmeleri, esnek çalışma saatleri uygulamasını Türk işletmelerine kıyasla dikkat çekici biçimde daha fazla kullanmaktadırlar (Türk işletmelerinin % 12'si, Alman işletmelerinin % 90'ı esnek çalışma saatlerini kullanmaktadır). Alman işletmelerinin yaklaşık % 53'ü, çalışanlarının % 50'den fazlasını, yaklaşık %12'si ise çalışanlarının % 11-20'sini, yine yaklaşık % 12'si de, çalışanlarının % 21-50'sini esnek çalışma zamanına göre istihdam etmektedirler. Türk işletmelerinin ise yaklaşık % 10'u, istihdam ettikleri kişilerin % 5 ve daha azını esnek çalışma saatlerine göre istihdam ettiklerini belirtmişlerdir.

Esnek çalışma saatleri uygulamalarının Alman işletmelerinde bu kadar yüksek oranda kullanılmasının nedeni; Almanya'da bu çalışma biçiminin uzun yıllardır (1960'lı yıllardan bu yana) kullanılıyor olması ve esnek çalışma saatlerine ilişkin düzenlemelerin yasal zemin içinde mevcut olmasıdır (Yavuz, 1997). Nitekim daha önce de ifade edildiği gibi esnek çalışma saatleri uygulaması, Almanya'da ilk uygulanan esnek çalışma modelidir. Ülkemizde ise; esnek çalışma saatleri uygulamalarının yasal çerçevesi, ancak 2003 yılında çizilmiştir. Yeni İş Kanunu ile, çalışanların en fazla günde 11 saat çalışmak suretiyle, işletmedeki günlük ortalama çalışma süresinden daha az ve daha fazla çalışmalarına olanak tanınmıştır. Durum böyle olunca, ülkemizdeki işletmelerde bu uygulamanın zaman içinde yaygınlaşmasını beklemek daha uygun olacaktır.

**Tablo 7: Esnek Çalışma Saatleri**

		Esnek çalışma saatleri						Toplam	
Ülke	Almanya	Sayı	Kullanılmıyor	% 0-5 oranında	% 6-10 oranında	% 11-20 oranında	% 21-50 oranında		% >50 oranında
			35	23	20	40	42	182	342
		% ülke içinde	% 10,2	% 6,7	% 5,8	% 11,7	% 12,3	% 53,2	% 100,0
	Türkiye	Sayı	113	15	5	6	2	4	145
		% ülke içinde	% 77,9	% 10,3	% 3,4	% 4,1	% 1,4	% 2,8	% 100,0
<b>Toplam</b>		Sayı	148	38	25	46	44	186	487
		% ülke içinde	% 30,4	% 7,8	% 5,1	% 9,4	% 9,0	% 38,2	% 100,0

**Tablo 7a: Ki-kare Testi**

	Değer	Sd	Anlamlılık düzeyi (2-yönlü)
<b>Pearson Ki-kare</b>	243,841 (a)	5	0,000
<b>Olasılık oranı</b>	264,668	5	0,000
<b>Doğrusal ilişki</b>	223,597	1	0,000
<b>N</b>	487		

a Beklenen değerlerin "5" in altında olduğu hücre sayısı "0" dir (% 0).



Çalışanların esnek çalışma saatlerine göre istihdam edilme oranlarına ilişkin, Tablo 7’de bulunan iki ülke arasındaki farklı sonuçların anlamlı olup olmadığını, bir başka anlatımla, bu farklılıkların ülke değişkeni ile ilgisini istatistiksel olarak test etmek için ki-kare analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 7a’da gösterilmiştir. Tabloya bakıldığında, Türkiye’deki ve Almanya’daki yanıtlayıcı işletmeler arasında, çalışanların esnek çalışma saatlerine göre istihdam edilme oranları açısından anlamlı bir farklılık olduğu (anlamlılık düzeyi:  $0,000 < 0,05$ ) gözlenmektedir.

Özetle burada da, esnek çalışma saatlerinin işletmelerde uygulanma oranları açısından, iki ülke arasındaki farklılığın tesadüflerden kaynaklanmadığını söylemek mümkündür.

Tablo 8’de görüldüğü üzere; Almanya’daki yanıtlayıcı işletmelerin yaklaşık % 36’sı ve Türkiye’deki yanıtlayıcı işletmelerin ise yaklaşık % 84’ü, çalışanlarını geçici olarak istihdam etmediklerini belirtmişlerdir. Görüldüğü gibi, Alman işletmelerinde geçici istihdam biçimi, Türk işletmelerinden çok fazla uygulanmaktadır (Geçici istihdamı; Türk işletmelerinin % 17’si, Alman işletmelerinin % 64’ü kullanmaktadır). Alman işletmelerinin yaklaşık % 47’si, Türk işletmelerinin ise yaklaşık % 8’i, çalışanlarının % 5 ve daha azını geçici olarak istihdam ettiklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca Alman işletmelerinde çalışanların % 6–10 oranında geçici olarak istihdam eden işletmelerin oranı, yaklaşık % 14 civarındadır.

Geçici çalışmanın uygulanması açısından, iki ülkedeki yanıtlayıcı işletmeler arasındaki bu farkın

nedenini araştırırken, Alman işletmelerinin bu çalışma biçiminden hem mevsimlik işi, hem de ödünç iş ilişkisini anlamış olmalarını gözden uzak tutmamak gerekir. Her iki ülkenin de iş mevzuatının mevsimlik çalışmaya olanak tanınmasının yanı sıra, Almanya’da ödünç iş ilişkisi şeklindeki “geçici çalışma modeli” 1995 yılında yasal olarak düzenlenmiş bulunmaktadır (Hekimler, 2004). Dolayısıyla Alman işletmelerinde geçici çalışmanın ülkemizden daha yaygın kullanımını doğal karşılamak gerekir. Ülkemizde ise yanıtlayıcı işletmelerin geçici çalışma ile, sadece ödünç iş ilişkisini anlamış olmaları ihtimali karşısında ve bu husustaki düzenlemenin 2003 yılında yeni İş Kanunu ile uygulamaya konmuş olması nedeniyle söz konusu çalışma biçiminin kullanım oranının düşük olması, beklenen bir durumu yansıtmaktadır (Bkz: 4857 sayılı İş Kanunu, M.7).

Tablo 8a’da ise; çalışanların geçici çalışma biçimi ile istihdam edilme oranlarına ilişkin iki ülke arasındaki farklı sonuçların anlamlı olup olmadığını istatistiksel olarak test etmek için yapılan ki-kare analizi sonuçları yer almaktadır. Tabloya bakıldığında, çalışanlarına geçici çalışma biçimini uygulama oranları açısından Türkiye’deki ve Almanya’daki yanıtlayıcı işletmeler arasında anlamlı bir farklılık olduğu (anlamlılık düzeyi:  $0,000 < 0,05$ ) görülmektedir.

Özetle burada da, geçici çalışma biçiminin işletmelerde uygulanma oranları açısından iki ülke arasındaki farklılığın tesadüflerden kaynaklanmadığını söylemek mümkündür.

**Tablo 8: Geçici Çalışma**

		Geçici çalışma					Toplam	
Ülke	Almanya	Kullanılmıyor	% 0–5 oranında	% 6–10 oranında	% 11–20 oranında	% >50 oranında		
	Sayı	122	158	46	11	1	338	
	% ülke içinde	% 36,1	% 46,7	% 13,6	% 3,3	% 0,3	% 100,0	
	Türkiye	Sayı	122	12	5	6	1	146
	% ülke içinde	% 83,6	% 8,2	% 3,4	% 4,1	% 0,7	% 100,0	
<b>Toplam</b>	Sayı	244	170	51	17	2	484	
	% ülke içinde	% 50,4	% 35,1	% 10,5	% 3,5	% 0,4	% 100,0	

**Tablo 8a: Ki-kare Testi**

	Değer	Sd	Anlamlılık düzeyi (2-yönlü)
Pearson Ki-kare	99,277(a)	4	0,000
Olasılık oranı	110,093	4	0,000
Doğrusal ilişki	41,869	1	0,000
N	484		

a Beklenen değerlerin “5”in altında olduğu hücre sayısı “2”dir (% 20).

**Tablo 9: Belirli / Sabit Süreli Sözleşmeler**

			Belirli / sabit süreli sözleşmeler					Toplam	
			Kullanılmıyor	% 0-5 oranında	% 6-10 oranında	% 11-20 oranında	% 21-50 oranında		% >50 oranında
Ülke	Almanya	Sayı	11	214	80	23	8	4	340
		% ülke içinde	% 3,2	% 62,9	% 23,5	% 6,8	% 2,4	% 1,2	% 100,0
	Türkiye	Sayı	70	33	11	2	7	21	144
		% ülke içinde	% 48,6	% 22,9	% 7,6	% 1,4	% 4,9	% 14,6	% 100,0
Toplam		Sayı	81	247	91	25	15	25	484
		% ülke içinde	% 16,7	% 51,0	% 18,8	% 5,2	% 3,1	% 5,2	% 100,0

Tablo 9'dan görüldüğü gibi, Almanya'daki yanıtlayıcı işletmelerin yaklaşık % 3'ü, Türkiye'deki yanıtlayıcı işletmelerin ise yaklaşık % 49'u çalışanların istihdamında belirli (sabit) süreli sözleşmelerini kullanmadıklarını belirtmişlerdir. Bundan çıkan sonuç, belirli süreli iş sözleşmelerinin Alman işletmelerinde Türk işletmelerinden önemli ölçüde daha yaygın bir kullanıma sahip olduğudur (Belirli süreli sözleşmeleri; Türk işletmelerinin % 52'si, Alman işletmelerinin ise % 97'si kullanmaktadır). Alman işletmelerinin yaklaşık % 63'ü, Türk işletmelerinin ise yaklaşık % 23'ü, çalışanlarının % 5 ve daha azını belirli süreli iş sözleşmeleri ile istihdam ettiklerini ifade etmişlerdir.

Alman işletmelerinin yaklaşık % 24'ü, çalışanlarının % 6-10 oranında belirli süreli sözleşmelerle istihdam etmektedir. Ayrıca Türk işletmelerinin yaklaşık % 15'i, çalışanlarının % 50'den fazlasını belirli süreli iş sözleşmeleri ile çalıştırdıklarını belirtmişlerdir.

Belirli süreli (sabit süreli) iş sözleşmelerinin, işçinin yararına olan bazı uygulamaları kapsam dışında tutmaları nedeniyle, birçok ülkenin kanunlarında sınırlandırılmış olması, bunların kullanım alanlarını daraltmaktadır (*Demircioğlu ve Engin, 2002, s:19, Tuncay, 1999, s:69*). Ülkemizde belirli süreli iş sözleşmelerinin kullanımı ile ilgili yasal kısıtlama, 2003 yılında yürürlüğe giren yeni İş Kanunu ile getirilmiştir. Daha önce yargı kararları ile sağlanan bu kısıtlama, işçi ve işverenin uyumsuzluğa düşmesi sonucunda sağlanabildiği için, yaygın bir uygulama alanı bulamamıştır. Ancak araştırmamızın sonuçları bize, bu modeli yaklaşık % 51 oranında kullanan yanıtlayıcı işletmelerin önemli bir yüzdesinin (yaklaşık % 23) çalışanlarının % 5 ve daha azını belirli süreli sözleşmelerle istihdam ettiklerini göstermektedir. Almanya'da ise, bu konudaki yasal düzenleme 2001 tarihinde yapılmıştır (*Demircioğlu ve Engin, 2002, s:21*). Burada modelin kullanımı oldukça yüksek oranda görülmesine rağmen, modeli kullanan işletmelerin büyük çoğunluğunun (yaklaşık % 66) çalışanlarının % 5 ve daha azını bu sözleşme ile istihdam etmeleri, bu

**Tablo 9a: Ki-kare Testi**

	Değer	Sd	Anlamlılık düzeyi (2-yönlü)
Pearson Ki-kare	212,706 (a)	5	0,000
Olasılık oranı	206,932	5	0,000
Doğrusal ilişki	,801	1	0,371
N	484		

a Beklenen değerlerin "5" in altında olduğu hücre sayısı "1" dir (% 8,3).

modelin koşullar gerektirdiği takdirde uygulandığının bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Tablo 9a'da ise, iki ülke arasındaki belirli süreli sözleşmelerin kullanım oranlarındaki farklı sonuçların anlamlı olup olmadığını test etmek için yapılan ki-kare analizi sonuçları yer almaktadır. Tabloya bakıldığında, işletmelerin, çalışanlarını sabit süreli sözleşmeler ile istihdam etme oranları açısından Türkiye'deki ve Almanya'daki yanıtlayıcı işletmeler arasında anlamlı bir farklılık olduğu (anlamlılık düzeyi: 0,000<0,05) görülmektedir.

Sonuç olarak burada da, sabit süreli sözleşmeler ile istihdamın işletmelerde uygulanma oranları açısından iki ülke arasındaki farklılığın tesadüflerden kaynaklanmadığını söylemek mümkündür.

Tablo 10'a bakıldığında, Almanya'daki yanıtlayıcı işletmelerin yaklaşık % 86'sının, Türkiye'deki yanıtlayıcı işletmelerin ise yaklaşık % 94'ünün evde çalışma istihdam türünü kullanmadıkları görülmektedir. Buradan çıkan sonuç, evde çalışma biçiminin gerek Türk, gerekse Alman işletmelerinde çok az uygulandığıdır (Türk işletmelerinin % 6'sı, Alman işletmelerinin ise, % 14'ü evde çalışma yaptırmaktadır). Ayrıca evde çalışma biçimini uygulayan gerek Türkiye'deki gerekse Almanya'daki yanıtlayıcı işletmelerin çalışanlarının oldukça az bir kesimini (genelde % 0-5 oranında) bu şekilde istihdam ettikleri saptanmış bulunmaktadır.

Yapılan ilk analizde elde edilen ve ilgili değişkenin tüm şıklarının yer aldığı tabloda, beklenen değerleri (teorik frekansları) "5" den küçük olan hücre sayısı tüm

hücrelerin % 20'den fazlasını oluşturduğu için değişkenin 3. şıkkı (% 6–10) ve 6. şıkkı (% 50'den fazla), 2. şık ile (% 0–5) birleştirilerek yeniden analiz yapılmıştır. Almanya'da ve Türkiye'de ise 3. şıkta (Almanya: % 1,2; Türkiye: % 0,7) ve 6. şıkta (Almanya: % 0,3; Türkiye: % 0,7) yönelme oranı yok denecek kadar azdır.

İki ülkede de bu değişkende 4. ve 5. şıkları işaretleyen hiçbir işletme bulunmadığı için, bu şıklar elde edilen ilk çapraz tabloda da yer almamıştır.

Ülkemizde evde çalışmanın hemen hemen hiç kullanılmaması, bu istihdam modeline dair yasal bir düzenlemenin bulunmamasına ve evde çalışanları koruyucu bazı düzenlemeleri içeren ILO sözleşmesinin onaylanmamış olmasına bağlanabilir. Bu durumda evde çalışanlar işçi sıfatına sahip olamadığı ve iş mevzuatı dışında kaldığı için bu çalışma biçiminin yaygın olarak kullanımını beklemek yanlış olacaktır. Almanya'da ise, evde çalışma biçimi ile ilgili yasal düzenlemenin bulunması, çok fazla olmasa da bu istihdam şeklinin tek başına ya da diğer istihdam biçimleriyle birlikte

kullanımına olanak vermektedir. Diğer yandan Almanya'da konuya ilişkin ilk yasal düzenlemelerin 1950'li yıllarda yapıldığı göz önüne alındığında, evde çalışmanın Almanya'daki yanıtlayıcı işletmelerin oldukça az bir kısmında (% 14) uygulama alanı bulmuş olması dikkat çekicidir. Nitekim araştırmamızın sonuçlarına göre evde çalışma, incelediğimiz 12 esnek çalışma modeli içerisinde Almanya'da en az uygulanan esnek çalışma modelidir.

Tablo 10a'da evde çalışma biçimi ile çalışanları istihdam etme oranlarındaki iki ülke arasındaki farklı sonuçların anlamlı olup olmadığını test etmek için yapılan ki-kare analizi sonuçları yer almaktadır. Tabloya bakıldığında, çalışanların evde çalışma biçimi ile istihdam edilme oranlarına göre, Türkiye'deki ve Almanya'daki yanıtlayıcı işletmeler arasında anlamlı bir farklılık olduğu (anlamlılık düzeyi:  $0,014 < 0,05$ ) görülmektedir. Yani burada da, evde çalışma biçimini uygulama oranları açısından iki ülke arasındaki farklılığın tesadüflerden kaynaklanmadığı saptanmış bulunmaktadır.

**Tablo 10: Evde Çalışma**

Ülke	Evde çalışma		Toplam
	Kullanılmıyor	% 0–5 ve daha fazla oranda	
Almanya	Sayı	291	338
	% ülke içinde	% 86,1	% 100,0
Türkiye	Sayı	138	147
	% ülke içinde	% 93,9	% 100,0
Toplam	Sayı	429	485
	% ülke içinde	% 88,5	% 100,0

**Tablo 10a: Ki-kare Testi**

	Değer	Sd	Anlamlılık düzeyi (2-yönlü)	Kesin anlamlılık düzeyi (2-yönlü)	Kesin anlamlılık düzeyi (1-yönlü)
Pearson Ki-kare	6,076(b)	1	0,014		
Düzeltilmiş Ki-kare (Yates Ki-kare testi)(a)	5,338	1	0,021		
Olasılık oranı	6,749	1	0,009		
Fisher kesin test				0,013	0,008
Doğrusal ilişki	6,063	1	0,014		
N	485				

a Yalnızca 2\*2'lik tablo için hesaplanır.

b Beklenen değerlerin "5" in altında olduğu hücre sayısı "0" dır (% 0).

**Tablo 11: Tele-çalışma**

		Tele-çalışma			Toplam	
		Kullandımıyor	% 0-5 oranında	% 6-10 ve daha fazla oranda		
Ülke	Almanya	Sayı	193	129	20	342
		% ülke içinde	% 56,4	% 37,7	% 5,8	% 100,0
	Türkiye	Sayı	143	2	1	146
		% ülke içinde	% 97,9	% 1,4	% 0,7	% 100,0
Toplam		Sayı	336	131	21	488
		% ülke içinde	% 68,9	% 26,8	% 4,3	% 100,0

Tablo 11'de görüldüğü gibi, Almanya'daki yanıtlayıcı işletmelerin yaklaşık % 56'sı, Türkiye'deki yanıtlayıcı işletmelerin ise yaklaşık % 98'i tele-çalışma biçimi ile eleman istihdam etmediklerini belirtmişlerdir. Bu sonuçlar bize, tele-çalışma biçiminin Türk işletmeleri tarafından yok denecek kadar az kullanıldığını (yaklaşık % 2 oranında), Alman işletmelerinde ise yaklaşık % 44 oranında kullanıldığını göstermektedir.

Alman işletmelerinin yaklaşık % 38'i, Türk işletmelerinin ise yaklaşık % 1'i, çalışanlarının % 5 ve daha azını tele-çalışma biçimi ile istihdam ettiklerini ifade etmişlerdir.

Değişken tüm sıklıklarının yer aldığı ilk analizle elde edilen da beklenen değerleri (teorik frekansları) "5" den küçük olan hücre sayısı tüm hücrelerin % 20'den fazlasını oluşturduğu ve üç hücrede "0" değeri bulunduğu için değişkenin 4. sıklığı (% 11-20), 5. sıklığı (% 21-50) ve 6. sıklığı (% 50'den fazla), 3. sıklık (% 6-10) ile birleştirilerek yeniden analiz yapılmıştır.

Almanya'da ve Türkiye'de ise 4. sıklık (Almanya: % 1,2; Türkiye: % 0); 5. sıklık (Almanya: % 1,5; Türkiye: % 0) ve 6. sıklık (Almanya: % 1,2; Türkiye: % 0,7) yönelme oranı yok denecek kadar azdır.

Evde çalışmanın daha gelişmiş şekli ve daha farklı olarak görülen tele-çalışma ile ilgili Alman çalışma hukukunda spesifik bir düzenleme bulunmamasına

karşın, işyeri düzeyinde anlaşmalar yapılması imkânı olması, bu çalışma modelinin Alman işletmelerinde kullanımını kolaylaştırmaktadır (Aktay, 1999, s:58). Ülkemizde ise, bu evde çalışmada olduğu gibi, bu çalışma biçimi ile ilgili yasal düzenlemenin mevcut olmaması modelin kullanım alanını kısıtlamaktadır.

Tablo 11a'da, tele-çalışma biçimi ile çalışanları istihdam etme oranlarında iki ülke arasındaki farklı sonuçların anlamlı olup olmadığını test etmek için yapılan ki-kare analizi sonuçları yer almaktadır. Bu tabloya göre; işletmelerin, çalışanlarını tele-çalışma biçimi ile istihdam etme oranları açısından, Türkiye'deki ve Almanya'daki yanıtlayıcı işletmeler arasında anlamlı bir farklılık olduğu (anlamlılık düzeyi:  $0,000 < 0,05$ ) görülmektedir. Sonuç olarak, burada da, tele-çalışma biçimini uygulama oranları açısından iki ülke arasındaki farklılığın tesadüflerden kaynaklanmadığı söylenebilir.

**Tablo 11a: Ki-kare Testi**

	Değer	Sd	Anlamlılık düzeyi (2-yönlü)
Pearson Ki-kare	82,309(a)	2	0,000
Olasılık oranı	108,459	2	0,000
Doğrusal ilişki	70,644	1	0,000
N	488		

a Beklenen değerlerin "5" in altında olduğu hücre sayısı "0" dır (% 0).

**Tablo 12: Sıkıştırılmış İş Haftası**

		Sıkıştırılmış iş haftası			Toplam	
		Kullandımıyor	% 0-5 oranında	% 6-10 oranında		
Ülke	Almanya	Sayı	244	81	14	339
		% ülke içinde	% 72,0	% 23,9	% 4,1	% 100,0
	Türkiye	Sayı	132	9	4	145
		% ülke içinde	% 91,0	% 6,2	% 2,8	% 100,0
Toplam		Sayı	376	90	18	484
		% ülke içinde	% 77,7	% 18,6	% 3,7	% 100,0



Tablo 12'ye bakıldığında, Almanya'daki yanıtlayıcı işletmelerin yaklaşık % 72'sinin, Türkiye'deki yanıtlayıcı işletmelerin ise % 91'inin sıkıştırılmış iş haftası istihdam türünü kullanmadıkları görülmektedir. Bundan çıkan sonuç, bu tür istihdamın (Türkiye'ye kıyasla daha fazla kullanılmakla birlikte) gerek Almanya'da, gerek Türkiye'de oldukça az uygulandığıdır (Türk işletmelerinin % 9'u, Alman işletmelerinin ise % 28'i kullanıyor).

Alman işletmelerinin yaklaşık % 24'ü, Türk işletmelerinin ise yaklaşık % 6'sı, çalışanlarının % 5 ve daha azını sıkıştırılmış iş haftası istihdam biçimi ile çalıştırdıklarını belirtmişlerdir.

Burada da değişkenin tüm sınıklarının yer aldığı ilk analizle elde edilen tabloda beklenen değerleri (teorik frekansları) "5" den küçük olan hücre sayısı tüm hücrelerin % 20'den fazlasını oluşturduğu ve iki hücrede "0" değeri bulunduğu için değişkenin 4. sıklığı (% 11-20), 5. sıklığı (% 21-50) ve 6. sıklığı (% 50'den fazla), 3. sıklık (% 6-10) ile birleştirilerek yeniden analiz yapılmıştır.

Almanya'daki ve Türkiye'deki yanıtlayıcı işletmelerin 4. sıklığı (Almanya: % 0,6; Türkiye: % 0); 5. sıklığı (Almanya: % 0,3; Türkiye: % 0,7) ve 6. sıklığı (Almanya: % 0; Türkiye: % 1,4) yönelme oranları yok denecek kadar azdır.

Alman iş mevzuatında sıkıştırılmış iş haftası ile ilgili spesifik bir düzenleme olmamasına karşın, mevcut düzenlemelerle sıkıştırılmış iş haftasının uygulanabilir olması, Alman işletmelerinde bu modelin uygulanma oranını arttırmaktadır. Ancak ülkemizde de yeni iş kanunu, ( tarafların aralarında anlaşmak suretiyle) günde azami 11 saatlik çalışmaya izin vererek, sıkıştırılmış iş haftası uygulamasına olanak tanımakla (4857 sayılı İş Kanunu, M.63) birlikte, yasal düzenlemenin 2003 yılından beri uygulamada olması ve çalışanların yeni kanun hakkında yeterli düzeyde bilgi sahibi olmamaları gibi hususlara bağlı olarak Türk işletmelerinde bu çalışma biçiminin oldukça az oranda uygulandığı görülmektedir.

Tablo 12a'da çalışanları sıkıştırılmış iş haftası çalışma biçimi ile istihdam etme oranlarında iki ülke arasındaki farklı sonuçların anlamlı olup olmadığını test etmek için yapılan ki-kare analizi sonuçları yer almaktadır. Tabloya bakıldığında, Türkiye'deki ve Almanya'daki yanıtlayıcı işletmeler arasında çalışanların sıkıştırılmış iş haftası çalışma biçimi ile istihdam edilme oranlarına göre, anlamlı bir farklılık olduğu (anlamlılık düzeyi:  $0,000 < 0,05$ ) görülmektedir. Sonuç olarak, burada da, sıkıştırılmış iş haftası çalışma biçimini uygulama oranları açısından iki ülke arasındaki farklılığın tesadüflerden kaynaklanmadığı ifade edilebilir.

**Tablo 12a: Ki-kare Testi**

	Değer	Sd	Anlamlılık düzeyi (2-yönlü)
<b>Pearson Ki-kare</b>	22,347(a)	2	0,000
<b>Olasılık oranı</b>	26,020	2	0,000
<b>Doğrusal ilişki</b>	15,846	1	0,000
<b>N</b>	484		

a Beklenen değerlerin "5" in altında olduğu hücre sayısı "0" dir (% 0).

## SONUÇ

CRANET-G Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması kapsamında bulunan Türkiye ve Almanya'daki yanıtlayıcı işletmeleri, esnek çalışma modellerinin uygulanma düzeyi açısından karşılaştıran bu araştırma sonucunda elde edilen bulgular, iki ülkede araştırma kapsamındaki işletmelerin esnek çalışma modellerinin uygulanma düzeyleri açısından anlamlı düzeyde farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Bu çalışmaya ilişkin çarpıcı sonuçlar şöyle özetlenebilir: Ülkemizde en çok kullanılan esnek çalışma modeli vardiyalı çalışma olup, bunu fazla çalışma, hafta sonu çalışma ve belirli süreli sözleşme ile çalışma modelleri izlemektedir. Bu modellerin bazı görüşlere göre "esnek" sayılmayan çalışma biçimleri olduğu söylenebilir. Ülkemiz işletmelerinin en az kullandığı esnek çalışma modeli ise, tele-çalışma olup bunu; evde çalışma, sıkıştırılmış iş haftası ve geçici çalışma modelleri takip etmektedir.

Almanya'da ise; en çok kullanılan esnek çalışma modeli, kısmî zamanlı çalışma olup bunu; belirli süreli iş sözleşmesi ile çalışma, esnek çalışma saatleri ve hafta sonu çalışma izlemektedir. Almanya'da en az kullanılan esnek çalışma modeli ise, evde çalışma olup bu modeli; sıkıştırılmış iş haftası, yıllık çalışma saatleri sözleşmesi, iş paylaşımı ve tele-çalışma izlemektedir.

Özellikle esnek çalışma saatleri, kısmî zamanlı çalışma, tele-çalışma gibi esnek çalışma modellerinden, Almanya'daki yanıtlayıcı işletmelerin ülkemiz işletmelerinden çok daha fazlasının yararlanmakta olduğu görülmektedir. Almanya'da yaygın biçimde uygulama alanı bulan bu modellerin iş-yaşam dengesinin kurulması açısından özellikle işçilerin hayat kalitesini yükseltme potansiyeli olan modeller oldukları dikkati çekmektedir.

Özellikle kadın ve genç işgücünün ihtiyaçlarına uyumlu olan kısmî zamanlı çalışma modelinin, 2003 yılında yasal zemine oturtulması doğrultusunda ilerleyen yıllarda ülkemizde yaygınlaşması beklenmektedir. Günümüzde nitelikli işgücünün beklentilerinin artması ve kadınların işgücü içindeki artan payı değerlendirildiğinde işletmelerin kısmî zamanlı çalışmadan ihtiyaçları doğrultusunda daha fazla

yararlanmaları hem işçi hem de işveren taraflarının çıkarları açısından uygun olacaktır.

Benzer şekilde esnek çalışma saatleri uygulaması da ülkemizde Almanya'ya göre çok az işletmede uygulanmaktadır. Esnek çalışma saatlerinin ülkemizde bu derece düşük düzeyde uygulanmasının sebebi, işverenlerin ve ilgili İK uzman / yöneticilerinin esnek çalışma saatlerine ilişkin sistemi kurma konusunda bilgi sahibi olmamaları veya bu uygulamayı karmaşık bulmaları olabilir. Ayrıca Hofstede'nin ulusal kültürlerle ilişkin olarak yaptığı araştırmaya göre (Hofstede, 1991, s:87) güç mesafesi yüksek olan ülkemizde, çalışanların işe başlama ve işten ayrılma saatlerini belirleme serbestiyetini, yöneticilerin disiplin ve otoriteleri açısından sakıncalı ve gereksiz buluyor olmaları da mümkündür. Diğer yandan çalışanlara serbestiyet sağlayan esnek çalışma saatleri uygulamasının Almanya'daki işletmelerdeki yaygınlığı, Almanya'da güç mesafesinin düşük olmasıyla uyumlu bir sonuçtur.

Almanya'daki yanıtlayıcı işletmelere kıyasla ülkemizdeki yanıtlayıcı işletmelerin çok az bir kısmı tarafından uygulanan diğer bir model, tele-çalışmadır. Bu sonuç, bize ülkemiz işletmelerinin teknolojinin sağladığı imkânları çok yönlü olarak değerlendirmediklerini düşündürmektedir.

Genel olarak bakıldığında; Türkiye'de "esnek çalışma" deyince ilk akla gelen (kısmî zamanlı çalışma, esnek çalışma saatleri, tele-çalışma ve evde çalışma gibi) modellerden ziyade "esnekliği" düşük ve belki de tartışmalı denebilecek geleneksel çalışma yöntemlerinin (hafta sonu çalışma, fazla çalışma v.b.) nispeten daha fazla tercih edildiği söylenebilir. Bunda, diğer faktörler yanında ülkemizdeki işgücü piyasası koşullarının ve bu bağlamda yüksek işsizliğin de etkili olması söz konusudur.

Araştırma sonuçlarına ilişkin olarak genel bir değerlendirme olarak; esnek çalışma modellerine ilişkin yasal çerçevenin, yasa koyucu tarafından daha spesifik olarak ortaya konması ve işletmelerin de bu düzenlemeleri daha yakından takip ederek ihtiyaçları doğrultusunda uygulamaya geçirmeleri, ülkemizin global rekabet gücünün artırılması ve işçi ve işveren taraflarının çıkarları açısından uygun görülmektedir.

Son olarak incelenen esnek çalışma modellerinin uygulanma düzeyleri ülke ayrımı olmaksızın genel olarak değerlendirildiğinde; özellikle belirli süreli sözleşmelerin her iki ülkede de yoğun biçimde kullanıldığı dikkati çekmektedir. Dolayısıyla işverenlerin, kanunların elverdiği ölçüde belirsiz süreli çalışmadan belirli süreli çalışmaya doğru geçme eğiliminde oldukları ifade edilebilir. Diğer yandan evde çalışmanın, her iki ülkede de yanıtlayıcı işletmelerin (ülkemizde daha az olmak üzere) çok azı tarafından uygulandığı görülmektedir. Nitekim evde çalışma, iki ülkedeki yanıtlayıcı işletmelerin de diğer esnek çalışma

modellerine kıyasla en az uyguladıkları modeldir. Evde çalışmanın ülkemizde çok az işletme tarafından kullanılması beklenen bir sonuç olsa da, Almanya'daki yanıtlayıcı işletmelerin oldukça azının (% 14'ünün) evde çalışma yaptırması, şaşırtıcı bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

## KAYNAKÇA

- ACAR, A.C., AYDINLI, F. ve YILDIRIM, O., Kasım 2005, "4857 sayılı İş Kanununda Yer Alan Başlıca Yeni Düzenlemelerin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, C:34, S:2, s:7-29.
- AKTAY, A.N., Temmuz 1999, "İş Hukukunda Esneklik Kavramının Ortaya Çıkışı ve Esneklik Uygulamaları", *Mercek*, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Yıl:4, S:15, s:53-61.
- AKTEKİN, Ş., Nisan 2006, "Belirli Süreli İş Sözleşmesinde Objektif Neden Kavramı ve AB Uygulamaları", *Sicil*, İş Hukuku Dergisi, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Yıl:11, S:42, s.100-105.
- BAŞKAN, R., Temmuz 1999, "Çalışma Barışı ve Esneklik Tartışmalarında Farklı Bir Yaklaşım.", *Mercek*, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Yıl:4, S:15, s:33-46.
- BREWSTER, C., MAYNE, L. ve TREGASKIS, O., 1997, "Flexible Working in Europe", *Journal of World Business*, Vol:32, No:2, s:133-151.
- CENTEL, T., Temmuz 1999, "Esneklik Uygulamaları ve Türkiye", *Mercek*, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Yıl:4, S:15, s:25-32.
- ÇAĞLAR, S., Eylül 2005, "Haftanın 4 Günü, Günde 9 Saat Çalışan İşçinin Çalışması Kısmî Süreli Çalışma mıdır?", *Yaklaşım*, Yıl:13, S:153, s.197-200.
- ÇELİK, N., Ağustos 2005, *İş Hukuku Dersleri*, Yenilenmiş 18. Baskı, İstanbul, Beta Basım.
- DEMİRCİOĞLU, A.M. ve ENGİN M., 2002, *Dünyada ve Türkiye'de Esnek Çalışma*, İstanbul Ticaret Odası, Yayın No:2002-52, İstanbul, Mega Ajans.
- DERELİ, T., "Teknolojik Değişmeler, Çalışma İlişkileri ve Yeni İstihdam Türleri", (Çevrimiçi) [http://www.isguc.org/?avc=arc\\_viewphp&ex=224&pg=m](http://www.isguc.org/?avc=arc_viewphp&ex=224&pg=m), Erişim Tarihi: 20 Temmuz 2006.
- EKİN, N., Temmuz 1999, "Esneklik Çağı...", *Mercek*, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Yıl:4, S:15, s:6-14.
- ENGİN, E.M., Nisan 2000, "Türk İş Hukukunda Evde Çalışma", *Kamu-İş, İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, C:5, S:3, s:269-287.

- ERTÖR, S., Nisan 2005, "Esnek Çalışmanın Sanayi İçin Önemi ve Almanya'dan Örnekler", **Mercek**, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Yıl:10, S:38, s:75-77.
- ERTÜRK, Ş., Nisan 2000, "Türk İş Hukukunda Evde Çalışma", **Kamu-İş, İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, C:5, S:3, s:225-247.
- GÜMÜŞ, M., Nisan 2005, "Çalışma Yaşamımızda Yeni Bir Dönem: Esnek Çalışma Sürelerine Geçişte Yoğunlaştırılmış (Sıkıştırılmış) Çalışma", **Mercek**, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Yıl:10, S:38, s:51-62.
- GÜZEL, A., Nisan 2000, "İş Hukukunda Yeniden Yapılanma Süreci ve İşin Düzenlenmesi Konusunda Esneklik", **Kamu-İş, İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, C:5, S:3, s:203-221.
- HEKİMLER, A., Nisan 2004, "Federal Almanya'da Profesyonel Ödünç İş İlişisinin Yasal Çerçevesi", **İşveren**, Türkiye İşveren Sendikaları Tarafından Yayımlanan Aylık Dergi,(Çevrimiçi) [http://www.tisk.org.tr/isveren\\_sayfa.asp?yazi\\_id=941&id=54](http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=941&id=54), Erişim Tarihi: 1 Temmuz 2006.
- HOFSTEDE, G., 1991, **Cultures and Organizations: Software of the Mind**, London, McGraw-Hill.
- IŞIK, R., Ekim 2003, "Esneklik' Üzerine Bir Not", **Mercek**, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Yıl:8, S:32, s.107-111.
- JUNG, L., April 2001, "National Labour Law Profile: Federal Republic of Germany", (Çevrimiçi) <http://www.ilo.org/dyn/natlex>, Erişim Tarihi: 25 Nisan 2004.
- KENAR, N., Mart 2002, "Dünya Uygulamaları Çerçevesinde Türk Çalışma Hayatında Esneklik İhtiyacı ve Yapılması Gerekenler", **İşveren**, Türkiye İşveren Sendikaları Tarafından Yayımlanan Aylık Dergi, (Çevrimiçi) [http://www.tisk.org.tr/isveren\\_sayfa.asp?yazi\\_id=4828&id=29](http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=4828&id=29), Erişim Tarihi: 17 Eylül 2005.
- KLEEMANN, F., 23-26 April 2003, "Telehomework: On the Temporal, Spatial and Social Disembedding of Work and Its Consequences-Inferences from the German Case", Paper Presented at the EMTEL Conference "New Media and Everyday Life in Europe", London, (Çevrimiçi) <http://www.lse.ac.uk/collections/EMTEL/Conference/papers/kleemann.pdf>, Erişim Tarihi: 2 Temmuz 2006.
- KURTULUŞ, K., 2004, **Pazarlama Araştırmaları**, Genişletilmiş 7. Basım, İstanbul, Literatür Kitabevi, Literatür Yayımları: 114.
- KUTAL, G., 2004, "Türkiye'de İstihdam Politikaları, Esneklik ve Yeni İstihdam Türleri", **AB-Türkiye & Endüstri İlişkileri** içinde, Ed. Alpay Hekimler, İstanbul, Beta Basım Yayım, s.121-136.
- MCCANN, D., 2005, **Working Time Laws: A Global Perspective (Findings from the ILO's Conditions of Work and Employment Database)**, Geneva, International Labour Organization.
- MOORE, J., 2006, "Homeworking and Work-Life Balance: Does It Add to Quality of Life?", **Revue Européenne de Psychologie Appliquée**, Vol:56, s:5-13.
- ÖZÇELİK, A.O., Nisan 1995, "Esnek Çalışma", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, C:24, S:1, s:97-108.
- ÖZGENER, Ş., Eylül 2005, "Çalışma Hayatında Esnekliğin İşletme Verimliliği Üzerine Etkileri: Karşılaştırmalı Bir Çalışma", **TODAI E Amme İdaresi Dergisi**, C:38, S:3, s:51-79.
- PRINZ, T., Mart 2006, "Almanya'da Esnek Çalışma Süresi Modelleri", Çev. Zülfü Dicleli, **Sicil**, İş Hukuku Dergisi, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Yıl:11, S:41, s.190-194.
- SABANCI, S., Temmuz 1999, "Esnek Çalışma", **Mercek**, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Yıl:4, S:15, s:4-5.
- TUNCAY, A.C., Temmuz 1999, "Değişim, Esneklik ve Türkiye İçin Çözüm Önerileri", **Mercek**, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Yıl:4, S:15, s:67-82.
- UYARGİL, C., Kasım 1984, "Modern Örgüt Yaşamında Esnek Çalışma Saatleri", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, C:13, S:2, s.110-118.
- YAVUZ, A., Temmuz 1999, "Çalışma Süresi Esnekliği ve Türleri", **Mercek**, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Yıl:4, S:15, s:88-95.
- ZENGİNGÖNÜL, O., 2003, "Sosyal Politika – Esnek Çalışma Biçimleri Paradoksunda Avrupa Birliği Örneği", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C:5, S:4, s.157-171.
- Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK)**, İş Kanunu Tasarısı ve AB Uygulamaları, Yayın No:231, Ankara, Mayıs 2003.
- İş Kanunu**, Kanun No:4857, 10 Haziran 2003 tarih ve 25134 sayılı Resmi Gazete.



*“İstihdam Yaratılmasında Geçici Çalışma Türleri ve Özel İstihdam Bürolarının Rolü”*, Haziran 2003, **İşveren**, Türkiye İşveren Sendikaları Tarafından Yayınlanan Aylık Dergi, Can Tuncay’ın Seminer Notları, Ankara Bilkent Oteli.

(Çevrimiçi)

<http://www.ilo.org/ilolex/english/convdisp1.htm>, Erişim Tarihi:1 Haziran 2006.

(Çevrimiçi)

<http://www.einclusioneu.org/ShowCase.asp?CaseTitleID=1001&CaseID=2576&MenuID=189>, Erişim Tarihi:1 Haziran 2006.