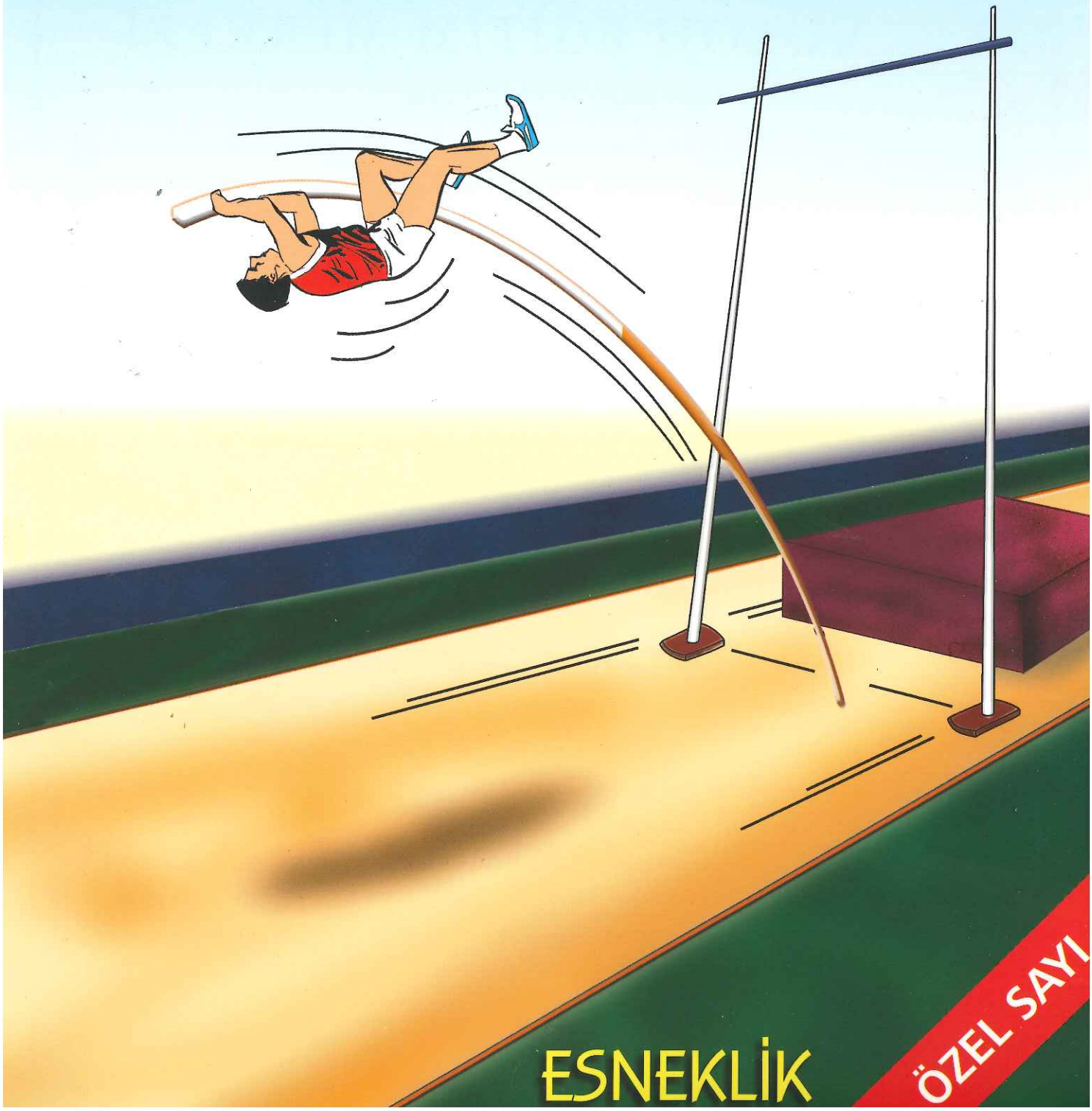
MESS

TEMMUZ 1999

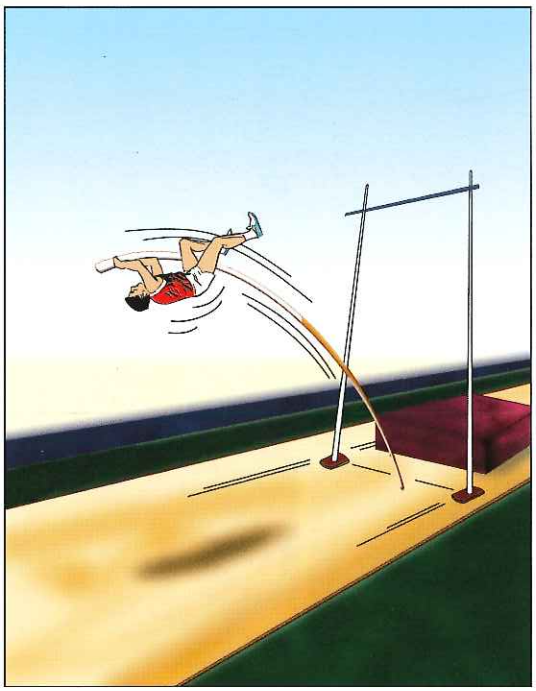
MERCEK

TÜRKİYE METAL SANAYİCİLERİ SENDİKASI



ESNEKLİK

ÖZEL SAYI



TEMMUZ 1999 Yıl: 4 Sayı: 15

YÖNETİM

MESS adına Sahibi
Erdoğan KARAKOYUNLU
MESS Yönetim Kurulu Başkanı

Yazı İşleri Müdürü
Av. İsmet SİPAHİ
MESS Genel Sekreteri

Yayın Yönetmeni
Av. Erten CILGA
MESS İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı Müdürü

Yayın Kurulu
Av. Ahmet Nedim Bölükbaşı, End. Y. Müh. Dilek Kurt,
End. Müh. Berin Babi, Av. İlhan Doğan,
Özlem Kışlacıklıoğlu, Av. Ender Kızılray,
Av. Ahmet Emin Özkan, Av. Cemil Cahit Özyazıcı,
Av. Mesut Ulusoy

MESS'in 3 aylık yayın organıdır.
Görüşler yazarlara aittir.
Kaynak gösterilerek alıntı yapılabilir.

Baskıya Hazırlık
Ebru Grafik
Baskı
Şahinkaya Matbaacılık
Kapak Tasarım
Ebru Grafik

ISSN 1300-8625

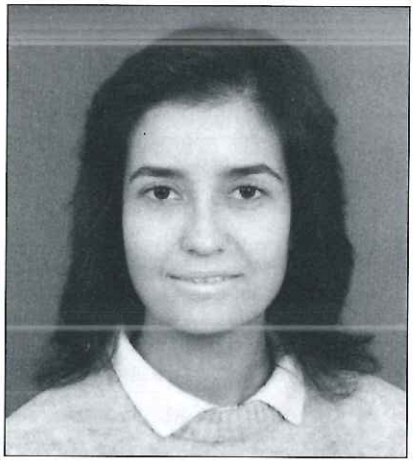
MESS

Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası
Abidei Hürriyet Cad. Mecidiyeköy Yolu Boydaş Han No. 268 K. 5
Şişli 80270 İstanbul
Tel: 212 232 01 04 (5 hat) Fax: 212 241 76 19
E-mail:trmess@ibm.net

MERCEK

4
Esnek Çalışma
Sakıp SABANCI
6
"Esneklik Çağı..."
Prof. Dr. Nusret EKİN
15
Esnek Çalışma Kavramı
Dr. Üzeyir GARİH
17
Küreselleşme ve Esneklik
Mustafa ÖZBEK
23
Esneklik
Erdoğan KARAKOYUNLU
25
Esneklik Uygulamaları ve Türkiye
Prof. Dr. Tankut CENTEL
33
Çalışma Barışı ve Esneklik Tartışmalarında Farklı Bir Yaklaşım
Recai BAŞKAN
47
Esnek Çalışma
Şener MUTER
50
Küreselleşme ve Esnek Çalışma
Hüsamettin KAVİ
53
İş Hukukunda Esneklik Kavramının Ortaya Çıkışı ve Esneklik Uygulamaları
Prof. Dr. A. Nizamettin AKTAY
62
İşsizlik Sigortası
Dilek KURT
67
Değişim, Esneklik ve Türkiye İçin Çözüm Önerileri
Prof. Dr. A. Can TUNCAY
83
Esneklik
Kâmil KİNKIR
88
Çalışma Süresi Esnekliği ve Türleri
Yrd. Doç. Dr. Arif YAVUZ
96
"Esnek Birikim" Sistemini Kavramak ve Rekabet Gücü
Dr. Rüştü BOZKURT
102
Esneklik ve İş Süresi
Yrd. Doç. Dr. Tijen ERDUT

Esneklik ve İş Süresi



Yrd. Doç. Dr. Tijen ERDUT
Dokuz Eylül Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

1980'li yıllardan itibaren endüstrileşmiş ülkelerin yapısal değişim sürecine girmesi, değişimin bir gereği olarak esnekliğin önem kazanmasına neden olmuştur. Değişim sürecinde iş süresinden gerek işletme düzeyinde gerekse ulusal düzeyde gereksinim duyulan esnekliğin sağlanmasında bir araç olarak yararlanılmıştır.

Esasen iş süresi, çalışma yaşamının en dinamik konularından biri olmuştur. Bunun nedeni, iş süresinin çalışma yaşamında yer alan tarafların yararlarının kesiştiği bir nokta olmasıdır. Gerçekten, iş süresi, işçilerin refahı, işletmelerin kârlılığı ve rekabet gücü ile ulusal ekonominin gelişimi bakımından merkez konumundadır.

Yapısal değişim döneminin çalışma yaşamı üzerindeki etkisi çoğu zaman işgücü maliyetlerinin azaltılmasını amaçlayan teknolojik değişikliklerle belirginleşmiştir. Bu dönemde, işletmelerin genellikle yeni ve pahalı olan ekipmanların daha uzun sürelerle, etkin kullanımına olanak sağlamak amacıyla, iş süresine ilişkin mevzuatın esnekleştirilmesi yönündeki talepleri artmıştır. Bunu sendikaların, verimlilikteki artışların istihdam üzerindeki olumsuz etkilerinin haftalık iş süresinin kısaltılması yoluyla giderilmesi yönündeki talepleri izlemiştir.

Bu dönemdeki gelişmeler, temel yaklaşımları farklı olmakla birlikte, işverenlerin iş süresinin esnekleştirilmesi ve işçi sendikalarının iş süresinin kısaltılması taleplerinin bağdaştırılarak uygulanması ile sonuçlanmıştır. Bu yöndeki uygulamalar, çeşitli ülkelerde ekonomik koşullar, yasal düzenlemeler ve endüstri ilişkileri sistemleri çerçevesinde iş süresinin kısaltılmasına ve değişen oranlarda esnekleştirilmesine neden olmuştur.

Günümüzde de iş süresine ilişkin tartışmalar iki temel amaç çevresinde yoğunlaşmaktadır. Bunlardan biri, iş süresinin işletmelerin ve işçilerin gereksinimleriyle uyumlu olarak düzenlen-

Teknik/organizasyonel esneklik, uyumlu ekipmanların, işlerin, sorumlulukların özerk üretim birimleri arasında dağıtıldığı esnek bir üretim organizasyonunun uygulamaya konulmasını gerçekleştirmektedir.

mesi, diğeri ise iş süresinin istihdamla ilişkili olarak ele alınmasıdır. Buna göre, iş süresinin esnekleştirilmesi ve istihdamın artırılması amacıyla iş süresinin kısaltılması bu iki temel amacın gerçekleştirilmesinde başvurulan yöntemler olarak ortaya çıkmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde, esneklik kavramı teknik/organizasyonel ve politik yönleriyle açıklanacaktır. İkinci bölümde, işletme düzeyinde esnekliğin sağlanmasında iş süresinin rolü üzerinde durulacaktır. Üçüncü bölümde ulusal ekonomi düzeyinde esnekliğin sağlanması ve istihdamın artırılması yönünde ortaya çıkan iş süresi düzenlemeleri ele alınacaktır. Son bölümde ise endüstrileşmiş ülkelerde iş süresi politikalarına yer verilecektir.

ESNEKLİK KAVRAMI

A. Teknik/Organizasyonel Bir Kavram Olarak Esneklik

Teknik/organizasyonel esneklik miktar (nicelik) ve bileşim (nitelik) olarak değişebilen talebin kısa sürede ve etkin biçimde karşılanması anlamını taşımaktadır. Bu tür esneklik, ekipmanlara değişik niteliklerdeki çeşitli malların küçük partiler halinde üretimi için gerekli olan çok amaçlılığın kazandırılması ve etkin bir bilgi akışının gerçekleştirilmesi için mikro elektronik teknolojisinden yararlanılmasını içermektedir. Buna göre teknik/organizasyonel esneklik, uyumlu ekipmanların, işlerin, sorumlulukların özerk üretim birimleri arasında dağıtıldığı esnek bir üretim organizasyonunun uygulamaya konulmasını gerçekleştirmektedir. Bu, ölçek ekonomisi yerine, küçük partiler halinde, verimliliğin yüksek olduğu ve zengin çeşide dayalı bir üretimin gerçekleştirildiği bir örgütlenme modelidir.

Teknik/örgütsel esneklik bağlamında, üretim sürecinde işgücünün kullanılma biçimi, miktarı ve hızı belirlenmiştir. Son zamanlarda yaşama geçirilen tam zamanında üretim, grup çalışması ve yeni esnek teknolojilerin temel amacı üretim sürecine aktarılan sermayenin kısa sürede üretimden çıkarak dolaşıma girmesidir. Burada zaman önemli bir maliyet unsuru olarak ele alınmakta ve gerek işgücünün tedarik ve etkinlik hızı ve gerekse hammadde ve üretim için gerekli diğer malların hareketliliği büyük önem kazanmaktadır[1].

Esneklik politikaları çerçevesinde bir yandan işletmenin katma değerini etkileyen sosyal ve mali yükleri elden geldiğince azaltan, diğer yandan teknoloji ve talepteki değişime en kısa sürede uyum sağlamayı engelleyen ve esasen devlet müdahalelerinden ileri gelen sınırlamaları en aza indirmek gerekmektedir.

B. Politik Bir Kavram Olarak Esneklik

Esneklik, ekonomik gerekçelerine bağlı olarak politik yaklaşımlardaki değişimleri de beraberinde getirmiştir. Gerçekten, esneklik salt işletmenin sosyal ve mali yükümlülüklerinin hafifletilmesini değil, aynı zamanda yönetim hakkını sınırlandıran ilke ve kurallardan vazgeçilmesini de gerektirmektedir. İkinci Dünya Savaşı'nın ardından başlayan ve 1973 yılına kadar yürürlükte kaldığı bilinen kendine özgü kurum, kural ve usullerle simgelenen ve çoğu zaman devlet müdahalelerini de kapsayan "uzlaşmalar" geçerliliğini yitirmiştir[2]. Esneklik politikaları çerçevesinde bir yandan işletmenin katma değerini etkileyen sosyal ve mali yükleri elden geldiğince azaltan, diğer yandan teknoloji ve talepteki değişime en kısa sürede uyum sağlamayı engelleyen ve esasen devlet müdahalelerinden ileri gelen sınırlamaları en aza indirmek gerekmektedir.

Ekonomik ve politik alandaki bu gelişmelere bağlı olarak, çalışma yaşamında iş ilişkilerine uzun yıllardan beri egemen görüşlerde bir yenilenme arayışına girilmiş ve İş Hukuku'nun esnekleştirilmesi gereği ortaya çıkmıştır. Bir başka deyişle, iş ilişkilerinin katı, standart, kollektif düzeni esas alan normlar sistemi ve aynı düşünceyi taşıyan toplu iş sözleşmeleri hükümleri ile geniş sınırlamalara tabi tutulması halinde mal ve hizmet üretiminde ekonomik koşullara uyum sağlanabilmesinin zor olacağı açıktır. Bu anlamda, hukuk politikasının çabası, emredici (zorlayıcı) İş Hukuku'nun kısıtlamalarından bir kısmının kaldırılması, bir kısmının da yumuşatılması olarak belirlenmiştir[3].

Bu süreç, devlet müdahalelerine dayalı (yasal) düzenlemeler yerine "kuralsızlaştırma" yaklaşımının konulmasına yol açmıştır. Bu anlamda, 1980'li yılların başından itibaren iş süresinde esnekliği sağlayan kuralsızlaştırma girişimlerine tanık olunmuştur. Gerçekten, Avrupa ülkelerinin çoğunda iş süresine ilişkin yasal düzenlemeler yapılırken kuralsızlaştırma politikaları benimsenmiştir. Buna göre getirilen yasal düzenlemelerde günlük ve haftalık en fazla iş süresine ilişkin standartların gevşetilmesine, kadın işçilerin gece çalıştırılması için olanakların genişletilmesine, hafta sonu çalışması ve zorunlu dinlenme dönemlerine ilişkin düzenlemeler konusunda çeşitli kolaylıklar sağlanmasına ve toplu iş sözleşmeleri ile yasal asgari standartların dışına çıkılmasına olanak tanınmıştır[4].

MİKRO EKONOMİK DÜZEYDE (İŞLETMELER) ESNEKLİK VE İŞ SÜRESİ

A. Mikro Ekonomik Düzeyde İşgücü Esnekliği ve İş Süresi

İşgücü esnekliği, işletme için üretim ile talep ve teknolojideki miktar (nicelik) ve bileşim (nitelik) bakımından ortaya çıkan değişim gereksinmelerine bağlı olarak işgücünden yararlanmada sayısal ve niteliksel uyumu sağlayabilme olanağıdır. İşletmede işgücü esnekliği, özellikle de iş süresi esnekliği kural olarak niceliksel değişimlerle ilgilidir. Buna karşın, iş süresi esnekliği niteliksel değişimlere karşı da duyarsız değildir.

1. İç Esneklik

İşletmede iç esneklik üretim gereksinimlerine ve mali sonuçlarına bağlı olarak işçilerinin kullanımının ve ücretlerinin uyum sağlama olanağıdır.

İşçilerin değişik işlere uyum sağlaması, mesleki eğitim ve iş postalarında yer değiştirmek suretiyle, elden geldiğince çok işi görebilmeye dayalı orta ve uzun dönemli insan kaynakları yönetimi dinamiği içinde yer almaktadır.

a. İç Sayısal Esneklik

İç sayısal esneklik; ekonomik koşullardaki belirsizliklere daha iyi uyum sağlayabilmek ve işgücü maliyetlerini değişmez tutarken talebe göre kullanılan işgücü miktarını ayarlamak amacını taşır. Bu tür esneklik, iş süresi ve/veya işletmenin işçilerinin belirli ücret eklerinin değişimi ile gerçekleştirilir.

İç sayısal esneklikte, işletmede çalışan işçi sayısı değiştirilmeksizin, çalışılan iş saatleri miktarının değiştirilmesi esastır. Bu nedenle iş süresi ile doğrudan ilişkilidir ve iş süresinin düzenlenmesi biçimlerinin tamamını kapsamaktadır. Buna göre, iş süresinin toplu ya da bireysel değişkenliği, değişebilir kısmi süre, aralıklarla çalışma ve fazla çalışma, gece çalışması, hafta sonu postaları, çalışma süresinin yıllık olarak belirlenmesini içeren değişken ve esnek saatler, yeni kayan çalışma modelleri ile işletmede iç sayısal esneklik sağlanmaktadır[5].

İç sayısal esneklikten, konjonktürel dalgalanmalara bağlı olarak işletmenin mali sonuçlarının ücretlere yansıtılmasının bir aracı olarak da yararlanılır. Bu da işletmeyi işçileri güdülemek ve işgücü maliyetlerini esnekleştirmek amacıyla bireysel ve toplu performansa bağlı olarak değişik ücret biçimlerini uygulamaya koymaya yöneltir. Ücret esnekliği, iş süresi esnekliğinin bir sonucu olarak da ortaya çıkabilir[6].

b. İşlevsel Esneklik

İşlevsel esneklik, belirli sayıdaki işgücü ile işletmenin işçilerinin üretim hattının veya üretim akışının gereksinmelerine bağlı olarak değişik işlevleri görebilmesidir. İşçilerin değişik işlere uyum sağlaması, mesleki eğitim ve iş postalarında yer değiştirmek suretiyle, elden geldiğince çok işi görebilmeye dayalı orta ve uzun dönemli insan kaynakları yönetimi dinamiği içinde yer almaktadır.

Buna göre, işlevsel esneklik, çok nitelikliliği, iş tanımlarına ilişkin sınırların (craft barriers) kaldırılmasını, işçilerin değişime uyumlarının sağlanmasını ve birden çok işin görülmesini (polyvalence) içermektedir[7].

İşçilerin birden fazla işi görebilmesi, işletmenin talep ve teknolojideki değişimleri karşılama olanağı tanıması için teknik örgütsel esnekliğin fiilen uygulamaya konulmasının temel unsurunu oluşturur. İş süresi esnekliği de teknik ve organizasyonel yenilikle birlikte "işlevsel esnekliğin bir biçimi" haline dönüşmüştür[8].

İşlevsel esneklik, geçici statüde uzmanların istihdam edilmesi ile de sağlanabilmektedir. Bu tür uygulamada geçici çalışma, işletmenin faaliyeti için gereksinim duyulan çeşitli nitelikler/uzmanlıklar arasında bir denge kurulması çabalarında önemli bir rol oynar. Geçici çalışma işçilerin değiştirilmesi suretiyle niteliklerin/uzmanlıkların sürekli olarak yenilenmesi olanağı sağlar[9].

2. Dış Esneklik

Dış esneklik, üretim ve pazarın gereksinimlerine bağlı olarak işletmenin istihdam düzeyini uyarlamasından ibarettir. Bu esneklik biçimi günümüzde işletmeler tarafından en yaygın biçimde uygulanan esneklik biçimidir. Ancak işgücü-mal kavramını birbirinden ayırarak, istihdamın eğretileşmesine ve dışsallaştırmaya katkıda bulunma sakıncası vardır.

a. Dış Sayısal Esneklik

Dış sayısal esneklik, işletme için üretim gereksinmelerine bağlı olarak işçilerinin sayısını her an ve en düşük maliyetle değiştirme olanağıdır.

Uygulamaya konulma genişliği, iş mevzuatı ve toplu iş sözleşmelerinin niteliğine ve gelişimine göre ülkeden ülkeye değişmektedir. Uç örneği, işçilerin belirsiz bir sürede serbestçe işe alınabildiği ve işten çıkarılabildiği ülkelerde (örneğin, İngiltere'de) bulunmaktadır. Ancak, mevzuatın iş güvencesi sağladığı ve işe alma ile işten çıkarmanın usullerinin yasal kurallara bağlanması yoluyla işgücünün korunduğu ülkelerde dış sayısal esneklik ya sınırlıdır ya da hiç yoktur.

Bu tür esneklik, geçici çalışma, kısa süreli sözleşmeler, kısmi süreli çalışma, sıfır saatli sözleşmeler, uzatılan deneme süreleri, iş paylaşımı, gençlerin işgücüne katılımı için devletin finanse ettiği programlarla da gerçekleşir[10].

Ulusal ekonomilerin rekabet gücü, endüstri ve istihdam alanındaki yapılanmaların değişebilirliğine bağlıdır.

b. Dışsallaştırma Yoluyla Esneklik

Dışsallaştırma, işletmeye, sözleşme ilişkisini ve/veya iş organizasyonunu özel ya da tüzel bir diğer kişiye aktarma ve bunun sonucu olarak, üretimin rastlantıya bağlı risklerinden kaçınma olanağı tanır. Dışsallaştırma ademi merkezi örgütsel yapıların gelişmesi, kendi uzmanlık alanlarında ve "asıl faaliyet etrafında" yeniden bir araya gelen çok sayıda işletmenin ağ halinde birbirine bağlanması ve tüm geri kalanların dışsallaştırılmasıdır.

Buna göre, dışsallaştırma yoluyla esneklik, taşeronlaşmayı, istihdamın dışsallaştırılmasını, serbest çalışmanın kullanılmasını, parçaların üretilmesi yerine satın alınmasını, bağımsız taşeronların asıl işe yardımcı işlerde kullanılmasını içermektedir[11].

Bu tür esneklik, sürekli taban istihdamın oluşturduğu "çekirdeği" daraltmaya ve eğreti çevresel pek çok istihdam biçimini geliştirmeye katkıda bulunur. Geçici çalışma büroları aracılığıyla çalışma, küçük işyerlerinde veya evde (tele çalışma, araştırma ve uzmanlığa dayalı işler, sekreterlik işleri) çalışma bu tür istihdam biçimlerine örnek oluşturmaktadır.

B. Mikro Ekonomik Düzeyde İş Süresi Esnekliği

İşletme düzeyinde esnekliğin sağlanması ve zaman arasındaki ilişki iki boyutta ortaya çıkmaktadır. Birinci boyutta esneklik bir zaman sınırına bağlı olarak değişime uyum sorunu niteliği taşımaktadır. İkinci boyutta ise esneklik, işletmede iş süresinin nasıl kullanılacağı sorununa dönüşmektedir.

Buna göre işletme için esneklik öncelikle çevresel koşullardaki değişime sınırlı bir zaman içinde uyum sağlama sorunudur. Zaman sınırlaması olmaksızın uyum ve esneklik en iyi biçimde gerçekleştirilebilecektir. Bununla birlikte, esneklik kavramının salt değişimin kısa sürede gerçekleştirilmesi bağlamında açıklanması yeterli değildir. Çünkü esneklik kavramı değişim belirsiz olduğunda önem kazanmaktadır. Bu nedenle belirsizlik, esneklik talebinin asıl unsurunu oluşturmaktadır[12].

Gerçekten işverenlerin esneklik taleplerinin nedenleri büyük ölçüde ekonomik durgunluk ve yeni (esnek) imalat teknolojilerindeki gelişmenin aynı zamana rastlaması sonucunda girdi fiyatları, üretim olanakları ve ürün talebini çevreleyen niceliksel ve niteliksel belirsizliklerin giderek artmasında bulunabilir[13].

Mikro ekonomik düzeyde esnekliğin sağlanmasında iş süresinin kullanımı, büyük ölçüde organizasyon biçimine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. İş süresinin kesintili olmasına yol açan katı bir iş organizasyonu, esnekliğin sağlanmasını güçleştiren temel nedenlerinden biridir. İş süresinin etkin kullanımı, çeşitli istihdam biçimlerinin ve değişik sürelerle çalışmanın talepteki niceliksel ve niteliksel dalgalanmaları karşılayacak biçimde bir araya getirilmesini sağlayacak esnek organizasyon biçimler ile gerçekleştirilmektedir[14].

İş süresi, niceliksel belirsizlikler karşısında işletmenin esnekliğini sağlayan temel unsurlardan biridir. İş süresi esnekliği, çoğu zaman işgücü maliyetlerindeki esnekliğin yerine ikame edilmektedir[15]. İş süresi esnekliğinden niteliksel belirsizliklerin karşılanmasında da yararlanılmaktadır.

Buna göre, iş süresinin esnekliği, ücretler, istihdam koşulları ve beceriler arasındaki bir tür ikame ve tamamlayıcılığa dayalı değişik modeller biçiminde ortaya çıkmaktadır. Bir başka deyişle, iş sürelerindeki değişiklikler ücretler, çalışma koşulları ve becerilerindeki değişikliklerin yerine geçebilmektedir.

İşverenler bakımından iş süresi esnekliğinin üstünlüğü, niceliksel ve niteliksel esnekliğin bir arada gerçekleştirilmesini mümkün kılmasıdır. İç-

sel işgücü piyasasında iş süresi esnekliği istikrarlı istihdam yapısı ve çok niteliklilikle birlikte sağlanmaktadır. Bu alanda kısa süreli çalışma, ücretli fazla çalışma, esnek saatlerle çalışma ve iş güvencesi baskındır. Dışsal işgücü piyasasında ise iş güvencesi içermeyen eğreti, çevresel istihdam biçimleri ve uzun çalışma saatleri egemendir[16].

MAKRO EKONOMİK DÜZEYDE (ULUSAL EKONOMİLER) ESNEKLİK VE İŞ SÜRESİ

A. Makro Ekonomik Düzeyde İşgücü Hareketliliği ve İş Süresi

Ulusal ekonomiler için esneklik endüstri ve istihdam yapısında değişim anlamına gelmektedir. Buna göre, ulusal ekonomilerin rekabet gücü, endüstri ve istihdam alanındaki yapılanmaların değişebilirliğine bağlıdır. Değişim sürecinde değişebilirliği; değişimin hızı, değişimin meydana geldiği alanlar ve üretim faktörlerinin değişim doğrultusunda yeniden dağıtılabilme kapasitesi etkilemektedir. Buna göre, bir ulusal ekonomi için esneklik, üretim faktörlerinden ikisinin, yani emek ve sermayenin hareketliliği anlamına gelmektedir.

İşgücü hareketliliği, iş süresi esas alınarak tanımlanabilir. Buna göre işgücünün hareketliliği, iş süresinin istihdam yapıları ile tanımlanan alanda yeniden belirlenmesidir. İşgücü hareketliliğini aynı zamanda, işgücünün bir işte çalışma ve işsiz kalma arasındaki hareketliliğinin sonucunda ortaya çıkan geçici dalgalanmalar biçiminde de açıklamak mümkündür[17].

B. Makro Ekonomik Düzeyde İş Süresi Esnekliği

Makro ekonomik düzeyde iş süresi esnekliğinin iki boyutu vardır. Birincisi, ekonomik koşulların bir fonksiyonu olarak (zaman içinde) ortaya çıkan dalgalanmalar. İkincisi, bireysel tercihlerin bir fonksiyonu olarak bireyler arasında ortaya çıkan farklılıklar (tercih edilmiş zaman)dır.

Ortalama haftalık iş süresindeki dalgalanmalar endüstride yaygın olarak görülmektedir. Son yıllarda ise işsizlikteki artış nedeniyle istihdam paylaşımı önem kazanmıştır. İstihdam paylaşımı, yeni işlerin yaratılması olanakları veya en azından var olanların korunması amacını taşımaktadır. Ancak istihdam paylaşımı, maliyetlerin azaltılması için iş sürelerinin esnekleştirilmesi uygulanmaları ile birlikte gerçekleştirilmektedir.

Makro ekonomik düzeyde iş süresi esnekliğinin ikinci boyutu, iş süresine ilişkin kollektif normların daha esnek olması, bireysel tercihlerin göz önüne alınabilmesi için düzenlemelerin çeşitlendirilmesidir. 1970'li yıllarda iş süresini tek tip olarak düzenleyen kurallarda daha fazla esnekliğe gereksinim duyduğu, çalışanlara kendi çalışma saatlerini ve yıllık programını seçme özgürlüğü verilmesi gerektiği yönünde görüşler ileri sürülmüştür[18].

Gerçekten iş süresinin esnekleştirilmesi daha fazla bireysel tercih olanağı vermekte ve bireysel iş sürelerinde farklılaşmaya yol açmaktadır. Ancak eğreti istihdam modelinin aksine bireysel tercihlere dayalı iş süresi modelinde ücretli izin, iş güvencesi, sosyal güvenlik gibi toplumsal güvencelere gereksinim duyulmaktadır[19]. Makro ekonomik düzeyde iş süresi esnekliğinin iki türü arasındaki bu ayırım, niceliksel ve niteliksel esneklik arasındaki ayırımla benzerlik taşımaktadır.

İş süresinin makro ekonomik düzeyde ortaya çıkan bu iki boyutu, ulusal iş süresi politikalarını da etkilemiştir. Bu politikalardan bir kısmı, işsizliğin artması ve ekonomik kriz karşısında, yapısal uyumu kolaylaştırması amacıyla, daha çok iş süresinin yeniden dağıtımıyla ilgili olarak geliştirilen politikalardır. Bir kısmı ise, çoğu zaman refah dönemlerinde bireylerin serbest tercihleri ile ilgili olan ulusal iş süresi politikalarıdır[20]. Günümüzde ulusal iş süresi politikaları ülkelere göre değişiklik göstermektedir.

İŞ SÜRESİ POLİTİKALARI

A. İş Süresinin Esnekleştirilmesi

Nitelikli işgücü arzının yetersiz olduğu 1970'li yılların başında, değişken işgücü talepleri ve bireysel tercihlerin bir arada karşılanabilmesi için

esneklik politikası ve işgücü politikasının eşgüdümlü olarak uygulanmasına ilişkin yöntemler benimsenmiştir. 1980'lere gelindiğinde ise iş süresinin esnekleştirilmesi artık bir bireysel tercih konusu olmaktan çıkmış, ekonomik değişime uyum sorunu haline gelmiştir[21].

Bu dönemden sonra, işverenlerden gelen taleplere uygun olarak iş süresinin esnekleştirilmesi yönündeki eğilimlerin arttığına kuşku yoktur. Esnek iş süreleri uygulanmasının en önemli ve en sık karşılaşılan bir başka gerekçesi, toplu iş sözleşmeleriyle iş sürelerinin kısaltmasına rağmen işyerini kullanma süresinin değişmemesi, hatta artırılması isteği olmuştur[22].

B. İş Süresinin Kısaltılması

Uzun dönemde iş süresinin kısaltılması, genel bir eğilim olarak ortaya çıkmıştır. İçinde bulunduğumuz yüzyıl boyunca iş süresi, haftalık iş süresinin kısaltılması, ücretli izinlerin artırılması ve çalışma yaşamının (işgücü piyasasına geç girmek ve/veya erken çıkmak suretiyle) kısaltılması suretiyle değişikliklere tabi tutulmuştur. 1970'lerin sonunda ve 1980'lerde gidilen çoğu iş süresi kısaltmaları, ücretlerin düşürülmesi, daha fazla iş süresi esnekliği veya diğer çalışma koşullarında esnekliğin sağlanması için verilen ödünler bağlamında gerçekleşmiştir[23].

Endüstrileşmiş ülkelerde, istihdam alanında yaşanan krizin bir sonucu olarak, işletme veya iş-kolu düzeyinde iş süresinin kısaltılması ve esnek iş süresi düzenlemelerini, istihdam düzeyi, ücret artışlarının sınırlandırılması ve verimliliğin artırılması ile ilişkilendiren toplu sözleşmeler bağıtlanmıştır. Bu sözleşmelerin istihdam yaratma aracı olarak başarılı oldukları kuşkuludur. Ancak en azından söz konusu endüstrilerde ve işletmelerde istihdam düzeyinin korunmasına katkı yaptıkları bir gerçektir. Başarılı oldukları bir başka taraf, bu endüstrilerde istihdam edilen işçilerin arasında dayanışmaya yaptıkları katkıdır[24].

Günümüzde Avrupa ülkelerinde iş süresine ilişkin tartışma, istihdam artışının sağlanması için iş süresinin kısaltılması ve esnekleştirilmesi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bazı ülkelerde ise fazla

Son yıllarda talepteki dalgalanmaların iş süresinin haftalık esasa değil, yıllık esasa bağlı olarak hesaplanması suretiyle izlenmesi yönünde bir gelişme ortaya çıkmıştır. Günümüzde giderek daha çok işletme haftalık çalışma saatleri yerine, yıllık çalışma saatlerine başvurmaktadır.

çalışmanın azaltılması ve haftalık iş süresinin kısaltılması tartışmaları gündeme gelmektedir. Bunun yanı sıra, işyerlerinin açık olduğu saatlerin çoğu zaman hafta sonu çalışmasını ve daha fazla iş süresi esnekliğini gerektirecek biçimde yayılması eğilimleri de güç kazanmaktadır. Esasen bu uygulamaların birbirleriyle çatışan yönleri bulunmaktadır. Bu nedenle, iş süresi politikalarının belirlenmesinde yeni iş organizasyonu biçimlerinin öneminin artacağı ileri sürülmektedir[25].

İş süresinin kısaltılmasında izlenen farklı stratejilerin, farklı makro ve mikro ekonomik maliyetleri vardır. Makro ekonomik bir bakış açısından, erken emeklilik programları ve haftalık iş süresinin kısaltılması, maliyeti en yüksek önlemler olarak görülmektedir. Buna karşın, ücret telafisi olmaksızın, düzenli kısmi süreli çalışma, maliyeti en az olan önlem olarak kabul edilmektedir. Buna göre, kısmi süreli çalışma ücret maliyetlerini artırmayan tek kabul edilebilir istihdam paylaşımı aracı olarak önerilmektedir[26]. Ayrıca, yaşam boyu, yıllık veya haftalık iş süresinin kısaltılmasının teşvik edilmesi için fazla çalışmanın

azaltılması, haftalık iş süresinin kısaltılması, eğitim gibi pek çok önlem tartışılmaktadır.

1. Kısmi Süreli Çalışma

Kısmi süreli çalışma çoğu zaman işsizliğin azaltılmasının bir aracı, bir istihdam paylaşımı biçimi veya istihdamın yeniden dağılım biçimi olarak görülmektedir. Gerçekten kısmi süreli çalışma, ekonomik gelişmeyi hızlandırarak veya bu gelişmenin istihdam yoğunluğunu artırarak işgücü talebini artırmayı amaçlayan politikaların aksine, işgücü arzını düşürmeye yönelik politik tercihlerden biri olarak kabul edilmektedir[27].

Son yıllarda talepteki dalgalanmaların iş süresinin haftalık esasa değil, yıllık esasa bağlı olarak hesaplanması suretiyle izlenmesi yönünde bir gelişme ortaya çıkmıştır. Günümüzde giderek daha çok işletme haftalık çalışma saatleri yerine, yıllık çalışma saatlerine başvurmaktadır. İş süresinin giderek artan biçimde esnekleşmesi, çalışma saatlerinin yıl içinde giderek daha eşitsiz biçimde dağıtılması ve haftalık çalışma saatlerinin daha uzun dönemde tamamlanması biçimindeki uygulamaların artması, bu gelişmeyi doğrulamaktadır. Bu tür uygulamalar genellikle işçilerin belirli dönemler içinde, haftadan haftaya veya aydan aya değişen bir ücret yerine, düzenli bir gelir elde etmelerini sağlamaktadır[28]. Ayrıca işçilerin çalışma ve serbest zaman arasında bireysel tercihlerine uygun bir dağılımı gerçekleştirmelerini mümkün kılmaktadır. İşverenler bakımından da üretim organizasyonunda daha fazla esneklik sağlamakta ve fazla çalışmadan da kaçınmalarına olanak vermektedir[29].

İstihdamın giderek artan bir biçimde daha fazla nitelik gerektiren işlerde yoğunlaşacağı bilinmektedir. Bu bağlamda, mesleki eğitim, mesleki hareketlilik ve "sabbatik yıl" uygulamaları (çalışmakta olan bir işçiye, yerine işsizlik ödeneği alan bir başka işçinin alması koşuluyla belirli bir dönem için işyerinden ayrılma izni verilmesi) ile ilgili konular giderek güncelleşmektedir.

Kısmi süreli çalışmadaki artışın bir başka özelliği, kısmi süreli çalışmanın daha çok niteliksiz işlerin görülmesi sırasında başvurulan bir çalışma biçimi olmasıdır. Gerçekten Avrupa Birliği'nde 1991 yılı itibariyle yüzde 15 olan kısmi süreli istihdamın yüzde 56'sı fazla nitelik gerektirmeyen meslek gruplarında (hizmetliler, tarım işçileri, üretim işçileri ve satış elemanları) gerçekleşmiştir. Almanya dışında bütün Avrupa Birliği ülkelerinde, hizmetliler, tarım işçileri, üretim işçilerinin yüzde 50'si fazla nitelik gerektirmeyen işlerde çalışmaktadır. Hizmetlilerin yaklaşık yarısı da niteliksiz işlerde çalışmaktadır. Bu oranlar kısmi süreli istihdamın büyük bir bölümünün, ikincil işgücü piyasasında gerçekleştiğini göstermektedir[30].

2. Haftalık İş Süresinin Kısaltılması

Haftalık iş süresinin kısaltılması, istihdamın artırılması için başvurulabilecek çözümlerden biridir. Ancak haftalık iş süresinin kısaltılmasının ekonominin ve işletmelerin gereksinim duydukları esneklik ile uyumlu olup olmayacağı bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır.

İş süresinin kısalması ile ilgili genel eğilimin yanı sıra sektörel analizler bazı endüstrileşmiş ülkelerde yıllık çalışma saatlerinin arttığını göstermektedir. Dünyanın en gelişmiş yedi ülkesinde, i-

malat sektöründe toplam istihdam azalırken, bu sektördeki yıllık çalışma saatleri Kanada, İtalya ve Amerika'da yüzde 120 oranında artmıştır. Bu artış, işçileri tüketim düzeylerini sürdürebilmek için daha uzun saatlerle çalışmak zorunda bırakan "çalışanların yoksullaşması" olgusuna veya bu sektördeki işletmeler tarafından fazla çalışmanın artan kullanımına bağlı olarak açıklanabilmektedir[31].

3. Fazla Çalışmanın Kullanımının Sınırlandırılması

Yeni iş yaratılması için fazla çalışmanın kullanımındaki sınırlamalar, işletmelerin değişen talebi karşılamada yeterince esnek olmalarını engelleyebileceği veya üretimin düşmesine neden olabileceği gerekçesiyle işverenler tarafından eleştirilmektedir. Bu eleştirilerde fazla çalışma yapan işçiler tarafından görülen işler için benzer becerilere sahip işçilerin bulunmasında güçlüklerle karşılaşılacağı ileri sürülmektedir[32].

Bunun yanı sıra, gerçek ücretlerin düşmesi, genellikle niteliksiz işçileri, çalışma saatlerini artırmaya zorlamaktadır. Bu işçiler önerilen fazla çalışmayı kabul etmeye hazır bulunmaktadır. Son yirmi yıl içinde, Amerika'da işçilerin işte geçirdikleri sürenin düzenli olarak arttığı görülmektedir. Üretim işçilerinin ortalama haftalık fazla çalışma süreleri artma eğilimindeyken, ortalama haftalık iş süresi azalma eğilimi göstermektedir. Bu durum Amerika'da işçilerin iş süresinin kısaltılmasını, fazla çalışma ücretleri yoluyla gelirlerini artırmak için tercih etmeleri ile açıklanmaktadır[33].

4. Erken Emeklilik Programları

Yaşam boyu iş süresinin düzenlenmesine ilişkin yöntemlerden biri, erken emekliliktir. İşgücü arzını azaltan erken emeklilik programları, gençlerin istihdama dahil olmaları için daha iyi koşulların oluşturulması amacına yönelik uygulandıkları zaman bile devlet için maliyeti yüksek bir yöntem olarak görülmektedir[34].

5. Eğitim

İstihdamın giderek artan bir biçimde daha fazla nitelik gerektiren işlerde yoğunlaşacağı bilinmektedir. Bu bağlamda, mesleki eğitim, mesleki hareketlilik ve "sabbatik yıl" uygulamaları (çalışmakta olan bir işçiye, yerine işsizlik ödeneği alan bir başka işçinin alması koşuluyla belirli bir dönem için işyerinden ayrılma izni verilmesi) ile ilgili konular giderek güncelleşmektedir. Bu tür uygulamaların yaşam boyu, çalışma ile eğitim ve öğretime ayrılan zamanın yeniden dağıtılmasını sağlayacak biçimde yaygınlaştırılması önerilmektedir. Eğitim ve öğretime ayrılan zamandaki artışın, aynı dönemde verimli, ücretli çalışma için harcanan zamanda da bir kısalma ile bağlantılı olarak gerçekleşebileceği ileri sürülmektedir[35].

Artan rekabet işletmeler için kıt bir kaynak olan zamanın önemini artırmıştır. İşverenlerin iş süresinin esnekleştirilmesi taleplerinin artmasının temelinde de bu kaynağın etkin kullanımı arayışı bulunmaktadır.

C. 35 Saatlik İş Haftası: Fransa

1980'li yıllarda Fransa'da iş süresi politikası işyerleri ve ekipmanların daha yoğun kullanıma yönelik olarak belirlenmiştir. Bu yöndeki politikalar kayan sürelerle çalışmanın artmasına neden olmuştur. İşyeri düzeyinde daha fazla kayan sürelerle çalışmanın sonucunda artan işgücü maliyetleri, etkinlikte önemli artışlar ve sermaye yatırımlarında yüksek bir geri dönüş hızı ile dengelenmiştir. Hükümet için daha fazla kayan süre, daha fazla iş anlamına gelmiştir. Bu dönemde hükümetler iş süresini istihdamla bağlantılı olarak ele almamış, bunun yerine, endüstride rekabet gücünün artırılması ve dolaylı olarak da yeni iş yaratılması düşüncesiyle düzenlemiştir[36].

1998 yılından itibaren Fransa'da istihdam ile iş süresini doğrudan ilişkilendiren ve sosyal tarafla-

ra etkin rol veren bir politika benimsenmiştir. Fransa'da yüzde 13'e ulaşan işsizliğin azaltılması için haftalık iş süresinin kısaltılmasına ilişkin bir yasal düzenleme yapılmıştır. Fransa'nın yeni İş Süresi Yasası 1998 yılının Mayıs ayında Parlamento'dan geçmiştir. Yasa ile "yasal haftalık iş süresi" 1 Ocak 2000 tarihinden itibaren yirmiden fazla işçi istihdam eden ve 1 Ocak 2002 tarihinden itibaren de geri kalan işletmelerde 35 saate indirilmiştir. 35 saatlik süre, işverenin emir ve talimatı doğrultusunda işçinin "fiilen çalıştığı süre" biçimde belirlenmiştir. Buna göre, 35 saatlik fiili iş süresi, ilke olarak fazla çalışmanın hesaplanmasındaki başlangıç eşiğini tanımlamaktadır. Bir başka deyişle, klasik dönemdeki haftalık üst sınırı belirlemeye yarayan bir sürenin saptanması söz konusu değildir[37]. Bu arada, işçinin yolda geçirdiği ya da yemek ve giyinme için işyerinde kullandığı süreler fiili iş süresinden sayılamayacaktır.

Yasa'nın önemli bir yönü, toplu pazarlığa öncelik tanımasıdır. Toplu görüşmelerin farklı durumlara bulunacak en uygun çözümleri ortaya çıkaracak olması, Yasa'nın temel düşüncesidir. Buna göre, Yasa'nın amacı, yasal haftalık iş süresinin kısaltılmasına ilişkin ilkeleri oluşturmak ve işverenleri ve sendikaları işletme ve sektör düzeylerinde yeni yasal düzenlemeler uygulanmadan önce konu üzerinde pazarlık etmeleri için teşvik etmektir. Bu Yasa'yı 1999 yılı sonlarında bir başkası izleyecektir. İkinci yasa, toplu pazarlıklarda kararlaştırılanlar doğrultusunda oluşturulacak ve iş süresindeki indirimin pazarlık taraflarınca uygulamaya konulma biçimleri dikkate alınacaktır. Uygulamaya ilişkin olarak önem verilen konular; asgari ücret alan işçilerin durumu, fazla çalışmaya ilişkin yeni düzenlemeler, iş süresinin çeşitliliğine ilişkin yöntemlerin basitleştirilmesi (örneğin, iş süresinin yıllık belirlenmesi veya bir yılın üzerindeki saatlerin hesaplanması), yöneticiler ve uzman personel için iş süresine ilişkin yeni düzenlemeler olarak belirlenmiştir.

35 saatlik iş haftası uygulaması için, iş süresini (2000 ve 2002 öncesinde) toplu sözleşmesi ile ve yeni iş alanı yaratacak (the offensive section of the law) veya varolan işlerin ortadan kalkmasını önleyecek (the defensive section) biçimde kısaltan işlemler "teşvik edici" bir sübvansiyondan yararlanacaklardır.

Yasa'da çalışma haftası esas alınmasına karşın, iş süresinin kısaltılması için araçlar çeşitlendirilmiştir. Özellikle bir yıl veya daha fazla bir süre üzerinde çalışılan sürelerin hesaplanması suretiyle bu çeşitlenme gerçekleştirilmiştir. Buna göre, bir yıllık dönemde çalışılan sürenin hesaplanması (annualisation) yönteminin benimsenmesi, fazla çalışmanın sınırlandırılmasına ve çalışılan saatlerdeki indirimin getirebileceği fazla maliyetlerden kaçınılmasına olanak sağlayacaktır. Böylece, bir işletme sözleşmesinde "boş zaman" kullanılmak suretiyle iş süresi kısaltılabilecektir. Bu önlem, yönetici konumundaki personel için daha uygun görülmektedir. Ayrıca, iş süresinin bir yılı aşacak biçimde hesaplanması (pluri-annualisation) da mümkün olabilecektir. Yasa, böylece yıllık iş süresinin bir zaman tasarruf hesabı ile birlikte uygulanmasını sağlamaktadır.

Yasa yeni iş alanları yaratılması amacını taşıdığı için, fazla çalışmaya başvurulması güçleştirilmiştir. Yasa'ya göre, 10'dan fazla işçi çalıştıran işletmelerde 130 saatlik yıllık kota içinde 42 saatlik fazla çalışma süresi dolduktan sonra kullanılabilen dengeleyici dinlenme süresi, 1 Ocak 1999'dan başlayarak 41 saat dolduktan sonra devreye girebilecektir.

Yasa, iş süresinin kısaltılmasının ücret bakımından doğuracağı sonuçlar üzerinde durmamıştır. Bu konu sosyal taraflar arasındaki pazarlıklara bırakılmıştır. Bu anlamda, iş süresinin kısaltılması bazı hallerde ücrette ılımlı artışları beraberinde getirebilecektir.

SONUÇ

Yeni teknolojiler işçi ve işverenlere yeni olanaklar sunmaktadır. Bu olanakların nasıl kullanılacağı büyük ölçüde politik ve ekonomik koşullara bağlıdır.

Artan rekabet işletmeler için kıt bir kaynak olan zamanın önemini artırmıştır. İşverenlerin iş

süresinin esnekleştirilmesi taleplerinin artmasının temelinde de bu kaynağın etkin kullanımı arayışı bulunmaktadır. Bu arayışın yeni işlerin yaratılması amacı ile uyumlu olarak karşılanması, makina ve ekipmanın kullanım süresi artırılırken bireysel iş süresinin kısaltılmasına neden olmuştur.

Esasen iş süresinin etkin kullanımı, tercih edilen politikalara bağlı olarak farklı biçimlerde gerçekleşebilmektedir. Buna göre, kitle üretimi temelinde düşük ücretler ve uzun çalışma saatlerinin benimsenmesi, maliyetlerin azaltılmasına yönelik bir tercihin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu tür bir tercih, geçici çalışma, kısmi süreli çalışma, istihdamın dışsallaştırılması gibi işgücü maliyetlerini azaltan esneklik biçimlerinin yaygınlaşmasına neden olmaktadır. Bu durumda iş süresinden sayısal esnekliğin sağlanması için yararlanılmaktadır.

Buna karşılık, daha kısa fakat esnek çalışma saatleri, işçilerin çok nitelikliliğinin ve ürün yeniliğinin esnek üretim teknolojileri temelinde bir araya getirilmesine olanak vermektedir. Bu durumda ise, iş süresi esnekliğine, işlevsel esnekliğin artırılması için gereksinim duyulmaktadır.

İş süresinin esnekleştirilmesinde kullanılan tercihler doğrultusunda kısa sürelerle çalışmayı, iş güvencesini, ücretli fazla çalışmayı içeren istikrarlı bir istihdam yapısı veya uzun sürelerle çalışmayı gerektiren, iş güvencesi içermeyen, eğreti, istikrarsız bir istihdam yapısı oluşmaktadır. Bu yapısal farklılık, özellikle istihdamın artırılmasına yönelik önlemler alınırken büyük önem kazanmaktadır. Bu nedenle, istihdama ilişkin sorunların çözümünde, işgücü talebini artıran, işgücü arzını azaltan iş süresi düzenlemelerinin yanı sıra, işgücüne yaşam boyu eğitim olanağı tanıyan önlemlere duyulan gereksinim artmaktadır.

DİPNOTLAR

1) F.ERCAN, "Tarihsel ve toplumsal bir süreç olarak kapitalizm ve esneklik" Türkiye Petrol Kimya Lastik İşçileri Sendikası (Petrol-İş) 1995-1996 Yıllığı, İstanbul, s.674.
2) R.BOYER, "Labour flexibilities: Many forms, uncertain effects," Labour and Society, Vol. 12. No.1, January 1987, s.111.
3) M.EKONOMİ, "Türk İş Hukuku'nda Esnekleşme Gereği", Çalışma Hayatında Esneklik. Çeşme Altın Yunus, 27-31 Ekim 1993, s.58.
4) G.BOSCH, et al., "Working time in 14 industrialised countries: An Overview", Times Are Changing Working time in 14 industrialised countries. (in) Ed. by G.BOSCH et al. International Institute for Labour Studies. Geneva, 1994, s.27.
5) J.ROJOT, R.BLANPAIN, "General report", Legal and Contractual Limitations to Working-Time in the European Community Member States. (in) Ed. by R.BLANPAIN, E.KOEHLER, EU, European Foundation for the Inprovement of Living and Working Conditions, Dublin, 1997, s.8
6) F.MICHON, "Time and Flexibility: Working time in the debate on flexibility" Labour and Society, Vol. 12, No.1, January 1987, s.156
7) ROJOT, BLANPAIN, s.8.
8) MICHON, s.167.
9) A.k., s.161.
10) ROJOT, BLANPAIN, s.8.
11) A.k., s.8.
12) MICHON, s.155.
13) W.K. ROCHE et al., "Working time and employment: A review of international evidence", International Labour Review, Vol. 135, No.2, 1996, s.132
14) MICHON, s.155.
15) A.k., 160, 161.
16) BOSCH, et al., s.26.
17) MICHON, s.165.
18) A.k., s.165.
19) BOSCH, et al. S.26
20) MICHON, s.164.
21) BOSCH, et al., s.26.
22) G.HUECK, "Almanya'da çalışma sürelerinin esnekleştirilmesine yönelik çalışmalar", Çalışma Hayatında Esneklik. Çeşme Altın Yunus, 27-31 Ekim 1993, s.108.
23) BOSCH, et al., s.24.
24) ILO, Employment: Combating unemployment and exclusion: Issues and policy G7 Employment Conference in Lille, Contribution submitted by Director-General of International Labour Office, 1-2 April 1996, s.18.
25) CEC., Green Paper: Partnership for a new organisation of work. Commission of the European Community, COM(97) 128 Final, Brussels, 16.4.1997, s.9.
26) BOSCH et al., s.23.
27) ILR., "Perspective: Part-time work: Solution or trap", International Labour Review, Vol. 136, No.4, 1997, s.9.
28) Ö.EYRENCİ, "Türkiye'de Çalışma Sürelerinin Esnekleştirilmesi", Çalışma Hayatında Esneklik. Çeşme Altın Yunus, 27-31 Ekim 1993, s.169.
29) CEC., s.10.
30) DE GRIB, et al., s.54, dipnot 5.
31) ILO., s.18.
32) A.k., s.18
33) ROCHE et al., s.139.
34) ILO., s.18.
35) M.ROCARD, Report on a reduction in working hours. European Parliament Session Documents, Committee on Social Affairs and Employment, 20 June 1996, s.13.
36) ROCHE, s.135.
37) http://www.ciro.curofound.ie/servlet/plconvert?FR9806113F.