

YENİ İSTİHDAM TÜRLERİ



Co-funded by
the European Union



a. Türkçe evirisi yapılan bu dokümanın orijinali ingilizce olarak "New forms of employment"adında Eurofound tarafından "<https://www.eurofound.europa.eu>, © Avrupa Yaşam ve alışma Koşulları Geliştirme Vakfı, 2015" adresinde yayınlanmaktadır. Eurofound, evirinin eksiksizliği veya doğruluğundan sorumlu değildir.

b. Eurofound ("European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions") tarafından yayınlanan "New forms of employment" dokümanının erişimini kolaylaştırma üzere Mesleki Yeterlilik Kurumu – Ulusal Europass Merkezi tarafından Türkçe'ye cevirlmiştir.

« İÇİNDEKİLER

Yönetici Özeti	5
Giriş	8
1 - Avrupa'da Ortaya Çıkan Yeni İstihdam Türleri	12
2- Çalışan Paylaşımı.....	16
Genel özellikler	16
Stratejik çalışan paylaşımı	16
Geçici (ad-hoc) çalışan paylaşımı.....	16
Stratejik çalışan paylaşımı	17
İşveren ve çalışanların özellikleri	29
Teşvik edici ve engelleyici faktörler	31
Çalışma koşullarına etkileri	31
İşgücü piyasasına etkileri	33
3- İş paylaşımı.....	36
Genel özellikler	36
İşverenler ve çalışanların özellikleri	40
Teşvik edici ve engelleyici faktörler	41
Çalışma koşullarına etkileri.....	42
İşgücü piyasasına etkileri	43
4 - Dönemsel Yönetim	45
Dönemsel Yönetim.....	45
Genel Özellikler	45
İşveren ve çalışanların özellikleri	47
Teşvik edici unsurlar	48
Çalışma koşullarına etkileri	49
İşgücü piyasasına etkileri	50
5- Geçici çalışma	51
Genel Özellikler	51
Çağrı üzerine çağrılan çalışanlar havuzu	53
Aralıklı çalışma.....	54
Çağrı üzerine çalışma sözleşmeleri ve sıfır saatli sözleşmeler	60
Teşvik edici ve engelleyici unsurlar	69
Çalışma koşullarına etkileri	71
İşgücü piyasasına etkileri	75
6 – BİT tabanlı mobil çalışma	77
Genel Özellikler	77
İşverenlerin ve çalışanların özellikleri	81
Teşvik edici ve engelleyici faktörler	81
Çalışma koşullarına etkileri.....	82
İşgücü piyasasına etkileri	85

7- Kuponla çalışma	87
Genel özellikler	87
Farklı ülkelerde uygulama türleri	88
Müşterilerin ve çalışanların özellikleri	100
Teşvik edici ve engelleyici faktörler	102
Çalışma koşullarına etkileri	104
İşgücü piyasasına etkileri.....	106
8- Portföy tipi çalışma	109
Genel özellikler	109
Müşterilerin ve çalışanların özellikleri	110
Teşvik edici ve engelleyici faktörler	111
Çalışma koşullarına etkileri	112
İşgücü piyasasına etkileri	112
9-Kitle istihdamı	113
Genel özellikler	113
Müşterilerin ve çalışanların özellikleri	118
Teşvik edici ve engelleyici faktörler	120
Çalışma koşullarına etkileri.....	121
İşgücü piyasasına etkileri	122
10 -İşbirlikçi istihdam	125
Genel özellikler	125
Çalışanların özellikleri	131
Teşvik edici ve engelleyici faktörler	132
Çalışma koşullarına etkileri	133
İşgücü piyasasına etkileri.....	134
11- Yeni istihdam türleri hakkında politika tartışmaları	136
Genel hususlar	136
Çalışan paylaşımı	136
İş paylaşımı	138
Geçici çalışma	139
BİT tabanlı mobil çalışma	139
Kuponla çalışma.....	140
Kitle istihdamı	141
Ortak çalışma	141
12 - Sonuçlar ve politika önerileri	142
Yeni istihdam türlerinin temel özellikleri.....	142
Çalışma Koşulları ve İşgücü Piyasası Üzerindeki Etki.....	145
Politika önerileri	150
Bibliyografi.....	153
Ek: Ulusal katkıların çizelgesi	167

Yönetici Özeti

« Giriş

İşverenler ve çalışanların giderek artan esneklik ihtiyacı gibi toplumsal ve ekonomik gelişmeler, Avrupa'da yeni istihdam türlerinin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bu yeni istihdam türleri, işveren ile çalışanlar arasındaki geleneksel birebir ilişkiyi de değiştirmiştir. Yeni istihdam türleri aynı zamanda, alışılmadık çalışma modelleri ve iş yerleri veya düzensiz işler gibi özellikleri beraberinde getirmektedir.

Ancak, bu 'yeni istihdam türleri' ve bunların çalışma koşulları, işgücü piyasası üzerindeki etkileri ve özellikleri ile ilgili çok az bilgi mevcuttur. Bu bilgi boşluğunu gidermek amacıyla, Eurofound ortaya çıkan eğilimleri tespit etmek için, Avrupa çapında bir haritalama çalışması gerçekleştirmiştir. Bu çalışma sonucunda, dokuz yeni istihdam türü tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular temelinde, mevcut alan yazın ve veriler analiz edilmiştir ve bu istihdam türlerinin üye devletlerde nasıl işlediğini ve bunların çalışma koşulları ve işgücü piyasası üzerindeki etkisini göstermek amacıyla 66 vaka çalışması yapılmış ve analiz edilmiştir.

« Politika Bağlamı

Avrupa'da yeni istihdam türleri hakkında birtakım politika tartışmaları sürmektedir. En nihayetinde bu tartışmaların odağı, işgücü piyasasının nasıl daha esnek ve daha içermeci hale getirilebileceği, kayıt dışı istihdam uygulamalarının nasıl meşrulaştırılacağı, güvenilir sosyal koruma ve çalışma koşullarının nasıl sağlanacağı ve standart istihdamın işçiler için daha az avantajlı olan istihdam türleriyle yer değiştirmesinin nasıl önlenilebileceği konularındadır.

Tartışmalar daha çok işgücü piyasası ve sosyal politikalar hakkında yapılmaktadır. Ancak, tartışma sosyal ortaklar ve hükümetler arasında geçmektedir ve genel resme bakıldığında aktif bir rol aldığı düşünülmemektedir. İşveren temsilcileri, esneklik ihtiyaçlarını savunmakta, çalışan temsilcileri ise sosyal koruma, iş hakları ve çalışma koşulları ile ilgili endişelerini dile getirmektedir. Bir dönem AB üye devletlerinin tartışma odağı olan güvenceli esnekliğin, artık pek çok ülkede etkili bir biçimde uygulanmadığı görülmektedir.

« Kilit Bulgular

Bu proje kapsamında, 2000 yılından bu yana tespit edilen yeni ortaya çıkan veya önemi artış gösteren istihdam türleri şunlardır:

- Çalışan paylaşımı; çeşitli şirketlerin İK ihtiyacını karşılamak üzere bir çalışanın aynı anda birden fazla işveren tarafından istihdam edilmesi yoluyla çalışanın sürekli tam zamanlı çalışması sağlanır.

- İş paylaşımı; işveren iki veya daha fazla yarı zamanlı çalışanı bir tam zamanlı işe yerleştirerek belirli bir işin yapılması için iki veya daha fazla çalışanı istihdam eder.
- Dönemsel yönetim; nitelikli uzmanlar belirli bir proje için veya belirli bir sorunu çözmek için işe alınır. Böylelikle, dış yönetim kapasiteleri çalışma organizasyonuna dahil edilir.
- Geçici çalışma; işverenin çalışana düzenli olarak iş sağlama yükümlülüğü bulunmamaktadır ancak talep olduğunda çağırma esnekliğine sahiptir.
- BİT tabanlı mobil çalışma; çalışanlar modern teknolojiden faydalanarak işlerini herhangi bir yerde ve herhangi bir zamanda gerçekleştirebilirler.

« Yeni İstihdam Türleri

- Kuponla çalışmada, istihdam ilişkisi hem ücret hem de sosyal sigorta primini kapsayan ve yetkili bir kuruluştan satın alınan bir kupon yoluyla hizmet karşılığında ödeme yapmaya dayanır.
- Portföy tipi çalışmada, serbest meslek sahibi her biri için küçük çaplı işler yapmak kaydıyla çok sayıda müşteri ile birlikte çalışır.
- Kitle istihdamında, online bir platform yoluyla işveren ve işçiler eşleştirilir ve burada genellikle büyük çaplı işler sanal bir çalışan bulutu aracılığıyla paylaşılır.
- Ortak çalışmada, boyut kısıtlamalarını ve mesleki soyutlanmayı ortadan kaldırmak amacıyla serbest çalışanlar, serbest meslek sahipleri veya mikro işletmeler bir şekilde iş birliği yapar.

Birbirinden oldukça farklı bu yeni istihdam türleri, çalışma koşulları ve işgücü piyasasına yönelik çok çeşitli özellikleri beraberinde getirmektedir.

- İşveren paylaşımı, iş paylaşımı ve dönemsel yönetim; çalışanlara iyi bir iş güvenliği ve esneklik sağlayarak faydalı çalışma koşulları sunuyor gibi görünmektedir.
- BİT tabanlı mobil çalışma; belli bir düzeyde esneklik, özerklik ve güçlendirme sağlamak ancak işin yoğunlaşması, stres düzeyi ve çalışma saatlerinin artması ve özel yaşam ile iş yaşamı arasındaki çizginin kaybolması gibi riskleri getirmektedir. Bu çalışma türünde, geleneksel olarak işveren sorumluluğunda olan sağlık sigortası ve sosyal güvencenin çalışan tarafından karşılanması gerekebilir.
- Serbest çalışanlar ve serbest meslek sahipleri için, portföy tipi çalışma, kitle halinde çalışma ve ortak çalışma çeşitlilik sağlayarak işin içeriğini zenginleştirebilir.
- Kuponla çalışma, iş güvencesi sağlamamakta ve sosyal ve mesleki soyutlanma, İK tedbirleri ile kariyer gelişimine sınırlı erişimi beraberinde getirmektedir. Ancak; çalışanlara yasal yollarla çalışma, daha iyi sosyal güvence ve belki de daha iyi ücretler karşılığında çalışma imkânı sağlamaktadır.
- Geçici çalışma; düşük gelir, iş güvencesinin olmaması, zayıf sosyal koruma ve İK imkanlarından çok az yararlanılma veya hiç yararlanılamama gibi özelliklere sahiptir. Esneklik düzeyinin yüksek olması bazı çalışanlara fayda sağlayabilir ancak pek çok çalışan için bu esneklik düzeyi gereğinden fazladır ve pek çok çalışan sürekliliği tercih etmektedir.

İşgücü piyasası için en faydalı olarak görünen istihdam türleri; çalışan paylaşımı, iş paylaşımı ve dönemsel yönetimdir. Geçici çalışma ise aralarında en dezavantajlı olandır. Yeni istihdam

türlerinin tamamı, belirli çalışan gruplarını işgücü piyasasına dahil etme anlamında katkı sağlama potansiyeline sahiptir ancak iş yaratma potansiyelleri nispeten daha sınırlıdır.

Bu istihdam türlerinden pek çoğu işgücü piyasası inovasyonuna katkıda bulunmakta ve işgücü piyasasını hem işverenler hem de çok sayıda potansiyel çalışan için cazip hale getirmektedir. Ancak; yapısı gereği daha çok düşük gelirli ve kısıtlı sosyal korumalı parçalı işlerin işgücü piyasasında yaygın olarak kabul edilmesi halinde, işgücü piyasasının özellikle de geçici çalışma ve kuponla çalışmadan ayrılması tehlikesi vardır.

« Politika önerileri

- Tespit edilen yeni istihdam türlerinin heterojen yapısı, 'yeni istihdam türleri' hakkındaki genel tartışmaların veya politika tavsiyelerinin çok faydalı olmadığını göstermektedir. Daha spesifik ve ihtiyaçlara özgü yaklaşımlar gereklidir ve bu yaklaşımlar da bireysel istihdam türlerinin neler olduğu konusunda varılan ortak bir anlayış ve ülke içinde ve ülkelerarası deneyim ve bilgi paylaşımına dayanmalıdır.
- Çalışma koşulları ve işgücü piyasası üzerinde olumlu etkilerinin olduğu belirlenen yeni istihdam türlerinin (çalışan paylaşımı, dönemsel yönetim ve iş paylaşımı) kullanılmasını artırmak için hem işverenler hem de çalışanlarda yeni istihdam türlerine ilişkin farkındalık arttırmak için adımlar atılmalıdır. Kamu bütçesinin el vermesi halinde mali teşvikler değerlendirilmelidir.

« Özet

- Özellikle geçici çalışma, kısmen BİT tabanlı mobil çalışma ve kitle istihdamı için güvenlik ağları gereklidir. Güncel çalışmalardan elde edilen bulgulara göre, çalışanların korunması ve bu yeni istihdam türlerinin işverenler açısından benimsenmesinin kolaylaştırılması arasında bir denge sağlanmalıdır. Bu denge, yasalar yoluyla veya toplu sözleşmeler yoluyla kurulabilir.
- Yeni istihdam türlerinin mevzuatı açık ve net olmalıdır ve sürekli değişen bir yapıda olmamalıdır. Uygunluğun sağlanması için izleme de gerçekleştirilmelidir.
- Son olarak, yeni istihdam türleri hakkında tartışmaların, iş gücü ve sosyal korumadan ziyade bölgesel kalkınma, sektörel gelişim ve iş gelişimi gibi politika alanlarında yer alması tavsiye edilmektedir.

Giriş

« Arka Plan Ve Projenin Hedefleri

Toplumsal ve ekonomik gelişmeler yeni istihdam türlerinin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Bu gelişmelerin yanı sıra; işveren ve çalışanların esneklik ihtiyacı, gelişmiş bilgi ve iletişim teknolojilerinin (BİT) yaygın kullanımı ve belirli iş faaliyetlerinin ve mesleklerin önemi giderek artmaktadır.

Mevcut ekonomik iklim, Avrupa ve üye devletlerde işsizlik oranının düşürülmesi ve ekonomik gerileme sonrası iş yaratma konularına güçlü bir biçimde odaklanılmasına yol açmıştır. Bu koşullarda, yeni istihdam türleri keşfedilmelidir çünkü yeni istihdam türlerinin belirli özellikleri işverenler ve aynı şekilde çalışanlar için cazip bir seçenek olabilir. Ancak, yeni istihdam türlerinin neler olduğu veya bu istihdam türlerinin iş yaratmada, işgücü piyasası entegrasyonu ve çalışma koşulları için getirdikleri hakkında çok az bilgi mevcuttur. Örneğin; çalışma koşulları konusu, “yeni beceriler ve işler gündemi” adlı Avrupa 2020 bayrak gemisi girişimlerinin uygulanmasına ilişkin Üçlü Sosyal Forumu için Avrupa Komisyonu’nun arka plan notunda ele alınmıştır (Avrupa Komisyonu, 2011).

Bu arka plana karşıt olarak ve Avrupa Komisyonu’nun ‘iş bakımından zengin iyileşme’ başlıklı Bildirisi (Avrupa Komisyonu, 2012) doğrultusunda, Avrupa Birliği ve Norveç’te ortaya çıkan yeni istihdam türlerini haritalamak amacıyla Eurofound’un (Avrupa Yaşam ve Çalışma Koşullarını İyileştirme Vakfı 2013 Yıllık Çalışma Planı’nda (Eurofound, 2013a) bir proje uygulamasına karar verilmiş ve projeye ilişkin çalışmalar 2014 Yıllık Çalışma Planı’nda (Eurofound, 2014) da yer almıştır. Proje aynı zamanda, sürdürülebilir istihdamın korunması ve iş yaratılması gibi genel amaçlar doğrultusunda çalışan ve işverenleri desteklemek amacıyla istihdam yapısında ortaya çıkan bu tür gelişmelere yönelik politika tepkilerini incelemeyi de hedeflemektedir.

« Metodoloji

Avrupa’nın ekonomi ve işgücü piyasası çerçevelerinin heterojen yapısı, kurumsal ortamların yanı sıra durumlar ve gelişmeleri dikkate alacak olursak, ‘yeni istihdam türleri’nin nelerden oluştuğuna dair ortak bir anlayış henüz bulunmamaktadır. Bir ülkede yeni olan bir olgu, başka bir ülkede daha iyi yapılandırılmış olabilir ve bir başka ülkede henüz ortaya çıkmamış dahi olabilir. Ülkeler arasında gözlemlenebilecek bu tür değişiklikleri göz önünde bulundurarak, Eurofound bu projede diğer ülkelerde ‘standart uygulamalar’ olup olmamasından bağımsız olarak ulusal bağlamda yeni olarak değerlendirilecek bu istihdam türlerini dikkate alarak ulusal bir perspektif kullanmıştır.

Ancak, keşif amaçlı bu araştırmalarının bulgularının belli bir düzeyde karşılaştırılabilir olmasını sağlamak amacıyla, ulusal girdileri yönlendirmek adına birtakım yönlendirici ilkeler geliştirilmiştir. Bu doğrultuda, aşağıda yer alan kategorilerden biri veya birden fazlasına dahil olan istihdam türleri değerlendirmeye alınmıştır.

- Çalışan ve işveren arasında bilinen birebir istihdam ilişkisinden farklı ilişkiler. Açıklamak gerekirse, her bir çalışan için birden fazla işverenin olduğu, bir işverenin birden fazla çalışanı olduğu ve çalışan ve işverenin birden fazla olduğu ilişkiler bu kapsamda değerlendirilmektedir. Ancak, yine bu tanım kapsamında değerlendirilebilecek dönemsel işlerde çalışan ajans işçileri, bu projenin amacı doğrultusunda yeni bir tür olarak değerlendirilmemiştir.
- **Sürekli veya düzenli bir şekilde olmaktan ziyade işin süresiz veya aralıklı süreçlerde veya çok kısa süreçler boyunca yapılması.** İstihdamın bu proje ile ilgili olmasını sağlayacak başka özellikler olmasaydı, alışlagelmiş yarı zamanlı çalışma ve mevsimlik çalışma bu proje kapsamında yeni olarak değerlendirilmezdi.
- **Serbest meslek sahipleri arasında ağ ve iş birliği düzenlemeleri.** Özellikle de serbest çalışanlar arasında tedarik zinciri boyunca kurulan alışlagelmiş ilişkilerin ötesinde, yer paylaşımı veya proje çalışmasının geleneksel şekilde yürütülmesinden farklı ilişkilerin kurulması.

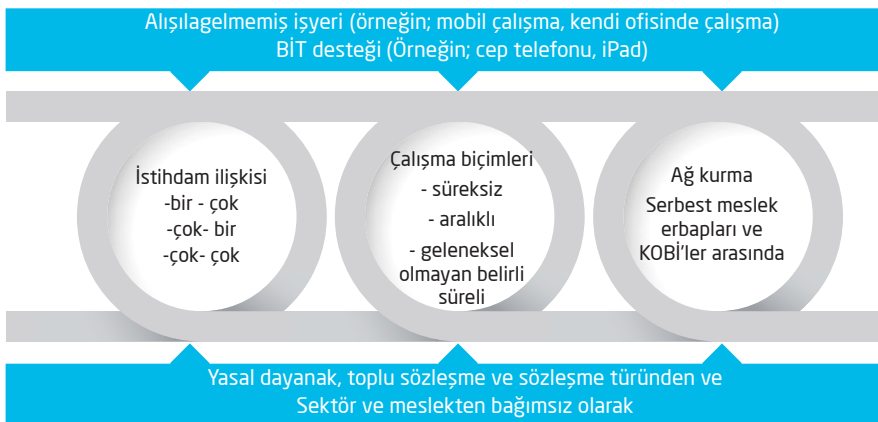
Buna ek olarak; ilgili istihdam türlerinin özellikleri arasında kesin olmamak kaydıyla şunlar da yer alabilir:

- Çalışanın mobil olduğu ve kendi ofisi dahil farklı yerlerden çalışabildiği, işverenin yerinden farklı bir çalışma alanı (geleneksel olan evden çalışma (teleworking) kastedilmemektedir).
- Teknolojinin iş ilişkilerini veya çalışma modellerini etkilediği durumlarda, iPad'ler veya benzeri, kişisel bilgisayarlar, cep telefonları dahil olmak üzere güçlü ve sürekli BİT desteği.

Yeni istihdam türünün genel iş hukuku veya özel bir düzenlemeye tabi tutulması veya herhangi bir şekilde düzenlemeye tabi tutulması bu çalışmada önem arz etmemiştir. Yeni istihdam türleri bu kategorilerden bir veya birden fazlası kapsamında bir uygulama olarak ortaya çıkmış olsaydı veya bu kapsamda değerlendirilebilir olsaydı, analize dahil edilebilirdi. Bu doğrultuda; herhangi bir sözleşme temelindeki istihdam türleri bu çalışmaya dahil edilmiştir.

Benzer şekilde, belirli sanayi alanları ve mesleklerle sınırlı istihdam türlerinin yanı sıra tüm sektörler ve mesleklerde kullanılabilecek istihdam türleri de bu çalışmada dikkate alınmıştır.

Şekil 1: Yeni istihdam türlerinin belirlenmesine ilişkin çerçeve



Bu projede Eurofound, 2000'li yıllardan bu yana ortaya çıkan istihdam türleri veya daha öncesinde var olan ancak o zamandan bu yana daha da yaygınlaşan istihdam türlerine odaklanmıştır.

Bu yönlendirici ilkeler doğrultusunda, 2013 yılının sonbahar mevsiminde Avrupa Gözlemleri Ağındaki ulusal muhabirlerinin desteğiyle, bir haritalama çalışması gerçekleştirilmiştir (ayrıntılı bilgi için Ek'e bakınız). Muhabirlerden kendi ülkelerinde ortaya çıkan yeni istihdam türlerini belirlemeleri ve tanımlamaları, çalışma koşulları ve işgücü piyasası ile ilgili sahip oldukları bilgi ve gözlemlerini aktarmaları istenmiştir. Ayrıca, muhabirlerden mevcut araştırma çalışmaları ve ikincil verileri tespit etmeleri ve özetlemeleri ve konu hakkında kamudaki ve politika alanındaki tartışmalara yönelik genel bir değerlendirme yapmaları istenmiştir.

Ulusal uzmanlar tarafından raporlanan her yeni istihdam türü, benzerliklere göre sınıflandırılmıştır. Tespit edilen istihdam türlerinden bazıları tüm ülkelerde henüz çok yeni olduğundan ve henüz bu türlerle ilgili yeterli tartışma ve araştırma olmadığından, bu modeller ilgili ülkenin işgücü piyasasında yerleşmiş modeller olarak değerlendirilemez. Bazı durumlarda, istihdam kavramlarının ortak bilinen bir adı dahi yoktur. Dolayısıyla, Eurofound bu raporda analiz edilen birkaç istihdam türü için yeni bir isim bulmak zorunda kalmıştır. Yeni istihdam türleri; literatür taraması, veri analizi ve nitel vaka çalışmalarının incelenmesi sonucunda tanımlanmıştır. İstihdam türlerinin yeni olmasından dolayı ve Avrupa'da ikincil kaynakların yetersiz olması nedeniyle vaka çalışmalarına ihtiyaç duyulmuştur.

2013 yılının sonbahar mevsimi ile 2014'ün yaz mevsimi arasında, çeşitli istihdam türlerini kapsayan ve Avrupa çapında yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla 66 vaka çalışması gerçekleştirilmiştir. Vakalar, çeşitli ülkelerde önemi giderek arttığı tespit edilen istihdam türleri temelinde seçilmiştir. Bu nedenle, tespit edilen türlerin her biri çalışmaya dahil edilmemiştir çünkü bu türlerden bazıları yalnızca bir ülkede ya da çok az ülkede ortaya çıkmıştır. Örneğin; İspanya'daki 'ekonomik olarak bağımsız serbest meslek sahibi çalışana' ilişkin yasal form, serbest meslek sahibine hem bazı geleneksel serbest meslek özellikleri (özerklik, girişimcilik riski) hem de bazı geleneksel istihdam özellikleri (özellikle sosyal koruma ve vergilendirme ile ilgili konularda) sağlamaktadır. Bu istihdam türü, yalnızca tek bir ülkeye özgü olduğundan çalışmadan hariç tutulmuştur.

İkinci adım olarak, belli bir düzeye kadar ülke dağılımı amaçlanmıştır. Ancak, bu istihdam türleri yeni olduğu için tüm ülkelerde bulunmamaktadır ve dolayısıyla tüm ülkeler çalışma kapsamında yer almamaktadır.

Vaka çalışması araştırması, Kamu Politikası ve İşletmeciliği Enstitüsü (PPMI) koordinasyonunda ulusal uzman ekibi (ekte yer almaktadır) tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırılan vakalar, bireysel istihdam ilişkisi veya bu ilişkiye yönelik ulusal çerçeve (örneğin; yasal düzenleme, toplu sözleşme veya kamu destek araçları) koşullarını sağlamaktadır. Bireysel vaka çalışmaları; örnekleyici, tanımlayıcı, açıklayıcıdır ve temsil edilebilirlik iddiasında bulunulmamaktadır. Ancak, vaka çalışmalarının sayısı fazla olduğundan ülke içinde karşılaştırmalı analizlerin yapılmasına ve bulguların bir dereceye kadar genelleştirilmesine imkân sağlamaktadır.

Vaka çalışmaları, Eurofound'un web sitesinde listelenmiş ve tanımlanmıştır. EMMC gözleminin 'http://eurofound.europa.eu/emcc/labourmarket/newforms' adresinde 'işgücü piyasası' bölümünden vaka çalışmalarına erişilebilir.

« Raporun yapısı

Haritalama çalışmasının bulguları, 1. Bölüm'de özetlenmektedir. 2. Bölüm'den ve 10. Bölüm'e kadar, bireysel istihdam türlerinin derinlemesine analizi yer almaktadır. Bu bölümlerden her birinde, bir istihdam türünün tanımı ve genel özellikleri ile Avrupa çapında ne kadar yaygın olduğu açıklanmaktadır. İşveren ve işçilerin özellikleri, işveren ve işçilerin bu yeni istihdam türlerine dahil olmaya yönelik isteklilikleri ve yeni istihdam türlerinin çalışma koşulları ve işgücü piyasası için getirdikleri incelenmiştir. Her bir istihdam türüne yönelik ayrıntılı bilgi, var olan bilgilere bağlı olarak sağlanabilir.

11. Bölüm'de, üye devletlerde ve Norveç'te yeni istihdam türleri hakkında kamu ve politika tartışmaları özetlenmektedir. 11. Bölüm'de, 2013 sonbahar mevsiminde Eurofound'un muhabir ağı tarafından tamamlanan haritalama çalışması ele alınmaktadır ve bu çalışmaya ilişkin bulgular vaka çalışması bilgileri ile desteklenmektedir.

Son olarak, 12. Bölüm'de Avrupa'da yeni istihdam türlerinin ortaya çıkması sonucu ortaya çıkan sonuçlar, yeni istihdam türlerinin işgücü piyasasına katkıları ve bu yeni türlerin çalışma koşullarına ilişkin getirdiği yenilikler ve en sonunda birkaç politika önerisi yer almaktadır.

Bölüm 1

Avrupa'da Ortaya Çıkan Yeni İstihdam Türleri

« Genel Bakış

Kabul edilen çalışma açıklamalarından (bakınız: Şekil 2) yola çıkarak bu proje kapsamında dokuz yeni istihdam türü belirlenmiştir. Bu dokuz farklı istihdam türü, zaman zaman birbiriyle bağlantılı olacak şekilde iki gruba ayrılarak incelenebilir:

- Çalışan ve işveren veya müşteri ve işçi arasında yeni istihdam ilişkisi modelleri,
- Yeni çalışma biçimleri; yani bir işin yeni yollarla gerçekleştirilmesi.

Aynı zamanda, istihdam türleri çalışanlarla veya serbest meslek sahipleri ve serbest çalışanlarla veya her iki gruba da ilgili olup olmamasına bağlı olarak da sınıflandırılabilir. Dokuz istihdam türünün zaman zaman birbiriyle örtüşmesi mümkündür ve bir istihdam türü birden fazla kategoriye dahil olabilir.

Geleneksel olarak bir çalışan ve bir işveren arasındaki ilişkiden farklı yeni istihdam ilişkilerine göre, Avrupa'da iki yeni istihdam türü ortaya çıkmaktadır: çalışan paylaşımı ve iş paylaşımı. Çalışan paylaşımı, bir çalışanın bir grup işveren (bilinen geçici iş ajansı müşterileri olmayan) tarafından ortaklaşa işe alınmasıdır. Bu şekilde istihdam edilen işçiler, dönüşümlü olarak farklı şirketlerde çalışırlar. Bunun tam karşıtı olan iş paylaşımında ise, bir işveren belirli bir işin ortaklaşa yapılması için iki veya daha fazla işçi işe alınmaktadır.

İstihdam ilişkisini yeniden tanımlayan üçüncü istihdam türü ise, kuponla çalışmadır. Burada, istihdam ilişkisi ve ilgili ödeme, iş sözleşmesinden ziyade kupona dayalıdır. Burada işçiler, çalışan ve serbest meslek erbabı arasında bir statüye sahip olmaktadır.

Çalışma biçimlerine göre ortaya çıkan yeni istihdam türleri arasında; dönemsel yönetim, geçici çalışma, BİT tabanlı mobil çalışma, kitle istihdamı, portföy tipi çalışma ve işbirlikçi çalışma yer almaktadır. Dönemsel yönetim, çalışanlar için yeni bir çalışma modelidir. Dönemsel yönetimde, bir işçi (genellikle yüksek nitelikli uzman) belirli bir projenin yürütülmesi veya belirli bir sorunun çözülmesi için işveren tarafından belirli bir süre için geçici olarak işe alınmaktadır. Geleneksel belirli dönemli çalışma düzenlemelerinin aksine, dönemsel yönetimde bir çeşit danışmanlık hizmeti alınmaktadır ancak uzman dışardan bir danışman olmak yerine çalışan statüsüne sahiptir.

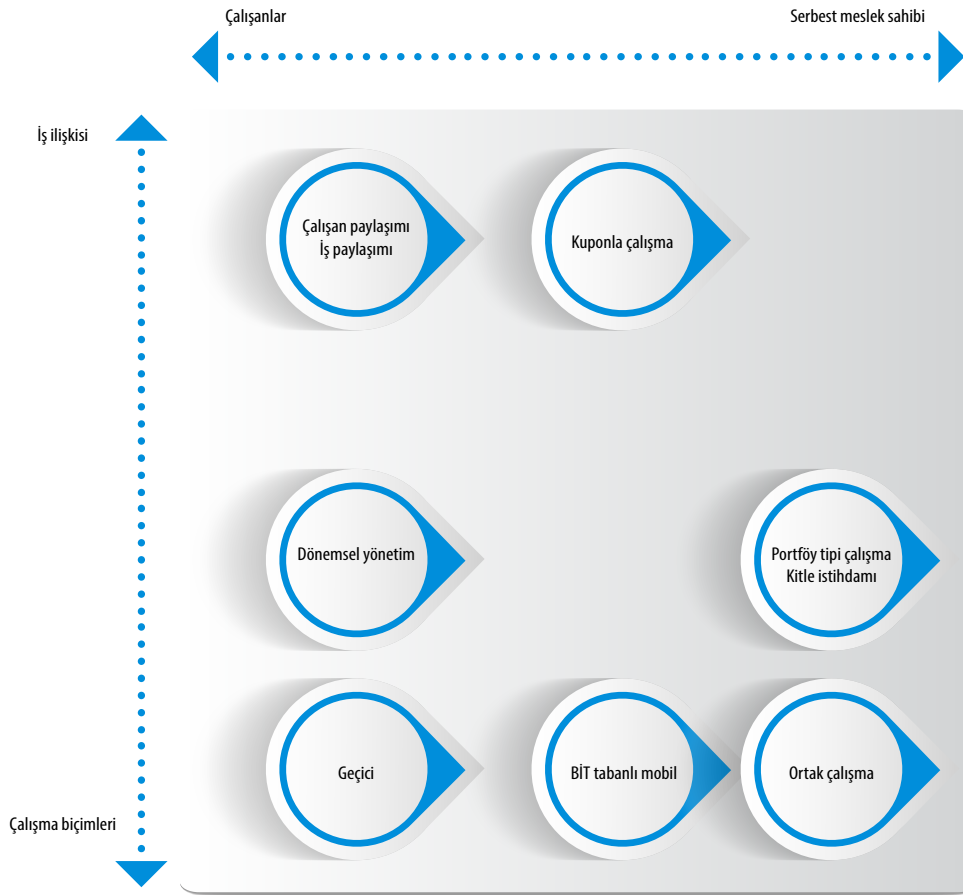
Geçici çalışma, çalışan odaklıdır. Burada, işveren işçiye sürekli iş sağlamakla yükümlü değildir ancak ihtiyaç olduğunda işçiyi çağırma esnekliğine sahiptir.

BİT-tabanlı mobil çalışmada, işçilerin (çalışan veya serbest meslek sahibi) işverenlerinin ofisi dışında çeşitli yerlerden (örneğin; evde, müşterinin yerinde veya 'yolda') laptop ve tablet bilgisayarlar gibi modern teknoloji yoluyla çalıştığı istihdam türüdür. Bu istihdam türü, geleneksel anlamdaki evden çalışmadan daha az 'mekâna bağlı' olma açısından farklıdır.

Serbest meslek sahipleri ve serbest çalışanlar için kitle istihdamı yeni bir seçenektir. Bu çalışma biçiminde de bir yere bağlı olma söz konusu değildir. Sanal platformlar, büyük görevlerin küçük işlere bölünmesi yoluyla çok sayıda hizmet veya ürün satıcı ve alıcılarını eşleştirmektedir. Benzer şekilde, serbest meslek sahipleri tarafından uygulanan portföy tipi çalışmada, çalışanlar çok sayıda müşteri için çalışmakta ancak her bir müşteri için küçük çaplı işler yapmaktadır.

Son olarak, geleneksel iş ortağı ilişkilerinin ötesine geçen ortak çalışma modelleri formunda serbest meslek sahiplerinin uyguladığı yeni çalışma biçimleri pek çok ülkede uygulanmaktadır.

Şekil 2: Dokuz istihdam türünün sınıflandırılması



Kaynak: Eurofound

İlginç bir şekilde, her yeni istihdam türünün raporlandığı ülkelerin sayısında çok fazla farklılık yoktur. Yeni istihdam türlerinin çoğu neredeyse 10 ülkede görülmektedir (Tablo 1). Dönemsel yönetim ve kuponla çalışma daha az yaygınken, BİT tabanlı mobil çalışma en yaygın istihdam türüdür.

Tablo 1: Avrupa ülkelerinde tespit edilen yeni istihdam türleri

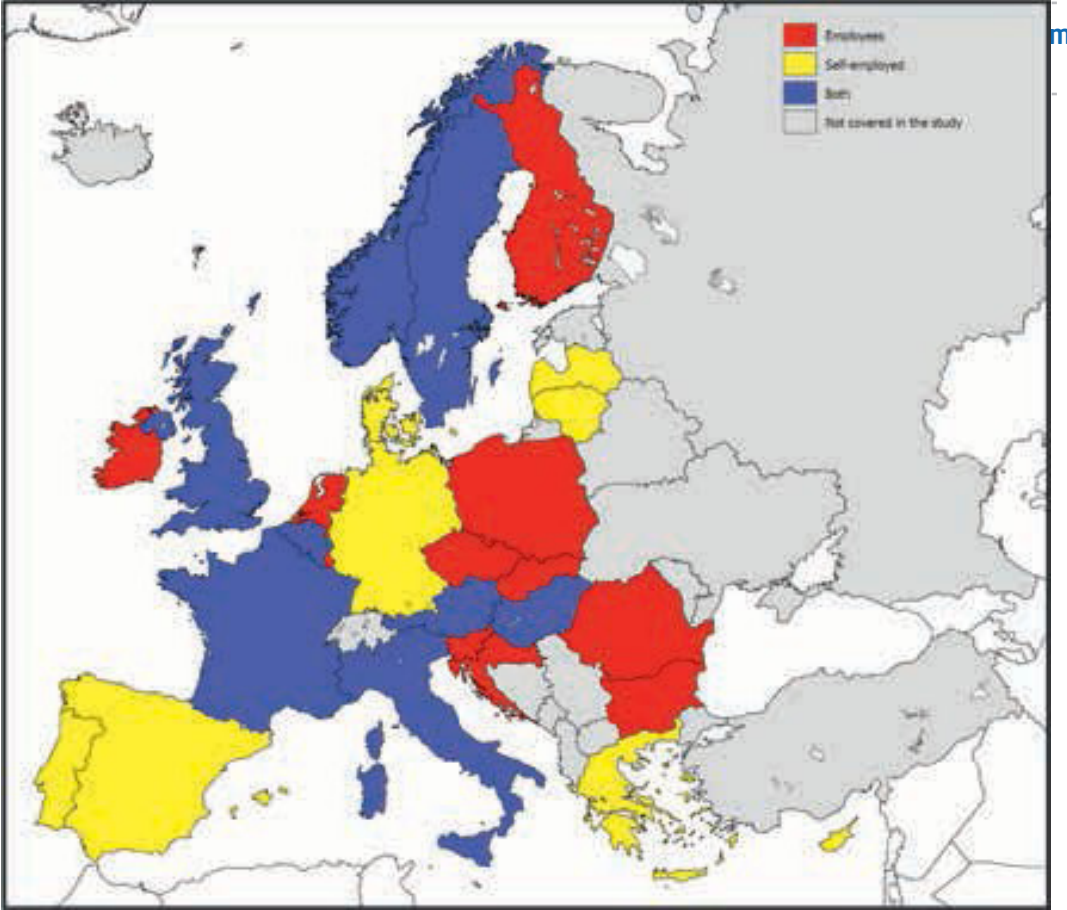
	Çalışan paylaşımı	İş paylaşımı	Dönemsel yönetim	Geçici çalışma	BİT tabanlı mobil çalışma	Kuponla çalışma	Portföy tipi çalışma	Kitle istihdamı	İşbirlikçi çalışma
Avusturya	●					●			●
Belçika	●			●	●	●		●	●
Bulgaristan	●								
Hırvatistan				●					
Kıbrıs					●		●		●
Çek Cumhuriyeti	●	●	●					●	
Danimarka					●		●	●	
Finlandiya	●				●				
Fransa	●		●	●	●	●			●
Almanya	●				●			●	●
Yunanistan	●		●		●	●	●	●	●
Macaristan	●	●	●	●	●		●		●
İrlanda		●		●					
İtalya		●		●		●	●	●	●
Letonya			●		●		●	●	
Litvanya					●	●	●	●	●
Lüksemburg	●								
Hollanda				●	●		●		●
Norveç			●		●		●		
Polonya		●							
Portekiz					●		●	●	
Romanya				●					
Slovakya		●		●					
Slovenya		●		●	●				
İspanya					●			●	●
İsveç				●	●				●
Birleşik Krallık		●	●	●			●	●	

Not: Estonya ve Malta'da, bu proje kapsamında tanımlanan çalışma biçimleri açısından yeni bir istihdam türü tespit edilememiştir.
Kaynak: Eurofound, ulusal katkılara dayanmaktadır.

Pek çok AB üye devletinde ve Norveç'te, birden fazla istihdam türü tespit edilmiştir. Yalnızca Bulgaristan, Hırvatistan, Lüksemburg ve Polonya'da sadece bir yeni istihdam türü tespit edilmiştir. Yunanistan ve Hollanda'da ise yedi yeni istihdam türü tespit edilmiştir.

Doğu Avrupa'daki üye devletlerin çoğunda (Bulgaristan, Çek Cumhuriyeti, Hırvatistan, Polonya,

Romanya, Slovakya ve Slovenya) ve kuzey Avrupa ülkelerinin bazılarında (Finlandiya, İrlanda, Lüksemburg ve Litvanya) tespit edilen yeni istihdam türleri daha çok çalışan odaklıdır. Kuzey Avrupa ülkelerinde (Kıbrıs, Yunanistan, Portekiz ve İspanya) ve Baltık ülkelerinde (Letonya ve Litvanya), Danimarka ve Almanya'da tespit edilen yeni istihdam türleri daha çok serbest meslek sahiplerini kapsamaktadır (Şekil 3). Hem işverenler hem de çalışan odaklı yeni istihdam türleri ise Orta ve Kuzey Avrupa ülkelerinde (Avusturya, Belçika, Fransa, İtalya, Norveç, İsveç ve Birleşik Krallık) ortaya çıkmıştır.



Kaynak: Eurofound, ulusal katkılara dayanmaktadır.

Yeni istihdam türlerinin çoğu geleneksel iş veya hizmet sunumu sözleşmeleri temelinde şekillenmiştir. Yalnızca birkaç yeni istihdam türünde yeni bir yasal zemin oluşturulmuştur. Yasal olarak veya toplu şekilde anlaşmaya varılan çerçevede faaliyet göstermek bazen sorunlara neden olabilir. Örneğin; Çek Cumhuriyeti'nde yapılan bir araştırmaya göre, yasal yolla tanımlanmayan iş ilişkilerinde genellikle sosyal koruma düzeyi düşüktür ve bu tür iş ilişkileri ücret, sosyal koruma veya iş ile ilgili yaralanmalardan kaynaklanan zarara ilişkin yükümlülük gibi çalışma koşulları açısından daha az avantajlıdır (Nekolová, 2010; RILSA, 2012).

İstihdam türlerinin çoğu, uygulamada belirli sektör ve meslekler öne çıksa da genellikle tüm ekonomi ve tüm meslekleri kapsamaktadır.

Bölüm 2

Çalışan Paylaşımı

« Genel özellikler

Çalışan paylaşımı denilen istihdam türünde, bir grup işveren çalışanları ortaklaşa işe almakta ve bu çalışanların sorumluluğunu da ortaklaşa üstlenmektedir. Bu proje çerçevesinde, iki farklı türde uygulanan çalışan paylaşımı tespit edilmiştir.

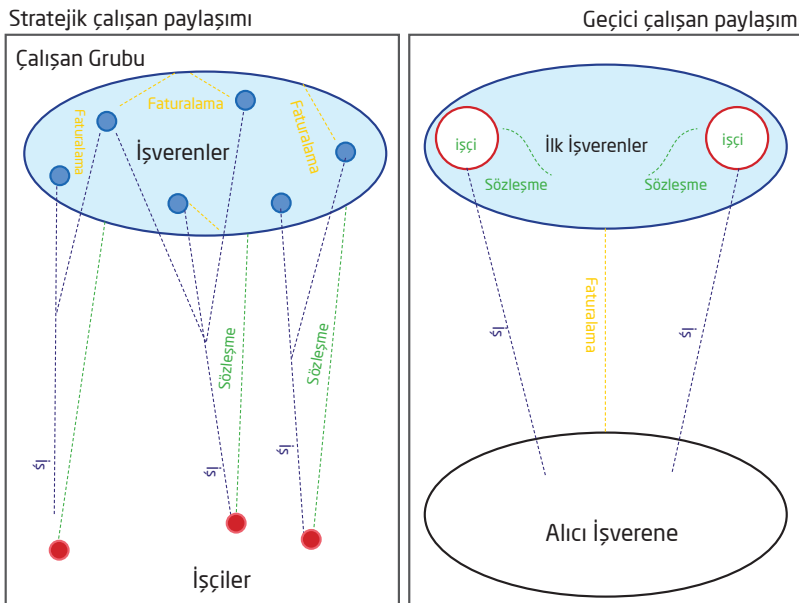
« Stratejik çalışan paylaşımı:

Bir grup işveren, bir ağ oluşturmakta ve bu ağ kapsamında bir ya da birden fazla işçi bu ağa dahil diğer işveren şirketlerin bireysel görevlerine gönderilmektedir. Buradaki yapı, geçici ajans işine benzemektedir. Ancak buradaki fark, işçilerin ağa katılan şirketlerde dönüşümlü olarak çalışıyor olması ve yalnızca bu işverenler için çalışıyor olmasıdır. Ayrıca, kurulan ağ kâr amacı gütmemektedir.

« Geçici (ad-hoc) çalışan paylaşımı:

Kendi personeli için geçici bir süreliğine iş sağlayamayacak işveren, çalışanlarını başka bir şirkete göndermektedir. Asıl işveren ile çalışan arasındaki iş sözleşmesi, diğer işverenin yapısına dahil edildiğinde de geçerliliğini sürdürmektedir. Yine buradaki yapı da geçici ajans işine benzemektedir. Ancak buradaki fark, ilk işverenin asıl işinin kişileri işe yerleştirmek olmaması ve buradaki iş yeri değişikliğinin geçici olmasıdır. Çalışan, geçici olarak hizmet sunacağı işverenin işini tamamladığında ilk işveren kuruluşuna dönmektedir.

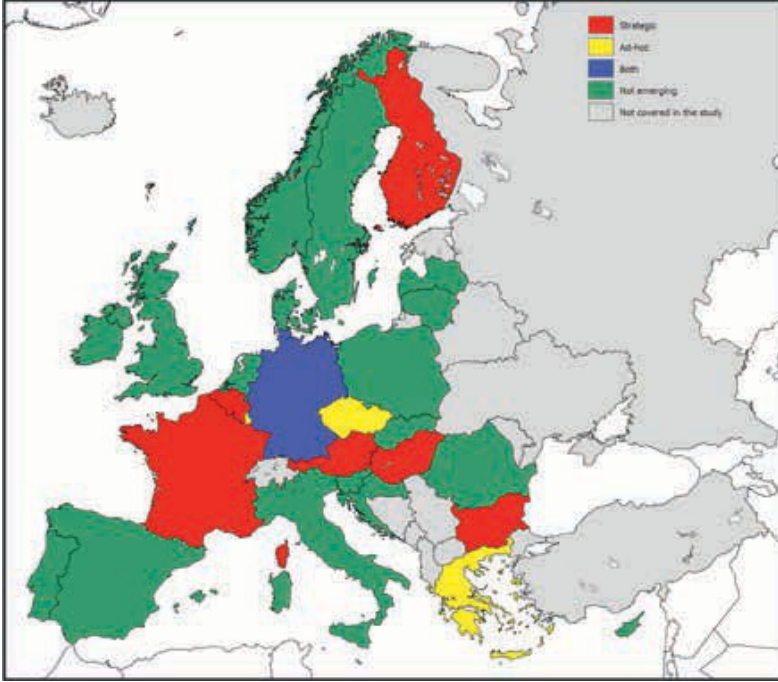
Şekil 4: Çalışan Paylaşımı İşleyişi



Kaynak: Eurofound

Stratejik çalışan paylaşımı; Avusturya, Belçika, Bulgaristan, Finlandiya, Fransa, Almanya ve Macaristan'da uygulanmaktadır. Ayrıca, çalışanların başka şirketlerde geçici olarak görevlendirilmesi düşüncesi; Çek Cumhuriyeti, Almanya, Yunanistan ve Lüksemburg'da (Şekil 5) yeni ortaya çıkmış veya bu yöntem henüz uygulanmaktadır.

Şekil 5: Çalışan paylaşımının yeni uygulandığı veya giderek yaygınlaştığı Avrupa ülkeleri



Kaynak: Eurofound, ulusal katkılara dayanmaktadır.

« Stratejik çalışan paylaşımı

Stratejik çalışan paylaşımı; ekonomik ve toplumsal ihtiyacın haricinde, bir işverenin tek başına sürdürülebilir bir iş sağlayamaması halinde, şirketler ve işçiler arasında sürdürülebilir bir ilişki kurmak amacıyla başlatılmıştır (CERGE, 2008). Başlangıçta amaç, istekleri dışında mobil olarak çalışan işçilere birtakım sözleşmesel güvence sağlamak iken, stratejik çalışan paylaşımı, gönüllü esnek iş sağlayabilecek ve çalışanların işe devam etmesini sağlayan bir model olarak görülmeye başlamıştır.

Daha çok küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ'ler) olmak üzere aynı bölgede yer alan çeşitli şirketler, işçileri işe almak için ortaklaşa bir tüzel kişilik kurmaktadır ve dolayısıyla tüzel kişilik kapsamında işe alınan işçiler üye şirketlerde çalışmak üzere erişilebilir durumda olmaktadır. Bu işçiler yalnızca üye şirketlerde çalışabilmektedir ve özellikle tam zamanlı çalışma için yeteri kadar işin olmadığı bireysel kuruluşlarda tam zamanlı çalışmayı meşrulaştırmak için gerekli düzenli insan kaynağını (İK) sağlamak amacıyla şirketlerde görevlendirilmektedir. Dolayısıyla, bu uygulama bir tür işbirliği İK yönetimidir (CERGE, 2008; Wölfling ve ark., 2007; Osthoff ve ark., 2011; Baumfeld ve Fischer, 2012; Baumfeld, 2012). Şirketler bireysel olarak ortaklaşa işe alınan her bir işçi için ayrı ayrı belirli dönemli sözleşmeler yapmaktansa, ortaklaşa işe aldıkları çalışanlara kalıcı istihdam sağlayabilmektedir. İstihdam riski, üye şirketlerin tamamı tarafından paylaşılmaktadır ancak işçilerin yalnızca bir işvereni olmaktadır. Burada amaç, şirketler arasında paylaşılabilen 'ortak personel' havuzu oluşturmaktır.

Personel için bu düzenleme, çalıştıkları şirketlere dahil olmalarını sağlamakta ve bir sahiplenme ve dahil olma hissi yaratmaktadır. Wölfling ve ark. (2007), bir işveren grubunun karşılayabileceği İK ihtiyaç türlerini şu şekilde belirtmektedir:

- Tarım, inşaat, turizm veya gıda işleme gibi mevsimsel işler; konjonktür karşıtı veya diğer sanayi alanlarının sürekli İK ihtiyaçları ile birleştirilirse, kalıcı istihdam sağlanabilir.
- Şirketlerin belirli görevlere yönelik İK ihtiyaçlarının günlük veya haftalık olarak dalgalanmalar gösterdiği kombine yarı zamanlı çalışma (Örneğin; perakende satış, güvenlik hizmetleri ve temizlik hizmetleri).
- Bir talebin olduğu ancak bu talebin tam zamanlı istihdamın meşrulaştırılması için yeterli olmadığı uzmanlık alanlarının paylaşılması. Özellikle de KOBİ'lerde uygulanmaktadır. Örnekler arasında; kalite güvencesi ve BT hizmetleri yer almaktadır.
- Özellikle de sanayi alanında öngörülmesi süreklilik arz etmeyen işler. Ancak, çalışan paylaşımı yalnızca süreklilik arz etmeyen işlerde uygulandığında etkili olmadığı düşünülmektedir çünkü bu işlere talepte görülen dalgalanmalar nedeniyle, sürekliliğin sağlanması zordur.
- Aktif olmayan projeler ve yeni gelişmeler: KOBİ'lerin özellikle yeni stratejik yolların geliştirilmesine yönelik kaynakları yetersizdir. Çalışan paylaşımı, öngörülen gelir artışı yaşanmadan önce İK giderlerinin karşılanması gerekliliği riskini azaltmaktadır.

Stratejik çalışan paylaşımının sürdürülebilir bir biçimde uygulanması için aşağıdaki önkoşulların yerine getirilmesi gerektiği tespit edilmiştir.

- Yasal çerçeve, stratejik istihdam paylaşımının doğrudan kurulmasına imkân sağlar.
- Katılımcı şirketlerin İK talebi belirli aralıklarla yeniden ortaya çıkar. Bu durum önceden bilinir ve işçilerin ortaklaşa tam zamanlı istihdamlarını meşrulaştırmak için yeterli çoğunluğa ulaşılır.
- Katılımcı şirketlerin bireysel talepleri ortak tam zamanlı istihdamda bir araya getirilebilir. Bu bir araya getirme hem zaman açısından hem de gerekli beceri ve uzmanlığın tüm şirketlere ulaştırılmasının sağlanması açısından uygulanabilir. Böylelikle, farklı çalışanlar arasında çakışma meydana gelmez veya işten çıkarmalar yaşanmaz.
- Gruba katılan bölgesel şirketler, stratejik İK planlaması hakkında farkındalığa sahiptir, bölgesel ekonomi ve işgücü piyasasına karşı sorumluluklarını yerine getirir ve şirketler arası iş birliğine açıktır. İşverenlerin kendi aralarında, işverenler ile çalışanlar arasında karşılıklı güven ortamının sağlanması ve grup yönetimi son derece önemlidir (Delalande ve Buannic, 2006).
- Katılımcı şirketler arasındaki fiziksel mesafe işçilerin ulaşım sağlayabilecekleri ve iş yerleri arasında gidip gelme istekliliklerini sağlayabilecek düzeyde olmalıdır.
- Toplu sözleşmelerin uygulanabilir olması halinde, sosyal damping ve çalışma atmosferi üzerinde olumsuz etkilerden kaçınmak amacıyla katılımcı şirketlerin esas çalışanları ve paylaşılan çalışanlar aynı ücreti alır ve aynı çalışma koşullarına tabi tutulur.

Stratejik çalışan paylaşımının oluşturulmasında, aşağıdaki adımların uygulanması önerilmektedir (progressNETZ, tarihsiz).

- Analiz: Bir fizibilite çalışması yapılması yoluyla, bir grup bölgesel işverenin mevsimlik veya yarı zamanlı işçi talebinin yeterli olup olmadığı, bu talebin tam zamanlı işlerle kombine edilip edilemeyeceği ve bölgesel işverenlerin stratejik çalışan paylaşımı oluşturmak isteyip istememeleri gibi konular netleştirilmelidir.

- **Başlangıç:** Bu adımda, uygun yasal form seçilir (birden fazla seçeneğin olduğu ülkelerde), grubun resmi olarak kurulmasına yönelik çalışmalar gerçekleştirilir ve yönetim rol ve görevleri tasarlanır.

Kalite standartları ve çalışma usullerinin belirlenmesi gibi, çalışan paylaşımının faaliyete geçirilmesine yönelik hazırlıklar yapılır. Çalışanların işe alım süreci tamamlanır ve çalışanlar istihdam edilir.

3.Uygulama: Stratejik çalışan paylaşımının ilk aşamasında özellikle, konsolidasyon sağlanması ve ekstra çaba sarf edilmesi gerektiği tüm taraflarca kabul edilmelidir ve bu ilk aşamadaki çalışmaların yükü tüm üye şirketler tarafından ortaklaşa karşılanmalıdır.

Bu adımlar, çalışan paylaşımının başlangıç öncesi ve tasarım aşamalarında dahi yapılandırılmış bir yaklaşımın uygulandığını göstermektedir. Uygulamada, stratejik çalışan paylaşımının oluşturulması, genellikle hem alandaki şirketler hem de işgücü için modelin faydalı olduğunu tespit eden ve bu modelin uygulanabilirliğini kontrol etme ve faaliyete geçirme kararı veren bir bölgesel aktör tarafından başlatılmaktadır (Osthoff ve ark., 2011; Hertwig ve Kirsch, 2012). Bu bölgesel aktörler; bölgesel kalkınma alanındaki kuruluşlar ve danışmanlar, ticaret odaları gibi işveren kuruluşları veya nadiren de olsa bireysel şirketler olabilir. Vaka çalışmalarından yola çıkılarak, bu tür bölgesel aktörlerin bir girişimde bulunmasının önemli olduğu anlaşılabilir. Aktörlerin, temeli sağlam ağlarla bölgede iyi yerleşmiş ve güvenilir olmaları halinde, başarı olasılığı daha yüksektir.

Stratejik çalışan paylaşımının bölgesel girişimcileri

Belçika'da, Job'Ardent Lentic araştırma enstitüsü ve yereldeki ticaret ve sanayi odası (TSO) ile ortaklaşa kurulmuştur. Enstitü, çalışan paylaşımı dahil olmak üzere özellikle de insan kaynakları yönetimi ve kurumsal inovasyon alanındaki özel ve kamu sektöründeki çalışanlarla eylem araştırması başlatması açısından köklü bir geçmişe sahiptir. Lentic enstitüsü, TSO ile uzlaşma sağlamış ve stratejik çalışan paylaşımı modelinin oluşturulmasının uygulanabilirliğini incelemeye karar vermiştir. TSO ve Lentic enstitüsü, bölgesel ve yerel şirketler için seminerler ve sunumlar düzenleyerek bir pazarlama kampanyası başlatmıştır. TSO'nun dahil olması Job'Ardent'in başarılı olmasında bir kilit unsur olarak görülmektedir. Çünkü TSO, hem bölgedeki şirketlerle iyi bir iletişim ağına sahiptir hem de yereldeki ekonomik durum ile yerel ekonominin güçlü ve zayıf yönleri hakkında engin bilgiye sahiptir.

2000'lerin başında, Almanya'da Brandenburg eyaleti, kırsal bölgelerde kalkınma programlarını destekleyen özel bir kuruluş olan Tamen'e stratejik çalışan paylaşımının uygulanabilirliği ile ilgili çalışmaların yürütülmesi görevini vererek KOBİ desteğini genişletmiştir. Bu kuruluş, daha önceden kurulmuş bir işveren ortaklığı olan AGZ Südbrandenburg'un yöneticisi ile görüşmüştür. AGZ Südbrandenburg'un yöneticisi bölgesel işgücü piyasasının canlandırılması ve daha çok bölge kurulan ağlara (şirketler arasında da) dayalı olan entegrasyon tedbirleri ve ekonomik faaliyetlerle ilgili çalışmalar yaptığından, bölge ekonomisi ve işgücü piyasasının özelliklerine hakimdi. Yönetici, karşılıklı güven temelinde bölgedeki şirketlerle ağ kurma konusunda başarılı olmuştur. Kurulan bu ilişki, pek çok şirketi çalışan paylaşımı projesine dahil olmaya ikna etmiştir.

İşveren grup, paylaşılan işçilerin yasal işvereni sayılmakta ve diğer katılımcı şirketler ise sağlık ve güvenlik tedbirleri gibi konular dahil olmak üzere iş organizasyonundan sorumludur.

Grup, dahil olan şirketlerin İK ihtiyaçlarını değerlendirme, İK yönetimi (zaman, rakamlar ve nitelikler açısından işçi arzı ve işçilere olan talebin eşleştirilmesi dahil olmak üzere), işe alma, iş sözleşmelerini imzalama, iş sözleşmeleriyle ilgili tüm idari ve sosyal yükümlülükleri yerine getirme, katılımcı şirketlerin fatura işlemlerini yapma, işçilerin göreve alınması ve eğitiminden sorumludur.

Grup yönetimi de davranış kuralları ile şirketler ve işçilerin hak ve yükümlülükleri dahil olmak üzere çalışan paylaşımı düzenlemesinin hüküm ve koşullarını belirlemektedir. Ancak, uygulamada bu başlangıç aşamasında katılımcı şirketlerle yakın iş birliği içinde gerçekleştirilmektedir. Hüküm ve koşullar arasında; gizlilik hususu, takdir yetkisi, karşılıklı istişare ve paylaşılan işçilere adil ve eşit muamele konuları yer almaktadır. Grup yönetimi aynı zamanda, yeni şirketlerin gruba katılma usulleri veya paylaşılan işçilerden birinin katılımcı şirketlerden birinin çekirdek personel kadrosuna dahil olması gibi konuları da düzenlemektedir.

Stratejik çalışan paylaşımında gönüllü davranış kuralları

Federal Alman İşveren Ortaklığı Birliği (Bundesverband der Arbeitgeberzusammenschlüsse Deutschland e.V.); ticaret odaları gibi bölgesel aktörlerle iş birliği içinde işveren grupları için aşağıda yer alan kalite standartlarını geliştirmiştir (*Arbeitgeberzusammenschluss, AGZ*) (Hartmann ve ark, 2008).

- AGZ, amacına uygun sözleşmeler yapmasını ve bu yönde eyleme geçmesini mümkün kılan bir yasal yapıya sahiptir.
- AGZ, üye şirketlerde alternatif görevlere atanma sistemiyle kalıcı iş sağlar. AGZ başlangıç aşamasındayken sürekli tam zamanlı istihdam sağlamayı amaçlar ve ekonomik açıdan zor dönemlerde, belirli süreli sözleşmelerin uygulanması da değerlendirilebilir.
- Katılımcı şirketler, çalışanlar ve AGZ yönetimine karşı ortak sorumluluklara sahiptir.
- Yalnızca üye şirketler, AGZ tarafından sağlanan hizmetlerden faydalanabilir. Şeffaflık ve güveni sağlamak amacıyla, tüm üye şirketler diğer üye şirketlerden haberdar edilmelidir.
- İş sözleşmeleri, üye şirketlerce dayanışma ve ortak sorumluluk ilkesini dikkate alır. Her bir iş sözleşmesinde, çalışma süresi ve planı, her şirkette çalışılacak süre ve dönem, başka bir şirkete geçmeden önceki ihbar süresi, şirketler arasındaki fiziksel mesafe, görevlerin içeriği ve türü ve göreve başlama ve eğitime erişim gibi konular açıkça ifade edilmelidir.
- AGZ, asgari olarak, üye şirketlerdeki karşılaştırılabilir çekirdek personele eşit ücret ve eşit çalışma koşulları sağlar ('eşit ücret- eşit muamele').
- AGZ, işçilerin gerekli yetkinlik gelişimini temin eder. En az bir yıllık bir eğitim planı geliştirilir ve AGZ, üye şirketler ve üye şirketlerin çalışanları arasında yapılan anlaşmalar; göreve başlama ve eğitime erişim, maliyetin karşılanması ve organizasyonu gibi konuları düzenler.
- Formal ve informal öğrenme türleri göz önünde bulundurulmalıdır.
- Üye şirketler; çalışma koşulları, sağlık ve güvenlik ve eğitim tedbirleri, çalışma koşulları dahil olmak üzere tüm ilgili faaliyetlere AGZ çalışanlarını dahil eder.
- AGZ, AGZ'de iş kalitesini sağlamakla yükümlü Federal Alman İşveren Ortaklığı Birliği'ne üye olmalıdır.
- AGZ yönetimi; AGZ'nin büyüklüğü ve teşkilat yapısına göre uygun ve mesleki faaliyetleri sağlamak üzere bir teşkilat yapısı ve ilgili iç usulleri geliştirir

Büyük gruplar; belirli bir yönetim yapısına sahipken, daha küçük gruplar normal iş yüklerinin yanı sıra katılımcı şirketlerden biri tarafından yönetilmektedir. Grup yönetimi ile katılımcı şirketler arasında her yıl yapılan toplantılarda, ortak hedefler ve beklentiler belirlenmekte ve işçilerin görev dağılımlarının koordinasyonu kolaylaştırılmaktadır (Osthoff ve ark., 2011). Yıllık planın geliştirilmesi aşamasında, beklenen İK talebi görüşülmekte ve elde edilen sonuçlara dayanarak üye şirketler anlaşmışları görevler üzerinden işçilerin istihdamını ve ücretlerinin ödemesini garanti etmektedir.

Bir işveren grubunun, faaliyetlerinden kar elde etmesi beklenmemektedir. Grubun amacı yalnızca masraflarını karşılamaktır. Şirketler grubunun finansmanı, şirketlerin işçilere ödediği maaşların %10 ila %15'i kadar katılımcı şirketler tarafından ödenmesi gereken yönetim ücretinden karşılanmaktadır. Bu nedenle, yalnızca yeterli çoğunlukta işçi bir grup tarafından koordine ediliyorsa bir veya iki personelden oluşan bir yönetim ekibi oluşturulması uygundur. Örneğin Almanya'da yeterli çoğunluk sayılan işçi sayısı yaklaşık 35-40'tır (Hartmann ve Meyer-Wölfing, 2008). Yöneticilerin etkili hizmetler sunabilmek için bölge, katılımcı şirketler ve çalışanlar hakkında fikir sahibi olması gerekmektedir. Empati, iletişim, dinleme ve arabuluculuk becerileri son derece önemlidir (Wölfing ve ark, 2007; Baumfeld ve Fischer, 2012). İlginç bir şekilde, Fransa'da Nantes Üniversitesi'nde stratejik çalışan paylaşımını yöneticilerine yönelik üniversite düzeyinde bir kurs verilmektedir (*diplôme universitaire manager de groupement d'employeurs*). Bu benzeri olmayan uygulama, yönetici ve idarecilerin, uygulamalarını profesyonel hale getirmek için gerekli bazı temel araçlardan yoksun oldukları gözlemlenirken ortaya çıkılarak başlatılmıştır.

Stratejik çalışan paylaşımını yöneten birimin rol ve görevleri

Avusturya'da tarımsal alanda ilk kez çalışan paylaşımını uygulayan kuruluş, başlangıç öncesi dönemde aşağıda yer alan faaliyetleri yerine getirmiştir (Vötsch ve Titz, 2011):

- Çalışanların maaş bordrolarının hesaplanması ve idaresi ile katılımcı şirketlerin fatura işlemlerinin yapılması için bir sistem kurulması,
- Uygun toplu sözleşme türünün belirlenmesi,
- Bir iş sözleşmesi şablonunun hazırlanması,
- Ortaklık anlaşmasının hazırlanması,
- Yasal işlemlerin yapılması (yasal form ve ticaret hukuku)
- Daha uzun süreli iş ilişkilerinin sağlanması için İK taleplerinin belirlenmesi ve haritalanması

Daha sonra, çalışan paylaşımı uygulamaya koyulduğunda, aşağıdaki hizmetler sağlanmıştır:

- Personelin işe alım sürecinin gerçekleştirilmesi,
- Çalışanların göreve başlamalarının yönetilmesi,
- Çalışan paylaşımında koordinasyonun sağlanması,
- Eğitim ve öğretim tedbirleri,
- İşverenlerle sürekli iletişimin sağlanması.

Fransa'da uygulama

En iyi yapılandırılmış stratejik çalışan paylaşımı modeli (*groupement d'employeurs*) Fransa'da gözlemlenebilir. Fransa'daki bu modelin uygulanması 1985 yılında yürürlüğe giren bir kanuna dayanmaktadır. Başlangıçta, bu uygulama yalnızca tarım ve mikro girişimler alanında kısıtlıydı ancak şimdilerde işverenler tarafından tüm sektörlerde ve tüm büyüklük sınıflarında uygulanmaktadır.

Fransa'da, çalışan paylaşımı bir birlik veya kooperatifin (kâr amacı gütmeyen bir kuruluş olması nedeniyle) yasal formu uyarınca düzenlenmelidir ve bunun haricinde bir ön izne gerek duyulmamaktadır.

2011 yılından bu yana, yasal gereklilikler grup ile işçi arasındaki iş ilişkisinin, iş ve maaş, çalışanın mesleki yeterliliği, çalışanın yerleştirilebileceği şirketlerin listesi ve iş yerlerinin adreslerinin

belirtildiği yazılı bir sözleşmeye bağlı kalmasını sağlamıştır. Aynı zamanda, şirketin çekirdek personeliyle karşılaştırıldığında, paylaşılan çalışanların ücretleri, kar paylaşımı, katılım ve birikimler açısından eşit muamele uygulanmalıdır.

Fransa'da üç farklı işveren grubu vardır:

- Ziraat alanındaki işverenlerin grubu;
- Tek sektör veya çoklu sektörlerdeki işveren grubu (ziraat dışında);
- İşgücü piyasasına erişimde zorluk yaşayan kişilerin işgücü piyasasında yerleştirilmeleri ve nitelik kazanmalarına destek olmak amacıyla entegrasyon ve yeterlilik kazanımına ilişkin işveren grupları (*groupes d'employeurs pour l'insertion et la qualification*, GEIQ).

Katılımcı şirketler, işveren grubunun yönetim kurulunun doğal üyeleridir ve ortak personelin kullanılmasına ilişkin ücretler, çalışanların yerleştirilmesi ve ödemesi gibi konuları belirlemektedirler. Bireysel işe yerleştirmeler ('nerede ve ne zaman'), çalışanla görüşerek kararlaştırılmaktadır. Katılımcı işverenlerin ortak ve çeşitli yükümlülüklerle sahip olması çalışan paylaşımı modelinin kilit özelliklerinden biridir. Ancak 2011'den bu yana, Fransız mevzuatı her bir işveren grubunun, grubun ortak çalışanlarını kullanma sıklıkları gibi kriterlerin kullanılması yoluyla çalışan paylaşımında yer alan şirketlerin borç ödemeleri gibi konular bireysel olarak kararlaştırmalarına imkân sağlamıştır (Fadeuilhe, 2012).

2014 Ocak ayında, Fransa'da ziraat alanında 4000 işveren grubu, 100 GEIQ ve 300 tek sektör veya çoklu sektör işveren grubunun olması beklenmektedir.

Belçika'da Uygulama

Belçika'da, 2000 yılından itibaren geçerli mevzuat, çalışma bakanlığına aşağıdaki koşulları karşılanması halinde stratejik çalışan paylaşımının (*groupement d'employeurs/werkgeversgroeperingen*) oluşturulması için izin verme yetkisi (başlangıçta bir yıllık, daha sonra kalıcı olarak) sağlamıştır.

- Birkaç farklı şirket tarafından ayrı bir tüzel kişilik oluşturulmalıdır.
- Bu tüzel kişiliğin tek amacı çalışanların paylaşımı olmalı ve bu tüzel kişilik ekonomik çıkarı olan kâr amacı gütmeyen bir kuruluş olmalıdır. Bu tüzel kişilik, paylaşılan çalışanların işvereni olur, çalışanların maaşlarını öder ve paylaşılan çalışanların gerçek çalışma sürelerine göre üye şirketlerin faturalama işlemlerini gerçekleştirir.
- Üye şirketler, tüzel kişiliğin fonlaması konusunda ortak sorumluluğa sahiptir ve üye şirketler yönetim kurulunda temsil edilir.
- Her üye şirket, eşit oy hakkına sahiptir ve kararlar konsensüs yoluyla alınır. Belçika'da çalışan paylaşımı modelinde, yalnızca aşağıda belirtilen çalışanlar yer alabilir:
- Uzun süreli işsizler veya değilse kısıtlı işgücü piyasası fırsatlarına sahip kişiler (özellikle düşük becerili kişiler),
- Asgari geçim indirimi alan kişiler,
- Sosyal ve nakdi yardım alan kişiler.

Paylaşılan çalışanlar, kalıcı sözleşme ile tam zamanlı olarak işe alınmalıdır. Bakanlık aynı zamanda, çalışan paylaşımı düzenlemelerinin hangi sektörel komitenin sorumluluğu kapsamında yer alması gerektiğine karar vermektedir. Böylelikle; çalışan paylaşımı modeli ücretler, sosyal menfaatler, çalışma süresi ve eğitimler gibi konuların yer aldığı belirli istihdam koşullarına tabi tutulmaktadır.

Bu konuların tamamı, sektörel düzeyde sosyal ortaklar arasında imzalanan toplu sözleşmeler yoluyla belirlenmektedir. Çoklu sektör çalışan paylaşımı düzenlemelerinde, belirli şirketlerin ortak çalışanları ile çekirdek kadroda yer alan çalışanların tabi tutulduğu çalışma koşulları farklılık gösterebilir.

Kanunlar, diğer her türlü istihdam için aynı iş hakları ve sosyal koruma haklarını teminat altına almaktadır. Ancak, ortak çalışanlar katılımcı şirketlerin işyeri kurulu kapsamında yer almamaktadır ve ortak çalışanlar için başka bir kurul bulunmamaktadır.

Belçika'da çalışan paylaşımı çok yaygın değildir. İşveren Grupları Hakkında Araştırma Merkezi (Centre de Recherche sur les Groupement d' Employeurs, CRGEW) toplamda yaklaşık 60 şirket (Bunlardan yaklaşık 40 tanesi, çalışan paylaşımının aktif kullanıcılarıdır) ile 25 ortak çalışan istihdam eden bazı okulların yer aldığı dört grubun olduğundan bahsetmektedir. Çalışan paylaşımının yaygın olarak kullanılmamasının temel nedeni, çalışan paylaşımının sağlam bir yasal zemine dayanmıyor olmasıdır. Ancak, son zamanlarda çalışan paylaşımına olan talep artmıştır çünkü çalışan paylaşımı büyük şirketlerin yeniden yapılandırılmalarında yer almanın bir yolu olarak görülmektedir. Bu durum, yereldeki Ticaret ve Sanayi Odaları dahil olmak üzere üçüncü tarafça idare edilen işveren gruplarının oluşturulmasına yol açmıştır. 2014 yılında, belirli kırılğan gruplardan işçilerin işe alınması gerekliliği dahil olmak üzere çalışan paylaşımının daha geniş çaplı olarak kullanılmasını engelleyen temel yasal kısıtlamaları aşmak ve tam zamanlı istihdam ile kalıcı bir sözleşme imzalanmasını sağlamak amacıyla mevzuatta bir değişiklik yapılmıştır.

Macaristan'da uygulama

Macaristan'da, çalışan paylaşımı (*több munkáltató által létesített munkaviszony*) iş yaratma ve işgücü piyasası entegrasyonu gibi amaçlardan ziyade, bir grup işveren için pratik ve esnek bir istihdam türü oluşturabilmek için 2012 yılında İş Kanunu'na dahil edilmiştir. Çalışan paylaşımı örneğin; birkaç şirket tarafından birlikte kullanılan ofislerin yer aldığı bir binanın danışması için uygulanabilir veya sahipleri aynı olan veya yakın iş ilişkileri kurmuş olan bir grup şirket içindeki çalışanların değişimi için uygulanabilir ya da kendilerinin karşılayamayacakları belirli bir çalışan talebi olan küçük işletmeler için uygulanabilir.

Mevzuat, çalışan paylaşımı türünde yer alan taraflar için operasyonel detayların haricinde temel kuralları öne sürmektedir. Mevzuata göre çalışan paylaşımında, bir grup işveren karşılıklı olarak uzlaşmaya varılan bir iş sözleşmesi ve iş tanımında listelenen görevler için bir çalışanı ortak olarak istihdam edebilmektedir. Bu anlaşmaya göre, çalışan tüm işverenleri için aynı işi yapmakla sorumludur. Sözleşmede ücret ve ücreti ödemekle sorumlu taraf açık bir şekilde belirtilmelidir. Bunun yanı sıra, tüm katılımcı işverenler, çalışanın iş ile ilgili hak iddialarına karşı ortak ve çeşitli yükümlülüklerle sahiptir. Burada hiçbir yetkilendirme veya tescil işlemi gerekli değildir. Dolayısıyla, bu mevzuatın kullanımına ilişkin hiçbir veri yoktur. Ancak, yürürlüğe girdiğinden bu yana mevzuatın çok sık kullanılmadığı düşünülmektedir.

Almanya'da uygulama

Çalışan paylaşımının Fransa'da uygulanan modeli 2000'li yılların başında 'Arbeitgeberzusammenschluss (AGZ)' formunda Almanya'ya 'ihraç' edilmiştir. Ancak, Fransa'daki durumun aksine, belirli bir yasal zemin bulunmamaktadır. Almanya'da çalışan paylaşımı, sektöre yönelik mevzuat ve toplu sözleşmelerin uygulandığı geçici iş ajansı formunda yasal olarak kurulmalıdır. Bu durum, çalışanların korunmasını sağlarken paylaşılan işgücü için üye şirketlere ortak sorumluluk yüklememektedir (Hartmann, 2012). Uygulamada, bu durum birtakım sorunlara yol açmıştır.

- Geçici iş ajansları bu konuda kötü bir üne sahip olduğu için sendikalar örneğin çalışma koşulları gibi konulara şüpheli yaklaşmışlardır.

- Uygulamada, üye şirketler 'yalnızca' gruptan personeli ödünç aldığı için ve yasal formlar üye şirketlerin yoğun katılımını tam olarak desteklemediği için, ortak sorumluluk ve dahil olma duyularının oluşturulmasında zorluk yaşanmıştır.
- Toplu sözleşmeler veya yasal düzenlemeler; geçici ajans çalışanları için, çalışan paylaşımına dahil olan sektörlerdeki asgari ücretten daha fazla miktarda asgari ücret belirlemektedir. Bu da bu tür düzenlemelerin katılımcı şirketler tarafından karşılanmasını zorlaştırmaktadır ve paylaşılan personele çekirdek personele yapılandan daha iyi muamele yapılması halinde çalışma ortamını da kötüleştirebilmektedir.
- Geçici iş ajanslarının ruhsatlandırılması için çalışan başına 2,000 Avro depozito ödenmesi gerekmektedir. Bu da genellikle katılımcı şirketler için bir engel teşkil etmektedir. Geçici iş ajansları, üye şirketlere sağlanan hizmetler için KDV de eklemek zorundadır. KDV'yi vergilendirilebilir cirolarından düşemeyen pek çok tarım şirketi için bir ciddi miktarda ilave bir masraftır. Sektörle ilgili diğer bir önemli konu ise, inşaat sanayiidir. İnşaat sanayii için kanun çok kısıtlı bir süre için geçici ajans işine müsaade etmektedir ve bu da AGZ sisteminin bu sektörde kullanılamayacağı anlamına gelmektedir.

Sonuç olarak, Alman AGZ'lerin sayısı oldukça sınırlıdır. Almanya'da yedi AGZ vardır ve yaklaşık 110 katılımcı şirket ile 100 çalışanı kapsamaktadır. Yapılan yasal işlemler sonucunda, birlikte başka her türlü yasal formun seçilebileceği tespit edilmiş ve ideal olarak AGZ'nin bir kooperatif şeklinde organize edilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır (Hädinger, 2006).

Avusturya'da uygulama

Belçika, Fransa ve Almanya'da elde edilen deneyime dayanarak, stratejik çalışan paylaşımının pilot uygulaması Avusturya'da da AGZ adıyla uygulanmıştır. Almanya'da olduğu gibi, geçici ajans işi olarak organize edilmesi gerekmiştir ve bu da benzer zorluklarla karşılaşılmasına neden olmuştur. KDV'nin eklenmesi gerekliliği, kamu işverenlerinin katılımını engellemektedir. İşgücü piyasası destek araçlarına erişim kısıtlıdır ve çıraklık eğitiminin sağlanması mümkün değildir.

Yapılan bir fizibilite çalışması sonucunda, birlik, kooperatif ve özel sınırlı yükümlülüklerle sahip şirketlerin en uygun yasal formlar olduğu tespit edilmiştir (Baumfeld ve Fischer, tarihsiz). Birlikler, kurulması kolay ve organizasyonu, idaresi ve işletimi ucuz olduğundan en cazip seçenek olarak görülmektedir. Birlikler aynı zamanda hem kamu hem de özel sektör kuruluşlarının katılımını mümkün kılmaktadır (Baumfeld ve Fischer, 2012; Haubenberger, 2012).

AGZ'de paylaşılan çalışanlar olarak mavi yakalı çalışanlar ile geçici ajans işi için toplu sözleşme imzalanmakta beyaz yakalı çalışanlar ile de el becerileri, hizmet, bilgilendirme ve danışma için toplu sözleşme imzalanmaktadır (Baumfeld ve Fischer, tarihsiz). Sonuç olarak; paylaşılan çalışanlar ve şirketin sektörel toplu sözleşmesi kapsamında yer alan katılımcı şirketlerin çekirdek personelinin asgari çalışma süresi ve asgari ücret gerekliliklerine ilişkin farklı rejimler uygulanmaktadır. Ancak, paylaşılan çalışanlarla yapılan toplu sözleşmenin geçici ajans işi toplu sözleşmesinden daha lehte olması halinde şirket paylaşılan çalışanlarına kendi personeli ile aynı ücreti ödemeli, aynı çalışma süresini tabii tutmalı ve aynı izin haklarını sağlamalıdır. 2010 yılında, üç çalışan paylaşan 23 tarım şirketi ile pilot bir işveren grubu oluşturulmuştur. Başlarda kamu desteği sağlandığında bu uygulama başarılı olmuştur.

Ancak kamu desteği durdurulduğunda faaliyetlerini durdurmuştur çünkü çiftçiler çalışanların ücretlerini karşılayamamışlardır.

2014 yılının Nisan ayında, dokuz şirketin bir araya gelmesiyle başka bir işveren grubu kurulmuş ve kurulan bu istihdam grubu 2014 yılının ortasında 12 çalışan istihdam etmiştir.

Yeni bir uygulama olmasına rağmen, Avusturya'da stratejik çalışan paylaşımına yönelik faaliyetler, bireysel durumlar için 'toplu iş gücü' nün uygun olup olmayacağına ilişkin bir aracın geliştirilmesine olanak sağlamıştır (Baumfeld ve Fischer, 2012; Baumfeld, 2012). Çalışan paylaşımına ilişkin bu katma değer kontrolü (AGZ Mehrwert-Check), beş kriter temelinde diğer istihdam türlerine kıyasla yaratılan her bir işin katma değerini ölçmektedir. Bu beş kriter; ücretler, üretkenlik, esneklik yoluyla masrafların azaltılması, becerikli işgücünün sağlanması ve işveren markalaşmasıdır. Değerlendirecek her iş için, bu beş kriterin her biri için belli bir puan verilmektedir ve katılımcı şirketler ve dışardan katılan uzmanları ile (bir veya iki saat) AGZ işi için puanların değerlendirilmesi yapılmaktadır. Sonuca göre de AGZ işinin alternatif bir istihdam türünden daha iyi veya daha kötü bir sonuç elde edip edemeyeceği belirlenmektedir.

Finlandiya'da uygulama

Finlandiya'da, stratejik çalışan paylaşımına (*työpooli* veya *työvoimapooli*) ilişkin yasal bir zemin bulunmamaktadır. Stratejik çalışan paylaşımı, 2000'lerin başından bu yana dikkatleri çekmiştir ancak stratejik çalışan paylaşımı mevsimlik işten daha durağan kariyerler oluşturma yolu ve uzun süredir işsizler veya çalışma kapasitesi düşük bireyler için istihdama giden bir yol oluşturma bir yolu olarak değerlendirilmiştir. Deneyimlere göre, çalışan paylaşımı sözleşmeleri çalışan ile işveren grubu arasında yapılmak yerine çalışan ile her bir şirket arasında yapılmaktadır. Grup arabulucu rolü üstlenmektedir. Örneğin; grup işe alımları organize etmekte ve bir şirket ile belirli süreli sözleşmeleri bitiyorsa çalışanlara diğer katılımcı şirketler ile birlikte yeni bir iş bulmaya çalışmaktadır. Dolayısıyla, diğer ülkelerde tanımlandığı gibi 'gerçek' bir çalışan paylaşımından daha çok alternatif bir işe alım ve eşleştirme kanalı olarak kullanılmaktaydı.

Ülkelerarası Genel Değerlendirme

Tablo 2 farklı üye devletlerde stratejik çalışan paylaşımı uygulamasını özetlemektedir.

Tablo 2: Ulusal stratejik çalışan paylaşımı modellerine genel bakış

Ülke	
Avusturya	Arbeitgeberzusammenschluss (AGZ)
Belçika	Groupement d'employeurs/werkgeversgroeperingen
Finlandiya	Työpooli veya työvoimapooli
Fransa	Groupement d'employeurs
Almanya	Arbeitgeberzusammenschluss (AGZ)
Macaristan	Több munkáltató által létesített munkaviszony

Belirli bir yasal zemin var mı?

Avusturya	Hayır
Belçika	Evet
Finlandiya	Hayır
Fransa	Evet
Almanya	Hayır
Macaristan	Evet

Yasal veya organizasyonel yapı

Avusturya	Geçici iş ajansı; birlik
Belçika	Ekonomik çıkarı olan kâr amacı gütmeyen kuruluş
Finlandiya	Kısıtlama yok
Fransa	Birlik veya kooperatif
Almanya	Geçici iş ajansı; birlikler haricinde tüm yasal yapılar (ideal olarak kooperatifler)
Macaristan	Kısıtlama yok

Dahil olan aktörler arasındaki ilişki

Avusturya	Grup ile çalışanlar arasında iş sözleşmesi, grup ve şirketler arasında bireysel sözleşme, gruptaki şirketlerin üyeliği
Belçika	Grup ile çalışanlar arasında iş sözleşmesi, grup ve şirketler arasında bireysel sözleşme
Finlandiya	Her işveren ve çalışan arasında iş sözleşmesi
Fransa	Grup ile çalışanlar arasında iş sözleşmesi, grup ve şirketler arasında bireysel sözleşme, gruptaki şirketlerin üyeliği
Almanya	Grup ile çalışanlar arasında iş sözleşmesi, grup ve şirketler arasında bireysel sözleşme, gruptaki şirketlerin üyeliği
Macaristan	Grup ile çalışanlar arasında iş sözleşmesi, grup ve şirketler arasında bireysel sözleşme

Paylaşılan çalışanlar ile çekirdek personele eşit muamele gerekli mi?

Avusturya	Evet, tüm AGZ için belirlenen gönüllü standartlar temelinde eşit muamele gereklidir.
Belçika	Çoklu sektör çalışan paylaşımı modellerinde çalışma bakanlığı tarafından seçilen sektörel toplu sözleşmeler temelinde paylaşılan çalışanlara muamele yapılır. Bu durum, paylaşılan ve çekirdek çalışanlar arasında farklılıklara yol açabilir.
Finlandiya	Belirlenmemiştir*
Fransa	Evet kanunen eşit muamele gereklidir.
Almanya	Evet, tüm AGZ için belirlenen gönüllü standartlar temelinde eşit muamele gereklidir.
Macaristan	Kanunda belirtilmemiştir.

* Analiz edilen vaka çalışmasında, paylaşılan çalışanlar ile katılımcı şirketlerin çekirdek personeline eşit muamele yapılmasına karar verilmiştir. Paylaşılan çalışanların ücret düzeyleri, her çalışanın tabi olduğu toplu sözleşmelere dayandırılmıştır.

Kaynak: Eurofound, ulusal katkılara dayanmaktadır.

Geçici (ad-hoc) çalışan paylaşımı

Geçici çalışan paylaşımı, başka bir şirkette çalışmak üzere fazla işgücü kaynağına sahip bir şirketin (geçici iş ajansı olmayan bir şirket) bir veya daha fazla çalışanı geçici olarak görevlendirmesidir.

Lüksemburg'da uygulama

Lüksemburg'da, 1994'ten bu yana yürürlükte olan (2006'da yapılan değişikliklerle) İş Kanunu'na göre (L. 132. Madde- 1 ff), işverenlerin çalışma bakanlığının yetkilendirmesiyle ve kamu istihdam kurumunun tavsiyesi üzerine çalışanlarını diğer işverenlere geçici olarak 'ödünç verebilmektedir'

(*prêt temporaire de main d'œuvre*). Kanuna göre, bu uygulama kısıtlı bir süre için uygulanabilir ancak kanun bu konuda azami bir süre belirtmemektedir.

Uygulamanın geçerli olabilmesi için, ödünç veren ve ödünç alan işverenlere yetki ortak olarak verilmelidir ve her iki şirketteki çalışan temsilcilerinin (varsa) görüşleri dikkate alınmalıdır.

(Ancak, çalışanların görevlendirilmesi, altı aylık bir dönem içinde sekiz haftadan daha az süreli olarak planlandıysa, bu durumda herhangi bir izin alınmasına gerek yoktur ve kamu istihdam kurumu bu durumdan yalnızca haberdar edilmelidir.) Uygulamada, yetki izni yaklaşık bir hafta içinde çıkmaktadır ve şimdiye kadar neredeyse hiç reddedilmemiştir. Kanun uyarınca, çalışanların ödünç verilmesi, aşağıda belirtilen durumlar için kullanılabilir:

- İş kaybı veya kısmi olarak işsizlik tehlikesi olduğunda,
- Kalıcı bir görevlendirme kriteri sağlanamayan belirli görevlerin yerine getirilmesi için alıcı şirketin çalışana ihtiyaç duyduğu durumlarda (asıl işveren ve alıcı şirket aynı sektörde faaliyet gösteriyor olmalıdır),
- Aynı şirketler grubu içinde yeniden yapılandırma olduğunda,
- İstihdamın sürdürülmesi planı, çalışma bakanlığı tarafından onaylandığında,
- Kamu istihdam kurumunun olumlu olması halinde ve sosyal ortaklar arasında bir anlaşma olması gibi harici durumlarda,
- Her iki şirketin de çalışan temsilcilerinin olumlu görüşleri tarafından desteklenmek üzere iki şirket tarafından karşılıklı bir talep olması halinde.

Bu yapının temel amacı, yeniden yapılandırmanın olumsuz sosyal etkilerini azaltmaktır. Alıcı işverenler, özel kurumlar veya kamu kurumları olabilir. Asıl işveren ile alıcı işveren arasındaki iş birliği, genellikle uzun süreli bir iş ilişkisine ve insan kaynakları fazla olduğunda veya yetersiz olduğu durumlara ilgili bilgi paylaşımına dayanmaktadır. Asıl işveren ile alıcı işveren arasında bir 'ödünç verme' anlaşması yapılır ve bu anlaşmaya göre, çalışanın yine işvereni asıl işverendir ancak çalışan, alıcı işverenin kurallarına, çalışma organizasyonuna ve izin düzenlemelerine tabidir. Asıl işveren, alıcı işverenden anlaşılan maaş ve sosyal katkılara göre bir ücret talep etmektedir.

Geçici çalışan paylaşımında işveren çeşitliliği

Lüksemburg'da bir fabrikanın kapatıldığı yeniden yapılandırma planının bir parçası olarak, ArcelorMittal adlı küresel çelik şirketi 89 işçisini diğer işverenlere ödünç vermiştir. Bu işçilerden 46'sı kamu istihdam ajansında, 4'ü bakanlıklarda, 11'i belediyelerde, 2'si kamu araştırma merkezinde ve 3'ü de diğer kamu kuruluşlarında geçici olarak görevlendirilmiştir. 6 işçi daha ArcelorMittal'ın özel sektördeki alt bayiilerinde geçici olarak görevlendirilmiştir ve 17 işçi ise kar amacı güden ve kar amacı gütmeyen sektörlerdeki özel şirketlere alınmıştır.

Lüksemburg mevzuatına göre, alt kira sözleşmesi yoluyla görevlendirilen çalışanların çalışma koşulları ve maaşları sürdürülmelidir ve geçici olarak görevlendirilen personelin maaşları, alıcı şirketin çekirdek kadrodaki çalışanlarının maaşından düşük olamaz. Uygulamada, maaş alıcı şirkette yerleştirilen pozisyona uygun olacaktır. Çalışanlar, alıcı şirketin altyapısı ve hizmetlerine tam erişime sahip olmalıdır (Örneğin; kantin). Alıcı şirket tüm çalışma koşulları ve iş sağlığı ve güvenliği tedbirlerinden sorumludur.

Çek Cumhuriyeti'nde uygulama

Çek Cumhuriyeti'nde, geçici olarak işlerin az olduğu belirli bir süre için çalışanlarını başka bir şirkette görevlendirme özgürlüğü (*dočasné přidělení zaměstnance k jinému zaměstnavateli*) 2012 tarihli Çalışma Kanunu² ile yeniden düzenlenmiştir (Kanun No., 262/2006 Coll.).

Bu uygulama daha çok, ekonomik kriz dönemlerinde iş yerlerinin yapısal sorunlarını çözmek için kullanılacak esnek bir araç olarak görülmektedir. Asıl işverenin, çalışanını diğer bir şirkete yerleştirmesinden herhangi bir kar elde etmesi yasaktır. Alıcı şirket, çalışanların görevlerini belirleme ve görev yönetimini sağlamaya yetkilidir.

Asıl işveren ile çalışan arasındaki iş sözleşmesinin geçerliliği sürdürülmektedir. Bu da örneğin; asıl işveren tarafından sağlanan eğitim fırsatları ve yan haklardan faydalanma imkanının olmasını sağlamaktadır. Çalışanın işten çıkarılması yetkisi yalnızca asıl işverene aittir. Böyle bir durum olması halinde, asıl işveren işten çıkarma tazminatını çalışana ödemekle yükümlü olacaktır. Alıcı işveren; çalışma organizasyonu, uygun çalışma koşulları ve iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanmasından sorumludur ve bunlar alıcı şirketin çekirdek personeline sağlanan düzeyden düşük olmamalıdır. Maaş (asıl işverenden alınan maaştan düşük olsa da alıcı şirketin çekirdek personelinin maaşı işe karşılaştırılabilir olmalı), şirketler aksi yönde karar almadıkça asıl işveren tarafından ödenmektedir. Asıl işverenin ödemesi, alıcı şirket tarafından yapılmaktadır.

Çek Cumhuriyeti'nde geçici çalışan paylaşımı; sektör, endüstri, disiplin veya mesleğe bakılmaksızın tüm işveren ve çalışanlara açıktır. Ancak, uygun olmak için, çalışan asıl işveren ile en az altı ay boyunca çalışmış olmalıdır.

İşveren, herhangi bir kamu yetkilendirmesi olmadan çalışanların rızası alınması kaydıyla geçici çalışan paylaşımını uygulayabilir. İş müfettişleri genellikle uygulamanın İş Kanunu'na uygunluğunu izlese de bu anlamda çalışan paylaşımına belirli bir şekilde odaklanma söz konusu değildir.

Almanya'da uygulama

Almanya'da, geçici çalışan paylaşımı (*kollegiale Arbeitnehmerüberlassung* veya *tarifvertragliche Arbeitnehmerüberlassung*), bölgesel düzeyde 2000'li yılların ortasında imzalanan toplu sözleşmeden ortaya çıkmıştır. Ayrıca, geçici çalışan paylaşımının ekonomik gerileme döneminde de kullanıldığına altı çizilmiştir (Hertwig ve Kirsch, 2013). Geçici iş ajansı mevzuatı (*Arbeitnehmerüberlassungsgesetz, AÜG*), çalışanın geçici olarak görevlendirilmesi kısa süreli çalışma veya işten çıkarmalardan kaçınmak amacıyla toplu sözleşmelere dayandırılması halinde bu düzenlemelere tabi tutulmamaktadır (Hertwig ve Kirsch, 2013). Bu sözleşme kapsamında yer alan şirketler, çalışanlarını bölgede diğer iş birliği yaptıkları şirketlere gönderebilirler ve bunun kamu istihdam kurumundan herhangi bir izin almalarına gerek yoktur. Bu tür olasılıkları kapsayan toplu sözleşmeler kısıdır ve aşağıdaki ifadeleri içerir (Hertwig ve Kirsch, 2013).

- Çalışan, ilk işverenin çalışanı olarak kalır ancak alıcı işveren çalışanı yönlendirmeye yetkilidir.
- Çalışan, görevlendirilmeden önce aldığı maaşın aynısını alır ve maaşı asıl işveren tarafından ödenir. Örneğin; çalışanın asıl çalıştığı şirkette aşına olmadığı durumlardan biri olarak mesai ücreti ödemesi gibi ilave ödemeler çalışanın maaşına ilave olarak ödenmelidir ve böylelikle çalışanın gelirine katkıda bulunmalıdır.
- İşyeri kurulu ve kısmen çalışanlar, çalışan paylaşımı uygulamasında karar alma mekanizmasına alınmalıdır ve genellikle de veto etme hakkına sahiptir. Hiçbir çalışan başka bir şirkette çalışmaya zorlanamaz.

Görevlendirme süreleri büyük ölçüde farklılık göstermektedir (Örneğin; Almanya'da makine sektöründe geçici çalışan paylaşımı modelinde 1 günden 18 aya kadar değişmektedir (Hertwig ve Kirsch, 2013).

Ülkelerarası Genel Değerlendirme

Tablo 3 farklı üye devletlerde geçici çalışan paylaşımının uygulanmasını özetlemektedir.

Tablo 3: Ulusal geçici çalışan paylaşımı modellerine genel bakış

Ülke	
Çek Cumhuriyeti	Dočasné přidělení zaměstnance k jinému zaměstnavateli
Almanya	Kollegiale veya tarifvertragliche Arbeitnehmerüberlassung
Lüksemburg	Prêt temporaire de main d'œuvre

Yasal Zemin

Çek Cumhuriyeti	Mevzuat
Almanya	Toplu sözleşme
Lüksemburg	Mevzuat

Uygunluk

Çek Cumhuriyeti	Geçici çalışma yükünün az olması; çalışan asıl işveren ile en az altı ay çalışmış olmalıdır.
Almanya	İş kaybı olasılığı
Lüksemburg	İşten çıkarma veya kısmi olarak işsiz kalma tehdidi, alıcı şirketin kalıcı bir işle karşılayamayacağı belirli görevlerin yerine getirilmesi, yeniden yapılandırma, istihdamın korunmasına ilişkin plan.

İzin almak gerekli mi?

Çek Cumhuriyeti	Hayır (ancak çalışanların rızası alınmalıdır)
Almanya	Hayır (ancak işyeri kurulu ve kısmen çalışanların rızası alınmalıdır)
Lüksemburg	Evet (sekiz haftadan daha az süremeyecekse)

Çalışma koşulları ve maaş düzeyi

Çek Cumhuriyeti	Alıcı şirketin çekirdek personelinin koşulları ile karşılaştırılabilir
Almanya	Gönderen şirketteki koşulların sürdürülmesi
Lüksemburg	Gönderen şirketteki koşulların sürdürülmesi, ancak alıcı şirketin çekirdek personelinin sahip olduğu koşullardan daha düşük olamaz.

Kaynak: Eurofound, ulusal katkılara dayanmaktadır.

« İşveren ve çalışanların özellikleri

İşverenler

Fransız İşveren Grupları'na göre (Union des Groupements d'Employeurs de France, UGEF) Fransa'da stratejik çalışan paylaşımının neredeyse %90'ı tarım alanında uygulanmaktadır. Tarım, Almanya'da da çalışan paylaşımının yoğun olarak uygulandığı sektördür ancak Finlandiya'da imalat sektöründen örnekler yayınlanmıştır. Lüksemburg'da geçici çalışan paylaşımı daha çok imalat özellikle de metal sanayii ve inşaat ve perakende satış sektörlerinde uygulanmaktadır.

Belçika'da uygulanan birkaç çalışan paylaşımı modeli farklı sektörlerde görülmektedir (biri çoklu sektörde, diğeri gıda, tarım ve eğitim sektöründe). Bu proje kapsamında gerçekleştirilen vaka çalışmalarında, sektörlerin dağılımı heterojendir. Uygulamada; katılan şirketlerin dalgalanan İK ihtiyaçlarını dengelemek amacıyla bir stratejik çalışan paylaşımı modelinde birden fazla sektörün bir arada yer alması anlamlıdır. Ancak teoride, Avusturya'da çalışan paylaşımında her türlü işveren yer alabiliyorken uygulamada mevcut düzenleyici çevre kamu kurumlarını özellikle hariç tutmaktadır.

Aşağı Avusturya'da yapılan bir fizibilite çalışmasında, belediyeler çalışan paylaşımı uygulamasına dahil olma konusunda oldukça ilgili ve isteklilerdi. Ancak, özellikle de vergilendirme konularından kaynaklanan diğer istihdam türlerine kıyasla daha yüksek maliyet ortaya çıkması nedeniyle belediyelerin katılımı mümkün olmadı.

Stratejik çalışan paylaşımında işveren çeşitliliği

Île de Noirmoutier ve Île d'Yeu Fransız adalarında yapılan çalışan paylaşımı anlaşması 35 katılımcı işvereni ve tam zamanlı iş sözleşmeleri olan 50 çalışanı kapsamaktadır. Üyeler genellikle KOBİ'lerdir çünkü adaların ekonomik faaliyeti genellikle tarım ve el sanatlarıdır. Ancak, adada daha büyük grupların bayilikleri yer almaktadır ve bunlar da çalışan paylaşımı modelini kullanmaktadır. Yerel kurumlar ve belediyeler dahil olmak üzere kamu kurumları da gruba katılmışlardır.

Her türlü büyüklükteki şirketler katılmaktadır (büyük ve küçük çaplı işverenlerin bir arada dahil edilmesi tartışması vardır çünkü bu durum İK talep ve arzının daha etkili bir biçimde eşleştirilmesini sağlayabilir). Ancak, stratejik çalışan paylaşımı KOBİ'ler için belirli avantajlar barındırabilir çünkü çalışan paylaşımı KOBİ'lerin kendi başlarına karşılayamayacakları nitelikli veya profesyonel çalışanları sürekli ve uzun dönemli olarak işe alma imkanını yakalamaktadır.

Çek Cumhuriyeti'nde, çalışan paylaşımı yaygın olarak mevsimsel iş dalgalarında (örneğin tarım alanında, mevsimlik tarım işçileri) ve geçici görevlendirmelerin eğitim amacı taşıdığı mesleklerde kullanılmaktadır. Toplu olarak uzlaşılan geçici çalışan paylaşımı Almanya'da metal ve makine sektöründe kullanılmaktadır.

Çalışanlar

Elde edilen verilere göre, Finlandiya'da çalışan paylaşımı işler arasında değişim yapmayı kolaylaştıracak küçük çaplı eğitim gerektiren işlerde uygulanmaktadır. Almanya'da daha düşük veya daha genel beceri ihtiyacı gözlemlenmiş olsa da aynı zamanda, IT ağ uzmanları ve kalite yöneticileri gibi mesleklerde tam zamanlı olmasa da uzmanlık bilgisine sahip alanında uzman çalışanlara da ihtiyaç vardır. Benzer şekilde, Macaristan'la ilgili elde edilen verilere göre, çalışan paylaşımının daha çok muhasebe, idare e danışmanlık pozisyonlarında kullanılmaktadır.

Stratejik çalışan paylaşımında mesleki çeşitlilik

Belçika'da, Job'Arde multi sektörel çalışan paylaşımı grubudur. Bu grup, farklı sektörlerden 52 KOBİ'yi kapsamaktadır ve bunlardan 33'ü 2014 Ocak ayında aktif kullanıcılarıdır. Sekiz çalışan paylaşılmaktadır: beş grafik ve web tasarımcısı, iki sekreter ve bir kalite yöneticisi.

Almanya'da, AGZ Südbrandenburg kasamında yedi şirket dokuz çalışanı paylaşmaktadır. Paylaşılan iki kadın ve yedi erkek çalışan çeşitli mesleklere sahiptir (Örneğin; orman bekçisi, demirci, halıcı, değirmenci ve su tesisatçısı). Çalışanların yaşları 25 ila 55 arasında değişiklik göstermektedir (MLUV, 2005).

Lüksemburg'da geçici çalışan paylaşımı genellikle kanunen emeklilik yaşı yaklaşan çalışanlar için uygulanmaktadır. Bunun nedeni ise, maaşın devam ettirilmesi için devlet desteğinin en fazla dört yıl boyunca sağlanıyor olmasıdır (bakınız: Bölüm 11).

« Teşvik edici ve engelleyici faktörler

İşverenlerin stratejik çalışan paylaşımı modelini uygulamasının temel nedeni, iş yükünün tam zamanlı çalışmayı gerektirmesine ilişkin herhangi bir kesinlik olmadığından kalıcı olarak tam zamanlı işe alınamayacak ve belirli beceriler veya belirli bir zaman için gerekli insan kaynakları ihtiyacıdır. Geçici ajans çalışanları ile veya yevmiyeli işçiler (bakınız Bölüm 5) veya ihtiyacın alt yükleniciler yoluyla dışardan kaynak kullanımı yoluyla karşılanmasıyla karşılaştırıldığında, çalışan paylaşımı maliyet etkin ve zaman kazandırıcı olabilir (çünkü işe alım ve istihdam işlemleri ayrı bir yasal tüzel kişi tarafından gerçekleştirilmektedir). Aynı çalışanlar, üye şirketlerde sürekli olarak çalıştıkları için, çalışma organizasyonu ve usullerine aşinalık kazanırlar ve bu çalışanlar için yalnızca bir kez göreve başlatma uygulanması gereklidir. Sürekli değişen işgücü ile kıyaslandığında, denetim ihtiyacı da daha az olabilir.

İşverenlerin çalışan paylaşımı uygulama isteği

Finlandiya çalışan paylaşımı grubu olan Andelslag kapsamında yer alan işverenler, her sezon eğitime tabi tutulması gerekli olmayan ve usullere aşına çalışanlardan faydalanmayı amaçlamıştır. Üretim işgücüne ihtiyaç duyan gruptaki şirketler de üretim ustalarının işe alım ve üretim süreçlerinin denetlenmesi uygulamalarından muaf tutulmalarını amaçlamıştır.

Geçici çalışan paylaşımı genellikle, geçici olarak iş yükünün az olmasına rağmen bir iş ilişkisinin sürdürülmesi isteği ile teşvik edilmektedir.

Belçika'da, stratejik çalışan paylaşımının mevzuat temeli, yalnızca uzun süreli işsizlerin işe alınabileceğini ifade etmektedir. Bu durum, işverenlerin dahil olmasını engelleyebilir çünkü bu tür çalışanların niteliklerinin yetersiz olduğu ve farklı şirketlerde çalışacakları ortama kolay uyum sağlamayacakları düşünülmektedir. Benzer şekilde, Avusturya ve Almanya'da daha önce de belirtildiği üzere, stratejik çalışan paylaşımı gruplarının geçici iş ajansları olarak kurulmasına ilişkin yasal gereklilik, maliyetle ilgili nedenlerden dolayı bazı işveren gruplarının katılımını engellemektedir.

Çalışanlar, iş bekletme endişeleri (geçici çalışan paylaşımı uygulanması halinde) veya tek bir işverenle mümkün değilse bir bölgede tam zamanlı kalıcı bir iş sahibi olmak için (stratejik çalışan paylaşımı uygulanması halinde), çalışan paylaşımı uygulamasına dahil olmaya isteklidir. Ancak, durumları ile ilgili belirsizlik algısı çalışanları dahil olma konusunda isteksizliğe sürükleyebilir (özellikle de iki işveren arasında kalabilecekleri geçici çalışan paylaşımı uygulamasında).

Geçici çalışan paylaşımında belirsizlik algısı

Lüksemburg'daki çelik fabrikası, ArcelorMittal'ın yeniden yapılandırılması süreci, görüşme yapılan çalışanlar tarafından büyük bir belirsizlik ve stress kaynağı olarak tanımlanmıştır. Çalışanlar işlerinin tehlikede olduğunun farkındaydı ancak fabrikanın en nihayetinde kapatılıp kapatılmayacağını bilmiyorlardı. Bu da, bazı çalışanlarının diğer işverenlerde geçici olarak görevlendirilme konusuna başlarda tereddütlü yaklaşımlarının esas nedeni gibi görünmektedir. Uzun süreli koşullar ve garantilerin olmaması, bazı çalışanlar tarafından önemli bir risk olarak görülmektedir.

« Çalışma koşullarına etkileri

Stratejik çalışan paylaşımı, kısa süreli ve yarı zamanlı iş yerine tam zamanlı ve kalıcı işler sağlayarak iş istikrarlılığına katkı sağlamaktadır. Fransa'daki UGEF tarafından yapılan hesaplara göre, istihdam gruplarındaki çalışanların %65'i uzun süreli sözleşme imzalamış ve %78'i ise tam zamanlı olarak işe alınmıştır.

Farklı şirketlerde faaliyet gösterse bile tek bir işveren tarafından işe alınmak, çalışan için çalışma koşulları ile ilgili müzakerelerin daha kolay yapılmasını sağlar, sorumlulukla ilgili şeffaflığı artırır ve farklı şirketlerde verilen görevlerin sıralanmasına imkân sağlar (Antoine ve Rorive, 2006; Vötsch ve Titz, 2011).

Finlandiya vaka çalışmasının yanı sıra, Avusturya, Fransa ve Almanya'da; yasal Zemin, toplu sözleşmeler ve davranış kuralları, paylaşılan çalışanlara görevlendirildikleri şirketteki çekirdek personel ile aynı çalışma koşulları ve sosyal koruma imkanları sağlayarak eşit muamele yapılmasını garanti altına almaktadır. Fransa'da, bu imkanlar arasında işveren şirketlerde kar paylaşımı şemaları ve birikim planlarına erişim de yer almaktadır. Benzer şekilde, Çek Cumhuriyeti'nde, geçici çalışan paylaşımı yönetmeliğine göre, görevlendirilen çalışanlar, alıcı şirketin çekirdek personeli ile aynı çalışma koşulları maaş, an haklar ve eğitim imkanlarına sahip olmalıdır. Bu gereklilik, çalışanların asıl işverenleri tarafından ödenen maaştan daha düşük bir ücrete çalışmalarına yol açabilir ancak her görevlendirme için çalışanların rızası alınmaktadır ve çalışanlar daha az avantajlı işlerde çalıştırılmaya zorlanamaz. Çalışanın yeni işvereni gidip gelmesi gerekiyorsa, yol masrafları asıl işveren tarafından karşılanmalıdır. Lüksemburg'da geçici çalışan paylaşımı uygulamasında, mevzuata göre çalışanların maaşları ve çalışma koşulları aynı şekilde sürdürülmelidir.

Macaristan'da; ödünç alınan çalışanın maaşı, gelir vergilerini ve sosyal sigorta primlerini ödemekle yükümlü işveren, katılımcı işverenler arasında uzlaşma yoluyla değiştirilebilir. Uygulamada, bu durum farklı bir toplu iş sözleşmesi ve dolayısıyla farklı maaş fırsatı bulabilecek çalışanları dezavantajlı konuma koyabilir. Sosyal koruma açısından, bu durum bir işin sonlandırılması ve yeni bir işe başlanması ve dolayısıyla çalışanın yararlandığı hakların düzeyini etkileyen bir durum olarak düşünülebilir.

Çalışan paylaşımı, çalışanların beceri gelişime katkıda bulunabilir. Farklı işverenler yoluyla ve sağlanan çeşitli eğitim imkanları ile farklı tecrübeler kazanabilirler (Antoine ve Rorive, 2006; Hertwig ve Kirsch, 2013; Vötsch ve Titz, 2011). Ancak, formal eğitimin sağlanmasının çalışan paylaşımı grubunun büyüklüğüne bağlı olduğu ve yalnızca gerekli çalışan sayısına ulaşılması halinde bu imkânın sağlanmasının mümkün olduğu dikkate alınmalıdır.

Beceri gelişimi

Finlandiya'da, çalışan paylaşımı havuzu olan Andelslag uygulamasının başlarında, iş sözleşmelerinin tarihi dolan ve katılımcı şirketlerde bir iş fırsatı bulunmayan çalışanlara eğitim verilmiştir. Bu eğitim kapsamında, iş hayatında yaşam becerilerine ilişkin koçluk eğitimi de yer almıştır. Kursların masrafları, kamu istihdam ofisi tarafından karşılanmıştır. 2013 yılının Aralık ayında grup mali sınırlılıklar nedeniyle bu tür eğitimlere ara vermek zorunda kalmıştır.

Île de Noirmoutier ve Île d'Yeu adalarında yer alan çalışan paylaşımı grubunda, işlerim mevsimsel olması çalışanların çok farklı görevleri yerine getirebilmelerini ve çeşitli becerilere sahip olmalarını gerektirmektedir. Çalışanların ihtiyaçlarına özel tasarlanan eğitimler bunu mümkün kılmaktadır ve grup bu anlamda önemli çabalar sarf etmektedir. Örneğin; ofis otomasyonu ve bilgisayar bilimi, güvenlik ve önleme, iletişim ve yönetim konularında eğitimler düzenlemektedir. Bu eğitim faaliyetleri, paylaşılan çalışan olmayan ancak üye şirketlerde çalışanlar dahil olmak üzere tüm çalışanlara açıktır. Bu faaliyetlerin masrafları, zorunlu işveren katkı payları yoluyla karşılanmaktadır ve çalışanların ve şirketlerin ihtiyaçlarına karşılık olarak düzenlemektedir. Bu eğitimler, çalışma saatleri sırasında ve dışında gerçekleştirilmektedir.

İşe yerleştirmedeki rotasyon nedeniyle, paylaşılan çalışanların katılımcı şirketlerin organizasyonel yapıları ve iletişim akışlarına daha az dahil olma riski vardır. Dolayısıyla bu çalışanlar, yönetim ve çalışma arkadaşları ile daha zayıf ilişkilere kurabilir ve kendi menfaatlerini daha az temsil edilebilir. Almanya'da örneğin; mevcut stratejik çalışan paylaşımı modellerinin hiçbirinin yasal olarak mümkün olmasına rağmen bir iş yeri kurulu oluşturmadığı gözlemlenmiştir. Uzmanlara

göre bunun nedeni, böyle bir oluşumun paylaşılan çalışanlar tarafından başlatılması gerektiği ve paylaşılan çalışanların da bu yönde bir isteklerinin olmamasından kaynaklanmaktadır. Fransa'da, paylaşılan çalışanlar katılımcı şirketlerde kurulan kurullar tarafından değil grup için oluşturulan iş yeri kurulu tarafından temsil edilmektedir. Benzer şekilde, Lüksemburg'daki geçici çalışan paylaşımı modeli uygulamasında, paylaşılan çalışanlar katılımcı şirkette temsil edilmemekte, bunun yerine çalışanlar yalnızca kendi asil işveren şirketlerinde temsil edilmektedir.

Stratejik çalışan paylaşımı düzenlemesi kapsamında uzman personel iş yerinde soyutlanmaya maruz kalabilir ve akranlarıyla deneyim paylaşımı için sınırlı imkânı olabilir veya hiç imkânı olmayabilir. Hiyerarşik olarak ilerleme anlamında kariyer gelişimi de kısıtlanabilir.

Bu istihdam türünde yer alan çalışanların nispeten yüksek düzeyde esneklik ve farklı çalışma ortamlarına uyum sağlayabilirlik becerilerine sahip olmaları gerekmektedir. Bu durum bazı çalışanlar için heyecan verici olabiliyorken farklı yarı zamanlı işleri bir arada yürütmek zorunda olduğunda iş yoğunluğuna maruz kalan bazı çalışanlar için stres kaynağı olabilir. Bazı modellerde, ödeme ve çalışma koşulları, gelir düzensizliği nedeniyle çalışanın geçici olarak görevlendirildiği bireysel şirketler arasında farklılık göstermektedir.

İş yerleri arasında gidip gelme şartı çalışanların iş-özel hayat dengesini olumsuz olarak etkileyebileceği için ve bazı stratejik çalışan paylaşımı modellerinin görevlendirmeleri kısıtladığı için, çalışanlara evlerinden belirli mesafedeki iş yerleri önerilmektedir. Örneğin; Aşağı Avusturya'daki AGZ'ye ilişkin yürütülen uygulanabilirlik çalışmasında, maksimum gidip gelme mesafesinin çalışanın ne sıklıkta iş yeri değiştirdiğine bağlı olması gerektiği önerilmektedir. Günlük olarak iş yeri değiştiren çalışanlar için bu mesafe 20 km'den fazla, haftalık iş yeri değiştirenler için 45 km'den fazla ve aylık iş yeri değiştirenler için 80 km'den fazla olmamalıdır (Baumfeld ve Fischer, 2012). Almanya'daki AGZ Südbrendenburg modelinde, çalışanların iş yerlerine 50 km'den fazla mesafeyi kat etmemeleri gerektiğine ilişkin resmi olmayan bir kural uygulanmaktadır.

« İşgücü piyasasına etkileri

Çalışan paylaşımı sonuçlarının, kendi bölgelerinde hem çalışanlar hem de işverenler için kazan-kazan durumu olup olmaması şu koşullara bağlıdır:

- Üye şirketlerin çeşitliliği (Örneğin; üretim mevsimsel mi yoksa sürekli mi, şirket büyüklüğü),
- Üye şirketlerin ortak hedeflerde uzlaşmaya varma becerileri,
- Yeni bir sosyal diyalog formunun oluşturulması,
- Bölgesel koşulların dikkate alınması,
- Bölgesel ağlara katılım (CERGE,2008).

Stratejik çalışan paylaşımı, şirketlere kendi başlarına karşılayamayacakları veya başka türlü sahip olmayacakları veya en azından bu uygun maliyetler karşılığında sahip olamayacakları insan kaynaklarına erişimini sağlamaktadır (Wölfling ve ark., 2007; Antoine ve Rorive, 2006). Bu özellikle de KOBİ'ler için idari ve işgücü maliyetlerini azaltmak açısından avantajlıdır. Katılımcı şirketler de paylaşılan çalışanların farklı şirketlerde kazandığı iş deneyimlerinden faydalanabilir. Böylelikle etkililik ve üretkenlik kazançları artmış olur. Çalışan paylaşımı, yerel ekonominin gelişmesinden faydalanarak diğer iş alanlarında bölgesel iş birliğini hızlandırmaktadır.

Çalışan paylaşımı uygulaması, aksi takdirde istikrarsız istihdam olabilecek ve çekirdek personel için iş yoğunluğuna neden olacak ya da geçici çalışan paylaşımı uygulanması halinde azalan çalışma saati veya işten çıkarmalarla sonuçlanacak (Hertwig ve Kirsch, 2013) işlerde kalıcı tam zamanlı iş sağlayarak bölgedeki işgücü piyasası istikrarına katkıda bulunmaktadır (CERGE, 2008; Delalande ve Buannic, 2006). Çalışan paylaşımı aynı zamanda, işverenlerin birbiri üzerinde

ve işverenlerin çalışan paylaşımı grubu içinde cazip kalabilmesi için tüm işverenlerin aynı çalışma koşullarını sağlaması zorunluluğu üzerinde çok yönlü etki oluşturmaları yoluyla çalışma koşullarının iyileştirilmesine de katkıda bulunabilir. Bu da aksi halde başka yerlere gidebilecek nitelikli çalışanlar için de bölgeyi daha cazip hale getirebilir. Farklı şirketlerde çalışmak aynı zamanda çeşitli yetkinliklere sahip, çeşitli görevleri yerine getirebilen ve iş organizasyonuna uyum sağlayabilen bir çalışan havuzu oluşturabilir ve böylelikle bölge

çapında becerilerin geliştirilmesine katkıda bulunabilir. Bu da karşılığında, bölgeye yeni işler yaratacak yeni şirketlerin çekilmesine katkıda bulunabilir. Sonuç olarak, stratejik çalışan paylaşımı bölgesel düzeyde yeniden canlanmaya katkıda bulunmaktadır.

Aynı zamanda, geleneksel iş ilişkisini tercih eden çalışanlar da vardır. Bu çalışanlar arasında rekabete yol açabilir ve bazı çalışanlar kendileri için sürekli iş sağlayamazlarsa hayal kırıklığına uğrayabilir veya motivasyonlarını yitirebilirler (Näppilä ve Järvensivu, 2009). Bu durum aynı zamanda, katılımcı şirketlerden birinin diğerinden çalışan alması ve çalışana kalıcı görev sağlaması halinde grubun uyumunu bozabilir. Ancak yine de çalışan paylaşımı, çeşitli görevleri yerine getirerek yeteneklerini birden fazla işverene kanıtlayabilecek ve istekli çalışanlar için standart istihdamın oluşturulmasında atılan bir adım da olabilir (Antoine ve Rorive, 2006).

Çalışan paylaşımı, işgücü piyasası entegrasyonuna katkıda bulunabilir. Sorumluluğun paylaşılması, örneğin talep istikrarlı olmadığı veya ekonomik iklimin zorlayıcı olduğu zamanlarda şirketlerin dezavantajlı gruplardan bireyleri işe alma isteksizliklerini azaltabilir. Belçika'da, stratejik çalışan paylaşımı işgücü piyasası arz ve taleplerini eşleştirmek için daha az yenilikçi bir araç olarak ve daha çok kırılğan grupları işgücü piyasasına dahil edilmesini teşvik etmeye yönelik bir araç olarak görülmektedir. Ancak, dezavantajlı çalışanların işe alınması zorunluluğu, bu çalışanlar yetersiz düzeyde nitelikli olarak görüldükleri veya işverenler tarafından diğer yönlerden cazip olmadıkları için bu çalışanların işe alınması sorunlu olabilir. Uygulamada, bu dezavantajlı gruplara, pek çok çalışan paylaşımı düzenlemesi yoluyla sunulamayacak rehberlik ve desteklik sağlanması gereklidir.

İşgücü piyasası entegrasyonun etkileri

Finlandiya'daki çalışan paylaşımı havuzu Andelslag 2002-2013 yılları arasında toplam 1.500 kişiyi istihdam etmiştir. Bunlardan %50'si mesleki eğitim almamıştır, %14'ü seçtikleri görev için gerekli eğitim düzeyine sahiptir ve üçte birinden daha fazlası ise diğer eğitim türlerini tamamlamıştır. Yalnızca yarısından biraz daha azı (%49) 25 yaşın altındadır, %46'sı 25 ila 49 yaşlarındadır ve kalan %5'i ise 50 yaş üzeridir. Çalışanların beşte dördü bir yıldan daha az süredir işsizdir. Çalışanların şirketler arasındaki sirkülasyonu genellikle uzun sürmemektedir. Uygulamada, yetkin çalışanlar kalıcı bir iş için kısa zaman içinde işe alınmaktadır. Tüm istihdam edilenlerin yaklaşık dörtte biri Andelslag aracılığıyla kalıcı iş bulmuştur.

Fransa'da Île de Noirmoutier ve Île d'Yeu adalarındaki stratejik çalışan grubunda, bir şirket bazen üst üste aynı çalışanları talep etmektedir yani çalışan yalnızca bir şirket için çalışmaktadır.

Şirket, çalışanları işe ama kapasitesini geliştirdiğinde gruptan ayrılmakta ve kalıcı iş sözleşmesi yoluyla şirkete katılmaktadır. Diğer çalışanlar, çalışanları doğrudan istihdam etmediği için, bu türden bir entegrasyon hakkında uzlaşmak zorunda değildir. Grup yaklaşık 20 yıl önce kurulduğundan, 100'den biraz daha fazla sayıda çalışan üye bir şirkette bir pozisyona yerleştirilmiştir.

Geçici çalışan paylaşımı, çalışana iş güvencesi sağlar ve işverene de geçici kriz dönemlerinde dahi becerilerin ve deneyimlerin muhafaza edilmesini sağlar. Çalışan paylaşımı işsizlikte kaçınmaya yardımcı olur ve asıl işveren şirket için yeniden yapılandırma aracı olarak kullanılabilir.

Bazı durumlarda, başka bir şirkete yerleştirme sonucunda eğitim alınıyorsa işgücünün beceri kazanmasına da katkıda bulunabilir. Ancak, benzer becerilere sahip çok sayıda çalışan bölgedeki diğer şirketlerde yeniden görevlendirilmek zorunda kaldığında, ilave çalışana talebin az olması halinde ihtimaller oldukça sınırlı olabilir. Pek çok durumda, çalışan paylaşımı mekanizmaları hakkında farkındalık yeterli düzeyde değildir. Çek Cumhuriyeti'ndeki uzmanlar, geçici çalışan paylaşımının nadiren kullanıldığı ve genel olarak istihdam ve işgücü piyasası üzerinde etkiye sahip olmadığı konusunda hemfikirdir. Çalışan paylaşımı hem işverenler hem de çalışanlar tarafından beğenilen bir araç olmasına rağmen, pek çok kişi çalışan paylaşımının ekonomik olarak zor zamanlarda işsizliğin önlenmesinde kullanılan tedbirlerden yalnızca biri olduğunu savunmaktadır.

Bölgesel düzeyde geçici işveren paylaşımı için sınırlı İK talebi

Lüksemburg'da lastik imalatçıları tedarikçisi olan Textilcord, üretimde %50 oranında ani bir düşüş yaşadığından çalışan paylaşımı modelini uygulamaya başlamıştır. Çalışanların becerilerinin ve deneyimlerinin uygun olduğu şirketlerin sayısı oldukça sınırlıydı. Yine de, 2009-2010 yıllarındaki ekonomik ve mali kriz sırasında yalnızca birkaç şirket işgücünü arttırabilmişti. Bu nedenle, geçici çalışan paylaşımının yaygın olarak bilinmemesinden de kaynaklı olarak Textilcord personeline geçici iş sağlayacak şirketleri bulmak oldukça zordu. Textilcord yönetimi, çalışanların alt sözleşme yoluyla ödünç alınmasına ilişkin farkındalığın arttırılmasının ve alıcı şirketleri bulma sürecini hızlandırmak için şirketler arasında işe alma ve alt sözleşme yapma ağlarını oluşturmanın faydalı olacağını düşünmüştür.

Bölüm 3

İş paylaşımı

« Genel özellikler

Tanım ve düzenleme

İş paylaşımı modelinde, bir işveren tam zamanlı tek bir pozisyon için normalde iki olmak üzere birden fazla çalışana işe alır. Yarı zamanlı çalışmanın bir çeşididir. İş paylaşımında amaç paylaşılan işe kalıcı olarak personel sağlanmasıdır. İş paylaşanlar kendiliğinden oluşturulmuş bir çalışan grubundan ziyade, işverenler tarafından oluşturulan bir gruptur.

Bazı ülkelerde, işi paylaşanlar oransal esasa göre tam zamanlı işin ücreti ve yan haklarını paylaşırken kendi iş sözleşmelerini de yapmaktadırlar (Eurofound, 2009). Diğer ülkelerde ise, iş paylaşımı bir veya birden fazla çalışana kapsayan tek bir sözleşmeye dayandırılmaktadır.

Messenger ve Ghosheh'e göre (2013), iş paylaşımı çalışma paylaşımı ile karıştırılmamalıdır. Çalışma paylaşımı, genellikle iş kayıplarına alternatif olarak kullanılan ve işin çalışanlar arasında dağıtılması için çalışma saatlerinin kısa dönemli azaltılması anlamına gelmektedir.

Bazı Avrupa ülkelerinde, iş paylaşımı yaygın olarak kullanılan bir istihdam türüdür. Çek Cumhuriyeti (*sdílení pracovního místa*) ve Polonya'da (*podział veya dzielenie stanowiska pracy*) herhangi bir özel düzenlemeye tabi tutulmaksızın son dönemlerde kullanılan bir uygulama olarak ortaya çıkmıştır. Uygulama diğer ülkelerden alınmıştır ve mevcut genel kanun hükümlerinin kullanılmasıyla uygulanmaktadır. Standart yarı zamanlı iş sözleşmeleri kullanılmaktadır ve iş paylaşımı işveren ve çalışan arasında informal olarak uzlaşmaya varılması yoluyla uygulanmaya başlamaktadır. Bu uygulama, tam zamanlı işlerde çalışmayan veya çalışmak istemeyen çalışanları hedeflemektedir (Örneğin; bakım yükümlülüğü, eğitime devam etme ve kısıtlı çalışma yetisi gibi nedenlerden dolayı). İşveren ve çalışanlar her bir çalışanın katkı düzeyi, çalışma saatleri, ikame mekanizmaları ve benzeri gibi konularda karşılıklı olarak uzlaşmaktadır. İki türlü uygulama gözlemlenebilir:

En başından çalışanlar veya işverenin talebi üzerine iki ya da daha fazla yarı zamanlı pozisyon oluşturulur,

Daha önceden yarı zamanlı olan iş iki ya da daha fazla çalışan tarafından ortaklaşa yerine getirilmek üzere paylaşılan bir pozisyona dönüştürülür.

Bunun aksine; Macaristan, İtalya, Slovakya, Slovenya ve Birleşik Krallık'ta belirli bir mevzuat ile iş paylaşımı diğer yarı zamanlı işlerden ayrıştırılmaktadır. Bu kanunların çoğu, bir çalışan müsait olmadığına diğer işi paylaşan bu kişinin yerini doldurmak ve işi gerektiği şekilde yapmakla yükümlüdür. Maaş, izinler ve ödenekler orantısız olarak iş sözleşmesi yoluyla belirlenir (ve uygun olması halinde toplu sözleşme ile). Görev dağılımı karşılıklı anlaşmaya dayanmaktadır.

Macaristan kanunlarına göre; iş ilişkisi birden fazla çalışan sayısının bir çalışana düşürülmesi halinde sonlanır. İşverenin normal işten çıkarmada geçerli olan aynı ihbar geçerlidir. İşten çıkarma tazminatına ilişkin kurallar da geçerlidir. Slovakya'da, işi paylaşanlardan biri şirketten ayrılırsa

diğerine her iki işi paylaşanın da görevini kapsayan tam zamanlı bir pozisyon verilmelidir. İş birden fazla çalışanın paylaşması halinde, her bir çalışana iş tanımında yer alan çalışma saatleri, görevler ve sorumluluklar orantısız olarak pay edilmektedir (İş Kanunu, 49a, (7)).

Slovenya'da, İş İlişkisi Kanunu iş paylaşımına ilişkin özel bir hüküm barındırmamakla birlikte iş paylaşımını yasaklamamaktadır. Ancak; 2011 tarihli İşgücü Piyasasını Düzenleme Kanunu, spesifik olarak iş paylaşımını, çalışanları değiştirmek için kullanılan sübvansız işsizlerle işsiz bireylerin sayısını azaltmak amacıyla kullanılacak yeni bir aktif işgücü piyasası politikası tedbiri olarak tanımlamaktadır.

Dolayısıyla, kanun iş paylaşımı iş sahibi olan çalışanlar için yeni bir istihdam türü olarak değerlendirmemektedir. Fonlar yalnızca 2014'ten bu yana iş paylaşımına aktarılmıştır.

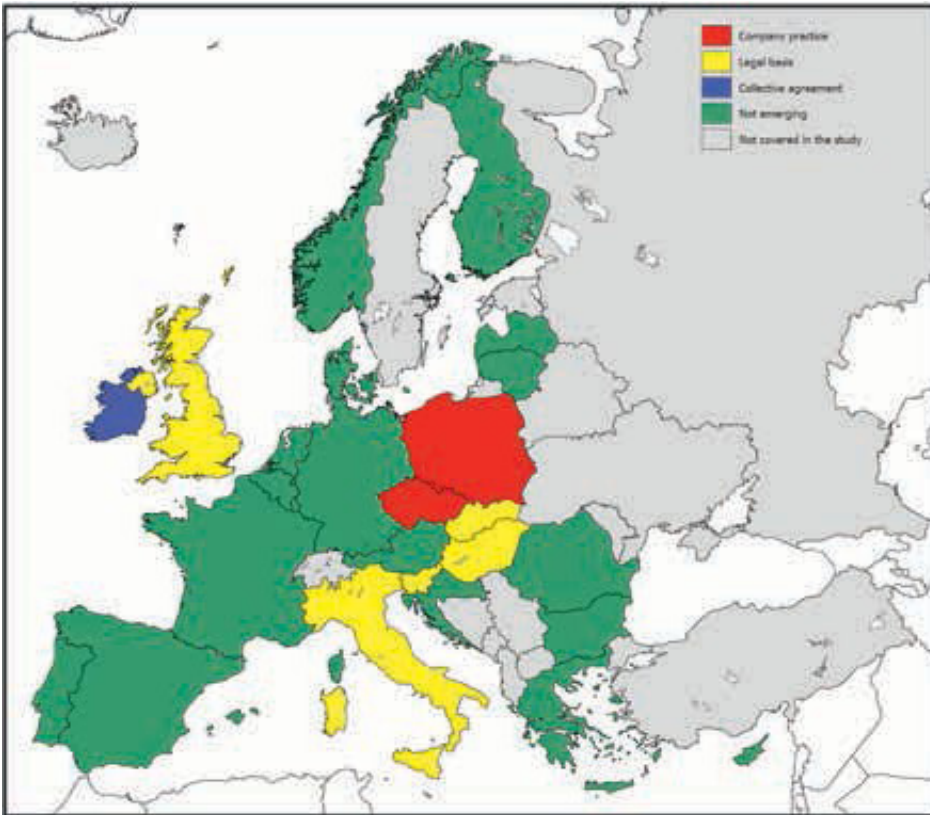
İtalya'da iş paylaşımı iki çalışanın işverenle müzakere edilen belirli bir süre için bir işin sorumluluk ve görevlerini paylaştığı yarı zamanlı iş olarak tanımlanmaktadır. Sözleşme, her çalışanın çalışma süresinin yüzdelik oranını belirtmelidir.

Birleşik Krallık'ta, iş paylaşımı oldukça yaygındır (Branine, 2004; Walton, 1990). İş paylaşımı bir kuruluşun politikasına dahil edilmektedir ve bireysel olarak çalışanların belirli bir işi paylaşmaya istekli bir meslektaşlarını bulmaları halinde kendi takdir yetkileriyle kullanılabilir.

İrlanda'da, belirli iş paylaşımı düzenlemeleri toplu sözleşmelerde görülebilir.

Şekil 6'da iş paylaşımının yeni istihdam türü olduğu ülkeler ve uygulandığı temel gösterilmektedir.

Şekil 6: İş paylaşımının yeni ortaya çıktığı veya önemini giderek arttığı Avrupa ülkeleri



Kaynak: Eurofound, ulusal katkılara dayanmaktadır.

İş paylaşımının haricen düzenlendiği ülkelerde dahi, bu proje kapsamında bu istihdam türü için merkezi yetkilendirme veya izlemeye ilişkin herhangi bir gereklilik tespit edilememiştir.

İş paylaşımı düzenlemelerinin resmileştirilmiş uygulaması

Slovenya Üniversitesi Ljubljana Tıp Merkezi'nde, iş paylaşımının uygulanabilmesi için çeşitli birimlerden izin alınması gereklidir. Yeni bir iş paylaşımı düzenlemesine ihtiyaç duyulduğunda, süpervizör doğrudan İK birimini iş paylaşımı ihtiyacının gerekçeleri ve her çalışanın ne kadar yüzdelik oranda iş yapacağı hakkında bilgilendirmektedir. Daha sonra, İK birimi yarı zamanlı istihdam için yeni bir sözleşme hazırlamakta veya mevcut sözleşmeye eklemek üzere yeni bir ek hazırlamaktadır.

Yalnızca Slovenya'da işsiz bireylere yönelik olarak yeni uygulanmaya başlayan iş paylaşımı bu tür sözleşmelerin sayısının izlenmesini içermektedir ve bunun nedeni de aktif işgücü piyasası politikalarının bir parçası olmamalarıdır.

Uygulama Türleri

Bazı ülkelerdeki mevzuat veya toplu sözleşmeler iş paylaşımında işverenlerin ve çalışanların görev ve haklarına ilişkin hükümler içerse de bu istihdam türünün tasarımı ve uygulanmasına ilişkin herhangi bir yönlendirici ilke içermemektedir. Tasarım ve uygulama, işveren ve çalışanların kendi aralarında yapacakları düzenlemeye bağlıdır. Bu kapsamda örneğin; sözleşme türü seçimi (kalıcı veya belirli süreli), çalışma saatleri ve iş organizasyonunu (genel yasal veya toplu olarak anlaşılabilir çerçeveler kapsamında) da yer almaktadır.

İş paylaşımı, tüm iş türleri veya pozisyonlar için uygun değildir. Görevlerin zamana veya beceriye göre bölünmesi mümkün olmalıdır.

Vaka çalışmasından elde edilen verilere göre, işi paylaşanların dikkatli bir şekilde seçilmesi oldukça önemlidir. İş paylaşanların beceri ve yetkinlikleri işe uygun olmalı ve ayrıca kişilikleri de uyumlu olmalı ve işin ortaklaşa yapılmasına uygun olmalıdır. İş paylaşanların birbirini anlaması ve arkadaş canlısı ve işbirlikçi bir ilişki kurmaları son derece önemlidir. Böylelikle görev sorunsuz ve etkili bir biçimde yerine getirilebilecektir.

Kilit stratejilerden biri de beceri ve yeterlilikleri birbirini tamamlayan çalışanların işe alınmasıdır (Dubourg ve ark, 2006). Analiz edilen vaka çalışmasında, hem becerileri birbirini tamamlayan nitelikte ve işi ortaklaşa yürüten işi paylaşanlar (örneğin; Polonya'da Krakow Bölge İstihdam Ofisi'nde) hem de çalışma süresini paylaşarak aynı işi yapan işi paylaşanlar gözlemlenmiştir (örneğin; Çek Cumhuriyeti, Town District Prag 9 yerel yönetiminde ve Slovenya Üniversitesi Tıp Merkezi Ljubljana'da).

Çalışma süresinin paylaşılması çalışanların tercihinin ve yaptıklarının işin mahiyetine bağlı olarak çeşitli şekillerde düzenlenebilir (Hajn, 2003). Tipik 50-50 paylaşımın yanı sıra, farklı düzenlemeler bağlamında iş farklı oranlarda da paylaşılabilir (örneğin; bir çalışma gününün paylaşılması veya değişimli olarak çalışmak veya aynı haftalarda çalışma) (STOS, 2007).

Bazı durumlarda, bu istihdam türü çeşitli aktörlerin bilgilendirilmesi ve bu aktörlerden izin alınması gereken resmi bir süreç yoluyla uygulamaya koyulmaktadır. Diğer bazı durumlarda ise, bu istihdam türü çalışanlar ve işverenlerin anlaşmasına bağlı olarak informal bir şekilde uygulanmaktadır.

Literatüre göre, iş yükü paylaşımının adil bir şekilde tanımlanmasında ilişkide başlangıçta aktif desteğin sağlanması gereklidir (Dubourg ve ark., 2006). Vaka çalışmasından elde edilen verilere göre, uygulamalar kurumsal kültür, bölüm müdürlerinin tercihleri ve çalışanların özelliklerine göre farklılık göstermektedir. Bazı durumlarda, amirler görevleri işi paylaşanlara devretmekte ve işin paylaşımı ve organizasyonunu çalışanlara bırakmaktadır.

Diğer örneklerde ise, müdür açık bir şekilde her çalışanın görevini tanımlamaktadır. Benzer şekilde, çalışma zamanı ve süresi işi paylaşanlar için sabit tutulabilir veya çalışanların ihtiyaç duyduğu ölçüde esneklik bırakılabilir.

Görevlerin atanması

Polonya Krakow Bölge İstihdam Ofisi'nde iş paylaşımı, görev kapsamlarının yazılı olarak atanması ile şekillendirilmiştir. Normalde, bir iş tanımında bir pozisyon için belirlenmiş görev türleri, çalışmalar, sorumluluklar, izinler ve yetkiler yer almaktadır. Görev kapsamı belgesinde ise, belirli bir kişiye verilen görevler, ilgili çalışanın tam adı, çalışanın bölüm müdürünün tam adı ve yapması gereken işler tanımlanmaktadır. Bölüm müdürü, görev kapsamını genel iş tanımına dayandırmakta ve işi paylaşacak çalışanların deneyim ve özelliklerine göre bu kapsamı düzenlemektedir. Bu durumda, çalışanlar alt görevlere bölünmüş bir asıl işi birlikte yapmak zorundaydı. Bazı saatlerde her iki çalışan da çalışır durumda olduğundan işin ilerleyişi ve tamamlanması hakkında birbirine danışabilmekteydi.

Bunun aksine, Slovakya İş Kanunu'na (§49a (1)) göre, işi paylaşanların çalışma sürelerini bölmeleri ve her çalışanın kendi görevini tamamlaması gerekmektedir. İşveren, yalnızca çalışanlar arasında bir anlaşmazlık olması halinde müdahalede bulunmaktadır. İş paylaşımı ve yarı zamanlı iş sözleşmesi arasındaki fark ise, çalışanların çalışma sürelerini ihtiyaçlarına göre belirleme yeteneklerine bağlıdır.

Daha önce de belirtildiği gibi, iş paylaşımının önemli özelliklerinden biri, belirli görevleri yerine getiren çalışanların sorumluluklarını paylaşmalarıdır. Bu anlamda, işi paylaşanlar örneğin çalışma arkadaşlarının hasta olması ve başka nedenlerden dolayı işe gelememesi gibi durumlarda birbirini destekleme yükümlülüğünden de bahsedilmektedir. Bazı sistemlerde, bu yükümlülük kanunda açık bir şekilde belirtilirken diğer durumlarda bu yükümlülük informal bir anlaşma veya şirket uygulamasına göre bulunmaktadır. Çek Cumhuriyeti'nde Town District Prag 9 yerel yönetiminde, işi paylaşanların ihtiyaç olması halinde 'üstü kapalı bir anlaşma temelinde' birbirini desteklemesi beklenmektedir.

İş paylaşımının başarılı ve etkili olabilmesi için, sürekli ve geniş çaplı bir iletişim akışı sağlanmalıdır (Dubourg ve ark., 2006). Yine uygulamalar bu anlamda farklılık göstermektedir. Bazı uygulamalarda, bilgi alışverişi işi paylaşanların kendi arasında ve işi paylaşanlar ile amirleri arasında görülürken bazı modellerde müdür ve işi paylaşan kişiler arasında birebir ikili iletişim sağlanmakta ve çalışanlar arasında daha az doğrudan iletişim kurulmaktadır.

Bireysel iş paylaşımı modelinin tasarımı her ne olursa olsun, bu tür çalışmada daima görev devri için belirli bir öz organizasyon düzeyi gereklidir. Rol kapsamında otonom ekipler veya yönetimsel bir iş paylaşımı söz konusu olursa, iş akışının sorunsuz sürdürülmesi için çalışma saatlerinden belli miktarda çakışmaya izin verilmesi önerilmektedir.

Devir teslim anlaşmaları

Çek Cumhuriyeti'nde Town District Prag 9 yerel yönetimindeki işi paylaşanlar her gün çalışmaktadır. Çalışanlardan biri 8.00'den 12.30'a kadar; diğeri ise 12.00'den 16.30'a kadar çalışmaktadır. Yalnızca 30 dakikalık bir sürede çalışma saatleri çakışmaktadır. Bu sürede de, görevler, bilgisayar gündemi, intranet sisteminin kesintiye uğramasına ilişkin bilgiler ve diğer arızalar bildirilmekte ve devredilmektedir.

Avrupa'da yaygınlık

İş paylaşımının yeni ortaya çıktığı veya yeni yeni önem kazandığı ülkelerde iş paylaşımının kullanımı nispeten sınırlıdır. Örneğin; Slovenya'da 2000 ila 2010 yılları arasında herhangi bir artış gözlemlenmemiştir.

200 ve üzeri çalışanı olan kuruluşların %30'u ancak işgücünün neredeyse %5'inden daha azı için bu uygulamayı kullanmaktadır. Çek Cumhuriyeti'nde yapılan gözlemlere göre, Çek Cumhuriyeti hem çalışanların hem de işverenlerin iş paylaşımına çok az ilgi gösterdiğini belirtmiştir (Nekolová, 2010). İşe alım süreçlerinde danışmanlık hizmeti sağlayan LMC şirketi ise, şirketlerin yalnızca %13'ünün iş paylaşımını kullandığını belirtmiştir.

Benzer şekilde, Polonya'da, iş paylaşımı en az bilinen ve en az kullanılan istihdam türlerinden biridir. Bir araştırma da şirketlerin yalnızca %6'sı bu uygulamayı kullandığını ifade ederken (Deloitte, 2011), bir başka araştırmada %8'i bu yöntemi kullandıklarını ve %5'inin de kullanmayı düşündükleri ifade edilmiştir (Sadowska-Snarska, 2006).

İş paylaşımı uygulamaları, Birleşik Krallık'ta oldukça yaygın olsa da halen alışılmış bir uygulama değildir. Güncel verilere göre, iş paylaşımı kuruluşların %25'i tarafından kullanılmaktadır (Thompson ve Truch, 2013). Wheatley (2013a) Birleşik Krallık'ta iş paylaşımının marjinal kullanım oranını teyit etmektedir: işverenlerin yalnızca %2'si bu uygulamaya dahil olmaktadır. Ancak, son dönemlerde işverenler bu istihdam türünü şirket kurulları ve Parlamento'da kıdemli kadın sayısının arttırmak için kullanmaya yönelmişlerdir.

İrlanda'da, 2009 yılında çalışanların %9'u iş paylaşmaktaydı, 2003'te ise bu oran %6 oranında yükselmiştir (ESRI, 2010). 2003 yılında İrlanda'da çalışanlara yönelik yapılan ilk ulusal araştırmada Layte ve ark. (2008) çalışanların %30'unun iş paylaşımının kendi iş yerlerinde uygulandığını belirtmiştir.

« İşverenler ve çalışanların özellikleri

Çek Cumhuriyeti'nde, iş paylaşımı daha çok uzmanlık becerileri gerektirmeyen işlerde yaygın olarak kullanılmaktadır (asistan ve resepsiyonist gibi) (Nekolová, 2010). Bunun aksine, Polonya'da yapılan bir araştırmaya göre, iş paylaşımı daha çok el becerilerine dayalı iş pozisyonlarında %41 oranında kullanılırken, %38'i uzmanlar tarafından ve %14'ü de yöneticiler tarafından kullanılmaktadır (Sadowska-Snarska, 2006). Birleşik Krallık'ta, işi paylaşanlar idari ve sekretarya, kütüphane çalışanı, öğretmen ve sağlık alanında çalışanlar gibi profesyonel ve idari rollerde olan kişilerdir (Wheatley, 2013b; Eurofound, 2009). Yapılan vaka çalışmalarına göre, işi paylaşanların beceri düzeyi nispeten yüksektir.

Macaristan'da, iş paylaşımı genellikle işgücü piyasasına yeniden giren genç anneler tarafından tercih edilmektedir. İş paylaşımının yaygın olduğu diğer gruplar arasında yaşı ilerlemiş çalışanlar (45 yaş ve üzeri) ve ileri veya yükseköğretimdeki öğrenciler yer almaktadır. Benzer şekilde, Wheatley (2013b) Birleşik Krallık'ta işi paylaşanların genellikle evli ve bakmakla yükümlü oldukları çocukları olan çalışma yaşamlarının ortalarında olan kadınlardır. Bu vaka çalışmalarının çoğunda da işi paylaşanlar genellikle 30'lu ve 40'lı yaşlardaki kadınlardır.

LMC tarafından Çek Cumhuriyeti'nde yapılan bir araştırmaya göre, kamu ve sanayi sektörlerindeki kurumların %15'i, ticaret sektöründeki şirketlerin %11'i ve hizmet sektöründeki şirketlerin %10'u iş paylaşımını en azından ara ara kullanmaktadır. Polonya'da, iş paylaşımı sağlık alanında (kurumların %20'sinde uygulanmakta), kamu yönetimi (%13), turizm ve eğitim (Sadowska-Snarska, 2006) alanlarında yaygın olarak kullanılmaktadır. İrlanda ile ilgili mevcut verilere göre, iş paylaşımı en fazla kamu sektöründe yaygındır. 2009 yılında kamu sektöründeki işverenlerin yaklaşık %13'ü ve özel sektördeki işverenlerin yaklaşık %8'i iş paylaşımı kullanmıştır (ESRI, 2010).

Slovenya ile ilgili olarak 2008 verilerine göre, kamu sektöründeki kurumlar tarafından iş paylaşımı daha yaygın olarak kullanılmakta (%39), özel sektördeki kuruluşlar tarafından %23 oranında kullanılmakta ve sanayii ve tarım alanlarında ise %26 oranında kullanılmaktadır.

Son dönemlerde uygulanan yasama işlemleri kamu sektöründeki istihdam fırsatlarını etkilemiştir ve iş paylaşımı üzerinde de dolaylı bir etki yaratmıştır. Örneğin; tıbbi kurumların yeni bir çalışan işe almak istediklerinde her seferinde sağlık bakanlığından doğrudan onay almaları gerekmektedir. Kamu sektöründe istihdam, düşük maaşlar ve yan haklar nedeniyle daha az cazip hale gelmiştir.

Bu tür durumlarda, iş paylaşımının kamu sektörü için daha önemli bir istihdam türü haline gelmesinin muhtemel olduğu düşünülmektedir.

Bunun tersine, Birleşik Krallık'ta iş paylaşımı kamu sektöründen (%9) daha yaygın olarak özel sektörde (2010'da şirketlerin %14'ü) kullanılmaktadır. Bunun nedeni, iş paylaşımının büyük kuruluşlardan ziyade

küçük işletmelerinde çalışanları tarafından kullanıldığı bulgusuna dayandırılabilir (Family Friendly Working Hours Taskforce, 2010).

Ancak, başka kaynaklara göre iş paylaşımı daha çok Birleşik Krallık'ta kamu sektöründe kullanılmaktadır (örneğin; sağlık hizmetleri ve eğitim) (Branine, 2004; Walton, 1990; Wheatley, 2013b).

Slovakya'da, İş Kanunu kamu ve özel sektörde uygulanan iş paylaşımı arasında bir ayırım yapmazken Kamu Hizmeti Kanunu kamu çalışanları için iş paylaşımını engellemektedir.

« Teşvik edici ve engelleyici faktörler

Yapılan vaka çalışmalarından elde edilen verilere göre; işverenlerin iş paylaşımı kolaylaştırmalarının temel nedenleri arasında; çalışanlarına esnek çalışma modelleri sunma isteği, bir işin tam zamanlı olarak yapılmasını sağlamak, becerikli işgücünü elde tutmak, işveren markalaştırmalarını iyileştirmek ve sorunsuz bir iş akışı sağlamak yer almaktadır.

Bu tür itici unsurların yanı sıra, vaka çalışmasında birtakım çekici unsurlar da gözlemlenmiştir. Esnek; belirli çalışan grupları için esnek ve yarı zamanlı iş sağlama zorunluluğuna ilişkin bir kanunun bulunduğu durumlarda (engelli bireyler ya da doğum izninden sonra işgücü piyasasına yeniden giren kadınlar gibi), iş paylaşımı, bunların yerine getirilmesi ve tam zamanlı bir pozisyonun doldurulması için iyi bir seçenek olabilir. Ayrıca, kamu sektöründeki bütçesel kesintilere ve değiştirilen istihdam düzenlemeleri ile karşılaşan bazı işverenler, gerekli tüm hizmetleri sağlamaya devam edebilmek için iş paylaşımını kullanabilmektedir

Çek Cumhuriyeti'ndeki Town District Prag 9 yerel yönetimi, iş paylaşımı, ailevi sorumluluklarının yanı sıra çalışmak isteyen ve doğum izninden işe dönen çalışanlar için uygulamaya başlamıştır. İşverenin iş paylaşımı sunma nedenleri şöyle sıralanabilir:

- Nitelikli ve deneyimli çalışanı elde tutmak,
- Esnek çalışmayı desteklemek (Çek Cumhuriyeti'nde kamu sektöründe henüz çok yaygın değildir),
- Çalışanın iş ve aile yaşamını birlikte yürütmesini sağlamak ve kamusal yükümlülüklerini de bir taraftan yerine getirmesine destek olmak,
- Çalışan memnuniyetini artırmak ve böylelikle işin kalitesini de artırmak,
- Yetkili kişileri iyi bir işveren olarak teşvik etmek.

İşverenler daha çok işi paylaşanların uyumluluğu, işin devam ettirilmesi, idare masrafları, eğitim masrafları ve yol ve yemek gibi diğer harcamaların artması konusunda endişe duymaktadır (Branine, 1998).

Çalışanlar, esnek bir istihdam türüne ihtiyaç duyduklarında (Örneğin, bakım sorumlulukları, eğitime devam etme nedeniyle veya herhangi bir engel veya hastalığın kişinin tam zamanlı çalışmasını engellemesi halinde) iş paylaşımını tercih etmektedir. Ayrıca, yapılan vaka çalışmalarında, iş paylaşımı uygulamaları işverenler tarafından başlatılmaktan ziyade çalışanlar tarafından başlatılmaktadır.

Wheatley (2013), iş paylaşımının çalışanlar için kısıtlamaları olması nedeniyle daha az kullanılmaktadır. İşi paylaşacak 'ortak' bulma zorluğu, işi paylaşanlardan her birinin katkısını ölçme ve değerlendirmenin zorluğu, tüm yarı zamanlı işler için olduğu gibi olumsuz kariyer düşünceleri ve düşük iş memnuniyeti, bu istihdam türünün cazibesini azaltan unsurlardır. Ancak, en önemli faktör genel olarak bu tür bir istihdam türünün varlığından ve kullanılabileceğinden haberdar olunmamasıdır.

Buna ek olarak, bazı üye devletlerde, özellikle de esnek istihdam türlerinin veya yarı zamanlı işlerin yaygın olmadığı ülkelerde, çalışanlar işlerini kaybetme korkusu nedeniyle veya yeninden tam zamanlı işe girmelerinin zor olacağını düşündükleri için çalışma saatlerini azaltma konusunda istekli değillerdir.

İş paylaşımını engelleyen ulusal çalışma kültürü

Polonyalı görüşmeciler, iş paylaşımının başarılı örneklerinin işverenlere yarı zamanlı işe dönmeye (örneğin; doğum izninden sonra), işi paylaşmanın ve etkili bir biçimde işi tamamlamanın mümkün olduğunu gösterdiğini belirtmiştir. İş paylaşanlardan bir kişi iş paylaşımın çocuklu kadınlar için yarı zamanlı işlerde uygulanacak güzel bir teşvil olduğunu ifade etmiştir. Bu kişi, kadınların işlerini kaybetmekten korktukları için esnek istihdam düzenlemeleri kapsamında haklarını savunmanın zor olduğunu düşünmekteydi. Bazen kadınlar yarı zamanlı çalışmanın ve pozisyonlarını bir diğer çalışanla paylaşmanın mümkün olup olmadığını sormaktan dahi çekinmektedirler. Kadınlar, iş yaşamı ile ailevi sorumluluklarını bir arada yürütemedikleri için işten tamamen ayrılmak zorunda kalabilmektedir. Çok az sayıda kadın doğum izninden sonra yarı zamanlı çalışma hayatına dönmektedir. İşe döndüklerinde genellikle tam zamanlı sözleşmenin %75-80'i oranında çalışmaktadırlar ve işin geri kalanını tamamlamak oldukça zorlaşmaktadır.

« Çalışma koşullarına etkileri

İş paylaşımı, çalışanların yarı zamanlı çalışmasını ve işlerini birbiri ile paylaşmalarını sağlayarak oldukça iyi düzeyde esneklik imkânı sağlamaktadır. İş paylaşımının, işverenlere esneklik sağlarken yarı zamanlı çalışanların statülerini ve kariyer hedeflerini iyileştirme ve böylelikle de iyileştirilmiş düzeyde bir özel hayat- iş yaşamı dengesi sağlama aracı olduğu söylenmektedir (Branine, 2003; Guglielmo, 2008). Macaristan'da iş paylaşımı, standart yarı zamanlı işlerden daha caziptir çünkü genellikle Birleşik Krallık'ta tam zamanlı işlerdeki pozisyon, maaş ve yan haklar sunulmaktadır.

İş paylaşanlar genellikle, diğer tüm yarı zamanlı çalışanlar gibi aynı sosyal koruma haklarına sahip olurlar.

Macaristan mevzuatına göre, iş ilişkisinin sonlanması halinde diğer iş sözleşmeleri ile eşleşen ihbar süresi ve işten çıkarma tazminatı imkanları sağlanmaktadır. Aynı şekilde, iş paylaşımının sona ermesi halinde, Slovakya düzenlemelerine göre, çalışan tam zamanlı çalışmaya ve asıl görevinin iş tanımına eşdeğer bir işe atanır.

Kıdemli düzeylerde iş paylaşımı uygulanmasına ilişkin bir araştırma raporunda, büyük sorumlulukların yüklendiği roller ve potansiyel kariyer gelişimi ile, iş memnuniyetini sağlayarak ve çalışılmayan saatlerde başka bir kişinin sorumluluğu üstlendiğinin bilmenin rahatlığıyla yarı zamanlı işin yapılmasını mümkün kılmak gibi iş paylaşımının olumlu yönleri ön plana çıkarılmıştır (Daniels, 2011).

Vaka çalışmasından elde edilen verilere göre, işi paylaşanlar diğer çekirdek personel ile eşit düzeyde eğitime erişim hakkına sahiptir. Buna ilave olarak, iş paylaşımı iş paylaşımına dahil olan ortaklar arasında öğrenme ve paylaşım fırsatları da sağlamaktadır.

Akran destekli öğrenme

Çek Cumhuriyeti, Town District Prag 9'da yer alan yerel yönetimdeki işi paylaşanlar, özellikle de müşterilerle olan ilişkilerde birbirlerinin Güçlü yönlerinden öğrendiklerini ifade etmişlerdir. Her iki işi paylaşan da görevde olduğunda, hem birbirlerinde destek olmakta hem de diğerinin çalışma tarsi ve müşterilerle iletişimi birebir gözlemeleme fırsatı yakalamaktadır.

Ancak, tam zamanlı işteki yan hakları kaybetme, işi paylaşanlar arasında uyumsuzluk ortaya çıkması ve işin yapısı ve sonuçları üzerindeki kontrol kaybedilmesi gibi birtakım endişeler de bulunmaktadır (Branine, 1998, 2003, 2004).

Ayrıca, iş paylaşımı etkili bir biçimde uygulanmadığı takdirde, iş yoğunluğunun artmasına, fazla mesaiye kalma ihtiyacının ortaya çıkmasına ve iş stresine yol açabilir (örneğin; işi paylaşanları uyumlu değilse). Zaman zaman bu da işi paylaşanlara daha az sorumluluk verilmesine yol açabilir (McDonald ve ark. 2009; Wheatley, 2013b). İş paylaşımıyla bağlantılı stresin duygusal bir boyutu da olabilir. Örneğin; işi paylaşanlardan biri kendisine verilen bir işi tamamlayamadığında ve ortağının eksiklikleri tamamlamak zorunda kaldığında stres duygusal bir boyut kazanmaktadır. Bu da ortaklarına ilave iş verilmesi konusunda huzursuzluk ve işi tamamlamak için kendisine aşırı yüklenme ile sonuçlanabilir.

İş ile bağlantılı stress

Slovenye Üniversitesi Ljubljana Tıbbi Merkezi'nde çalışan engelli işi paylaşanlar, kendilerini ortaklarına yük oluyormuş gibi hissetmektedir. Sonuç olarak da, yeni bir iş paylaşımı anlaşmasının başında bazıları kendilerinden beklenenden ve yapabileceklerinden daha fazlasını yapmaya çalışmaktadır. Kendileri de hem artan iş yükü hem de diğer iş yükü çok olan çalışanların olması nedeniyle stresli olmaktadır. Kendilerine verilen işi çoğunlukla tamamlayadıkları ancak işi yarım bırakmak da istemedikleri gözlemlenmiştir.

Devir teslim ve görev paylaşımın organize edilmesi ve birbirini destekleme yükümlülüğünün belirlenmesi (diğer özel yükümlülüklerle çatışabilir) ihtiyacı, çalışanlara daha fazla yük bindirilmesine yol açabilir.

İş veya istihdam güvenlik tedbirleri, vakadan vakaya yasal veya toplu sözleşmenin tasarımına veya bu türden düzenlemelerin olmaması halinde çalışan ile işveren arasındaki bireysel düzenlemelere göre farklılık göstermektedir. Elde edilen verilere göre, işi paylaşanlara genellikle diğer yarı zamanlı çalışanlar ile aynı sağlık ve güvenlik sigortaları ve yan haklar sağlanmaktadır.

« İşgücü piyasasına etkileri

İş paylaşımının işgücü piyasasına etkileri genellikle iş yaratmaktan çok entegrasyon ve iş bekletme ile bağlantılıdır. Çek Cumhuriyeti, Macaristan, İrlanda ve Slovenya'da, iş paylaşımının işgücü piyasasında dezavantajlı konumda olan bireylerin istihdamını artırma potansiyeline

sahiptir. Dezavantajlı konumda olan kişiler özellikle, doğum izninden işe dönen anneler, bakım yükümlülükleri olan kişiler, yaşlılar, engelli veya tam zamanlı çalışamayacak kadar hasta bireyler ve eğitime devam eden kişilerdir. İş paylaşımı aynı zamanda standart yarı zamanlı işlere kıyasla işverenler için maliyetleri de azaltabilir (örneğin; bir teknik ekipman veya bir iş yeri sağlama gerekliliği).

İşgücü piyasası entegrasyonu

Slovenya'da, iş paylaşımının özellikle belli düzeyde engeli olan kişilerin istihdamını kolaylaştırıldığı raporlanmıştır. Emeklilik ve Engellilik Sigortası Kanunu'na göre, belli düzeyde engeli olan bireyler tam zamanlı çalışamayabilir ancak günde en az dört saatlik yarı zamanlı bir işte çalışabilir. Bu kategori içinde, çalışma yetenekleri %50'nin altında olmayan ve halen tam zamanlı çalışabilecek ancak işverenlerin sağladığı iş yerlerinde çalışmayan sigortalı bireyler yer almaktadır. Bu tür durumlarda, işveren işi kişinin yarı zamanlı çalışmasını sağlayacak şekilde düzenleme yükümlülüğüne sahiptir. Burada, iki veya nadiren daha fazla kişi arasında iş paylaşımı etkili bir istihdam türüdür.

Wheatley (2013), iş paylaşımının genç istihdamı ve yaşlanan çalışma nüfusu gibi işgücü piyasası zorluklarıyla mücadelede faydalı olacağını öne sürmektedir. Bir mentörlük düzeni olarak iş paylaşımı yaşlı çalışanlar için işgücü piyasasından 'yavaş çıkış' olarak ve genç çalışanlar için ise bir çıraklık türü olarak kullanılabilir. Planlanan Slovenya modelinde, işsiz bireylerin mevcut çalışanlarla iş paylaşımı yapmak üzere görevlendirilmesi yaşlı bireylerin birikimlerini, bilgi ve tecrübelerini genç bireylere aktarmaları yoluyla işgücü piyasasından aşamalı olarak çıkmalarını sağlamaktadır. Bu da işverenlerin yaşlı bireylerin işgücü piyasasındaki roller hakkındaki düşüncelerini değiştirme potansiyeline sahip olabilir.

Daniels (2011) iş paylaşımının işin sürekliliği ve çalışanların dahil olmasına katkıda bulunduğunu ve işle ilgili bilgilerini paylaşan iki bireyin üretkenliği arttırabileceğini öne sürmektedir. Benzer şekilde; İrlanda, Çek Cumhuriyeti, Slovakya ve Birleşik Krallık'ta; yüksek İK maliyetlerine rağmen (göreve başlatma, eğitim ve idari işler gibi unsurlara ilişkin), işlerin sürekli olarak kaliteli bir biçimde yürütülmesini sağlayan iş paylaşımından bir şirketin performansının fayda sağlayabildiği belirtilmiştir. Bunun nedeni kısmen, işlerinin esnekliğinden memnun çalışanların iş memnuniyeti ve aynı işe iki veya daha fazla kişi tarafından getirilen yenilikçi yaklaşım ve yaratıcı kapasitedir. Nitelikli ve beceri sahibi çalışanlar, tam zamanlı çalışmasalar bile elde tutulabilir ve şirket de aile dostu bir imaj çizerek kazançlı çıkmış olur.

Bölüm4

Dönemsel Yönetim

« Genel Özellikler

Dönemsel yönetim; bir şirketin çalışanlarını diğer şirketlere geçici olarak ve belli bir amaç için 'yerleştirildiği' bir istihdam türüdür. Çalışanların bu şekilde geçici olarak başka bir şirkete yerleştirilmesi, işveren şirketin esas amacıdır ancak, geçici istihdam ajansından farklı olarak, bu kapsamda geçici olarak yerleştirilen personel, alıcı şirketlere belirli bir sorunu çözmek veya teknik bir zorluğun üstesinden gelmek veya ekonomik olarak zor dönemlerde destek sağlamak amacıyla alıcı şirkete gönderilen alanında uzman kişilerle sınırlıdır.

Dönemsel yöneticilerin faaliyet alanları

Çek Cumhuriyeti'ndeki Sokolov Şehir Hastanesi tarafından işe alınan dönemsel yönetici bir İK müdürüdür ve hastanenin teşkilat şemasında en üst yönetimde yerini almaktadır. Dönemsel yönetici, diğer müdürlerle aynı mevkiye sahiptir ancak aynı yan haklardan yararlanmamaktadır. Dönemsel yöneticinin kurumun İK operasyonu açısından görevi, süreçleri tanımlamak, polititikalar oluşturmak ve kendi sözleşmesi sona erdiğinde yerine gelecek yeni İK müdürü için departmanı hazırlamaktır.

Manpower'ın Çek Cumhuriyeti'nde bulunan şubesinde işe alınan dönemsel yönetici, stratejik ticaret müdürüydü. Dönemsel yönetici, şirket yönetimine ilişkin bir stratejik plan hazırlamış ve satış ekibine verdiği eğitimin bir parçası olarak yeni bir ticari süreçler başlatmıştır. Dönemsel yönetici ayrıca, kendisi için de bir stratejik plan hazırlamıştır.

Pek çok durumda, dönemsel yönetim iş ajansı, arabulucu olarak ve uzmanlık gerektiren işgücü için talep ve arzı eşleştirme açısından geçici iş ajansından daha güçlü bir role sahiptir. Bu modelde, alıcı şirket işveren olmaktadır. Ancak, ajansın işveren olduğu ve daha çok geçici iş ajansları modellerine benzeyen dönemsel yönetim modelleri de vardır. Dönemsel yönetimin üçüncü türünde, aracı kuruluş alıcı şirket ile dönemsel yöneticiyi eşleştirmektedir ve yönetici iş kanunundan³ ziyade medeni kanun uyarınca alıcı şirkette çalışmaktadır. Model seçimi hem işveren hem de çalışanların roller, hak ve yükümlülükleri ve çalışanın sosyal koruma düzeyini etkilemektedir.

Dönemsel yönetim, belli bir süre için yalnızca talep olduğunda kullanılabilir ve bir uzmanlığın karşılanması için bir iş yeri tarafından kullanılabilir esnek bir seçenek olarak değerlendirilmektedir (Bruns ve Kabst, 2005; Inkson ve ark., 2001; Isidor ve ark., 2014; Russam GMS, 2012). Bu şekilde dışarıdan belirli idari görevler için uzman personelin alınması; dönemsel yöneticinin talimat verme hakkı olduğundan danışmanlık yönetimi hizmetlerinin sunumundan farklıdır (Bruns ve Kabst, 2005). Bu nedenle, dışardan sağlanan danışmanlarla kıyaslandığında, dönemsel yöneticiler belli bir düzeye kadar alıcı şirketin işgücüne dahil olmaktadır ancak bu dahil olma düzeyi şirketin kendi personel müdürünün dahil olduğu düzeyde değildir.

Dönemsel yöneticinin alıcı şirketteki rolü

Çek Cumhuriyeti Sokolov Şehir Hastanesi'nde görevlendirilen dönemsel yönetici, İK müdürü olarak göreve başladığında sorumlulukları sınırlıydı ve CEO önemli konular hakkında kontrolü sürdürmekteydi. Ancak, işe alındıktan bir ay sonra dönemsel yöneticiye bir dizi yeni sorumluluk verildiğinde ve işe alma sözleşmeleri, iş kontratları ve fesih yazıları gibi belgelerin işlenmesinde doğrudan vekalet yetkisi verildiğinde bu durum değişti. CEO artık İK departmanının işlerine müdahale etmiyordu. Dönemsel yöneticinin yönetiminde çalışan 10 personel vardı ve dönemsel yönetici bu çalışanlara ilişkin şirketin kendi iç İK müdürü kadar yetkiye sahipti.

Bir şirket, belirli ihtiyaçlarını ortaya koyduğunda aracı ajans, bu pozisyonu kendi dönemsel yönetici havuzuna duyurmaktadır. İş yapabilecek ve istekli olanlar şirkete sunulmaktadır ve şirket zaman zaman becerilerini göstermeleri için bir yarışmaya göre en uygun olduğunu düşündükleri adayı seçmektedir.

Dönemsel yöneticinin seçilme süreci

Manpower'ın Çek Cumhuriyeti'ndeki şubesindeki dönemsel yönetici görevi için uygun adaylar, Manpower'ın iş sözleşmelerini kullanarak belirlenmiştir. Toplamda üç adaydan, şirketin perakende ağını yeniden yapılandırmaya destek olacak stratejik planlar geliştirmeleri istenmiştir. Son aday, Manpower'ın CEO'su tarafından seçilmişti çünkü son adayın planı en güçlü plandı. Dönemsel yönetici ve satış ve pazarlama müdürü yakın işbirliği yapacağından, satış ve pazarlama müdürü de seçim sürecine aktif bir şekilde dahil olmuştur.

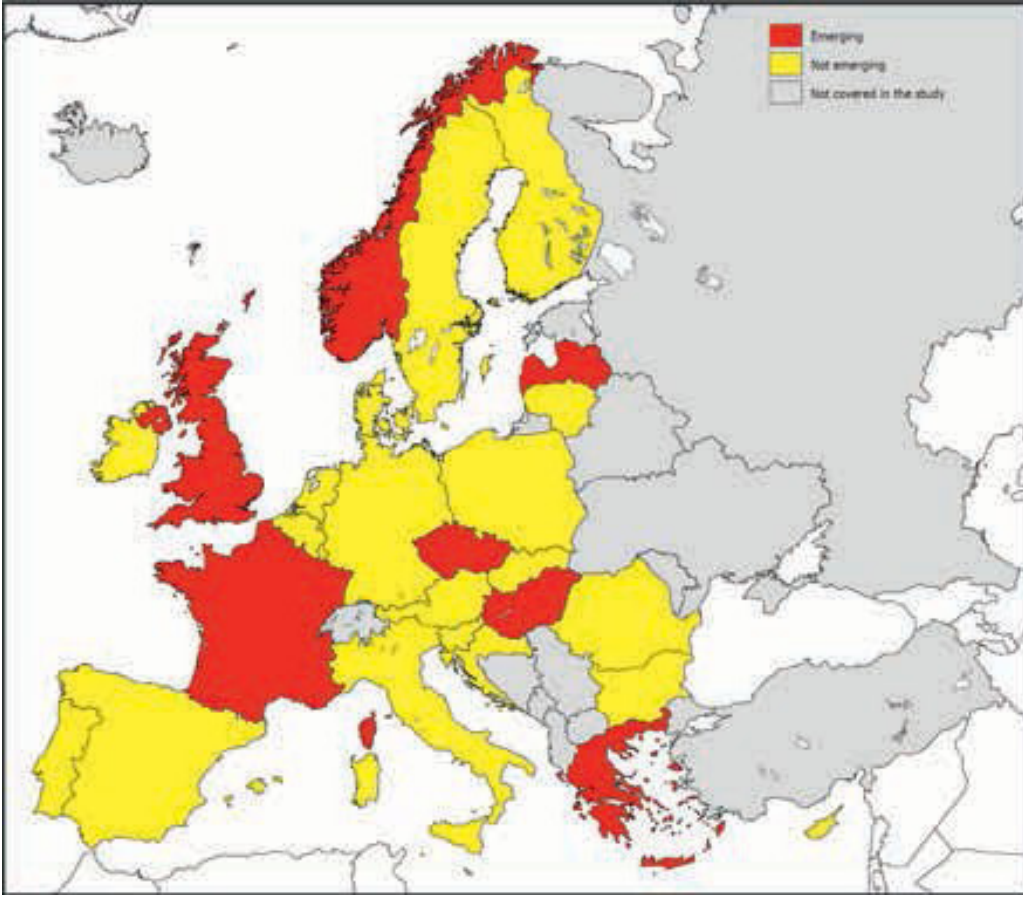
Nihai karar verildiğinde, dönemsel yönetici seçilmektedir. İşveren şirket, sözleşmenin süresi (genellikle yedi aydan bir veya iki yıla kadar), ödeme ve genel koşullar hakkında müzakere yapmaktadır.

Çalışma düzenlemeleri

Çek Cumhuriyeti Sokolov Şehir Hastanesi'nde imzalanan dönemsel İK yöneticisi sözleşmesi, açık bir şekilde dönemsel yöneticinin hedeflerini, haftalık çalışma saatini (28 saat), işyerini (belirli gün ve saatlerde hastanede olmak zorundadır - haftalık çalışma saatinin yaklaşık yarısı kadar) ve nöbet tarihlerini tanımlamaktadır. Çalışmasının kısa dönemli sonuçları; dönemsel yönetici, hastane ve ajans ile düzenli olarak paylaşılmaktadır.

Dönemsel yönetim, işgücünün oldukça spesifik bir alanını doldurmaktadır ve yaygın bir uygulama değildir. Almanya, Hollanda ve Birleşik Krallık'ta uygulanmış olsa da (Bruns ve Kabst, 2005), işbu projede dönemsel yönetimin Çek Cumhuriyeti, Fransa, Yunanistan, Macaristan, Litvanya, Norveç ve Birleşik Krallık'ta son on yılda yeni ortaya çıkmış veya önemi giderek artan bir istihdam türü olduğu gözlemlenmiştir (Şekil 7).

Şekil 7: Dönemsel yönetimin yeni ortaya çıktığı veya öneminin giderek arttığı Avrupa ülkeleri



Kaynak: Eurofound, ulusal katkılara dayanmaktadır.

İşbu proje kapsamında, Avrupa dönemsel yönetime ilişkin herhangi bir mevzuat veya düzenleme tespit edilmemiştir ve bu istihdam türüne ilişkin veriler de yok denecek kadar azdır. Bir araştırmaya göre, Çek işyerlerinin %37'sinin 2010 yılı itibariyle dönemsel yöneticilerin alınmasında bazı deneyimleri olmuştur (BusinessInfo. cz, 2010). Ancak, bu meslek grubunun ölçeğinin batı Avrupa'daki diğer ülkelerden daha düşük olduğu varsayılmaktadır. İskandinavya'ya ilişkin tahminlere göre, 2013 yılında görevlendirilmek için müsait toplam yaklaşık 4.500 dönemsel yönetici ve 2011 yılında Fransa'da 20.000-30.000 dönemsel yönetici bulunmaktaydı. Norveç'te dönemsel yönetim sağlayan en büyük şirketin (Interimleder AS) verilerine göre, şirket 2001 yılında işe almak için yönetici sağlamaya başladığından bu yana bu istihdam türü hızlı bir gelişim göstermiştir.

« İşveren ve çalışanların özellikleri

Özellikle genel anlamda veya kriz yönetiminde üst düzey beceri ve deneyim sahibi olmaları gerektiğinden, dönemsel yöneticileri çoğunlukla 40'lı ve 50'li yaşlardadır (Russam GMS, 2012). 2013'ün dördüncü çeyreği için Birleşik Krallık'la ilgili verilere göre, dönemsel yöneticilerin %33'ü kadın ve %67'si erkektir (Interim Management Association, 2014).

Dönemsel yöneticilerin özellikleri

Çek firması Human Garden tarafından görevlendirilen dönemsel yöneticilerin yaş aralığı 33 ila 50 yaş arasındadır. Dönemsel yöneticilerin tamamı lisans derecesine sahiptir ve insan kaynakları alanında uzmanlaşmışlardır. Ayrıca ajansa katılmadan önce çeşitli sektörlerde farklı şirketlerde çalışmışlardır. Vaka çalışması kapsamında görüşme yapılan dönemsel yönetici; çeşitli ulusal ve uluslararası şirketlerde İK müdürü, danışman, müşsavir, mentör ve eğitici rollerinde toplam 20 yıllık iş tecrübesine sahiptir.

Almanya, Norveç ve Birleşik Krallık'ta yapılan gözlemlere göre, bu istihdam türü en fazla enerji, petrol ve gaz, yol yapımı, BİT, imalat ve bankacılık sektörlerinde kullanılmaktadır (Russam GMS, 2012; Isidor ve ark., 2014). Birleşik Krallık verilerine göre, dönemsel yönetim özel sektörde daha fazla kullanılmaktadır (Interim Management Association, 2014). Uzmanlar, dönemsel yönetimin yalnızca büyük işyerleri için faydalı olmadığını aynı zamanda KOBİ'lere ve özellikle de yapısal problemleri olan iş yerlerine ekonomik avantajlar sağlayacağını belirtmektedir.

Almanya'da yapılan bir çalışmaya göre, 2000 ve 2004 yılları arasında, şirketler dönemsel yönetimi daha çok yeniden yapılandırma için, yönetim, satış, strateji ve yönetim kuruluna destek alanlarında kullanılmıştır (Bruns ve Kabst, 2005). Çek Cumhuriyeti'nde, ekonomik kriz döneminde piyasadaki değişimlerin dengelenmesi ve finans ve satış sektörlerinde yeni yönetim süreçlerinin tanımlanması için dönemsel yöneticilere olan talep beklenmedik bir şekilde artmıştır.

« Teşvik edici unsurlar

Alıcı şirketler, dönemsel yöneticileri genellikle kriz dönemlerinde (iç teşkilatlanmada yenilikler dahil olmak üzere) veya şirket büyümesi (ulusallaşma dahil), inovasyon veya çeşitliliğe şirketi hazırlamak amacıyla kullanmaktadır. Bu da şirketlerin belirli bir hedefe ulaşmak amacıyla rakam veya yetkinlik bakımından geçici olarak ilave yönetim kapasitesi arayışı içinde olduğu anlamına gelmektedir. Bir dönemsel yönetici, uzun dönemli bir taahhüt olmaksızın uzmanlık bilgi birikime erişim sağlamaktadır ve çoğunlukla sözleşmelerin sonlandırılması ile ilişkili olan personel fazlalığı veya personel alımını geçici olarak durdurma gibi işe alım sözleşmelerini düşünmeye gerek kalmadan çok yönlülük ve yeni fikirler sağlamaktadır (Jas, 2013; Inkson ve ark., 2001).

Dönemsel yönetimin talep edilmesinin bir diğer gerekçesi ise 'boşluk yönetimidir' veya istifa eden veya aniden ortadan kaybolan bir yöneticinin yerine yenisi gelene kadar veya yönetici dönene kadar geçici olarak yer değiştirilmesidir.

'Boşluk yönetici' rolü

2013 yılında, Çek Cumhuriyeti Sokolov Şehir Hastanesi'nin CEO'su, İK müdürünü işten çıkarmaya karar vermişti çünkü kendisi işinden memnun değildi. İş yükü ağır geliyordu ve uzmanlık gerektiriyordu bu nedenle bu görevi tek başına yerine getiremiyordu. Bu nedenle, kendisinden sonra biri bulunana kadar dönemsel yöneticinin alınması yönünde bir tercihte bulunmuştur.

Yeni Zelanda'da yapılan bir araştırmaya göre, dönemsel yönetici olarak çalışmayı tercih edenler, çalışana ihtiyaç duyulmaması veya yerinin değiştirilmesi veya küçük çocukları olduğu için tercih etmektedirler. Bu yöntemi aynı zamanda, önceki işinden memnuniyetsiz olunan durumlarda; esneklik, özerklik ve beceri gelişiminin yanı sıra ekstra gelir kazanma yöntemi olarak da kullanabilirler (Inkson ve ark., 2001). AB çapında, yöneticilerin motivasyonu hakkında çok az

spesifik bilgi bulunmaktadır. Bazı durumlarda, dönemsel yönetim özellikle de kadınlara iş yaşamı ve özel yaşam arasında denge kurmalarını sağlayarak ve çalışma fırsatlarını arttırarak daha esnek bir seçenek sunmaktadır (Pollitt, 2008).

Çalışanların dönemsel yönetici olma motivasyonları

Çek Cumhuriyeti'nde Sokolov Şehir Hastanesi'nde görevlendirilen dönemsel yönetici, aile yaşamı ile iş yaşamını daha iyi dengelemek için bunu seçeneği tercih etmiştir. Şu anda, dönemsel yönetici ne zaman çalışacağına büyük ölçüde kendisi karar verebilmektedir. Kendisi, standart bir işten ziyade dönemsel yöneticiliğini tercih ettiğini belirtmektedir.

Son olarak, bu projenin vaka çalışması kapsamında yer alan ve dönemsel yönetim hizmetleri sağlayan ajanslar bu alana girmişlerdir çünkü bu istihdam türünde gelişme potansiyeline olduğuna inanmışlardır. Bu ajanslar, yeni müşteriler kazanmak ve kendi personeli için çalışma fırsatlarını arttırmak için diğer faaliyetlerinin yanı sıra (danışmanlık ve İK hizmetleri), bu hizmeti yeni ve ilerlemeye açık bir hizmet olarak sunmaktadır.

« Çalışma koşullarına etkileri

Birleşik Krallık'ta, dönemsel yönetim genellikle tam zamanlı veya yarı zamanda olarak ve günlük bir oranda geçici hizmet sözleşmesi temelinde sunulmaktadır (2012 yılının sonunda, ortalama oran 593 Pound (yaklaşık 750 Euro) idi) (Russam GMS, 2012). Genelde, dönemsel yönetim sözleşmesi iş güvencesizliğini telafi etmek amacıyla istihdam edilmiş yöneticilere kıyasla daha fazla ödeme yapılmaktadır (Inkson ve ark., 2001).

Dönemsel yöneticiler genellikle, daimî personeli denetlemektedir ve etkili ve hızlı bir biçimde yeni bir teşkilat kültürüne uyum sağlamalıdır. Bu tür bir işin psiko-sosyal risklerini göz önünde bulundurursak (stres ve uzun süreli iş güvencesinin olmaması dahil), bazı durumlarda istihdamın kısa dönemli olması önemli bir değişken olarak görünmektedir (Jas, 2013). Dönemsel yöneticilerin alıcı şirketteki benzeri olmayan pozisyona sahip olmaları nedeniyle mesleki yalnızlaşma riski de söz konusu olabilir. Bunların olup olmayacağı, vaka çalışmalarından verilen iki örnekteki gibi dahil olan bireylere ve teşkilat kültürüne bağlıdır.

Dönemsel yöneticilerin çalışma koşulları

Manpower'ın Çek Cumhuriyeti'ndeki şubesinde çalışan dönemsel yönetici, her çalıştığı şirkette kısa süreli görevlendirilmeden dolayı yüksek düzeyde stress ve mesleki yalnızlaşma ile karşılaştığında belirtmiştir. Gelecekteki çalışma fırsatlarıyla ilgili belirsizlik, dönemsel yöneticinin aynı anda farklı şirketlerle birkaç sözleşme imzalamasına ve iş yükünü arttırmasına neden olmuş ve sağlığı ve normal sosyal yaşamında olumsuz etkiler ortaya çıkmıştır.

Bunun aksine, Çek Cumhuriyeti Sokolov Şehir Hastanesi'nde görevli dönemsel yönetici, kendi görevinden çok memnun olduğunu çünkü çalışma arkadaşlarıyla deneyim paylaşımı yapmaktan hoşnut olduğunu ifade etmiştir. Kendisi, şirkette 'misafir' olarak karşılanmaktan ziyade diğer personel üyeleri gibi algılanmaktadır.

Dönemsel yöneticiler, alıcı şirketteki spesifik roller nedeniyle daimî personelden daha az kısıtlanmış bir biçimde karar alabilmektedirler ve genellikle çalışma zamanı ve çalışma yeri açısından daha esneklerdir (Inkson ve ark., 2001). Ancak, bazen esneklik kişilerin iş yerlerinin evden çok uzakta olması ve çok fazla seyahat etmek zorunda kalmaları durumunda, iş performansının sürekli iyi olmasına yönelik bir baskıya maruz kalma ile birleştiğinde stresi beraberinde getirmektedir (Pollit, 2008).

Kariyer gelişimi sorumluluğu tamamen dönemsel yöneticilere aittir (Inkson ve ark., 2001). Belirli bir eğitim verilme de beceri geliştirme (teknik, öz yönetim ve iletişim becerileri), mevcut bilgi birikimin pekiştirilmesi, yeni çalışma ortamına aşinalık kazanma ve yeniliklere açık olma, dönemsel yönetim işlerinin potansiyel faydaları arasındadır ve dolayısıyla istihdam edilebilirliği de arttırmaktadır (Inkson ve ark., 2001).

« İşgücü piyasasına etkileri

Dönemsel yöneticilerin, görevleri geçici süreli olsa dahi, üst düzey yeterlilikleri ve uzmanlıklarının, şirketin çekirdek personeli için bilgi düzeyini arttırıcı bir etkiye sahip olduğu raporlanmıştır. Dönemsel bir yöneticinin varlığı, daha fazla dinamizm ve inovasyonu teşvik etmektedir ve aynı zamanda çalışma kültürü ve çalışma modellerini de etkiliyor olabilir. Bruns ve Kabst (2005) dönemsel yöneticilerin, şirketler tarafından

daha önceden insan kaynaklarına yapılan yatırımın (eğitim faaliyetleri ve insan kaynakları planlaması) telafi edilmesi amacıyla kullanılabileceğini ifade etmektedir. Eğer durum böyleyse, dönemsel yönetim bir şirkette rekabet edilebilirlik, sürdürülebilirlik ve hatta büyümeye katkıda bulunabilir ve bu sayede işgücü piyasasında olumlu etkiler yaratılabilir.

Birleşik Krallık'taki uzmanların analizine göre, bu istihdam türü danışmanların işe alınmasından daha maliyet etkindir. Ancak, bu proje kapsamında görüşme yapılan bazı uzmanlar, diğer istihdam türlerine yer bırakmayacak şekilde dönemsel yönetime yer vermemektedir çünkü dönemsel yönetim oldukça spesifik bir istihdam türüdür (üst düzey beceri sahibi kişiler için kısa süreli sözleşmeler).

Dönemsel yönetimin şirket esnekliği üzerindeki etkisine ilişkin yakın zamanda yapılan bir çalışmaya göre, rakamsal anlamda esneklik (çalışma süreleri ve bordrolu çalışan kişi sayısı bakımından) ve finansal esneklik olumlu anlamda dönemsel yönetimin kullanılmasıyla ilişkilidir ancak işlevsel esneklik (çeşitli görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi için şirketteki daimî işgücünün esnekliği) böyle bir etkiye sahip değildir (Isidor ve ark., 2014).

Bölüm 5

Geçici çalışma

« Genel özellikler

Geçici çalışma, istihdamın durağan ve sürekli olmadığı ve işverenin çalışana düzenli iş sağlama yükümlülüğünün bulunmadığı ancak talep olması halinde çağırma esnekliğine sahip olduğu çalışma türüdür. Avrupa Parlamentosu (2000), geçici çalışmayı 'sürekli istihdam beklentisinin olmadığı aralıklı ve düzensiz iş' olarak tanımlamaktadır. Çalışanların bu tür bir çalışma modelinde çalışma beklentileri işverenlerin iş yüklerindeki dalgalanmalara bağlıdır.

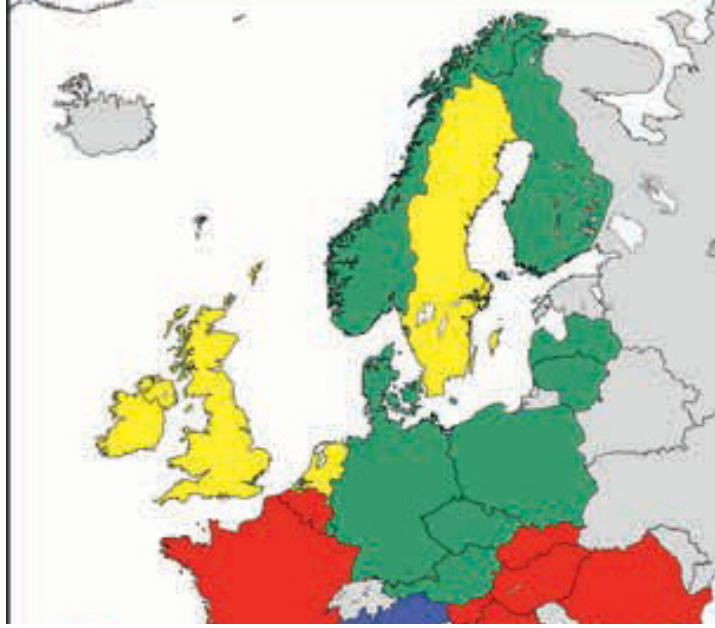
2001 AB İşgücü Araştırması verilerine göre, Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), dört AB ülkesi (Finlandiya, Hollanda, İspanya ve Birleşik Krallık) ve İsviçre'de görüşme yapılan ve istihdama katılmış olan bireylerin yaklaşık %7'sinin geçici çalışma sözleşmesi vardır (ILO, 2004). Son dönemlerde, Avrupa Komisyonu ve Eurofound (2015) 2007'nin sonlarından 2014 yılının başlarına kadar tam zamanlı pozisyonlarda istihdam oranının düştüğünü vurgulamaktadır. AB'ye yeni katılan üye devletlere kıyasla daha önceki üye ülkelerde daha çok yarı zamanlı çalışma sözleşmeleri yapılmaktadır. Kriz istenilmeyen şekilde ortaya çıktığından yarı zamanlı istihdamdaki artış, ekonomik gerilemeden en az etkilenen AB üye devletlerde yarı zamanlı istihdamdaki artışın aşırı olmamasına dayanmaktadır. Görünene göre, işverenler ekonomik belirsizlik dönemlerinde istihdam konusunda dikkatli bir yaklaşım sergilemeye eğilimlidir ve dolayısıyla daimî istihdam oranları düşmektedir.

Buna göre, 2008 ve 2012 yılları arasında geçici olarak işe alma oranı, 2012 yılında temel düzeydeki işlerin %71'ine ulaşmıştır ancak teknisyenler ve profesyoneller gibi üst düzey beceri gerektiren meslekler de giderek yaygın bir uygulama olmaya başlamıştır. İşbu proje kapsamında bahsedilen geçici çalışma, 'standart' yarı zamanlı iş veya 'standart' belirli süreli işlerle aynı değildir ancak her ikisinde de birtakım özellikleri barındırmaktadır. Dolayısıyla, yukarıda verilen veriler, Avrupa'da geçici çalışmanın öneminin giderek arttığına dair fikir vermektedir.

Bu proje çerçevesinde, bu istihdam türü ikiye ayrılarak incelenmektedir:

- **Aralıklı iş** uygulamasında, işveren genellikle bireysel projelerde ve mevsimlik işlerde belirli bir görevin yerine getirilmesi için düzenli veya düzensiz bir temelde çalışan arayışında bulunmaktadır. Buradaki istihdam, belirli bir dönem içindir. Çalışan, bir görevin tamamlanması veya belli sayıda çalışma gününün tamamlanması için işe alınmaktadır. Bu istihdam türü, Belçika, Hırvatistan, Fransa, Macaristan, İtalya, Romanya, Slovakya ve Slovenya'da kullanılmaktadır (**Şekil 8**).
- **İstek üzerine yapılan iş** uygulamasında, bir işveren ve **çalışan** arasında sürekli bir iş ilişkisi bulunmaktadır ancak işveren çalışana sürekli iş sağlamamaktadır. Daha ziyade, çalışan ihtiyaç olması halinde ve gerekli olması halinde çalışana çağırma seçeneğine sahiptir. Bazı çalışma sözleşmelerinde, asgari ve azami çalışma saatleri belirtilirken, herhangi bir asgari çalışma saatinin belirtilmediği 'sıfır saatli **sözleşmeleri**' de imzalanmaktadır. **İşveren, bu durumda çalışana hiç de çağırma seçeneğine sahiptir. Bu istihdam türü, son on yılda İrlanda, İtalya, Hollanda, İsveç ve Birleşik Krallık'ta (Şekil 8) ortaya çıkmıştır ve giderek önem kazanmaktadır.**

Geçici çalışma, Bölüm 7'de açıklanan kuponla çalışma gibi diğer yeni istihdam türleriyle birtakım benzerlikler göstermektedir.

Şekil 8: Geçici çalışmanın yeni ortaya çıktığı veya giderek yaygınlaştığı Avrupa ülkeleri

Kaynak: Eurofound, ulusal katkılara dayanmaktadır.

Uygulama türü

Geçici çalışma uygulaması, kısa bir ihbar süresinde ve vakit kaybetmeden hızlı bir şekilde çalışanların görevlendirildiği esnek bir istihdam türü olduğundan, işverenler genellikle kendi kayıtlarında bulunan geçici çalışanlar havuzundan veya geçici iş ajansları ve kitle istihdamı için oluşturulan online platformlar yoluyla (bakınız Bölüm 9) çalışanları bulabilmektedirler.

Bu tür havuzlar yoluyla işe almalar genellikle diğer işe alımlarla aynı şekilde yapılmaktadır. İşe alımlar, gazetelerdeki iş ilanları veya kamu istihdam kurumu yoluyla, sosyal medya aracılığıyla veya birebir görüşmeler yoluyla önceden belirlenmiş kriterlere göre gerçekleştirilmektedir.

İK ihtiyaçları olan bölüm müdürleri, havuza doğrudan ulaşmaktadır veya şirketin uygulama biçimine göre İK birimi aracılığıyla havuza ulaşmaktadır. Daha sonra şirket, gerekli beceri ve yetkinlikler ile belirtilen müsaitlik dönemlerine göre havuzdan seçilen geçici işçilerle iletişime geçmektedir.

İnternet bağlantılı geçici çalışma

Silvers of Time adlı Büyük Krallık merkezli online platform, kısa dönemli personel ihtiyaçlarını karşılamak için müşterilere yetenek havuzlarının oluşturulması ve yönetilmesi imkanı sağlamaktadır. Örneğin, bir supermarket zinciri, bir yetenek havuzu oluşturarak ve 'eşleşen' çalışanlar ile kısa sürede iletişime geçerek personel ihtiyacını gidermek için bu sistemi kullanabilir. Bu platform, çalışanların belirli bir zamanda müsait olup olmadıklarını görebilmek ve işverenlerin ihtiyaçları ile eşleştirebilmek anlamında gerçek zamanlı çalışan bir platformdur. Platformun amacı, çalışanların planlanmayan şekilde işten çıkmaları halinde kalıcı personelin talep edilmesini sağlayan ve tam gelişmemiş olan kurumların kendi sistemlerinin yerini almaktır. Platform, en iyi talep ve arz eşleşmesini sağlamak adına mevcut ekipleri yönetmek için uyarlanabilir.

Slivers of Time, geçici iş ajanslarıyla çalışmaktadır ve bu geçici iş ajansları bireylerin internet platformlarına bağlanmalarını ve çalışan arayan işverenlerle iletişime geçmelerini sağlamaktadır. Ajans, yasal işverenin rolünü üstelenbilir ve böylelikle havuzu oluşturabilir ve

yönetebilir.

« Çağrı üzerine çağrılan çalışanlar havuzu

Hollanda'da bulunan bir çocuk bakım şirketi, 4.000 çalışanı ile 500 aktif çağrı üzerine çağrılan çalışanın yer aldığı bir havuzu yönetmektedir. İstek üzerine çağrılacak tüm çalışanlar, çocuk bakımı şirketi tarafından şirket içinde bulunan istihdam biri aracılığıyla işe alınmaktadır. Bu birim şirketin merkez ofisinde bulunmaktadır ve çağrı üzerine çağrılan yeni çalışanların işe alınmasından ve ihtiyaç duyulması halinde bu çalışanların yerleştirilmesinden sorumludur. Havuzda bulunan çalışanlar, şirkette ihtiyaç olmamasından dolayı açıkta kalan eski şirket çalışanları olabilir veya özellikle talep üzerine çağrılan işçi kapsamındaki işçiler yer alabilir. İstek üzerine yapılan iş sözleşmelerinin yarısından fazlası belirli bir dönemi kapsamaktadır ve genellikle 1 yılına imzalanmaktadır. Geri kalanlar, ise kalıcı iş sözleşmeleridir.

İK müdürüne göre, çağrı üzerine çağrılan çalışanlar genellikle haftada 15 ila 20 saatlik işler için talep edilmektedir ancak çalışanların talep edilmesi arasında birkaç haftalık bir boşluk oluşabilir. İş yerlerinden birinde ekstra çalışana ihtiyaç duyulduğunda, bu işyeri havuzdan talepte bulunabilmektedir. Havuza kayıt yaptıran işverenler, çağrı üzerine çalışanlar arasında kimlerin müsait olduğunu ve bu kişilerin hangi tarih ve saatlerde müsait olduğunu görebilecektir. Çocuk bakım şirketi, çocuk bakım merkezine en yakın yerde yaşayan çalışanları seçmektedir ve mümkün olması halinde daha önce bu merkezde çalışan bir kişiyi seçecektir. İstek üzerine çağrılan çalışanların niteliği de önemli bir kriterdir. İstek üzerine çağrılan çalışan işe yerleştirildiğinde, hem çalışan hem de işyeri müdürü bilgilendirilmektedir.

İşe çağrılma ve işe başlama arasındaki süre, şirketin uygulamaları ve İK ihtiyaçlarının aciliyetine bağlı olarak değişim göstermektedir. Yapılan vaka çalışmalarında, bu çalışmada mesai başlamadan yalnızca bir saat önce ve en az dört hafta önce geçici işçi talebinde bulunan işverenlerle karşılaşılmıştır. Birleşik Krallık'ta yapılan bir araştırmaya göre, sıfır saatli sözleşmeleri kullanan şirketlerin üçte biri, talep edilen çalışanın bildirilmesi için belirli bir politika belirlemiştir. Şirketlerin %40'ı bu anlamda herhangi bir politika uygulamamaktadır ve geri kalanlar ise böyle bir politikaları olup olmadığı hakkında fikir sahibi değildir. Sıfır saatli sözleşmeleri kullanan çalışanların yaklaşık yarısı önceden bir bildirim almamaktadır. Çalışanlar bazı durumlarda mesai başladığı anda işlerinin iptal edildiğini öğrenebilmektedir (CIPD, 2013b).

Bir iş teklifinin alınmasının ardından, geçici çalışan işi reddedebilir ve bu durumda bir sonraki aday ile iletişime geçilmektedir. Ancak, bazı vaka çalışmalarında soruları yanıtlayan kişiler, sürekli işleri reddetmenin çalışanın yeniden çağrılma ihtimalini düşürdüğünü belirtmiştir. Birleşik Krallık'ta yapılan bir araştırmaya göre, sıfır saatli sözleşme ile çalışan işçilerin %17'si, talebi reddettiklerinde zaman zaman cezalandırıldığını ifade etmiş, %3'ü ise reddetmeleri halinde her zaman cezalandırıldıklarını ifade etmiştir (CIPD, 2013b).

İşveren, görevlendirilen çalışana görevleri hakkında gerekli talimatları verir, gerekli ekipmanı sağlar ve

çalışmalarını denetler. Vaka çalışmasından elde edilen bulgulara göre, çekirdek personel için kullanılan usullerle karşılaştırıldığında bu usullerde çok az farklılık vardır.

Yukarıda tanımlanan geçici çalışma türlerinin yasal bir zemini vardır. Şirketler, spesifik ihtiyaçlarını karşılamak adına toplu sözleşmeler çerçevesinde farklı çalışma saati düzenlemeleri uygulamaktadır. Zaman içinde, bu tür uygulamalar yeni ortaya çıkan istihdam türlerinin düzenlenmesi için yeni bir mevzuata giden yolu açmaktadır.

Lufthansa'nın yeni çalışma modeli

2013 yılı Eylül ayının başlarında, Alman havayolu şirketi, yaz aylarındaki yoğun ihtiyacı karşılamak amacıyla, yeni bir sözleşme türü ile 500 kabin memuru istihdam edeceğini duyurmuştu. İşe alınan kabin memurları Mart ayından Ekim ayına kadar çalışacaklardır ve yılın geri kalanı için bağımsızlardır. İşe alınanlar için, 12 haftalık temel eğitimi uygulamaktadırlar ve çalışanlar öncelikle 4 yıl boyunca yenilebilir olarak iki yıllık temelde imzalanmaktadır. Şirket, bir basın açıklamasında, 'yeni yıllık çalışma zamanlı moldein özellikle de öğrenciler ve mesleğe yeni atılan kişiler için belirli bir süre boyunca kabin memuru olarak çalışmak için ideal bir fırsat sunduğunu' ifade etmiştir (Lufthansa, 2013). Yeni sözleşmeler, 2012 Kasım ayında önde gelen kabin ekibi birliği ile yapılan toplu sözleşmeden ortaya çıkmıştır. Bu birlik 2013 yılı için %4.6'lık bir maaş zammı sağlamıştır ve çalışanlar için farklı telafi modellerinin uygulanmasına imkan sağlamıştır (Bloomberg, 2013).

« Aralıklı çalışma

Belçika'da uygulama

Belçika'da, aralıklı çalışma uygulamasında (*gelegenheidsarbeid/travail occasionel*), turizm sektöründe en yoğun dönemlerdeki ihtiyacı karşılamak için yapılacak işi açık bir şekilde tanımlayan spesifik kısa süreli (iki ardışık gün) sözleşmeler imzalanmaktadır. Aralıklı çalışma, 2007 yılında hükümet tarafından sektörün yeniden canlandırılmasına yönelik bir plan (idari yükteki beklenen artışı telafi etmek amacıyla) olarak başlatılmış ve 2013 yılında revize edilmiştir. Bir işveren, yılda 100 güne kadar içeren sözleşmeleri kullanabilmektedir ve sosyal sigorta primlerinde saat başına tek seferde 7,50 Avro ödemekle yükümlüdür (sosyal sigortayı maaşa eklemekten ziyade). Çalışanlar, tüm sosyal güvenlik haklarına sahip olmaktadır ve bu da aslında bu istihdam türünün yoğun bir şekilde devlet tarafından desteklendiği anlamına gelmektedir. Yine çalışanlar sektöre ilişkin düzenlemelerden faydalanmaktadır. Her çalışan, bu sistemde yılda yaklaşık 50 güne kadar çalışabilmektedir. Bu sözleşme sektörde oldukça yaygındır. Yaklaşık 10.000 ila 13.000 sözleşme vardır ve bu da 2.000- 2.600 tam zamanlı çalışmaya tekabül etmektedir (Tablo 4).

Tablo 4: Aralıklı çalışmanın Belçika'daki yoğunluğu

	İşler	Tam zamanlı denklığı
2009'un 2. çeyreği	14,054	2,420
2009'un 3. çeyreği	13,195	2,241
2009'un 4. çeyreği	11,612	2,274
2010'un 1. çeyreği	13,433	2,000
2010'un 2. çeyreği	14,157	2,477
2010'un 3. çeyreği	12,843	2,185
	İşler	Tam zamanlı denklığı
2010'un 4. çeyreği	9,897	2,228
2011'in 1. çeyreği	11,357	2,077
2011'in 2. Çeyreği	12,698	2,639

Kaynak: Office national de sécurité sociale, Guidea tarafından hesaplanmıştır.

Macaristan'da uygulama

Macaristan'da, Sadeleştirilmiş İş Kanunu (Act 85) ile 2010 yılında, yasal istihdamı arttırmak ve suiistimale açık olduğu düşünülen Geçici Çalışan Kitapçığı'na (Alkalmi Munkavállalói Könyv, AMK),⁴ dayalı sistemin yerini alabilmek için 'sadeleştirilmiş istihdam' (*egyszerűsített foglalkoztatás*) olarak bilinen aralıklı geçici çalışma uygulaması başlatılmıştır (Eurofound, 2013b). Sadeleştirilmiş istihdam zorunlu değildir; taraflar sözleşme süresinin yalnızca birkaç günü kapsamı halinde dahi standart iş ilişkisini tercih etme konusunda özgürdür. Ancak, sadeleştirilmiş istihdam çalışan ve işveren arasında halihazırda başka bir iş ilişkisi varsa kullanılamaz. Sadeleştirilmiş istihdam, iki çalışma türünü kapsamaktadır:

- Her işveren-çalışan ilişkisi için, maksimum art arda 5 günlük, ayda 15 günlük ve yılda maksimum 120 günlük tüm sektörlerde geçici çalışma (ancak yalnızca kamu sektöründe çekirdek faaliyetlerin dışındaki faaliyetler)
- Her işveren-çalışan ilişkisi için, yıllık maksimum 120 günlük tarım ve turizm alanında mevsimlik çalışma.

Üçüncü ülke vatandaşları, yalnızca mevsimlik çalışma ile istihdam edilebilmektedir ve istihdam edilebilmeleri için geçerli çalışma izinlerinin olması gerekmektedir. HUF 300.000 (Hindu bölünmemiş aile) vergilerini (2014 Aralık ayı itibarıyla yaklaşık 950 Euro) ödemeyen veya geciktiren işverenler, sadeleştirilmiş istihdamı kullanamazlar ve bir şirketin istihdam edebileceği maksimum geçici çalışan sayısı, şirketin son altı ayda sahip olduğu tam zamanlı çalışan sayısının yarısı ile sınırlıdır (bakını: Tablo 5).

Tablo 5: Macaristan'da izin verilen maksimum geçici çalışan sayısı

Tam zamanlı çalışan sayısı (son altı ayın ortalaması)	Maksimum günlük geçici çalışan sayısı
0	1
1-5	2
6-20	4
21 veya daha fazla	Tam zamanlı çalışanların %20'si (son altı ayın değerlendirmelerine göre)

Kaynak: Sadeleştirilmiş İş Kanunu 2010

Bu tür iş ilişkisi, yazılı bir çalışma sözleşmesine dayandırılmak zorunda değildir ancak iş ilişkisi iş başlamadan önce işverenin vergi kurumuna beyanda bulunmasıyla kurulmaktadır. Ancak yine de taraflar yazılı bir sözleşme imzalamayı tercih edebilmektedir. Bu sözleşmenin şablonu, Sadeleştirilmiş İş Kanunu'nun ekinde yer almaktadır. Geçici çalışanlar için yazılı sözleşme imzalanması nadir bir durumdur. Çünkü iş ilişkisi maksimum ardışık beş gün sürmektedir.

Yazılı sözleşmelerin yapılması mevsimlik çalışanlarda daha yaygındır çünkü yazılı sözleşme imzalanması yoluyla anlaşılan maaşın ve istihdam tüm sezon boyunca sürdüğünde diğer çalışma koşullarının yazılı bir kanıtı olması her iki tarafın da menfaatindedir. Bir sözleşme imzalandıysa, geri çekilemez. Vergi kurumuna gönderilen beyan, beyan sunulduktan sonra ilk iki saat içinde geri çekilebilir veya değiştirilebilir.

İşveren, çalışana çalışma süreleri hakkında bilgilendirmekle yükümlü değildir ve çalışma saatleri çalışma günlerine eşit bir şekilde paylaştırılmayabilir (örneğin; bir gün iki saat, diğer gün altı saat çalışma gibi). Çalışan, normal çalışma günlerinin yanı sıra resmî tatiller ve pazar günleri için de çalıştırılabilir. Çalışan, pazar günleri çalışma karşılığında kanuni olarak ek gelir alma hakkına sahip değildir ancak resmî tatillerde çalıştığında zorunlu olarak %100 ek gelir almaktadır. İşverenler, genel milli asgari gelirin %85'ini ve ikinci düzey yeterliliklerine sahip çalışanlar için de %87'sini ödemekle yükümlüdür. Çalışanlar yalnızca, asgari gelir düzeyinin üzerinde geliri olan herkesin ödemekle yükümlü olduğu bireysel gelir vergisini (%16) ödemekten sorumludur.

Eşit muamele, değişiklik yapma, iş ilişkisinin sonlandırılması, zarar sorumluluğu veya iş uyuşmazlıklarına ilişkin kurallarda herhangi bir farklılık yoktur. Ancak, çalışanların geçici olarak istihdam edilmeleri çalışanların, çekirdek personele sağlanan işten ayrılma tazminatı, ihbar süreleri veya eğitim fırsatları veya bonus gibi imkanlardan faydalanamaması anlamına gelmektedir.

Sadeleştirilmiş iş sözleşmesiyle, çalışanlar işe alınırken, işveren bireysel gelir vergisi, sosyal sigorta primleri, mesleki eğitim giderleri ve rehabilitasyon giderleri gibi tüm ödemeleri kapsayan günlük vergiler (mevsimlik işçiler için 1,60 Avro ve geçici çalışanlar için 3,25 Avro) ödemekle yükümlüdür. Ancak, sadeleştirilmiş istihdamda, çalışanlar tam sosyal koruma haklarına sahip olmamaktadır. Yalnızca, emeklilik maaşı, sağlık ödeneği ve işsizlik ödeneği gibi imkanlardan faydalanabilmektedirler ancak sağlık sigortaları bulunmamaktadır. Çalışanın hasta olduğunda izin alma hakkı yoktur; doğum izni, anne-baba izni veya diğer yasal ücretli izinlerden faydalanma hakkı bulunmamaktadır.

Ulusal Vergi ve Gümrük İdaresi'ne göre, 2011 yılında Macaristan'da 443,700 adet sadeleştirilmiş iş pozisyonu vardı (86,400 işveren dahil). 2012 yılında, bu sayı 553,400'e ulaşmıştır (102,900 işveren dahil) ve 2013 yılında yaklaşık 630,000'e çıkmıştır (119,600 işveren dahil). Bu artış, açık bir şekilde sadeleştirilmiş istihdamının giderek yaygınlaştığını göstermektedir.

« Romanya'da uygulama

Romanya'da, gündelikçiler tarafından uygulanan geçici çalışma (*activităţi cu caracter ocazional desfășurate de zilieri*), 2013 (277/2013 No'lu kanun) yılında değiştirilen ve ilave yapılan 2011 tarihli Gündelikçi Kanunu (52/2011 No'lu Kanun) ile düzenlenmiştir. Bu istihdam türü, düzenli çalışma sözleşmesi dışında, özellikle de kırsal kesimlerde yaşayan daimî iş bulmakta güçlük çeken beceri sahibi olmayan bireylere a miktarda gelir sağlayarak günlük iş fırsatları sağlamaktadır. Informal ekonomik faaliyetlerinin meşrulaştırılmasının yanı sıra, hükümet geçici çalışanların çalışma koşullarına ilişkin asgari yasal gereklilikler belirlemeyi amaçlamıştır.

Kanun uyarınca, bu tür bir sözleşme, ticari işverenler, serbest çalışanlar ve aile işletmeleri tarafından kullanılabilir. Bireyler ve kamu sektöründeki kuruluşlar (açık yeşil alanlarda, seralarda ve hayvanat bahçelerinde çalışma gibi yerel konseylerin doğrudan idaresi altında sağlanan toplum yararına hizmetlerin gerçekleştirilmesi hariç), gündelikçi kullanamaz.

Gündelikçiler yalnızca sınırlı sayıda sektörde istihdam edilebilmektedir. Bu sektörler arasında tarım (ilgili perakende operasyon dahil), balıkçılık ve ormancılık, atık toplama ve işleme, sergi, fuar ve kongre organizasyonu, reklamcılık, sanat ve eğlence, sosyal ve insani bilimlerde araştırma ve geliştirme, seralarda, hayvanat bahçelerinde ve bahçelerde gerçekleştirilen faaliyetler yer almaktadır.

Bir işveren, yılda 90 günden fazla süreliğine aynı işçiyi istihdam edemez (veya günde maksimum 12 saatten fazla). Bir gündelikçi haftada maksimum 30 saat çalışabilir.

İş ilişkisi, bireysel bir çalışma sözleşmesi olmadan niyet anlaşması yoluyla kurulmaktadır. İşveren, çalışanın adı, iş yeri, çalışma saatleri ve toplam yapılacak ödeme gibi bilgilerin yer aldığı bir kayıt tutmalıdır ve tüm gündelikçiler için tutulan bu kaydın bir kopyası her ay yereldeki iş müfettişliğine sunulmalıdır. Adı geçen çalışanların imzalayacağı bu kayıt, yapılan iş için ödeme yapıldığına dair bir kanıt olarak da kullanılabilir.

Toplam günlük ücret, kanunen belirtilen asgari oran düzeyinde çalışan ve işveren arasında müzakere edilmektedir (toplam garanti edilen ücret) ve işveren gerçekte çalışma süresi daha az da olsa günlük en az 8 saatlik ödeme yapmakla yükümlüdür. Ödeme her haftanın sonunda veya taraflar arasında yazılı bir sözleşme bulunması halinde işin bitiminde yapılmaktadır. Gündelikçilerin aldığı toplam ödemeye %16 oranında gelir vergisi yansıtılmaktadır ve bunun dışında herhangi bir vergi ödemekle yükümlü değildirler. Kanunda, çalışan veya işverenler tarafından herhangi bir sosyal prim ödeme yükümlülüğü olmadığı belirtilmektedir. Dolayısıyla gündelikçiler kamu sosyal sigorta sistemi kapsamında yer almamaktadır. Bu sözleşme türünden sosyal primlerin hariç tutulmasında çalışma bakanlığının esas niyeti, bu çalışma türü için ödemenin düşük düzeyde olmasıdır.

2013 yılı sonunda, İşgücü Müfettişliği 2011 Mayıs ayından bu yana toplam 18,649 kaydın alındığını bildirmiştir. Bunlardan 14.071'i yerel işgücü müfettişlik ofisine kopyaları iletmıştır. 2011'den bu yana rakamlarda düşüş olmuştur: 2011 yılında 8,324, 2012 yılında 5,762 ve 2013 yılında 4,563.

Kayıtlara göre, 2011 Mayıs ayından bu yana toplam 10,874,942 gündelikçi pozisyonu bulunmaktadır. Bu sayı; aynı yıl içinde aynı işveren veya farklı işverenlerle aynı işçi tarafından çalışılan tüm günler dahil olmak üzere, geçici çalışma için harcanan toplam gün sayısıdır. Burada zamanla bir artış olduğu açıktır. 2011 yılında 2,34 milyon, 2012'de 4 milyon ve 2013'te 4,5 milyon pozisyon vardı. Bu pozisyonlar; 2011 yılında 150,000'in üzerinde, 2012'de 340,000'in üzerinde ve 2013'te 516,000'in üzerinde çalışan tarafından doldurulmuştur. Kayıtlı gündelikçilerin sayısında bir artış gözlemlenmektedir.

Kayıtlarını oluşturan işveren sayısında düşüş (ve hatta İşgücü Müfettişliğine daha düşük sayıda iletilen kopya), ve diğer taraftan geçici işler için harcanan gün sayısındaki artış; yeni gündelikçi pozisyonlarının aynı sayıda şirket tarafından sağlandığını göstermektedir.

« Slovyakya'da Uygulama

Slovyakya'da, iş ilişkisi dışında yapılan iş için imzalanan 'sözleşmeler' yoluyla çalışanlar (*dohody o prácach vykonávaných mimo pracovného pomeru*), kendi normal çalışma sözleşmelerinin yanı sıra yapısı ve kapsamı gereği sınırlı bir iş sahibi olabilmektedir. İş Kanunu (223-228-a Bölümleri) sözleşmeleri üç grupta sınıflandırmaktadır:

- İş performansı sözleşmeleri, belirli bir sonucun elde edilmesini sağlayan işler için imzalanmaktadır. Örneğin; her takvim yılında 350 saati aşmayacak şekilde bir hafta içinde 10 sayfa metnin tercüme edilmesi. Görevler, anlaşılan süre içinde tamamlanmalıdır ve çalışanın ödemesi görevin tamamlanmasından ve sunulmasından sonra yapılmalıdır. İş performansı sözleşmeleri; belirli görevleri, ödeme miktarını, çalışma sürelerini ve işin boyutuna ilişkin bilgileri içermelidir ve yazılı olarak imzalanmalıdır.
- Çalışma faaliyetlerine ilişkin anlaşmalar, herhangi bir sektörde haftada 10 saate kadar yapılan her türlü faaliyet için kullanılabilir. Sözleşmelerin belirli bir süresi olabilir veya sözleşmeler süresiz de olabilir. Bu sözleşmeler, daha uzun sürede yapılacak ve tekrar eden işler için tasarlanmıştır (haftada iki saat bir alışveriş merkezinde çalışmak veya haftada bir kez temizliğe gitmek) (Kahancová ve Martišková, 2010; Bellan ve Olšovská, 2012; Eurofound, 2010b).
- Geçici çalışma sözleşmeleri, ikinci kademe öğrencileriyle ve 26 yaşını doldurmamış tam zamanlı üniversite öğrencileri ile haftada 20 saatten fazla bir süreyi kapsamamak kaydıyla yapılabilir. Bu sözleşme belirli süreli olabilir veya ucu açık olabilir (Eurofound, 2013d).

Bu sözleşmeler, zorunlu sosyal ve sağlık sigortası primlerini karşılamalıdır ancak sözleşme türü ve gelirin düzenli olup olmama durumuna bağlı olarak bu durum farklılık göstermektedir (bakınız: Tablo 6). Düzenli aylık gelir bazında anlaşma yapan çalışanlar, standart sözleşmeleri olan tam zamanlı çalışanlarında faydalandıkları sosyal güvence haklarından faydalanmaktadır. Ancak, diğer geçici çalışanların sosyal primleri daha düşüktür.

Tablo 6: Slovakya’da farklı tür anlaşma uygulamalarına göre sosyal sigorta primleri

	Öğrenciler için geçici çalışma sözleşmeleri	Sözleşmeler		Standart çalışma sözleşmesi
		Düzenli aylık gelirle	Düzensiz gelirle	
Çalışan	%7,0	%13,4	%11,0	%13,4
İşveren	%22,8	%35,2	%32,28	%35,2

Kaynak: MójPlat.sk, Slovakya Sosyal Güvenlik Kurumu

Bahsi geçen sözleşmeler de çalışma süresi, asgari gelir ve iş güvencesi gibi konuları düzenleyen İş Kanunu’nun ilgili bölümlerine tabi tutulmaktadır (Mihál, 2012). Ancak, çalışanlar işten ayrılma tazminatı alamamaktadırlar ve 15 günlük daha kısa bir ihbar süresi geçerlidir (standart sözleşmelerde, ihbar süresi en az bir ay olmalıdır) ve yemek kartı alma hakları da bulunmamaktadır.

Sosyal Güvenlik Kurumu istatistiklerine göre, 2014 Mart ayı itibarıyla, Slovakya’da 416,046 sözleşme imzalanmıştır ve bunlar arasında sayısı en yüksek olan çalışma faaliyetine ilişkin yapılan sözleşme türü olmuştur (177,699 sözleşme). Yeni mevzuata göre işverenlerin sosyal güvenlik primlerini ödemeleri gerektiğinden dolayı, sözleşme sayıları 2013 yılında sert bir düşüş göstermiştir (2011 ve 2012’de, her ay yaklaşık 500,000 ila 700,000 anlaşma imzalanmaktaydı).

« Slovenya’da Uygulama

Slovenya’da, geçici çalışma sözleşmelerinin amacı, genç bireylerin işgücü piyasasına girmesini ve deneyim kazanmasını sağlamaktır. Örneğin; İş İlişkisi Kanunu uyarınca düzenlenen öğrenci çalışması (*študentsko delo*) bağlamında, 15-26 yaşlarındaki öğrenciler geçici olarak veya ara sıra çalışabilmektedir. Bu tür işleri bulabilmek için, öğrenciler lisanslı öğrenci istihdamı ajanlarının gelişmiş ağlarından faydalanabilirler. Bu tür çalışanlara ihtiyaç duyan işveren öğrenci istihdamı ajansı ile iletişime geçmektedir. Öğrenci istihdamı ajansı, açık işler hakkında bilgi vermekte ve ilgilenen öğrencileri işverene yönlendirmektedir. İşveren, öğrencinin ödemesini istihdam ajansı yoluyla yapmaktadır. Slovenya İşgücü Piyasası Araştırması’na göre, istihdam edilen tüm bireyler arasındaki öğrencilerin payı 2000 yılında %1’lik artış göstermiş ve bu artış oranı 2010 yılında %4’e yükselmiştir (yaklaşık 37.000 kişi).

« Fransa’da Uygulama

Fransa’da eğlence sanayii (*intermittents du spectacle*) alanındaki aralıklı çalışanlar, geçici çalışan sınıfına girmektedir. Bu çalışanlar, ‘özel kısa dönemli sözleşme’ (*CDD d’usage*) imzalamaktadır. Bu sözleşme, genellikle çok kısa sürelidir ancak pek çok yıl boyunca yenilenebilmektedir. Bu tür çalışanların refah hakları oldukça iyidir. Örneğin; dört aylık istihdam edilen çalışanlar sekiz aylık işsizlik ödeneği almaktadır.

Bu özel uygulamanın mantığı, eğlence sektöründeki çalışmanın düzensiz ve mevsimlik yapısı nedeniyle bu açığı telafi etmektir. 2003 yılında, bir yıllık işsizlik ödeneği alabilme kriteri sanat

teknisyenleri için 10 ay içinde 507 saat çalışmak ve aktörler ve oyuncular için ise 10 buçuk ay içinde bu kadar süre çalışmak olarak belirlenmiştir. 2014 yılında bu raporun yazımı aşamasında, yan haklar sistemi yenilenmekteydi.

« Ülkelerarası değerlendirme

Tablo 7’de, bahsi geçen ülkelerde aralıklı çalışmaya ilişkin ulusal düzenlemelerin genel değerlendirmesi sunulmaktadır.

Tablo 7: Aralıklı çalışmaya ilişkin ulusal düzenlemelere genel bakış

Ülke	
Belçika	Gelegenheidsarbeit/travail occasionel
Fransa	Intermittents du spectacle
Macaristan	Egyszerűsített foglalkoztatás
Romanya	Activități cu caracter ocazional desfășurate de zilieri
Slovakya	Dohody o prácach vykonávaných mimo pracovného pomeru
Slovenya	Študentsko delo
Süre	
Belçika	İki ardışık gün Çalışan başına maksimum yılda 100 gün Çalışan başına maksimum yılda 50 gün
Fransa	Çok kısa süreli
Macaristan	Geçici çalışma için: maksimum 5 ardışık gün, ayda 15 gün ve yılda 90 gün Tarım ve turizmdeki mevsimlik işler için: her işçi-işveren ilişkisi için yılda maksimum 120 gün
Romanya	Her çalışan için işveren başına maksimum 90 gün (günde maksimum 12 saat)
Slovakya	İş performansına dayalı sözleşmeler için her yıl maksimum 350 saat Çalışma faaliyetlerine ilişkin sözleşmeler için haftada maksimum 10 saat Öğrenciler için geçici çalışma sözleşmeleri için ise haftada maksimum 20 saat
Slovenya	-
Kapsam	
Belçika	Turizm
Fransa	Eğlence sektörü
Macaristan	Mevsimlik tarım ve turizm işleri; tüm geçici çalışmalar
Romanya	Tarım; balıkçılık ve ormancılık, atık toplama ve işleme, sergi, fuar ve kongre organizasyonu, reklamcılık, sanat ve eğlence, sosyal ve insani bilimlerde araştırma ve geliştirme, seralarda, hayvanat bahçelerinde ve bahçelerde gerçekleştirilen faaliyetler
Slovakya	Çalışma performansı sözleşmeleri: belirli bir amacı hedefleyen çalışma Çalışma faaliyetlerine ilişkin sözleşmeler: sınırsız Öğrenciler için geçici çalışma sözleşmeleri: 26 yaşından küçük öğrenciler
Slovenya	Öğrenciler (15-26 yaş)

Ödeme

Belçika	Saatlik 7.50 Euro; Günlük maksimum 45 Euro
Fransa	-
Macaristan	Asgari gelirin en az %85'i (ikincil düzey yeterlilikleri olan çalışanlar için %87)
Romanya	Günde en az sekiz saat için garanti edilen brüt asgari ücret
Slovakya	-
Slovenya	-

Sosyal güvence boyutu

Belçika	Tamamen karşılanıyor
Fransa	Olumlu koşullar-dört aylığına işe alınan çalışanlar sekiz ay boyunca işsizlik ödeneği alırlar
Macaristan	Emeklilik maaşı, acil sağlık güvencesi ve işsizlik yardımı
Romanya	Sağlanmıyor
Slovakya	Düzenli maaş olması halinde tamamen karşılanıyor. Aksi halde daha az karşılanıyor.
Slovenya	-

Source: Eurofound, ulusal katkılara dayanmaktadır.

« Çağrı üzerine çalışma sözleşmeleri ve sıfır saatli sözleşmeler İsveç'te Uygulama

1974 yılından bu yana, İsveç İş Koruma Kanunu çeşitli geçici sözleşme türlerini meşrulaştırmıştır ve böylelikle doğrudan çağrı üzerine çalışma sözleşmesi (behovsanställning) olarak adlandırmadan aslında bu sözleşme türü için bir yol açmıştır. Çağrı üzerine çalışma 2000'li yıllarda önem kazanmıştır. Bu sözleşmeler kalıcı veya belirli süreli olabilmektedir. Bu sözleşmeler kapsamında gelir garantisi bulunmamaktadır. Ayrıca, işveren çalışanın aktif olmadığı dönemlerde ödeme yapmakla yükümlü değildir. Eğitim ve diğer yan haklara erişim, her bireyin kendi kişisel sözleşmesinde düzenlenmektedir.

Hollanda'da Uygulama

Çağrı üzerine çalışma yönetim, Hollanda'da 1980'lerden 1990'ların sonuna kadar oldukça yaygın olarak kullanılmaktaydı. 1999 yılında, işverenlerin esneklik ihtiyacını çalışanların güvence ihtiyaçları ile uyumlaştırmayı amaçlayan Esneklik ve Güvence Kanunu yürürlüğe girdiğinde, çağrı üzerine çalışma yöntemi düşüş göstermiştir (Knegt ve ark., 2007). Bu kanun, sıfır saatli sözleşmeler ve asgari- azami süreli sözleşmelere (aşağıda açıklanmaktadır) belirli kısıtlamalar getirmiş ve geçici çalışanların pozisyonunu güçlendirmiştir. Ancak, Esneklik ve Güvence Kanunu sosyal ortakların toplu bir sözleşmede belirli bir sektörde belirli bileşenleri belirlenmesine ve bazı durumlarda değiştirmesine imkân sağlamaktadır.

Hollanda mevzuatına göre, üç farklı çağrı üzerine çalışma sözleşmesi bulunmaktadır.

- Çalışan teklif edilen işi yapmaya karar verdiğinde yürürlüğe giren belirli süreli sözleşmeler yoluyla yapılan çağrı üzerine çalışma sözleşmeleri. Çalışana, çalıştığı saat kadar ödeme

yapılmaktadır ve çalışan herhangi bir sonucu olmaksızın çalışmayı reddedebilir. Uzlaşılabilir çalışma sürecinin başında yeni bir iş sözleşmesi yapılmaktadır. Aynı işveren ile bu üç türdeki belirli süreli sözleşmenin yapılmasından sonra, yapılacak dördüncü sözleşme, belirli süreli sözleşmelerin arasında üç aydan daha kısa bir süre olması halinde kalıcı bir sözleşme olmalıdır.

- Sıfır süreli sözleşmeler, belirli süreli veya daimî olabilir. Ancak burada asgari çalışma saati garantisi yoktur. Bu da çalışanın hiç çağrılmayabileceği anlamına gelmektedir. Ancak, çalışanın çağrılması halinde, çalışmak için gelmesi beklenmektedir. İş ilişkisinin ilk altı ayında, işveren yalnızca çalışılan saatler için ödeme yapmakla yükümlüdür. Altı ayın sonunda, çalışan bu sürede hiç çağrılmamış olsa dahi sözleşme halen geçerli ise işveren son üç aydaki ortalama çalışma saati kadar ödeme yapmakla yükümlüdür. Bu düzenleme yalnızca, çağrı üzerine çalışan kişinin en az haftada bir kez çalışması veya ayda en az 20 saat çalışmış olması halinde geçerlidir. Toplu sektör sözleşmelerinde, bu altı aylık süre süresiz olarak uzatılabilir ve diğer unsurlar da eklenebilir. Örneğin; tıp sektöründeki toplu sözleşmelere göre, sıfır saatli sözleşmeler yalnızca öngörülmeyen müşteri sayısı artışı veya çalışan yetersizliği gibi planlanamaz ve öngörülemeyen durumlar için kullanılabilir. Bu koşullarda dahi, sıfır saatli sözleşmenin yalnızca düzenli bir çalışan mesaiyi doldurmak için kullanılması veya diğer sözleşme yoluyla alınan kişiler tarafından pozisyonların doldurulamaması çalışanların görevlendirilme listesinde beklenmedik bir değişikliğe neden olacaktır.
- Minimum-maksimum süreli sözleşmeler belirli süreli veya daimî olabilir. Bu sözleşmelerde, haftada, ayda veya yılda çalışılması gereken saat sayısı belirtilmektedir. İşveren, çalışılmamış olsa dahi bu saatlere göre ödeme yapmakla yükümlüdür. Sözleşmelerde aynı zamanda, işverenin çalışandan talep edeceği maksimum çalışma saati de yer almaktadır. Çalışan, sözleşmede belirtilen maksimum çalışma saati kadar çalışmak için müsait olmalıdır. İşverenin çalışandan daha fazla çalışmasını talep etmesi halinde, ilave olarak çalışılan saatler için saat bazında ödeme yapılmalıdır. Çalışanın garanti edilenden daha fazla saat boyunca sürekli olarak çalışması halinde, sözleşmelerinde yer alan minimum çalışma saatinin arttırılmasını talep edebilirler. Son üç aydaki ortalama çalışılan saat, bir çalışanın minimum kaç saat talep edebileceğini belirlemektedir. Toplu sözleşmeler, yasal düzenlemeleri değiştirebilmektedir. Örneğin, çocuk bakımı sektöründe yapılan bir toplu sözleşmeye göre, minimum-maksimum süreli sözleşmelerde belirtilen minimum ve maksimum çalışma saati arasındaki fark ayda 60 saati aşamaz. Tıp sektöründeki toplu sözleşmelere göre ise, minimum-maksimum süreli sözleşmelerde maksimum çalışma saati, çalışanın razı gelmesi haricinde, minimum çalışma saatinin %200'ünü aşamaz. İkinci durumda, çalışan maksimum çalışma saatini yıllık minimum çalışma saatinin %200'üne düşürme hakkına sahiptir.

Tüm çağrı üzerine çalışma sözleşmeleri için, sıfır süreli sözleşmeler dahil olmak üzere, 15 saatten az süreliğine sözleşme imzalayan çalışanlara her çağrıldıklarında minimum 3 saatlik iş verilmelidir. Çağrı üzerine çalışma sözleşmesi olan Hollandalı çalışanlar, diğer düzenli çalışanlar ile aynı haklara sahiptir (Bunlar; asgari ücret, işsizlik sigortası, sağlık sigortası, ücretli izin ve emekli maaşı ve sözleşme süresi boyunca haksız yere işten çıkarılmaya karşı güvence). Ancak, bu hakların boyutu, çalışılan saate göre değişmektedir.

2002-2009 yılları arasında, Hollanda'da özel sektör istihdamının %6 ila %7'si çağrı üzerine çalışma düzenlemelerine dayanmaktaydı. Bu oran, 1997'deki kayıtlara göre bilinen orandan (%13) oldukça düşük bir orandır. 1997 yılında çağrı üzerine çalışma daha yaygındı (De Graaf-Zijl, 2012a). Hollanda İstatistik Ofisi'nin son hesaplamalarına göre, 2013 yılında haftada en az 12 saat çalışan 378.000 çağrı üzerine çalışan bulunmaktaydı. Haftada 12 saatten az çalışan ve çağrı üzerine

çalışan kişi sayısı ile bu sayı toplandığında, 2013 yılında toplam 777,000 çağrı üzerine çalışan ve 2003 yılında 560,000 çağrı üzerine çalışan bulunuyordu (FNV, 2013). 12 saatten az çalışanlar dahil tüm çalışanlar arasında, %5 oranında çağrı üzerine çalışan bulunmaktadır. Diğer %4'ü ise, belirli süreli (saat) sözleşme temelinde çalışmaktadır ve böylece çağrı üzerine çalışan kişilerin toplam oranı %9'a ulaşmaktadır.

İtalya'da uygulama

İtalya'da, çağrı üzerine çalışma (*lavoro a chiamata* veya *lavoro intermittente*) 276/2003 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ve 30/2003 sayılı Kanun'un 33-40 Maddeleri uyarınca uygulamaya koyulmuştur. Biagi işgücü piyasası reform olarak bilinmekle birlikte, saat bazında ödemeye ilişkin bir genelge yayımlanmasının ardından 2006 yılında yürürlüğe koyulmuştur (17 No'lu ve 8 Şubat 2006 tarihli Bakanlık Genelgesi). Bu yeni istihdam türünün uygulamaya koyulmasındaki amaç, işsizlerin işgücü piyasasına girmelerini veya dönmelerini sağlamak ve İtalyan işgücü piyasasındaki kayıt dışı çalışma oranını düşürmektir.

Sözleşmelerde, çağrı üzerine ödenekleri yer alabilir veya yer almayabilir. Bu türden bir ödeneğin ödenmesi halinde (firmada kullanılan ulusal toplu sözleşme tarafından belirlenen ücretin %20'si)⁵, çalışan işverenin teklifini kabul etmekle yükümlüdür. Sözleşme daimî veya belirli süreli olabilir. Çalışma süresi için saat başı ödeme ve sosyal güvence, sektörde aynı seviyede olan her çalışan için aynıdır.

Kanun gereği, işveren ihtiyaç duyulan hizmetler hakkında çalışanı en az bir çalışma günü önceden haberdar etmelidir. Çalışmayı reddetme, sözleşmenin feshedilmesi ile sonuçlanabilir. Çağrı üzerine çalışma sözleşmeleri, kamu personeli hariç tüm işverenler tarafından kullanılabilir. Çağrı üzerine çalışan kişilerin istihdam edilmesi ne belirli koşullarda izin verilmemektedir: Firma son altı ayda toplu işten çıkarmalar yaptıysa, ücret garanti fonundan yararlandıysa veya kanun uyarınca belirtilen risk değerlendirmesine uymadıysa, bu firmalar çağrı üzerine çalışan istihdam edemezler. Ayrıca, çağrı üzerine çalışanlar grevdeki çalışanların yerine istihdam edilemezler.

En güncel işgücü piyasası kanunu (Fornero Reformu), her türlü suiistimali engellemek amacıyla çağrı üzerine sözleşmelerin daha fazla kullanılmasını düzenlemek amacıyla 2012 yılında uygulamaya koyulmuştur. 2012 itibariyle, çağrı üzerine çalışan istihdam etmek isteyen işverenler çalışma bakanlığını bilgilendirmek zorundadır (özellikle de Bölge İş Müdürlüğü'nü (Direzione territoriale del lavoro, DTL)). İşverenin bakanlığı haberdar etmemesi halinde, 400 ila 2,400 Avro para cezasına çarptırılabilirler. Diğer ilgili değişiklikler, uygunluk kriterleri ile ilgilidir. Yalnızca 25 yaşın altındaki çalışanlar veya 55 yaşın üzerindeki çalışanlar (önceden 45 idi) çağrı üzerine çalışma sözleşmesi yoluyla istihdam edilebilir. İşverenler, hafta sonları, tatiller ve milli bayramlarda çalışmak üzere çalışan istihdam edemezler. 2013 yılında, üç yıl boyunca her çalışanın 400 iş günü boyunca görevlendirilmesi sınırını getiren yeni bir madde yürürlüğe koyulmuştur (99/2013 No'lu Kanun Hükmünde Kararname, 35/2013 No'lu Bakanlık Genelgesi). Bu sınırın aşılması halinde, sözleşme otomatik olarak tam zamanlı süresiz sözleşmeye dönüşecektir.

Istat (Ulusal İstatistik Kurumu) 2010 verilerine göre, çağrı üzerine çalışma kullanımı 2007-2009 yılları arasında %75 oranında artmıştır. 2007 yılında, Aralık ayında 80.00 çağrı üzerine çalışanla keskin bir artış meydana gelmiştir. Daha sonra bu artışı, 2007 Temmuz ayında Refah Protokolünde (belirli sektörlerde kullanılan sözleşmelerin kısıtlanması) yeni maddelerin uygulamaya koyulmasıyla 2008 yılında daha süresiz bir gidişat takip etmiştir. 2008 yılının ortalarında daha önceki mevzuatın uygulanmaya başlamasıyla, çağrı üzerine çalışma sözleşmelerinin artmasına yol açmıştır ve bu artış 2009 yılında da devam etmiştir. 2009 yılında Aralık ayında 140.000 çağrı üzerine çalışan sayısı ile yine sayı zirve yapmıştır.

Isfol (İşçilerin Mesleki Eğitimlerinin Geliştirilmesi Kurumu) verilerine göre, 2009 yılının ortaları ile 2012 yılının ortalarında yeni çağrı üzerine çalışan sözleşmelerinde hızlı bir artış yaşanmıştır. Bu süre boyunca, yeni çağrı üzerine çalışan sözleşme sayısı, 2009'un başlarında 100,00'den 2012'nin ilk ve ikinci çeyreğinde 200,000'e çıkarak ikiye katlanmıştır. 2012'nin ikinci yarısı ve sonrasında ise keskin bir düşüş gözlemlenmiştir. 2013'ün ilk çeyreğinde 120,00 civarı yeni çağrı üzerine çalışma sözleşmesi yapılmıştır (Isfol, 2013). Bu düşüşün nedeni, en güncel işgücü piyasası reformu ile uygulamaya koyulan değiştirilen ve daha sıkı hükümler olabilir.

İrlanda'da uygulama

İrlanda kanunu sıfır saatli sözleşmelerde çalışanlara koruma sağlamaktadır. Çalışma Süresinin Düzenlenmesi Kanunu (Bölüm 18), sıfır saatli sözleşmeleri, çalışana herhangi bir çalışma saatinin garanti edilmediği ancak yine de haftada önceden belirlenmiş bir süre boyunca müsait olmayı gerektiren veya bir hafta içinde işveren tarafından talebe göre çalışmayı gerektiren (veya her ikisi de) sözleşmeler olarak tanımlamaktadır. Bu kanuna göre, sıfır saatli sözleşmeler ile çalışanlar, bir haftada belirtilen çalışma saatinin %25'in az çalışmaları halinde bu sürenin 15 saatten az olması koşuluyla, telafi edilmelidir. Bir çalışan, belirtilen hafta içinde hiç işe çağrılmazsa, çalışana sözleşmede belirtilen çalışma saatinin %25'inin ödemesi sağlanmalı veya aynı iş için diğer çalışanlara verilen saatin %25'i veya 15 saati karşılmalı veya bu seçeneklerden hangisi daha az mal oluyorsa o uygulanmalıdır (Citizens Information, 2014).

Çalışma Süresinin Düzenlenmesi Kanunu, sıfır saatli sözleşmeler için asgari ücrete ilişkin herhangi özel bir hüküm içermemektedir. Yine bu kanun, mevzuata uyulmaması halinde telafinin nasıl sağlanacağı veya sıfır sözleşmeli çalışan kişilerin sosyal güvencelerinin olup olmadığı ile ilgili hükümleri barındırmamaktadır. İş organizasyonu ile spesifik düzenlemeler de bulunmamaktadır (işveren ve çalışan arasındaki koordinasyon, işverenin çağrı üzerine sözleşme imzalamadan önce onay alma gerekliliği veya çağrı üzerine işe alınan ve çekirdek çalışanlar arasında uygun iş dağılımının açıklanmasına ilişkin koşullar gibi).

Ekonomik ve Sosyal Araştırma Enstitüsü (ESRI) tarafından gerçekleştirilen Ulusal Çalışan Araştırması'na göre; 2009 yılında araştırmaya dahil edilen çalışanların %4'ü ve 2003 yılında ise %3'ü geçici olarak istihdam edilmiştir (ESRI, 2010).

İrlanda'da başka tür çağrı üzerine çalışma türleri de uygulanmaktadır. Örneğin 'ihtiyaç olduğunda' yapılan sözleşmeler ve stand-by çalışma gibi. Ancak bu türler, kanunlarda daha az açıklanmaktadır.

Birleşik Krallık'ta Uygulama

Birleşik Krallık'ta, sıfır saatli sözleşmelerin uygulanması her zaman mümkün olmuştur. Ancak, son yıllarda bu sözleşmelerin sayısında büyük ölçüde artış gözlemlenmiştir. 'Sıfır saatli sözleşme' yasal bir terim değildir ve yasal bir statü barındırmamaktadır. Dolayısıyla, işverenden işverene çeşitlilik gösterebilmektedir. İrlanda'nın aksine, Birleşik Krallık'ta sıfır saatli sözleşmeli çalışanlar, işveren çalışanlara iş sağlayamadığı takdirde herhangi bir ödeme alma hakkına sahip değildir. Çalışanlara, çalışılan süre kadar ve işverenin çalışma yerinde beklediği süre kadar ödeme yapılmakta ancak iş yeri dışında aktif olunmayan zamanlar için ödeme yapılmamaktadır. Çalışanlara, çalışılan saatler için en az milli asgari ücret kadar ödeme yapılmalıdır. Tüm yan haklar, gerçek kazançlara dayanmaktadır ve çalışılan saatin düşmesi halinde sigorta ödemeleri de düşmektedir. Çünkü, işverenler katkı sağlamadan önce nispeten kazanç eşiği yüksektir (haftada 135 Avro; bu raporda 1 Avro = 0.82 İngiliz Poundu dönüştürme oranı dikkate alınmıştır). Ancak bu oran çalışan eşiğinden (187 Avro) düşüktür. Sıfır saatli sözleşmelerde, kazançlarda haftadan haftaya görülen değişiklikler bu gerekliliklerin karşılanmasını zorlaştırmaktadır.

Birleşik Krallık'ta, sıfır saatli sözleşmeler içtihat kanununa dayanmaktadır ve yalnızca aşağıdaki koşulların karşılanması halinde iş sözleşmesi olarak değerlendirilmektedir:

- Sözleşme, işin doğrudan çalışan tarafından yapılmasına ilişkin bir hüküm içermelidir.
- Çalışan ve işveren tarafından paylaşılan ortak yükümlülükler olmalıdır.
- Çalışan açık veya üstü kapalı olarak 'yeterli' düzeyde çalıştığı kişi tarafından kontrole tabii tutulmaya mutabık kalmalıdır.

Sıfır saatli sözleşmelerle ilgili tartışmalarda kilit husus, bu sözleşme ile istihdam edilen kişilerin çalışan olup olmadığıdır. Çalışan değilse, olağan olarak bağımlı serbest meslek işçileridir. Bazı aklar, yalnızca çalışanlara bazıları ise çalışan olsun veya serbest meslek erbabı olsun işçilere tanınmaktadır. Genellikle bağımsız yüklenici olan serbest meslek erbaplarının sıfır saatli sözleşmeli çalışan olmayacağı düşünülmektedir. Sıfır saatli sözleşmeli çalışanların istihdam statüsüne ilişkin karmaşıklık ise, istihdam statülerinin çeşitliliğe tabi tutulabileceği muhtemeldir.⁶ Dolayısıyla, mesaiye başladıklarında çalışan olabilirler ancak mesai sona erdiğinde iş ilişkisi bulunmayan ve bağımsız serbest meslek erbabı olarak işçi statüsüne geçebilirler. Birleşik Krallık'ta pek çok istihdam hakkı iş ilişkisinin sürekliliğine bağlı olduğundan, bu durum istihdam hakları üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilir. Çalışanlara yazılı bir çalışma sözleşmesi sağlanmasına yönelik yasal bir gereklilik olmamasına rağmen, bu yalnızca sürekli istihdamın birinci ayından sonra geçerlidir ve sıfır saatli sözleşmeli çalışanlar uygun olmayabilir. Yapılan sözleşmede, işe alınan kişinin çalışan veya işçi olarak değerlendirileceği yer alabilir veya yer almayabilir ancak istihdam statüsü sözleşmede tam olarak tanımlanmamaktadır.

Birleşik Krallık İşgücü Piyasası Araştırması'na göre, 2012'nin üçüncü çeyreğinde sıfır saatli sözleşmeli çalışan sayısı 250,000 idi ve bir önceki yıl ise 200,000'di. Ortalama haftada çalışılan saat ise 21'di ve bu oran bir önceki yıla göre biraz daha düşüktür (Tablo 8).

Tablo 8: Sıfır saatli sözleşme ile istihdam edilen kişi sayısı ve çalışılan saat, UK, Ekim-Aralık, 2001-2012

	Sıfır saatli sözleşme ile istihdam edilen kişi sayısı (bin kişi)	Ortalama haftalık çalışılan saat
2000	225	28
2001	176	26
2002	156	28
2003	124	22
2004	108	23
2005	119	24
2006	147	23
2007	165	25
2008	143	24
2009	190	24
2010	168	22
2011	189	22
2012	250	21

Not: Mevsimlere göre düzenlenmemiştir.

Kaynak: Ulusal İstatistik Ofisi, İşgücü Piyasası Araştırması

Birleşik Krallık'ta sıfır saatli sözleşmeleri kullanan iş yerlerinin sayısı 2004 yılında %4 iken 2011 yılında %8'e yükselmiştir (Van Wanrooy ve ark., 2013).

Diğer kaynaklara göre yukarıdaki rakamlar tahmin edilenin altındadır.

- Birleşik Personel ve Gelişme Kurumu (CIPD) tarafından yapılan bir işveren araştırmasına göre; yaklaşık bir milyon çalışan sıfır sözleşmelidir ve bu da Birleşik Krallık'taki toplam işgücünün %3-4'üne tekabül etmektedir. Araştırmaya göre, araştırmaya katılanların %19'u 2013 Temmuz ayında en az bir işçiyi sıfır saatli sözleşme ile istihdam etmiştir (CIPD, 2013a).
- Ulusal İstatistik Ofisi (ONS), iki haftalık süreçte 1,4 milyon sıfır saatli sözleşmenin geçerli olduğunu ve bu süreçte aktif olmayan yaklaşık 1,3 milyon kişi bulunduğunu belirtmiştir (ONS, 2014).
- Britanya Sendika'sının 5.000 üyesi ile yapılan araştırma raporuna göre, özel sektörde çalışanların %22'si sınırlı veya garanti edilmeyen haftalık çalışma saati veya gelire sahiptir (The Guardian, 2013a).
- Ulusal Sağlık Kurumu (NHS) tarafından yapılan bir araştırmaya göre; 300.000 sosyal çalışmacı sıfır sözleşmelidir ve bu da sektördeki tüm işgücünün %20'sini temsil etmektedir (ITV, 2013a). Güncel İşçi Partisi NHS Kontrol Raporu'na göre, 67.000'den fazla kişi 2012-2013 döneminde NHS'de sıfır saatli sözleşme ile işe alınmıştır. 2009- 2010 döneminde bu rakam 57.000 idi (ITV, 2013b).
- İngiltere'de sosyal bakım sağlamakla yükümlü kurumların dahil edildiği bir araştırmaya göre, sıfır saatli sözleşme, evde bakım hizmetleri sağlayan kişilerin bulunduğu sektörde en yaygın istihdam türüdür (Rubery ve ark., 2011). Bu kurumların %69'u, personeli için sıfır saatli sözleşme imzalamaktadır, %12'si personeline çalışma saatini garanti etmektedir ve geri kalan %20'si ise hem sıfır saatli sözleşme hem de garantili sözleşmeler yapmaktadır. Bunun aksine, yereldeki evde bakım hizmeti sağlayan kurumlar, evde bakım çalışanlarına garanti çalışma saati sağlayarak iş ilişkisine karşı daha standart bir yaklaşım sergilemektedir.

« Ülkelerarası değerlendirme

Tablo 9'da, bu bölümde ele alınan çağrı üzerine çalışmaya ilişkin ulusal düzenlemelerin temel özellikleri gösterilmektedir.

Tablo 9: Çağrı üzerine çalışma modellerine ilişkin ulusal düzenlemelerin değerlendirmesi

Ülke	
İrlanda	Sıfır saatli sözleşme
İtalya	Lavoro a chiamata veya lavoro intermittente
Hollanda	Çağrı üzerine çalışma sözleşmesi, sıfır saatli sözleşme, minimum-maksimum süreli sözleşmeler
İsveç	Behovsanställning
Birleşik Krallık	Sıfır saatli sözleşme
Süre	
İrlanda	Sınırsız
İtalya	Üç yıl boyunca her çalışan için maksimum 400 iş günü
Hollanda	Sınırsız
İsveç	Sınırsız
Birleşik Krallık	Sınırsız

Gelir garantisi var mı?

İrlanda	İş olmadığında, işçi sözleşmede belirtilen saatin 15 saatinin veya %25'inin (hangisi daha azsa) ödemesini alma hakkına sahiptir.
İtalya	Hayır
Hollanda	İşçilerin çağrıldığı her gün için en az üç gün
İsveç	Hayır
Birleşik Krallık	Hayır

İşçilere aktif olmadıkları zamanlarda ödeme yapılıyor mu?

İrlanda	Hayır
İtalya	Anlaşmaya dayalı
Hollanda	Hayır
İsveç	Hayır
Birleşik Krallık	İşverenin iş yerinde bekleme süresi için

Sosyal güvencenin kapsamı

İrlanda	Yok
İtalya	Tam kapsamlı
Hollanda	Tam kapsamlı
İsveç	-
Birleşik Krallık	Asgari gelir alınıyorsa

Kaynak: Eurofound, ulusal katkılara dayanılmıştır.

« Çalışanların ve işverenlerin özellikleri

Sektörler

Geçici çalışma genellikle, mevsimlik sektörler ve konaklama endüstrisi ve evde bakım hizmetleri gibi talebin değişiklik gösterdiği sektörlerle sınırlıdır.

Belçika'da, geçici çalışmaya getirilen sınırlamalar nedeniyle, turizm sektöründe aralıklı çalışma yaygındır ve daha çok küçük bar ve restoranlarda bu istihdam türü kullanılmaktadır. İsviçre'de çağrı üzerine çalışma sözleşmeleri, en yaygın olarak konaklama sektöründe kullanılmaktadır (sanayii sektöründeki istihdamın %35'i). Bu sektörü, yaşlı bakımı ve ticaret takip etmektedir (Håkansson, 2001).

Benzer şekilde, İtalya'da çağrı üzerine çalışma sözleşmeleri otel ve restoran sektörlerinde en yaygındır (2009 yılında, toplam istihdamın %60'ı). Kalan yüzdeler kısmı ise altı farklı sektör tarafından paylaşılmaktadır. Bu sektörler; eğitim, sağlık, sosyal kişisel hizmetler (%13), ticaret (%11), emlak, diğer mesleki ve ticari faaliyetler (%7), sanayii (%5), inşaat (%2) ve ulaşım, depolama ve iletişim (%3) (Istat, 2010).

İrlanda'da, geçici çalışma daha çok perakende satış ve catering gibi düşük ücretli sektörlerde kullanılmaktadır (The Irish Times, 2013). Birleşik Krallık'ta, İşgücü Piyasası Araştırması'na göre, sıfır saatli sözleşmeli çalışanların %20'si sağlık ve sosyal bakım sektöründe, %19'u konaklama sektöründe, %12'si idari sektörde, %11'i perakende satış ve %8'i sanat, eğlence ve boş zaman faaliyetleri sektöründe çalışmaktadır

(Pennycook ve ark., 2013). Birleşik Krallık'ta medya sürekli olarak düşük ücretli işlerde sıfır saatli sözleşmeli çalışanların giderek arttığına dikkat çekmektedir.

Sıfır saatli sözleşmelerin Birleşik Krallık'ta yaygın olduğu alanlar

Sıfır saatli sözleşmeleri en yoğun olarak kullanan ve haberlere manşet olan fast food zinciri McDonald's, Birleşik Krallık'taki işgücünün yaklaşık 83.000'ini sıfır saatli sözleşme ile işe almıştır. Bu da toplam işgücünün %90'ına tekabül etmektedir (The Guardian, 2013b). Burger King şubelerinde 20.000 çalışan sıfır saatli sözleşme ile istihdam edilmiştir ve Domino's Pizza 20.000 personelini bu sözleşme temelinde istihdam etmiştir (The Guardian, 2013c). Sıfır saatli sözleşme temelinde personel istihdam eden diğer büyük şirketler arasında; Sports Direct, Boots, Bupa, Cineworld ve Centerparcs yer almaktadır. Yakın zamanda yapılan bir çalışmaya göre; Birleşik Krallık'ta akademilerin %61'i ve üniversitelerin yarısından fazlası, öğretim üyelerini sıfır saatli sözleşme ile istihdam etmektedir (BBC, 2013a).

Hollanda'da, De Graaf-Zijl (2012a) sıfır saatli sözleşmenin en yoğun olarak; ticaret, otel işletmeciliği ve catering, sağlık hizmetleri, kültür ve rekreasyon gibi hizmet alanları ve sektörlerde kullanıldığını göstermektedir. Sıfır saatli sözleşmeli çalışanlar, özellikle de izine ayrılan personel ve beklenmedik personel talebi gibi insan kaynakları boşluklarını doldurmak için kullanılmaktadır.

Benzer şekilde, Slovenya İşgücü Piyasası Araştırması'na göre; Slovenya'da bu sözleşmenin en yaygın kullanıldığı sektör 2010 yılında hizmet sektörüydü. Bu sektörde öğrenci işçilerin %86'sı istihdam edilmişken %12'si sanayi ve %2'si ise tarım sektöründe çalışmaktaydı.

Bunun aksine, Romanya'da gündelikçilerin gerçekleştirdiği geçici çalışma yalnızca sınırlı sayıda sektörde uygulanabilmektedir. Dolayısıyla, İşgücü Müfettişliği'nin 2012 verilerine göre; bu çalışma türü tarım (iş pozisyonlarının %29'u), meyve yetiştiriciliği ve bağcılık (%17) ve bağcılık (%13) alanlarında kullanılmaktadır. Eğlence ve reklam sektörü ise, kayıtlı aralıklı çalışanların %4'ünü içermektedir.

Macaristan'da, Sadeleştirilmiş İstihdam Kanunu, bu istihdam türünü mevsimlik tarım işinde çalışma (sezonluk turizm hizmetleri), ev eksenli çalışma ve kamu kurumlarında belirli görevlerdeki personelin yerine geçmek amacıyla geçici çalışma ile sınırlandırmaktadır.

Meslekler ve beceriler

Pek çok AB ülkesinde, geçici çalışma düşük becerili mesleklerde daha yaygındır. İtalyan şirketleri, çağrı üzerine çalışanları neredeyse yalnızca mavi yaka iş pozisyonlarını doldurmak için kullanmaktadır (toplam işgücünün %90'ı) (Istat, 2010).

İrlanda'da, sıfır saatli sözleşmeli çalışanlar daha çok perakende satış ve evde yardım hizmetleri gibi özellikle nispeten düşük becerileri işlerde çalışmaktadır (Eurofound, 2010a).

Romanya'da gündelikçiler tarafından yapıla geçiş işler, işlerin yapısı nedeniyle özellikle de kırsal alanlarda düşük becerili veya eğitim becerisi düşük işçiler tarafından yapılmaktadır.

İşgücü Piyasası Araştırması'na göre; 2010 yılında, Slovenya'da geçici çalışma kapsamında yer alan öğrencilerin çoğu (%42) hizmet ve satış personeli olarak, %18'i teknisyen ve uzman yardımcısı, %16'sı sekreterlik alanında istihdam edilmiştir. Genellikle, öğrenciler düşük beceri gerektiren işlerde çalışmaktadır.

Düşük beceri gerektiren işlerde geçici çalışma

Macaristan'da bir plastik paketleme şirketinde, geçici çalışanlar atık materyalleri ayrıştırmak ve birleştirmek için istihdam edilmiştir. Geçici çalışanlar, nihai ürünler arasından hatalı olanları seçmekte ve kompresöre atmak için toplamaktadır. Bir plastik fiçinin tamamı atık ise, çalışanlar kompresöre göndermeden önce fiçiden plastiği kesmektedir. Bu aslında daha az zaman alan manuel bir çalışmadır. Bölüm müdürleri, bu işin monotonluğa karşı yüksek tolerans ve fiziksel güç gerektirdiğini belirtmektedir.

Bunun aksine, Birleşik Krallık'ta sıfır saatli sözleşmeli çalışanlar; 2012'nin son çeyreğinde yöneticiler, meslek elemanları, uzman yardımcıları ve teknik personel bu sözleşmelerin %43'ü kapsamında yer almaktaydı. Sıfır süreli sözleşmeler, el becerileri gerektiren işlerde ve yarı nitelikli işlerde (%17), bakım hizmetleri, eğlence hizmetleri ve satış hizmetleri (%17), beceri gerektirmeyen işlerde (%11) ve idari işlerde (%11) (Brinkley, 2013). Yapılan bazı vaka çalışmalarında, geçici çalışanlar çekirdek çalışanlarla aynı işi yapmaktadır.

Nitelikli işçi gerektiren geçici çalışma

Hollanda'da bir çocuk bakım şirketi, kendi çalışanlarına verilen görevlerin aynısını geçici çalışanlara da vermektedir. Şirket daha çok kendi personelinin niteliklerine benzer nitelikler taşıyan kişileri istihdam etmektedir. Minimum-maksimum süreli sözleşmeli çalışan kişilerin, bakım hizmetlerini karşıladıkları bir grup çocuk vardır ancak sıfır süreli sözleşmeli bireyler; ihtiyaç olan yerlere yerleştirilmektedir.

Slovakya'nın Piešťany Hastanesi'nde, 2010-2014, geçici çalışanlarından yarısı ve/veya üçte ikisi sağlık hizmetleri sunan hemşire ve doktorlardı:

- 2010 yılında 54 çalışandan 27'si,
- 2011 yılında 78 kişiden 51'i,
- 2012 yılında 82 kişiden 53'ü
- 2014 yılında 40 kişiden 26'sı (Nisan itibarıyla güncel veriler).

Sosyo-demografik özellikler

Geçici çalışanlar daha çok genç, az eğitilmiş bireyler ve yoğun olarak kadınlardan oluşmaktadır.

İsveç'te çağrı üzerine çalışma sözleşmeli bireylerin üçte ikisi kadınlardan oluşmaktadır. Bu sözleşme türü, genç çalışanlar ve yabancı ülke deneyimleri olan kişiler tarafından da tercih edilmektedir (Håkansson, 2001). İtalya'daki çağrı üzerine çalışan kişiler; daha çok genç bireyler ve kadınlardan oluşmaktadır. Bu grup içinde gençler ve kadınlar sırasıyla %1,3 ve %1,2'sini temsil etmektedir. İşgücü piyasasındaki çağrı üzerine çalışma sözleşmelerinin genel oranı ise %0,9'dur (Mandrone ve Radicchia, 2010).

Benzer şekilde, Hollanda'da da çağrı üzerine çalışma kadınlar (çağrı üzerine çalışanların %56'sı), genç bireyler (15-24 yaş arası çağrı üzerine çalışanların üçte ikisi) ve daha az eğitilmiş bireylerden (çağrı üzerine çalışanların %40'ı) oluşmaktadır (De Graaf-Zijl, 2012a; Flexbarometer, 2014).

Birleşik Krallık'ta, sıfır saatli sözleşme ile çalışanların %37'si 16 ila 24 yaş arasındaki bireylerdir. Bu bireylerin Ortaokul Eğitimi Sertifikası'na (GCSE) sahip olma oranları da oldukça düşüktür ve genellikle bir eğitim derecesine sahip değildir. Kadın çalışanların (%53) erkek çalışanlara kıyasla (%47) daha çok sıfır saatli sözleşme ile çalışmalarının nedeni kısmen, kadınların daha yoğun olarak çalıştıkları sektörlerin yaygınlığından kaynaklanabilir (Örneğin; sosyal bakım) (Pennycook ve ark., 2013).

2010 yılında, Slovenyalı öğrenciler tarafından yapılan işlerde de daha çok kadınlar yer almaktaydı (Kadınlar %59, erkekler %41).

Yapılan vaka çalışmalarında da geçici çalışanların çoğu kadınlardan oluşmaktadır. Ancak, bunun nedeni vaka çalışmasında yer alan işverenlerin aktif olduğu sektörlerle bağlanabilir (sağlık ve bakım hizmetleri ve pazarlama). Çalışmada yer alan şirketlerden biri plastik paketleme şirkettir ve buradaki geçici çalışanların tamamı erkektir. Ayrıca, vaka çalışması kapsamında yer alan geçici çalışanlar genellikle 20 ila 50 yaş aralığındadır. Çocuk bakım şirketi vaka çalışmasında, bu durum işlerinde daha istikrarlı oldukları için yaşı ilerleyen çalışanların tercihi ile açıklanmaktadır. Birleşik Krallık vaka çalışmalarına göre; geçici çalışanlarda emeklilik yaşı yakın olan ve kanunen emeklilik yaşın geçmiş olan bireylerin oranı yüksektir.

« Teşvik edici ve engelleyici unsurlar

İşverenlerin perspektifi

ILO (2004) verilerine göre, işverenin çağrı üzerine ve sıfır saatli sözleşmeyi tercih etmelerinin nedeni; genellikle ilave insan kaynakları ihtiyaçlarının karşılanmasında bu sözleşme türlerinin esneklik sağlamasıdır (örneğin; yoğun sezonlardaki işgücü ihtiyacının kısa sürede karşılanabilmesi, en yoğun saatlerde veya dönemlerde destek sağlanabilme ve düzenli çalışanların işe gelmediğinde yerlerinin doldurulması). Rubery ve ark., (2014) Birleşik Krallık'ta sıfır saatli sözleşmeye yönelik ihtiyacın temel nedenleri olarak aşağıdaki aralıklı talep ihtiyaçlarını sıralamaktadır:

- Düzenli bir formda olmayan ve istihdam süreçleri arasında çok uzun boşlukların olduğu ancak işverenlerin daha önceden belirlenen ve eğitim almış çalışanları çekmek istedikleri İK talepleri (Örneğin; konferans, düğün, konser veya festival gibi etkinlikler için),
- Zaman zaman ihtiyaç duyulan alanda uzmanlaşmış personel ihtiyacı (örneğin; teknik, yasal veya mesleki çalışmalar için),
- Sezonlara göre değişen talepler; örneğin, turizm, tarım, perakende satış ve eğitim alanlarında,
- Bir hafta içinde iş yerindeki talepte yaşanan artış ve düşüşler, bu sözleşmeler yoluyla değişen talepler doğrultusunda mesai saatleri doldurulabilir. Örneğin; konaklama veya perakende satış,
- Gün içinde iş yerindeki talepte yaşanan artış ve düşüşler; örneğin otel temizleme hizmetleri.

Geçici İK ihtiyaçlarının karşılanması için geçici çalışma

Macaristan'daki plastik paketleme şirketi; geçici çalışanları teslim tarihlerinin çok kısa olduğu üretim sürecinde atıkların düzenlenmesi için kullanmaktadır. Fabrika, tam kapasitede çalıştığı zaman dahi bu görev için fazla personel yoktur. Geçici çalışanın kullanılmasının nedeni, ihtiyaç duyulan işçi sayısının tam olarak öngörülememesidir. Bunun yanı sıra, şirketin uluslararası ana merkezi, çekirdek personelin sayısını artırma yetkisini şirkete sağlamamaktadır.

Yaşamını sürdürebilmek için kalacak yer ihtiyacı olan genç bireylerin yaşayacakları yerlere yerleştirilmesini sağlayan özel bir kuruluş olan Positive Care İrlanda; daimi personelden birinin çalışamayacak durumda olması halinde bu açığı kapatmak amacıyla çağrı üzerine çalışan kişileri istihdam etmektedir. Çağrı üzerine çalışanlar; beklenmedik şekilde yerleşim birimine yeni bir müşteri gelmesi halinde çalışmak için çağrılabilirler. Şirket, geçici iş ajansı çalışanları kullanmayı da düşünmüştür ancak daha sonra çağrı üzerine çalışan topluluğu ile iletişim kurmasının ve bu ağı elinde tutmasının daha maliyet etkin olduğuna karar vermiştir. Bu ağın olması, hizmetlerin sunulmasında tutarlılık olmasını sağlamaktadır ve hizmetlerin sağlanması sırasında ortaya çıkabilecek kriz müdahalesine ilişkin de çağrı üzerine çalışanlara eğitim verilmesini mümkün kılmaktadır.

Slovakya'nın Piešťany Hastanesi'nde, geçici çalışanların işe alınması ihtiyacı; hastanenin işten ayrılan bir tıp uzmanının yerini doldurmak için ortaya çıkmıştır. Başka bir hastanede tam zamanlı olarak çalışan bir doktor işe alınmıştır. Dolayısıyla, Piešťany Hastanesi, doktorun düzenli işine ek olarak geçici çalışma teklifinde bulunmuştur. Bu durum, hastanenin geçici çalışma kullanma yöntemini göstermektedir. Yani; nitelik tam zamanlı çalışan yetersizliği hastaların ihtiyaçlarının karşılanması gerekliliği ve sağlık sigortası şirketlerinin gereklilikleri ile birleşmiş durumdadır.

İlginç bir şekilde, Hollanda ve Birleşik Krallık'taki vaka çalışmalarında gözlemlendiği üzere; kamu sektöründeki işverenler ve yüklenicileri bütçe kesintilerini telafi etmek amacıyla geçici çalışan yöntemini kullanmaktadır. Bu da işverenlerin işgücü maliyetlerini düşürmeye zorlamaktadır. Dolayısıyla işverenler bu sırada en azından ellerindeki nitelik personelin bir kısmını muhafaza etmeli ve bu personele iş ve gelir sağlamalıdır. Slovakya'da bunun aksine, özel sağlık hizmetleri sektöründe nitelikli personel sayısı azdır ve dolayısıyla hizmetlerin uygun şekilde sağlanabilmesi için; işverenler tam zamanlı eleman istihdam etmek yerine sözleşmeli eleman almak durumunda kalmaktadır. İrlanda'da, özel sektörde dışardan alınan bazı hizmetler bellidir (yalnızca kamu sağlık hizmetlerinde yeni çalışanların işe alınmasını engelleyen devlet işe alım zaptından kaynaklanmamaktadır). Bu özel sektör bakım hizmetleri endüstrisi; yalnızca çağrı üzerine çalışma sunması imkânı nedeniyle ortaya çıkmıştır.

Kamu sektöründeki finansal kısıtlamaların geçici çalışmayı teşvik etmesi

Birleşik Krallık'ta evde bakım hizmetleri sağlayan ve yerel yönetime hizmet sağlayan bir kurum, yerel hükümetin yalnızca hizmet alan kişilerle geçirilen vakit için bütçe ayırması nedeniyle sıfır saatli sözleşmeleri kullanmaktadır. Sıfır saatli sözleşmeler, kurucu iş modelinin bir parçasıydı ve yerel hükümetin görevlendirme uygulamalarıyla ortaya çıkan masraflarla uygulamaların uyumlaştırılması için bir ihtiyaç olarak hissedilmiştir. Anlatılanlara göre, hizmet sağlayan kişi diğer evde bakım hizmeti sağlayanların sıfır saatli sözleşmelerden garantili saatli sözleşmelere geçiş sonucunda bazılarının iflas ettiğini bazılarının ise ciddi finansal ve ekonomik problemlere maruz kaldığını ifade etmiştir.

İşçilerin perspektifleri

Çağrı üzerine çalışma ve sıfır saatli sözleşmeler, bazı işçiler için avantajlı olabilir (Örneği; öğrenciler veya ev ve aile yaşamını daha iyi dengelemek için kısa ve değişken saatlerde çalışmaya istekli kişiler) (ILO, 2004).

Bu proje için yürütülen vaka çalışmalarından elde edilen bulgulara göre; bazı geçici çalışanlar bu istihdam türünü ek gelir kazanmak veya mesleki becerilerini iyileştirmek ve deneyim kazanmak için bir yol olarak görmektedir. Bu kapsamda, geçici çalışma standart istihdamın oluşturulması için gereken adımların atılmasına yönelik bir yöntem olarak da görülebilir.

Mesleki becerilerin geliştirilmesinde bir araç olarak geçici çalışma

Slovakya Piešťany Hastanesi'ne yönelik vaka çalışması; geçici çalışanların bu istihdam türünü kendi mesleki gelişimleri ve deneyim kazanmaları için tercih ettiğini göstermektedir. Ambulanslarda çalışan doktorlar, istihdam edilen geçici çalışanlar arasındadır. Hastanede haftada birkaç saat çalışma fırsatının olması, tıp uzmanlarının ayakta tedavi edilen hastalardan ziyade hastanenedeki yatılı hastalarla deneyimlerini arttırma fırsatını sağlamaktadır. Böylelikle tıp uzmanları, diğer hastanelerde mevcut olmayan ekipmanla çalışma fırsatını değerlendirebilir veya yalnızca ayakta tedavi edilen hastalarla çalışmaları halinde daha fazla deneyim kazanmaları mümkündür.

Ancak yine de görüşme yapılan geçici çalışanlardan bazıları için bu istihdam türünde yer almak tercihten ziyade zorunluluktan kaynaklanmıştır. İşsizliğin yoğun olduğu dönemlerde, işsiz kalmaktan kaçınmak için her türlü iş imkanını değerlendirmeye istekli olduklarını ifade etmişlerdir.

Zorunluluk nedeniyle geçici çalışma

Hollanda çocuk bakım sektöründeki bir işçi kendisiyle görüşme yapıldığında, bir alışveriş merkezinde kalıcı sözleşmeli çalıştığını ve haftada iki gün çalıştığını belirtmiştir. Bu iş kendisine yeteri kadar gelir sağlamadığı için ve kendisi kalifiye bir çocuk bakıcı olduğu için, sektörde çağrı üzerine çalışan olarak iş aramaya karar vermiştir.

Birleşik Krallık'ta dışardan sosyal bakım hizmeti alan yerel hükümete yönelik yapılan vaka çalışmasına göre; özellikle de okuldan ayrılanlar yoğun olarak sıfır saatli işlere başvurmaktadır çünkü alternatif iş seçenekleri azalmıştır ve hükümet de gençlerin işsizlik ödeneğine erişimini kısıtlamıştır.

Benzer şekilde, Birleşik Krallık'ta geçici çalışmada talep ve arzı eşleştiren online platform temsilcisi Slivers of Time, son dönemlerde yaşanan ekonomik gerilemenin sonuçlarından birinin de geçici çalışma oranının artması olduğunu çünkü giderek daha fazla sayıda kişinin yeteri kadar çalıştırılmadığını ve yaptıkları işlerin saatlerine ve gelirlerine ek olarak esnek yollar bulmaları gerektiğini belirtmiştir.

« Çalışma koşullarına etkileri

Genelde, geçici çalışma işverenlere yüksek düzeyde esneklik ve çalışanlara da düşük düzeyde güvenlik sağlamaktadır. Çalışanlara işler (ve dolayısıyla gelir ve sosyal güvence de) parça parça sunulmaktadır ve bu işler kısıtlı sürelerde sunulmaktadır. Bunun sonucunda da daha az iş güvencesi, öngörülemez ve düzensiz çalışma saatleri, düşük ücretler sağlanmakta, düşük düzeyde iş memnuniyeti ortaya çıkmakta ve sınırlı yan haklar sunulmakta veya hiç sunulmamaktadır (ILO, 2004).

Örneğin İrlanda'da geçici çalışma; risklilik, düşük ücret ve kötü çalışma koşulları ve kolay işe alma ve işten çıkarma usulleri ile bilinmektedir. Geçici çalışma sözleşmeli çalışanlar, daimî sözleşmeli çalışanlara kıyasla son iki yılda eğitim almış olma olasılıkları %47 daha azdır ve ayrıca daha az iş özerkliğine sahiptirler (Layte ve ark., 2008). İş memnuniyeti açısından, Hollandalı çağrı üzerine çalışanlar özellikle de erkek ve eğitim düzeyi yüksek olanlar, düzenli çalışanlarla kıyaslandığında çalışma koşulları, ücret ve iş güvencesi ile ilgili memnuniyet düzeyleri daha düşüktür (De Graaf-Zijl, 2012b). Çağrı üzerine sözleşmeli çalışanlarla yapılan online bir araştırmanın sonuçlarına dayanarak; Hollanda İşçi Sendikası (FNV), araştırmaya katılan pek çok çalışanın bir sonraki hafta kaç saat çalışacakları ve ne kadar para kazanacakları ile ilgili emin olmadıklarını belirtmiştir. Neredeyse çalışanların yarısı için, çalışma saatleri her hafta değişmektedir (FNV, 2011). Hollanda İşçi Sendikası'na göre, iş takviminin öngörülemez oluşu bu istihdam türünde umutsuz ve sömürüldüğünü hisseden çalışanlar için ekstra bir gerginliğe neden olmaktadır. 2008 yılında yapılan Hollanda Çalışma Koşulları Araştırması'nın ikincil analizinde; çağrı üzerine çalışanların daha az özerkliğe sahip oldukları ve daimî çalışanlardan daha az görevleri olduğu tespit edilmiştir (Wageneer ve ark., 2012).

Geçici çalışma, çalışan için esneklik sağlayabilirken ve dolayısıyla çalışma hayatı ile bakım sorumlulukları veya eğitimi bir arada yürütme imkânı sağlarken, bir sonraki görevlendirme ile ilgili güvencenin olmaması zihinsel baskıya neden olabilir. Ayrıca, işin tahmin edilemeyişi pek çok durumda iş yaşamı ile özel yaşamın birleştirilmesinde zorluklara neden olabilmektedir. Vaka çalışmalarından elde edilen bulgulara göre, serbest çalışanlar, kişisel planların iptal edilmesini gerektirse bile kendilerine sunulan her şeyi kabul etmeye daha yatkındır (gelir fırsatlarını en iyi şekilde değerlendirmek, sürekli iş tekliflerini reddeden kişi olarak bilinmemek ve yeniden çağrılmama riskinden kaçınmak için). Uygulamadaki modellerde, çalışma süresine ilişkin üst limit yoktur ve sınırsız sayıda geçici çalışma bir arada yapılabilir (veya standart istihdamda geçici çalışma ile). Bu da daha fazla saat çalışılmasına ve iş hayatı-özel hayat dengesinin daha az sağlanmasına yol açmaktadır.

Uzun çalışma saatleri

Birleşik Krallık'ta bir yerel yönetim tarafından görevlendirilen ve bakım hizmetleri sunan bir geçici çalışan, çalışma saatlerinde bir sınırlama olmadığını fark etmiştir. Dolayısıyla, kazancının neredeyse tam zamanlı çalışanın geliri kadar olacakken, özel hayat- iş hayatı dengesini sağlamış değildir. Bu çalışan gündüz mesaisinde (07.00-18.00) ve gece mesaisinde (18.00-21.30) olmak üzere 5 günlük rotalarda 45 saat ve 7 günlük rotalarda 65 saat çalışmaktaydı. Çalışan neredeyse tam zamanlı çalışan kadar kazancı olduğu için memnundu ancak bu kadar uzun çalışma saatlerinden memnun değildi (dolayısıyla dinlenmek ve eşiyile vakit geçirmek için yeteri kadar zamanı yoktu).

Vaka çalışmalarından elde edilen bulgulara göre; geçici çalışma görüşme yapılan çalışanların yaptıkları tek iş değildir. Bazıları, bu işleri diğer bir iş ile birlikte yürütmektedir (diğer iş de başka bir dönemsel iş olabiliyor). Bazıları ise, bakım sorumlulukları ve eğitim sorumluluklarını geçici iş ile birlikte devam ettirmektedir. Ancak, temel geçim kaynağı olarak yalnızca dönemsel iş yapan çalışan örneklerine de rastlanmıştır.

Geçici çalışmayı tam zamanlı çalışma ile birleştirme

Slovakya Piešťany Hastanesi'nde çalışanların üçte ikisi genellikle (hepsi değil) diğer kurumlarda tam zamanlı çalışmaktadır. Geri kalan kısmı ise Piešťany Hastanesi'nde tam zamanlı çalışmaktadır. Örneğin; bir hemşire tam zamanlı işinin yanı sıra, temizlik işini de yapmaktadır. Diğer işverenlerle geçici çalışmaya bağlı olarak çalışan diğer tam zamanlı hastane çalışanlarının olması da muhtemeldir. Görüşme yapılan çalışanlar; sağlık sektöründe geçici çalışmanın istinadan ziyade kural gibi olduğunu (en azından sağlık çalışanları için) belirtmiştir. İncelenen pek çok vaka da, çalışanlar aynı pozisyonlar için normal işe alım sözleşmesi ve geçici çalışma sözleşmesi yoluyla işe alınmaktadır. Örneğin; bir işyerinde tam zamanlı olarak görev yapan bir tıp uzmanının aynı iş için başka bir işverenle geçici olarak çalışması ve aynı iş için ekstra saat çalışması beklenmedik bir durum değildir.

İtalya istatistiklerinde, daimî ve daimî olmayan çalışanlar ile saat başı ücret karşılığı çalışanlar arasındaki farklara vurgu yapılmaktadır. Genel olarak; daimî sözleşmeli çağrı üzerine çalışanlar daimî olmayan sözleşmeli çalışanlarda önemli düzeyde daha az saat çalışmaktadır (sırasıyla; ayda 26,6 ve 35,7 saat). Elbette bu durum sektörlere göre de değişiklik göstermektedir. Daimî olmayan çağrı üzerine çalışanlar için, en uzun çalışma saatleri ulaşım ve iletişim (57,4 saat) ve en kısa çalışma saatleri ise eğitim, sosyal hizmetler ve kişisel bakım hizmetleri (31 saat) alanlarında mevcuttur. Ulaşım ve iletişim sektörü, daimî çağrı üzerine çalışanlar için de haftalık en uzun çalışma saatleri olan sektördür (51,6 saat). Ancak, otel ve restoren sektörü ise en kısa çalışma saatleri ile bilinmektedir (21,7 saat). Sekreterler, mavi yaka çalışanlardan daha uzun saatler çalışmaktadır (sırasıyla ayda 38.3 ve 30 saat).

Birleşik Krallık'ta, sıfır süreli sözleşmelerde istihdam hakları daha az net bir şekilde tanımlanmıştır, daha az gelir güvencesi sağlanmaktadır ve iş hayatı ile özel hayat dengesi daha az kurulabilmektedir. Çalışma talebi, çok kısa bir süre içinde gelebilir ve çalışma saatleri düzensiz olabilir. Sıfır saatli sözleşmeli çalışanların, düşük ücretli işlerde çalıştıkları

onaylanmıştır. İşgücü piyasası araştırmasına göre, sıfır saatli sözleşmeli bir çalışan için saatlik ödenen ortalama ücret 9.12 İngiliz Sterlini'dir (11.01 Avro). Sıfır süreli sözleşmeli çalışanları işe alan iş yerleri, 2012 yılında sıfır süreli sözleşmeli olmayan personelden daha fazla ulusal asgari saatlik ücret 6.19 İngiliz Sterlini (7.47 Avro) ve 7.50 İngiliz Sterlini (9.05 Avro) arasında daha fazla pay ödemektedir (Pennycook ve ark., 2013). Sıfır sözleşmeli çalışanların %18'i aktif olarak alternatif iş aramaktadır veya ekstra saat çalışabilecekleri işler aramaktadır. Bu çalışanların %7'si ise başka türdeki sözleşmeler yoluyla başka bir işte çalışmaktadır. Düşük ücretli işler arasında, İsveç'te çağrı üzerine sözleşmelerinin yapıldığı işler de yer almaktadır. Bu çalışanlara verilen ücretler, daimî personele verilen ücretten ortalama %10 daha düşüktür (Konjunkturinstitutet, 2005). Ayrıca, vaka çalışmasından elde edilen bulgulara göre, geçici çalışanların bonus ve yan haklara sınırlı erişimi vardır ve çalışanlar zaman zaman işle ilgili olan ancak karşılanmayan çalışmalarını için zaman veya para harcamak durumunda kalmaktadır (örneğin, seyahatlerde harcanan zaman ve para).

Geçici Çalışmadan kazanılan sabit olmayan gelir

Birleşik Krallık'ta bir yerel yönetim tarafından görevlendirilen ve sıfır saatli sözleşme işe bakım hizmetleri sağlayan bir çalışanın daha önce haftada 5 günlük rotada 30 saat ve 7 günlük rotada ise 40 saat çalıştığı ifade edilmişti. Ancak geçen yıl, mevcut müşteriler hastaneye gittiğinden ve yerine yeni müşteriler gelmediğinden çalışma saati 12 saate düşmüştür. Bu da; kira, gıda harcamaları ve diğer giderlerin baskılayıcı bir endişe haline gelmesine yol açmıştır (özellikle de tek gelir kazanan kişi olması halinde) ve çalışan bankadaki bakiyesinin sürekli azalmasından dolayı kişisel harcamalarına çok dikkat etmek zorunda kaldığını ifade etmiştir.

Ancak bir taraftan da vaka çalışmalarında, bazı geçici çalışanların faydalı vergi uygulamaları ve işverenlerin adil ücret paylaşımına özen göstermeleri sayesinde gelir düzeylerinin iyi olduğu gözlemlenmiştir.

Geçici Çalışmadan kazanılan sabit gelir

Macaristan plastik paketleme şirketinde çalışan geçici çalışanların ücretleri, kanunen belirlenen asgari ücretten yüksektir. Geçici çalışanlar için avantajlı gelir ve sosyal güvenlik primi uygulamaları mevcuttur. İşveren de geçici çalışanlardan sağlanan birikimin bir kısmını çalışanların net maaşlarını arttırmak için kullanmaya karar vermiştir. Geçici çalışan şirkette ayda 15 gün çalışıyorsa (yasal olarak uygun bir süre), net geliri 75.000 Macar Forinti olmaktadır (240 Avro). Aylık net gelir ise 66.000 Macar Forinti'dir (yaklaşık 210 Avro).

İsveç'te çağrı üzerine çalışanlar daha az eğitilidir ve kendi iş görevleri üzerinde daha az etkiye sahiptir (Håkansson, 2001). Vaka çalışmalarından edinilen verilere göre, geçici çalışanlar için eğitime erişim imkânı vardır ancak bu eğitim işe başlamadan önce işe aşına olmaları için verilen eğitimidir. Diğer vakalarda, geçici çalışanlara çekirdek kadrodaki çalışanlara sağlanan aynı eğitim imkânları sağlanmaktadır ancak bu eğitim süresi içinde ücret alamamaktadır. Görüşme yapılan geçici çalışanlardan biri, işin parçalı ve istikrarsız bir yapıda olması nedeniyle işi öğrenmenin çok uzun zaman aldığını ifade etmiştir.

Geçici Çalışanlar İçin Eğitim İmkânı

Macaristan plastic paketleme şirketinde geçici çalışma orunlu eğitim ile başlamaktadır. Süpervizörler çalışanlara fabrika, temel prosedürler ve kendi görevleri hakkında bilgi vermektedir. Çalışan gıda paketleme materyallerini ürettikçe, kıyafet kuralları ve tuvaletlerin kullanımı ve hijyen ile ilgili de bilgiler verilmektedir. Geçici çalışanlar, diğer çalışanlar gibi ortak iş sağlığı ve güvenliği kurallarına uymalıdır. Dolayısıyla geçici çalışanlara yönelik eğitimde bu kurallar da yer almaktadır.

Birleşik Krallık'ta yerel yönetim tarafından görevlendirilen ve bakım hizmetleri sağlayan çağrı üzerine çalışanlar, bir günlük (ücretsiz) işe başlama eğitimine ve ardından bir gün ve yarım günlük ücretli eğitime katılmakta ve daha sonra 12 haftalık deneme süresinde Bakım Becerileri çalışma kitabını bitirmeleri beklenmektedir. Çalışanlar; mola zamanlarında, tatillerde veya çalışmadıkları günlerde çalışma kitabını tamamlamak için işverenin yerindeki kaynaklar ve imkanlardan yararlanabilmektedir. Üç günlük 'iş gölgeleme' süresi boyunca iş başında eğitim sağlanmaktadır.

Aronsson ve arkadaşları (2005) çağrı üzerine çalışmanın; mide ağrısı, bel ağrısı, boyun şikayetleri, baş ağrısı, yorgunluk ve halsizlik ile ilişkili olduğunu gözlemlemiştir. Analiz edilen bazı düzenlemeler, işverenin standart çalışanlar ile uygulanan sağlık ve güvenlik tedbirlerinin aynısını geçici çalışanlar için de uygulamasını zorunlu kılmaktadır.

Sağlık ve güvenlik tedbirleri

Macaristan Sadeleştirilmiş İş Kanunu, işverenin geçici çalışana verilen görevlerin geçici çalışan tarafından yerine getirilip getirilmediğini izlemesini gerektirmektedir. İşverenler, geleneksel iş ilişkisinde var olan aynı iş sağlığı ve güvenliği sorumluluğuna sahiptir. Yeni işe alınan bir çalışanın sağlık durumuyla ilgili bir risk fark edilmezse ve iş yerinde bu çalışana sağlık durumuyla ilgili bir şey olursa, bu durumda işveren sorumlu tutulacaktır. İşverenler bu tür riskleri bir 'istihdam edilebilirlik' testi uygulayarak azaltabilir. Bu testin amacı, çalışanın işine varsa ne gibi genel kısıtlamaların yapılabileceğini tespit etmektir. Örneğin, testten sonra, bir işveren bir çalışanın masa başında veya oturarak çalışmasının uygun olmadığını ve çalışanın ağır fiziksel işler yapmaması gerektiğini veya görme gücünün mükemmel olmasını gerektiren işleri yapmaması gerektiğini söyleyebilir. İşveren veya çalışan, istihdam edilebilirlik testini başlatabilir. Bu süreci başlatan taraf 3.300 Macar Forinti (10.50 Avro) ödemekle yükümlüdür (284/1997 sayılı Kanun Hükmünde Kararname (XII 23)). Bazı harici durumlarda, bir çalışan geçerli istihdam edilebilirlik sertifikası olmadan işe başlayamaz. Bu durum, gençler, hamile kadınlar ve emziren anneler için geçerlidir. Bunun yanı sıra, bulaşıcı hastalık riskine maruz kalmayı gerektiren işler ve gıda sanayii işleri içinde özel testlerin uygulanması zorunludur (33/1998 Sayılı Refaha İlişkin Bakanlık Kanun Hükmüne Kararnamesi (VI24) Madde16/a (1)).

Romaya'da, iş sağlığı ve güvenliği kanunu işverenlerin, geçici çalışanlara potansiyel işyeri riskleri hakkında eğitim vermesini ve yeterli koruyucu ekipmanı sağlamasını zorunlu kılmaktadır. Çalışanlar, sağlık durumlarının yaptıkları iş için elverişli olduğunu belirten bir beyan imzalamak zorundadır.

Romanya'da gündelikçi sistemi içinde yer alan çalışanlar, kamu sosyal güvence veya sağlık güvencesi sistemi kapsamında yer almamaktadır ve kendileri katkı payını ödemeye istekli değillerse işsizlik ödeneği alma hakları bulunmamaktadır. Aynı kurallar, Slovenya'daki öğrenci çalışanlar için geçerlidir ve bu tür işler genellikle çalışanların kariyer gelişimine katkıda bulunmaz çünkü karşılaşılan çoğu durumda iş öğrencilerin okudukları alanla ilgili değildir. Basitleştirilmiş istihdam kanunu çerçevesinde Macaristan'daki geçici çalışanlara, sosyal güvenlik hizmetleri sağlanmamaktadır (örneğin; sağlık ödeneği sağlanmamaktadır). Slovakya'da, geçici çalışanların sosyal güvencesi, 2013 yılında işverenlerin çalışanların sosyal güvenlik sigortalarını yapmalarına ilişkin zorunluluk getirilmesiyle sağlanmıştır. Ancak yine de geçici çalışanlar işten ayrılma tazminatı ve makul ihbar süresi gibi standart çalışanların faydalandığı haklardan halen faydalanmamaktadır.

Özellikle sorunlu olanlar, çalışanın her an işverenin vereceği görevler için hazır bulunmasının zorunlu olduğu geçici çalışma modelleridir. Burada, çalışanın ek gelir sağlayabileceği başka bir iş bulması mümkün değildir. Ayrıca, geçici çalışanlar asıl çalışanların tercih etmediği, uygun olmayan, stresli veya tehlikeli işlerde de görevlendirilebilir.

Ancak, incelenen bazı örneklerde sosyal güvence ve temel haklara erişimi sağlayan mevzuatların varlığı da gözlemlenmiştir. Örneğin; Belçika geçici çalışma düzenlemesi, geçici çalışanların sektördeki diğer çalışanlarla aynı işgücü düzenlemelerine tabi tutulmalarını ve dolayısıyla aynı çalışma koşullarının uygulanmasını sağlamaktadır. İş sözleşmesinin aralıklı olmasına rağmen, düzenleme; işveren katkı paylarının azaltılmasına rağmen tam kapsamlı sosyal güvence sağlamaktadır. İtalya'da güncel mevzuat, geçici çalışanlara yapılan iş bazında ödeme yapılmasını ve karşılaştırılabilir işleri yapan daimî personelden daha az ödeme yapılmamasını gerektirmektedir.

Tüm bunlar birlikte değerlendirildiğinde, araştırma bulguları temelinde; geçici çalışma sözleşmelerinin yüksek oranda riskli olduğu, çalışma koşullarının avantajlı olmadığı ve düzenli ve daimî işlere göre ücretinin düşük olduğu tespit edilmiştir.

Bu da temsil konusunu ortaya çıkarmaktadır. Bu konuda kesin bilgi bulunmamakla birlikte, vaka çalışmalarından edinilen bilgilere göre, geçici çalışanlar çekirdek kadroda yer alan çalışanlarla teoride aynı toplu haklara sahiptir. Ancak uygulamada, kısa süreli sözleşmeli çalışanların organize olmasının zor olduğu gözlemlenmiştir. Örneğin Macaristan'da; yetkililer işi yakında meslek birliklerine bırakacak çalışanları ikna etmek için herhangi bir çaba sarf etmemektedir ve toplu sözleşmeler de geçici çalışanlarla ilgili özel hükümler içermemektedir.

Ancak, birliklerin geçici çalışanların özel durumlarını dikkate aldığına dair bulgular da vardır. Örneğin, birlikler çalışanları sahip oldukları haklarla ilgili bilgilendirmektedir. Macaristan'daki sendikalar bunu yapmaktadır ancak çağrı üzerine çalışanların genellikle iş kurullarında temsil edilmedikleri çünkü kurulda süreklilik sağlayamaya yönelik durumları güvence altında olmadığı gözlemlenmiştir. Macaristan, Hollanda ve İrlanda'da, sendikalar işverenleri geçici çalışmayı kullanmaya ilişkin makul gerekçeler sunmaları konusunda ısrar etmektedir.

« İşgücü piyasasına etkileri

Geçici çalışma sözleşmeleri; genç çalışanlar veya işten çıkarılan bireyler gibi belirli çalışan grupları için, işgücü piyasasına girmek ve iş deneyimi kazanmak için avantajlıdır. Ayrıca, bu çalışma türünün kayıtsız ve yasadışı çalışmaları engellediği öngörülmektedir (Andersson ve Wadensjö, 2004; Karlsson, 2009; Belçika'dan uzman görüşü, İrlanda ve İtalya). Ancak, örneğin Belçika örneğinden, genç veya engelli bireylerin işgücü piyasasına girmesi veya yeniden girmesinin sağlandığına ilişkin kesin bilgiler bulunmamaktadır.

Sendikalar, bu yeni istihdam türünün çok fazla geleneksel çalışma modelinin yerini almasından endişe duymaktadır. İsveç'te çağrı üzerine sözleşmelerin, daha riskli istihdam modellerinin işgücü piyasasında daha fazla kabul edilmesine yönelik yeniden yapılandırıcı bir etkisi olduğu düşünülmektedir (Håkansson, 2001). İtalya için ise, 2006 Isfol raporu, belirli süreli ve serbest çalışma sözleşmeleri ile çağrı üzerine sözleşmelerin suiistimal edilmeye eğilimin olduğunu ve düzenli bir iş sözleşmesi fırsatı bulunduğu anda bu tür sözleşmelerden vazgeçildiğini göstermektedir (Eurofound, 2008).

Ancak, vaka çalışması bulguları çok sayıda standart işin yerini dönemsel işlerin aldığına dair herhangi bir kanıt sunmamaktadır. Daha ziyade, geçici çalışmasının bir başlangıç adımı rolü gördüğü ve çalışanların çekirdek kadrodaki personel ile kaynaştırıldığı ve dolayısıyla da geçici çalışmanın bir kuluçka dönemi olduğu yönünde bulgular vardır.

Sendikalar genellikle, bu tür istihdam türleri iş güvencesini azalttığı için bu istihdam türlerine karşı çıkmaktadır. Birleşik Krallık gibi bazı ülkelerde, sendikalar bu istihdam türü istihdam haklarını zayıflattığı, güvence sağlamadığı ve çalışanları sömürdüğü için boykot haklarını kullanmaktadırlar (Unite, 2013).

Slovenya'da uzmanlar; öğrenci çalışanların işgücü piyasasında bölünmeye yol açtığını ifade etmektedir. Çünkü yaş ilerleyen çalışanlar nispeten güvenceli tam zamanlı ve daimî işlere girmeye yönelirken genç çalışanlar bu tür güvencesi daha düşük işlerde çalışma eğilimi göstermektedir.

Ancak, son yıllarda geçici çalışma işlerin korunmasına (ancak daha az iş yükü ve gelir ile) ve kısmen de olsa iş yaratılmasının artırılmasına katkıda bulunmuş olabilir. Romanya'da gündelikçilerin dâhil olduğu geçici çalışmanın örneğin; yerel ve bölgesel sanayilerde yeni işlere yönelik çerçeve oluşturduğu ve artan esneklik düzeyi ve daha az bürokrasi olması nedeniyle de işten ve vergiden kaçınma konusunda da çalışanlar için caydırıcı olduğu söylenmektedir. Çalışma Bakanlığı verilerine göre; mevzuatla birlikte düzenli işgücü piyasasına 150.000 ila 200.000 iş dahil olmuştur. Benzer şekilde, görüşme yapılan İrlanda işveren kuruluş temsilcisi; çağrı üzerine çalışmanın esnek çalışmaya uygun ortamlarda yeni işler yarattığını ifade etmiştir (örneğin; evde bakım hizmetleri). Ayrıca, işveren kuruluş temsilcisi çağrı üzerine çalışmanın, esnek işgücü olmaksızın var olmayacak iş alanlarını da desteklediğini belirtmiştir. Ancak vaka çalışmasından elde edilen bulgular, geçici çalışmanın sınırlı iş yaratma etkilerinin olduğunu göstermektedir ve yaratılan işlerin de kısa süreli görevler olması nedeniyle veya işin içeriğindeki görevler nedeniyle çok da cazip olmayan işler olduğunu öne sürmektedir.

İş yaratma etkileri

Macaristan'daki plastik paketleme şirketinde, geçici çalışanların işe alım döneminde, şirket bu iş pozisyonlarını şirkette kalıcı işe giden bir adım olarak tanıtmış ve çalışanlar için bu şekilde reklamını yapmıştır. Potansiyel adayların geçici çalışma döneminde geçirdikleri zamanın bir tür kuluçka dönemi gibi olacağını söylemişlerdir. Geçici çalışmada altı ila dokuz ay içinde, işveren çalışanın performansını değerlendirmektedir. Eğer o sırada da imi çalışana ihtiyaç varsa işini en iyi yapan geçici çalışanlara bu imkan sağlanmaktadır.

Benzer şekilde, Hollanda'da bir çocuk bakı merkezinde, sıfır saatli sözleşmeli çalışanlara düzenli işe geçme imkanı sağlanmaktadır. Boş iş olması halinde ve çağrı üzerine çalışanların başvuru yapması halinde, geçici çalışanlar diğer adaylardan daha öncelikli olarak değerlendirilmektedir çünkü halihazırda iç süreçlere aşinadır ve bölüm müdür tarafından tanınmaktadır. Bu durum, yeni birinin alınmasında ortaya çıkabilecek riskleri azaltmaktadır.

Bölüm6

BİT-tabanlı mobil çalışma

« Genel Özellikler

Son birkaç yılda 'dijital ortamda her yerde ve her an çalışan görünmez sanal çalışan' (Popma, sf.5, 2013), bilgi ve iletişim teknolojileri (BİT) alanında kaydedilen ilerleme ve işverenin iş yerinden uzakta çalışma gibi yeni çalışma türlerinin ortaya çıkmasıyla daha da yaygın bir hale gelmiştir. Her türlü mobil teknolojileri, iletişim ve medya alanlarındaki ilerleme, özellikle de tablet ve akıllı telefonların yaygın kullanımı, bu tür araçlara erişimin kolaylaşması ve bu sayede internet bağlantısının kolaylaşması (Popma,2013; Holtgrewe, 2014), mobil çalışanların sayısının artmasını etkileyen kilit unsurlardır. Aynı zamanda, piyasadaki kişilerin birbirleriyle giderek daha bağlantılı halde olması, genel ölçekte bu çalışan türünde çalışanların dağılımı, çokuluslu şirketlerin artan piyasa gücü ve farklı merkezler arasında şirket için işlem sayısının artması gibi faktörler üretim ve çalışma düzenini tamamen yeniden şekillendirmiştir (Gareis ve ark., 2006).

Bu çalışmada 'BİT-tabanlı mobil çalışma' terimi kullanılmaktadır. Genel olarak tartışmalarda, politika belgelerinde ve araştırmalarda kullanılan terimler arasında; mobil eÇalışma (Avrupa Komisyonu, 2010a), mobil BİT destekli çalışma (Avrupa Komisyonu, 2010a) ve dijital göçebe (e-nomad) (Eurofound, 2012a) yer almaktadır.

BİT-tabanlı mobil çalışma, en azından kısmen ancak düzenli bir şekilde, işverenin yeni veya ev-ofis olarak adlandırılabilir 'merkez ofis' dışında, şirketin ortak bilgisayar sistemlerine online erişim sağlamak için BİT kullanarak yapılan çalışma olarak tanımlanabilir (Andriessen ve Vartiainen, 2006; Avrupa Komisyonu, 2010a; Eurofound, 2012a).⁷ Çalışma, çalışanın iş aktiviteleri, görevi, çalışma takvimi ve yaşam tarzına uyan yer ve zamanda, illa bir yerde değil 'yolda' dahi gerçekleştirilebilmektedir (Andriessen ve Vartiainen, 2006; Avrupa Komisyonu, 2010a). Dolayısıyla, BİT-tabanlı mobil çalışma, sürekli değişen durumlarda gerçekleştirilebilir ancak diğer çalışan veya müşterilerle iş birliği içinde çalışılması gereklidir. Bu nedenle; ortak bir amaca ulaşmak amacıyla ortak kullanılan kaynaklara online erişim sağlamak gereklidir (Corso ve ark., 2006; Avrupa Komisyonu, 2010a).

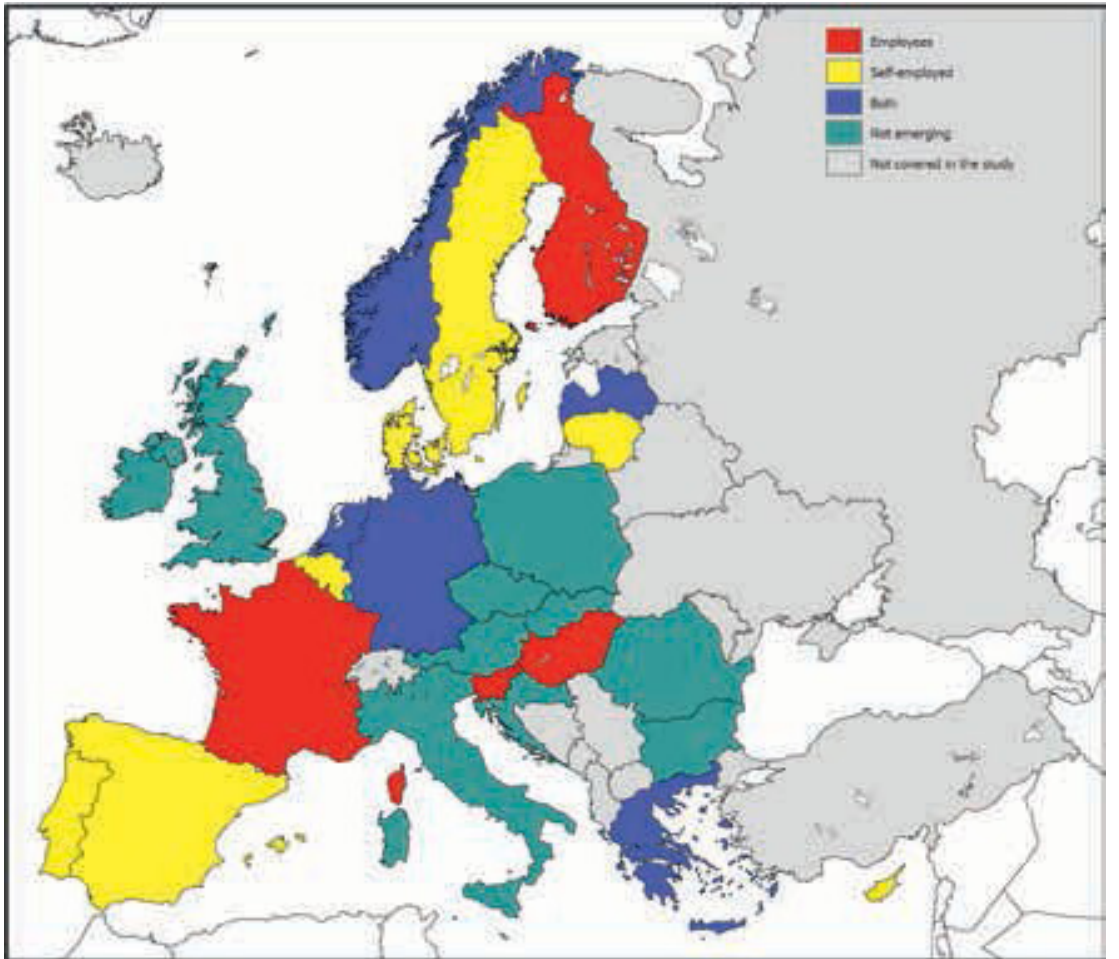
Schaffers ve arkadaşları (2006), belirli bir çalışma mekanının olmaması, internete bağlı süreçlerin olması ve hareketlilikte yönetim desteği ve mobil çalışma kültürü gibi özelliklerin, mobil çalışmanın kilit özellikleri arasında yer aldığını ifade etmiştir. Bu doğrultuda, mobil çalışmayı dört başlığa ayırmışlardır:

Tam hareketlilik: Burada, yerin sürekli değişmesi ve çoklu ortamlarda çalışma, farklı mesai saatleri düzeninde çalışma ve bireysel ve grup çalışma yerlerinin bir arada kullanılması söz konusudur. Bu çalışma düzeninde çalışılan mesleklere örnek olarak; gazeteciler, çoklu alan yöneticileri, bölgesel-küresel düzeydeki satış sonrası hizmetler mühendisi.

- Alan hareketliliği: Burada, coğrafi olarak sınırlı alanlarda çalışma yerinin sürekli değişmesi söz konusudur. Örneğin; okullar, hastaneler, ofisler ve kampüsler. Bu çalışma düzeninin uygulandığı mesleklere; araştırmacılar ve inşaat saha çalışanları örnek olarak verilebilir.
- Çoklu iş yeri: Burada, sınırlı sayıda çalışma yeri vardır ve çalışan nadir olarak bu işyerleri arasında işyerini değiştirmektedir. Ancak burada geçici (ad-hoc) hareketlilik de söz konusudur. Bu modelin tipik örnek mesleği; saha mühendisliğidir.
- Birbirine bağlı iş yerleri: Burada farklı yerlerde çalışabilme imkânı vardır ancak hareketlilik sınırlıdır. Bu modelin uygulandığı işlere örnek olarak; 24 saat yazılım geliştirme ve karmaşık tasarım ve mühendislik çalışmaları verilebilir.

BİT tabanlı mobil çalışma hem çalışan hem de işverenler için uygundur. Avrupa'daki ülkeler bu anlamda kıyaslandığında; bu istihdam türünün 16 ülkede yeni ortaya çıktığı, 4 ülkede (Finlandiya, Fransa, Macaristan ve Slovenya) ise çalışanlar tarafından yoğun olarak kullanıldığı bulgusu elde edilmiştir. Yedi ülkede (Belçika, Kıbrıs, Danimarka, Letonya, Portekiz, İspanya ve İsveç) bu istihdam türü daha çok serbest meslek erbapları tarafından kullanılmaktadır. Diğer beş ülkede ise (Almanya, Yunanistan, Letonya, Hollanda ve Norveç) bu istihdam türünün hem çalışanlar hem de serbest meslek erbapları tarafından kullanıldığına dair bulgular mevcuttur (Şekil 9).

Şekil 9: BİT tabanlı mobil çalışmanın yeni ortaya çıktığı veya giderek yaygınlaştığı Avrupa ülkeleri



Kaynak: Eurofound, ulusal katkılara dayanmaktadır.

Pek çok çalışan, mobil çalışmayı, çalışanların işlerini işverenin iş yerinin dışında gerçekleştirdiği tele çalışmanın (teleworking) bir türü olarak düşünmektedir. Ancak, geleneksel anlamda tele çalışmanın aksine, mobil çalışanlar başka belirli bir yerde çalışmamakta, daha esnek bir şekilde farklı yerlerde ve hatta yolda dahi çalışabilmektedir. Örneğin Macaristan'da, 'parça başına çalışanlar' herhangi bir yerde yapılabilecek işte çalışan kişilerdir ve yaptıkları iş ve masraf bazında ücret almaktadırlar. İş sözleşmesinde, yapılacak iş, işin yapılacağı yer, işin yapılmasında kullanılacak yöntem ve hangi masrafların karşılanacağı belirtilmelidir.

Vaka çalışmaları, çalışanların mobil çalışmayı genellikle standart iş sözleşmeleri yoluyla ve daha çok süresiz tam zamanlı çalışma şeklinde gerçekleştirdiklerini göstermektedir. Bazı vaka çalışmalarından elde edilen bulgulara göre (örneğin; Yunanistan'daki Microsoft Hellas Şirketi); işveren bilinçli bir şekilde mobil çalışmayı daimî çalışma sözleşmesi ile düzenlemektedir. Böylelikle, artan esneklik düzeyinin çalışanların iş güvencelerinin (hem çalışan hem işveren açısından) riske atılmasını engellemeyi amaçlamaktadır. Bu da esnekliğin üretkenliğin artırılması ve çalışan memnuniyeti gibi olumlu etkilerini öne çıkaracaktır.

Mobil çalışma informal bir şekilde gerçekleştirilmektedir ve şirket anlaşması veya çalışma sözleşmesinde esnekliğin genel bileşenleri kapsamında yer almaktadır.

BİT tabanlı mobil çalışmanın informal yapısı

Finlandiya'da Suomen Pienryrittäjien Mainostoimisto alı reklam şirketinde, mobil çalışma ile ilgili herhangi bir yazılı usul veya ilke bulunmamaktadır ancak bazı temel kurallar vardır. Bir çalışan birkaç gün için iş yerinin haricinde bir yerde çalışmayı planlıyorsa, çalışma arkadaşları ve yöneticilerine bir hafta öncesinden bunu bildirmelidir. Cuma günleri öğleden sonra, şirket haftanın son gününde tüm çalışanları bir araya getirmek için genel bir toplantı yapmaktadır ve bir sonraki hafta mobil çalışmak isteyen çalışanlar bu toplantıda bu isteklerini dile getirmektedir.

BİT tabanlı mobil çalışma, tüm işler için uygun değildir. Bir işin parçası olan çalışmaların (veya en azından bu çalışmaların bir kısmının) işverenin iş yerinden veya belirli iş çalışma alanında uzakta yapılmasının mümkün olması gerekmektedir. Mobil çalışanların faaliyetleri ve çalışmalar sektöre ve mesleğe göre değişiklik göstermektedir. Ancak genel olarak; telefon görüşmelerinden sonra e-posta yollamak ve almak mobil çalışanlar tarafından gerçekleştirilen en yaygın faaliyetlerden biridir (2002 yılında çalışanların %92'si). Bu faaliyetleri internete erişim (%70) ve şirketin iç sistemine erişim (%60) takip etmektedir (Avrupa Komisyonu, 2010a). E-posta gönderme ve alma daha çok ofis çalışanlarının rolüdür ancak saha bakımı ve sağlık hizmetleri gibi alanlarda çalışan ve ofis çalışmanı olmayan çalışanlar daha çok özel uygulamalar kullanarak şirketlerinin bilgisayar sistemlerine erişmektedir.

Çalışanların aynı zamanda şirketin iletişim sistemlerine erişmesi ve zaman ve yer fark etmeksizin iş ile ilgili bilgileri paylaşması gerekmektedir. Bu da mobil cihazlardan ve ilgili altyapılardan (bilgisayarlar, laptoplar, tabletler, akıllı telefonlar ve benzeri ile kurulan ağlar) sanal erişim ile veri depolama için bir tür bulut bilgisayar sistemi gereklidir ve bunun yanı sıra iletişim ve bilgi paylaşımına ilişkin prosedürler de uzlaşma yoluyla belirlenmelidir. Vaka çalışmasında görüşme yapılan işverenler; mobil çalışanlarına laptoplar, tabletler ve akıllı telefonların yer aldığı BİT ekipmanını sağlamıştır ve çalışanların bulut sistem yoluyla şirket belgeleri ve programlarına erişmelerini sağlamıştır.

ICT mobil çalışma için teknik altyapı

Suomen Pienyrittäjien Mainostoimisto adlı Finlandya reklam şirketi, çalışanlarına önceden yazılımların yüklenmiş olduğu laptoplar sağlamaktadır. Bu yazılımlar sayesinde çalışanlar sanal özel ağ (VPN) yoluyla şirket bilgilerine ulaşabilmektedir. Çalışanlar, mobil telefonlarını kullanarak 3G mobil iletişim ağı yoluyla çevrimiçi bağlanabilmektedirler ve bu ağa bilgisayarlarını kullanarak da bağlanabilmektedirler. Çalışanların çoğu kullanabilecekleri kendi özel ağ bağlantılarına sahiptir ve ihtiyaç olduğunda işveren mobil internet bağlantısı sağlamaktadır. Tüm çalışanlar, video konferans için Skype da kullanabilmektedir.

Çalışma kültürü, çalışanın işverenlere belli düzeyde güvenmesini sağlamalıdır ve bu sayede işverenler sorumluluklarını aktarabilir ve yönetim kontrolünü belli bir düzeye kadar kaybetmeyi kabul edebilirler. Buna karşılık olarak, çalışanlar da kendi kendine organize olma ve kendi işini yapma konusunda yeterli olmalı ve bunları yapmaya istekli olmalıdır.

BİT tabanlı çalışmayı avantajlı yapan çalışma kültürü

2011 yılında Yunanistan'daki Microsoft Hellas şirketi Microsoft'un 'yeni çalışma dünyası' programını tanıtmıştır. Bu program kapsamında, esnek çalışma saatleri ve işverenin iş yerinden uzakta çalışma imkanları yer almaktadır. Görüşme yapılan işveren ve çalışanlara göre, Microsoft Hellas yönetimi bu duruşu değiştirmeye ve personelini bu yeni modelden yararlanmak için teşvik etmeye başlamıştır. Görüşme yapılan çalışanlardan biri, bu değişimin aşamalı olduğunu, ilk başta insanların ofisten çalışmanın daha iyi bir fikir olduğunu düşündüğünü belirtmiştir. Ancak; CEO ve birim müdürleri giderek ofis dışından çalışmaya başladığında, diğerleri de bu uygulamayı takip etmiştir. Artık çalışanlar, çalışmalarını nasıl organize edeceklerine, nerede çalışacaklarına ve kaç saat çalışacaklarına kendilerinin karar verdiğini belirtmektedirler.

Serbest meslek erbapları arasında BİT tabanlı mobil çalışma genellikle, bu raporda tartışılan diğer yeni istihdam türleriyle bağlantılıdır. Örneğin; kitle istihdamı (crowd employment) (Danimarka, Almanya, Yunanistan, Portekiz ve İspanya), ortak çalışma ve serbest meslek sahiplerinin kendi aralarında kullandıkları diğer iş birliği türleri (Kıbrıs, Almanya, İtalya, Letonya ve İspanya) ve portföy tipi çalışma (Letonya ve Norveç).

İsveç bu konuda bir istisnadır çünkü İsveç'te mobil çalışma (*IT-driven arbetsplats*) 1990'lardan bu yana BİT'in iş yerinde kullanılması ve entegrasyonu ile bağdaştırılmıştır. BİT tabanlı mobil çalışmanın ortaya çıktısı, İsveç istisnası dışında, çok yenidir. Örneğin; bu istihdam türü Almanya ve Macaristan'da 2000'lerden bu yana ortaya çıkmaya ve yaygınlaşmaya başlamıştır. Bu çalışmadaki vaka çalışmaları da 2000'lerin ortaları ve sonlarına doğru ortaya çıkan BİT tabanlı mobil çalışmalara odaklanmaktadır.

Bu istihdam türünün yeni olması, ortaya çıktığı ve yaygınlaştığı ülkelerde spesifik olarak düzenlenmemiş olmasının nedenlerinden biri olabilir. Yalnızca Macaristan'da mobil çalışmayı düzenleyen yasal bir düzenleme vardır ve Macaristan'da 'parça başına çalışan kişiler'i kapsayan düzenlemeler 1 Ocak 2013 tarihinden itibaren İş Kanunu'na dahil edilmiştir. Danimarka'da, Çalışma Koşulları Kanunu hem mobil çalışanlar hem de sabit iş yerlerinden çalışanlar için geçerlidir. Ancak; bu kanunda çalışmanın tipik olarak yapıldığı belli yerler belirtilmiştir ve bu nedenle de ne tür işlerin nerelerde yapılması gerektiğine ilişkin yönlendirici ilkelere içermektedir. Örneğin; bu ilkeler çalışanların ergonomik açıdan ideal koşulları sağlamayabilen trenler veya otellerde bilgisayarda yazma çalışmalarını yapmalarını tavsiye etmektedir. Bunun yerine, yönlendirici ilkeler çalışanların seyahat ederken okuma veya telefon görüşmeleri gibi çalışmalarını yapmalarını tavsiye etmektedir.

« İşverenlerin ve çalışanların özellikleri

2003 yılında 3 Avrupa ülkesinde 28 bölgede gerçekleştirilen bir çalışmadan elde edilen verilere göre, ortalama olarak çalışanların %5'i 'mobil tele çalışan' olarak sınıflandırılabilir. Bu oran Birleşik Krallık'ta Berkshire/Buckinghamshire/Oxfordshire bölgesinde %13 iken Orta Makedonya'da %0,5'tir (BISER, 2004). Norveç'te kısa süre önce yapılan mobil çalışma hakkında bir anket çalışmasından elde edilen sonuçlara göre; şirketlerin %62'si tüm çalışma dokümanlarının çalışanlar için işyerinden uzakta mobil cihazlar yoluyla erişilebilir olmasını sağlamıştır (Nordialog, 2013). Aynı çalışmaya göre, şirketlerin %91'i çalışanlarına mobil cihazlar sağlamıştır. 2010 Avrupa Çalışma Koşulları Araştırması verilerine göre, çalışanların çeyreği dijital göçebe (e-nomad) olarak değerlendirilebilir (Eurofound, 2012a).

BİT tabanlı çalışmanın gelecekte kullanılma durumu, BİT tabanlı çalışmayı destekleyen bir AB projesi olan Micropol uygulamasının bir parçası olarak 2012 Aralık ayında gerçekleştirilen bir araştırmada sergilenmektedir

(Interreg IVC programı kapsamında Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu tarafından finanse edilmiştir). Bu araştırmaya göre, araştırmaya katılan 1335 kişiden %81'i işverenin iş yerinden uzakta, evde veya tele merkezde çalışmaya istekli olduklarını belirtmişlerdir. Bu yerler, eve yakın, gerekli ekipmanın bulunduğu ve müşteriler ve çalışma arkadaşları le toplantı yapılması için uygun odaların bulunduğu yerlerdir (Diena, 2013).

Dijital göçebelerin çoğunluğu erkeklerden oluşmaktadır (%65). Dijital göçebeler üçüncü seviyede eğitim düzeyine sahiptir ve 39-49 yaş aralığındadır (%45) (Eurofound, 2012a). Bunun benzeri vaka çalışmalarında da gözlemlenebilir. Mobil çalışanlar; genç, üst düzey beceri sahibi uzmanlar, bilgi düzeyi yüksek çalışanlar veya yöneticilerdir. Uzman ve yönetici pozisyonlarında bu tür çalışanların olması, işveren ve çalışan arasındaki mobil çalışmada oluşturulması gereken güven ortamına ve işverenin çalışan üzerinde doğrudan kontrol kurmaktan vazgeçmesi ile bağlantılı olabilir. Yönetici ve uzman pozisyonları için, bu türden bir kontrol herhangi bir iş yerinde muhtemelen daha kısıtlı olacaktır.

Mobil çalışanların BİT ile çalıştığı sektörler; mühendislik (özellikle de otomotiv, uzay, inşaat sektörleri), sağlık hizmetleri (özellikle de sağlık uzmanları) ve imalattır (Schaffers ve ark., 2006; Avrupa Komisyonu, 2010a).

Slovenya'da yapılan bir çalışmaya göre, mobil çalışanların çoğu hizmet sektöründe istihdam edilmiştir (%70-%80). Bilgi işçileri ise bu oranın %30'unu oluşturmaktadır (Drobnjak ve Jereb, 2007). Mobil çalışma, uluslararası şirketlerde ve yabancı şirketlerle yakın iş birliği içinde olan şirketlerde oldukça yaygındır. Ayrıca, bilgi teknolojisi alanında bilgi hizmetleri sunan şirketler (bilgisayar programcılığı, reklamcılık ve basım) mobil çalışmayı en yaygın olarak kullanan şirketler arasındadır. Benzer şekilde, Kıbrıs ve Litvanya'daki ulusal uzmanlar BİT tabanlı mobil çalışmanın yaratıcı sanayi alanlarında (görsel işitsel endüstri, gazetecilik ve tasarım) yaygın olduğunu ifade etmiştir. İsveç ve Norveçli uzmanlar ise bu türün pek çok sektör ve meslekte giderek yaygınlaşan bir model olduğunu belirtmektedirler (Vinnova, 2007).

« Teşvik edici ve engelleyici faktörler

Vaka çalışmasından elde edilen bulgulara göre, BİT tabanlı mobil çalışmayı işverenler çalışma organizasyonunda esnekliği arttırmak için ve yenilikçi çalışma uygulamalarını başlatmak için kullanmaktadırlar. Çünkü giderek gelişen modern teknoloji yenilikçi fırsatlar sağlamaktadır. İşverenleri amaçları iki yönlüdür. Birincisi, işverenler mevcut çalışma zamanını en iyi şekilde

kullanarak etkililik ve üretkenlik kazançları elde etmeyi amaçlamaktadırlar (örneğin; çalışanlar seyahat ederken 'boş vakit' geçirmek yerine). İkincisi ise, BİT tabanlı mobil çalışma uzmanlar, bilgi işçileri ve yöneticiler arasında giderek daha yaygınlaşmaktadır bu da işverenlerin beceri sahibi işgücünü çekmelerine yardımcı olabilir. Örneğin, Danimarka'da pek çok çalışan gelecekteki işverenlerinin kendilerine BİT araçları sağlamalarını ve çalışma saatlerini şirket ofisinin dışında geçirmelerine imkân sağlayan bir çalışma kültürü sağlamalarını beklemektedir.

Popma (2013) işverenlerin masrafları azaltmak amacıyla BİT tabanlı çalışmayı tercih ettiklerini belirtmektedir. Çalışanlarına haftada birkaç gün istedikleri yerde çalışma imkânı sağlayarak, ofisteki çalışma alanını daraltabilmektedirler. Bu durum ayrıca vaka çalışmalarının bazılarında da raporlanmıştır.

Ofis alanını daraltma gerekliliği

Yunanistan'daki Microsoft Hellas şirketi mobil çalışmayı başlattığında, şirketin merkez ofisini tamamen yeninden düzenlemiştir. Herkes evden çalıştığı için ofiste bireysel çalışma alanlarına ihtiyaç kalmamıştır. İş yerlerinin sayısı %50 azaltılmıştır ve CEO ve genel müdür dahil kimsenin sabit bir çalışma alanı kalmamıştır.

« Çalışma koşullarına etkileri

Fransız (Klein ve Ratier, 2012), Alman (Deutscher Bundestag, 2013) ve İsveç (Vinnova,2007) kaynaklarından elde edilen raporlar ve Litvanyalı uzmanların değerlendirmeleri, BİT tabanlı çalışmanın çalışma koşullarına ilişkin olumlu etkilerine işaret etmektedir. Uzmanlar, bu istihdam türünü, yüksek düzeyde özerklik ve dolayısıyla geleneksel istihdam türlerine kıyasla esneklikle ilişkilendirmektedir.

Yüksek düzeyde çalışan özerkliği

Finlandiya'daki Suomen Pienyrittäjien Mainostoimisto reklam şirketindeki çalışanlardan biri, mobil çalışmanın esnekliğinden memnun olduğunu belirtmektedir. Genellikle bu çalışan haftada iki veya üç gün mobil çalışmaktadır. Bu çalışan; evde, kafeteryalarda, trenlerde, arkadaşının evinde ve daha çok da yutdışına seyahatleri sırasında çalışmaktadır. Bazen çalışma saatleri sırasında eşiyile birlikte tatilde olabilmektedir. 2014'ün başlarında, bu çalışan evi ofisten 50 km uzakta olduğundan daha sık mobil çalışmaktadır.

Hewlett-Packard'ın Norveç'teki şubesinde bir çalışan aile içindeki öcenlikleri değiştiğinde işinin esnek yapıda olmasının kendisine kolaylık sağladığını belirtmiştir. Mobil çalışmanın bağımsız olması, trenden çalışabilme, ormanda bir evde çalışabilme veya çocukları ile birlikte evde kalıp çalışabilme ona büyük kolaylık sağlamıştır. Bunlar, çalışanın diğer şirketlere geçmekten ziyade Hewlett-Packard'da kalmasının esas nedenlerinden biridir.

Mobil çalışmanın yapısı gereği çalışanların yüksek düzeyde özerk olması, işverenin çalışanlar üzerindeki kontrolünü azalttığı için, BİT tabanlı çalışma modelini uygulayan şirketler çalışanlarına ödemelerini elde ettikleri sonuçlar bazında yapmaktadır veya çalışanın sisteme bağlı olup olmadığını veya her bir iş için ne kadar süre çalıştığını kontrol edebilecek teknik olarak gelişmiş izleme araçlarını kullanmaktadırlar. Bu iki durum da çalışanların maaş düzeylerini, iş yoğunluklarını ve stres düzeylerini etkilemesi halinde, çalışanlar için dezavantajlı olabilir. Ayrıca, her bir çalışmanın tamamen şeffaf olması, çalışanın mahremine müdahale edilmesine de yol açabilir.

BİT tabanlı çalışmanın önemli avantajlarından biri de çalışma için en uygun yerde çalışma imkanının olmasıdır. Örneğin bazı vaka çalışmalarında, çalışanlar teslim tarihleri yakın olan veya yüksek konsantrasyon gerektiren işler için evden çalışmayı tercih ettiklerini çünkü ofise kıyasla evde dikkatlerini dağıtacak faktörlerin daha az olduğunu ifade etmişlerdir.

Buna ek olarak, mobil çalışma iletişimin daha iyi kurulmasını sağlamak ve yeni iş birliği yöntemleri yaratmaktadır (kurum içinde ve müşteriler ve iş ortakları ile). Bilgiye daha rahat erişim olduğu literatürde de teyit edilmektedir (Popma, 2013). Ancak, işle ilgili bilgilere çabuk ve sürekli erişim aşırı bilgi yüklemesine neden olabilir ve bu da güvensizlik ve strese yol açabilir (Paridon ve Hupke, 2009).

Literatürdeki bazı kaynaklar, mobil çalışmaya başlamadan önce çalışanlara eğitim verilmesinin önemini altını çizirken (Neatkarīgā Rīta Avīze, 2013) vaka çalışmalarında, mobil çalışmaya başlamadan önce veya BİT tabanlı mobil çalışmaya başlamadan önce belirli bir eğitim verildiğine dair çok az kanıt bulunmuştur. Görüşme yapılan çalışanlar, bu yeni çalışma türünde kullanılacak teknolojiye halihazırda vakıf olduklarından bunun gerekli olmadığını ve mobil çalışmanın aşamalı bir süreç olduğunu ifade etmişlerdir. Böylelikle çalışanlar, yavaş yavaş sürece aşına olmaktadır.

Mobil çalışanlar genellikle, şirketin sağladığı eğitim fırsatlarından hariç tutulmamaktadır. Rutin olarak modern cihazlarla çalıştıklarından, bu cihazlara aşinalık kazanmaktadırlar. BİT şirketlerinde, örneğin Yunanistan'daki Microsoft Hellas vaka çalışması veya Letonya'daki Belam Riga vaka çalışmasında; çalışanların tanıtımını yaptıkları ve sattıkları ürünlerle ilgili bilgi düzeylerinin arttığı ve böylelikle ürünleri daha etkili bir şekilde tanıttıkları ve bunun da çalışanların daha iyi satış yapıp bonus alma potansiyellerini arttırmaktadır.

Mobil çalışmanın en sorunlu yönlerinden birinin; yalnızlaşma ve sabit bir iş yerinde gerçekleşen bilgi paylaşımı süreçlerine erişimin olmaması olduğu düşünülmektedir. Mobil çalışanlar, yalnızca işin kendilerine ait parçası üzerinde çalıştıkları için işverenin işine yönelik tüm sürece dahil olamamaktadırlar ve genel faaliyetlere daha az dahil olmaktadır. Elektronik iletişim, yüz yüze iletişim kadar etkili ve değerli değildir. Sosyal iletişimin az olması sosyal becerilerin daha az gelişmesine yol açabilir (örneğin; takım çalışması veya tolerans). Ayrıca bu durum; gergin veya düşmanca bir dil kullanımı ile iletişim kurulmasına ve kendine yabancılaşmaya yol açabilir. Üretkenliğin azalması ve etkili iletişimin sürdürülmesi için daha fazla çaba sarf edilmesi; belirsizlik ve anlam karmaşasına yol açabilir ve bunun sonucunda da stres düzeyleri artabilir (Avrupa Komisyonu, 2010a).

Informal iletişim eksikliği

Hewlett-Packard Norveç şubesindeki bazı çalışanlar; düzensiz saatlerde ve farklı yerlerden çalıştıkları için personelin kendi için çok az bilgi paylaşımı gerçekleştirdiğini belirtmiştir. Çalışanlar uzun süre ofis dışında olduklarında, kişisel veya işle ilgili önemli bilgileri kaçırabilmektedirler. Çalışanlar bu durumun eksikliğini, özellikle de iş arkadaşlarının hamile olduğu veya ortak çalışma arkadaşlarının büyük bir sözleşme imzaladığına ilişkin haberlerle ilgili bilgileri olmadığında hissetmişlerdir.

Ljubljana Üniversitesi'nde Sosyal Bilimler Fakültesi, takım çalışmasının mobil çalışma nedeniyle gerçekleştirilemediğini raporlamıştır. Görüşme yapılan üç çalışan da, çalışma arkadaşları ile sosyal ve profesyonel iletişimlerinin azaldığını ve bunun da kendilerini organizasyonla bütünleştirememelerine neden olduğunu ifade etmiştir. Bir çalışan, bazı konuların ve işle ilgili sorunların yüz yüze iletişimde daha kolay çözüldüğünü ve iş yerinin dışında takım çalışması yapmanın mümkün olmadığını gözlemlemiştir.

Vaka çalışmaları; mobil çalışmanın bir süredir uygulandığı bu şirketlerde bu sorunlar hakkında farkındalığın olduğunu göstermektedir.

Mobil çalışanların şirketin iç çalışma ortamına entegrasyonunun sağlanmasına yönelik mekanizmalar

Danimarka'da mühendislik alanında danışmanlık hizmetleri sağlayan Grontmij adlı şirkette, bölüm müdürlerinin bilgi paylaşımı ve mobil çalışanların çalışma ortamına entegrasyonunun sağlanmasına daha güçlü bir şekilde odaklanmaları talep edilmiştir. Şirketin 2012 yıllık raporunda, şirketin dijital bilgi paylaşımı sistemleri aracılığıyla çalışanların bilgilerinden en verimli şekilde istifade edildiği belirtilmiştir. Şirket ayrıca, iç ve dış ağlar ve forumlar oluşturmuştur ve çalışanlarda bu ortamlarda bilgi paylaşımı yapabilmektedir.

Meyer ve arkadaşları (2007) tarafından belirtildiği gibi; sanal iş birliği için daha hızlı bir şekilde koordine edilebilmesi için süpervizörlerle iletişim kurulmasını zorlaştırabilir ve bu tür sana ekiplerde uyumsuzluklar genellikle çok geç tespit edilmektedir. Dolayısıyla, etkili iletişim ve iş birliği süreçleri çok dikkatli bir şekilde tasarlanmalı ve yanlış anlaşılmalara ile uyumsuzlukları önleyecek şekilde uygulanmalıdır (Avrupa Komisyonu, 2010a).

Çalışma hayatı ile özel hayat arasındaki bağlar, mobil çalışmadan etkilenebilecek çalışma koşullarının bir diğer yönüdür. Çalışma hayatı ve özel hayat arasındaki dengenin, ev aksenli tele çalışmada olumlu etkilendiği düşünülmektedir. Ancak mobil dijital çalışanlar evden çalışmaktadır ve dolayısıyla bu kişilerin çalışma hayatı ve özel hayat arasında kurdukları denge, yalnızca işverenin iş yerinde çalışan kişilerin sağladıkları denge ile benzerdir. Bazı uzmanlar, zamanın çoğu veya büyük bir kısmı için çalışanların müsait olmalarının beklenmesi halinde bu dengenin kötüleşeceğini belirtmektedir. Ayrıca, günün her saatinde işle ilgili bilgilere erişimin olması çalışma hayatı ve iş hayatı arasında bir denge olmadığı anlamına gelmektedir (Maschke ve ark., 2014; Avrupa Komisyonu, 2010a; Popma, 2013; Unionen, 2013). Bu durum, mobil çalışanların dinlenmeye vakit ayırmalarını zorlaştırmakta ve tükenmişlik hissi riskini arttırmaktadır (Popma, 2013). Ancak yine de, mobil çalışanlar için en azından çalışmalarını ve ihtiyaçlarını karşılamak için özel hayatlarını düzenlemek için en azından zaman zaman daha fazla fırsat var gibi görünmektedir (Avrupa Komisyonu, 2010a; Popma, 2013; Järviemi, 2012).

Mobil çalışanların çalışma koşulları, işverenleri ile kendi müsait olma durumlarına ilişkin yaptıkları düzenlemelerden büyük ölçüde etkilenmektedir. Bazı çalışanların standart düzeyin üzerinde daimî olarak veya esas çalışma saatlerinin dışında da müsait olmaları beklenmektedir. Almanya'da yapılan bir araştırmada, görüşme yapılan şirketlerin %70'i, şirket zorunlu tutmasa dahi çalışanlarının şirketin çalışma saatleri dışında da müsait olmalarını beklemektedir (Maschke ve ark., 2014). Almanya'da yapılan başka bir çalışmaya göre; tüm çalışanların %21 stres altında hissederken sürekli olarak müsait olmak zorunda olan çalışanların oranı %38'dir (Maschke et al, 2014). Bu da sürekli olarak müsait olma durumunun olumsuz bir etki yarattığını çok açık bir şekilde göstermektedir.

Aynı zamanda; çalışma saatlerinin bireysel çalışma sözleşmeleri veya şirket sözleşmeleri ile sınırlanması durumunda (örneğin; çalışma saatleri dışında, teknik olarak şirketin ağına erişimin

kesilmesiyle veya fazla mesainin beklenmediğine dair uzlaşılması için üstlerin zorlanmasıyla), mobil çalışanlar bu durumdan hoşnut olmamaktadır. Bazı çalışanlar bunu paternalizm olarak algılamakta ve kendi çalışma zamanlarını düzenleme konusunda daha az özgür olmak stres düzeylerinin artmasına yol açmaktadır (Maschke ve ark., 2014).

BİT tabanlı çalışmada, birtakım ergonomik risk faktörleri de bulunmaktadır. Bu riskler arasında; küçük ekranlarda çalışırken gözlerin yorulması, ekranın parlaması veya ışığın yetersiz olması, arka planda çok fazla gürültü olması, cihazlar rahatsız ortamlarda kullanılırken duruş bozukluğu ve sürekli olarak radyasyon ve elektromanyetik alanlara maruz kalmak yer almaktadır (Avrupa Komisyonu, 2010a; Popma, 2013). Maschke ve arkadaşları (2014), mobil çalışmanın fiziksel veya psikolojik etkilerinin risk değerlendirmesinin çok nadiren yapıldığını ve BİT tabanlı mobil çalışma sözleşmelerinin genellikle sağlık ve güvenlik hükümleri

içermediğini belirtmektedir. Sözleşmelerde bu tür hükümlerin bulunması halinde bunlar genellikle genel sağlık ve güvenlik gereklilikleriyle ilgilidir. Ancak; çalışma yeri işverenin yeri olmadığından işverenlerin sağlık ve güvenlik yükümlülüklerinin çalışanlar tarafından yerine getirilmesine yol açmaktadır.

« İşgücü piyasasına etkileri

İsveç'te mobil çalışma (*IT-driven arbetsplats*) 1990'ların sonunda uygulanmaya başlamıştır ve bu istihdam türü İsveç'te yenilikçi üretim, tüketim ve çalışma yöntemlerinin gelişmesine yol açmıştır. Çalışmanın organize edilmesi için BİT'lere giderek daha bağımlı hale gelmesi, geleneksel fiziksel iş yeri anlayışının öneminin azalmasına yol açmıştır (Vinnova, 2007). BİT araçlarının daha yaygın kullanılmasına geçiş; birtakım yeni becerilerin edinilmesine, yeni çalışma uygulamalarının kazanılması ve organizasyonel etkililiğin artırılmasına yol açmıştır. Bu da genel anlamda rekabet edilebilirliği güçlendirmiş ve gelişmeye katkıda bulunmuştur (iş yaratma dâhil olmak üzere). Ancak buradaki tehlike, bazı işveren ve çalışanların hızla devam eden teknolojik gelişmelere uyum sağlayamaması ve dolayısıyla da geride kalmasıdır.

Danimarka'da, BİT tabanlı mobil çalışmanın yaygınlaşması, çalışma organizasyonunu değiştirmektedir. Bu yeni istihdam türündeki esneklik; mesai saatlerine göre çalışma gibi geleneksel çalışma türlerindeki esneklikten farklıdır. Buradaki esneklik, daha fazla öz organizasyon ve öz yönetim becerileri gerektirmektedir ve tüm ekibin her daim potansiyel olarak hazır olması gereklidir.

Finlandiya'da, mobil çalışmanın yaygınlaşması halinde çalışma organizasyonunun daha az hiyerarşik olması ve daha heterojen, bağlamsal ve bireyselleşmiş bir süreç olması beklenmektedir. Bireysel anlamda özel olarak tasarlanan çalışma düzenlemeleri ve istihdam ilişkileri ortaya çıkmaktadır (Alasoini ve ark., 2012).

Vaka çalışmalarından elde edilen verilere göre; mobil çalışanların iş memnuniyet düzeyleri genellikle daha yüksektir ve bu da aslında çalışanların pozisyonları ile (müdürler ve uzmanlar) ve özerk bir şekilde çalışma tercihleri ve bu anlamdaki yeterlilikleri ile açıklanabilir. Sonuç olarak, görüşme yapılan işverenler, üretimin iyileştiğini, hizmet kalitesinin arttığını ve etkililik ve üretkenlik kazançlarının arttığını ifade etmiştir.

Daha fazla iş memnuniyeti ve Üretkenlik kazançları

Yunanistan'da Microsoft Hellas şirketinde yapılan yıllık çalışan memnuniyet anketlerinden, mobil çalışmanın başlatılmasından bu yana olumlu sonuçlar elde edilmiştir. Halbuki iş hacmi artmış ve piyasa koşulları ve rekabet nedeniyle daha yoğun bir baskı meydana gelmiştir ve ekonomik gerileme nedeniyle güvensizlik ve belirsizlik ortaya çıkmıştır. Çalışan memnuniyetinin artması, çalışanların stres düzeylerinin azalması ile bağlantılıdır ve bu da iş hayatı ile özel hayat arasında daha sağlıklı bir denge kurulmasını sağlamaktadır. Çalışanlar iş yerine gidip gelmekle vakit kaybetmedikleri için iş yoğunluğu azalmıştır. Çalışan memnuniyetinin artması da üretkenliğin artmasına yol açmıştır ve dolayısıyla şirketin rekabet edebilirliği de artmıştır (Microsoft, 2012).

Bazı işverenler; çalışanlara BİT tabanlı mobil çalışma imkânı sağlama kararlarının işverenin markalama kalitesini arttırdığını ve işgücü piyasasında daha cazip işverenler olmalarını sağladığını belirtmiştir.

Son olarak, BİT tabanlı mobil çalışma, dezavantajlı grupların da işgücü piyasasına entegrasyonlarının sağlanması için imkân sağlamaktadır. Dezavantajlı kişiler, sağlık sorunları veya ailevi sorumlulukları nedeniyle işverenin iş yerinde belirli bir süre düzenli olarak çalışmayan kişiler olabilir. Bu kişiler, ulaşım koşullarının kötü olduğu bölgelerde yaşayan ve iş yerine gidip gelme nedeniyle çok fazla vakit kaybetmek istemeyen kişiler olabilir. Norveç'e bakıldığında, nüfus yoğunluğu az olan ve topluluklar arası mesafenin uzun olduğu bir ülkedir. Burada bilgi yoğun şirketlerde mobil çalışma ekonomik kalkınma için yeni bir potansiyel teşvik edici unsur olarak görülmektedir. Mobil çalışma, yer değiştirmek zorunda kalmadan istihdam edilebilirliklerini arttırmak için potansiyel işverenlerden uzak mesafede yaşayan çalışanlar sağlayabilir (Yerel Yönetim ve Çağdaşlaşma Bakanlığı, 2011).

Bölüm 7

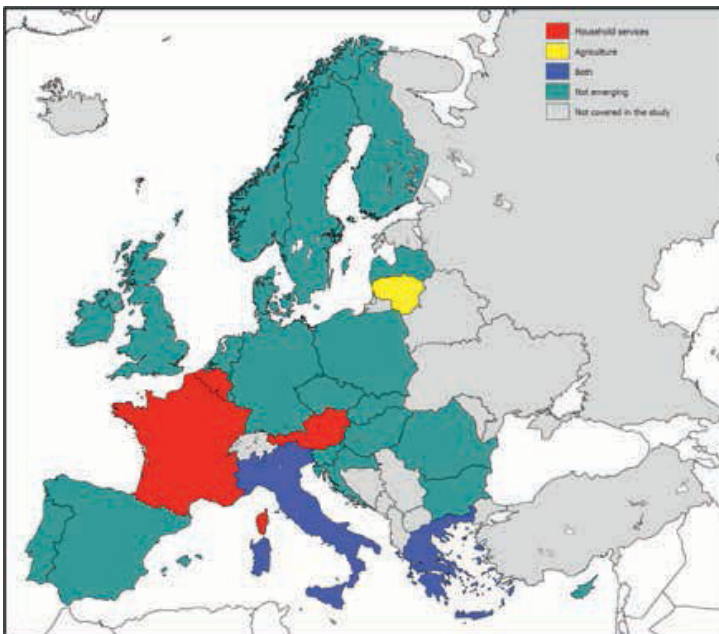
Kuponla çalışma

« Genel özellikler

Kuponla çalışma, işverenin nakit yerine çalışanın sağladığı bir hizmet karşılığında ödeme olarak verilmek üzere üçüncü bir taraftan (genellikle bir hükümet yetkili kuruluşu) kupon temin ettiği istihdam türüdür. Genellikle sağlanan hizmetler belirli hizmetlerdir veya belirli dönemli görevlendirmelerdir ve dolayısıyla da geçici ve portföy tipi çalışma ile ilişkilidir (bakınız: Bölüm 5 ve 8).

Bu proje kapsamında, kuponla çalışmanın Avusturya, Belçika, Fransa, Yunanistan ve İtalya'da ev hizmetlerinin sağlanması sektöründe; Yunanistan, İtalya ve Litvanya'da ise tarım alanında kullanıldığı tespit edilmiştir (Şekil 10). Bu iki sektörde yoğunlaşmanın nedeni; bu alanların genellikle kayıt dışı çalışmaların yoğun olduğu alanlar olmasıdır. Kuponla çalışmaya dayalı sistemler de bu sektörlerde yasal istihdamın desteklenmesi için kolay yollar sağlamayı amaçlamaktadır. İş ilişkisinin kurulması ve sonlandırılmasına ilişkin idari yük düşüktür. Özellikle de tarım sektöründe, bu istihdam türü işverene iş ilişkisinin İK ihtiyacına göre daha hızlı bir şekilde başlatılması veya sonlandırılması esnekliğini sağlamaktadır. Bu çalışma türünün istikrarsız yapısını ve çalışanların kısa süre içinde temin edilememesi halinde potansiyel üretim kaybını dikkate alırsak bu önemli olabilir.

Şekil 10: Kuponla çalışmanın yeni olduğu veya giderek yaygınlaştığı Avrupa ülkeleri



Kaynak: Eurofound, ulusal katkılara dayanmaktadır.

Hizmet kuponu işverenleri ve çalışanlarının eşleştirilmesi

Litvanya'da, hizmet kuponu çalışanları ve işverenleri genellikle aracı bir kuruluş olmaksızın iletişim sağlamaktadır. İşverenler, çalışan aradıklarında ilan yayınlayabildikleri online bir platform kamu istihdam kurumunun web sitesinde sunulmaktadır ancak bu platform muhtemelen çoğu kuponla çalışan internet kullanmadığı için yaygın olarak kullanılmamaktadır. Vaka çalışmasında görüşme yapılan kupon çalışanları, kişilerarası konuşmalar yoluyla, kamu istihdam kurumu aracılığıyla veya doğrudan iş talebi olup olmadığını sormak için kişiyle görüşerek bitki üretim çiftliğinde potansiyel işler bulduklarını ifade etmişlerdir. Bazı çalışanlar, çiftlikte önceki sezondan çalışmış kişilerdir ve personel ihtiyacı ile ilgili bilgi alabilmek için çiftlik personeli (İK veya bölüm müdürleri) ile iletişimde kalmaktadır.

« Farklı ülkelerde uygulama türleri

Analiz edilen sistemler arasında, Belçika ve Fransa öncelikle çalışanları istihdam etmek için aracı kuruluşları kullanmaktadır ve daha sonra istihdam edilen bu çalışanlar müşterilerin işleri için görevlendirilmektedir. Burada kupon kuruluşlarının işe alım ve idari süreçleri, geçici çalışma için tanımlanan yaklaşıma benzer gibi görünmektedir. Geçici çalışmada da bir aracı kuruluş müsait olan çalışanların bir kaydını tutmaktadır. Diğer ülkelerde, çalışan ve işveren arasında doğrudan bir ilişki kurulmaktadır. Bazı kamu istihdam kurumlarında teoride, kuponla çalışmada talep ve arzın eşleştirilmesi mümkün olsa da uygulamada bunun sağlanması kısıtlıdır. İşveren ve çalışanların eşleştirilmesi için bir merkez bulunmamaktadır ve dolayısıyla da işveren çalışanlar birbirlerini daha çok kulaktan kulağa duyarak, kişisel ağlar veya önceki ilişkiler yoluyla bulabilmektedir.

Belçika'da uygulama

Belçika'da hizmet kuponu uygulaması (*dienstencheque/titres-services*) ilk kez 20 Temmuz 2001 tarihli kanun ve 12 Aralık 2001 tarihli Kraliyet Kararnamesi ile yürürlüğe koyulmuştur ve 2004 yılının başlarında uygulanmaya başlamıştır. Bu uygulama; sınırlı sayıda ev içi hizmetleri özellikle de temizlik ve ütü hizmetlerini kapsamaktadır. Böyle bir sınırlama getirilmiştir çünkü bakım hizmetleri gibi bazı çalışmalar belirli kanallar yoluyla devlet tarafından desteklenirken, bazı hizmetlerin (bahçe hizmetleri ve ev tamirat işleri gibi) düzenli işgücü piyasası aracılığıyla sağlanması beklenmektedir.

Bu uygulamada; çalışan, işveren ve müşteri arasında üç taraflı bir ilişki kurulmaktadır. Burada, müşteri, kuponu tanzim eden şirketten 9 Avro birim fiyatından hizmet kuponları satın almaktadır (2014 itibariyle Sodexho) ve kupon çalışanlarını istihdam eden tanınmış bir hizmet kuponu kuruluşu seçmektedir (Politique Scientifique Federale, 2009).⁸ Her müşteri için her takvim yılı alınabilecek maksimum hizmet kuponu sayısı 500'dür. Ancak, tek ebeveynli aileler, engelli bireyler, engelli çocukları olan ebeveynler ve yaşlılar için sağlanan yardımlardan faydalanan yaşlı bireyler; her takvim yılı için birim fiyatı 9 Avro'dan 2.000 hizmet kuponuna kadar satın alabilmektedir.

Hizmet kuponu kuruluşu ve müşteri arasında yapılan yazılı anlaşmada; kuponla çalışanın her hafta kaç sata çalışacağı belirtilmektedir. Hizmet kuponu kuruluşu, çalışanı müşterinin evine göndermektedir ve çalışan burada ödemesini kupon olarak almaktadır. Çalışan, müşteriden aldığı kuponları hizmet kuponu kuruluşuna götürmekte ve karşılığında değerini nakit olarak almaktadır. Her bir kuponun nakit değeri 22.04 Avro'dur. Bu değere; eğitim ve süpervizyon gibi ilave masrafları ve ücret maliyetini karşılamak amacıyla 13.04 veya 12.04 Avro'luk devlet yardımı da dâhildir.

1 Şubat 2013 tarihinden itibaren geçerli olan sektörün toplu sözleşmesi temelinde, bir yıldan az deneyimli olan hizmet kuponu çalışanları için belirlenen asgari saat ücreti 10.28 Avro'dur. Bir yıllık deneyimi olanlar için ise 10.82 Avro ve üç yıllık deneyimi olanlar için 10.93 Avro'dur. Asgari brüt saat ücreti ile karşılaştırıldığında, bu insan onuruna yakışır bir gelirdir. Özellikle de işin esnek yapısı dikkate alındığında ve çalışanların yüksek nitelikli olmadığı ve işin de çalışanın evine genellikle yakın olduğu düşünüldüğünde makul bir gelirdir.

Tanınmış hizmet kuponu kuruluşları şunlar olabilir:

- Kamu kurumları (sosyal refah ve sosyal yardım sağlayan toplum kuruluşları gibi), sosyal ekonomi kuruluşları (istihdam merkezleri ve göçmenler için eğitim merkezleri gibi) veya bireysel yardım sağlayan yerel kurumlar (bunlar, hizmet kuponu kuruluşlarının yaklaşık %24'ünü oluşturmaktadır);
- Ticari iş yerleri (hizmet kuponu kuruluşlarının %46'sını oluşturmaktadır) ve serbest meslek sahipleri (yaklaşık %16'sını oluşturmaktadır);
- Geçici iş ajansları (yaklaşık %1'ini oluşturmaktadır);
- Özel kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, özellikle de ailelere yönelik hizmetler sağlayan kuruluşlar (yaklaşık %12'sini oluşturmaktadır).

Bu kuruluşlar, federal çalışma bakanlığı tarafından tanınmalı ve federal İşsizlik Ödeneği Kuruluşu (Rijksdienst voor Arbeidsvoorziening, RVA) tarafından denetlenmelidir. Bu kuruluşlar, yetkili kurumların yasal hükümlere göre bu hizmetleri devrettiği devlet tarafından etkili bir biçimde desteklenen kuruluşlardır. Ancak; uygulamada bu yasal uygunluk kolaylıkla sağlanamamaktadır (Politique Scientifique Federale, 2009).

Belçika kuponla çalışma sisteminde üç taraflı ilişki

Landelijk Dienstencoöperatief (LDC), Flanders genelinde 20 yerel şubesi olan yerinden yönetimli bir kuruluştur. 2013'ün sonu itibarıyla, yaklaşık iki milyon saat kupon karşılığı çalışma gerçekleştirmiş yaklaşık 2500 işçi istihdam etmiştir. Bu kuruluş, daha çok eğitim düzeyi daha düşük olan bireyler, yaşı ilerlemiş kişiler ve uzun süredir pasif durumda kaldıktan sonra işgücü piyasasına yeniden girmeyi amaçlayan kişileri istihdam ettiği için, sosyal ekonomi işletmesi olarak tanınmaktadır.

LDC, tüm çalışanları dır sabit sözleşme, düzenli sözleşme ve maki yakalı çalışan sözleşmesi ile işe almaktadır ve müşteri (çalışma sözleşmesini yapacakları kişi) ile çalışan arasında en uygun eşleşmeyi sağlamaya çalışmaktadır. Bu aşamada da; çalışanın kapasitesini, tercihlerini ve ikamet ettiği yeri dikkate almaktadır.

Kuponla çalışan ile müşteri arasındaki iletişim, resmi işveren ile olan iletişimden daha siktir. Çalışan ile işveren arasında en fazla iletişim işe alım sürecinde ve bir de daha sonraki aşamada eğitime katıldığında gerçekleşmektedir.

Tanınmış hizmet kuponu kuruluşları, çalışanları kalıcı veya belirli süreli sözleşme yoluyla tam zamanlı veya yarı zamanlı olarak istihdam edebilmektedir. Ancak bu kuruluşlar, ilk üç haftadan sonra haftada en az 13 saatlik yarı zamanlı iş sağlamakla yükümlüdür ve sözleşme de kalıcı sözleşmeye dönüştürülmelidir.

2009 yılında yapılan araştırmaya göre, sistem yaygın olarak kabul edilmiştir ve Belçika nüfusunun üç çeyreğinden fazlası resmi olarak kayıtlı istihdam kapsamında ev işleri desteğinin hizmet kuponu yoluyla alınabileceğinin farkındadır. Araştırmaya katılanların üçte biri hizmet kuponu sistemini ev işlerine yönelik destek almak için kullandıklarını belirtmiştir (Haigner ve ark., 2010).

Fransa'da Uygulama

Fransa'da evrensel istihdam hizmet çeki (*chèque emploi service universel, CESU*) 2006 yılında uygulanmaya başlamıştır ve bu sistem mevcut sistemler olan hizmet istihdam çeki (*chèque emploi service, CES*) ve hizmet istihdam kuponu (*titre emploi service, TES*) uygulamalarının yerini almıştır. Belçika'da olduğu gibi; çalışanlar tanınmış bir firma veya birlik aracılığıyla işe alınabilmektedir ancak bu yönde bir zorunluluk bulunmamaktadır.

Bu uygulama kapsamında, bireyler yalnızca ev hizmetleri değil aynı zamanda bir birey veya kuruluş tarafından evin dışında sağlanan çocuk bakım hizmetleri için de ödeme yapmak amacıyla kendi bankalarından çek satın alabilmektedir. Çekler, haftada sekiz saatten az veya bir yılda bir aylık işler (yenilenebilir değil) gibi kısa süreli işler için kullanılabilir. Aynı zamanda düzenli küçük ölçekli hizmetler için de kullanılabilir (örneğin; haftada iki saat, her hafta) ancak burada yazılı bir sözleşme imzalanmalıdır. CESU uygulaması kapsamında iki türlü çek vardır:

- CESU bankacılığı (*CESU bancaire*) yalnızca, evde ev işleri ile ilgili hizmet aldıkları çalışanlara veya bu çalışanları istihdam eden aracı kuruma ödeme yapmak için bireyler tarafından kullanılabilir. 20 istihdam beyan formunun (*volet social*) yer aldığı bir kitap basılmıştır ve bu formlarda işveren; ad-soyad, adres ve ödeme yapılan kişinin sosyal güvenlik numarası, çalışma tarihleri ve çalışma süresi ve ücret gibi bilgileri doldurmakla yükümlüdür. Bu form, sistemin idaresinden sorumlu ulusal merkeze iletilmelidir; Urssaf (Unions de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales). Urssaf, çalışana istihdam sertifikası sağlamakta, maaş ve ücretleri hesaplamakta ve sosyal güvenlik primlerini toplamaktadır. Sosyal güvenlik primleri kapsamında; hastalık ve doğum izni, işsizlik yardımı, aile ödeneği ve emekli maaşı yer almaktadır.
- Bu uygulamanın tersine, önceden ödenen CESU (*CESU préfinancé*), bir işveren tarafından satın alınmaktadır ve çalışanların iş hayatı ile özel hayatlarını dengelemelerini sağlamak amacıyla çalışanlara ev işleri ile ilgili ve çocuk bakımı giderlerine desteği kapsayan bir katkı olarak verilmektedir. Sonuç olarak, bir işveren tarafından çalışanlara sağlanan yan hakları teşkil etmektedir ve bu projede anlaşılan anlamda kuponla çalışma olarak nitelendirilmemektedir.

CESU uygulamasının yeni ortaya çıkan başka bir türü ise, işyeri hizmet istihdam kuponudur ve 4 Ağustos 2004 tarihinde 2008-776 sayılı kanunla uygulamaya koyulmuştur. Bu uygulamanın amacı ise, en fazla dokuz çalışanı olan küçük ölçekli şirketlerin hizmet çeklerine benzer bir sistem kullanarak geçici çalışan istihdam etmesi ve bu çalışanların ücretlerini ödeyebilmesini sağlamaktır. TESE'ler maksimum 100 gün veya her takvim yılında 700 saat için kullanılabilir. TESE, sanatçılar, eğlence sektörü çalışanları, gazeteciler veya belirli türdeki doktorlar için kullanılamaz. CESU gibi, TESE işvereni işe alım beyanı hazırlama, çalışma sözleşmesi imzalama, maaş bordrosu hazırlama ve sosyal primler ile diğer Şekilleri hesaplama yükümlülüğünden hariç tutmaktadır.

İtalya'da Uygulama

İtalya'da, hizmet kuponları (*buoni lavoro per prestazioni di lavoro accessorio*) ilk geçici aksesuar işleri (*lavoro occasionale accessorio*) için 2003 yılında uygulamaya koyulmuştur (276/2003 no'lu Kanun Hükmünde Kararname). Birkaç değişiklik yapıldıktan sonra (en son 2013 yılında); artık her türlü faaliyetin karşılığının ödenmesi için kullanılabilir.

Kuponla çalışanlar şu kişiler olabilir:

- Emekliler,
- Düzenli olarak liseye (upper secondary school) devam eden 16-25 yaş arası ve tatillerde çalışabilecek öğrenciler veya tüm yıl boyunca çalışan üniversite öğrencileri,
- Gelir desteği veya gelir entegrasyonu yardımı faydalanıcıları, Garanti Ücret Fonu, işsizlik ödeneği faydalanıcıları ve toplu işten çıkarmaların sonucunda işten çıkarılan kişiler,
- Sürekli olarak çalıştıklarının dışında farklı bir işverene hizmet sağlama çerçevesinde yarı zamanlı çalışanlar,
- Serbest meslek erbapları ve Sürekli olarak çalıştıklarının dışında farklı bir işverene hizmet sağlayan özel veya kamu sektöründeki çalışanlar,
- Çalışma izinleri bulunan AB vatandaşı olmayan çalışanlar.

Kupon çalışanları için yıllık azami gelir; bireysel çalışanlar (devletten gelir desteği alan çalışanlar için 3.000 Avro) için 5.050 Avro (brüt 6.740 Avro); profesyoneller ve serbest çalışanlar için 2.020 Avro (Brüt 2.690

Avro) ve her bir çalışan için maksimum net 2.000 Avro'dur (işsizlik yardımı alanlar için 3.000 Avro). Bu kısıtlamaların nedeni, kuponlu sistemin diğer istihdam türlerinin yerini almasını engellemektir. Hizmet kuponları aileler, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, aile şirketleri, çiftçiler⁹ ve kamu kurumları (yerel yönetimler, okullar ve üniversiteler dahil) tarafından kullanılabilir.

İşverenler, yetkili araçlardan (bankalar, postaneler, tütün tüccarları veya internet üzerinden) kupon karneleri satın almaktadır ve hizmet çalışan tarafından sağlandığında bu kuponlar çalışana verilmektedir.

Her kuponun nominal saatlik değeri, çalışma bakanlığı tarafından 10 Avro olarak (20 Avro'luk veya 50 Avroluk çoklu çekler de vardır) belirlenmiştir. Böylelikle çalışanlar, sosyal güvence kesintisi ile birlikte bir saat karşılığında 7.50 Avro kazanmaktadır. Ancak yine de işveren ve çalışan belirli bir işin tamamlanması için gereken çalışma saati üzerinde anlaşmaya vararak ödenecek miktarı belirleyebilmektedir.

İşverenle bir sözleşme imzalamak yerine, çalışan ulusal sosyal güvenlik kurumları (INPS) ofisleri, köşe başı dükkanlarda, yetkili bankalar ve postanelerde nakde dönüştürebilecekleri kuponları almaktadır. Bu yetkili kurumlar, çalışana INPS'ye kayıt etmektedir ve sosyal güvenlik sigorta primlerini de yetkililere iletmektedir. İşveren; kupon sayısı, çalışma saati ve ödenecek ücret gibi konuları içeren iş ilişkisinin netleştirilmesi için çalışana bir yazı göndermeyi tercih edebilir.

Avusturya'da Uygulama

Avusturya'da hane çeki (*Dienstleistungsscheck*, DLS) 2005 yılında mevzuat yoluyla yürürlüğe koyulmuş ve 2006 yılında da uygulamaya koyulmuştur (*Dienstleistungsscheckgesetz*, DLSG; BGBl Nr. 45/2005 i.d.F.d.BGBl Nr. 114/2005). Hane halkı, Demiryolu ve Maden İşçileri için Sigorta Birliği'nden çekleri satın alabilmektedir. Bu birlik uygulamanın idaresinden sorumludur. Sorumlu olduğu yetkili kuruluşlar arasında yaklaşık 300 postane ve 3.000'den fazla tütün tüccarı veya internet üzerinden yapılan satışlar yer almaktadır. Çekler, kanun uyarınca tanımlandığı üzere hizmetlerin ödemesinin yapılması için kullanılabilir ve son kullanma tarihi bulunmamaktadır. Çekler, satın alan kişinin kullanmaması halinde tamamen geri ödemesini alarak VAEB'e iade edilebilir. Her iş gününün sonunda, işveren çalışana en az bir DLS vermekle yükümlüdür. İşveren bunu sağlamıyorsa ve çalışanın işverenden kaynaklı masraflarını karşılamıyorsa, işveren bu masrafların zararını karşılamakla yükümlüdür. İşveren DLS'leri internet üzerinden satın alırsa ve çalışanın da internet erişimi varsa, elektronik ortamda bu çekler çalışana iletilebilir. Çalışan daha sonra kısa süre içinde nakit olarak ödemesini almak için sosyal güvenlik kurumuna DLS'leri ibraz edebilir.

Hizmet çekleri, iş ilişkilerinde de kullanılabilir (WKO, 2014):

31 Aralık 2005 tarihinden sonra yapılan anlaşmalar için,

Avusturya'da çalışmak için yasal izni olan çalışanlar ve özel konut sahipleri;¹⁰

Temizlik, çocuk bakımı, genel ev alışverişi veya basit bahçe işleri gibi basit ev hizmetleri sağlamak için yapılan anlaşmalar. Bu anlaşmalar, yaşlı bakımı veya çocuk bakımı gibi belirli bir eğitim veya mesleki eğitim gerektiren görevler için, şirketlere fayda sağlayabilecek işler veya üç yönlü istihdam ilişkilerinde veya genellikle profesyonel bir şirket tarafından yapılan işler için kullanılamaz.

En az bir aylık sözleşmelerde kullanılabilir. Belirli süreli sözleşmeler, kısıtlama olmaksızın ve iş ilişkisini otomatik olarak süresiz bir anlaşmaya dönüştürmeden arka arkaya da yenilenebilir¹¹

Her çalışan için, maksimum marjinal istihdam eşiğinde sabit gelir içeren sözleşmeler¹² (2014 yılında aylık 541.52 Avro) (çalışanlar birden fazla işveren ile çalışabilirler). Eşiğin aşılması halinde, görev otomatik olarak standart istihdama dönüşmektedir.

Çalışan ve işverenleri eşleştirecek resmi bir platform bulunmamaktadır. Dolayısıyla çalışan ve işverenler kendi girişimleri yoluyla bağlantı kurmaktadır. Daha önceden bir platform vardı ancak etkili eşleştirme yapmak için yeterli bir biçimde kullanılmadı ve bu yüzden kullanılmaya devam edilmedi.

Tek bir hane halkının satın alabileceği çeklerin sayısı olarak bir sınırı yoktur. Ancak bir hane, bu yöntemle birden fazla çalışan istihdam ederek 1.5'ten fazla faktör (2014'te aylık 812.9 Avro) ile marjinal istihdam eşiğini aşarsa, %16,4 oranında işveren vergisi ödenmelidir.

Çalışan çekleri elektronik olarak bedelini ödeyerek alabilir veya hizmet sunumundan sonra ay sonunda herhangi bir sosyal güvenlik kuruluşuna çekleri ibraz edebilir. Daha sonra, çalışanlar posta yoluyla veya banka transfer ödemesi yoluyla çeklerin karşılığını alabilmektedir. Bu da %85 ila %90 oranında maksimum 10 gün sürmektedir (Korunka ve ark., 2007).

Çekin masrafı, çalışanın ücretinden oluşmaktadır ve aynı zamanda ücretin %1,3'ü oranında kaza sigortası ve meslek hastalığı sigortasını ve ilave masraflar katkısı (%0,7) içermektedir. Bir tütün tüccarından çek satın alırken, çek elektronik olarak hazırlanacaktır ve işveren 100 Avro'ya kadar değeri olan çekleri seçebilmektedir. Aksi takdirde, çekler 5 veya 10 Avro değerinde satın

alınabilmektedir. Yalnızca hizmet çekleri yoluyla kazanılan yıllık geliri 12.000 Avro'dan fazla olmayan çalışanlar, gelir vergisi ödemekten muaf tutulmaktadır. Diğer iş ilişkileri veya kaynaklardan sağlanan ve yılda 730 Avro'yu aşan geçici gelir (örneğin; kira veya el becerisi gerektiren işlerden kazanılan para), çalışanların gelir vergisi ödemeye tabi olmalarına neden olacaktır.

Çalışanlar ve işverenler, sağlanan her hizmetin ücretini birlikte kararlaştırmaktadır. Ancak, ev hizmetlerinde çalışan kişiler için anlaşılan ücret geçerli olmalıdır ve bu gelir düzeyleri federal devletler ve hizmet türüne göre 2014 yılı için 9,67 Avro ile 14,80 Avro arasında değişiklik göstermektedir. Amaç, kuponla çalışma yoluyla ücret dampinginden kaçınmaktır. Postanelerden satın alınabilecek çeklerin değerinin 5 veya 10 Avro olduğunu dikkate aldığımızda, çalışan ve işveren arasında kararlaştırılan asıl ücretin asgari ücretten yüksek olabileceğini varsayabiliriz.

İşveren ve çalışanlar, kendi aralarında çalışma günleri ve yapılacak işler üzerinde anlaşmaya varmaktadır. İşverenin hizmete artık ihtiyacı olmaması halinde, herhangi bir makama haber vermeye gerek olmaksızın iş ilişkisi sonlanmaktadır. Bu da aslında, DLS sistemi ile bağlantılı herhangi bir ihbar süresinin veya işten ayrılma tazminatının olmadığı anlamına gelmektedir.

Yunanistan'da Uygulama

Yunanistan'da hizmet kuponu uygulaması (εργόσημο) yasal olarak 2012 yılında kabul edilmiş (3863/2010 sayılı kanunda Madde 2024) ve iki genelge yayınlanmasıyla uygulanmıştır (9 Eylül 2011 tarihli 68 sayılı Genelge ve 29 Aralık 2011 tarihli A21/449/18 sayılı Belge). Daha sonra, bu uygulamayı düzenlemek amacıyla birkaç genelge daha yayınlanmıştır (örneğin; 2013 yılında 43 no'lu Genelge ve 4225/2014 sayılı Kanun).

Çekler yalnızca aşağıdaki kişiler için ödeme yapmak amacıyla kullanılmaktadır.

- Şu işler için bir veya birden fazla işveren tarafından belirli bir süreliğine istihdam edilen işçiler: ev işleri, bahçe işleri, küçük onarım işleri, okul ödevine destek olma, çocuk bakımı, yaşlı ve engelli bireylere destek olma, kar amacı gütmeyen kuruluşlar tarafından sağlanan rehabilitasyon programlarına katılım veya faklı türde zihinsel engelli bireyleri destekleyen kuruluşlar tarafından sağlanan programlara katılım, güzellik hizmetleri, hastalar ve yatağa bağlı bireyler için hemşirelik ve bakım hizmetleri ve hareketlilik sorunlara olan bireylere yardımcı olma,
- Halka açık alanlar veya binalarda temizlik ve bahçe işleri. Ancak, bir kurum veya kuruluş tarafından istihdam edilen kişiler için sağlanmamaktadır,
- Belirli bir adres olmaksızın basılı reklam materyallerinin dağıtılması,
- Herhangi bir noktada bir veya daha fazla şirket adına güzellik ve bakım ürünlerinin tanıtılması,
- Süpermarketler, gıda depoları ve departman depolarında tüketici ürünlerinin tanıtılması,
- Bireylerin profesyonel ve amatör atlet kuruluşları veya diğer tüzel kişilikler tarafından istihdam edildiği atletik etkinliklerde çalışma.

İşveren yalnızca bir kişi veya özel kuruluş olabilir ve bir kamu kurumu olamaz. Aile üyelerine kupon ile ödeme yapılamaz. Buradaki amaç ise, işsiz akrabalarını da güvence altına almak isteyen bireyler tarafından uygulamanın suiistimal edilmesini önlemektir.

Bankalar ve postaneler, maksimum 5 Avro değerindeki kuponları sağlamaktadır. İşveren, kuponları yetkili bir bankadan genellikle de online sistemi kullanan satın almaktadır. Banka miktarı çalışanı banka hesabına yatırmaktadır. İşveren, kuponun basılı kopyasını da satın alabilir ve bunu çalışana

elden teslim edebilir. Daha sonra banka ve postaneler de sosyal sigorta primlerini sosyal sigorta kurumlarına transfer etmektedir. Bu tür kuponların iki nüshası bulunmaktadır; birincisi ödemenin yapıldığına dair kanıt olarak işveren tarafından muhafaza edilmektedir ve ikincisi ise sağlanan hizmet karşılığında ve iş ilişkisinin kanıtı olarak çalışana verilmektedir. İşveren tarafından kullanılmayan kuponlar, tam olarak değerinin geri ödemesinin alınabilmesi için çıkarıldığı tarihten itibaren üç ay içinde iptal edilebilmektedir. Kuponlar, çıkarıldığı tarihten itibaren dört ay sonra geçersiz olmaktadır. Bir hizmet kuponu, işveren tarafından iptal edilmezse veya çalışan tarafından nakde dönüştürülmezse, kuponu veren kuruluş, ilgili sigorta kurumuna kuponun cari fiyatla ölçülen değerini (nominal) ödeme hakkına sahiptir. Böyle bir durumun ortaya çıkması halinde, işveren sosyal sigorta kurumundan kuponun değerinin tamamının geri ödemesini alabilir. Nakde dönüştürülmeyen kuponların kaybolması veya zara görmesi halinde, yalnızca işveren, kuponun çıkarıldığı kurumdaki kuponu yeniden çıkarma hakkına sahiptir.

İşveren, başlangıç ve bitiş tarihlerini belirten bir çalışma sözleşmesi hazırlamalıdır ve bu sözleşmenin Manpower istihdam kurumu veya Hellenic İş Müfettişliği'nde kayıt altına alınmasını sağlamalıdır. Buradaki idari yük, standart istihdamdaki ile benzerdir. Ücretler ulusal toplu sözleşmeler yoluyla düzenlenir ve asgari ücretten düşük olamaz.

Yunanistan'da kuponla çalışma usulleri

Yunanistan'da West SA adlı reklam şirketi, reklam materyallerini dağıtmak ve ürünlerin tanıtımlarını yamaları için kupon çalışanları istihdam etmektedir. Şirket müşteri talebi aldığında, İK birimi geçici çalışanlar veri tabanından ve kendi işe alım ağlarından potansiyel çalışanları seçmektedir. Proje yöneticisi, ihtiyaç duyulan çalışan sayısını belirlemektedir. İşe alım sürecinin zor kısmı, belirtilen süre içinde uygun deneyimli geçici çalışanların bulunmasıdır. Tipik bir görevlendirme dört saat ile üç gün arasında sürmektedir.

West SA, her çalışanlar yapılacak iş, koşullar, yer ve ödeme konusunda bir anlaşma yapmaktadır. Bir çalışma sözleşmesi hazırlamakta ve çalışanı sosyal güvenlik kurumuna kaydettirmektedir. Çalışanın kayıt numarasının olması halinde, Manpower'a kayıt yaptırılmaktadır, yoksa Hellenic İş Müfettişliği'ne kayıt yaptırılmaktadır. Resmi usuller tamamlandığında, West SA yetkili bir bankadan genellikle internet üzerinden kupon satın almaktadır ve iş tamamlandığında banka miktarı, çalışanın banka hesabına aktarmaktadır. Banka, ilgili sosyal güvenlik kurumuna sosyal güvenlik primlerini ödemektedir.

Litvanya'da Uygulama

Litvanya'da, 2013'ten bu yana, çiftçiler, ormancılık kuruluşları veya tarım ve ormancılık alanında faaliyet gösteren diğer kişi ve kuruluşlar, bireyler tarafından sağlanan hizmetler karşılığında kuponla (*Žemės ūkio ir miškininkystės paslaugų kvitų sistema*) ödeme yapabilmektedir. Bu uygulamayı düzenleyen mevzuat, Hizmet Kuponu ile Tarım ve Ormancılık alanında Hizmet Sunumu Hakkında Kanun'dur (*Žemės ūkio ir miškininkystės paslaugų teikimo pagal paslaugų kvitą įstatymas*). Yani, iş ilişkisi iş kanunu ile değil medeni kanun ile düzenlenmektedir. Kupon, hizmet sunulduğunun delilidir ve kupon hizmetin bedelinin ödenmesi için temel teşkil etmektedir. İşverenler, Devlet Sosyal Sigorta Kurulu'nun yerel şubelerinden 5.75 Litvanya Litası (LTL) (1.67 Avro) değerindeki kupon karnesini satın alabilir. Her kupon karnesinde, her birinde kendine ait numara bulunan 50 set kupon bulunmaktadır ve aynı zamanda kullanım talimatları da yer almaktadır. Bir sette iki kupon bulunmaktadır; biri işveren diğer çalışan içindir. Tek bir kupon, haftalık kesintisiz altı iş gününe göre tasarlanmaktadır. Eğer çalışma, art arda kesinti olmadan

yapılmıyorsa (örneğin; kötü hava koşulları nedeniyle) veya altı günden daha önce çalışma süresi sonlanıyorsa, işveren bir kuponu bitirip yeni bir kupon başlatmalıdır. İşveren, çalışana ödemesini nakit olarak veya banka transferi yoluyla anlaşılan süre içinde yapmalıdır (beş iş gününü geçmemeli).

Kuponla çalışanlar, Litvanya'da ikamet eden herkes olabilir ve hatta ebeveynlerinin rızası ile reşit olmayan bireyler dahi bu kapsamda yer alabilir. İşverenler özel veya kamu kuruluşları veya bireyler olabilir. Kuponlar; tarım ve ormancılık alanlarında elle yapılan işler ve mekanik olmayan işler için kullanılabilir. Kuponların kullanılacağı faaliyetlerin kapsamlı listesi mevzuatta yer almaktadır. Bu faaliyetler arasında; tohum ekme, ağaçların budanması ve ağaçların bakımı yer almaktadır.

Her çalışan, aynı işverene yılda maksimum 60 gün için kupon karşılığı hizmet sağlayabilir. Farklı müşterilere sağlanan kupon karşılığı hizmetler, yılda 90 güne kadar çıkabilmektedir. Belirli bir kuponla çalışan bir yılda 60 günlük hizmet sunumunu tamamladıktan sonra, işveren bu çalışanları serbest bırakmalı veya bu çalışanlarla olan iş ilişkisinin düzenli çalışma sözleşmesine dönüştürmelidir. Maksimum düzeyin üzerinde her türlü kuponla çalışma, kayıt dışı istihdam olarak değerlendirilmektedir. Mevzuatta, bu sınırların aşılmasına yönelik bir yaptırım bulunmamakla birlikte, kayıt dışı çalışmaya ilişkin genel yaptırımlar burada da geçerlidir.

Kuponla çalışanlar, yıllık gelirlerinin 6,000 LTL'yi (1,737.69 Avro) aşması halinde, %15 oranında gelir vergisi ödemektedirler. Ancak, verilen kısıtlı süre ve işin yapısı nedeniyle böyle bir durumla karşılaşılması pek muhtemel değildir.

« Ülkelerarası Değerlendirme

Tablo 10'da tanımlanan ulusal kuponla çalışma sistemlerinin temel özellikleri özetlenmektedir.

Tablo 10: Ulusal kuponla çalışma düzenlemelerine genel bakış

Ad

Avusturya	Dienstleistungsscheck, DLS
Belçika	Dienstencheque/Titres-services
Fransa	Chèque emploi service universel, CESU
Yunanistan	Εργόσημο
İtalya	Buoni lavoro per prestazioni di lavoro accessorio
Litvanya	Žemės ūkio ir miškininkystės paslaugų kvitų sistema

Hizmet türleri

Avusturya	Özel eğitim gerektirmeyen işler: çocuk bakımı, yaşlı bakımı, basit bahçe işleri, ev temizliği ve küçük tamir işleri.
Belçika	Temizlik ve ütü
Fransa	Ev işleri ve çocuk bakımı
Yunanistan	Ev işleri; temizlik ve halka açık alanlar veya binaların bahçe işleri, belirli bir adres olmaksızın basılı reklam materyallerinin dağıtılması, güzellik ve bakım ürünlerinin tanıtımı, süpermarketlerde, gıda depolarında ve departman depolarında tüketim ürünlerinin tanıtılması ve atletik etkinliklere yönelik belirli faaliyetler
İtalya	Sınırlama yok

Litvanya	Kanunda detaylı açıklandığı üzere tarım ve ormancılık faaliyetleri
Maksimum kapsam	
Avusturya	Çalışanlar ve müşteriler için herhangi bir kısıtlama yoktur; ancak belirli bir eşiğin üzerine geçildiğinde vergiler ve sigorta primleri zorunlu olmaktadır.
Belçika	Her kullanıcı için yılda 500 kupon; tek ebeveynli aileler, engelli bireyler ve engelli çocukları olan ebeveynler ve yardım alan yaşlı bireyler yılda 2.000 kupona kadar satın alabilmektedir.
Fransa	Yılda bir ay olmak veya haftada maksimum sekiz saat
Yunanistan	Sınırlama yok, ancak ayda maksimum 25 gün veya yılda maksimum 300 gün (sosyal güvence durumuna göre, yukarıda açıklanmaktadır)
İtalya	Kupon çalışanları için yıllık azami gelir; bireysel çalışanlar (devletten gelir desteği alan çalışanlar için 3.000 Avro) için 5.050 Avro (brüt 6.740 Avro); profesyoneller ve serbest çalışanlar için 2.020 Avro (Brüt 2.690 Avro) ve her bir çalışan için maksimum net 2.000 Avro'dur (işsizlik yardımı alanlar için 3.000 Avro).
Litvanya	Her çalışan, aynı müşteriye yılda maksimum 60 gün boyunca hizmet sağlayabilir. Farklı müşterilere sağlanması halinde yılda 90 günü aşamaz.

Uygun hizmet faydalanıcıları

Avusturya	Hane halkları (hane halkı üyeleri)
Belçika	Sınırlama yok (ancak uygulamada bireyler veya hane halkları)
Fransa	Bireyler
Yunanistan	Bireyler veya kuruluşlar
İtalya	Sınırlama yok, ancak bir önceki yıldaki ciroları 7,000 Avro'dan fazla olan çiftçiler, kuponları yalnızca öğrenciler ve emekliler için kullanabilir.
Litvanya	Sınırlama yok (uygun hizmet türleri kapsamında)

Uygun çalışanlar

Avusturya	Avusturya'da çalışma izni olan herkes
Belçika	Sınırlama yok
Fransa	Sınırlama yok
Yunanistan	Ev işçileri, tarım gündelikçileri, reklam ve promosyon materyallerinin dağıtılması için özel şirketler tarafından istihdam edilen çalışanlar ve atletik etkinlikler için istihdam edilen bireyler
İtalya	Sınırlama yok
Litvanya	Yasal olarak Litvanya'da ikamet eden herkes

Sürece aracı dahil oluyor mu?

Avusturya	Hayır
Belçika	Kuponla çalışanları istihdam eden tanınmış hizmet kuponu kuruluşları
Fransa	Bireylere hizmetlerin sunulması için muhtemelen (gerekli değil) bir firma veya birlik

Yunanistan	Hayır
İtalya	Hayır
Litvanya	Hayır

Asgari ücret düzeyi uygulanıyor mu?

Avusturya	Devlet Memurları Kanunu uyarınca asgari ücret
Belçika	Toplu sözleşmelere dayalı minimum saatlik ücret
Fransa	Hayır
Yunanistan	Ulusal toplu sözleşmelere dayalı minimum saatlik ücret
İtalya	7.50 Avro veya çalışma bakanlığı tarafından belirlenen şekilde*
Litvanya	Hayır

* Resmi olarak 'asgari ücret' olarak değerlendirilmemekte ancak kuponla çalışanın saat başı aldığı ücret oranı, bakanlığın belirlediği sosyal primlere göre belirlenmektedir.

Kaynak: Eurofound, ulusal katkılara dayanmaktadır

Sosyal güvence

Bazı durumlarda, kuponla çalışma sosyal sigorta primlerini de kapsamaktadır. Belçika'daki hizmet kuponları ve Fransa'da CESU, kuponla çalışanlara ev hizmetleri sektöründeki diğer tüm çalışanlarla aynı sosyal koruma hakkını tanımaktadır. CESU sistemi kapsamında, bireyler tarafından çalışanlar doğrudan istihdam edildiğinde, sosyal sigorta primleri ödenen ücret üzerinden ('asıl beyan') ve asıl ücret yüksek olsa dahi ('sabit fiyat), minimum saatlik ücret üzerinden hesaplanabilir. İşveren herhangi bir seçenek belirtmezse, sosyal sigorta primi otomatik olarak asıl ücret üzerinden hesaplanmaktadır.

İtalya'da, her kuponun nominal değeri net gelir (gelir vergisinden düşülen) ve %13 oranında INPS sosyal güvenlik primi, %7 oranında INAIL işgücü kaza sigortası ve idari harcamalar için de %5 oranında INPS sigortasını kapsamaktadır. Kuponla çalışanlar, işsizlik sigortasından faydalanmamaktadırlar ancak çalışma saatleri emeklilik primlerinde dikkate alınmaktadır. Kuponlar, kişinin işsizlik statüsünü değiştirmemektedir. Litvanya'daki sistemde, düzenli istihdamda yer alan çalışanlara sağlanan haklarla eş hakların sağlanması için, müşteri çalışan için standart anayasal sağlık sigortası primini ödemekle yükümlüdür (sağlanan hizmetler için aylık ödemenin %9'u, standart istihdamda %6).

Litvanya'da kuponlar, tarım sektörü için geçerlidir. Tarım sektöründe çalışanlar daha fazla kaza riski altındadır. Kaza sigortası, kupon sistemini düzenleyen medeni kanun yerine iş kanunu kapsamında karşılandığından, işverenler için zorunlu sivil yükümlülük sigortasının getirilmesi önerilmiştir.

Ancak, bu öneri pazardaki dengeleri bozmak ve sigorta bedellerinin artmasını önlemek amacıyla reddedilmiştir. Yani, iş yerinde meydana gelebilecek kazalar için sigorta yapmak işverenlerin tercihine bağlıdır. Kupon sistemi kapsamında sağlanan hizmetler için alınan ödeme, çalışanın işsizlik yardımından yararlanmasını sağlamaz. Aynı zamanda, kuponla ödeme yapılan kişiler işsizlik statülerini kaybetmezler ve işsizlik yardımı almaya devam edebilirler.

Yunanistan'daki sistemde, sosyal sigorta primleri, ev işlerinde çalışan kişiler için çek değerinin %25'i, tarım işçileri için ise %10'u kadardır (standart istihdam için karşılaştırılabilir değer yaklaşık %35'tir). Sosyal sigorta prim miktarının kırılımı şöyledir: %14.45'i emeklilik primlerine, %4,65'i aynı hastalık yardımına (örneğin; hastaneye yatırma ve tıbbi testler), %0,86'sı nakdi hastalık yardımına,

%4,32'si destekleyici sosyal sigortaya ve %0,72'si sosyal konut primlerine ayrılmaktadır. Sosyal konut organizasyonu 2012 yılında yürürlükten kaldırılmış olmasına rağmen, çalışanlar ve işverenler bunun için katkı payı ödemeye devam etmektedir. Nakdi hastalık yardımları, son iki yıl içinde en az 120 günlük sigortalarını tamamlayacak şekilde çalışan kuponla çalışanlara ödenmektedir. Doğum izni hakkından faydalanabilmek için bir yılda en az 200 sigorta gününün tamamlanmış olması gerekmektedir. Aynı hastalık yardımlar, önceki yıl içinde 100 sigorta gününü tamamlayan veya son 3 ay hariç olmak üzere önceki 15 ayı tamamlayan (uygun olan geçerlidir) hizmet kuponu çalışanlarına sağlanmaktadır. Yani, kuponla çalışanlar sosyal sigorta primlerini ödemek zorunda kalsa da gerekli olan asgari iş gününü tamamlamadıkları takdirde sosyal yardımlardan faydalanamayabilirler.

Sigorta günü şu formülle hesaplanmaktadır: sigorta günü = sosyal sigorta prim miktarı (Avro cinsinden %10 veya %20) / 11,63. Bir hizmet kuponu çalışanın sigortalandığı gün sayısı ayda 25 günü ve yılda 300 günü geçemez. Bu da her çalışan için maksimum aylık hizmet kuponu değeri olduğu ve sigorta primlerinin yatırılacağı maksimum ödeme miktarının (1,163 Avro eşdeğerinde) olduğu anlamına gelmektedir.

Avusturya'daki DLS sistemi, kaza sigortasını karşılamaktadır ve çalışanların tek bir işverene hizmet sunarak belirli bir eşiğin üzerinde kazanmaları halinde (2014'te aylık 541,52 Avro), otomatik olarak bu çalışanların sağlık ve emeklilik sigortası da karşılanmaktadır ve bunlar için aldıkları ücretin %14,7'si sosyal sigorta primi olarak kesilmektedir. Aynı durum, bir çalışanın DLS sistemi ile bir diğer marjinal veya standart istihdamda birlikte çalışması halinde ve alınan toplam ücretin gelir eşiğini aşması halinde geçerlidir.

Bu eşiğin altında kazanan çalışanlar, gönüllü olarak 2014 yıl için aylık 55,79 değerindeki düz fiyat üzerinden sağlık ve emeklilik sigortalarını yatırabilmektedir. DLS sistemine dayalı iş ilişkileri çalışma süresinin bu nedenle emeklilik hakları değerlendirildiğinde uygun olduğu düşünülmektedir.

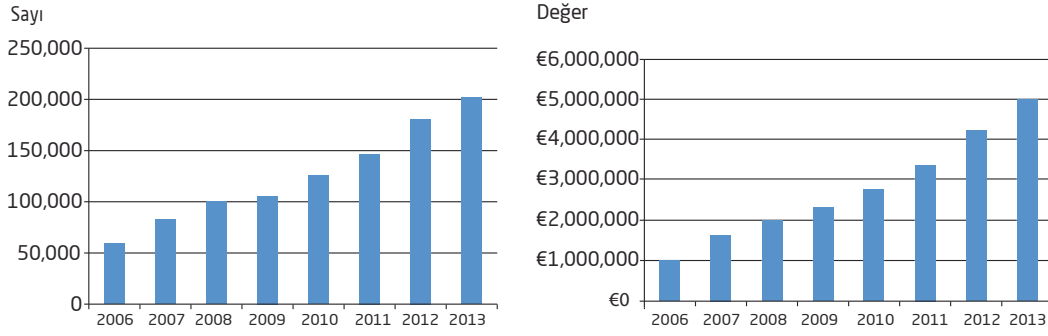
« Tablo 11: Kuponla çalışmada sosyal güvenceye genel bakış

Avusturya	Kaza sigortası; tam sigorta priminin yatırılması tercihe bağlıdır.
Belçika	Tam kapsamlı
Fransa	Tam kapsamlı
Yunanistan	Emekli maaşı, hastalık sigortası için aynı ve nakdi yardımlar ve belli bir çalışma günü eşiğine ulaşılması halinde işsizlik sigortası
İtalya	İşsizlik sigortası hariç tam kapsamlı
Litvanya	Sağlık sigortası

Kaynak: Eurofound, ulusal katkılara dayanmaktadır.

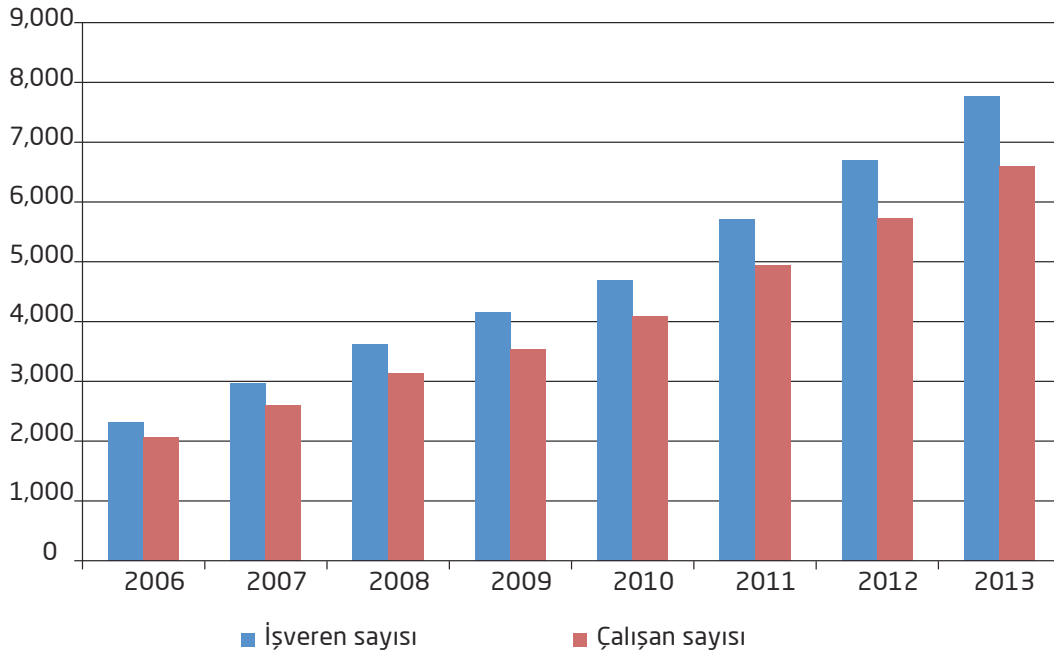
Avrupa'da dağılım

Avusturya DLS sistemine ilişkin verilere göre; 2006 yılında sistem uygulamaya koyulduğundan bu yana, satılan kuponların sayısında sürekli bir artış gözlemlenmiştir. 2006 yılında 60,000 kupondan 2013 yılında 203,000 kupona yükselmiştir ve değerleri 2006 yılında yaklaşık 1 milyon Avro iken 2013 yılında yaklaşık 5 milyon Avro'dur. Kuponların %96 ila %99'unun değeri ödenmiştir (Şekil 11).

Şekil 11: Satılan Avusturya DLS'lerinin sayısı ve değeri, 2006-2013

Kaynak: VAEB

Bu doğrultuda, Avusturya'da kuponla çalışanların ve işverenlerin sayısı giderek artmaktadır. 2006 yılında, yaklaşık 2,300 işveren ve 2,100 çalışan varken 2013 yılında yaklaşık 7,800 işveren ve 6,600 çalışan vardı (Şekil12). Bu süreç boyunca, her bir çalışan (yaklaşık 30) ve işveren başına (yaklaşık 25) düşen kupon sayısı nispeten sabit kalmıştır.

Şekil 12: Avusturya DLS'si kullanan çalışan ve işveren sayıları, 2006-2013

Belçika hizmet kuponları yayındır ve tanınmaktadır. 2006 yılında, yaklaşık 62,000 kuponla çalışan, 1,200 tanınmış kupon kuruluşu ve sistemde yaklaşık 316,000 kullanıcı bulunuyordu. 2013 yılında bu rakamlar yaklaşık 130,000 çalışan, 2,400 tanınmış kupon kuruluşu ve 947,000 kullanıcıya ulaşmıştır (Tablo 12). 2009 verilerine göre, Belçika nüfusunun %8'i, 20 yaşından genç bireylerden oluşmaktadır ve daha aktif olarak hizmet kuponlarını kullanmaktadır. Bu rakam 2011 yılında %11'e çıkmıştır (IDEA Consult, 2012). Bedeli ödenen kuponların neredeyse yarısı Flanders bölgesinde kullanılmıştır ve kuponla çalışanların yoğunluğu da Flanders bölgesinde daha fazladır (yıllardır %60- %70 arasında). Bu da Flanders'te örneğin Brüksel'den nispeten daha fazla çalışanın kupon

yoluyla istihdam edildiğini göstermektedir. Ancak, kuponla çalışmanın yoğunluğu nispeten daha düşüktür. Brüksel’de 2006-2011 yılları arasında hızlı bir artış yaşanmıştır ancak aynı dönemde hizmet kuponu çalışanlarının sayısı Wallonia bölgesinde sabit kalmıştır (Gerard ve ark., 2012).

Tablo 12: Hizmet kuponu istatistikleri, Belçika, 2006-2013

	2006	2008	2010	2011	2012	2013*
Satın alınan kupon sayısı (milyon)	35.9	65.2	94.8	105.3	114.4	122.1
Aktif kullanıcıların sayısı	316,101	557,482	760,702	834,959	899,558	946,601
Tanınmış hizmet kuponu kuruluşları	1,163	1,892	2,576	2,708	2,753	2,448
Hizmet kuponları yoluyla istihdam edilen kişi sayısı	61,759	103,437	136,915	149,827	151,137	130,314

*2013 verileri, biraz daha farklı bir hesaplama yöntemine dayanmaktadır.

Source: IDEA Consult, 2013 2012’ye kadar geçerli olan rakamlar; 2013 için, rakamlar Federal İşsizlik Yardımı Kuruluşu tarafından online yayınlanan verilere dayanmaktadır.

Fransa’da, bireylere sağlanan hizmetlerde çalışılan saatler, daha çok CESU sistemi aracılığıyla, 2003 yılında 620 milyondan 2008 yılında 800 milyon saate ulaşmıştır. 2003 yılında 960,000 çalışan ve 2008 yılında 1,32 milyon çalışan aktif olarak faaliyet göstermiştir (çocuk bakıcıları dahil 1,6 milyon çalışan). Daha güncel verilere göre, CESU’nun bireysel işverenler tarafından kullanım oranı 2006’ların ortalarında %76’dan, 2010’ların ortalarında %78’e çıkmıştır (Dares, 2012).

2012 Eylül ayında, devlet tarafından işletilen bir güvenlik kuruluşu olan IKA verilerine göre; Yunanistan’da kupon sistemi ile istihdam edilen çalışan sayısı yaklaşık 35,800 idi. 2013 Kasım itibarıyla, bu sayı 70,000’e ulaşmıştır.

İtalya’da, 2008 Ağustos ile 2012’nin sonları arasında, toplam değeri 521,3 milyon Avro olan kuponlar satılmış ve Çalışma Bakanlığı’nın bir kuruluşu olan Italia Lavoro’ya göre satılan kuponların %95’i, kuponla çalışanların ödemelerini yapmak amacıyla kullanılmıştır.

Litvanya’da, 22,900 çalışan 2013 Nisan - Aralık döneminde kuponla çalışma sistemi kapsamında istihdam edilmiştir. 2013 Nisan ayında uygulamaya koyulduktan sonra kısa süre içinde bir artış yaşanmıştır. Bu rakam, bu dönemde birden fazla kupona dayalı iş ilişkisi olan çalışanları da içerdiğinden, ‘doğrulanmış’ çalışan sayısı yaklaşık 15.000 olarak hesaplanmıştır.

« Müşterilerin ve çalışanların özellikleri

Müşteriler

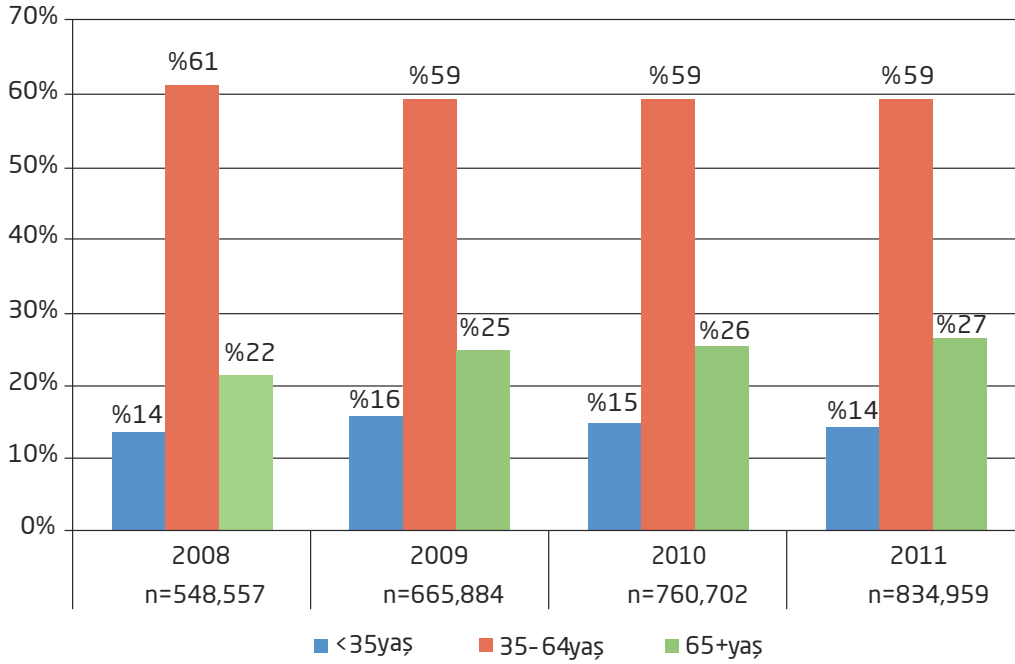
Avusturya ve Belçika’da kupon uygulamaları, etkili bir biçimde ev hizmetleriyle ve Litvanya sistemi tarımıyla sınırlandırılmıştır. Yunanistan ve Litvanya sistemleri her ikisini de kapsamaktadır.

Italia Lavoro’dan İtalya ile ilgili elde edilen verilere göre, kuponların 2008 ve 2012 yılları arasında en yoğun olarak kullanıldığı faaliyetler; mevsimlik işler, tarım işleri (%15), sporla ilgili çalışmalar ve bağış etkinlikleridir (%14). Ticaret sektöründe, kuponla çalışanların payı 2010 yılında %15 iken 2012 yılında %24’e yükselmiştir. Güncel INPS verilerine göre (Isfol, yayınlanmamış), kamu işverenleri satılan kuponların %6’sını satın almış ve yerel kurumlar da %4’ünü satın almıştır.

Avusturya'daki müşterilerin yaklaşık üçte ikisi kadındır, müşterilerin %28'i üniversite mezunudur ve neredeyse toplam nüfusun üç katı kadar daha fazladır (%10)(Korunkave ark.,2007). Fransa'da, CESU genellikle refah düzeyi daha yüksek bireyler tarafından kullanılmaktadır.

Avusturya'daki kupon işverenlerinin yaklaşık %63'ü 2006 yılında 45 yaş üzerindedir ve 2013 yılında ise bu oran %68'dir. Avusturya kamu istihdam kurumu, Arbeitsmarktservice Österreich (AMS), tarafından elde edilen bu veriler, kuponların yaş ilerlemiş kişiler tarafından kullanılmasında bir oransızlık olduğunu göstermektedir. Belçika'da, en fazla kullanıcı grubu (%45) 35-55 yaşları arasındadır ve çeyrek orandan biraz fazlası 65 yaş ve üzeri kişilerdir (Şekil 13). Avusturya'daki gibi, 2008-2011 döneminde hizmet kuponu kullananların ortalamasında bir artış meydana gelmiştir.

Şekil 13: Belçika'da hizmet kuponu kullanıcılarının yaş profili, 2008-2011



Kaynak: IDEA Consult, 2012

Çalışanlar

Kupon sistemi kapsamında istihdam edilen Avusturyalı çalışanların büyük çoğunluğu, işgücünün dışında olan çalışanlar veya marjinal çalışanlardır. Bu durum kuponla çalışan kadınların %61'i ve kuponla çalışan erkeklerin %16'sı için geçerlidir (Korunkave ark.,2007). Kuponla çalışmanın yanı sıra başka bir istihdam statüsüne sahip olanlardan %16'sı istihdam edilmiştir, %1,3'ü serbest meslek erbabıdır ve yaklaşık %18'i ise işsiz durumdadır. Litvanya'da, kuponla çalışanlar arasında; emekli maaşı alanlar, işsizler, öğrenciler, düzenli iş sözleşmeleri kapsamında istihdam edilen kişiler ve başka bir yerde çalışmayan ve dolayısıyla da kuponlu sisteme geçmeden önce sağlık sigortasından faydalanmayan bireyler yer almaktadır. İşsizler, 2013 yılında kuponla çalışanların %23'ünü oluşturduğundan kuponlu çalışanlar arasındaki en büyük gruptu.

Litvanya'da kuponlu çalışanlar arasında kadın erkek çalışan dengesi iyi sağlanmıştır. Bunun aksine, Avusturya ve Fransa'da kuponla çalışanların yaklaşık %75 ila %80'i kadınlardan oluşmaktadır. Genç çalışanlar (yaklaşık üçte biri 40 yaşından daha genç) ve yaş ilerlemiş çalışanlar (yaklaşık bir çeyrek ile üçte biri 50 yaşın üzerinde) daha yaygındır. Belçika'da neredeyse kuponla çalışanların tamamı kadındır (%97) ve Avusturya'ya benzer şekilde, çalışanların yarısı 40 yaşından daha

gençtir ve yaklaşık beşte biri 50 yaş ve üzeridir (Tablo 13). Çalışanların genellikle eğitim seviyesi düşüktür ve yaklaşık üç çeyreğinin Belçika vatandaşıdır (IDEA Consult, 2012).

Tablo 13: Belçika'daki hizmet kuponu çalışanlarının temel sosyodemografik özellikleri, 2011

		%
Cinsiyet	Erkek	3
	Kadın	97
Yaş	<30 yaş	22
	30-39 yaş	30
	40-49 yaş	30
	50+ yaş	19
Eğitim düzeyi	Düşük	56
	Orta	39
	Yüksek	5
Uyruk	Belçika	73
	AB27 (Belçika hariç)	19
	AB27 vatandaşı değil	8

Kaynak: IDEA Consult, 2012

Bunun aksine, Italia Lavoro verilerine göre; İtalya'da kupon çalışanları genellikle erkek çalışanlardır (%70'ten fazlası). Bunun sebebi, bu istihdam türünün tarım sektöründe daha fazla kullanılması olabilir. Çalışanların %7'si göçmen çalışanlardır. 2008 yılında, kuponla çalışanların %44'ü 65 yaş ve üzerindedir. Tarım, o dönemde kuponların kullanılabildiği tek sektördü. Kuponların diğer çalışmalar ve sektörler için kullanılabilmesi, çalışanlar arasında bu demografik grubun azalması ile sonuçlanmıştır. 65 yaş üzeri çalışanların oranı 2010 yılında %19'dan %11'e düşmüştür. Diğer taraftan gelir desteği alan ve yarı zamanlı çalışanların oranları da artmıştır. Kuponla çalışan kadınların yaş profili, erkeklerinki ile aynı değildir. 25 yaş altındaki kadın çalışanlar kupon sisteminde daha yoğun olarak yer almaktadır (yaklaşık %34). Bunu 25-59 yaş arasındaki kadınlar (%26) ve 60 yaş ve üzeri kadınlar (%29) takip etmektedir.

Mesleklerle ilgili olarak, Avusturya DLS sistemi mesleki eğitim veya diploma gerektirmeyen basit işlerle sınırlandırılmıştır. Dolayısıyla, profesyonel çocuk bakımı veya el sanatları meslekleri gibi tanınmış meslekleri kapsamamaktadır. Sonuç olarak, 2007 yılında DLS'ler ile ilgili yapılan bir değerlendirmeye göre, bu sistemde en yaygın olarak sunulan hizmetler; temizlik ve ütü ile bahçe işleridir (Korunka ve ark., 2007). Benzer şekilde, Litvanya uygulaması özel beceriler, yetkinlikler, izinler, lisanlar, eğitim veya kurslar gerektirmeyen çalışmaları kapsamaktadır. Sonuç olarak, her iki sistem de beceri gerektirmeyen işlere yöneliktir. Her beceri düzeyine açık olsa da Belçika'da hizmet kuponlarının %56'sı düşük becerili çalışanları istihdam etmek amacıyla kullanılmaktadır (IDEA Consult, 2012) ve Fransız CESU kuponları da aynı şekilde bu kişiler için kullanılmaktadır (INSEE, 2008).

« Teşvik edici ve engelleyici faktörler

Müşterilerin kupon karşılığı çalışan sistemini kullanmasının esas nedeni, çeşitli düzenlemeler uyarınca yönetilen hizmetlere ihtiyaç duyulması ve bu ihtiyacın kayıtlı istihdam kapsamında ve asgari idari düzenlemelere göre gerçekleştirilmesi isteğidir. Hem etik hem de uygulamaya yönelik unsurlar dikkate alınmalıdır. Örneğin, kaza meydana geldiğinde yerine getirilmesi gereken yükümlülükler gibi konular belirlenmelidir. Örneğin; hizmet kuponu ile çalışan kişinin yaralanması veya bir şeyi kırması halinde, bu zarar düzenli sigorta sisteminden karşılanabilir. Ancak yapılan iş kayıt dışı istihdam kapsamında yapılıyorsa, bu zararın bu şekilde karşılanması mümkün değildir.

Müşterilerin kayıtsız işten kaçınması

Litvanya'da, kupon uygulaması getirilmeden önce tarım veya ormancılık alanında geçici ve yasal olarak çalışanların işe alınmasının kolay bir yolu yoktu. Ziraat Odası, çiftçilerin kayıtdışı istihdamı kullanmak istemediklerini veya vergi ödemekten kaçınmak istediklerini ancak sektörün kendine özgü yapısına göre dönemsel istihdamı düzenleyen herhangi bir düzenleme olmadığını ifade ettiklerini raporlamıştır. Kupon sistemi düzenlemesi artık bunu sağlamaktadır ve çiftçiler gıda üretimini daha iyi planlamakta ve hava koşulları, hasat dönemi, masrafların azaltılması ve rekabet edebilirliklerinin artırılması gibi konularda daha iyi önlem alabilmektedirler. İşverenler, kupon sistemini kullanmaya oldukça isteklidirler.

Aynı zamanda, bazı ulusal düzenlemelerin, işverenlerin belirli işler için kuponla çalışma uygulamasını zorunlu hale getirildiğinin de altını çizmek gereklidir (örneğin, Yunanistan'da). Sonuç olarak, kuponla çalışma sistemini tercih etmek işverenlerin kayıt dışı istihdamdan kaçınmalarının tek yoludur. Bu durum, bireyler veya hane halkları için çok önemli olmasa da daha farklı geçici çalışma türleri veya portföy çalışmanın tercih edilmesiyle alt yüklenici yoluyla hizmet alma gibi başka seçeneklerin de olduğu tüzel kişiler için önemli olabilir. Bazı ulusal sistemler, işverenlerin kupon sistemini kullanmaları için teşvik sağlamaktadır (daha düşük sosyal sigorta primi ve vergi teşvikleri gibi- bakınız: Bölüm 11). Bu da maliyet tasarrufu strateji olarak bu istihdam türünün kullanılması için önemli bir itici faktördür.

Maaliyet tasarrufu için kupon sisteminin kullanılması

İtalya'da Gorizia belediyesi, bütçesel kısıtlamalar içinde işgücünün genişlemesini sağlamak için bir İK yönetim çözümü olarak kuponla çalışma sistemini başlatmıştır. Belediye, her zaman kendi daimi personelinin haricinde acil iş gücüne ihtiyaç duymaktadır. İşlerin geçici olması, bütçe kısıtlamaları ve kamu sektöründe kullanılan işe alım usullerinin uzun ve külfetli olmasından dolayı, daha fazla daimi personel istihdam edilmesi mümkün değildir.

Bunun karşılığında, çalışanlar kuponla çalışmayı tercih etmektedir çünkü bu çalışma onlara yerel bölgedeki iş fırsatlarını sunmaktadır ve çalışma saatleri ile iş organizasyonu açısından esneklik sağlamaktadır. Genelde, çalışanlar çalışmalarının kayıt dışı olmasından ziyade kayıtlı olmasını tercih etmektedir çünkü kayıtlı çalışma çalışanlara daha fazla güvence, en azından bir düzeye kadar sosyal koruma ve ödeme garantisi sağlamaktadır. Aynı zamanda, kuponla çalışma sistemi ulusal modelin özelliklerine bağlı olarak çalışanlara iş ve istihdam güvencesi de sağlayabilmektedir. Ancak, vaka çalışmalarından elde edilen bulgulara göre; bazı kuponla çalışanlar ihtiyaç haricinde çalışmaktadır. Herhangi bir standart istihdam imkân yoksa, bu durumda işsizliğe veya diğer geçici çalışma türlerine alternatif olarak kuponla çalışmayı kabul etmektedirler.

Çalışanların kuponla çalışma motivasyonları

Belçikalı bir kuponla çalışan, bu istihdam türünü kendisine çalışma saatlerinde önemli ölçüde özgürlük sağladığı ve işe gidip gelme masraflarını ortadan kaldırdığı ve zamanı etkili kullanmasını sağladığı için tercih ettiğini ifade etmiştir. Aynı zamanda, kuponla çalışma çalışana belli bir düzeyde istikrar da sağlamıştır çünkü açık uçlu çalışma sözleşmesi imzalamıştır.

West SA adlı Yunan reklamcılık şirketi, bu istihdam türünü tercih etmektedir çünkü bu istihdam türü işgücü piyasasına, gelir kaynağına, sigortaya, sağlık ve sosyal yardımlara, iş deneyimine erişim sağlamak ve iş hayatı ile özel hayat dengesinin kurulmasına

imkan sağlamaktadır. Bu istihdam türünü tercih etmelerinin bir diğer nedeni ise standart istihdam bulamamalarıdır. West SA'da kuponla çalışanların yer aldığı çeşitli kategoriler bulunmaktadır: eğitim hayatlarına devam eden öğrenciler, iş ve özel hayat ile iş hayatı arasında denge kurmak isteyen çocuk sahibi kadınlar ve standart istihdam isteyen ancak geçici çalışmayı esas gelir kaynakları olarak gören bireyler.

« Çalışma koşullarına etkileri

Genelde, kuponla çalışanlar iş güvensizliği, aşırı esneklik ve istihdam garantisinin olmaması gibi durumlarla karşılaşabilmektedir. Belçika'da kuponla çalışanlar daimî olarak veya belirli süreli sözleşme ile istihdam edilebilmektedir ve 2011 yılında imzalanan sözleşmelerin %60'ı belirli süreli idi. 2010 yılında se, hizmet kuponu çalışanlarının %64'ü yarı zamanlı çalışmaktaydı ve yaklaşık çeyreği ise yarı zamanlıdan daha az çalışmaktaydı. Yalnızca %12'si tam zamanlı istihdam edilmişti. Ancak, yapılan bir araştırmaya göre, kuponla çalışanların %86'sı çalışma saatlerini kendilerinin seçtiğini ve daha çok da yarı zamanlı çalışmayı tercih ettiklerini ifade etmişlerdir. Sonuç olarak, kuponla çalışanların çalışma sürelerini işveren ve hizmet faydalanıcısı ile ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde belirledikleri söylenebilir. Ayrıca, eve yakın bir yerde iş sahibi olmak, özellikle de çocuk bakımı gibi sorumlulukları olan kuponlu çalışanlar için avantaj olarak görülmektedir (Walqing, 2014). Avusturya'daki kuponla çalışma sistemi ile ilgili verilere göre; bu istihdam türü daha çok küçük ölçekli işler ve/veya işveren ile çalışan arasındaki esnek iş ilişkileri için kullanılmaktadır (Korunka ve ark., 2007).

Kuponla çalışanların karşılaştığı iş güvensizliği

West SA adlı Yunan reklamcılık şirketindeki kuponla çalışanla, iş güvenlikleri, tam zamanlı istihdama geçişleri, çalışma sürelerinin istikrarlı olup olmaması, istihdam edilebilirlikleri ve çalışma arkadaşları ile ilişkilerinin yönetimi ile ilgili endişelidir. Her an işsizlikle mücadele etmek zorunda kalacaklarını hissetmektedirler çünkü işleri her zaman belirli sürelidir. Ayrıca, işlerin yapısı da bu çalışanlara standart istihdam için gerekli nitelikleri kazanmalarını sağlamamaktadır.

Fransa, İtalya ve Litvanya'daki kuponla çalışma sisteminde, yasal çerçeve iş ilişkisinin bireysel yönlerini düzenlemektedir ve bu unsurları çalışan ve işveren arasındaki uzlaşmaya bırakmaktadır. Bu durum her zaman yeterli çalışma koşullarının sağlanmasına yol açmamaktadır.

İkili olarak anlaşılan çalışma koşulları ve iş organizasyonu

İtalya'da Gorizia belediyesinde, kuponla çalışanların çalışma süresi ve iş organizasyonu günlük olarak veya haftalık olarak, ihtiyaç duyulan işlere göre belediyenin daimi çalışanları ile birlikte belirlenmektedir. Kuponla çalışanların bir gün yeşil alan ve bahçe işleri ile ilgilenmesi gerekirken bir sonraki gün onarım işlerinden sorumlu olabilir. İşin organize edilmesi, daimi çalışanlar ile kuponla çalışanlar arasında iş dağılımı yapılması ve hizmet sunumunun denetlenmesi daimi çalışanların sorumluluğudur. Çalışanlar, belediyenin işlerin organize edilmesinde esneklik sağladığını ve işe sabah başlayıp daha erken bitirme gibi çalışanların ihtiyaçlarını dikkate aldığını belirtmiştir.

Ancak, bu ülkelerde müşteri sağlık sigortası primlerini karşılamakla yükümlüdür ve bu da kuponla çalışanın düzenli çalışanlar gibi aynı haklardan faydalanmasını sağlamaktadır. Avusturya'da kuponla çalışanlar, kaza sigortası olarak yalnızca asgari sosyal güvenlik kapsamından faydalanmaktadır. Ancak, kuponla çalışanlar tam sosyal korumayı da tercih edebilirler ve 2006

Ocak ila 2007 Mart ayları arasında mevcut verilere göre çalışanların beşte ikisi bunu tercih etmiştir (Korunka ve ark., 2007).

Avusturya ve Belçika'da, kuponla çalışanlara minimum saatlik ücret garanti edilmektedir. Bu ücret insan onuruna yakışır düzeyde olarak görülürken, kuponla çalışanların gelirlerinin halen sınırlı çalışma saatleri nedeniyle toplamda düşük olduğu düşünülebilir. Aynı zamanda, bu proje kapsamında gerçekleştirilen vaka çalışmalarının bazıları, asgari gelir düzeyi veya çalışma saati garantisi olmasa dahi kuponla çalışmanın gelir yönünde olumlu yönlerine dikkat çekmektedir. Ücretler, kuponla çalışanlara nispeten hızlı bir şekilde ödenmektedir. Örneğin; pek çok çalışanın aksine ödemelerini almak için ay sonunu beklemek zorunda değillerdir. Bu durum, özellikle de geliri düşük olan bireyler için önemli bir avantaj olabilir.

Yunanistan'da, kuponla çalışanlar iş kanununa tabi tutulmaktadır ve böylelikle 'standart' çalışanlara kıyasla her türlü ayrımcılığın önlenmesi ve örneğin sağlık ve güvenlik koruması ve yan haklar gibi 'standart' çalışma koşullarına tam erişim sağlanması amaçlanmaktadır. Belçika'da, kuponla çalışanların çalışma koşulları, işverenin esas faaliyetini kapsayan toplu sözleşmeler yoluyla düzenlenmektedir. Genellikle, bu esas faaliyetler temizlik hizmetleri, geçici işler veya hizmet kuponları işleridir. Araştırma verilerine göre, işlerin niteliği ve çalışan memnuniyeti her geçen yıl artmaktadır.

2011 yılında, hizmet kuponu çalışanlarının %84'ü, kupon sisteminde çalışmaktan memnun veya çok memnun olduklarını ve %89'u ise hizmet kuponu şirketinden memnun veya çok memnun olduklarını belirtmişlerdir. Kuponla çalışanlar için en az memnun edici unsurlar; maaş, iş yaparken fiziksel olarak zorlanma ve çalışma baskısıdır.

Çalışma koşullarının kanun veya toplu sözleşmeler yoluyla düzenlenmediği ülkelerde, işveren ile çalışan arasındaki anlaşmalara tabi tutulmaktadır. Dolayısıyla, örneğin sağlık ve güvenlik koruması durumdan duruma farklılık göstermektedir ve kuponla çalışma kapsamında yer alan işlerin normal düzenlemelerce izin verilmeyen işler olması veya genel iş kanunu standartlarına uymayan çalışma ortamlarında gerçekleştirilmesi de mümkün olabilir. Kuponla çalışmanın genellikle fiziksel olarak zorlayıcı işler gerektirdiği göz önünde bulundurularak, çalışanların sağlığı üzerinde muhtemel uzun dönemli etkileri göz ardı edilmemelidir.

Çalışanların sağlık ve güvenliğini sağlayan alan girişimler

Belçika'daki Landelijk Dienstencoöperatief (LDC) adlı kupon kuruluşunun sağlık ve güvenlik komitesi vardır ve bu komite içten ve işbirlikçi bir atmosferde bir araya gelmekte ve çalışma ekipmanının ergonomik niteliği gibi uygulamaya dayalı sorunlara odaklanmaktadır. Ancak, görüşme yapılan iki müdür, bu istişare biriminin katma değerinin kısıtlı olduğunu ifade etmiştir. Yönetim, kuponla çalışanların belirli potansiyel olarak tehlikeli işler için işe alınmasını engelleyen kurallar koymuştur. Ayrıca, çalışanların zor ve yorucu işlere fiziksel olarak uyum sağlamaları için her aşamada çalışanların haftada en fazla 20 ila 24 saat arasında çalışmalarını önermektedir. Meslek kazalarının nispi sayısı giderek azalmıştır ve şu anda LCD'deki kaza oranı, hizmet kuponu sektöründeki kurumun diğer rakiplerinin kaza oranında çok daha düşüktür.

Eğitime erişimle ilgili olarak, 2011 yılında Belçika'da yapılan bir araştırmaya göre, kuponla çalışanların %38'i çalışırken çeşitli eğitimler almıştır ve %6'sı hizmet kuponu sistemine geçiş hakkında eğitim almıştır. Ancak, çalışmaya katılanların büyük çoğunluğu (%56) hiçbir şekilde eğitim almadıklarını belirtmişlerdir (Gerardve ark.,2012). Belçika sistemi ile ilgili yapılan araştırma ve değerlendirmelere göre; bazı sağlayıcılar özellikle de kâr amacı güden firmalar, çalışanlara gerekli eğitimi sağlamamakta,

sürekli işler sağlamamakta ve etkili bir şekilde çalışanları ve müşterilerini denetlememektedir. Bu da işin kalitesi ve sağlanan hizmetler üzerinde yan etkilere yol açabilir (Politique Scientifique Federale, 2009). Benzer şekilde, Avusturyalı uzmanlar kuponla çalışanların neredeyse hiç kariyer geliştirme beklentilerini olmadığı ve organizasyonel ve öz yönetim etkinlikleri açısından beceri geliştirme potansiyellerinin farkında olsalar da istihdam edilebilirliğin bu çalışanlar arasında çok nadiren geliştirildiğini belirtmektedir (Kreimer ve Hartl, 2004).

Kuponla çalışanlara yönelik eğitim

Landeljik Dienstencoöperatief (LDC) adlı Belçika kupon kuruluşu, mesleki eğitim ve genel eğitime ciddi miktarda yatırım yapmaktadır. Yeni işe alınan çalışanlara, organizasyon yapısı, çalışma sözleşmeleri ve ilgili belgeler, çalışma organizasyonu, görev ve sorumluluklar, müşteri ile ilişkiler, davranış standartları, uyumsuzluk yönetimi ve yapılması yasak olan faaliyetler hakkında detaylı bilgi verilmektedir. Formal eğitim, üç yarım gün sürmektedir. Her yıl da, yarım günlük ilave oturumlar uygulanmaktadır. Bu yarım günlük eğitim oturumlarında şu konularda eğitim verilmektedir; ilk yardım, bakım faaliyetleri, yük taşıma ve ütü yapma teknikleri.

Elde edilen verilere göre, kuponla çalışanlarda özerklik düzeyi oldukça yüksektir. Özellikle de ev işleri hizmetleri sunumunda bu özellik daha belirgindir. Çoğu durumda, kuponla çalışanlar işlerini yaparken müşteri orada bulunmamaktadır. Bu, diğer taraftan sosyal yalnızlaşmaya da yol açabilir çünkü kuponla çalışanlar nadiren ekip halinde çalışmaktadır. Belçika'daki gibi çalışanlarla müşterileri eşleştiren aracı bir kuruluşun olduğu sistemlerde; aracı kuponla çalışanlar arasında daha iki ağ fırsatları oluşturursa bu iletişim eksikliği ortadan kaldırılabilir.

Kuponla çalışanların sosyal yalnızlaşma riskini azaltmak için girişimler

Belçika'daki kupon kuruluşu LDC, meslektaşlarıyla iletişimde olmayan kuponla çalışanları karşılamalı için yereldeki şubelerine ekipman sağlamaktadır ve gerekli düzenlemeleri yapmaktadır. Çalışanların çoğu yarı zamanlı çalıştığından, boş zamanlarında LDC ofislerine gelmektedirler. Yönetim, yerel şubeler arasında takım ruhunu güçlendirerek personel devrini sınırlandırmayı ümit etmektedir. Doğum günlerinin kurlanması veya önemli yıl dönümlerinin kutlanması için masrafların karşılanması amacıyla küçük bir bütçe ayrılabilir.

« İşgücü piyasasına etkileri

İşgücü piyasası açısından, kuponla çalışmanın avantajlarıyla ilgili en genel görüşler, kuponla çalışmanın basit ve sınırlı kapsamdaki faaliyetler için bürokratik olmayan bir istihdam türü olması yönündedir. Bunun da kayıt dışı çalışmanın meşrulaştırılması ve dolayısıyla çalışanlara daha fazla güvence sağlanması için bireyler dahil işverenler için iyi bir teşvik olduğu düşünülmektedir (standart istihdama kıyasla, maliyet ve zaman tasarrufu).

Ancak; örneğin Avusturya'da kuponla çalışma, diğer ülkelerden gelen ve yasal oturma ve çalışma izni olmayan ev işlerinde çalışan kişilerin çoğu kapsamamaktadır. Kupon sistemi, kayıtlı olmayan işlerin engellenmesine katkıda bulunuyor olsa da daha fazla gelişme potansiyeli vardır. Benzer şekilde, İtalya'da kayıt dışı çalışmanın kullanımı kupon sistemi uygulamaya koyulduğundan bu yana önemli ölçüde azalmamıştır.

Belçika'da, hizmet kuponu sisteminin başlatılmasından yedi yıl sonra, toplam kayıt dışı çalışmanın yaklaşık %10 ila %20'si meşrulaştırılmıştır (IDEA Consult, 2010). Hizmet kuponu sisteminde, uzun süreli işsizlerin bölge istihdam ofisleri (LEA) yoluyla işgücü piyasasına yeniden entegre edilmesine

yönelik alternatif bir sistem sunmak da amaçlanmıştır (Eurofound, 2013b). 2005'in sonlarında, yaklaşık 28,933 kişi kuponla çalışma sisteminde istihdam edilmiştir ve bu da 17,360 tam zamanlı çalışana tekabül etmektedir (Peeters ve Gevers, 2006). Hizmet kuponu çalışanlarının yaklaşık üçte biri, bu işe girmeden önce beş yıldan uzun süredir işsizdir (IDEA Consult, 2012, 2013). 2009 yılında yapılan bir araştırmaya göre, araştırmaya katılanların üç çeyreğinden fazlası, kupon sistemi uygulanmaya başlamadan önce ev işlerini kendilerinin yaptıklarını ve kuponla çalışmanın yeni işlerin yaratılmasına destek olduğunu belirtmiştir. Ayrıca, yine araştırmaya katılanların %6'sı, sistem uygulamaya koyulmadan önce kayıt dışı olarak istihdam edilen bireyler olduklarını kabul etmişlerdir.

Belçika'daki hizmet kuponu sistemi de giderek göçmenlere daha fazla odaklanmaktadır çünkü, maaşları düşü olduğundan ve iş içeriği cazip olmadığından giderek daha az sayıda Belçikalı bu istihdam türünde çalışmaya isteklidir. 2009 yılında, hizmet kuponuyla çalışanların %78'i Belçika vatandaşıydı ve geri kalan %15'si ise AB üye devletlerinden gelmişti (Kamer Van Volksvertegenwoordigers, 2011). 2011 yılında ilişkin en güncel verilere göre, yerli hizmet kuponu çalışanlarının oranı %73'e düşmüştür ve AB dışındaki ülkelerden gelenlerin payı giderek artmaktadır (IDEA Consult, 2012). Bu eğilim, birtakım endişelere yol açmıştır çünkü göçmenlerin devlet tarafından desteklenen bir sektörde çalışmaya çekilmesi esas amaç değildir. Sonuç olarak, 3 Ağustos 2012 yılında yayınlanan Kraliyet Kararnamesi, yeni hizmet kuponu işlerinin %60'ının işsizlik yardımı alan veya entegrasyon geliri alan kişilere (bu kişiler, işsizlik yardımı almak için uygun değildir) ayrılmasını öngörmüştür. Bu sosyal yardımlar, Belçika'da yasa dışı olarak ikamet eden AB vatandaşı olmayan kişilere sağlanmamaktadır. Bunun, yasal dokümanları olmayan göçmenlerin hizmet kuponu sistemine akınını azaltacağı beklenmişti ancak bu uygulama 2012 yılının ortalarından bu yana uygulanmaktadır ve dolayısıyla etkileri henüz bilinmemektedir. Bazı araştırmacılar, bu uygulamanın etkili olmadığını düşünmektedir (Vandenbulcke, 2012).

İtalya'daki uygulanan sisteme baktığımızda, yasal statülerinin olması nedeniyle çalışanların iş güvencesinin yüksek olması bir başarı faktörü olarak görülürken aynı zamanda kupon sisteminin, hasat toplama sırasında pek çok geçici çalışanın tarım sektöründen çıkmasına yol açmıştır.

Avusturya (Kreimer ve Hartl, 2004), Yunanistan, İtalya ve Litvanya'da yapılan diğer bir tartışma ise, kuponla çalışmanın, belirli çalışan grupları (kadınlar, olgunlaşmamış ve kullanılmaz durumdaki becerileri olan çalışanlar, göçmenler ve genç bireyler) için yeni iş fırsatları sağlaması ile ilgilidir. Kuponla çalışma, bu kişilerin işgücü piyasasına ve entegrasyon yollarına erişimini, çalışma deneyimi kazanmalarını, becerilerini sürdürmelerini ve geliştirmelerini ve istihdam motivasyonlarının artmasını ve potansiyel işverenlerle iletişime geçmelerini sağlar. Ancak, 2014 itibarıyla, durumun Litvanya'da (sistem nispeten yenidir) veya Yunanistan'da (ekonomik olarak zorlu koşullar nedeniyle, bu da kayıt dışı çalışmanın düşmesinden ziyade artmasına neden olacaktır) bu şekilde olup olmadığına ilişkin herhangi bir delil yoktur.

İşgücü piyasası entegrasyonu etkileri

Gorizia belediyesindeki kuponla çalışma sistemi ortakları ile yapılan görüşmelerde, kuponların işgücü piyasasına toplumsal entegrasyonun sağlanmasındaki önemi vurgulanmıştır. Bu tür çalışanlar işsiz kişilerdi ve pek çoğu uzun süreli işsizler arasındaydı. Bir işe başlama, diğer çalışanlarla tanışma ve somut çalışmalar gerçekleştirme şansı, sosyal içermeye yönelik ilave fayda sağlamıştır. Belediye çalışanları, ait oldukları alanlarda çalışmaktan gurur duyduklarını belirttiklerini vurgulamıştır.

Litvanya'daki kuponla çalışma sisteminde, ilk yılda kuponla ödemenin karşılığında ilk olarak hizmet sağlayan ve daha sonra aynı işveren ile çalışma sözleşmesi yapan kişiler için 838 'standart' iş yaratıldığı raporlanmıştır.

Belçika'daki kupon sisteminin 2011 yılında toplam maliyeti, 1,65 milyar Avro olarak hesaplanmıştır. Bu rakam; hizmet kuponuna ilişkin devlet desteği, sistemin işletilmesi için personel masrafı ve vergi kesintilerinin masrafını kapsamaktadır (bakınız: Bölüm 11). Yeni işlerin yaratılması, işsizlik yardımlarında, sosyal katkılarında ihtiyaç fazlasında ve bireysel gelir vergisi ödemesinde tasarrufa gidilmesi yoluyla hükümet için karşılık sağladığı kanısına varılmıştır. Bu karşılıklar göz önünde bulundurulduğunda, hizmet kuponu sisteminin hesaplanan net masrafı 999,3 milyon Avro'dur (özet için bakınız: Tablo 14). Toplumun kayıt dışı ev işlerinde çalışmadan düzenli işgücü piyasasına entegrasyonu, nicel olarak hesaplanmamıştır.

Tablo 14: Belçika hizmet kuponu sisteminin toplam ve net geliri, 2011

Toplam maliyet	Geri dönüş		Net maliyet
1,655,312,535 Avro	655,978,364 Avro		999,334,170 Avro
	İşsizlik yardımlarında tasarruf	200,727,706 Avro	
	Sosyal katkılarda ihtiyaç fazlası	307,299,481 Avro	
	Bireysel gelir vergisinde ihtiyaç fazlası	147,951,177 Avro	

Kaynak: IDEA Consult, 2012

Bölüm 8

Portföy tipi çalışma

« Genel özellikler

1990'larda, Handy (1995) 'portföy kariyer' kavramını çok sayıda müşteri veya işveren için eş zamanlı olarak yaygınlaşan çalışma türü olarak tanımlamıştır. Chipman (1993), portföy çalışanlarını, birden fazla işi olan kişiler veya farklı faaliyet alanlarında ve çeşitli şirketlerde birden fazla sözleşmesi olan kişiler olarak tanımlanmıştır. Mallon (1998), portföy tipi çalışmanın, çalışanların becerilerinden farklı kuruluşların faydalanmasına imkân sağlayarak tek bir işverenden bağımsız olmalarının bir yolu olduğunu ileri sürmüştür.

Mevcut literatürde, portföy tipi çalışma kapsamında, serbest çalışanlardan serbest meslek erbaplarına ve istihdam edilen çalışanlara (Eurofound, 2013c) kadar çok farklı istihdam türü yer almaktadır (Kitching ve Smallbone, 2008). Bu proje kapsamında ise, portföy tipi çalışma serbest çalışanlar veya fazla sayıda müşterisi olan mikro girişimler veya serbest meslek erbapları tarafından yapılan küçük ölçekli sözleşmeler yoluyla çalışmadır. Sonuç olarak, kitle istihdamı, ortak çalışma ve BİT tabanlı mobil çalışma gibi bu raporda bahsedilen diğer istihdam türleriyle örtüşen bazı yönler olabilir. Portföy tipi çalışmanın temel özellikleri şunlardır:

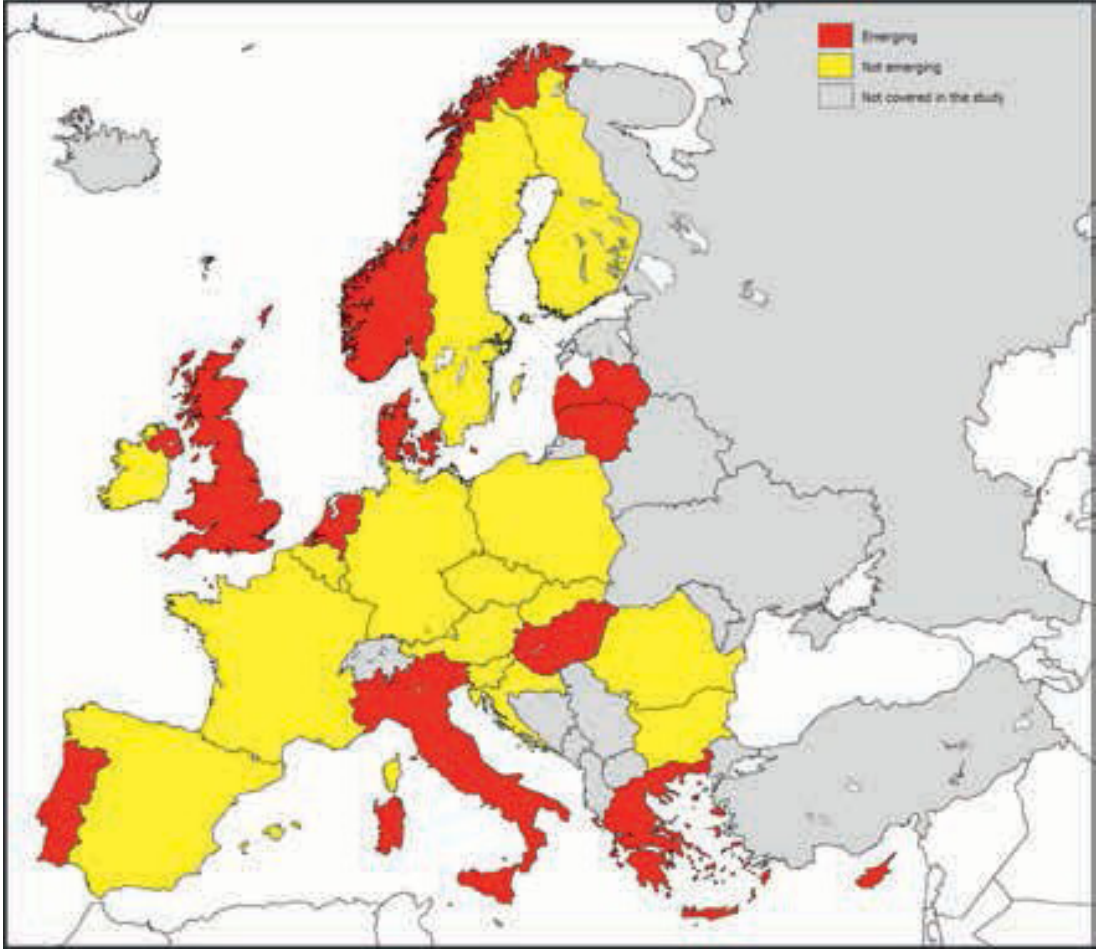
Öz yönetim, bağımsız, gelir sağlayan iş, kendini pazarlama ve müşterilere erişme,

Pek çok farklı sektörden müşterilerle ilişki kurma ve ilişkileri sürdürme, farklı iş durumları ve müşterilerin farklı taleplerine uyum sağlama,

Tek bir kuruluşa bağlı olmayan iş ağının geliştirilmesi (Clinton ve ark., 2006).

Portföy tipi çalışma, bu proje kapsamında analiz edilen Avrupa ülkelerinin üçte birinden fazlasında, yeni ortaya çıkmış veya giderek yaygınlaşmaktadır: Kıbrıs, Danimarka, Yunanistan, Macaristan, İtalya, Letonya, Litvanya, Hollanda, Norveç, Portekiz ve Birleşik Krallık (Şekil 14). Bunun nedeni; ekonomik kriz başladığından bu yana pek çok AB üye devletinde (Letonya ve Birleşik Krallık gibi) serbest meslek ve adi şirket kurma oranlarının artmasıyla bağlantılı olabilir (Avrupa Komisyonu, 2010b). Serbest çalışmanın bir gereklilik mi yoksa fırsat mı olduğu ise ülkelere göre değişmektedir (Avrupa Komisyonu, 2010b). Ekonomik kriz başladığından bu yana, AB'de bağımsız profesyoneller (iPros) diye adlandırılan, üst düzey beceri sahibi ve serbest meslek erbabı olan ve başkalarını istihdam etmeyen bireylerin sayısı giderek artmıştır (Leighton ve Brown, 2013). Bağımsız profesyoneller, serbest çalışma temelinde çoğunlukla da iş birliği içinde uzman hizmetleri sunmaktadır ve bunların büyük çoğunluğunun portföy çalışanı olduğu varsayılabilir. 2004 ve 2013 yılları arasında, bağımsız profesyonellerin sayısı %45 oranında artmıştır ve böylelikle AB işgücü piyasasında en hızlı büyüyen grup olmuşlardır.

Şekil 14: Portföy tipi çalışmanın yeni ortaya çıktığı veya giderek yaygınlaştığı Avrupa ülkeleri



Kaynak: Eurofound, ulusal katkılara dayanmaktadır

Bu istihdam türünün ortaya çıktığı ülkelerde, serbest çalışanların, serbest meslek erbaplarının veya girişimlerin faaliyetlerini düzenleyen standart iş kanunu dışında özel bir çerçeve veya toplu anlaşma bulunmamaktaydı. Bu istihdam türü, genellikle proje bazlı olarak ve hizmet sözleşmesi formunda müşteri ile çalışan arasında ikili olarak yapılan anlaşmayla düzenlenmektedir. Ödemeye de yine bu şekilde karar verilmektedir ve genellikle çalışma koşulları ve sosyal güvence konuları yalnızca çalışanın sorumluluğunda olan konularken ödeme de çalışılan saatten çok elde edilen çıktı temelinde yapılmaktadır.

« Müşterilerin ve çalışanların özellikleri

Portföy tipi çalışma giderek yaygınlaşmakta ve yaratıcı mesleklerde daha fazla kullanılmaktadır (örneğin; gazeteciler, çevirmenler ve medya sektöründeki çalışanlar) (Platman, 2004; Deuze, 2008; Fraser ve Gold, 2001). Benzer şekilde, bağımsız profesyoneller de AB’de profesyonel, bilimsel ve teknik işlerde çalışanların %25’ini ve sanat ve eğlence sektöründe çalışanların ise %22’sini temsil etmektedir (Leighton ve Brown, 2013). Diğer önemli sektörler; gayrimenkul işleri (%16) ve bilgi ve iletişimdir (%12).

Litvanya’da ise, farklı müşterileri olan çoklu işlerde çalışan araştırmacılar ve muhasebeciler tipik portföy çalışanlar olarak tanımlanmaktadır.

Portföy Tipi Çalışma

Norveç'te portföy tipi çalışma; inşaat, ulaşım, tarım, ormancılık, balıkçılık ve perakende satış gibi geleneksel endüstri alanlarında en yaygındır. Macaristan, Letonya ve Birleşik Krallık'ta, portföy tipi çalışma genellikle üst düzey uzmanlaşmış çalışanlar tarafından icra edilmektedir (örneğin; bilim insanları, eğitimciler, danışmanlar, koçlar ve IT yöneticileri).

Avusturya'da, tek kişilik girişimler (çalışanı olmayan serbest meslek erbapları) portföy çalışan olarak düşünülebilir. Bu çalışanların ortalama 30 farklı düzenli müşterileri vardır (Dörflinger ve ark., 2011). Bilgi ve danışmanlık hizmetlerinde, ortama 10-12 müşteri olmaktadır ve ticaret sektöründe bu sayı 168 müşteriye kadar çıkabilmektedir. Tek kişilik girişimler yerel ve bölgesel pazarlarda çalışmaya eğilimlidir ve faaliyetlerinde genellikle diğer iş yerleri ile iş birliği yapmaktadırlar (genellikle projelerde). Bu kişilerin %80'i için, bu çalışma türü kişilerin asıl işleridir ve geriye kalanlar ise düzenli istihdam anlaşmalarının yanı sıra portföy tipi çalışmayı paralel olarak yürütmektedir. Bu kişilerin neredeyse yarısı evden çalışmaktadır. Ortalama olarak, Avusturya'daki tek kişilik girişimler yaklaşık 10 yıl mesleki tecrübe ve yaklaşık 9 yıl sektör tecrübesi olan bireylerdir. Bu da meslek değişikliği yapmak amacıyla serbest meslek çalışanı olma fırsatını değerlendirdiklerini göstermektedir.

Bağımsız profesyonellerin çoğunluğu erkeklerden oluşmaktadır (2012'de %54) ve üçte ikisi 25-49 yaş aralığındadır. Geri kalanlar ise 50 yaşın üzerindedir. Bu da bağımsız profesyonel olmanın belirli yerleşmiş beceriler, ağlar ve tanınırlık ile bağlantılı olduğunu göstermektedir. Bu gruptaki çalışanları teşvik eden unsurlar; bağımsızlık, kendini gerçekleştirme ve 'ilgi çekici işlere' odaklanma imkanlarıdır. Bu doğrultuda, bu kişiler iş yerlerini büyütmeyi amaçlamamaktadırlar çünkü yönetim sorumluluğundan bağımsız kalmayı tercih etmektedirler (Leighton ve Brown, 2013).

« Teşvik edici ve engelleyici faktörler

Genelde, müşteri çeşitliğine sahip olmak, tüm serbest çalışanlar, serbest meslek sahibi kişiler ve girişimler için riski yaymak ve bağlılığı azaltmak amacıyla tavsiye edilen bir iş stratejisidir. Ancak; portföy çalışanları teşvik eden faktör yalnızca bu stratejik unsur değildir. Portföy çalışanlar, portföy tipi çalışmayı herhangi bir iş (gelir) sağlamayan ancak kişisel gelişime katkıda bulunan ve zorluklarla karşılaşıldığında üstünlük sağlama imkânı sağlayan spesifik bir çalışma stili olarak görmektedir.

Avusturya'daki tek kişilik girişimlere yönelik verilere göre; portföy çalışan olarak değerlendirilebilecek çok sayıda kişi genellikle kendilerini bu çalışmaya çeken unsurların; kendini gerçekleştirme ve esnek çalışma modellerini uygulama arzusu olduğunu belirtmiştir (Dörflinger ve ark., 2011). Ancak yine de gittikçe artan oradan çalışanlar serbest meslek sahibi olmayı tercih etmektedir çünkü işlerinden memnun değiller veya bu işte daha fazla kariyer gelişimi potansiyeli görmemektedirler.

Ancak portföy tipi çalışma herkes için uygun değildir. Yalnızca iyi mesleki beceriler ve uzmanlık gerektirmez, bunun yanı sıra kendini pazarlama becerisi, müşterilerle uzlaşma ve çok sayıda müşteriyi kapsayan potansiyel olarak küçük çaplı işleri yönetme kabiliyeti gerektirmektedir.

Müşterilerin bakış açısından bakıldığında, bu istihdam türü esnek sağladığı için, paraya değer kattığı için ve ihtiyaçlarına acil çözümler sunduğu için caziptir. Ancak; portföy çalışan ile mevcut organizasyonel kültürün uyuşmaması, güven eksikliği, bütçesel kısıtlamalar açısından mali engeller ve maliyet tasarrufu yapma ihtiyacı gibi caydırıcı faktörler de vardır (Platman, 2004).

« Çalışma koşullarına etkileri

Portföy tipi çalışanın çalışma koşullarına etkisi ile ilgili bilgiler oldukça yetersizdir. Örneğin Letonya'da bu istihdam türünün en temel özellikleri yüksek düzeyde esneklik sağlaması (dolayısıyla iş hayatı ile özel hayat arasındaki dengeyi sağlaması) ve iş imkanlarının olması durumunda gelir artışıdır.

Portföy kariyer, çalışma yaşamına olumlu anlamda katkıda bulunabilir. Özellikle de bu anlamda, esneklik, özerklik, kendini gerçekleştirme duygusu, iş memnuniyeti, çeşitlilik, yeni zorluklar ve farklı becerileri bir araya getirmeye yönelik yeni fırsatlar ve proje ve ödeme tercihi özgürlüğü gibi unsurlar oldukça etkilidir.

Olumsuz tarafından baktığımızda, sosyal güvence sözleşmenin türü ve içeriğine bağlıdır. Çalışma süresi açık uçlu olabilir ve eğitim ve diğer İK tedbirlerine erişim sınırlıdır. Çalışma modelleri düzensiz ve iş türü, iş yükü, işin sıklığı gibi konularda belirsizlikler olabilir. Ayrıca, çok yoğun işlerin ardında hiç iş gelmemesi riski de vardır. Sonuç olarak, portföy çalışanlar hastayken dahi çalışma, tatilleri ertelemesi veya uzun süre boyunca sürekli olarak çalışma gibi konularda kendilerini mecbur hissedebilirler (Platman, 2004). Ayrıca, gelir güvencesi de düşük olabilir. Avusturya'daki tek kişilik girişimlere yönelik verilere göre, en baskın gelir sınıfı yıllık 10,000 ila 30,000 Avro arasındadır ve bu girişimlerin beşte biri 10,000 Avro'dan az kazanmakta ve yaklaşık %14'ü de 100,000 Avro'dan fazla kazanmaktadır.

Portföy çalışan yalnızca kendisine gelir ve iş güvencesi sağlamak için her işi kabul ederse, yapılacak iş ile çalışanın beceri ve deneyimleri uyumlayabilir. Sosyal statü de daha standart istihdam türleriyle karşılaştırıldığında daha düşük olabilir (Cohen ve Mallon, 1999; Fraser ve Gold, 2001; Platman, 2002; Wild, 2012). Özellikle de evden çalışıldığında, sosyal etkileşim sınırlı olduğundan portföy çalışanlar sosyal yalnızlaşma ile karşı karşıya kalabilir (Clinton ve ark., 2006; Wild, 2012).

« İşgücü piyasasına etkileri

Örneğin Birleşik Krallık'ta, portföy tipi çalışma, emekliliği yaklaşan ve emeklilik yaşını aşmış olan ileri yaştaki çalışanlar için iş yaşamını uzatabilecekleri esnek bir istihdam imkânı sağlamaktadır. Bu tür durumlarda, portföy çalışma emeklilikten sonra gelir kazanma imkânı sağlamaktadır ve burada hem çalışanlar hem de işverenler için esneklik söz konusudur. Aynı zamanda, ileri yaştaki çalışanların uzmanlıklarının kanıtlanmış olmasına da dayanmaktadır (Platman, 2004; Wild, 2012).

Norveç'te, portföy tipi çalışmanın çalışanlara sürekli bir işe devam ederken serbest meslek bazlı çalışmaya geçiş imkânı sağladığı ifade edilmiştir. Bu istihdam türü, tek başına işletme kuran kişiler için gerekli daha az belge işlemleri ile kolaylaştırılmıştır. Birleşik Krallık'ta, portföy tipi çalışmanın bir girişimci kendi şirketini kurmadan önce önceden finansal istikrar sağlayabildiği raporlanmıştır (Wild, 2012).

Bölüm 9

Kitle istihdamı

« Genel özellikler

Kitle istihdamı (crowd employment), kuruluşlar ve bireylerin belirli sorunları çözmek veya belirli hizmetler sunmak veya ödeme karşılığında belirli ürünler temin etmek amacıyla sınırsız sayıda ve bilinmeyen diğer kuruluşlar veya bireylere erişimini sağlayan online bir platform kullanan istihdam türüdür (Green ve Barnes, 2013; Saxton ve ark., 2013; Papsdorf, 2009). Kitle kaynak (crowd sourcing¹³ veya kitle çalışma olarak da bilinen bu istihdam türü, dışarıdan hizmet alınacak işler için normalde tek bir çalışana aktarılacak işlerin geniş bir 'sanal çalışan' havuzuna aktarılmasıyla uygulanmaktadır (Felstiner, 2011; Saxton ve ark., 2013). Kitle istihdamı, sürekli bir iş ilişkisinden daha çok bireysel görevler ve projelere dayanmaktadır. Büyük çaplı işler genellikle; bağımsız ve homojen bir yapıda olan ve belirli bir çıktı sağlayan daha küçük alt işlere (mikro iş de denilmektedir) bölünmektedir (Felstiner, 2011; Kittur ve ark., 2013). Bu alt işler ayrı ayrı yapılmaktadır ve böylelikle küresel çapta bir iş paylaşımı yapılmış olur. Ancak, Felstiner (2011) kitle istihdamının spesifik projeler veya projelerin operasyonel bölümleri için de kullanıldığını ifade etmiştir. Kitle çalışanları 'makro işler' (daha az otomatikleşmiş işler ve çalışanın takdir yetkisine daha çok dayalı), 'basit projeler' (otomatikleşme yok ancak daha fazla çalışan yatırımı gerekli) ve nadiren de olsa 'karmaşık projeler' için de görevlendirilebilmektedir (Felstiner, 2011). Kitle istihdamı tüm iş ve çalışma türleri için uygun değildir ancak her işin bir kısmının kitle istihdamı yoluyla yapılması oldukça muhtemeldir (Kittur ve ark., 2013).

Kitle istihdamında yapılan işler arasında genellikle; web içeriği ve yazılım geliştirme, veri tabanı geliştirme ve temizleme, web sayfalarını sınıflandırma, taranan belgelerin ve ses kliplerinin kopyasını alma, şekilleri sınıflandırma ve etiketleme, belgeleri gözden geçirme, belirli içerikler açısından web sitelerini kontrol etme, arama sonuçlarının geçerliliğini sağlama, logo tasarımı ve reklamcılık sektörü için slogan oluşturma yer almaktadır (Horton ve Chilton, 2010; Felstiner, 2011).

Kitle istihdamı yoluyla sağlanan hizmetler

SpanishAdtriboo.com platformunda en çok reklamı yapılan hizmetler şunlardır:

- Kurumsal imaj tasarımı (logo tasarımı, broşür, katalog, web tasarımı, mobil uygulama, illüstrasyon ve çizim);
- İş için video hazırlama (video motion grafiklerleri, stop motion video, viral video kısa fimler)
- Ses editörlüğü (müzik kompozisyonu, dış ses, sesli reklamlar, ses kaynağı ve reklam müzikleri);

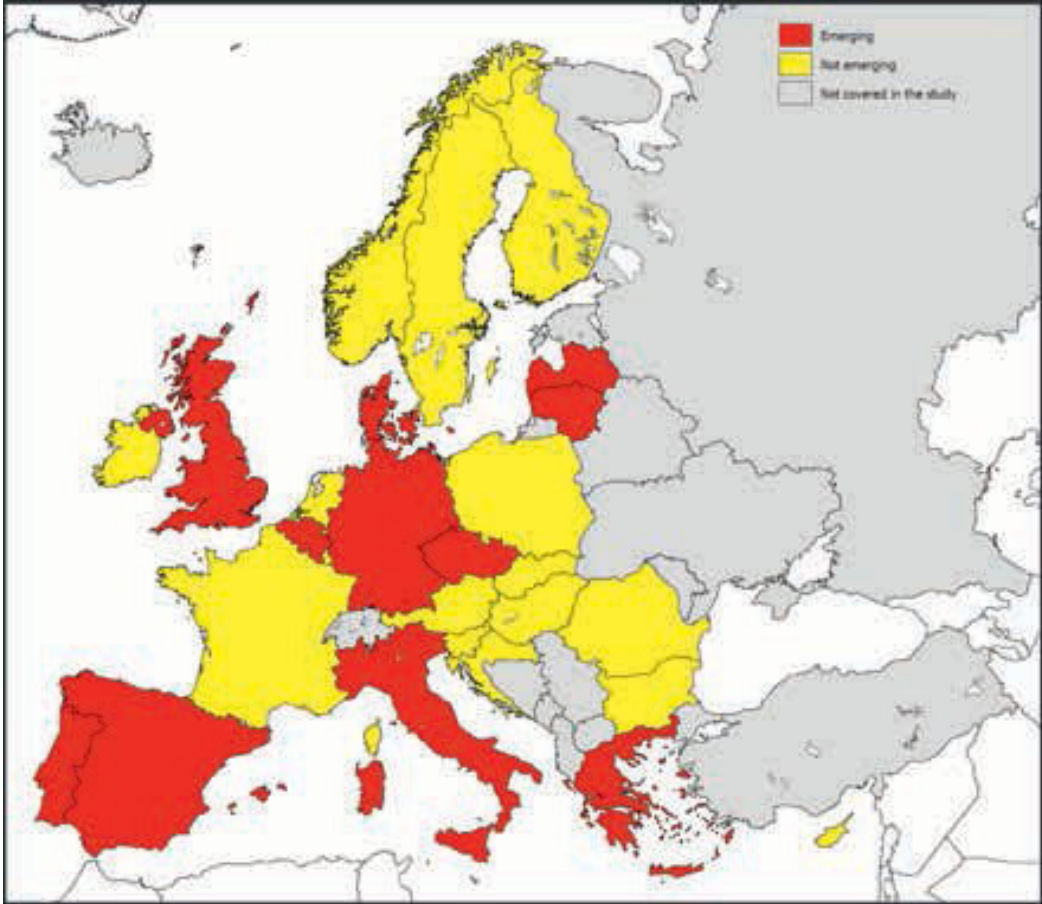
- Metin geliştirme ve isim verme (marka veya ürün isimleri, metinler, video metinleri, alan adları ve sloganlar).

Amazon Mechanical Turk platformunda yayınlanan işler şunlardır:

- Veri toplama,
- Örneğin bir ürünle ilgili müşteri memnuniyetini ölçme;
- Anket çalışmalarını tamamlama;
- İmajların görüntülenmesi ve etiketlenmesi;
- Sesli görsel materyalin transkripsiyonu;
- Bir rimajın transkripsiyonu;
- Yazma.

Bu proje için yapılan bir Avrupa haritalama çalışmasına göre; kitle istihdamı büyük ve küçük ülkeler ile coğrafi bölgelerin içinde yer aldığı 11 üye devlette yeni ortaya çıkmaktadır (Şekil 15). İlginç bir şekilde, yeni teknolojilere uyum sağlayan kuzey Avrupa ülkelerinin çok azında bu istihdam türü uygulanmaktadır. Doğudaki AB üye devletler arasında, Çek Cumhuriyeti, Letonya ve Litvanya'da kitle istihdamı platformları kurulmuştur.

Şekil 15: Kitle istihdamının yeni ortaya çıktığı veya giderek yaygınlaştığı AB ülkeleri



Kaynak: Eurofound, ulusal katkılara dayanmaktadır.

Uygulama türü

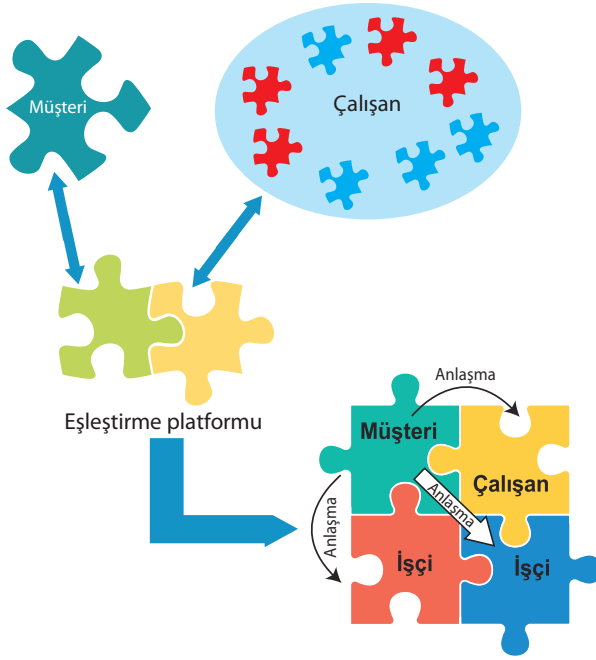
Wexler (2011), kitle istihdamında çalışmayı beş aşamalı bir süreç olarak tanımlamaktadır. İlk aşamada, müşteri bir sorunun olduğunun farkına varır veya işgücü piyasasının bilinen kaynaklarından ziyade daha geniş anlamda tanımlanmış bir topluluk tarafından daha etkin bir şekilde çözüm fırsatını fark eder. İkinci aşamada, müşteri online bir platformda bir çağrı yapar veya bir rekabet başlatır ve sorunun çözülmesi için topluluğu davet eder. Elbette bu süreçte belirli talimatlar, kural ve beklentiler yerine getirilmelidir. Çağrı geniş çaplı olabilir ve çok farklı kitlelerden kişiler davet edilebilir veya belirli iş için bir grup spesifik bireyin davet edildiği şekilde dar da olabilir. Üçüncü aşamada, müşteri kitleden elde ettiği teklifleri toplar ve bunlar dördüncü aşamada değerlendirilir. Dördüncü aşamada, müşteri amaçlanan iş için en uygun teklifi seçer. Beşinci aşamada ise, iş tamamlandığında müşteri rekabete dahil olan bu kişilerle bağlantısını nasıl sürdüreceğine veya bu kaynak için daha fazla fayda sağlayıp sağlayamayacaklarına karar verir.

Hem aktörler hem de süreç, kitle istihdamını geleneksel istihdamdan farklı kılmaktadır. Kitle istihdamında, bir müşteri (kitle kaynağı alıcısı, alıcı, talep eden ve benzeri gibi de adlandırılabilir) ve bir çalışan (veya satıcı, sağlayıcı benzeri gibi de adlandırılabilir) vardır (Wexler, 2012; Green ve ark., 2013; Felstiner, 2011; Kittur ve ark., 2013).

Müşteri ile çalışan eşleştirmesi ve işin yapılması ve teslim edilmesi gibi işlemler genellikle internet üzerinden yapıldığından, bu yeni istihdam türünde teknoloji olmazsa olmazdır. Kittur ve arkadaşlarının da belirttiği gibi, kitle istihdamı kuruluşları, bireyleri, teknolojileri ve iş faaliyetlerini birbirine bağlayan bir dizi ilişkilerin kurulması yoluyla oluşturulan bir *sosyo-teknik çalışma sistemidir* (2013, p. 1). Genelde, platform bir aracı veya ajans görevi görmektedir. Ancak, platform çalışan ve işveren arasındaki işe doğrudan müdahil olmamaktadır. Çoğunlukla, müşteri ve çalışan arasında resmi bir sözleşme bulunmamakta ancak aralarındaki ilişki karşılıklı anlaşmaya dayanmaktadır.

Kitle istihdamı platformları; ticaret kanunları, medeni kanun, tüketici koruma kanunları ve veri toplama mevzuatı gibi genel yasal çerçevelere uymak zorundadır. Ancak bu projede, özellikle Avrupa'da kitle istihdamı ile ilgili herhangi bir yasal veya toplu sözleşme çerçevesine rastlanmamıştır. Kitle istihdamı platformlarını yöneten veya izleyen merkezi bir kuruluş bulunmamaktadır. Almanya için, Klebe ve Neugebauer (2014), çalışanın serbest meslek sahibi gibi faaliyet gösterdiğini ve ekonomik bağımsızlığın olduğunun varsayıldığını belirtmiştir. Sonuç olarak, iş kanunu geçerli değildir ve çalışanın asgari ücret, yıllık izin veya hasta olup işe gelememe durumunda ücretsiz izin gibi hakları bulunmamaktadır. Bu proje kapsamında yapılan vaka çalışmaları da aynı durumun diğer Avrupa ülkeleri için de geçerli olduğunu göstermiştir. Genellikle, çalışan ve müşteri arasındaki ilişki bireysel anlaşmalara dayanmaktadır ve dolayısıyla da ödeme, çalışma koşulları ve diğer konular, özellikle de fikri mülkiyet hakları ya iki tarafça belirlenmekte ya da platformun hüküm ve koşullarına göre belirlenmektedir (Klebe ve Neugebauer, 2014).

Şekil 16: Sanal kitle istihdamı platformlarının işleyişi



Bazı kitle istihdamı platformları, internete erişimi olan herkesin hizmetlerinde faydalanmasına imkân sağlarken bazıları öncelikle çalışan veya işverenin ya da her ikisinin birlikte giriş yapmasına izin vermektedir. Genelde, platformlar kayıtlı olabilmek için en az 18 yaşında olma şartını koymaktadır. Sağlanan hizmetlerin kalitesini sağlamak için örneğin Çek Cumhuriyeti'nde Topdesigner.cz çalışanların platformdaki faaliyetlere katılmadan önce uzmanlar tarafından değerlendirilmiş ve tamamlanmamış en az üç işlerinin örneğinin olması şartını koymakta ve çalışanların doğruluğunu teyit etmektedir. Benzer şekilde, Alman Clickworker sistemini kullanmak isteyen çalışanlar, yaptıkları

işlerden örnekler sunmalıdır veya bir testten geçmelidir. Çalışanlar puanlandırılmakta ve daha sonra puanlarına göre uygun işlere yönlendirilmektedir.

Sunulan işler her an yayınlanabilir veya platformun tasarımına bağlı olarak önce platform yönetimi tarafından kontrol edilebilir. Örneğin; Topdesigner.cz'nin hüküm ve koşullarına göre, içerik, ahlak kuralları, rekabet veya hüküm kuralları açısından uygunsuz olduğu düşünülen her türlü işin yayınlanması reddedilebilir. Aynı şekilde, Danimarka'da kullanılan bir site olan Boblr, iş yayınlanmadan önce işin anlaşılır şekilde sunulduğunu teyit etmek amacıyla öncelikle bir kalite kontrolü yapmaktadır.

Bazı platformlar (Örneğin; Topdesigner.cz, Boblr, Clickworker, Portekiz Idea Hunting ve İspanya Adtriboo.com), çalışan ve müşteri arasında tam bir aracı görevi görmektedir. Bu tür platformlar; iletişimin yalnızca platform üzerinden devam etmesini sağlamaktadır. Diğer platformlarda ise, çalışan ve müşterinin doğrudan iletişim kurması mümkündür.

Vaka çalışmalarında iki farklı fonlama modeli tespit edilmiştir (Boblr örneğinde gösterilen muhtemel farklı kombinasyonlarla).

- Bazı platformlar, her işin yayınlanması için bir yayın ücreti talep etmektedir. Boblr örneğinde, müşteriler yayınlanan her iş için yaklaşık 3,000 Avro ödemelidir.
- Bazı platformlar ise, müşteri ile çalışan arasında kararlaştırılan ücretten yüzdelik pay almaktadır. Örneğin; Topdesigner.cz ve Idea Hunting çalışanın ödemesinin %20'sini müşteriden komisyon olarak kesmektedir. Boblr ve Birleşik Krallık'taki UK Taskub.co.uk, işin değerinin %15'ini almaktadır ve Litvanya'daki Linjob sitesi ise yapılan işler üzerinden çalışanların aldıkları ücretin %12'si ve web sitesi üzerinden satılan içeriğin %30'unu almaktadır.

Bazı platformlar, ödemeyi iki tarafın takdir yetkisine bırakmaktadır ve dolayısıyla ödeme miktarı ve ödeme şekli tamamen müşteri ve çalışan arasında belirlenmektedir. Ancak diğer platformlar, belirli görevler için minimum veya sabit fiyat uygulamaktadır. Örneğin; Topdesigner.cz ve Adtriboo.

com, her bir iş için belirli bir asgari fiyat belirlemektedir. Adtriboo.com için, bu fiyatlar logo tasarımı için 200 Avro'dan video hazırlama için 3.000 Avro'ya kadar değişmektedir. Bu minimum değerler, müşteri bir iş türü seçtiğinde otomatik olarak belirlenmektedir ve ancak yükseltilebilir fakat düşürülemez. Minimum ücret düzeyleri, piyasadaki fiyatlar ve çalışanın iş üzerinde harcayacağı toplam öngörülen saate göre belirlenmektedir.

Topdesigner.cz ve Adtriboo.com'un da yer aldığı bazı platformlar, ödeme için aracı rolü görmektedir. Müşteri, ödemeyi bu platforma transfer etmektedir ve bu da sağlanan hizmetin onaylanmasının ardından çalışana iletilmektedir. Bu da, çalışana ödeme yapılmasını garanti altına almaktadır.

Genelde, platform yönetimi çalışanın yasal statüsünü kontrol etmemektedir (serbest meslek sahibi veya serbest çalışan olarak kayıtlı olup olmadığını) ve vergilendirme veya sosyal güvence ile ilgili yükümlülüklere müdahale etmemektedir ve bunun da müşterilerin sorumluluğu olmadığını herkesce bilinmektedir.

Diğer kitle istihdamı platformu türleri

Sanal platformlar; görevi hizmet veya ürünlere yönelik arz ve talebi eşleştirmek olan bağımsız girişimler veya genellikle büyük ölçekli platformu kendi işe alım süreçleri için veya işlerinin yapılması için işleten bir şirket tarafından yönetilmektedir (örneğin, Danimarka'daki LEGO Ideas).

Vaka çalışması analizinde, kitle istihdamı platformlarının işleyişi ve aşağıdaki modellerin birlikte kullanılmasının nasıl mümkün olduğuna ilişkin bilgiler elde edilmiştir.

- Bazı platformlar (Çek Cumhuriyeti'ndeki Topdesigner.cz, Danish Boblr veya İspanya'daki Adtriboo.com gibi), sağlanan hizmetler için müşterilerin bir rekabet ortamı başlatmasını sağlar. Çalışanlar, belirli özelliklere göre bir işi yapmaya davet edilir (örneğin; bir ürünün tanıtımı için slogan yazma veya logo tasarımı). Daha sonra müşteri, en iyi çözümü seçer. Yalnızca 'kazanan (lar)' ödeme yapılmaktadır. Fikri mülkiyet hakları korumaya alınmadığı durumda bu durum birtakım sorunlara yol açabilir çünkü müşteri çalışana ödeme yapmadan onların fikirlerini kullanabilir. Genelde, rekabet çağrısı ve ödül arasındaki süre oldukça kısadır. Örneğin; Topdesigner.cz platformunda bu süre 7 ila 14 gün arasında değişmektedir.
- Başka bir yaklaşımda, müşteri gerekli hizmetleri tanımlar ve çalışanları işi nasıl yapacaklarına dair (ancak işi tamamlamayla ilgili değil) önerilerini sunmaya davet eder. Müşteri tercihi ettiği çözümü seçer ve çalışanın işi yapması için diğer gerekli düzenlemeleri gerçekleştirir. İspanya'da kullanılan Adtriboo.com sitesinde 'serbest çalışan kiralama' hizmeti bu şekilde sağlanmaktadır.
- Bazı platformlarda, çalışanlar süreci başlatır. Çalışanlar kendi faaliyetlerini ve becerilerini tanımlar ve bunları potansiyel müşterilere sunar.
- Son olarak, proje kapsamında bir platformun vaka çalışması yapılmıştır (Taskhub.co.uk). Burada müşteri ile çalışan arasındaki eşleştirme işlemi online olarak yapılmakta ancak asıl hizmet sunumu şahsen gerçekleştirilmektedir.

Avrupa'da ortaya çıkışı

Kitle istihdamının kullanıldığı ülkelerde çoğunda, bu uygulama 2000'lerin sonu ve 2010'ların başından bu yana oldukça yeni bir fenomendir. Örneğin; Yunanistan ve İspanya'da, bu uygulamanın

son yıllarda daha fazla kullanılması ekonomik ve finansal krizle açıklanmaktadır. Bu da akışkanlığın azalması ve hizmetlerin pazarlanmasında alternatif (ve ucuz) yollar bulunması ihtiyacına yol açmıştır. Ancak, kısa dönemli ekonomik kalkınmaların etkisi üzerinde çok durulmamalıdır. Modern teknolojinin sunduğu imkanlar, özel hayat ile iş hayatının dengelenmesinde karşılaşılan zorluklar ve alternatif istihdam türü arayan iyi eğitilmiş genç profesyonellerin olması, kitle istihdamının gelişmesine çok güçlü bir şekilde katkıda bulunmuştur.

Bu proje kapsamında analiz edilen kitle istihdamı platformları oldukça yenidir. Örneğin; Litvanya'daki Lingjob platformu 2013 yılında, Çek Cumhuriyeti'ndeki Topdesigner.cz ve Birleşik Krallık'taki Taskub.co.uk platformları 2012 yılında, Letonya'daki Academy of Ideas ve İspanya'daki Adtriboo.com 2011 yılında ve Danimarka'daki Boblr ile Portekiz'deki Idea Hunting 2010 yılında oluşturulmuştur. Nispeten daha yerleşmiş olan Almanya'daki Clickworker platformu 2005 yılında kurulmuştur ve Almanya'daki kitle istihdamı uygulamasındaki öncüler arasındadır.

Yeni olması nedeniyle, kitle istihdamının AB ülkelerinde ve Norveç'te çok fazla yaygın olmadığı görülmektedir. Kitle istihdamının buralarda kullanıldığına yönelik çok az güvenilir veri bulunmaktadır. 2010 yılının yazından 2014 Ocak ayına kadar, örneğin Boblr üzerinde yaklaşık 15 farklı rekabet yayınlanmıştır. 2014 Ocak ayında, hemen hemen kuruluşundan iki yıl sonra, Topdesigner.cz platformunda 3,900 kayıtlı çalışan ve 320 adet tamamlanan proje vardı. 2011 yılında kurulmasından bu yana 'the Academy of Ideas' platformunda 150 iş ilan edilmiş ve 40 müşteri ile 3040 civarı düzenli müşterisi bulunmaktadır. 2014 yılında (kuruluşundan yaklaşık bir yıl sonra) 3,000 çalışan kayıtlıydı. İspanya ile ilgili olarak ise, internet bloglarından elde edilen bilgilere göre, ülkede yaklaşık 28 kitle istihdamı platformu bulunmaktadır ve bunların en bilineni (Adtriboo.com), Arjantin, Şili, Ekvador, Meksika ve İspanya'dan yaklaşık 135,000 profesyonelin hizmetlerini sunmaktadır.

Elde edilen delillere göre, kitle istihdamının daha yaygın olarak kullanımı, platformların sayısının yetersi olması nedeniyle ve yeni bir kavrama yönelik belirsizlik nedeniyle engellenmektedir. Bu belirsizlikler arasında örneğin; bu uygulamanın rekabet edenlerin hassas bilgilere erişimine izin verip vermemesi, fikri mülkiyet haklarının güvenceye alınıp alınmaması veya adres verilerinin korunması gibi konular yer almaktadır. Bu tür platformların varlığına ilişkin farkındalık da düşüktür ve vaka çalışmalarından elde edilen bulgulara göre; özellikle de başlangıç aşamasında platformu kuranlar ile sosyal medya arasındaki ağ ve kulaktan kulağa yayılan bilgiler, tanıtım açısından son derece önemlidir.

Ancak Kaganer ve arkadaşları (2012), kitle kaynak platformlarından elde edilen küresel gelir oranında 2010 yılında %35 oranında ve 2011 yılında %74 oranında 'yıllık ani büyüme' olduğunu ileri sürmüştür. Bu oranlar da bu istihdam türünün potansiyelini göstermektedir. Kitle istihdamının potansiyeline örnek olarak Amazon Mechanical Turk gösterilebilir. Bu platformda, herhangi bir anda 350,000'den fazla iş arza sunulmaktadır.

« Çalışanların ve müşterilerin özellikleri

Müşteriler

İnternet aracılığıyla geliştirilen ve internete bağımlı olan bir endüstri olarak kitle istihdamı, özellikle de ekonominin internet dostu ve yalnızca online olarak faaliyet gösteren sektörlerinde oldukça popüler hale gelmiştir (Felstiner, 2011). Bu sektörlerde yapılan çalışmalara arasında; web içeriği ve yazılım geliştirme, reklamcılık, ses ve video transkripsiyonu, veri tabanı geliştirme, pazar araştırması ve sayısallaştırma yer almaktadır (Felstiner, 2011). Çok yüklü verileri olan

pek çok işletme, üst veri oluşturmak ve kendi veri tabanlarına aynı verilerin yeniden girilmesini engellemek amacıyla kitle istihdamını kullanmaktadır. İşbirliğine aracılık eden web sitelerinde kullanıcı tarafından oluşturulan içeriğin moderasyonu da kitle istihdamında yaygın olarak kullanılan bir diğer uygulamadır (Silberman ve ark., 2010).

Danimarkalı uzmanların raporlarına göre, kitle istihdamı kapsamında sağlanan hizmetler genellikle; IT sektörü, pazarlama, ürün geliştirme veya çeşitli problem çözme faaliyetleri ile ilgilidir. Dolayısıyla icra edilen işler de genellikle yaratıcı sektörlerle bağlantılıdır (örneğin; çevirmenler, editörler, web tasarımı uzmanları, yazılım uzmanları ve gazeteciler). Bu durum, bu projede analiz edilen Letonya, İspanya ve Birleşik Krallık'taki vakalarda da gözlemlenmiştir.

İlginç bir şekilde, vaka çalışması analizi müşterilerin genellikle online platformların ana merkezlerinin olduğu ülkelerin vatandaşları olduğunu göstermektedir. Bu da aslında 'sanal işgücü piyasası'nın küresellik özelliği düşünüldüğünde şaşırtıcı bir durumdur. Bu durumun açıklamalarından biri; platformların nispeten yeni olması ve daha kulaktan kulağa konuşmalara dayalı olması ve dolayısıyla da daha yerel bir müşteri potansiyeline yol açması olabilir.

Kitle istihdamı müşterilerinin büyük çoğunluğu; KOBİ'ler, belirli işlere yönelik iç kapasitesi yetersiz olan büyük şirketler ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlardır (STK'lar).

Çalışanlar

Alman ve Danimarkalı uzmanlar, kitle istihdamının çalışanların üst düzey yeterlilikler, yaratıcılık ve sosyal becerilere sahip olmasını gerektirdiğini savunmaktadırlar ve bu düşünce Howe (2008), Brabham (2012) ve Ipeirotis (2010) tarafından da desteklenmektedir. İspanya'daki Adtriboo.com platformu ile ilgili vaka çalışması bulguları da bu savı desteklemektedir. Bu bulgulara göre, kitle çalışanlarının çoğunun üniversite diploması ve hatta yüksek lisans derecesi vardır. Aynı zamanda, Almanya'da mikro işleri kapsayan kitle istihdamının; öğrenciler, işsizler veya ebeveyn izninde olan kişiler gibi ilave gelir ihtiyacı olan kişiler için cazip olduğu gözlemlenmiştir.

Ipeirotis (2010) 2010 Şubat ayında Amazon Mechanical Turk platformunda aktif olan 1,000 çalışanlar bir anket çalışması düzenlenmiştir ve çalışanların %47'sinin Amerika Birleşik Devletleri, %34'ünün Hindistan ve %20'sinin diğer ülkelerde yaşadığı bulgusunu elde etmiştir. 'Turker'lar' (platformu kullanan kişiler) bilindiği üzere genç bireylerdir. ABD'li çalışanların yaklaşık %45'i ve Hintli çalışanların %66'sı 1980 sonrası doğumludur. Bu proje kapsamında analiz edilen vaka çalışmaları da benzer özelliklere rastlanmıştır.

- Çek Cumhuriyeti'ndeki Topdesigner.cz sitesini kullanan çalışanların yaklaşık %75 Çek Cumhuriyeti vatandaşıdır (geri kalan %25'i ise Slovakya vatandaşıdır) ve %80'i 30 yaşın altındadır.
- Almanya'daki Clickworker platformunu kullanan kayıtlı çalışanların yaklaşık üçte biri Almandır, üçte biri diğer Avrupa ülkeleri vatandaşlarıdır ve geri kalan kısmı ise Amerikalıdır. Farklı ülke vatandaşlarının yer almasının nedeni, platformun uzun süre önce kurulmuş olması ve daha geniş kitlelerce bilinmesi olabilir. Clickwork kullanıcıları nispeten genç bireylerdir ve yaşları 22 ila 40'lı yaşların sonları arasındadır.
- Litvanya'daki Lingjob platformunda kayıtlı çalışanların büyük çoğunluğu Litvanyalıdır ve yaşları 18 ila 35 arasındadır.
- 45 farklı ülkedeki kayıtlı çalışanların olmasına rağmen, Portekiz'de kullanılan Idea Hunting platformunda kitle çalışanlarının %90'lı Portekizlidir. Erkek çalışanların yaklaşık %60'ı ve kadın çalışanların yaklaşık %70'i 35 yaşından genç bireylerdir.

- İspanya'da kullanılan Adtriboo.com platformunun tipik çalışanları 26-35 yaş aralığında en az beş yıllık deneyimi olan ve İspanya'nın bir şehrinde yaşayan erkek çalışanlardır (yarısından fazlası Madrid'de yaşamaktadır).

Amazon Mechanic Turk kullanıcılarında cinsiyetler arasında denge yoktur: ABD'de çalışanların %65'i kadın ve Hindistan'da ise çalışanların yaklaşık %35'i kadındır (Ipeirotis, 2010). Vaka çalışmaları arasında, erkek çalışanlardan daha fazla kadın çalışanların olduğu vakalar, kadın çalışanlardan daha fazla erkek çalışanın olduğu vakalar, kadın erkek çalışan sayısının eşit olduğu bir vaka gözlemlenmiştir ve iki vakada ise bu yönde bir bilgi elde edilememiştir.

Bu proje kapsamında yapılan vaka çalışmalarından elde edilen bulgular doğrultusunda, çalışanların kitle istihdamını asıl işleri olarak yapmaya eğilimli olmamaları oldukça dikkat çekici bir bulgudur. Bunun yerine, çalışanlar için bu istihdam türü diğer işlerinin, eğitimlerinin veya bakım sorumlulukların yanı sıra yürüttükleri bir faaliyettir.

Engelleyici ve teşvik edici faktörler

Müşterilerin bakış açıları

Müşterilerin kitle istihdamını kullanmalarının temel nedeni, oldukça kapsamlı bilgi kaynaklarına erişebilme ve ihtiyaç duyulan işin potansiyel olarak daha çabuk tamamlanması imkanındır (Klebe ve Neugebauer, 2014). Çalışanların işe alınmasından kaçınılabılır ve dolayısıyla iş kanununun dikkate alınmasına gerek yoktur. Ayrıca, kitle istihdamı düşük ücretler ve çok az personel idari masrafları ile ilişkilendirildiği için masrafların azaltılması potansiyeli vardır. İşveren, işgücü için tesis, materyal veya destek sağlamak zorunda değildir (Felstiner, 2011). Bu unsurlar da vaka çalışmalarında bu uygulamanın kullanılmasında esas nedenler olarak vurgulanmıştır.

Müşterilerin kitle istihdamına dahil olmasının nedenleri

Müşterilerin, Alman Clickworker platformunu çok fazla sayıda içeriğin kısa sürede oluşturulması imkanı olduğu için kullandıkları düşünülmektedir. Çalışanların beceri saibi işgücüne erişim sağlaması, sabit masrafların ortadan kaldırılması ve yüksek orandaki esneklik gibi imkanlardan memnun oldukları düşünülmektedir. Önemli avantajlardan biri de, farklı dil becerileri olan ve kültürel geçmişleri farklı olan çalışanlara erişilebilmektir ve bu da farklı pazarlar sağlamaktadır. IDG Business Media GmbH şirketi, kendi bünyesinde var olan çalışanlardan daha fazla sayıda çalışan gerektiren etkili ve hızlı içerik geliştirme işi için Clickworker ile çalışmaya karar vermiştir. Alternatif olarak geçici çalışanların işe alınması daha zaman alıcı ve bürokratik bir süreç olurdu.

Uzmanlara göre, Amazon Mechanical Turk platformunu kullanan müşteriler üç büyük kategoride sınıflandırılmaktadır. Birincisi; platformun düzenli kullanıcısı olmayan ancak örneğin anket çalışmaları yapmak için kısa sürede az maliyetle çok miktarda girdiye ihtiyaç duyan 'ipucu olmayan akademisyenler'dir. İkincisi, platform ucuz işgücü nedeniyle tercih eden girişimler ve küçük işletmelerdir. Platform bu işletmelerin sınırlı finansal harcamalar ile yenileşmelerine imkan sağlamaktadır. Üçüncüsü ise işlerin çok çabuk yapılmasına, işlerin mikro işlere bölünmesine ve bölünen işlerin dağıtılması ve kalite gücencesini sağlayan aracı şirketlere ihtiyaç duyan büyük şirketlerdir.

Bir müşteri gözünden bakıldığında, kitle istihdamını tercih etmeme nedenleri arasında; mevcut yetkinliklerin süreç üzerindeki kontrolü kaybetme riski yer almaktadır (Klebe ve Neugebauer, 2014). İşler, çok açık bir şekilde açıklanmalı ve bunu yapmak zaman zaman zor olmaktadır. Müşteri,

sağlanan hizmetin kalitesini çok az düzeyde kontrol edebilmektedir. Yapılan iş kadar ödeme yapısı, imalat sektöründe parça başına ödeme alma ile benzer olduğundan, bu durum 'kumar oynama davranışına davetiye çıkarabilir ve bu da kaliteyi olumsuz olarak etkileyebilir' (Kittur et al, 2013: p. 2). Büyük çaplı bir iş mikro işlere bölünürse, alt işlerin bireysel olarak koordine edilmesi ve bir araya getirilmesi zorlayıcı olabilir (Klebe ve Neugebauer, 2014).

Kitle istihdamının başarısız olduğu durumlar

Müşteri şirketlerden biri İspanya'daki Adtriboo.com platformunu küçük çaplı bir iş için kullandıktan sonra daha karmaşık bir iş için kullanmaya karar verdi. Ancak, süreç daha da karmaşık bir hal aldı. Tüm çalışanlar diğer çalışanların fikirlerini görebilmekteydi ve bu da müşterinin çalışanların birbirlerinin fikirlerinden etkilenmesinin önlenmesine yönelik endişelerini ortaya çıkardı. Hatta bazı çalışanlar fikirlerinin diğerleri tarafından alındığına yönelik iddialarda bulundu ve müşteri ve platform bu tür idari konuları çözmek zorunda kaldı.

Vaka çalışmalarından elde edilen verilere göre, kitle istihdamının önündeki bir diğer engel ise, müşterilerin bu kavrama aşına olmamalarıdır. Potansiyel müşteriler genellikle bu tür bir modelin varlığından veya böyle spesifik platformların varlığından haberdar değildir. Ayrıca, kitle istihdamı geleneksel çalışma yönteminden oldukça farklı olduğu için kitle istihdamının kullanılmasında bir isteksizlik söz konusudur.

Çalışanların bakış açıları

Kitle çalışanlarının bu istihdam türünü tercih etme nedenleri arasında, bu işi yapmaktan zevk almaları, öğrenme fırsatları, sosyal değişim, diğer kitle çalışanları ve müşteriler tarafından tanınma, kendini pazarlama fırsatı ve iş hayatı ile çalışma hayatı arasındaki dengenin daha iyi sağlanması gibi unsurlar yer almaktadır (Klebe ve Neugebauer, 2014). Ayrıca, bireyler kitle istihdamına (ek) gelir kaynağı sağlamak amacıyla da dahil olmaktadır (Klebe ve Neugebauer, 2014; Silberman ve ark., 2010; Ipeiritis, 2011).

Çalışanların kitle istihdamına katılma motivasyonları

Çek Cumhuriyeti'nde kullanılan Topdesigner.cz platformunda kayıtlı tasarımcılar, kitle istihdamını kendi finansal durumlarını ve gelecekte müşteri haline gelme beklentilerini iyileştirmek amacıyla kullanmaktadır. Müşterilerin yaklaşık üçte birinin, ilk iş tamamlandıktan sonra çalışanlarla iş ilişkilerini sürdürdüğü ve müşterilerin tavsiye ve yorumlarının çalışanlara platform dışında müşteri bulma imkanı sağladığı gözlemlenmiştir. Platform aynı zamanda, tasarımcıların portföylerini potansiyel müşteri kitlesine göstermeleri için imkan sağladığından bir pazarlama aracı görevi de görmektedir. Son olarak, grafik tasarımcılarının oldukça rekabetçi olduğu ve becerilerini diğer tasarımcılarla karşılaştırma imkanından memnun oldukları düşünülmektedir.

Ancak yine de çalışanlar, veri güvenliği ve adil ödeme koşullarıyla ilgili endişelerinden dolayı kitle istihdamında yer almaya istekli olmayabilir (Klebe ve Neugebauer, 2014).

« Çalışma koşullarına etkileri

Kitle çalışanlarının çalışma koşulları yetersiz gibi görünmektedir. Öncelikle, ödeme de oldukça düşük gibi görünmektedir. Örneğin bir araştırmanın sonuçlarına göre, Amazon Mechanical Turk platformunda sunulan işlerin %25'inin değeri 0,01 Dolar (0,007 Avro), %70'inin değeri 0,05 Dolar (0,04 Avro) veya daha düşüktür ve %90'ının ücreti 0.10 Dolar (0,07 Avro)dan azdır. Bu da saatlik ücret olarak 2 Dolar'a tekabül etmektedir (Irani ve Silberman, 2013). Ipeiritis'e göre (2010), bu platform kullanıcılarının haftalık geliri incelenen vakaların neredeyse yarısında 5 Dolar'a kadar

çıkılmaktadır. Silberman ve arkadaşları (2010) ise bu platform kullanıcılarının yıllık gelirini 10,000 Dolar'dan düşük olarak hesaplamıştır.

Czech Topdesigner.cz platformuyla ilgili mevcut bilgilere göre, küçük boyutlu işlerin ortalama ücreti 200 Avro'dur. Almanya'daki Clickworker platformunda ise, bir çalışan ayda 30 saat çalışarak yaklaşık 200 ila 400 Avro kazanabilmektedir. Portekiz'deki Idea Hunting platformunda, kurulduğundan bu yana geçen iç yıl içinde çalışanlara toplam yaklaşık 37,000 Avro ödenmiştir. Bunun durumun aksine, Danimarka'daki Boblr platformunda yayınlanan rekabetler daha büyük çaplıdır ve ödemeleri de 2,000 Avro ila 20,000 Avro arasında değişmektedir. Sunulan hizmetler için ödenene ortalama ücret ise 6,000 Avro'dur. Litvanyalı ve İspanyol uzmanlar, çalışanların kişilerin kendi çıkarları için kullanılabileceğine yönelik endişelerini dile getirmiştir. Çalışanlar arasındaki rekabet düzeyi oldukça yüksektir ancak hizmetler için ödenen ücretler düşüktür.

Kitle istihdamının bir diğer olumsuz yönü ise ödeme ile ilgili güvensizliktir. İşe erişim sürekli veya düzenli değildir ve yapılan iş karşılığında her zaman ödeme yapılmamaktadır. İşverenler yalnızca sonuçtan memnun olmaları halinde ödeme yapmaktadır ve bu da çalışanları işverenlerin değişken isteklerine karşı savunmasız bırakmaktadır (Felstiner, 2011; Silberman ve ark., 2010; Klebe ve Neugebauer, 2014).

Kitle çalışanları, serbest meslek sahibi veya serbest çalışan kişiler olarak görüldüğünden herhangi bir yan haktan faydalanmamakta (eğitim, mentörlük veya koçluk gibi İK tedbirleri dahil olmak üzere) veya herhangi bir iş güvenceleri (Felstiner, 2011) veya sosyal güvenceleri bulunmamaktadır. Bu zorluklar, Danimarkalı, Alman, Letonyalı ve Portekizli uzmanlar tarafından da raporlanmıştır. Ayrıca Alman uzmanlar temsil edilme yetersizliğine de vurgu yapmaktadır.

Felstiner (2011) ve Klebe ve Neugebauer (2014) tarafından belirtilen diğer olumsuz yönler ise, bilgi eşitsizliği (işverenler ve yapılacak iş hakkında yetersiz bilgilendirme), güvenilir uyumsuzluk çözümü sisteminin olmaması (örneğin; bir işveren yapılan iş karşılığında çalışana ödeme yapmayı reddettiğinde hakem olarak karar vermek), mahremiyetin ifşa edilmesi riski (çalışanlar genellikle herhangi bir gizlilik garantisi olmaksızın kişisel bilgilerini paylaşmaktadır) ve meslektaşlar ve yöneticilerden yetersiz düzeyde destek alınmasıdır. Özellikle de kitle istihdamı yoluyla yaptırılan küçük boyutlu işler genellikle yapıları gereği düşük beceriler gerektirmektedir ve önemsiz işlerdir. Dolayısıyla da iş içeriği açısından çok fazla bir getirisi yoktur.

Olumlu yönden bakmak gerekirse, nerede ve ne zaman çalışılacağı ne kadar süre çalışılacağı ve ne iş yapılacağı ile ilgili özerklik (dolayısıyla iş hayatı ile özel hayat arasındaki dengenin daha iyi sağlanması) genellikle kitle istihdamının çalışanlar için tek en büyük avantajı olarak görülmektedir. Bunun yanı sıra, kişisel üretkenlik açısından son derece önemli kazanımlar elde etmek de mümkündür çünkü işin kişisel çalışma modellerine adapte edilmesi mümkündür (Felstiner, 2011; Howe, 2008; Danimarka, Letonya, Portekiz ve İspanya'dan uzmanlar). Ancak bu durum oldukça öznelidir. Bazı kitle çalışanları için bu spesifik koşullar, öz organizasyon becerileri gerektirdiğinden ve çalışma hayatı ile özel hayatın iç içe girmesi nedeniyle strese neden olabilmektedir.

Kitle istihdamının bir diğer olumlu yönü ise, çalışanlara beceri geliştirme ve yaparak öğrenme imkanları sağlamasıdır.

« İşgücü piyasasına etkileri

Silberman ve ark. (2010) kitle istihdamının belirsizlik döneminde pek çok kişi için iş yarattığını belirtmektedir. Kittur ve ark. (2013) kitle istihdamının dünyada ekonominin durgun olduğu

bölgelerde gelir ve sosyal hareketlilik için yeni imkanlar ortaya çıkardığını ve bir taraftan da belirli coğrafi bölgelerde uzman yetersizliği riskini azalttığını öne sürmektedir. Benzer şekilde, Felstiner (2011) kitle istihdamını 'savaş veya doğal afetlerle hasar gören kırsal alanlar ve bölgelerde ekonomik kalkınmanın sağlanması için potansiyel olarak zorlu bir araç' olarak görmektedir (p.155). Çünkü bunu yapabilmek için az miktarda anapara yatırımı yapmak ve çalışanlara eğitim vermek gerekmektedir. Böylelikle, KOBİ'ler, STK'lar, yerel yönetimler ve sosyal girişimler için uygun çalışan kaynağı oluşturulabilir.

İşgücü piyasası entegrasyonu etkileri

Czech Topdesigner.cz platformunu kullanan bir çalışan en yakın köyden birkaç kilometre ve en yakın şehirden onlarca kilometre mesafede bir dağ evinde yaşamaktadır. Kitle istihdamı platformu olmasaydı, bu çalışan günde birkaç saatini işe gidip gelmekle harcaması halinde çalışamayacaktı.

Danimarkalı ve İspanyol uzmanlar, kitle istihdamının serbest çalışanlar için çalışma fırsatlarına erişim imkânı sağladığını ve işgücü piyasasına yeni giren gençler için de erkenden çalışma tecrübesi, CV'lerini zenginleştirme, istihdam edilebilirlik ve kariyer gelişimi fırsatları sağladığını belirtmiştir. Sunulan işler için rekabet ortamı yaratan platformlar, geçmiş performansları olmayan ancak iyi becerilere sahip olan genç profesyoneller için bir fırsat olabilir. Çünkü, burada odak önceki deneyim ve tanınma düzeyinden çok içerik üzerindedir.

Genç profesyoneller için bir fırsat olarak kitle istihdamı

İspanya'da kullanılan Adtriboo.com platformunda kayıtlı görüşme yapılan iki çalışan, kitle istihdamını genç öğrenciler ve tecrübesiz çalışanlara önermektedir. Bu iki çalışan, rekabet ortamının kendilerine fikirlerini sergileme ve becerilerini geliştirme fırsatı sağladığını öne sürmektedir. Genç profesyoneller, platform aracılığıyla fikirlerinin büyük şirketler tarafından değerlendirilmesi imkanına sahiptir. Bu da başka türlü elde edilmesi zor bir fırsattır. Bu çalışanlar işi alamasa dahi değerli deneyimler kazandırmaktadır ve bir şekilde çalışanlar potansiyel müşterilerin beklentileri hakkında fikir sahibi olmaktadır.

Ayrıca, çalışan ve işveren arasında oluşturulan olumlu iş ilişkisi sürekli ve hatta istikrarlı istihdama yol açmaktadır. Ayrıca, serbest meslek sahibi olmayı deneme imkânı dahi sağlamaktadır. Ancak, bunun olması gerçek durumla karşılaştırıldığında güç olabilir. Diğer yandan, pek çok platform çalışan ile müşteri arasında doğrudan iletişime izin vermemektedir. Bu da ilk kurulan iş ilişkisinin devam ettirilmesini imkânsız kılmaktadır. Bazı platformlar ise, kullanıcıların platformu ilerde ziyaret etmemelerini yasaklamaktadır. Bu iki kısıtlamanın geçerli olmadığı durumlarda dahi, kurulan iş ilişkisinin sürdürülmesi tartışma konusudur. Danimarka'daki Boblr platformunu kullanan çalışanlardan elde edilen bilgilere göre, çalışan ile müşteri arasındaki iş birliğinin sürdürülmesine oldukça nadiren rastlanmaktadır. Benzer şekilde, İspanya'daki Adtriboo.com sitesinde kayıtlı olan ve görüşme yapılan çalışanlar kitle istihdamından kazandıkları deneyimden oldukça memnundur ancak daha fazla iş fırsatı elde ettiklerini veya sürekli iş ilişkileri kurduklarını belirtmemişlerdir. Yalnızca çalışanlardan biri ilk anlaşmanın ötesinde serbest çalışan olarak işe alınmıştır.

Vaka çalışmasından elde edilen bulgulara göre, kitle istihdamının daha çok düzenli bir işin yanı sıra icra edildiğini göz önünde bulundurursak, kitle istihdamının asıl iş üzerinde olumlu etkilerinin olduğuna dair

bilgiler de mevcuttur. Örneğin; Çek Cumhuriyeti'nde kullanılan Topdesigner.cz platformundaki çalışanlar platform üzerinden çalışırken yeni beceriler ve deneyimler kazandıklarını ve asıl işlerinde bu kazandıkları ilave yetkinlikleri kullanabileceklerini belirtmişlerdir.

Aynı zamanda, Kittur ve arkadaşları (2013) kitle istihdamının, işler daha küçük görevlere bölündüğünde bazı çalışanları yerinden edebileceğini ve beceri gerektiren işlerin yerini beceri gerektirmeyen işlerin alabileceğini ifade etmektedir. Aynı endişeler, projenin vaka çalışmalarının bir parçası olarak görüşülen sendikalar tarafından da dile getirilmektedir.

Ancak, bazı mevcut kitle istihdamı platformları, platform yoluyla yüksek nitelikli işlerin yapılmasını sağlamak amacıyla birtakım stratejiler uygulamaktadır.

Nitelik açısından 'aşağı çeken rekabeti' engelleme mekanizmaları

Danimarka'daki Boblr platform, rekabeti başlatan müşterilerin teklifleri değerlendirmek ve sunulan hizmetin kalitesi temelinde kazananı seçmek için bir jüri oluşturmalarını gerektirmektedir. Jüri üyeleri, ilgili becerilere sahip profesyonellerden oluşmalıdır ve müşterinin kendi personeli veya dışardan uzmanlar olabilir. Jüri ekibi oluşturulmazsa, platform rekabetin yayınlanmasını reddedebilir. Geçmişte böyle bir durumla karşılaşılmamıştır.

Danimarka, Almanya ve Portekiz'de, özellikle de ulusal paydaşlar ve sendikalar kitle istihdamının hizmetler için dışardan kaynak sağlanması nedeniyle iş kayıplarına yol açabileceğini düşünmektedir. Ayrıca, bu istihdam türünün küresel çapta uygulandığını düşünürsek diğer ülkelerde de aynı durumla karşılaşılabilirliğini ileri sürmektedir. Bu durum aynı zamanda kitle çalışanları ülke vatandaşları olsa da devlet için vergi gelirinin düşmesine yol açabilir çünkü kitle çalışanlarının gelirleri oldukça düşüktür. Bu da dolayısıyla, çalışanların kitle istihdamı yoluyla elde ettikleri işlere destek sağlamak için ihtiyaçları olan sosyal güvence bütçesine sorumluluk yükleyebilir.

Bu doğrultuda, kitle istihdamı belirli iş türleri için daha yaygın bir hale gelirse, nispeten güvenli istihdamın daha belirsiz bir istihdam türüne dönüştürülmesi tehlikesini içermektedir.

Yukarıdaki ifadelerden kitle istihdamının iş yaratma etkisinin tartışılabilir olduğu anlaşılırken, kitle istihdamı platformlarını işleten kuruluşlarda bir miktar iş yaratma mümkündür.

- Almanya'daki Clickworker platformunda 2014 Ocak ayında 26 çalışan vardı (uygulamaya koyulmasından yaklaşık 10 yıl sonra).
- İspanya'daki Adtriboo.com platformunda, üç yıllık faaliyet döneminin ardından altı çalışan daha istihdam edilmiştir.
- Birleşik Krallık'taki Taskhub.co.uk platformu, faaliyet göstermeye başladıktan iki yıl sonra dört kişi istihdam etmiş ve iki kurucusu bulunmaktadır.
- Litvanya'daki Lingjob platformunda, faaliyet göstermeye başladıktan yaklaşık bir yıl sonra üç tam zamanlı personel bulunmaktadır ve diğerleri tam zamanlı ve yarı zamanlı olarak değişmeli çalışmaktadır.

Ancak, platformlar arasında heterojenlik düzeyi oldukça yüksektir. Örneğin; Danimarka'daki Boblr platformunda platform yönetiminden sağlanan gelir, tam zamanlı çalışanı finanse edecek kadar dahi yeterli değildir.

Bölüm 10

İşbirlikçi İstihdam

« Genel özellikler

Serbest meslek erbapları ile KOBİ'ler arasında iş birliği, büyük rekabetçilere kıyasla dar kapsamlı olmaları nedeniyle birtakım ekonomik faaliyetlere getirilen kısıtlamaların üstesinden gelebilmenin geleneksel olarak uygulanan bir yoldur. Bu projede, son dönemlerle ortaya çıkan ve geleneksel tedarik zinciri veya iş ortaklığı ilişkilerinden farklı belirli iş birliği türlerine odaklanılmaktadır.

Yapılan haritalama çalışması sonucunda; serbest çalışanlar, serbest meslek erbapları ve KOBİ'ler (özellikle de mikro girişimler) arasında uygulanan aşağıda belirtilen iş birliği türleri tespit edilmiştir.

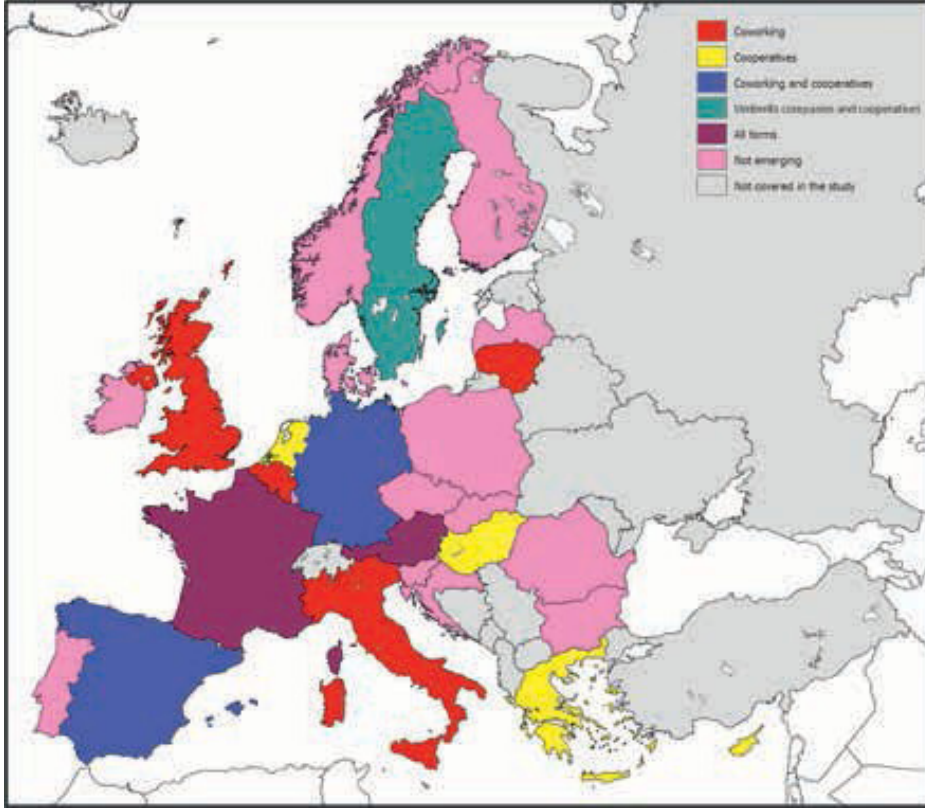
- Şemsiye kuruluş; müşterilere fatura kesme veya vergi işlemleri gibi belirli idari hizmetler sunmaktadır. Bu uygulama; Avusturya, Fransa ve İsveç'te geçerlidir.
- **Ortak çalışma;** çalışma alanının, idari departmanların ve destek çalışmalarının paylaşılmasını içermektedir. İş inkübatörlerinden farklı olarak, bu uygulama yeni kurulan işletmeler veya genç işletmeler ile sınırlı değildir ve ortak çalışma merkezinde serbest meslek çalışanları arasında daha yoğun iş birliği ve bilgi paylaşımı olması açısından 'şirket oteli' uygulamasından daha kapsamlıdır. Paylaşılan çalışma alanı, fiziksel bir alan olmak zorunda değildir; iş birliğini kolaylaştıran bir sanal toplantı ortamı da olabilir (örneğin Almanya'da uygulanmaktadır). Ortak çalışma; Avusturya, Belçika, Fransa, Almanya, İtalya, Litvanya, İspanya ve Birleşik Krallık'ta uygulanmaktadır.
- **Kooperatifler;** üretim, pazarlama ve stratejik yönetim alanlarında üyeler arasında yoğun iş birliği gerçekleştirilen, ortaklaşa sahip olunan ve demokratik olarak kontrol edilen girişimlerdir. Ortak çalışmadan farklı olarak, paylaşılan bir alan yoktur. Kooperatifler yalnızca serbest meslek çalışanlarına özgü olmamasına rağmen, burada tanımlanan diğer işbirlikçi istihdam türleri ile ortak ağ kurma özelliklerini paylaştığından bu bölümde açıklanmaktadır. Kooperatiflerin önemi; Avusturya, Fransa, Macaristan, Almanya, Yunanistan, Hollanda, İspanya ve İsveç'te sürekli olarak artmaktadır.

Şemsiye kuruluşlar

Adından da anlaşılacağı üzere, şemsiye kuruluşlar, serbest meslek erbapları veya serbest çalışanlar için altında iş yapabilecekleri bir 'şemsiye' sağlamaktadır. Girişimcilik çalışmalarının esas özelliklerini sürdürürken (risk, bağımsızlık, özerklik ve kontrol), şemsiye kuruluş bu kişilerin idari yükümlülüklerine yönelik destek sağlamaktadır. Müşteri ile müzakere etmek ve tamamen özerk bir şekilde hizmetleri sağlamak yine serbest meslek çalışanı veya serbest çalışanlara bağlıdır. Bazı durumlarda, şemsiye kuruluşu üye olmak birtakım özel haklar sağlamaktadır. Örneğin; standart

serbest meslek koşullarına kıyasla iyileştirilmiş sosyal güvence standartları.

Şekil 17: İşbirlikçi istihdamın yeni olduğu veya öneminin giderek arttığı Avrupa ülkeleri



Kaynak: Eurofound, ulusal katkılara dayanmaktadır

Şemsiye kuruluş örnekleri

Avusturya Kıdemli Uzman Havuzu (ASEP) bireysel danışmanların üye olarak katıldığı bir kar amacı gütmeyen kuruluş değildir. Bu kuruluşun hizmetlerini sunduğu hedef kitle, yeni kurulan iş yerleri ve örneğin iş transferi hazırlamak gibi belirli yönetim faaliyetleri veya durumları ile ilgili yeterli iç kaynağı veya yetkinliği olmayan KOBİ'lerdir. ASEP'in üyeleri, emekli olduktan sonra danışman olarak çalışmayı seçen üst düzey yöneticilerdir. Danışman geçici yönetim desteği sunabilir, iş planlarının hazırlanması ve uygulanmasına destek sağlayabilir ve genç yöneticilere bireysel koçluk ve mentörlük sağlayabilir. Bu kişiler, dönemsel yöneticilerle benzerlik göstermekte (bakınız: Bölüm 4) ancak serbest meslek erbablarıdır. Danışman tam zamanlı, yarı zamanlı veya geçici olarak çalışabilir. Hizmetler ve ödemeye yönelik sözleşmeler, ASEP ile müşteri arasında kararlaştırılır ve faturalama işlemleri de ASEP tarafından uygulanır (Eurofound, 2012c).

Fransız şemsiye istihdamı (*portage salarial*), yönetici düzeyindeki danışmanlara serbest meslek çalışanlarının sahip olduğundan daha avantajlı sosyal güvence sunmaktadır (örneğin; emekli maaşı doğum izni ve hastalık izni gibi). Gelir genellikle, şemsiye kuruluşa ödenen danışmanlık ücretleri şeklindedir ve sözleşmeler üç yıla kadar olabilir ve sonrasında yenilebilir olarak yapılabilir (Arvas, 2011). Çalışanların, şemsiye kuruluş ile bir iş sözleşmesi vardır ancak şemsiye kuruluş bu çalışanlara iş sağlamak zorunda değildir ve çalışanların çalışma koşullarından sorumlu değildir. Ayrıca, çalışan ile şemsiye kuruluş arasında herhangi bir denetim veya alt-üst

ilişkisi bulunmamaktadır. Şemsiye kuruluş, müşterilerin fatura işlemleri ve diğer belge işlerinin sorumluluğunu alır ve çalışanın gelirinden %10'luk bir kesinti alır. Bu çalışma türü, ilk olarak 1980'lerde ortaya çıkmış (Del Sol ve ark., 2005) ancak son yıllarda yaygınlaşmıştır. 2008 yılında *portage salarial* ilkesi İş Kanunu'na dahil edilmiştir. 2005 yılında Fransa'da 58 şemsiye kuruluş vardı ve 2014 yılında Guide du Portage'da kayıtlı 122 şemsiye kuruluş vardı. Kayıtlı olmak zorunlu değildir ve kayıtlı şemsiye kuruluş sayısının iki katı kadar kuruluş olması da mümkündür.

İsveç'te, şemsiye istihdam (*Egenanställning*) serbest meslek çalışanlarının müşteri şirketlere 'ödünç verilmesi' anlamına gelmektedir. Şemsiye kuruluş, idari işler ve fatura işlemlerini gerçekleştirmekte, çalışanların ödemelerini yapmakta ve sağladığı hizmetler için komisyon almaktadır. İsveç'te, 40'tan fazla şemsiye kuruluşta yaklaşık 10,000 çalışan vardır (işgücünün %0,2'si) ve bu çalışanların %40'ı için bu çalışma türü esas gelir kaynaklarıdır (Tillväxtverket, 2012). 2012 yılından bu yana, bir endüstri birliği (Egenanställningsföretagens Branschorganisation) dokuz büyük şemsiye kuruluşu temsil etmektedir ve bir ağ (Nätverket för Egenanställningsföretag) tartışma ve görüş paylaşımı yapılması için bir forum sunmaktadır (Ödahl, 2014).

Ortak çalışma

Ortak çalışma; serbest meslek çalışanları, serbest çalışanlar veya küçük işletmelerin maliyet tasarrufu yapmak ve etkililiği arttırmak amacıyla iş yerini ve idari departmanları paylaştıkları bir düzenlemedir. Ancak, ortak çalışanlar arasında kahve arası sohbetlerinden ortak proje tasarlama ve uygulamaya veya aynı müşterilerce talep edilmeye kadar sosyal ve mesleki etkileşimlerinde akran düzeyinde önemli paylaşımlar gerçekleşmektedir. Dolayısıyla, uygun bir çalışma ortamının sunulmasının yanı sıra ortak çalışma ortak çalışanlar arasında bir sinerji yaratmayı da amaçlamaktadır.

Serbest meslek erbapları, serbest çalışanlar ve küçük işletmeler, daimî, belirli süreli veya çalışma bazlı olarak bir ofis kiralayabilir. Daimî ve belirli süreli düzenlemeler için, ortak çalışanlar genellikle bireysel ofis ve açık ofis arasında tercih yapmaktadır ve bağımsız ortak çalışanlar da genellikle açık ofis alanları ile sınırlı kalmaktadır. Kiralama koşulları (örneğin ihbar süreleri dahil), ortak çalışanların ihtiyaçlarına yanıt verebilmek için esnekler. İspanya'daki Utopic_US adlı ortak çalışma merkezinde, ihtiyacı olması halinde serbest meslek çalışanları ve serbest çalışanlar için finans sağlamak adına geç ödeme imkânı sağlayarak çalışanların aylık gelirlerine göre kira ödeme düzenlemesi yapılabilmektedir.

Ortak çalışma merkezleri de internet erişimi, yazıcı, konferans salonları ve posta hizmeti gibi hizmetleri sunmaktadır. Ortak çalışanların kendi aralarında veya üçüncü taraflarla sosyal etkileşimleri için alan sağlamaktadır. Örneğin; kafeterya veya bekleme salonu gibi. Bazıları bunun da ötesine geçerek bilgi paylaşımı için düzenli platformlar organize eder, iş birliği ve ağ kurulmasını kolaylaştırmak için ortak etkinlikler düzenler.

Ortak çalışma merkezlerinin sunduğu hizmetler

Almanya'da, Werkheim ortak çalışma merkezinde 'flexdesk' kullanıcıları vardır. Bu kişiler, en az 2 aylık olmak üzere kendi ofis alanlarını daha fazla süreli olarak kiralayabilmektedir. Bu kiralama için ücretler aylık 450 Avro net ücretten başlamaktadır ve bu ücret içinde posta kutusu hizmeti, bağımsız erişim için anahtar, kilit ve ayda 3 saat boyunca konferans salonunu kullanma hizmetleri dahildir. Açık alanda bir bağımsız çalışan kullandığı alan için 17 Avro, 10 gün için 125 Avro ve kilit dahil bir ay için 199 Avro ödemelemektedir. Zaman zaman merkez yönetimi, ortak çalışanların birbirlerini tanımak için informal ortamlarda bir araya geldiği etkinlikler

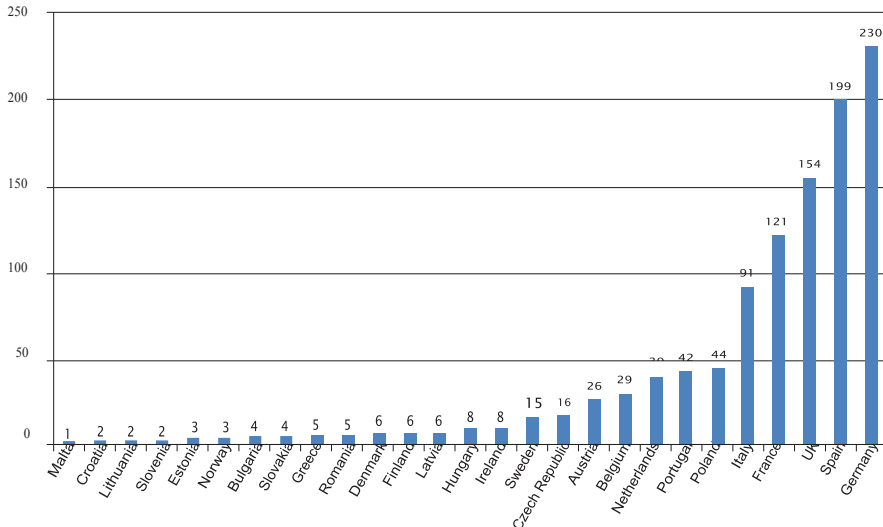
düzenlemektedir. En az her üç ayda bir 'iş konuşmaları' yapılmaktadır. Bu etkinliklerde dışardan bir konuşmacı davet edilmekte ve sosyal medyadaki son trendler, arama motorları veya yeni kurulan iş yerleri için tavsiyeler gibi konular görüşülmektedir.

İspanya'daki Utopic_US ortak çalışma merkezinde, iki fiziksel merkez ve bir sanal platform vardır. Ofis alanlarında açık ofisler ve ayrı ofisler, Wi-Fi bağlantısı, yazıcı, tarayıcı ve telefon bulunmaktadır. Merkezlerde; eğitim salonları, toplantı salonları, dinlenme alanları ve restoran-bar bulunmaktadır. Merkezde; kahvaltı ve yemek organizasyonları, konferanslar, yeni kurulan işletme pazarları ve masa tenisi oyunları gibi etkinlikler düzenlenmektedir. Merkez aynı zamanda adli ve idari hizmetler, iş danışmanlığı, eğitim (örneğin; pazarlama ve iletişim), çalıştay ve sağlık sigortası ve araç paylaşımı için özel oranlar gibi imkanlar sağlamaktadır. Sanal alanının üyesi olabilmek için ücret 15 Avro'dur (KDV hariç) ve daimi masa ve sandalye sahibi olmak için aylık ücret 250 Avro'dur (KDVhariç). Ayrıca, kısa süreli kullanım için günlük, haftalık ve aylık biletler de mevcuttur.

Ortak çalışma merkezlerinde, bireysel çalışma koşullarına ilişkin tavsiyelerin verilmesinden ziyade huzurlu bir çalışma ortamının sağlanması için birtakım davranış kuralları uygulanmaktadır. Örneğin, sigara içmenin yasak olması, ayrılmadan önce masaların temizlenmesi veya açık alanda gültürlü davranışlardan kaçınma gerekliliği gibi kurallar uygulanmaktadır.

Küresel Ortak Çalışma Sayımına göre (2013) AB ve Norveç'teki ortak çalışma alanlarının sayısı 1,071 idi ve bu da tüm dünyadaki ortak çalışma merkezleri sayısının %43'üne tekabül etmekteydi (Deskwanted.com, 2013) (Şekil 18). Almanya, İspanya, Birleşik Krallık, Fransa ve İtalya'daki ortak çalışma merkezlerinin sayısı daha yüksektir ve bu ülkelerdeki merkezlerin toplam sayısı AB28 ve Norveç'teki merkezlerin %75'ini temsil etmektedir. Almanya'da, ortak çalışma özellikle 2010 yılından bu yana daha dinamik olarak gelişme göstermektedir. Berlin'de yaklaşık 70 civarında ortak çalışma merkezi oluşturulmuştur. İspanya'da 199 ortak çalışma merkezi yer almaktadır ve bunların %40'ı Madrid ve Barcelona'da bulunmaktadır. Yapılan ulusal bir çalışmaya göre, kullanılabilir alanların yalnızca %55'i kullanılmaktadır ve bu da İspanya'da yaklaşık 2,500-2,600 civarında ortak çalışan olduğunu göstermektedir (Coworking Spain, 2012). Bu durumun aksine, Litvanya'daki ortak çalışma alanlarının sayısının beşten az olduğu (ortalama 100 ortak çalışan) ve bunların çoğunun Vilnius'ta yer aldığı tespit edilebilmiştir.

Şekil 18: AB üye devletleri ve Norveç'te ortak çalışma alanlarının sayısı, 2013



2Kaynak: Deskwanted.com, 2013

Mevcut projede, ortak çalışmanın çerçevesini belirleyen herhangi bir mevzuat veya toplu anlaşma tespit edilmemiştir.

Kooperatifler

Kooperatifler, bazı Avrupa ülkelerinde uzun süredir varlığını sürdürmektedir. Örneğin; İtalya'daki kooperatif hareketinin başlangıcı 1800'lerin ikinci yarısına dayanmaktadır. Avusturya, Fransa, Almanya, Macaristan ve Slovakya'da; ilk kooperatifler 19. Yüzyılda ortaya çıkmıştır. Ancak mevzuat girişimleri bu kooperatiflerin gelişmesine ve uyum sağlamasına katkıda bulunmak amacıyla halen geliştirilmektedir. Bazı ülkelerde, kooperatiflerin önemi giderek artmaktadır ve yeni türleri ortaya çıkmaktadır (CECOP, 2014a).

Yeni veya gelişmiş kooperatif türleri

Fransa'da faaliyet ve istihdam kooperatiflerinin (*coopératives d'activité et d'emploi*) üye olarak hedef kitlesi yeni kurulan işletmelerdir. Üyelere ücretli statüsü verilmektedir (tüm ilgili sosyal haklar dahil) ve üyeler kendi bireysel işlerinden sorumludur. Kooperatiflerin fonu, katılımcıların cirosundan alınan %10'luk katkı payı ile sağlanır. 2006 yılında, 51 faaliyet ve istihdam kooperatifi, buralarda 1,500'den fazla ücretli girişimci ve toplam 21 milyon Avro ciro kayıtlara geçmiştir. 2013 itibarıyla, bu sayı 85 kooperatife, 8,000 ücretli girişimciye ve toplam 50 milyon Avro'luk ciroya düşmüştür.

İtalya'da, mevzuat 2003 yılında değişmiş ve iki unsurdan oluşan 'esasen ortak kooperatifler' oluşturulmuştur: bu kooperatifler yoğun olarak kendi üyelerinin çıkarları için faaliyet göstermeli ve üyelerine dağıtabilecekleri sermaye fazlasını miktarı sınırlıdır. Diğer kooperatifler bu tür kısıtlamalara tabi değildir (Fici, 2010).

Avrupa Kooperatif Toplumu Tüzüğü (CSE) uyarınca, kooperatifler tüm üye devletlerde yasalarla düzenlenmektedir. Çek Cumhuriyeti, Danimarka ve Slovakya dışında bir genel kooperatif kanunu uygulanmaktadır. Bu ülkelerde ise, kooperatifler şirketler hukukunda yer alan belirli hükümlerle düzenlenmektedir. Bu ulusal kooperatif kanunlarının bazılarının adında 'kooperatif' kelimesi yer almamaktadır (örneğin; İrlanda ve Birleşik Krallık) (CECOP, 2013). Bazı üye devletlerde (yalnızca Fransa, Portekiz ve İspanya) çalışan kooperatifleri için ayrıca sektörel kooperatif kanunları uygulanmaktadır. Ancak İtalya'da kooperatiflerdeki çalışan üyelere ilişkin bir kanun bulunmaktadır. Sosyal kooperatifler için sektörel kooperatif mevzuatı uygulaması daha yaygındır (Fransa, Yunanistan, Macaristan, İtalya, Polonya, Portekiz ve İspanya). Avrupa'daki kooperatifleri düzenleyen kanunlar ekonomik krizden bu yana önemli değişikliklere uğramamıştır. 2011 yılında Hırvatistan'da yeni bir kooperatif kanunu yürürlüğe koyulmuştur ancak bu kanun eski Yugoslavya'da uygulanan eski kooperatif kanunun modernizasyonu ile bağlantılı reform gündemine odaklanmaktadır.

Avrupa Çalışan Kooperatifleri Konfederasyonu, Sosyal Kooperatifler ve Sosyal ve Katılımcı İşletmeler (CECOP) den elde edilen verilere göre; AB'de endüstri ve hizmet sektörlerinde aktif olan yaklaşık 90,000 kooperatif işletmesi bulunmaktadır (CECOP, 2013). CECOP tahminlerine göre, bu kooperatiflerdeki çalışan sayısı yaklaşık iki milyon civarındadır. Çalışan kooperatifleri ve sosyal kooperatiflerde en fazla çalışan bulunan ülkeler İtalya ve İspanya'dır. Tablo 15'te üye devletlerde kooperatiflerdeki istihdam özetlenmektedir.

Tablo 15: Avrupa’da, endüstri, hizmetler ve el sanatları sektörlerinde çalışan kooperatifleri ve sosyal kooperatiflerdeki istihdama genel bakış, 2008-2012

Ülke	Tür	İşletme sayısı	Çalışan üye sayısı	Çalışan olmayan üye sayısı	Toplam istihdam sayısı
Bulgaristan	İkisi de	Yaklaşık 270	Yaklaşık 13,000	Yaklaşık 1,000	Yaklaşık 14,000
Çek Cumhuriyeti	İkisi de	Yaklaşık 200	12,500’den fazla	Yaklaşık 4,200	16,700’den fazla
Danimarka	İkisi de	100’den fazla	n.a.	n.a.	n.a.
Finlandiya	İkisi de	Yaklaşık 1,100	500’den fazla	200’den fazla	700’den fazla
Fransa	Sosyal kooperatif	Yaklaşık 200	340’tan fazla	800’den fazla	1,100’den fazla
	Çalışan kooperatifi	Yaklaşık 1,800	Yaklaşık 22,000	Yaklaşık 18,200	Yaklaşık 40,200
Almanya	İkisi de	Yaklaşık 50	n.a.	n.a.	n.a.
İrlanda	İkisi de	Yaklaşık 10	Yaklaşık 40	n.a.	40’tan fazla
İtalya	Sosyal kooperatif	Yaklaşık 14,000	280,000’den fazla	225,000’den fazla	505,000’den fazla
	Çalışan kooperatifi	Yaklaşık 36,000	420,000’den fazla	270,000’den fazla	690,000’den fazla
Malta	İkisi de	Yaklaşık 65	Yaklaşık 4,700	n.a.	4,700’den fazla
Polonya	İkisi de	1,100’den fazla	n.a.	n.a.	n.a.
Portekiz	İkisi de	200’den fazla	680’den fazla	50’den fazla	730’dan fazla
Romanya	İkisi de	Yaklaşık 950	14,400’den fazla	2,000’den fazla	16,400’den fazla
Slovakya	İkisi de	Yaklaşık 100	2,300’den fazla	3,000’den fazla	5,300’den fazla
Ülke	Tür	İşletme sayısı	Çalışan üye sayısı	Çalışan olmayan üye sayısı	Toplam istihdam sayısı
İspanya	Sosyal kooperatif	Yaklaşık 14,600	Yaklaşık 82,000	n.a.	82,000’den fazla
	Çalışan kooperatifi	Yaklaşık 17,000	190,000’den fazla	n.a.	190,000’den fazla
Birleşik Krallık	İkisi de	Yaklaşık 440	2,600’den fazla	Yaklaşık 150	Yaklaşık 2,800
Avrupa*	İkisi de	Yaklaşık 88,200			Tahmini: 2,000,000

*Verilerin erişilebildiği tüm ülkeler

Not: n.a. = mevcut değil

Kaynak: CECOP

« Çalışanların özellikleri

Şemsiye kuruluşlar

ASEP, üst düzey emekli yöneticilerin emekli olduktan sonra danışman olarak çalışmayı tercih eden Avusturya birliğidir. Bu yöneticilerin, %72'si anayasal emeklilik yaşı olan 65 yaşın üzerindedir, %95'i erkek yöneticilerdir ve %87'si üniversite mezunudur. Müşterileri genellikle; pazarlama, finans ve ürün kontrol alanlarındaki KOBİ'ler ve yeni kurulan iş yerleridir (Eurofound, 2012b).

Fransa'daki şemsiye kuruluşlar yalnızca yöneticiler için erişilebilirdir. Örneğin; vaka çalışmasında incelenen şemsiye kuruluş olan AdPartners çalışanlarının çoğu iş danışmanlığı ve denetim (%45) alanında aktiftir ve %10'u ise sanat, kültür, web tasarımı, görsel ve işitsel medya ve eğitim alanlarında faaliyet göstermektedir. İlginç bir şekilde, diğer %8'i ise tarım alanında faaliyet göstermektedir. Çalışanların yaş ortalaması 45'tir ve kadın çalışan sayısı erkek çalışan sayısından çok az daha fazladır. Şemsiye kuruluşta çalışma, bu çalışanların genellikle esas işleridir.

Ortak çalışma

Orta çalışma alanları, yaratıcı endüstri (örneğin; Avusturya, Almanya, İspanya) gibi özellikle geleneksel olmayan sektörlerde ve danışmanlık alanının da yaygın olarak kullanılmaktadır. Almanya'da, ortak çalışma alanlarının çoğu Berlin veya Hamburg gibi daha büyük şehirlerde yer almaktadır (Eichorst, 2012). Bu şehirler ise; medya, yaratıcılık, kültür ve sanat galerileri ile bilinmektedir.

Yaratıcı endüstrilerde ortak çalışmanın önemi

Almanya'da, yaratıcı endüstrilerdeki yeni kurulan işletmelerin sayısı oldukça çarpıcıdır ve son yıllarda ortak çalışma alanlarının çoğalmasını açıklamaktadır. *KfW Start-up Monitor 2010* 'a göre, Almanya'da yeni kurulan işlerin %13'ü yaratıcı endüstri alanlarına dahil edilebilir ve bunları işleten serbest meslek sahibi kişilerin payı %30 iken genel serbest meslekte çalışma oranı %11'dir. Yaratıcı endüstrilerdeki yeni kurulan işlerin dörtte üçü, herhangi bir iş ortağı veya çalışan olmaksızın solo girişimciler tarafından işletilmektedir. Bu da Almanya'da tipik ortak çalışmaya benzerlik göstermektedir. Bu oran, diğer endüstrilerin üçte ikisi oranından daha fazladır. Sabit ofisleri olmayan yaratıcı endüstri sektörlerinde sayıları gittikçe artan çalışanlar, işletme arayışındaydı ve ortak çalışma konsepti bu kişileri çekmişti. Pek çoğu, ticari ofis alanlarının uzun dönemli kira sözleşmesi koşullarını zorlayıcı ve finansal yükünü çok fazla bulmaktadır ve bu da kişileri yaratıcı girişimciler kurmaktan alıkoymaktadır. Almanya'nın metropol alanlarında yaratıcı çalışanlar için ücretleri makul küçük ofis alanlarına yüksek rağbet vardır.

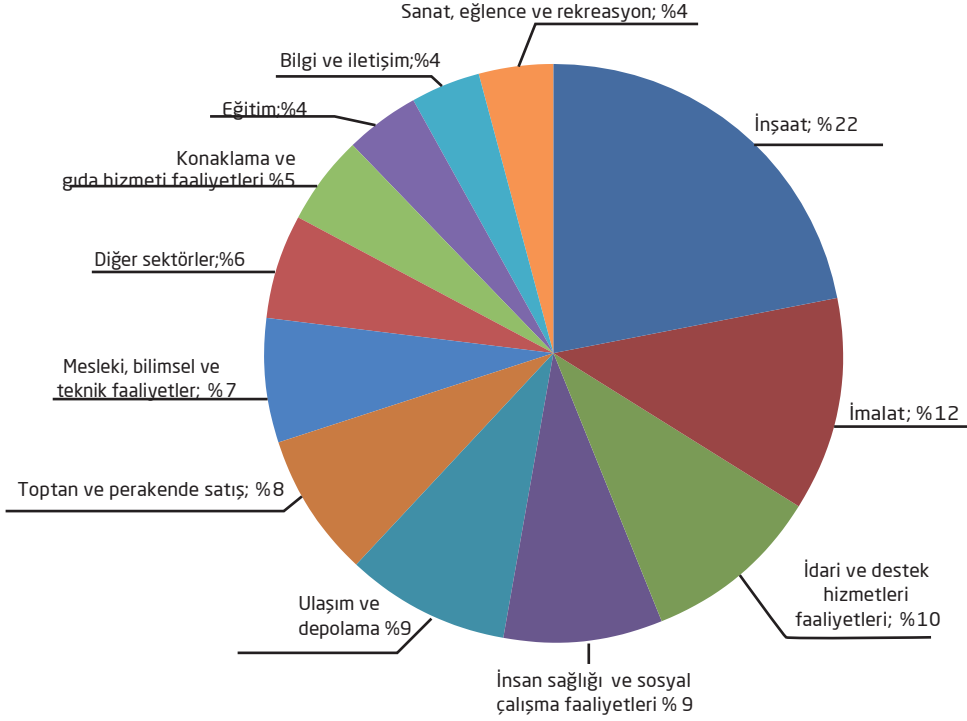
Çalışanlar genellikle genç (35-40 yaş), yüksek becerili ve ülke vatandaşlarıdır. İspanya'da, Coworking Spain (2012) tarafından yapılan bir araştırma; ortak çalışanların genellikle evde çalışmaya alışkın olan ve profesyonel iş çevresi olan ortak çalışma alanlarına katılmaya karar veren serbest meslek sahibi kişilerdir. Herhangi bir somut veri bulunmasa da serbest meslek sahipleri ve serbest çalışanları için ortak çalışmanın esas işleri veya esas gelir kaynakları olduğu bilinmektedir.

Kooperatifler

AB28 ülkelerinde; endüstri, hizmetler ve el sanatı sektörlerindeki çalışanların ve sosyal kooperatiflerin çoğu inşaat (%22) ve imalat (%12) (Şekil 19) sektörlerindedir. Fransa'da faaliyet ve istihdam kooperatifleri genellikle yaratıcı alanlarda bulunmaktadır ancak örneğin inşaat sektöründe de mevcuttur. Genel olarak, kooperatifler serbest meslek çalışanları ve bağımsız

meslekler için de bir model haline gelmiştir ve bu model sosyal hizmetler ve sağlık hizmetleri, dijital ve iş desteği hizmetleri ve kamu sektörü tarafından sağlanan kamu yararına hizmetler gibi yeni sektörlerde giderek büyümekte ve gelişmektedir.

Şekil 19: Ekonomik sektöre göre, AB28 ülkelerinde endüstri, hizmetler ve el sanatları sektörlerindeki çalışan kooperatifleri ve sosyal kooperatiflerin payı, 2008-2012



Kaynak: CECOP

İspanya'da, kırsal alanlardaki çalışan kooperatiflerinin %49'u kadınlardan oluşmakta ve İspanya çalışan kooperatiflerindeki yönetim pozisyonlarının %39'u da yine kadınlar tarafından doldurulmuştur (CECOP, 2013). Diğer ülkelerin aksine, İspanya çalışan kooperatiflerinde daimî tam zamanlı sözleşmeler uygulanmaktadır (CECOP, 2014b).

« Teşvik edici ve engelleyici faktörler

ASEP şemsiye kuruluşuna katılmak için danışmanlara yönelik motivasyonlar arasında; yetkinliklerin jenerasyonlar arası aktarılması, yurtdışında çalışma imkânı, ilginç projelerde yer alma imkânı ve belirli bir gelir düzeyini sürdürme öngörme yer almaktadır. Ayrıca, danışmanlar toplumda faydalı birer birey olma duygusu ve başarılı bir projede yer alma fırsatına sahip olmaktan memnundurlar (Eurofound, 2012c). Buna karşılık olarak, Fransa'daki AdPartners şemsiye kuruluşundaki çalışanlar daha çok gereklilikten bu işi yapmaktadırlar. Çalışanların çoğu, işlerini kayb ettikleri için şemsiye kuruluşta çalışmayı tercih etmiştir. Serbest meslek sahipleri veya serbest çalışanları esas teşvik eden motivasyon kaynağı, sosyal yalnızlaşmadan uzaklaşmak ve bir taraftan da genellikle evlerine yakın tefrişatlı ofislerin masraflarını sınırlamaktır.

Ortak çalışmanın gerekçeleri

Bir Alman gazeteci bağımsız çalışmak ancak birtakım sosyal etkileşimler sağlayarak çalışmak istemiş ve 2012'de yeni bir ofis yeri için arayışa başlamıştır. Ofis seçiminde üç kriteri vardı: tam tefrişatlı ve iş adresi olan ve terchine internet bağlantısı hızlı olan modern bir tessi, kolay erişilebilir ve yeri uygun ve diğer çalışanlarla iletişim ve ortak yaratıcı duygusunun aylaşılmasına imkan sağlayaması.

Utopic_US ortak çalışma merkezinde görüşme yapılan İspanyol çalışanlar özellikle diğer serbest çalışanlarla birlikte çalışmaktan memnun olduklarını ve işbirliği ile fikir paylaşımının bu saydede mümkün olduğunu belirtmişlerdir. Utopic_US'de çalışmak hem masraf açısından uygun hem de daha da öncemlisi ilgili sektörlerdeki tamamlayıcı becerileri olan diğer şirketler ve serbes meslek çalışanları ile iletişim sağlamaktadır.

« Çalışma koşullarına etkileri

Ortak çalışma

Ortak çalışma, serbest meslek sahipleri, serbest çalışanlar ve küçük işletmeler için uygun olduğundan yasal olarak düzenlenen başka bir çalışma koşulu bulunmamaktadır. Uygulamada, çalışma ortamının tasarlanması ve sosyal güvencelerine ilişkin düzenleme çalışanlara bağlıdır. Çalışanların ortak çalışma merkezinde çalışıp çalışmadığı bunu değiştirmemekte ancak ortak çalışma merkezinin mesleki çerçevesi daha uygun çalışma koşullarına katkıda bulunabilir (örneğin; sağlık ve güvenlik standartları ile ilgili).

Almanya, İtalya ve İspanya'da uygulanan ortak çalışma, bir taraftan yüksek oranda esneklik sağlarken bir taraftan da özel yaşam ve iş yaşamını ayırmaya yardımcı olduğu için bu ikisi arasındaki dengenin daha iyi sağlanması açısından faydalı olarak görünmektedir (özellikle de ortak çalışma merkezi 24 saat erişime açıksa). Bazı ortak çalışma alanlarında, çocuk bakımı tesisleri de yer almaktadır. Serbest meslek sahipleri ve serbest çalışanların yaşadıkları yalnızlaşma duygusu azaltılabilir. Benzer şekilde, Avusturya'daki yaratıcı endüstrilerde aktif ortak çalışanlar için; ortak ofis alanının paylaşılması, akranlarla etkileşim ve paylaşım ve etkinliklerin yapılabileceği bir alanda çalışma yaratıcı sektörlerdeki çalışanların tipik yaşama biçimi ve çalışma biçimini yansıtmaktadır. Ayrıca bu imkanlar, ağ kurma ve iş birliği için de ideal ön koşulları oluşturmaktadır (Creativwirtschaft, 2013). Sosyal etkileşimin artırılması, sosyal becerilerin ve istihdam edilebilirliğin geliştirilmesine katkıda bulunacaktır.

Benzer avantajlar, İspanya'daki ortak çalışanlara da sağlanmaktadır (Coworking Spain, 2012). Onlar için, ortak çalışma alanları çalışanların üretkenliklerini arttırabilir ve profesyonel ağlarını genişletebilir.

Ortak çalışmada sosyallik

Bir Alman serbest çalışan gazeteci, pek çok ortak çalışanın yardımsever tutumundan memnun kaldığını ifade etmiş ve ortak çalışma merkezinde bilgilere veya faydalı ipuçlarına kolaylıkla ulaşabildiği çeşitli örnekler vermiştir. Kendisi herhangi bir proje için diğer çalışanlarla çok fazla işbirliği yapmamış da olsa, bu sosyal ağ ortamında iletişim, bilgi ve tavsiye yapmasını ve mesleki zorluklarda ortak bir anlayış oluşturulması gibi imkanlardan faydalanmıştır.

Utopic_US adlı ortak çalışma merkezinde çalışan bir İspanyol serbest meslek sahibi, diğer serbest meslek sahibi kişilerle işbirliği sağlama fırsatının değerli olduğunu ifade etmiştir. Bu merkez, kendisine iş fırsatları sunmuştur. Evde çalıştığından daha verimli bir şekilde burada çalışabilmektedir ve sosyal becerileri gelişmiştir. Merkezde düzenlenen tüm faaliyetlere katılmıştır ve bu da çalışanın mesleki hazzında olumlu bir etki yaratmıştır.

Kooperatifler

Fransa'daki faaliyet ve istihdam kooperatifleri, bir taraftan çalışanlara bir iş geliştirme fırsatı sağlarken bir taraftan da maaş kazanan statüsü (sosyal güvence dahil) kazandırdığı için çalışanlar açısından faydalı olarak görülmektedir.

Fransa, İtalya ve İspanya'daki 100'den fazla çalışan kooperatifi ile yapılan bir çalışmaya göre; çalışmaya katılanların %85'i kooperatiflerin kadınların liderlik pozisyonlarına erişimlerini teşvik ettiğini ifade etmiştir. Ayrıca, çalışan kooperatiflerinde istihdam edilenlerin %94'ü ücret ayrımcılığının kendi kooperatiflerinde yaşanmadığını ifade etmiştir (CECOP, 2013).

« İşgücü piyasasına etkileri

Şemsiye kuruluşlar

ASEP'te yüksek nitelikli uzman tavsiyesi ve kıdemli danışmanların sosyal sermayesi ve özellikle de bu kişilerin ulusal ve uluslararası düzeydeki ağları gibi imkanlar, deneyimsiz KOBİ sahiplerine ve dolaylı yoldan işgücü piyasasına katkı sağlayarak kâr amacı gütmeyen proje yöneticilerine açık bir şekilde fayda sağlamaktadır. Aynı zamanda, bu havuz emekli olan uzmanlara önceki gelirlerini sürdürme ve kendi deneyim ve bilgi birikimlerini anlamlı bir şekilde kullanarak ilginç projeler üzerinde çalışmaya devam etme imkânı sağlamaktadır (Eurofound, 2012c). Bu aynı zamanda Fransa'daki şemsiye kuruluşların temel özelliğidir ve bunun yanı sıra bu kuruluşlar serbest meslek sahiplerine daha avantajlı sosyal güvence imkânı sağlamaktadır.

İsveç'teki şemsiye kuruluşlar, azalan idari yük daha fazla kişiyi serbest meslek sahibi olmaya teşvik ettiği için daha dinamik bir işgücü piyasasına katkıda bulunmaktadır. Bu da uzun süredir çalışanların sayısının azalmasına yol açmıştır (Tillväxtverket, 2012). Yapılan başka bir araştırmaya göre; şemsiye kuruluş düzenli ücretli istihdamdan serbest meslek sahibi olmaya doğru bir geçiştir (Ulander-Wänman, 2012).

Ortak çalışma

Başarılı bir ortak çalışma alanı, serbest meslek sahipleri ve yeni kurulan şirket sahiplerini cezbedebilir ve ortak çalışanlar arasında sinerjinin oluşturulmasında bir başlangıç adımı rolü görerek yeni proje fikirlerinin ortaya çıkmasına katkıda bulunur. Bu da dolaylı yoldan, daha çok dinamik ve yenilik odaklı ekonomik sektörlerde girişimci faaliyetleri geliştirmek suretiyle işgücü piyasasına katkı sağlar. Mevcut ortak çalışanların çoğu metropol alanlarda yaşadığı için, bu kişiler sürdürülebilir kentsel gelişim ve yapısal değişikliklere de katkıda bulunabilir. Almanya'da yapılan bir araştırmaya göre, yaratıcı çalışanlar genellikle ofislerinin kırsal alanlarda uygun yerlerde olmasını tercih etmektedir ve bu da ikinci adım olarak küçük dükkanlar, atölyeler, diğer paylaşılan ofisler ve kahve dükkanlarının açılmasına yol açmaktadır. Tüm bunlar da yerel ekonomik kalkınma ve sosyal uyuma katkıda bulunmaktadır (Merkel ve ark., 2012; Hamburg Kreativ Gesellschaft, 2012).

Ortak çalışma; ağ kurmayı, çoklu disiplinler arası çalışanlar arasındaki sinerjiyi, bilgi paylaşımı ve karşılıklı desteği hızlandırmakta ve operasyon masraflarını azaltarak müşterilerin kazançlarına ve finansa erişime fayda sağlamaktadır. İspanya'da yapılan bir araştırmaya göre, ortak çalışma sonucunda üretkenlik düzeyleri artmaktadır: görüşme yapılan kişilerin %75'i ideal çalışma ortamının sağlanmasından dolayı üretkenliğin arttığını dile getirmiştir (Coworking Spain, 2012). Sonuç olarak, ortak çalışma serbest meslek sahibi olmasının önündeki engellerin ortadan kaldırılmasını sağlamakta ve böylelikle işgücü piyasasına katılımın kapsamını genişletmektedir.

Ortak çalışmanın işgücü piyasası entegrasyonu etkileri

Utopic_US adlı İspanya'daki ortak çalışma merkezi, genç çalışanların okullarını bitirir bitirmez istihdam edilebilirlik becerilerini geliştirerek işgücü piyasasına entegre olmalarına yardımcı olmuştur. İspanya işgücü piyasasında gençler arasındaki işsizlik düzeyinin yüksek olması, uzun süreli istihdam ve sabit süreli işler gibi alternatiflere mahkum oldukları anlamına gelmektedir. Gençler serbest meslek sahibi olma girişiminde bulunsa dahi, başarısızlık oranı oldukça yüksektir. Ortak çalışanlar olan serbest meslek sahipleri, işgücü piyasasındaki pozisyonlarını yönlendirme şanslarını önemli düzeyde arttırmışlardır.

Kooperatifler

Kooperatiflerin ekonomik krizin yol açtığı sorunların üstesinde gelmedeki katkısına ilişkin Avrupa Parlamentosu raporuna göre (2013), kooperatifler özellikle de ekonomik kriz dönemlerinde olmak üzere Avrupa ekonomisinde kilit rol oynamaktadır. Kooperatifler, karlılık le dayanışmayı bir araya getirir, yüksek nitelikli işler yaratır, sosyal ekonomik ve bölgesel uyumu güçlendirir ve sosyal sermaye oluşturur.

Ekonomik kriz bağlamında; kriz içindeki veya varisleri olmayan işletmelerin yeniden yapılandırılması ve böylelikle yerel ekonomik faaliyetleri ve işleri yeniden geliştirerek yüzlerce endüstri ve hizmet alanında kooperatif girişimleri kurulmuştur. Pek çok kooperatif hem istihdam oranları hem de işyeri kapanma oranları açısından pek çok geçici işletmeden daha dayanıklı olduğunu kanıtlamıştır (Roelants ve ark., 2012; Zevi ve ark., 2011). Kooperatifler etkili bir şekilde girişimciliği teşvik edebilir çünkü bir grup vatandaşın ortak bir şekilde iş sorumluluğu almalarını sağlamaktadır. Avrupa Parlamentosu (2013) KOBİ'lerin yeniden yapılandırılması ve istihdam durumları kritik olan dezavantajlı grupların entegrasyonunda kooperatiflerin aktif rolüne vurgu yapmaktadır.

Ancak, ekonomik kriz çalışan kooperatiflerini korumamıştır ve sektörel kompozisyonda yapısal bir değişiklik görülebilir. İnşaat ve endüstri sektörleri düşüş göstermiştir ve hizmetler sektöründe artış görülmüştür (CECOP, 2012). Ancak bu, ekonomik gerilemeden önce ve AB ekonomisinde genel olarak zaten var olan uzun dönemli bir eğilimdir (yalnızca kooperatiflerde değil tüm işletmelerde geçerlidir).

Bölüm 11

Yeni istihdam türleri hakkında politika tartışmaları

« Genel hususlar

Avrupa'da, yeni istihdam türleri politika görüşlerinin belirli bir odağı halinde değildir. Tartışma daha çok işgücü piyasasının daha esnek ve içermeci hale getirilmesi, informal istihdam uygulamalarının meşrulaştırılması, sosyal güvencenin sağlanması ve güvenli çalışma koşullarının oluşturulması ve yeni istihdam türlerinin standart iş sözleşmelerinin yerini almasını engelleme konuları üzerinde yapılmaktadır.

Dolayısıyla politika tartışmaları daha çok işgücü piyasası ve sosyal politika konularındadır. Bazı ülkelerde, yeni istihdam türleri hakkında tartışmalar; 'iş dünyası'ndaki değişiklikler ve modifikasyonlara referans vererek ve global ekonomi kapsamındaki iş ilişkilerinin esnekliğini artırma konularına odaklanmaktadır. Bu ülkeler arasında; Belçika, Almanya, Macaristan, İtalya, Letonya, Lüksemburg, Hollanda, Norveç, Polonya, Slovenya ve Birleşik Krallık bulunmaktadır.

Tartışmayı gerçekleştiren aktörler, genellikle sosyal ortaklardır. İşverenler yeni istihdam türlerinin sağladığı esneklik ve maliyet düşürme gibi konuları savunmaktadır. Sendikalar ise, sosyal güvence, iş hakları, ödeme ve çalışma koşulları, iş sağlığı ve güvenliği ve çalışanların iş hayatı ile özel hayat arasındaki denge ile ilgili endişelerini dile getirmektedir. Ancak ilginç bir şekilde, çok tartışılan 'güvenceli esneklik' konusu pek çok AB üye devletinde tartışmaların en azından bariz bir şekilde odak noktası değildir. Hükümetler ve diğer aktörler politika tartışmalarına oldukça nadiren katılmaktadır ve bunun nedeni de denetim altında olan yeni istihdam türlerinin çoğu için yasal bir çerçevenin olmayışı olabilir.

« Çalışan paylaşımı

Avusturya, Finlandiya, Fransa, Almanya'nın Branderburg bölgesinde ve Macaristan'da; stratejik çalışan paylaşımı, bölgesel düzeyde iş birliği içinde İK yönetimi olarak görülmektedir (özellikle de kırsal alanlarda). Amaç, bireysel işverenlerin aksi takdirde yalnızca sürekli olmayan ve geçici işler sağlayabileceği durumlarda yarı zamanlı İK ihtiyaçlarını bir araya getirerek kalıcı tam zamanlı istihdamı sağlamaktır. Çalışan paylaşımı, bireysel işverenlerin esnek İK ihtiyaçları ile çalışanların standart istihdam tercihleri arasında bir denge kurmaya çalışmaktadır. Stratejik çalışan paylaşımı, bunu başarmak için yenilikçi bir İK uygulaması olarak görülmektedir. Bazı ülkelerde, tartışma konularından biri de KOBİ'lerin işgücü piyasasındaki özel durumu ve nitelikli işgücünün çalışan paylaşımı tarafından sunulan imkanları yoluyla çalışan paylaşımına dahil edilmesi ihtimalidir.

Avusturya ve Almanya'da, stratejik çalışan paylaşımına yönelik çerçeve incelenmektedir çünkü bu

çerçeve bu yeni istihdam türünün kullanılmasını engelleyen esas hususlardan biri olduğu tespit edilmiştir. Çalışan paylaşımına yönelik özel bir düzenleme yoktur (Fransa'da olan gibi) ve bu da çalışan paylaşımının geçici ajans işi olarak sınıflandırılmasına yol açmaktadır ve bu da

birtakım dezavantajlara yol açmaktadır (bkz. Bölüm 2). Belçika'da, 2014'te yürürlüğe giren yeni mevzuat; çalışanların belirli kırılğan gruplar arasından işe alınması ve tam zamanlı istihdam ve kalıcı iş sözleşmeleri yapılması gibi gereklilikler dahil olmak üzere kanun tarafından önceden koyulan birtakım kısıtlamaların üstesinden gelmeyi amaçlamaktadır.

Geçici çalışan paylaşımı, bireysel şirketlerde geçici kriz dönemlerinde çalışanların ekstra insan kaynaklarına ihtiyaç duyan başka şirketlere aktarılması yoluyla bu kriz dönemleri ile mücadele etme aracı olarak görülmektedir. Geçici olarak işten çıkarılma veya kısa dönemli çalışma gibi

yeniden yapılandırmada kullanılan diğer tedbirler ve işten çıkarmalara alternatif bir yöntem olarak görülmektedir. Stratejik çalışan paylaşımının kullanılması yoluyla olduğu gibi, bu yöntem güçlü bir şekilde bölgesel çözümü sağlar.

Hem stratejik hem de geçici iş paylaşımı için; çalışan ve işveren temsilcileri ile hükümetler arasında ortak bir görüş vardır; bu yeni istihdam türleri şirketler, çalışanlar ve bölgesel işgücü piyasalarına fayda sağlayabilir. Örneğin Çek Cumhuriyeti'nde; geçici çalışan paylaşımının meşrulaştırılması için, sosyal ortaklar ekonomik kriz döneminde ülke ekonomisini yönlendirmek ve istihdamı teşvik etmek amacıyla ortak bir öneride bulunmuştur.

Ancak yine de hükümetler ve sosyal ortaklar, bu istihdam türünün kullanımının artırılmasında aktif rol almaya istekli değildir. Nispeten yeni olması ve çok yaygın olmaması nedeniyle, genel tavır 'bekleyelim ve görelim' yönündedir. Hükümetler ve sosyal ortaklar, şu anda çalışan paylaşımını bir öncelik olarak görmemektedir ancak ilerde daha yaygın olduğunda ve daha somut çıktılar ortaya çıktığında da yok saymamaktadır. Bu da her türlü operasyonel gelişmenin, çalışan paylaşımına yönelik bilgilendirme yapmak ve lobi çalışmaları gerçekleştirmek amacıyla kurulan kuruluşlar gibi özel girişimler yoluyla teşvik edildiği anlamına gelmektedir. Bu kuruluşlar arasında, Federal Alman İşverenler İttifakı Birliği (Bundesverband der Arbeitgeberzusammenschlüsse Deutschland e.V.) Ve Fransa'daki yedi bölgesel ve altı çalışan paylaşımı kaynağı merkezi gibi bölgesel kalkınma aktörleri ve danışmanları yer almaktadır. Fransa'da da İşveren Grupları Birliği bulunmaktadır ve bu birlik yasal çerçevenin iyileştirilmesi ve bu istihdam türünün görünürlüğünün artırılmasına yönelik çalışmalarda bulunmaktadır.

Sınırlar ötesi paylaşımın kurumsallaştırılması için, Avrupa'da stratejik çalışan paylaşımına dahil olan çeşitli kuruluşlar tarafından bir Avrupa platformu oluşturulmuştur. CERGE, Avrupa İşveren Birlikleri Bilgi ve Kaynak Merkezi, mevcut bilgileri toplamayı ve Avrupa çapındaki uzmanlıktan faydalanmayı amaçlamaktadır.

Elde edilen deneyimlere göre, stratejik çalışan paylaşımında, ilk yıllarda finansal yapıyı güvence altına almak ve daha fazla gelişme için iyi bir başlangıç noktası oluşturmak amacıyla kamu desteğine ihtiyaç vardır (CERGE, 2008). Bu destek, yalnızca finansal anlamda bir destek olmamakla birlikte çalışan paylaşımı girişiminin başlangıç ve erken gelişim döneminde hatalardan kaçınılmasını sağlamak amacıyla tavsiye ve yönetim danışmanlığı sağlanması anlamında da bir destektir. Daha ayrıntılı bahsetmek gerekirse, aşağıdaki dönemlerde destek sağlanmalıdır (Wölfling ve ark., 2007).

- Kurulum öncesi analiz ve fizibilite çalışmaları; ilk olarak bölgesel İK ihtiyaçları (boyutu ve gerekli nitelikler) ve bu ihtiyaçların şirketler arasında bir araya getirilerek karşılanması

ihtimali (bunu yapmaya isteklilikleri de dahil olmak üzere) araştırılması. İkinci olarak, tüm paydaşlar tarafından kabul edilen potansiyel yönetim ile çalışan paylaşımı girişimini başlatma sorumluluğunu alabilme ve dahil olan taraflar arasında iletişimin kurulması kapasitesinin belirlenmesi.

- Gerekli kurumlara başvurular, şartların ve sözleşmelerin hazırlanması ve finansın güvenceye alınması işlemlerini içeren kurulum sürecinin uygulanması ve istihdam koşulları, ücret düzeyleri, yönetim ücret düzeyleri, iş alım ve eşleştirme stratejileri gibi grup özelliklerinin tasarlanması.
- Çalışan paylaşımı girişiminin istikrarlı ve kendi kendine yeten bir hale gelmesini sağlamak için erken gelişim ve konsolidasyon.

Tüm bunların öncesinde; çalışan paylaşımı kavramını tanıtmak ve geçici iş ajanslarından nasıl yırt edildiğini açıklamak amacıyla; sosyal ortaklar, işverenler ve çalışanlar arasında farkındalık artırma ve bilgilendirme kampanyalarının düzenlenmesine ihtiyaç vardır (Wölfling ve ark., 2007).

Avusturya ve Almanya'da, stratejik çalışan paylaşımının başlangıç öncesi ve başlangıç dönemlerini destekleyen birtakım bölgesel yönetim örnekleri bulunmaktadır (kısmen AB fonları ile). Bu bölgesel yönetimler, fizibilite çalışmaları gerçekleştirmiş ve finans tavsiyeleri ve danışmanlık hizmetleri sağlamıştır ve ayrıca idari masraflar veya paylaşılan çalışanların ücretleri konusunda destek sağlamıştır. Ancak; bunlar kurumsal destekten daha

ziyade bireysel girişimler olarak görülmektedir. Bunun aksine, Fransa'da, stratejik çalışan paylaşımında Direccte'den (ademi merkezîyetçi devlet hizmetleri müdürlüğü), bölge konseyleri veya genel konseylerden genellikle de çalışan paylaşımının başlatılması ve fizibilite çalışmaları dahil olmak üzere uygulama konularında destek sağlanabilmektedir. Örneğin; bir stratejik çalışan paylaşımı modelinin kurulmasından sonra ilk üç yıl içinde 12,000 Avro, 9,000 Avro ve 6,000 Avro'luk toptan ödenen destekler mevcuttur. Özel birtakım tavsiyeler de ticaret odası tarafından sağlanmaktadır.

Fransa'daki stratejik çalışan paylaşımı şunlardan faydalanabilmektedir:

Tarım alanındaki işverenler için vergi indirimi; 2002 ve 2008 yılları arasında sayılarının ikiye katlanması ile sonuçlanmıştır.

16 ila 25 yaş aralığında olan ve eğitim düzeyi düşük olan bireyler için kâr amacı gütmeyen sektörlerde iş yaratmayı amaçlayan, entegrasyon ve yeterlilik kazanımı için (GEIQ) işveren gruplarına istihdam desteği işveren gruplarının yönetiminde özel bir üniversite bölümünün kurulması (bkz. Bölüm 2).

Lüksemburg'da, geçici çalışan paylaşımına yönelik finansal destek, bir şirketin yeniden istihdam yardımına erişebileceği bir istihdam sürdürme planının uygulanmasıyla haricen sağlanabilir. Bu da çalışanların dört yıllık bir dönem için önceki çalışan ödemesinin %90'ına tekabül eden bir çalışan ödemesini garantiye almaktadır ve bu miktar asgari sosyal gelirin maksimum 3,5 katına kadardır. Yani; çalışana alan şirketteki ücret asıl işveren tarafından ödenen miktardan düşükse, kamu desteği önceki ücretin %90'ına kadar olmak üzere aradaki farkı karşılamaktadır (uygulama, çalışanın herhangi bir gelir kaybı yaşamaması için bu fark asıl işveren tarafından karşılanmaktadır).

« İş paylaşımı

İrlanda'da iş paylaşımı, kamu sektörünün yeniden yapılandırılması çerçevesinde son dönemlerde gündemdedir. Eğitim sektörü örnek olarak verilebilir. Burada, birlikler, işverenler ve devlet iki daimî öğretmen arasında veya 22 saatlik tam öğretim görevinin 11 saatini karşılayan bir öğretmen ile geçici iş sözleşmesi yoluyla kalan 11 saati tamamlayacak bir veya birden fazla öğretmen arasında tam zamanlı öğretim görevinin paylaşılmasına yönelik bir anlaşma yapılmıştır.

Çek Cumhuriyeti'nde, çalışma bakanlığı yarı zamanlı işlere son yıllarda talebin artması nedeniyle bu işler için vergi muafiyeti imkanını değerlendirmektedir. Özellikle de doğum izninden sonra işe dönmeyi isteyen kadınlar için bu muafiyetin sağlanması değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, iş paylaşımı bir taraftan işveren için işin tam olarak karşılanmasını sağlarken aynı zamanda diğer taraftan bakım sorumlulukları olan bireyler için yarı zamanlı çalışmayı arttırma opsiyonu olarak değerlendirilmektedir. 2012'de Avrupa Aktif Yaşlanma Yılı çerçevesinde, bir pilot proje 50 yaş ve üzerindeki bireylerin işgücü piyasasına dönmelerinin sağlanması ve bilgi birikimlerini genç mezunlara aktarmalarına imkân sağlanması için iş paylaşımının uygunluğunu test etmektedir.

Benzer şekilde, Slovenya hükümet iş paylaşımını kullanan bir gençlere yönelik mentörlük uygulamasını başlatmıştır. Bu uygulama kapsamında 2014 ve 2015 yıllarında 0,43 milyon Avroluk bir bütçe kullanılmıştır (bu bütçenin %85'i ESF fonlarından sağlanmıştır). Bunun ötesinde, iş paylaşımın Slovenya'da daha yaygın bir şekilde kullanılması işverenlerden alınan karşıt tepki nedeniyle gerçekçi görünmemektedir. İşverenler, iş paylaşımının her çalışan için yemek sağlama ve taşıma ücretlerinin karşılanması yükümlülükleri nedeniyle işgücü maliyetini büyük ölçüde arttırdığını savunmaktadır.

« Geçici çalışma

Örneğin İrlanda, Hollanda, Romanya, Slovenya ve Birleşik Krallık'ta geçici çalışmaya yönelik politika tartışmaları daha çok kurulu olan sistemin suiistimal edilmesi ve çalışanların sömürülmesi potansiyeli gibi konulara odaklanmaktadır.

İşgücü piyasasının dezavantajlı çalışanlar için 'aşırı esnekleşmesi'ne yönelik endişeler yer almaktadır. Özellikle de sendikalar bu istihdam türünün esnekliğini kısıtlamak istemektedirler. İşveren kuruluşları ise, özellikle de ekonomik anlamda zor dönemlerde şirketlerin piyasadaki dalgalanmalara uyum sağlama yetisine ihtiyaç duyduklarını vurgulamaktadır.

Bu talebe yanıt olarak, Hollanda'daki sendikalar bilinen çağrı üzerine çalışmaya alternatif olarak 'yıl-saat' sistemini tartışmışlardır. Bu sistemin, işverenlerin çalışanın sözleşmesinde bir ay için belirtilen çalışma süresinden bazı aylar daha kısa süre bazı aylar ise daha uzun süreliğine çalıştırılmasına imkân sağlayarak belirli saatli sözleşmelere daha fazla esneklik sağlanması beklenmektedir. Bu da çalışanlara, işverenlere ihtiyaçları olan esnekliği sağlarken çalışanlara da aylık sabit ücret garantisi sağlayacaktır.

Birleşik Krallık'ta, sıfır saatli sözleşmelerle ilgili tartışmalar operasyonel hususlara odaklanmaktadır. Bu operasyonel konular arasında; ayrıcalık hükümlerinin kabul edilebilirliği, çalışanların işsizlik yardımından yararlanma hakları, işsizlere sıfır saatli sözleşme imkanı sunulması halinde bu sözleşmeyi uygulama zorunluluğunun olup olmaması, çalışanların fazla esnek çalışmaları halinde bunun telafi edilmesi ve kısa süreli görevlendirmeler için seyahat ve diğer harcamaların karşılanması (veya daha sonra iptal edilen çağrı üzerine bir işin takip edilmesi) gibi konular yer almaktadır. Hükümet 2014 yılında, sıfır saatli sözleşmelerin kullanılmasına ve yaklaşan kanun tasarısında kullanım hakkına yönelik yasaklama getirilmesine ilişkin istişareleri tamamlamıştır. Kanun tasarısı henüz onaylanmamıştır.

« BİT tabanlı mobil çalışma

Mobil çalışmayla ilgili tartışmalar Almanya'da ulusal düzeyde gerçekleşmektedir ve bu tartışmalara; Federal çalışma bakanlığı, siyasi partiler, anayasal sağlık sigortacıları ve sosyal ortaklar katılmaktadır. Esas tartışma konusu; özellikle de imalat endüstrilerinin ve hizmetlerinin dijitalleşmesi, çalışanların temsil edilmesi gibi ekonomik kalkınma stratejileri ile emeklilik ve sigorta sistemlerinin geliştirilmesi üzerinedir. Anayasal sağlık sigortacıları; sağlık özellikleri ve mobil ve esnek çalışmayla bağlantılı olarak işe gelmeyen günlerle ilgili endişelerini belirtmiş

ve sosyal ortaklar da bir düzenlemeye ihtiyaç olduğu konusunda mutabık kalmıştır. Ayrıca, sendikalar Mesleki Sağlık ve Güvenlik Kanunu reformuna risk analizlerinde anti-stres kuralının dahil edilmesi ve Anayasa Çalışma Kanunu'nun işyeri sağlık yönetimini kapsayacak şekilde kapsamının genişletilmesine yönelik çaba göstermektedir. Bazı federal devletler, Mesleki Sağlık ve Güvenlik Kanunu'nda mobil çalışanlara yönelik hükümler içerecek şekilde değişiklik yapılmasını desteklemektedir.

Benzer şekilde, Finlandiya'da mobil çalışma ile ilgili asıl sorulan soru; bir işverenin mobil çalışanların sağlık ve güvenliğini nasıl sağlayacağı ile ilgilidir. Bu konu, uygunluğu izlemekle yükümlü kamu yetkilileri için de bir zorluk teşkil etmektedir. Mobil çalışanların sağlık durumlarının ve karşılaştıkları risklerin etkili bir biçimde izlenmesine yönelik mesleki sağlık hizmetlerine ilişkin araçlar geliştirilmiştir (Hyrkkänen ve Vartiainen, 2009).

Belçika ve Hollanda'da, BİT tabanlı mobil çalışma ile ilgili tartışmalar 'yeni iş dünyası' kavramı kapsamında yer almaktadır (nieuwe werken/mieux travailler). Çalışanların yeterlilik düzeyleri ile üretkenliklerinin rekabet edilebilirliğin kilit unsurları olarak kabul edilmesine dayanarak, bu kavram yenilik ve iş kalitesini bir araya getirmeyi ve diğerlerinin yanı sıra 'yere ve zamana bağımlı olmayan ve daha özerk iş' fikrini teşvik etmeyi amaçlamaktadır. Bu da çalışan tarafından talep edilmesi halinde çalışma süresinin esnekleştirilmesi, evden çalışma ve sonuç odaklı yönetimi içermektedir. Tartışmalardaki kilit mesaj; bu yeni istihdam türünün belirli özelliklerinin sosyal diyalog içinde kabul edilmesi ve bu özelliklerin kalitesi işler ortaya çıkarılmasında kendini kanıtlaması gerekliliğidir.

« Kuponla çalışma

Avusturya'da, kuponla çalışma belirli grupların işgücü piyasasına erişimlerini sağlayarak ve bu gruplara belli düzeyde sosyal güvence sağlayarak kayıt dışı çalışmanın kolay ve bürokratik süreçleri gerektirmeyen meşrulaştırma yolu olarak görülmektedir. Ancak; yalnızca sağlık sigortasının zorunlu olduğu sosyal güvence imkanının kısıtlanması açısından eleştirilmektedir.

Belçika'da, sistem tüm paydaşlar tarafından başarılı olarak değerlendirilmektedir ancak sistemin kamu masrafları ve fonlamanın sürdürülebilirliği ile ilgili birtakım endişeler ortaya koyulmuştur. Ayrıca, sistem ailede her iki bireyin de işe gitmek zorunda olması halinde orta sınıftaki ailelerin hayatlarını kolaylaştırmak için mali destek sağlaması yönünden de eleştirilmektedir.

Kuponla çalışmayı teşvik etmek için, bazı ülkeler uygun vergi uygulamaları getirmektedir. Avusturya'da, bir hane 16 ila 21 yaşlarında ve en az haftada 16 saat eğitim alan veya 22 yaşın altında ve haftada en az 8 saat eğitim alan bir bireyin çocuk bakımı hizmeti karşılığında kupon kullanması halinde, kuponun masrafı işverenin vergisinden düşülmektedir. Belçika'da, maksimum 1,300 Avro değerinde kupon kullananlara %30 vergi indirimi ve Fransa'da ise kupon satın alımında %50 vergi indirimi uygulanmaktadır. Ayrıca, Belçika'da serbest meslek sahibi kadınlar, doğum yardımının bir parçası olarak, 70 adet ücretsiz hizmet kuponu alma hakkına sahiptir (Avrupa Komisyonu, 2008).

Ayrıca ilginç bir şekilde, Belçika'da resmi olarak tanınan ve hizmet kuponu çalışanlarına yönelik mesleki eğitim imkânı sunan herhangi bir kupon kuruluşu, üçüncü taraftan (kamu tarafından finanse edilen Hizmet Kuponu Eğitim Fonu-Opleidingsfonds dienstencheques/Fonds de formation titres-services) eğitim masraflarının bir kısmının karşılanması talep edebilir. 2010 yılında, 2,6 milyon Avro hizmet kuponu çalışanların mesleki eğitimine ayrılmıştır ve toplamda hizmet kuponu sistemi kapsamında mesleki eğitim alan 40,106 çalışan bu fondan faydalanmıştır. Bu eğitimin sağlanması, pek çok hizmet kuponu çalışanı düşük becerili olduğundan ve yalnızca temel eğitim düzeyine sahip olduğundan oldukça önemli olarak görülmektedir (Peeters ve Gevers, 2006).

« Kitle istihdamı

Serbest çalışma ve serbest meslek sahibi olmaya yönelik genel tartışmaların yanı sıra (kısıtlı sosyal güvence ve değişken iş yükü gibi), kitle istihdamı hakkındaki politika tartışması daha çok veri güvenliği ve iş ve görev değiştirme ile ilgilidir. Bunlar, düşük gelir ve düşük güvence düzeyi nedeniyle sosyal standartların bozulmasına yol açabilir. Ancak yine de bu istihdam türünü destekleyenler de vardır. Danimarka'da, kitle istihdamının hükümetin gelecekteki inovasyon stratejilerine dahil edilmesi gündemdedir. İspanya hükümeti, bu istihdam türünün teşvik edilmesini, farkındalık artırma tedbirleri ve bilgilendirme materyallerinin sağlanması yoluyla desteklemiştir.

Ancak vaka çalışmasından elde edilen verilere göre; uygulamada kitle istihdamı platformlarına siyasi destek oldukça azdır. Yeni kurulan işletmeler (finansman sağlama veya iş inkübatörleri gibi) veya IT sektörünü hedefleyen genel destek araçları platform sağlayıcıları tarafından kullanılabilirken yasal konulara ilişkin daha ayırt edici bir destek aranmaktadır.

Kitle istihdamı platformlarının destek ihtiyacı

Başlangıç döneminde, Letonya'daki Linjob platformu kuruluşu ve operasyonun yasal yönleriyle ilgili birtakım zorluklarla karşılaşmıştır. Bir yasal danışman, platformun, çalışan ve işverenlerin hak ve yükümlülüklerini belirleyen, görevlendirme ücretlerinin vergilendirilmesi ve faturalandırma işlemlerini resmileştiren yasal ve finansal dokümanların hazırlanması için birkaç ay uğraşmıştır. Satış ve depolama içeriği ile ilgili kural ve yükümlülüklerin tanımlanmasında bir avukata danışılmak zorunda kalınmıştır.

Benzer şekilde, Birleşik Krallık'taki Taskhub.co.uk kurucuları, hüküm ve koşullarının belirlenmesi için hukuki tavsiye almıştır. Hatta, avukatları kitle istihdamı platformları ile ilgili düzenlemelerin yetersiz olması nedeniyle bu konuda güçlük çekmiştir.

« Ortak çalışma

Almanya ve İspanya'da, ortak çalışma hususi olarak bir politika programının konusu ve herhangi bir işgücü piyasası aracının temel bileşeni halinde değildir. Ancak, ortak çalışmanın önemi raporlanmış ve özellikle de yaratıcı endüstrilerde olmak üzere kullanıcılar arasında sinerji oluşturan ve yoğun iş birliğine imkân sağlayan yenilikçi ve yeni istihdam türü olarak kabul edilmiştir. Ticaret odası ve iş geliştirme ajansları gibi yerel düzeydeki kamu kurumları kendi bölgelerindeki ortak çalışma alanları hakkında bilgi sağlamaktadır ve çalışanlara avantajlı oranlar sağlayan ve kamu tarafından fonlanan birkaç ortak çalışma merkezi örneği de yer almaktadır. Özel ortak çalışma merkezlerinin yöneticileri, bunu haksız rekabet olarak algılamaktadır.

İspanya'da, ortak çalışma alanları birliği (Asociación Española de Coworking, AECW), 2013 yılında tavsiye, eğitim, seminer ve etkinliklerin düzenlenmesi gibi desteklerin yanı sıra yasal, idari ve stratejik destek dahil olmak üzere pek çok hizmet sağlayarak ortak çalışma merkezlerini desteklemek amacıyla kurulmuştur.

Her iki ülkede de ortak çalışma tanıtımlarına tedbirli yaklaşılmaktadır ve bu istihdam türünün işgücü piyasasında sürdürülebilir bir trend veya sadece kısa ömürlü bir uygulama olup olmadığının zaman içinde kendini göstereceği düşünülmektedir.

Bölüm 12

Sonuçlar ve politika önerileri

« Yeni istihdam türlerinin temel özellikleri

Bu proje çerçevesinde gerçekleştirilen haritalama uygulaması, Avrupa'da oldukça geniş bir çeşitlilikte yeni istihdam eğilimlerinin ortaya çıkmaya başladığını göstermektedir. Ülkeler arasında birtakım farklılıklar olsa da yeni istihdam türlerinin dokuz kapsamlı türe ayrıldığı söylenebilir. Bu istihdam türlerinin bazıları tam zamanlı çalışanlara uygunken, bazıları ise serbest çalışanlar ve serbest meslek erbabı kimseler için daha uygundur. Bazı istihdam türleri ise her iki gruba da hitap etmektedir.

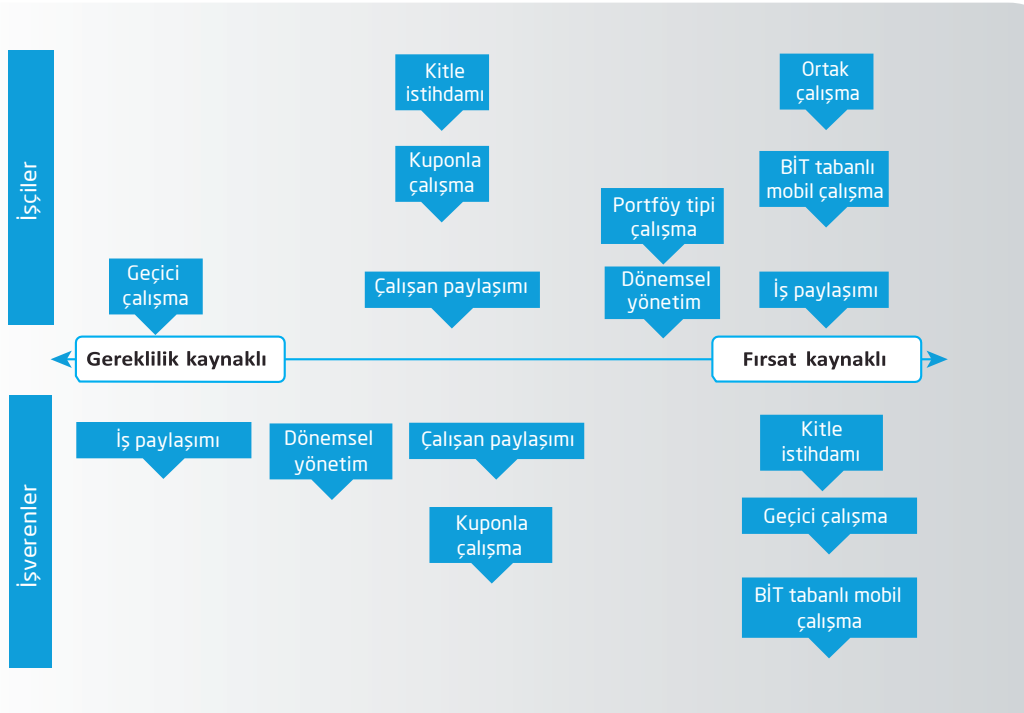
Bu istihdam türleri arasında büyük farklılıklar olsa da yapıları gereği tüm istihdam türlerindeki en önemli kavram esnekliktir: İşverenler, çalışanlar ya da bazen her iki tarafın da artan talepleri doğrultusunda yeni istihdam türleri ortaya çıkmaktadır. Bu talebin altında yatan sebep ya ekonomik açıdan zorlayıcı zamanlar yaşanması ya da toplumsal gelişmelerdir. Sonuç olarak, bahsi geçen bazı istihdam türleri fırsat odaklı iken bazıları gereklilikten kaynaklanmaktadır ve bu sebeplerle işverenler ve çalışanlar arasında farklılık göstermektedir.

BİT-tabanlı mobil çalışmanın kökeni, modern teknolojilerin işverenlere ve çalışanlara sağlamış olduğu yenilikçi İK uygulamalarına yönelik gelişen fırsatlara dayanmaktadır. Özellikle geçici çalışma ve kitle istihdamı başta olmak üzere, diğer yeni istihdam formları işverenlerin iş faaliyetlerine özgü özelliklerle (örneğin, öngörülmesi zor olan değişken talep) ve makroekonomik çerçeve şartlarıyla (rekabetçi baskı, küreselleşme, kamu sektöründeki bütçe kesintileri ve yeni düzenleme ihtiyaçları dahil) baş etmeleri için etkili bir yol olarak düşünülebilir. Yeni istihdam türleri sayesinde, güvenilir iş faaliyetleri için gereken esneklikle ve makul maliyette görevlerin tamamlanabilmesi mümkündür. Ancak, çalışanlar bu istihdam türlerine bazı açılardan gönülsüz yaklaşmaktadır. Alternatif istihdam türleri sınırlı olduğunda, yeni istihdam türleri ancak ek gelir ya da herhangi bir gelir kaynağı olarak kabul görmektedir.

İş paylaşımı için bu durumun tersi geçerlidir. İş paylaşımı, bu projede genel anlamda çalışan odaklı olarak düşünülmektedir. Çalışanlar örneğin çocuk bakımı sorumlulukları, yaşlı olmaları ya da sağlıksız olmaları gibi nedenlerden dolayı çalışma sürelerinin azaltılmasını tercih etmektedir. İşverenler ise bu gibi çalışanları işyerinde tutmak istedikleri ya da tutmaya ihtiyaç duydukları için bir işi yarı zamanlı birkaç çalışana yaptırma yoluyla tam zamanlı işi sürdürebildikleri için iş paylaşımını kabul etmektedir.

Çalışan paylaşımı ve kuponla çalışma, işverenler ve çalışanlar açısından gereklilik ve fırsat kaynaklı çalışma türlerindedir. Her iki istihdam türü de, bir İK talebi bulunan işverenler tarafından kullanılmaktadır. Normal şartlarda bu tarz bölünen işler çalışanlar açısından belirsizlik yaratmaktadır. Fakat, bahsi geçen çalışma şekilleri ile tam zamanlı bir alım yapmak istemeyen işverenler tarafından çalışanlara belirli cazip bir istihdam fırsatı sunulmaktadır. İşverenler çalışanlarına en azından bir iş fırsatı ya da sosyal güvenlik fırsatı sunabilmek için bu çalışma şekillerini tercih etmektedir. Benzer şekilde, örneğin tek işverenlerin olduğu tam zamanlı bir iş yoksa ya da kişinin mesleği talep görmüyorsa veya kişisel sebeplerden ötürü tam zamanlı pozisyonlarda çalışmıyorlarsa, bu istihdam türleri belirsiz işgücü piyasası durumlarında çalışanlar için en iyi seçenek haline almaktadır.

Şekil 20: Gereklilere göre ayrılmış yeni istihdam formları şeması



Kaynak: Eurofound

İncelenen istihdam türlerinin çoğunun birçok üye devlette bulunan özel yasal temelleri ya da toplu olarak mutabık kalınan bir temeli bulunmamaktadır. Bunun sebebi bu istihdam türlerinin yeni çıkmış olması ve bu çıkışlarının stratejik olarak planlı bir işgücü piyasası gelişiminden çok uygulama şeklinde olmasıdır. Bu durumun istisnaları geçici çalışma ve kuponla çalışmadır. Bahsi geçen bu iki çalışma türü için istismardan kaçınmak ya da beyan edilmeyen çalışmalarını yasallaştırmak amacıyla düzenleyici çerçeveler oluşturulmuştur.

Çalışan paylaşımı, iş paylaşımı, dönemsel yönetim, geçici çalışma, kuponla çalışma ve ortak çalışmanın klasik endüstrilerde daha yaygın olduğu bulunmuştur. Öte yandan, BİT-tabanlı mobil çalışma, portföy tipi çalışma, kitle istihdamı, şemsiye kuruluşlar ve ortak çalışma BT sektörü ve yaratıcı endüstriler için daha uygundur.

Dönemsel yönetim, BİT-tabanlı mobil çalışma, portföy tipi çalışma, kitle istihdamı, şemsiye kuruluş ve ortak çalışma içindeki çalışanlar oldukça yetenekli uzmanlar olma eğilimindeyken,

geçici çalışanlar ile kuponla çalışanlar düşük becerilere sahip olma eğilimindedir. Her iki beceri kategorisi de çalışan paylaşımı ve iş paylaşımında bulunmaktadır. Geçici çalışma, BİT-tabanlı mobil çalışma, kitle istihdamı ve ortak çalışma büyük ölçüde genç çalışanları kapsamaktayken tümü daha uzun süreli iş deneyimi gerektiren dönemsel yönetim, portföy tipi çalışma ve şemsiye kuruluş alanlarında yaşça büyük çalışanlar daha baskındır. Geçici çalışma, kuponla çalışma ve kitle istihdamı haricinde, yeni istihdam türünün çalışanlar için temel ya da tek gelir kaynağı olması muhtemeldir.

Tablo 16: Yeni istihdam türlerinin temel özelliklerine ilişkin genel inceleme

	Belirli düzenleyici bir çerçeve var mı? (yasama ya da kolektif anlaşmalar)	İşverenler ve çalışanların özellikleri	Sözleşme türü	Temel iş ya da gelir kaynağı
Çalışan paylaşımı	Birkaç ülkede	Genel olarak mevsimsel dalgalanmalar yaşayan sektörler (tarım ve turizm gibi) ve imalat Geniş oranda özel sektör KOBİ'ler Düşük seviyede veya genel yetenekleri olan çalışanlar ve uzmanlar	İşverenle çalışan arasında standart istihdam sözleşmesi; işverenle kullanıcı arasında medeni kanun sözleşmesi	Var
İş paylaşımı	Birkaç ülkede	Kamu sektöründe daha yaygın Düşük beceri ve yüksek beceri gerektiren işler Genç ve yaşlı çalışanlar, işgücü piyasasına yeniden giriş yapanlar ve kadınlar	Özel olarak düzenlenmişse özel istihdam sözleşmesi, Aksi takdirde standart istihdam sözleşmesi	Var
Dönemsel yönetim	Yok	Özel sektörün geleneksel sanayilerinde daha yaygın Son derece yetenekli ve deneyimli uzmanlar (özellikle yönetim yeterlilikleri olanlar) Orta yaşlı ve daha yaşlı çalışanlar	Standart istihdam sözleşmesi	Var
Geçici çalışma	Çoğu ülkede	Mevsimsel dalgalanmalar yaşayan (tarım ve turizm gibi) ya da farklı talepleri olan sektörler (bakım işleri); düşük ücret ödeyen endüstriler Düşük becerilere sahip çalışanlar, kadınlar ve genç işçiler	Standart istihdam sözleşmesi	Var fakat diğer işlerle birlikte olduğunda

BİT-tabanlı mobil çalışma	Yok (Macaristan ve dolaylı olarak Danimarka'da olan durum haricinde)	Özel sektöre hizmetlerinde ve uluslararası işyerlerinde daha yaygın (özellikle BT ve yaratıcı endüstrilerde) Genç çalışanlar, yüksek becerilere sahip uzmanlar, bilgi işçileri, yönetim, erkekler	Standart istihdam sözleşmesi	Var
Kuponla çalışma	Var	Genel olarak ev hizmetleri ve tarım İyi eğitilmiş, varlıklı, yaşlı işverenler Kadınlar, düşük becerilere sahip çalışanlar	Kupon	Muhtemelen ailevi ek gelir
Portföy tipi çalışma	Yok	Özel sektör hizmetlerinde daha yaygın (özellikle BT ve yaratıcı endüstriler) Yüksek becerilere sahip ve deneyimli uzmanlar	Medeni Kanun sözleşmesi	Var
Kitle istihdamı	Yok	BT ve web'le ilgili sektörler, yaratıcı endüstriler Dahili kapasiteleri olmayan KOBİ'ler ve büyük şirketler, STK'lar Oldukça yetenekli genç çalışanlar	Medeni kanun sözleşmesi	Genellikle ek gelir
İşbirlikçi istihdam	Şemsiye organizasyonlar ve ortak çalışma için yok işbirlikçi çalışma için var	Şemsiye organizasyonlardaki yüksek becerilere sahip yaşlı çalışanlar Ortak çalışma içindeki yaratıcı endüstrilerde yüksek becerilere sahip genç çalışanlar İşbirlikçi çalışmada ise yapı ve imalat	Uygulanamaz	Var

Kaynak: Eurofound, ulusal katkılara dayanmaktadır.

« Çalışma Koşulları ve İşgücü Piyasası Üzerindeki Etki

Tüm Avrupa'da ortaya çıkan istihdam türleri belirlemiş ve özelliklerini saptamış olan bu çalışmanın amacı bahsedilen istihdam türlerinin çalışma koşulları ve işgücü piyasası üzerindeki etkisini araştırmaktır. Her istihdam şeklinin işlevsel sonuçları bir durumdan ötekine büyük değişim gösterse de elimizdeki araştırmadan birtakım genellemelere varılması mümkündür. Daima hatırlanması gereken önemli bir husus, aşağıdaki paragraflarda faydalı olarak sunulan unsurların bireyler açısından dezavantajlı olması ve aynı şekilde işverenlerin ve çalışanların özelliklerine, tercihlerine ve aralarındaki anlaşmalara göre bazı dezavantajların fayda sağlamasının muhtemel olmasıdır.

Özellikle çalışan paylaşımı ve iş paylaşımının faydalı çalışma koşulları sunduğu görülmektedir. Dönemsel yönetim avantajlı olarak görülmektedir. Fakat aşırı stres seviyelerini ve kişinin kendi eğitimi ve kariyer gelişiminden sorumlu olmasını 'normal' karşılayan dönemsel yönetim

çalışanlarının özellikleri ile bu istihdam şekline özgü diğer faydaların kazanılma yollarını dikkate almak gerekir. Çalışanlar açısından BİT-tabanlı mobil çalışma; esneklik, bağımsızlık ve yetkilendirmeye ilişkin önemli avantajlar sunmaktadır. Fakat; işlerin yoğunlaşması, aşırı stres, çalışma saatlerinin artması, iş hayatı ve özel hayat arasındaki sınırların bulanıklaşması ve işverenlerin çalışanlarına karşı olan klasik sorumluluklarının (özellikle sağlık ve güvenlik alanında) dışarıdan alınması gibi bazı tehlikeler vardır.

Serbest çalışanlar ve serbest meslek erbapları için, portföy tipi çalışma, kitle istihdamı ve işbirlikçi çalışma temel olarak çeşitlendirme yoluyla görevlerin içeriğinin zenginleştirilmesine olanak sağlar. Birçok faaliyete gönüllü olarak katılmanın üç şeklini kapsayan temel model çalışanların bağımsızlığını artırır ve böylelikle esneklik ile iş-yaşam dengesi üzerinde olumlu etkide bulunur. Yüksek rekabet seviyeleri ve sunulan herhangi bir görevi üstlenme baskısı nedeniyle bu durum dezavantajlı da olabilir. Aynı zamanda, bu istihdam türlerinin belli başlı özellikleri; iş ve gelir güvensizliği ve düşük sosyal korumadır. Fakat, bunlar serbest çalışma ve serbest mesleğin genel özellikleridir ve bahsedilen istihdam türlerine özgü değildir.

Benzer şekilde, kuponla çalışmada da temel olarak iş güvensizliği, sosyal ve mesleki yalnızlaşma, İK tedbirleri ve kariyer gelişimine sınırlı erişim gibi istenmeyen çalışma şartları mevcuttur. Fakat, bu koşullar istihdam türünden ziyade kullanıldıkları iş ya da görev türü ile daha iyi açıklanabilmektedir. Kavram özellikle çalışma durumlarının yasallaştırılması ile kazanılan sosyal koruma, genellikle asgari düzeyde ödeme ve sağlık ve güvenlik standartları gibi avantajları beraberinde getirir.

İncelenen yeni istihdam türleri arasında, geçici çalışma koşulları açısından en çok endişe uyandıran türdür. Geçici çalışmanın belirleyici özellikleri arasında düşük seviyelerde iş ve gelir güvenliği, yetersiz sosyal koruma, İK tedbirlerine sınırlı erişim ve çoğu durumda sıkıcı ya da tekrarlayıcı çalışma yer almaktadır. Yüksek seviyede esneklik gelişmiş iş-özel hayat dengesinden yararlanan bazı çalışanlar tarafından önemli görülebilir fakat devamlılığı tercih eden geçici çalışanların çoğunluğu için gereksiz olabilir.

Bu bölümün başında belirtildiği üzere, esneklik belirlenen tüm istihdam türlerinin ortak hedefidir ve geçici çalışma haricinde, ilgili çalışanların (yalnızca işverenler değil) çalışma şartları açısından bu durum olumlu olarak görülebilir çünkü çalışanlara daha güzel bir iş-özel hayat dengesi sunar. Bununla beraber çalışanlar tarafından istenen özellikler de kazanılmış olur: bağımsızlık, sorumluluk alma ve içeriği daha kaliteli görevler.

Eğitim, beceri kazanma ve kariyer gelişim fırsatları söz konusu olduğunda, durum görüldüğü kadar basit değildir. Çalışan paylaşımı, iş paylaşımı, kitle istihdamı ve işbirlikçi istihdam mesleki gelişim fırsatlarına daha olumlu etkide bulunacak gibi görünüyorken dönemsel yönetim, geçici çalışma, kuponla çalışma ve portföy tipi çalışma daha elverişsiz görünmektedir.

İş güvensizliği, sosyal ya da mesleki yalnızlaşma, incelenen istihdam türleri arasında son derece yaygındır. Bu durum, tekrardan güçlü esneklik özelliği ile açıklanabilir. Ayrıca bu durum, çalışanlar üzerinde yüksek stres seviyelerine ve iş yoğunluğuna sebep olmaktadır. Çünkü çalışanlar 'iyi bir performans' sergilediklerinde, daha fazla iş güvenliği elde etme umuduyla daha fazla çalışma eğilimi göstermektedir.

Bu bölümü sonlandırmak gerekirse, en ilginç noktalardan biri çalışanların yeni istihdam türlerinde temsillerinin büyük oranda eksikliğidir. Yine, bunun sebebi olarak artırılan esneklik gösterilebilir. Bu da, çalışan temsilcilerinin bakış açısından oldukça ayrılmış bir işgücü ile sonuçlanmaktadır. Sınırlı kaynakları göz önünde bulundurulduğunda temsilcilerin onları belirlemesi ve onlara yaklaşması zorlaşmaktadır.

Tablo 17: Seçilen çalışma şartları için yeni istihdam türlerinin sonuçlarına ilişkin genel inceleme

	Çalışan paylaşımı	İş paylaşımı	Dönemsel Yönetim	Geçici çalışma	BIT-tabanlı mobil çalışma	Kuponla çalışma	Portföy tipi çalışma	Kitle istihdam	İşbirlikçi istihdam
Sosyal koruma									
Sağlık ve güvenlik									
Gelir									
Bonuslar ve ek olanaklar									
Çalışma süresinin uzunluğu									
Esneklik									
İş-özel hayat dengesi									
Stres, iş yoğunluğu									
Kariyer gelişimi									
Eğitim, beceri gelişimi									
Görev ve sorumluluklara ilişkin içerik									
Bağımsızlık, kontrol									
Çalışma düzenine entegrasyon									
Temsil									

Not: Uygulamada, her istihdam türünün işlevsel sonuçları bir durumdan ötekine büyük değişim gösterebilir.

Yeşil: faydalı çalışma şartları

Sarı: nötr çalışma şartları (faydalar ve dezavantajlara ilişkin kanıt)

Kırmızı: dezavantajlı çalışma şartları

Kaynak: Eurofound, ulusal katkılara dayanmaktadır.

İşgücü piyasasının etkilerine bakıldığında, çalışan paylaşımı, iş paylaşımı ve dönemsel yönetimin burada incelenen yeni istihdam türleri arasından en avantajlı olarak görülmektedir ve geçici çalışma en dezavantajlı yeni istihdam türü olarak karşımıza çıkmaktadır. Beklenildiği üzere, çalışanlarla ilgili istihdam türleri serbest çalışanlar ve serbest meslek erbaplarıyla ilgili olanlardan daha güçlü işgücü piyasası etkileri göstermektedir.

Belirlenen tüm yeni istihdam türlerinin belirli çalışan gruplarının işgücü piyasasına entegrasyonu üzerinde olumlu etkide bulunma potansiyeli mevcuttur. İş paylaşımı, geçici çalışma ve kuponla çalışma durumunda ise, örneğin bakım sorumlulukları, eğitime devam etme ya da hastalık gibi nedenlerle tam zamanlı bir işi yerine getiremeyen ya da getirmek istemeyen kişilerle ilgili

bir durumdur. Dönemsel yönetim ve iş paylaşımı yaşça büyük çalışanların çalışma sürelerini emekliliğe ya da emekliliğin de ötesine uzatmalarına yardımcı olabilir. Geçici çalışma ve kitle istihdamı gençlerin iş deneyimine erişimini sağlayarak onlara iş fırsatları sunar. Çalışan paylaşımı, BİT-tabanlı mobil çalışma ve kitle istihdamı uzakta ya da kırsal kesimde ikamet eden ve sınırlı iş fırsatı olan çalışanlar için faydalı olabilir.

Bu durumun aksine, yeni istihdam türlerinin iş yaratma etkileri oldukça sınırlıdır. Yalnızca çalışan paylaşımının gerçek iş yaratma potansiyeli olduğu görülmektedir. İş paylaşımı ve dönemsel yönetim işin devam ettirilmesine katkı sağlamaktadır. Kuponla çalışma için ise, bazı deliller iş yaratma potansiyeli olduğuna işaret etmektedir. Fakat, aynı zamanda standart istihdama yer bırakmama gibi bir potansiyelin de söz konusu olduğu görülmektedir. Bu durum geçici çalışma ve kitle istihdamı için çok daha muhtemeldir.

Tartışma konusu olan yeni istihdam türlerinin çoğunun işgücü piyasasındaki yeniliklere ve işgücü piyasasının daha çekici hale getirilmesine katkı sağladığı görülmektedir. Bu istihdam türleri, örneğin iş paylaşımı ya da BİT-tabanlı mobil çalışma konusunda çalışanların özel ihtiyaçlarına daha uygun iş fırsatları sağlamaktadır. Portföy tipi çalışma, kitle istihdamı ve işbirlikçi istihdam çok az bir girişimsel risk ile nispeten korunan bir ortamda serbest mesleğin kişilerce denenebilmesine imkân vermektedir. Çalışan paylaşımı, işbirlikçi İK yönetimi yoluyla bölgesel işgücü piyasalarının gelişmesi için fırsat sağlamaktadır.

Bu yenilikçi İK uygulamaları örgütsel öğrenme ve çalışanlar arasında (ayrıca şirketler arasında) gelişmiş bilgi aktarımı ile sonuçlanmaktadır. Sıkça istenilen eğitim ve beceri geliştirme fırsatları ile birleştiğinde, ortaya işgücü piyasasının genel anlamda beceri kazanması sonucu çıkmaktadır. Bu durum incelenen yeni istihdam türlerinin çoğu için bildirilmiştir.

Olumsuz yönlere bakılacak olursa, düşük gelir ve sınırlı sosyal koruma ile birleştiğinde bu gibi parçalı işlerin yaygın şekilde kabul edilmesine yol açması durumunda, geçici çalışma ve kuponla çalışma işgücü piyasasının giderek daha fazla bölümlendirilmesine katkı sağlayabilir. Bu istihdam türlerinde belirli çalışan gruplarının baskın olduğu saptandığından, sosyal damping gibi bir sonuç ortaya çıkabilir. BİT-tabanlı mobil çalışma doğası gereği şöyle bir risk barındırmaktadır: İşgücü piyasasındaki herkesin yeni teknolojik gelişmeleri takip etmesi mümkün değildir ve bu nedenle gelişmelerin gerisinde kalabilir; bu da işgücü piyasasının bölümlendirilmesi ile sonuçlanmaktadır. Fakat, iş paylaşımı özellikle bakım sorumlulukları ve hastalıkları olan kişilerin işgücü piyasasına girişine ya da devam etmesine yardımcı olarak, işgücü piyasasının bölümlendirilmesini azaltabilir.

Tablo 18: İşgücü piyasasındaki yeni istihdam türlerinin sonuçlarına ilişkin genel inceleme

	Çalışan paylaşımı	İş paylaşımı	Dönemsel yönetim	Geçici çalışma	BİT-tabanlı mobil çalışma	Kuponla çalışma	Portföy tipi çalışma	Kitle istihdamı	İşbirlikçi istihdam
İş yaratma, iş devamlılığı, standart istihdama yer bırakmama									
İşgücü piyasasına entegrasyon									
İşgücü piyasasının bölümlendirilmesi, sosyal kutuplaşma									
İstihdamın yasallaştırılması									

İşgücü piyasasının artarak çekici hale getirilmesi, işgücü piyasasında yenilikler									
İşgücü piyasasına beceri kazandırılması									

Not: Uygulamada, her istihdam türünün işlevsel sonuçları bir durumdan diğerine büyük değişim göstermektedir.

Yeşil: işgücü piyasasının faydalı etkileri

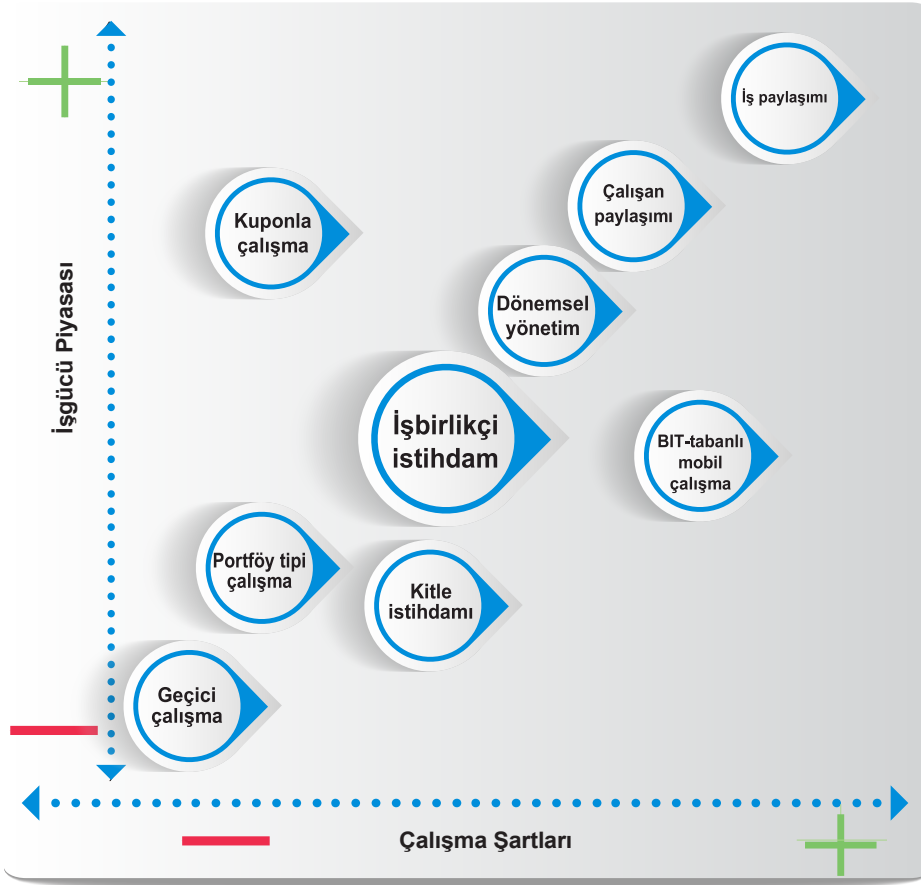
Sarı: işgücü piyasasının nötr etkileri (ya da faydalar ve dezavantajlara ilişkin deliller)

Kırmızı: dezavantajlı işgücü piyasası etkileri

Kaynak: Eurofound, ulusal katkılara dayanmaktadır.

Son olarak; iş paylaşımı, çalışan paylaşımı ve dönemsel yönetim en faydalı çalışma şartlarına ve en istenilen işgücü piyasası çıktılarına barındırmaktadır. BİT-tabanlı mobil çalışma bazı olumlu çalışma koşulları sunar. Öte yandan, işgücü piyasasının etkileri kısmen olumsuz olabilir. Bu durumun aksine, kuponla çalışmanın işgücü piyasası potansiyeli vardır. Öte yandan, çalışma şartları gelişime açıktır. Geçici çalışma işgücü piyasası ve çalışma şartları açısından en çok endişe uyandıran istihdam türüdür.

Şekil 21: Çalışma koşulları ve işgücü piyasası için yeni istihdam türlerinin sonuçlarının değerlendirilmesi



« Politika önerileri

Bu rapor, Avrupa işgücü piyasasında ortaya çıkan yeni istihdam türlerine ışık tutmaya yönelik ilk girişimdir. Bu girişim sayesinde gelişmelerin belirlenmesi ve özelliklerinin saptanması yoluyla daha somut hale getirilmeleri ve çalışma şartları ve işgücü piyasası üzerindeki etkilerinin gösterilmesi sağlanır.

Bu araştırma, yeni eğilimleri göstermektedir. Bunlardan bazılarının genel etkileri henüz az olup oldukça marjinaldir (örneğin; dönemsel yönetim ve şemsiye organizasyonlar). Diğerleri daha yaygındır (geçici çalışma ve BİT-tabanlı mobil çalışma gibi) ya da diğerlerinin gelecekte yaygınlaşması mümkündür (kitle istihdamı, kuponla çalışma ve iş paylaşımı gibi). Sonuç olarak; standart ya da oluşturulmuş istihdam ilişkileri ve iş alışkanlıklarının değişim geçirmesi ile Avrupa işgücü piyasasını güçlü bir şekilde etkileme potansiyeline sahiptir. Bu ilişki ve alışkanlıklar sözleşmesel ilişkiyi (işverenin çalışana karşı sorumlulukları dahil olmak üzere), genel 'iş' anlayışını (görevler bütünü ve parçalı görev eğilimi karşılaştırması) ve işin yeri ve zamanını etkileyebilmektedir.

Ayrıca, belirlenen yeni istihdam türlerinin tümünün ortak noktası artırılmış esneklik unsuruna sahip olmalarıdır (çalışanlar, işverenler ve her ikisi için de). Bunlar genel olarak çalışanlar ve işgücü piyasası için eşit anlamda faydalı olarak görülmemektedir. Çalışan paylaşımı, iş paylaşımı ve dönemsel yönetim, çalışanlar ve işverenler için iki tarafın da kazandığı bir durum olma potansiyeline sahiptir. Böylelikle, modern ve yenilikçi işgücü piyasalarına olumlu katkı sağlanması mümkün olur. Kuponla çalışma ve BİT-tabanlı mobil çalışma genellikle olumlu bir gelişme olarak görülebilir fakat çalışanlar ve işverenler açısından potansiyelini en iyi şekilde kullanabilmek için bazı ulusal sistemlerde daha çok düşünülmesi gerekebilir. Buna karşılık, geçici çalışma ve kitle istihdamı yetersiz çalışma şartları ve bölümlenmiş işgücü piyasasında 'aşağı çeken rekabet' hakkında bazı endişeler uyandırmaktadır.

Yeni istihdam türlerinin belirlenmesi için yapılan Avrupa haritalama uygulaması bulguları dokuz temel kategoriye ayırmaktadır. Bunların bir kısmı birbiriyle bağlantılı olsa da genel olarak aralarında farklılıklar çoktur. Bakıldığında, 'yeni istihdam türleri' hakkındaki genel tartışmaların ya da politika tavsiyelerinin pek yararı olmadığı görülmektedir. Her istihdam türünün ve bu türlere dahil olan işveren ve çalışanların ayrı özellikleri göz önüne alındığında, daha belirli ve duruma uygun olarak hazırlanan yaklaşımlara ihtiyaç vardır. Bu nedenle, daha fazla bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu raporda tartışılan istihdam türleri hakkında mümkün olduğunca çok bilgi toplanmaya çalışılmıştır. Fakat, bazıları için yalnızca parçalı araştırma ya da veriler mevcut iken, diğerlerinin ortaklaşa kararlaştırılan bir isimleri bile yoktur. Sonuç olarak, ilk adım olarak, aşağıdaki önlemlerin alınması tavsiye edilmektedir:

- İstihdam şeklinin temel özelliklerine bağlı olarak paylaşılan terminoloji de dahil olmak üzere, ortaya çıkan yeni istihdam türlerinin neler olduğunu saptayabilmek için devletler ve işverenlerle çalışanların temsilcileri tarafından ortak ve Avrupa çapında bir anlayışa ulaşılması gerekmektedir. İşgücü piyasasının özellikleri, kurumsal ortamlar ve çalışma düzeninin getirdiği alışkanlıklardaki farklılıklar sebebiyle ülkeler arasında daima işlevsel farklılıklar yaşanmasına rağmen, bu durum mümkün kılınabilir.
- Yeni istihdam türleri hakkında daha bilinçli politika kararlarını desteklemek için gereken ek bilgilerin ne olduğu belirlenmelidir ve buna ilişkin araştırma ve veri toplama işlemleri başlatılmalıdır. Bu amaçla, bu raporda sunulan bilgi erişilebilirliği karşılaştırması yardımcı olabilir.

- Yeni istihdam türlerine ilişkin mevcut bilgilerin artırılması, akranlar arası öğrenme ve öğrenilen derslere ilişkin paylaşımın teşvik edilmesi ve böylelikle Avrupa'da politika oluşturmada sinerji yaratılması amacıyla, üye devletlerin kendi içlerinde ve aralarındaki tartışmalar ve paylaşım benimsenmelidir.

Gerek devlet tarafından gerekse sosyal ortaklar tarafından olsun, böyle bir durumda politika müdahalesi ihtiyacı ortaya çıkacaktır. Ortaya çıkan istihdam türlerinin bazıları için (portföy tipi çalışma ya da şemsiye organizasyonlar gibi) hiçbir özel girişime gerek duyulmaması mümkündür. Düşük sosyal koruma ve iş ve gelir güvensizliği gibi bu çalışma türlerinin beraberinde getirdiği zorlukların sebebi bu özel çalışma yollarından ziyade serbest meslek ya da serbest çalışmanın genel özellikleridir. Bu demek değildir ki bu sorunlardan hiç bahsedilmeyecektir. Fakat, bu belirli istihdam türlerine özellikle dikkat çekmeye gerek yoktur.

Öte yandan, mevcut araştırma kamu müdahalesinin gerek çalışanlar ve işverenler açısından faydalı olduğu düşünülen yeni istihdam türlerinin kullanımını artırmak gerekse çalışma şartları ya da işgücü piyasasındaki gelişmelere zarar verebilecek uygulamaları önlemek amacıyla faydalı olabileceği bazı alanları belirlemiştir. Bu projenin ulaştığı kanıtlara göre, çalışma şartları ve işgücü piyasası üzerinde olumlu etkide bulunabilecek yeni istihdam türlerinin bazıları Avrupa'da çok yaygın değildir. Bunun sebebi belki yeni oluşları ya da işyeri ya da işgücü piyasasında meydana gelen yeniliklere direnen 'geleneksel düşünme yapısı'nın devam etmesi olabilir (örneğin, çalışan paylaşımı, dönemsel yönetim ya da iş paylaşımı).

İşverenler ve çalışanları hedef alan bilgi edinme ve diğer farkındalık artırma önlemleri önerilmektedir. Bahsi geçen türlerin bazılarının etkili olabilmesi için kritik bir kitleye ihtiyacı vardır. Fakat, bu türler hakkında bilgi alınır ve bu türler yaygın bir şekilde kullanılabilir hale gelirse, esnek çalışmaya zarar veren türlere faydalı bir alternatif getirebilir. Bu nedenle, örneğin çalışan paylaşımı yoluyla şirketlerin insan kaynakları ihtiyaçlarının birleştirilmesi çalışanlar, işverenler ve işgücü piyasası açısından geçici çalışmadan daha yapıcı bir çözüm olabilir.

Benzer şekilde, bazı durumlarda işgücü piyasasının yararlı yeni istihdam türlerinin kullanımını ideal biçimde desteklemeye ya da buna imkân sağlamaya hazır olmadığı görülmektedir. Bunun sebebi kültürel faktörler (Bazı Batı Avrupa Üye Devletlerinde yarı zamanlı çalışmaya karşı iş paylaşımının kullanımını engelleyen olumsuz düşünceler ya da bu çalışma karşılığında alınan düşük maaş seviyeleri gibi) olabilir ya da tam potansiyele ulaşılmasını engelleyen ve yeni istihdam türlerini bir kalıba oturtmaya çalışan mevcut yasal düzenlemelerden kaynaklanabilir (bazı ülkelerde çalışan paylaşımı ya da kuponla çalışma alanında vardır).

Bu projede elde edilen kanıtlara göre, yasal ve düzenleyici çerçevelere açıklık getirilmesi ve bunların kolaylaştırılması hala gelişime açıktır. Çalışanlar açısından sağlam bir güvenlik ağı olması gerekliliği kabul edilebilir bir gerçek olsa da özellikle ekonomik açıdan zor zamanlarda işverenler tarafından ihtiyaç duyulan esnekliği sağlayacak bir dengenin yasal düzenlemelerle kurulması gerekir. İşverenler, çalışanlar, temsilcileri ve danışmanlar tarafından kolaylıkla anlaşılması için kurallar açık ve öz olmalıdır. Bu araştırma, yasal düzenlemelerde meydana gelen sık değişikliklerin hedef gruplar arasında kafa karışıklığına ve güvensizlik duygusuna yol açtığını göstermiştir.

Başta geçici çalışma ve BİT-tabanlı mobil çalışma, iş paylaşımı ya da kitle istihdamının bazı yönleri olmak üzere incelenen istihdam türlerinden bazıları için yapılan mevcut araştırma, çalışanlar için bazı güvenlik ağları oluşturma ihtiyacını açıkça göstermektedir. Bu gibi esnek istihdam türleri talepteki dalgalanmalarla baş edebilmek için işverenler tarafından kullanılmaktadır çünkü bu dalgalanmalarda klasik kalıcı tam zamanlı istihdam geçerli bir çözüm sağlamamaktadır. Bu istihdam türlerinin bir diğer kullanım alanı da iş özel hayat dengesini daha iyi sağlayabilmek için

esneklik arayan çalışanlardır. Bu nedenle, genel anlamda söz konusu istihdam türlerinin modern işgücü piyasalarının ihtiyaç duyduğu unsurlardan biri olduğu ve yok olmalarının pek muhtemel olmadığı varsayılabilir. Çalışma şartları ve işgücü piyasasına tehdit oluşturan türlere mevzuat ya da tüzük yoluyla müdahale edilmelidir.

Bazı ülkelerde mevzuat ya da toplu anlaşmalar yoluyla bu yapılmıştır. Fakat, zaman zaman çalışanlar hala korunamamaktadır ya da çalışanlar korunduğunda istihdam türü uygulamada işverenler açısından kullanılamaz hale gelmektedir. Diğer birçok sorunun yanı sıra, bununla beraber bildirilmeyen çalışma ortaya çıkabilir. Dengeyi bulmak güç olabilir. Bu noktada ülkeler arasında öğrenilen dersler ve kazanılan deneyimlerin paylaşılmasının getirdiği faydaların altı çizilmelidir.

Ayrıca, izleme ve kontrol mekanizmaları tasarlanması ve bunların iyileştirilmesi gerekebilir. Bu projede elde edilen verilere göre, kısmen farkındalığın olmayışı ve kısmen de kaynak eksikliği nedeniyle, işgücü teftiş kurulları yeni istihdam türlerine özellikle odaklanamamaktadır. Fakat, birçok sendika çalışanların sistem yanlış kullanıldığında bildirimde bulunabileceği özel kurumlar oluşturmuştur ve bu girişim takip edilebilir.

Kamusal bütçenin imkân vermesi halinde, güvenilir çalışma şartları ve iyi işgücü piyasası potansiyeli olan yeni istihdam türlerinin kullanılmasını teşvik etmek için destek sağlanabilir. Bu projede belirlenen örnekler arasında çalışan paylaşımı alanında fizibilite çalışmaları ve başlangıç desteği, iş paylaşımı konusunda mentörlük için mali destek (dönemsel yönetimin geliştirilmesi için benzer önlemler kullanılabilir) ya da kuponla çalışma konusunda vergi teşvikleri yer almaktadır.

Doğal olarak, yukarıda genel hatlarıyla anlatılan göstergeler işgücü piyasası ve sosyal politika ile ilgilidir. Fakat yeni istihdam türlerine ilişkin tartışmanın diğer politika alanlarına genişletilmesi de düşünülebilir. Örneğin, Yeni istihdam türlerinin birkaçının bazı sektörlerde (özellikle, tarım, turizm, sağlık ve yaratıcı endüstriler) nispeten daha yaygın olduğu görülmektedir. Bu durum göz önüne alındığında, yeni istihdam türleri sektör politikalarına daha iyi dahil edilebilir. Benzer şekilde, mevcut araştırmaya göre, yeni istihdam türlerinin bazıları özellikle KOBİ'ler tarafından kullanılmaktadır ya da onlar için özel avantajlar sağlamaktadır (örneğin, çalışan paylaşımı, dönemsel yönetim, ortak çalışma ve şemsiye kuruluşlar). Buna uygun olarak, KOBİ'leri hedef alan politikalarda daha sistematik ve yapılandırılmış bir sistem düşünülmesi yararlı olabilir.

Bazı istihdam türlerinin bölgesel boyutu vardır ve bu sebeple bölgesel gelişim politikalarına dahil edilebilirler (örneğin, çalışan paylaşımı, ortak çalışma, kısmen geçici ve kuponla çalışma). Yenilik politikasına özellikle kitle istihdamı ve BİT-tabanlı mobil çalışma başta olmak üzere yeni istihdam türlerine ilişkin tartışma dahil edilebilir.

Sonuç olarak, organizasyonun yeniden yapılandırılmasına yönelik politika kilit bir alandır. Yeni istihdam türlerinden bazıları (çalışan paylaşımı ve dönemsel yönetim gibi) yeniden yapılandırmanın desteklenmesi için faydalı bir araç olarak belirlenmiştir. Bu raporda belirlenen bu durumda olduğu gibi, Avrupa Komisyonu tarafından 'işgücü havuzlarına' ilişkin alıntıda yeni istihdam türleri yeniden yapılandırmada düşünülmesi gereken bir araç olarak belirlenmiştir (Avrupa Komisyonu, 2013). Diğer türlerin (işbirlikçi çalışma ve iş paylaşımı) yeniden yapılandırmanın bir sonucu olduğu ortaya çıkmıştır (Avrupa Parlamentosu, 2013; Eurofound, 2015) ve geçici çalışmanın yeniden yapılandırma süreci esnasında ve bu sürecin bir sonucu olan bir araç olarak kullanıldığı görülmektedir.

Bibliyografi

Tüm Eurofound yayınlarına www.eurofound.europa.eu adresinden erişilebilir.

Alasoini, T., Järvensivu, A. and Mäkitalo, J. (2012), *Suomen työelämä 2030. Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä* [Finnish working life 2030: How and why it looks different from the present], Työ- ja elinkeinoministeriön raportteja, No. 14/2012, Helsinki.

Andersson, P. and Wadensjö, E. (2004), *Hur fungerar bemanningsbranschen* [How does industry staff itself?], IFAU (Institutet för Arbetmarknadspolitisk Utvärdering), Uppsala.

Andriessen, J. H. and Vartiainen, M. (eds.) (2006), *Mobile virtual work. A new paradigm?*, Springer, Berlin.

Antoine, M. and Rorive, B. (2006), *Job pools in Belgium*, Monitoring Innovative Restructuring in Europe (MIRE) project, Liège, Belgium.

Aronsson, G., Dallner, M., Lindh, T. and Göransson, S. (2005), 'Flexible pay but fixed expenses: Personal financial strain among on-call employees', *International Journal of Health Services*, Vol. 35, No. 3, pp. 499-528.

Arvas, F. (2011), *Umbrella companies in Europe: A study on their growth behaviors and job creation*, MBA dissertation, Henley Business School, London.

Baumfeld, L. (2012), *Kompetenzen teilen durch Arbeitgeberzusammenschlüsse. Endbericht Teil 3: Handbuch: AGZ-Mehrwert-Check* [Skills divide by employer associations. Final report, part 3. Manual: AGZ-value-added check], ÖAR, Vienna.

Baumfeld, L. and Fischer, M. (undated), *AGZ in Österreich. Zwischenergebnisse der Machbarkeitsstudie zu rechtlichen und prozessbezogenen Aspekten* [AGZ in Austria. Interim results of the feasibility study on legal and process-related aspects], presentation, ÖAR, Vienna.

Baumfeld, L. and Fischer, M. (2012), *Kompetenzen teilen durch Arbeitgeberzusammenschlüsse. Endbericht Teil 1: Bedarfsanalyse und Machbarkeitseinschätzung für AGZ in NÖ-Mitte* [Skills divide by employer associations. Final report, part 1: Needs assessment and feasibility assessment for AGZ in Lower-Middle Austria], ÖAR, Vienna.

BBC (2013a), *Viewpoints: Are zero-hours contracts exploitative?*, 9 September. BBC (2013b), *Zero-hours contracts: Cable rules out complete ban*, 19 December.

- Bellan, P. and Olšovská, A. (2012), *Flexibilné formy zamestnania v rámci Európskej únie – možnosti a riziká ich uplatnenia v Slovenskej republike* [Flexible forms of employment within the European Union - Opportunities and risks for their application in the Slovak Republic], Inštitút pre výskum práce a rodiny, Bratislava.
- Biermann, I., Gather, C. and Taube, J. (2012), *Selbstständigkeit und urbane Solidarität: Genossenschaften und Co-Working spaces als Beispiele* [Independence and urban solidarity: Cooperatives and co- working spaces as examples], Parlamentarische Kinke in der SPD-Bundestagsfraktion, Berlin.
- Bloomberg (2013), *Lufthansa hires temporary staff as cabin crew for new aircraft*, 4 September.
- Brabham, D. C. (2012), 'The myth of amateur crowds. A critical discourse analysis of crowdsourcing coverage', *Information, Communication & Society*, Vol. 15, No. 3, pp. 394-410.
- Branine, M. (1998), 'The logic of job sharing in the provision and delivery of health care', *Journal of Management in Medicine*, Vol. 12, No. 1, pp. 63-72.
- Branine, M. (2003), 'Part-time work and job sharing in health care: Is the NHS a family-friendly employer?', *Journal of Health Organization and Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 53-68.
- Branine, M. (2004), 'Job sharing and equal opportunities under the new public management in local authorities', *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 17, No. 2, pp. 136-152.
- Brinkley, I. (2013), *Flexibility or insecurity? Exploring the rise in zero hours contracts*, The Work Foundation, London.
- Bruns, J. and Kabst, R. (2005). 'Interim management: A paradox for leadership research?', *Management Revue*, Vol. 16, No. 4, pp. 512-524.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA) (2005), *Das Modell „Dienstleistungsscheck“ – DLS* [The 'service cheque' model], Vienna.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) (2010), *Aktionsprogramm Cloud Computing. Eine Allianz aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik* [Action programme cloud computing: An alliance of business, science and politics], BMWi, Berlin.
- BusinessInfo.cz (2010), *Interim management: Injekce pro váš byznys* [Interim management: Injections for your business], web page, accessed 7 January 2015.
- CECOP (2013), *Business transfers to employees under the form of a cooperative in Europe*, CECOP, Brussels.
- CECOP (2014a), *Best result in 6 years for the creation of worker cooperatives in France*, press release, 18 June.
- CECOP (2014b), *Spain: 32% more worker cooperatives created than last year*, press release, 1 July.
- CERGE (Centre Européen de Ressources des Groupements d'Employeurs) (2008), *Antwort auf die acht gemeinsamen Grundsätze für den Flexicurity-Ansatz der Europäischen Kommission* [Response to the eight common principles of flexicurity approach of the European Commission], CERGE, Brussels.

Chipman, D. (1993), 'A glossary of managerese: Management terms', *Across the Board*, Vol. 30, No. 9, pp. 39-45.

CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) (2013a), *Zero hours contracts more widespread than thought - but only a minority of zero hours workers want to work more hours*, press release, 5 August.

CIPD (2013b), *Zero hours contracts: Myth and reality*, CIPD, London.

Citizens Information (2014), *Contracts without specific working hours (zero-hours contracts)*, web page, accessed 7 January 2014.

Clinton, M., Totterdell, P. and Wood, S. (2006), 'A grounded theory of portfolio working: Experiencing the smallest of small businesses', *International Small Business Journal*, Vol. 24, No. 2, pp. 179-203.

Cohen, L. and Mallon, M. (1999), 'The transition from organisational employment to portfolio working: Perceptions of boundarylessness', *Work, Employment & Society*, Vol. 13, No. 2, pp. 329-352.

Corso, M., Martini, A. and Pellegrini, L. (2006), 'Knowledge sharing in mobile work', in Andriessen, J. H. and Vartiainen, M. (eds.), *Mobile virtual work. A new paradigm?*, Springer, Berlin, pp. 29-318. Coworking Spain (2012), *Estado del coworking en España 2012*, Issuu.

Creativwirtschaft (2013), *Tipp: Coworking - Space in Österreich*, web page, accessed 7 January 2015.

Daniels, L. (2011), *Job sharing at senior level: Making it work*, The Job Share Project, available at <http://www.thejobshareproject.com/resources.html>.

Dares (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques) (2012), *Les services à la personne en 2010 : stabilité de l'activité globale, après le ralentissement de 2008-2009* [Personal services in 2010: Stability of overall activity after the 2008-2009 slowdown], Dares Analyses, No. 060, Paris.

Deakin, S. and Morris, G. S., *Labour law*, Hart Publishing, Oxford.

De Graaf-Zijl, M. (2012a), 'Compensation of on-call and fixed-term employment: The role of uncertainty', *The Manchester School*, Special issue: *Low pay, low skill and low income*, Vol. 80, No. 1, pp. 6-27.

De Graaf-Zijl, M. (2012b), 'Job satisfaction and contingent employment', *De Economist*, Vol. 160, No. 2, pp. 197-218.

Delalande, F. and Buannic, L. (2006), *Groupements d'employeurs, mode d'emploi* [Employer groups and how they work], Edition Eyrolles, Paris.

Deloitte (2011), *Trendy HRM w Polsce* [HRM trends in Poland], Deloitte and Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Kadrami.

Del Sol M., Moizan-Louazel A. and Turquet P. (2005), *L'intermédiation dans les relations d'emploi au travers de l'exemple du portage salarial et de l'intérim hautement qualifié* [Intermediation in employment relationships through the example of *portage salarial* and the highly qualified interim manager], Rapport de la Dares, Ministère du Travail et de l'Emploi, Paris.

Deskwanted.com (2013), *Global Coworking Census: 2013*.

Deutscher Bundestag (2013), *Achter Zwischenbericht der Enquete-Kommission 'Internet und digitale Gesellschaft', Wirtschaft, Arbeit, Green IT* [Interim report of the Commission of Inquiry into the Internet and Digital Society: Economy, labour and green IT], Paper 17/2505, Deutscher Bundestag, Berlin.

Deuze, M. (2008), 'The professional identity of journalists in the context of convergence culture', *Observatorio (Obs*) Journal*, Vol. 2, No. 4, pp. 848-865.

Diena (2013), *Darbs pa gabalu no darbavietas* [Working at a distance from the workplace], 22 January.

Dienstleistungsscheckgesetz (DLSG) sowie Änderung des Allgemeinen Sozialversicherungsgesetzes, des Arbeitsmarktpolitik-Finanzierungsgesetzes, des Einkommensteuergesetzes 1988 und des Arbeits- und Sozialgerichtsgesetzes' [Service Maintenance Act and amending the General Social Security Act, the Labour Market Policy Financing Act, the Income Tax Act 1988, the Labour and Social Courts Act], *Bundesgesetzblatt für die Republik Österreich*, 9 June 2005, Part 1, Vienna.

Dörflinger, C., Gavac, K., Hölzl, K. and Talker, C. M. (2011), *Ein-Personen-Unternehmen (EPU) in Österreich. Ein- und Ausblicke* [One-person enterprises in Austria: Views and insights], *KMU Forschung Austria/Wirtschaftskammer Österreich*, Vienna.

Drobnjak, S. and Jereb, E. (2007), *Telework indicators: A case study of Slovenia*, Faculty of Organizational Sciences, University of Maribor, Kranje.

Dubourg, L., Ahmling, J. A. and Bujas, L. (2006), 'Can job sharing work for nurse managers?', *Australian Health Review*, Vol. 30, No. 1, pp. 17-24.

ESRI (Economic and Social Research Institute) (2010), *The changing workplace: A survey of employees' views and experiences*, National Centre for Partnership and Performance, Dublin.

Eichorst, W. (2012), 'Coworking - Trend oder Hype? '[Co-working - Trend or hype?], *Magazin der Industrie- und Handelskammer, Darmstadt Rhein Main Neckar* [Magazine of the Chamber of Commerce of the Darmstadt Rhein Main Neckar region], 1/2, pp. 30-31.

Eurofound (2008), *Use and abuse of non-standard employment contracts*, Dublin.

Eurofound (2010a), *Ireland: Flexible forms of work: 'Very atypical' contractual arrangements*, Dublin. Eurofound (2010b), *Slovakia: Flexible forms of work: 'Very atypical' contractual arrangements*, Dublin.

Eurofound (2012a), *Fifth European Working Conditions Survey: Overview report*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Eurofound (2012b), *Income from work after retirement in the EU*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Eurofound (2013a), *Annual work programme 2013*, Dublin.

Eurofound (2013b), *Tackling undeclared work in 27 EU Member States and Norway: Approaches and measures since 2008*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Eurofound (2013c), *Quality of employment conditions and employment relations in Europe*, Dublin. Eurofound (2013d), *Slovakia: Young people and temporary employment in Europe*, Dublin.

Eurofound (2014), *Annual work programme 2014*, Dublin.

Eurofound(2015), *ERMannualreport2014:Restructuringinthe publicsector*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

European Commission (2010a), *The increasing use of portable computing and communication devices and its impact on the health of EU workers*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

European Commission (2010b), *European Employment Observatory Review: Self-employment in Europe 2010*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

European Commission (2011), *An agenda for new skills and jobs: A European contribution towards full employment*, COM(2010) 682 final, Brussels.

European Commission (2012), *Towards a job-rich recovery*, COM(2012) 173 final, Strasbourg.

European Commission (2013), *EU Quality Framework for anticipation of change and restructuring*, COM(2013) 882 final, Brussels.

European Commission (2014), *European Vacancy and Recruitment Report 2014*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

European Parliament (2000), *Atypical work in the EU*, SOCI 106-EN, European Parliament, Luxembourg.

European Parliament (2013), *Report on the contribution of cooperatives to overcoming the crisis*, 2012/2321(INI), Brussels.

Fadeuilhe, P. (2012), 'Les groupements d'employeurs: responsabilité solidaire et exigences égalitaires' [Employer groups: Several liability and equality requirements], *Droit social*, No. 10, pp. 899-905.

Family Friendly Working Hours Taskforce (2010), *Flexible working: Working for families, working for business*, United Kingdom Department for Work and Pensions, London.

Felstiner, A. (2011), 'Working the crowd: Employment and labor law in the crowdsourcing industry', *Berkeley Journal of Employment & Labor Law*, Vol. 32, No. 1, pp. 143-203.

Fici, A. (2010), 'Italian co-operative law reform and co-operative principles', Euricse Working Papers, 02/2010, European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises (Euricse), Trento, Italy.

Flexbarometer (2014), *Aantal werkenden per contracttype* [Number of workers per contract type], web page, accessed 7 January 2015.

FNV (Federatie Nederlandse Vakbeweging) (2011), *Onzeker werk* [Insecure work], FNV Press, Amsterdam.

FNV (2013), *De bezem door de kruimelcontracten* [Tidying up tiny contracts], FNV Press, Amsterdam. Forbes (2009), *The Myth of Crowdsourcing*, 29 September.

Fox News (2013), *Here's when crowdsourcing actually works*, 18 September.

Fraser, J. and Gold, M. (2001), 'Portfolio workers: Autonomy and control amongst freelance translators', *Work, Employment & Society*, Vol. 5, No. 4, pp. 679-697.

Gareis, K., Lilischkis, S. and Mentrup, A. (2006), 'Mapping the mobile e workforce in Europe', in Andriessen, J. H. and Vartiainen, M. (eds.), *Mobile virtual work: A new paradigm?*, Springer, Berlin.

Gerard, M., Neyens, I. and Valsamis, D. (2012), *Evaluation du régime des titres-services pour les services et emplois de proximité 2011* [Evaluation of service voucher scheme for services and local jobs in 2011], IDEA Consult, Brussels.

GMB (General, Municipal, Boilermakers and Allied Trade Union) (2013), *GMB on zero hours contracts*, press release, 19 December.

Government of Norway (2011), *Kompetansearbeidsplasser - drivkraft for vekst i hele landet* [Expertise to work - Impetus for growth in the country], NOU 2011: 3, Norwegian Public Reports, Oslo.

Green, A. and Barnes, S.-A. (2013), *CrowdEmploy Part I: Crowdsourcing for paid work. An empirical investigation into the impact of crowdsourcing for paid work on employability*, Warwick

Institute for Employment Research/Institute for Prospective Technological Studies (IPTS), Warwick/Seville.

Green, A., de Hoyos, M., Barnes, S.-A., Baldauf, B., Behle, H. and Stewart, J. (eds.) (2013), *Exploratory research on Internet-enabled work exchanges and employability: Analysis and synthesis of qualitative evidence on crowdsourcing for work, funding and volunteers*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

The Guardian (2013a), *Zero-hours contracts: 5.5m Britons 'are on deals offering little guaranteed work'*, 8 September.

The Guardian (2013b), *McDonald's ties nine out of 10 workers to zero-hours contracts*, 5 August. The Guardian (2013c), *Burger King and Domino's Pizza also using zero-hours contracts*, 6 August.

Guglielmo, W. J. (2008), 'Job sharing: Flexibility has a price', *Journal of Medical Economics*, Vol. 85, No. 2, pp. 40-43.

Hädinger, N. (2006), *Juristische Expertise: Der Arbeitgeberzusammenschluss in der Rechtsform des Vereins* [Employers' alliances in the legal form of the association], CERGE, Berlin.

Haigner, S. D., Jenewein, S., Schneider, F. and Wakolbinger, F. (2010), *Acceptance and perceived prevalence of the Belgium service voucher system*, Gesellschaft für Angewandte Wirtschaftsforschung, Innsbruck, Austria.

Hajn, Z. (2003), 'Elastyczność popytu na pracę w Polsce. Aspekty prawne' [The elasticity of demand for labour in Poland: Legal aspects], in Kryńska, E. (ed.), *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę* [Flexible forms of employment and work organisation and labour demand], Instytut Pracy i Spraw Socjalnych (IpiSS), Warsaw, pp. 48-99.

Håkansson, K. (2001), *Språngbräda eller segmentering? En longitudinell studie av tidsbegränsat anställda* [Springboard or segmentation? A longitudinal study of temporary employees], IFAU (Institutet för Arbetmarknadspolitisk Utvärdering), Uppsala.

Hamburg Kreativ Gesellschaft (2012), *Kreativwirtschaftsbericht 2012 für Hamburg* [Creative Economy Report 2012 for Hamburg].

Handy, C. (1995), *The age of unreason*, 3rd edition, Arrow Books, London.

Hartmann, T. (2012), 'Arbeitgeberzusammenschlüsse in Deutschland - Kooperationsmodell für die Zukunft' [Employers' alliances in Germany - Cooperation model for the future], conference presentation, FlexStrat, Dortmund, 20 June 2012, available at <http://www.gib.nrw.de/service/downloaddatenbank/arbeitgeberzusammenschluesse-in-deutschland-umsetzungsstand-und-perspektiven>.

Hartmann, T. and Meyer-Wölfling, E. (2008), *Flexible Organisation der Arbeit und Auswirkungen auf die Beschäftigten in Arbeitgeberzusammenschlüssen*, Abschlussbericht [Flexible organisation of work and impact on employees in employer associations: Final report], Project No. 2007-30-3, Hans-Böckler-Stiftung, Berlin.

Hartmann, T. and Wölfling, S. (2012), *Arbeitgeberzusammenschlüsse in Deutschland: Umsetzung und Diskussionsstand* [Employer associations in Germany: Implementation and discussion], Materialien

zu Flexicurity, Arbeitspapiere 45, Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH (GIB), Berlin.

Haubenberger, B. (2012), *Kompetenzen teilen durch Arbeitgeberzusammenschlüsse. Endbericht Teil 2: Rechtliche Expertise* [Skills divide by employer associations: Final report, part 2: Legal expertise], Österreichischer Gemeindebund, Vienna.

Hertwig, M. and Kirsch, J. (2012), 'Arbeitgeberzusammenschlüsse als Instrument der intern- externen Flexibilisierung und Fachkräftesicherung für kleine und mittlere Unternehmen' [Employer associations as an instrument of internal-external flexibility and security professionals for small and medium-sized enterprises], in Bullinger, A., Möslin, K. M., Eichler, L. and Trinczek, R. (eds.), *Flexibel, stabil, innovativ - Arbeit im 21. Jahrhundert* [Flexible, stable, innovative - Work in the 21st Century], Cuvillier, Nuremberg, pp. 147-155.

- Hertwig, M. and Kirsch, J. (2013), 'Betriebsübergreifender Personaleinsatz: Arbeitgeberzusammenschlüsse und tarifvertragliche Arbeitnehmerüberlassung' [Operation Cross Workforce: Employers' associations and collective bargaining temporary workers], *WSI-Mitteilungen*, 2/2013, pp.107-116.
- Holtgrewe, U. (2014), 'New new technologies: The future and the present of work information and communication technology', *New Technology, Work and Employment*, Vol. 29, No. 1, pp. 9-24.
- Horton, J. J. and Chilton, L. B. (2010), 'The labor economics of paid crowdsourcing', in *EC'10: Proceedings of the 11th ACM Conference on Electronic Commerce*, 7-11 June, Harvard University.
- Howe, J. (2006), 'The rise of crowdsourcing', *Wired*, No. 14.06.
- Howe, J. (2008), *Crowdsourcing: Why the power of the crowd is driving the future of business*, Crown, New York.
- IDEAConsult(2010), *Evaluatie van het stelsel van de dienstencheques voor buurtdiensten en -banen 2009* [Evaluation of the system of service vouchers for neighborhood services and jobs 2009], Brussels.
- IDEAConsult(2012), *Evaluatie van het stelsel van de dienstencheques voor buurtdiensten en -banen 2011* [Evaluation of the system of service voucher for neighborhood services and jobs 2011], Brussels.
- IDEAConsult(2013), *Evaluatie van het stelsel van de dienstencheques voor buurtdiensten en -banen 2012* [Evaluation of the service voucher system for neighbourhood services and jobs 2012], Brussels.
- ILO (International Labour Organization) (2004), *On-call work and 'zero hours' contracts*, Information sheet No. WT-15, ILO, Geneva.
- The Independent (2013a), *Fast-food chains admit majority of staff work on zero-hour terms*, 19 August. The Independent (2013b), *Home helps win an end to zero-hour HSE contracts*, 19 September.
- The Independent (2013c), *Legal challenge to zero hours contracts launched against Sports Direct*, 7 August.
- Inkson, K., Heising, A. and Rousseau, D. M. (2001), 'The interim manager: Prototype of the 21st century worker?', *Human Relations*, Vol. 54, No. 3, pp. 259-284.
- INPS (Istituto Nazionale della Previdenza Sociale)(2013), *Il job on call o contratto di lavoro intermittente* [The on-call job or intermittent employment contract], web page, accessed 7 January 2015.
- INSEE (Institut national de la statistique et des études économiques) (2008), *Les salariés des particuliers-employeurs en 2006* [The employees of private employers in 2006], INSEE Première, No. 1173, web page, accessed 7 January 2015.
- Interim Management Association (2014), 'IMA membership audit: Quarter 4 2013', presentation, 13 March.

- Ipeirotis, P. G. (2010), *Demographics of Mechanical Turk*, CeDER Working Paper 10-01, Stern School of Business, New York University, New York.
- Irani, L. and Silberman, S. (2013), 'Turkopticon: Interrupting worker invisibility in Amazon Mechanical Turk', conference presentation, *CHI 2013: Changing Perspectives*, April 27-May 2, Paris.
- The Irish Times (2013), *Up to 90% of staff ineligible for scheme that saw retailer hailed as 'model employer'*, 7 August.
- Isfol (Istituto per lo sviluppo della formazione professionale dei lavoratori)(unpublished), *Come valutare il lavoro occasionale di tipo accessorio? Alcune proposte metodologiche* [How to evaluate the type of casual work accessory? Some methodological proposals].
- Isfol (2013), *La dinamica degli avviamenti dei contratti di lavoro* [The dynamics of goodwill in employment contracts], Isfol, Rome.
- Istat (Istituto nazionale di statistica) (2010), *L'utilizzo del lavoro a chiamata da parte delle imprese italiane* [The use of on-call work by Italian companies], Istat, Rome.
- Isidor, R., Schwens, C. and Kabst, R. (forthcoming), 'Interim management utilization, firm flexibility and its impact on firm performance', *International Journal of Human Resources Development and Management*.
- ITV (2013a), *20% of social care workers 'on zero hour contract'*, 12 July. ITV (2013b), *Well known companies who use 'zero hours' contracts*, 2 April.
- Järviemi, P. (2012), *Muuttuvan työelämän tila ja tarpeet Suomessa* [The variable status and needs of working life in Finland], Report 13/2012, Työ- ja elinkeinoministeriön raportteja, Helsinki.
- Jas, P. (2013), 'The role of interim managers in performance improvement: Evidence from English local authorities', *Public Money & Management*, Vol. 33, No.1, pp. 15-22.
- Kaganer, E., Carmel, E., Hirschheim, R. and Olsen, T. (2012), 'Managing the human cloud', *MIT Sloan Management Review*, Winter 2013.
- Kahancová, M. and Martišková, M. (2010), *Bargaining for social rights: Reducing precariousness and labour market segmentation through collective bargaining and social dialogue*, Central European Labour Studies Institute (CELSI), Bratislava.
- Kamer Van Volksvertegenwoordigers (2011), Parliamentary request nr. 3816 from M. Van Eetvelde addressed to the Federal Minister of Work.
- Karlsson, K. (2009), *Bemanningsföretag & Arbetsmarknad - Bemanningsföretagens uppkomst och utveckling i Sverige* [Employment agencies and labour: Emergence and development of staffing companies in Sweden], Master's thesis, Luleå University, Luleå, Sweden.
- KfW (2010), *KfW Start-up Monitor 2010*, Frankfurt am Main.
- Kitching, J. and Smallbone, D. (2008), *Defining and estimating the size of the UK freelance workforce*, Professional Contractors Group, United Kingdom.

- Kittur, A., Nickerson, J. V., Bernstein, M. S., Gerber, E. M., Shaw, A., Zimmerman, J. et al (2013), *The future of crowd work*, Stanford University, Stanford, USA.
- Klebe, T. and Neugebauer, J. (2014), 'Crowdsourcing: Für eine handvoll Dollar oder Workers of the crowd unite?' [Crowdsourcing: For a fistful of dollars, or workers of the crowd unite?], *Arbeit und Recht*, No. 1, pp. 4-7.
- Klein, T. and Ratier, D. (2012), L'impact des TIC sur les conditions de travail, Rapports et Documents No. 49, Centre d'Analyse Stratégique, Paris.
- Knegt, R., Klein Hesselink, D. J., Houwing, H. and Brouwer, P. (2007), *Tweede evaluatie wet flexibiliteit en zekerheid* [Second assessment of the Flexibility and Security Act], Hugo Sinzheimer Instituut, Amsterdam.
- Korunka, C., Scharitzer, D. and Sonne, A. (2007), *Der Dienstleistungsscheck. Evaluationsbericht* [The service voucher: Evaluation report], Sozial Ministerium, Vienna. Konjunkturinstitutet (2005), *Svensk arbetsmarknad*, Stockholm.
- Koster, S. and Vries, N. (2011), *The networks of the solo self-employed and their success*, EIM Research Reports, Zoetermeer, the Netherlands.
- Krasnā, L. (2008), *Mobilais darbinieks: Par un pret* [Mobile work: For and against], web page, accessed 7 January 2015.
- Kreimer, M. and Hartl, K. (2004), 'Am Rande des Arbeitsmarktes. Zur Qualität der Arbeit im Bereich haushaltsnaher Dienstleistungen' [In the margins of the labour market: Quality of work in the field of household services], *Wirtschaft und Gesellschaft*, Vol. 30, No. 3, pp. 393-420.
- Lang, C., Schömann, I. and Clauwaert, S., (2013), *Atypical forms of employment contracts in times of crisis*, Working Paper 2013-03, ETUI, Brussels.
- Layte, R., O'Connell, P. J. and Russell, H. (2008), 'Temporary jobs in Ireland: Does class influence job quality?', *Economic and Social Review*, Vol. 39, No. 2, pp. 81-104.
- Leighton, P. and Brown, D. (2013), *Future working: The rise of Europe's independent professionals (iPros)*, European Forum of Independent Professionals (EFIP), London.
- Lufthansa (2013), *Part-time model with two-year limited contract*, press release, 4 September.
- Mallon, M. (1998), 'From public sector employees to portfolio workers: Pioneers of new careers?', in Mabey, C., Skinner, D. and Clark, T. (eds.), *Experiencing human resource management*, pp. 169-187, Sage, London.
- Mandrone, E. and Radicchia, D. (eds.) (2010), *Indagine Plus. Il mondo del lavoro: tra forma e sostanza* [Survey Plus. The world of work: Between form and substance], Isfol, Rome.
- Maschke, M., Nies, G. and Vogl, G. (2014), 'Mobile Arbeit: zwischen Autonomie und Fremdbestimmung' [Mobile work: Between autonomy and heteronomy], *WSI-Mitteilungen*, No. 2, pp. 156-159.

McDonald, P., Bradley, L. and Brown, K. (2009). "Full-time is a given here": Part-time versus full-time job quality', *British Journal of Management*, Vol. 20, No. 2, pp. 143-157.

Merkel, J. and Oppen, M. (2013), *Coworking Spaces: Die (Re-)Organisation kreativer Arbeit* [Coworking spaces: The (re)organization of creative work], WZBrief Arbeit 16, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), Berlin.

Messenger, J. C. and Ghosheh, N. (eds.) (2013), *Work sharing during the great recession: New developments and beyond*, International Labour Organization (ILO), Geneva.

Meyer, J., Lorz, A., Tomaschek, A. and Richter, P. (2007) 'An early warning system for virtual work', *Electronic Journal for Virtual Organisations and Networks*, Vol. 9, Special issue: *Limits of Virtual Work*, pp. 78-100.

Microsoft (2012), Παρουσίαση του *New World of Work* [Presenting the new world of work], web page, accessed 7 January 2015, available at <http://www.microsoft.com/hellas/presspass/news/february-17-2012.aspx>.

Mihál, J. (2012), *Sociálne a zdravotné poistenie (zmeny v odvodoch) od 1.1.2013* [Social and health insurance (changes in contributions) from 1 January 2013], web page, accessed on 7 January 2015.

MLUV (Ministerium für Ländliche Entwicklung, Umwelt und Verbraucherschutz des Landes Brandenburg) (2005), *Arbeitgeberzusammenschlüsse* [Employer associations], MLUV, Potsdam.

Näppilä, H. and Järvensivu, A. (2009), 'Asiakaslähtöinen työosuuskunta ristiriitaisena toimintamallina' [Customer-oriented work co-operative contradictory operating model], *Työpoliittinen Aikakauskirja*, No. 3, Article 33.

Neatkarīgā Rīta Avīze (2013), *Attālinātais darbs - ieguvumi, trūkumi un izaicinājumi. Uzņēmumu pieredze* [Work from a distance - Benefits, disadvantages and challenges], 11 June.

Nekolová, M. (2010), *Vliv nových forem zaměstnávání v ČR a zemích EU na vývoj pracovního práva* [Impact of new forms of employment in the Czech Republic and other EU countries on the development of labour legislation], RILSA (Research Institute for Labour and Social Affairs), Prague.

Nordialog (2013), *Neste mobilitetsbølge er over oss* [The next mobility wave is upon us], web page, accessed 7 January 2015.

Ödahl, K. (2014), *Invoicing services - A road to increasing employment*, Master's thesis, Turku University of Applied Sciences, Turku, Finland.

ONS (Office for National Statistics) (2013), *Estimating zero-hour contracts from the Labour Force Survey*, ONS, Newport, UK.

ONS (2014), *ONS reveals first business estimates of employee contracts without guaranteed hours*, press release, 30 April.

- Osthoff, K., Langbein, M. and Hartmann, T. (2011), *Verbindung von Stabilität und Flexibilität. Arbeitgeberzusammenschlüsse als regionales Instrument zur Fachkräftesicherung für KMU* [Combination of stability and flexibility: Employer associations as a regional instrument for securing skilled labour for SMEs], Working Papers: Economic Sociology Jena, No. 10/2011, Friedrich Schiller Universität, Jena, Germany.
- Papsdorf, C. (2009), *Wenn Surfen zu Arbeit wird, Crowdsourcing im Web 2.0* [When surfing becomes work: Crowdsourcing on the web 2.0], Campus, Frankfurt.
- Paridon, H. and Hupke, M. (2009), 'Psychosocial impact of mobile telework: Results from an online survey', *Europe's Journal of Psychology*, Vol. 5, No. 1.
- Peeters, A. and Gevers, A. (2006), *The service voucher in Belgium*, IDEA Consult, Brussels.
- Pennycook, M., Cory, G. and Alakeson, V. (2013), *A matter of time: The rise of zero-hours contracts*, Resolution Foundation, London.
- Personnel Today (2012), *We have the national minimum wage, now we need national minimum hours*, 7 September.
- Philly.com (2008), *Chris Satullo: Crowdsourcing: Idea power from the people*, 14 September.
- Platman, K. (2004), "'Portfolio careers" and the search for flexibility in later life', *Work, Employment & Society*, Vol. 18, No. 3, pp. 573-599.
- Politique Scientifique Federale (2009), *Economie sociale et libéralisation des services: le cas des services de proximité* [Social economy and liberalisation of services: The case of proximity services], Society and the Future programme, Politique Scientifique Federale, Brussels.
- Pollitt, D. (2008), 'Challenging, flexible - and out of the way of office politics', *Human Resource Management International Digest*, Vol. 16, No. 4, pp. 30-32.
- Popma, J. (2013), *The Janus face of the 'New Ways of Work': Rise, risks and regulation of nomadic work*, ETUI, Working Paper 2013.07, Brussels.
- ProgressNETZ (undated), *Der Weg zum AGZ* [How employers' alliances work], infosheet.
- RILSA (Research Institute for Labour and Social Affairs) (2012), *Analýza flexibilních forem práce ve vybraných zemích EU* [Analysis of flexible forms of employment in selected EU countries], RILSA, Prague.
- Roelants, B., Dovgan, D., Eum, H. and Terrasi, E. (2012), *The resilience of the cooperative model*, CECOP, Brussels.
- Rubery, J., Hebson, G., Grimshaw, D., Carroll, M., Smith, L., Marchington, L. et al (2011), *The recruitment and retention of a care workforce for older people*, European Work and Employment Research Centre (EWERC), University of Manchester, Manchester.
- Rubery, J., Grimshaw, D. and Hebson, G. (forthcoming), *Zero hours in social care: Policy brief*, Manchester Fairness at Work Research Centre, Manchester.

Russam GMS (2012), *The UK Interim Management Market Snapshot Survey*, Russam GMS, London.

Sadowska-Snarska, C. (2006), *Elastyczne formy pracy jako instrument ułatwiający pogodzenie życia zawodowego z rodzinnym* [Flexible forms of employment as an instrument facilitating reconciliation between work and family life], Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Białystok, Poland.

Saxton, G. D., Oh, O. and Kishore, R. (2013), 'Rules of crowdsourcing: Models, issues and systems of control', *Information Systems Management*, Vol. 30, No. 1, pp. 2-20.

Schaffers, H., Brodt, T., Prinz, W. and Pallot, M. (eds.) (2006), *The future workspace: Mobile and collaborative working perspectives*, the MOSAIC Consortium, Telematica Instituut, Enschede, the Netherlands.

Silberman, S. M., Irani, L. and Ross, J. (2010), 'Ethics and tactics of professional crowdwork', *XRDS*, Vol. 17, No. 2, pp. 39-43.

Statistical Office of the Republic of Slovenia, Labour Force Survey.

STOS (Stowarzyszenie na Rzecz Rozwoju Rynku Pracy) (2007), *Elastyczne formy zatrudnienia na przykładzie job-sharing* [Flexible forms of employment on the example of job-sharing], Pakiet Informacyjno-Szkoleniowy [Information and training package], STOS, Kraków-Warszawa.

Sun, Y., Wang, N. and Peng, Z. (2011), 'Working for one penny: Understanding why people would like to participate in online tasks with low payment', *Computers in Human Behavior*, Vol. 27, No. 2, pp. 1033-1041.

Thompson, J. and Truch, E. (2013), *The flex factor: Realising the value of flexible working*, RSA Action and Research Centre, London.

Tillväxtverket (2012), *Egenanställning- en väg till arbete för långtidsarbetslös* [Self-employment - A route to work for the long-term unemployed], Tillväxtverket, Stockholm.

Ulander-Wänman, C. (2012), *Flexibilitet- en dominerande diskurs i de anställningsvillkor som rör sysselsättningstrygghet för arbetstagare i kommun och landsting* [Flexibility - A dominant discourse in employment relating to employment security of workers in the municipality and county], IFAU (Institutet för Arbetmarknadspolitisk Utvärdering), Uppsala.

Unionen (2013), *Jobbet alltid närvarande* [The job is always present], Unionen, Malmö.

Unite (2013), *Zero hours contracts brief*, Unite, London.

Vandenbulcke, M. (2012), *Nieuwe regel bij dienstencheques werkt niet* [New rule for service vouchers is not working], web page, accessed 7 January 2014.

Van Wanrooy, B., Bewley, H., Bryson, A., Forth, J., Freeth, S., Stokes, L. et al (2013), *The 2011 Workplace Employment Relations Study (WERS)*, Economic and Social Research Council/ Advisory, Conciliation and Arbitration Service/National Institute of Economic and Social Research, London.

- Vartiainen, M., Hakonen, M., Mannonen, P., Nieminen, M., Ruohomäki, V. and Vartola, A. (2007), *Distributed and mobile work - Places, people and technology*, Helsinki University of Technology and Massachusetts Institute of Technology, Tammer-Paino Oy, Tampere, Finland.
- Vinnova (2007), *Användningsdriven utveckling av IT i arbetslivet, No. 2* [Application-driven development of IT in the workplace, No. 2], Vinnova, Stockholm.
- Vötsch, J. and Titz, K. (2011), *ArbeitgeberInnenzusammenschluss (AGZ) im landwirtschaftlichen Bereich*, presentation, accessed 7 January 2015.
- Wagenaar, A. F., Kompier, M. A. J., Houtman, I., L. D., van den Bossch, S., Smulders, P. and Taris, T. W. (2012) 'Can labour contract differences in health and work-related attitudes be explained by quality of working life and job insecurity?', *International Archives of Occupational and Environmental Health*, Vol. 85, pp. 763-773.
- Walton, P. (1990), *Job-sharing: A practical guide*, Kogan Page, London.
- Wexler, M. N. (2010), 'Reconfiguring the sociology of the crowd: Exploring crowdsourcing', *International Journal of Sociology and Social Policy*, Vol. 31, No. 1/2, pp. 6-20.
- Wheatley (2013a), 'It's good to share: Job share as a solution to youth unemployment and ageing working populations', conference presentation, 15th Association for Heterodox Economics Conference, 4-6 July 2013, London.
- Wheatley (2013b), *Is it good to share? Debating patterns in availability and use of job share*, Discussion Papers in Economics, Nottingham Trent University, United Kingdom.
- Wild, E. (2012), *Time and chance: Planning and preparing for a portfolio career*, Wild Search, London. WKO (Wirtschaftskammer Österreich) (2014), *Dienstleistungsscheck*, web page, accessed 7 January 2015.
- Wölfling, S., Wünsche, G. and Hartmann, T. (2007), *Arbeitgeberzusammenschlüsse in Brandenburg - ein Beitrag zur Umsetzung des Flexicurity-Ansatzes* [Employer associations in Brandenburg - A contribution to the implementation of flexicurity], Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie and tamen, Berlin.
- Xhaufleur, V. (2011), *La formation de régulations équilibrées et pérennes au niveau inter- organisationnel: le cas des pratiques de mutualisation de main-d'oeuvre* [The formation of regulations at the interorganisational level: The case of practices of mutualisation of the workforce], PhD thesis, University of Liège, Liège, Belgium.
- Zevi, A., Zanotti, A., Soulage, F. and Zelaia, A. (2011), *Beyond the crisis: Cooperatives, work, finance. Creating wealth for the long term*, CECOP, Brussels.

Ek: Ulusal katkıların çizelgesi

Ülke	Kurum	Yazar
Avusturya	Forba	Manfred Krenn
	Eurofound	Irene Mandl
Belçika	KU Leuven-HIVA	Caroline Vermandere Guy Van Gyes
		Jan Van Peteghem Monique Ramioul
Bulgaristan	ISTUR	Bozhidar Arsov
Hırvatistan	Kamu Finans Kurumu (IPF)	Irena Klemenčić Pedrag Bejaković
Kıbrıs	Kıbrıs İş Kurumu, INEK-PEO	Polina Stavrou
Çek Cumhuriyeti	İşgücü ve Sosyal İşler Araştırma Enstitüsü (RILSA)	Štěpánka Pfeiferová
	Çalışma ve Sosyal İşler Bakanlığı'nın İleri Eğitim Fonu	Markéta Nekolová
Danimarka	Oxford Research	Helle Ourø Nielsen, CEO Maj Britt Dahl Nielsen Sanna Høgenhaven Larsen
Almanya	Wilke, Maack & Partner	Katharina Westhäußer
		Kim Schütze
	WSI	Birgit Kraemer
	Eurofound	Irene Mandl
Yunanistan	Yunanistan Genel İşgücü Konfederasyonu İşgücü Enstitüsü (INE/GSEE)	Sofia Lampousaki
	Atina Ekonomi ve İşletme Üniversitesi	Olivia Kyriakidou
Finlandiya	Finlandiya Mesleki Sağlık Kurumu	Simo Virtanen
		Hanne Vesala
Fransa	IR Share	Aurore Flipo Carole Lang Paul Brunel
Macaristan	Solution4.org	Gergely Kéthelyi
	Pázmány Péter Catholic University	Gábor Kártyás
İrlanda	Bangor University	Tony Dobbins
	University College Dublin	Nolan O'Brien Robert Mooney
İtalya	Ires	Mario Giaccone
	Università degli Studi di Milano	Lisa Rustico
Letonya	EPC, Ltd.	Linda Romele Raita Karnīte

Ülke	Kurum	Yazar
Litvanya	Litvanya Sosyal Araştırma Merkezi İşgücüne Sosyal Araştırma Enstitüsü	Inga Blaziene Rasa Zabarauskaite
	PPMI - Kamu Politikası ve Yönetim Enstitüsü (vaka çalışmalarının koordinasyonu)	Elma Caicedo Laura Melkūnaitė Vaida Gineikytė
Lüksemburg	IR Share	Aurore Flipo Carole Lang Frédéric Turlan Vassil Kirov
Hollanda	TNO, sürdürülebilir üretkenlik ve istihdam edilebilirlik	Anneke Goudswaard Sarike Verbiest
	ITS - Radboud Üniversitesi Nijmegen	John Warmerdam Hedwig Vermeulen Lieselotte Rossen
Norveç	Ulusal Meslek Sağlığı Kurumu	Bjørn Tore Langeland
	Oxford Research Norway	Marthe Rosenvinge Ervik
Polonya	Kamu İşleri Enstitüsü	Marta Trawinska
	Nicolaus Copernicus Üniversitesi, Sosyoloji Enstitüsü, Sosyal Politika Birimi	Agnieszka Furmańska-Maruszak
Portekiz	CESIS - Centro de Estudos para a Intervenção Social	Heloisa Perista Paula Carrilho
Romanya	Ulusal Ekonomi Enstitüsü, Romanya Akademisi	Luminita Chivu
	CeRe - Kamu Katılımı Kaynak Merkezi	Florina Presada
Slovakya	İşgücü ve Aile Araştırması Enstitüsü	Ludovit Cziria Miroslav Novotný
	Orta Avrupa İşgücü Çalışmaları Enstitüsü	Mária Sedláková Marta Kahancová
Slovenya	Sosyal Bilimler Fakültesi, Ljubljana Üniversitesi	Miroljub Ignjatović
İspanya	IKEI Araştırma & Danışmanlık	Antonio Corral Jessica Durán
	Institut d'Estudis del Treball, Universitat Autònoma de Barcelona	Oscar Molina
İsveç	Oxford Research	Emilia Johansson Lisa Ringqvist Mats Kullander
Birleşik Krallık	IRRU, Warwick Üniversitesi	Helen Newell
	Sosyal Bilişim / Luleå Teknoloji Üniversitesi Çalışma araştırma merkezinde adalet, Manchester İşletme Okulu	Birgitta Bergvall-Kåreborn Debra Howcroft
	Manchester İşletme Okulu	Damian Grimshaw Jo Cartwright Jill Rubery Mathew Johnson