

KAMU GÜVENCESİYLE TAÇLANDIRILMIŞ BİR ESNEKLİK MÜMKÜN MÜ? YALOVA BELEDİYESİ ÖRNEĞİ: KADIN ÇALIŞANLAR

Ezgi TATLIOĞLU¹

ÖZET

İş gücü piyasasındaki yapısal sorunlar, İş Kanunundan kaynaklanan eksikler ve belki de en önemlisi çalışma hayatına yönelik devlet mekanizmalarının denetim ayağının yetersizliği, çalışanların zihninde esnek çalışma biçimleriyle ilgili haklı soru işaretleri yaratmıştır. Bu noktada kamu güvencesiyle taçlandırılmış bir esnekliğin iyi yönetilebilir olduğunda esnek çalışmanın uygulanabilirliği konusuna ne gibi katkılar yapabileceği akla gelmektedir.

Bu araştırmada, Yalova Belediyesi'nde "Zamandan ve Mekândan Bağımsız Kamu Yönetimi Sistemi (ZAMBAK)" kapsamında çalışan 10 kadın ile yapılan görüşmelerin sonuçlarını içermektedir. Yüz yüze yapılan görüşmelerde, çalışanların ses kayıtları alınmış ve kadın çalışanların ZAMBAK ile ilgili algı ve tutumları ölçülmüştür. Kamu yönetiminde esnek çalışmanın uygulanabilirliği, uygulanabilirliği önündeki engeller, teori ve pratik karşılaştırmasındaki farklılıkların neler olabileceği üzerinde durulmuştur. Pilot uygulamayla hedeflenenler ve ortaya çıkan sonuçlar değerlendirilmiştir.

Birçok Avrupa temelli öğreti, dezavantajlı grup içerisinde yer alan kadın çalışanlar için esnek çalışma biçimlerinin iş-yaşam dengesini sağlamada etkili olduğunu söylerken; Yalova Belediyesi araştırması kadına yüklenen toplumsal rollerin uygulamada çeşitli farklılıklar yaratabileceğini ortaya koymuştur.

Anahtar Kelimeler: Esnek Çalışma, Esneklik Uygulamaları, Kamu Yönetimi, Yalova Belediyesi, Algı ve Tutum

IS IT POSSIBLE TO FLEXIBILITY CROWNED BY A STATE GUARANTEE? SAMPLE OF YALOVA MUNICIPALITY: WOMEN EMPLOYEES

ABSTRACT

Structural problems in labor market, deficiencies in labour law and perhaps most important problem is the inability of state supervision in working life makes justified doubts in employees mind. At this point flexibility with well managed come to minds and crowned by a state guarantee can contribute to the issue of the applicability of flexible working.

This research includes results of the face to face interview with "Time and Space Independent Working in Public Administration System (ZAMBAK)" female project workers created by Yalova Municipality. The voice of the participants has been recorded and perception and attitude of female employee about ZAMBAK has been measured. Emphasized applicability and barriers to the applicability of flexibility in public administration, also what could be the difference with comparison of theory and practice. Objectives and the results of the pilot scheme were evaluated.

Many of European-based teachings say, flexible working types to be effective in ensuring the work-life balance for female employees within the area of disadvantaged groups. But Yalova Municipality research demonstrated that social roles attributed to women make difference in practice.

Key Words: Flexible Working, Flexibility Apps, Public Administration, Yalova Municipality, Perception and Attitude

¹ Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü Doktora Öğrencisi, ezgitatlioglu@hotmail.com

Giriş

Esneklik, kavram olarak değişikliklere ve farklılıklara uyum sağlama yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Bu anlamdan yola çıkarak esneklik, değişen yaşam koşul ve standartlarının sonucu olarak ortaya çıkan etkilerin; toplumsal dinamiklere, olumlu ve sürekli bir şekilde yansıtılması olarak betimlenebilmektedir. Çalışma hayatında esneklik ise işçi ve işveren taraflarına çalışma şartlarını değişik ihtiyaçlara cevap verebilecek şekilde düzenleyebilme yetkisini veren bir sistem şeklinde de belirtilebilmektedir (Arslanoğlu, 2005: 17-21).

1970’li yıllarda dünyayı etkileyen ekonomik krizle birlikte başlayan esneklik tartışmaları, esnek çalışma biçimlerinin yaygınlaşmasına neden olmuştur. Atipik istihdam olarak da adlandırılan esnek çalışma, bugüne kadar sürekli artış göstermekle birlikte, genel olarak üç biçimde gruplandırılmaktadır. Bunlar; sözleşme esnekliği (belirli süreli sözleşme, kendi hesabına çalışan, taşeron uygulaması vb.), zaman esnekliği (part- time, esnek zaman vb.) ve mekân esnekliğidir (evde çalışma, uydu ofis vb.) (Gibson, 2003: 15).

Esnek çalışmanın yasal zemin kazanması Türkiye’de 2003 tarihli 4857 sayılı İş Kanununa dayanmakla birlikte uygulanabilirliği üzerindeki iyileştirme çalışmaları ve tartışmalar dünyada ve bağlantılı olarak ülkemizde hız kesmeden devam etmektedir. Gerek iş gücü piyasasındaki yapısal sorunlar gerek İş Kanunundan kaynaklanan eksikler ve belki de en önemlisi çalışma hayatına yönelik devlet mekanizmalarının denetim ayağının yetersizliği nedeniyle katlanarak artan sorunlar, çalışanların zihninde esnek çalışma biçimleriyle ilgili devamlı yanıp sönen haklı soru işaretleri yaratmıştır. Tam da bu noktada İskandinav ülkelerinde de var olan şekliyle kamu güvencesiyle taçlandırılmış bir esnekliğin iyi yönetilebilir olduğunda esnek çalışmanın uygulanabilirliği konusuna ne gibi katkılar yapabileceği aklı gelmektedir. Bu da bizi Yalova Belediyesinin uygulamaya koyduğu, “Zamandan ve Mekândan Bağımsız Kamu Yönetimi Sistemi” (ZAMBAK) olarak adlandırdığı esnek çalışma biçimine götürmektedir.

Yalova Belediye’sinde uygulamaya konulan esnek çalışma biçimi; Tele çalışmanın bir alt kolu olan gezici büro uygulaması olarak tanımlansa da çoğu zaman tele çalışmanın diğer bir kolu olan evde büro şeklinde uygulanmaktadır.

1. Bir Esnek Çalışma Biçimi Olarak Mekân Esnekliği

Esnek çalışma modelleri, çalışma saatlerinin yapılan işe veya işçiye göre ayarlanabilmesi, işyerlerinin kesintisiz çalıştırılabilmesi ve verimliliğin artırılmasını sağlayabildiğinden işverenler tarafından tercih edilmektedir. Sanayi toplumunun fabrikalara, fabrika düdüklüklerine bağlı çalışma biçimleri yerini esnek çalışma biçimlerine bıraktığından bu yana işyeri kavramı da geleneksel anlamından sıyrılıp daha esnek anlamlar kazanmıştır. Üretim biçimlerinin değişmesi, önce zamanı sonra mekânı ve beraberinde yaşam biçimlerinin değişmesini gerekli kılmıştır.

1.1. Tele Çalışma

Tele çalışma birbirinden farklı çalışma şekillerini kapsadığı ve bu çalışma şekilleri sürekli değiştiği, yeni çalışma şekilleri ortaya çıktığı için genel olarak kabul görececek bir tele çalışma tanımı yapmak güçtür. Tele çalışma konusunda resmi bir tanım bulunmamasına rağmen, tanımlar farklı olsa da tele çalışma tanımları üzerinde yapılan bir analiz bu tanımların üç temel kavram üzerinde durduğunu göstermektedir. Bunlar organizasyon, mekân ve teknolojidir. Tanımların %60’dan fazlası bu kavramların en azından ikisinin birleşimine dayanmaktadır. Zira uzaktan çalışma ve yeni teknoloji kullanımı aynı zamanda organizasyonel değişme anlamına gelmektedir (Tokol, 2003).

Tele çalışma, işletme merkezi dışında genellikle evde yapılan, bilgisayar ve haberleşme ağı ile işletmeyle bağlantı kurulan, işçinin işyerine bağımlılığını ve işverenin denetiminin az olduğu bir esnek çalışma biçimidir. İşçiye zamanı kullanma açısından serbestlik imkânı vermekte, işe gidiş ve geliş maliyet ve zaman tasarrufuna imkân sağlamaktadır. Ayrıca ikametgâh yerinin serbestçe kararlaştırılmasının mümkün olması, kadın, çocuk, engelli ve hükümlülere yeni iş imkânı yaratma gibi avantajları bulunmaktadır. Tele çalışmanın en önemli sakıncası olarak, statüsünün belirsizliği nedeniyle çalışanların sosyal güvenceden yoksun kalmaları gösterilmektedir. Tam bir kavram birliği olmamakla birlikte tele çalışmanın uygulamadaki farklı görünüşleri beş grupta toplanabilir (Çelik, 2007: 26). Bu çalışma biçimleri;

- **Evde büro:** Bu uygulamada kişi yapmakla yükümlü olduğu işi kendi evinde elektronik cihazlar ve iletişim ağı vasıtasıyla yapmaktadır. Geleneksel evde çalışmayla karşılaştırıldığında, evde büronun bütünüyle farklı bir dizi beceriyi, organizasyon biçimini gerektirdiği ve merkezdeki değişik ilişkileri içerdiği görülmektedir. Geleneksel evde çalışmada daha çok el becerilerine dayalı işler yapılırken,

günümüzde tele çalışma ile sekreterlik, muhasebecilik, avukatlık, bilgisayar mühendisliği gibi hizmetler verilmektedir (Çelik, 2007: 27).

- **Komşu büro:** Komşu bürolar birkaç işletmenin bir araya gelmesiyle kurulabileceği gibi, serbest çalışan konumundaki kişilerce de kurulabilmekte ve faaliyetlerinden çeşitli işletmeler yararlanabilmektedir. İşletmeler şehir dışında uygun fiyatlarla kurdukları bürolardan ortak hizmet aldıklarında genel giderlerden tasarruf etmektedirler. Bunun yanında, personel taşıma giderleri ve zamandan da önemli ölçüde tasarruf sağlayabilmektedirler (Pinhas, 2007: 52-53).
- **Gezici büro:** Artan sayıda emek sahibi, bilgi teknolojisini farklı noktalardan kullanarak çalışmakta, her nerede olurlarsa olsunlar işverenleri ile bağlantılarını devam ettirmektedirler. Onlar ev de dâhil olmak üzere araba, trenler ve uçaklar, oteller, müşterilerin büroları gibi çok sayıda yerin herhangi birinde hareket halinde çalışma yapmaktadırlar (Meşhur, 2007). Tele çalışmanın bu şeklinde, bir şirket ya da işyeri temsilcisi, işi ile ilgili diğer bölgelere yaptığı yolculuklarda internet destekli bilgisayar, telefon gibi iletişim araçlarını kullanarak merkezle bağlantı kurmaktadır. Tele çalışmanın bu şeklinde çalışanlar şirketleriyle istedikleri zaman istedikleri yerde bağlantı kurabilmekte ve kendi çalışma programlarını kendileri düzenleyebilmektedirler (Noyan, 2007: 121).
- **Uydu büro:** Uydu bürolar hem merkez işyerinden, hem de çalışanın evinden ayrı bir yerde, müşterilere ve çalışanlara uygun bir bölgede işin yapıldığı ofistir. Yine merkez işyeri ile elektronik iletişim araçları ile bir bağ kurulmuştur. Uydu büro merkez işyerini bir yan bürosu şeklindedir ve merkezde çalışanların iş yükünü hafifletmektedir. Gerekli donanım ve mobilya merkez tarafından sağlanmaktadır. Genel olarak bürolar deniz aşırı mesafedeki ülkelerde kurulur. Bu ofislerin amacı; zaman ve parasal kayıpları azaltmaktır (Pinhas, 2007: 52).
- **Elektronik hizmet ofisleri:** Elektronik hizmet ofisleri, kendi adına bağımsız çalışanlar tarafından kurulan, donanımı ve finansmanı bu kişilerce karşılanan bağımsız hizmet veren bürolardır. Bu ofisler herhangi bir işletmeye ait olmayıp, birden fazla işletmeye hizmet sunmaktadırlar (Çelik, 2007: 28). Tele çalışmanın bu şeklinde çalışanlar işletmeye sadece bilgisayar ve veri işleme hizmeti vermektedirler.

2. Yalova Belediyesi Örneği: ZAMBAK

2.1. Performans Yönetim Sistemi Ayağı

Verimlilik, şeffaflık, katılımcılık son 15-20 yıldır gelişen dünyanın ve yönetim sistemlerinin hedeflediği misyonlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Başarı ölçütleri bu unsurları ne kadar hayata geçirdiğinizle doğru orantılıdır. Bunlara ulaşabilmek amacıyla bilim insanları, uzmanlar, yöneticiler birçok yönetim kalıbı ortaya atmışlardır. İşte yine aynı amaçla yola çıkan Yalova Belediyesi de sistemlerini gelişen dünyaya uygun hale getirebilmek adına yenilikçi bir adım atmıştır. Bunu yaparken de zamanın ruhunu iyi okuyarak başarılı sistem örneklerini kendi sistemlerine adapte etmek, kendilerine has yönetim modelleri oluşturmak istemişlerdir. Öncelikli olarak "toplam kalite yönetimi" yaklaşımını ele alan kurum daha sonra "performans yönetim sistemi" ve "süreç yönetimi sistemi" uygulamalarını kendi sistemleriyle uyumlaştırarak kullanmaya başlamıştır. Şimdiyse tüm bu sistemleri hem kendi içlerinde hem Türkiye ve özellikle kamu kuruluşları için yeni bir sistem olan "Zamandan ve Mekândan Bağımsız Çalışma" biçimiyle birleştirerek öncü ve kendine özgü bir sistem geliştirme gayreti içerisinde olumlu adımlar atmaktadırlar.

Daha sistematik, daha nesnel, daha ölçülebilir ve daha denetlenebilir bir sistem için yönetimin sayısallaştırılması gereksinimi ortaya çıkmıştır. Bunun için iş tanımları çıkarılmış, iş akışları ve iş süreçleri tanımlanmış böylece tanımlanan iş sayısallaşmış ve sayısallaşan iş daha nesnel denetlenebilir hale dönüştürülmüştür. Somut bir zeminde denetlenen işin eksiklikleri ve aksayan yönleri tespit edilip iyileştirme yolunda daha net adımlar atılmak istenmiştir. Yalova Belediyesi; "Tanımlamadığınızı sayısallaştıramazsınız; sayısallaştıramadığınızı denetleyemezsiniz; denetleyemediğinizi de iyileştiremezsiniz" sloganıyla yola çıkmıştır. Belediye binlerce iş ve işlem tanımı yapmış, birçok iş ve işlemin kaç dakikada yapılabileceğine dair sayılar vermiş, sayısallaştırılan bu işleri denetleyebilmek adına gerek başkanın gerek müdürlerin gerekse sistemi denetleme işine haiz kişilerin önüne işle ilgili her türlü verinin daha sistematik bir biçimde gelebilmesi adına raporlama yazılımı oluşturmuştur. Daha sonra da bunlarla ilgili analizler yaparak sistemde iyileştirilmelere gidilmesi amaçlanmıştır.

İnternet tabanlı performans yönetim sistemi yoluyla yönetimi sayısallaştıran belediyede performansı ölçülebilir personel ayırımı yapmak kolaylaşmış, hizmet üreten personel üzerine odaklanılmış, iş tanımlarına göre ayrı ayrı performans ölçütleri geliştirilip her iş için farklı katsayılar belirlenmiştir. İşin riskine göre, sistemin doğru kullanıp kullanılmadığına, işin önemine, işin süresine vb. göre belirlenen katsayılarla (örneğin; riskli bir

ihaleye katılan veya kanala giren personelle yazı işi yapan) personellerin aynı oranda değerlendirilmesinin önüne geçilmiştir. Bunlar göz önüne alınarak personelin ölçülebilir performansının sözleşmeye eklenen bir maddeyle 600 liraya kadar ödüllendirilebileceği kararlaştırılmıştır.

Tablo 1: İnternet Tabanlı Performans Yönetim Sistemi

Tarih Between 04/25/2012 - 05/01/2012							
Günlük Performans Analizi							
Personel Servis Adı	Adam X Gün Sayısı	Çalışılan Adam X Gün Sayısı	İzin Adam X Gün Sayısı	Normal Çalışma Süresi (Saat)	Ekli Süre (Saat)	Fark (Saat)	Günlük Normal Çalışma Ort. (Saat)
İletişim ve İştirakler Müdürlüğü	76	60	6.00	277.55	280.00	-2.45	4.63
Faaliyet Müdürlüğü	4	4		16.77	16.00	0.77	4.19
İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü	76	62	6.00	365.45	280.00	85.45	5.89
Mar ve Şehircilik Müdürlüğü	40	39	1.00	208.82	156.00	52.82	5.35
Özel Kalem	16	12	3.00	101.62	52.00	49.62	8.47
Reklam Müdürlüğü	36	29		133.50	144.00	-10.50	4.60
Sağlık İşleri Müdürlüğü	40	39		162.00	160.00	2.00	4.15
Statistik İşleri Müdürlüğü	16	16		101.03	64.00	37.03	6.31
Yasam Hizmetleri Müdürlüğü	24	23		100.13	96.00	4.13	4.35
Emniyet İşleri Müdürlüğü	28	27		110.02	112.00	-1.98	4.07
Ticaret Geliştirme Müdürlüğü	28	20	3.00	72.88	100.00	-27.12	3.64
Planlama ve Proje Müdürlüğü	84	72	4.00	265.18	320.00	-54.82	3.68
Yasal Hizmetler Müdürlüğü	60	52	6.00	234.75	216.00	18.75	4.51
Ülke ve Sosyal İşler Müdürlüğü	64	58	5.00	325.43	236.00	89.43	5.61
Yüksek İşleri Müdürlüğü	16	15		63.87	64.00	-0.13	4.25
Yerel İşleri Müdürlüğü	276	232	8.00	1353.32	1072.00	281.32	5.83
Yerel Hizmetler Müdürlüğü	24	14	4.00	66.85	80.00	-13.15	4.78

2.2. Zaman ve Mekân Ayağı

Küreselleşmeyle birlikte endüstri ilişkilerinde ortaya çıkan yeni kavramlar, ülkelerin sosyo- ekonomik yaşantısını önemli ölçüde etkilemiştir. Geleneksel üretim tarzının bir sonucu olan günümüz endüstri ilişkileri sisteminde bugüne kadar geçerli olan “zaman birliği” “mekân birliği” ve “ürün birliği” kavramları giderek yok olma eğilimine girmişlerdir.

Zaman birliği kavramının ortadan kalkması özellikle iletişim ve teknolojinin büyük bir ilerleme kaydetmesi, sermaye piyasalarının gelişmesi ve bilişim teknolojilerinin çok hızla hayatımızda ve dolayısıyla üretim süreçlerinde yer edinmesiyle kendini göstermiştir. Aynı zaman ve mekânda üretime başlama durumunun sembolü olan fabrika düdüğü olarak da ifade edebileceğimiz zaman birliği kavramı yukarıda belirtilen gelişmeler sonucunda, artık insanların belirli zaman dilimlerinde üretim için bir araya gelme durumunu ortadan kaldırmaya başlamıştır (TİSK, 2009).

Sanayi toplumunun kitle üretimi ve kitle hizmetleri, mekânsal anlamda gittikçe büyüyen binalara ve büyük fabrikalara gereksinim duymuştur. Mekân denilen olgu ise hem binayı hem de coğrafyayı temsil eden bir sabitliği gerektirmiştir. Yeni üretim ve çalışma biçimlerinin ortaya çıkmasıyla birlikte bu sabitlikler önemini yitirmiştir. Bu yeni yönetim sistemleri ve çalışma biçimlerini, teknolojinin sağladığı her türlü olanağı da kullanarak sistemlerine adapte etmek isteyen ve bu bağlamda hantal kamu binalarının işlevselliğini yavaş yavaş kaybettiğine inanan Yalova Belediyesi zamandan ve mekândan bağımsız olarak tasarladığı çalışma biçimi için adımlar atmaya başlamıştır. Bu bağlamda Yalova Belediyesi, insanları farklı mekânlara ulaşma ihtiyacı olmadan ara yüzler kullanarak, bilgi yolları üzerinden bir araya getirmeyi amaçlamıştır. Bu oluşturulan sistem bütün belediyeye adapte edildiğinde belediyenin giriş kapısı olarak nitelendirilen hizmet masaları personeli haricinde mekâna bağımlı personelin kalmayacağı düşünülmektedir.

Yalova Belediyesi’nde 2000 yılında hayata geçirilen hizmet masaları; vatandaşın belediye hizmetlerine erişimini sağlaması bakımından oldukça yeni ve özgün bir modeldir. Yalova Belediyesi bünyesinde ve aynı zamanda da belediyenin sınırları içerisindeki her mahallede oluşturulan hizmet masaları sistemin başlangıç noktası ve hizmetlerden yararlanan vatandaşların başvuru yeridir. Zira sistemin ilk ve en önemli girdisi vatandaşların belediyeden talep ve şikâyetleri ya da belediye hizmetlerinden yararlanmaya yönelik

müracaatlarıdır. Yalova halkı, müracaatını belediye hizmet binasına gelerek yapabildiği gibi, telefonla, faksla, internet aracılığıyla veya mahallelerde bulunan çözüm merkezlerine giderek de yapabilmektedir. Hangi yolla müracaat edilirse edilsin, müracaat şekli hariç her işin aşamaları aşağıdaki gibi işlemektedir:

- Vatandaş herhangi bir masaya giderek isteğini anlatır.
- Vatandaşın isteği bir sorunun giderilmesi yönündeyse daha önceden tanımlanmış ve standart süresi belirlenmiş olan şikâyet başlıklarından uygun olanı seçilerek, şikâyete ait bilgiler kayda alınır ve vatandaşın işi burada biter.
- İlgili birimdeki personel bilgisayarından gelen şikâyeti görüp işleme alır ve şikâyete ait bilgileri internet üzerinden saha elemanlarına PDA (Cep Bilgisayarı) aracılığıyla bildirir.
- Saha elemanları gerekli araç – gereci alarak şikâyet noktasına gider ve şikâyeti giderir.
- Sorun çözüldükten sonra, saha elemanları birim merkezinde bulunan personele PDA aracılığıyla geribildirimde bulunur.
- Birim merkezindeki personel şikâyeti sonlandırır ve bilgisayar programı aracılığıyla hizmet masalarındaki personele şikâyetin giderildiğini bildirir.
- Hizmet masalarındaki personel müracaatı yapan vatandaşı arayarak sonuç hakkında bilgi verir, memnuniyet analizi için gerekli soruları sorar ve sorun vatandaşın istediği şekilde giderilmişse bilgisayar programından işlemi sonlandırır. Şikâyet, vatandaş memnun edecek şekilde giderilememişse şikâyete ilgi oluşturarak tekrar ilgili birime gönderir.
- Eğer vatandaşın isteği dilekçe ile bir başvuru gerektiriyorsa, daha önceden hazırlanmış olan ve bilgisayarlarda kayıtlı bulunan dilekçe örneklerinden talebe uygun olanının çıktısı alınır, vatandaşa okutturulup imzalatılır, ilgili kayıt numarası vatandaşa verilerek müracaatının kaç günde tamamlanacağı söylenir ve vatandaşın işi burada biter.
- Hizmet masaları personeli tarafından kayda alınıp bilgisayar programı aracılığıyla ilgili birime iletilen müracaata ait dilekçe ve ekleri de vakit kaybetmeden ilgili birime gönderilir.
- İlgili birim tarafından müracaata ait iş ve işlemler standart süresi içinde tamamlanmaya çalışılır.
- Vatandaşın dilekçesine istinaden ilgili birim tarafından üretilen üst yazı, kıymetli evrak, vatandaşa ulaştırılmak üzere müracaatı alan hizmet masaları personeline teslim edilerek birim tarafından işlem sonlandırılır.
- Hizmet masaları personeli de birimden gelen üst yazıyı, kıymetli evrakı posta yoluyla ya da elden vatandaşa ulaştırır (Yalova Belediyesi, 2012).

Hizmet masaları personeli belediyede mekân sabitliği olması gereken, teknolojik imkânları kullanmadan vatandaşın direkt muhatap olacağı personeldir. Onun dışındaki tüm personelin mekânın neresi olduğu önemli olmadan hizmet üretebileceği düşünülmektedir. Bu amaçla yola çıkan belediye, personelinin %70'ini kademeli olarak zamandan ve mekândan bağımsız çalışma modeline göre çalıştırmayı, yani kamu binasına gelmeden internetin olduğu herhangi bir yerden çalışabilmelerini hedeflemiştir. Çalışanların geri kalan kısmının ise çeşitli zorunluluklar ve politik muafiyetler nedeniyle sistemin parçası olamayıp sistemde bozucu etki yarattıkları üzerinde durulmaktadır.

Belediyeye gelen dilekçeler, istekler ve şikâyetlerin en büyük kısmını “fen ve imar işleri”yle ilgili olanlar ve kurum içi ve dışı resmi evraklar oluşturmaktadır. Belediyeye gelen tüm bu evraklar hizmet masalarında toplanmakta ve taranıp dijital arşive aktarılmaktadır. Kent Bilgi Sistemi (KBS) olarak adlandırılan bu yazılım her belediyede bulunmamakla birlikte bir firmayla işbirliği içerisinde kurulmuş, sistem genel olarak oturmuş ve fakat iyileştirme çalışmaları devam etmektedir. Hizmet masasında taranan tüm belgeler rastgele usulle veri tabanından sistem üzerinde çalışan kişilere yollanmaktadır. Bu bağlamda belediyede öncelikli olarak seçilen 10 kişi bu tip çalışma biçimine yönlendirilmiştir. Seçilen bu kişiler birimlerinin uygulamada neye ihtiyaçları olduğunu görebilmek adına farklı birimlerden seçilmiş, ihtiyaçlar belirlenip sorunlar tespit edildikten sonra daha fazla kişiyi bu tarz çalışma biçimine yönlendirmek hedeflenmiştir. Seçilen kişiler özellikle evi uzak, engelli, yeni çocuğu olmuş yani evde çalışmayı arzu edebilecek teknolojiyi kullanabilen kişiler arasından seçilmiştir. Teknolojik donanımları Belediye tarafından sağlanmıştır (bilgisayar ve internet bağlantısı). Kişiler bilgisayarlarına kurulmuş bu yazılımı kullanıma açtıkları anda sistem çalışmaya başlamakta ve veri tabanı başlangıçtan itibaren zamanı kayıt altına almaktadır. İş geldiğinde başlatılan süre, işin ertelendiği durumlarda da kayıt altına alınmaktadır. Gün içerisinde hangi saatler arasında çalışıldığı, karşılaşılan problemin çözümünün kaç dakika sürdüğü, belediyenin Japon yönetim sistemlerini temel alarak kararlaştırdığı günlük 4 saat olarak kabul edilen verimli çalışma süresinin altında kalıp kalınmadığı sistemde ulaşılabilir bilgiler arasındadır. Yönetimin

sayısallaştırılması yapılan işin kalitesini arttırmaktadır. Nitekim bir ay süren ruhsat tahsis işleminin süresinin bir güne kadar indirilmesi, bunun göstergesi olarak kabul görmektedir.

İşin bir boyutu ise kamu faydası noktasında ortaya çıkmaktadır. Vatandaş KBS ile ilgili belgeyi dijital olarak görüp, Belediye'ye gelmesine gerek bile kalmadan başvuruya ilgili belgelerin eksik olup olmadığını kontrol edebilecek ve işlemin ne kadar sürede yapıldığıyla ilgili bilgi sahibi olabilecektir. İşlemleri geciktirse nedeniyle ilgili daha kolay geri bildirim alabilecektir. Verilen bir şifre ile il meclis üyelerine ve muhtarlara açılan sistem sayesinde özellikle muhtarlar mahallelerinden ne gibi şikâyetler iletildiğini görebilmektedirler. Bunun yanında vatandaş memnuniyetine önem veren yöneticiler telefonla vatandaşları aramakta ve her işe göre değişen memnuniyet puanları çıkarabilmektedirler. Burada bazen işin ne kadar sürede yapıldığı bazen de kalitesi etkili olmaktadır. KBS veri tabanına kaydolun işlemlerle ilgili olarak iş zekâsı tabloları kullanılarak alınan raporlarla yöneticiler de hangi unsuru denetlemek istiyorlarsa onunla ilgili raporlar önlerine gelmektedir. Örneğin şikâyet dilekçesi gelmiş fakat işlem yapılmamış olsun, bu durum veri tabanı üstünden görülebilmektedir. Belgenin kime ait olduğu ve dilekçenin kime geldiği, ne zaman geldiği, çözüm için standart süresinin ne kadar olduğu, konunun ne olduğu gibi tüm detaylara erişim imkânı sağlanmaktadır.

2.3. Yönetici ve Teknik Personel Gözünden ZAMBAK

2.3.1. Yöntem

Belediye başkanının görevlendirmesiyle, internet tabanlı performans yönetim sistemini ve ZAMBAK'ı, Yalova Belediye'si sistemine bütünleştirmeye ve geliştirmeye çalışan 3 teknik personel, 1 sosyal çalışmacı ve 1 yönetici ile yüz yüze mülakat yöntemiyle, ses kaydı alınarak görüşülmüştür. Kişilere kurmuş oldukları sistemle ilgili genel sorular sorulmuştur. Sistemin işleyen ve işlemeyen yönleriyle ilgili görüşlerinin alınması amaçlanmıştır.

2.3.2. Bulgular

Her sistemin olduğu gibi "Zamandan ve Mekândan Bağımsız Çalışma" şekli de iyileştirilmeye çalışılan çeşitli sorunları beraberinde getirmiştir.

Öncelikli olarak bir esnek çalışma biçimi olan ve ülkemizde yeni yeni uygulama alanı bulan esnek çalışmanın mevcut yasal düzenlemelerle personel rejimine uygun olmadığı, personel mevzuatıyla uyumlaştırılması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Örneğin İş Kanununda var olan bir işyeri tanımı ve işyerinde meydana gelecek bir kazada zararların karşılanması yükümlülüğünün işverene ait olduğu belirtilmiştir. Fakat bu tip çalışmada ortaya çıkan eksik yan, evin veya çalıştığı herhangi bir yerin işyeri olması ve bu durumda başına gelecek herhangi bir kaza ile ilgili sorumluluğun kimin üstünde olması gerektiğiyle ilgilidir. Normalde idarenin sorumlu olması gereken bir durum olduğu halde böyle bir ifadenin yokluğu sistemin uygulanmasıyla ilgili sorun teşkil edebilmektedir. Elektronik imza uygulamasındaki mevcut belirsizlikler de internet odaklı çalışma biçimlerinde çeşitli sorunları beraberinde getirebilmektedir. Bunun yanında bir ayağı performans yönetimi olan belediyenin uygulamaya soktuğu bu çalışma biçiminin özel sektörde olduğu gibi ödül ve ceza sonuçları bir arada yürüyememektedir. Kamu personeli ödüllendirilebilmekte fakat herhangi bir yaptırım söz konusu olamamaktadır. Yasal zeminde çözülmesi gereken bu sorunların birde sosyo-psikolojik boyutu vardır. Sosyal bir varlık olan insan için en büyük sorun bu tip çalışma biçiminde sosyalleşememektir. Bu sorunun çözümü için belediyede tartışılan şey ise uydu büroları devreye sokmaktır. ZAMBAK modeli için seçilen kişiler en başta neden kendilerinin seçildiğini anlayamamış ve gözden çıkarıldıklarını düşünmüşlerdir. Bunun önüne geçmek adına uygulamaya geçmeden önce personele sistemle ilgili eğitim verilmiştir. Fakat yine de çalışanlarda "bizim bir işimiz var, birde bizden istenilen bu iş var" algısı oluşmuştur. Yöneticiler için ise klasik denetleme yöntemlerinin ellerinden alınması sorun teşkil etmiştir.

2.4. ZAMBAK Çalışanlarının Gözünden Esneklik

2.4.1. Yöntem

Avrupa uygulamaları ve öğretileri temel alınarak tartışılan esnek çalışmanın bu türünün Türkiye uygulamasında ne gibi farklılıklar yaratacağı, gezici veya evde büro şeklinde çalışanların bu çalışma biçiminden ne şekilde etkilendikleri temel tartışma alanıdır. Ayrıca çalışanlar sistemin kurulması ve uygulanması aşamasında ne tip sorunlarla karşılaştıkları sorulmuş ve buradan yola çıkılarak geri bildirimler yoluyla sistemin iyileştirilmesi için cevaplar aranmıştır. Yaş, cinsiyet, medeni hal, eğitim durumu, çalıştığı bölüm vb. gibi genel sorularla görüşme tamamlanmıştır.

İlk etapta hâlihazırda belediye çalışanı olan ve ZAMBAK olmaları için Belediye Başkanı tarafından özel olarak görevlendirilen 6'sı kadın toplamda 10 kişi olan çalışanlardan, sadece kadın çalışanlarla derinlemesine

mülakat yöntemiyle görüşülebilmiş, entegre oldukları çalışma biçimiyle ilgili olarak duygu ve düşünceleri üzerine konuşulmuş ve konuşmalar kaydedilmiştir. Kaydedilen konuşmalar çözümlenerek ortak noktalar analiz edilmiş ve fakat her bir görüş tüm grubun ortak görüşü olmadığı gibi, tek tek kişilerin dikkat çeken görüşlerine de yer verilmiştir. Araştırma yapılan dönem içerisinde erkek çalışanlarla, uzaktan ya da evde çalışmayı tercih ettikleri için bir araya gelinememiştir.

2.4.2. **Bulgular**

Sistemin işleyişiyle ilgili olarak yeterli bilgilendirmenin yapılmamış, eğitimin verilmemiş olması algısı oluşmuştur. (Bu eksik bilgilendirme müdürler içinde, klasik anlamda çalışmaya devam edenler ve ZAMBAK projesi çalışanları içinde geçerlidir):

- Klasik anlamda çalışmaya devam eden diğer belediye çalışanlarının, evde ya da gezici çalışma biçimiyle ilgili olarak yeteri kadar bilgilendirilmemiş olmaları, bu kişilerde ZAMBAK çalışanlarının yeteri kadar çalışmadığı, evde iş yapmadıkları algısına yol açmıştır. Bu durum bazı ZAMBAK çalışanlarına karşı mobbing olarak geri dönmüştür. Sonuç olarak kişiler bu önyargı ve önyargının yarattığı motivasyon kaybının önüne geçebilmek adına belediyeye gelip çalışmayı tercih etmişlerdir.
- Zamandan bağımsız olacağını düşünen bazı ZAMBAK çalışanları için, sistemden tüm işlerin denetlenebiliyor olması, çalışanların, erteleyebileceklerini düşündükleri bazı işlerde bile müdürün işi başlatmaları için talimat vermesi, kişilerde sadece mekândan bağımsız olduğu ve sorumluluk alamayacakları algısı yaratmıştır.
- Her ne kadar da sistem birbirine bağlı projelerden de oluşsa çok fazla projenin aynı anda başlatıldığı, bir projenin tam anlamıyla olgunlaşmadan diğerine geçildiği ve bu yüzden aksaklıklar meydana geldiği algısı oluşmuştur.
- Teknolojiye bağlı olarak işleyen bu çalışma biçiminde sisteme entegre edilmiş gerek esnek çalışan gerek klasik çalışan kişilerden birinin bile sistemi kullanmak için yeterli teknoloji bilgi ve becerisine sahip olmaması sistemde aksamaları beraberinde getirmiş ve bu durum esnek çalışanlarda motivasyon kaybına neden olmuştur. Bu sorun kişilerde belediyeye gelip çalışmanın işi daha kolay yürütebileceği algısını oluşturmuştur.
- Sık değişen yöneticiler ve değişen yöneticilerin başına geldiği birimindeki görev işleyişine tam hâkim olmadığı algısı oluşmakla birlikte başkanında değişmesi durumunda emeklerinin boşa gidebileceği algısı oluşmuştur.
- Bu çalışma biçiminin ne olduğu, nasıl işlediği, o kişilerin evde nasıl çalıştığı hakkında ast-üst her tip personelin ayrıntılı bir biçimde bilgilendirilmemiş olması çeşitli alanlarda esnek çalışan personel ve diğer personeli birebir muhatap kılmakta, sistemin yönetimiyle ilgili bir sorunu kişisel sorun haline dönüştürebilmektedir.

Evde ya da gezici büro uygulaması olan bu esnek çalışma biçimi her tip çalışan için uygun değildir:

- Öncelikli olarak seçilen kişilerin belediyeye ya da dışarıda herhangi bir kuruma sürekli olarak bağımlı çalışmak zorunda kalmayan personel arasından seçimi, en azından sistem oturana kadar, sisteme karşı olumsuz bakış açısının önüne geçmekle birlikte, aksamaları ve gecikmeleri önleyerek, bu tip çalışanların kaygı ve motivasyon bozukluğunu azaltacaktır.
- Ortak problemlerden biri belediyeye bağımlı kalma noktasında ortaya çıkmış, Belediyeye gelip çalışmanın işleri hızlandırdığı algısı oluşmuştur. Sisteme entegre ama teknolojiyi tam anlamıyla kullanamayan diğer belediye personeline işi nasıl yapmaları gerektiği konusunda telefonla yol göstermek yerine eski sistemle (yüz yüze) destek sağlanması, esnek çalışan kişileri daha az yorucu hissettirmiştir.
- Başında aslında tam süreli evden çalışma olarak düşünülmemeyen, belediyede halledilmesi gereken işlerin yine belediyeye gelerek yürütülmesi şeklinde düşünülen bir sistem olmasına rağmen, esnek çalışan personelle diğer klasik anlamda çalışan personel arasındaki koordinasyonsuzluk kişileri devamlı olarak belediyede çalışmaya itmiştir. ZAMBAK çalışanlarıyla diğer personeli ortak çözüm bekleyen durumlar için bir araya getirecek haftada 1 gün belirlenmemiş ve o net gün diğer personele duyurulmamıştır (ya da ZAMBAK çalışanlarının tabiriyle bir "msn" kutucuğu oluşturulmamıştır). Bu da esnek çalışma için seçilen personelin çözüm bekleyen çeşitli problemleri çözüme ulaştırmak adına diğer personel

tarafından özel telefonundan sürekli aranmasına yol açmış ve bu durum aynı şekilde bu tarz çalışmaya bakış açısını olumsuz yönde etkilemiştir.

- Bu tip çalışma biçimine seçilen kişiler dünya uygulamalarında esnek çalışmaya istekli ve gönüllü personel arasında seçilmektedir. Burada ilk etapta bu gönüllülüğün esas alınmamış olması kimi çalışmada gözden çıkarıldık algısı yaratırken kimisinde fikirlerine önem verilmediği için değersizlik hissi oluşturmuş.

Yine Avrupa temelli öğretilere bakacak olursak esnek çalışma biçiminin dezavantajlı grupların istihdamının arttırılması için çok önemli olduğu ve dezavantajlı grup içinde yer alan kadınlar ve çocuklu kadınlar için iş-yaşam dengesini sağlaması anlamında etkili olduğu söylenirken, Türkiye'nin sosyo-kültürel yapısından kaynaklı olarak uygulamada çeşitli farklılıklar gözlenmiştir:

- Personel arasından her ne kadar ZAMBAK olarak çalışmaya en uygun kişiler seçiliyor diyerek yola çıkılmış olsa da, kişilere “evde çalışmak size uygun mu? Bu tip çalışmanızı engelleyecek bir durum söz konusu mu? Söz konusuysa problemi gidermek adına biz ne yapabiliriz?” gibi soruların yöneltilmemiş olması son tahlilde bazı kişilerin “aslında evden çalışmak bana uygun değilmiş” cevabı vermelerine neden olmuştur.
- Türkiye'nin sosyo-kültürel yapısının sonuçlarından biri olan kadının toplumdaki konumu, hem iş kadını hem ev kadını olabileceği yönündeki algıdır. Bu algı yüzünden evde çalışan kadının aynı anda ikisi birden olmaya çabalaması konsantrasyon sorununu da beraberinde getirmektedir. “İşe gelirken en azından ev kadını misyonundan sıyrılabiliyorum” düşüncesi kadını ev dışında çalışmaya iten faktörlerden biri olarak belirlemiştir. Aynı şekilde diğer klasik anlamda çalışan belediye personellerinin davranışı gibi bu seferde ailesi ve çevresinde de “Tüm gün evdeydin. Ev işi anlamında ne yaptın?” algısı doğmuştur. Evde ufak bir çocuğun varlığı ve eve gelip gidenlerin sıklığı da kişilere ekstra yorgunluk, konsantrasyon kaybı ve düşük verimlilik olarak geri dönmüştür.

İş tanımlarının daha detaylı hale getirilmesi ve esnek çalışanların iş tanımlarının tekrardan gözden geçirilmesi gerekliliği doğmuştur. Müdürlerin ve diğer personelin bu anlamda bilgilendirilmesi gerekmektedir:

- Özellikle müdürlerin teknolojik kolaylıkları göz önüne alıp “nasıl olsa sen de biliyorsun sen yap” gibi söylem geliştirebilmelerinin önüne geçebilmek adına iş tanımları net çizgilerle belirlenmelidir. Ya da esnek çalışanların zihinlerine inisiyatif alabilecekleri algısı yerleştirilmelidir.

3. Sonuç

Amerika ve Avrupa'da uzun zamandır uygulanan ve sürekli iyileştirmelerle geliştirilen ve yaygınlaştırılan esnek çalışma biçimlerinin Türkiye'de uygulanabilirliğinin önünde birbiriyle bağlantılı birçok sorun bulunmaktadır. Gelir ve vergi adaletsizliğini, sosyal güvenliğin uygulama ve kapsamındaki eksikliklerini bir kenara bırakacak olursak, en büyük sorun olarak karşımıza kayıt dışı istihdamın son derece yaygın oluşu ve bu bağlamda meydana gelen taşeronlaşma sorunu çıkacaktır. Taşeronlaşmanın bu derecede yaygın olması ise doğrudan çalışanların zihninde esnekliğin güvencesizlikle eşdeğer olduğu haklı bir algıya yol açmaktadır. Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası (MESS) tarafından 2008 yılında yapılan “MESS Üyelerinde Çalışma Süreleri” araştırmasında Türkiye'de esnekliğin uygulanabilirliği önündeki en önemli engelin “bilgi ve farkındalık düzeyinin düşük olması” sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında Türkiye'de ki sosyal diyalogsuzluk sorunu yani işçi-işveren sendikaları ve hükümet taraflarının birbirleriyle çatışmacı, kavgacı ve birbirine güvenmeyen tutumları da esnek çalışma uygulamasının önünde önemli bir sorun olarak durmaktadır. Başka bir sorun ise; uygulamaları ülkemizde gitgide daha çok görülmeye başlanmış ama hala daha yeterli düzeye ulaşamamış olan “aktif emek piyasası politikaları” ve bunun uygulamasındaki sıkıntılardır.

Avrupa uygulamaları temel alınarak oluşturulacak sistemlerin Türkiye'ye adaptasyonunda, Türkiye'nin sosyo-kültürel yapısı ve bunun etrafında şekillenen çalışma kültüründen kaynaklanan farklılıklar ve çeşitli sorunlar oluşabileceği bir gerçektir. Bu anlamda ülkeye ve hatta kuruma yönelik sistem oluşturmanın gerekliliği, üzerinde durulması gereken bir durumdur. Esnek çalışmanın en dengeli uygulandığı ülke grubu; İskandinav ülkeleridir ve İskandinav kültürü; eşitlik ve gelişmiş sosyal güvenlik temeline dayanmaktadır. Eşitlik, özellikle kadın-erkek bağlamındaki eşitliği ve toplumda kadın ve erkeğin rollerini şekillendirmiştir. Bu açıdan bu çalışmanın Türkiye'de uygulanabilirliği hem esnek çalışmanın uygulanmaya çalışıldığı kurumdaki kişilerde hem de toplumda gerçekleşmesi gereken bir zihni dönüşüm meselesidir. Bunun için de bu örneklem grubunda, psikolojik ve sosyolojik açıdan hem esnek çalışanlar hem de müdürler dahil diğer klasik anlamda çalışanlar

desteklenerek ve hatta bu tip çalışanların ailelerine de durum birebir anlatılarak ve geri bildirimler alınarak ilerlemek sistemin iyileştirilmesine ve küçüğe olsa toplumun dönüştürülmesine katkı sağlayacaktır.

Bununla birlikte esnek çalışmanın yöneticiler tarafından tam kabul görmediği algısı oluşmuş bir kurumda sistemin personel tarafından işletilmesini beklemek bu kişilerin işe bağlılıklarını ve güvenlerini olumsuz yönde etkileyecek sonuçlar doğuracaktır. Değişimin ve dönüşümün her aşamasının iyi yönetilebilir ve sistematik ilerletilebilir olması, her aşamada ast-üst tüm personele bilgi aktarılması önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmıştır. Bu yapılırken esnek çalışan personel, müdürler ve diğer personel arasından seçilecek temsilcilerin önce ayrı ayrı sonra bu kişiler bir araya getirilerek sorunlarının dinlenmesi ve çözümün bir parçası olmaları sağlanması, kişilerde düşüncelerine ve kendilerine değer verildiği algısını yaratacak, örgütsel ve sistemsel aidiyetlerinin artırılmasına ve sonuç olarak sistemin iyileştirilmesi için çaba harcamalarına yol açacaktır. En azından sistem oturana kadar ayda 1 kez bu tip toplantılar yapılarak beyin fırtınası yoluyla "sorunlar nedir, nasıl çözülür" üzerine bir konuşma yapılması, sürekli geri bildirimler yoluyla sistemin iyileştirilmesine katkı sağlayacaktır.

Verimlilik ölçülürken sadece 4 saatlik performans dikkate alınmak yerine kişilerin evde mi belediye de mi daha verimli çalıştıkları da yine hem kişilere sorularak hem de geçmişe yönelik bir değerlendirmeye analiz edilerek sorgulanmalı ve buna yönelik birlikte çözüm önerileri getirilmelidir.

Esnek çalışanların çalışmalarıyla gurur duymalarının sağlanması, hâlihazırda çalışanlar ve ileride bu tip çalışmak isteyenler için de Belediyenin imkânları dâhilinde teşvik edici yöntemler bulunulması ZAMBAK projesinin daha çok sahiplenilmesi yönünde önemli bir adım olacaktır.

Devlet dairelerinin ve tabi belediyelerin bürokratik ve politik kurumlar olması araştırmayı yaparken çeşitli zorlukları beraberinde getirirse de Yalova Belediyesi'nin yenilikçi, girişimci, bilinçli ve gayet iyi niyetli çalışmaları hem sosyal belediyeçilik anlamında hem de esnek çalışmanın kamuya entegrasyonu anlamında son derece önemlidir.

Teorik bilgilerden, yanlış uygulamalardan veya esnek çalışmanın Türkiye şartlarında bize çağrıştırdıklarından biraz olsun sıyrılıp somut veriler, gerçek kişiler ışığında bakmak esnek çalışmayı daha iyi anlamamızı sağlayacaktır. Esneklik artık çağımızın bir gerçeği ise bunu zihinlerde önce nasıl olumlayacağımıza ve daha sonra ne gibi süreçlerden sonra uygulayabileceğimize yönelik fikir vermesi açısından bile Yalova Belediyesi'nin pilot olarak uygulamaya koyduğu sistem dikkatle göz önüne alınması gereken bir sistemdir.

Kaynaklar

- ARSLANOĞLU, A. Mehmet (2005), İş Kanununda Esneklik Temelli Üçlü Sözleşmesel İlişkiler, İstanbul: Legal Kitapevi.
- ÇELİK, Sümeyra (2007), Türkiye İşgücü Piyasasının Esnekliği ve Esnek Çalışma Önündeki Engeller, (Uzmanlık Tezi), Ankara: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Yayınları.
- GIBSON, Virginia (2003), "Flexible Working Needs Flexible Space?", Journal of Property and Finance, Volume: 21.
- JOHNSON, M. Trudye, (1996), "Flexitime", Work Life Program.
- MESS, (2002), Çalışma Sürelerinde Esneklik: Geleceğe Açılım, MESS Yayınları, İstanbul.
- MESS, (2008), MESS Üyelerinde Çalışma Süreleri, MESS Yayınları, İstanbul.
- MEŞHUR, H. Filiz Alkan (2007), Geleceğin Çalışma Biçimi Tele Çalışmaya İlişkin Yaklaşımlar, Avrupa Birliği Yayınları, Ankara.
- NOYAN, A. Mehmet (2007), Türkiye'de Çalışma Hayatında Esneklik Politikasının Çalışma Süreleri Açısından Değerlendirilmesi, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- PİNHAS, Mordo (2007), Sosyal Politika Boyutunda Avrupa Birliği'nde Esnek Çalışma, İstanbul: Türkiye Tekstil Sanayi İşverenleri Sendikası Yayınları.
- TİSK, (2009), Çalışma Hayatında Esneklik, TİSK Yayınları, İstanbul.
- TOKOL, Aysen, (2003), "Tele Çalışma Geleceğin Çalışma Şekli Olabilir mi?", İş Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 1, ss.
- YALOVA BELEDİYESİ, (2012), ZAMBAK Raporları, Strateji Geliştirme Merkezi.

Diğer Kaynaklar

Flexible Working and Work-Life Balance, <http://www.acas.org.uk/media/pdf/4/n/Flexible-working-and-work-life-balance.pdf>, (Erişim Tarihi: 01.03.2015)

Team Flexitime Arrangements, <http://www.ekhft.nhs.uk/home-page/for-staff/a-zdepartments/human-resources/staff-benefits/flexible-working/> (Erişim Tarihi: 01.01.2015)

Teleworking, http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/employment_rights_and_work_organisation/c10131_en.htm (Erişim Tarihi: 03.04.2015)

ZEYTİNOĞLU, U. Işık, Flexibility in Workplaces;

<http://www.ilo.org/public/english/iira/documents/publications/flexibility.pdf> (Erişim Tarihi: 13.02.2015)