

Esnek İstihdamdaki Trend ve İşletmelerle Çalışanlar Üzerine Etkileri

Ertuğrul TARCAN*

In the global competitive environment, new organizational structures have caused new employment practices. Reasons behind this are ranging from necessity to obtain more organizational flexibility, to employees' demand for more flexible job arrangements. Governments also support this type of employment with the causes of economical and social. With the flexible employment arrangements of today's, organizations have been transferring the risks of unstable market conditions to employees and society.

Direction of employees' tendency is to make last the flexible employment. They want new legislation, regulation and re-regulation on decreasing the differences between the rights of themselves and the full-time employees. Workers being a part of the decision process will enhances performance of organization. Managers should accept that flexible employment practices have a process ; have and follow a strategy.

Giriş

Küresel rekabet ortamında, iş ve örgütle ilgili yapısal değişimlere paralel olarak istihdamda da yeni yaklaşımlar görülmeye başlanmıştır. Tam gün (full-time) istihdam şeklinden, esnek işgücü kullanımına geçişte radikal denebilecek gelişimler söz konusu olmuştur. Bu trendin arkasındaki nedenler çok sayıda ve karmaşık yapıdadır. İşletmelerin dinamik pazar ortamında yaşamlarını sürdürebilmek için esnek bir yapıya sahip olma zorunluluğu, çalışanların tam gün istihdam dışındaki uygulamalara artan talebi, hükümetlerin sosyal ve ekonomik sebeplerle esnek işgücü çalıştırmayı teşvik etmesi bu değişimin başlıca etkenleri arasında sayılabilir (Jacobsen, 2000: 187; MacVicar ve Diğerleri, 2000: 264).

Esneklik veya bunun yerine kullanılan farklı kelime veya deyimlerde; üretim, sözleşme, görev (fonksiyon), çalışma zamanı, süresi ve mekanı ile ilgili esneklikten bahsedilmektedir. Esnek üretim sistemleri, teknolojiadaki hızlı gelişmelerle endüstrinin talepteki değişim ve dalgalanmalara daha hızlı cevap verebilmesini

* Yrd.Doç.Dr., İstanbul Üniversitesi, Teknik Bilimler Meslek Yüksek Okulu.

sağlarken, istihdam türlerini, işletmelerin sayısal, çalışanların ise fonksiyonel esnekliğini etkilemiştir (Özkalp ve Sungur, 1997: 417; Tregaskis, Brewster, Mayne ve Hegewisch, 1998: 62-63; Creagh ve Brewster, 1998: 490; Varol ve Tarcan, 2000: 25-32). Bu araştırmada ağırlıklı olarak, çalışma saatlerine göre istihdam şekilleriyle ilgili esneklikten bahsedilecektir.

Yüksek teknolojiler, endüstriyel alandaki istihdam ihtiyacını azaltırken, hizmet işkollarında artırmıştır. Esnek istihdam uygulamalarının son yıllarda tüm dünyada hız kazanmasında, hizmet sektöründeki bu artan işgücü ihtiyacının da etkisi olmuştur (Houston, Gasteen ve Asenova, 1999: 46).

İşgücü kullanım şekillerinin yaygınlaşmasının, işletmeler, çalışanlar, sendikalar ve toplumlar için önemli tesirleri ortaya çıkmıştır (Drucker ve Croucher, 2000: 699).

İstihdamda Esneklik

Esnek üretim sistemleri, iş ve istihdamda esnekliği ortaya çıkartmıştır. İstihdam ile ilgili esnekliği Atkinson, görevde (fonksiyonel) ve sayısal esneklik olarak sınıflandırmaktadır (Özkalp ve Sungur, 1997: 417-420):

Görevde (fonksiyonel) Esneklik: Uzun eğitim süreçlerinin ve becerilerin gerektiği işler için işgücü kullanım şeklidir. Daha yüksek ücret ve daha fazla iş güvencesine sahip olan temel işgücü (core workers) denilebilecek bu çalışanlar farklı işleri yapabilecek niteliklere sahiptirler.

Sayısal Esneklik: Eğitim süreçleri ve beceri düzeyleri düşük işgücüne ihtiyaç duyulan işler için kullanılan istihdam şeklidir. İşletmeler, işe alma veya işten çıkarma konusunda yüksek esnekliğe sahiptirler. Bunlar, çevre işçileri olarak ta adlandırılabilir ve kendi içlerinde önem derecelerine göre sınıflandırılabilir. Esnek istihdamda çalışanların büyük çoğunluğu çevre işçilerinden olup, bunların da bir kısmı tam gün olarak istihdam edilebilir.

Literatürde standart çalışma saatleri ve günleri dışında uygulanan işgücü kullanım şekilleri esnek istihdam sınıfı içinde değerlendirilmektedir. "Standart çalışma" deyimi genellikle 9 - 17 saatleri arasında veya bu saatlere yakın düzenlemelerin söz konusu olduğu ve Pazartesiden Cumaya kadar olan beş işgünü kapsayan süreler için kullanılmaktadır (Croucher ve Brewster, 1998: 445). Yasal haftalık çalışma sürelerinin altında kalan diğer çalışma şekilleri de esnek istihdam içinde değerlendirilmektedir.

İstihdamla ilgili esneklik konusunda literatürde farklı uygulama türleri ve buna bağlı olarak farklı tanımlar görülmektedir. Esnek çalışma şekli Amerika Birleşik Devletlerinde "acil veya beklenmedik çalışma" deyimi ile ifade edilmektedir. Bu istihdam şekli tamamen işverenin istekleri ve şartları üzerine kuruludur ve çalışana çok düşük düzeyde bir seçme hakkı vermektedir. Avrupa Birliği'nde (EU) ise "karakteristik olmayan - atypical" çalışma ve yine "aile esaslı - aile dostu - family freindly" istihdam terimleri yoğun olarak kullanılırken, İngiltere'de "esnek" çalışma

şeklinde geçmektedir. Esnek çalışma uygulamalarının en yaygın olanlarından kısmi süreli (part - time) istihdam deyimi de yaygın olarak kullanılmaktadır. Ülkemizde de esnek saat, esnek çalışma, esnek istihdam ve part -time sıklıkla kullanılan ifadelerdir (Kaynak ve diğerleri, 2000: 42; Tregaskis ve diğerleri, 1998: 62). Sullivan, istihdamdaki esnekliği, değişen pazar ve istihdam şartlarında, işgücü ihtiyacını farklı çalışma süreleri ve şekilleri oluşturarak karşılayabilme yeteneği olarak tanımlamaktadır (Horwitz ve Smith, 1998: 592). Esnek iş, işletmelerin maliyetlerini düşürme ve çalışanların sürekli değişen taleplerine cevap verecek düzenlemeleri yaparak morallerini yükseltme amaçlarının bir aracıdır şeklinde tanımlanabilir (Cairns ve Beech, 1999: 19).

Esnek çalışma uygulamalarını, küreselleşen şiddetli rekabet ortamındaki dinamik pazarlarda işletmelerin risklerini çalışanlara ve devlete yüklemek; sıradan, korunmasız, güvencesiz, sendikasıız sınıfları büyütürken onların pazarlık güçlerini ortadan kaldırmak için bir araç olarak tanımlayanlar da mevcuttur (Tregaskis ve diğerleri, 1998: 71, 75).

Esnek Çalışma Uygulamalarının Yayılması

Esnek çalışma uygulamalarına tam gün (full - time) istihdam şekline alternatif olarak başvurulmuştur ve 1980'lerden itibaren tüm dünyada olduğu gibi Avrupa Ülkeleri'nde de yayılma hızı artmıştır. Bu çalışma şekilleri yöneticilerin, politikacıların, sendikacıların ve toplumun başlıca ilgi alanlarından biri haline gelmiştir. İşgücü kullanımıyla ilgili olarak esnekliğin daha da yaygınlaşması, çalışma saatlerinin azaltılması konuları Avrupa Birliği'nin gündeminde yer alan konular arasındadır. Kısmi süreli (part-time), vardiya, geçici iş, işin paylaşılması ve evde çalışma gibi esnek çalışma uygulamaları arasında part-time Avrupa ve dünyada en yaygın olarak kullanılan çeşittir. 1980'li ve 1990'lı yıllarda açılan işlerin çoğu part-time şeklinde olmuştur. Örneğin Avrupa Birliğinde 1995 yılında açılan işlerin yaklaşık % 80'i part-time olmuştur. Bu işlerin işkollarına göre dağılımı dengeli olmamıştır. Sırasıyla perakende dağıtım, eğitim, sağlık, konaklama ve yiyecek - içecek, bankacılık, finans ve sigorta hizmetleriyle ilgili işkollarında dağılım söz konusudur. İngiliz, Fransız ve Danimarka'da bankacılık sektöründe part-time istihdam oranı %40'ları bulmuştur. Hollanda'da ise her üç işten yaklaşık biri kısmi sürelidir (Branine, 1999: 412-413). Kanada'da part-time istihdam 1976'dan 1995'e kadar tam güne göre üç misli büyümüştür ve istihdamın oranı %13'den %20'ye yükselmiştir (Simpson, 2000: 1777). Avrupa'daki istihdamın yarısı esnek çalışma uygulamaları şeklindedir (Croucher ve Brewster, 1998: 445). Ülkemizde ise kısmi süreli (part-time) çalışma için bu oran diğer ülkelere göre nispeten düşüktür ve esnek istihdamın diğer çeşitleri part-time 'a göre daha yüksek oranda uygulanmaktadır (Tregaskis ve Diğerleri, 1998: 67-68).

Esnek Çalışma Uygulamaları

Standart çalışma saatleri dışındaki istihdamla ilgili uygulamalara örnek olarak kısmi süreli (part-time) iş, iş paylaşımı, vardiya, hafta sonu işi, evde iş, geçici iş, dönemlik iş, yıllık saat esasına dayalı sözleşmeli iş, götürü iş, taşeronla iş, danışmanlık ve benzerleri sayılabilir. Bunlar içinde en yaygın olanı kısmi süreli (part-time) çalışma çeşidi olup, esnek istihdamın farklı türlerinin ifadesi için de sıkça kullanılmaktadır (Tregaskis ve diğerleri, 1998: 68; Croucher ve Brewster, 1998: 445-446).

Kısmi Süreli (Part-Time) İstihdam

Kısmi süreli (part-time) işin tanımı konusunda ülkeler içinde ve ülkeler arasında ortak bir yaklaşım söz konusu değildir. İngiltere'de part-time iş genellikle bir haftada toplam 30 saatin altında çalışma şeklinde ifade edilmektedir (Lane, 2000: 269). Fransa'da yasal veya toplu sözleşmelerle o işletme için esas alınan haftalık çalışma süresinin % 80'ine kadar olan istihdam türleri, İspanya'da ise haftalık normal çalışma süresinin üçte ikisinin altında kalan işler part-time olarak nitelendirilir. Danimarka'da part-time işler, işverenler ve sendikalar arasında anlaşma yoluyla belirlenir (Branine, 1999: 412-413).

Tablo 1: Farklı Ülkelerde Part-Time İşin Kullanımındaki Değişim
1993-1996 Arası (%)

ÜLKELER	Yükselen	Aynı Kalan	Azalan	Kullanmayan
Batı Almanya	53	38	5	2
Belçika	52	23	4	18
Danimarka	16	59	13	7
Doğu Almanya	27	46	10	12
Finlandiya	45	27	3	22
Fransa	58	29	1	7
Hollanda	69	24	1	1
İngiltere	50	37	4	5
İrlanda	45	23	5	19
İspanya	22	27	4	34
İsveç	12	59	25	1
İsviçre	59	31	5	1
İtalya	39	27	7	19
Norveç	20	57	13	3
Türkiye	6	15	1	45

Kaynak: Tregaskis ve Diğerleri 1998: 65.

Son beş yılda, hemen hemen tüm ülkelerde, kısmi süreli istihdam yönteminin işletmeler tarafından kullanım oranlarında bir artış kaydedilmiştir. Gelecek 10 yıl içinde ortaya çıkacak olan işlerin üçte ikisinin part-time iş olacağı tahmin edilmektedir (Lane, 2000: 270).

Avrupa'da, Finlandiya hariç, kuzey ülkelerinde part-time istihdam oranı yüksektir. Hollanda'da 1990'lara doğru toplam işgücünün %30'u part-time olarak istihdam edilirken, çalışan kadınların %60'ı part-time işe sahiptir. Danimarka, Norveç, İsveç ve İngiltere'de part-time çalışanların oranı %20 civarında iken, kadınların %40'ı part-time bir işte çalışmaktadır. İrlanda ve Güney Avrupa'da yer alan ülkelerden Türkiye, Yunanistan, Portekiz, İspanya ve İtalya'da part-time çalışanların oranı %10'ların altında kalmaktadır. Avrupa Ülkelerinde part-time istihdam yönteminin kullanılması, Tablo 1'den de görülebileceği gibi gittikçe artış göstermektedir. Bu ülkelerden İsveç'te ise, part-time işlerin tam gün işlere dönüştürülmesi için sendikaların baskısı nedeniyle part-time istihdam oranında bir azalma görülmektedir (Tregaskis ve Diğerleri 1998: 65).

Vardiya Tipi İstihdam

Bu istihdam tipi günde 24 saat mal veya hizmet üretiminin devam etmesi gereken işkollarında öteden beri kullanılmaktadır. Pahalı teknolojilerle yapılan yatırımların, şiddetli rekabet ortamında, daha uzun süre kullanılarak verimliliğin artırılması gerekirken, haftalık yasal çalışma sürelerinin azaltılması, gece ve hafta sonu çalışmalarını için kısıtlamaların getirilmesi sorunlarıyla işverenler karşı karşıya

Tablo 2: Farklı Ülkelerde İşletmelerin Vardiya Sistemini Kullanma Oranları (%)

ÜLKELER	%1'den az	%1-5	%6-10	%11-20	%20'den Fazla	Kullanmayan
Batı Almanya	4	14	11	10	32	19
Belçika	7	12	4	9	42	21
Danimarka	6	12	11	9	19	35
Doğu Almanya	6	10	10	8	38	22
Finlandiya	7	9	8	12	45	17
Fransa	7	10	8	7	41	18
Hollanda	8	16	8	7	23	25
İngiltere	9	18	9	10	31	17
İrlanda	9	11	4	9	29	17
İspanya	6	10	5	10	37	17
İsveç	5	10	8	8	33	31
İsviçre	*	31	13	13	17	20
İtalya	7	15	9	7	36	19
Norveç	22	10	8	14	29	**
Türkiye	3	7	11	8	59	12

* %1-5 oranı, %1'den az değerini de kapsamaktadır. ** Bu soru sorulmamıştır.

Kaynak: Tregaskis ve Diğerleri 1998: 67.

kalmışlardır. Örneğin Fransa'da 1998'de kabul edilen yasayla 2001 yılından itibaren haftalık çalışma süresi 39 saatten 35 saate indirilmiş ve bir yıl içinde gönüllü olarak 10.000'e yakın firma tarafından, bu tarih beklenmeden, uygulamaya geçilmiştir (Jefferys, 2000: 242). Bu durumda, yeni vardiya uygulamalarını hayata geçirmek için yöneticiler harekete geçmişlerdir ve bu arada yeni yasal düzenlemelere ihtiyaç olduğu ortaya çıkmıştır. Tablo 2 incelendiğinde, Avrupa'da vardiya uygulamasının oldukça yaygın olduğu görülmektedir. Ülkemizde vardiya sistemini kullanan işletmelerin oranı %88 olup, farklı ağırlıklarda uygulama söz konusudur (Tregaskis ve Diğerleri, 1998: 66-67).

Sürekliliği Olmayan İstihdam

Geçici veya dönemlik işler veya benzeri diğer uygulamalar bu sınıf içinde sayılabilir. Geçici süreli böyle işler için genellikle sözleşme yapılır. Bu esnek çalışma sistemi, bütün ülkelerde işletmelerin %80 ila 90'ı tarafından, toplam işgücüne farklı oranlarda uygulanmaktadır. Toplam işgücünün %10'u veya daha fazlasını bu türde istihdam eden ülkelere Türkiye, İspanya ve İrlanda en yüksek değerlere sahiptir. Bu ülkelerin refah düzeylerinin diğer ülkelere göre nispeten düşük olması bu tür istihdamın nedenlerinden biri olarak düşünülebilir (Tregaskis ve Diğerleri, 1998: 66-68).

Taşeron Veya Dış Kaynak Kullanımı

İşletmeler işlerini taşeron veya dış kaynak (outsourcing) işletmeleriyle sözleşme yaparak onlara devretmektedir. Taşeron kullanımı ile dış kaynak kullanımı

Tablo 3: Farklı Ülkelerde Taşeron ve Dış Kaynak Kullanımındaki Değişim
1993-1996 Arası (%)

ÜLKELER	Yükselen	Aynı Kalan	Azalan	Kullanmayan
Belçika	47	19	3	27
İsviçre	47	14	3	29
Batı Almanya	49	18	1	29
Doğu Almanya	33	17	2	42
Danimarka	22	37	3	31
İspanya	41	17	3	28
Fransa	33	36	7	15
Finlandiya	33	32	5	25
İtalya	27	20	5	34
İrlanda	42	21	4	24
Norveç	13	39	14	25
Hollanda	52	21	6	17
İsveç	28	50	12	7
Türkiye	27	17	4	24
İngiltere	44	27	2	22

Kaynak: Tregaskis ve Diğerleri 1998: 68.

arasındaki fark; dış kaynak kullanımında işle ilgili prosesin kontrolünün satın alan tarafından tedarikçiye bırakılmasıdır. Alıcı yapılacak işin sonucu ile ilgilenir. Dünyanın sayılı dış kaynak uzmanlarından Peter Bender Samuel İşletmede “bir iş sürecinin mülkiyetinin tedarikçi firmaya bırakılmasıyla dış kaynak kullanımı oluşur” açıklamasını getirmektedir (Samuel, 2000:1). Taşeron veya dış kaynak işletmelerinde çalışanlar tam gün çalışıyor olsa da, bu işletmelerle sözleşme yapan firmalar için bu işgücü esneklerdir.

Belli başlı Avrupa Ülkelerinde taşeron veya dış kaynak kullanan firmaların oranı Tablo 3’de görüldüğü gibi 1993-1996 yılları arasında yükselmiştir. Bu ülkelerden yalnızca Norveç’te artış oranının bir miktar üzerinde olan bir değerde azalma da kaydedilmiştir (Tregaskis ve Diğerleri, 1998: 66-68).

Esnek İstihdam Uygulamalarının Hızlı Yayılma Nedenleri

İşletmelerin ekonomik, teknik, kültürel, ahlaki, hukuki ve çevresel sahalardaki küreselleşmenin teşvik ettiği dinamik rekabet ortamına uyum sağlamak istemeleri, öte yandan çalışanların değişik istihdam çeşitlerine olan talepleri, esnek çalışma uygulamalarının yayılma hızını arttırmıştır.

1960’lı yılların sonunda 1970’li yılların başında gelişmiş ülkelerdeki ekonomik kriz ile daha sonraki yıllardaki artan rekabet ortamında, dinamik bir yapıya geçen pazar çevresine cevap verebilmek amacı da esnek çalışma uygulamalarını yaygınlaştırmıştır. Teknolojik alandaki hızlı değişim, üretimde bilgisayar kontrollü sistemlerin kullanılmasını yaygınlaştırmış, (Özkalp ve Sungur, 1997: 417; Tregaskis ve Diğerleri, 1998: 66-68), işin yapısında değişiklikler meydana getirmiştir (Hortwitz ve Smith, 1998: 591; Özkalp ve Sungur, 1997: 417-418):

1. Tarım ve endüstriye dayalı bir ekonomik yapıdan hizmet işkollarının ağırlık kazandığı bir yapıya geçişle birlikte, işgücü ihtiyacının yaklaşık %60’ı bilgi esaslı hale dönüşmüştür.
2. İş süreçlerinin ömrü kısalmıştır. Bu süreçlerin hızlı değişen pazar ihtiyaçlarına uyum sağlayabilmesi için değişime uygun olarak tasarlanmaktadır.
3. Şiddetli rekabet ortamı, iş tanımlarının daha esnek yapılmasını zorlar hale gelmiştir.
4. Görevler çalışma gruplarının arasındaki ilişkilerin daha sıkı olmasını gerektirmiştir.

Görevlerin basitleşmesi, örneğin makine parçalarının tamiri yerine genelde değiştirilmesi yoluna gidilmesi gerekli işgücü niteliklerini de değiştirmiştir. Ağırlıklı olarak makine ve malzeme bağımlı olan iş, bugün iletişim ağırlıklı hale dönüşmüş olup, hızlanan değişime ayak uydurma yeteneği olan bilgiye dayalı işgücüne ihtiyaç doğmuştur (Tregaskis ve Diğerleri, 1998: 66-68).

1990'lı yıllardaki işgücü pazarı ile ilgili olumlu ve kalıcı gelişmelere rağmen ücretlerin ve istihdamın artışı ile ilgili olarak pek çok ülkede belirgin olumsuzluklar görülmüştür (Simpson, 2000: 1777). Geçen son on yıllık dönemde dünya ülkelerindeki işsizlik oranı yükselmiştir. Avrupa Birliği ülkelerindeki yıllık ortalama kalkınma hızı %2.5 civarında iken, 1975'de %4.2 olan işsizlik oranı 1994'de %11.6'ya yükselmiştir.

Sosyal ve siyasal nedenler, değişik istihdam şekillerinin uygulanmasını teşvik etmiştir. Son yirmi yılda işsizlik oranlarının yükselmesi ve yeterli sayıda yeni iş açılmaması, esnek istihdam uygulamalarıyla, kişilerin toplam çalışma zamanlarını azaltarak daha fazla kişiye iş imkanı sağlamak yoluna gidilmiştir (Branine, 1999: 411).

Kadınların, yaşlıların ve sağlık sorunları bulunanların çalışma hayatına katılabilmeleri için siyasetçilerin çabaları artmıştır ve bu konuda yasal düzenlemeler yapılmış ve teşvikler getirilmiştir. Almanya, Fransa, İspanya ve Danimarka işsizliği azaltmak için yeni yasalar çıkartmışlar veya mevcut yasaları yeniden ele almışlardır. Örneğin tam gün dışındaki çalışma şekilleri Fransa'da yasalarla, Danimarka'da toplu sözleşmelerle desteklenmiştir. İngiltere'de ise bu konuda bir düzenleme getirilmemiş, işverenlerin istihdam stratejilerine ve çalışanların isteğine bırakılmıştır. Bu da aslında bir nevi işverenlere daha fazla yetki verip, işçi sendikalarının yetkilerini sınırladığından bir düzenleme çeşidi sayılabilir. Fransa'da sağlık işkolunda 1975'te kısmi zamanlı (part-time) çalışma için yasal izin verilmesine rağmen, 1992'de bu istihdam şekli için teşvikler verilinceye kadar yaygınlaşmamıştır (Branine, 1999: 411, 424-425).

İşletmelerin Esnek İstihdam Uygulamalarının Nedenleri

İşletmelerin esnek istihdam uygulamalarının nedenleri şu şekilde sayılabilir:

- Maliyetleri düşürme.
- Değişen pazar şartlarına hızlı uyum.
- Stoksuz üretim yapma, atıl işgücü bulundurmama.
- Tam gün istihdamda çalıştırılması mümkün olmayan işgücünden yararlanma.
- Sanal ortamda çalışan işgücünden yararlanma.
- Tam gün istihdamın getireceği riskleri ve fazladan maliyetleri çalışanlara ve topluma aktarma.
- Sağlık ve emniyet riskleri büyük olan işlerin getireceği maliyetlerden kurtulma.
- Eğitim masraflarını çalışanlara ve devlete yükleme.
- İşe devamsızlığı azaltma.

İşletmeler, örgütsel değişim fırsatlarının yaşandığı bir ortamda yaşamlarını sürdürebilmeleri için, istihdam şekillerinde işgücünün taleplerini de karşılayacak tarzda yeni uygulamalara yönelmek durumunda kalmışlardır (Gilleard, 1998: 237).

Rekabet şartları nedeniyle maliyetlerin düşürülmesi konusundaki baskılar, işletmelerin esnek çalışma uygulamalarını yaygınlaştırmalarına neden olmuştur. (Croucher ve Brewster, 1998: 445).

Mal ve hizmetlere olan talepteki değişimlerin tahminindeki güçlüklerin artması, esnek çalışma uygulamalarıyla işletmelerin pazar şartlarına daha hızlı cevap verebilmelerini sağlamıştır. Bu tarz istihdam şekli, talebe göre çalışma saatlerini azaltma veya arttırmayı, buna bağlı olarak işgücünü işe alma veya işten çıkarmayı kolaylaştırmış, çıplak ücret dışındaki maliyetler büyük ölçüde ortadan kalkmış, vergi ve sigorta maliyetleri azalmıştır; hatta bazı işletmeler sigortasız işgücü çalıştırdıkları için bu maliyetler söz konusu değildir. Tam gün dışında çalışanların eğitimine daha az harcama yapma veya hiç yapmama eğiliminde olan işletmeler eğitim masraflarını da bireylere veya hükümetlere yüklemiştir (Branine, 1999: 411; Creagh ve Brewster, 1998 . 490-491, 501; Horwitz ve Smith, 1998: 592-594).

Küreselleşme ile birlikte hizmet işkollarıyla ilgili hızlanan büyüme, esnek istihdam uygulamalarını kolaylaştırmıştır (Houston, Gasteen ve Asenova 1999: 45-46).

İşletmeler değişime çabuk, kolay, ucuz ve verimli yoldan cevap verecek, talep artışlarında işe başlatılmak için maliyetsiz olarak bekletilen yedek bir güç olarak, birim işçilik maliyelerini arttırmayacak, çalışma saatleri konusunda sorun yaratmayacak çalışanlara ihtiyaç duymaktadır ve bunları esnek istihdam yöntemleriyle sağlaması mümkündür. İşletmelerin esnek istihdam uygulamalarıyla konjonktür ile ilgili dalgalanmaların getireceği riskleri ve maliyetleri çalışanlara ve topluma aktarmaktadırlar (Tregaskis ve Diğerleri, 1998: 70-71). Fazla mesai ihtiyacı ortaya çıktığında, esnek saat sisteminde çalışan birinin çalışma süresini örneğin %50'den %70'e çıkarmak, tam gün çalışanlarda %100'den %120'ye çıkarmaya göre daha kolaydır. Bu fazla mesai için yapılacak ödeme de normal çalışma ücreti üzerinden yapılacaktır. Uzmanlık isteyen işlerde ise, çalışanların pazarlık gücü yüksektir. Bu durum, çalışma şartlarının belirlenmesinde işletmenin ağırlığını azaltacaktır (Jacobsen, 2000: 198-199).

İletişim teknolojilerindeki hızlı gelişme, bilgi esaslı işlerin artışı getirirken, mesafe, zaman ve farklı organizasyonlarda yer alma sorunlarını ortadan kaldırmıştır. Çalışma yerlerini işyerinden eve veya başka alanlara taşımaya başlamış, işyerlerinin yeniden düzenlenmesiyle birlikte esnek çalışma uygulamalarının da yayılması ve çeşitlendirilmesi işletmeler için kaçınılmaz hale gelmiştir (Maxvell, 2000: 55; Varol ve Tarcan, 2000: 26).

Bilgiye dayalı olup niteliği yüksek işgücüne ihtiyaç duyulan işlerde çalışmak isteyenlerin esnek çalışma şartlarını tercih etmeye başlamaları, işletmeleri bu tip uygulamalara geçmeye iten nedenler arasında yer almıştır (Cairns ve Beech, 1999:19).

İşgücünün Esnek İstihdam Uygulamalarına Talep Nedenleri

İşgücünün esnek istihdam uygulamalarına olan talebinin nedenleri şu şekilde sayılabilir:

- Aile veya diğer yakınları ile ilgili nedenler.
- Ek gelir sağlama isteği.
- İşsizlik
- Kendine zaman ayırma ve daha az stresle yaşama arzusu.
- Farklı işler yapmaya eğimli bir kişiliğe sahip olma.
- Sağlık durumunun tam gün işlere uygun olmaması.
- Eğitim giderleri karşılama, niteliklerini geliştirerek tam gün işe hazırlanma.
- Niteliklerinin düzeyinin yüksekliği dolayısıyla pazarlık gücünün fazla olması.

Çalışanlar çalışacakları işin seçiminde, gerek fonksiyon gerekse süre açısından daha fazla seçenek istemektedirler (Hortwitz ve Smith, 1998: 591). Bu eğilimin arkasında gönüllü veya zorunlu nedenler yer almaktadır. İnsanlarda işini, gelirini, ailesine, sevdiklerine ve kendisine daha fazla zaman ayırabilecek şekilde düzenlemeye, ihtiyaç duyduğu anda bir işe girebilmeye doğru bir yönelme görülmektedir.

Geleneksel aile yapılarında çocuk, hasta, yaşlı ve bakıma muhtaç kişilerin bakımı kadınların üzerindedir ve tam gün çalışmalarında engeller vardır. Eğitim düzeylerinin artışı, çocuklar için kreş imkanlarının artması, ailelerin sahip oldukları çocuk sayılarının düşmesi gibi nedenlerle iş hayatında yer alan ve yer almak isteyen kadınların sayısı artmaktadır ve tercihleri esnek istihdam yönündedir.

Ek gelir sağlayabilmek için esnek çalışma uygulamaları cazip olmaktadır (Hortwitz ve Smith, 1998: 592).

1990'lı yıllarda üretimdeki artışlara rağmen istihdam artışı sınırlı kalmıştır ve işsizlik oranları büyümüştür. Bu yüzden esnek çalışma uygulamalarında istihdam edilenlerin bir kısmı tam gün çalışma imkanı bulamayanlardan oluşmaktadır ve bu kişiler aradıkları işi bulduklarında tam güne geçecek olanlardır (Simpson, 2000: 1777).

Refahın mutluluk yarattığı düşüncesinden, sağlıklı olma durumunun önemli bir mutluluk aracı olduğu görüşüne geçenler artmaktadır. Daha uzun tatillerle kendilerini mutlu edecek meşgalelerle uğraşıp, daha az stresli daha sağlıklı bir yaşam sürmek isteyenlerin sayılarında artış eğilimi vardır. Esnek istihdam uygulamaları, sosyal hayatı, hobileri ile iş arasındaki ilişkileri kendi arzuları doğrultusunda dengeleme imkanı kişilere sağlamaktadır (Cairns ve Beech, 1999: 18). Bu nedenle esnek çalışmayı gönüllü olarak seçenlerin iş tatmin düzeyleri de yüksek olmaktadır (Creagh ve Brewster, 1998: 498).

Kişiler mizaçları nedeniyle farklı işlerde, farklı işletmelerde veya aynı zamanda birden fazla işte çalışmak isteyebilmektedirler. Bunlardan nitelikleri yüksek olanlar, bu iş değiştirmeler esnasında aynı zamanda kariyer ve maddi avantajlarda sağlayabilirler (Tregaskis ve Diğerleri, 1998: 71; Creagh ve Brewster, 1998: 493).

Yaşlılar ve/veya sağlık sorunları bulunanların işgücü içine çekilmek istenmesi, esnek çalışma sistemlerinin yaygınlaşması nedenleri arasındadır.

Eğitim masraflarını karşılamak veya iş hayatına atıldıklarında daha iyi işlere sahip olmak için niteliklerini geliştirmek isteyenler de esnek çalışma uygulamalarını tercih etmektedirler (Tregaskis ve Diğerleri, 1998: 73).

Esnek İstihdamın İşgücü Üzerine Etkileri

Çalışanların eğilimi, uygulamanın kendilerini mağdur eden yönlerine rağmen, esnek istihdamın yaygınlaştırılması yönündedir. Tam gün çalışanların sahip olduğu haklara kavuşmak için sürdürülen çabalar, mutlu çalışanların sayısını yükseltecektir (Creagh ve Brewster, 1998: 498).

Esnek istihdam sistemlerinde çalışanların tatmin düzeyi iş kollarına ve ülkelere göre farklılıklar gösterebilmektedir. Çalışanlar lehine yapılan düzenlemeler, tatmin olma seviyelerini artırmaktadır (Creagh, Mary ve Chris, 1998: 488-499).

Esnek istihdam uygulamalarını gönüllü seçen çalışanların iş tatmin düzeyleri yükselmiş, yorgunluk ve stresleri azalmış, aile ve diğer yakınları ile ilişkileri ve sosyal hayatları iyileşmiştir. Böylece daha az stresli bir hayat yaşamaya başlamışlardır (Cairns ve Beech, 1999: 18-19).

Stresin hastalıkların önemli nedenlerinden biri olduğu bilinmektedir. Örneğin, İngiltere'de, Ulusal Sağlık Teşkilatı (National Health Services - NHS)' sağlık personelinin 12.000 kişiyi kapsayan bir araştırmada, çalışanların %27'sinde hafif ruh sağlığı sorunları tespit edilmiştir. Daha az stresli işlerde çalışanlar için yapılan bir başka araştırmada ise bu oranın %19 olarak bulunması gerilimin etkisini ortaya koymaktadır (Sandall, 1998: 214-215).

NHS, stresten kaynaklanan, personelinin sağlık sorunları nedeniyle yılda 700 milyon Sterlin değerinde bir kayba uğramaktadır. Bunun yanında yüksek personel devri, düşük moral ve iş performansı düzeylerinin getirdiği görünmez maliyetlerin de göz önüne alınması gerekmektedir (Sandall, 1998: 214).

NHS, esnek istihdam uygulamasını üvey evlat muamelesinden kurtararak, çalışanlara iyileştirmelerle seçenekler sunarak daha az strese maruz bırakmaya, işten ayrılmış olan sağlık personelinin cazip şartlarla tekrar çalıştırmaya yönelik çalışmalar başlatmıştır. İlk aşamada 3.000 kişilik bir işgücünü esnek istihdamla çalıştırarak, hasta tedavisinde %1'lik bir artışla yılda 140.000.000 Sterlin değerinde bir tasarruf öngörülmektedir (Douglas, 1999: 1026).

Esnek istihdam uygulamaları, kadınların, yaşlıların ve sağlık sorunları tam gün çalışmaya uygun olmayanların işgücüne katılımlarını kolaylaştırmıştır. Kadınların

işgücü içindeki payı yükselmiştir (Lane, 2000: 269). Ancak bu katılım daha düşük ücrete razı olma, sosyal haklardan ve yan ödemelerden vazgeçme, iş güvencesinin düşük düzeyde olması, sosyal güvenlik sistemlerinin yetersizliği veya bulunmaması pahasına olmuştur (Branine, 1999: 422; Creagh ve Brewster, 1998: 490-491).

12 Yöneticilerin esnek istihdam sistemleri içinde çalışanları, tam gün çalışanlarda olduğu gibi, işletmenin bir parçası gibi görmemeleri, bu kişilerin dışlanmış, soyutlanmış duygularını taşımalarına neden olabilmektedir (Cairns ve Beech 1999: 19).

Esnek işgücünün, iş devamlılığı olmaması, çalışma saatleri boyunca yoğun iş yükü, sıkı denetim ve düşük ücret şikayetleri bulunmaktadır (Creagh, Mary ve Chris, 1998: 501).

Ülkelerin büyük çoğunluğunda, ticari yaşamın işleyiş kuralları tam gün istihdam esasına göre kurulmuştur. Esnek işgücü, taksitli alışverişlerde, kredi kullanımında, konut kiralama ve benzeri ihtiyaçlarını karşılama esnasında, devamlı bir işinin olmaması nedeniyle, güçlüklerle karşılaşmakta ve geleceğini planlamada sorunlar yaşamaktadır. Yine, işe ara verdiğinde veya ülkemizde olduğu gibi çalışmaya başlamasından itibaren belli bir süre geçmeden sosyal güvenlik sistemlerinden yararlanamaması, emeklilik için ödemesi gereken prim gün sayısına ulaşmadaki zorluklar çalışanlar üzerinde stres oluşturan nedenler arasında yer almaktadır (Tregaskis ve Diğerleri, 1998: 73).

Esnek İstihdamın İşletmeler Üzerine Etkileri

İşletmeler, artan rekabet ortamında, pazar farklılaşması ve talepteki dinamik değişimlerle karşı karşıya kalmışlardır ve esnek bir yapıya sahip olmaları zorunlu hale gelmiştir. Esnek istihdam şekilleri, örgütlerin bu yeni pazar şartlarına, düşük maliyetlerle, hızlı uyum sağlayabilmeleri imkanını vermiştir. Esnek istihdam, çalışma saatlerini talebe göre artırma veya azaltma, işgücünü daha kolay işe alma veya işten çıkarma, sağlık ve güvenlik riski büyük işleri taşıyon kullanımı gibi yollarla yaptırarak, bu riski başkalarına yüklemeye olanağını firmalara sağlamıştır (Hortwitz ve Smith, 1998: 592-594).

İşletmeler esnek istihdam çalışanlarını, ihtiyaç duydukları her an çağırabilecekleri, maliyetsiz olarak bekleyen yedek işgücü olarak görmektedirler (Jacobsen, 2000: 199).

Tarım ve endüstri esaslı üretimden, servis hizmetlerinin ağırlık kazandığı bir ekonomik yapıya geçiş, işin yapısında da değişimler oluşturmuştur (Hortwitz ve Smith, 1998: 591).

Küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan yeni örgüt yapılarında, orta kademe yöneticileri ortadan kaldırılmış, geriye kalan yöneticiler bilgi kanalları gibi hareket eden takım antrenörü görevini yüklenmişlerdir (Varol, 1996: 23-24).

Örgütler güce dayalı olmak yerine, güvene dayalı olmak durumuna geçmişlerdir (Drucker, 1999: 73-74) ve esnek istihdam uygulamalarının başarılı olabilmesi için kişiler arasında güven oluşturulması, işletmeler için hayati önem taşır hale gelmiştir (Maxwel, 2000: 55-56; Warne ve Holland, 1999: 111-119).

Güvenin işle ilgili işlem masraflarını azalttığı, ilişkilerde inanç ve emniyeti arttırdığı, açık ve etkili bilgi alışverişini teşvik ettiği bilinmektedir (Jarvenpaa, Knol & Leidner, 1998: 29-65, Wicks, Berman, & Jones, 1999: 99-116).

Esnek istihdama geçiş veya işgücü içindeki payının artırılması yönetim sürecinde bir dönüşüme yol açar. Bu dönüşümün getireceği talepler, insan kaynakları yöneticileriyle diğer bölümlerin yöneticileri arasında ciddi çatışmalar ortaya çıkarabilir. Yöneticiler, esnek çalışma uygulamalarının bir süreç olduğunu kabul etmeli ve bir strateji belirleyerek bunu izlemelidirler (Creagh, Mary ve Chris, 1998: 488-499).

Firmalar, esnek çalışma uygulamalarında yer alan işgücünün eğitimi için harcama yapmak istememektedirler. Bu da kalifiye eleman bulunmasını git gide zorlaştırmaktadır. Kısa vadede işletmeler için bir kazanç gibi görünen bu durum, uzun vadede işletmelerin rekabet güçlerini kaybetmelerine yol açabilmektedir (Tregaskis ve Diğerleri, 1998: 67).

Teknolojideki gelişim, sanal örgütlerle işyeri sınırlarının genişlemesine, bilgiye dayalı işgücünün öneminin ve pazarlık gücünün yükselmesine sebep olmuştur (Cairns ve Beech, 1999: 19). Bilgi düzeyi ve nitelikleri yüksek olup, tam gün dışında iş alternatifleri sunulmazsa çalıştırılmayacak kişilerden yararlanmak mümkün hale gelmiştir (Creagh, Mary ve Chris, 1998: 492).

Personel, sendikalar ve diğer çalışma örgütleriyle bilgi alışverişi, esnek istihdam uygulamalarının başarı oranlarını arttırmaktadır. Bu uygulamalarda yapılan ihmaller veya hatalar müşteri veya tüketici tatminsizliklerine ve pazar kayıplarına neden olabilmektedir (Creagh, Mary ve Chris, 1998: 496).

Esnek İstihdamın Toplumlara ve Devletlere Etkisi

Yeni İstihdam şekilleri, gerek işletmeler gerekse çalışanlar açısından, mevcut yasaların gözden geçirilmesini ve yeni yasal düzenlemelerin yapılmasını gerektirmiştir. Bu konuda yasa ve düzenlemeleri yürürlüğe geçiren ülkeler mevcuttur (Branine, 1999: 424-425).

Esnek istihdam, sendikaların üye ve güç kaybına neden olmuştur (Drucker ve Croucher, 2000: 699). Alman DGB'nin 1991'de 12 milyon olan üye hacmi 1997'de 8.6 milyona düşmüştür. 1975- 1995 arasında sendikalı olarak çalışanların oranı, Almanya'da %37'den %30'a, Fransa'da %23'den %9'a, İrlanda'da %57'den %32'ye düşmüştür. Orta ve Doğu Avrupa ülkelerinde bu oranlar daha da hızlı azalmıştır. Yalnızca Hollanda'da %19.3 ve İspanya'da %92.3 oranında artışlar kaydedilmiştir. Ancak, İspanya'da sendikalı çalışanların oranının, artış

öncesi çok düşük değerde bulunduğu göz önüne alınmalıdır (Croucher ve Brewster, 1998: 443).

14

İstihdamdaki yapısal değişim, sendikaların zayıflamalarının ana nedenlerinden biri olmuştur. Bu değişim, sendikaların şiddetlenen rekabet ortamına uyum sağlayabilecek esnek bir yapıya kavuşma çabaları sonucu ortaya çıkmıştır. Örgüt yapıları ve iş süreçleri yeniden düzenlenirken işletmeler küçülmüşlerdir. İşyerlerinde daha büyük çalışma gruplarından daha küçük çalışma gruplarına geçilmiştir. Ulusal çapta işkolu düzeyinde yapılan toplu pazarlıklar, daha dar bölgelere veya işletme seviyelerine kaymıştır. Esnek istihdam, yeni üye kaydetme ve üyeleri izleme sorunlarını ortaya çıkarırken, sendikaların gelirlerinin de azalmasına yol açmıştır. Sendikalar, bu nedenlerle toplu pazarlık ve siyasal alandaki güçlerini eskiye oranla nispeten kaybetmişlerdir (Croucher ve Brewster, 1998: 443-444; Drucker and Croucher, 2000: 699-701).

Yapılan araştırmaların çoğuna göre, sendikalar üye ve güç kaybetmelerine rağmen, esnek istihdam uygulamalarına geçişin yaygınlaşmasıyla birlikte, işletmelerde doğan sorunların çözümü ve işletmelerin rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri için alınması gereken kararlarda daha fazla yer almaya başlamışlardır. Bu çalışmalar için sendikalar içinde ayrı bölümler kurulmuş ve sendikalar arasında işbirliğine gidilmiştir. Sendikalar, işlevlerini gözden geçirip yeniden yapılanarak, eski güçlerini kazanma şansını yakalamışlardır (Creagh, Mary ve Chris, 1998: 500).

Teknolojideki gelişime ve üretimdeki artışlara rağmen, yeni açılan iş sayısı yetersiz kalmış işsizlik oranlarında artış kaydedilmiştir. Esnek çalışma sistemleri daha fazla kişinin iş sahibi olmasını sağladığından, işsizliğin azaltılması amacıyla da kullanılmaya başlanmıştır (Branine, 1999: 424).

Esnek istihdam uygulamaları, işsizlik oranını azaltırken; devleti, işsizlik maaşı, konut, gıda, sağlık ve benzeri sosyal yardım harcamalarından kurtarmaktadır. Öte yandan, devlet vergi geliri elde etmeye başlamaktadır. Devlet, esnek istihdam şartları yeterli düzeyde olmadığı hallerde, bu statüde çalışan kişilere sağlık ve diğer yardımları sürdürmek zorunda kalabilmektedir. İşletmelerin, bu tür işlerde çalışanlar için eğitim harcamaları yapmama eğilimi, eğitim maliyetlerini de devletin yüklenmesine neden olmaktadır. Esnek istihdamda, tam gün ağırlıklı istihdama göre, daha kısa süreli çalışma ve ücretlerin düşük olması söz konusudur. Dolayısıyla, vergi gelirleri de azalmaktadır. Sonuçta devletin gelirlerinin azaldığı söylenebilir (Tregaskis ve Diğerleri, 1998: 73-74; Houston, Gasteen ve Asenova, 1999: 45, 47).

Sonuç

Küresel rekabet ortamında, iş ve örgütle ilgili yapısal değişimlere paralel olarak istihdamda da yeni yaklaşımlar görülmeye başlanmıştır. İşletmelerin dinamik pazar ortamında yaşamlarını sürdürebilmek için esnek bir yapıya sahip olma zorunluluğu, çalışanların tam gün istihdam dışındaki uygulamalara artan talebi, hükümetlerin

sosyal ve ekonomik sebeplerle esnek işgücü çalıştırmayı teşvik etmesi bu değişimin başlıca etkenleri arasında sayılabilir.

Esneklik denildiğinde üretim, sözleşme, görev (fonksiyon), çalışma zamanı, süresi ve mekanı ile ilgili esneklikten bahsedilmektedir.

İşletmelerin esnek bir yapıya geçmeleri, istihdamda esnekliği ortaya çıkartmıştır. İstihdamdaki esneklik, değişen pazar ve istihdam şartlarında, işletmelerin işgücü ihtiyacını farklı çalışma süreleri ve şekilleri oluşturarak, çalışanların sürekli değişen taleplerine de cevap verecek şekilde karşılayabilme yeteneği olarak tanımlanabilir. Farklı uygulama şekilleri söz konusudur.

İşletmelerin, son yıllarda hızla artan esnek istihdam uygulamalarının nedenleri şu şekilde sayılabilir:

- Maliyetleri düşürme.
- Değişen pazar şartlarına hızlı uyum.
- Stoksuz üretim yapma, atıl işgücü bulundurmama.
- Tam gün istihdamda çalıştırılması mümkün olmayan işgücünden yararlanma.
- Sanal ortamda çalışan işgücünden yararlanma.
- Tam gün istihdamın getireceği riskleri ve fazladan maliyetleri çalışanlara ve topluma aktarma.
- Sağlık ve emniyet riskleri büyük olan işlerin getireceği maliyetlerden kurtulma.
- Eğitim masraflarını çalışanlara ve devlete yükleme.
- İşe devamsızlığı azaltma.

İşgücünün esnek istihdam uygulamalarına olan talebinin nedenleri şöyle sıralanabilir:

- Aile veya diğer yakınları ile ilgili nedenler.
- Ek gelir sağlama isteği.
- İşsizlik
- Kendine zaman ayırma ve daha az stresle yaşama arzusu.
- Farklı işler yapmaya eğimli bir kişiliğe sahip olma.
- Sağlık durumunun tam gün işlere uygun olmaması.
- Eğitim giderleri karşılama, niteliklerini geliştirerek tam gün işe hazırlanma.
- Niteliklerinin düzeyinin yüksekliği dolayısıyla pazarlık gücünün fazla olması.

Esnek istihdam uygulamalarının aşağıda belirtilen sonuçları sayılabilir:

Esnek istihdam uygulamalarını gönüllü seçen çalışanların iş tatmin düzeyleri yükselmiş, yorgunluk ve stresleri azalmış, aile ve diğer yakınları ile ilişkileri ve sosyal hayatları iyileşmiştir. Böylece daha az stresli bir hayat yaşamaya başlamışlardır.

Bu sistemde çalışanların, tam gün esasında çalışanlara göre, daha yoğun tempoda ve daha sıkı denetim altında çalışma; daha düşük ücret ve sosyal haklara sahip olma; sağlık hizmetlerinden yararlanma ve emeklilik hakkını elde etme; taksitli alışveriş, kredi kartı kullanma gibi konularda şikayetleri bulunmaktadır.

16

Esnek istihdam, çalışma saatlerini talebe göre artırma veya azaltma; işgücünü daha kolay işe alma veya işten çıkarma ve böylece maliyetlerini kontrol etme ve düşürme imkanını firmalara sağlamıştır. Bilgi düzeyi ve nitelikleri yüksek olan çalışanların pazarlık gücü yüksek olup, bunların esnek istihdama eğilimi artmaktadır.

Kadınların, yaşlıların ve sağlık sorunları tam gün çalışmaya uygun olmayanların işgücüne katılımlarını kolaylaştırmıştır.

Şiddetli rekabet ortamı, iş tanımlarının daha esnek yapılmasını zorlar hale gelmiştir. İş süreçlerinin ömrü kısalmıştır. İşler bilgi esaslı hale gelirken, hizmet işkolları büyümüştür. Görevler çalışma gruplarının arasındaki ilişkilerin daha sıkı olmasını gerektirmiştir. Esnek istihdam uygulamalarının başarılı olabilmesi için kişiler arasında güven oluşturulması, işletmeler için hayati önem taşır hale gelmiştir.

Yeni istihdam şekilleri yasal düzenlemelerin yapılmasını gerektirmiştir.

Sendikalar, işlevlerini gözden geçirip yeniden yapılanarak, esnek istihdam uygulamalarına geçişin yaygınlaşmasıyla birlikte kaybettikleri eski üye ve güçlerini kazanma şansını yakalamışlardır.

Esnek istihdam uygulamaları, işsizlik oranını azaltırken; devleti, işsizlik maaşı, konut, gıda, sağlık ve benzeri sosyal yardım harcamalarından kurtarmaktadır; öte yandan, esnek istihdam şartları yeterli düzeyde olmadığı hallerde, bu statüde çalışan kişilere eğitim, sağlık ve diğer yardımları sürdürmek zorunda kalabilmektedir. Devletin tam istihdama göre vergi gelirleri azalmaktadır.

Esnek istihdamın günümüzdeki uygulamalarıyla, işletmeler kararlı olmayan pazar şartların da risklerini çalışanlara ve topluma aktarmaktadırlar. Çalışanların eğilimi bu uygulamaların yaygınlaştırılması yönündedir ve kendilerine tam gün çalışanlarla benzer haklar sağlayacak yasal düzenlemelerin yapılmasını, işletmenin bir parçası olarak görülmelerini beklemektedirler. Çalışanların kararlara dahil edilmesi başarıyı arttıran bir etkidir. Yöneticiler, esnek çalışma uygulamalarının bir süreç olduğunu kabul etmeli ve bir strateji belirleyerek bunu izlemelidirler.

KAYNAKÇA

- BRANINE, Mohamed (1999), "Part-time Work In The Health Service Of Denmark, France And The UK", Cilt 10, Sayı 3, s. 411-428.
- CAIRNS, George ve Nic Beech (1999), "Flexible Working: Organisational Liberation Or Individual Strait - Jacket?", Facilities, Cilt 17, Sayı 1/2, s. 18-23.

- CREAGH, Mary ve Chris Brewster (1998), "Identifying Good Practice In Flexible Working", *Employee Relationship*, Cilt 20, Sayı 5, s. 490-503.
- CROUCHER, Richard ve Chris Brewster (1998), "Flexible Working Practices And The Trade Unions", *Employee Relations*, Cilt 20, Sayı 5, s. 443-452.
- DOUGLAS, Carnall (1999), "Health Department Backs flexible Working For NHS In England", *BMJ: British Medical Journal*, Sayı 7216, s.1026.
- DRUCKER, Jan ve Richard Croucher (2000), "National Collective Bargaining And Employment Flexibility In The European Building And Civil Engineering Industries", *Construction Management And Economics*, Sayı 18, s. 699-709.
- GILLEARD, Jenni (1998), "Responding Flexibly To Flexible Trainers: The Need To Redefine Assumptions", *Journal Of European Industrial*, Cilt 22, Sayı 6, s. 237-242.
- HORWITZ, Frank M. ve Darren A. Smith (1998), "Flexible Work Practices And Human Resource Management: A Comparison Of South African And Foreign Owned Companies", *The International Journal Of Human Resource Management*, Cilt 9, Sayı 4, s. 590-607.
- HOUSTON, John, Anne Gasteen ve Darinka Asenova (1999), "Structural Change In The Scottish Labour Market, The Tax Take And The New Parliament's Income Tax-Varying Powers", *Public Money & Management*, Sayı October-December, s. 45-50.
- JACOBSEN, Dag Ingvar (2000), "Managing Increased Part-time: Does Part-time Work Imply Part-time Commitment?", *Managing Service Quality*, Cilt 10, Sayı 3, s. 187-200.
- JARVENPAA, Sirkka. L., Knoll, K. & Leidner, Doroty, E. (Spring 1998), 'Is Anybody Out There? Antecedents of Trust in Global Virtual Teams', *Journal of Management Information Systems*, Cilt 14, Sayı 4, s. 29-65.
- JEFFERS, Stephen (2000), "A Copernican Revolution In French Industrial Relations: Are The Times A Changing?", *British Journal Of Industrial Relations*, Cilt 38, Sayı 2, s. 241-260.
- KAYNAK, Tuğray ve Diğerleri (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma Ve Yardım Vakfı Yayın No: 7.
- LANE, Nikala (2000), "The Low Status Of Female Part-time NHS Nurses: A Bed-Pen Ceiling?", *Gender, Work and Organization*, Cilt 7, Sayı 4, s. 269-281.
- MACVICAR, Anna, Malcom Foley, Margaret Graham, Susan Ogden ve Bernadette Scott (2000), "Flexible Working Practices In The Public, Not - For - Profit And Commercial Leisure Sectors In Scotland", *Public Management*, Cilt 2, Sayı 2, s. 263-271.
- MAXWELL, C. (2000), "The Future Of Work - Understanding The Role Of Technology", *BT Technol J*, Cilt 18, Sayı 1, s. 55-56.
- ÖZKALP, Enver ve Zerrin Sungur (1997) "Esnek Üretim Sistemleri ve Post-Fordist Yaklaşımlar", *Anadolu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 13, Sayı 1-2, s.415-430.
- SAMUEL, Peter Bender (10.11.2000), "What is Outsourcing?", *Outsourcing Center*, s.1.
<http://www.outsourcing-taq.com/html/1.html>

- SANDALL, Jane (1998), "Occupational Burnout In Midwives: new Ways Of Working And The Relationship Between Organizational Factors And Psychological Health And Wellbeing", Risk Decision And Policy Cilt 3, Sayı 3, s. 213-232.
- SIMPSON, Wayne (2000), "Intermittent Work Activity And Earnings", Applied Economics, Sayı 32, s. 1777-1786.
- TREGASKIS, Olga, Chris Brewster, Lesley Mayne ve Ariane Hegewisch (1998), "Flexible Working In Europe: The Evidence And The Implications", European Journal Of Work And Organizational Psychology, Cilt 7, Sayı 1, s. 61-78.
- VAROL, Ergin Sait (1996), Organizasyonlarda Yığışım Tipi Yapılanma ve Elektronik Sektöründe Bir Uygulama, Doktora Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi.
- VAROL, Ergin Sait ve Ertuğrul Tarcan (2000), "Sanal Çalışıp Gerçek Üretenler: Sanal (Virtual) Organizasyonlar", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi Yönetim, Yıl 11, Sayı 36, s. 25-32.
- WARNE, D. ve C. P. Holland (1999), "Exploring Trust In Flexible Working Using A new Model". BT Technol J, Cilt 17, Sayı 1, s. 111-119.
- WICKS, A. C., Berman, S. L. & Jones, T.M. (1999), 'The Structure of Optimal Trust: Moral and Strategic Implications', Academy of Management Review, Cilt 24, Sayı 1, s. 99-116.