

---

## ESNEKLİK KAVRAMI ve EMEKLİK PİYASALARINDA ESNEKLİK

---

Zeki PARLAK\*

Süleyman ÖZDEMİR\*\*

### ÖZET

Küreselleşme ve hızlı teknolojik değişme, dünya ekonomisinde geniş kapsamlı bir yeniden yapılanmayla birlikte köklü değişikliklere yol açmaktadır. Bu değişim, emek süreci, çalışma ilişkileri ve emek piyasalarını da derinden etkilemekte ve dönüştürmektedir. Savaş sonrası dönemi karakterize eden Fordist-Taylorist üretim modeli bu değişime ayak uyduramayıp çökerken, temel özelliği esnek olan post-fordist bir üretim modeli tüm dünyada yaygınlaşmaktadır. Bu değişim ve dalgalanma, işletmelerin ve emek sürecinin esnek olmasını gerektirmektedir.

---

\* Doç. Dr., International University of Sarajevo, Faculty of Business and Administration, e-posta: zparlak@ius.edu.ba, zekiparlak@hotmail.com

\*\* Prof. Dr., İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, e-posta: sozdemir@istanbul.edu.tr

Son otuz yıla damgasını vurmasına rağmen, esnek çalışma ve emek piyasalarında esneklik konusunda ne ortak bir yaklaşım ne bir tanım mevcuttur. Bu kavramının farklı boyutlarının incelenmesinde benzer bir durum söz konusudur. Esnekliğin ve esnek çalışmasının boyutları ile ilgili olarak farklı yazarların farklı kavram ve tanımlar kullandıkları, aynı kavramı kullansalar bile tam olarak aynı şeyleri kast etmedikleri görülmektedir. Gerek işveren ve gerekse de işçiler için de bu kavram oldukça farklı şeyler ifade etmektedir. Kısmen bu farklılık kısmen ülkelerin tarihsel geçmişi, endüstriyel teamül ve gelenekleri, çalışma ilişkileri ve kısmen de yazarların ideolojik yaklaşımlarıyla ilişkilendirilse de bu alanda kavramsal bir kargaşa süregitmektedir. Bu çalışmada, esneklik kavramının ve emek piyasalarındaki türlerinin ne olduğu açıklanmaktadır.

*Anahtar Kelimeler:* Esneklik, esnek çalışma, esneklik türleri, emek piyasaları, Türkiye.

### ABSTRACT

### CONCEPT OF FLEXIBILITY AND FLEXIBILITY IN THE LABOUR MARKET

Globalization and rapid technological change have resulted in a major restructuring process in the world economy along with extensive alterations. These changes have transformed considerably labour process, labour relations, labour markets. While the Fordist-Taylorist production methods characterizing the post-war epoch failed to adjust to the changes and collapsed, a new production paradigm whose basic feature is flexibility, expanding all over the world. This change and fluctuations require firms being more flexible.

Although characterizing the last 30 years, there is no common definition or an approach about the flexible working and flexibility in labour markets. This is also a case for the analyses of the different aspects of the term. In relation to the aspects of flexibility and flexible working, it has been observed that different writer use different terms and concepts for the same thing, even they uses the same concept they

do not mean the same thing. These terms mean quite different things for workers than employers. Although this differences can be partially be attributed to each country's past industrial practice and traditions and labour relations and also to the ideological approach of the writers the conceptual confusion sill continues. This study intends to explain the type of flexible working and flexibility in labour markets.

**Key Words:** *Flexibility, Flexible working, types of flexibility, labour markets, Türkiye.*

## GİRİŞ

Emek piyasalarında esneklik kavramı, istihdam politikaları, endüstriyel yeniden yapılanma ve rekabet konularına yönelik akademik tartışmalarda son derece önemli bir yere sahiptir. Genel olarak esneklik, kısa bir süre içinde çok az bir maliyet ve çabayla yahut da performans ile değişebilme veya değişime uyum sağlayabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Bu yetenek, yoğun bir rekabetin karakterize ettiği küresel ekonomide işletmelerin rekabet güçlerini koruyabilmeleri açısından hayati öneme sahiptir. Hızla değişen küresel piyasa ortamında, esneklik özellikle üretim ve istihdama yönelik her türlü sınırlayıcı engeller ile yasal düzenlemelerin gevşetilmesini ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle, işletmeler açısından esneklik, daha az düzenleme, kuralsızlaştırma ve kolayca işe alma ve işten atma anlamına gelmektedir (*Pollerts, 1988*). Çalışma yaşamında ve istihdam ilişkilerinde esnekleşme işletmelere fayda sağlarken genellikle bedelini işçiler ödemektedir. Bu nedenle sendikalar için esneklik, iş güvencesinin azalması, ücretlerin düşmesi ve çalışma şartlarının kötüleşmesi ile eşdeğerdir (*Burchell & Ladipo & Wilkinson, 2002*).

Bununla birlikte, esneklik son 30 yıla damgasını vurmasına ve sürekli gündemde olmasına rağmen oldukça tartışmalı bir kavramdır. Bu kavramla ne kast edildiği konusunda ortak bir yaklaşım olmadığı gibi, ortak bir tanım de mevcut değildir. Bu nedenle, esneklik ile ilgili olarak bir hayli farklı, fakat birbiriyle örtüşen tanım ve kavramlar kullanılmaktadır. Bu kavramlar oldukça farklı anlamlara geldiği gibi zaman içinde yeni anlamlar kazandığı ve ülkeden ülkeye farklılaştığı

görülmektedir. Emek piyasalarında esneklik, ücret esnekliği, esnek üretim, esnek çalışma, teknik esneklik, emek süreci esnekliği, mali esneklik, pazarlama esnekliği gibi kavramlar esneklikle ilişkili olmasına rağmen oldukça farklı anlamlara gelmektedir.

Benzer sorun, esneklik kavramının farklı boyutlarının analizinde de söz konusudur. Esnekliğin boyutları ile ilgili olarak farklı yazarların farklı kavram ve tanımlar kullandıkları, aynı kavramı kullansalar bile tam olarak aynı şeyleri kast etmedikleri de bir gerçektir. Bu farklılık kısmen ülkelerin tarihsel geçmişi, endüstriyel teamül ve gelenekleri, çalışma ilişkileri konusundaki yaklaşımları ve mevcut mevzuatlarından kaynaklanmaktadır. Bu durum kısmen de yazarların ideolojik yaklaşımları, çalışma yaptıkları bilimsel alandan ve kullandıkları yöntemle ilişkilidir.

Bu ayırım kıtalar bazında da mevcuttur. Örneğin, ABD’de esnek çalışmayı ifade etmek için “durumsal istihdam” (contingent employment) kavramı kullanılmaktadır (*Nolleen & Exel, 1996*). Son zamanlarda da ise, daha kapsamlı bir terim olarak “standart olmayan istihdam” (non-standard employment) yoğun kullanılmaktadır (*Carre ve Diğ., 2000*). ABD’de yaygın olarak kullanılan bu kavram, genellikle işverenin konumunu göstermekte ve bu tip çalışmanın bir seçenek olmaktan ziyade zorunluluktan kaynaklandığını ima etmektedir (*Stone, 2004*).

Buna karşın Avrupa’da ise, daha çok a-tipik (atypical) istihdam kavramı kullanılmaktadır. Bu kavram ile süresi belirsiz hizmet akdinin dışında kalan istihdam türleri ifade edilmektedir (*Reilly, 2001*). Bu kavram, yaygın olmayan, olağandışı ve saygın olmayan çalışma şekli anlamına gelmektedir. Aynı zamanda işin sahip olduğu saygınlığın az olduğu anlamına da sahiptir. AB kurumlarının, bu kavramı yaygın bir şekilde kullandıkları dikkat çekmektedir.

Öte yandan, bazı yazarlar “iğreti istihdam” kavramını tercih etmektedir. Bu kavram ise, çalışanın nasıl çalıştığına bakılmaksızın işletme ve işçi arasındaki bağlılığın giderek zayıflamasına veya uzun dönemli tipik istihdamın tarihe karıştığına işaret etmek için kullanılmaktadır (*Funge & Owen, 2006*). ABD’de tam-gün olarak istihdam edilen işçilerin sayısının artmasına rağmen bunların hiç birinin

zımni veya açık bir şekilde uzun dönemli iş güvencesine sahip olmadığı ve tüm işlerin giderek geçici hale getirilmesini dikkate alan bu yaklaşım, uzun dönemli istihdam güvencesi olmayan her türlü istihdamı “iğreti istihdam” olarak tanımlamaktadır (Stone, 2004). Pek çok esnek çalışma türünün sürekli olması ve belli bir iş güvencesi sunması halinde bu kategoriye dâhil edilemeyeceği görüşü hâkimdir (Sennet, 1998: 22).

Bu çalışma kapsamında, Türkiye’de yaygın olarak bilinen “esneklik” kavramı kullanılacaktır. Ancak esneklik kavramı zımni bir şekilde karşıtı olan ve olumsuz bir anlam içeren katılık kavramı ile birlikte değerlendirilmektedir. Bu da, esnekliğe peşinen olumlu ve pozitif anlam yüklememektedir. Esnekliğin istihdam ilişkileri açısından olumlu olduğu kadar olumsuz boyutlarının da mevcut olması nedeniyle kavramın dikkatli kullanılması gerekmektedir.

## I. ESNEKLİK TÜRLERİ

Esnek çalışmaya yönelik literatürde sistematik ve detaylı tanımdan çok esneklik tasnifleri baskın konumdadır. Bu nedenle çok sayıda farklı esneklik tasnifi bulmak mümkündür. Kimi yazarlar esnekliği içsel ve dışsal olmak üzere iki genel kategoriye ayrılmaktadır (Atkinson, 1987; Rubery ve Diğ., 1987; Smith ve Diğ., 1995). İçsel ve dışsal esneklik, aynı zamanda işlevsel ve sayısal esneklik anlamına da gelmektedir. Atkinson ve Meager’ bunlara, finansal esneklik (ücret esnekliği) ve uzaklaştırma stratejilerini de dâhil etmektedir. Öte yandan Meulders ve Wilkin de benzer olmakla birlikte farklı kategorileri içeren bir esneklik modeli sunmaktadır (1987: 6–9). Tablo 1’den görüleceği gibi ilk iki tip esneklikteki, ücret ve sayısal esnekliğin esasen Atkinson’un modelindeki ücret ve sayısal esneklikle aynı olduğu anlaşılmaktadır. Bu yazarların önerdikleri üçüncü tip esneklik, teknik ve örgütsel boyutu da kapsamaktadır. Bu nedenle, Atkinson’un işlevsel esnekliğine benzetmekle birlikte ondan daha geniş bir anlama sahiptir (Meulders & Wilkin, 1987: 8). Nihayet bu yazarlar çalışma saatleri esnekliğini esneklik kategorisine dâhil etmektedirler.

**Tablo 1 : Esneklik Tipleri**

	Sayısal Esneklik	İşlevsel Esneklik
İçsel	Kısmi zamanlı çalışma, esnek zaman düzenlemesi, yıllara göre ayarlanmış çalışma saatleri, çalışma süreleri muhasebesi	Çoklu görev, iş zenginleştirme, çoklu vasıflılık, takım çalışması,
Dışsal	Süresi belirli hizmet akdi, serbest çalışan, kiralık işçi bulma kurumları, düzensiz, iş, mevsimlik çalışma, geçici işten çıkarma	Taşeron işçileri, dışarıdan tedarik ve serbest lisans

*Kaynak:* D. Meulders & L. Wilkin (1987), “Labor Market Flexibility: Critical Introduction to the Analysis of a Concept”, *Labor and Society*, Vol.: 12, No: 1, p. 8.

Yönetim bilimi yaklaşımı ile geliştirilen esnek firma modeli, işletmelerin çekirdek işgücünü küçültürken çevre işgücü ihtiyacını da çeşitli dışsal esneklik mekanizmaları aracılığı ile temin ettiklerini ileri sürmektedir. Bu açıdan bakıldığında, çevre işgücünde bulunan çalışanların genellikle düşük vasıflı oldukları varsayılmaktadır. Bu nedenle, bunların sahip oldukları vasıfların üretimin sürdürülmesi açısından fazla önemi yoktur. Bu işçilerin varlığı, çekirdek işgücünün varlığını ve imtiyazlı statüsünü garanti etmektedir.

Atkinson tarafından geliştirilen merkez-çevre esneklik modelinin Weberian anlamda ideal-tip işlevi görmektedir. Her ne kadar daha karmaşık yaklaşımlar için başlangıç noktası oluştursa da, bu model, emek piyasalarının dinamiklerini aşırı derecede basitleştirmektedir. İşletmelerin istihdam stratejilerinin çekirdek-çevre şeklinde iki basit stratejiye indirilmesi, işletmelerin çok sayıda farklı istihdam stratejileri uygulayabilme yeteneğini görmemektir (Pollert, 1991: 11–12). Atkinson’un sayısal esnekliği çevre işgücüsüyle, işlevsel esnekliği ise çekirdek işgücü ile ilişkilendirmesi, işletmelerin sayısal esnekliği çekirdek işgücünden ve işlevsel esnekliği de taşeronlardan veya dışsal emek kaynaklarından sağlayabilme olasılığını dikkate almaması

anlamına gelmektedir (*Ackroyd & Procter, 1998: 170*). Ayrıca, çekirdek-çevre işgücünün sadece işletmenin farklı birimlerinde çalışabilecekleri ve farklı işler yapabileceklerini varsaymak, bu işçilerin birlikte aynı birimde çalışabilme ve aynı işi yapabilme ihtimalini görmezden gelmek olacaktır (*Kalleberg, 2001: 488*).

Gerçekte çekirdek-çevre işgücü arasındaki ilişki, bu modelin öngördüğünden çok daha karmaşıktır. Çevre işgücünün daima çekirdek işgücüne istihdam güvencesi sağlamak için kullanılması gerekmemektedir. Tersine çevre işgücünün çekirdek işgücüsüyle farklı şekillerde ilişkilendirilmesi ve işlev görmesi de mümkündür (*Sherer, 1996*). Nihayet, Atkinson'un modeli (managerialist) işletme yaklaşımıyla geliştirildiğinden, işletmeler arası ikili yapıya yeterince dikkate almamaktadır. Atkinson, taşeron kullanımını çevre işgücünün bir parçası olarak görmekte ve uzaklaştırma stratejisini farklı bir esneklik biçimi olarak tanımlamak yerine esnekliğe alternatif olarak değerlendirmektedir. Zira bunun, işletmenin kendi işgücünün esnekliğini düzenlemesi gereğini ortadan kaldırdığını ileri sürmektedir. Oysa yapılan çalışmalar, işletmelerin ağ geliştirerek diğer işletmelerle ilişkileri sayesinde hem sayısal hem de işlevsel esneklik sağlayabildiklerini göstermektedir. (*Kalleberg, 2001: 488; Benner, 2002*).

Esnek firma modeline yöneltilen eleştirileri dikkate alan bazı yazarlar, esnek çalışma ile ilgili karmaşıklığın üstesinden gelecek yeni esneklik formlarını içeren modeller geliştirmiştir. Bunlardan biri de Standing'dir. Küreselleşme, teknolojik değişim ve ekonomik yeniden yapılanmayı dikkate alan Standing, üretim veya örgütsel esneklik, ücret sistem esnekliği, emek maliyeti esnekliği, iş süreç esnekliği (işlevsel esneklik), iş yapısı esnekliği olmak üzere beş farklı esneklik türü içeren bir esneklik modeli geliştirmektedir (*1999: 102*). Ayrıca yazar, ücret sistem esnekliğini yerleşik ve yeni gelişen istihdam esnekliği (sayısal esneklik) olarak ikiye ayırmaktadır. Bu iki farklı istihdam esnekliği belli ölçülerde örtüşmektedir. Geleneksel istihdam esnekliği, mevsimsel göçmen işçiler, yerleşik göçmen işçiler, aracı kurum işçileri, gündelikçiler, taşeron işçileri ve daimi yedek işçilerin istihdamına dayanmaktadır. Buna karşın yeni gelişen esneklik biçimleri ise, geçici işçilerin, danışmanların, taşeronların, geçici istihdam bürolarından temin edilen işçilerin, ev-işçilerinin, tele-çalışanların, yarı zamanlı

çalışanların, kayıt dışı çalışanların istihdamına dayanmaktadır. Standing'in kullanımında işlevsel esneklik, çalışma süreleri, istihdam mobilitesi ve iş organizasyonu kapsamakla birlikte daha çok esnek zamanlı çalışmaya işaret etmek için kullanılmaktadır. Buna karşın, iş yapısı esnekliği ise işgücünün yatay ve dikey olarak vasıf düzeyinin artmasına işaret etmektedir.

Farklı istihdam esnekliği türleri, farklı maliyet ve kontrol gereksinimlerini yansıtmaktadır. Standing'e göre sayıları hızla artan istihdam ilişkilerinin biçimlerini basit bir işletme emek piyasası modeli ile açıklamak artık mümkün değildir (*1999: 103*). Ayrıca, istihdam biçimindeki bu büyük çeşitlilikle birlikte işletmelerin, 20. yüzyılda standart istihdamı karakterize eden işçilerine yönelik uzun dönemli taahhütlerini sadece çekirdek işgücünü kapsayacak şekilde daralttıklarına dikkat çekmektedir.

Bununla birlikte bilgi ve iletişim teknolojisinin kullanımı, işletme yapılarını dönüştürmekte, üretim ağlarının gelişimine yol açmaktadır. Bu noktadan hareket eden kimi yazarlar, endüstri ilişkileri ve emek piyasaları araştırmalarında analiz ünitesi olarak işletme yerine ağ-yapısının esas alınması gerektiğini ileri sürmektedirler (*Castells, 1996*). Bu yazarlar, emek piyasalarında esnekliğin sayısal ile işlevsel ya da içsel ile dışsal esneklik şeklinde analiz etmenin esnekliğin bazı boyutlarının yanlış anlaşılmasına veya en iyi haliyle bazı boyutların algılanmasını sınırlandıracağını iddia etmektedir. Bu perspektiften bakan Benner esnekliği, işte esneklik ve istihdam ilişkilerinde esneklik şeklinde iki kategoriye ayrılmaktadır (*2002: 20-29*). Buna göre işte esneklik, üretimdeki miktar değişikliklerine, ihtiyaç duyulan vasıf ve bilgideki hızlı değişikliklere ayak uydurabilme yeteneğini ifade etmektedir. Buna karşın, istihdam esnekliği ise işten farklıdır. İstihdam işçi ve işveren arasındaki ilişkinin doğası, işverenin işçileri yönlendirme, motive etme, denetleme, ifa ettikleri iş karşılığında alacakları ücretin niteliğini ifade etmektedir. İstihdamda esneklik ise kısmi-zamanlı, geçici ve belirli süreli istihdam, taşeronluk ve kiralık işçilik vs. gibi yeni istihdam biçimlerine işaret etmektedir.

**Tablo 2 : Emek Piyasalarında Esnekliğin Boyutları**

Üretim Sürecinde Esneklik	İstihdamda Esneklik
İş Miktarında Hızlı Değişime Ayak Uydurma	Dışsal İstihdam İlişkilerinin Artması (Geçici İstihdam ve Taşeron İşçisi)
İşin Gerektirdiği Vasıf, Beceri ve Bilgide Hızlı Değişime Ayak Uydurma	Doğrudan İstihdam Sözleşmesinin Zayıflaması
İş Görevinde Reflexivity	Geçici istihdam Bürosu

*Kaynak:* Benner, C. (2002), *Works in the New Economy: Flexible Labour Markets in Silicon Valley*, London: Basil Blackwell, p. 23.

Daha önce belirtildiği gibi esneklik kavramı ile ilgili tek bir tanım ve model mevcut değildir. Farklı esneklik yaklaşımları incelendiğinde kimilerinin daha bütüncül bir yaklaşımla emek piyasalarında esnekliği analiz ettiği ve kimilerinin de emek talebi boyutuyla esnekliği daha çok işletme veya emek talebi açısından değerlendirdiği görülmektedir. Bu çalışma kapsamında kısmen Standing modeli ve kısmen de Furaker'in modelinden faydalanarak esnek çalışma işletme açısından değerlendirilecek ve istihdam ilişkilerinde esneklik, iş organizasyonunda esneklik ve çalışma süreleri esnekliği olmak üzere üçlü bir esneklik modeli kullanılacaktır.

### A. İstihdam İlişkilerinde Esneklik

Geçtiğimiz çeyrek asırda gelişmiş ülkelerdeki istihdam ilişkilerinin normatif temeli olan standart iş düzenlemelerinden uzaklaşma olurken, standart- olmayan iş ve istihdam ilişkilerinin yaygınlık kazandığı gözlemlenmektedir. İstihdam ilişkilerinde ve işin netliğinde meydana gelen bu değişim, emek piyasalarını ve iş organizasyonlarını daha esnek hale getirmektedir. İstihdam ilişkilerinde esneklik, özellikle işverenin işletmenin değişen emek ihtiyacını çalışanların sayısını artırıp azaltarak çabucak ayarlayabilme yeteneği ve kapasitesidir. 1970'lerden beri istihdam esnekliğinde küresel düzeyde bir artış mevcuttur. Daha

rekabetçi olmaya çalışan işletmeler işgücünü minimum maliyet ve minimum yasal sınırlama ile düzenlemeyi tercih etmektedir. İstihdam esnekliği işletmelerin işçileri en düşük maliyetle işe alma ve işten atma yeteneğini yansıtmaktadır. Standing'e göre, yasal değişikliklerin iş güvencesini zayıflatması, daha az korumaya sahip emek statüsünün istihdamdaki ağırlığının artması, istihdamın iş güvencesinin zayıf olduğu sektörlere kayması, işletmelerin daha çok esnek çalışanları tercih etmesi, esnek çalışmaya olanak tanıyacak şekilde toplu pazarlığın değişmesi durumlarında esnek çalışma yaygınlık kazanacaktır. İstihdam ilişkilerinde esneklik ve bu esnekliğin farklı formları konusunda geniş bir yazın mevcuttur (*Carre & Golden & Herzberg, 2000*). İstihdam ilişkilerinde esneklik, daha çok standart istihdam ilişkilerinin yerine standart olmayan istihdam uygulamalarının yaygınlık kazanmasıdır. Standart olmayan istihdam ise standart istihdamın üç temel unsuruna (ful istihdam, çalışma şartlarını kontrol eden tek işveren ve belirsiz bir süre için istihdam) sahip olmayan her türlü istihdam olarak ifade edilmektedir. Küresel düzeyde uygulanmakta olan standart olmayan istihdam biçimlerine yönelik tasnif önemli ölçüde tesadüfidir. Zira bunların çoğu farklı biçimlerde tüm ekonomilerde bulunmaktadır. Burada dikkati çeken husus, tam-zamanlı-düzenli istihdamın giderek küçülmesi ve esnek istihdamın farklı biçimlerinin de hızla yayılmasıdır. Standart istihdam ilişkileri dışında kalan, geçici, belirli süreli, kısmi zamanlı, kendi-kendine istihdam, tele-çalışma ve kayıt dışı istihdam standart olmayan istihdam türlerini oluşturmaktadır. Bazı yazarlar, geçici istihdamın artmasının emek piyasalarının ve iş yasalarının katı oluşuna bağlamaktadır. Zira iş yasalarının ön gördüğü koruma işletmeleri bu tip istihdama yönelmeye zorlamaktadır. Bununla birlikte, esnek istihdamın boyutu genellikle esnekliğin bir göstergesi olarak alınmaktadır. Zira işçilere işte çıkarmak için tazminat ödemek zorunda kalmayacağından işletmelerin basit ve görece olarak ucuz bir şekilde istihdamı değiştireceğini ima etmektedir. Her durumda geçici istihdam pek çok ülkede farklı biçimlerde artmıştır.

#### 1. Belirli Süreli-İstihdam

Belirli süreli işler dış sayısal esnekliğin klasik bir biçimidir (*Keller & Seifert, 2005: 14*). Diğer bir ifade ile bu tip istihdam, geçici olarak

işçilerin ayılarını artırmak gerektiğinde öteden beri sıkça başvurulmuş bir yöntemdir. Standart işlerin aksine, belirli süreli işler üzerinde anlaşılacak zaman içinde ve yasal prosedürleri takip etmeksizin sona ermektedir. 1980 ve 1990'lı yıllarda tüm gelişmiş ülkelerde belirli süreli statüde istihdam edilenlerin sayısı hızla artmıştır. Bu dönemde, bazı Avrupa ülkelerinde işverenler belirli süreli hizmet sözleşmeleri yapmak için teşvik edilmiştir. Buradaki amaç, iş güvencesi sağlayan yasal düzenlemelerle işvereni bağlamaksızın ilave istihdam yaratmaktır.

Belirli süreli istihdam, özellikle 30 yaşının altında gençler arasında nispeten yaygındır. Cinsiyetler arası dağılım açısından ise, kadın ve erkekler arasında çok büyük bir fark bulunmamaktadır. Belirli süreli hizmet akdi ile ilgili bazı yasal sınırlamaların gevşetildiği Avrupa ülkelerinde, özellikle Almanya ve İspanya'da bu tip istihdamın hızla arttığı bilinmektedir.

ABD'de belirli süreli istihdama yönelik verilerin sağlıklı olmadığı ifade edilmekle birlikte toplam çalışanların % 3,1'nin veya 3,3 milyon işçinin bu statüde çalıştığı tahmin edilmektedir (*Poliivka, 1996*). Kimi yazarlar, ABD'de aracı kurumların sağladığı işgücünün sayısal olarak arttığını belirtmektedirler. Bu artış, işletmelerin doğrudan kendilerinin belirli süreli işgücünü istihdam etmek yerine aracı kurumların işçilerini istihdam etmeyi tercih ettiklerini göstermektedir (*Kalleberg, 2000: 353*). Dolayısıyla geçici istihdam rakamlarındaki artışı, geçici istihdam bürolarının şişirdiğini söylemek mümkündür.

Öte yandan Avrupa'da ise, geçici istihdam, bazen belirli süreli istihdama denk görülmektedir. 1990 ile 2000 yılları arasında belirli süreli istihdam, yaklaşık % 5 artmıştır. Bu toplam işgücünün % 11,5'ne denk gelmektedir (*Kalleberg, 2000: 354*). Bu artışın, 2000'li yıllarda da devam ettiği bilinmektedir. 25 AB ülkesinde, 2005 yılı itibariyle, kadınların % 15'i ve erkeklerin de % 14'ü belirli süreli hizmet sözleşmesiyle istihdam edilmektedir. Bunların büyük bir bölümünün başka iş bulamadıkları için bu tip sözleşme ile çalıştıkları rapor edilmektedir (*EUROSTAT, 2007: 1*). Bu şekilde istihdam edilenlerin büyük bir kısmı, tarım sektöründe özel işletmelerde çalışanlardan oluşmaktadır. Ayrıca, temel mesleklerde çalışan işçilerin bu statüde çalışmaları yaygın olan yönetici, profesyonel ve teknisyenlerden çok daha fazla olduğu ileri sürülmektedir. Belirli süreli iş sözleşmesiyle istihdam edilen kadın ve

**Tablo 3 : AB'de Belirli Süreli İstihdam Sözleşmesi**

	İsteğe Bağlı Olmayan BSHS				Toplam BSHS			
	Kadın		Erkek		Kadın		Erkek	
Ülke	2000	2005	2000	2005	2000	2005	2000	2005
Almanya	-	-	(2.4)	-	-	(2.5)	(3.1)	(4.1)
Avusturya	2.2	1.6	1.3	1.1	11.3	8.8	11.6	8.8
Belçika	8.6	8.6	4.6	4.1	12.1	12.0	6.6	6.7
Bulgaristan	3.8	4.2	4.3	4.0	6.5	6.2	7.1	6.6
Çek Cum.	3.7	6.3	2.9	5.3	9.4	9.7	7.0	7.8
Danimarka	5.5	6.1	2.9	3.7	11.7	11.0	8.8	8.9
Estonya	2.2	2.2	1.8	2.0	14.5	13.6	13.9	14.0
Finlandiya	13.1	15.2	7.8	3.6	20.9	21.8	14.5	14.4
Fransa	9.5	9.2	22.5	6.7	14.1	14.2	11.4	12.5
Hırvatistan	-	8.0	-	6.5	-	13.0	-	12.7
Hollanda	4.3	4.3	3.3	4.2	17.2	16.7	11.5	13.8
İngiltere	2.0	1.2	2.2	1.6	7.7	5.9	5.9	5.2
İrlanda	1.7	(0.6)	1.2	0.8	6.6	2.7	4.3	2.4
İspanya	25.4	24.4	9.3	21.9	34.6	35.5	30.8	31.6
İsveç	9.5	11.5	6.2	3.0	16.9	17.9	12.3	14.6
İsviçre	-	-	0.6	-	12.8	13.1	10.5	12.5
İtalya	9.3	9.9	6.4	6.5	15.3	14.8	10.5	10.6
İzlanda	-	3.3	-	2.0	5.9	8.5	4.9	6.7
Kıbrıs	11.3	18.5	5.6	7.3	14.3	19.6	7.6	8.5
Letonya	2.0	(2.8)	6.6	5.5	2.6	(3.3)	4.9	6.4
Litvanya	3.7	2.1	5.4	4.8	4.6	4.0	8.9	11.4
Lüksemburg	-	2.2	3.4	(1.4)	4.6	6.0	2.6	4.1
Macaristan	2.5	3.3	3.7	3.9	6.4	6.5	7.-3	7.8
Malta	-	-	-	(2.0)	(5.3)	(5.5)	(3.5)	(3.2)
Norveç	0.8	6.1	-	1.1	11.8	11.6	7.8	7.6
Polonya	5.5	12.0	6.4	13.7	11.4	24.6	12.4	26.3
Portekiz	8.8	14.2	7.0	13.5	22.1	20.3	18.0	18.7
Romanya	1.7	4.1	2.1	2.2	2.9	2.1	3.0	3.1
Slovakya	2.6	3.3	3.0	3.9	4.3	4.9	3.8	5.1
Slovenya	6.0	8.2	5.3	8.0	13.5	18.1	12.4	16.0
Yunanistan	12.4	10.7	1	7.3	17.3	14.7	13.3	10.2
AB-25	6.6	7.5	5.7	6.7	14.1	14.9	12.5	13.9

*Kaynak:* EUROSTAT, "Men and Women Employed on Fixed-Term Contracts Involuntarily", (Online): [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-SF-07-098/EN/KS-SF-07-098-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-SF-07-098/EN/KS-SF-07-098-EN.PDF), 17.09.2010.

erkeklerin dağılımı AB ülkeleri arasında büyük farklılık göstermektedir. Tablo 3'den de görüleceği üzere, 2005'de İspanya'da kadınların % 35'nin buna karşın erkeklerin ise % 32'sinin, Polonya'da ise, hem kadın ve hem de erkeklerin oranı % 25'tir. Portekiz ve Finlandiya'ya bakıldığında görülebileceği gibi, kadınların % 20'si, erkeklerin ise % 15'i, bu statüde çalışmaktaydı.

Belirli süreli iş sözleşmesinin uygulanması açısından AB ülkeleri arasında büyük farklılıklar mevcuttur. İstihdam sözleşmesinin ömür boyu ve daimi olması düşüncesi bazı ülkelerde hala mevcuttur. Ancak diğerlerinde ise, istihdam sözleşmesinin işçi ve işveren arasında belirli bir süre için ilişki kurdurduğu kabul edilmektedir. Ülkeler arasında çok fazla farklılık olmasına rağmen bu iki yaklaşımın mantığı, işçinin haksız feshe karşı korunması, bildirim öneli ve süresi gibi hususların belirsiz süreli hizmet sözleşmesi esas alınarak ulusal yasalarda ve sözleşmelerde düzenlenmesidir.

AB bünyesinde belirli süreli istihdamın dağılımı ülkeden ülkeye önemli farklılıklar göstermektedir. Belirli süreli hizmet sözleşmeleri özellikle belirsiz süreli hizmet sözleşmelerinin sona erdirilmesinin zor olduğu ülkelerde oldukça yaygındır. Bu nedenle emek piyasası katılıklarının belirli süreli hizmet sözleşmesinin yaygınlaşmasına yol açtığını söylemek mümkündür.

Belirli süreli iş sözleşmesi, işverene istihdamı sona erdirmeye konusunda bazı avantajlar sağlamaktadır. Sözleşme belli bir süre için geçerli olduğundan bildirim önceliği gerekmemektedir. Standart istihdamın tersine, belirli süreli hizmet sözleşmesinin sona ermesi, haksız feshe yönelik düzenlemelere tabi değildir. Avrupa'da bütün ülkelerin iş hukuku çok katı olmasa da her ülkede işten çıkarmaya yönelik izlek ve haksız feshe karşı koruma mevcuttur. Bielenksi'ye göre belirli süreli hizmet sözleşmesi, işten çıkarmaya yönelik düzenlemeleri bypas etmenin tamamen yasal bir yoludur (1999: 23). Ancak bu konuda istismarların mümkün olması nedeniyle pek çok ülke bu tip hizmet sözleşmelerin oldukça spesifik şartlarda imzalanmasına izin vermektedir. Daha açık bir ifade ile işin başlangıcından itibaren sınırlı bir sürede ifa edilmesinin gerekmesi durumunda bu tip sözleşmelerin imzalanmasına izin verilememektedir. Aksi takdirde belirli süreli istihdamın daimi nitelik kazanma riski mevcuttur.

Avrupa ülkelerinin büyük bir kısmında hizmet sözleşmeleri genellikle standart hizmet sözleşmesi kategorisine girmektedir. Bu nedenle işgücünün ortalama sadece % 10-15'inin belirli süreli sözleşme ile istihdam edildiği bilinmektedir. Ancak istihdamdaki değişim incelendiğinde, ilk kez istihdam edilenlerin yaklaşık % 30'u bu tip sözleşme ile istihdam edildiği görülmektedir. Bu, geçici işler kadar sürekli işler için de işverenlerin belirli süreli hizmet sözleşmelerini kullanma eğiliminde olduklarını göstermektedir.

Geçici işler, süresi işveren tarafından belirlenen (mevsimsel iş, iş gelemeyenlerin veya analık izninde olanların yerine) veya işçi tarafından belirlenen (ücretli izin esnasında) faaliyetleri içermektedir. Tüm Avrupa ülkelerinde yasalar bu tip işlere yönelik olarak belirli süreli hizmet sözleşmesi yapılmasına imkân vermektedir (Bielenksi, 1999: 24). Bu, geleneksel belirli süreli hizmet sözleşmesidir. Bu tip belirli süreli hizmet sözleşmesi ile ilgili olarak politik bir tartışma mevcut değildir. Buna karşın, esneklik tartışmalarında söz konusu olan durum, belirsiz süreli işlerde belirli süreli hizmet sözleşmesinin yaygınlaşmasıdır. Bu yeni tip belirli süreli istihdam pek çok ülkede kısa bir süre önce yayılmaya başlamıştır. Bielenksi'ye göre bu tip sözleşmelerin yaygınlaşmasının bir kaç nedeni mevcuttur. Bunlardan birincisi, yoğunlaşan küresel rekabet şartları altından artan belirsizlik sonucu işletmeler gelecekte emin olmadıkları için işçilerini daimi olarak istihdam etmek yerine belirli süreli hizmet sözleşmesiyle istihdam etmeleridir. İkincisi, işçilerini genellikle daimi statüde istihdam eden işletmelerin, daimi kadroya geçirmek üzere işe yeni aldıkları işçilerin deneme süresini yasanın öngördüğünden daha uzun tutmak istemeleridir. Üçüncü de çalışma yasalarının istihdam güvencesi sağladığı ve işten çıkarmanın maliyetinin yüksek olduğu ülkelerde işletmelerin bu masraftan kaçınmak için bu tip istihdamı tercih etmeleridir. Bu yeni gerekçeler, genellikle işverene ait olan bazı risklerin işçiye aktarılması anlamına gelmektedir. Bu yüzden İtalya gibi bazı ülkelerde yasalar bu tip sözleşme yapılmasını açıkça yasaklamakta veya sınırlandırmaktadır.

Bu yeni tip belirli süreli istihdam ile çalışma yasaları ve emek piyasası şartları arasında yakın bir ilişkinin bulunduğu ileri sürmektedir (Bielenksi, 1999: 25). İş güvencesinin güçlü ve işten çıkarmanın yasalarla zorlaştırıldığı ülkelerde yasaların izin vermesi durumunda işverenler

belirli süreli iş sözleşmelerini kullanma eğilimindedir. Nitekim Tablo 3'den de görüleceği üzere iş güvencesi ve sosyal korumanın yüksek olduğu İspanya, Portekiz, İsveç, Hollanda, Polonya, Estonya, Slovenya ve Finlandiya gibi ülkelerde belirli süreli istihdam da oldukça yüksektir. Bu ülkelerde belirli süreli hizmet sözleşmesi konusunda herhangi bir sınırlamanın mevcut olmaması ve bir kısmında da işsizliğin yüksek olması nedeniyle işverenlerin ağırlıklı olarak belirli süreli hizmet sözleşmesi ile işçileri istihdam etmeyi tercih ettiklerini göstermektedir. İşten çıkarmalara karşı korumanın en düşük olduğu Danimarka, İngiltere ve İrlanda gibi ülkelerde de belirli süreli hizmet sözleşmelerinin oransal olarak oldukça düşük oldukları ifade edilmektedir (*Bielenskiy, 1999: 25*).

## 2. Kısmi Zamanlı Çalışma

Kısmi zamanlı çalışma genellikle normalden daha az sürelerde çalışmayı gerektiren düzenli bir istihdam şeklindedir. Tarihsel olarak bireylerin genellikle gönüllü olarak tercih ettikleri bir istihdam türüdür. Ancak 1980'den sonra iradi olmayan türü, tüm dünyada hızla yayılan sayısal ve çalışma süreleri esnekliğinin bir tezahürüdür. Kısmi zamanlı çalışma, a-tipik çalışmanın en yaygın ve önemli biçimini oluşturmaktadır. Kısmi zamanlı çalışmaya, genellikle çalışma istatistiklerinde diğer kategorilere göre daha az yer verilme eğilimi mevcuttur. Ayrıca bu konudaki tanımların belli bir sistematığe sahip olmaması da, bu açıdan ülkeler arası mukayeseyi zorlaştırmaktadır. Kısmi zamanlı çalışmanın tanımı ile kısmi zamanlı çalışmaya esas teşkil eden çalışma süresinin ülkeden ülkeye büyük ölçüde değiştiği bilinmektedir (*Brewster ve Diğ., 1996: 122*).

ABD'de kısmi zamanlı işler genellikle haftalık 35 saatten daha az olan işlerdir. Kanada ve İngiltere'de ise haftalık 30 saatten daha az olan işler kısmi zamanlı iş olarak tanımlanmaktadır (*Kalleberg, 2006: 587*). Buna karşın haftalık çalışma süresinin 35 saatin altına düştüğü Fransa'da ise yasal haftalık çalışmadan % 20 daha az çalışma kısmi zamanlı çalışma olarak tanımlanmaktadır. Bu da 28 saate tekabül etmektedir. Öte yandan Almanya'da ise 36 saatten daha az çalışma, kısmi zamanlı çalışmadır. Buna karşın Japonya'da ise part-time çalışma, çalışılan süre ile değil işçinin işletmedeki statüsü ile ilgilidir. Diğer bir

ifade ile, kısmi zamanlı işçiler ful-time işçilerle aynı süre çalışmaktadır (*Houseman & Osawa, 1998: 233*).

Literatürde standart uygulama, haftada ücretli bir işte 30 saatten az çalışanları part-time olarak tanımlamaktır. Buna göre haftada 5 saatlik bir işe sahip olan da 28 saat çalışan da kısmi zamanlı işçidir. Bu durumda 31 saat çalışan tam zamanlı olarak tanımlanacaktır. Dolayısıyla emek piyasası esnekliği açısından kısmi zamanlı ile tam zamanlı arasındaki ayrımın bir ölçüde suni olduğunu söylemek mümkündür. Ancak çalışma süreleri farklılıklarına odaklanmak işletmelerin emek girdisini talepteki değişimlere göre ayarlama yeteneğini artırdığı için esnekliği emek piyasalarının bünyesinde inşa etmektedir (*Standing, 1999: 111*).

Standing'e göre kısmi zamanlı çalışanlarla ilgili birkaç farklı durum söz konusudur. Zira iradi olarak kısmi-zamanlı işlerde çalışmayı tercih edenler kadar ful-time iş bulamadığı için bu tip işlerde çalışmak zorunda olanlar da mevcuttur. Ayrıca vardiya sistemi, yüksek yoğunluklu iş ve işin niteliği gereği kısmi zamanlı istihdam sunmayı tercih eden işletmelerle birlikte iradi olarak iş ve ücretlerini paylaşanlar da kısmi zamanlı işin kaynağını oluşturmaktadır (*1998: 112*). Kısmi zamanlı çalışma 1970'lerden sonra gelişmiş ülkelerde tüm sektörlerde hızla yayılmaktadır. Bu tip çalışma, ücret ve diğer sosyal maliyetler düşük olması ve pek çok ülkede yasal iş güvencesinin kapsamının dışında kalması gibi nedenlerle işletmeler tarafından tercih edilmektedir.

Kısmi zamanlı çalışma ABD'de kullanılan en yaygın a-tipik çalışma biçimi olup çalışanların % 25'i bu statüde istihdam edilmektedir (*OECD, 2009: 1*). Kısmi zamanlı çalışanların önemli bir kısmının aynı zamanda geçici işlerde çalışmaları nedeniyle ABD'de kısmi zamanlı istihdam diğer a-tipik istihdamla da örtüşmektedir. Veriler, 1980 öncesi ABD'de kısmi zamanlı istihdamın yaygın olduğu ve çalışanların % 13'ünün bu tip işlerde çalıştığını göstermektedir. 2000'de işgücünün % 19'u kısmi zamanlı statüdeyken 2008'de bu oran % 25'lere yükselmiştir (*OECD, 2009*). Son yıllarda ekonomik kriz nedeniyle çalışma sürelerinin kısaltılmasıyla iradi olmayan kısmi zamanlı çalışanlar toplam işgücünün % 31'ini oluşturmaktadır (*USBLO, December 2008: 1*). ABD'de Kısmi zamanlı çalışanların % 77'sini kadınlar, % 25'ni



de 16-24 yaş grubunda olanlar oluşturmaktadır. ABD'de Kısmi zamanlı istihdamın yaygınlaşmasının nedeni, sanıldığı gibi tam zamanlı istihdamın yerine kısmi zamanlı istihdamın gelişmesi değildir. Aksine bu ülkede 1980'den itibaren kısmi zamanlı emek talebinin, hizmet, ticaret, finans, sigorta, perakende gibi sektörlerin gelişmesine bağlı olarak artmasıdır (Kalleberg, 2005: 567).

Öte yandan Avrupa'ya bakıldığında çalışan nüfusun yaklaşık % 18,2'si kısmi zamanlı statüde istihdam edilmektedir. Bu oran ABD'den daha düşüktür. Kısmi zamanlı işin tanımı Avrupa'da ülkeden ülkeye büyük farklılıklar arz etmektedir (Brewster ve Diğ., 1996: 122). Ayrıca Avrupa ülkeleri kısmi zamanlı çalışanların yasal statüleri ve sosyal güvenlik hakları açısından da oldukça farklı uygulamalar sahiptir (Brewster & Hegewisch & Mayne, 1993). Genel olarak Avrupa içinde bir kuzey ve güney ayrımı mevcuttur. Bu bağlamda Kuzey ülkelerinde kısmi zamanlı istihdamın yaygın olduğu görülmektedir. Tablo 4' den de görüleceği üzere AB bünyesinde kısmi zamanlı çalışmanın en yaygın olduğu ülke Hollanda'dır. Kısmi zamanlı istihdamın % 47,7 civarında olduğu bu ülkeyi kimi yazarlar dünyanın ilk kısmi zamanlı ekonomisi olarak tanımlamaktadır. Bu ülkede kısmi zamanlı istihdam işsizlikle mücadelede başarılı bir şekilde kullanılmıştır. Öte yandan Finlandiya dışında İskandinav ülkelerinde de kısmi zamanlı istihdamın yaygın olduğu görülmektedir. İsveç'te % 26 ve Danimarka'da ise % 24 civarında kısmi zamanlı istihdam mevcuttur. Bu oran İngiltere'de % 25, Almanya'da % 24 ve Belçika'da ise % 22'dir. Buna karşın Güney Avrupa ve AB'ye yeni üye olan ülkelerde ise kısmi zamanlı istihdamın oldukça düşüktür. Bu oran, İspanya, Portekiz ve Malta'da % 11 civarındayken bu oran Yunanistan'da % 5,6, Bulgaristan'da % 2,6 ve Macaristan'da ise % 4,6'dır.

**Tablo 4 : AB'de ve AB Ülkelerinde Kısmi Zamanlı İstihdam Oranları, 1992-2008**

Toplam				Erkek			Kadın		
Ülkeler	1992	2002	2008	1992	2002	2008	1992	2002	2008
Almanya	14.5	20.8	25.9	2.7	5.8	9.4	30.9	39.5	45.4
Avusturya	12.6	18.9	23.3	3.6	5.1	8.1	24.5	37.7	41.5
Belçika	12.7	19.4	22.6	2.3	5.9	7.9	28.9	37.7	40.9
Bulgaristan	-	-	2.3	-	-	2.0	-	-	2.7
Çek Cum.	-	-	4.9	-	-	2.2	-	-	8.5
Danimarka	23.0	20.6	24.6	10.7	11.0	14.2	37.1	31.4	36.5
Finlandiya	10.4	12.4	13.3	7.3	8.0	8.9	13.7	29.7	18.2
Fransa	13.1	16.1	16.9	3.8	5.8	5.8	25.2	29.7	29.4
Estonya	-	-	7.2	-	-	4.1	-	-	10.4
İngiltere	22.9	25.0	25.3	6.3	9.4	11.3	43.8	44.0	41.8
İrlanda	9.1	16.5	16.8	3.8	6.5	6.1	18.7	30.5	31.5
İspanya	6.0	8.0	12.0	2.2	2.6	4.2	13.8	17.0	22.7
İsveç	20.5	21.4	26.6	6.8	11.2	13.3	36.0	32.9	41.4
İtalya	5.5	8.6	14.3	2.5	3.7	5.3	11.2	16.7	27.9
Hollanda	34.8	43.8	47.3	15.2	21.5	23.9	64.2	72.8	75.3
Kıbrıs	-	-	7.8	-	-	4.8	-	-	11.4
Letonya	-	-	6.7	-	-	4.9	-	-	8.6
Litvanya	-	-	6.3	-	-	4.5	-	-	8.1
Lüksemburg	6.5	11.7	18.0	1.0	1.8	2.7	16.2	26.4	38.3
Macaristan	-	-	4.6	-	-	3.3	-	-	6.2
Malta	-	-	11.5	-	-	4.5	-	-	25.5
Polonya	-	-	8.5	-	-	5.9	-	-	11.7
Portekiz	7.2	11.3	11.9	4.1	7.1	7.4	11.1	16.4	17.2
Romanya	-	-	9.9	-	-	9.1	-	-	10.8
Slovenya	-	-	9.0	-	-	7.1	-	-	11.4
Slovakya	-	-	2.7	-	-	1.4	-	-	4.2
Yunanistan	4.5	4.5	5.6	2.6	2.3	2.8	8.1	8.1	9.9
EU 15	14.2	18.2	21.0	4.2	6.6	8.5	28.8	33.5	36.6
EU 25	-	-	18.9	-	-	7.9	-	-	32.4
EU27	-	-	18.2	-	-	7.9	-	-	31.1

**Kaynak:** UROSTAT,(Online):[http://www.eurostat.theme3/employ/indic\\_y/pt\\_emp\\_rt](http://www.eurostat.theme3/employ/indic_y/pt_emp_rt), 28.04.2009. & EUROFOUND, **Part-Time Work in Europe**, Europan Foundation for Improving Living and Working Condition Publ., 2005'den yazar tarafından derlenmiştir.

AB bünyesinde kısmi zamanlı çalışanların büyük bir çoğunluğu kadınlardan oluşmaktadır (*Blossfeld ve Hakim, 1998*). Bu, kadınların çocuk bakımı ve ev-işlerinde daha fazla sorumluluk sahibi olduğunu göstermektedir. Bu aynı zamanda tam zamanlı istihdam imkânlarının azalmasına ek olarak ücretlerin de düştüğü ve ailenin geçinmek için ikinci bir ücretin de gerekli olduğu anlamına da gelmektedir. Kısmi zamanlı istihdamın yayılmasında bu ülkelerde hizmet sektörünün gelişmesinin de son derece önemli bir rolü olduğu unutulmamalıdır.

Kısmi zamanlı statüde çalışan kadınların oranının tüm AB ülkelerinde 1992'den beri artış gösterdiği gözlenmektedir. Çalışan kadınların Hollanda'da % 70'i, İngiltere'de % 41'i, İsveç'te % 41'i, Belçika % 40'ı, Danimarka'da % 40'ı ve Malta'da % 25'i, İrlanda'da % 31'i kısmi zamanlı statüde çalışmaktadır. Buna karşın ABD'de kadınların kısmi zamanlı istihdamda payları düşüktür. Bu daha çok kısmi zamanlı çalışanların önemli bir kısmın öğrencilerden meydana gelmesine bağlanmaktadır.

Kısmi zamanlı istihdam tüm dünyada yayılmaktadır. 1980'ler öncesinde kısmi zamanlı istihdamın yayılması önemli ölçüde bu tip çalışmayı tercih eden kadınlar ve öğrencilerden kaynaklanmaktaydı. İradî bir kısmi zamanlı çalışma söz konusuydu. Ancak 1980'li yıllardan sonra gayrı-iradî kısmi zamanlı istihdamın yayıldı. Bu değişim, büyük ölçüde emek piyasası şartlarını yansıtmaktadır. Diğer bir ifadeyle, kısmi zamanlı istihdam işgücünün daha kısa çalışma isteğini yansıttığının yanında artık işgücü maliyetlerinden tasarruf etmek ve esnek bir işgücüne sahip olmak isteyen işverenlerin bu yöndeki taleplerini de yansıtmaktadır (*Kalleberg, 2000: 344*).

Tüm dünyada kısmi zamanlı çalışanların büyük kısmı satış, temizlik ve garsonluk gibi düşük ücretli, düşük statüye sahip marjinal işlerde istihdam edilmektedir. Bu işlerde çalışanların çalışma süreleri ve kazançları düşük olduğu için bazı kanunların kapsamı dışında kalmaktadırlar. Ancak İsveç, Hollanda ve Belçika gibi bazı ülkelerde yasaların kısmi zamanlı statüde çalışanlara tam zamanlı statüde çalışanlarla eşit hakların sağlandığı bilinmektedir. Bu da kısmi zamanlı işçileri ucuz emek kaynağı olmaktan çıkarmaktadır. Son dönemlerde yüksek ücret ve yüksek vasıflı prestijli işler için de kısmi zamanlı emek talebinin yayılmaya başlaması da dikkat çekmektedir.

Diğer bazı ülkelere bakıldığında, Japonya'da işgücünün % 20'si kısmi zamanlı işçi olarak tasnif edilmekte ve tam zamanlı işçilerle aynı süre çalışmaktadırlar. Kısmi zamanlı işçilerin düzenli işçilerle mukayese edilmesi durumunda, kısmi zamanlı çalışanların daha düşük ücret aldıkları, işyeri eğitim imkânları, yan ödemeler ve ikramiyelerden de istifade ettirilmektedir.

### 3 . Ödünç İşçi Büroları

Ödünç işçi büroları gelişmiş ülkelerin emek piyasalarında en fazla dikkat çeken yeni bir esnek çalışma biçimidir. Bu çalışma biçiminin yakın bir gelecekte önemli bir istihdam kaynağı haline geleceği tahmin edilmektedir. Ödünç işçi bürolarından işçi temini esasen, işletmelerin istihdam fonksiyonlarını veya işgücünün idari kontrol ve sorumluluğunu dışsallaştırmak istemelerinden kaynaklanmaktadır. İşletmelere sayısal ve dışsal esneklik sağlayan bu tip istihdam, oldukça özel bir niteliğe sahiptir: İLO, işçi, işçiyi istihdam eden ve resmi işveren olan büro ile işçiyi çalıştıran ve iş emirlerini veren üçüncü işletme arasındaki istihdam ilişkisini “üç boyutlu” ilişkisi olarak tanımlamaktadır (*ILO, 2005: 42*). Ödünç işçi bürolarının kökenleri 1920'de ABD'de Chicago'da geçici olarak hesap makinesi operatörleri kiralayan bürolara dayanmaktadır. 1930 ve 1940'lı yıllarda ABD'de bu statüde çalışanların sayısı sınırlı kalmıştır. Nitekim veriler 1950'li yıllara gelindiğinde ABD'de ödünç işçi bürolarında istihdam edilenlerin 20.000 civarında olduğunu göstermektedir (*Gannon, 1984'den Kallebergeer, 2000: 346*). Ancak 1970'li yıllardan beri tüm dünyada bu tip büroların ve istihdam ettikleri işçilerin sayısı hızla artmaktadır. 1980'lerde Almanya, Fransa ve Japonya gibi bazı ülkelerde bu tip istihdama yönelik sınırlayıcı yasal düzenlemeler gevşetilmiştir. Bu yasal değişikliklerin ardından Fransa ve İngiltere gibi ülkelerde ödünç işçi bürolarının sayısı birkaç kat artarken bunların istihdam ettiği işgücünün miktarı da hızla çoğalmıştır (*Standing, 1999: 108*).

Kimi ülkeler bu büroları, oldukça yararlı emek piyasası aracı kurumu olarak kabul etmekte ve bu nedenle bu büroların faaliyetlerine yönelik yasal düzenlemeler yapmaktadır. Ancak Türkiye'nin de dahil olduğu bazı ülkeler ise, işe yerleştirmenin ücretsiz kamu kurumları tarafından yapılması gerektiğinde ısrar etmekte ve bu büroları gereksiz

görerek yasaklamaktadır (*Kalleberger, 2000: 346*). 1980'den sonra bazı kısıtlamalarla dünyanın pek çok ülkesinde geçici istihdam büroları kurulmaya başlanmıştır. Bu ülkelerden bazıları Arjantin, Belçika, Brezilya, Danimarka, Fransa, Almanya, İrlanda, Japonya, Hollanda, Norveç, Portekiz ve İsviçre'dir. Buna karşın Cezayir, Kostarika, Gabon, Libya, Madagaskar, Senegal gibi gelişen ülkeler ile İsveç, İspanya, Yunanistan, İtalya gibi gelişmiş ülkelerde bu büroların faaliyetleri yasaklanmıştır. Ancak 1990'lı yıllarda İspanya, İtalya ve İsveç'in yaptıkları yasal düzenlemelerle bu bürolara izin vermiştir (*EC, 2007: 3*).

Bu bürolarla ilgili olarak uluslararası mukayese yapmak oldukça zordur. Bunun nedeni, bu konuda ülkelerin farklı tanımlar kullanmaları, bazı ülkelerin bu konu da yasal düzenleme yapmış olması ve bazılarının da hiçbir düzenleme yapmamış olmasıdır (*Oruga, 2004: 22*). Dolayısıyla bu çalışma kapsamında kullanılacak veriler farklı ülkelerin benimsedikleri farklı tanımlara dayanmaktadır.

Bu büroların sayısı ile emek piyasalarındaki rolü ve istihdamdaki payları büyük ölçüde abartılmaktadır. Ancak bunların sayılarının hızla arttığı ve emek piyasalarında önemli aktörlerden biri haline geldiği de yadsınamaz bir gerçektir. Batı Avrupa'da ödünç işçi bürolarının sayısındaki artış oldukça çarpıcıdır. Son 20 yılda bu bürolar, AB'de en hızlı büyüyen a-tipik istihdam biçimini oluşturmakta ve gelişmiş ülkelerin emek piyasalarını sessizce dönüştürmektedir.

Avrupa ülkeleri arasında önemli farklılıklar olsa da ödünç işçi bürolarının sayısının özellikle 1980 ve 1990'larda artarken 2000'lerde ya istikrar kazanmış ya da azalmıştır. 1990'larda Danimarka'da İspanya'da, İtalya'da ve İsveç'te bu bürolarının istihdam ettikleri işçilerin sayının en az beş kat arttığı ve diğer ülkelerde ise iki katına çıktığı rapor edilmektedir. Örneğin Fransa'da 1995-1999 yılları arasından bu büroların istihdam ettiği işçi sayısı 292.000'den iki kat artarak 604.000'ne ulaşmıştır. Ancak 2002'de bu rakamın 570.000 civarında olduğu ifade edilmektedir. İspanya'da ise 1995'den 378.000 iken 2000'de 2.005.132'ye ulaşmıştır. 2002'de ise 1.949.453'e düşmüştür (*EC, 2007: 4*). Bununla birlikte Avrupa'da her yıl en az 6 milyon işçi çalışmak için bu bürolara başvurmaktadır.

Bu işçilerin yaptıkları işlerin niteliği kadar cinsiyet profilleri de ülkeden ülkeye değişmektedir. İngiltere'de geçici istihdam bürolarının % 80'i hizmet ve kamu sektörlerinde faaliyet gösterirken, Fransa'da ise bunların % 75'i inşaat ve imalat sektörlerinde çalışmaktadır. AB-15'in çoğunda işçilerin büyük bir kısmı erkektir. Ancak İskandinav ülkelerinde ise kadınlar çoğunluktadır. Hollanda ve İngiltere'de ise bu oranların eşit olduğu rapor edilmektedir (*ETUC, 2009*). 25 yaşın altında çalışanlar en büyük kategoriye oluşturmaktadırlar. Ödünç işçilerin, toplam istihdam içindeki payları görece olarak düşüktür. Avusturya'da % 1'i Danimarka'da işgücünün % 1,1'i, Finlandiya'da % 0,5'i, Fransa'da % 2,4'ü, Almanya'da % 0,9'u, Hollanda'da % 2,8'i İspanya'da % 0,7'si İsveç'te ise % 0,7'sidir (*EC, 2007: 5-6; Ogura, 2007: 22*).

Öte yandan bu benzer bir trendin Kuzey Amerika'da olduğu dikkat çekmektedir. ABD'de 1970'den beri bu büroların istihdam ettikleri işgücü miktarı yıllık ortalama % 11 gibi büyük bir oranda artarak 2000'de toplam istihdamın % 2,5'una ulaşmıştır (*Autor, 2003: 2-3*). Özellikle Kanada da bu büroları tarafından istihdam edilenlerin sayısının üç kat arttığı ve bunların büyük bir çoğunluğunun kadın olduğu rapor edilmektedir.

Ödünç işçi büroları, işverenin işgücü eksikliği ve fazlası ile ilişkili sorunlarını pahalı tam zamanlı işçiler yerine geçici ve düşük ücretli işçilerle çözen modern yedek işçi deposu olarak işlev görmekte ve istihdam esnekliği sağlamaktadırlar. Piyasa talebindeki değişikliklere kısa sürede cevap vermek ve işçileri sınırlı bir süre için istihdam etmek isteyen ve uzun dönemde ne yapacağına karar vermemiş işletmeler için ideal bir çözüm yolu oluşturmaktadır (*Standing, 1999: 103*). Bu bürolardan işgücü temin etmenin bir başka üstünlüğü de denetim ve koordinasyon masraflarını azaltması ile ücret maliyetlerini düşürmesi ve eğitim masraflarından tasarruf sağlamasıdır (*Housemen, 1997*). İşletmelerin geçici istihdam bürolarından temin ettikleri işçileri özel projelerde veya işlerin yoğun olduğu dönemlerde istihdam ettikleri ve işçilerin işletmenin temel faaliyetleri açısından çevresel konumda oldukları bilinmektedir. Ancak son dönemlerde bazı işletmelerin ödünç işçi büroları ile uzun dönemli sözleşmeler imzalamaları, geçici işçi kullanımının kalıcı bir stratejiye dönüştüğü ve bu kurumların

işletmelerin insan kaynaklarının uzantısı haline geldiği anlamına gelmektedir (*Kalleberger, 2000: 348*).

#### 4. Taşeronlaşma

Taşeronlaşma, esneklik modeli içinde uzaklaştırma stratejisi olarak da tanımlanmaktadır. 1980'li yıllardan itibaren büyük ölçekli işletmelerin ölçeklerini küçültme sürecinin en önemli araçlarından biridir. En basit anlamıyla dış tedarik veya taşeronlaşma bir işi yaptırmak amacıyla "hizmet sözleşmesinin" yerine ticari bir sözleşmenin ikame edilmesi olarak tanımlanmaktadır. Üretim maliyetlerini düşürmek ve emekten tasarruf sağlamak için büyük işletmeler her geçen gün daha fazla faaliyetlerini küçük ölçekli işletmelere veya bünyelerinde oluşturdukları yarı bağımsız işletmelere devretmektedirler. Bu taşeron işletmeler sadece parçası oldukları büyük işletme için üretim yapmamakta aynı zamanda başka işletmeler için de taşeronluk yapmaktadırlar. İşletmeler oldukça farklı nedenlerle taşeron kullanmaktadır (*Harison & Kelley, 1993*). Kısa bir süre öncesine kadar taşeronlar mal veya hizmet üreten işletmelerdi, ancak son dönemlerde artan bir şekilde işçi de sağladıkları görülmektedir (*Axelrod, 1987*). Taşeronluk, artan talebi karşılamak, işletme bünyesinde mevcut olmayan vasıfları temin etmek ve maliyetleri düşürmek gibi oldukça farklı nedenlerle kullanılmaktadır.

İnşaat sektörü gibi bazı sektörlerde taşeronluk uzun zamandır mevcuttur. Ancak diğer sektörlerde de işletmelerin temel faaliyet alanları dışında kalan ve taşeronlaştırılabilir ve taşeronlar tarafından daha etkin ve ucuza üretilen çok sayıda hizmet mevcuttur. Reklam, müşteri ilişkileri, e-posta, tamir-bakım, temizlik, yemek, üretim, pazarlama, işgücü temini, veri girişi, koruma ve ar-ge faaliyetleri taşeronlara yaptırılmaktadır. Örgüt yapılarında meydana gelen değişimler ile birlikte ağ, ortaklık, stratejik ittifaklar gibi yeni örgütsel yapıların işletmelerin taşeronlaşma seçeneklerini daha da artıracığı tahmin edilmektedir.

Taşeronlaşmanın tüm sektörlerde yaygınlaşması, Avrupa ülkelerini de karakterize eden yükselen bir trenddir (*Tregakis ve Diğ., 1998: 67*). Geleneksel olarak sanayileşmesi küçük aile işletmelerine dayalı olan Fransa ve İtalya gibi ülkelerde taşeronlaşma için çok önemli

potansiyeller mevcuttur (*Kalleberger, 1998: 351*). Öte yandan İngiltere'de ise 1990'larda tüm kamu kurumlarının yemek, temizlik ve güvenlik gibi bazı hizmetleri açık-artırma yöntemi ile dışarıdan temin etmelerinin zorunlu hale gelmesiyle taşeronlaşma tüm sektörlerde hızla yayılmıştır (*John, 1990*). Bu konuda yapılan bir araştırma Batı Almanya ve Hollanda'da işletmelerin yarısından fazlasının, İngiltere, İsviçre, Fransa ve İrlanda'da ise en az % 40'nin taşeron kullandıklarını göstermektedir (*Tregakis ve Diğ., 1997: 68*). Bir başka araştırma ise işletmelerin özellikle ana faaliyetleri dışında kalan faaliyetlerini taşeronlaştırdıkları zaman önemli tasarruflar sağladıklarını göstermektedir (*Abraham & Taylor, 1996*). Bu işletmelere göre, kolayca denetlenebilen ve değiştirilebilen ve işletmenin ana faaliyetinden olmayan ikincil işler yapan işçilere yüksek ücret ödemek mantıklı değildir. Düşük maliyet stratejisine sahip ancak ana faaliyetlerinde istihdam ettikleri işçilere görece olarak yüksek ücret ödeyen işletmelerin ana faaliyetlerini de taşeronlara kaydırma eğiliminde oldukları ileri sürülmektedir (*Kalleberger, 2000: 351*). Taşeronlaşmanın hangi sektörlerde hangi faaliyetlerde ve ne ölçüde gerçekleştiği hususunda yeterli veri mevcut değildir. Ancak bu konuda yapılan bazı ampirik araştırmalardan sağlanan bazı veriler bu konuda bir fikir vermeye yetmektedir. Economist Intelligence Unit, 1995'de Kuzey Amerikan ve Avrupa şirketlerine yönelik yaptığı araştırmanın raporu bu konuda bazı ipuçları vermektedir. Buna göre, Avrupa taşeronlaşma da ABD'den daha ileridir. Bilgi sistemleri, taşımacılık, üretim hukuki işler en çok taşeronlaştırılan faaliyetlerdir.

Taşeron işletmeler, ya müşteri işletmenin işyerinde yâda kendi işyerlerinde çalışmaktadırlar. Müşterin ifa ettiği kontrolün derecesi her zaman açık ve net olmayabilir. Bazen de işletmeler kendi işyerlerinde iş ile birlikte çalışanları da taşeron işletmelere devretmektedir. Bazı çalışanların taşeron işletmeye geçtikten sonra kariyerlerinin yükseldiği ve vasıflarının arttığı bulunmuştur. Ayrıca müşteriler taşeron işletmelerden artan bir şekilde işgücü eğitimi de talep etmektedir (*Purcel & Purcel, 1998*). Bununla birlikte taşeron işletmelerde tüm çalışanlar için aynı şeyler geçerli değildir. Pek çok çalışan için taşeronlaşma işten çıkarılma, iş güvencesizliği, düşük ücret, daha kötü çalışma şartları, daha kötü işçi sağlığı ve iş-güvenliği ve düşük çevre standardı anlamına gelmektedir (*Pilay, 1999: 193*).

Taşeron işletmeler müşterinin işyerinde faaliyet görüyorlarsa veya işçilerini işletmenin emrine veriyorlarsa, bu işçilerin kim tarafından yönetileceği, kim tarafından işe alınıp işten atılacağı ve yönlendirileceği sorununu gündeme gelmektedir. Pek çok durumda taşeron işçilerine müşteri işletmenin işçileriyle birlikte aynı işyerinde çalışmakta, aynı işi yapmaktadır. Ancak taşeron işçileri farklı iş güvencesine sahip oldukları gibi farklı ücret de almaktadırlar. Bazı durumlarda taşeron işçileri müşteri firmanın yetkilerinin yönetmesi ve emir ve eğitim vermesi de mümkün olmaktadır. Bu durum ortaya bölünmüş bir otorite yapısı kadar iş kazası durumunda birlikte sorumluluk getirmektedir. Bu konuda yapılan çalışmalar taşeron işçisi istihdam etmenin işletmeler açısından yetersiz iş-başı eğitimi, düşük güven ve düşük sadakat gibi bazı menfi etkileri olduğunu ortaya koymaktadır (Rebitzer, 1996: 45). Ana işletme ile taşeron işletme işçileri arasında olduğu kadar yönetim ile sendika arasında taşeron işçilerinin sendikayı zayıflatma amacıyla kullanıldığı gerekçesiyle sıkça gerilim yaşandığı da bilinmektedir (Kochan ve Diğ., 1994).

**Tablo 5 : Avrupa ve ABD Taşeronlaşma Karşılaştırması (1995)**

	Avrupa (%)	ABD (%)
Depolama	34	17
Mali Fonksiyonlar	32	21
Üretim	50	21
Bilgi Sistemleri	50	27
Taşımacılık ve Kargo	66	24
Hukuki İşler	63	56

*Kaynak:* Arthur Andersen, *New Directions in Finance: Strategic Outsourcing*, Economist Intelligent Unit, 1995.

## 6. Tele-Çalışma

Bilgi teknolojisine dayalı olarak gelişen esnek çalışma ve istihdam ilişkisinin yeni bir biçimini oluşturman tele-çalışma bir başka uzaklaştırma stratejisidir. Tele-çalışma, bilgisayar ve diğer gelişmiş

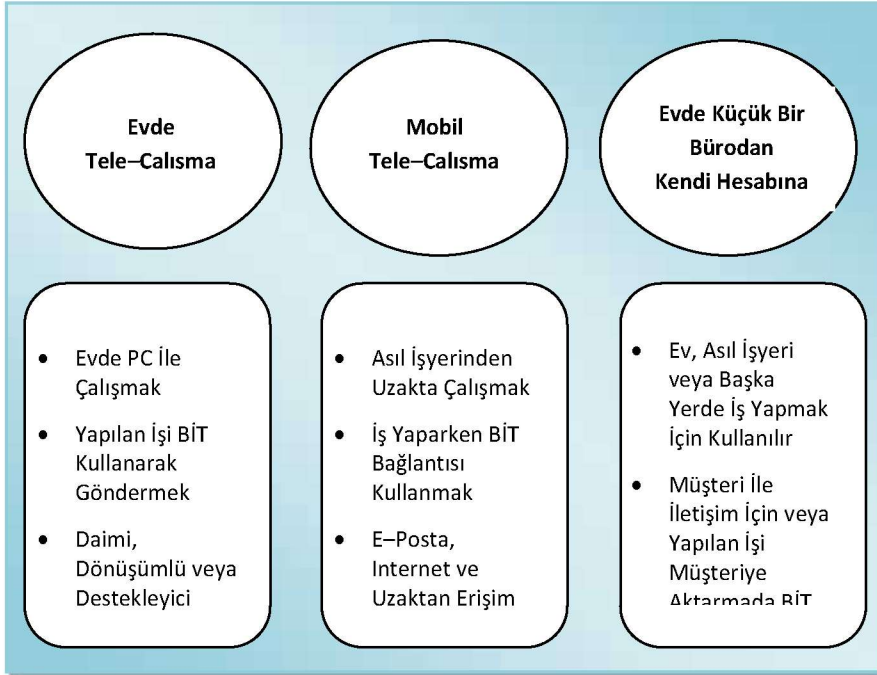
iletişim teçhizatı kullanılarak çalıştıkları işletmenin dışında ve uzaktan yapılan bir çalışmadır (Erdem, 2004: 51). Tele-çalışmacılar genellikle evlerinde çalıştıkları için pek çok yazar bunları evde çalışanlar kategorisinde değerlendirmektedir. Bununla birlikte tele-çalışmacılar, sahip oldukları vasıflar, üretim araçları ve üretim süreci üzerindeki kontrollerinin fazla olması gibi nedenlerle ayrı bir kategori olarak tasnif edilmektedir.

Tele-çalışanlar evde çalıştıkları gibi kendi yaşadıkları yerde işletmeye/kamuya (tele-çalışma merkezi) ait bir yerde grup olarak çalışma da yapabilmektedirler. Çoğu kez kendi aralarında ve çalıştıkları işletme ile bir ağ oluşturmaktadırlar. Dolayısıyla tele-çalışma yapanlar arasından izole olma oldukça yaygın bir olgu olmakla birlikte karşıt bir trendin de geliştiği gözlemlenmektedir.

Huws (1990) beş farklı tele-çalışma tipi tasnif etmektedir. Bunlar ev-esaslı tele-çalışma, mobil tele-çalışma, firma içi tele-çalışma, firmalar arası tele-çalışma ve dağınık takım çalışmasıdır. Tele-çalışma, iletişim araçlarını ve bilgisayar kullanımına bağlı olarak büro bünyesinde, dışında veya farklı dereceler de ikisi birlikte olmak üzere mekânsal seçenekler sunmaktadır. Ancak şekil 4'den görüleceği gibi teknolojideki gelişmeler nedeniyle tele-çalışma daha çok üç farklı şekilde tasnif edilmektedir.

Tele-çalışma konusunda gerek istatistiklerin yeterince gelişmemiş olması ve gerekse farklı tanımların kullanılması, bu konuda sağlıklı tahmin ve mukayese yapılmasını engellemektedir. Ancak tele-çalışmanın tüm dünyada özellikle gelişmiş ülkelerde 1980'den beri hızla yayıldığı iyi bilinmektedir. 1980'nin ortalarında, ABD'de 10-15 milyon civarında insanın tele-çalışma yaptığı tahmin edilmekteydi (Pratt & Davies, 1985). 1990'ların başlarında bazı yazarlar yaklaşık olarak 7 milyon mobil tele-çalışanın bulunduğu tahmin etmekteydi. (İllingoswoorth, 1994). Yapılan çalışmalar 2004'de ayda en az bir gün evinden tele-çalışma yapanların ABD'de 24.1 milyona ulaştığını göstermektedir (Innovisions, 2005). Bu rakam 2006'da 33.7 milyona ulaşmıştır (Telework Trendlines, 2009). Kanada'da ise 2005'de en az 1.5 milyon kişinin işverenleriyle yaptıkları özel anlaşmalar çerçevesinde tele-çalışma yaptıkları ifade edilmektedir.

Şekil 1 : Değişik Tele-Çalışma Tipleri Arasındaki Fark

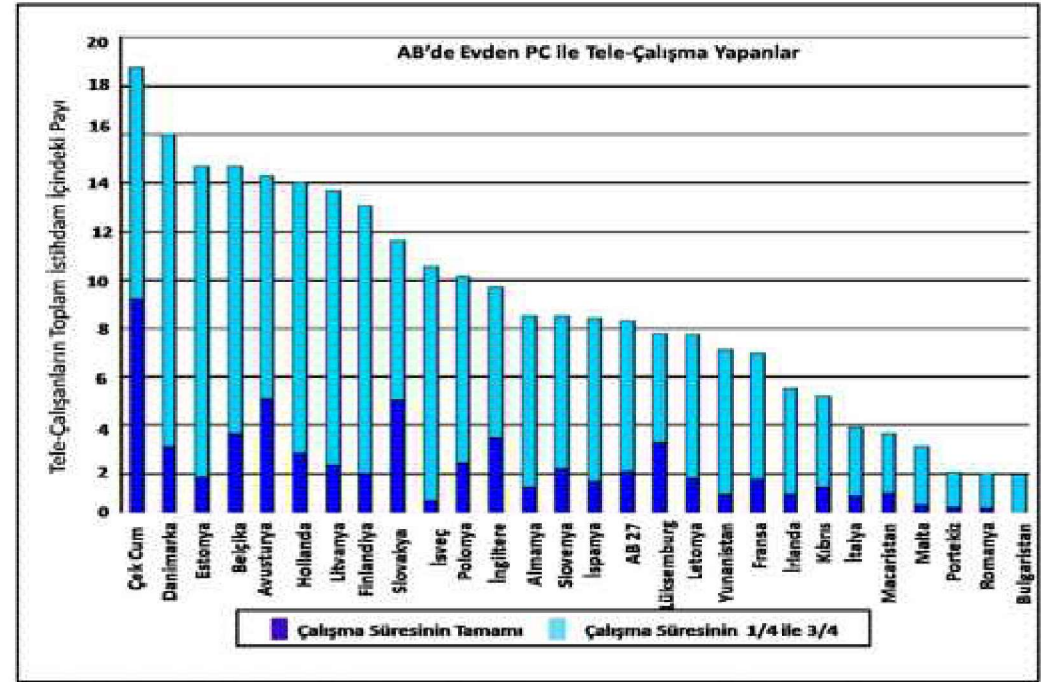


Kaynak: W. B. Korte & K. Gareis (2002), E-Work in Europe, Empirica

Öte yandan 1999'da AB 10'da 9 milyon civarında tele-çalışan mevcuttu. Bunlar toplam işgücünün % 6'sını oluşturmaktadır. Bu ülkeler arasında Finlandiya % 16.8 ile ilk sırada yer alırken bunu İsveç % 15.2 ve Hollanda % 14,5 ile takip etmektedir (Gareis & Kordet, 2005: 5). 2002'de ise AB' 15'de tele-çalışanlar toplam işgücünün % 7.5'ni oluşturmaktaydı. Şekil 1'den de görüleceği üzere 2005'de ise tele-çalışanların AB 27'de oranı % 8.5'dir. 2005'de AB'nin yayladığı tele-çalışma raporuna göre, çalışma süresinin en az % 25'nde tele-çalışma yapanların oranının en yüksek olduğu ülke % 19 ile Çek Cumhuriyetidir. Bu oran Danimarka'da % 14.4, Belçika'da % 13, Litvanya'da % 12.2, Hollanda'da % 12, Finlandiya'da % 11. Polonya'da % 10.3, İsveç'te 9.4 İngiltere'de ise % 8.12'dir. Macaristan'da % 2.8,

Romanya'da % 1.8 ve Bulgaristan'da ise % 1.6'dır. Bazı Doğu Avrupa ülkelerinde tele-çalışma açısından AB'de oldukça ileri düzeyde oldukları dikkate çekmektedir.

Şekil 2 : AB'de Evden Tele-Çalışma Yapanların İstihdamdaki Payı

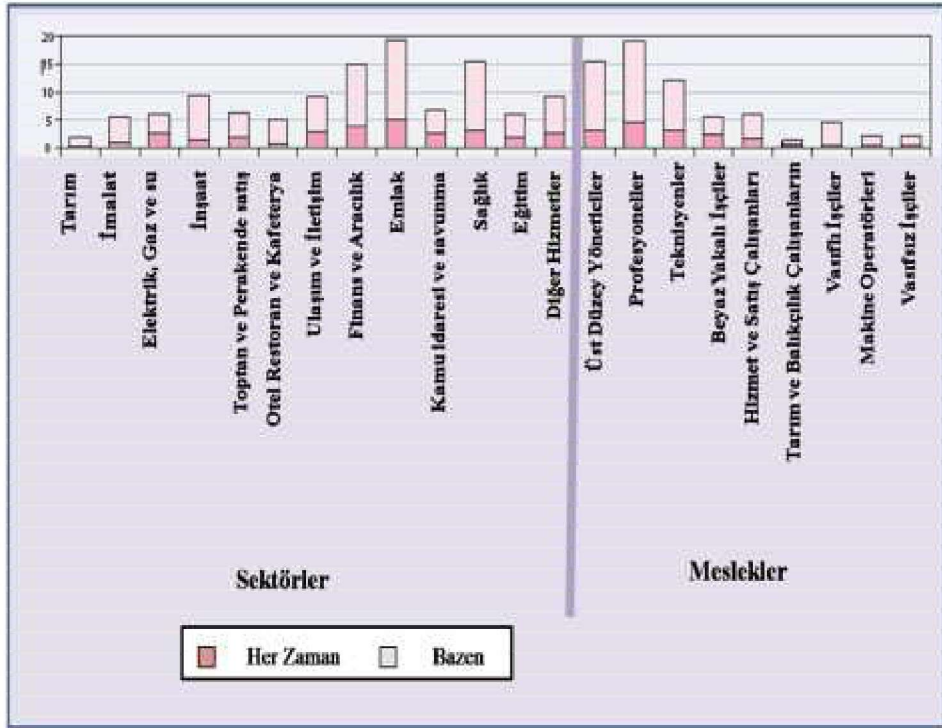


Kaynak: European Foundation, Telework in the European Union, Dublin, 2005.

2002'de yayınlanan bir araştırma ya göre 1998'de tüm dünyada ayda en az 8 saat tele-çalışma yapanların sayısı yaklaşık 25.55 milyonken bu rakamın 2008'de 100 milyona çıkacağı tahmin edilmektedir (Gartner Dataques, 2004). Aynı rapora göre tüm dünyada haftada en az 8 saat tele-çalışma yapanların sayısının 2008'de 41.39 milyon olacağı tahmin edilmektedir. Bilgi teknolojisi ve ağ sistemlerinin maliyetlerinin giderek düşmesi tele-çalışma imkânlarının maliyetini önemli ölçüde düşürmesi, tele-çalışmanın verimliliğini ve etkinliğini de giderek artırmakta ve her geçen gün daha fazla insanın tele-çalışma yapar hale gelmesine neden olmaktadır.

Bununla birlikte, yukarıdaki analizden de anlaşılacağı gibi istatistiklerde işleri kısmen ve tamamen tele-çalışma içerenler dikkate alınmaktadır. Tüm verilerde ayda veya hafta en az 8 saat tele-çalışma yapanlar dikkate alınmaktadır. Sadece işin tamamını tele-çalışma ile gerçekleştirenleri dikkate aldığımızda tele-çalışanların istihdam içindeki payı, birkaç ülke istisna olmak kaydı ile pek çok ülkede % 1 veya daha az olduğu görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında 2005 yılında AB 27'de tele-çalışanların oranı % 1.7'dir. AB 27'de Çek Cumhuriyeti % 9 ile ve Slovakya % 3.4 ve Avusturya % 3.2 ile en fazla tele-çalışanın olduğu ülkelerdir.

**Şekil 3 : AB'de Tele-Çalışmanın Sektörlere ve Mesleklere Göre Dağılımı**



Kaynak: European Foundation, *Telework in the European Union*, Dublin, 2005, p. 9.

Tele-çalışanların sektörler ve mesleklere göre dağılımına bakıldığında en fazla tele-çalışanın, emlak, sağlık ve diğer hizmetler alanında olduğu en az çalışanın ise tarım ve otel-restoran sektöründe olduğu görülmektedir. Mesleki açıdan ise profesyonel ve üst düzey yöneticiler arasında en fazla tele-çalışma yapanlar olduğu anlaşılmaktadır.

### B. Emek Süreci Esnekliği ( İşlevsel Esneklik)

İşlevsel esneklik, işçilerin farklı işleri yapabilme ve farklı şekillerde çalışabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Bu tür esneklik Atkinson'un modelinde çekirdek işgücüne yönelik uygulandığı varsayılmaktadır. Atkinson'un modelinde işlevsel esneklik, mal piyasalarında talebin niteliğinde meydana gelen değişime etkin bir şekilde tepki verme yeteneğine işaret etmektedir. 1980 sonrası bilgisayar destekli makine-teçhizat ile otomasyonun üretim sürecinde yoğun olarak kullanılmıştır. 1990'lı yıllarda ise yalın üretim, toplam kalite yönetimi ve kalite çemberleri gibi yeni yönetim teknikleri gerek gelişmiş ve gerekse gelişmekte olan ülkelerde pek çok sektörde uygulanmaya konulmuştur. Yeni teknoloji ve yeni üretim teknikleri emek sürecini post-Fordist çizgide dönüştürürken işin doğası ve içeriğini de değiştirmiştir.

Bilgi teknolojisi ve yalın üretim teknikleri, örgüt yapılarını daha basık hale gelmesine ve bürokratik hiyerarşinin azalmasına yol açmıştır. Bu değişim ve dönüşüm işgücünün çoklu vasıflı olmasını, üretime sadece fiziksel değil aynı zamanda zihinsel olarak da katkıda bulunmasını gerekli hale getirmiştir (Furaker, 2006: 197). Bu da işgücünün vasıf düzeyinin artması ve işlevsel esnekliği önemli hale gelmesine yol açmıştır. Bununla birlikte artan rekabet ve piyasada talebin çok hızlı değişmesi ve çeşitlenmesi çekirdek işgücünün çoklu-vasıflarla donatılmasını ve takım çalışması yapmasını zorunlu hale getirmektedir.

Bu çerçevede özellikle sendikalı işyerlerinde geleneksel iş/görev ayrımı (demarcation line) kaldırılması ve işlerin içeriğinin yeniden tanımlanarak otorite ilişkilerinin dönüştürülmesi son derece önemlidir. İş organizasyonunun meydana gelen bu yenilik, çoklu-vasıflılık, çoklu görev veya vasıf esnekliği olarak tanımlanmaktadır. Bu yeniliklerin bir

kısmı işçilerin sahip olduğu vasfı artırmak için bir kısmı da takım çalışması esasında işin yenide örgütlenmesi için yapılmıştır. Bu konu da yapılan araştırmalar, geleneksel iş-ayrımının aşındırmasının iş ve işle ilgili sorumluluğu dikey olarak artırdığı, öz düzenleme ve karar-alma alanını genişlettiğini göstermektedir. Özellikle Avrupa'da meslek sendikacılığının ve sendikal geleneğin güçlü olduğu sektörlerde, iş-ayrımı ve mesleki sınırlar nerdeyse ortandan kalkmış durumdadır (Boyer, 1990). Pek çok Avrupa ülkesinde bazı yönetsel görevler hariç olmak üzere, iş tanımlarının genişletilmesi tüm alanda sürmektedir (Bratson, 1995). Fransız ve Almanya'da iş organizasyonunun yeniden yapılandırılması ile ilgili olarak yapılan araştırmalar, işin yenilikçi yöntemlerle yeniden yapılandırılması yönünde yaygın bir çabanın mevcut olduğunu ve bunun işgücünün vasıf düzeyini önemli ölçüde yükselttiğini göstermektedir (Lane, 1995). Ancak İngiltere'de iş görevlerinin yatay olarak genişletilmesi son derece yaygındır. Daha çok iş genişletme olarak tanımlanan bu sürecin, iş zenginleştirmeyle karıştırılmaması gerekir. Ancak Barry, bu sürecin bazı Avrupa ülkelerinde fonksiyonel esneklik olarak tanımlandığına dikkat çekmektedir (2000: 157). Oysa çok sayıda vasıfsız iş yapma yeteneği ile vasıf sahibi olma veya çoklu-vasıflılık karıştırılmamalıdır.

Sona yıllarda tüm gelişmiş ülkelerde sendikaların sürekli üye kaybetmesi ve işsizliğin artması da bu değişikliklerin nispeten işgücünün direnişi olmaksızın işlevsel esnekliğin uygulanmasını mümkün kılmıştır. Öt yandan pek çok sektörde Japon üretim ve yönetim tekniklerinin uygulanmasına bağlı olarak işin dikey olduğu kadar yatay sorumluluklarının artması işçilerin bir den çok işi yapar hale gelmesi işlevsel esnekliğe ek olarak işin yoğunluğunu artırmıştır (Purcell, 1995).

İşin ve iş organizasyonunun gerek teknoloji ve gerekse yeni yönetim tekniklerin etkisiyle yeniden yapılanması, işin ve emek sürecinin niteliğinde köklü değişikliklere neden olmuştur (Gallie, 2004). Bununla birlikte pek çok ülkede imalat sektöründe özellikle bilgisayar destekli makine ve teçhizatın kullanıldığı işletmelerin iş genişletme ve iş rotasyonu ile çoklu-vasıflı iş organizasyonuna dayalı işlevsel esneklik uygulamaktadır (Ackroyd & Procter, 1998). Araştırmalar 1980'den beri pek çok ülkede çekirdek işgücünün vasıf düzeyinin arttığını gösterse de

işverenlerin işyerinde denetim ve kontrollerini kaybet konusundaki endişelerinin devam etmesi nedeniyle vasıf artışının sınırlı kaldığı anlaşılmaktadır (Gallie & Feasted & Green, 2004).

İşlevsel esnekliğin çalışanlar açısından doğurduğu en önemli sorun işin yoğunlaştırılması olduğu ileri sürülmektedir. Bu konuda yapılan çalışmaları iş ayrımının kaldırılmasının görev yükü ve sorumluluğun dikey olarak arttığı ancak yeni görevleri yapmak için işçilere ek süre verilemediğini göstermektedir (Askenaz, 2004). Nitekim bazı araştırmalar işlevsel esnekliğin uygulandığı işletmelerde işçileri dikey değil daha çok yatay iş yükünün artmasında şikâyetçi olduklarını ortaya koymaktadır.

### C. Çalışma Sürelerinde Esneklik

1970'li yıllardaki ekonomik krizle birlikte başlayan esneklik ve esnek çalışma tartışmalarının bir diğer boyutu da çalışma sürelerinde esnekliktir. Çalışma süresi esnekliği veya esnek çalışma düzenlemeleri kavramları işin standart çalışma günün, geleneksel çalışma süreleri ve işyeri dışında düzenlenmesini ifade etmek için kullanılmaktadır. Çalışma süreleri esnekliği, sadece çalışma süreleri ile ilgili esnekliği kapsarken, esnek çalışma düzenlemeleri kavramı ise işin yapıldığı yerinde esnekleştirilmesi yâda mekânsal esnekliği kapsamaktadır. Standart veya geleneksel iş günü, 9.00-17.00 saatleri ile pazartesi-cuma günleri arasındaki 40-48 saatlik çalışma süresidir. Çalışma sürelerinin esnekleştirilmesi, işçi ile işverenin arzu etmeleri durumunda çalışılması zorunlu olan sürelerin standart çalışma süreleri ve çalışma yeri dışında düzenlenmesi olarak tanımlanmaktadır (Rau, 2003: 2). Çalışma sürelerinde esneklik, çalışılacak sürelerin çalışanların tercihleri doğrultusunda belirlenmesi ve iş-yaşam dengesini sağlamasına imkân vermesi nedeniyle gelişmiş ülkelerde yaygın olarak uygulanan bir esneklik türüdür (Işığışık, 2008). İstatistikler, standart-dışı çalışma ve istihdamın yaygınlaşmasına paralel olarak, çalışma sürelerinde esneklik uygulamalarının da özellikle gelişmiş ülkelerde yaygınlaştığını göstermektedir. Normal çalışma sürelerini yeniden tanımlayan iki faktör bu tip çalışma sürelerinin yaygınlaşmasının nedeni olarak gösterilmektedir (Seifert, 2000: 3). Bunlardan biri, 24 saat ekonomi kavramının yaygınlaşması ile vardiya çalışması, gece vardiyası ve hafta



sonu çalışmasının artmasıdır (*Glorieux, 2008*). Diğeri ise, yerleşik iş kalıplarında bir değişimin aracı olarak zaman muhasebesinin kullanılması ile çalışma sürelerinin talepteki dalgalanmalara bağlı olarak günlük, haftalık ve aylık olarak daha düzensiz bir şekilde tahsis edilmesidir.

Tüm dünyada işçilerin her bakımdan tam bir esnekliği kabul etmeleri yönünde talepler ve baskılar artmaktadır. Bunu gerçekleştirmenin bir yolu, işçilerin belli bir süre içinde (genellikle ay veya yıl) toplam çalışma saatini kabul etmelerini sağlamaktır. Çalışma sürelerinde esnekliği arz ve talep boyutuyla tasnif etmek mümkündür. Zira esnek çalışmanın bazı türlerini işveren, bazı türlerini de işçiler talep etmektedir. Talep açısından çalışma sürelerinde esnekliği, çalışma sürelerinin yıllık belirlenmesi, vardaya, gece, hafta sonu ve akşam çalışma, fazla çalışma, kayan çalışma saatleri, kısa çalışma, çağrı üzerine çalışma, tele-çalışma ve esnek nöbet olarak tasnif edilmektedir. Buna karşın arz boyutuyla, kısmi zamanlı-çalışma, sıkıştırılmış hafta, iş paylaşımı, esnek emeklilik, uzun süreli kariyer izni veya esnek izin şeklinde tasnif edilebilir. Kısmi-zamanlı çalışma ve tele-çalışma daha önce ele alındığından bu bölümde tekrar değinilmeyecektir. Ayrıca çalışma sürelerinde esnekliğin pek çok türü yaygın olamamakla bilirlilikte öteden beri mevcut olduğu ve uygulandığını da vurgulamak gerekir.

Çalışma süreleri esnekliği, işletmelerin maliyetleri düşürme ve rekabet güçlerini artırmaya yönelik bir çabası olarak görülebilir. Bu çabanın özünde standart çalışma saatlerinin empoze ettiği katılıkları aşma ve standart-dışı çalışmanın maliyetini azaltma amacı yatmaktadır. Diğeri bir ifade ile çalışma süreleri esnekliği, işgücü maliyetlerini düşürmenin, verimliliği ve kapasite kullanımını artırmanın bir yoludur (*Seifert, 2000*). Bu nedenle günümüzde çalışma süreleri önemli bir rekabet aracı olarak değerlendirilmektedir.

Standart-dışı çalışma sürelerinin yaygınlaşmasını bazı yazarlar hizmet sektörünün üretim ve istihdam açısından ekonomi içindeki önem ve ağırlığının artmasına bağlamaktadır (*Lee & McCann & Messenger, 2007: 88*). Gelişmiş ülkelerde hizmet sektörü çalışma saatlerinin çeşitlenmesinin arkasındaki itici güç olarak görülmektedir (*Messenger, 2004*). Çalışma sürelerinde esnekliğin farklı biçimlerinin hizmet

sektöründe yaygınlığı ve bu sektörde çalışma sürelerinin imalat sektöründen daha uzun olması bunun kanıtı olarak gösterilmektedir. Hizmet sektöründe, hizmetin bizzat insan tarafından sunulması, (özellikle sağlık, konaklama gibi endüstrilerde) hizmete ihtiyaç duyulan saate ile çalışma sürelerinin uyumlu hale getirilmesini gerektirmektedir (*Seifert, 2000*). Öte yandan sermaye ve finans piyasalarının küreselleşmesi zaman çizgisinin ötesinde bu sektörlerde standart zamanların dışında çalışmayı zorunlu kılmaktadır.

Bu konuda imalat sektöründe meydana gelen bazı gelişmeler de oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Özellikle bilgi teknolojisi destekli makine teçhizatın yatırım maliyetleri yükselmesi ve kapasite kullanımını artırması nedeniyle yatırımların kısa sürede amorti etme mecburiyeti standart-dışı saatlerde çalışmayı gerektirmektedir. Rekabetin yoğunlaşması ve küreselleşmesi de işletmelerin standart-dışı saatlerde çalışmasını teşvik etmektedir. Ayrıca rekabet baskısı altında maliyetlerini düşürmek için fazla çalışma ve hafta sonu gibi istisnai saatlerde çalışmaya yönelik olarak işçilere ekstra ücret ödemek yerine, çalıştığı süre kadar tatil yapma imkânının yaygınlaşması çalışma sürelerinde esnekliğin bir diğeri itici gücünü oluşturmaktadır. Çalışanların iş-aile yaşamı dengesini kolaylaştırması, özellikle çalışan annelerin çocuk bakımı diğeri sorumlulukları için zaman ayırmasına imkân vermesi de çalışma sürelerinde esnekliği çalışanlar açısından cazip hale getirmektedir.

## 1. Çalışma Sürelerinde Esneklik Tipleri

### a. Yoğunlaştırılmış İş Haftası

Tepas, yoğunlaştırılmış iş haftasını, “günlük 8 saat fazla çalışma ile haftalık çalışma süresinin 5 tam günden az olması” şeklinde tanımlamaktadır (*1985: 148*). Benzer olarak bir başka yazar da yoğunlaştırılmış iş haftasını, haftalık toplam çalışma sürelerinin bir haftalık iş gününden daha az sayıda işgününde tamamlanması olarak tanımlanmaktadır (*Rau, 2003*). Böylece haftalık çalışma süresi sabit kalırken, çalışılan iş günü sayısını azaltmakta ve günlük çalışma süresi uzamaktadır. Çalışma gününe biraz erken başlayarak veya biraz geç paydos ederek çalışma süresi biriktirmektedir. Böylece bir haftalık iş

günden daha az işgünü çalışılabilmektedir. Diğer bir ifade ile bu şekilde günde 8 saat ve 5 gün çalışılan 40 saatlik bir çalışma haftası yerine günde 10 saat ve 4 gün çalışmak ve 1 gün daha fazla tatil yapmak mümkün olmaktadır. Yoğunlaştırılmış çalışma haftası farklı şekillerde yapılabilmektedir. En yaygın uygulama haftalık çalışma sürelerinin 4 işgününde tamamlanmasıdır. Günlük çalışma sürelerinin daha uzun tutularak haftalık çalışma süresinin 3 günde tamamlanması da mümkün olmaktadır. Yoğunlaştırılmış çalışma haftası, uygulamada haftalık iş süresinin iş günlerine özel bir şekilde dağıtılmasıdır. Bu nedenle 15 günlük ya da aylık toplam iş süresinin 10 veya 20 güne toplanarak çalışma sürelerinin çeşitlendirilmesi olarak görülebilir (Eyrenci, 1993: 168). ABD 'de bazı şirketlerin sabit giderleri azaltmak amacıyla 4 gün çalışmayı zorunlu hale getirdiği ve 5. gün kapalı kalmayı tercih ettiği rapor edilmektedir. ABD'de en yaygın uygulamanın 9/80 veya 9/8 program olduğu ifade edilmektedir. Bunun göre işçiler her hafta 4 gün 9 saat çalışmakta, cuma günü ise iki hafta da bir 8 saat çalışmaktadır. Böylece iki hafta da bir cuma günü tatil olmaktadır. Sağlık sektöründe genellikle hafta 3 gün 12 saat çalışıp 4 gün tatil yapılmasının oldukça etkin olduğu belirtilmektedir. Bu tip çalışma, işçilere ve diğer çalışanlara hem daha fazla serbest zaman sağlamak hem de işe gidip-gelme harcamalarından da tasarruf imkânı vermektedir. Ayrıca bu sayede işçiler hem kendilerini geliştirmeye hem de ailelerine daha fazla zaman ayırabilmektedir. Yoğunlaştırılmış iş haftası en fazla Kuzey Amerika'da uygulanmaktadır. Yoğunlaştırılmış iş haftası en fazla sağlık işletmeleri, polis ve itfaiye teşkilatı, imalat endüstrisi ve sürekli akım endüstrilerinde yaygındır (Venne, 1997). Bu konuda imalat işletmeleri öncü olsa da diğer işletmelerin de en az imalat işletmeleri kadar yoğunlaştırılmış iş haftası uyguladıkları ifade edilmektedir. Öte yandan İngiltere'de yapılan bir çalışma, araştırmaya katılan işçilerin % 30'nun istemeleri durumunda bu tip çalışma yapabileceklerini ve bu tip çalışmanın daha çok 250'den fazla işçi çalıştıran işyerlerinde yaygın olduğunu göstermektedir (Tucker, 2006).

Yoğunlaştırılmış iş haftasının, işçiler açısından bazı olumsuz yönleri mevcuttur. Bunlar yorgunluk, moral bozukluğu ve çocuk bakımını ayarlayabilme güçlüğüdür. Özellikle çalışan anneler ile yaşlı işçiler için uzun vardiyalar son derece yorucu olabilmektedir. 2-3 işgününün sıkıştırılması durumunda iş kazalarının arttığı ve işgücünün

verimliğinin düştüğü rapor edilmektedir (Christine & Diane, 2001). Ayrıca bazı sendikalar, yoğunlaştırılmış iş haftasının uzun dönemli yorgunluğunun işçilerin sağlıklarını olumsuz yönde etkileyeceği, ayrıca yasal fazla çalışmayı ortadan kaldıracığı gerekçesiyle karşı çıkmaktadır (Nollen, 1982).

### **b. İş Paylaşımı**

İş paylaşımı, işten çıkarmalardan kaçınmak için çalışma sürelerinin kısaltılarak aynı sayıda işçi ile üretimin sürdürülmesini amaçlayan bir çalışma süresi esnekliği türüdür (Lehnedorff, 2009). Dolayısıyla iş paylaşımı, iki yâda daha fazla işçinin tam zamanlı bir işin sorumluluklarını paylaşmaları olarak tanımlanabilir. Çalışma süreleri belirlendikten sonra iş yükü, karar-alma, problem çözme vs. tüm görevler ile işin sağladığı ücret ve sosyal haklar paylaşılmaktadır. Bir öğretmenlik görevini iki öğretmenin paylaşması bu tip bir çalışmaya örnek oluşturmaktadır. Paylaşım konu olan işin tam zamanlı olması ve birden çok kişi tarafından yapılması nedeniyle bu çalışma kısmi çalışmadan farklıdır. İş paylaşanlar, çalışma süresi içinde işi kesintisiz sürdürmekle yükümlüdür. İş paylaşımı ekonomik krizlerde işçileri işten çıkarmaya alternatif bir yöntem olarak görülmektedir (Olmsted & Smith, 1994: 315). İş paylaşımı Avrupa'da 1980 ve 1990'larda oldukça yaygındır. Bu konuda en ileri olan ülkeler Almanya ve İngiltere'dir. Özellikle Almanya'da otomotiv endüstrisinde çok yaygın olan iş paylaşımının öncülüğünü Volkswagen yapmaktadır. Alman hükümet de Volkswagen iş paylaşım politikalarını desteklemektedir. Nihayet, 1990'nin ilk yarısından AB'de yüksek işsizliğe çare olarak iş paylaşım politikaları tüm üye ülkelerde teşvik edilmiştir (Bastina, 1994).

İş paylaşımı, işverenler açısından oldukça cazip olabilir. İş paylaşan ortakların her ikisi yüksek sezonda çalışabileceği gibi işin akışına göre çalışma sürelerini düzenlemeleri mümkündür. İş paylaşımı sayesinde, pek çok işletmede fazla çalışmanın, işe gelmemenin ve işçi devrinin azaldığı buna karşın verimliliğin de arttığı rapor edilmektedir (Ronen, 1984). Ayrıca iş paylaşım işletmelere, ekonomik kriz dönemlerinde işten çıkarma maliyetlerinden tasarruf ve sahip oldukları deneyimli ve işletmeye özgü vasıflarla donatılmış işgücünü de muhafaza etme imkânı vermektedir. Dolayısıyla iş paylaşımı yapan

işletmeler, sahip olduğu deneyimli ve vasıflı işçileri işten çıkarmadıkları için kriz bittiğinde normal işleyişine olumlu koşullarda dönebilecektir. (Avery ve Zabel, 2001).

İş paylaşımı konusunda yapılan araştırmalar oldukça sınırlıdır. ABD’de işveren ve özel işletmelere yönelik yapılan sayımlar ve araştırmalar iş paylaşımının ne kadar yaygın olduğunu göstermektedir. İşverenlere yönelik yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, iş paylaşımına izin veren işletmelerin oranının 1998’de % 38’den 2005’de % 44’de yükselmiştir (GULC, 2010: 5). Bu işletmelerde ise işgücünün sadece % 13’ünün iş paylaşımı yaptığı anlaşılmaktadır. Bu araştırmanın en ilginç sonuçlarından biri, KOBİ’lerin % 15’nin bu tip çalışmaya izin vermesine karşın büyük işletmelerin sadece % 4’nün bu eğilimde olmasıdır. Avrupa’da ise iş paylaşımı pek yaygın değildir. Ancak AB kaynakları 2009 krizinden sonra iş paylaşımının tüm Avrupa’da arttığı belirtilmektedir (Eiroline, 2009).

### c. Çalışma Sürelerinin Yıllık Olarak Hesaplanması

Çalışma sürelerinin yıllık olarak hesaplanması (ÇSYH) ilk kez 1970’lerde Norveç’te gündeme gelmiştir. 1980 ve 1990’lı yıllarda ise çalışma sürelerini düzenlemenin ve kısaltmanın bir yolu olarak yaygın bir şekilde uygulanmıştır. ÇHYH Avrupa’da kimi ülkelerde ise 1980’in ilk yıllarında tatil sürelerinin artması ve çalışma sürelerinde kısaltılmasına tepki olarak özellikle kâğıt ve orman ürünleri endüstrilerinde uygulanmaya başlamıştır (IMS, 2009).

ÇSYH son yıllarda çalışma sürelerinde esneklik sağlamanın önemli araçlarından bir olduğu ifade edilmektedir. ÇSYH, adem-i merkezi tipte işgücü esnekliği olarak tanımlanmaktadır. Bu tip esnekliğin esası işçinin çalışma süresinin ve bu süreye dair ücretinin haftalık yerine yıllık olarak hesaplanmasıdır. Yıllık çalışma süreleri pek çok şekilde uygulanabilmektedir. Ekseriyetle işçinin önce çalışılması gerek haftalık sabit çalışma süreleri belirlenmektedir. İşçi sabit süreleri çalıştıktan sonra, arta kalan çalışma süreleri esnek olarak kullanılmaktadır. Genellikle kullanılmayan çalışma süreleri talebin en yüksek olduğu dönemlerde kullanılmaktadır. Talebin yüksek olduğu dönemlerde daha fazla ve talebin düşük olduğu dönemlerde ise daha az çalışılması haftalık çalışma sürelerinin sezondan sezona değişmesi anlamına

gelmektedir. Uygulamada her işçinin bir çalışma süresi bankası vardır. Buna göre işçilere bankadaki sürelerin ücretleri ödenmektedir. Bankadaki süreler talepteki değişikliğe bağlı olarak kullanılmaktadır.

AB politikaları ve düzenlemeleri de çalışma sürelerinin bu şekilde belirlenmesini teşvik etmektedir. Zira 1993’de yürürlüğe giren 93/104/EC sayılı AB Yönergesi, çalışma sürelerinin yıllık olarak hesaplanmasına zımni bir şekilde izin vermektedir. Yine AB’nin yıllık İstihdam Rehberi çalışma sürelerinin yıllık olarak hesaplanması da dâhil çalışma sürelerinde esnekliği teşvik etmektedir (Eiroline, 2003).

AB-15 bünyesinde hiç bir ülkede çalışma sürelerinin yıllık olarak hesaplanmasını yönelik spesifik bir yasal düzenleme mevcut değildir. Ancak bu ülkelerin çoğunda çalışma sürelerini düzenleyen yasalar çalışma sürelerinin yıllık olarak hesaplanmasına izin vermektedir. Ayrıca bu ülkelerde toplu iş sözleşmeleri de son yıllarda çalışma sürelerinin yıllık hesaplanmasına yönelik programlar içermektedir. Bu tip programların uygulandığı yerlerde ücretler çalışılan saatler esas alınarak haftalık hesaplanmamakta sabit ve standart çalışma sürelerinin ücreti ile esnek çalışılan sürelerin ücretleri ayrı ayrı hesaplanmaktadır. ÇSYH, genellikle “çalışma süresi muhasebesi”, “çalışma süresi depolama” ve “geniş bant” gibi daha az geleneksel diğer çalışma sürelerini planlama yöntemleriyle ilişkilidir. Tablo 5’den de görüleceği üzere, gerek işçi ve gerekse işveren açısından ÇSYH’nın bazı avantajları ve riskleri mevcuttur. Bunlardan biri çalışma sürelerinin talepteki değişime göre ayarlanabilmesidir. Bu, üretim kolayca artırılması veya azaltılmasına izin vermektedir. Böyle işgücünden daha etkin bir şekilde yararlanmak mümkün olmaktadır.

Ayrıca işe alma ve işgücünü muhafaza etme açısından oldukça cazip olduğu söylenebilir. ÇSYH’nın uygulanması durumunda daha az geçici işçi ve ödünç işçi istihdamı gerekmektedir. Öte yandan çalışanların senenin belli günlerinde daha kısa süre çalışarak iş-aile yaşamını dengelemesi kolaylaşmaktadır. Ancak fazla çalışma ücretlerinin kalkması nedeniyle işçilerin toplam gelirinde azalamaya yol açması, işçilerin bu uygulamayı kabul etmelerini de zorlaştırmaktadır.

ÇSYH’nın görece olarak yeni bir uygulama olması nedeniyle pek çok ülkede ya uygulanmamakta ya da nadiren uygulanmaktadır (ILO,

2004). Bu konuda İspanya bir istisna oluşturmaktadır. Bununla birlikte pek çok ülkede ÇSYH genellikle istatistiklere yansımamaktadır. Dolayısıyla uygulandığı ülkelerde kullanım kalıplarını ve ilgili faktörleri belirleme son derece zordur. Ancak az da olsa yapılan araştırmalar bu uygulamanın genellikle eğitim, sağlık, imalat, toplu taşıma, iletişim ve finans sektörlerinde büyük organizasyonlarda uygulandığını göstermektedir (*Arrowsmith, 2007*).

ÇHSY en yaygın olarak uygulandığı ülkeler ise Japonya ve Almanya'dır. Japonya'da mevcut işletmelerin % 36'sı ve Almanya'da ise % 28'inde çalışma süreleri yıllık olarak hesaplanmaktadır. 2001'de Japonya'da işgücünün % 23'ü Hollanda'da % 8,6'sı İtalya'da % 6'sı, Portekiz'de % 5.1'i, İsviçre'de 4.8'i, İngiltere'de 4.3'ü, İspanya'da % 1.3'ü ÇSYH esasında istihdam edilmekteydi (*ILO, 2004*). İngiltere'de 1994 yılında işgücünün % 9'nun ÇSYH esasına göre çalıştığı ancak 2001 yılına gelinceye kadar bu oranın % 5'altına düştüğü rapor edilmektedir (*EWCO, 2009*).

#### **d. Esnek Zaman veya Kayan İş Saatleri**

Esnek-zamanlı çalışma, işçilerin işe başlama ve bitirme saatlerinin işletme yönetiminin belirlediği bir limit çerçevesinde değişmesi olarak tanımlanabilecek çalışma sürelerine yönelik bir düzenlemedir. Esnek zamanlı çalışma ilk kez 1960'larda Almanya'da bir havacılık şirketi olan Messerschmitt-Bolkow-Blom tarafından kullanılmıştır. Daha sonra kadın işçiler arasında işe gelmemeyi azaltmak amacı ile kullanıldığı ileri sürülmektedir (*Francoise, 1988*). Bu düzenleme gerek bireysel ve gerekse toplu esasta işçilere çalışma gününe başlama ve bitirme hususunda tercih imkânı vermektedir. Esnek zaman en yaygın olarak uygulanan esnek çalışma tipidir (*Nadler & Cundiff, 2006*). Esnek zaman programları umumiyetle tüm işçilerin işyerinde bulunması gereken çekirdek bir çalışma süresiyle işçilerin istedikleri şekilde kullanabilecekleri esnek zamandan oluşmaktadır (*Rubin, 1979*). Kısaca çalışma günü çekirdek ve esnek zaman olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İşçiler genellikle bu esnek zamanda aile ve kişisel yükümlülüklerini/acil sorunlarını halletmekte veya trafiğin yoğun olmadığı saatlerde işe gidip gelerek yolda harcayacakları zamandan tasarruf etmektedir. Günlük olarak değişen sabit işe başlama ve paydos saatleri, gerekli çekirdek zaman ile birlikte

günlük çalışma süresinin farklı olması ve zorunlu çekirdek çalışma süresi olmaksızın çalışma sürelerinin her gün değişmesi şeklinde oldukça farklı esnek zaman kullanım biçimleri de mevcuttur. Bazı esnek zaman programları, işçilere ileride kullanmak maksadıyla fazla çalışarak çalışma süresi depolamalarına imkân vermektedir. Bunlar, kayan çalışma süreleri, kayan çalışma saatleri, uyarlanabilir çalışma saatleri, değişen çalışma saatleri ve bireysel esnekliktir (*Stewart, 1978'den Avery & Zabel, 2001*).

Esnek zaman programları ilk kez 1970'li yıllarda Almanya, Fransa, İsviçre ve İskandinav ülkelerinde uygulanmıştır (*Avery & Zabel, 2001*). Bu yıllarda esnek süreli çalışma ABD'de haftalık işgünün ve çalışma sürelerinin azaltılması amacıyla uygulanmamıştır. 1970'lerde ABD'de özel sektörden ziyade kamu sektörü ve federal hükümet bu konuda öncülük yapmıştır. Esnek zaman ABD'de en yaygın uygulanan çalışma sürelerinde esneklik tipini oluşturmaktadır. Özellikle 1990'nın ortalarından itibaren hızla yayıldığı rapor edilmektedir. Nitekim 1997'de bu konuda 1020 büyük Amerikan şirketine yönelik olarak yapılan bir araştırma, bu şirketlerin % 73'ünün bu tip bir program uyguladıklarını göstermektedir (*Avery & Zabel, 2001*).

Esnek zamanlı çalışmanın çalışanlar açısından en önemli faydası, işçilerin biyolojik saatlerine göre çalışma saatlerini kendilerinin tespit etmesine izin vermesidir (*Nollen, 1981*). Bu da çalışanların etkinlik ve verimliliklerini artırmaktadır. Çalışanlar, trafiğin yoğun olmadığı saatlerde işe gidip-gelerek yolda harcayacakları zamandan tasarruf edebilmektedir. Dolayısıyla çalışanların aileleriyle birlikte geçirebilecekleri boş zamanın miktarını artırmaktadır. Ayrıca çalışanlara gündüz yapmak zorunda oldukları evle ve şahıslarıyla ilgi kimi işleri rahat bir şekilde yapabilme imkân vermektedir. Ronen (1981)'e göre esnek zamanlı çalışma özellikle okul çağında çocukları bulunan aileler için oldukça yararlıdır. Bu uygulama işçilere, bazen fazla çalışarak çalışma süresi biriktirme bazen çalışma süresi borçlanma imkânı vermektedir.

Öte yandan işveren açısından meseleye bakıldığında, esnek zamanlı çalışma işçilerin moralinin yükseltmekte, verimlilik ve etkinliklerini artırmaktadır. Bu konuda yapılan araştırmalar, esnek çalışma yapan işyerlerinde çalışan işçilerin esnek çalışma yapmayan

işyerlerine göre daha az stres yaşadıklarını ve iş tatminlerinin yüksek olduğunu göstermektedir (*Gottlieb & Kelloway & Barham, 1998*).

Esnek zamanlı çalışmaya süreleri tüm Avrupa'da hızla yayılmasına rağmen, standart işe başlama ve paydos saatleri uygulaması hala baskın konumunu korumaktadır. Güney Avrupa ve yeni üye devletlerde işgücünün % 75'i bu şekilde çalışmaktadır (*Eurofound, 2004*). Bununla birlikte, Almanya, Fransa, İrlanda ve İngiltere gibi ülkelerde ise işgücünün % 50'den fazlasının esnek çalışma uygulamalarından yararlandığı ifade edilmektedir. Fransa ve İrlanda'da çalışanların % 20'den fazlasının kendi çalışma saatlerini kendilerini belirlediği rapor edilmektedir. AB-15' de işgücünün % 20'sinin bir çeşit esnek-zamanlı (çalışma süresi hesabı) çalışma yaptığını ileri sürülmektedir. AB'de esnek zamanlı çalışma, standart haftalık çalışma saatlerine göre çalışan vasıflı erkek işçiler ile beyaz yakalılar arasında oldukça yaygındır.

#### e. Çağrı Üzerine Çalışma veya Sıfır Saat Sözleşme

Çağrı üzerine çalışma, yapılan iş sözleşmesi gereğince işçinin iş görme yükümlülüğünü önceden belirlenmiş çalışma saatleri ve süresi yerine iş çıktığında işyerine gelerek yerine getirmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Çağrı üzerine çalışma kısmi zamanlı istihdamın yeni bir türü olarak görülmekte (*Stredwick & Ellis, 2002: 45*) ve literatürde sıfır saat sözleşme veya stand-by çalışma olarak da isimlendirilmektedir. Bu tip istihdam istismara çok açık olduğu gibi çok az güvenceye sahiptir. Bazı ülkelerde bu şekilde çalışan işçilere az da olsa bir iş güvencesi sağlamak amacıyla bu konuda yasal düzenlemeler yapılmıştır (*ILO, 2003*). Kimi ülkelerde ise çağrı üzerine çalışma toplu pazarlıkla düzenlenmektedir. Çağrı üzerine çalışmanın toplu pazarlık ile düzenlenmesi durumunda, çağrı üzerine çalışanların daimi işgücüne entegrasyonuna vurgu yapılmaktadır. Örneğin, Hollanda'da en büyük süper marketin imzaladığı toplu iş sözleşmesi, işçilerin talep etmeleri halinde çağrı üzerine çalışmadan kısmi süreli çalışmaya oradan da daimi statüye geçmelerine imkân verilmesini öngörmektedir. Bu da esnek çalışmanın tam zamanlı işe geçişte bir araç olarak görülebileceği anlamına gelmektedir. Bu tip istihdam sözleşmesi geçici ve mevsimlik işçiliğin yarattığı zihinsel bulanıklığa karşı işçinin belli bir işletmenin işçisi olması nedeniyle belirli haklara sahip olduğu ve bu hakları talep

edeceği belli bir yerin olması nedeniyle pozitif bir gelişme olarak da görülmektedir.

Bu tür bir işte çalışma için çağrı yapılması ve işçinin bu çağrıyı kabul etmesi gerekmektedir. İşçiye çağrının genellikle işin başlamasından kısa bir süre önce yapılması gerekmektedir. Bu tip hizmet sözleşmelerinde nadiren işçinin bu çağrıyı reddetme hakkı vardır. Çağrı üzerine çalışma düzenli olmadığından ara sıra çalışmayı tercih edenler için uygun bir istihdam şeklidir. Bu nedenle bu tip çalışmanın çoğunlukla talebin arttığı dönemlerde bilhassa hastane, otel, lokanta, gazetecilik işletmelerinde ve bazı endüstri kollarında yaygın olduğu ileri sürülmektedir (*Cave, 1997*). İşletmeler genellikle talepteki dalgalanmalarla başa çıkmak, daimi işçi temin etmek için aday havuzu oluşturmak, planlama esnekliğini artırmak, işgücü maliyetlerinden tasarruf etmek ve yasal sınırlamaları aşmak için bu tip sözleşmelere başvurma eğilimindedir. Çağrı üzerine çalışanların büyük bir kısmı yarı vasıflı ve vasıfsız işçilerden oluşmakta olup genellikle paketleme, teslimat ve büro işçiliği gibi işlerde istihdam edilmektedir. Ancak sağlık ve finans sektörleriyle yerel idarelerde ise hemşirelik, röntgen teknisyenliği, diyetisyenlik ve sosyal güvenlik danışmanlığı gibi profesyonel mesleklerde de istihdam edildikleri bilinmektedir.

Başlıca iki farklı türde çağrı üzerine çalışma mevcuttur. Bunlardan biri, çağrı üzerine çalışılacak sürenin önceden birlikte tespit edilmesidir. Diğer ise çalışılacak sürenin tek yanlı olarak işveren tarafından belirlenmesidir. Uygulamada özellikle çalışılacak sürenin (günlük, haftalık, aylık veya yıllık) belirlenmesi ve işçiye ne kadar zaman önce haber verilmesi gerektiği sorun oluşturmaktadır.

Bu çalışma şeklinde işçi işe hazır biçimde beklemek zorundadır. Çağrı üzerine çalışma istismara son derece açıktır. Bu tip çalışmanın uygulandığı yerlerde bazen işçilerin işyerinde işin çıkmasını beklemesi istenebilmektedir. İngiltere'de 1998'de çıkarılan "Çalışma Sürelerinin Düzenlenmesi" yasası işçilerin işyerinde iş beklemek için bulunmalarının istenmesi halinde bekleme sürelerini çalışma sürelerine dâhil edilmesini öngörmektedir. Çağrı üzerine çalışanların genellikle ücretleri düşüktür. Bu nedenle 1998'de İngiltere'de Ulusal Asgari Ücret yasınının çıkmasından sonra çağrı üzerine çalışan işçilere asgari ücret ödenmesi zorunlu hale gelmiştir. Bu statüde çalışanlara, yasal olarak

çalıştıkları süreler hesaplanmak suretiyle ücretli izin ve annelik izini kullandırıldığı vurgulanmaktadır.

Gelişmiş ülkelerde işgücünün ne kadarının çağrı üzerine çalıştığını tespit etmek oldukça zordur. Bu konuda az sayıda ülkeyle ilgili veri mevcuttur. 1999'da ABD'de toplam 2 milyon çağrı üzerine çalışan bulunduğu bunun da istihdamın % 1,5'na tekabül ettiği ifade edilmemektedir (*DiNatale, 2001: 4*). Yapılan çalışmalar ABD'de çağrı üzerine çalışanların büyük bir kısmının bayan ve 16-24 yaş grubunda okulu terk etmiş gençlerinden olduğu ve vasıf düzeylerinin düşük olduğunu göstermektedir. AB verilerine göre ise AB-15'de işgücünün % 1,4'nün çağrı üzerine çalışma yapmaktadır (*Eurofound, 2004*). Ayrıca Hollanda'da işgücünün % 4,7'si, İsviçre'de 4,9'u Finlandiya'da 5,9'u, İspanya'da % 7,8'i ve İngiltere'de % 8'inin bu çağrı üzerine çalışma yaptığı ifade edilmektedir (*ILO, 2004c*).

#### f. Vardiya Çalışması

ILO'ya göre vardiya çalışması, işçilerin birbirlerinin yerlerini almak suretiyle farklı gün ve gecelerde çalışma sürelerini organize etme yöntemidir (*ILO, 2004*). Böylece işletme geleneksel günlük çalışma sürelerinden daha fazla çalışmaktadır. Sabit, düzensiz (değişen) ve dönerli olmak üzere üç farklı vardiya sistemi vardır. Başlıca 8 saatlik ikili ve 8 saatlik üçlü kesintili ve 6 saatlik dörtlü kesintisiz olmak üzere üç farklı vardiya sistemi mevcuttur. Pek çok ülkede haftalık çalışma sürelerinin 40 saatin altına düşmesi, kapasite kullanımının artırılması ve işgücü maliyetlerini düşürme çabaları vardiya sistemlerinin de geleneksellikten uzaklaşarak esnekleşmesine ve yeni vardiya biçimlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur (*Curson, 1986: 71*). Son dönemlerde esnek vardiya sistemi uygulanmaktadır. Özellikle 39 saatlik haftalık çalışma sürelerinin 4 kesintisiz vardiya sisteminin dengelenebilmesi için 4'lü vardiyada 5 ekip veya çok sayıda kısmi süreli çalışan istihdam edilmektedir. Böylece fazla çalışma yaptırmaksızın 7 gün 24 saat işletmenin faaliyet göstermesi sağlanmaktadır. Yeni vardiya sistemlerinde çalışanlar haftalık çalışma sürelerini sürekli olarak aynı vardiyada tamamlayıp bir sonraki hafta bir başka vardiyaya geçmek yerine, özellikle 4 vardiya sisteminde 7 gün çalışmakta, çalışanlar hafta

içinde farklı vardiyalarda çalışmakta ve farklı günlerde hafta sonu tatilini kullanmaktadır.

Vardiya sisteminin geleneksel olarak temel nedeni üretimin bu şekilde çalışmayı gerektirmesidir. Özellikle belli kamu kurumları ile petro-kimya gibi sektörlerde 24 saat ve 7 gün üretimin kesintisiz yapılması gerekmektedir. Şeker ve işlenmiş gıda gibi bazı sektörlerde ise kampanya dönemlerinde vardiya sistemi kullanılmaktadır. Ancak son dönemlerde ise maliyetlerinin düşürülmesi, bazı çalışanların eğitim ve çocuk bakımı gibi nedenlerle hassaten dönerli vardiya sisteminde çalışmayı tercih etmeleri vardiya çalışmasının yaygınlaşmasında önemli bir role sahiptir. ABD Nüfus sayımı sonuçlarına göre, vardiya usulü çalışanların % 55'i işin gereği olarak vardiya usulü çalışmak zorunda olduklarını söylerken % 8'i ailevi ve çocuk bakımı gibi nedenlerle, % 3'ü eğitim, % 8'i daha yüksek ücret, % 11 kişisel nedenlerle ve % 8'i ise başka iş bulmadıkları için bu şekilde çalıştıklarını ifade etmektedirler (*McMenamin, 2007*).

Vardiya üslü çalışma oldukça karmaşık bir formda çalışma sürelerine yönelik düzenlemedir. Bu tip çalışmanın düzenlenmesi açısından ülkelerin yasal ve kurumsal düzenlemeleri bazı farklılıklar arz etmektedir. Örneğin ABD'de maksimum çalışma konusundan herhangi bir sınırlama mevcut değildir (*ILO, 2004a*). Oysa AB'nin Çalışma Süreleri Direktifi vardiya usulü çalışmaya yönelik olarak, çalışmaya ve dinlenme sürelerini oldukça detaylı olarak düzenlemektedir (*Eurofound, 2007*). Bununla birlikte ve genellikle ülkeler arası farklılıklar oldukça azdır ve bu tip çalışma genellikle büyük işletmelerin başvurdukları bir araçtır.

Pek çok ülkede vardiya usulü çalışanlara yönelik güvenilir istatistikler mevcut değildir. Mevcut olan veriler de uluslararası bir mukayese yapmaya imkân vermemektedir (*Lee & McCann & Messenger, 2007: 96*). Ancak az da olsa bazı verilerden bu konuda bir fikir sahibi olmak mümkündür. Gerek Avrupa'da ve gerekse ABD'de işgücünün yaklaşık % 20'si vardiya usulü çalışmaktadır. 2000'de AB bünyesinde işgücünün % 22'si vardiya usulü çalışmaktaydı. 2005'de Almanya'da işgücünün % 18,1, İngiltere'de % 18,7'si, Hollanda'da % 11,4'ü, İspanya'da % 22,9'u, Portekiz'de % 11,3'ü ve Fransa'da ise % 16,8 vardiya usulü çalışmaktaydı (*Bauer & Grob & Sieglén, 2007*). İngiltere'de işgücünün % 14 düzenli olarak vardiya yapmaktadır.

AB'de çalışma sürelerini artırmanın en önemli aracı vardiya uslu çalışmadır (*Fernández-Macias & Bustillo Llorente, 2009*). Almaya ve Fransa'da çalışma sürelerinin % 50'sini vardiya çalışması oluşturmaktadır. EU 25'de işgücünün % 17,7'si vardiya usulü çalışmaktadır. AB'ye yeni üye Doğu ve Orta Avrupa ülkelerde ise işgücünün % 28,4'ü vardiya usulü çalışmaktadır (*Beese, 2006*). 2004 yılında yapılan genel nüfus sayım sonuçlarına göre ise ABD'de de işgücünün % 80'den fazlası 06-18 saatleri arasında çalışmaktadır. Buna karşın işgücünün % 17,7'sini oluşturan 21 milyondan fazla çalışan ise bir çeşit vardiya usulü çalışmaktadır. En yaygın değişimli vardiya sistemi akşam vardiyası olup 14-24 saatleri arasında çalışılmaktadır. ABD'de işgücünün yaklaşık % 6,8'nin bu şekilde çalıştığı rapor edilmektedir. 21:00-08:00 saatleri arasında gerçekleşen gece vardiyasında çalışanlar işgücünün % 3,1'ini ve sürekli olarak dönerleri vardiya sistemine çalışanlar ise işgücünün % 2,7'sini oluşturmaktadır.

#### **g. Esnek Emeklilik (Phased Retirement)**

Bir esnek çalışma seçeneği olan esnek emekliliğin tek bir tanımı mevcut değildir. Bu kavram, emekliliği yaklaşan bir çalışanın tam zamanlı işten tam zamanı emekliği geçişte daha kısa süre veya daha az iş yükü ile çalışmaya devam etmesine imkân veren her türlü resmi ve gayr-i resmi istihdam ile ilgili düzenlemeyi tanımlamak için kullanılmaktadır. Literatürde bu tür emekliliği ifade etmek için aşamalı (phased), yavaşça (gradual), esnek, geçişsel (transitional) ve kayan (gliding) ve ilerleyen (progresive) emeklilik gibi farklı kavramlar da kullanılmaktadır. En yaygın kullanılan kavram aşamalı emekliliktir. Ancak genellikle aşamalı emeklilikle erken emeklilik karıştırılma eğilimindedir. Aşamalı emeklilik, emekliliğe birkaç yıl veya birkaç ay kala çalışanların bir çeşit gelir destek programı eşliğinde çalışma sürelerini veya iş yüklerini azaltarak çalışmaya devam etmeleri anlamına gelmektedir. Bu süre 6 ay ile 10 yıl arasında değişmektedir.

Böyle bir düzenlemenin temel amacı, emekliliği yaklaşmış olanları mümkün olduğu kadar emek piyasalarında aktif olarak tutmak, yaşlı insanların sosyal dışlanmasını engellemek, genç işçilere sahip oldukları vasıf ve tecrübeyi aktarmalarını sağlamak ve sosyal sigortalar üzerindeki yükü hafifletmek olarak ifade edilmektedir (*Pedersini, 2001*).

Bu tip programlar, emeklilik öncesini kapsadığı gibi emeklilik sonrasını da kapsamaktadır. Bu program emekli çalışanlara ihtiyaç olması halinde tekrar eski işlerine dönmelerine imkân vermektedir (*DYM, 1998*). ABD'de kim işletmelerin bu tip programları bulunmaktadır.

Emek piyasalarına yeni giren işçilerin artış oranının yavaşlamasına bağlı olarak işgücü açığının artması nedeniyle işletmelerin vasıflı ve deneyimli işçilerini elde tutuma arzuları; emeklilik yaşının da bazı ülkelerde 67'ye yükseltilmesi aşamalı emekliğin yaygınlaşmasına neden olan faktörler arasında gösterilmektedir. Ayrıca 1980'li yıllarda erken emekliliğin aksine, artık işçilerin daha uzun süre çalışmak istemeleri; pek çok çalışanın emekli olarak aniden çalışmaya son vermek yerine daha az çalışarak yavaşça emekliği geçmeyi arzu etmeleri ve pek çok emeklinin mali sıkıntı çekmesi aşamalı emekliliğin yaygınlaşmasında etkili olan faktörlerdir (*Brainard, 2002*).

Esnek emekliliğin işletmelere sağladığı iki önemli avantaj mevcuttur. Bunlardan biri, vasıflı ve deneyimli personel bulmakta güçlük çekecekleri görevlerde istihdam ettikleri deneyimli ve vasıflı işgücünü elde tutmaktır. Diğeri ise, yaşlı işçilerin emekli olmaları durumunda onların yerine işe alınacak olan yeni işçilerin eğitim maliyetleri kadar aşamalı emeklilikten yararlanan işçilerin tam zamandan kısmi zamana geçişleriyle ücret ve sosyal harcamalardan sağlanacak tasarruftur (*Brainard, 2002*). Benzer olarak esnek emeklilik programlarının işçilere sağladığı bazı imkânlar da mevcuttur. Bunlar esnek çalışmak, aniden işi bırakarak emekli olmak yerine emekliği yumuşak bir geçiş yapmak, emeklilik ödeneğine ek olarak gelir elde etmek veya emekliliğini geciktirerek gelecekte alacağı emekli maaşını yükseltmektir (*Brainard, 2002*).

Esnek emekliliğin uygulanmadığı bazı ülkeler konu yoğun olarak tartışılmaktadır. Pek çok ülkede bu programların uygulanması düşünülmektedir. Ancak esnek emeklilik programları etkinlik açısından değerlendirildiğinde pek çok ülkede sınırlı ölçüde kullanıldığı anlaşılmaktadır. Bunun en temel nedeni, çalışanların esnek emeklilik ve emekliliğe hak kazandıklarında öncelikle emekliği tercih etmeleridir. Bu durumun Avusturya, Belçika ve Fransa gibi ülkelerde yaygın olduğu ileri sürülmektedir. Belçika gibi kimi ülkelerde ise esnek emekliği alternatif teşkil eden kariyere ara verme gibi diğer uygulamalar daha

cazip ve kolay olması esnek emekliliğin daha az tercih edilmesine neden olmaktadır. Fransa'da da benzer bir durumun yaşandığı rapor edilmektedir. 1990'lı yıllarda ekonominin yeniden yapılanma döneminde esnek emeklilik tercih edilen bir seçenektir. Ancak 2000'li yıllarda işletmeler esnek emekliliği işgücünün yaş bileşimini düzenlemek için kullanılmak istemesine rağmen mali açıdan cazip olmaması nedeniyle pek tercih etmemektedirler. Bu ülkelerin birçoğunda esnek emekliliği tercih edenlerin sayısı da oldukça düşüktür. Daha başarılı uygulamaların olduğu Almanya'da ise esnek emekliliği tercih edenlerin sayısı 1990'larda artmıştır. Ancak 2001'de gerçekleşen sosyal güvenlik reform emeklilik yaşını yükseltirken erken emekli olunması durumunda her ay için emeklilik ödeneğinin 0,03 oranında kesinti getirmesi esnek emekliliği cazip bir alternatif haline getirmiştir (Mandin, 2004). Finlandiya'da ise emeklilik, esnek emeklilik yaşının 1989'de 58-56'ya indirilmesi, kısmi süreli çalışan esnek emekli sayısında artışa neden olmuştur. 2001'de 26.000 kişi esnek emekliliği tercih etmiştir. Ancak 2005'de emeklilik yaşının 65'den 68'e yükseltilmesi ve 63 yaşında sonra esnek çalışmaya izin verilmesiyle esnek emeklilikte yıllık % 4,5 artışın sağlandığı ileri sürülmektedir (Tuominen & Takala & Tuominen, 2005).

#### h. Fazla Çalışma

Çalışma sürelerinde esnekliğin bir başka türü de fazla çalışmadır. Fazla çalışma sanayi devriminden beri var olan klasik bir çalışma süresi esnekliğidir. Bu tip çalışma kısa sürede talep/üretim artışlarını karşılamanın en pratik yoludur. Fazla çalışmanın maliyeti yeni işçileri işe almaktan daha düşüktür. Bu nedenle çalışma süresi esnekliği yaygın bir şekilde tercih edilmektedir. Özellikle ABD'de 1990'lardaki istikrarlı ekonomik büyüme dönemine en çok tercih edilen esnek çalışma türü olmuştur (Hart, 2004). Ücretinin yüksek olması veya izin için kullanılan süreyi telafi etmesi nedeniyle işçileri açısından caziptir (Eiroline, 2003).

**Tablo 6 : Çeşitli Ülkelerde Fazla Çalışmaya Yönelik Yasal Düzenlemeler**

Ülke	Maksimum Çalışma Süresi	Standart Süre	Asgari Fazla Çalışma Ücreti	Fazla Çalışma Prosedürü
Almanya	Haftalık 48 Saat	Günlük 8 Saat	-	Toplu Sözleşme ve İşçinin Anlaşması
Fransa	Günlük 10 Saat	Haftalık 35 Saat	% 25	Toplu Sözleşme ve Çalışma Müfettişinin İzni
İngiltere	Günlük 13 Saat	Haftalık 48 Saat	-	İşçinin Kararı
İsveç	Haftalık 48 Saat	Haftalık 40 Saat	-	Toplu Pazarlık ve Ulusal Endüstri İş Güvenliği Kurulunun İzni
Macaristan	Haftalık 48 Saat	Haftalık 40 Saat	% 50	İşçinin Kararı
Çek Cum.	Haftalık 48 Saat	Haftalık 40 Saat	-	İşçinin Kararı
ABD	-	Haftalık 40 Saat	% 50	İşçi ve İşverenin Anlaşması
Japonya	Günlük 10 saat	Haftalık 40 Saat	% 25	İşçi ve İşverenin Anlaşması ve Çalışma Müfettişinin Onayı
Çin	Haftalık 48 Saat	Haftalık 40 Saat	-	İşçiler ve Sendika ile Danışma
Kore	Haftalık 56 saat	Haftalık 44 Saat	% 50	İşverenin İşçilerle Çalışma Bürosu Danışmalığında Anlaşması
Hindistan	Haftalık 60 Saat	Haftalık 48 Saat	% 100	Hükümetin İzni
Libya	Haftalık 66 Saat Günlük 11 Saat	Haftalık 48 Saat Günlük 11 Saat	% 50	Çalışma ve Sosyal Refah Bakanlığının İzni
Brezilya	Haftalık 56 Saat	Haftalık 44 Saat	% 50	Toplu Sözleşme veya İşçi le Bireysel Anlaşma
Şili	Haftalık 60 saat	Haftalık 48 Saat	% 50	İşçinin Kabul Etmesi

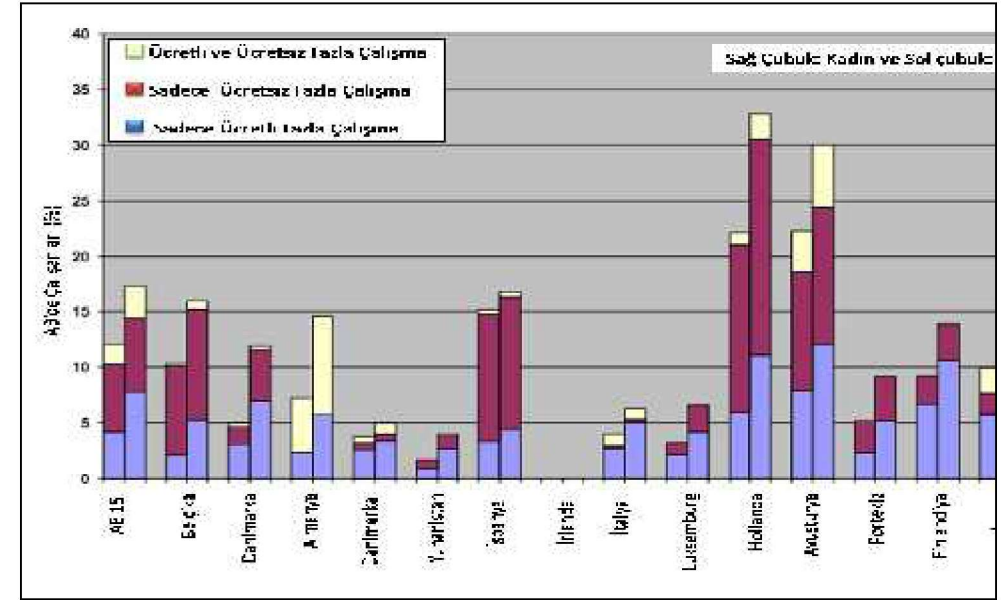
**Kaynak:** ILO, *Overtime*, 2004, (Online), <http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/pdf/infosheets/wt-2.pdf>, 11.05.2010.



Ücretli ve ücretsiz olmak üzere iki farklı türde fazla çalışma bulunmaktadır. Ücretli fazla çalışma, ödenecek ücret geleneklere göre belirlenmedikçe, normal çalışma süreleri dışında kalan her türlü çalışma olarak tanımlanmaktadır (ILO, 2004d). Ancak bu tanım, yasal ve kurumsal düzenlemelere bağlı olarak ülkeden ülkeye önemli farklılıklar göstermektedir (Bell ve Diğ., 2000). Esasen fazla çalışma ile ilgili ulusal düzeyde düzenlemeler, haftalık çalışma ve fazla çalışma ile ilgili yasal sınırları belirlemektedir. Bu sınırlardan biri normal çalışma da dâhil olmak üzere haftalık maksimum çalışma süresidir. Diğeri ise günlük, haftalık veya yıllık maksimum fazla çalışma süresidir (Hart, 2004). Bununla birlikte çalışma süreleri ve fazla çalışma ile ilgili yasal sınırlamaların esnek çalışma yapılması durumunda aşılabileceği ifade edilmektedir. ILO normlarına göre haftalık çalışma süresi 48 saattir. Günlük çalışma süresinin 10 saat ve haftalık toplam çalışma süresinin 56 saatten fazla olmaması şartıyla haftalık çalışma süresinin aşılmasına izin verilmektedir (ILO, 2004d).

Diğeri bir ifade ile ILO normlarına göre haftalık fazla çalışma süresi 8 saatten fazla olamaz. Bunun bir istisnasını taşımacılık sektörüdür. Bu sektörde günlük minimum dinleme sürelerine riayet edilmesi durumunda haftalık araç kullanma süresi 60 saate kadar çıkabilmektedir. Öte yandan AB'nin çalışma sürelerine yönelik yönergesi ise haftalık (7 gün) maksimum çalışma süresini 48 saat ile sınırlandırmaktadır. Bu nedenle AB'de ortalama sadece 17 hafta fazla çalışma yapmak mümkündür. ABD'de ise, çalışma yasaları işçi sağlığı ve iş güvenliği kurallarına riayet edildiği sürece haftalık maksimum çalışma süresiyle ilgili çok az sınırlama getirmektedir (Johannes & Stephen, 1999). Yeni Zelanda ve İngiltere'de ise fazla çalışma ile ilgili hiçbir yasal düzenleme mevcut değildir ve fazla çalışma toplu veya bireysel sözleşme ile düzenlenmektedir (Hunt, 1998).

Şekil 4 : 2001'de AB'de Fazla Çalışma Yapan Çalışanların Oranı (%)



Kaynak: Eurostat, Working Overtime, 2004, (Online):

[http://www.osl.upf.edu/pdfs/working\\_overtime.pdf](http://www.osl.upf.edu/pdfs/working_overtime.pdf), 19.07.2010.

Veriler 2001'de AB'de çalışan kadın işçilerin % 12'sinin ve erkek işçilerin ise % 17'sinin fazla çalışma yaptığını göstermektedir (EUROSTAT, 2004). Fazla çalışma eğilimi tam zamanlı çalışanlar arasında daha yüksek olup tam zamanlı çalışan erkek işçilerin % 18 fazla çalışma yaparken kısmi-zamanlı çalışanların da sadece % 8 fazla çalışma yapmaktadır. Grafikten de görüleceği üzere 2001'de AB'de işçileri haftalık ortalama 8 saat fazla çalışma yapmıştır. Belçika, Almanya, Yunanistan, İspanya, Lüksemburg, Portekiz, Finlandiya (sadece erkekler) ve İngiltere'de tam zamanlı çalışanlar ortalama 2 saat fazla çalışma yaptıkları dikkat çekmektedir (EUROSTAT, 2004). Fazla çalışmanın tamamı ücretli değildir. Bu nedenle kadınların yaptıkları fazla çalışmanın % 40 ücretli erkeklerin ise % 60'nın ücretli olduğu ifade edilmektedir. Genellikle 25-54 yaş grubundaki işçilerin fazla çalışma yaptıkları anlaşılmaktadır.

## SONUÇ

Esneklik, küreselleşme ile birlikte 1970'lerden itibaren yaşamın her alanında karşımıza çıkan ve gün geçtikçe önemi daha da artan ve çok daha fazla ülkede uygulanmaya başlayan bir olgudur. Esnekliği "değişime ayak uydurabilme yeteneği" olarak ifade etmek mümkündür. Esnekliğin amacı, değişen koşullara uyum sağlayabilmektir.

Bu bağlamda, son 30-40 yıldır "esnek üretim", "esnek işletme", "esnek uzmanlaşma", "esnek çalışma" vb. kavramlar tüm iş piyasasına hakim olmuştur. Esneklik, üretimde son derece yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Bilgiye dayalı yeni teknolojilerin ve son derece gelişmiş üretim araçlarının kullanıldığı yeni üretim ve yönetim sistemleri, esnekliğe imkan sağlayan bir zemin oluşturmaktadır.

Esneklik, çalışma yaşamını da derinden etkisi altına almış bir olgudur. Esneklik, çalışma yaşamına "esnek çalışma" olarak yansımıştır. Esnek çalışmanın ne olduğu, işletmeye, çalışana ve iş hukukuna göre değişmektedir. İşletme açısından esneklik, işletmenin rekabet gücünü, karlılığını ve verimliliğini artırmak üzere çalışanların gerektiği zaman, gerektiği yerde ve gerektiği miktarda kullanılmasıdır. Çalışan açısından esneklik, çalışma süresi ve çalışma mekanı ile çalışanların koşulları arasında uyum sağlanarak iş-yaşam dengesinin kurulmasıdır. Devlet açısından esneklik ise, iş piyasalarında daha fazla istihdam sağlanması ve işsizliğin azaltılması, ayrıca iş yasalarında katı hükümler yerine daha esnek hükümlerin yer almasıdır.

1970'li yıllara kadar başlangıcı ve bitişi belirli tam gün çalışma esas çalışma biçimi iken, bu tarihten itibaren esnek süreli çalışma türleri de ortaya çıkmaya başlamıştır. Esneklik özellikle en sık olarak çalışma sürelerinde esneklik biçiminde karşımıza çıkmaktadır.

Bilgi ve iletişim teknolojilerinde ortaya çıkan baş döndürücü gelişmeler, üretim tekniklerinde yaşanan ilerlemeler, sınırların ortadan kalkması ve dünyanın daha da küçülmesi sonucu ortaya çıkan uluslararası rekabet vb. nedenlerle hem işletmeler hem de çalışanlar çalışma sürelerinde esnekliğe gereksinim duymuş, böylece değişime ayak uydurabilmeleri mümkün olmuştur. Sanayi-ötesi ya da post-

fordist olarak adlandırılan bu yeni dönemde, üretim ilişkilerinin temelinde esneklik yatmaktadır.

Esnek çalışmanın ortaya çıkışıyla, Fordist üretim süreci ve çalışma ilişkilerinin tamamen ortadan kalkması da baskın konumunu yitirmiştir. Bir başka deyişle, çalışanların yalnızca bir işverene bağlı olduğu, bu işverene ait işyerinde standart istihdam ilişkisi içinde tam gün çalıştığı, çalışma yaşamı, 1970'li yıllardan itibaren değişmeye başlamış, fordist dönemin ürünü katı iş ilişkilerinden uzaklaşarak, esneklik ekseninde yeni iş ilişkilerinin tanımlandığı yeni bir dönem başlamıştır.

## KAYNAKLAR

- Ackroyd, Stephen & Stephen Procter, (1998), "British Manufacturing Organisation and Workplace Relations: Some Attributes of the New Flexible Firm", *British Journal of Industrial Relations*, Vol.: 36, No: 2, pp. 163-183.
- Arrowsmith, James, (2007), "Industrial Relations in the Postal Sector - UK", (Online): <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/studies/tn0704018s/uk0704019q.htm>, 12.11.2010.
- Arthur Andersen, (1995), *New Directions in Finance: Strategic Outsourcing*, Economist Intelligent Unit.
- Askenazy, Philippe, (2004), "Shorter Work Time, Hours Flexibility and Labor Intensification", *Eastern Economic Journal*, Vol.: 30, No: 4, pp. 603-614.
- Atkinson, John, (1987), "Flexibility or Fragmentation? The United Kingdom labour market in the Eighties", *Labour and Society*, 12 (1), pp. 87-105.
- Autor, David H., (2003), "Outsourcing at Will, Unjust Dismissal Doctrine and the Growth of Temporary Help Employment", *Journal of Labor Economics*, Vol.: 21, No: 1, pp. 1-42.
- Avery, Christine & Diane Zabel, (2001), *The Flexible Workplace: A Sourcebook of Information and Research*, Westport: Quorum Books.

- Axelrod, Jonathan G., (1987), "Who's the Boss? Employer Leasing and the Joint Employer Relationship", *The Labor Lawyer*, Issue: 2, pp. 853-872.
- Barry Dym, (1998), "Changing the Workplace for Retirement-age Boomers", *Baltimore Sun*, September 29, 1998 [http://articles.baltimoresun.com/1998-09-29/news/1998272093\\_1\\_early-retirement-retirement-time-aging-and-retirement](http://articles.baltimoresun.com/1998-09-29/news/1998272093_1_early-retirement-retirement-time-aging-and-retirement).
- Bastina, Jens, (1994), "Work Sharing: the Reappearance of a Timely Idea", *Political Quarterly*, Vol. 65, Issue: 3, pp. 302-312.
- Bauer, Frank & Hermann Groß & Georg Sieglén, (2007), "Methodology of the EUCOWE Project", in: L. Delsen, D. Bosworth, H. Groß, R. Muñoz de Bustillo y Llorente (eds.) *Operating Hours and Working Times: A Survey of Capacity Utilisation and Employment in the European Union*, Heidelberg: Physica Verlag, pp. 21-40.
- Beese, Birgit, (2006), "Comparative Survey on Operating Hours and Working Time", (Online): <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/2006/05/DE0605059I.htm>.
- Bell, David N. F. & Robert A. Hart & Olaf Hübler & Wolfgang Schwerdt, (2000), *Paid and Unpaid Overtime Working in Germany and the UK*, IZA DP 133, Bonn.
- Benner, Chris, (2002), *Works in the New Economy: Flexible Labour Markets in Silicon Valley*, London: Basil Blackwell.
- Bielenski, Harald, (1999), "New Patterns of Employment in Europe", *Labour Market Changes and Job Insecurity: A Challenge for Social Welfare and Health Promotion*, Jane E. Ferrie, John Griffiths, Michael G. Marmot, Erio Ziglio (eds.), WHO Regional Publications European Series No: 18.
- Blossfeld, Hans & Catherine Hakim (eds.), (1998), *Between Equalisation and Marginalisation: Women Working Part-Time in Europe and the United States of Amerika*, New York: Oxford University Press.
- Boyer, Robert, (1990), "The Capital Labor Relations in OECD Countries: from the Fordist "Golden Age" to Contrasted National Trajectories", Working Paper CEPREMAP n. 9020, Paris
- Brainard, Keith, (2002), "Phased Retirement Overview: Summary of Research and Practices", Prepared for the NASRA Phased Retirement Committee. Retrieved July 26, 2005, (Online): <http://www.nasra.org/resources/Phased%20Retirement%20Overview.pdf>.

- Brewster, Chris & A. Hegewisch & L. Mayne, (1993) , "Trends in HRM in Western Europe", in Kirkbride, P. (ed.), *Human Resource Management in the New Europe of the 1990s*, London: Routledge Publ., pp. 114-132.
- Burchell, Brendan & David Ladipo & at. al. (eds.), (2002), *Job Insecurity and Work Intensification*, London: Routledge Publ.
- Castells, Manuel, (1996), *The Rise of Network Society*, London: Wiley-Blackwell.
- Cave, Katherine E., (1997), *Zero Hours Contracts, A Report into the Incidence and Implications of Such Contracts*. Huddersfield: University of Huddersfield.
- Chris, Brewster & Olga Tregaskis & Ariane Hegewisch Lesley Mayne, (1996), "Comparative Research in Human Resource Management : a Review and an Example", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 7, No. 3, 1996, pp. 585-604.
- Curson, Chris, (1986) *Flexible Patterns of Work*, London: Institute of Personnel Development.
- Dinatale, Marisa, (2001), "Alternative Work Arrangements", *Monthly Labor Review*, Vol. 124, No. 3, March, pp.3-28.
- EC, (2007), "Temporary Agency Work in the European Union", (Online): <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/reports/TN0408TR01/TN0408TR01.pdf>.
- EIROLINE, (2003), *Annualised Hours in Europe*, (Online): <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2003/08/study/tn0308101s.htm>, 12.02.2010.
- EIROLINE, (2009), "Economic Crisis leads to Extensive Use of Work-Sharing", (Online): <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2009/03/articles/dk0903021i.htm>, 12.02.2010.
- EUROFOUND, (2005), *Part-Time Work in Europe*, Euroepan Foundation for Improving Living and Working Condition Publ., 2005'den yazar tarafından derlenmiştir.
- EUROFOUND, (2007), *Telework in the Euroepan Union*, Dublin, 2005.
- EUROSTAT, (2005), (Online) : [http://www.eurostat.theme3/employ/indic\\_y/pt\\_emp\\_rt](http://www.eurostat.theme3/employ/indic_y/pt_emp_rt), 28.04.2009.

- EUROSTAT, (2007), *Statistic in Focus Men and Women Employed on Fixed-Term Contracts Involuntarily* Eurostat, [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-SF-07-098/EN/KS-SF-07-098-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-SF-07-098/EN/KS-SF-07-098-EN.PDF)
- EUROSTAT, (2010), "Men and Women Employed on Fixed-Term Contracts Involuntarily", (Online): [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-SF-07-098/EN/KS-SF-07-098-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-SF-07-098/EN/KS-SF-07-098-EN.PDF), 17.09.2010.
- Eyrenci, Öner, (1993), "Türkiye'de Çalışma Sürelerinin Esnekleştirilmesi", *Çalışma Hayatında Esneklik, Yaşar Eğitim ve Kültür Vakfı*, (Çeşme Altın Yunus, 27-31 Ekim 1993), İzmir.
- Feber, Marianne A. & Stephan A. Herzenberg & Francoise, Carre, (2000), *Nonstandard Work: The Nature and Challenges of Changing Employment Arrangements*, University of Illinois: Industrial Relations Research Association.
- Fernandez Macias & Bustillo Llorente, (2009), "Capacity Utilisation, Working Time and the Quality of Work", *Comparative Analyses of Operating Hours and Working Times in the European Union*, (eds) Smith, Mark, Cotte, Gilbert Bauer, Frank Delsen, Lei, Springer.
- Fudge, Judy & Rosemary Owens (eds.), (2006), *Precarious Work, Women and the New Economy: the Challenge to Legal Norms*, Onati International Series in Law and Society, Portland Oregon: Hart Publ.
- Furaker, Bengt, (2009), "Unemployment and social Protection" in M. Giugni (ed). *The Politics of Unemployment in Europe Policy Responses and Collective Action*, Surrey: Ashgate
- Gallie, Duncan, (2004), "Changing Patterns of Task Discretion in Britain", *Work, Employment & Society*, Vol.: 18, No: 2, pp. 243-266
- Gareis, Karsten & Norber Kordey, (2005), "Spread of Telework 2005", (Online): [http://www.ecatt.com/news/madrid\\_paper\(final\).pdf](http://www.ecatt.com/news/madrid_paper(final).pdf), 04.09.2010.
- Gartner Dataques, (2004), *Teleworking: the Quiet Revolution* (Online): <http://www.gartner.com/id=454712>
- Gärtner, Johannes & Stephen Popkin (1999), "Influence of Law on Shift Schedule Design: USA & Europe", in *Shiftwork in the 21st Century: Challenges for Research and Practice*, Proceedings of the XIV. International Symposium on Night and Shiftwork, Hornberger S. & Knauth P. & Costa G. & Folkard S., Wie-sensteig, Germany, Peter Lang Verlag, Frankfurt, 13-17 Sept. 1999.

- Glorieux, Ignace. & Inge Mestdag & Joeri Minnen & Jessie Vandeweyer, (2008), "The Myth of the 24-Hour Society: Non-Standard Working Hours in Belgium, 1966 and 1999", *Time & Society*, Vol.: 17, No: 1, pp. 63-83.
- Gottlieb, Benjamin H. & E. Kevin Kelloway & Elizabeth Barham, (1998), *Flexible Work Arrangements: Managing the Work-Family Boundary*, Chichester: John Wiley and Sons Publ.
- GULC, (2010), *Flexible Work Arrangements: The Fact Sheet*, (Online): [http://www.law.georgetown.edu/workplaceflexibility2010/definition/general/FWA\\_FactSheet.pdf](http://www.law.georgetown.edu/workplaceflexibility2010/definition/general/FWA_FactSheet.pdf), 16.06.2010.
- Harrison, Bennett & Kelley, Maryellen, (1993), "Outsourcing and the Search for Flexibility", *Work, Employment & Society*, Vol. 7, Issue: 2, pp. 213-235.
- Hart, Robert A., (2004), *The Economics of Overtime Working*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Houseman, Susan N. & Machiko Osawa, (1998), "What is the Nature of Part-Time Employment in the USA and Japan", *Part-Time Prospects: An International Comparison of Part-Time Work in Europe and North America and Pacific Rim*, J. O. Reilly, Colette Fagan (eds.) New York: Routledge Publ., pp. 232-251.
- Houseman, Susan, (1997), "Temporary, Part-Time, and Contract Employment: A Report on the W.E. Upjohn Institute's Employer Survey on Flexible Staffing Arrangements", Report prepared for the U.S. Department of Labor, Office of the Assistant Secretary for Policy.
- Hunt, Jennifer, (1998), *Hours Reductions as Work-Sharing*, *Brookings Papers in Economic Activity* 1: 349-381.
- Illingworth, Montieth M., (1994), "Workers on the Net, Unite!" *Information Week* (August 22, 1994).
- ILO, (2004a), *On-Call Work and "Zero Hours" Contracts* [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/--travail/documents/publication/wcms\\_170714.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/--travail/documents/publication/wcms_170714.pdf)
- ILO, (2004b), "Shift Work", [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/--travail/documents/publication/wcms\\_170713.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/--travail/documents/publication/wcms_170713.pdf)
- ILO, (2004d), "Overtime", <http://ilo-mirror.library.cornell.edu/public/english/protection/condtrav/pdf/infosheets/wt-2.pdf>

- IMS, (2009), "Annualised Hours", (Online): <http://www.ims-productivity.com/page.cfm/content/Annualised-Hours/>
- Innovisions, (2005), "US Teleworking Scene-Stat and Facts", (Online): <http://www.ivc.ca/studies/us.html>, 17.07.2010.
- İşığışık, Özlem, (2006), "Küreselleşme ve Çalışma Hayatında Esnekliğe İlişkin Genel Bir Değerlendirme", (Online): <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/9/06-ozlem/ozlem.htm>, 04.06.2010.
- Kalleberg, Arne L. (2000), "Nonstandard Employment Relations: Part-time, Temporary and Contract Work", *Annual Review of Sociology*, Issue: 26, pp. 341-65.
- Kalleberg, Arne L., (2001), "Organizing Flexibility: the Flexible Firm in a New Century", *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 39, No: 4, pp. 479-504.
- Keller, Berndt & Hartmut Seifert, (2004), "Flexicurity - the German Trajectory", *Transfer*, Vol.: 10, Issue: 2, pp. 226-247.
- Korte, W. B. & Karsten Gareis, (2007), *E-Work in Europe*, Empirica, 12th International Workshop on Telework, Lillehammer, 2007, (Online): [http://www.empirica.biz/publikationen/documents/2007/gareis\\_keynote%28final%29.pdf](http://www.empirica.biz/publikationen/documents/2007/gareis_keynote%28final%29.pdf).
- Lane, Christel, (1995), "Industry and Society in Europe: Stability and Change in Britain, Germany and France", Aldershot: Edward Elgar.
- Lee, Sangheon & Deirdre McCann & Jon C. Messenger, (2007), *Working Time Around the World: Trends in Working Hours, Laws and Policies in a Global Comparative Perspective*, International Labour Organization, London: Routledge Publ.
- Lehndorff, Steffen, (2009), *Work Sharing in the Jobs Crisis*, ILO Thematic Dialogue Wages and Working Conditions.
- Mandin, Christelle, (2004), "Active Ageing in Europe", Paper presented to the ESPAnet Conference, Oxford, UK, 9-11 September.
- McMenamin, Terence M., (2007), "A Time to Work: Recent Trends in Shift Work and Flexible Schedules", *Monthly Labor Review*, Vol. 130, Issue: 12, pp. 3-15.
- Meulders, Daniele & Luc Wilkin, (1987), "Labor Market Flexibility: Critical Introduction to the Analysis of a Concept", *Labor and Society*, Vol.: 12, No: 1, p. 8.

- Messenger, Jon C., (2004), *Working Times and Workers' Preferences in Indu. Exel*, (1996), *Managing Contingent Workers: How to Reap the Benefits and Reduce the Risk*, New York: American Management Association.
- Nadler, Joel T. & Nicole L. Cundiff, (2006), "Evaluations of Work Schedule Flexibility: Issues of Methodology, Measurement, and Construct Definition within Flexitime Programs", (Online): <http://www.midwestacademy.org/proceedings/2007/papers/mam07p16.pdf>
- Nollen, Stanley D., (1982), *New Work Schedules in Practice: Managing Time in a Changing Society*, Van Nostrand Reinhold/Work in America Institute Series.
- OECD, (2009), "Permenant Employment", (Online): [http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=TEMP\\_I](http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=TEMP_I)
- Ogura, Kazuya, (2005), "International Comparision of Atypical Employment: Differing Concepts and Realities in Industrialized Countries", *Japan Labour Review*, Vol.: 2, Number: 2, April, pp. 5-29,
- Olmsted, Barney, & Smith, Suzanne, (1997), *Managing in a Flexible Workplace*, New York: American Management Association.
- OSL, 2004, "Working Overtime", (Online): [http://www.osl.upf.edu/pdfs/working\\_overtime.pdf](http://www.osl.upf.edu/pdfs/working_overtime.pdf), 19.07.2010.
- Pedersini, R., (2001), "Progressive Retirement in Europe", *European Industrial Relations Observatory*, (Online): <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/>.
- Pillay, Devan, (1999), "The Human Cost of Subcontracting/Outsourcing", *Journal of South African Mining and Metallurgy*, July/August, pp. 193-196.
- Piotet, Francoise, (1988), *The Changing Face of Work: Researching and Debating the Issues*, Luxembourg : Office for Official Publications of the European Communities.
- Polivka, Anne E., (1996), "Contingent and Alternative Work Arrangements", *Monthly Labor Review*, Vol. 119, Issue: 10, pp. 3-9.
- Pollert, Anna, (1988b), "The 'Flexible Firm': Fixation or Fact?", *Work, Employment and Society*, Vol.: 2, Issue: 3, pp. 281-316.
- Pollert, Anna, (1991), "The Orthodoxy of Flexibility" in Polletr, A. (ed), *Farewell to Flexibility*, Blackwell, Oxford.

- Pratt, Joanne Henderson & John A. Davis, (1985), *Measurement and Evaluation of the Populations of Family-Owned and Home-Based Businesses*, Dallas.
- Purcell, Kate, & John Purcell, (1998), "In-Sourcing, out-Sourcing, and the Growth of Contingent Labor as Evidence of Flexible Employment Strategies", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 7, Issue: 1, pp. :39-59.
- Rau, Barbara L., (2003), "Flexible Work Arrangements", *Work Family Encyclopedia*. Sloan Work-Family Network, (Online): [http://wfnetwork.bc.edu/encyclopedia\\_entry.php?id=240&area\(23,07.2009\)](http://wfnetwork.bc.edu/encyclopedia_entry.php?id=240&area(23,07.2009)).
- Rebitzer, James B., (1996), "Job Safety and Contract Workers in the Petrochemical Industry", *Industrial Relations*, Vol.: 34, Issue: 1, pp. 40-57.
- Reilly, P. Gower, (2001), "Flexibility at Work: Balancing the Interest of Employer and Employee", Burlington VT: Gower.
- Ronen, Simcha, (1984), "Alternative Work Schedules: Selecting, Implementing, and Evaluating", Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- Rubery, Jill & Roger Tarling & Frank Wilkinson, (1987), "Flexibility, Marketing and the Organization of Production", *Labour and Society*, Issue: 12, pp. 131-156.
- Seifert, Hartmut, (2000), "Competition, Flexibility and Working Hours", WSI-Discussion Paper No. 78, (Online): [http://www.boeckler.de/pdf/p\\_wsi\\_diskp\\_078.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_diskp_078.pdf)
- Sennet, Richard, (1998), *The Corrosion of Character: The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*, New York: WW Norton & Company Publ.
- Sherer, Peter D., (1996), "Towards an Understanding of the Variety in Work Arrangements: The Organisation and Labor Relationship Framework" in C. L. Cooper ve D. M. Rousseau (eds.) *Trends in Organizational Behavior*, Vol. 3, Chichester: John Wiley, pp. 99-122.
- Smith, Michael R., & Anthony C. Masi & Axel van den Berg & Joseph Smucker, (1995), "External Flexibility in Sweden and Canada: a three industry comparison". *Work, Employment and Society*, Vol. 9, pp. 689-718.

- Standing, Guy, (1999), *Global Labour Flexibility: Seeking Distributive Justice Standing*, Palgrave- MacMillan Publ.
- Stone, Katherine V. W., (2004), *From Widget to Digits: Employment Regulation for the Changing Workplace*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Stredwick, John & Steve Allis, (2002), *Flexible Working Practices: Techniques and Innovations*, London: Chartered Institute of Personnel and Development,
- Tregaskis, Olga & Chris Brewster & Lesley Mayne & Ariane Hegewisch, (1998), "Flexible Working in Europe: the Evidence and the Implications", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 7, No: 1, s. 61-78.
- Tucker, Philip, (2006), "Compressed Working Weeks", *Conditions of Work and Employment Series*, No: 12.
- Tuominen, Eila & Mervi Takala & Kristiina Tuominen, (2005), "Employers and the Flexible Retirement Age. Employer Views on the Finnish Pension Reform in 2005 and Older Employee is Continued Work", Finnish Centre for Pensions. Working Papers 2005:3, Helsinki.
- USBLO, (2008), "Involuntary Part-time Work on the Rise", <http://www.bls.gov/opub/ils/pdf/opbils71.pdf>
- Venne, Rosmery A.,(1997), "The Impact of the Compressed Workweek on Absenteeism", *Relations Industrielles*, Vol.: 52, No: 2, pp. 382-400.
- Worldatwork.org, (2009), "Telework Trendlines 2009", (Online): Evaluations of Work Schedule Flexibility: Issues of Methodology, Measurement, and Construct Definition within Flexitime.