

## Çalışma Hayatında Esneklik Ve Türk Hukukunda Esnek Çalışma

Fevzi Demir\*  
Gülşen Gerşil†

**Özet:** Son yıllarda hızla artan rekabet gücü ile çalışma hayatı ve esneklik arasında önemli bir etkileşim bulunmaktadır. Çalışma hayatının, ülke ve işletmeler genelinde genel ekonomik kalkınma ve rekabet gücünü destekleyici nitelikte olması son derece önemlidir. Çalışma hayatının yeniden yapılanması sürecinde, işgücü piyasasının esnekleşmesi kaçınılmaz görülmektedir.

İşgücü piyasasının yeniden yapılandırılması; özellikle istihdamın arttırılması, işsizlik sorununun çözümüne yönelik olarak ve ülkenin sosyo-ekonomik yapısı da göz önünde bulundurularak esnekliğin belirlenmesi gerekmektedir. Bunun aynı zamanda çalışma mevzuatı ile desteklenmesi son derece önemlidir.

**Anahtar Kelimeler:** Çalışma hayatının yapılanması, Esneklik, İşgücü piyasası, İstihdam, İşsizlik.

### Giriş

Son yıllarda küreselleşme ve uluslar arası rekabetin hız kazanması, giderek değişen ve farklılaşan ürün talebi ve ekonomik konjonktürde görülen dalgalanmalar, çalışma yaşamında esnekliği zorunlu kılarken, geleneksel kitlesel üretim işbölümü ile full-time standart çalışmaya dayanan fordist üretim yapısının yerini hizmet sektörü ve esnek çalışma biçimleri almaktadır. Daha esnek üretim teknikleri sayesinde işletmeler ekonomik açıdan avantajlı buldukları yerde üretim yaparken, endüstrileşmiş ülkelerinde hizmet ağırlıklı ekonomilere doğru kaymaya başladıkları görülmektedir.

Çalışma yaşamında esneklik değişik şekillerde tanımlanmaktadır. Bir görüşe göre, hızla küreselleşen dünyada hızla değişen ekonomik ve sosyal şartlara, büyük bir hızla gelişen teknolojiye ve uluslar arası rekabet şartlarına işletmelerin uyum sağlayabilmeleri için sosyal tarafların çalışma tür ve koşullarını istedikleri gibi belirleye-

---

\* Prof.Dr. Fevzi Demir, Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri öğretim üyesidir.

† Yrd.Doç.Dr. Gülşen Gerşil, Celal Bayar Üniversitesi İİBF Maliye Bölümü öğretim üyesidir.

bilme serbestisidir(TİSK, 1994, 10). İşveren kanadından gelen oldukça radikal bir görüşe göre; Çalıştırmada esneklik, işe almada ve işten çıkarma şartlarında esnekliktir (Atasayar, 1993, 316).

İşçilere göre esneklik, çalışma şartlarını ve türünü kendi ihtiyacına göre belirleyebilme özgürlüğüdür. Bazı görüşlere göre esneklik, işçinin iş güvencesini ortada\* n kaldıran bir uygulamadır. Başka bir görüşe göre, taraflara çalışma şartlarını değişik ihtiyaçlara cevap verecek şekilde düzenleyebilme yetkisini veren bir uygulamadır (Ekonomi, 60).

Gerçekte, iş hukukunda esneklik bir yandan işletmelerin üretim kapasitesine, piyasa ve rekabet şartlarına uyumunu sağlamak, diğer yandan işçilerin sosyal ihtiyaçlarına daha fazla cevap vermek üzere katı yasa kurallarının yumuşatılarak tarafları daha çok serbest bırakan bir çalışma şeklinin benimsenmesidir (Tuncay, Esneklik, 1995, 58).

Bununla birlikte esneklik kavramı, içinde özgürlük, katı kuralları yumuşatma vb. anlamları taşısa da kuralsızlaştırma ya da iş hukukunun yasal düzenlemelerinden arındırılması anlamına gelmemelidir (Ekonomi, 60). İş hukukunda esneklik, işçinin korunması ilkesini ortadan kaldıracak bir anlam taşımamalıdır. Mümkün olduğu ölçüde işçinin korunması, gerektirdiği ölçüde yasaların yumuşatılması esnekliği ifade eder (Yavuz, 1995, 1). İşçinin korunmasının temelinde, işletmenin faaliyetini sürdürebilme yeteneği, dünya piyasasında rekabet edebilme gücü söz konusudur. Bu anlamda, İş Hukuku'nda bugün işçi-işveren ilişkilerinde uzlaşma gereği çok daha fazladır.

## **A-Çalışma Hayatında Esneklik Türleri**

### **1-Sayısal Esneklik**

Dış esneklik olarak da bilinen bu tür esneklik, değişen ekonomik ve teknolojik şartlar, piyasadaki talep değişikliğine ve yeni üretim tekniklerine göre işletmelerin kullanacakları işgücü miktarını ve niteliğini belirleyebilme serbestisidir (Yavuz, 1995, 14). İşletmeler, işçi alma ve çıkarmada, çalıştırılacak işçilerin niteliklerini belirleyebilmede, yasal sınırlamalar ile ne kadar az engellenirler ise sayısal esneklik o kadar çok uygulanabilmiş demektir. Örneğin, devletin resmi iş bulma kurumları yanında, özel istihdam bürolarının aracılığı da kullanılır ise bu alandaki katı yasal düzenlemelerin yumuşatılması sayısal esnekliği de sağlar (Tuncay , Özel İstihdam Büroları, 1995, 3).

---

Gerçi, çağdaş İş Hukukunda işçiye iş güvencesi sağlayan sınırlamalarda son yıllarda görülen gelişmeler sayısal esnekliği engelleyen bir uygulama olarak nitelendirilebilir. Nitekim, işçi çıkarmalardan önce işçiye ihbar öneli verilmesi, haklı veya geçerli bir nedene bağlanmayan çıkarmaların işe iade kararı veya işçiye tazminat ödeme yükümlülüğü getirilmesi ile sonuçlanması, özellikle toplu işçi çıkarmalarda oldukça fazla bir dizi idari işlemlerin ve şekil şartlarının yer alması esnekliği engelleyen işlemler arasında sayılabilir.

Bununla birlikte, 1970'li yıllara kadar gelişmiş ülkelerde geleneksel istihdam şekli olarak, belirsiz süreli full-time (tam zamanlı) çalışma süreleri kullanılırken, küreselleşmenin hızla gelişmesiyle beraber günümüz istihdam şekli olarak; belirli süreli yada ödünç (geçici) işçi çalıştırma şekillerine, telafi çalışmalarına, genç ve kadın işgücüne veya alt işveren ilişkilerine yoğun olarak başvurulduğu görülmektedir. Bu uygulamaların sayısal esnekliği arttırdığı söylenebilir (Yavuz,1995, 32).

## **2-Çalışma Sürelerinde Esneklik**

Çalışma sürelerinin kısaltılması, yıllardır işçi-işveren tarafları arasında toplu pazarlığın en önemli tartışma konularından olmuştur. İşçi sendikaları, işçi sağlığı ve iş güvenliği, çalışma hayatının insanileştirilmesi, işçinin kendisine ve ailesine zaman ayırması vb. düşüncelerle sürekli olarak günlük ve haftalık iş sürelerinin azaltılmasını istemişlerdir. Ancak 1970'li yılların ortalarında çıkan ekonomik kriz, çalışma sürelerinin kısaltılması yerine, çalışma sürelerinin esnekliği konusu ortaya çıkarmıştır.

İşletmeler açısından çalışma sürelerinin esnekliği, dünyada yaşanan yoğun rekabet, değişen hizmet ve üretim taleplerine, teknolojiye uyum sağlayabilmek açısından bir zorunluluk haline gelmiştir. Part-time çalışma hakkındaki sınırlamaların kaldırılması, günlük ve haftalık azami çalışma sürelerinin yumuşatılması ve daha uzun bir zaman dilimi içersine yayılması, işçilere işe başlama ve bitirme saatlerini kendilerine göre belirleyebilme serbestisi tanınması bu alandaki esnekliğe örnek verilebilir.

Belirtmek gerekir ki, esnek çalışma süreleri, vardiyalı çalışma, çağrı üzerine çalışma modelleri çalışma sürelerinde esnekliğe önemli katkı sağlamaktadır.

## **3- Fonksiyonel Esneklik**

İşletmede esneklik; işgücünün sayısal esnekliği değil, doğrudan doğruya işletmenin içinde yada işgücünün örgütlenmesi ile ilgili bir esnekliktir. İç esneklik olarak da bilinen fonksiyonel esneklik, işçilerin iş tanımlarının değişen üretim teknolojilerine, iş

yüküne göre değişebilmesini ifade etmektedir. Kısaca, işletmede çalışanların değişik alanlarda görev ve sorumluluk alabilmesidir (Yavuz, 1995, 30).

Fonksiyonel esneklik işgücünün sayısı ile ilgili değil, onun vasıf ve yetenekleriyle ilgilidir. Talep farklılaşmasına göre işgücünün değişen teknoloji ve üretim şekillerine uyum sağlayabilme becerisidir.

Fonksiyonel esneklikte, işgücünün en iyi şekilde ve verimli kullanılması söz konusu olduğundan işyerine yeni eleman almadan mevcut çalışanlarla üretimin her alanda gerçekleştirilebilmesidir. Bu nedenle çalışanların detaylı iş tanımları fonksiyonel esnekliği güçleştirmektedir. Bu uygulamaya işçi sendikaları karşı çıkmakla birlikte, özellikle gelişmiş ülkelerde hızla yayılmaktadır.

#### **4- Ücret Esnekliği**

Ücret esnekliği, işletmelerin ücret yapısını ve düzeyini değişen işgücü piyasa ekonomisi şartlarına göre ayarlayabilme serbestisidir (True, 1992, 505). Mali esneklik olarak da bilinen (TİSK, 1994, 19) bu tür esneklik şekli, işletmelerin gereksinim duydukları esnekliğin sağlanabilmesi için, bir ödemeler dengesi kurulmasını öngörmektedir.

Ücret esnekliğinin temelini, bireysel başarıların ödüllendirilmesi oluşturmaktadır. Bu anlamda, ücret esnekliği işverenler tarafından işçilerin verimlilik, liyakat, performans ve yaratıcılık, yetenek vb. subjektif unsurlar dikkate alınarak ödüllendirilmesidir. Bu tür esnekliğin işçilerin motivasyonunu, yeteneğini, yaratıcılığını geliştirdiği bilinmektedir.

İşveren açısından ücret esnekliği, işletmenin piyasa ekonomisine göre kendini ayarlayabilmesi, yoğun rekabet koşullarında ücret maliyetlerinin düşürülmesi için bir avantaj sağlamaktadır.

Günümüzde ücret esnekliği, işletme düzeyinde ve makro düzeyde olmak üzere iki değişik açıdan ele alınmaktadır. İşletme düzeyinde ücret esnekliği, ücretlerin endüstrilere, mesleklere ve niteliklere göre ayarlanabilmesine imkan tanırken, makro düzeyde ücret esnekliği ise, ücretlerin genel ekonomik koşullara göre ve konjonktürel dalgalanmalara göre ayarlanabilmesidir (Yavuz, 1995, 17).

#### **5- Taşeron (Alt İşveren) Esnekliği**

Bunlardan en çok karşılaşılan, alt işveren(taşoran) uygulamalarıdır. İşletmede bazı işler alt işverene verilerek, alt işverenin işçilerine yaptırılmaktadır. Böylece işletmeler farklı uzmanlık alanlarına giren işleri alt işverenlere bırakarak fazla ücret ödemekten kurtularak kendilerine yabancı işleri yapmanın risklerini de almamış olacak-

lardır (Yavuz, 34). Bu yolla yaptırılan işler; ambalaj, montaj, nakliye, güvenlik, temizlik, yemek, danışmanlık, servis vb. hizmetlerinde görülmektedir.

Uygulamalarında görülen özellikle uzlaştırma stratejileri, “alt işveren” gibi farklı adlar verilebilen uygulamaları gündeme getirebilmektedir. Uzlaştırma stratejileri, işletmelerdeki bazı işlerin asıl işverence yapılmayıp, alt işveren tarafından yapılmasıdır (Yavuz, 1995, 18). Bir diğer ifade ile, uzlaştırma stratejileri yine işletmelerde yapılan işin, başka işverene ait işyeri yada işletmelerde yada işletme içinde başka işçiler çalıştırılarak gerçekleştirilmesidir (TİSK,1994, 24). Uzlaştırma stratejileri, işletmenin işin bir bölümünü, başka bir özel yada tüzel kişiye ihale etmesi olarak da tanımlanabilir.

#### **6- Çalışma Sürelerinin Esnekleştirilmesi**

Çalışma sürelerinin esnekleştirilmesi, çalışma sürelerinin belli bir başlangıç ve bitiş zamanlarının olmaması işçi ve işverenin istek ve amaçları doğrultusunda belirlenmesi olarak tanımlanabilir (Başkan, 1999, 33). İşletmelere işin gereksinim duyulan sürelerde yapılmasını, işçilere ise, çalışma süresinin işçilerin tercihleri doğrultusunda belirlenebilme imkanını tanıır. Bu bakımdan çalışma sürelerinin esnekleştirilmesi olgusu, günümüzde hem esnekleştirme uygulamalarının en önemlisi hem de gelişmiş batılı ülkelerde en çok uygulanan esnekleştirme şeklidir (True,1992, 503-504).

Çalışma sürelerinde esneklik arayışının nedenleri aşağıdaki şekilde belirlenebilir:

- İşletmenin rekabet gücünü korumak ve arttırmak,
- Teknolojik gelişmeler ve bunların endüstriye uygulanması,
- İşçiye zamanını dilediği şekilde düzenleme imkanı vermek,
- İstihdamın teşvik edilmesi ve işsizliğin azaltılması.

Esnek çalışma saatleri ile çalışma biçiminde, çalışanların belirli bir saatte işe gelmesi ve belirli bir saatte işten ayrılması yerine, tespit edilen bir zaman dilimi içinde istediği saatte işe gelmesi ve işten ayrılması söz konusudur. Bir işgününde çalışma saatleri iki kısma ayrılmıştır. Bunlar asıl zaman ve esnek zamandır (Acar, 1994, 70). Çalışanların tümünün işletmede bulunmasının zorunlu olduğu zaman asıl zaman olarak adlandırılmaktadır. Çalışanlar, asıl zamanın başlamasından sonra işe gelmez ve bitişinden önce ayrılmazlar. Gidiş dönüş saatlerini asıl zamana göre ayarlamak zorundadırlar. Esnek zaman, asıl zaman aralığı dışında kalan çalışma saatlerini içermektedir. Başlama ve bitiş bandı olarak bilinen saatler içinde çalışanlar her gün kendi başlama ve bitiş saatlerini belirleyebilmektedirler (Tokol; 1986, 162). Esnek çalışma süreleri uygulayan işyerlerinde çalışanların sadakatinin ve bağlılığının arttığı, motivasyonunun yükseldiği, işten ayrılmaların azaldığı saptanmıştır (Alverson;1998, 32). Dezavantajı ise, iş süreleri ile ilgili olarak diğer çalışma arka-

daşları ile çatışma yaşanması, işyerindeki çalışanlar arası ilişkileri zedeleyebilir, bu durumda işe ilişkin tutumu olumsuz etkileyebilir.

#### a) Kayan İş Süreleri

Çalışanlar haftalık, onbeş günlük veya aylık olarak belirlenen dönem için çalışmalarını gereken toplam süreyi dolduracak şekilde ve asıl zamanda işlerinde olmak koşulu ile esnek süreleri kullanabilmektedirler (Çakır, 2003, 14). Kayan iş sürelerinde günlük çalışma süresi yine aynı kalmakla beraber, işe başlama ve bitme saatleri tamamen çalışana bırakılmıştır. En önemli özelliği, günlük çalışma süresinin her gün aynı olması ancak geliş gidişin çalışan tarafından belirlenmesidir. 1960'lı yılların ortalarında ilk kez Almanya'da uygulanmaya başlanan bu model daha sonraki yıllarda İsviçre, İngiltere, Fransa, İsveç, İspanya gibi Avrupa ülkelerinde yayılmış, ABD, Kanada, Japonya gibi ülkelerde işletmeler tarafından tercih edilmiştir (Ekonomi, 192).

Tanımdan da anlaşılacağı gibi, kayan sürelerin basit ve nitelikli iş süresi olmak üzere iki modeli vardır:

Basit kayan iş süresinde, işçinin günlük iş süresi kesin olarak belirlenmiştir. Diğer bir anlatımla işletmenin çalışmaya açık bulundurduğu çekirdek çalışma süresi içinde işçiler işyerinde bulunmak zorunda olmakla birlikte bu çekirdek süre içinde işçi ne zaman işe başlayacağını, ne zaman işe son vereceğini kendi tayin eder.

Nitelikli kayan iş süresinde ise, işçi sadece işe başlama ve bitiş saatlerini değil, günlük çalışma süresinin uzunluğunu da kendisi belirleyebilme hakkına sahiptir. Günlük çekirdek süre burada muhafaza edilmekle birlikte, günlük çalışma fazlasını ve eksikliğini belirli bir zaman dilimi içinde (hafta, ay) daha az yada daha fazla çalışmak suretiyle denkleştirme olanağına sahiptir. Bu şekilde işçi çalışılmayan süreleri zaman içinde telafi ederken fazla çalışma ücreti isteyememekte, fakat fazla çalışılan sürelerde serbest zaman olarak kullanabilmektedir.

Bu tür çalışma bant üretiminin yapıldığı veya nispeten daha kısa zaman dilimi içinde çalışma yapılan yerler için pek uygun bir model değildir. Daha çok nitelikli işlerde, büro hizmetlerinde yada iş süresini iş yüküne göre ayarlama imkanı bulunan işlerde kullanılabilir (Tuncay, Esneklik, 64).

Bu tür çalışma biçiminin, çalışanlar açısından getirdiği bazı avantajlar, işe ilişkin tutumları olumlu yönde etkileyebilmektedir. Bu avantajlar, çalışanların iş ile aile ve iş dışı hayatlarını uyumlaştırmalarını kolaylaştırması, iş doyumunu arttırması, çalışanların, verimli oldukları zamanlarda çalışacak şekilde zamanlarını ayarlayabilmeleri, sabit zamana uyma ve aile, iş çatışması gibi nedenlerden kaynaklanan stresi azaltması, çalışanlara, çalışma saatleri üzerinde denetim imkanı sağladığından rutin çalışma ve sıkıntı ile ilgili sorunları çözümlenese bile çalışanlara bağımsızlık hissi

vermesi ve bununla ilgili stresi azaltması olarak belirtilebilir (Doğan/Türk, 1997, 121).

### **b) Vardiyalı Çalışma**

Esnek çalışma süreleri içinde en eski uygulamalardır. Günümüzde oldukça yaygın kullanılmaktadır. Bu tür çalışmada, işyerindeki oldukça uzun bir çalışma süresi iki yada daha fazla işçi grupları arasında birbirini takip eden başlama ve bitiş saatleriyle bölünmektedir. Vardiya sürelerinin farklı uzunlukta, gece yada hafta sonuna rastlaması da mümkündür. Hatta birbiri içine giren yada kesişen vardiya süresi de olabilir. Şöyle ki, işyerinde klasik iki veya sekiz saatlik üç vardiya yerine çok sayıda kayan vardiya sistemleri yada çok sayıda birbirini izler şekilde kısmi süreli vardiya grupları oluşturularak işyerindeki çalışma süresi kullanılır. Buna esnek vardiya sistemi denilmektedir (Eyrenci, 169). Genellikle aralıksız seri üretimin yapıldığı işlerde vardiya çalışması yapılır. Sadece işyerinin çıkarları doğrultusunda yapılan çalışma şeklindedir (Hueck, 113). Aslında vardiya çalışmasında, işletme içi esneklik söz konusudur. Yoksa kişisel esnekleşme söz konusu değildir. İşçiler için vardiyalı çalışma tatsız bir olaydır. Hele gece vardiyaları hiç istenmeyen bir çalışma şeklidir. Bu nedenle, Türk Hukukunda 18 yaşını doldurmamış çocuk ve genç işçilerin çalıştırılması yasaklandığı gibi, vardiya değişimlerinde işçilerin sürekli olarak en az 11 saat dinlendirilmeden de çalıştırılmaları yasaktır (Postalar Halinde İşçi Çalıştırılarak Yürütülen İşlerde Çalışmalara İlişkin Özel Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik/RG.06.04.2004-25425, md.5,9). Bunun gibi, doktor raporları her altı ayda bir tekrarlanan kadın işçilerin her ne şekilde olursa olsun gece vardiyalarında yedibuçuk saatten fazla çalıştırılmaları yasak olduğu gibi, işverenler gece vardiyalarında çalıştıracakları kadın işçileri sağlayacakları uygun araçlarla ikametgahlarına en yakın merkezden işyerine götürüp getirmekle yükümlüdürler (Kadın İşçilerin Gece Postalarında Çalıştırılma Koşulları Hakkında Yönetmelik/RG.09ç08.2004-25548; md.5,6,7). Bununla birlikte, serbest vardiya modelinin bir ölçüde işçinin yararına olabileceği de ileri sürülmektedir. Bu tür vardiya çalışmalarında, toplu iş sözleşmeleriyle haftalık yasal çalışma süresinin altına inilmesi ve artan zamanın yinede çalışılarak fakat fazla çalışma sayılmayarak daha sonraki haftalarda dinlenerek telafisi suretiyle kararlaştırılabilecektir (Hueck, 115).

Şimdi, Türk Hukukunun esnek çalışma kurumlarından başlıcalarını inceleyebiliriz.

## B- Türk Hukukunda Esnek Çalışma

### 1- Tam Süreli ve Kısmi Süreli İş Sözleşmeleri

#### a) Kısmi Süreli İş Kavramı

İş sözleşmeleri, uygulamada genellikle görüldüğü gibi işyerinde sürdürülen haftalık (45 saat) ve günlük (7,5 saat) çalışma sürelerine uygun olarak tam süreli (full-time) yapılabileceği gibi, işyerinde uygulanan çalışma sürelerinin altında kısmi bir çalışma süresini (part-time) konu alabilecek biçimde de yapılabilir. İş Kanunu, işçinin “normal haftalık çalışma süresinin” tam süreli iş sözleşmesiyle çalışan “emsal işçiye” göre “önemli ölçüde” daha az belirlenmesi durumunda “sözleşme kısmi süreli iş sözleşmesidir” demektedir (İş K. md.13/1). Kanundaki “önemli ölçüde” deyiminden ne anlaşılması gerektiği açıkça belirtilmediğinden, İş Kanununa İlişkin Çalışma Süreleri Yönetmeliğinde (RG, 06.04.2004-25425) gösterilmiştir. Buna göre, “işyerinde tam süreli iş sözleşmesi ile yapılan emsal çalışmanın üçte ikisine kadar yapılan çalışma” kısmi süreli çalışma olarak kabul edilecektir (Yön. Md.6).

Uygulamada genellikle kısmi çalışmalar haftanın belirli günlerinde tam gün, haftanın her günü belirli süre veya haftada bir yada iki gün için belirli bir süre olarak da kararlaştırılmaktadır. Yeter ki, tam gün çalışanlara göre haftalık çalışma süresi “önemli ölçüde daha az” (üçte ikisine kadar) belirlenmiş olsun... Örneğin işyerlerine zorunlu olmadıkça gitmeyen, ayın veya haftanın belirli günleri tam veya yarım gün işyerine giderek danışmanlık hizmeti veren iş güvenliği uzmanları, işyeri hekimleri, hukukçu, muhasebeci, mühendis gibi vasıflı elemanlarla ve temizlik hizmeti görmek üzere vasıfsız işçilerle yapılan sözleşmeler kısmi süreli sözleşmelerdir. Bu tür sözleşmeler, bir ya da birden çok işverenle yapılabildiği gibi işçinin bu gibi işlerden başka serbest çalışması da söz konusu olabilmektedir (Çelik, 78)

Yargıtay’a göre de “iş oldukça ve işveren çağırdıkça işe gelen, sair zamanlarda işyerinde veya kahvehanede bekleyen, işverenin gözetimi ve denetimi altında yükleme-boşaltma işi yapan bir hamal” da bir işverene bağlı olarak çalışan “işçi” sayılır; onun “ücretinin maktu değil boşaltılan buğdayın tonu başına (götürü) olması, hizmet (iş) sözleşmesinin varlığını ortadan kaldırmaz” (10.HD, 08.06.1995, 5048/5358, Yargıtay Kararları Dergisi (YKD), Ekim 1995, 1563; Krş. 9HD, 13.02.1992, 13049/1301, İş Hukuku Dergisi ,Temmuz-Eylül 1992, 449). Ayrıca, “bir işyerinde kısmi süreli çalışan işçinin başka işverenlerin işyerlerinde de kısmi süreli çalışması kıdem tazminatına hak kazanmasını engellemez” (9.HD, 28.02.1991, 12075/3125, Tekstil İşv.D., Ekim 1991, 15-16; 9.HD, 07.02.2001, 18500/1929, Selüloz-İş, Mayıs 2001, 17). Tıpkı, kısmi süreli çalışan işçiye ihbar öneli tanınmasını veya ihbar tazminatı

ödenmesini engellemeyeceği gibi (9.HD, 07.10.2003, 2828/16324, Madenci, Ocak-Şubat 2005, 39). Öğrencilerin, ev kadınlarının ve emeklilerin otellerde, tatil köylerinde ve çeşitli büro işlerinde boş zaman değerlendirmelerine yarayan kısmi işler, Batı 'da ve ülkemizde gittikçe yaygınlık kazanmaktadır.

### **b- Kısmi Süreli İş Sözleşmesinin İçeriği**

Kısmi süreli iş sözleşmelerinde ücret ödemenin şekli ve miktarı ile diğer çalışma koşulları taraflarca kararlaştırılabilecektir. Ancak, sözleşme hükümleri hiçbir şekilde tam süreli çalışan işçilerle ilgili mevzuat hükümlerinin altında “kısmi süreli çalışan işçi aleyhine” olamayacaktır. Bu konuda da İş Kanunu “emsal işçi” ölçüsünü esas almakta; eğitim ve tecrübe gibi “ayrımı haklı kılan bir neden olmadıkça”, kısmi süreli iş sözleşmesiyle çalıştırılan işçinin de “salt iş sözleşmesinin kısmi süreli olmasından dolayı tam süreli emsal işçiye göre farklı işleme tabi tutulamayacağını” hükme bağlamaktadır. Bu nedenle, kısmi süreli çalışan işçinin de “ücret ve paraya ilişkin bölünebilir menfaatleri, tam süreli işçiye göre çalıştığı süreyle orantılı olarak ödenecektir” (İş K. md. 13/2). Bunun, aynı zamanda işverenin işçilere karşı “eşit işlem yapma” borcunun bir gereği olduğu kuşkusuzdur (İş K. md.5/2).

Ekleyelim ki, bunun tek istisnası toplu iş sözleşmesi hükümleridir. Gerçekten, “toplu iş sözleşmesi özerkliği” ilkesi gereği, “kanun veya tüzüklerin emredici hükümlerine” aykırı olmadığı sürece (Any. md.53/1; TİSGLK md.2,5,6); taraflarca “ücret, ikramiye, prim ve paraya ilişkin sosyal yardım konularında toplu iş sözleşmesine konulan hükümler saklıdır” (Sen. K. md.31/4; İş K. md.5/6). Toplu iş sözleşmesinde aksi kararlaştırılmadıkça, tarafların karşılıklı serbest iradeleriyle yaptıkları kısmi süreli iş sözleşmeleri, mevzuatın belirlediği ücret ve diğer çalışma koşullarının altında olamayacağı gibi, tam süreli “emsal işçinin” ücret ve paraya ilişkin bölünebilir menfaatlerinin de altında olamayacaktır. Ancak, kısmi süreli işçiye bu menfaatler çalıştığı süreyle orantılı olarak ödenecektir. Örneğin, işçiye belirli bir süre için ödenecek ücret, hiçbir şekilde aynı süre için hesaplanacak asgari ücretin altına düşmeyecektir. Asgari Ücret Yönetmeliğine göre de, “asgari ücretin bir günlük ücret olarak saptanması asıl olmakla birlikte, aylık, haftalık, saat başına, parça başına veya yapılan iş tutarına göre ücret ödenen durumlar buna göre ayarlanır” (Yön.md.4). Birden çok işyerinde kısmi süreli olarak çalışan işçinin asgari ücreti de çalıştığı gün veya saatler oranında hesaplanır. Yargıtay'a göre günlük asgari ücret 7.5 saat çalışmanın karşılığı olduğundan, kısmi süreli çalışmanın da buna göre hesaplanması gerekir (9.HD, 03.07.1996, 9759/15333, Tekstil İşv.D., Kasım 1996, 16; 9.HD, 16.05.1994, 7505/7380, Çimento İşv.D., Mart 1995, 1920; HGK, 15.12.1978, E.1977/10-519, K.978/1142, M.ekonomi İncelemesi, İş Hukuku Uygulaması (IHU),

SSK. md.78,No:1; N.Çelik, 130; Ekonomi, I, s.140; Esener, 185). Tam süreli “emsal işçinin” ücreti asgari ücretin üzerindeyse, kendisine ikramiye ödeniyorsa, kısmi süreli işçiye de aynı ücret ve ikramiye “çalıştığı süreyle orantılı” olarak ödenecektir.

Nihayet, “işyerinde çalışan işçilerin niteliklerine uygun açık yer bulunduğu, kısmi süreli den tam süreliye veya tam süreli den kısmi süreliye geçirilme istekleri işverence dikkate alınır ve boş yerler zamanında işçilere duyurulur” (İş K. md.13/4).

### c- Çağrı Üzerine Çalışma

Kısmi süreli iş sözleşmesiyle çalışanlara yaygın bir örnek de “çağrı üzerine çalışanlar” ile ilgilidir. Genellikle otellerde, restoranlarda ve gazinolarda görülen bu tür çalışmalarda, işçilerin ücretleri 4857 sayılı İş Kanununa konan özel bir hükümlerle ücretleri koruma altına alınmıştır. Buna göre, “yazılı” olarak “işçinin kendisine ihtiyaç duyuldukça iş görme edimini yerine getireceğinin kararlaştırıldığı çağrı üzerine çalışmaya dayalı kısmi süreli iş sözleşmeleri, hafta, ay veya yıl gibi bir zaman dilimi içinde işçinin ne kadar süreyle çalışacağını belirlemediği takdirde, haftalık çalışma süresi yirmi saat olarak kararlaştırılmış sayılır”. Bu süre içinde “işçi çalıştırılın veya çalıştırılmasın ücrete hak kazanır” (md.14/1,2).

Ayrıca, “işçiden iş görme borcunu yerine getirmesini çağrı yoluyla talep hakkına sahip olan işveren, bu çağrıyı, aksi kararlaştırılmadıkça, işçinin çalışacağı zamandan en az dört gün önce yapmak zorundadır. Süreye uygun çağrı üzerine işçi iş görme edimini yerine getirmekle yükümlüdür. Sözleşmede günlük çalışma süresi kararlaştırılmamış ise, işveren her çağrıda işçiyi günde en az dört saat üst üste çalıştırmak zorundadır” (md.14/3). Öyleyse, çağrı üzerine çalışmaya dayalı kısmi süreli iş sözleşmeleri, kural olarak günde dört haftada yirmi saatten az olamayacak, bu süreler içinde işçi çalıştırılın veya çalıştırılmasın ücrete ve buna bağlı işçilik haklarına sahip olacak demektir.

Bunun tek istisnası, sözleşmede “aksinin kararlaştırılmasıdır”. Bir başka deyişle, “yazılı” olarak yapılan “çağrı üzerine iş sözleşmesinde” haftalık çalışma süresi yirmi saatin, günlük çalışma süresi dört saatin, çağrının yapılma süresi dört günün altında kararlaştırılabilecektir (Aksi görüş: Eyrenci-Taşkent-Ulucan, 66). Sözleşmenin “yazılı” olarak yapılmadığı veya yazılı sözleşme yapılmakla birlikte kanunen belirlenen sınırların altında süreler “karara bağlanmadığı” takdirde, işçinin ücret ve diğer “menfaatleri” kanunen belirtilen asgari süreler üzerinden hesaplanacak demektir. Doğal olarak, kanunen belirtilen sürelerin üzerinde karara bağlanan anlaşmalar da iş süreleri konusunda kanunen getirilen sınırlar (İş K. md. 41,63) içinde kalmak koşuluyla her zaman geçerli olacaktır. Kanunda “aksinin kararlaştırılabileceği” yolundaki hükme yer verilmeseydi, o zaman sadece “günde 4 saatlik” ve “haftada 20 saatlik”

sürelerin üzerindeki anlaşmalar (sözleşme hükümleri) geçerli olacak, bu sürelerin altında kalan anlaşmalar ise geçersiz olacaktır.

## 2- Geçici Süreli (Ödünç) İş Sözleşmesi

### a- Geçici Süreli (Ödünç) İş İlişkisi Kavramı ve Tanımı

Son yıllarda meydana gelen teknolojik, ekonomik ve sosyal gelişmeler uygulamada karşılaşılan “esnek” bir devir şeklini karşımıza çıkarmaktadır. Batı ülkelerinde sıkça karşılaşılan; hatta Fransa gibi ülkelerde kanuni düzenleme konusu yapılan ve sırf bu iş için kurulmuş büroları (entreprise du travail temporaire) bulunan “ödünç işçilik” (Camerlynck, Contrat de Travail, 96 vd.; Brun / Galland, I, 466 vd; Pelissier / Supiot / Jemaud, Droit du Travail, Dalloz, Précis, Paris, 2002, 403 vd.; Guery, Pratique du Droit du Travail, Montchrestien, Paris, 2003, 115 vd), 4857 sayılı İş Kanununda “geçici iş ilişkisi” (sözleşmesi) deyimini ile yer almıştır (md.7). Gerçi uygulamada özellikle bazı kamu kuruluşlarında belirsiz süreli iş sözleşmesiyle çalışan işçiler “daimi” veya “kadrolu” işçi, belirli süreli iş sözleşmesiyle çalışanlar ise “geçici” işçi olarak adlandırılmaktadır. Hatta Yargıtay kararlarında da “daimi” işçi deyimini ile belirsiz süreli iş sözleşmesiyle çalışanların kastedildiği belirtilmekte ve “geçici” (muvakkat) işçi deyimini “mevsimlik” (belirli süreli sözleşmeyle çalışan) işçi kavramı ile aynı anlamda kullanılmaktadır (9.HD, 02.06.1975, 12426/34074, İHU, İş K. 13,No:4- S. TAŞKENT İncelemesi;9. HD, 12.11.1996, 5436/6488, Tekstil İşv. Temmuz 1997, 13-14; 9. CD, 28.06.1989,1978/ 3363, İşveren D., Şubat 1990, 16-17; S. SÜZEK, İş Hukuku, 232). Ancak, “nitelikleri bakımından en çok otuz işgünü süren süreksiz” veya “bundan fazla süren sürekli işlerde” (md.10) tam gün veya kısmi süreli (md.13) hatta “çağrı üzerine” (md.14) çalışmak üzere “belirli süreli bir iş sözleşmesiyle” çalışan bu işçiler, “aynı işverene” ait işyerinde istihdam edilen işçilerdir. Bu anlamda, bir işçinin hastalanması, hamile kalması veya izinli olması sırasında yahut mevsim sonu satışları ile acil olarak yetiştirilmesi gereken siparişlerde veya fabrikanın bahçe düzenlemesi ile bir duvarının onarımı veya bilgisayar donanımının kurulması amacıyla istihdam edilen işçiler, “geçici” işçilerdir (Demir,2005,s.54).

Bununla birlikte, İş Kanununun öngördüğü “geçici iş ilişkisi (sözleşmesi)” (md.7) bundan çok farklı, literatürde “ödünç iş ilişkisi (sözleşmesi)” ile ifade edilen deyimini karşılığında kullanılmıştır. Bunun da anlamı, bir işverenin kendisine iş sözleşmesiyle bağlı olan işçisinin iş görme edimini onun da rızasını almak koşuluyla belirli ve geçici bir süre için diğer bir işverenin emrine vermesidir (Geniş bilgi için bkz: S. Süzek, İş Hukuku, 248 vd ; İş Akdinin Türleri, Mercek, 31 vd.; T. Centel, Kısmi

Çalışma, 62 vd. ; E. Akyiğit, İş Hukuku Açısından Ödünç İş İlişkisi, Ankara, 1995, 11 vd). Çalışma yaşamının ihtiyaçlarının ortaya çıkardığı ve ülkemizde yaygınlaşan bu ilişki çeşitli nedenlere dayanmaktadır. Örneğin, işverenin vasıflı bir işçisinin işgücünden geçici bir süre için yararlanma ihtiyacı duymaması; buna karşılık başka bir işverenin bu işçiyi geçici olarak çalıştırmak istemesi mümkündür. Bunun gibi, bir holdingde (şirketler topluluğunda) kendisine güven duyulan bir üst düzey şirket yöneticisi (işçisi), holding içindeki diğer bir şirketin kuruluş aşamasında veya karşılaştığı güçlüklerin giderilmesinde geçici bir süre görevlendirilebilir. Aynı şekilde, bir işveren içinde bulunduğu ekonomik güçlüklerle karşım işten çıkarmak istemediği değerli bir işçisini geçici bir süre diğer bir işverene vererek hem kendisinin yükünü hafifletmek hem de işçisinin işsiz kalmasını engellemek isteyebilir. Gerçi, Borçlar Kanununa göre, “hilafı mukaveleden veya halin icabından anlaşılmadıkça işçi taahhüt ettiği şeyi kendisi yapmaya mecbur olup başkasına devredemez. İş sahibinin dahi hakkını başkasına devredebilmesi aynı kayıtlara tabidir” (BK. Md.320). Ancak, maddeye göre istisnai de olsa “işçinin rızası” alınmak suretiyle “mukavele” (sözleşme) ile bu hakkın devredilmesi kararlaştırılabileceği gibi; işyerinin (satış, kira, miras yoluyla) devredildiği veya (şirket birleşmelerinde veya katılmalarında görüldüğü gibi) işverenin kişilik değiştirdiği “hallerin icabında” da (işçinin rızasına gerek olmadan) bu hak devredilebilmektedir (Demir, 2005, 55; Süzek, İş Hukuku, 249).

İşte, uygulamada hem yaygınlaşmaya başlayan “esnek çalışma” türü geçici (ödünç) iş ilişkilerini bir düzene bağlamak hem de işçinin haklarını “birlikte sorumluluk” (müteselsil mesuliyet) ilkesine göre garanti altına almak amacıyla, kanun koyucunun yeni İş Kanununda özel bir hükümlerle bu ihtiyacı karşılamaya çalıştığını görüyoruz. Buna göre, bir işveren önceden (devir sırasında) “rızasını almak suretiyle bir işçiyi, holding bünyesi içinde veya aynı şirketler topluluğuna bağlı başka bir işyerinde veya yapmakta olduğu işe benzer işlerde çalıştırılması koşuluyla başka bir işverene iş görme edimini yerine getirmek üzere geçici olarak devredebilir”. Buna “geçici iş ilişkisi” denir. Bu halde “iş sözleşmesi devam etmekle beraber, işçi bu sözleşmeye göre üstlendiği işin görülmesini geçici iş ilişkisi kurulan işverene karşı yerine getirmekle yükümlü olur”. Kendisiyle “geçici iş ilişkisi kurulan işveren işçiye talimat verme hakkına sahip olup, işçiye sağlık ve güvenlik risklerine karşı gerekli eğitimi vermekle yükümlüdür” (md.7/1). Buna karşılık, işçinin başka bir işverene ait işyerinde daimi olarak çalışmak üzere gönderilmesi “sözleşmenin feshi” olarak kabul edilmelidir (9HD, 18.12.2003, 10121/22205, Çalışma ve Toplum, 2004/1, 136).

### **b- Geçici Süreli (Ödünç) İş Sözleşmesinin Şekli ve Hükümleri**

Süresi “altı ayı geçmemek” üzere ve “yazılı” olarak yapılması gereken geçici (ödünç) iş sözleşmesi, “gerektiğinde en fazla iki defa yenilenecek” bir buçuk yıla kadar uzatılabilir (md.7/2). Ancak, uzatmaların her defasında “işçinin rızasının” alınması suretiyle yapılması şarttır. Kanunda, devreden (ödünç veren) “işverenin ücret ödeme yükümlülüğü devam eder” demesine karşın (md.7/3), işçi ücretlerinin “işveren veya üçüncü kişiler tarafından da ödenebileceği” (md.32/1) hükmü karşısında, ödünç veren ve alan işverenler arasındaki anlaşma ve işçinin de rızasıyla ücretin ödünç alan işveren tarafından ödenmesine de bir engel bulunmamaktadır. Yeter ki işçinin ücreti ödensin. Aksi halde, “işçinin çalıştığı sürede ödenmeyen ücretlerinden, işçiyi gözetme borcundan (iş kazaları ve meslek hastalıklarından) ve sosyal sigorta primlerinden” doğan haklarından her iki işveren de “birlikte sorumludur” (md.7/3). Bir başka deyişle, işçi, çalıştığı bu süre içinde doğan işçilik haklarını kendi ödünç veren işvereninden talep edebileceği gibi, ödünç alan işvereninden veya her ikisinden birden de isteyebilir. Ancak, işçilik haklarını ödeyen ödünç veren işverenin ödünç alana karşı rücu hakkı saklıdır.

Buna karşılık, İşçinin geçici (ödünç) iş ilişkisi nedeniyle işyerinde verdiği zarardan, ödünç veren işveren sorumlu tutulmaz. İşçinin iş görme edimini (borcunu) geçici olarak yerine getirmekle sorumlu olduğu ödünç alan işveren, “işçinin işyerinde veya işle ilgili kusuru sebebiyle verdiği zararlardan” doğrudan “işçiyi sorumlu” tutar. Bunun gibi, “aksi geçici iş sözleşmesinden anlaşılmadıkça, işçinin diğer hak ve yükümlülüklerine ilişkin bu Kanundaki düzenlemeler geçici iş ilişkisi kurulan işverenle olan ilişkisine de uygulanır” (md.7/4). Bir başka deyişle, işçinin Kanundan ve sözleşmeden doğan iş edimini “bizzat” , “özenle” ve “sadaktle” yerine getirme borçları, kendisiyle geçici iş ilişkisi kurulan işverene karşı da devam eder. Bu nedenle işçinin “ahlak ve iyi niyet kurallarına uymayan halleri ve benzerleri” (md.25/II) ödünç alan ve veren işverene “haklı sebeple fesih” hakkını verir. İşverenin de “ücret ödeme” ve “gözetme borcunu” yerine getirmemesi nedeniyle “ahlak ve iyi niyet kurallarına uymayan halleri ve benzerleri” (md.24/II) işçiyi “haklı sebeple fesih” hakkını verir (Demir, 2005, 56).

### **c- Geçici (Ödünç) İş İlişkisinin Kurulamayacağı Haller ve Sona Ermesi**

Kanunda “toplular işçi çıkarmaya gidilen işyerlerinde de çıkarma tarihinden itibaren altı ay içinde toplular işçi çıkarmanın konusu olan işlerde geçici iş ilişkisi kurulamayacağı” belirtilmektedir (md.7/6). Burada dikkat edilecek husus, Kanunun en az 10 ve daha fazla “toplular işçi çıkarılan işyerlerinde (md.29) işçilerin yerine geçici (ödünç)

iş ilişkisinin kurulamamasıdır. Yoksa, toplu işçi çıkarma sayılmayan “geçerli” veya “haklı” sebeple işçi çıkarmalarda veya çıkmalarda (md.17,18,24, 25), işten çıkarılan veya çıkan işçilerin yerine çalıştırılmak üzere geçici (ödünç) iş ilişkisi kurulabileceğine kuşku yoktur.

Bunun gibi, toplu iş hukukuna ilişkin olarak da Kanunda, “işçiyi devralan işverenin grev ve lokavt aşamasına gelen bir toplu iş sözleşmesinin tarafı olması halinde, işçinin grev ve lokavt uygulaması sırasında çalıştırılmayacağı” hükme bağlanmıştır. Gerçekten, “işveren işçisini grev ve lokavt süresince kendi işyerinde çalıştırmak zorundadır”. Bunun tek istisnası, ”2822 sayılı Toplu İş Sözleşmesi Grev Lokavt Kanununun 39. maddesinde sayılan işçilerdir” (md.7/5): Buna göre, “hiçbir surette üretim ve satışa yönelik olmamak kaydı ile niteliği bakımından sürekli olmasında teknik zorunluluk bulunan işlerde faaliyetin devamlılığını, işyeri güvenliğini, makine ve demirbaş eşyanın ve gereçlerin, hammadde, yarı mamul ve mamul maddelerin bozulmamasını, hayvan ve bitkilerin korunmasını sağlayacak işçiler grev ve lokavt sırasında çalışmak mecburiyetindedir”. Bu nedenle, geçici (ödünç) iş ilişkisinde de işçi grev ve lokavt sırasında bu işlerde çalışmak mecburiyetindedir.

Bununla birlikte, aksi kararlaştırılmadıkça işyerinde uygulanan toplu iş sözleşmesinin parasal hükümlerinden yararlanamayan işçiye; toplu iş sözleşmesinin işverene tanıdığı “işçi aleyhindeki” sevk ve idare (yönetim) hükümleri de uygulanmaz. Örneğin, işçinin kendi işvereniyle yaptığı sözleşmede “başka bir yere nakledilemeyeceği” yolundaki hüküm, ödünç alan işverene “nakil serbestisi” tanıyan toplu iş sözleşmesi hükmünün uygulanmasına engel olur. Buna karşılık, işçi lehindeki sevk ve idare hükümleri, örneğin işverenin fesih ve ceza verme yetkisini sınırlandıran toplu iş sözleşmesinin “Disiplin Kurulu” hükümleri, geçici (ödünç) iş ilişkisine de uygulanmak zorundadır (Akyiğit, Ödünç İş, 172-174; Süzek, İş Hukuku, 254).

Nihayet, geçici iş sözleşmesi süresi sonunda kendiliğinden sona erer. Kanunda öngörülen sürelerde “işçinin rızası” ile bir uzatma söz konusu ise, uzatma süresinin bitiminde sona erer. Her iki halde de işçi ödünç veren işveren nezdindeki eski işine döner ve onun yanında çalışmaya başlar. Üçüncü altı aylık uzatma dönemin sona ermesine rağmen işçinin çalışmaya devam etmesi ve ödünç alan işveren ile ödünç veren işverenin buna ses çıkarmaması halinde, artık sözleşmenin “geçici” statüden çıkıp “belirsiz süreli iş sözleşmesine” dönüştüğü kabul edilmelidir. Bunun sonucu, ödünç alan işveren “işveren” sıfatını kazanır ve ödünç veren işveren ile “birlikte işveren” sayılarak birlikte (müteselsil) sorumlulukları devam eder (Bu yolda bir Fransız Yüksek Mahkeme kararı ve geniş bilgi için bkz: I.Vacarie, L’employeur, Paris, 1979, 65-66; Engin, Atipik İstihdam Biçimleri, 113-116; Süzek, İş Hukuku, 254). Buna karşılık, “geçici süre” bitiminde ödünç veren işverenin işyerine tekrar dönmelerini istediği işçinin “haklı neden” olmaksızın geri dönmemesi “iş terki” (istifa) sa-

yıldığından, ihbar ve kıdem tazminatına hak kazanamayacağı kararlaştırılmıştır (9.HD, 22.09.2003, 2572/15250, İşveren D., Ekim 2003, 29; Tekstil İşv. Aralık 2003, 40).

### 3- Yoğunlaştırılmış ve Denkleştirilmiş İş Süreleri

4857 sayılı İş Kanununun radikal sayılabilecek “esneklik” değişikliklerinden en önemlisi, hiç kuşkusuz iş sürelerinin ayarlanarak “yoğunlaştırılmış” ve “denkleştirilmiş” iş günleri veya iş haftaları şeklinde düzenlenebilmesidir. Gerçekten, Kanuna göre “genel bakımdan çalışma süresi haftada en çok kırk beş saat” olmakla birlikte; “tarafaların anlaşması ile haftalık normal çalışma süresi, işyerlerinde haftanın çalışılan günlerine günde on bir saati aşmamak koşulu ile farklı şekilde dağıtılabilir. Bu halde, iki aylık süre içinde işçinin haftalık ortalama çalışma süresi, normal haftalık çalışma süresini aşamaz. Denkleştirme süresi toplu iş sözleşmeleri ile dört aya kadar artırılabilir” (md.63/2).

Görüldüğü gibi, işçilerin sağlıklarının da korunması amacıyla, Avrupa Birliğinin değişik 23 Kasım 1993 tarih ve 93/104 sayılı Direktifine uygun olarak, 24 saat içinde işçilere kesintisiz 12 saatlik bir dinlenme olanağı sağlamak şartıyla, ara dinlenmeleri dışında günlük çalışma süresi her bir işçi için en fazla 11 saat olarak kararlaştırılabilecektir. Ancak, haftalık çalışma süresini aşan iş süreleri, haftalık ortalama çalışma süresine (45 saate) tekabül edecek şekilde “iki aylık” süre içinde ya haftalık çalışma sürelerinin (45 saatin) altında iş süreleri uygulayarak ya da haftalık çalışma süresini aşan iş süreleri toplamı kadar işçilere tam gün tatil verilerek veya işyeri tatil edilerek denkleştirilecektir. Böylece, çeşitli nedenlerle iş yerlerinde “yoğunlaştırılmış” iş günleri veya haftaları uygulamasına geçilebilecek, iş yoğunluğunun bitimini müteakip ya mutad iş sürelerinin altında çalışmak ya da işyeri tatil edilmek suretiyle “denkleştirilmiş” iş günlerine veya haftaları uygulanacaktır. Gerçi Kanunda yoğunlaştırılmış ve denkleştirilmiş bu iş sürelerinin 2 ay içinde tamamlanması öngörülmüştür. Ancak, işverene tanınan 2 aylık süre toplu iş sözleşmeleri ile 4 aya kadar arttırılabilecektir. Böylece, yoğunlaştırılmış iş haftalarına karşılık 2 veya 4 aylık süreler içinde işçinin daha az sürelerle çalıştırılması veya işyerinin tatil edilmesi imkanı getirilmek suretiyle, işverenin fazla çalışma ücreti ödemesi veya fazla çalışma karşılığı serbest zaman kullandırması da söz konusu olmayacaktır. Üstelik, Kanunda denkleştirme sayısı konusunda bir sınırlama getirilmediğinden, 2 veya 4 aylık dönemlerin bitiminde “tarafaların anlaşması” ile her defasında yoğunlaştırılmış ve denkleştirilmiş iş günlerinin ve haftalarının tekrarlanabileceğine kuşku yoktur.

Konunun bir karışıklığa meydan vermemesi bakımından, değişik esnek uygulama örnekleri şu şekilde açıklanabilir: Haftanın 6 işgünü çalışılan işyerinde işçinin 4 haf-

### Çalışma Hayatında Esneklik Ve Türk Hukukunda Esnek Çalışma 83

ta boyunca haftalık toplam 66 saat çalıştığını düşünelim. Bu işçiye haftada 45 saate tekabül eden bir denkleştirme çalışması yaptırılabilmesi için, müteakip 4 hafta boyunca haftada 24 saat ( $66+24=90:2=45$ ) çalıştırılması gerekir. Bu durumda işçi, ya 4 hafta boyunca günde 4 saat çalıştırılmak; ya da 2 hafta boyunca haftada 48 saat (günde 8 saat) çalıştırılıp, 2 hafta boyunca da tam gün tatil yaptırılmak suretiyle haftalık ortalama çalışma süresi 45 saat denkleştirilmiş olur. Bunun gibi, haftanın 5 işgünü çalışılan bir işyerinde işçi günde 11 saat üzerinden haftada ( $11 \times 5 =$ ) 55 saat çalışarak 4 hafta boyunca haftalık toplam ( $55 \times 4 =$ ) 220 saat çalıştırılmış olabilir. İki aylık (8 haftalık) süre içinde işçinin toplam çalışması gereken ( $45 \times 8 =$ ) 360 saatin 220 saati daha önce yoğunlaştırılmış iş haftasında çalışıldığından; geriye kalan ( $360 - 220 =$ ) 140 saatlik çalışılması gereken iş süresi, müteakip 4 hafta boyunca denkleştirilmek suretiyle ( $140:4 =$ ) 35 saatlik (günde 7 saat çalışılan) iş haftalarına yayılabilir. Böylece, haftalık ortalama çalışma süresi olan ( $55+35=90:2 =$ ) 45 saat denkleştirilmiş olacaktır.

Ekleyelim ki, tarafların karşılıklı “yazılı anlaşması” (İş Kanununa İlişkin Çalışma Süreleri Yön. md.5/1) ile toplu iş sözleşmeleri veya iş sözleşmeleriyle işe girmeden önce veya sözleşmenin yürürlük süresi içinde kararlaştırılabilen yoğunlaştırılmış ve denkleştirilmiş iş haftaları, “başlangıç ve bitiş tarihleri işverence belirlenmek” koşuluyla, mutlaka “iki (veya 4) aylık” süre içinde tamamlanmak zorundadır (Yön. md.5/2,4). İş sağlığı ve güvenliği kaygıları ile “emredici” olarak sınırlandırılan bu sürenin “taraf iradeleri” ile bile uzatılması “geçersiz” sayılır. Zira İş Kanunu, “bu maddede ve Yönetmelikte belirtilen çalışma sürelerine aykırı olarak işçilerini çalıştıran” işveren veya işveren vekili hakkında “para cezası” öngörmüştür (md.104/1). Üstelik, iki (veya 4) aylık süreler içinde denkleştirilmeyen iş süreleri artık “fazla çalışma” sayılacağından, %50 artırımlı ücret ödenmesi veya “işçi isterse” fazla çalışma karşılığı %50 artırımlı serbest zaman kullanılması söz konusu olacaktır.

Nihayet, yoğunlaştırılmış ve denkleştirilmiş iş haftalarının toplu iş sözleşmesiyle kabul edildiği hallerde, “işyerinin çalışma düzenine” ilişkin bu hükme sadece “sendika üyeleri” değil, “sendika üyesi olmayan” veya “toplu iş sözleşmesinden yararlanmayan” işçiler de tabi olacaklardır (Demir, 155-156).

#### 4- Telafi Çalışması

4857 sayılı İş Kanununun getirdiği “esnek çalışma” yeniliklerden biri de “telafi çalışması” konusundadır. Buna göre, “zorunlu nedenlerle işin durması, ulusal bayram ve genel tatillerden önce veya sonra işyerinin tatil edilmesi veya benzer nedenlerle işyerinde normal çalışma sürelerinin önemli ölçüde altında çalışılması veya tamamen tatil edilmesi ya da işçinin talebi ile kendisine izin verilmesi hallerinde, işveren

iki ay içinde çalışılmayan süreler için telafi çalışması yaptırabilir. Bu çalışmalar fazla çalışma veya fazla sürelerle çalışma sayılmaz” (md.64/1).

Görüldüğü gibi, Kanunda “benzer nedenlere” de yer verildiğinden, telafi çalışması hallerini yasada belirtilen nedenlerle sınırlı tutmamak gerekir. Özellikle ülkemizdeki bayram ve tatil günlerinin sıklığı ve uzunluğu göz önünde tutulacak olursa, uygulamada zaman zaman sıkıntılar yaratan bu durum yasal bir düzenleme ile çözüme kavuşturulmuş olmaktadır. Öyle ki, haftanın 5 işgünü çalışılan işyerlerinde rastlanan ve işçilerin talebine rağmen “günlük çalışma sürelerini aşan çalışmaların fazla çalışma” sayılmasını öngören “emredici” eski kanun hükümleri (1475 s.k. md.35) sebebiyle gerçekleştirilemeyen “telafi çalışmaları”, bundan böyle uygulamada önemli kolaylıklar sağlayacağına benzemektedir. Örneğin, Pazartesi günü başlayan Kurban Bayramının dördüncü gününün Perşembe gününe kadar sürdüğü ve haftada 5 işgünü çalışan işyerinde sadece Cuma günü çalışılıp Cumartesi gününün yine tatil edildiği düşünülecek olursa, işveren Cuma gününü de tatil ederek “normal çalışmaya başladığı işgününü takip eden iki ay içinde” telafi çalışması yaptırabilecektir (İş Süreleri Yön. md. 7/3). Burada dikkat edilecek husus, telafi çalışmasının “ tarafların anlaşmasına” veya “işçinin onayına” gerek kalmaksızın işveren tarafından tek taraflı bir kararlarla yaptırılabilmesidir.

Ancak bu telafi çalışması, “tatil günlerinde yaptırılmayacağı” gibi, “günlük en çok çalışma süresini” (11 saat) geçmeyecek ve “günde üç saatten fazla olmayacak” şekilde gerçekleştirilmek zorundadır (İş K. md.64/2; Yön. md.7/3). “Tatil günleri” kavramına sadece yasalardan (hafta tatili ile ulusal bayram ve genel tatil günleri) değil, sözleşmelerden doğan tatil (1 Mayıs ve doğum izni gibi sosyal izin) günlerini de dahil etmek gerekir. Buna karşılık, haftalık 45 saatlik çalışma süresinin 5 işgününde tamamlandığı hallerde, çalışılmayan Cumartesi günü “tatil günü” değil “işgünü” sayıldığından telafi çalışması yaptırılabilir (Aksi görüş: Mollamahmutoğlu, 2005, 709-710). Üstelik, “iki aylık” süre içinde “telafi çalışması” yaptırılacak günleri ve saatleri tercih hakkı da işverene ait olduğundan, bu çalışma “işçilere önceden bildirilmek koşuluyla” işletme için en uygun bir zamanda yaptırılabilir (Yön. md.7/2). Ancak, işveren de yaptıracağı telafi çalışmasında “günlük en çok 11 saatlik” çalışma süresi sınırları içinde kalarak ve yine günde en çok “3 saatle” sınırlı olarak bu tercih hakkını kullanmak zorundadır. Bir başka deyişle, haftanın 5 işgünü günde 9 saat çalışan işyerlerinde bu çalışma günde en çok 2 saat, haftanın 6 işgünü çalışan işyerlerinde ise bu çalışma günde en çok 3 saat olarak gerçekleştirilebilecek; çalışılmayan Cumartesi gününde de bu süre 11 saati geçemeyecektir. Artık yeni Kanun hükümleri çerçevesinde bu çalışmalar da “fazla çalışma” veya “fazla sürelerle çalışma” sayılmayacaktır.

Ekleyelim ki, Kanundaki düzenleme isabetsiz olarak önce “tatil” yapılmasını daha sonra tatil yapılan günün veya günlerin “telafi” çalışmasını öngörmekte; “esneklik” anlayışı (felsefesi) içinde “ tarafların serbest iradesine” bile itibar etmemektedir. Halbuki, işletmenin ihtiyacına ve konjonktürel gelişmelere göre tarafların tatil gününden önce veya sonra “telafi çalışması” yapılmasını kararlaştırabilmeleri mümkün olabilmeliydi. Buna karşılık, Kanun tatil gününü önceleyen (takaddüm eden) günlerde veya haftalarda önce “telafi” çalışması yapılmasına daha sonra “tatil” verilmesine müsaade etmemektedir. Öyle ki, bu “hükümlere aykırı davranan işveren veya işveren vekiline bu durumda olan her işçi için“ idari para cezası öngörüldüğünden (md.104/2), taraflarca “emredici” bu hükümlerin aksinin kararlaştırılması “geçerli” (mümkün) olmayacaktır (Aksi görüş:P.Soyer, 4857 Sayılı İş Kanununun Ücret, İşin Düzenlenmesi, İş Sağlığı ve Güvenliğine İlişkin Bazı Hükümleri Üzerine Düşünceler, 4857 Sayılı Yeni İş Kanunu değerlendirme Konferans Notları, Türk-İş Yayını, Ankara 2003, 30; Ekonomi, Telafi Çalışması, Legal-İHSGHD, Ekim-Aralık 2004/4, 1256).

##### **5- Fazla Çalışma ve Serbest Zaman Kullanımı**

İş Kanunumuz, fazla çalışma veya fazla sürelerle çalışma yapan işçinin %50 ve %25 oranında zamlı ücret almak yerine bu süreleri yine zamlı “serbest zaman olarak kullanabileceğini” hükme bağlamıştır. Buna göre, “işçi isterse bu çalışmalar karşılığı zamlı ücret yerine fazla çalıştığı her saat karşılığında bir saat otuz dakikayı, fazla sürelerle çalıştığı her saat karşılığında bir saat on beş dakikayı serbest zaman olarak kullanabilir”. İşçi hak ettiği serbest zamanı, “altı ay zarfında” işverene “önceden yazılı olarak bildirilmesi” koşuluyla “iş günleri içinde aralıksız” ve “ücretinde bir kesinti olmadan kullanır”. Altı aylık sürenin başlangıcı fazla çalışmanın veya fazla sürelerle çalışmanın bittiği tarihtir (Süzek, İş Hukuku, 2005, 634). İşçinin Kanundan ve sözleşmeden kaynaklanan “tatil ve izin günlerinde serbest zaman kullandırılmaz” (İş K.md. 41/ 4,5; İş Kanununa İlişkin Fazla Çalışma ve Fazla Sürelerle Çalışma Yönetmeliği-RG.06.04.2004-25425 .md.6/1,3).

Gerçi, Kanunda “serbest zamanın” işçinin istediği zamanda mı yoksa işverenin istediği zamanda mı kullanılacağı yolunda açık bir hüküm yoktur. Ancak, serbest zamanın amacına uygun olarak kullanılması; bu konuda işçinin “yazılı başvurusu” göz önünde tutulurken, işyerinde işlerin aksamaması gerektiği açıktır. Nitekim Yönetmelik, serbest zamanın “işin ve işyerinin gereklerine uygun olarak” işveren tarafından “belirlenen tarihten itibaren” kullanılmasını öngörmektedir (Yön. md.6/2). Bu nedenle, tarafların makul sayılabilecek bir süre önceden birbirlerine kullanma zamanını haber vermelerinde, işverenin “işin ve işyerinin gereğini” ona göre ayarlamasında

yarar vardır. Kaldı ki, işçinin “isteği” üzerine fazla çalışma karşılığını mutlaka kullanılması gereken bir “serbest zaman” olarak anlamamak gerekir. İşçinin ihtiyacına üstün tutulan işin ve işyerinin gereği, zamlı “serbest zaman” kullanılmak yerine zamlı “ücret” ödemeyi gerektiriyorsa, işveren “zamlı ücret ödemeyi” de tercih edebilir. Gerçi, 6 aylık süre içinde kullanılmayan “serbest zaman” nedeniyle işveren için para cezası öngörülmüştür (İş K.md.102/c). Ancak, bunun “mutlak butlan” (geçersizlik) sonucu doğurmadığını; 6 aylık süre içinde kullanılmayan “zamlı serbest zamanın” kendiliğinden “zamlı ücrete” dönüşmüş olacağını; hatta işçinin “isteği”, işverenin “oluru” ile 6 aylık sürenin geçmesinden sonra bile zamlı serbest zamanın kullanılmasına bir engel bulunmadığını kabul etmek gerekir (Demir, 2005, 151; Süzek, 2005, 635; Mollamahmutoğlu, 2005, 699).

Bundan başka, Yönetmelikte serbest zamanın “tatil ve izin günleri dışında” ve fakat “iş günleri” içinde “aralıksız” kullanılması öngörülmüştür (Yön. md.6/2,3). Ancak, serbest zamanın “aralıksız” kullanılacağına ilişkin Yönetmelik hükmünün de “mutlak emredici” olmadığını düşünüyoruz. Kanunun gerekçesinde belirtilen “esneklik amacına” uygun olarak düzenlenerek “işin ve işyerinin gereğini işçinin ihtiyacına üstün tutan” Yönetmeliğin (md.6/2), bu konuda “taraf iradelerine” de üstünlük tanıyabileceği kanısındayız. Bu nedenle, “ tarafların anlaşması” ile fazla çalışmalar karşılığı “zamlı serbest zaman” işçi veya işverenin ihtiyacına göre “aralıklı” olarak kullanılabilir gibi, kısmen “ücret ödeme” kısmen “serbest zaman kullanırma” şeklinde de yerine getirilebilir. Taraflar arasındaki anlaşma bireysel iş sözleşmeleri veya toplu iş sözleşmeleri ile yapılabileceği gibi, işçinin işe girmesinden önce veya işe girdikten sonra sözleşmenin yürürlük süresi içinde de yapılabilir (Aksi görüş: Eyrenci-Taşkent-Ulucan, 172; Süzek, 2005, 634; Soyer, Fazla Saatler, 803-804). Yeter ki, kısmen de olsa serbest zaman kullanılması “tatil ve izin günleri dışında” ve fakat “6 aylık süre içinde iş günlerinde” gerçekleştirilmiş olsun... Nitekim Yargıtay da bir kararında, “toplular iş sözleşmesine dayandığı takdirde işçinin muvafakatiyle fazla mesai karşılığı izin verilmesini” geçerli saymış; ancak, “kullanılan izin süresinin yapılan fazla mesai süresinden az olması halinde, aradaki fark karşılığının fazla mesai ücreti olarak ödenmesini” kararlaştırmıştır (9 HD, 01.07.1997, 11237/13316, Günay, İş Kanunu II, md. 35; 1619; Çelik, 264).

## Sonuç

Son yıllarda teknolojinin gelişmesi, yeni yönetim anlayışlarının ortaya çıkması, ülkeler arasında ekonomik ve sosyal bütünleşmeyi hızlandıran küreselleşme süreci ve artan rekabet ortamında, özellikle 1980’li yıllardan sonra çalışma hayatında istihdam

## Çalışma Hayatında Esneklik Ve Türk Hukukunda Esnek Çalışma 87

politikalarının belirlenmesi ve işsizlik sorununa çözüm arayışları çerçevesinde en çok tartışılan konu işgücünün yeniden yapılandırılmasıdır.

İşgücü piyasasının esnekleştirilerek yeniden yapılandırılması istihdamın artması, işsizliğin azaltılmasında etken olabilir. Ancak, önemli olan nasıl bir esneklik anlayışının benimsenmesidir. İşgücü piyasasının esnekliği, çalışma hayatını düzenleyen yasalar, toplu iş sözleşmeleri ve ulusal politikalar aracılığı ile gerçekleştirilmeli, işletme açısından işgücünün gerekli zaman ve miktarda kullanılmasıyla kaynakların optimum kullanılması sağlanmalıdır.

Türk İş Hukukunda 4857 sayılı kanunla 2003 yılında getirilen yenilikler arasında önemli bir bölümü “esneklik” ile ilgilidir. Bununla birlikte uygulamada henüz esneklik hükümlerinden gereği gibi yararlanıldığı söylenemez. Belirli süreli sözleşmeler ile kısmi süreli sözleşmeler ve taşeron çalıştırılması konusunda İş Kanununda yapılan değişikliklerden önce de yararlanıldığı göz önünde tutulacak olursa, yenilik sayılabilecek “yoğunlaştırılmış” ve “denkleştirilmiş” iş süreleri ile “telafi çalışması” konularında işyerlerinde yeterince uygulamaya geçilemediği görülmektedir. Zaman zaman toplu iş sözleşmelerine bu konuda sıkıştırılan yetersiz hükümlere rağmen, sendikaların “esneklik” hükümlerine kolay “evet” demedikleri, hatta karşı çıktıkları bir gerçektir.

Bununla birlikte, küreselleşmenin de etkisiyle kıyasıya bir rekabetin hüküm sürdüğü “serbest piyasa” ekonomisi içinde, özellikle Çin Halk Cumhuriyetinin son yıllarda piyasaları zorlaması karşısında, işverenlerin ve sendikaların zorunlu olarak İş Kanununun diğer maddelerine dayanarak “esneklik” uygulamalarını daha çok yaygınlaştırması beklenebilir.

Unutulmamalıdır ki, piyasa ekonomisi içinde “en kaliteli malı en uygun fiyata” üreten kazanacak ve ayakta kalacaktır. Bu nedenle, “esneklik” uygulamaları bunun başlıca araçlarından biridir. Aksi halde, kaybedecek olan sadece işverenler ve işçiler değil, Türk ekonomisi olacaktır.

### **The Flexibility In Labor Life And Flexible Working In Turkish Law**

**Abstract:** There is an important interaction between the Labour Life and flexibility because of the increasing competition in recent years. It is very important that the labour life support broad economical development and competition in terms of the country and companies. Getting flexible of the labour market in the process of reconstruction of the labour life seems inevitable.

It is necessary that the flexibility is determined due to the reconstruction of the labour market; especially increasing the employment, the solution of the unemployment problems, and by taking socio-economic structure of the country into account. At the same time it is very important that this is supported by the work rules.

**Key words:** Restructuring of labour life, Flexibility, Labour Market, Employment, Unemployment.

### Kaynakça

- Acar A.C., (1994), "İki Kariyerli Aileler ve İşletmeler", İstanbul Üniversitesi, İİBF Enstitü Dergisi.
- Alverson M., (1998), "Part-Time Professionals Earn Full-Time Satisfaction", Women in Business, Mart Vol.50, Issue.2.
- Akyiğit, E: (1995) İş Hukuku Açısından Ödünç İş İlişkisi, Ankara, 1995
- Atasayar K., (1993), "Türk İşverenleri Açısından Çalışma Hayatında Esneklik", İzmir.
- Başkan R., (1999), "Çalışma Barışı ve Esneklik Tartışmalarında Farklı Bir Yaklaşım", Mercek Dergisi, Temmuz.
- Brun, A/ GALLAND, H: (1978) Droit du Travail I, Sirey, Paris
- Centel, T: (1992) Kısmi Süreli Çalışmalar, İstanbul
- Çakır Ö., (2003), Yeni Çalışma Biçimleri ve İşe İlişkin Tutumlar, İş-güç, C.3, S.1.
- Çelik, N.: (2003) İş Hukuku Dersleri, 16.B., İstanbul
- Demircioğlu, M./CENTEL, T.: (2003) İş Hukuku, 9.B, İstanbul
- Demir F., (2005), "İş Hukuk ve Uygulaması", İzmir.
- Doğan S./TÜRK M., (1997), Esnek Çalışma Saatlerine Geçişin İşletme ve Çalışanların Verimliliği Üzerine Etkileri, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını.
- Ekonomi, M: (1984) İş Hukuku, C.1, Ferdi İş Hukuku, İstanbul
- Ekonomi, M: Telafi Çalışması, LEGAL-İHSGHD, 2004/4, s.1248
- Ekonomi, M: (2002) Yargıtay'ın İş Hukukuna İlişkin 1999 Yılı Emsal Kararları, Ankara
- Ekonomi M., "Türk İş Hukukunda Esnekleşme Gereği, Çalışma Hayatında Esneklik".
- Ekonomi M., "Teknolojik ve Ekonomik Gelişmeler Karşısında İş Hukukunda Yeni Yaklaşımlar",

### Çalışma Hayatında Esneklik Ve Türk Hukukunda Esnek Çalışma 89

- Engin, M: (2002) Atipik İstihdam Biçimleri ve Uygulamada Ortaya Çıkan Sorunlar, Çalışma Hayatında Esneklik ve İş Hukukuna Etkileri, İstanbul
- Esener, T: (1978) İş Hukuku, 3 B., Ankara
- Eyrenci, Ö./TAŞKENT, S./ULUCAN, D.: (2004) Bireysel İş Hukuku, İstanbul
- Eyrenci Ö., “Türkiye’de Çalışma Sürelerinin Esnekleştirilmesi, Çalışma Hayatında Esneklik”.
- Günay, C.İ: (1998) Şerhli İş Kanunu, C.I-II, Ankara
- Hueck G., “Almanya’da Çalışma Sürelerinin Esnekleştirilmesine Yönelik Çalışmalar, Çalışma Hayatında Esneklik”.
- Kılıçoğlu, M: (2005) İş Kanunu Yorumu ve Yargıtay Uygulaması, İstanbul
- Kutal, M.: Ferdi İş İlişkinin Kurulması ve Sona Ermesi Açısından Yargıtay’ın 1985 Yılı Kararlarının Değerlendirmesi, BASİSEN Yayın No. 15, İstanbul, 1987
- Mollamahmutoğlu H., (2005), “İş Hukuku”, 2.B., Ankara.
- Pelissier, J./SUPİOT, A./JEAMMAUD, A: Droit du Travail, Dalloz, Précis, 21. Edition, Paris
- Soyer, M.P: Yeni Düzenlemeler Karşısında Fazla Saatlerle Çalışmaya İlişkin Bazı Düşünceler, LEGAL-İHSGHD, Temmuz-Eylül 2004, s.797-808
- Soyer, M.P: 4857 Sayılı Yeni İş Kanununun Ücret, İşin Düzenlenmesi, İş sağlığı ve Güvenliğine ilişkin Bazı Hükümleri Üzerine Düşünceler, Türk-İş Bolu Semineri, Ankara 2003, s.12 vd.
- Süzek, S: (2005) İş Hukuku, 2. İstanbul
- Taşkent, S: (1991) İş Güvencesi, İstanbul
- Taşkent S., (2005), “İş Kanunu ve İlgili Yönetmelikler”, İstanbul.
- TİSK, (1994), “Çalışma Hayatında Esneklik”, No.10.
- Tokol A., (1986), ”Esnek Çalışma Saatleri”, Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi, C.7, S.2.
- True T., (1992), “Labour Flexibility in Europe”, International Labour Review, Vol.131, No.4-5.
- Tuncaya, C., (1995), “Çalışma Hayatında Yeni Gelişmeler, Esneklik”, ÇMİS, 27-30 Nisan,
- Tuncay A.C., (1995), “Özel İstihdam Büroları”, Çimento İşveren, Ocak.
- Tunçomağ, K./CENTEL, T. (2003) İş Hukukunun Esasları, 3.B., İstanbul
- Yavuz A., (1995), ”Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi”, Ankara.