

KAMU YÖNETİMİ VE ÇALIŞMA HAYATINDA ESNEKLİK

Hamza ATEŞ*
Mustafa ÇÖPOĞLU**

Özet

Henry Ford'un 1914 yılında hareketli montaj hattını oluşturarak başlattığı seri üretim sistemi Fordizm'in sembolü olmuştur. Henry Ford, Frederic Winslow Taylor'un hareket ve zaman etütlerini anlatan bilimsel yönetim anlayışını benimseyerek uygulamaya koyduğu sistem, 1945-1973 yılları arasında 'Hakim Üretim Sistemi' olarak kabul edilmiştir. Zamanla teknolojinin ilerlemesi, enformasyon çağının yaşanmaya başlaması, kitle üretim sistemlerinin tüketicinin taleplerini karşılayamaması, üretimde esnekliğin olmaması, değişime karşı kuvvetli işçi direnişlerinin yaşanmaya başlaması Fordist sistemin yetersiz kalmasına ve yeni düzen arayışlarına yol açmıştır. İlk defa İtalya'da ortaya çıkan Esnek Üretim Sistemi bir diğer adıyla Post-fordist sistem, yeni üretim sektörlerinin gelişmesine, teknolojik ve ticari yeniliklere imkan tanırken, aynı zamanda; çalışanlara sosyo-ekonomik imkanlar tanımıştır. Esnek üretim kavramı, yeni kamu yönetimi anlayışıyla eş zamanlı döneme denk gelmektedir. Yeni kamu yönetimi anlayışının etkisiyle kamu kurumlarında meydana gelen yenilik ve değişimle birlikte kamuda personelin çalıştırılma şekli de değişmeye başlamıştır. Türkiye'de Sağlık Bakanlığı ile Yalova Belediyesi'nin uygulamaları kamu yönetiminde esnekleşme alanında yürütülen örnek uygulamalardır.

Anahtar Kelimeler: Fordizm, Post-Fordizm, Üretim, Esneklik, Kamu Yönetimi.

PUBLIC ADMINISTRATION AND WORK LIFE FLEXIBILITY

Abstract

Henry Ford's mass production system that began in 1914 by creating the moving assembly line has become the symbol of Fordism. Henry Ford adopted Frederic Winslow Taylor's scientific management approach which describes the motion and time study and put this system into practice which was the production system between the years 1945–1973. The progress of technology start to live the information age, the mass production system which cannot cope with the demands of consumers, the lack of flexibility in production, to begin to experience strong workers' resistance against the change, have led to inadequate, gradually. Flexible system of production, with another name post-fordist system, that first emerged in Italy has enabled the development of new manufacturing sectors and technological and commercial innovations.

At the same time; it recognized socio-economically facilities to employees. The concept of flexible production corresponds to the concurrent period with the concept of new public administration approach. With the impact of new public administration in conjunction with the occurrence of innovation and change in public institutions the form of operation of staffs in government departments

began to change. The application of public administration by the Ministry of Health in Turkey and Yalova Municipality is one of the examples in the field of flexibility.

Keywords: Fordism, Post-Fordism, Production, Flexibility, Public Administration.

Giriş

1914 yılında Henry Ford tarafından hareketli montaj hattının oluşturulmasıyla seri üretim dönemi başlamıştır. Taylor'un hareket ve zaman etütlerini anlatan *Bilimsel Yönetimin İlkeleri*'nden yola çıkarak ortaya koyduğu sistem, özellikle 1945 -1970 yıllarında hakim üretim sistemi olmuştur. 1970'lerden itibaren Fordizm'in yerini alan 'Esnek Üretim Sistemi', bir diğer adıyla Post-Fordizm, üretim sistemlerinde önemli bir konuma ulaşmıştır. "Üçüncü İtalya" denilen bölgede ortaya çıkan Post-Fordist Üretim, ekonomik hayatın her alanında etkisini göstermiştir. Aynı zamanda toplumsal ve sosyoekonomik yapıda, kamu yönetiminde,

*Prof. Dr.; İstanbul Medeniyet Üniversitesi, ates.hamza@gmail.com

**Dr.; Ordu Büyükşehir Belediyesi, Genel Sekreter mcpoglu@gmail.com

kültürde ve hayatın neredeyse her alanında köklü değişimler, yenilikler, düzenlemeler ve büyük etkiler oluşturmuştur (Saklı, 2013: 108).

1980’li yıllardan itibaren ortaya çıkan Yeni Kamu Yönetimi anlayışı, esnek üretim sistemini de önemli ölçüde etkilemeye başlamıştır. Bu dönemle birlikte uygulanmaya başlanan özelleştirme, özerkleştirme, esnek istihdam, taşeronlaşma gibi politikalar kamu kurumlarındaki bürokrasiyi kırmayı ve kırtasiyeciliği azaltmayı hedeflemiştir. Kamu kurumlarının büyümesi, çeşitlenmesi, sayıca artması sebebiyle, devlet yapısındaki hantallık, merkeziyetçilik, verimsizlik, aşırı kurallara bağlılık gibi yapıyı olumsuz etkileyen sistemleri esnetmeyi amaçlamıştır. Bu nedenle 1980’li yıllardan itibaren yönetimde ciddi değişiklikler yaşanmaya başlamıştır. Başta merkezi yönetim ve yerel yönetimler olmak üzere bütün kamu kurumları bu değişim ve yenilik sürecinden etkilenirken, kendilerini verimlilik adına daha kaliteli iş yapma düşüncesine alıştırmaya başlamışlardır (Eryılmaz, 2013: 43-44).

Esnek üretim sistemi, rekabet şartları içindeki işletmeleri koruyarak onları yaşatmayı hedefleyen aynı zamanda farklı mal ve hizmetlerin üretilebilmesini sağlayan sistemdir. Kamu kurumları açısından ise esnek üretim sistemi, devletin üzerindeki bürokrasiyi, verimsizliği kaldırarak daha kaliteli, verimli hizmet ve mal sunulmasını sağlamaktadır. Bu sistemin kurulmasında ilk olarak özel sektörde yöneticinin işletmenin amacını, kamu kurumundaki yöneticinin de kurumun asli görevini doğru olarak tanımlaması için çalışılmıştır. Henry Ford’un başlattığı sistemden günümüze kadar ki dönem ana hatlarıyla bu makalenin konusunu teşkil etmektedir.

Çalışmada konu dört ana başlık altında ele alınarak, öncelikle Fordizm’in ne olduğu, gelişimi ve özelliklerine değinilmiştir. Fordist üretimin tanımı ve özelliklerinden sonra, ikinci ana başlık olarak Esnek Üretim kavramına, bu kavramın gelişimine, özelliklerine, çeşitlerine ve Fordizm ile karşılaştırmasına yer verilerek birbirleri arasındaki etkileşime değinilmiştir. Son olarak, Türk Kamu Yönetimi, Esnek Üretim Sistemi kapsamında ele alınarak, uygulamada Sağlık Bakanlığı ve Yalova Belediyesi örnekleri ile konu olumlu ve olumsuz yönleriyle değerlendirilmeye çalışılmıştır.

1. Fordist Üretim

Henry Ford, 1914 yılında oluşturduğu hareketli montaj hattı ile araba üretmeye başlayarak, işçilerine günde sekiz saat çalışmaları karşılığında beş dolar ödemiştir. Bu nedenle 1914 yılı, Fordizmin sembolik başlangıç yılı olarak kabul edilmektedir (Harvey, 2010: 147). Fordizmin bu başlangıcı ilk zamanlarda çok fazla yaygınlık kazanmamasına rağmen, 1945’ten sonra hız kazanmıştır.

Henry Ford’un üretim sistemini şekillendirmesinde yararlandığı temel isimlerden biri Frederick Winslow Taylor’dur. Taylor’un *The Principles of Scientific Management* (Bilimsel Yönetimin İlkeleri) çalışması 1911’de yayınlanmıştır. Bu çalışmada Taylor, “*emek üretkenliğinin, her emek sürecinin ayrı ayrı hareketlere ayrıştırılması ve bu ayrıştırılmış işlerin zaman ve hareket araştırmasının katı standartlara uygun olarak düzenlenmesi yoluyla nasıl radikal biçimde artırılabilir*” anlatmıştır (Harvey, 2010: 147). Bilimsel Yönetim Yaklaşımı (Taylorizm)’nda her işin önceden küçük parçalara ayrılması ve her evre için zamanın hesaplanması anlamına gelen zaman ve hareket etütleri (time and motion) yapılıdır. Ardından bilimsel gözlem ve yöntemlerle gereksiz hareketler ayıklanır ve ussal hareketler bir araya getirilir. Böylece; bir işi yapmanın en etkin, ussal ve verimli yolu, kısacası ‘en iyi yolu’ (the best way) bulunur. Tüm bu sistemin nihayetinde Taylor kendini şöyle ifade etmektedir: “*Bir işi en iyi yapmanın tek bir yöntemi vardır. O da araştırılarak bulunmalıdır*” (Nohutçu, 2011: 16).

Ford, kitle üretiminin tüketimi doğuracağını, emek gücünün kullanımının yeni sistemle birlikte, emeğin yönetiminde ve denetiminde yeni politikaları, yeni bir psikolojiyi, rasyonel, modern ve popülist demokratik toplumu oluşturacağını öngörmektedir (Harvey, 2010: 148). Fordist sistemde üretim süreci Taylorist ilkelere göre işletilmektedir. Taylorizm, Frederick Winslow Taylor tarafından geliştirilen, kapitalist üretimde dünyada etkileri olan bir yönetim sistemidir. Ayrıca Taylorizm, hızla büyüyen kapitalist sistemde daha da karmaşık hale gelen emeğin kontrolünün bilimsel yöntemlerle geliştirilme çabasıdır. Taylorizm, işçilerin direnişlerine sebep olurken, sendikacılığın gelişmesini hızlandırmıştır. Taylor'a göre; insan doğası gereği işten kaytarmak ister. Oysaki işçilerin başlarında yöneticileri olmadığında da işlerin hiç aksamaması gerekmektedir. Diğer taraftan Taylor, işçilerin yaptıkları işi geliştirecek bilimsel yeteneğe sahip olmadıklarını savunmakta ve bu nedenle insan gücünün makineleştirilmesinin gerekliliğine vurgu yapmaktadır (Aksu, 2012: 7-8). Taylor, işçilerin yoğun çalıştıkları halde verimsiz olmalarını bilerek işi yavaşlatmalarına bağlamaktadır. Böylece işçiler, işi hızlıca bitirerek işsiz kalma riskini yaşamayacaklarına inanmaktadırlar (Nohutçu 2011: 16).

Ford, yeni sistemin, büyük şirketlerin kendi imkânlarını doğru kullanmasıyla kurulacağına inanıyordu. Bunun yanı sıra; Ford, işçilere sadece yüksek ücret vererek, çalışma saatlerini sınırlandırmayı yeterli görmezken, kazandıkları paralarını doğru şekilde harcayacaklarından da emin olmak istemiştir. Bu nedenle 1916'da, evlere bir Sosyal Hizmet Uzmanları Ordusu göndererek insanların, rasyonel tüketime ve düzgün aile hayatlarına sahip olmalarını istemiştir. Böylece aile ilişkilerinde endüstriyel otoriteyi kurmayı hedefleyen Ford'un bu uygulaması çok uzun sürmemiştir (Harvey, 2010: 148). Ancak bu durum Fordist üretimin ortaya çıkaracağı sosyo-psikolojik etkilerin habercisi olması bakımından önemlidir.

Ford, büyük şirketlerin toplumu düzenleyebileceğine öylesine inanmıştır ki, 1929 ekonomik kriziyle birlikte şirketler işçi çıkarırken Ford, işçi ücretlerini artırmıştır. Bu uygulamasıyla piyasanın canlanacağını ve iş dünyasının güvenini pekiştireceğini düşünmüştür. Ancak zor rekabet şartları Ford'u da işçi çıkarmak ve ücretleri düşürmek zorunda bırakmıştır. 1930'lu yıllarda bu sonucun önüne geçmek için "*Kendi başının çaresine bakmak, iktisadi depresyonla başa çıkmanın tek yoludur*" diyerek işçilerini kendi geçimliklerini kazanmaya teşvik etmiştir. Ardından kriz ve savaş yıllarının geride kalmasıyla birlikte kendisini toparlamaya başlayan piyasa sayesinde (1945'ten itibaren) Fordizm olgunluk dönemine doğru ilerlemeye başlamıştır (Harvey, 2010: 149). Özellikle 1945-1970 yılları arasında Fordizm, Hakim Üretim Sistemi olmuştur. 1970'li yıllardan itibaren ise yeni yönetim sistemlerinin gelişmesi, esnekliğin olmaması, zamanla kitle üretim sistemlerinin tüketicinin taleplerini karşılayamaması, iş sözleşmelerinin esnek olmaması, işçi direnişlerinin yaşanmaya başlaması gibi sebepler, Fordist üretimin ekonomideki hâkimiyetini gittikçe azaltmıştır (Saklı, 2013: 111-113).

Yapılan üretimin toplumun genelini hedeflediği kitle üretimi ve tüketimi, kitlesel üretim için ürünlerde yüksek standartlaşma, esnek olmayan bir üretim sürecinin varlığı, verimliliği arttırmak amacıyla yeni teknolojilerle iş örgütlenmesi, rutin işleri yapan kolayca ikame edilebilecek işgücü, kitlesel talebin devlet politikalarıyla oluşturulması, ekonomide belirleyici olma, bireylerin sisteme uyumlarının aile hayatlarında da denetlenmesi ve yönlendirilmesi, insanlara ilk önce gelir sağlama, ardından bu gelirlerini nasıl kullanacaklarını öğretmek işgücünün yaşam biçimlerini düzenleme çabası Fordist sistemin başlıca özellikleridir (Saklı, 2013: 111-112).

Henry Ford'un adıyla anılan dönemde, katı hiyerarşik ve bürokratik yapı ile esnek olmayan üretim süreci yaşanmıştır. 1970'lerden itibaren teknolojinin gelişmesi, özellikle yeni enformasyon teknolojilerinin etkili olması neticesinde devletin etkisi giderek azalmaya başlamıştır. 1980'lere kadar devam eden kitle üretimi yavaş yavaş yerini uzmanlık üretimine bırakmaya başlarken, katı uygulamalar yerini esnek yönetime devretmiştir. Böylece Post-Fordizm olarak da adlandırılan esnek uzmanlaşma kavramı ortaya çıkmıştır. Yeni dönemle birlikte; eski imalathaneler yerini bilgisayarlı sisteme bırakırken, beyaz yakalı çalışanların sayısı artmış ve üretim sürecinde esneklik görülmeye başlanmıştır (Aksu, 2012: 8-9).

Zamanla Post-Fordist sistemi farklı yöntemlerle açıklayan Neo-Shumpeterci yaklaşım ve Fransız Düzenleme Okulu yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Neo-Shumpeterci yaklaşım, Fordist krizin temel nedeni olarak sosyo-kurumsal ve tekno-ekonomik kurumlar arasındaki uyumsuzluğu göstermektedir. Bilgi teknolojisiyle birlikte üretim sistemindeki sınırlamalara çözümler sunmayı planlarken, esnek üretim sistemini savunmaktadır. Ayrıca kurumsal değişimin, işgücünün davranışlarında ve yönetime katılmasında, sosyal, hukuki ve politik konularda önemli değişiklikler getireceğini savunmaktadır. Yaklaşım kendisini, birikimin olmadığı, üretiminin statik olduğu, servetini değiştirmeyen *dairesel akış* içinde yeniden üreten kapitalizm olarak tasvir etmektedir (Aksu, 2012: 10-11).

Fordizm üzerinde araştırma yapan Düzenleme Yaklaşımı fikri, uzun dönemli ekonomik kararlılığın ve değişimin dinamiklerini açıklamak amacıyla Fransız politik iktisatçıları tarafından 1970'li ve 1980'li yıllarda ortaya atılmıştır. Yaklaşım, ekonomik krizleri yapısal ve konjonktürel olmak üzere ikiye ayırmakta; yapısal krizler, sosyoekonomik düzenleme ile çelişkiye düşülmesini ifade ederken, konjonktürel krizler, düzenleme şeklinin normal dalgalanmaları olarak değerlendirilmektedir. Fransız Düzenleme Okulu'na göre esneklik; Fordist krize çağdaş bir cevap ve yeni bir kapitalist kontrol şeklidir (Aksu, 2012: 11). Okul, 1970'lerin ortalarından itibaren baş gösteren ekonomik durgunluğun bir kriz olduğunu tespit ederek, krizle birlikte ortaya çıkan sistemi ele almıştır. Böylece Fordizm'den esnek üretime ilk geçişi tespit edenler Fransız Düzenleme Okulu araştırmacıları olmuştur.

2. Post-Fordist (Esnek) Üretim

Aksu (2012: 4-5)'ya göre esnek kavramı; istenilen tarafa çekilebilen, kesinliği olmayan ve uzlaşmaya yatkın olan anlamlarına gelmektedir. Esnekleşme ise; davranışı değiştirme kolaylığını, taviz vermeye yatkınlığını, politikacı esnekliğini, kanunun esnekliğini, iktisadi bir olayın dış etkilere uyabilme derecesini ifade etmektedir. Esneklik yaklaşımı küreselleşen dünyada, değişen sosyoekonomik şartlara, hızla gelişen teknolojiye, ulusal ve uluslararası rekabet şartlarına ayak uydurabilmek için çalışma koşullarının şartlara göre değiştirilebilmesini ifade etmektedir. Esneklik yaklaşımının üretim sisteminde uygulanmaya başlaması Fordist üretim biçiminden farklı bir üretim sistemi doğurmuştur. Fordizmde önemli olan seri üretim iken; Esnek Üretimde önemli olan tekrarlanan seri üretim değil, değişen talepler doğrultusunda çok fonksiyonlu, kapsamı ve çeşidi artırılmış üretim araçları ile hızlı ve kaliteli, eşzamanda farklı üretimler yapabilmektir. Bu durum işletmeler arasında rekabeti artıracığından esnek üretimin piyasanın taleplerine hızlı ve en etkili şekilde uyum sağlayabilmesini amaçlamaktadır. Esnek üretim sistemiyle ilgili ilk çalışmaların, 1960'lı yıllarda İngiltere'de Ar-Ge mühendisi David Willinson tarafından başlatıldığı ifade edilmektedir (Eryiğit, 2009: 1-3).

Esnek Üretim Sistemi, tüketicilerin farklı taleplerini karşılamak amacıyla, rekabet şartları içinde işletmeleri koruyan ve onları yaşatmaya yetecek derecede yapılacak küçük değişikliklerle farklı mal ve hizmetlerin üretilebilmesini sağlayacak şekilde tasarlanmıştır.

Bu sistemin kurulmasında öncelikle; yöneticinin işletmenin amacını doğru olarak tanımlaması gerekmektedir. Esnek Üretim Sistemi, bölüm bölüm üretim yapmak yerine, belli bir ürün grubunu üreterek piyasanın istediği parçayı o anda üretebilmeyi hedeflemektedir. Böylece; piyasanın o ürünü artık istemekten vazgeçtiği durumda işletmenin de o üretimi durdurmasına imkan sağlanmış olmaktadır. Bu sistemin geleceğin üretim sistemi olacağı konusunda iddialar mevcuttur (Eryiğit, 2009: 4).

Esnek Üretim temel hedefleri; çalışanların şartlarını iyileştirmek, işletmenin verimliliğini artırarak sürdürmek, üretimi kolaylaştırmak, rekabeti artırmak, teknolojik gelişmelerin endüstriye uygulanmasını sağlamak, işçi ve işverene hareket serbestisi sağlamak, istihdamın teşvik edilmesini ve işsizliğin azaltılmasına imkân vermek ve çalışanların yönetime katılmasını sağlamaktır. Bu amaçların gerçekleştirilmesini, çalışma hayatındaki esnek uygulamaların hayata geçirilmesi mümkün hale getirmiştir. Öncelikle özel sektörde kendine yer bulan esneklik uygulamaları zaman içerisinde kamu yönetiminde de kendisine yer bulmaya başlamış; kamu sektöründeki teşkilat, personel ve yönetim anlayışına esneklik getirme çalışmaları başlamıştır. Amaç daha verimli, etkin, aktif ve esnek bir idari yapı elde etmektir. Kamu yönetimindeki bu gelişmelere daha kolay uyum sağlanabilmesi adına yapılan çalışma mevzuatının düzenlenmesi, hükümet tarafından kamu harcamalarının kontrol altına alınma çabası, hizmet verimliliğinin artırılması gibi düzenlemeler halka daha iyi hizmet verebilmeyi hedefleyen uygulamalardır (Aksu, 2012: 5).

Esnek Üretim Sisteminin bir parçası olan Esnek Çalışma, geleneksel çalışma düzeninden ayrılmayı ifade etmekte ve her geçen gün yaygınlaşmaktadır. Çalışma şartlarında esneklik uygulamaları, bir çalışanın hukuki düzenlemelerle bir işyerinde çalışmaya başlaması ve işten çıkması yerine, önceden belirlenmiş kurallar neticesinde çalışma şartlarını ihtiyaçlara göre değişik şekilde düzenleyebilme imkânı sağlamaktadır. Bu sistemde standart olmayan çalışma süreleri ve çeşitleri vardır. Bu sistemle işveren ve çalışan, çalışma süre ve türlerini karşılıklı anlaşma ile belirleyebilmektedir (Eryiğit, 2009: 9).

2.1 Post-Fordist (Esnek) Üretim Çeşitleri

Yoğun rekabet, hızla gelişen teknoloji, enformasyon çağının güçlenmesi, artan işsizlik, uzmanlığın artması gibi sebeplerden dolayı işletmelerin başvurduğu yeni personel çalıştırma uygulaması, esnek çalışmadır. Esnek çalışma, işletmelere daha düşük işçi maliyeti sağlaması açısından avantajlıdır. Bu avantajların değerlendirilmesiyle bir takım esneklik çeşitleri geliştirilmiştir. Literatürde genel kabul gören esnek çalışma çeşitleri dört ana kategoride toplanmıştır. Bunlar; fonksiyonel esneklik, sayısal esneklik, ücret esnekliği ve çalışma süresi esnekliği olarak sıralanmıştır. Bu ana kategorilere nispeten daha farklı konumda ve sıklıkta uygulanan diğer esnek çalışma türlerine konu içerisinde yer verilmiştir.

Esnek Üretim Çeşitlerinden birincisi; işgücünün sayısal esnekliğiyle ilgili olmayıp, doğrudan işgücünün işletme içinde farklı işleri yapabildiğini ifade eden ve iç esneklik de denilen fonksiyonel esnekliktir. İşgücünün miktarı ile değil, onun niteliğiyle ilgilenen fonksiyonel esneklik, farklı talepler doğrultusunda esnek, yüksek nitelikli ve becerilere sahip işgücüne ihtiyaç duymaktadır. Bir diğer ifadeyle; bir işletmedeki çalışanların değişen teknolojiye, üretim metotlarına, iş yüküne bağlı olarak farklı alanlarda görev ve sorumluluklar üstlenebilmesi ve böylece işgücünün en verimli şekilde kullanılabilmesini hedeflemektedir (Aksu, 2012: 17; Eryiğit, 2009: 10).

Esnek Üretim Çeşitlerinden ikincisi; istihdam güvencesi olan, kanunlarla çalışma süreleri düzenlenmiş işgücünü ifade eden sayısal esnekliktir. Zaman içerisinde değişen ve gelişen şartlarla işletmelerin esnek uygulamalara başlaması neticesinde hukuki düzenlemelerde

birtakım çatışmalar yaşanmaya başlarken bu durum sayısal esneklik kavramının önemini ortaya çıkarmaya başlamıştır. Dış esneklik adı da verilen sayısal esneklik ile işverenler işgücü sayısını değiştirebilmekte, ihtiyaç duyulan sayıya göre düzenleme yapabilmektedirler (Eryiğit, 2009: 11). İşletmelerin işgücü miktarını ve niteliğini belirlemeyi hedefleyen bu sistem, değişen ekonomik ve teknolojik şartlara, sosyal şartlara, üretim taleplerine göre işletmenin hızını ve verimliliğini artırmayı hedeflemektedir. Gerekli olanın işe alınarak, gereksiz olanın çıkarılması bu sistemin temel uygulamasıdır. İşten çıkarmalarda tazminat ödenmesi esnekliği sınırlayıcı faktörlerdendir (Aksu, 2012: 15).

Esnek Üretim Çeşitlerinden üçüncüsü; çalışanların ücretlerinin artması ve azaltılmasında firmaların esnek davranabilmesini ifade eden ücret esnekliğidir. Başarılı çalışanların ödüllendirilirken, verimliliklerinin artması sağlanabilmekte; ücret düşürerek de ekonomik kriz döneminde işletmenin ayakta kalması sağlanabilmektedir. Böylece çalışana ücretinin düşürülmesi karşılığında iş güvencesi sağlanmış olmaktadır. Bu sistem işgücü ve ücret arasındaki ilişkiyi gündeme getirmektedir (Eryiğit, 2009: 11).

Temel Esnek Üretim Çeşitlerinden dördüncüsü olan çalışma sürelerinde esneklik kavramı; işe başlama ve bitiş saatlerinin standart saatlerden farklı olarak planlanmasını ifade etmektedir. Değişen ve gelişen teknoloji, üretim sistemleri, talepler, uluslararası rekabet ve işsizlik karşısında çalışma sürelerindeki esneklik diğer esneklik türleriyle birlikte uygulanmaya başlamıştır. Sistemin temel amacı makinelerin her daim çalıştırılabilmesidir. Çalışma sürelerindeki esneklik; kısmi zamanlı çalışma, günlük ya da haftalık çalışma sürelerinin farklı olarak planlanması, işe başlama ve bitirme saatlerini çalışanların kendilerinin belirleyebilmesi gibi imkânlar sağlamaktadır. Ülkemizde çalışma süreleri ile kurallarda standartlaştırma ilkesi hakimdir ve çalışma sürelerine yönelik sıkı düzenlemeler mevcuttur. Çalışma sürelerinde esneklik, kendi içerisinde de çeşitlere ayrılmaktadır. Bunlar; kayan iş süresi, vardiyalı çalışma, yoğunlaştırılmış iş haftası ve telafi edici çalışma şeklindedir (Aksu, 2012: 15).

Çalışanların günlük çalışma süreleri aynı kalmak şartıyla işe başlama ve bitirme zamanını çalışanın kendisinin belirlemesini ifade eden kayan iş süresi, çalışanların işe erken ya da geç başlayarak erken ya da geç paydos etmesi, günlük, haftalık ya da aylık çalışma süresini tamamlaması şartıyla kendi kararına bırakılmıştır (Eryiğit, 2009: 12). Bu sistemle çalışan, günlük çalışma süresini kendisi belirleyebilmektedir. 1960'lardan itibaren Almanya'da uygulanmaya başlanan sistem daha sonraları İngiltere, Fransa, Japonya, İsveç ve ABD'de uygulanmıştır. Bu sistem daha çok büro hizmetlerinde ve iş süresinin iş yüküne göre ayarlanabildiği çalışma türlerinde kendisine uygulama alanı bulmuştur (Aksu, 2012: 16).

Günlük çalışma süresinden fazla çalışılması gereken durumlarda, farklı işçi grupları arasında birbirini takip eden başlama ve bitiş saatlerinin oluşturulmasına vardiya sistemi denilmektedir. Vardiya sistemi, farklı zamanlarda ve işin niteliği gereği 24 saat kesintisiz çalışılması gereken durumlarda uygulanmaktadır. Çok sayıda birbirini takip eden vardiya sisteminin uygulanması çalışanlar açısından kolaylık sağlamaktadır. Bu sisteme kayan vardiya sistemi denilir ve çalışanlar tarafından daha çok benimsenmektedir. Türkiye'de güvenlik, sağlık, itfaiye gibi temel kamu hizmetlerinin sunumunda vardiyalı çalışma sistemi uygulanmaktadır (Aksu, 2012: 16).

İngiltere'de 19.yüzyılda ortaya çıkan ve II. Dünya Savaşı sırasında artan, daha sonra Amerika'da da uygulanan yoğunlaştırılmış iş haftası sistemi; Türkiye'de kara, hava ve deniz taşıtlarındaki işlerde uygulanmıştır. Yoğunlaştırılmış iş haftası, haftalık iş süresinin daha az günde tamamlanmasını sağlayan sistemdir. Örneğin haftalık 40 saatlik çalışmayı 4 güne sığdırma şeklinde olabilmektedir. Bu sistem; serbest zaman artırmakla birlikte diğer taraftan;

günlük çalışma süresinin çok uzun olması nedeniyle iş sağlığı ve güvenliği açısından tehlike arz etmektedir (Aksu, 2012: 17).

Sağlık problemi ya da başka herhangi bir sebeple çalışılmayan sürenin ileriki günlerde çalışılarak telafi edilmesi ve bu çalışma süresinin ekstra ücret gerektirmemesi anlamına gelen telafi edici çalışma, çalışılan fazla zamanın, çalışana istirahat zamanı tanınarak telafi edilmesini de ifade etmektedir (Aksu, 2012: 17).

Verimliliği artırmak amacıyla oluşturulan çalışma türlerinde esnekleşmeyi sağlayan standart dışı istihdam türleri de mevcuttur. Bunları belirli süreli ve kısmi süreli hizmet akdi olarak ifade etmek mümkündür. Belirli süreli hizmet akdi; işçi ve işveren tarafından çalışılacak sürelerin belirlenmesidir. Kısmi zamanlı hizmet akdi ise standart çalışma süresinden daha az çalışma süresini ifade etmektedir. Bunun için üç kriter gereklidir. Bunlar; normal çalışma süresinin sadece bir kısmını kapsamayı, düzenli olarak yapılması ve isteğe bağlı yapılmasıdır. Kısmi zamanlı çalışmanın tarihsel kökenleri, kadının iş hayatına atılması ve çalışma sürelerinin sınırlandırıldığı döneme dayandırılmaktadır. Kısmi zamanlı çalışmada, çalışma sürelerinin farklı şekillerde belirlenmesi, uzaktan çalışma, evden çalışma gibi çeşitler mevcuttur. Bunların yanı sıra bir de hukuki yükümlülüklerden kaçınmak, ikinci bir iş yapmak gibi sebeplerle yapılan işlerin kayda alınmaması kısacası; gizli istihdamdır. Bu uygulama; vergi, iş ve sosyal güvenlik hakları ve yükümlülükleri dışındadır (Aksu, 2012: 21).

2.2 Post-Fordist (Esnek) Üretimin Doğuşu ve Gelişimi

Son yıllarda yaşanan teknolojik gelişmeler, enformasyon çağındaki hızla büyüyen yeni sistemler, telekomünikasyon alanındaki sürekli ve hızlı yaşanan gelişmeler ve küreselleşmenin etkisi istihdamı çeşitlendirmektedir. Çalışanlar yaşam koşullarına göre yarı zamanlı ve farklı türlerde istihdamı tercih ederken, işverenler de istedikleri zaman ve sınırlı planlamalarla işçi istihdam etme yoluna başvurmaktadırlar. Böylece işverenlerin maliyeti düşerken, çalışanların da aile ve sosyal hayatlarına ayıracak vakitleri artmaktadır. Ancak diğer taraftan ‘atipik istihdam’ da denilen bu türlerde sendikalaşma, iş güvenliği gibi hakların eksik kalması sistemin olumsuz yönleri olarak değerlendirilebilmektedir. Esnekleşme, çalışanlar tarafından kuralsızlık olarak algılanmaktadır. Esnekleşme, her ne kadar içerisinde katı kuralları yumuşatmayı barındırsa da bu hukuki düzenlemelerden arınmak anlamına gelmemektedir. Alternatif olarak, katı hukuk kurallarına istisnalar getirilerek esnekleşmenin sağlanması gerçekleştirilebilmektedir. Özetle; esneklik, kuralsızlık değildir. İşçi ve işveren ilişkilerinin katı kuralların dışında kalarak, teknolojik ve ekonomik gelişmelere en etkili şekilde uyum sağlayabilme yeteneğidir.

Esnek Üretim Kavramı, ilk olarak İtalya’da ortaya çıkmıştır. “Üçüncü İtalya” olarak adlandırılan bölgede; küçük firmalar ve atölyeler, 10 ile 50 arasında işçi çalıştırırken, aynı zamanda zenginleşmeye başlayan sanayi bölgelerinin temelini oluşturmuşlardır. Bu atölyelerin olduğu şehirlerde hem toplumsal bütünleşme hem de üretimde yerleşme gözlemlenmekteydi. Buradaki küçük sanayi bölgeleri, uyguladıkları üretim sistemlerini geliştirerek yenilikler üretebilmiş, ayrıca kültürler arası işbirliğini sağlamaya başlamışlardır. Bölgenin idari kurumları bu küçük işletmeleri desteklerken, firmaların yer aldığı bölgelerin gelişimine katkı yapmasına da destek olmuşlardır. Böylece, teknolojinin de gelişmesiyle birlikte Esnek Üretim gelişmiş, bu durum ise; yeni üretim sektörlerinin gelişmesine, yeni pazarlara, teknolojik ve ticari yeniliklerin ön planda tutulmasına imkân sağlamıştır. Bu küçük atölyeler bir diğer ifadeyle işletmeler, gelecekte büyük başarılarla imza atmayı başarmışlardır (Saklı, 2013: 113-115).

İlk defa İtalya'da küçük işletmelerde ortaya çıkan, genel olarak olumlu ve önemli sonuçlar doğuran esnek üretim sistemini yönetenler, atölyelerle idari yapılar arasında güçlü iletişim kurmayı başarmışlardır. Yerel işbirliğindeki önemin farkında olunmasının, sosyo-kültürel yapılanmanın dikkate alınmasının ve güven içerisinde üretimlerin yapılmasının, sistemi başarıya götürdüğü üzerinde genel kabul sağlanmaktadır. Böylece; küçük atölyelerle dünyada büyük etki yaratan sistem, gelecekteki yeni sanayileşme olgusunu doğurmuştur.

Fordizm'den Post-fordist üretime geçişte sosyo-ekonomik anlamda da değişimler yaşanmıştır. Fark edilir derecedeki değişmelere örnek olarak şunlar verilebilmektedir: Bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanılması neticesinde hizmet sektörünün daha çok gelişmesi, hizmet ve tarım sektörünün sanayileşmesiyle hem yeni bir sermaye birikimi hem de gelirlerde ve verimlilikte artışın sağlanması, işlerdeki çeşitliliğin ve istihdam şekillerinin gelişmesiyle bireyselliğin artması (Saklı, 2013: 115-116).

2.3 Post-Fordist (Esnek) Üretimin Özellikleri

Post-Fordist Esnek Üretimin en temel özellikleri; tüketim talebine göre farklılaştırılabilen üretim, çok sayıdaki küçük ölçekli üretim, standartlaştırılmış ürün yerine farklılaştırılmış ürün, değişen talepler karşısında stoksuz çalışma, üretim sırasında kalite kontrol, üretimin parçalanarak farklı birimlerce daha hızlı ve daha çok üretimin yapılması, çalışanların uzmanlaşması ve birden çok görev alması, işgücü odaklı çalışan sendikalarının zamanla önemini kaybetmesine yol açması, bilgisayar bazlı yatırımların doğması, profesyonel, teknik ve yönetici gibi çalışanları ifade eden beyaz yakalı işgücünün hakim olması, kadın istihdamının artması, çok uluslu şirketlerin doğması, yeni ve esnek uluslararası ilişkilerin doğmasıdır (Saklı, 2013: 116-117).

1970'lerin ortalarına kadar egemen olan Fordist üretim anlayışı, dikey uyum, kitlesel üretim ve standart büyüyen piyasa ile tam günlük ve istikrarlı istihdamı ifade etmektedir. Daha sonra zamanla artan rekabet, değişen ürün piyasası, hızla değişen teknoloji, zamanla işgücünden tasarruf unsurlarının ortaya çıkmasıyla esnek üretim sistemleri uygulanmaya başlanmıştır (Aksu, 2012: 12). Ancak diğer taraftan Şen (2004: 7)'e göre; eski kitlesel üreticilerin ürettiği önemli ürün çeşitlerine ve yerleşmiş dayanıklı tüketim mallarına karşı büyük ve istikrarlı talepler yeniden ortaya çıkmıştır. Örneğin; cd, video, mikrodalga ve daha birçok çeşitli makineler bundan on yıl önce yaygın değilken günümüzde oldukça yaygınlaşmıştır. Artık günümüzde bu ürünlerin çoğu tamamlayıcı maldır. Bu ürünler, fabrikalarda üretilerek, dağıtımı devam etmektedir. Bu nedenle kitlesel üretimin tamamen sona erdiğini söylemek doğru değildir. Bu özelliklerin daha iyi anlaşılabilmesi için Fordist üretimle Post-Fordist üretimin karşılaştırmasına, Harvey'in *Postmodernliğin Durumu* kitabında yer verdiği Erik A. Swyngedouw tarafından hazırlanan tabloyla açıklık getirilmeye çalışılmıştır.

Tablo-1: Fordist Üretim ile (Post-Fordist) Esnek Üretimin Karşılaştırılması

FORDİST ÜRETİM (Ölçek Ekonomisine Dayalı)	POST-FORDİST ESNEK ÜRETİM (Kapsam Ekonomisine Dayalı)
ÜRETİM SÜRECİ	
Türdeş malların kitlesel üretimi	Küçük deste üretimi
Standartlaşma	Esnek üretim
Büyük mal stokları	Stoksuz çalışma
Üretim sonrası kalite kontrol	Süreç esnasında kalite kontrolü
Defolu malların stoklarda gizlenmesi	Hatalı parçaların süreçten çıkarılması
Uzun kuruluş süreci, hatalı parça ve stoklar nedeniyle üretim kaybı	Zaman kaybının düşürülmesi
Kaynaklar tarafından yönlendirilme	Talebin yönlendirmesi
Dikey ve bazen yatay bütünleşme	Dikey bütünleşme(taşeronla iş verme)
Maliyetlerin ücret kontrolü yoluyla düşürülmesi	Yaparak öğrenmeyle uzun vadeli planlama
ÇALIŞMA	
Tek görevle çalışan işçi	Çoklu görev
Ücret düzeyine göre ödeme	Ayrıntılı primle kişisel ödeme
İşlerde ileri düzeyde uzmanlaşma	Görev ayrımının kaldırılması
İşbaşı eğitimi çok az ya da hiç yok	Uzun işbaşı eğitimi
Dikey iş örgütlenmesi	Daha yatay iş örgütlenmesi
Öğrenme deneyimi yok	İşbaşında öğrenme
İşgücünün disiplin altına alınması	İşçinin ortak sorumluluğuna vurgu
İş güvencesi yok	Çekirdek işçiler hayat boyu istihdam, geçici işçiler iş güvencesi yok
MEKAN	
Mekânsal uzmanlaşma/Merkezileşme	Mekânsal kümeleşme
Mekânsal işbölümü	Mekânsal bütünleşme
İşgücü piyasalarının mekânsal olarak parçalara ayrılması	İşgücü piyasasının tek noktada parçalara ayrılması
Parçaların ve taşeronların dünya çapında aranması	Dikey olarak bütünleşmiş firmaların mekânsal yakınlığı
DEVLET	
Düzenleme	Yeniden düzenleme
Katılık	Esneklik
Toplu pazarlık	Bireyselleştirme, yerel-firma bazında pazarlık
Refahın toplumsallaşması	Kolektif ihtiyaçların sosyal güvenliğin özelleştirilmesi
Uluslararası istikrarın çok yanlı antlaşmalarla sağlanması	Uluslararası istikrarsızlık
Merkezileşme	Ademi merkezileşme
Sübvansiyon devleti	Girişimci devlet
Gelir ve fiyat politikalarıyla piyasaya dolaylı müdahale	Piyasalara tedarik politikaları aracılığıyla doğrudan müdahale
Ülke çapında belirlenmiş bölgesel politikalar	Alana bağlı bölgesel politikalar
Firmalarca finanse edilen araştırma ve geliştirme	Devlet tarafından finanse edilen araştırma ve geliştirme
Başının sanayinin çektiği yenilikler	Devletin başını çektiği yenilikler
İDEOLOJİ	
Kitlesel tüketim toplumu	Bireyselleşmiş tüketim: “yupi kültürü”
Modernizm	Postmodernizm
Bütünsellik	Uyum/özgüllük
Toplumsallaşma	Bireyselleşme/ seyirlik toplum

Kaynak: Harvey, David, **Postmodernliğin Durumu**, Metis Yayınları, Haz: Müge Gürsoy Sökmen, Beşinci Basım, 2010: 202-205.

Fordist Üretim ve Esnek Üretim çeşitli yansımalarını açıklayan yukarıdaki tablo, diğer çalışmalar içerisinde en uygunu olması bakımından önemlidir ve bu nedenle çalışmaya yansıtılmıştır. Tabloda, ölçek ekonomisine dayalı Fordist Üretim Modeli ile bir defalık üretim olarak nitelenen Post-Fordist Esnek Üretim Sistemi, üretim, işgücü, mekân ve ideoloji açısından ele alınmıştır. Swyngedouw'un çalışmasının önemi; genellikle üretim ve işgücü bakımından ele alınan değişme süreçlerine, mekân ve ideoloji kapsamalarını da ekleyerek açıklamaya çalışmasıdır (Saklı, 2013: 118-119).

Fordist seri üretim sistemi, kendinden önceki döneme göre büyük verimlilikler elde etmişken, Post-Fordist Esnek Üretim Sistemi de, Fordizme göre oldukça iyi verimlilikler elde etmiştir. Bu verimlilikler, ortaya çıkan bütün siyasi, ekonomik, sosyal akımların yerleşme, özelleşme, özerkleşme gibi programlarını hep desteklemiştir. Örnek vermek gerekirse; Çin'in özel girişimin önünü ne derecede açtığı ve ekonomiyi canlandırdığını söylemek yeterli olacaktır (Saklı, 2013: 120).

3. Türk Kamu Yönetiminde Esneklik

20. yüzyılın özellikle ikinci yarısıyla birlikte sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş hızlanmıştır. Fordist Üretimden Esnek Üretime geçilmesi, ulus devlet dünyasının yerini küresel dünyaya bırakması, *modernist düşüncenin yerini post-modern düşünceye* bırakması (Saklı, 2013: 120), gelişen teknoloji, hızla büyüyen enformasyon çağına etkisi, ihtiyaçların farklılaşması, bir değişim ihtiyacını doğurmuştur. Bu değişim sürecinden özel şirketler kadar kamu kesimi de etkilenmeye başlamış ve zamanla kamu yönetiminde ciddi dönüşümler yaşanır hale gelmiştir. Genel olarak devlete yönelik politikalar, maliyetlerin azaltılmasına yönelik işletilirken diğer taraftan; kamusal mal ve hizmetleri daha uygun maliyetle ve daha kaliteli elde etme ihtiyacını gündeme getirmiştir (Özel, 2007: 411-412). Klasik yönetim anlayışlarının yetersiz kalmasıyla yönetimde değişime gidilmiş, bu değişim dinamikleri kamu yönetimini de derinden etkilemiştir. Fordist Üretim Sisteminden Post-Fordist Üretim Sistemine geçişle birlikte devlette meydana gelen değişimleri Swyngedouw aşağıdaki şekilde özetlemektedir (Saklı, 2013: 120-121).

Tablo-2: Fordist Devlet ve Post-Fordist (Esnek) Devlet Karşılaştırması

Fordist Üretim Sisteminde Devlet	Post-Fordist Üretim Sisteminde Devlet
Düzenleme	Düzensizleştirme- yeniden düzenleme
Sertlik	Esneklik
Kolektif kazanç	Bölünme ve bireyselleşme, mahalli ve firma bazında görüşmeler
Refah devleti	Kolektif ihtiyaçların ve sosyal güvenliğin özelleşmesi
Çok taraflı antlaşmalarla uluslararası istikrar	Artan jeopolitik gerilim ve uluslararası istikrarsızlık
Merkezileşme	Yerelleşme ve bölgeler arası keskin rekabet
Şehre devlet yardımı	Girişimci şehir
Gelir ve fiyat politikaları ile piyasaya dolaylı müdahale	Kamu alımları ile piyasaya doğrudan devlet müdahalesi
Ulusal ve bölgesel politikalar	Teritoryal bölgesel politikalar
Firmalarca finanse edilen araştırma ve geliştirme	Devlet tarafında finanse edilen araştırma ve geliştirme
Endüstri önderliğinde yenilikçilik	Devlet önderliğinde yenilikçilik

Kaynak: Saklı, Ali Rıza, *Fordizm'den Esnek Üretim Rejimine Dönüşümün Kamu Yönetimi Üzerine Etkileri*, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:12, Sayı:44, 2013: 120-121.

Devlet, Fordist üretim döneminde üretim süreçlerinin parçasıyken, Post-Fordist dönemle birlikte faaliyetlerini, düzenleme yaparak sınırlandırma dönemine geçmiştir. 1970 krizinin sebebi devlet olarak gösterilirken, sosyal ilişkilerden, toplumsal faaliyetlerden geri adım atan devlette, *küçük devlet güçlü piyasa* anlayışı ortaya çıkmıştır. Bu ise devletin rolünün yeniden tanımlanmasını doğurmuştur. Küreselleşme sürecindeki dinamikleri iyi analiz edemeyen devlet, halkın beklentilerini karşılama noktasında yetersiz kalırken 1970’li yılların sonuna doğru kamu yönetiminde yeniden yapılanma çalışmaları baş göstermeye başlamıştır. Devletin küçülmesinin yanı sıra, bürokrasinin etkinliği üzerindeki çalışmalar da varlık kazanırken zamanla küreselleşme sürecinde yerleşmenin etkilerinin de arttığı görülmüştür (Eryiğit ve Yörükoğlu, 2011). Kamu yönetimindeki bu değişim süreçleri kamu yönetimini esnek üretim sistemi çerçevesinde değişime yöneltmiştir. Kamu yönetiminde politika, yönetim ve hizmet alanları farklı türlerde personele ihtiyaç duymakta ve farklı teknikler kullanmaktadır. Burada daha esnek politikaların uygulanmasındaki amaç verimliliği sağlamaktır. Böylece yönetimi daha modern hale getirmenin ve yeni uygulamaları hayata geçirmenin daha kolay olacağına yönelik inanç yaygın duruma gelmiştir (Aksu, 2012: 23).

Türkiye’de çalışma hayatında esneklik, gerekli olup olmadığına dair tartışmalar devam ederken, işsizliğin artmasıyla 1982 yılında çalışma hayatında esneklik uygulamalarının sağlanmasına yönelik değerlendirmeler yapılmıştır. Türkiye, G-20 ülkeleri içerisinde istihdam bakımından en katı mevzuata sahip ülkedir. Türkiye’yi, Meksika, İspanya ve Endonezya izlemektedir. Oysa esneklik uygulayan ülkelerin istihdamlarının arttığı gözlemlenmektedir. Kriz döneminde ise esneklik uygulamalarının krizin etkisini hafiflettiği bir diğer gerçektir (Aksu, 2012: 26-27). Türkiye’de 1982 yılı Programı (DPT, 1982)’nda, çalışma hayatında esneklik uygulamalarına yer verilmiştir. Buradaki ilk amaç işsizliğin önlenmesidir. Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı’nda ise kısmi zamanlı yeni iş ilanlarının açılması için mevzuat düzenlemeleri yapılmıştır. Daha sonraki yıllarda çıkarılan kalkınma planlarında da esneklikle ilgili uygulamalara yer verilmiştir. Kalkınma Bakanlığı, 2013 Yılı Programı’nda işgücü piyasasındaki katılıkları azaltmak amacıyla sosyal taraflarla istişare içinde gerekli düzenlemelerin yapılacağına dair kararlar almıştır. Örneğin, evde çalışma, uzaktan çalışma, iş paylaşımı, gençler, kadınlar ve engelliler için esnek çalışma modellerinin destekleneceğine dair ifadeler yer verilmiştir.

1982 yılından itibaren kanuni düzenlemelerin desteğiyle esnek çalışma sistemlerine yer verilmiş ancak uygulamada bu sistem tam anlamıyla kendisine yer bulamamıştır. Son 30 yıllık süreçte, esnek çalışma kavramıyla ilgili hedeflerin değişmemesi bu konuda çok fazla ilerlemenin kaydedilemediğinin göstergesidir. İşsizliğin azaltılmasında alternatif yöntem olarak görülen esnek çalışma sistemi, kanunla düzenlenmediğinde çalışma şartlarını olumsuz etkilemektedir.

1980’li yıllarda kamuda sözleşmeli personel çalışmasının yaygınlaşmasıyla birlikte performansa dayalı ücret uygulamaları gündeme gelmeye başlamış (Çapar, 2009: 39) farklı kamu kurumlarındaki esneklik uygulamalarıyla pilot uygulama alanları oluşturulmuştur. Örneğin; sağlık kurumlarında esneklik uygulamalarıyla birlikte değişimler yaşanmıştır. Türk sağlık örgütünde personeller; memur, dört farklı statüde sözleşmeli personel, taşeron çalışan personel, vekil ebe, hemşire ve yabancı sağlık personeli olarak oldukça esnek bir yapıya ulaştırılmıştır (Saklı, 2013: 124).

Kamuda istihdamın yeterince esnetilememesi, kamu personellerinin verimliliğinin sağlanamaması, devlet kadrosuna girme eğiliminin durdurulamaması, taşeronla hizmetin daha ucuza getirilmesi ve hizmetin alanında uzman kişilerden temin edilebilmesi amaçlarıyla taşeronlaşma yaygınlaşmaya başlamıştır. Buradaki amaç kurumun yaptığı en iyi işe

odaklanarak, başkalarının daha iyi yaptığı işi onlardan satın almaktır. Daha önceleri özellikle inşaat sektöründe ve diğer özel sektörlerde kullanılmakta olan bu sistem kamu kurumlarında da kendisine uygulama alanı bulurken bu şekliyle, verimliliği artırma yoluna gidilmiştir. Örnek olarak; bir kurumun yemek hizmeti için dışarıdan aşçı temin etmesi, güvenliği için dışarıdan güvenlik personeli temin etmesi gibi uygulamaları gösterebilmek mümkündür. Kamu kurumlarının en çok taşeronlaştıkları alanlar, yemek, güvenlik ve temizliktir. Kamuda dış kaynaklardan yararlanma taşeronlaşma olarak tanımlanırken; bu sistem, daha ekonomik olması, işin uzmanı tarafından yerine getirilmesi ve kaliteyi eskiye oranla daha iyi sağlaması bakımından yaygın hale gelmiştir (Saklı, 2013: 125-126). Günümüzde, sözleşmeli istihdam, taşeronla iş verme, dışarıdan hizmet satın alma gibi uygulamaların tüm kamu alanını kapsaması için kanuni düzenlemeler yapmak için birçok kanun tasarıları hazırlanmıştır. Hazırlanan bu tasarılar, kamu istihdamının serbest piyasa ekonomisine uyumunu hedeflemekte ve katı kuralların esnekleşmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Eğitim Sen, 2010: 27-28).

4. Kamuda Esneklik Uygulamaları: Sağlık Bakanlığı ve Yalova Belediyesi Örnekleri

Günümüzde yeni kamu yönetimi anlayışının da etkisiyle kamu kurumlarında meydana gelen yenilik ve değişim süreçleriyle birlikte devletin istihdam ettiği personelin çalıştırılma şekli de yavaş yavaş değişmeye başlamıştır. Kamu personel sisteminin geçirdiği değişim, devlet yapısındaki temel dönüşümle yeniden şekillenmeye başlamıştır. Kamu Yönetimi Reformu olarak bilinen bu değişim ve dönüşüm sürecinde kamu personeline yönelik düzenlemeler de yapılmaya başlarken, kamu görevlilerini memur ve sözleşmeli personel olarak ayıran reform, özellikle sözleşmeli personel istihdamı yoluyla verimliliği ve performansı geliştirmeyi hedeflemiştir.

Türkiye’de yeni kamu yönetimi anlayışıyla birlikte şekillenen kamu personel sistemindeki değişimlerin değerlendirilebileceği en belirgin alanlardan biri sağlıkta. Sağlık Bakanlığı, Milli Eğitim Bakanlığında sonra en fazla kamu personelinin çalıştığı, performans değerlendirme sisteminin ilk uygulandığı, ek ödeme sisteminin ilk uygulamaya geçtiği bakanlık olması sebebiyle farklı bir önemli sahiptir. Ayrıca bu anlamda yapılan çalışmalarda Sağlık Bakanlığı bünyesindeki personellere yönelik yapılan değişimler, ülke genelindeki değişimlerle eş zamanlılık göstermektedir. Bu süreçte, dünyada meydana gelen değişimler de önemlidir. Avrupa Birliği, Dünya Bankası gibi aktörlerin sağlık politikalarında üstlendikleri rol, tüm bu süreçleri de şekillendirmektedir. 2003 yılında hazırlanan Sağlıkta Dönüşüm Programı (SDP) sağlık hizmetlerinin değişiminde etkilidir. Sağlık Bakanlığı’nın hukuki zemini hazırlanırken, sözleşmeli usul ve taşeronlaşma gibi uygulamaların başlatılmasına zemin hazırlanmıştır. Sağlık personelinin bilgi, beceri ve motivasyonu yüksek insan gücü olması için çalışmalar başlatılmıştır. Sağlık kurumlarındaki personel istihdamına yönelik dönüşüm; sözleşmeli, taşeronlaşma, yabancı hekim ya da hemşire, vekil ebe ve hemşire uygulamaları şeklinde incelenerek yenilenmiştir. 663 sayılı Sağlık Bakanlığı ve Bağlı Kuruluşlarının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile istihdam türleri yeniden değerlendirilmiştir (Sayan ve Küçük, 2012: 171-173).

Kamu kurumlarına esneklik uygulamaları kapsamında Sağlık Bakanlığı bünyesinde istihdama yönelik hukuki düzenlemeler yapılmıştır. Bunlar kronolojik olarak; 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, 1978 yılında Bakanlar Kurulu kararı ile yürürlüğe konulan Sözleşmeli Personel Çalıştırılmasına İlişkin Esaslar kanunu, 1983 yılı 181 sayılı Sağlık Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri hakkında kanun hükmünde kararname, 1987 yılı 3359 sayılı Sağlık Hizmetleri Temel Kanunu, 2003 yılında kabul edilen sözleşmeli sağlık personeli çalıştırılmasında değişiklik yapılması için 4924 sayılı kanun, 2005 yılında kabul edilen sağlık kurumlarında değişiklik yapılmasını öngören 5371 sayılı Kanun, 2005 yılında yine değişiklik

yapılmasını öngören 5413 sayılı Kanun, 2006 yılında yayınlanan 26166 sayılı sağlık personellerine döner sermayeden ek ödeme yapılmasına yönelik yönetmeliktir (Kırılmaz, 2007: 220).

Sağlık kurumlarında yapılan istihdam çalışmaları, Türkiye’de kamu istihdamındaki genel çalışmaların ve esnekleşmenin izdüşümleridir. 1980’li yıllarla birlikte küreselleşmenin de etkisiyle piyasa taleplerini karşılayabilmek amacıyla kamu istihdam sisteminin yeniden düzenlenmesi çalışmaları yaygınlık kazanmaya başlarken, kamu hizmetlerindeki özerkleşme ve özelleştirme çalışmaları kapsamında kamu personeli istihdamının memur, sözleşmeli personel ve taşeronlaşma üzerinden yeniden tanımlanması üzerinde de düzenlemeler başlamıştır. Sağlık kurumlarında özellikle sözleşmeli personel, performansa dayalı ücret, esnek çalışma koşulları gibi hususlar üzerinde çalışmalar yaygınlık kazanmıştır. Sözleşmeli personel ihtiyacındaki gerekçe, kamuda aşırı personel sayısı ve düşük nitelik olarak gösterilmektedir. 2002 yılından itibaren devlette sözleşmeli personel desteklenirken, Sağlık Bakanlığı da daha önce bahsedildiği gibi sözleşmeli personel çalıştırmaya başlamıştır. Bu modelle birlikte esnek çalışma ve performansa dayalı ücret sistemleri uygulanmaya başlamıştır. Diğer taraftan; esnek yapıya dönüştürülen bu çalışma sisteminin dayanışmayı kaldırarak personeller arasındaki barışı olumsuz yönde etkilediği üzerinde birtakım görüşler bulunmaktadır.

Sağlık kurumlarında sözleşme, farklı kanun ve yönetmeliklerle düzenlenmiştir. Örneğin; personel temininde günlük çekilen bölgelere personel gönderebilmek için sözleşme yöntemi çözüm olmuştur. Sözleşmeyle bu bölgelere giden sağlık personellerine emsallerinden daha fazla ücret verilmesi de teşvik olarak gösterilmektedir. Ayrıca bu yöntemle, gönüllü istihdamın özendirilmesi hedeflenmiştir (Sayan ve Küçük, 2012: 172-176).

Sağlık kurumlarındaki bir diğer önemli uygulama aile hekimliği uygulamasıdır. Aile hekimliğindeki istihdam şekli şöyledir: Bakanlığın ilgili kadrolarında memur olarak çalışmakta iken; ücretsiz izin alarak aile hekimi ya da aile sağlığı elemanı olarak çalışılmasıdır. Bu personellerin kadro ile ilişkileri devam etmekte, istedikleri zaman bir kayıpları olmadan memur kadrolarına geri dönebilmektedirler. Bu sistem her ne kadar uygulamada birtakım eleştirileri de beraberinde getirse de, esnekleşmenin ve performansa dayalı çalışmanın bir yansıması olarak değerlendirilebilmektedir (Sayan ve Küçük, 2012: 179).

Sağlık kurumlarındaki iki önemli uygulamadan daha söz edilmektedir. Birincisi; kamu hastanelerinin idari ve mali özerkliğe sahip işletmeler haline dönüştürülmesiyle personel yapısının köklü değişime uğramasıdır. İkincisi; kamu hastane birliklerinin genel sekreter tarafından, her bir hastanenin ise hastane yöneticisi tarafından yönetilmesi uygulamasına geçilmesidir. Aynı zamanda Türkiye Kamu Hastaneleri Birliği başkanının iki yıllık sözleşmeyle çalışabileceği, aynı şekilde her ildeki kamu hastane birlikleri genel sekreterlerinin de sözleşme ile çalışacağı karara bağlanmıştır. İşletmecî anlayışın hakim olduğu sistemde, üst düzey yöneticilerin sözleşme ve performansa göre ücret esasıyla çalıştırılmaları neticesinde başarının artması ve kârın yükselmesi hedeflenmektedir (Sayan ve Küçük, 2012: 181-183).

2003 yılında hazırlanan sağlıkta dönüşüm programı ile taşeron personel istihdamında hızlı artış görülmüştür. Bu personel sistemi aynı zamanda, en güvencesiz esnek istihdam sistemi olarak da değerlendirilmektedir. Kamu kurumlarındaki dönüşüm taşeronlaşma sürecinde yemek, güvenlik, temizlik ve destek hizmetlerine ardından tedavi hizmetlerine kadar yaygınlık göstermeye başlamıştır.

Esnek çalışma sisteminin yerel yönetimlere uygulanmasındaki önemli örneklerden biri de Yalova Belediyesi'dir. İnsanların duygusal varlığı hep aynı kalsa da ihtiyaçları, üretim, tüketim ve yönetim biçimlerinin değiştiğinden hareketle Yalova Belediyesi, zamandan ve mekândan bağımsız özgün bir Kamu Yönetimi uygulama modeli ortaya koymuştur. Belediyelerde yürütülen her türlü iş ve işlemlerin elektronik sisteme kaydedilerek, elektronik veri kütüphanesinin oluşturulmasıyla işe başlayan belediye yönetimi, 359 adet farklı dilekçe ve 164 farklı şikâyet tanımıyla, işlerin hangi aşamada hangi personele gönderileceğini belirlemiştir. Bu işlerin personele elektronik ortamda gönderilmesini sağlayarak bürokrasinin ve kırtasiyeciliğin azaltılmasına katkı sağlamıştır. İşlerin sadece elektronik ortamdan yürütülmesi bile verimlilik ve etkinlik açısından önemli göstergelerdir. Hiçbir evrakın fiziksel olarak imza için dolaşmaması, elektronik imza gibi yeniliklerin kullanılmaya başlanması başlangıç için geleceğe yönelik yenilikçi adımlardır. Her işin kaydının veri tabanında tutulmasıyla, hangi personelin hangi işlemi yaptığı, iş ve işlemlerin hangi aşamalardan geçtiği sistemde kayıt altında tutulurken, bu sayede performans kontrolünün sistem üzerinden gerçekleştirilebilmesine de imkân sağlanabilmektedir. Diğer taraftan; aksayan ve iyileştirme gerektiren işler de tespit edilebilmektedir. Farklı bir olumlu yön de, bu iş ve işlemler hakkında veri toplamanın ve raporlama yapabilmenin mümkün hale gelmesidir. Yalova Belediyesi'nde 2013 Mayıs'ında İnsan Kaynakları Müdürlüğü, 2013 Haziran'ında da İmar ve Şehircilik Müdürlüğü ile Mali Hizmetler Müdürlüğü esnek çalışma modeli uygulamasına geçmiştir (Koçal, Zambak, 2014).

Yalova Belediyesi'nde "ZAMBAK" uygulamasının başladığı günden itibaren yapılan raporlamalar şu şekilde ifade edilmektedir: ZAMBAK sistemiyle iş artık gidilen bir yer değil, yapılan bir eylem haline gelmiştir. Uzaktan çalışan belediye personel sayısı 2010 yılında 63 iken bu sayı 2014 yılında 350 olmuştur. Bu çalışanlara birer dizüstü bilgisayarla evden internet bağlantısı için aylık 100 TL ek ödeme yapılmıştır. Çalışan kendisine görev geldiğini, cep telefonuna gelen mesajla anlamakta ve görevini 60 dakika içinde başlatmaktadır. E-imza sistemiyle birlikte internet bağlantısı olan herhangi bir yerden iş ve işlemlerini gerçekleştirebilmektedir. Bu sistemle, kamu binasına gelmek zorunda kalmayan personel sayesinde, daha az trafik, stres, kaza haberleriyle, gereksiz vakit kayıplarının önlenmesi amaçlanmıştır. Böylece, iş görebilmede artışların sağlanması amaçlanmış; iletişim zorlukları, uzun yemek molaları, gürültülü ofis gibi çalışma ortamlarından uzak kalınarak kaliteli çalışma koşulları geliştirilmiştir. Bu sistemin çalışanlarını bilişim teknolojileri ile özgürleştirirken insan hayatına daha esnek bir yaşam imkânı sunması planlanmıştır. Yaşı büyük personel üzerinde planlanan sistemin baskı oluşturması, esnek çalışmanın dışlanma olarak algılanması, kuruma bağlılığın zayıflaması, sosyal hayatı doğurması, çevresel baskıların olması, evde zaman yönetimini uygulayamama ve her çalışan için evinde kurumdaki çalışma ortamının olmaması zamandan ve mekândan bağımsız kamu yönetimi anlayışının olumsuzluklarıdır (Koçal, Zambak, 2014).

Hızla değişen ve gelişen teknoloji, enformasyon çağının gittikçe daha da ilerlemesi, özellikle büyükşehirlerde esnek çalışma sisteminin önemini gündeme bir kez daha getirmektedir. Büyükşehirlerdeki sadece yoğun trafik bile göz önüne alındığında, iş ve ev arasındaki büyük mesafelerde esnek çalışma sisteminin daha da uygulanabilir kılınması hem şehirleri rahatlatırken hem de hizmet kalitesini artıracaktır. Bu nedenle Yalova Belediyesi'nin uyguladığı 'ZAMBAK Sistemi' esnek çalışma koşullarının uygulanabilirliğine örnek teşkil etmesi bakımından önemlidir. Bir anda bütün yerel yönetimlerin bu uygulamaya geçmesini beklemek ütöpiktir. Ancak, daha fazla pilot uygulamalarla ve kanuni altyapının

desteklenmesiyle daha kaliteli ve verimli hizmetler gördürülebileceğine olan inanç kuvvetlidir.

Sonuç

Fordizm ve Post-Fordizm birbirini takip eden iki önemli akımdır. Fordizmle birlikte kitlesel üretim kavramı gündeme gelerek seri üretime geçilirken; değişen ve gelişen dünya şartlarında talepleri daha verimli ve kaliteli karşılamak adına Post-Fordizm bir diğer ifadeyle Esnek Üretim kavramı ortaya çıkmıştır. Hızla gelişen teknoloji, büyüyen enformasyon çağı, sosyoekonomik ve kültürel ihtiyaçlardaki değişiklikler esnek üretimin hayata geçirilmesindeki önemli başlangıçlardır.

Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, bilgisayarların üretim süreçlerinde yaygınlaşması, kitlesel üretimdeki genel amaçlı makinelerin bilgisayarlarla özel amaçları yerine getirebilmeye başlaması, değişen ve gelişen taleplere çare olarak geliştirilen esnek üretim kavramı giderek önemini artırmıştır. Yoğun rekabet, işsizlik gibi nedenlerin de etkisiyle esnek istihdam ihtiyacının artması ve işletmelerle kamu kurumlarının bu anlamda çalışmaya başlaması da bu dönemin ürünüdür. Ayrıca uzmanlaşmanın artmasıyla daha az maliyetle daha çok iş yaptırılma politikalarının benimsenmesi sonucunda verimlilik ve kalitede artışlar gözlemlenmektedir.

1914 yılının kitlesel üretiminin sembolü olan Henry Ford'un seri üretiminin 1945-1970 yılları arasında yaygınlık kazanması, ardından 1970'li yıllarda gelişen ve değişen ihtiyaçlar doğrultusunda doğan Esnek Üretim kavramı ve bu kavram ile uygulanan sistemin 1980'li yıllarla birlikte Kamu Yönetimi'ndeki dönüşümün temeli olması, günümüz yönetimindeki esnek istihdam çeşitlerinin temelini oluşturmaktadır.

Post-Fordist Üretim ilkeleri, kamu personel rejimine de etki etmiştir. Kamu kurumlarındaki esnekleşme uygulamalarının esnek üretim kavramının etkisiyle ortaya çıktığı söylenebilir. Sözleşmeli personel istihdamı, kısmi zamanlı çalışma ve taşeronlaşma uygulamalarıyla daha verimli ve kaliteli hizmet sunmanın önü açılmıştır. Sağlık Bakanlığı ve Yalova Belediyesi örnekleri, kamudaki esnek çalışma uygulamalarının, kurumsal düzeydeki ilk örnekleri olarak karşımıza çıkmaktadır.

1970'li yıllarda dünyada meydana gelen ekonomik, sosyal ve siyasî değişimlerin etkisi ile çalışma ilişkileri de dikkat çekici gelişmeler göstermiştir. Başta bilimsel ve teknolojik değişiklikler iktisadî hayatı, işçi-işveren ilişkisini, mevzuat ve uygulanan politikaları etkilemiştir. Bu çerçevede değişen ve gelişen dünya şartlarında talepleri daha verimli ve kaliteli karşılamak adına Fordist anlayıştan kaynaklanan yapısal sorunları aşma arayışı içinde 'Post-fordizm' bir diğer ifadeyle 'Esneklik Yaklaşımı' doğmuştur.

Ortaya çıkan değişiklikler doğrultusunda yoğun rekabet ve işsizlik gibi nedenlerin de etkisiyle, mevcut yapı değiştirilerek, yeni gelişmelere ve rekabete uygun esnek bir yapılanmanın sağlanması esnek üretimin hayata geçirilmesindeki önemli başlangıçtır.

Çözüm üretebilme imkânı veren esneklik sistemi, çalışma şartları ve iş sürelerindeki katı kuralların yumuşatılması suretiyle ihtiyaçlara, hizmet ve üretim taleplerine, değişen yaşam tarzlarına uyumu kolaylaştırmayı amaçlamaktadır.

Esnek Üretim kavramı ile tasarruf, verimlilik ve etkinliğe dayalı uygulanan sistemin 1980'li yıllarla birlikte esnek düzenleme ve uygulamalarını getirerek Kamu Yönetimi'ndeki dönüşümün temeli olup önemini artırmıştır. Bu dönüşüm insanı en önemli sermaye olarak görmeyi sağlamıştır. Buna göre yapılandırılan yönetim anlayışındaki değişim, esnek uygulamaların sistematik olarak çalışma hayatına girmesinin de başlangıcı olmuştur.

Sözleşmeli personel istihdamı, kısmi zamanlı çalışma ve taşeronlaşma uygulamalarıyla daha verimli ve kaliteli hizmet sunmanın önü açılmıştır. İşletmelerde kârlılık ve verimliliğin ancak çalışanların katılımı ile sağlanabileceği yönünde gelişen yönetim anlayışı, yeni üretim ve istihdam modellerine öncülük yapmıştır. Bu yönde gelişen kurumsal düzeydeki ilk örnekleri Sağlık Bakanlığı ve Yalova Belediyesi karşımıza çıkartmıştır.

Sağlık Bakanlığımızın günümüz dünyasında “yeni kamu işletmeciliği” anlayışıyla birlikte Türkiye’de kamu personel sistemindeki değişimleri izleyip performans değerlendirme ve ek ödeme sisteminin ilk olarak uygulamış olup, personelin ilerleme ve değerlendirme yönteminde değişiklikler yapmıştır. Çalışmada, sağlık hizmetlerinin niteliğindeki dönüşümün sağlık personeli istihdamının yönünü kadro sisteminden sözleşmeli sisteme doğru çevireceği ve kamu-özel ortaklığı ile kamu hastane birlikleri tarzındaki örgütlenme değişiminin taşeron personel ile yabancı sağlık personeli istihdamını arttıracakları ileri sürülmektedir.

Esnek çalışma sistemi kapsamında bir diğer önemli örnek ise Yalova Belediyesi’nin ZAMBAK uygulamasıdır. ‘Zamandan ve Mekândan Bağımsız Kamu Yönetimi Sistemi’ açılımıyla hayata geçirilen bu model bilgi toplumunun dinamiklerini ve gelişen teknolojiyi yansıtmaktadır. Bu modelin amacı personelin verimliliğini arttırmak, hizmetlerin iyileşmesini sağlamak, zamanı kısaltarak daha iyi hizmetler sunmak, bir anlamda tasarruf, başka bir anlamda hızlı iş yönetimi yapabilmektir.

İşletmelerle kamu kurum ve kuruluşlarının, değişen teknolojik şartlara, rekabete, küreselleşen dünya pazarlarına uyum sağlamak ve ayakta kalabilmek için esneklik, bilgi ve iletişim teknolojileri odaklı bir yapılanma içerisinde hareket etmeleri gerekmektedir.

Kaynaklar

- AKSU, İsmail Faruk. **Yönetim Anlayışında Meydana Gelen Değişikliklerin Çalışma Hayatını Düzenleyen Normlara Yansımaları: Esneklik Yaklaşımı**, Türk Akademisi Siyasal Sosyal Araştırmalar Vakfı, Sosyal ve Kültürel Araştırmalar Merkezi, Rapor No:1, Aralık 2012.
- HARVEY, David. **Postmodernliğin Durumu**, Metis Yayınları, Haz: Müge Gürsoy Sökmen, Beşinci Basım:2010.
- ÇAPAR, Selim. 1980 sonrası Türk Kamu Yönetiminin Değişim ve Dönüşümü, İdarecinin Sesi, 2009.
http://www.tid.web.tr/ortak_icerik/tid.web/143/18-%20selim%20capar.pdf
- EĞİTİM SEN, Kamunun Dönüşümü ve 657 Sayılı DMK Değişiklikleri Üzerine, Ekim 2010 Bülteni.
- ERGENÇ, Sedat. Esnek Çalışma Yöntemi ve Bir Örnek Uygulama.
<http://sedatergenc.blogcu.com/esnek-calisma-yontemi-ve-bir-ornek-uygulama/1822464>
- ERYILMAZ, Bilal. **Kamu Yönetimi**, Umuttepe Yayınları, 2013.
- ERYİĞİT, Burak Hamza ve YÖRÜKOĞLU, Fuat. *1980 Sonrası Türk Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılanması Bağlamında Türk metropoliten*, Mevzuat Dergisi, Sayı:163, 2011.
<http://www.mevzuatdergisi.com/2011/07a/01.htm>
- ERYİĞİT, Süleyman. Esnek Üretim Esnek Organizasyon Esnek Çalışma. <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/5411.pdf>
- KIRILMAZ, Harun. **Sağlık Sektöründe Performans Yönetimi**, *Türk Sağlık Sektöründe Uygulanan Ücret ve İstihdam Modellerinin İnsan Kaynakları Yönetimine Yansımaları*, Asil Yayın Dağıtım, 2007.
- KOÇAL, Yakup Bilgin. **Yerel Yönetimlerde Yenilikçi Uygulamalar**, *Zamandan ve Mekandan Bağımsız Kamu Yönetimi Uygulaması*, Yalova Belediyesi. www.uclg-mewa.org/doc/Yakup_Bilgin_Kocal.ppt
- KOÇAL, Yakup Bilgin. Yalova Belediye Başkanı, Zamandan ve Mekandan Bağımsız Kamu yönetimi Uygulaması-ZAMBAK, 2014.

<http://www.skb.org.tr/wp-content/uploads/2012/09/Yalova-Belediyesi-Zambak.pdf>

NOHUTÇU, Ahmet. **Kamu Yönetimi**, Savaş Yayınevi, 2011.

ÖZEL, Mehmet. **Kamu Yönetimi Yazıları**, “*Kamu yönetiminin Yeniden Yapılanmasında Desantralizasyon Düşüncesi ve Gelişimi*”, Nobel Yayınevi Editörlü Kitap, 2007.

SAKLI, Ali Rıza. *Fordizm’den Esnek Üretim Rejimine Dönüşümün Kamu Yönetimi Üzerine Etkileri*, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:12, Sayı:44, 2013:120-121).

SAYAN, İpek ve Küçük, Aziz. Türkiye’de Kamu Personeli İstihdamında Dönüşüm: Sağlık Bakanlığı Örneği, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, ilt:67, No:1, 2012.

ŞEN, Sabahattin. **Esnek Uzmanlaşma ve Kamu Yönetimi**, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 2004, Cilt:6, Sayı:1, No:204.

TURGUT, Kasım. Kamu Yönetimi ve Kamu Personeli Sistemi üzerine Bir Değerlendirme, İdarecinin Sesi, Ocak-Şubat/2013.

http://www.dpb.gov.tr/F/Root/daireler/strateji_gelistirme/yayinlar/calistay_kitabi_hazirlik.pdf

Devlet Planlama Teşkilatı, *Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı* (1979-1983), Ankara, 1981.

Devlet Planlama Teşkilatı, *Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı* (1996-2000), Ankara, 1995.

Devlet Planlama Teşkilatı, 2000 Yılı Programı, *Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı* (1990-1994), Ankara, 1989.

Devlet Planlama Teşkilatı, 2011 Yılı Programı, *Dokuzuncu Kalkınma Planı* (2007-2013), Ankara, 2010.

Devlet Planlama Teşkilatı, 1982 Yılı Programı.

<http://www.kalkinma.gov.tr/Pages/content.aspx?List=168d9fb8-d80b-4acd-ab4b-25b4d63cbf29&ID=32&ContentTypeId=0x0100FB55B79AA1E9544BAB3756DFD7177401>

Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı, Kalkınma Programları,2013 Yılı Programı.

<http://www.kalkinma.gov.tr/Pages/YillikProgramlar.aspx>

663 sayılı Sağlık Bakanlığı ve Bağlı Kuruluşlarının Teşkilat Ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname.

<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/11/20111102M1-3.htm>

<http://www.anayasa.gen.tr/1982ay.htm>

<http://iskanunu.com/4857-sayili-is-kanunu/388-4857-sayili-is-kanunu-duz-metin>

<http://www.kalkinma.gov.tr/Pages/KalkinmaPlanlari.aspx>.