

## ÖZET

### *Esneklik-Güvence Dengesi: AB Deneyimi ve Türkiye*

“Esneklik” ile “Güvence” birbirini dışlayan değil, tamamlayan, dengeleyen kavramlardır. İşletmelerin rekabet gücünün artırılması ile istihdam sorunlarının hafifletilmesi bu dengenin iki ögesidir. Bu nedenle, AB başta olmak üzere birçok OECD ülkesinde “esneklik mi” yoksa “güvence mi” sorusuna verilen yanıt artık “esneklik-güvence dengesi” yönündedir. Tüm üye ülkeler, bugün bu dengeyi kurmaya çalışıyorlar. Ülkemizde ise, yeni İş Kanunu ile getirilen esnek çalışma biçimleri dahi uygulanamıyor. İşveren kesiminde, bilgi ve irade eksiklikleri veya tereddütler yaşanırken, işçi sendikaları birçok noktada itirazlarını sürdürüyorlar.

Bu çalışma, esneklik-güvence dengesi yaklaşımını bir işgücü piyasası reform seçeneği olarak inceliyor. Bu alandaki zengin AB deneyim ve birikiminden, örnek ülke uygulamalarının damıttığı sonuçlardan hareketle Türkiye'ye yönelik öneriler içeriyor. Öneriler içinden özellikle ikisi öne çıkarılıyor: Birincisi, esneklik-güvence dengesinin öneminin kavranmasına, içselleştirilmesine yönelik çalışmalar yapmak; ikincisi, bu karma politikanın içerik ve sınırlarının uzlaşma ve mutabakat temelinde bir an önce belirlenmesi ve yaşama geçirilmesi.

*Anahtar Kelimeler: Esneklik-Güvence Dengesi, AB İstihdam Stratejisi, İşgücü Piyasası, Sosyal Diyalog, Bileşim Oluşturulması*

## ABSTRACT

### *Flexicurity: The Experience of European Union and Turkey*

“Flexibility” and “Security” are not conflicting, but rather complimentary concepts which balance each other. Increasing the competition power of businesses while resolving and mitigating their employment issues are two key elements of the aforementioned balance between flexibility and security. As such, in the EU and many OECD member states, the answer given to the question of whether it is flexibility or security is "Flexibility and Security". Furthermore, while all member states are working on establishing the above described balance between flexibility and security, even the implementation of the flexible working arrangements which were enacted as part of the new Labour Code (2003) was not successful in Turkey. While lack of knowledge and determination have been experienced on the employer side, labour unions have been raising objections regarding many aspects.

This study analyzes and evaluates the aforementioned balance between flexibility and security as an alternative reform for the employment market. In addition, this study develops recommendations for Turkey by way of analyzing rich EU experience and sample country practices. The following two key recommendations developed for Turkey are given priority in this study: Firstly, conducting studies towards achieving an appreciation, understanding and adoption of the significance of the balance between flexibility and security. Secondly, determination of the scope and implementation of the policy regarding flexibility and security balance by way of reaching an agreement between applicable parties.

*Keywords: Flexicurity, EU Employment Strategy, Labour Market, Social Dialogue, Determination of Combination*

# Esneklik-Güvence Dengesi: AB Deneyimi ve Türkiye



Dr. Şeyma İPEK KÖSTEKLİ



## İRİŞ

AB'nin Eurobarometre 2006 güz dönemi sonuçları, Avrupa'da, çalışanların % 76'sının yaşam boyu işin geçmişe ait olduğuna, % 72'sinin iş sözleşmelerinin daha fazla iş imkanı yaratılabilmesi için esnek olması gerektiğine inandıklarını göstermektedir. Anket sonuçlarına göre, Avrupalıların % 88 gibi ağırlıklı bölümü, yaşam boyu öğrenmeye büyük önem vermekte ve bunun iş bulma şansını arttırdığını düşünmektedirler<sup>1</sup>. “Avrupa'da İstihdam 2007” raporuna göre, part-time istihdam oranı, AB-15 ortalaması olarak % 20.8'dir (AB-27 ortalaması % 18.1). Part-ti-

me istihdam edilen kadınların oranı erkeklerle göre çarpıcı biçimde yüksektir (kadınların % 36.8, erkeklerin % 8.1)<sup>2</sup>. Önemli bir esneklik ölçütü olarak kabul edilen öğrenen organizasyon ve yalın üretimden oluşan gelişmiş iş organizasyon modellerinin payı AB-15 ortalaması olarak, % 67.3'tür (öğrenen organizasyonların payı % 39.1, yalın üretimin payı % 28.2). Taylorizm modelinin payı % 13.6, geleneksel modelin payı ise % 19.1'dir<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> EC (European Commission), *Towards Common Principles of Flexicurity: More and Better Jobs Through Flexibility and Security*, Belgium, July 2007, p. 11.

<sup>2</sup> EC, *Employment in Europa 2007, Employment and Social Affairs and Equal Opportunities*, Belgium, October 2007, p. 147.

<sup>3</sup> A.g.e., s. 138.

*İstanbul Sanayi Odası Araştırma Merkezi Danışmanı, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Öğretim Görevlisi*

[skostekli@iso.org.tr](mailto:skostekli@iso.org.tr)

Son yılların deneyimleri, işletmelerin sürdürülebilir rekabet gücünün sağlanmasında ve teknolojik yarışla baş edebilmesinde önemli bir araç olarak kabul edilen esnekliğin, istihdam sorunlarının hafifletilmesi, hatta bazı ülkelerde çözümlenmesi yolunda etkin bir politika olarak kullanılmasının önemine işaret etmektedir. İşletmelerin ve çalışanların değişime uyum yeteneklerinin artırılması ve iş mevzuatının istihdam artışı temelinde yeniden yapılandırılmak yoluyla işgücü piyasalarının esnekliğinin artırılması, Avrupa İstihdam Stratejisi'nin (AİS) temel unsurlarından birini oluşturmaktadır. AB sosyal ortakları, işgücü piyasalarında, işçiler ve işverenler için hem esneklik, hem de güvence boyutlarını birlikte ele alan politika önlemlerinin geliştirilmesinin taşıdığı önem konusunda mutabıktırlar. Bugün gündemde olan ise, esneklik ile güvence arasında daha iyi bir dengenin nasıl kurulabileceği, bir başka ifadeyle, hem işçiler, hem de işverenler için eşit derecede faydalı bir esneklik-güvence dengesinin nasıl oluşturulacağıdır.

İşsizlik, sadece AB değil, Türkiye için de temel bir sorun niteliğindedir. Ülkemizin istihdam-işsizlik sorunu, istihdam oranı ve işgücüne katılım oranının düşüklüğü, işsiz sayısının yüksekliği, yüksek genç ve kadın işsizliği, işgücünün yeterli niteliğe sahip olmaması, istihdam üzerindeki vergi ve prim

yükünün yüksekliği, kayıt dışı istihdamın yaygınlığı gibi yönleriyle oldukça karmaşık ve çok boyutlu bir görünüm arz etmektedir. Dolayısıyla, hemen çözümlenmesini beklemek gerçekçi değildir. İstihdam sorunumuz, uzun vadeli bir yaklaşımla ve istihdamın birincil öncelik olarak ele alınmasıyla çözüme kavuşabilir. Bunun için, istihdam ile ilgili tüm sorunları bir bütün olarak ele alan ve çözüm üretmeyi hedefleyen AİS ile uyumlu Ulusal İstihdam Stratejisi'nin oluşturulması şarttır. Elbette ki, kısa dönemde yapılması gerekenler ve bugünden tartışılması gereken enstrümanlar vardır. Bu çalışma, esneklik-güvence dengesi yaklaşımının, istihdam yaratmak gibi hayati bir alanda, işgücü piyasası reform seçeneği olarak incelenmesini, bu alandaki zengin AB deneyim ve birikimi ve örnek ülke uygulamalarının damıttığı sonuçlar ışığında, Türkiye'ye yönelik önerileri içermektedir.

## II. ESNEKLİK-GÜVENCE DENGESİ KAVRAMI VE İÇERİĞİ

Esneklik-güvence dengesi, “esneklik” (flexibility) ve “güvence”yi (security) dengeleyen bir kavramdır. Wilthagen'e göre esneklik-güvence dengesi; “Bir yandan, eş zamanlı olarak ve belirli bir koordinasyon içinde, bir taraftan işgücü piyasalarında, iş organizasyonlarında ve çalışma ilişkilerinde esnekliği güçlendirmeyi, diğer taraftan

da, özellikle işgücü piyasasındaki dezavantajlı grupların güvenliğini -istihdam ve sosyal güvenliğini- arttırmayı amaçlayan bir politika stratejisidir”<sup>4</sup>.

Daha kapsamlı bir esneklik-güvence dengesi tanımı şöyledir: “Esneklik-güvence dengesi; bir taraftan, işgücü piyasasındaki dezavantajlı kişilerin işgücü piyasasına katılımlarını ve kariyerlerini geliştirecek, toplumsal dışlanmayı önleyecek olan iş, istihdam, gelir ve kombinasyon güvencesini, diğer taraftan da, işletmelerin değişen koşullara zamanında ve yeterli uyumunu sağlayan, rekabet gücü ve üretkenliği koruyan, daha da geliştiren sayısal (iç ve dış), fonksiyonel ve ücret esnekliğine sahip olma derecesidir”<sup>5</sup>.

Esneklik-güvence dengesi; işletmelerin ve çalışanların değişen ekonomik koşullarla başa çıkabilmesine olanak tanımak amacıyla sözleşmeye dayalı düzenlemelerde esneklik sağlanması ile, çalışanların kendi işlerinde kalabilme ve yeterli bir gelir güvencesiyle yeni bir iş bulabilme güvencesinin sağlanmasını birleştiren, kapsamlı bir işgücü piyasası yaklaşımıdır<sup>6</sup>. Bu yaklaşım, daha çok ve daha iyi iş olanakları yaratmak için esnek iş sözleşmeleri ve işler arasında güvenli geçişler arasındaki doğru dengeyi yakalamakla ilgilidir. Amaç, esneklik ve güvencenin birbirine uzlaşmaz, zıt kavramlar değil, aksine birbirini tamamlayan, bağlı kavramlar olarak görülmesini sağlamaktır.

Esneklik-güvence dengesi, işgücü piyasasında sürekli istihdam edilenler olarak kabul edilen “içeridekiler” ile, kayıt dışı ve kesintili olarak istihdam edilenler ile işsizlerden oluşan “dışarıdakiler” arasındaki eşitsizliğin azaltılması anlamına da gelmektedir. İçeridekiler, işten işe geçiş süreçlerine hazırlıklı olmak ve bu süreçler boyunca korunmak için desteğe ihtiyaç duyarlar. Çoğunluğu gençler, kadınlar ve göçmenlerden oluşan dışarıdakiler ise, istihdama katılmak için kolay giriş noktalarına, istikrarlı iş sözleşmelerinin yapılabilmesi için gerekli olan süreci başlatabilmek için de sıçrama taşlarına ihtiyaç duymaktadırlar<sup>7</sup>. İşte, esneklik-güvence dengesi, içeridekiler ve dışarıdakiler arasındaki bu eşitsizliğin giderilmesi ve farklı çıkarların bağdaştırılması olarak da açıklanabilir.

İşletmeler açısından esneklik-güvence dengesi, sadece bir işletmeden ötekine olan işgücü hareketleriyle ilgilenmez. İşletmenin organizasyon biçimi de, en az işgücünün hareketliliği kadar önemlidir. Modern,

<sup>4</sup> Ton Wilthagen, Frank Tros, “The Concept of ‘Flexicurity’: A New Approach to Regulating Employment and Labor Markets”, *ETUI Transfer*, Vol. 10, No.2, Summer 2004, s. 169.

<sup>5</sup> A.g.m., s. 170.

<sup>6</sup> Charles Dannreuther, “İstihdam ve Etkin İşgücü Pazarı Politikaları”, İngiltere Büyükelçiliği tarafından düzenlenen “Lizbon Strateji’sinin Yaygınlaştırılmasına Yönelik Kurumlararası İşbirliği ve Eğitim Projesi -İstihdam-” seminerine sunulan tebliğ, Ankara, 13 Mart 2007, s. 2.

<sup>7</sup> EC, *Towards Common Principles...*, s. 20.

iyi organize edilmiş işletmeler, üretim teknikleri ve işgücü yeterliliklerinin geliştirilmesi konusunda daha şanslıdır. Bu durum, onları ekonomik olarak güçlü kılar, aynı zamanda çalışma koşullarının iyileşmesini sağlar, iş kalitesini artırır. Yüksek performanslı iş organizasyonları, yatay hiyerarşik yapı, çalışanların karar alma süreçlerinde daha çok rol almaları, esnek iş süreleri ve daha zengin iş içeriği gibi özelliklerle karakterize edilebilir<sup>8</sup>.

Esneklik-güvence dengesi konusundaki OECD yaklaşımı, 1994 yılında oluşturulan ve OECD ülkelerinde işgücü piyasasındaki performansta iyileşme sağlamayı amaçlayan “OECD İş Stratejisi”ne dayanmaktadır. OECD’ye göre, iş mevzuatının gereğinden katı olması işgücünün hareketliliğini kısıtlar, ekonominin verimliliğini azaltır ve iş olanakları yaratılmasına engel olur. Bu anlamda, esneklik-güvence dengesi, çalışanlara yeterli koruma sağlamakla birlikte, işgücü piyasasına daha fazla dinamizm kazandıran yeni bir reform aracıdır. Bu yaklaşım, bir taraftan, işverenlerin işe alma ve işten çıkarma kararlarını kolaylaştırırken, öte yandan özellikle savunmasız olan ve çoğunlukla işten işsizliğe geçene etkin gelir desteği ve güçlü yeniden iş bulma hizmetleri sunar<sup>9</sup>.

İşçilerin ve işverenlerin, esneklik-güvence dengesine ilişkin yaklaşım ve ilgileri farklıdır. Herşeyden önce, temsil edilen çıkarlar farklıdır. İşçiler, bir dereceye kadar, istikrar ve güvenceye, işverenler ise esnek-

liğe ihtiyaç duyarlar. Esneklik-güvence ilişkisinin özünde de, bu çıkar farklılıkları arasında denge sağlanması vardır. İşçiler ve işverenler açısından esneklik ve güvence boyutlarında öne çıkan hususlar aşağıda belirtilmektedir.

### **Esneklik**

#### **İşçiler:**

Daha çok iş imkanı yaratılması.

Ek gelir için kısmi süreli ve geçici çalışma imkanı.

İş-aile yaşamının bağdaştırılması.

#### **İşverenler:**

İşgücünün yetkinlik ve yeterliliklerinin işgücü piyasasının ihtiyaçlarına göre güncelleştirilmesi.

Hızla değişen taleplere cevap vererek pazar pozisyonunun gelişmesi.

### **Güvence**

#### **İşçiler:**

İş güvencesinin sağlanması (aynı işte kalabilme güvencesi).

İstihdam edilebilir olma özelliğinin geliştirilmesi ve istihdam edilebilirliğin korunması (aynı işverenle olması gerekmez).

Kazanılmış haklarda sürekliliğinin sağlanması.

<sup>8</sup> A.g.m., s. 11.

<sup>9</sup> OECD, *Employment Outlook 2006: Boasting Jobs and Incomes*, Paris, June 2006, s. 24, 97-98.

**İşverenler:**

Sürdürülebilir büyüme ve istihdam artışı için rekabet gücünün artırılması.

Vasıflı işgücüne erişim.

Çalışanların sadakat duygusunun geliştirilmesi<sup>10</sup>.

Esneklik-güvence arasında doğru bir denge sağlanabilmesi için, esneklik türleri ve kombinasyon seçeneklerinin üzerine eğilmemiz gerekmektedir. Wilthagen, esnekliğin boyutlarını; dışsal sayısal (external numerical), içsel sayısal (internal numerical), fonksiyonel (functional) ve işgücü maliyetleri-ücret esnekliği (labor costs/wage flexibility), güvence boyutlarını ise; iş, istihdam, gelir ve kombinasyon güvencesi olmak üzere dörde ayırmakta ve bir matrisle tanımlamaktadır. Wilthagen matrisinde, esneklik ve güvencenin 16 farklı kombinasyonu vardır ve ülkeler kendi refah sistemlerine uygun olan seçeneği benimseyeceklerdir<sup>11</sup>. Auer de esnekliği, Wilthagen gibi bir matrisle ele almaktadır. Ancak Auer matrisi, dışsal sayısal esneklik, dışsal fonksiyonel esneklik, içsel sayısal esneklik ve içsel fonksiyonel esneklik olmak üzere dört kombinasyondan oluşmaktadır<sup>12</sup>.

İşletmelerin kullanacakları işgücü miktarını ve niteliğini belirleyebilme serbestisi olan sayısal esneklik, dışsal ve içsel sayısal esneklik olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Dışsal sayısal esneklik kapsamında; iş sözleşmesi türleri, işe alma ve işten çıkarmaların kolaylaştırılması ve çalışanların korun-

ması yer almaktadır. İçsel sayısal esneklik, iş süresi anlaşmaları ve iş sürelerinin değiştirilebilmesini (yarı zamanlı iş düzenlemeleri ya da fazla çalışmanın kullanılabilmesi) içermektedir. Özellikle iş sürelerinde esneklik, kadınların işgücü piyasasına entegrasyonunu kolaylaştırmakta ve iş-aile yaşamının bağdaştırılmasına imkan tanımaktadır. Fonksiyonel esneklik, çalışanların iş organizasyonu içerisindeki görevlerinin değiştirilebilmesi ya da birden çok işte görevlendirilebilmesi olarak ifade edilebilir. İş rotasyonu, çok görevlilik, takım çalışması gibi uygulamalar bu kapsamda yer almaktadır. Ücret esnekliği ise, ücretlerin yapı ve düzeyinin, ekonomik koşullara ya da bireysel performansa göre ayarlanabilmesidir. Performansa dayalı ücret sistemleri, kar paylaşım planları, bu kategorinin tipik uygulamalarıdır<sup>13</sup>.

<sup>10</sup> Annemarie Muntz, "AB Deneyimi Işığında Özel İstihdam Büroları Aracılığıyla Dönemsel Çalışma", TİSK tarafından düzenlenen 11. Sosyal Politika Gündemi Toplantısına sunulan konulu tebliğ, İstanbul, 10 Eylül 2007, s. 15; Naci Gündoğan, İşgücü Piyasasında Esneklik-Güvence Dengesi: Danimarka Modeli, Çimento İşveren, C. 21, S.3, Mayıs 2007, s. 24.

<sup>11</sup> Wilthagen, Tros, a.g.m., p. 171; European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Flexibility and Security Over the Life Course, Dublin, 2008, s. 3.

<sup>12</sup> Peter Auer, Security in Labour Markets: Combining Flexibility With Security For Decent Work, ILO, International Labour Office, Geneva, 2007/12, S. 5.

<sup>13</sup> EC, Employment in Europe 2007, s. 163; Auer, a.g.e., s. 5-6.

### III. AB'DEKİ GELİŞMELER VE İYİ UYGULAMA ÖRNEKLERİ

#### 1. AB'deki Gelişmeler

Esneklik-güvence dengesi, Avrupa'nın rekabet edebilirliği ile Avrupa Sosyal Modeli'nin bir arada sürdürülmesi olarak tanımlanabilir. Avrupa Konseyi'nin, Lüksemburg (Kasım 1997) ve Lizbon (Mart 2000) Zirve Toplantıları, istihdam ve sosyal politikalar açısından özel önem taşımaktadır. “2010 yılına gelindiğinde, daha fazla ve daha nitelikli istihdam ve sosyal uyum yoluyla, sürdürülebilir ekonomik büyüme kapasitesine sahip dünyanın en rekabetçi ve dinamik ekonomisine sahip olma” hedefinin saptandığı bu toplantıda, Avrupa Sosyal Modeli'nin modernize edilmesi kararı alınmış ve Avrupa İstihdam Stratejisi (AİS) onaylanmıştır.

AİS ile, ekonomi ve sosyal politikaların buluşturulması ve sosyal tarafların etkin katılımı temelinde büyüme, istihdam ve rekabet gücü artışının birlikte gerçekleştirilmeye çalışıldığı yeni bir süreç başlamıştır. Sürekli ve düzenli bir izleme ve değerlendirme, sürecin anahtar unsurlarındandır. Haziran 2003'te yapılan ilk beş yıllık AİS incelemesi sonucunda kabul edilen Revize Lizbon Stratejisi'yle dört önceliğe yönelinmiştir; işçilerin ve işletmelerin uyum yeteneğinin artırılması, daha fazla sayıda kişinin işgücü piyasasına girmesi ve çalışma yaşamında daha fazla kalınmasının sağlanması, çalışanlara daha fazla ve daha etkili beşeri

yatırım yapılması ve iyi yönetim yoluyla reformların doğru uygulanmasının sağlanması<sup>14</sup>. Bu stratejinin sosyal boyutunun güçlendirilmesine yönelik olarak, Şubat 2005'te yeni bir Sosyal Gündem kabul edilmiştir. Avrupa Sosyal Modeli'nin modernizasyonu, sosyal uyumun geliştirilmesi, artan küresel rekabet ve yaşanan nüfus sorunlarıyla başa çıkılarak vatandaşların güvenliğinin güçlendirilmesini amaçlayan Sosyal Gündem, 2010 yılına kadar Avrupa sosyal politikası için bir yol haritası özelliğini taşımaktadır<sup>15</sup>.

AB sosyal ortaklarına göre, iç pazar potansiyelinden tamamen yararlanabilmek, büyüme ve istihdamı artırmak için işgücü piyasasındaki engellerin kaldırılması gerekmektedir. Bu bağlamda, esneklik-güvence dengesi, daha verimli ve dinamik işgücü piyasalarının yaratılmasında kritik önem taşımaktadır.

Esneklik, birçok AB ülkesinde yerleşmiş olmakla birlikte, bazı uygulama zorlukları ortaya çıkmıştır. Zira, güvenceden yoksun esneklik uygulamaları, “içeridekiler” ve “dışarıdakiler” bakımından işte istikrarsızlığın artması, sürdürülebilir entegrasyonun zarar görmesi ve insan sermayesi birikiminin sınırlandırılması riskleriyle birlikte, işgücü piyasalarının katmanlaşmasına neden

<sup>14</sup> TİSK, *AB Sosyal Gündemi (2005-2010)*, TİSK İşveren Dergisi Özel Eki (Ekim 2005), s. 13.

<sup>15</sup> EU, *Social Policy Agenda*, Brussel, 28.06.2000, COM (2000) [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/social\\_policy\\_agenda/com379\\_en.pdf](http://europa.eu.int/comm/employment_social/social_policy_agenda/com379_en.pdf) (14.05.2008).



olmuştur. Bu katmanlaşma, ülkeler itibariyle aşağıdaki biçimde gerçekleşmiştir:

-“Dışarıdakiler”in sayısının çok yüksek, buna karşın belirsiz süreli iş sözleşmelerinin çok sıkı şekilde düzenlenmesi nedeniyle ortaya çıkan iki katmanlı işgücü piyasaları (Fransa/İtalya/İspanya/Yunanistan/Portekiz).

- Yüksek iş güvencesine sahip işçilerin ağırlıklı, ancak işten çıkarılma durumunda yeni iş bulma şansının az olduğu dinamik düşük işgücü piyasaları (Avusturya/Almanya/Belçika).

- Yüksek dinamizme sahip, ancak beceri açığı yaşayan işgücü piyasaları (İngiltere, İrlanda, Hollanda).

- Sosyal yardımlara bağımlılık ve kayıt dışı çalışma nedeniyle “dışarıdakiler”e yeterince fırsat sunmayan işgücü piyasaları (yeni üye ülkeler)<sup>16</sup>.

Avrupa Konseyi, bu zorlukların bertaraf edilmesi ve işgücü piyasalarındaki katmanlaşmanın azaltılması için Avrupa Komisyonu'ndan, üye ülkeler ile sosyal taraflardan, görüş birliğine varmalarını istemiştir. Komisyon 22 Kasım 2006'da, sürdürülebilir büyüme, daha çok ve daha iyi iş hedeflerine uyum için, iş hukukunun modernleştirilmesi konusunda, “İş Hukukunun 21. Yüzyılın Zorluklarına Uyarlanması” başlıklı bir Yeşil Kitap yayımlayarak, söz konusu danışma sürecini başlatmıştır. Belgede, esneklik-güvence dengesinin sağlanmasının, daha adil, ihtiyaçlara yanıt verebilen, kap-

sayıcı bir işgücü piyasasının desteklenmesinde ve Avrupa'nın rekabetçi konuma gelmesindeki rolüne vurgu yapılmış, teknolojideki hızlı gelişmeler ve küreselleşme nedeniyle daha çeşitli iş sözleşmelerine ihtiyaç olduğu belirtilmiştir. Danışma sürecinin sonunda, üye ülkeler, sosyal ortaklar ve diğer paydaşların katkılarıyla oluşan temel politika konuları ve seçenekleri, Haziran 2007'de, Komisyon Bildirisi ile açıklanmıştır<sup>17</sup>.

Komisyon'a göre, AB'nin 27 üyesinin tümü için uygulanabilecek tek bir esneklik-güvence dengesi modeli olmamakla birlikte, esneklik-güvence arasında her düzeyde denge arayışı için aşağıdaki dört bileşenin olması gerekmektedir:

- İşgücü piyasasına girişi, tatmin edici işlere geçişi kolaylaştıran, işçilerin korunması ihtiyacı ile işverenler için esneklik ihtiyacını dengeleyen esnek ve güvenceli sözleşme düzenlemeleri ve modern iş organizasyonları.

- Yetkinlikleri ve yeterlilikleri geliştirerek işçilerin istihdam edilebilirliğini sağlayan yaşam boyu öğrenme politikaları.

- İnsana yatırım yapan etkili ve yüksek kaliteli aktif işgücü piyasası politikaları.

<sup>16</sup> Muntz, a.g.t., s. 14; Radek Maly, *Küreselleşme Karşısında İstihdam Stratejileri, Güneydoğu Avrupa Ülkeleri Alt Bölgesel Konferansı Bakanlar Paneli, 11-12 Eylül 2006, İstanbul, s. 70.*

<sup>17</sup> Şeyda Aktekin, “İş Hukukuna İlişkin Yeşil Belge: Amaç ve İçerik”, *MESS Mercek, S.46, Nisan 2007, s. 122-125;*



- Gelir desteği sağlayan ve işgücü piyasasına entegrasyonu destekleyen sürdürülebilir sosyal güvenlik sistemleri<sup>18</sup>.

Komisyon'a göre, iyi işleyen bir işgücü piyasası için, ortak bulgulara varmak, ortak sahiplenme ve reformlara yönelik kamu desteğini artırmak için sosyal ortaklarla etkili bir diyalog ve işbirliğine ihtiyaç vardır. Bu diyalog ve işbirliği boyutu, 18 Ekim 2007 tarihinde, esneklik-güvence dengesi gündemiyle toplanan Olağanüstü Üçlü Sosyal Zirve Toplantısında entegre edilmiştir<sup>19</sup>. Toplantının önemli bir başka yanı, esneklik-güvence dengesi ilkelerinin kabulüne zemin hazırlayan Müşterek İşgücü Piyasası Analizi konusunda mutabakat sağlanmasıdır. 13-14 Mart 2008 tarihlerinde gerçekleştirilen Bahar Zirvesi'nde ise, üye ülkelere, ulusal reform programlarında esneklik ve güvence arasında denge sağlanması çağrısı yapılmış, cinsiyet ayrımcılığının önlenmesi, gençlerin ve engellilerin istihdam konularında ilerleme kaydedilmesi için çabaların artırılması gereği vurgulanmıştır<sup>20</sup>.

Özet olarak, Yeşil Kitap ve 2007 Komisyon Bildirisi, esneklik-güvence dengesi konusunda köşe taşı niteliğindeki gelişmelere tekabül etmektedir. Ancak, tarihsel gelişim süreci içerisinde, değinilmesi gereken bazı önemli gelişmeler vardır ve bunlar başlıklar halinde aşağıda sıralanmaktadır:

## AB Düzeyinde Esneklik-Güvence

### Dengesi

- Ebeveyn İzni Direktifi (1995), Kısmi Süreli Çalışma Direktifi (1997), Belirli Süreli Çalışma Direktifi (1999) ve Tele Çalışma Direktifi (2002).

- İşgücü hareketliliğinin önündeki engellerin kaldırılması (bu engellerin kaldırılmasına yönelik olarak hukuki işlemler yoluyla mesleki emeklilik haklarının taşınabilirliği).

- Avrupa Sağlık Sigortası Kartı (çalışanların sağlık bakımı haklarını üye ülkeler arasında taşımalarına izin verilmesi).

- Derecelerin ve Yeterliliklerin Şeffaf Hale Getirilmesi İçin Tek Çerçeve (Europass) (düzenlenmiş mesleklerde mesleki derecelerin tanınması için kuralların basitleştirilmesi).

- İşgücü piyasasından dışlanan kişilerin katılımının özendirilmesi (paydaşlarla müzakere yoluyla ve Avrupa Sosyal Fonu kaynaklarıyla destekli eğitimler aracılığıyla).

### Üye Ükeler Düzeyinde Esneklik-Güvence Dengesi

- Mesleki emeklilik haklarının taşınabilirliği.

- Avrupa Sağlık Sigortası Kartının tam olarak benimsenmesi.

<sup>18</sup> EC, *Towards Common Principles...*, s. 12-13.

<sup>19</sup> Maly, a.g.t., s. 70.

<sup>20</sup> Council of the European Union, *Presidency Conclusions, Brussels, 13/14 March 2008, 7652/08, s.10.*

- İstihdam dostu ücret iyileştirmeleri (işletmelerin rekabet güçlerinin kaybolmasından kaçınılması, fiyat istikrarına katkıda bulunulması, çalışanların öğrenim ve becerilerine yatırım yapılması için teşviklerin oluşturulması).

- Etkin yaşlanma stratejileri (yaşlı çalışanlar için istihdam teşviklerinin iyileştirilmesi, ön emeklilik sistemlerinde kamu yardımı dahil, teşviklerin durdurulması).

- Kaçak işçilerin kayıt altına alınmasına yönelik mevzuatın uygulanması<sup>21</sup>.

## 2. İyi Uygulama Örnekleri

AB prensipleri temelinde esneklik ile güvence arasında denge sağlanması, bugün tüm üye ülkelerin gündemindedir. Ancak AB ülkelerinin tümü için geçerli tek bir esneklik-güvence dengesi modeli yoktur. Modeller, ülkelerin sahip oldukları refah sistemlerine, özelliklerine ve gereksinimlerine göre farklılaşmaktadır. Refah sistemleri bağlamında, esneklik-güvence dengesinin gösterdiği farklılaşma Avrupa Komisyonunun “Avrupa’da İstihdam 2006” raporundaki sınıflandırma temelinde yapılan çalışmada (Şekil 1) gösterilmektedir. x eksenini gelir ve istihdam güvence düzeyini gösterirken, y eksenini işgücü piyasasındaki esneklik ya da hareketlilik düzeyini ifade etmektedir. Yüksek esneklik, yüksek gelir/istihdam güvence düzeyini kapsayan “I” no-

lu “esneklik-güvence dengesi” alanında yer alan Danimarka, Hollanda, Finlandiya ve İsveç, düşük regülasyon, yüksek aktivasyon ve yüksek sosyal haklara sahiptirler. Yüksek esneklik, düşük gelir/istihdam güvence düzeyini kapsayan “II” nolu “ödünleşme” alanında yer alan ve İngiltere ile İrlanda’dan oluşan Anglo-Sakson ülkeleri, düşük regülasyon, düşük aktivasyon ve düşük sosyal haklar ile karakterize edilmektedirler. Macaristan, Polonya, Çek Cumhuriyeti, Estonya ve Slovakya’dan oluşan Doğu Avrupa ülkeleri, yüksek esneklik ve düşük gelir/istihdam düzeyi ile “II” nolu “ödünleşme” ve “III” nolu “esneklik-güvence dengesizliği” alanının tam ortasında konumlanmaktadır. İtalya, İspanya, Portekiz ve Yunanistan’dan oluşan Akdeniz ülkeleri ise, düşük esneklik, düşük gelir/istihdam düzeyine denk gelen “III” nolu “esneklik-güvence dengesizliği” alanında bulunmaktadır. Bu ülkeler, sıkı regülasyonları, düşük aktivasyonları ve düşük sosyal hakları ile öne çıkmaktadırlar.

Belirtilen ülkeler arasında, Danimarka referans model olarak kabul edilirken, Hollanda, Avusturya, İspanya ve İrlanda da, iyi uygulama örnekleri olarak değerlendirilmektedirler. Referans ve iyi uygulama örnekleri aşağıda özet olarak açıklanmaktadır.

<sup>21</sup> Dannreuther, a.g.t., s. 3.

Şekil 1: Refah Rejimleri ve Esneklik-Güvence Dengesi



**Kaynak:** European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, a.g.e., s. 10'dan Muffels and Luijckx, 2006.

**Avusturya (Kıdem Tazminatı Sistemi: Pay As You Go-Dağıtım Sisteminden Fonlama Sistemine Geçiş):** 2002 Temmuz'unda kabul edilen bir yasa ile, 1 Ocak 2003 tarihinden itibaren, kıdem tazminatında, karşılık ayırma sisteminden, belirli katkı sistemine geçilmiştir. Karşılık ayırma sisteminde, kıdem tazminatı, çalışanın emekliliği ya da işten çıkartılması halleriyle

le sınırlıydı ve istifa durumunda bu tazminat ödenmiyordu. 2003 değişikliği ile birlikte, çalışan, hangi nedenle işten ayrılırsa ayrılırsa kıdem tazminatını alabilme hakkına kavuşmuştur. İşçinin katkıda bulunmadığı yeni sistemde, işverenin katkısı, çalıştırdığı her işçi başına, işçinin aylık kazancının % 1.53'ü olarak belirlenmiştir. % 100 sermaye garantisinin sağlandığı bu yeni sis-

temde, çalışan, adına biriktirilen tutarın tümünü alabilir, toptan ödeme yapılmasını talep edebilir, ya da birikiminin emeklilik maaşına dahil edilmesini isteyebilir. İlk seçeneğin benimsenmesi durumunda % 6 oranında bir ek vergi ödeme yükümlülüğü, ikinci seçeneğin tercih edilmesi durumunda ise, bu vergiden muafiyet söz konusu olmaktadır.

Emeklilik fon kaynaklarının % 0.6-0.75'inin, yıllık yönetim maliyeti olarak ayrıldığı bu sistemde, fon kaynaklarının % 40'ının hisse senetlerinde ve ülkede geçerli en yüksek faiz oranı üzerinden değerlendirilmesi zorunlu tutulmuştur<sup>22</sup>.

**Danimarka (Altın Üçgen):** Esneklik-güvence dengesi, Hollanda'da, 1990'ların ortalarında ortaya çıkmış olsa da, Danimarka'daki uygulama çok daha gelişmiştir. Danimarka işgücü piyasası, yüksek sayısal esnekliğe sahip olmasıyla bilinmektedir. Sosyal ortakların uzlaşmasına dayalı model; esnek kurallara dayanan toplu iş sözleşmeleri, güçlü, kamu destekli, etkin işsizlik sigortası sistemi ve işsizlerin mümkün olduğunca kısa sürede çalışma yaşamına dönüşlerini sağlayan kapsamlı eğitim programlarından oluşan aktif işgücü piyasası önlemleri olmak üzere üç bileşenden oluşmaktadır. İşverenler için işe alma ve işten çıkarmanın kolaylaştırılması, vergi indirimleri ve teşviklerle istihdamın ve yatırımların desteklenmesi ve işsizler için yeni iş bulma sürecinin kolay atlatılması, model kapsamındaki en önemli uygulamalardır. Sürekli

gözden geçirilen ve güncelleştirilen Danimarka modeli, emeklilik sistemlerine de geç emeklilik olarak yansımıştır. Buradaki amaç, kişilerin çalışma yaşamında olabildiğince daha uzun süre kalmalarının teşvik edilmesidir<sup>23</sup>.

**Hollanda (Geçici Çalışma):** 1982 yılında imzalanan "Wassenaar Anlaşması" ile ücret düzenlemeleri üzerinde pazarlık yapılmış ve part-time işlerin gelişimi için toplu iş sözleşmeleri bağlamında gerekli yol açılmıştır. Part-time sözleşmeler, çoğunlukla belirsiz süreli olmakla birlikte, bu kapsamdaki işler, güvensiz-istikrarsız işlerle karıştırılmamalıdır. 1990'lar Hollanda'sında işgücü piyasasının nispi esnekliği, büyüyen bir endişe konusuydu. İş kanununda yapılacak değişiklikler üzerinde bir türlü anlaş-

<sup>22</sup> EC, *Towards Common Principles...*, s. 25, 36; Gerald Klec, *Flexicurity and The Reform of The Austrian Severance-Pay System*, *European and Economic and Employment Policy Brief, ETUI-REHS No. 4, Brussels, 2007*, s. 4-7; Peter Reinbacher, "From Pay-As-You-Go to Funded Pensions, a Step Towards the Future", *Avrupa Kamu Yönetimi Enstitüsü tarafından düzenlenen "Pension System in Europe-Defusing a Time Bomb: The Economic, Legal and Social Implications and Strategies for Future Reforms" konulu seminere sunulan tebliğ, Milan, 5 -6 Aralık 2002*, s. 1-3; *OECD Employment Outlook 2006...*, s. 99.

<sup>23</sup> OECD, *Employment Outlook 2004, Paris, June 2004*, s. 97; EC, *Towards Common Principles...*, p. 36; Ursula Matschke, "Social Policy Reform: Good Practices in Northern European Countries" *Avrupa Kamu Yönetimi Enstitüsü tarafından düzenlenen "Demographic Changes and Economic Constraints - The Transition of Welfare States in Europe" konulu seminere sunulan tebliğ, Como, 14-16 Haziran 2006*, s. 1-3.

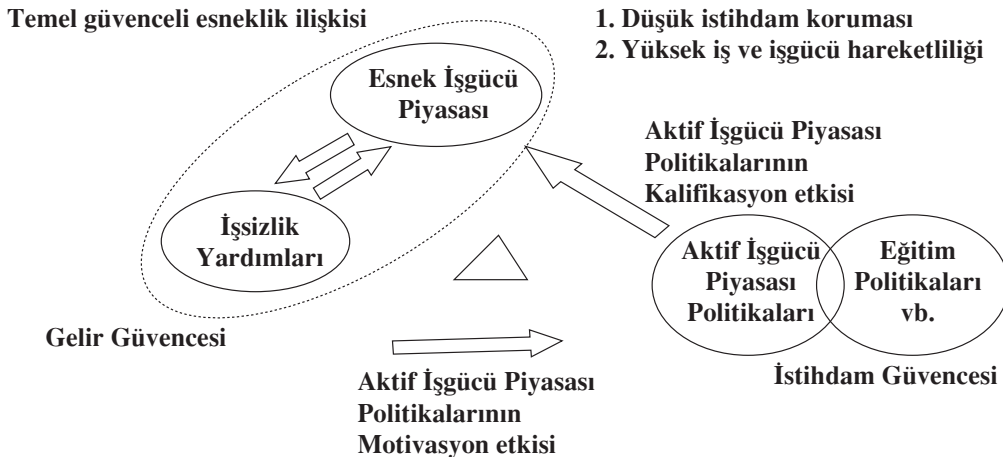
maya varılamıyordu. Nihayet, sosyal ortaklar bir paket üzerinde müzakereye davet edildiler. İşçi tarafındaki pazarlıklar, daha çok işçilerin geçici sözleşmelerdeki pozisyonlarını güçlendirmek ve böylece esnekliğe zarar vermeden güvencesizliği azaltmak üzerinde yoğunlaşmıştı. Taslak paketin üç ana bileşeni vardı; geçici süreli iş sözleşmelerinin en fazla üç dönem ile sınırlandırılması, bu üç seferden sonraki sözleşmenin belirsiz süreli kabul edilmesi, geçici istihdam önündeki engellerin kaldırılması ve geçici ve belirli süreli iş sözleşmelerinin, bu tür istihdam biçimlerine ilişkin minimum koruma ve ödemenin yasal statüye kavuşturulması. Bu taslak, “Esneklik ve Güvence Yasası” adı altında, 1 Ocak 1999'da yürür-

lüğe girmiştir. Yasa ile, işyerlerinin ve işçilerin esneklik olanaklarından yararlanmaları sağlanmış ve işçilere yönelik istihdam ve gelir güvencesi ile bir denge oluşturulmuştur. Bu gelişme, Hollanda'nın istihdam performansına da yansımıştır. Bu ülkenin 1995 yılında % 64.7 olan istihdam oranı, 2006'da % 74.3'e yükselmiş, işsizlik oranı ise % 6.6'dan % 3.9'a düşmüştür<sup>24</sup>.

Danimarka ve Hollanda esneklik-güvence dengesi modelleri, aralarındaki farklılıklara rağmen birlikte anılmaktadır. İki modelin özlü biçimi Şekil 2'de gösterilmektedir.

<sup>24</sup> EC, *Towards Common Principles...*, s. 37.

Şekil 2: Danimarka ve Hollanda Esneklik-Güvence Dengesi Modeli



**Kaynak:** Leif Christian Hansen, “The Danish and Dutch Models of Flexicurity”, MISEP tarafından düzenlenen “The Role of Social Partners in Flexicurity” konulu toplantıya sunulan tebliğ, 7-8 Kasım 2007, Lizbon, <http://www.eu-employment-observatory.net/resources/meetings/MISEP%Meeting%20Portugal%20Report-fnal.pdf> (10.04.2008), s. 8; <http://www.oecd.org/dataoecd/41/45/40548480.pdf> (12.05.2008), s. 8.

**İspanya (Belirli Süreli İş Sözleşmelerinin Yaygınlaştırılması):** İspanya'da, belirli süreli iş sözleşmeleriyle çalışanların toplam istihdam içindeki payı % 34'tür. AB-27 ortalaması 2006 yılı için % 14.4'tür<sup>25</sup>. Sosyal taraflar arasında, Mayıs 2006'da imzalanan bir anlaşmayla, 2007 yılı sonuna kadar süren belirli süreli iş sözleşmelerinin aşırı kullanımını kısıtlayan işverenlerin çalışanlarda aradığı şartlar kolaylaştırılmıştır. Hükümet tarafından desteklenen anlaşmaya göre; aynı şirketle iki ya da daha fazla belirli süreli iş sözleşmesi imzalayan ve 30 aylık dönem içinde 24 aydan daha fazla aynı görevde çalışan, otomatik olarak belirsiz süreli ve kıdem tazminatını da çalışılan her yıl için 45 günden 33 güne indiren bir sözleşmeye sahip olmaktadır<sup>26</sup>. Dikkat edileceği üzere, belirsiz süreli iş sözleşmeleri, bu sözleşmeler kapsamındaki çalışmalara ait kıdem tazminatının azaltılması suretiyle kısıtlandırılmakta ve bu şekilde belirli süreli iş sözleşmeleri yaygınlaştırılmak istenmektedir.

**İrlanda (2016'ya Doğru Sosyal Ortaklık Anlaşması):** Düşük gelir ve yüksek işsizlik oranıyla yavaş büyüyen bir ekonomiye sahip olan İrlanda, bugün, yüksek büyüme ve yüksek istihdam oranını birlikte gerçekleştirebilmiş bir ülkedir. Bu başarının altında yatan önemli etkenlerden biri, izlenen aktif işgücü piyasası politikaları ve bu alana kanalize edilen yatırımların sürekli artırılmasıdır (AB ülkeleri ortalaması olan % 0.5'e kıyasla GSYİH'sinin % 0.75'i). İr-

landa'da, düşük beceriye sahip yaşlı çalışanların (45-54) başta olmak üzere tüm yaş grupları açısından, yaşam boyu öğrenime katılımın düşüklüğü ve bu insanların yeterli fırsata sahip olamamaları önemli bir sorun idi. Bu sorunun üstesinden gelebilmek amacıyla, İrlanda Hükümeti, İrlanda İşverenler Konfederasyonu ve İrlanda Sendikalar Konfederasyonu tarafından, 14 Haziran 2006 tarihinde imzalanan "2016'ya Doğru Sosyal Ortaklık Anlaşması"yla, 2016'ya kadar, işyeri eğitiminin geliştirilmesi, İşyeri Temel Eğitim Fonuna aktarılan payın artırılması ve düşük yetenekli işgücünün ve göçmenlerin konumunun iyileştirilmesi suretiyle yaşam boyu eğitime katılımın maksimum düzeye çıkarılması hedeflenmiştir<sup>27</sup>.

### III. TÜRKİYE İŞ MEVZUATI AÇISINDAN BAKIŞ

Türkiye, çağdaş dünyanın getirdiği esneklik olanağından yeterince yararlanamamaktadır. OECD analizlerine göre ülkemiz, Portekiz ile birlikte, OECD'nin en "katı" çalışma mevzuatlarından birine sahiptir<sup>28</sup>. Gereğinden katı hükümler, işgücü piyasasının dinamizmini azaltmakta, kayıt dışılığa itmekte, kadınların ve gençlerin istihdam

<sup>25</sup> EC, *Employment in Europe 2007*, s. 284, 295.

<sup>26</sup> EC, *Towards Common Principles...*, s. 37.

<sup>27</sup> A.g.e.

<sup>28</sup> OECD, *Employment Outlook, Paris, June 2004*, s. 117.



imkanlarını olumsuz etkilemekte, işletmelerin küresel üretim, yatırım ve ticaret sisteminin talep ettiği koşullara uyumuna engel olmaktadır. Kayıtlı, formal sektörde esneklik uygulamaları yetersiz iken, kayıt dışı sektörde, esnekliğin ötesinde, tam bir kural-sızlık söz konusudur. İşgücü piyasasında segmentasyona yol açan bu durum, verimliliği de olumsuz etkilemektedir.

2003 yılında yürürlüğe giren 4857 sayılı İş Kanununun en belirgin yönü, kısmi süreli çalışma, çağrı üzerine çalışma, haftalık çalışma süresinin günlere bölünmesi, telafi çalışması, kısa çalışma ve geçici iş ilişkisi gibi yeni ve esnek çalışma biçimlerini ve esnek iş sürelerini mevzuatımıza kazandırmasıdır. Söz konusu esneklik düzenlemeleri özet olarak aşağıda açıklanmaktadır:

**Kısmi Süreli (Part-Time) Çalışma:** Türk çalışma yaşamında en eski ve en yaygın rastlanılan esnek çalışma biçimi olan kısmi süreli çalışmalar, 4857 sayılı İş Kanunu ile yasal dayanağa kavuşturulmuştur. Kısmi süreli iş sözleşmesinin tam süreli iş sözleşmesinden ayrılmasında kriter, işçinin normal haftalık çalışma süresinin, tam süreli iş sözleşmesiyle çalışan emsal işçinin haftalık çalışma süresine göre “önemli ölçüde az olması” olarak kabul edilmiştir (md. 13). “İş Kanununa İlişkin Çalışma Süreleri Yönetmeliği”nin 6. maddesinde ise, “İşyerinde tam süreli iş sözleşmesi ile yapılan emsal çalışmanın üçte ikisi oranına kadar yapılan çalışma, kısmi süreli çalışmadır” ifadesine yer verilmiştir. Yasa, kısmi

süreli iş sözleşmesi ile çalıştırılan işçiye tam süreli iş sözleşmesiyle çalışan emsal işçi karşısında ayırım yapılmamasını, kısmi süreli çalışan işçiye ödenecek ücret ve paraya ilişkin bölünebilir menfaatlerinin tam süreli emsal işçiye göre çalıştığı süreye orantılı olarak ödenmesi ve işçinin tam süreli kısımlı süreliye, kısmi süreli kısımlı tam süreliye çalışmaya geçişinde işverence kolaylık sağlanmasını öngörerek kısmi süreli çalışanlar ile tam süreli kısımlı koruyucu hükümler altına almıştır<sup>29</sup>.

**Çağrı Üzerine Çalışma:** Kısmi süreli çalışmanın bir türü olan çağrı üzerine çalışma, işçinin, yapmayı üstlendiği işle ilgili olarak kendisine ihtiyaç duyulması halinde iş görme ediminin yerine getirileceğinin kararlaştırıldığı iş ilişkisidir. Bu çalışma modelinde, hafta, ay veya yıl gibi bir zaman dilimi içinde işçinin ne kadar süreyle çalışacağına taraflarca önceden belirlenmesi gerekmektedir. Aksi takdirde, haftalık çalışma süresi, 20 saat kararlaştırılmış sayılacak ve çağrı üzerine çalıştırmak için belirlenen sürede işçi çalıştırılmalı ya da çalıştırılmasını ücrette hak kazanacaktır. İşçiden iş görme borcunu yerine getirmesini çağrı yoluyla talep hakkına sahip olan işveren, işe davet amacını taşıyan çağrıyla, aksi kararlaştırmadıkça, işçinin çalışacağı zamandan en az

<sup>29</sup> Murat Demircioğlu, *Yargıtay Kararları Işığında Sorularla 4857 Sayılı İş Kanunu*, İTO Yayını, İstanbul, 2007, s. 73; Gülsevil Alpagut, “AB’nde Güvenceli Esneklik ve Türkiye’deki Yasal Düzenlemeler”, *TİSK Akademi*, 2008/1, s. 29.

dört gün önce yapmak ve işçi de süreye uygun çağrı üzerine iş görme edimini yerine getirmekle yükümlüdür. Sözleşmede günlük çalışma süresi kararlaştırılmamış ise, işveren her çağrıda işçiyi günde en az dört saat çalıştırmak zorundadır (md. 14).

**Haftalık Çalışma Süresinin Günlere Bölünmesi (Yoğunlaştırılmış İş Haftası):** 4857 sayılı İş Kanununda 45 saatlik haftalık çalışma süresi korunmuş, ancak, bu sürenin haftanın çalışılan günlerine eşit olarak bölünmesi kuralına esneklik getirilerek, taraflarca bunun aksinin kararlaştırabilmesi olanağı getirilmiştir. Dolayısıyla, tarafların anlaşması ile, haftalık normal çalışma süresi, haftanın çalışılan günlerine, günde 11 saati aşmamak koşuluyla, farklı şekilde paylaşılabilir. Bu durumda, iki aylık süre içinde, işçinin haftalık ortalama çalışma süresi, normal haftalık çalışma süresini aşmayacaktır. İki ay olan denkleştirme süresi, toplu iş sözleşmeleriyle dört aya kadar uzatılabilir (md. 63).

Haftalık çalışma süresinin haftanın çalışılan günlerine farklı şekilde dağıtılması durumunda, 6 gün çalışılan bir işyerinde işçi haftada en çok ( $11 \times 6 = 66$  saat), 5 gün çalışılan işyerinde ise ( $11 \times 5 = 55$  saat) çalıştırılabilecektir. Böylece “yoğunlaştırılmış çalışma haftası” uygulanabilecek, bu haftalardan sonraki haftalarda (2-4 ay) işveren daha az sürelerle çalıştırması halinde işçiye fazla çalışma ücreti ödemeyecektir. İki aylık denkleştirme süresi dikkate alınır, bu 8 hafta edecektir. Günde ortalama 7.5 saat

çalışıldığı dikkate alındığında, 6 işgününde 45 saat çalışılması esastır. 8 haftada haftalık 45 saat çalışılabileceği için toplam çalışılmış olan saat  $45 \times 8 = 360$  olacaktır. Günde en fazla 11 saat çalışıldığına göre, esnek çalışma sağlamak için bu yönde karar alınması durumunda 360 saati 11 saate bölersek  $(360/11) = 32.5$  işgünü yapacaktır. 8 haftada 6 işgünü çalışılmasında bu  $8 \times 6 = 48$  işgünü olacaktır. Dengelemeyi sağlamak bakımından, normal çalışılması durumunda 8 haftada 48 ( $8 \times 6 = 48$ ) olan işgününden 11 saat çalışılması halinde çalışılan 32.5 günü çıkarırsak 2 ay içinde (yani 8 haftada) işverenin işçiye  $48 - 32.5 = 15.5$  işgünü, ücretinde bir indirim yapmaksızın, çalışılmayan boş gün olarak vermesi gerekmektedir<sup>30</sup>.

**Fazla Çalışma ve Fazla Sürelerle Çalışma Kavramı:** 4857 sayılı İş Kanununda, iş sürelerinde yapılan değişikliklere paralel olarak, fazla çalışma kavramı ve ücreti bakımından yeni esaslara yer verilmiştir. Yasal çalışma süresinin aşılması halinde yapılan çalışma “fazla çalışma”, yasal çalışma süresinin altında kararlaştırılan çalışmalar ise “fazla sürelerle çalışma” olarak tanımlanmıştır. Yasaya göre, bir işyerinde haftalık çalışma süresi 45 saat olarak belirlenmiş ve bu sürenin üzerinde bir çalışma gerçekleştirilecek ise -denkleştirmenin uygulanmadığı durumlarda- fazla çalışmadan söz edilebilir. Ancak denkleştirme esasının uygulandığı hallerde, işçinin haftalık ortalama

<sup>30</sup> Demircioğlu, a.g.e., s. 222-223.

çalışma süresi, normal haftalık iş süresini aşmamak koşulu ile bazı haftalarda toplam 45 saati aşsa dahi fazla çalışma sayılmayacaktır (md. 41).

Bir işyerinde haftalık çalışma süresi, sözleşmelerle 45 saatin altında belirlenebilir. Bu gibi durumlarda denkleştirme esasları içinde ortalama haftalık çalışma süresini aşan, 45 saatlik yasal çalışma süresinin altında kalan süreler “fazla sürelerle çalışma” olarak kabul edilmektedir. Örneğin haftalık çalışma süresi 40 saat olarak belirlenmiş ise, bu sürenin üzerinde gerçekleştirilen artı çalışmalar, fazla süreli çalışma olacaktır. Yasanın getirdiği bir başka düzenleme, fazla çalışma ya da fazla süreli çalışma karşılığında, artışı (zamlı) ücret yerine, bunun bedelinin serbest zaman olarak karşılanabilmesidir. İşçi, fazla çalışmalarda, fazla çalışma ücreti yerine, dilerse fazla çalıştığı her saat karşılığında 1 saat 30 dakikayı, fazla sürelerle çalışma durumunda ise, fazla sürelerle çalıştığı her saat karşılığında 1 saat 15 dakikayı, 6 ay zarfında, çalışma süreleri içinde ve ücretinde bir kesinti olmaksızın serbest zaman olarak kullanabilecektir (md. 41).

**Telafi Çalışması:** İş Kanununa göre, telafi çalışması yaptırılacak haller; 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 kendisi-

ne izin verilmesi olarak belirlenmiştir. Bu hallerde işveren, iki ay içinde, çalışılmayan süreler için telafi çalışması yaptırabilir. Telafi çalışmasının yaptırılacağı gün ve saat işverence kararlaştırılacaktır. Ancak işverenin yetkisini kullanırken işçileri zor duruma düşürmemesi ve uygun bir süre önceden durumu işçilere bildirmesi gerekmektedir. Telafi çalışması, günlük en çok çalışma süresini (11 saat) aşmamak koşulu ile günde üç saatten fazla olamaz. Tatil günlerinde telafi çalışması yaptırılmaz (md. 64).

**Kısa Çalışma:** Kısa çalışma, ekonomik kriz ve benzeri nedenlerle çalışma yaşamında sıkça görülen ücretsiz izin uygulamalarına son vermek ve işçilere sınırlı da olsa bir gelir güvencesi sağlamak amacıyla mevzuatımıza kazandırılmıştır. Yasadaki tanımlama, “Genel ekonomik kriz veya zorlayıcı sebeplerle işyerindeki haftalık çalışma süresinin geçici olarak önemli ölçüde azaltılması veya işyerinde faaliyetin tamamen ya da kısmen geçici olarak durdurulması” biçimindedir. Dört haftadan az olmamak üzere zorlayıcı sebebin veya ekonomik krizin devamı süresince ve herhalde üç ayı aşmayan kısa çalışmalarda, işçilere çalıştırılmadıkları süre için işsizlik sigortasından kısa çalışma ödeneği verilmektedir (md. 65).

**Geçici İş İlişkisi (Dönemsel Çalışma):** 4857 sayılı İş Kanunu ile ilk kez yasal düzenlemeye kavuşturulan geçici iş sözleşmeleri, ekonomik ve teknolojik gelişmelerin ortaya çıkardığı esnek bir çalışma modelidir. Geçici iş ilişkisi, işverenin, kendisine iş

sözleşmesiyle bağlı olan işçisinin iş görme edimini, belirli veya geçici bir süreyle işçinin de rızasını almak koşuluyla bir başka işverene devretmesidir. Bu anlamda üçlü iş ilişkisini ifade etmektedir<sup>31</sup>. Geçici iş ilişkisi, işverenin, devir tarihinde ve yazılı rızasını alınmak suretiyle bir işçinin, holding bünyesinde veya aynı şirketler topluluğuna bağlı başka bir işyerinde veya yapmakta olduğu işe benzer bir işte çalıştırılmak üzere geçici olarak devri suretiyle kurulur. Devir sırasında işçinin yazılı rızasının alınması şarttır. 6 ayı geçmemek üzere ve yazılı olarak yapılması gereken geçici iş ilişkisi, en fazla iki defa yenilenecek bir buçuk yıla (18 ay) kadar uzatılabilir (md.7).

İstihdam olanaklarının yaratılması, dezavantajlı kesimlerin işgücü piyasasına girişlerinin ve entegrasyonunun sağlanması ve işletmelerin rekabetçiliğini destekleyebilecek esnekliğin, iş mevzuatımızda yerini alması, olumlu bir gelişme olmakla birlikte, uygulamalar yetersiz kalmıştır<sup>32</sup>. Bu durum, bir taraftan işveren kesiminin esnekliğe verdiği önem ile beraber, bu alandaki bilgi eksiklikleri, irade yokluğu ve tereddütlerinden, diğer taraftan da sendikal sektörde işçi tarafının itirazlarından kaynaklanmaktadır.

Süral'a göre, 4857 sayılı İş Kanunu ile esneklik yoluyla yeterince istihdam yaratılmamasının temel nedeni, “koruma” anlayışındaki çarpıklıktır. Esneklik düzenlenmiş olmakla birlikte, çalışanları korumak amacıyla iyiniyetle öngörülmüş çok sayıdaki sosyal koruma hükmü, sonuçta kayıt dışılı-

ğa ve işsizliğe neden olmaktadır. İstihdam artışı için “koruma” anlayışından “teşvik’e geçilmesi ve gerçek “iş güvencesi”nin “istihdam edilebilirlik” olarak algılanması gerekmektedir.<sup>33</sup>

İşletmelerin ölçekleri de, esneklik hükümlerinin yaşama geçirilmesinde önemli bir etken durumundadır. Zira, büyük ölçekli ve kurumsallaşmış işletmeler, esnekliğin getirdiği avantajlardan olabildiğince yararlanmaya çalışırken, ağırlığı oluşturan KOBİ'ler, esnek çalışma biçimleri ve esnek iş sürelerini uygulamak konusunda çekimser kalmaktadırlar. Bazı esneklik biçimleri de, işletmelerdeki bazı yerleşik uygulamalardan dolayı gerçekleştirilememektedir. Örneğin, İş Kanunu ile getirilen sistemin temelinde yatan denkleştirme uygulaması, büyük işyerlerinde yaygın bir şekilde uygulanmakta olan vardiya sistemi nedeniyle gerçekleştirilememekte, vardiya sisteminin söz konusu olmadığı işyerlerinde de genel olarak işçiler ve sendikalar bu çalışma biçimi-

31 Murat Engin, “Üçlü İş İlişkileri”, Türkiye Toprak, Seramik, Çimento ve Cam Sanayi İşverenleri Sendikası tarafından düzenlenen “III. Yılında İş Yasası” konulu Seminare sunulan tebliğ, Bodrum, 21-25 Eylül 2005, s. 21; Alpagut, a.g.m., s. 24.

32 İSO, Genel Esasları ve İş Güvencesi Düzenlemesi Bakımından 4857 Sayılı Yeni İş Kanunu, Basılmamış Çalışma, İstanbul, 2004, s. 1-3.

33 Nurhan Süral, 4857 sayılı İş Kanunumuzda Esneklik Açılımları, TİSK İşveren Dergisi Özel Eki (Eylül 2007), s. 38; “İş Hukukundan İstihdam Hukukuna, Sosyal Korumadan Teşvike”, TİSK İşveren Dergisi, C. 46, s.8, Mayıs 2008, s. 37-38.

mine sıcak bakmamaktadırlar. Büyük şehirlerde, işçiler açısından önemli bir olanak olan işverence toplu olarak işe götürülüp getirilme, esnek çalışma sürelerine ilişkin hükümlerin uygulanmasını engelleyen bir başka olgu olarak ortaya çıkabilmektedir<sup>34</sup>.

İş Kanunu ile getirilen esnek çalışma modellerinin yeterince uygulanamamasına ilişkin nedenler özetle şöyle sıralanabilir;

- Esnek ve yeni çalışma biçimlerinin içerik ve uygulama esaslarının tam olarak anlaşılabilmesi,

- Uygulama esasları bağlamında, İş Kanunu gereğince çıkartılan yönetmeliklerin yeterli açıklığa sahip olmaması,

- Esneklik-sosyal güvenlik ilişkisinin yeterince kurulamaması, bir başka ifadeyle, İş Kanunu ile öngörülen esnek ve yeni çalışma biçimleri ile ilgili olarak sosyal sigorta mevzuatında gerekli değişikliklerin yapılmaması, ya da yapılan değişiklik ve düzenlemelerin gereksinimlere cevap verememesi.

- Mevcut personel ve bodro takip programlarının esnek çalışmayı desteklemekte yetersiz kalması,

- Yanlış ya da hatalı esneklik uygulamaları nedeniyle işletmelerin ileride cezai bir müeyyideyle karşılaşma endişeleri,

- İşletmelerin eski alışkanlıklarını terk etmekte zorlanmaları,

- İşsizlerin esnek çalışma olanağını yeterli bulmamaları, esnek çalışma ile emeklilik hakkının elde edilme zorluğu.

- Esnek çalışmanın yaygınlaştırılmasına yönelik teşvik enstrümanlarının (prim ve vergisel teşvikler vb.) olmayışı,

- Sendikalı sektörde işçi sendikalarının itirazları, toplu iş sözleşmelerinde esnek çalışmaya izin veren ya da kolaylaştıran hükümler konulmasına sıcak bakılmaması.

- Esneklik konusunun rasyonel değil, duygusal zeminde ele alınması ve sosyal diyaloga “kazan/kazan” yerine “kazan/kaybet” anlayışının egemen olması.

#### IV. SONUÇ VE ÖNERİLER

Esneklik-güvence dengesi, çalışanların ve işletmelerin, teknolojik gelişmeler ve küreselleşmenin getirdiği değişikliklerden yararlanabilmelerini ve toplumsal değişime hızla ayak uydurabilmelerini amaçlayan kapsamlı bir politik stratejidir. Bu politik strateji, işgücü piyasasının esneklik ve güvence boyutlarını, farklı kurumlar arasındaki bütünleşme ve sinerjiyi eş zamanlı olarak keşfederek geliştirmeyi amaçlar ve reform düzeyinde değişiklikler gerektirir. Ancak, bu tip reformlar genellikle dağılımsal etkilere sahiptir, reform hareketinin başarılı olabilmesi için geniş çapta görüş ve anlayış

<sup>34</sup> Nurşen Caniklioğlu, “4857 sayılı İş Kanununun Çalışma Süresine İlişkin Düzenlemeleri”, Toprak, Seramik, Çimento ve Cam Sanayi İşverenleri Sendikası tarafından düzenlenen “III. Yılında İş Yasası” konulu Seminere sunulan tebliğ, Bodrum, 21-25 Eylül 2005, s. 150.

birliği sağlanması gerekir. Dolayısıyla, işgücü piyasalarının işleyişini, işletmelerin ve işçilerin değişime uyumunu geliştiren sosyal diyalog özel önem taşımaktadır.

AB perspektifinde, bu stratejinin bileşenleri; esnek ve güvenli iş sözleşmeleri, modern iş organizasyon sistemleri, kapsamlı yaşam boyu öğrenme politikaları, etkili ve yüksek kaliteli aktif işgücü piyasası politikaları, etkin ve sürdürülebilir sosyal güvenlik sistemleri olarak belirlenmiştir. AB'ne göre, esneklik-güvence arasındaki her düzeyde denge arayışı için bu dört bileşen olmazsa olmaz niteliğindedir.

Esneklik-güvence dengesi, bütünselci yapısından dolayı çözümlenmesi zor bir kavramdır. Gerek esneklik, gerekse güvence boyutlarında, kapsamlı ve düzenli bir bilgi sisteminin oluşturulması ve analizi gerekmektedir. Esneklik-güvence dengesi reform paketleri, görevdeşlikleri, politik destekleri ve aidiyet duygusunu (örneğin herhangi bir paydaşın marjinalleşmesini önlemek) maksimize etmek için kombinasyon belirlemesinin (dışsal sayısal, içsel sayısal, fonksiyonel, ücret esnekliği vb) çok özenli bir şekilde yapılmasını gerektirmektedir.

AB başta olmak üzere çağdaş endüstri ilişkilerinde taraflar, ekonominin ve işin gerektirdiği esnek çalışma modellerini beraberce tartışarak ve uzlaşarak uygulamaya koymuşlardır. Esnekseniz, çalışanlarınızı, çalışma yaşamları boyunca ilerlemelerini sağlayacak becerilerle donatabilir, rekabet gücünüzü geliştirebilir ve işgücü piyasala-

rında sahip olduğunuz potansiyel başarıyı görebilirsiniz. Bu, riskin taraflar arasında paylaşımı sonucunu getirmektedir. Eğer tüm riski işverenlerin omuzlarına yüklerseniz yatırım yapmazlar, istihdamdan uzaklaşırlar. Tüm yükü çalışanların sırtına yüklediğinizde ise çalışamayacaklardır. İşte esneklik-güvence dengesi, hem işçilerin, hem de işverenlerin, hatta işten işsizliğe geçen kişilerin çıkarları arasında uzlaşma ve denge potansiyeline dikkati çekmektedir.

Uygulamalar göstermektedir ki, esneklik-güvence dengesi rejimleri/sistemleri, daha çok dışsal esnekliğe ve özellikle de dışsal sayısal esnekliğe odaklanıp, içsel esnekliği yeterince göz önüne almamaktadır (örneğin, iş süresi anlaşmaları, döngü ve takım çalışması, işte takdir yetkisi/otonomi). Dışsal esnekliğin sunduğu yarar ve fırsatlar; düşük bütçe harcamaları, düşük işgücü piyasası katmanlaşması, yüksek işgücü hareketliliği, eşitsizlik/yoksulluk sorununun azaltılması, toplam ihracatta ileri teknoloji ürünlerinin yüzdesi ile ölçülen yenilikçiliğin ve işveren tarafından sağlanan mesleki eğitime katılma oranının yüksekliği gibi çok sayıda ve çeşitlidir<sup>35</sup>. Oysa, içsel esneklik de en az dışsal esneklik kadar önemlidir. İnsan kaynakları yönetimi ile entegre yeni iş organizasyon sistemleri ile karakterize edilen gelişmiş içsel esneklik, bir taraftan yüksek iş memnuniyeti, çalışma koşulların-

35 EC, *Employment in Europe 2007*, s. 176-177.



da iyileşme ve daha iyi iş-aile yaşam dengesi sonucunu getirmekte, diğer taraftan da eşitsizlik/yoksullukta da dikkate değer düşüşler sağlamaktadır. Ancak, ölçek ekonomisi ve fiyat rekabetine dayalı standardize edilmiş ürünler üreten firmalar, yeni iş organizasyonları ile ilişkilendirilmiş içsel esneklik türlerini kabul etmek konusunda daha gönülsüz gibidirler<sup>36</sup>.

AB'nin zengin deneyim birikimi göstermektedir ki, esneklik-güvence arasındaki dengenin sağlanması konusunda tek bir model ve bunun standart bir karşılığı yoktur. Modeller, ülkelerin sahip oldukları refah sistemleri, kendilerine has özellikleri ve gereksinimlerini temelinde farklılaşmaktadır. Bir tür “özel yapım” gerekmektedir. Bu bağlamda, Türkiye'nin tasarlayacağı modelin, AB deneyim birikiminin ve örnek ülke uygulamalarının son derece dikkatli değerlendirilmesine dayanması gerekiyor. Fakat, en önce, esnek çalışma biçimlerinin, içerikleri, işletmeler ve işçilere getirdikleri ve uygulama esasları hakkında KOBİ'ler başta olmak üzere tüm işletmelerin bilgilendirilmesi, bilinçlendirilmesi ve bu konudaki tereddütlerin giderilmesi gerekmektedir. Bunu, fikri hazırlık süreci olarak da adlandırabiliriz. Fikri hazırlık çalışmaları kapsamında, Türkiye'de esnekliğin boyutlarına dair kapsamlı bir araştırmanın yapılması gerekmektedir. Böyle bir çalışma, bir taraftan esneklik-güvence dengesi ile ilgili tartışmaların sağlıklı bir zeminde yürütülebilmesine imkan sağlayacak, diğer taraftan da, esnek

çalışma biçimlerinin yaygınlaştırılmasına yönelik farkındalık ve bilinç artırma çalışmalarının doğrultusunu belirleyecektir.

Günümüzde istihdam alanında başarılı ya da kısmen başarılı ülkelerin çoğu, işsizleri aktif hale getirip, iş arama ve bulma konusunda güçlü bir şekilde desteklemekte, işten işsizliğe ya da pasifliğe geçiş nedeniyle yaşanan motivasyon ve kalifikasyon kaybına karşı aktif işgücü piyasası programları uygulamaktadırlar. Esneklik-güvence dengesinin bileşenlerinden biri de, etkili aktif işgücü piyasası politikalarıdır. Ülkemizde ise, son dönemde kaydedilen bazı gelişmelere rağmen, bu programlar yetersizdir. Eğitim-istihdam köprüsünün kurulması, mesleki ve teknik eğitimin etkinlik ve kalitesinin artırılması ve yaygınlaştırılması başta olmak üzere, gençlerin ve kadınların işgücü piyasasına girişlerinin teşvik edilmesi, işsizlere yönelik iş deneyimi, iş aramaya yardım, danışmanlık, yönlendirme, izleme programları vb. daha yapılması gereken çok fazla şey vardır.

Gelir güvencesi sunan, güçlü ve modern sosyal güvenlik sistemleri, esneklik-güvence dengesi anlamında da önem taşımaktadır. Mevcut sosyal güvenlik sistemimiz, hem bütçenin en önemli kara deliğini oluşturan açıklarıyla, hem de işletmeler ve rekabet gücü üzerindeki olumsuz etkileriyle, ekonomimizin, müdahale gerektiren, en sorunlu alanlarının başında geliyordu. Bu an-

36 A.g.e: s. 177.

lamda, Sosyal Güvenlik Yasa Tasarısının kabul edilmesi önemli bir gelişmele olmakla birlikte, esneklik-sosyal güvenlik ilişkisi ve etkileşiminin ne denli kurulduğu soru işaretleri barındıran niteliktedir.

Gözden geçirilmesi gereken bir başka sorunlu alanımız, kayıt dışı istihdamdır. Bugün toplam istihdamın yaklaşık yarısı kayıt dışıdır. Kayıt dışı çalıştırmanın bu kadar yaygın olmasını, kayıtlı işletmeler üzerindeki vergi ve prim yüklerinin son derece yüksek olması, bürokratik kuralların karmaşıklığı ve üretimi, yatırımı, istihdamı teşvik eden anlayıştan uzak olması, denetim eksikliği, çalışma mevzuatının katılığı gibi nedenlerle açıklayabiliriz. Kayıt dışı üretim, kayıt altında mükellefiyetlerini yerine getirerek çalışan işletmeler aleyhine büyük bir haksız rekabet doğurmaktadır. Kayıt dışı faaliyetler, düşük verimlilik kıskaçı oluşturması riskini güçlendirmektedir. Dolayısıyla, kayıt dışı çalışmadan resmi çalışmaya geçişlerin nasıl kolaylaştırılabileceği konusunun acil olarak ele alınması gerekmektedir.

Sonuç olarak esneklik-güvence dengesi, rekabet gücü yüksek ekonomilerin yaratılmasında ve istihdam-işsizlik sorununun

çözülmesinde önemli adımlar sunmaktadır. Türkiye olarak, istihdamla ilgili tüm sorunları bir bütün olarak ele alan ve çözüm üretmeyi hedefleyen, AİS ile uyumlu “Ulusal İstihdam Stratejisi”, artık oluşturulmalı ve uygulamaya geçirilmelidir. Esneklik-güvence dengesi de, bu stratejinin temel politikalarından biri olarak konumlandırılmalıdır. Bu politika alanının içerik ve sınırları, mutlaka sosyal diyalog temelinde biçimlendirilmelidir. Özellikle, esneklik-güvence dengesi kombinasyon seçenekleri, taraflarca, enine boyuna tartışılmalıdır.

Bir şeyin yapılması elbette önemli, ama esas olan zamanında yapılmasıdır. Aksi takdirde, yüksek oranlı ve süreklilik arz eden işsizliğin daha da içinden çıkılmaz hale gelmesi ve Türkiye işgücü piyasası performansının düşük olmaya devam etmesi kaçınılmaz olacaktır. Oysa, günümüzde istihdam edilebilirlik güvencesi, hızlı bir biçimde işgücü piyasalarının güvencesine doğru evrilmektedir. İyi işleyen, güvenli ve rekabetçi işgücü piyasalarının, sürdürülebilir kalkınmanın ve refahın vazgeçilmez ön koşulu olduğu ve geleceğin çalışma dünyasına ilişkin öngörülerde de, bu tür işgücü piyasalarına sahip toplumların damgası vuracağı varsayımı unutulmamalıdır.



## KAYNAKÇA

Aktekin, Şeyda (2007), “İş Hukukuna İlişkin Yeşil Belge: Amaç ve İçerik”, MESS Mercek, S.46, 121-127.

Alpagut, Gülsevil (2008), “AB’de Güvenceli Esneklik ve Türkiye’de Yasal Düzenlemeler”, TİSK Akademi, 2008/I, C.3, S.5, 6-37.

Auer, Peter (2007), Security in Labour Markets: Combining Flexibility With Security For Decent Work, ILO, International Labour Office, Geneva.

Caniklioğlu, Nurşen (2005), “4857 sayılı İş Kanununun Çalışma Süresine İlişkin Düzenlemeleri”, Türkiye Toprak, Seramik, Çimento ve Cam Sanayi İşverenleri Sendikası tarafından düzenlenen “III. Yılında İş Yasası” konulu seminere sunulan tebliğ, Bodrum, 21-25 Eylül 149-199.

Council of the European Union (2008), Presidency Conclusions-Brussels, 13/14 March 7652/08.

Dannreuther, Charles (2007), İngiltere Büyükelçiliği tarafından düzenlenen “Lizbon Strateji’sinin Yaygınlaştırılmasına Yönelik Kurumlararası İşbirliği ve Eğitim Projesi - İstihdam-” seminerine sunulan “İstihdam ve Etkin İşgücü Pazarı Politikaları” konulu tebliğ, Ankara, 13 Mart 1-4.

Demircioğlu, Murat (2007), Yargıtay Kararları Işığında Sorularla 4857 Sayılı İş Ka-

nunu, İTO Yayını, İstanbul.

EC (2007), Employment in Europa 2007, Employment and Social Affairs and Equal Opportunities, Belgium, October.

EC (2007), Towards Common Principles of Flexicurity: More and Better Jobs Through Flexibility and Security, Belgium, July.

Engin, Murat (2005), “Üçlü İş İlişkileri”, Türkiye Toprak, Seramik, Çimento ve Cam Sanayi İşverenleri Sendikası tarafından düzenlenen “III. Yılında İş Yasası” konulu seminere sunulan tebliğ, Bodrum, 21-25 Eylül, 12-26.

EU (2000), Social Policy Agenda, Brussels, 28.06.2000, COM (2000) [http://europa.eu.int/comn/employment\\_social/social\\_policy\\_agenda/com379\\_en.pdf](http://europa.eu.int/comn/employment_social/social_policy_agenda/com379_en.pdf) (14.05.2008).

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, (2008), Flexibility and Security Over the Life Course, Dublin.

Gündoğan, Naci (2007), İşgücü Piyasasında Esneklik-Güvence Dengesi: Danimarka Modeli, Çimento İşveren, C. 21, S.3, Mayıs, 22-37.

Hansen Leif, Christian (2007), “The Danish and Dutch Models of Flexicurity”, MISEP tarafından düzenlenen “The Role of Social Partners in Flexicurity” konulu toplantıya

sunulan tebliğ, 7-8 Kasım, Lizbon, <http://www.eu-employment-observatory.net/resources/meetings/MISEP%Meeting%20Portugal%20Report-final.pdf>(10.04.2008).

İSO (2004), Genel Esasları ve İş Güvencesi Düzenlemesi Bakımından 4857 Sayılı Yeni İş Kanunu, Basılmamış Çalışma, İstanbul.

Klec, Gerald (2007), Flexicurity and The Reform of The Austrian Severance-Pay System, European and Economic and Employment Policy Brief, ETUI-REHS No. 4, Brussels.

Maly, Radek (2006), Küreselleşme Karşısında İstihdam Stratejileri, Güneydoğu Avrupa Ülkeleri Alt Bölgesel Konferansı Bakanlar Peline sunulan tebliğ, İstanbul, 11-12 Eylül, 68-72.

Matschke, Ursula (2006), "Social Policy Reform: Good Practices in Northern European Countries" Avrupa Kamu Yönetimi Enstitüsü tarafından düzenlenen "Demographic Changes and Economic Constraints - The Transition of Welfare States in Europe" konulu seminere sunulan tebliğ, Com.14-16 Haziran, 1-4.

Muntz, Annemarie (2007), "AB Deneyimi Işığında Özel İstihdam Büroları Aracılığıyla Dönemsel Çalışma", TİSK tarafından düzenlenen 11. Sosyal Politika Gündemi Toplantısına sunulan konulu tebliğ, İstanbul,

10 Eylül, 1-17.

OECD (2004), Employment Outlook 2004, Paris, June.

OECD (2006), Employment Outlook 2006: Boasting Jobs and Incomes, Paris, June.

Reinbacher, Peter (2002), "From Pay-As-You-Go to Funded Pensions, a Step Towards the Future", Avrupa Kamu Yönetimi Enstitüsü tarafından düzenlenen "Pension System in Europe-Defusing a Time Bomb: The Economic, Legal and Social Implications and Strategies for Future Reforms" konulu seminere sunulan tebliğ, Milan, 5-6 Aralık, 1-3.

Süral, Nurhan (2007), 4857 sayılı İş Kanunumuzda Esneklik Açılımları, TİSK İşveren Dergisi Özel Eki, Eylül.

Süral, Nurhan (2008), "İş Hukukundan İstihdam Hukukuna, Sosyal Korumadan Teşvike", TİSK İşveren Dergisi, C. 46, S.8, Mayıs, 37-40.

TİSK (2005), AB Sosyal Gündemi (2005-2010), TİSK İşveren Dergisi Özel Eki, Ekim.

Wilthagen, Ton; Tros, Frank (2004), "The Concept of 'Flexicurity: A New Approach to Regulating Employment and Labor Markets", ETUI Transfer, Vol. 10, No.2, Summer, 166-185.