

T.C
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME FAKÜLTESİ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
ANA BİLİM DALI

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE
DIŞ KAYNAKTAN YARARLANMA VE
SEÇİLMİŞ SEKTÖRLER İTİBARIYLA
İŞÇİ-İŞVEREN SENDİKALARININ
GÖRÜŞLERİNE YÖNELİK
BİR ARAŞTIRMA
(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

DANIŞMAN : PROF.DR. İSMAİL DURAK ATAAY

**İMDAT BÜBER
14091**

T92405

İSTANBUL-1999

**T.C. YÜKSEK ÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

İÇİNDEKİLER

BİRİNCİ BÖLÜM: SOSYO EKONOMİK DEĞİŞMELER , ÇALIŞMA

YAŞAMINDA ESNEKLİK VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	14
I. KÜRESELLEŞME VE KÜRESEL EKONOMİ	15
A. KÜRESELLEŞME VE EKONOMİK DÖNÜŞÜM	15
1. Küreselleşme Sürecinin Boyutları	15
2. Küresel Ekonomiye Geçiş	18
B. KÜRESEL EKONOMİ AÇISINDAN İŞGÜCÜ	19
C. KÜRESELLEŞME VE DEĞİŞİM	21
D. YENİ TEKNOLOJİLER	25
1. Teknolojik Evrim	25
2. Mikro Teknolojiler	29
II. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	31
A. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ	31
B. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	33
1. Genel Niteliği	33
2. İnsan Kaynakları Fonksiyonundaki Değişimler	34
3. Temel İnsan Kaynakları Yetkinlikleri	36
a. Beşeri beceriler	36
b. İşletme becerileri	37
c. İnsan kaynakları teknik becerileri	37
4. İnsan Kaynakları Yenilikleri	38
5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Unsurları	39
a. Şirket hedefleri ile entegrasyon	39
b. Tutarlılık	39
c. Değişimi destekleyen araçların oluşturulması	40
d. Liderlik	40
e. Çalışanların yönetiminde esneklik	40
f. Bağlılık ve motivasyon yaratma	40
g. Açıklık ve dürüstlük	41
C. ESNEKLİK (İSTİHDAM AÇISINDAN ALTERNATİF ÇALIŞMA)	41
1. İşgücü Piyasası Esnekliği	41
2. Esnek Çalışma Biçimleri	43
a. Esnek çalışma saatleri	43
b. Kısmi süreli çalışma / iş paylaşımı	45

aa) Kısmi süreli (Part-Time) çalışma	45
bb) İş paylaşma (Job Sharing) sistemi	46
c. Kısa iş haftası	46
d. Vardiyalı çalışma	46
e. Alternatif işyerleri (esnek yer) uygulaması	47
f. Diğer esnek çalışma düzenlemeleri	48
III. YENİ BİR REKABET STRATEJİSİ: TEMEL YETKİNLİKLER	49
A. TEMEL YETKİNLİKLERİN TANIMLANMASI	49
1. Çerçeve Unsurlar	50
2. Ana Yetkinliklerden Ana Ürünlere	51
3. Geleneksel Yaklaşımlar ve Ana Yetkinlik	52
B. TEMEL YETKİNLİKLERLE STRATEJİ	53
1. Yeniden Yapılanma	53
2. Rekabet Avantajı	54
3. Rekabet Düşüncesi	56
İKİNCİ BÖLÜM: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN DIŞ	
KAYNAK KULLANIMI	57
I. İŞLETMELERDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI	58
A. YENİ EĞİLİM VE GELİŞMELER	58
1. Tamm ve Kapsam	58
2. Dış Kaynak Kullanımının Nedenleri	60
3. Dış Kaynak Kullanımının Avantajları	61
4. Dış Kaynak Kullanımının Riskleri	64
5. Dış Kaynak Kullanımında Farklı Yaklaşımlar	65
a. Geleneksel dış kaynak kullanımı	65
b. Danışmanlık hizmet merkezleri	65
c. İş paylaşımı	66
d. İşin dışarıdan yaptırılması	66
B. DIŞ KAYNAK KULLANIMI VE REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ	67
C. SANAL ORGANİZASYONLARDA DIŞ KAYNAK KULLANIMI	69
1. Statik ve Dinamik Bakış Açıları	69
a. Sanal Organizasyon	69
b. Sanal işletmelerin gelişimi	70
c. Sanallığın üç boyutu	71
d. Bilgi ve iletişim sistemleri	72

e. Yönetmel sorunlar	72
2. Sanal İşletmeler ve Dış Kaynak Kullanımı	73
II. DIŞ KAYNAK KULLANIM SÜRECİ	74
A. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ SEÇİMİ VE YÖNETİMİ	74
1. Dış Kaynak Kullanımında Etkinlik	74
2. Dış Kaynak Kullanım Şirketinin Tespiti	76
a. Öneri geliştirmek ve teklif etmek	76
b. Mülakatlar	78
c. Finansal müzakereler	79
d. Beklentilerin ortaya konması	80
e. Nihai müzakereler	81
B. DIŞ KAYNAK KULLANIMINDAKİ GÜÇLÜKLER	81
C. DIŞ KAYNAK KULLANIMINDA RİSK/ GETİRİ FAKTÖRÜ	82
1. Dış Kaynak Kullanımı ve Risk Unsuru	82
a. Mevcut ve gelecek hizmetin fiyat, kalite ve miktarı	82
c. Özel görev ve yatırım	83
d. Karşılaştırmalı maliyet ve kalite	83
e. Hizmet sağlayan şirketle ilişkinin niteliği	83
f. Arz edilen somut mal ve hizmetler	84
2. Maliyet/Gelir Analizi	84
III. DIŞ KAYNAK KULLANIMI VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	84
1. Örgütsel Yapı	85
2. Dış Kaynak Kullanımı	87
B. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	89
1. İnsan Kaynakları Yönetiminde Ana Yetkinlikler	89
2. Örgütsel Açıklık	90
3. Örgütsel Riskler ve Yönetmel Kontrol	91
C. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ İNSAN KAYNAKLARINA ETKİSİ	92
D. İŞLETMELERİN DIŞ KAYNAK KULLANIM UYGULAMALARI	93
1. İşletme ve Ekonomik Çevre	93
2. Dış Kaynak Kullanımı: Alternatif Bir Yaklaşım	94
3. Dış kaynak Kullanımına Yol Açmayan İnsan Kaynakları Faaliyetleri	97
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: DIŞ KAYNAK KULLANIMINDA BİR MODEL: ALT İŞVEREN UYGULAMASI	100

I. ALT İŞVEREN KAVRAMI VE TÜRKİYE'DE ALT İŞVEREN UYGULAMASI	101
A. GENEL OLARAK	101
B. ALT İŞVERENİN UYGULUMASININ ARTAN ÖNEMİ	104
C. ALT İŞVEREN UYGULAMASININ NEDENLERİ	107
1. Ekonomik Nedenler	107
2. Teknolojik Gelişmeler	107
3. Uygulanan Ekonomik ve Sosyal Politikalar	107
4. İşin Niteliği	108
5. Artan İşçilik Maliyetleri	108
D. TÜRKİYE'DE ALT İŞVEREN UYGULAMASI	108
1. Genel Olarak Alt İşveren Uygulaması	108
2. Metal Sektöründe Alt İşveren (Taşeron) Uygulaması	113
3. Petrol/Kimya /Lastik Sektöründe Alt –İşveren Uygulaması	117
II. HUKUKSAL AÇIDAN ALT İŞVERENLİK	121
A. ULUSLARARASI SÖZLEŞMERDE ALT İŞVERENLİK	121
B. TÜRK İŞ HUKUKUNDA ALT İŞVEREN UYGULAMASI	123
1. Tanımı ve Unsurları	123
a. Tanımı	124
b. Unsurları	126
aa) İşin başka bir işverenden alınmış olması	127
bb) İşin asıl işverene ait belirli bir işin bir bölümünde veya işyeri eklentisinde alınmış olması	128
i) Asıl işin belirli bir bölümünün üstlenilmesi	129
ii) Eklentide belirli bir işin üstlenilmesi	131
cc) Alınan iş için işçi çalıştırılması	133
2. Alt İşveren Uygulamasından Kaynaklanan Sorunlar	135
a. Asıl işverenin sorumlulukları	135
b. Sendika kurma ve sendikaya üyelik	137
c. Toplu iş sözleşmesinin yapılması ve sözleşmeden yararlanma	139
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM:TÜRKİYE'DE SENDİKALARIN ALT İŞVEREN UYGULAMASINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ İLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA	143
I.SENDİKALARIN ALT İŞVEREN UYGULAMASINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ İLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA	144
A. AMAÇ VE KAPSAM	144

B. YÖNTEM	145
1. Örneklem	145
2. Veri Toplama ve Analiz Yöntemi	145
4. Önkabul ve Sınırlılıkları	146
II. BULGU VE YORUMLARI	146
A. ALT İŞVERLİĞİN NİTELİĞİ İLE İLGİLİ BULGU VE SONUÇLAR	146
1. Bağlı İşyerlerinde Alt İşveren (Taşeron) Uygulamasının Olup Olmadığı	146
2. Alt İşverende (taşeron) çalışan işçi sayısı	148
3. Alt İşverenliğin Uygulandığı Birim/Alanlar	148
4. Alt İşveren (Taşeron)'den Yararlanma nedenleri	149
5. Alt İşveren Uygulamasından Umulan Yararlar	149
B. ALT İŞVERENLİĞİN SONUÇLARIYLA İLGİLİ BULGULAR VE SONUÇLAR	150
1. Alt İşverenin Sorunları	150
2. Toplu sözleşmelerde Alt İşveren (Taşeron) işçisiyle ilgili hüküm	151
4. Sosyal Yardımlar	152
5. Ücret Dışı Yardımlar	153
6. Kadrolu işçilerin alt işveren işçilerine karşı tutumları	154
7. İzinlerdeki Farklar	155
8. Alt İşveren İşçilerinde Sendikalaşma	155
9. Sendikanın Tutumu	155
11. Alt işveren işçilerinin yönetimi	158
III. İŞÇİ VE İŞVEREN SENDİKALARININ GÖRÜŞLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ	159
A. İŞÇİ SENDİKALARININ GÖRÜŞLERİ	159
B. İŞVEREN SENDİKALARININ GÖRÜŞLERİ	163
GENEL DEĞERLENDİRME ve SONUÇ	165
KAYNAKLAR	171
EK 1: ALT İŞVEREN (TAŞERON) UYGULAMASINA İLİŞKİN ANKET FORMU	173
EK 2: ALT İŞVEREN (TAŞERON) UYGULAMASINA İLİŞKİN MÜLAKAAT SORULARI	177

TABLÖLÄR

TABLO 1: BİLGİ TEKNOLOJİLERİNİN YAYILMASI	28
TABLO 2: MİKRO-ELEKTRONİK GELİŞMELERİN YAYGIN OLARAK KULLANILDIĞI BAZI ALANLAR	30
TABLO 3: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNDE ARANAN BECERİLER	37
TABLO 4: REKABET VE ANA YETKİNLİKLER	53
TABLO 5: GELENEKSEL VE DIŞ KAYNAK KULLANIM MODELLERİ	62
TABLO 6: YÖNETSEL GÖREV VE FONKSİYONLARDA DIŞ KAYNAK KULLANIMI	75
TABLO 7: DIŞ KAYNAK KULLANIMINDA SORULMASI GEREKEN ÇEŞİTLİ SORULAR	76
TABLO 8: ÖNERİ GELİŞTİRME SÜRECİ	77
TABLO 9: REFERANSLARIN KONTROLÜ	78
TABLO 10: DEĞERLENDİRME RAPORU	79
TABLO 11: FNANSAL MÜZAKERELERDEKİ SORULAR	80
TABLO 12: İLETİŞİM SÜRECİ	80
TABLO 13: İNSAN KAYNAKLARI YETKİNLİKLERİ	86
TABLO 14:İNSAN KAYNAKLARI FAALİYETLERİ	87
TABLO 15: STRATEJİ GELİŞTİRMEDE FONKSİYONLARIN ÖNEMİ	88
TABLO 16: GELENEKSEL VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	88
TABLO 17 : DIŞ KAYNAK KULLANIMININ GETİRİLERİ	91
TABLO 18: BAZI ŞİRKETLERİN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMLERİ	93
TABLO 19: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIM AVANTAJLARI	95
TABLO 20: DIŞ KAYNAK KULLANIM RİSKLERİ	96
TABLO 21: SEKTÖRLERE GÖRE ALT İŞVEREN UYGULAMASI	111
TABLO 22: TAŞERON İŞÇİLERİN SENDİKALARA DAĞILIMI	112
TABLO 23: İŞYERLERİNDEKİ TAŞERON SAYISI	115
TABLO 24: TAŞERON İŞÇİSİNE SAĞLANAN SOSYAL YARDIMLAR	117
TABLO 25: PETROL-İŞ'İN ÖRGÜTLÜ OLDUĞU İŞYERLERİNDE ÇALIŞANLARIN DAĞILIMI VE SENDİKALAŞMA (1994)	118
TABLO 26: PETROL-İŞ'İN ÖRGÜTLÜ OLDUĞU İŞYERLERİNDE ÇALIŞANLARIN DAĞILIMI VE SENDİKALAŞMA (1996)	119
TABLO 27: PETROL-İŞ'İN ÖRGÜTLÜ OLDUĞU İŞYERLERİNDE ÇEŞİTLİ İSTİHDAM	121
TABLO 28: SENDİKALARA BAĞLI İŞYERLERİNDE İŞVEREN OLUP OLMADIĞI	146
TABLO 29: SENDİKALARA BAĞLI İŞYERLERİNDEKİ ALT İŞVEREN SAYISI	147
TABLO 30: TAŞERON FİRMANIN YILLARA GÖRE DAĞILIMI	147

TABLO 31: TAŞERONDA ÇALIŞAN İŞÇİ SAYISI	148
TABLO 32 : ALT İŞVERENİN UYGULANDIĞI ALANLAR	148
TABLO 33: ALT İŞVERENDEN YARARLANMA NEDENLERİ	149
TABLO 34: ALT İŞVERENİN YARARLARI	150
TABLO 35: ALT İŞVERENİN SORUNLARI	150
TABLO 36: TOPLU SÖZLEŞMELERDE ALT İŞVEREN İLE İLGİLİ HÜKÜM	151
TABLO 37: KADROLU/TAŞERON İŞÇİ ÜCRETLERİ	152
TABLO 38: ASIL İŞVEREN İŞÇİSİNE SAĞLANAN SOSYAL YARDIMLAR	152
TABLO 39: ALT İŞVEREN İŞÇİSİNE SAĞLANAN SOSYAL YARDIMLAR	153
TABLO 40: ASIL İŞVEREN İŞÇİSİNİN YARARLANDIĞI ÜCRET DIŞI YARDIMLAR	153
TABLO 41: ALT İŞVEREN İŞÇİSİNİN YARARLANDIĞI ÜCRET DIŞI YARDIMLAR	154
TABLO 42: KADROLU İŞÇİLERİN ALT İŞVERENİN İŞÇİLERİNE KARŞI TUTUMU	154
TABLO 43 : ALT İŞVERENİN İŞÇİLERİ İLE ASIL İŞVERENİN İŞÇİLERİNİN İZİNLERİNİN AYNI OLUP OLMADIĞI	155
TABLO 44:SENDİKAYA BAĞLI İŞYERLERİNDEKİ TAŞERON İŞÇİLERİN SENDİKALI OLUP OLMADIĞI	155
TABLO 45: SENDİKANIN ALT İŞVERENE KARŞI TUTUMU	156
TABLO 46: SENDİKAYA BAĞLI İŞYERLERİNDE TOPLU İŞ SÖZLEŞMESİ OLUP OLMADIĞI	156
TABLO 47: TOPLU SÖZLEŞMEDEN YARARLANMA	156
TABLO 48: TOPLU İŞ SÖZLEŞMESİNİN OLUP OLMADIĞI	157
TABLO 49: TOPLU İŞ SÖZLEŞMESİNDE İŞVERENLE İLGİLİ HÜKÜM	157
TABLO 50: TOPLU İŞ SÖZLEŞMESİNİN NİTELİĞİ	157
TABLO 51: ALT İŞVEREN İŞÇİLERİNİN YÖNETİMİ	158

GRAFİKLER

GRAFİK 1: ALT İŞVERENİN OLUP OLMADIĞI	114
GRAFİK 2: ALT İŞVERENDE (TAŞERONDA) ÇALIŞAN İŞÇİ SAYISI	115
GRAFİK 3: ALT İŞVERENLİĞİN OLDUĞU BİRİMLER.....	116
GRAFİK 4: ALT İŞVEREN İŞÇİLERİNİN ÜCRET DÜZEYİ	116
GRAFİK 5: PETROL -İŞİN ÖRGÜTLÜ OLDUĞU İŞYERLERİNDE ÜYELER VE ÇALIŞANLARIN DAĞILIMI (1996).....	120



GİRİŞ

Küreselleşme günümüz dünyasının en önemli tartışma alanlarından birini oluşturmaktadır. Özellikle azalan ticari sınırlar, artan uluslararası rekabet, kalitenin yeni bir rekabet alanı olarak ortaya çıkması, değişen talep eğilimleri ile iletişim ve bilgi teknolojileri küreselleşme sürecinin temel yapı taşlarıdır. Buna ilave olarak tüketicinin ön plana çıkması, işletmelerin uluslararası pazarlara açılma çabaları ve çok uluslu işletmelerin global ve yerel düzeydeki etkinlikleri küreselleşme olgusunu daha belirgin kılmaktadır.

Öte yandan, özellikle son 10 yıllık dönemde küreselleşme eğilimlerinin hemen her şeyi değiştirdiği ve bu değişimden işletmelerin de önemli ölçüde etkilendikleri gözlenmektedir. Nitekim artan küresel eğilimler işletmeleri rakipleriyle daha global bir ortamda rekabet etmeye zorlamaktadır. Küreselleşme süreci bu rekabeti özellikle teknoloji ve insan kaynakları yönünden yoğunlaştırdığı söylenebilir.

Aslında işletmeler günümüzde ciddi reorganizasyon projeleri ile yeniden yapılanma süreçlerine yönelmektedirler. Bu süreçlerin temel amacı özellikle artan uluslararası rekabet karşısında ve değişen piyasa eğilimlerine karşı etkin bir rekabet stratejisi izleyebilmektir. Bu çerçevede işletmelerin toplam kalite yönetimi, esnek üretim stratejileri, reengineering, esnek çalışma biçimleri ve stratejik insan kaynakları yönetimini uygulamaya geçirdikleri gözlenmektedir. Böylece bir yandan işletme içi üretim süreçleri, çalışanlar ve üretim yapıları daha verimli ve etkin bir nitelik kazanırken, diğer yandan işletmeler rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü elde etmede ciddi avantajlar sağlamaktadırlar.

Yeniden yapılanma sürecinin önemli bir aşaması da işletmelerin ana faaliyet alanları dışındaki faaliyetlerini azaltmaları ve mümkün olduğunca bunları başka işletmelere aktarmalarıdır. Bu amaçla pek çok işletme günümüzde ana faaliyet alanlarını tespit etmeye yönelmekte ve ana faaliyet alanları dışında kalan fonksiyonları ise profesyonel işletmelere aktarmaktadırlar. Bu şekilde hem maliyet etkinliği sağlanmakta hem de kaynakların üretken ve stratejik alanlara kaydırılması mümkün olmaktadır.

Dış kaynak kullanımı böyle bir çerçevede işletmeler açısından önemli bir işlev görmektedir. Bu sayede işletmeler ana amaçları dışındaki faaliyetleri uzman işletmelere çok daha verimli bir şekilde ve çok daha ucuza yaptırabilmektedirler. Bu şekilde çoğu işletme kendisine rekabet olanağı sağlayacak vasıfları kazanmaya yönelmekte ve bu alanda faaliyetlerini artırmaktadır.

Temel yetkinlikler olarak adlandırılan ana faaliyet alanları işletmeleri rakipleri karşısında başarılı kılan spesifik nitelik ve özellikleridir. Örneğin bir işletmenin tüketici ilişkilerinde başarılı olması ya da etkin bir reklam kampanyası yürütmesi bir temel yetkinlik belirtisidir. Rekabet üstünlüğü sağlamayı amaçlayan işletmeler üstün oldukları alanlarda yoğunlaşmakta bu alanlar dışındaki faaliyetlerini büyük ölçüde diğer işletmelere yaptırırlar. Böylece bir yandan etkinlik alanı genişlerken diğer yandan maliyetlerde önemli tasarruflar sağlanmaktadır.

Son yıllarda işletmelerde dış kaynak kullanımı hızlı bir şekilde genişlemektedir. İşletmeler artık hemen her konuda dış kaynak kullanımına giderek düşük maliyetler ve yüksek verimlilik elde etmektedirler. Verilen hizmetlerin kalitesi ve teknolojik düzeyi, işletmeleri giderek artan bir hızla, dış kaynak kullanımına yönlendirmektedir. Kısacası işletmeler asıl uzmanlık alanları dışındaki konularda dış kaynak kullanmayı tercih etmektedirler.

İşletmelerin özellikle temel yetkinlik alanlarına dönük yoğunlaşma eğilimleri, artan rekabet baskıları ve yeniden yapılanma talepleri işletmeleri dış kaynak kullanmaya yönlendirmektedir. İlave olarak maliyet tasarrufu açısından da işletmelerin işlemleri ile ilgili çeşitli süreçleri dış kaynak kullanarak yapma yoluna gittikleri gözlenmektedir.

Geniş anlamda işletmenin çeşitli fonksiyonların diğer kesimlerce yerine getirilmesi anlamına gelen dış kaynak kullanımı genellikle işletmenin ana faaliyet alanına girmeyen konuları kapsamaktadır. Sözgelimi, finans ve yönetimde dış kaynak kullanımına gidilen süreçler arasında ücret yönetimi, muhasebeleştirme ve finansal raporlama gibi konular yer almaktadır.

Araştırmalar dış kaynak kullanımının yaygınlaşma eğilimi gösterdiğini ortaya koymaktadır. Amerika’da yapılan çeşitli araştırmalar dış kaynak kullanımının belirgin bir şekilde genişlediğini göstermektedir. Bu ülkede özellikle hemen her 10 işletmeden en az birinin dış kaynak kullanımına yöneldiği ve bu oranın da 20 yıl öncesine kıyasla iki katını aşan bir artışı ifade ettiği söylenbilir .

Dış kaynak kullanımı sağlayan işletmelerin verdikleri hizmetler hemen her alana yayılmaktadır. En yaygın olanları insan kaynakları fonksiyonları ile bazı yönetim görevlerinin üstlenilmesidir. Örneğin, cret sistemleri gibi konular genellikle dış firmalara yaptırılmaktadır. Özellikle iletişim teknolojilerinde gözlenen gelişmeler bu hizmetlerin etkinliğini arttırmaktadır.

Aslında tüm işletme fonksiyonlarını diğer şirketlere yaptırmak mümkündür. Ancak yaygın olan alanlar arasında yeni bir tanım katalogu hazırlanması, güvenlik programının yaratılması, insan kaynakları bilgi sistemlerinin oluşturulması ve özel bir konum için eleman alınması bulunmaktadır

Bu fonksiyonlar nedeni ile özellikle son dönemlerde çok sayıda büyük işletmenin dış kaynak kullanımına yöneldiği gözlenmektedir. Örneğin 1994 yılında Sears, Xerox, General Dyramics, Mc Donnell Duoglas, Dalton Arn Lines gibi işletmeler yüksek btcelerle dış kaynak kullanımına yönelmişlerdir. Bu işletmeler açısından böyle bir hizmetten yararlanmak maliyetlerde % 15 ile % 20 arasında tasarruf sağlamaktadır. Böylece ana faaliyetlerine yoğunlaştıklarını bildiren işletmeler dış kaynak kullanımının ilave bir rekabet avantajı sağladığını ifade etmektedirler.

Bu tezin amacı değişen ekonomik ve sosyal koşullar çerçevesinde işletmelerin dış kaynak kullanımına gitmelerini neden ve sonuçlarıyla incelemektir. Bu kapsamda özellikle dış kaynak kullanımının insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ne tür etki yapacağını ele almaktır. Tez genel literatür taraması dışında sınırlı düzeyde yapılan bir alan araştırmasıyla da zenginleştirilmiştir.

Tez, dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde ekonomik ve sosyal

değişim kapsamında işletmeleri dış kaynak kullanımına yönelten faktörler incelenmektedir. Bu bölümde küreselleşme olgusu, küresel ekonomiye geçiş, yeni teknolojiler, insan kaynakları yönetimi ve alternatif çalışma düzenleri üzerinde durulmaktadır. Ayrıca temel yetkinlikler bu bölümün sonunda yeni bir rekabet stratejisi olarak açıklanmaktadır.

İkinci bölümde insan kaynakları yönetimi açısından dış kaynak kullanımı değerlendirilmektedir. Dış kaynak kullanımı teorik çerçevesiyle ve işletmelere sağladığı rekabet üstünlüğü ile incelenmektedir. Buna ilave olarak dış kaynak kullanımında dikkate alınması gereken unsurlar, ortaya çıkan güçlükler, dış kaynak kullanımındaki risk ve getiri faktörleri açıklanmaktadır. Bu bölümün sonunda dış kaynak kullanımı ve insan kaynakları yönetiminde yeni eğilimler tartışılmaktadır.

Üçüncü bölümde ise bir dış kaynak kullanım modeli olarak alt işveren uygulaması incelenmektedir. Alt işveren uygulaması önemi, nedenleri ve iş hukukundaki konumuyla incelenmekte buna ilave olarak alt işveren uygulamasından kaynaklanan sorunlar tartışılmaktadır.

Dördüncü bölümde ise Türkiye’de Alt İşveren uygulamasına ilişkin sınırlı düzeyde bir alan araştırması yapılmıştır. Bu kapsamda Tekstil, Kimya, ilaç, Lastik, Metal gibi alt işverenin yaygın olduğu endüstrilerde işçi ve işveren sendikalarının görüşlerine başvurularak değerlendirmelerde bulunulmuştur. Bu yönde özellikle bu sektörlerdeki alt işveren uygulamasının kapsamı, niteliği, sonuçları ve çalışanlara etkileri değerlendirilmektedir.

Tez genel değerlendirme ve bulguların ele alındığı bir sonuç kısmı ile sona ermektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM:
SOSYO EKONOMİK DEĞİŞMELER,
ÇALIŞMA YAŞAMINDA ESNEKLİK
VE
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

I. KÜRESELLEŞME VE KÜRESEL EKONOMİ

A. KÜRESELLEŞME VE EKONOMİK DÖNÜŞÜM

1. Küreselleşme Sürecinin Boyutları

Siyasal sınırlarla ekonomik sınırların birbirinden ayrılması ve ekonomik sınırların giderek ortadan kalkması sürecini ifade eden küreselleşmeye ilişkin ilk somut adımlar 1947 yılında (GATT) anlaşmasının imzalanmasıyla atılmıştır. Bugün sadece malların değil çok çeşitli hizmetlerin ve sermayenin de ülkeler arasında serbest dolaşımı söz konusudur. 1986-1994 yılları arasında en son GATT Uruguay Turu sonunda imzalanan anlaşmalarla dünyada gümrük tarifelerinin önemi iyice azaltılmış ve tarife dışı engellerin de tarifeye dönüştürülmesi amaçlanmıştır¹.

Özellikle son 20 yıllık dönemde dünya ekonomisinde ulusal mali piyasalar arasındaki sınırların ortadan kalktığı ve global bir sermaye piyasasının oluşmağa başladığı gözlenmektedir. Bu açıdan 1990'lı yıllar ulusal ekonomilerin küresel ekonomilere entegre olduğu bir dönemi ifade etmektedir. Bu entegrasyon gelişmiş ülkelerde yeni piyasaların varlığını ortaya çıkarırken Güney Kore, Tayvan, Honk Kong, Tayland gibi yeni sanayileşen ülkeler içinde ekonomik ve sosyal transformasyonun başlangıç noktasını teşkil etmiştir².

Küreselleşme sürecinde korumacılığın büyük ölçüde kaldırılması, gümrük oranlarının azaltılması, yabancı sermayeye geniş imkan tanınması ve diğer birçok gelişme güçlü ve dinamik kuruluşların ulusal sınırların ötesine daha kolayca erişmelerine fırsat vermektedir. Küreselleşme böylece geniş bir ekonomik yayılma anlamına gelmektedir³.

Küreselleşme bu niteliği ile bir taraftan mal ve üretim faktörlerinin uluslararası bir nitelik kazanması diğer taraftan dünya ölçeğinde gelişebilen büyük

¹ Nusret Ekin; **Küreselleşme ve Gümrük Birliği**; (Ticaret Odası Yayınları; İstanbul-1995); s.25.

² Ali Güzel; **Çalışma Hayatında Esneklik**; (MESS Yayınları; İstanbul-1995) s.15.

³ İbrahim Kavrakoğlu; **Toplam Kalite Yönetimi**; (Kalder Yayınları; İstanbul-1992); s.9.

sanayi işletmelerinin ortaya çıkmasını ifade etmektedir. Bu nitelikli işletmeler global üretim stratejileri, küresel pazarlama ve uluslararası düzeyde yönetim anlayışlarıyla küresel ekonominin yeni aktörleri olma eğilimindedirler. Böylece üretim globalleşirken ulusal piyasalar uluslararası piyasaların bir alt birimi haline dönüşmektedir⁴.

Son çeyrek yüzyıl içerisinde meydana gelen hızlı teknolojik gelişmeler dünyadaki ekonomilerin bütünleşmesine, tek pazar haline gelmesine neden olmuştur. Küreselleşme olarak adlandırılan bu değişim ürün ve faktör piyasalarının bütünleşmesi sonucunu doğurmuş ve makro düzeyde ülkelerin dış ticaret politikalarını ileri derecede bağımlı hale getiren süreci başlatmıştır. Ayrıca 1980'li yıllarda şirketler hızlı piyasa değişiklikleri, ürün ve üretim teknolojisi değişiklikleri ve giderek zorlaşan rekabet koşullarından önemli ölçüde etkilenmeye başlamışlardır. Özellikle pazarların doyuma ulaşması müşterileri daha seçici kılmış ve ürün çeşitliliğini arttırmıştır. Artan rekabet ve teknolojik gelişmeler ise, ürünlerin yaşam sürelerini kısaltmıştır. Dolayısıyla firmalar stok düzeylerini en aza indirgeyen kaliteli fakat düşük maliyetli üretim yapan ürün ve taleplerdeki değişikliklere karşı daha esnek olan üretim ve üretim yönetimi teknolojilerini kullanmak ve geliştirmek durumunda kalmışlardır⁵.

Küreselleşme sürecinde temel zenginlik kaynakları doğal kaynaklardan ve bedensel emekten çok bilgi ve iletişim olan yeni bir enformasyon çağı ekonomisidir. Yeni bir yüzyıla doğru enformasyon çağı yeni bir devrim olarak tanımlanmaktadır. Enformasyon bu niteliği ile önemli bir rekabet unsuru olma eğilimindedir. Böylece 20.Yüzyılın sonuna doğru işletmeler artık kapital ve emekten ziyade bilgiye dayalı donanımları tercih etmektedirler⁶.

Küreselleşme olgusunun önemli bir diğer neden de yeni teknolojilerin geçmiş döneme kıyasla oldukça hızlı bir gelişme göstermelerine bağlanabilir. Böylece işletmeler bilgi iletişim ağları, internet, uydu haberleşme aygıtları, tele

⁴ Ali Güzel; **Çalışma Hayatında Esneklik**; a.g.e.; s.16.

⁵ Nusret Ekin; **Küresel Bilgi Çağında Eğitim-Verimlilik ve İstihdam**; (Ticaret Odası Yayınları; İstanbul-1997); s.43.

⁶ Thomas Stewart; **Entellektüel Sermaye**; (MESS Yayınları; İstanbul-1997); s.6.

konferans ve diğer bilgi teknolojileri sayesinde dünyanın her yeriyle hızlı ve etkin bir iletişim kurabilmektedirler. Bu sonuç işletmelerin ürettikleri mal ve hizmetleri dünyanın her köşesine satabilme olanağı verirken dünyanın her köşesinden de yeni mal ve hizmetlerin ulusal piyasalara getirebilme şansı tanımaktadır⁷.

Teknolojik gelişmelere paralel olarak ticari ve finansal ilişkilerin gelişmesi de küreselleşmeye hız kazandırdığı gibi beraberinde benzer özelliklere sahip olan aynı coğrafi bölgedeki ülkeleri yoğun ilişkiler içine itmektedir. Bölgesel entegrasyon hareketleri geniş çaplı bir serbest ticaret ve finansal bütünleşme ortamına geçişin ilk aşamasını oluşturmaktadır. Bloklaşmalar arttıkça bloklar içi ilişkilerin önemi artmakta, bloklar arası ilişkiler ve blok dışı üçüncü ülkelerle olan ilişkiler ikinci plana itilmektedir.

Özellikle 21.yüzyıla doğru ülkeler arasındaki ekonomik sosyal ve teknolojik ilişkiler bloklaşma çabalarıyla daha da yoğunlaşmaktadır. Böylece dünya ölçeğinde gerçekleşmesi zor görünen serbest ticaret, bölgesel düzeyde çok daha kolay yapılabilmektedir. Nitekim Dünya’da, 100’e yakın ülke en az bir birliğe üye konumdadır. Son yıllarda kurulan altı yeni ekonomik ortaklık Uzakdoğu, Pasifik, Kuzey ve Güney Amerika Ülkelerini AB’ ye rakip olacak şekilde örgütlemektedir. Belli başlı ticaret planı arasında Asya’da 18 ülkeden kurulu Asya Pasifik Ekonomik İşbirliği (APEC) Dünyadaki en büyük ticari birliktir. Bunu Avrupa’daki 15 ülkeyi içine alan AB ve Amerika kıtasındaki üç ülkeden oluşan Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşması (NAFTA) izlemektedir. Birlik’lerin toplam ticaret içinde bölge içi ticaretin payı Batı Avrupa’da %70, Kuzey Amerika’da %33, Güney Amerika’da %20 ve Asya’da %50’dir⁸.

Tüm bu küresel gelişmeler çerçevesinde bir ülkenin refah seviyesinin artırılması ve ekonomik büyümesini arttırabilmesi tümüyle o ülkenin ürettiği malların iç tüketim veya ihracat için diğer ülkelerin mallarıyla yarışabilecek düzeyde olmasını ifade eder.

Rekabet gücünün belirleyicileri arasında maliyetler, karlılık, iç piyasa, kamu

⁷ Ali Güzel; *Çalışma Hayatında Esneklik*; a.g.e.; s.1

⁸ MESS; *Dünyada ve Türkiye’de Rekabet*; (MESS Yayınları; İstanbul-1997); s.19.

sektörü, makro ekonomik politikalar gibi faktörlerin yanında iş gücünün esnekliği, alt yapı, eğitim, teknoloji gibi sosyal faktörler de etkili olmaktadır⁹.

2. Küresel Ekonomiye Geçiş

Küreselleşmenin 1970'li yıllardan bu yana teknolojik gelişmeyle beraber Dünya'yı küçültmesi uluslararası sermayenin bunalımdan çıkmak için başvurduğu yollardan biridir. Uluslararası piyasalar, IMF, Dünya Bankası gibi kuruluşların denetimi altına girmektedir.

Günümüzde küreselleşme 3 temel unsura dayanmaktadır. Bunlar; yoğunlaşan uluslararası rekabet, yeni parasal alışkanlıklar ve para piyasaları ile ulusal sınırları aşan şirketlerin egemenliği (Çok Uluslu Şirketler) dir.

Özellikle Çok Uluslu Şirketler (ÇUŞ) üretim ilişkileri ve üretim malları küreselleştikçe ulusal piyasalarda bu gelişmeye paralel olarak açılım göstermiştir. ÇUŞ'lerin bir çok ülke ve kıtaya yayılmaları başlangıçta sadece ham maddelerin coğrafi dağılımına tabi iken günümüzde bu faktör yanında köken ülkenin itici, yabancı şirketleri kabul eden ülkenin ise çekici faktörleri önem kazanmıştır. ÇUŞ'lerin ana vatanı "köken ülke" gelişmiş sanayi ülkeleridir. Bu ülkeler arasında ABD, Avrupa, Japonya ve Uzak Doğu öncelikli bir yer tutmaktadır. ÇUŞ'lerin yabancı ülkelerde yatırım yapmalarının en önemli nedenleri arasında iç piyasa koşullarının yetersizliği, mevcut pazarları muhafaza etme, üretilen malın niteliği, ham maddelerin bulunduğu yerler, köken ülkenin vergi mevzuatı ve ithal kolaylıkları sağlanması, rasyonel işletmecilik olanaklarının aranması ve ülkelerdeki işgücü maliyetinin ücretlerin seviyesi ve sosyal hakların gelişmişliğinden dolayı pahalı olması sayılabilir.

Nitekim günümüzde dünyanın en büyük 100 ekonomisinin sadece 50'si ülke ekonomilerinden oluşmaktadır. Geri kalan 50 ekonomi ise, çok uluslu şirketlerden meydana gelmektedir. Bu şirketlerin sayısı 40.000 civarındadır ve çoğu zengin OECD ülkelerinin kimliğini taşımaktadır. ÇUŞ'lar dünya üretiminin 1/3'ünü gerçekleştirirken, küresel varlıkların 3,4 trilyon dolarını kontrol etmektedirler. ÇUŞ'lar küreselleşmiş yeni dünya düzeni içinde önemli rol oynamaktadırlar.

⁹ A.g.e.; s.31

Dünya ticaretinin 1/3'ü şirketlerin kendi aralarında yapmış oldukları ticaretten meydana gelmektedir. Örneğin Shell ile Shell, IBM ile IBM ticaret yapmaktadır¹⁰.

Küreselleşme sürecinde büyük bir gücü elinde tutan ikinci grup kreditorlerdir. Bir başka güç de Dünya Bankası ve Uluslararası Para Fonu (IMF) dir. Güçlü paraya sahip olmayan ülkelere kredi vermek için kurulan IMF'nin ilk önceliği enflasyonu düşürmektir. Fiyatların istikrarı yatırım yapan iş dünyası için çok önemlidir.

Dünya Bankası ise büyük gelişme kredileri vermektedir. Banka ve Fon birlikte çalışmakta ve borç krizinin başlangıcından itibaren istediği yapısal uyum programları genellikle yüksek işsizlikle sonuçlanmaktadır. Çünkü krediler pahalı olunca iş dünyası çökmekte ve kamu harcamalarını düşürmek için bir çok kamu çalışanı işten çıkarılmaktadır. Küresel dünya ticaretinde 1995'e nazaran 1996'da nispî bir gerileme gözlenmektedir. Bu artış hızındaki düşüş WTO (World Trade Organization-Dünya Ticaret Örgütü)'nun açıklamalarına göre, Asya Kaplanları'nın 1996'da performansının düşmesine bağlanmıştır. Bugün Hong Kong, Malezya, G.Kore, Singapur, Tayvan, Tayland hızlı büyümenin sonsuza dek süremeyeceğinin örneğidir. Bu ülkelerin yerini bugün bu anlamda Latin Amerika almaktadır¹¹.

B. KÜRESEL EKONOMİ AÇISINDAN İŞGÜCÜ

Küresel ekonomi günümüzde emeğin kullanımında hem tasarruf hem etkinlik ve hem de verimlilik sağlamayı talep etmektedir. Artan rekabet esnekleşmenin, enformel sektördeki büyümenin, yeni üretim ve yönetim tekniklerinin önemli bir nedenidir. Sermaye mal ve hizmet üretimini küresel bir alana yaydıkça bu alan içinde en başta emek kullanımı açısından küresel olanaklara ulaşmakta ve de "küresel işgücü piyasası" içinden en elverişli emeği seçme ve kullanma olanağına sahip olmaktadır.

¹⁰ Gülten Kutal; **Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynakları Yönetimi**;(Der Yayınları; İstanbul-1996); s.29.

¹¹ A.g.e.; s.41.

Emek piyasasının küreselleşmesinin bir sonucu olarak esneklik kavramı 3 önemli gelişmeyi beraberinde getirmektedir.

- Yeni üretim ve yönetim teknikleri,
- Kuralsızlaşma eğilimi,
- Ulusal devlet ve ulusal politikaların emeği koruma gücünün azalması.

Günümüzde üretim ve yönetim sistemlerinde ciddi değişimler yaşanılmaktadır. Bu değişmelerin çalışanlar üzerindeki etkileri henüz yeterince belirgin ve açık değildir. Egemen olan Fordist üretim sistemleri sanayileşmiş pek çok ülkede önemini yitirirken yeni üretim ve yönetim teknikleri arayışları da yoğunluk kazanmıştır. Bu çerçevede “Yalın Üretim”, “Esnek Uzmanlaşma”, “Toyotizm” gibi isimlerle anılan yeni üretim sistemleri işletmelerce tercih edildiği gözlenmektedir.

Fordist üretim sisteminin krize girmesine yol açan nedenlerden hareket edildiğinde ortaya çıkan post-fordist gelişmeler tüketici taleplerine uygun ve küçük birimler halinde üretim yapan yeni organizasyon yapılarını ön plana çıkarmaktadır. Yeni piyasa ve tüketici talebi koşullarına uygun üretim arayışları istihdam modellerini de köklü bir şekilde etkilemektedir. Çünkü yeni üretim sistemleri teknolojik donanımdan organizasyon yapılarına kadar bütün işletmecilik alanlarını etkilemektedir ve yeni bir işçi modeli ortaya çıkarırken emek piyasalarını bölmektedir¹².

Kuralsızlaşma eğilimi, zaman içinde emeğin mücadelesi ile kazanılmış olan haklar ve kurallar işgücü piyasasının küreselleşmesi nedeniyle ‘esneklik’ adı altında yerlerini her duruma göre değişen kurallara bırakmaktadır. İşgücünün çalışma koşulları, ‘insan kaynakları yönetimi’ adı altında yürütülen çalışmalarla belirlenmekte, kalite çemberleri, toplam kalite uygulamaları, prim veya kar dağıtımı gibi uygulamalar gündeme gelmektedir. İşgücüne dönük bu olumlu koşullar şirketlerin karlılık ve gelişmelerine bağlı olarak değişmektedir. Bu

¹² Ali Güzel; **Çalışma Hayatında Esneklik**; a.g.e.; s.14.

sebeple işletme hedefleriyle bütünleşmek çok önemli hale gelmektedir.

Sendikalar bu sistem içinde yeni roller üstlenirken, işgücüne artık, esnek ve değişken koşulların yanı sıra işletme dayanışmasının önemi anlatılmaktadır.

Küreselleşme olgusu çalışma şartlarını değiştirdiği gibi çalışma ilişkilerini de değiştirip etkilemektedir. Bu durumda üretim süreci daha küçük birimlere ayrılmakta işgücünün yapısı değişmektedir. Bu değişim endüstri ilişkilerini de dönüştürmektedir.

Çalışma şartlarındaki değişikliklerin temelinde işçiyi 'başkasının emir ve direktifleri altında çalışan kişi' şeklindeki bir tanımlamanın artık önemini yitirmiş olduğu yatmaktadır. Böylece atipik çalışma türleri yaygınlaşmaya, kısmi süreli çalışma artış göstermeye ve iş süreleri de esnekleşmeye yönelmiştir. Küreselleşme neticesinde kadın işgücü toplam işgücüne daha fazla katılmaya başlamış, kadın ve çocuk işçileri koruyucu hükümler de kısmen önemini kaybetmiştir.

Nitekim, küreselleşmenin emek için getirdiği üçüncü önemli sonuç kuralsızlaşmaya bağlı olarak ulusal devlet ve ulusal politikaların emeği koruma işlevinin azalmasıdır. İstihdam edilen kadın ve çocuk işgücü içerisindeki artışı da göz önüne aldığımızda sendikasızlaşma eğiliminin yüksek kesimde ağırlık kazandığını görürüz ki teknoloji gelişimiyle beraber bu kesime geniş ölçüde beyaz yakalılar da katılmıştır¹³.

C. KÜRESELLEŞME VE DEĞİŞİM

Küreselleşme kavramı, son yıllarda en fazla tartışılan konuların başında gelmektedir. Uluslararası ulaşım ve iletişim araçlarının gelişmesi, uluslararası ticaret ve sermayenin dolaşımında engellerin azaltılması ve çok uluslu şirketlerin faaliyetlerinin artması küreselleşmeye hız kazandıran başlıca faktörlerdir. Küreselleşme, 1960'lı ve 1970'li yılların işçi hareketlerindeki mücadelecilik dönemden, 1980'lerde ve 1990'larda uluslararası rekabetin arttığı, verimlilik ve ekonomik etkinliğin önem kazandığı bir döneme geçiş sürecinde ortaya çıkmış bir kavramdır.

¹³ A.g.e.; s.18.

Ticaret, sermaye hareketleri ve teknoloji akımının transnasyonel bir özellik kazanarak yayılması ve yoğunlaşması milli devlet olgusunu aşmakta, sınır ötesi menfaat gruplarını ve değişik toplumlara mensup bireyleri sıkı menfaat bağlarıyla birbirlerine bağlamaktadır. Küreselleşme, ulusal devletlerin ve ekonomik birimlerin iradelerinin dışında, kendini besleyen bir süreç haline gelmiştir. Bu nedenle ülke ekonomilerinin başarısı, küresel dinamikleri yakından takip etmelerine bağlıdır. Başka bir ifade ile, küreselleşme sürecinin beraberinde getirdiği yoğun rekabet ortamında, verimlilik ve kalite gücünü elinde tutan ülkeler, lider duruma gelmektedirler. Rekabet gücü, üretimin ve istihdamın artması ve hayat standartlarının iyileşmesi için de gerekli olan bir ön koşul olmaktadır¹⁴.

Tüm bu gelişmeler pek çok şirket için örgütsel dönüşüm problemini de ortaya çıkarmaktadır. Özellikle son on yıllık dönemde işletmelerin buldukları sektörleri yeniden tanımlama ve ana stratejilerini gözden geçirmelerini rekabet gücünün bir gerekliliği olarak kabul edilmektedir. Geleneksel örgütsel yapılar bu değişim sürecinde ciddi bir kriz yaşarken işletmelerin değişime açık ve çalışanlarıyla bütünleşmiş yeni örgüt modelleri oluşturmaya çalıştıkları gözlenmektedir. Bu değişimi enformasyon teknolojilerinin işletme yapılarına adapte edilmesiyle yeni bir boyut kazanırken Araştırma-Geliştirme (AR-GE) yatırımları da giderek işletme bütçelerinde önemli bir yer tutmaktadır¹⁵.

Uluslararası ekonomik çevre koşullarının değişmesiyle ortaya çıkan bu dönüşümde, sanayileşmiş ülkelerde buna bağlı olarak iş organizasyonlarının değişime uğraması, esnek üretim ve yönetim tekniklerinin uygulanmaya başlanması, emek piyasası koşullarının değişmesi ve ekonomik teoride neo-liberal eğilimlerin güçlenmesi endüstri ilişkilerinde yeniden yapılandırmayı gündeme getirmektedir. Endüstri ilişkilerindeki bu değişimler, iş piyasasının yapısını ve bu yapı içerisinde devletin rolünü de önemli ölçüde değiştirmektedir.

¹⁴ Ergun Balcı; “Çağımızın Büyük Tehlikesi: Ekonomik Eşitsizlik”; Cumhuriyet; 8 Nisan 1997; s.5.

¹⁵ Gary Hamel-C.K.Prahalad; *Geleceği Kazanmak*; (İnkilap Yayınları; İstanbul-1996); s.30.

Küreselleşme sürecinde ülkeler parasal istikrar, makro ekonomik disiplin, etkin bir finans sistemi, daha rekabetçi piyasa mekanizması gibi temel şartları sağlamak zorunda kalmakta ve buna bağlı olarak, klasik ekonomi teorileri önemini yitirmektedir. Buna göre, geleneksel sanayileşmiş ülkelerden dışarıya yatırım sermayesi kaçıışı karşısında, “Klasik, (çalışanlar daha fazla miktarda ve daha fazla değer yarattıkça, ücretler artar) ekonomi teorisi başarılı olamamaktadır¹⁶.

Küreselleşme, böyle bir açıdan günümüzün kaçınılmaz bir sonucu olmaktadır. Özellikle soğuk savaş döneminden sonra ticari ilişkiler ülkeler arasındaki ilişkileri şekillendiren önemli güçlerden biri haline gelmiştir. İkinci dünya savaşından bu yana dünyada ticaretin gelir içindeki payı %7’den %21’e yükselmiştir. ABD’de uluslararası ticaret, gayri safi milli hasılanın %24’ünü oluşturmaktadır. Ticaret engellerinin ortadan kalkmasıyla yabancı yatırımlar artmış, piyasaya yeni işletmeler girmiş ve bunlar tüketiciler ve iş arayanlar için yeni olanaklar yaratmıştır.

ABD ve İngiltere’nin öncülüğüyle ülkeler arasındaki ekonomik bağımlılık II. Dünya Savaşından sonra başlamıştır. İletişimdeki teknolojik gelişme ve taşımacılıktaki gelişme bu işlemin çok kısa zaman almasına neden olmuştur.

Öte yandan, ticari liberalizasyon ve yapısal uyumun ülkelerin daha hızlı büyümesini sağladığını gösteren birçok araştırmaya rastlanmaktadır. Harvard Üniversitesi’nde 117 ülke için yapılan bir çalışma açık ekonomiye ait ülkelerin 1970-1989 yıllarında % 4.5 büyürken nispeten kapalı ekonomilerin sadece % 0.7 büyüdüğünü göstermiştir.

Geçen 10 yıl içinde, Çin, Şili ve Endonezya’da iki katına çıkan kişi başına milli gelirin nedeni, doğal olarak üretimdeki artış ve endüstriyel dünyaya olan ihracattır. Bu ülkeler günümüzde dünyada üretilen malların milyonlarca tüketicisine ev sahipliği yapmaktadırlar. Gelişmekte olan ülkelerde büyük projeler için uçak, hastane malzemesi, tüketici malları ve hizmetler için çok fazla talep

¹⁶ Banu Uçkan; “Küreselleşme ve Devletin İş Piyasasına Müdahale Şekilleri” ; **Çimento İşveren Dergisi**; Temmuz 1997; s.5.

vardır.

Dünyanın en büyük ihracatçısı olan ABD, bu gelişmelerde önemli yere sahiptir. Gelişmekte olan dünyadaki ekonomik büyümenin sonucu olarak, Boeing firması, önümüzdeki yıl uçak talebinin iki katına çıkacağını tahmin etmektedir. İntel, önümüzdeki 15 yıl içinde her yıl yarı iletkenlerde %10 talep artışı beklemektedir.

1996 yılında, ABD yurtdışına 624 milyar dolar değerinde mal gönderirken yabancı tüketiciye 189 milyar dolar değerinde de hizmet satmıştır. ABD Ticaret Bakanlığına göre, 1990-1994 yılları arasında ihracatla ilgili işlerde çalışanlar özel sektörde çalışanların % 23'ünü oluşturmaktadır. Bu işlerde çalışanlar ülkedeki ortalama ücretten % 13 daha fazla kazanmaktadırlar. Amerika'nın yeni market açma politikası tüketicinin daha kaliteli, daha ucuz mal ve hizmete sahip olmasını sağlamıştır.

ABD firmaları bilgisayar, bilgisayar programları, tıbbi araçlar, iletişim araçları gibi hızlı büyüyen pazarlarda dünya çapında söz sahibidirler.

Bu şirketler ve binlerce küçük ve orta ölçekli şirket milyonlarca iş yaratmaktadırlar. ABD ekonomisi geçen 5 yıl içinde 13 milyon kişiye iş yaratmıştır ve bugün % 5.2 olan düşük işsizlik oranı birçok endüstriyel ülkenin idealidir.

Daha da etkileyici olan şey, serbest ticaret ve yatırım politikalarını destekleyen istatistiklerin bütün olayı anlatmadığıdır. Bunlar yakın ekonomik bağlantıların Batı Avrupa'da 50 yıllık bir barışı ve yükselen yaşam standartlarını açıklamamaktadırlar. Latin Amerika'daki ekonomik reformlarla demokrasinin kabulü arasındaki yakın ilişkiyi göstermemektedir. Ekonomik serbestliğin birçok doğu Avrupa ülkesine getirdiği demokrasiyi de açıklamamaktadır.

Küreselleşmenin de yardımıyla hükümetlere Dünya Ticaret örgütü gibi kuruluşlara üye olma sorumluluğu ve özel sektöre de daha fazla işbirliği içinde çalışma sorumluluğu yüklenmiştir. Amaç, sadece ülkeler arasındaki anlaşmazlıkları çözmek için kuruluşlar oluşturmak değil, güçlerimizi bir araya

getirerek daha büyük küresel problemleri çözmektir.

Dünya Ticaret Örgütü uluslararası kuruluşlar arasında seçkin yeri olan ticari ve ekonomik politikalarının uygulanması için kurallar koyan bir organizasyon niteliğindedir. Bu kurallar malların transferi sırasında ülkelerin sınırlarında meydana gelen belirsizlik ve anlaşmazlıkları ortadan kaldırmaktadır. Bu kurallar Dünya Ticaret Örgütünün 130 üyesi tarafından kabul edilmiş ve daha sonra bütün ülkeler tarafından onaylanmıştır.

Diğer taraftan, Dünya Ticaret Örgütü üyeleri bilişim teknolojisi ürünleri ve iletişim hizmetleri konusunda tarihi bir karara vararak, bu alanda 1 trilyon dolarlık bir ticaret hacmi yaratmıştır. Bilgisayar, bilgisayar yazılımı ve iletişim aletlerindeki ithalat tarifelerinin kaldırılması daha önce firmaların ulaşamadığı pazarların kapılarını açmıştır.¹⁷

D. YENİ TEKNOLOJİLER

1. Teknolojik Evrim

Sanayi devriminden günümüze kadar olan zaman içinde teknolojik gelişim evrelerini üç ana dönemde incelemek mümkündür. İlk devre, buhar makinesinin kullanılmaya başlaması ile tarımdan sanayi sektörüne işçi akımının yaşandığı, kitle üretimlerinin gerçekleştirdiği birinci sanayi devrimi sonrası dönemdir.

İkinci olarak, büyük üretim hatları kullanılarak daha önce insan esaslı olan üretim ve montaj işinin büyük bir kısmının önceden programlanmış otomatik makine serilerinde yapıldığı ikinci sanayi devrimi dönemi gelmektedir. Bu dönem, mini ve makro bilgisayarların üretim hatlarına adapte edildiği dönemdir. Son olarak ise, özellikle 1970'li yılların ikinci yarısından beri mikro işlemcilerin ve robotların yaygın kullanımı ile nitelikli olması bakımından otomasyondan çok daha fazla önem taşımakta olan mega teknolojiler dönemi son evre olarak sayılabilir. Yeni teknolojiler ya da yüksek teknolojiler olarak adlandırılan bu gelişim süreci işgücünün yapısından, mesleklere, sektörlerin tanımından, üretim şekillerine kadar bir dizi alanda iş ilişkilerini etkileyerek ortaya pek çok

¹⁷ A.g.e.; s.9.

değişiklikler çıkarmıştır¹⁸.

Mega teknolojiler günümüzde özellikle teknolojinin değişim ve yayılma hızlarını arttırmakta, bilgi yoğunluğunu genişletmekte, buna ilave olarak robot kullanımını yaygınlaştırmaktadır. İşletmeler ileri teknoloji donanımları ile rekabet üstünlüğü sağlamada farklılık ve esneklik olanaklarını ön plana çıkarmaktadırlar. Bilgi teknolojileri, telekomünikasyon, robotlar ve diğer gelişmiş teknolojiler çağdaş örgütsel yapıların kritik unsurları olmaktadır¹⁹.

Ortaya çıkan bu değişimlerin ölçülmesinde en önemli kriterlerin başında araştırma ve geliştirme (R&D) harcamalarının miktarı, bilimsel ve teknik personelin toplam çalışanlar içindeki oranı gibi kriterler o toplumun yeni teknolojilerden yararlanıp yararlanmadığının göstergesi olarak kabul edilmektedir.

Teknolojik değişim istihdam piyasasının yapısında, sendikaların rol ve güçleri üzerinde, işin yeniden organizasyonunda ve yöneticiler ve çalışanların ilişkileri üzerinde tesirleri direkt olarak bulunmaktadır.

Sanayi toplumlarından sanayi ötesi toplumlara geçilirken bu dönüşüm sürecinde önemli rolü olan teknolojiler bilgisayar ve telekomünikasyon teknolojileridir. *Mega teknolojiler* olarak adlandırılan bu teknolojiler hem çok hızlı yayılmışlar hem de üretim hızını arttırmışlardır.

Bazı yazarlara göre sanayi devrimi 1760'lı yıllardan itibaren başlayıp 1933'lü yıllara kadar sürmüştür. 1933'ten sonra II. Dünya savaşının çıkmasıyla teknolojik gelişme süreci duraklamasına rağmen bu dönemdeki gelişmeler roket ve mikro dalgalar üzerinde yoğunlaşmaya başlamıştır. 1950'li ve 1960'lı yıllara gelindiğinde yeni bir teknoloji devrimi ortaya çıkmak üzeredir. Bu dönemde özellikle otomotiv sanayi ve teknolojisi belli bir aşamaya gelmiş bulunmaktadır. Bunun yanında ortaya yeni enerji kaynakları çıkmaya başlamıştır (nükleer enerji

¹⁸ İlhan Doğan; **Bilgi Teknolojileri ve Endüstri İlişkileri**; (İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Bilim Dalı); İstanbul -1996 ; Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi; s.24.

¹⁹ Tekin Akgeyik; **Stratejik Üretim Yönetimi**; (Sistem yayıncılık; İstanbul-1998); s.27.

ve petrol gibi). Elektronik ve bilgisayar alanında ortaya çıkan bu gelişmeler daha sonra iktisadi hayata hakim olmaya başlamıştır. Bu teknolojik yapıda oluşan bu gelişmeler üçüncü dalga olarak adlandırılan hizmetler sektörünün büyümesini ve genişlemesini sağlamıştır.

Bilgisayar üretiminin artması ve bu gelişmenin ekonomik yapıya yansımalarıyla hizmetler sektörü genişlemiş, bankacılık, sigortacılık sağlık hizmetleri, finansal hizmetler gibi alanların önemini artmıştır. Hizmetler sektöründe ortaya çıkan bu gelişmenin kilit kavramı bilgisayarın hizmetler sektöründe kullanılmasıyla oluşmuştur.

Hizmetler sektöründeki gelişmeler beraberinde yeni bir yapılaşma sürecini de getirmiştir. Özellikle araştırma ve geliştirme (R & D) alanlarında büyük yatırımlar oluşturulmuş, otomobillerin geliştirilmesi için milyarlarca dolar araştırma fonu ayrılmıştır.

Scientific Amerikan Dergisi 21. Yüzyıla girerken gelecek için tahmin yapmanın zor olduğunu belirtmektedir. Bu zorluğun bilincinde olarak 21. Yüzyıla damga vuracak teknolojileri seçerken “günlük yaşamda kalıcı etkileri olacak” teknolojilere öncelik verdiklerini anlatan Dergi, ticari bir teknolojinin yaşaması için iyi olmasının yetmediğini ayrıca piyasada rekabet etmesi gerektiğini ifade etmektedir.

Scientific Amerikan Dergisi 21. Yüzyılın anahtar teknolojilerini beş ana grupta toplamış ve şu şekilde sunmuştur.

- Enformatik,
- Ulaşım,
- Tıp,
- Makineler, yeni malzemeler ve imalat,
- Enerji ve çevre.

Yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkan anahtar teknolojilerin başında enformasyon teknolojileri gelmektedir. Enformasyon teknolojilerin pek çok alanda kullanılması, kullanım yerlerinde pek çok değişikliklere yol açarken diğer yandan da diğer alanlardaki teknolojik gelişmeleri ise ulaşım, tıp, makineler ve

ardından enerji ve çevre konularında olmuştur.

1994 yılında yapılmış olan bir araştırma neticesinde bilgi teknolojilerinin yayılma hızları ev aletleri üzerinde ölçülmüştür. Tablo. 1'de elde edilen verilere göre bilgi teknolojilerinin özellikle haberleşme ve telekomünikasyon alanlarındaki aletleri evlerde en çok kullanılan ve yayılma hızı en yüksek olan araçlar olmuşturlardır. Özellikle ABD, Japonya ve Fransa'da bu oran hayli yüksektir.

Tablo 1: Bilgi Teknolojilerinin Yayılması

Ev aletlerinin %'de Olarak yayılma oranı	A.B.D	Japonya	İngiltere	Almanya	Fransa
• Kişisel bilgisayar	37	12	24	28	15
• Video player	88	73	84	65	69
• Video oyunları	42	-	19	8	20
• Faks	-	8	2	4	3
• Pc modem	15	-	4	3	1
• Bilgi ağları altyapısı	-	-	-	-	-
• Dijital ana hat bağlantısı*	65	72	75	37	86
• Kablo bağlantılı evler	66	-	4	47	9
• Kablo geçen evler	83	-	16	56	23
• Uydu antenli evler	-	27	11	20	2

Kaynak: İlhan Doğan, **Bilgi Teknolojileri ve Endüstri İlişkileri**; İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi; 1996-İstanbul Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi; s.27.

- : Hesaplanamayanlar

* : 1993

Bunun yanında faks ve video gibi büyük oranda evlerde kullanılan aletler ise yayılma hızları itibarıyla belirli bir yavaşlama seyri göstermektedirler. Bu tür araçların tüketici talepleri denge noktasına gelirken, bunun ardından daha farklı ürünlerin ve teknolojik hizmetlere uygun aletlerin kullanılması ve yayılması hız kazanmıştır.

Bu aletlere olan talep artmaya başlamıştır. Örneğin uydu antenleri, kablolu televizyonlar ve internet sistemleri için gerekli olan ev aletlerinin yayılması büyük

bir hızla oluşmaktadır. Bu gelişmelerden de anlaşılacağı gibi “mega teknolojiler” olarak adlandırılan yeni teknolojilerin yayılma hızları artmaktadır²⁰.

2. Mikro Teknolojiler

Mikro-elektronik teknolojisinin özellikle önemli niteliklerden ve kesin üstünlüklerinden biri, bilgisayarlar dışında birçok ürün ve süreçle birlikte uygulanabilmesidir. Mikro işlemciler, ev aletleri, eğlendirici araçlar ve kişisel ürünler gibi dayanıklı tüketim malları (cep hesap makineleri ve saatler) olarak, gitgide, daha fazla kullanılmaya başlanmıştır. Ayrıca, diğer elektro-mekanik teçhizat ve kontrol sistemlerinin (ısı kontrolü trafik kontrolü ve benzer) yerini aldıkları endüstriyel kontrol teknolojisindeki önemleri de giderek artan bir rol oynamaktadır. Bunun yanında mikro işlemciler sayısal olarak kontrol edilen makine parçalarında, endüstriyel robotlara ve malzeme-işleyen teçhizatta da kullanılmaktadırlar.

Tablo 2’de görülmekte olan bazı alanlarda mikro elektronik çok yaygın olarak kullanılmaktadır. Özellikle bilgisayar, laser, büro işleri, endüstriyel tasarım, ticaret ve otomotiv sektörü gibi alanlarda kullanılması giderek yaygınlaşmaktadır.

Teknolojik yeniliklerin etkileri ekonominin pek çok alanında kendisini göstermektedir. Örneğin teknolojik yeniliklerin, yeni dönemde para ve paranın kullanımını üzerinde belirgin bir değişime yol açtığı gözlemlenmektedir.

²⁰ İlhan Doğan; **Bilgi Teknolojileri ve Endüstri İlişkileri**; a.g.e.; s.27.

Tablo 2: Mikro-Elektronik Gelişmelerin Yaygın Olarak Kullanıldığı Bazı Alanlar

BİLGİSAYAR:	Mini bilgisayarlar, mikro bilgisayarlar, girdi çıktı teçhizatı, optik ve laser harf okuyucuları.
Endüstri:	Makine ve personel denetimi, ölçme ve test teçhizatı, boyut ısı, ağırlık ve diğer faktörleri düzenleyen aletler.
Telekomünikasyon:	Elektronik telefon, Elektronik haber toplama, uzak terminaller, tele yazıcılar, radyo ve televizyonlar...
Ticaret:	Otomatik depolama ve stok kontrolü, bilgisayarlarla planlanan dağıtım şebekesi.
Büro:	Muhasebe bilgisayarları, daktilolar ve kelime işlemciler, Bilgisayar mikro-filmli, elektronik arşivler, dikte cihazları.
Otomobiller:	Çamurluk göstergesi, yakıt stok ve yakma sistemleri, fren sistemleri, çarpışmadan koruma sistemleri.
Kişisel Aletler:	Saatler, cep hesap makineleri, teleteks.
Ev Aletleri:	Çamaşır makineleri, dikiş makineleri, fırınlar, mikserler
Eğitim:	Bilgisayar yardımlı eğitim, genel eğitim teknikleri.
Kamu Yönetimi:	Merkezleştirilmiş dosyalanma, polis dosyalaması, trafik kontrolü, posta süreçleri.
Askeri ve Uzay Çalışmaları:	Hava trafik kontrolü, radar sistemi veri işleme, gemicilik sistemleri, askeri haberleşme, güdümlü füzeler.

Kaynak: İlhan Doğan; a.g.e.; s.32

Tarım çağında uygarlığın birinci dalgası boyunca, para kendi içinde değeri olan somut bir maddeydi. Altından, gümüşten yapılırdı. Bunun yanında mal değişiminin yaygın olduğu için tuz, tütün, mercan, pamuklu kumaş ya da bakır türünden maddeler de para yerine kullanılırdı. Sonu gelmez listeler halinde daha başka şeylerde para olarak kullanılmıştır. Ama sanayi çağı ortaya çıkarken para konusunda da çeşitli yeni fikirler dolaşmaya başlamıştır. Örneğin, 1950 yılında William Potter'a göre yakın gelecekte "sembolik servet, gerçek servetin yerini alacaktı". Bununla birlikte kağıt para, sanayi topluluğuna egemen olmuş, yani ikinci dalga uygarlığını o yönetmiştir.

Bugün, daha ileri düzeyde olan ekonomilerde kağıt parada hemen hemen

tümüyle unutulma tehlikesiyle yüz yüzedir. “Smart Kart” denilen kavram devreye girince, daha müşteri kartını uzatıp ta kasiyer onu elektronik bir araca sokup çıkardığı anda, yenen yemeğin parası otomatik olarak banka hesabından düşmektedir. Bull grubunca yapılmış olan kartın içine bir mikroçip yerleştirilmiştir. Kartın her türlü sahtekarlığa karşı korunmuş olduğu ileri sürülmektedir. Bu kartlardan 61 milyon tanesi daha şimdiden Avrupa ve Japonya’da kullanılmaktadır. Sonunda elektronik kayıt tutma ve banka işlemleri daha da entegre hale gelince, mağazaların nakitsiz kasaları doğrudan o mağazanın bankasına bağlanacaktır. Alışverişlerin tutarı müşterinin hesabından düşülürken, aynı anda mağazanın hesabına girecek ve böylece mağaza vakit kaybetmeden kara geçecektir²¹.

II. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

A. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ

Personel Yönetimi (personnel management) XIX. Yüzyılın sonunda bağımsız bir fonksiyon ve uzmanlık alanı olarak gelişmeye başlamışsa da bu alanda benimsenen ilk nitelendirme istihdam yönetimi (employment management) kavramıdır.

Gerçekte son yirmi yıllık dönemde personel yönetimi büyük bir değişim göstererek organizasyona katma değer sağlayan bir yapıya dönüşmüştür. 1980 sonrasında da akademik ve uygulama alanında Personel Yönetimi yerine İnsan Kaynakları Yönetimi (human resources management) kavramının benimsenmesi bu değişimin en önemli göstergesidir²².

“İnsan Kaynakları Yönetimi” yaklaşımına göre insan, bir kuruluş için kaynaklardan biri değil, kuruluşun bütün kaynaklarını sonuçlara dönüştürmeye çalışan “varlığı”dır. Personel yönetiminde ise insan faktörü bir maliyet unsuru olarak görülür. İnsan Kaynakları Yönetimi ile Personel yönetimi arasındaki en

²¹ A.g.e.; s.33.

²² Ahmet Selamoğlu; **Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynağı**; (Kurtuluş Ofset Basımevi; İSTANBUL-1998); s.32.

temel fark; Personel Yönetiminin bir fonksiyon olması ve bir departman tarafından yürütülmesine karşılık, İnsan Kaynakları Yönetiminin bir “yönetim tarzı” olması ve ancak bütün yönetimin katılımı ile gerçekleştirilebilmesidir. Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetimi arasındaki temel farklılık insan faktörünü algılayış biçimlerinde yatar.

İnsan kaynakları yönetimi bu açıdan herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde yasalara da uyularak etkin yönetilmesini sağlayan işler ve çalışmaların tümü olarak tanımlanabilir²³.

Son on yıllık dönemde globalleşme, libelleşme olguları giderek her alana yaygınlaşmakta ve insan kaynakları yönetimi işletmeler açısından stratejik bir konuma yükselmektedir. İnsan kaynakları yönetimi işletmeler açısından verimliliği ve karlılığı etkileyen temel öge olmaktadır²⁴.

İnsan kaynakları yönetimi çeşitli evrelerden geçmiştir. Bu süreç 1900’lü yıllara kadar uzanmaktadır. 1900’lü yıllar yönetim disiplini sağlamaya çalışan nezaretçilik fonksiyonunun var olduğunu göstermektedir. 1915’li yıllar çalışanların gereksinimlerini karşılamaya yönelik fonksiyonları içermektedir. 1920’li yıllarda bugünkü insan kaynakları yöneticilerinin kayıt tutma, idari işler ve çalışanların hukuksal haklarına yönelik çalışmaları gerçekleşmiştir. 1940’lı yıllarda da eleman seçimi, eğitim ve personel hizmetlerini sağlamışlardır. İnsan kaynakları yöneticileri 1950’lerde personel yöneticisi olmaya başlamışlardır. Daha çok bürokrat yöneticileri sistematik eğitimle işgücü planlamalarıyla ve ücret yönetimleriyle ilgilenmişlerdir. 1965’li yıllarda yönetim kadrolarında görev almaya başlamışlar ve personel yöneticiliği için en olgun yıllar bu yıllar olmuştur. 1970’li yıllarda insana odaklanma başlamış. İş tatmini, iş psikolojisi ve motivasyonla ilgili konular insan kaynakları yöneticilerinin rolü haline gelmiştir. Bugünkü anlamda insan kaynakları fonksiyonu 1980’li yıllarda gerçekleşmeye başlamıştır.

²³ Ömer Sadullah; “İnsan Kaynakları Yönetimi”; İnsan Kaynakları Yönetimi (Editör Ramazan Geylan); (Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitapları Yayınları; Eskişehir-1996); s.2.

²⁴ Tuğray Kaynak; İnsan Kaynakları Planlaması; (Alfa Yayıncılık; İstanbul-1996); s.6.

Personel yöneticileri artık organizasyonlarda yalnız çalışanlara yönelik değil, organizasyondaki bütün insanlara yönelik bir sorumluluk üstlenmişlerdir. Böylece, insan kaynakları yöneticisi daha çok bir koordinatör niteliğindedir. 1990'lara gelindiğinde ise örgütlerin stratejilerinin doğrultusunda ilerlemeleri ve istedikleri hedeflere ulaşmaları ancak uygun insan kaynakları sistemlerini kurmaları ile mümkün olabileceği fark edilmiş ve stratejik insan kaynakları ortaya çıkmıştır.

B. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1. Genel Niteliği

Çoğu işletme yönetimi günümüzde stratejik insan kaynakları yönetiminin işletme stratejisinin temel belirleyicisi olduğu inancındadır. Buna göre, geleceği olan işletmeler ancak stratejik insan kaynaklarını uygulayan işletmelerdir. Mesela, örgütsel tasarım, planlama, işgücü ilişkileri, ücretlendirme, süreç yönetimi ve değişim yönetimi konuları günlük ilişkilerin üzerinde olan ve stratejik değeri olan konulardır²⁵.

Globalleşme, açık pazar ekonomisine geçiş, teknoloji, pazar ve rekabetteki değişimler, şirketler için başarıyı belirleyen unsurların hızlı ve sürekli değişimi gibi etkenler, şirketlerin çalışanlarını yönetme ile ilgili yaklaşım ve uygulamalarını statik olmaktan çıkartmış ve çalışanların stratejik olarak yönetilmesi gereken önemli bir varlık olduğunu ortaya koymuştur.

Rekabetin daha yoğun olarak yaşandığı batı pazarlarında bu yaklaşımın kaçınılmaz hale geldiği ve insan kaynaklarını etkin olarak kullanabilen şirketlerin öne geçtikleri açıkça gözlenmektedir.

Şirketlerin insan kaynaklarını stratejik olarak yönetmesi bir zorunluluktur, ancak bunun bütün kaynaklardan daha zor yönetilebildiği de ortadadır. Temelinde insan ögesi ve duyguların bulunması, açık ve ön denemeye dönük yaklaşımların geliştirilmesini ve uygulanmasını beraberinde getirmektedir.

²⁵ Suzanne Harrison; Outsourcing and The "New" Human Resource Management; Canada-1996; p.13.

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin kendi içinde bütünlüğü olan bir anlayış olarak yerleşmesi için zamana gereksinin olduğu unutulmamalıdır. Bu, sistemli bir çabanın başlatılması gereğini daha da acil hale getirmektedir²⁶.

Ancak araştırma sonuçları insan kaynakları fonksiyonunun çoğu işletmede halen stratejik bir partner rolü oynamadığını göstermektedir. İnsan kaynakları yönetimleri çoğu işletmede halen ikincil konumdadır. Bu alanda ki dönüşüm nispeten yavaştır. Çünkü insan kaynakları geleneksel olarak idari çalışmanın yapıldığı bir yer olarak görülmektedir. Buna karşılık, bazı organizasyonlarda insan kaynakları bir değişim unsuru gibi gözlenmektedir. Çeşitli organizasyonlarda ise insan kaynakları belirgin şekilde değişmekte ve bu değişimin etkisi tüm işletmeyi etkilemektedir.

İnsan kaynakları yönetimi organizasyonun amaç ve hedeflerine yaptığı katkı nedeniyle organizasyonun diğer birimleriyle iletişim kurmak zorundadır. Çoğu insan kaynakları yöneticisi aynı zamanda üst yönetime doğrudan rapor vermekte böylece kademe yöneticisiyle aynı statüde yer almaktadır. Dolayısıyla kademe fonksiyonları daha etkin iş süreçleri oluşturmakta ve insan kaynakları değişimini hızlandıracak teknolojilerin uygulamaya konması mümkün olmaktadır. Organizasyonda insan kaynakları fonksiyonu bu nedenle reaktif olmak zorundadır. Sonuçta işletmenin hedef ve stratejileri açısından insan kaynaklarının rolü bu stratejiyi destekleyecek programları geliştirmektir.

2. İnsan Kaynakları Fonksiyonundaki Değişimler

Organizasyonlardaki insan kaynakları fonksiyonu günümüzde önemli bir dönüşüm süreci geçirmektedir. Rekabet baskıları insan kaynaklarını işletme yönetiminde stratejik bir konum edinmeye zorlamakta ve katma değer yaratan bir birim olmaya yöneltmektedir.

İşletmelerdeki insan kaynakları fonksiyonu genelde benzer bir tarzdadır. İnsan kaynakları çoğunlukla işletme merkezindeki bir fonksiyondur²⁷.

²⁶ Haluk Erkut – İ.T.Ü. İşletme Fakültesi Değişim’ 97, **Mess Semireri** s.224.

²⁷ Suzanne Harrison; Outsourcing and The “New” **Human Resource Management**; a.g.e.; p.14.

İnsan kaynakları yönetimi bu niteliği ile geçici bir anlık değil bütünsel bir süreçtir. Bir yerde başlayıp bir yerde bitmez. Aksine devam eden bir süreci ifade eder. Diğer bir deyişle insan kaynakları yönetimi birbirini tamamlayan faaliyetler ve davranışlar dizisidir²⁸.

İnsan kaynakları uzmanları organizasyon içinde çeşitli birimlere atanabilmektedir. İnsan kaynakları bu anlamda eğitim, planlama, işe alma, ücretlendirme ve personel yönetimi ile işçi sağlığı ve güvenliği konularına odaklanmaktadır.

Çeşitli işletmelerde alt birimlerin insan kaynakları yöneticisine rapor verdiği gözlenmektedir. İnsan kaynakları uzmanları, eğitim ve gelişme, insan kaynakları planlaması, ücretleme ve tazminat yönetimi, sağlık hizmetleri, işgücü ilişkileri ve yasal sorunlar bunlar arasındadır.

Buna karşılık bazı işletmelerde işçi ilişkileri, örgütsel etkinlik ve insan kaynakları uzmanlığı gibi dört temel birime rastlanmaktadır. Bu şekilde organizasyonlarda insan kaynaklarına yeni sorumluluklar verildiği gözlenmektedir. İnsan kaynakları fonksiyonu strateji ve entegrasyondan sorumlu iken, ücret ve tazminat tasarımı, işçi sağlığı ve ilişkileri ikinci planda tutulmaktadır.

Organizasyonlar son dönemlerde artan bir şekilde ve aktif olarak insan kaynakları sorumluluğunu kademe yöneticilerine çekmektedirler. Tüm organizasyonlarda insan kaynakları personeli çeşitli kademe fonksiyonlarına atanmakta ve kademe yöneticilerine yol gösterici ve danışmanlık yapıcı bir konuma atanmaktadır. İnsan kaynaklarının bu fonksiyonu yapabilme yeteneği çeşitli uygulamalara bağlı olmaktadır.

Çoğu işletmede, insan kaynaklarının entegrasyonu çeşitli direnişlerle karşılaşmaktadır. Kademe yöneticileri genellikle insan kaynaklarını kendi alanları gibi algılamaktadırlar. Ancak kademe yöneticileri günümüzde etkin bir şekilde insan kaynakları faaliyetlerini daha fazla dikkate almakta ve performans yönetimi,

²⁸ Nurullah Genç; **Zirveye Götüren Yol Yönetim**; (Timaş Yayınları; İstanbul-1997); s.29.

ücret yönetimi ile sağlık ve güvenlik konularında politika ve uygulama geliştirmede danışmayı tercih etmektedirler.

İşletmede insan kaynaklarının entegrasyonu gelecek açısından bir model niteliğindedir. İnsan kaynaklarının sorumluluğu ve sahipliği kademe yöneticileri için bir seçim değildir. Bu kişiler değişimlerini kabul etmekte ve insanlarla ilgili sorunlarla ilgilenmektedirler²⁹.

3. Temel İnsan Kaynakları Yetkinlikleri

İnsan Kaynakları fonksiyonu transformasyon geçirirken, bu departmanda çalışan insanların yetkinlikleri de değişime uğramaktadır. Geleneksel olarak insan kaynakları yöneticileri idari konumdaki kişilerdir. İnsan kaynakları yöneticileri “insanları” işe yerleştiren birim olarak görülmekteydi. Ancak bugün için insan kaynakları giderek önemli olmaktadır.

a. Beşeri beceriler

İnsan kaynakları temelde seçkin bir role sahiptir. Çünkü günümüzde insan kaynakları ciddi bir partner rolü oynamaktadır. Dolayısıyla insan kaynakları güçlü bir iletişim, insan ilişkileri ve uygun vasıfsal özelliklere sahip olmalıdır. Stratejik “satışı etkileme”, insan kaynakları mesleğinin büyümesi açısından giderek kritik bir faktör olmaktadır. Çünkü günümüzde işletme stratejilerinin başarısında insan kaynakları güçlenen bir rol üstlenmektedir³⁰.

Buna ilave olarak çalışanların işletme hedeflerine motivasyonu insan kaynakları yönetiminin önemli bir görev alanıdır. Hedeflerin belirlenmesi harekete geçirilmesi ve sonuca ulaşılması açısından motivasyon kritik bir faktördür. İnsan kaynakları yöneticisi de çalışanların motivasyonunu doğru bir şekilde algılayabilmeli ve yönlendirebilmelidir³¹.

Motivasyon başarıya ulaşmanın ve rekabet gücü edinebilmenin önemli bir unsurudur. İnsan kaynakları yöneticisinin motivasyon açısından üstlendiği

²⁹ Suzanne Harrison; Outsourcing and The “New” **Human Resource Management**; a.g.e.; p.15.

³⁰ A.g.e.; p.17.

³¹ Recep Apuhan; **Kapasite Yönetimi**; (Timaş Yayınları; İstanbul-1997); s.66.

sorumluluk tüm işletme çalışanlarının doğru şekilde bilgilendirmek ve işletmenin amaçları etrafında kenetlemektir³².

b. İşletme becerileri

İnsan kaynakları yöneticileri artık giderek daha fazla finansal ve örgütsel konularda bilgi sahibi olmak konumundadırlar. Kademe yöneticilerindeki fonksiyonlar arası deneyim insan kaynakları mesleğinin güvenilirliğine katkıda bulunan değerli bir varlıktır. Çünkü insan kaynakları yönetiminde kariyer yapan bireyler kademe problemleriyle ilişkili zorluklara sahiptir.

c. İnsan kaynakları teknik becerileri

İnsan kaynakları personeli güçlü bir teknik bilgiye sahip olmak zorundadır. İlave olarak işletmecilik ve kişiler arası iletişim konularında da teknik vasıflara ihtiyacı vardır. Çeşitli yöneticiler insan kaynakları yöneticilerinin geleneksel rolleri dışında da sorumluluklar üstlenmeleri gerektiğini kaydetmektedirler.

Tablo 3: İnsan Kaynakları Yöneticilerinde Aranılan Beceriler

Beşeri Beceriler	İşletme Becerileri	Teknik Beceriler
İletişim becerileri	Finansal bilgi	İnsan kaynakları yönetim becerileri
Kişilerarası stresle mücadele becerisi	Karma deneyim	Ücret tasarım becerileri
Takım kurma becerileri	Problem çözme becerisi	Yasal bilgi
Dayanıklılık		Örgütsel etkinlik becerisi
Çok beceriklilik		Değişim yönetimi becerisi
Etkileme kabiliyeti		Bilgisayardan anlama becerisi
Liderlik		
Kolaylaştırma becerileri		
Proje yönetimi becerileri		

Kaynak : Harrison, Suzanne; *Outsourcing and the 'New, Human Resource Management*; Cornal -1996 s.17

³² Gerard Nierenberg; *Hayatımızdaki Her Problemin Çözümünde Uzman Sızsınız*; (Timaş Yayınları; İstanbul-1997); s.50

Yapılan araştırmalar şletmelerde insan kaynaklarının problemler üzerinde yöneticilerle birlikte çalışması gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu şekilde şletmenin ihtiyaç duyduğu gerçek çözümlere ulaşılabileceği belirtilmektedir. İnsan kaynakları yöneticileri bu açıdan değişim öncüsü olmak durumundadırlar. Bu, eski insan kaynakları mantığı ile çalışan yöneticiler için oldukça önemli bir değişimdir. İnsan kaynakları yöneticilerine göre, bu kapsamlı dönüşüm geleneksel rolleri de yeniden tanımlamaktadır.

Dolayısıyla insan kaynakları yöneticileri yeni vasıf gereksinimlerine ihtiyaç duyacaklardır. İnsan kaynakları aktif olarak ilave vasıf ve görevleri yerine getirmek zorundadırlar.

4. İnsan Kaynakları Yenilikleri

İnsan kaynakları hala çoğu şletmede bir maliyet merkezi olduğu için, insan kaynakları yönetiminde hizmet maliyetlerini düşürecek, daha etkin olacak ve ilave hizmet yaratacak yeni metodlar geliştirilmelidir.

Daha yalın ve etkin olarak aynı zamanda insan kaynakları sorumluluklarını kademe yöneticisine ya da dış bir tedarikçiye doğru genişletmekte, insan kaynakları departmanındaki teknoloji rolünü arttırmaktadır.

Teknoloji hali hazırda çoğu yönetim fonksiyonunu azaltsa da, gelecekte insan kaynakları içindeki tüm alanlar arasındaki bağlantılara ulaştırarak organizasyonda dağıtılan hizmetler üzerinde önemli etkiler yaratacaktır. Sofistike insan kaynakları bilgi sistemleri artık lider değildir.

Ayrıca insan kaynakları yöneticisinin katılımcı bir yönetim anlayışı oluşturması gerekmektedir. Bu anlayış, takım yönetimi ve takım üyelerinin şletmenin hedefleri doğrultusunda yönlendirilmesini gerektirmektedir³³.

Öte yandan şletmenin temel yetkinliklerinin anlaşılması ve daha etkin yetkinlik modellerinin geliştirilmesi uzun dönemli başarı açısından önemlidir ve organizasyona gerçek bir stratejik avantaj sağlamaktadır. Tüm işçi vasıf ve

³³ Recep Apuhan; **Doğru Yönetim**; (Timaş Yayınları; İstanbul-1997); s.125.

deneyimleri organizasyonlara kritik kaynakların doğru zaman ve yerde karşılama olanağı sağlamaktadır. Vasıf geliştirme politikaları ile birlikte, performansa dayalı ücret ön plana çıkmaktadır. Bu hizmetlerin maliyeti tahmin edilebileceğinden, esnek ödüllendirme mekanizmalarının giderek daha fazla uygulanacağı gözlenmektedir.

Sonuç olarak söylemek gerekirse, insan kaynakları fonksiyonu günümüzde yeni bir yenilik alanı olarak ortaya çıkmaktadır³⁴.

5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Unsurları

a. Şirket hedefleri ile entegrasyon

Şirket Stratejik Planları çalışanların yaygın katılımı ile oluşturulmalı, oluşturulan planlar çalışanlara yansıtılmalı; katılım ve bilinç her çalışanı kapsamalıdır. Bugün ve yarın, şirket hedeflerine ulaşabilmek için oluşturulan stratejilerin uygulanması için çalışanlara gerekli bilgi, beceri ve davranışları yaratabilmelidir. Şirket çalışanlarının sürekli değişen ihtiyaçları ile uyumlandırılabilirdir. Bu yeterliliklerin oluşturulması için doğru sistem ve uygulamalar ortaya konmalıdır.

b. Tutarlılık

İnsan kaynakları stratejilerinin en önemli çıkış noktalarından birisi, şirket içinde uygulanan insan kaynakları sistem ve uygulamaları arasında tutarlılık yaratmaktır. Şirket stratejik planlarındaki stratejilerin gerçekleştirilmesine hizmet etmeyen hiçbir insan kaynakları uygulamasına öncelik vermemek gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetimi alanında yapılan çalışmaları sistem ve uygulama seviyesinden başlatmak bazı tutarsızlıkların meydana gelmesine neden olabilir. Bunu önlemenin tek yolu tüm çalışmayı şirket stratejik planları ile uyumlu insan kaynakları stratejisi çerçevesinde yürütmek, tutarlı, birbirini tamamlayan ve etkisi düzenli olarak gözden geçirilen uygulamaları bu doğrultuda başlatmaktır.

³⁴ A.g.e.; p.18.

c. Değişimi destekleyen araçların oluşturulması

Şirketlerin büyük ölçüde değişim içinde oldukları görülmektedir. İnsan kaynakları stratejileri ve buna bağlı olarak geliştirilen uygulamalar bu değişimi desteklemeyi amaçlamalıdır. Takım çalışması, çalışanların memnuniyeti, müşteri odaklılık gibi kavramları destekleyici politika ve uygulamaların planlanmasına ve hayata geçirilmesine özen gösterilmelidir.

d. Liderlik

İnsan kaynakları yönetiminde liderler göz dağı vermekten çok hedef gösterirler, denetlemekten çok motive ederler, yönetmekten çok seferber ederler. Liderlik bir statü olmaktan ziyade bir faaliyettir. Liderlik işletmenin başarısının önemli bir faktördür³⁵.

e. Çalışanların yönetiminde esneklik

İç ve dış faktörlere dönük değişimin insan kaynakları yönetimine yansımaları sonucu stratejilerin gözden geçirilmesi, değişimi ve uygulamaların da farklılaşması gündeme gelmektedir. Bu amaçla insan kaynakları strateji ve uygulamaları stratejik yönünü yitirmeksizin yapı, ortam ve sistemler konusunda değişen şartlara uyumu kolaylaştıracak şekilde tasarlanmalıdır.

f. Bağlılık ve motivasyon yaratma

İnsan kaynakları stratejileri çalışanların bağlılık ve motivasyonunu arttırmak için şirket ana hedef ve ilkelerinin tüm kuruluş çapında, çalışanların anlayacağı şekilde ifade edilmesini sağlaması, iletişimin etkinliğini arttırması, değişimin çalışanlar tarafından sahiplenilmesini ve sürekli eğitim ve gelişimi mümkün kılmasını amaçlamalıdır.

g. Açıklık ve dürüstlük

İnsan kaynakları stratejileri ve uygulamaları açıklık ve dürüstlük ilkesine göre oluşturulmalı, yapılan çalışmalara katılım sağlanmalı, uygulamaların

³⁵ Robert Rosen; **İnsan Yönetimi**; MESS Yayınları; İstanbul-1998); s.32.

gerekçeleri açıklanmalıdır.

Sonuç olarak bugünkü anlamda insan kaynakları yönetimi şöyle tanımlanabilir; organizasyonun stratejik hedefleri gerçekleştirmede insan kaynağını en önemli değer olarak kabul eden, organizasyonun verimliliğini arttırmayı ve çalışanların ihtiyaçlarını karşılamayı hedefleyen yönetim tarzıdır. Bu açıdan insan kaynakları departmanı;

- Temel rolü tepe yönetimin stratejik danışmanlığı olan,
- Daha az sayıda ama daha yetenekli ve insan kaynakları konularında geniş ama genel ekspertize sahip kişilerden oluşan,
- Daha çok işletme yönelimli ve faaliyetlerin şirkete maddi katkısını her zaman düşünen ve savunabilecek,
- Tüm insan kaynakları konularında genel ekspertizi ile çözemeyeceği derinlikte sorunla karşılaştığı zaman dış danışmanlar ile çalışarak onların koordinasyonunu üstlenecek bir bölüm olmaktadır.

C. ESNEKLİK (İSTİHDAM AÇISINDAN ALTERNATİF ÇALIŞMA)

1. İşgücü Piyasası Esnekliği

İşgücü piyasası esnekliği, “işgücü piyasasında yer alan fert ve kurumların ülkenin ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarına cevap verme kabiliyeti ve isteğidir” Diğer bir deyişle “ekonomide ve özellikle işgücü piyasasında yer alan fertlerin yeni şartlara uyum sağlayabilme kabiliyetleri” işgücü piyasası esnekliği olarak ifade edilebilir.

İşgücü piyasası esnekliği, işletme yönetimlerinin değişen ve küreselleşen rekabet şartlarına cevap verebilmek için geleneksel çalışma standartları dışında ve iş hukukunun esnekleştirilmiş koruma şartları içinde çalışanları işe almada, işten çıkarmada ve işletme içi yer değiştirmelerde daha rahat edebilmeleridir. İşverenlerin klasik ücret saptama yöntemleri dışında çalışanlarını teşvik edecek

performansa dayalı ücret uygulamaları da bu kapsamda yer almaktadır³⁶.

Esneklikle ilgili tartışmalar, iki petrol şokunun yaşandığı 1970'li yıllara kadar uzanmaktadır. Ancak özellikle 1980'li yıllarda bu konunun önem kazanması bazı nedenlere bağlanabilir. Sanayileşmiş ülkelerde görülen büyük ölçekli işsizlik oranları, işçilerin daha güvensiz bir istihdam biçimlerine yönelmelerine yol açmıştır. Bunun yanında, genişleyen yer altı ekonomisi ve enformel istihdam, işgücü yasalarının koruyucu etkisini zayıflatmış ve hatta bazı alanlarda tamamen kaldırmıştır.

İkinci olarak, işgücü içinde artan genç ve kadın sayısı, bireylerin daha az çalışma isteklerine, eğitim ve sosyal hayatlarına daha fazla zaman ayırma taleplerine yol açmış bu da esnek çalışma uygulamalarını yaygınlaştırmıştır. Nitekim, ILO'nun yapmış olduğu bir araştırmaya göre, 1980'li yıllarda daha önceki 10 yıla göre esnek çalışan işçilerin oranı sanayileşmiş ülkelerde % 30 artarak 50 milyon işçiye ulaşmıştır.

İşgücü piyasası esnekliğini destekleyen bir diğer neden ise, üretim tekniklerinde meydana gelen dönüşüm ve bilgisayar tasarımlı imalat tekniklerinin kullanılması ile daha esnek üretim gruplarına dayalı geniş bir ürün çeşitliliğinin sağlanabilmesidir.

Böylece, esnek çalışma uygulamaları, üretim ve çalışma organizasyonu ile çalışma metotları ve vasıf profilini değiştirmektedir. Buna bağlı olarak, adaptasyon hızı, çok vasıflılık ve işgücü mobilitesi ön plana çıkmaktadır. İşgücü piyasası esnekliğinin özellikle, yeni iş alanları yaratmada olumlu sonuçlar doğurduğuna ilişkin görüşler, bu, uygulamaların hızla yayılmasını olanaklı kılan bir diğer faktördür. İşçilerin işe esnek bir yapıda alınmaları ve çıkarılmaları, standart dışı istihdam sözleşmeleri, yeni çalışma sürelerinin ve ücret modellerinin uygulanması ve işgücünün işletme içinde rahatça yer değiştirilebilmesi toplam istihdam artışını olumlu yönde etkilemektedir.

Esnekliğin önemli bir diğer nedeni de, mobilite talepleridir. İşletme içi

³⁶ Tekin Akgeyik; *Stratejik Üretim Yönetimi*; a.g.e.; s.32.

esneklik, çalışanların görevleri ve görev alanlarını kolay bir şekilde değiştirmelerini ifade etmektedir. Dışsal esneklik ise, işçilerin işletmeden işletmeye veya bölgeden bölgeye hareket etmelerini gerektirmektedir.

Buna karşılık, bu nitelikli işgücü piyasası uygulamaları, bazı zorluklarla karşılaşmaktadır. Sözgelimi işverenler, yasal veya sözleşmelerden kaynaklanan zorluklar nedeni ile mamul piyasalarının değişen şartlarına uyum sağlayacak işgücü hacmine yönelik değişimleri düzenleyememektedirler. Aynı nedenle, işverenler bazı ülkelerde çalışanları ile esnekliği sağlayıcı istihdam sözleşmelerini istedikleri gibi yapamamakta ve çalışma sürelerini bu kapsamda yeniden organize edememektedirler.

İşletme yönetimlerinin esneklik taleplerini belirlemeye yönelik olarak İngiltere’de 1992 yılında yapılan bir araştırmada insan kaynakları yöneticilerinin 1990’lı yıllarda atipik istihdam biçimleri, performansa dayalı ücret sistemleri ve takım çalışması gibi esnek işgücü kullanımına yönelik önceliklerinin toplu çalışma ilişkilerine verdikleri önemin önüne geçtiği belirlenmiştir.

Özellikle son yıllarda, başta sanayileşmiş ülkeler olmak üzere bir çok ülkede işletmelerde “alternatif”, “esnek veya atipik” olarak nitelenen çalışma düzenleri yaygınlaşmaya başlamıştır.

Alternatif (esnek) çalışma düzenlerinin yaygınlaşmasında, işgücünün yapısının değişmesi, hizmet sektörünün gelişmesi, iş hayatına yeni teknolojilerin girişi gibi değişimler bağlamında iş hayatının kalitesi, işletmelerin sosyal sorumlulukları gibi konuların önem kazanması etkili olmuştur³⁷.

2. Esnek Çalışma Biçimleri

a. Esnek çalışma saatleri

Esnek çalışma saatleri (flexible working hours) programı, en yaygın şekliyle günlük veya haftalık olarak belli süre çalışmak koşuluyla günlük işe başlama ve işten ayrılma saatlerini işgörenlerin tercihinde bırakan bir sistemdir. Ancak, uygulamada çoğu işverenin çalışma saatleri konusunda işgörenlere pek

³⁷ Tekin Akgeyik; a.g.e; s. 35.

serbesti tanımadıkları da ileri sürülmektedir.

Esnek zaman sistemi de denilen bu düzende; bir iş gününde çalışma saatleri iki kısma ayrılmıştır. Bunlardan ilki Sabit Periyod'tur. "Asıl (core) zaman"da denilen bu süre içinde tüm işgörenlerin iş başında bulunması gerekmektedir. İkincisi de Esnek Periyod'tur. Sabahleyin, öğleyin ve işgücünün son saatlerinde yer alan bu zaman kuşağı iş görenlere işe başlama ve ayrılma konusunda istedikleri gibi davranabilme olanağı sağlar. Ancak iş görenler haftalık, on beş günlük veya aylık olarak belirlenen hesaplama (accounting) dönemi için belirlenen toplam süreyi dolduracak şekilde esnek süreleri kullanabilirler.

Bu sistemin bazı uygulamalarında iş görenlerin belirlenen bir dönem içinde, belirlenen miktarda (genellikle azami 10 saat) dönem için saptanan süreden fazla çalışmak suretiyle kredi saati biriktirmelerine izin verilir. Kredi saatleri için iş görene ek bir ödeme yapılmaz. Yalnız iş gören bunu bir sonraki dönemde günlük olarak daha kısa çalışmak, izinlerini uzatmak şeklinde kullanabilir. Yine bazı esnek çalışma planları, belli bir dönemde iş görenlerin belirlenenenden daha az süre çalışmaları yoluyla "borçlanmaları"na da olanak tanır. Bu durumda da iş gören izleyen dönemde daha fazla çalışarak bu borç saatlerini (debit hours) telafi etmelidir. Etmezse, genelde ücretinden çalışmadığı süreler için kesinti yapılır. Kuşkusuz bu uygulamalar yönetimin bilgi ve izni dahilinde yapılacaktır.

Esnek çalışma saatleri'ne benzer diğer bir uygulama da, "değişken çalışma" (staggered working) veya "esnek tur" diye adlandırılan sistemdir. Bu sistemde, çalışanların belirli bir başlama ve bitirme vaktini seçmeleri ve belirlenen dönem boyunca günlük standart süreyle (8 saat) çalışmaları söz konusudur. Başka bir deyişle, bazen esnek zamana geçiş için uygulanan bu sistem, işe başlama ve işten ayrılma vakitlerinde değişkenliğe izin vermekle birlikte, normal çalışma gününün süresinde bir esnekliğe olanak tanımamaktadır.

Esnek zaman (flexitime) sisteminin bir diğer varyasyonu da, çalışanların günlük çalışma sürelerini istedikleri gibi değiştirebildikleri, ana (asıl) çalışma

süresi içinde iş başında bulunmalarının gerekmediği “tam esnek zaman”dır. Ancak bu düzende de duruma göre haftalık veya aylık belli bir süre çalışma zorunluluğu olacaktır.

Esnek çalışma saatleri, başta Almanya olmak üzere, İsviçre, İsveç, Fransa, Belçika, Japonya, ABD ve Kanada gibi ülkelerde, Almanya, İsviçre ve Kuzey Avrupa ülkelerinde daha çok olmak üzere, yaygın bir biçimde uygulanmaktadır. Almanya’da işçilerin % 50’sinin, İsviçre ve Kuzey Avrupa ülkelerinde ise yaklaşık % 40’ının esnek programlara göre çalıştığı tahmin edilmektedir. ABD’de ise tam süreli çalışanların % 13’ü kadarı esnek programlara göre çalışmaktadır³⁸.

b. Kısmi süreli çalışma / iş paylaşımı

aa) Kısmi süreli (Part-Time) çalışma

Haftalık, aylık normal çalışma sürelerinin altında, eksik çalışılan süreleri sonraki hafta veya aylarda telafi etme zorunluluğu olmaksızın, çalışmayı içeren bir düzenlemedir.

Kısmi süreli çalışmanın tanımı ülkeden ülkeye değişmektedir. Tam süreli (veya normal) çalışma süresinin haftada 39 saat olduğu ABD’de haftada 35 saatin altında çalışma, kısmi süreli sayılmaktadır. Genellikle ücret, beceri, sorumluluk, sosyal haklar ve dikey hareketlilik açısından düşük düzeyde bulunan bu tür kısmi süreli işler ev ve iş sorumluluklarına elverişli olmaları nedeniyle özellikle kadınlar tarafından ilgi görmektedir.

Kısmi süreli işler, sanayileşmiş pazar ekonomisi ülkelerinde hayli yaygındır. Bu ülkelerde bu statüde çalışan işçiler 45 milyon kişi olarak tahmin edilmektedir. Kısmi süreli işçilerin işgücüne oranı Norveç’te %28.6, İsveç’te % 24.6, Hollanda’da % 23,7, İngiltere’de % 21.2; Avustralya’da % 15-19 arası, ABD, Batı Almanya, Kanada, Fransa ve Japonya’da % 10 civarındadır. Kısmi süreli çalışma, özellikle kadınlar, gençler ve yaşlılar arasında yaygındır. Örneğin; kısmi süreli çalışan kadınların oranı Almanya’da % 92, İngiltere’de % 90,

³⁸ Ahmet Cevat Acar; “Alternatif Çalışma Düzenleri”; İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi; C: 21; S: 1-2; Nisan-Kasım 1992.

Fransa’da % 85, İsveç’te ise % 84, ve İtalya’da ise sadece % 5’tir.

bb) İş paylaşma (Job Sharing) sistemi

Tam süreli (tam gün) çalışan bir işgörence yapılabilecek bir işi iki tane kısmi süreli işgörenin yerine getirmesi esasına dayanmaktadır. Henüz kısmi süreli çalışma kadar rağbet görmeyen iş paylaşma, ABD ve Kanada’da özellikle yönetsel ve mesleki konulardaki işgörenlerce tercih edilmektedir. İş paylaşma ile kısa çalışma günü, sürekli iş güvenliği, tam süreli çalışmaya orantılı ücret ve yardımlar, sürekli terfi olanakları sağlamaları açısından geleneksel kısmi süreli çalışmaya göre işgörenler açısından daha avantajlı bir durum yaratmaktadır.

Bu, “iş paylaşma” ve “kısa çalışma günü” nün istihdam koşullarının nisbeten düzenli ve elverişli olduğu birincil piyasa işlerinde yaygın olmasının doğal bir sonucu olarak görülebilir. Kısa çalışma günü’nün uygulamasına örnek olarak, İsveç’te hem baba hem de annelerin, özel kesimde çocukları 8, kamu kesiminde 12 yaşına gelinceye kadar, çalışma günlerini iki saat kadar kısaltma haklarının olması gösterilebilir. Bu durumda ücretleri de 6 saatlik işgünü üzerinden hesaplanmaktadır³⁹.

c. Kısa iş haftası

Bu düzende, günlük çalışma saatleri artırılarak haftalık çalışma günü sayısı azaltılmaktadır. Genelde 40 saatlik haftalık çalışma; günde 10’ar saatten 4 günde tamamlanmakta ve bu program 4/10 veya 4/40 olarak gösterilmektedir.

Bu çalışma düzeni özellikle sanayileşmiş Batı ülkelerinde yaygındır. 500 büyük Amerikan şirketinden % 35’inde “sıkıştırılmış çalışma haftası” uygulandığı saptanmıştır. Bu sistem, özellikle imalat sektöründe yaygın bulunmaktadır.

d. Vardiyalı çalışma

Vardiyalı çalışma (shift work) düzeni, hizmet veya işin gereği 24 saat faaliyet göstermekte olan işkolları ve işletmelerde uygulanan bir programdır.

³⁹ A.g.e.; s.74.

Taşımacılık, haberleşme, sağlık, güvenlik gibi hizmet işletmeleri sürekli faaliyet göstermeleri gereken bu yüzden de vardiyalı çalışma düzeni uygulayan örgütlerdir.

Bu çalışma düzeninde işçilerin çalıştıkları postalar (vardiyalar), günlük, haftalık 15 günlük veya aylık olarak dönerlik gösterir.

Böylece herkese tercih edilen gündüz vardiyasında çalışma olanağı sağlanmış olur. Genelde gözlemlenen vardiya düzenleri: Gündüz: 9.00-16.00, Akşam: 16:00-24:00, Gece: 24:00-08:00'dir. Posta başlangıç saatleri, ülkeler ve bölgeler arasında 1-2 saat önce veya sonra başlayıp bitebilir⁴⁰.

e. Alternatif işyerleri (esnek yer) uygulaması

Son zamanlarda popüler hale gelen bir çalışma düzeni de işgörenlerin evde, semt ofislerinde çalışmasına olanak sağlayan “esnek işyeri” uygulamasıdır. Süre konusunda daha fazla esneklik sağlama yanında çalışma yeri açısından da esneklik getiren bu sistemde işgören, ana işyerine bağlı, evine yakın semt merkezlerindeki işyerleri ve uydu ofisler ile evde çalışabilmektedir. Çoğu ülkede işverenler, genellikle parça başı ücret sistemine göre, özellikle giyim sanayi vb. sektörlerde, bağımsız taşeronlar şeklinde (veya aracılığıyla) ya da ücretli olarak çoğunlukla kadınları istihdam etmektedirler.

“Evde çalışma” veya “eve iş verme” diye de adlandırılan bu çalışma biçimi, yasal ve sosyal düzenlemeler bakımından genelde yetersiz olmakla birlikte geleneksel ev işçiliğinden farklıdır.

“Evde çalışma”nın son zamanlarda özellikle nitelikli ve yönetsel görevlerde çalışanlar arasında yaygınlaşan bir başka biçimi de, “uzaktan haberleşme” yoluyla çalışmadır. Burada iş, işyeri ile işgörenin evi arasında bilgisayar bağlantısı yoluyla verilmekte, evde yapılmakta ve tekrar işyerine tamamlanmış olarak gönderilmektedir. Amerika Birleşik Devletlerinde değişik işlerde (hukukçu, memur, bilgisayar uzmanı...) 7 milyon kadar kişinin bu şekilde

⁴⁰ MESS; *Çalışma Hayatında Esneklik*; (MESS Yayınları; İstanbul-1995); s.27.

çalıştığı tahmin edilmektedir⁴¹.

f. Diğer esnek çalışma düzenlemeleri

Yukarıda belirtilen alternatif çalışma program ve düzenlerine benzer, nisbeten yeni ve pek yaygın olmayan çalışma sistemleri de vardır.

Bunlardan biri de uzaklaştırma stratejileridir. Bu stratejilerdeki ortak özellikler hizmetin ya da üretimin işletme dışındaki başka işyerlerinde ya da işletme içinde çeşitli amaçlarla başka işçiler çalıştırılarak yerine getirilmesidir. Böylece işgücü maliyetinin düşürülmesi amaçlanmaktadır. Ancak bu uygulamanın esneklik sayılıp sayılamayacağı tartışmalıdır⁴².

Diğer taraftan giderek yaygınlaşan bir diğer esneklik modeli de esnek iş yılı planıdır. Özellikle Avrupa’da uygulanan esnek (iş) yılı planında, işgörenler (altı ay önceden) gelecek yıl her ay kaç saat çalışmak istediklerini belirleyebilmektedirler. Böylece, örneğin tam süreli çalışan birisi ayda 173 saate kadar çalışabilmektedir. Tipik bir “esnek yıl” düzenlemesinde; ortalama ayda 110 saat çalışmak isteyen bir işgören; Ocak’ta 150, Şubat’ta 70 (tatile gitmek istiyor), Mart’ta ise 173 saat çalışarak kredi elde etmek ve bir sonraki ayda bunu kullanmak isteyebilir.

Esnek yıl sistemi, kişilere aylık çalışma saatleri açısından esneklik sağlaması nedeniyle yararlıdır. Ancak, özellikle işletmenin iş yükünde önceden belirlenebilen veya belirlenemeyen dalgalanmalarla iş görenlerin çalışma isteklilikleri arasında bir uyum olmaması durumunda ciddi problemler ortaya çıkabilir. Bu durumda, en azından önceden belirlenebilen dalgalanmalara uygun gelecek biçimde yönetimin talepleri değerlendirmesi gerekmektedir.

Özellikle mevsimlik dalgalanmaların gözlendiği iş kollarında yaygın olan “ortalama (dönemlik) saat” (hours-averaging) sistemi’nde esnek yıla benzer şekilde az ve çok çalışılacak periyotlar önceden (işgörenlerce) belirlenir veya işverenin takdirine bırakılır. İşverenin belirlemesi durumunda, programlarda

⁴¹ Ahmet Cevat Acar, “Alternatif Çalışma Düzenleri”; a.g.e.; s.79

⁴² Can Tuncay; Çalışma Hayatında Esneklik; (MESS Yayınları; İstanbul –1995); s.42.

gerekli değişiklik için önceden duyuru yapılmalıdır. Genellikle dönem boyunca aynı ücret uygulanır. Ancak, dönem sonunda fazla mesai hesaplanması gibi özel kurallar getirilebilir.

Ortalama dönemlik saat sisteminin özel bir varyasyonunda ortalama çalışma haftası, her bir işçiye bireysel olarak değil, işletmede çalışan işçilere bir bütün olarak uygulanır. Böylece bazı işçiler çalışma yılı boyunca ortalamayı aşabilirler. Avusturya ve Almanya'da uygulanan bu sisteme göre, örneğin Almanya'daki bir toplu sözleşmede saptandığı gibi, tüm işçiler için haftada 38.5 saat ortalama çalışma süresi belirlenir; bazı işçiler 40 saatte bunun üzerine çıkabilir, diğerleri ise 37 saatle altına düşebilir. Ancak tüm olarak işçilerin belirlenen ortalama toplam saati tutturmaları istenir.

Yine haftalık değil yıllık sabit çalışma süresinin belirlenip, haftalık ve aylık esnek saatlere olanak veren planlar da geliştirilmektedir. Bu düzenlerde genellikle çalışma saatlerinde bir azaltma da yer alır. Bu, günlük ve haftalık sürelerde yapılabilir⁴³.

III. YENİ BİR REKABET STRATEJİSİ: TEMEL YETKİNLİKLER

A. TEMEL YETKİNLİKLERİN TANIMLANMASI

Günümüzde artan rekabet ortamı içinde işletmelerin ayakta kalmaları giderek güçleşen bir faktör olmaktadır. 1980'li yıllarda bu faktör çoğu işletmeyi yeniden yapılanma sürecine yöneltmiştir. 1990'lı yıllarda işletmeler yeniden yapılanma süreci içinde temel yetkinlik alanlarını tanımlamaya gitmişlerdir. Bu amaçla pek çok işletme rekabet güçlerini arttıracak ana fonksiyon ve özelliklerini belirlemeye ve faaliyetlerini bu yönde yapılandırmaya girişmişlerdir.

Şirket yönetim literatüründe son beş-altı yıldır karşılaşılan en önemli kavramlardan biri olan "temel yetkinlikler" (*core competences*) bir şirketin kendisine rekabet üstünlüğü sağlayan ve müşteriye özel değer olarak yansıyan becerilerin bütünüdür. Buna bir örnek vermek gerekirse, Federal Express kurye

⁴³ Ahmet Cevat Acar, "Alternatif Çalışma Düzenleri"; a.g.e.; s.81.

şirketinin temel yetkinliği, üstün paket iletme ve dağıtma becerisidir. Ancak bu yetkinliğin arkasında bir dizi becerinin bileşimi söz konusudur. Bunlar lojistik yönetimi, telsiz iletişimi, doğrusal programlama, network yönetimi vs dir. Bu becerilerin bir sentez haline getirilmesi firmanın paket iletme ve dağıtma konusundaki rekabet üstünlüğünü doğurmaktadır. Üstelik bu sentez öylesi bir bileşim oluşturmaktadır ki, rakip firmaların bu yetkinliği taklit etmeleri son derece güçleşmektedir. Temel yetkinliklere başka bir örnek, Coca Cola'nın marka yönetimi becerisidir. Hiçbir meşrubat firması bu işi Coke gibi iyi yapamamaktadır. Örnekler daha da çoğalabilir. Honda'nın motor bilgisi temel yetkinlikleridir. Nike'ın tasarım, pazarlama ve lojistik yönetimi temel yetkinlikleridir⁴⁴. Bu açıdan, temel yetkinlikler bir işletmenin rakip firmalar nezdinde güçlenmelerini ve rekabet edebilmelerini olanaklı kılan unsurların bir bütünüdür. Örneğin bir işletmenin ürün dizaynında, marka yönetiminde ya da müşteri ilişkilerinde başarılı olması bir temel yetkinlik alanıdır. Kuşkusuz bir unsurun temel yetkinlik olması onun rakipler karşısında avantaj sağlamasına ve kolaylıkla taklit edilememesine de bağlıdır⁴⁵.

1. Çerçeve Unsurlar

Bir işletmede ana yetkinlikleri tanımlamada en az üç unsurun varlığı aranmaktadır. İlk olarak, bir ana yetkinlik, piyasada geniş bir başarı olanağı sağlamalıdır. Sözelimi, tv sistemlerindeki yetkinlik, işletmenin hesap makinesi, minyatür TV, lap top bilgisayarları üretebilme kabiliyetidir. İkinci olarak, bir ana yetkinlik tüketicinin beklentilerine katkıda bulunabilmelidir. Örneğin, Honda'nın mühendislik uzmanlığı bu unsuru karşılamaktadır.

Son olarak ana yetkinlik rakipler tarafından kolayca taklit edilememelidir. Ayrıca bu yetkinliğin teknoloji ve üretim vasıflarını kolayca harmonize etmesi gerekmektedir. Çünkü rakip bir firma teknoloji edinebilir. Ancak bu teknolojiyi vasıf ve öğrenme ile koordine etmekte zorluk çekecektir. Bir işletme muhtemelen 5 ya da 6 temel yetkinlik alanı geliştirdiğinde ciddi bir

⁴⁴ Arman Kırım; **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**; İstanbul 1998; s. 43.

⁴⁵ C.K. Prahalad – G. Hamel; "The Core Competence of the Corporation" ; **Harvard Business Review**; May-June 1990; p.79.

işletme muhtemelen 5 ya da 6 temel yetkinlik alanı geliştirdiğinde ciddi bir rekabet üstünlüğü elde etmesi mümkün olacaktır. Ancak bir işletmenin her yetkinliği ona ana yetkinliğe ulaşma olanağı sağlamaz. Bu yetkinliğin keşfedilmesi kapsamlı araştırma ve çalışmalar gündeme getirmektedir.

Dolayısıyla, her kurum öncelikle kendi temel yetkinliklerini saptamakla işe başlamalıdır. Bu açıdan, bir becerinin temel yetkinlik olabilmesi için şu üç özelliği taşıması gerekmektedir; (a) Müşteri yararı. Sahip olunan beceri müşteriye rakiplerden çok farklı bir yarar haline dönüşmelidir. Yani, neyin temel yetkinlik olduğuna karar veren müşterilerdir. (b) Rakiplerden farklılaştırma. Becerinin temel yetkinlik olabilmesi için rakiplerin bunu kolaylıkla taklit edememesi gereklidir. Son olarak, (c) başka alanlara uygulanabilirlik. Temel yetkinlik marka yönetimiye, bu başka alanlarda da uygulanabilmelidir.

Modele göre, öncelikle işletme kendi temel yetkinliklerini belirledikten sonra, (a) bu yetkinliklerin uygulanabileceği yeni iş alanlarının saptanmasına gidebilir ve (b) bu yetenekler üzerine ilave ve sürekli yatırımlar yaparak müşteriler için ekstra bir değer yaratılabilir. Böylelikle rakiplerin işletmeyi kolayca taklit etmeleri önlenir.

Temel yetkinlikler açısından üzerinde durulması gereken iki önemli konu söz konusudur. İlk olarak, kaybedilen bir ana yetkinliğin kayıp maliyetleri sadece önceden hesaplanabilir. İkinci olarak temel yetkinlikler sürekli gelişme ve güçlendirme süreci ile oluşturulduğu için ana yetkinliklere yatırım yapmada yetersiz kalan bir firma yeni bir piyasaya girişte önemli zorluklar çekebilir⁴⁶.

2. Ana Yetkinliklerden Ana Ürünlere

Tanımlanmış ana yetkinlikler ve nihai ürünler arasındaki somut bağlantı ana ürün olarak adlandırılır. Mesela, Honda'nın mühendisliği ana üründür. Çünkü böylece nihai ürüne yol açan tasarım ve gelişme arasında bağlantı kurulabilmektedir. Ana ürünler nihai ürünlerin değerine katkıda bulunan ana ürünün unsur veya alt değerleridir. Ana ürün düşüncesi bir işletmenin nihai

⁴⁶ Arman Kırım; Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim; a.g.e.; s.44.

mamul piyasalarında ulaştığı marka payı ile özel bir mamul piyasasında ulaştığı piyasa payı arasında bir ayırım yapmasını gerektirir. Sözelimi, bir işletme buzdolabı piyasasında ulusal pazarını % 40'ına, dünya pazarının ise % 5'ine hitap etmesi böyle bir ayırımı ifade etmektedir.

Öte yandan ana yetkinlikler, ana mamuller ve nihai ürünler arasında da bir ayırımı gitmek gerekmektedir. Çünkü global rekabet her bir seviyede farklı kural ve aşamalarla şekillenmektedir. Uzun dönemli bir liderliğe sahip olabilmek için bir işletmenin muhtemelen her seviyede başarılı olması beklenir. Ana yetkinlikler seviyesinde hedef özel bir ürün kategorisinde tasarım ve gelişme konularında dünya liderliğini elde etmektir. Sony'in mikro motorlar ve mikro prosesler örneği bu türdür. Ana yetkinlik alanlarında liderliklerini devam ettirmek isteyen bir işletme ana mamullerdeki imalat payını maksimize etme çabasında olacaktır.

Ana ürünler üzerinde sağlanacak kontrol diğer nedenlerle de önem taşır. Ana ürünlerdeki egemen bir konum bir işletmeye nihai piyasaları şekillendirme olanağı sağlar. Sözelimi, Sony ve Philips'in geliştirmiş oldukları diskler bilgisayar endüstrisini de etkilemiştir. Bir işletme ana mamulünü birden fazla alanda uygulama şansı buldukça, maliyet, zaman ve riskini özellikle de yeni mamul geliştirmede azaltacaktır. Kısacası iyi hedeflenmiş ana mamuller ölçek ve alan ekonomileri yaratacaktır⁴⁷.

3. Geleneksel Yaklaşımlar ve Ana Yetkinlik

Günümüzün rekabet araçları 20 yıl öncesinin geleneksel yaklaşımlarından önemli ölçüde farklılaşmaktadır. Geçmiş dönemde kullanılan araçlar genelde yan etkilere sahip faktörleri de içermekteydi. Bu koşullar günümüzde oldukça farklıdır. Aşağıdaki tabloda bu yeni yaklaşım özet bir şekilde ortaya konmaktadır.

⁴⁷ C.K. Prahalad – G. Hamel; “The Core Competence of the Corbaration” ; a.g.e.; p.83.

Tablo 4: Rekabet Ve Ana Yetkinlikler

	Gereklilik	Yetkinlik
Rekabetin Temeli	Günümüzde mamullerin rekabet gücü	Yetkinlikleri oluşturmak için firma içi rekabet
İşletme Yapısı	Piyasa kavramları içinde ilgili işlerin portföyü	Yetkinliklerin portföyü, ana yetkinlikler ve işletmeler
İşletme Biriminin Statüleri	Otonomi	Ana yetkinliklerin sürekli geliştirilmesi
Kaynakların Tahsisi	Sermayenin işletme bazında tahsisi	İşletmeler ve yetkinlikler: Üst yönetim sermaye ve yeteneğin tahsisine karar verir.
Üst Yönetimin Kattığı Değer	Sermaye dağılımı ile karların optimize edilmesi	Yetkinlikler yoluyla geleceğin güvence altına alınması.

Kaynak: C.K. Prahalad – G. Hamel; “The Core Competence of the Corporation” ; **Harvard Business Review**; May-June 1990; p.86.

Burada açık olan husus farklılaşmış firmaların bir mamul ve iş portföyüne sahip olmalarıdır. Ancak işletme aynı zamanda bir yetkinlikler portföyüne de sahip olmalıdır. Böyle bir yaklaşım kaynak ve vasıfların dağılımında önemli bir avantaj sağlamaktadır. Daha önce de ifade edildiği gibi global liderlik açısından farklı unsurlar ön plana çıkmaktadır. Bunlar ana yetkinlikler, ana mamuller ve nihai mamullerdir. Artık bir işletme her bir unsurdaki konumu bilmek zorundadır.

B. TEMEL YETKİNLİKLERLE STRATEJİ

1. Yeniden Yapılanma

Global süreçte pek çok işletme mamul piyasa koşullarını yeniden yapılandırmakta, strateji seçimini bu çerçevede oluşturmaktadır. Özellikle piyasa sınırlarının dar bir alandan uluslararası bir düzeyde değişmesi hedef ve amaçları da büyütülmektedir. Bazı işletmeler kendilerini yeni piyasalara, hızla değişen piyasa ilişkilerine, dramatik bir şekilde değişen tüketici tercihlerine adapte etmeyi başarabilmektedir. Yönetim alanında bu sürecin kritik faktörü tüketici ihtiyaçları yerine getirecek örgütsel özellik ve unsurları ön plana çıkarmaktır.

Bu süreç kolaylıkla yerine getirilecek bir görev değildir. Nihai olarak ciddi değişimleri gündeme getirmekte ve yeni sorumlulukları ön plana çıkarmaktadır. Dolayısıyla yönetsel anlayışta ciddi bir yapılanma ve reform gerekliliğine dikkat çekilmektedir⁴⁸.

Özellikle bu değişimi getiren işletmelerin global düzeyde bir liderlik yarışına girebildikleri ve küresel rekabette yer alabildikleri gözlenmektedir. Çoğu işletme bu liderlik yarışına en etkin olduğu alanlardaki faaliyetlere adapte olmayı tercih etmektedir. Bunun dışındaki faaliyet ve fonksiyonlar genellikle diğer şirketlere aktarılmaktadır.

2. Rekabet Avantajı

Yapılan gözlemler çeşitli işletmelerde geçirilen bu değişim sürecinin ciddi bir rekabet avantajı kazandırdığını ortaya koymaktadır. Örneğin 1980-88 yılları arasında Canon Şirketi % 264, Honda % 200'lük bir büyüme hızı yakalamışlardır.

Benzeri gelişmelerin Xerox ve Chryslerin de sergilediği ifade edilmektedir. Bu başarıda temel faktör yüksek kalite ve düşük maliyet anlayışına dayalı yeniden yapılanma ve temel yetkinliklerin ön plana çıkarılmasıdır. Bu konuda Japon şirketlerinin başarısı taktire şayandır. Sony, Yamaha, Komatsu gibi dev şirketlerin bu yöndeki başarıları belirgin bir şekilde ortaya konabilir. Bu Japon şirketleri özellikle teknolojik donanım yanında yönetsel etkinlik ve yeniden yapılanma süreci içinde rekabet güçlerini ön plana çıkarmayı başarmışlardır. Uzun dönemde, rekabet edebilirlik bu açıdan rakip firmalara göre değişime daha hızlı ayak uydurmayı ve daha düşük bir maliyetle mücadele etmeyi gerektirmektedir. Yönetimin bu avantajı yakalamadaki ana sorumluluğu teknolojik ve örgütsel yetenekleri ön plana çıkarmaktır. Böylece işletmelerin değişime ayak uydurması mümkün kılınabilir.

Öte yandan çoğu batı işletmesinde kültürel problem yönetim kademesinin Japon işletmeleri yönetim kademesine göre daha az kabiliyetli olması değildir. Tersine, gerek teknik bilgi ve gerekse yönetim kabiliyeti en az Japon yöneticiler

⁴⁸ A.g.e.; p.80.

kadar iyidir. Burada ana farklılık işletme yönetimi ile ilgili yetkinliklerin doğru tanımlanamamasıdır⁴⁹.

Ana yetkinlikler bir işletmenin rekabet gücünü edindiği unsurlardır. Sürdürülebilirlik ve farklılaşabilme bir işletmenin temel yetkinliğindeki ana öğelerdir.

Temel yetkinlikler bir işletmede kümülatif bir öğrenme süreci yaratır. Özellikle de farklı üretim vasıf ve teknolojinin koordine edilmesinde bu faktör daha açıktır. Örneğin, Sony şirketinin minyatüre etme kabiliyeti Philips de Optik-medya uzmanlığı böyle bir seçkinlik yaratır. Benzeri şekilde Casio bilgi ve teknolojiyi uyumlaştırmakta ve ilgi çeken saat ve hesap makineleri üretmektedir.

Eğer ana yetkinlikler teknolojinin uyumlaştırılmasıyla ilgili ise, bu yetkinlik aynı zamanda iş organizasyonu ve değer dağılımı ile de ilgili demektir. Sony'in ana yetkinlikleri arasında ürünleri minyatürleştirme de vardır. Mamulleri küçültmek için Sony Şirketi, teknolojistleri, mühendisleri ve pazarlamacıları tüketici ihtiyaçları ve teknoloji olanakları çerçevesinde organize etmelidir. Ana yetkinliğin gücü hizmet sektöründe de ortaya çıkmaktadır. Örneğin finansal sektörde Citicop Şirketi rakiplerine göre 24 saat sürekli devam eden bir işlem düzeyine ulaşmıştır. Şirket bu yetkinliğini tüm dünyada faaliyet göstererek ortaya koymaktadır.

Ana yetkinlikler örgütsel sınırlar içinde iletişimi ve bağlılığı gerektirmektedir. Bu faktör tüm işletme fonksiyonlarını ve insanları kapsamaktadır. Örneğin, laser ve seramikteki araştırmalar bu niteliklidir.

Ana yetkinlikler kullanım ile yıpranmamalıdır. Fiziksel varlıkların aksine ana yetkinliklerin uygulanma güçleri de aşınmaya uğramamalıdır. Buna karşılık bu unsurların korunması ve geliştirilmesi de gerekir⁵⁰.

⁴⁹ A.g.e.; p.81.

⁵⁰ A.g.e.; p.82.

3. Rekabet Düşüncesi

Günümüzde işletmeler global liderliği ve başarıyı belirleyen rekabet güçlerini geliştirme yolundadırlar. Canon, Honda, Casio gibi işletmeler bu amaçla tüketicilerle ilişkilerde, tedarikçilere yönelik politikalarda ve stratejilerinde yeniden yapılanmaya gitmektedirler. Örneğin NEC şirketi böyle bir süreç sonucunda iletişim ve yarı iletken araçlar endüstrisinde lider konuma yükselmiştir.

Bu başarıda şirketin temel yetkinlik alanı olan VLST ve entegrasyon vasıflarını ön plana çıkarmasında aramak gerekir. Böylece şirket daha seçkin bir organizasyon haline gelmiştir. Honda'nın ana yetkinlikleri ise daha çok mühendislik ve güç motorlarında yatmaktadır. Bu faktörler araba, motosiklet gibi araçlarda ayırt edici bir avantaj sağlamaktadır. Canon'un ana yetkinlikleri de optik, canlandırma ve mikro proses kontrolünde aranmalıdır. Bu şirket geliştirmiş olduğu lâzer printirler, fotokopi makinaları resim tarayıcıları ile ciddi bir başarı elde etmiştir. Philips şirketi de rekabet başarısını büyük ölçüde lazer disk'e dönük teknolojik ürünlerinde bulmaktadır.

Burada ana yetkinlik ne paylaşılan maliyetler ne de paylaşılan ortak unsurları ifade etmektedir. Paylaşım kazancı açık olmakla birlikte temel yetkinliklerdeki ana unsur rekabet üstünlüğü sağlayan işletme değerleridir.

Ayrıca, ana yetkinliklerin oluşturulması oldukça zordur ve dikey entegrasyondan farklıdır. Yöneticiler baştan sona kadar üretim sürecinin tüm aşamalarında etkinliği geliştirme amacını gütmelidirler. Bu da geleneksel olmayan yollarla yerine getirilmek zorundadır⁵¹.

⁵¹ A.g.e.; p.83.

İKİNCİ BÖLÜM:
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
AÇISINDAN
DIŞ KAYNAK KULLANIMI

I. İŞLETMELERDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI

A. YENİ EĞİLİM ve GELİŞMELER

1. Tanım ve Kapsam

Günümüzde artan yoğun uluslararası rekabet pek çok işletmeyi dış kaynak kullanımına yöneltmektedir. İşletmeler özellikle maliyet tasarrufu açısından işlemleri ile ilgili çeşitli süreçleri dış kaynak kullanarak yapmaktadırlar. Böylece rekabet açısından ilave bir üstünlük sağlayan işletmeler uzmanlıklarını bilgi yönetimine kaydırmaktadırlar⁵².

Geniş anlamda işletmenin çeşitli fonksiyonların diğer kesimlerce yerine getirilmesi anlamına gelen dış kaynak kullanımı genellikle işletmenin ana faaliyet alanına girmeyen konuları kapsamaktadır. Sözgelimi, finans ve yönetimde dış kaynak kullanımına gidilen süreçler ücret yönetimi, muhasebeleştirme ve finansal raporlama, vergi şikayetleri ve planlama ile içsel denetim konularını kapsamaktadır⁵³.

Yapılan araştırmalar dış kaynak kullanımının sürekli arttığını göstermektedir. Nitekim Amerika'da yapılan bir araştırmada dış kaynak kullanımının son 20 yıllık dönemde belirgin bir şekilde genişlediğini göstermektedir. Bu ülkede özellikle 1972-1990 yılları arasında dış kaynak kullanımının işletmelerde % 5.3'lerden % 11.6'lara ulaştığı anlaşılmaktadır⁵⁴.

Konuyla ilgili bir diğer araştırmada ise, Amerika'da dış kaynak kullanımının finans/muhasebe konularında % 18, genel yönetim konularında % 78, insan kaynakları konusunda % 77, pazarlama konusunda % 51, dağıtım

⁵² Sandra E. O'connell; "Outsourcing: A Technology-Based Decision"; **HR Magazine**; February 1995; p.35.

⁵³ Jim Switser; "Trends in Human Resources Outsourcing"; **Management Accounting**; November 1997; p. 22.

⁵⁴ Robert C. Feenstra-Gordon H.Hanson; "Globalization, Outsourcing, And Wage Inequality"; **NBER Working Paper** ; Cornell-1996; p.3.

konusunda % 66 ve imalat konusunda % 56 oranında kullanıldığı gözlenmiştir⁵⁵

Dış kaynak kullanımı sağlayan işletmelerin verdikleri hizmetler hemen her alana yayılmaktadır. En yaygın olanları insan kaynakları fonksiyonları ile bazı yönetim görevlerinin üstlenilmesidir. Emeklilik planları, ücret sistemleri vb. konular sıklıkla dış firmalara yaptırılmaktadır. Özellikle iletişim teknolojilerinde gözlenen gelişmeler bu hizmetlerin etkinliğini arttırmaktadır.

Genellikle tüm işletme fonksiyonlarını diğer şirketlere yaptırmak mümkündür. Ancak yaygın olan alanlar arasında;

- Anahtar niteliğindeki bir çalışanın yerinin doldurulması,
- Yeni bir tanım kataloğu hazırlanması,
- Güvenlik programının yaratılması,
- İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin oluşturulması,
- Özel bir konum için eleman alınması⁵⁶.

Bu fonksiyonları nedeni ile özellikle son dönemlerde çok sayıda büyük işletmenin dış kaynak kullanımına yöneldiği gözlenmektedir. Örneğin 1994 yılında Sears, Xerox, General Dynamics, Mc Donnell Douglas, Dalton Arm Lines gibi işletmeler 3-6 milyon dolar arasında değişen rakamlarda dış kaynak kullanımı yapmışlardır. Çoğu işletme için bu tür bir hizmetten yararlanmak maliyetlerde % 15 ile % 20 arasında tasarruf sağlamaktadır. Böylece ana faaliyetlerine yoğunlaştıklarını bildiren işletmeler dış kaynak kullanımının ikame bir rekabet avantajı sağladığını ifade etmektedirler. Nitekim yapılan araştırmada ikame değer yaratmayan fonksiyonlarda dış kaynak kullanımının genişlediğini göstermektedir⁵⁷.

Günümüzde yapılan değerlendirmelerde dış kaynak kullanımının yakın

⁵⁵ Joann Greco; "Outsourcing: The New Partnership"; *Journal of Business Strategy*; July/August 1997; p.50.

⁵⁶ James Spee; "Addition by Subtraction"; *HR Magazine*; March 1995; p. 41.

⁵⁷ King, Julia-Huffmen, Thomas; "Outsourcers Asked to Pull More Weight"; *Computerworld*; June 26 1995; p. 28.

gelecekte en fazla şans yaratacak sektör olduğu ileri sürülmektedir. Nitekim 2000 yılında stratejik açıdan işletmelerin çoğunun dış kaynak kullanımına yöneleceği ve bu sektördeki büyümenin yıllık % 20'ler düzeyine erişeceği ifade edilmektedir.

Ayrıca yakın dönemde çok uluslu işletmelerin de yoğun şekilde dış kaynak kullanımına yöneleceği söylenmektedir. Özellikle ücretleme, vergiler, sosyal güvenlik gibi alanlarda dış kaynak kullanımının kaçınılmaz olacağı bildirilmektedir⁵⁸.

Bunun yanında dış kaynak kullanımı günümüzde özellikle eğitim alanında yoğun olarak kullanılmaktadır. Bu alanda kayıt, programlama, pazarlama, lojistik, yönetim sorumluluğu, eğitim müfredatının seçimi ve diğer konularda yoğun olarak dış kaynak kullanımına rastlanmaktadır. Bu alanda dış kaynak kullanımına gidilmesinin en önemli nedenleri arasında maliyetlerden tasarruf, uzmanlık, hizmet olanakları, sürekli geliştirme ve stratejik odaklanma bulunmaktadır⁵⁹.

Dış kaynak kullanımı işletmeler için yeni bir araç olduğundan, bu aracın etkinliği henüz yeterince bilinmemektedir. Ancak araştırma sonuçları zaman, maliyet, sorumluluk ve uzmanlık alanlarında dış kaynak kullanımının olumlu yönlerinin ağır bastığını göstermektedir.

2. Dış Kaynak Kullanımının Nedenleri

İşletmelerin dış kaynak kullanım nedenleri çeşitli biçimlerde farklılaşmaktadır. Genel olarak bakıldığında işletmelerin dış kaynak kullanma nedenlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

- Zaman tasarrufu, yönetsel maliyetlerin azaltılması ve etkinliğin geliştirilmesi,
- Yeniden yapılanma ve daralma girişimlerine cevap vermesi,
- Teknolojik gelişme ve yeni yatırımlara olanak tanınması,
- Karmaşık düzenleyici gerekler ile uzlaşması,

⁵⁸ Jim Switser; "Trends in Human Resources Outsourcing"; a.g.e.; p. 27.

⁵⁹ Garry J. Derosé And Janet Mchaughlin; "Outsourcing Through Partnerships"; **Training And Development**; October 1995; p.51,52.

- Çok yönlü planların yönetiminde kolaylık sağlaması,
- Rutin, gereksiz ve etkin olmayan işleri eleyerek personel kapasitesinin artırılmasına olanak sağlaması,
- Olumlu uygulamaların paylaşılmasına olanak tanınması, tüketici hizmet desteği sağlaması⁶⁰.

3. Dış Kaynak Kullanımının Avantajları

Dış kaynak kullanımı çok farklı seviyelerde gerçekleştirilebilir. Belirli spesifik bir görev için dış kaynak kullanımına gidilebileceği gibi işletmenin tüm fonksiyonları için de dış kaynak kullanımı tercih edilebilir. En önemli avantajlar arasında yüksek kalite, sabit maliyet, zaman tasarrufu ve teknolojik değişim sayılabilir.

Geniş anlamda bazı işletmeler sözcümlü tüm insan kaynakları yönetim fonksiyonlarını uzman şirketlere verebilmektedirler. Diğer bir yöntem işçi kiralama dır. Bu yöntemde belli bir işçi kiralayan firma ile iletişim kurulmakta ve tıbbi bakım, ücretleme, eğitim araştırmalarının yönetim vb. alanlarda işbirliğine gidilmektedir⁶¹.

Bazı görüşlere göre dış kaynak kullanımı işletmenin ana fonksiyonu ile ilgili olmayan iş ya da hizmetlerin ademi merkezileştirilmesi diğer bir değişle merkezi karar alma alanı dışına kaydırılmasıdır. Böylece maliyet etkinliği yakalanacağı ve işgücü verimliliğinin yükseleceği ileri sürülmektedir⁶².

Dış kaynak kullanımı günümüzde giderek yaygınlaşan bir yöntem olma eğilimindedir. Buna karşılık bu sistemi uygulamak sanıldığı kadar kolay ve basit değildir. Oldukça karmaşık bir nitelik taşıyan dış kaynak kullanımı kapsamlı bir sürecin uygulanmasını gerektirmektedir.

Ayrıca önemli bir sorun sahası çalışanlara dönük etkilerdir. Böyle bir durumda

⁶⁰ Lune Corusa; Selecting and Managing an Outsourcing Provider; 1996-Cornel; p.1.

⁶¹ James Spee; "Addition by Subtraction"; a.g.e.; p. 39.

⁶² Employee Benefit Plan Review; "Interview with Anna M.Rappaport"; July 1995; p.10.

dış kaynak kullanımının avantaj ve dezavantajlarının iyi değerlendirilmesi gerekir. Bu değerlendirmeye ilişkin bir tablo aşağıda ortaya konmaktadır.

Tablo 5: Geleneksel Ve Dış Kaynak Kullanım Modelleri

Geleneksel Model	Dış Kaynak Kullanım Modeli
Pozitif sonuçlar yöneticinin babalarına bağlıdır.	Başarı kişisel değildir.
Bilgiye ancak mesai saatleri esnasında ulaşılabilir.	7 gün 24 saat kesintisiz bilgi edinilebilir.
Bilgiler tutarsız ve yanlış olabilir.	Bilgiler sürekli kontrol edilmektedir.
Yöneticilerin kararları beklenmek zorundadır.	Kararlar genellikle önceden alınmıştır
Yöneticiler için çok sayıda rol tanımlanmıştır.	Her görev uzman kişilerce yerine getirilmelidir.

Kaynak Corusa, Lune; Selecting and Managing an Outsourcing Provider; Cornel 1996; p.35.

Dış kaynak kullanımı bu boyutuyla işletmelere kaynak ve enerjilerini en iyi bildikleri ve değer yarattıkları alanlara yoğunlaştırma olanağı vermektedir. Böylece yönetime ait içsel süreçler de geliştirilebilmektedir. Bu stratejik aracın kullanımı muhtemelen günümüz işletmelerini önemli ölçüde etkilemektedir.

Öte yandan dış kaynak kullanımı arz eden şirketler de işletmelere gelişmiş süreç bilgisi daha iyi enformasyon ve etkinlik yaratarak kaynakların verimliliğini arttırmada önemli bir rol oynamaktadırlar.

Bu şirketler genellikle çok sayıda süreci tek bir merkezde gerçekleştirerek ölçek ekonomisi avantajından yararlanırken, bilgi düzeyi yüksek personeli ile etkinlik sağlamaktadırlar. Sözgelimi 6 ya da 8 insan kaynakları uzmanı son derece gelişmiş dijital teknolojiler sayesinde iş akışı yönetimi ya da veri yönetimini kolaylıkla ve etkin bir şekilde yerine getirmektedirler. Böylece çok sayıda fonksiyon ya da işlem tek merkezde toplanmakta insan kaynakları

departmanları sadece yoğun bir iş temposundan kurtulmamakta aynı zamanda daha iyi ve verimli bir işgücüne sahip olmaktadırlar⁶³.

Dış kaynak kullanımının en önemli avantajı zamanlama açısından sağlanmaktadır. Bu avantaj özellikle işletme stratejisinin özel bir teknoloji içerdiği durumlarda daha açıktır.

Buna ilave olarak dış kaynak kullanımının, personel eğitim maliyetlerini önemli oranda düşürdüğü gözlenmektedir. Çünkü bu sistemle personele dönük eğitimin maliyeti dış kaynak kullanımı talep eden işletmeler arasında bilinmektedir. Bu nedenle özellikle büyük işletmeler açısından bu, önemli bir avantaj getirmektedir. Öte yandan maliyet tasarrufu yanında eğitimin kalitesi de artma eğilimindedir⁶⁴.

Dış kaynak kullanımının bir diğer yararı elde edilen etkin gelişmelerin diğer alanlara da uygulanabilmesidir. Sözelimi, vergi alanında işleyen bir veri güçlendirme metodu insan kaynakları alanında da kullanılabilir.

Diğer yandan çoğu işletme dış kaynak kullanımı yanında reengineering sürecine de yönelmektedir. Böyle bir süreçte işletme özellikle süreçleri tanımlamakta daha sonra bu süreçleri en iyi şekilde yapacak metodları bulmaktadır. Pek çok durumda reengineering ana faaliyet konularına girmeyen süreçlerde dış kaynak kullanımına gidilmesi ve diğer süreçlerin yeniden tasarlanmasını ifade etmektedir.

Süreçlerde dış kaynak kullanımına gidilmesi oldukça yeni sayılabilecek bir konudur, ancak hızla artmaktadır. Amerikan işletmeleri karşılaştıkları yoğun rekabet baskıları ve global ekonomik transformasyon karşısında kaynaklarını daha etkin ve verimli kullanmak zorundadırlar. Sözelimi bir ilan şirketi kaynaklarını daha çok geliştirmeye yoğunlaştırabilir ya da bir petrol işletmesi yeni kuyular açmaya yönelebilir⁶⁵.

⁶³ Jim Switser; "Trends in Human Resources Outsourcing"; a.g.e.; p. 22.

⁶⁴ James Spee; "Addition by Subtraction"; **HR Magazine**; a.g.e.; p. 40.

⁶⁵ Jim Switser; "Trends in Human Resources Outsourcing"; a.g.e.; p. 23.

4. Dış Kaynak Kullanımının Riskleri

Dış kaynak kullanımında uygulamada çeşitli sorunlarla karşılaşmakta, bunlar sistemin etkinliğini sınırlamaktadır.

Bunlardan ilki yönetim sorumluluğunun yetersizliğidir. Yetersiz işletme yönetimleri dış kaynak kullanımının yönetilmesinde etkin olamamakta ve işletmenin beklediği yararlar elde edilememektedir. Bazı durumlarda yöneticiler dış kaynak kullanımına gidilmesi halinde yetkilerinin sınırlanacağını düşünerek bu tür girişimlere sıcak bakmamaktadır.

Dış kaynak kullanımında karşılaşılan bir diğer risk personelin yetersizliğidir. Özellikle dar kapsamlı dış kaynak kullanım işletmelerinde personel istenen vasıf ve yetkinliğe sahip olamamakta, bu da işletmenin dış kaynak kullanımına gittiği alanlardaki verimliliğini zayıflatmakta ve maliyetleri yükseltmektedir.

Üçüncü bir faktör ise, eski teknolojinin kullanılmasıdır. Dış kaynak kullanımı şirketleri bazen teknolojik değişimde geri kalmakta ve eski teknolojilerle çalışmaktadırlar. Bu durum işletmenin dış kaynak kullanımından beklediği teknoloji avantajını sınırlandırmakta ve sorunlara dönük çözümleri yetersiz kılmaktadır.

Gizli maliyetler bu alanda karşılaşılan bir diğer problemdir. İşletme yönetimleri bazen önceden tahmin edemeyecekleri çeşitli maliyetlerle karşılaşmaktadırlar. Özellikle sözleşmede yer almayan ancak sonradan ortaya çıkan bazı maliyetler işletmeleri dış kaynak kullanımından bekledikleri tasarruf olanaklarını sınırlandırmaktadır⁶⁶.

Ortaya çıkan bir diğer sorun örgütsel öğrenme yetersizliğidir. Bazı işletmelerde dış kaynak kullanımı sağlayan firmanın bilgi birikiminden, teknolojisinden ve vasıflı insan gücünden yeterli yararlanılmadığı gözlenmektedir.

Bu sonuç stratejik açıdan dış kaynak kullanımını sınırlayan bir faktördür.

⁶⁶ Michael J. Earl; "The Risks of Outsourcing IT"; *Sloan Management Review*; Spring 1996; p.27.

Nihayet son bir risk faktörü de yenilik kapasitesinin sınırlılığıdır. Dış kaynak kullanımı sağlayan firmanın organik ve akıcı bir iş sürecine sahip olması ve deneyim birikimi taşıması işletme açısından yenilik sağlamanın kaçınılmaz bir sonucudur. Bu tür özelliklerin dış kaynak kullanımı sağlayan firmalarda yetersizlik ve yenilik kapasitesini ciddi bir şekilde sınırlamaktadır⁶⁷.

5. Dış Kaynak Kullanımında Farklı Yaklaşımlar

Her işletmenin spesifik ihtiyaçlarını karşılayan tek bir dış kaynak kullanımından söz edilemezse de, işletmeler genel olarak aşağıda tanımlanan dört temel yaklaşımdan birini tercih etmektedirler.

a. Geleneksel dış kaynak kullanımı

Bu sistem geleneksel anlamdaki dış kaynak kullanımını ifade etmektedir. Dışsal bir hizmet sağlayıcı organizasyonun bir organizasyona ilişkin bir fonksiyon ya da görevi ifade etmesinden ortaya çıkan bu yöntemde hizmeti sağlayan şirket gerekli satın alma işlemleri, insan kapitali ve ilgili diğer faktörleri temin etme garantisini vermektir. Bu sözleşme organizasyona dış kaynak sağlayan şirketin performansını sıkı bir şekilde kontrol etme olanağı sunmaktadır. Buna karşılık, bu sözleşmelerle sağlanan hizmetin maliyet etkinliği 20.000 kişiden az işçi çalışan işyerleri için düşük düzeyde kalabilir. Ayrıca sistemin başarısı uzun dönemli bir anlaşmayı gerekli kılmaktadır.

b. Danışmanlık hizmet merkezleri

Genellikle büyük organizasyonların bünyelerinde yer alan bu merkezler işletmelere idari konularda danışmanlık hizmeti sağlamaktadırlar. Bu merkezler farklı niteliklerde olabilir. Örneğin tüketici hizmet temsilcileri işletmelere tüketici ilişkileri, tüketici profili ve tüketici politikaları konusunda yardımcı olmaktadır⁶⁸.

Bu sistemin en önemli yararı 24 saatlik bir hizmet olanağı sunmasıdır. Örneğin tüketici danışmanlığı yapan bir şirket telefon hatları yoluyla müşterilerle

⁶⁷ A.g.e; p.30.

⁶⁸ Lune Corusa; Selecting and Managing an Outsourcing Provider; a.g.e.; p.4.

interaktif bir diyalog oluşturabilir.

Bu yaklaşımın dezavantajları paralı olmasıdır. Bu nedenle küçük ve hatta orta büyüklükteki işletmeler bu hizmetten yararlanmazlar. Ayrıca hizmetin etkinliği genellikle zaman almaktadır.

c. İş paylaşımı

Bu sözleşmelerle idari fonksiyonlar çeşitli hizmet sağlayıcıları oranında bölünmektedir. Her bir şirket kendi sorumluluğundaki kararı gerçekleştirmekle görevlidir. Buna karşılık, tüm görevler bir biriyle koordineli olarak yürütülür. Böylece her uzman şirket kendi sorumluluğuna giren görev alanını tanımlamakla sorumludur.

Sistemin en yararlı tarafı görevin uzman bir şirket tarafından etkin bir şekilde yerine getirilmesidir. Hizmetin kalitesi böylece artar. Sistemin zorluğu ise, bölünmüş görev kısımları arasında koordinasyon sağlama güçlüğüdür. Bu durum genellikle maliyet dezavantajıyla sonuçlanmaktadır.

d. İşin dışarıdan yaptırılması

Bu yöntem orta ve küçük işletmelere bazı spesifik görev veya fonksiyonları sınırlı sözleşmelerle dışarıda yaptırma olanağı vermektedir. Sözgelimi, yıllık sözleşmeler yoluyla işletmeye ait sağlık ve güvenlik işlemleri bir başka şirkete yaptırılabilir. Bunun yanında uygulamada sıklıkla karşılaşılan çeşitli yönetsel fonksiyonların örneğin kayıt tutma, plan sürecinin takibi vb. görevlerin başka şirketlere yaptırılması da bu kapsamdadır. Bu yaklaşımda en önemli husus idari bir görevin yerine getirilmesinde kaç kişiye ihtiyaç duyulduğudur. Bunun yanında dış işletmelerce yapılacak görevler saptandıktan sonra bu görevlerin yerine getirilmesi için gerekli yıllık işlem sırası saptanmalıdır. Nihayet, son aşamada işçi başına düşen yıllık çalışma süresi belirlenir ve maliyet saptanır⁶⁹.

B. DIŞ KAYNAK KULLANIMI ve REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ

Günümüzde yapılan çeşitli araştırmalar dış kaynak kullanımının işletmelerin rekabet gücünü artırdığını göstermektedir. Özellikle reorganizasyona

⁶⁹ A.g.e.; p.5.

giden işletmeler açısından dış kaynak kullanımı günümüzde önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Çünkü yeniden yapılanma çoğu işletme açısından işletmenin asıl faaliyet alanına yoğunlaşmasını ve küçülerek etkinleşmesini ifade etmektedir. Böyle bir süreç maliyet etkinliğini ve işletmeye dönük katma değer düzeyinde ortaya çıkan bir süreçtir. Dış kaynak kullanımı tüm bu hedeflerin etkin bir şekilde yerine getirilmesine olanak sağlayan bir özellik göstermektedir⁷⁰. Sözcüselimi, Amerika’da son yıllarda işletmelerin rekabet avantajı elde etmek için giderek daha yoğun ölçüde dış kaynak kullanımına gittikleri bildirilmektedir⁷¹. Dış kaynak kullanımının bu açıdan işletmeler arasındaki dayanışma ve ortaklığı geliştirmede önemli bir araç olduğu anlaşılmaktadır⁷².

Gerçekte rekabet yoğunluğunun arttığı bir ortamda dış kaynak kullanımı çoğu işletme açısından global rekabete yönelik ilave bir avantaj sağlamaktadır. Nitekim, 1997 yılında yapılan bir araştırmada işletmelerin rekabet üstünlüğüne ulaşmada dış kaynak kullanımına daha fazla yöneldiklerini ifade etmektedirler.

Aynı araştırma sonuçlarına göre, dış kaynak kullanımı insan kaynakları, finans, yönetsel konular ve tüketici soruları yanında diğer alanlar da pozitif sonuçlar vermektedir. Ayrıca dış kaynak kullanımının yüksek kalite ve düşük bir maliyet olanağı sağladığı da ifade edilmektedir⁷³. Araştırma sonuçlarına göre dış kaynak kullanımına yönelen işletmelerin % 76’sı uzmanlaşmış deneyimden faydalanmaktadırlar. % 52’si ise teknolojik gelişmeden, % 48’i düşük maliyetlerden, % 46’sı yasak şikayetlerden, % 47’si bilgiye daha iyi ulaşmak, %45’i ana faaliyetlere odaklanmak, % 39’u daha iyi bilgi yönetimi ve % 36’sı çalışanlara daha iyi hizmet sunabilmek için dış kaynak kullanımına yönelmiştir.

Genelde dış kaynak kullanımı insan kaynakları yöneticilerine işletme yönetiminde partner olarak hizmet etmektedir. Özellikle de insanların doğru

⁷⁰ James Spee; “Addition by Subtraction”; a.g.e.; p. 39.

⁷¹ W. Edward Back-Steve R. Sanders; “Partnering in a Unit Price Environment”; **Project Management Journal**; March 1996; p.18.

⁷² David J. Romancik; “Partnership Toward Improvement”; **Project Management Journal**; June 1995; p.14.

⁷³ Jim Switser; “Trends in Human Resources Outsourcing”; a.g.e.; p. 23.

alanlarda kullanımında bu sonucu açık bir şekilde görmek mümkündür.

Bu rol ücret yönetimi, işgücü devri analizi, eleman alma analizi, eğitim ve geliştirme planlaması, kariyer planlaması, başarı yönetimi ve geleceğe dönük tahminler gibi konuları içermektedir.

Böylece insan kaynakları departmanlarının görev alanı daralırken yetkileri genişlemektedir. İnsan kaynakları uygulamalarında dış kaynak kullanımının bir diğer yararı süreç ve fonksiyonların harekete geçirilmesinde yalın bir bakış açısı getirebilmesidir. Buna karşılık, dış kaynak kullanımında işletmelerin değişmesi kaçınılmazdır. Çünkü süreçler etkinlik amacıyla yeniden dizayn edilecektir⁷⁴.

İnsan kaynakları yönetiminde dış kaynak kullanımının en yaygın olduğu alan ücret ve ödüllendirme yönetimidir. Bu alandaki uygulamaların potansiyel sonuçları şöyle özetlenebilir;

- Yüksek hizmet standardı,
- Daha iyi uzmanlık,
- Uygun bilgi ve mesajlar,
- Gelişmiş teknoloji kullanımı vb.

Konuyla ilgili başka bir araştırmada dış kaynak kullanımının işletmelere sağladığı yararlar değerlendirilmiştir. Araştırma kapsamına giren işletmelerin % 73'ü yasal, % 62'si vergisel, % 48'i bilgi teknolojisi, % 38'i içsel denetim, % 27'si insan kaynakları, % 21'i finansal, % 17'si tüketici hizmeti ve % 11'i de yönetsel açıdan dış kaynak kullanımından yararlandıklarını belirtmişlerdir.

Bir diğer araştırmada da dış kaynak kullanımının işletmelerde hangi alanlarda ve hangi düzeylerde rekabet avantajı yarattığı incelenmiştir. İşletmelerin % 96'sı yasal konularda tatmin olduklarını ifade ederken, % 95'i vergi, % 87'si insan kaynakları, % 96'sı finans, %70'i bilgi teknolojisi, % 94'ü içsel denetim, % 85'i yönetim ve % 87'si de tüketici hizmeti konularında sunulan hizmetten memnun kaldıklarını ifade etmişlerdir⁷⁵.

⁷⁴ A.g.e. ; p. 25.

⁷⁵ Jim Switser; "Trends in Human Resources Outsourcing"; a.g.e. ; p. 27.

C. SANAL ORGANİZASYONLARDA DIŞ KAYNAK KULLANIMI

1. Statik ve Dinamik Bakış Açıları

Günümüzde sanal organizasyonlarının giderek büyüdüğü ve özellikle küreselleşen piyasalar açısından mevcut problemlere dönük bir çözüm modeli olarak benimsendiği gözlenmektedir. Esneklik nedeniyle işletme gerekleri hızla değişmektedir. Bu açıdan sanal organizasyonların günümüzde en belirgin özellikleri artan bir şekilde dış kaynak kullanımına yönelmeleridir.

a. Sanal Organizasyon

Sanal organizasyon her şeyden önce tıpkı geleneksel organizasyonlar gibi personel ekipman ve bilgi sistemleri, donanımları ile mal veya hizmet arzı sağlayan organizasyonlardır. Tıpkı diğer işletmeler gibi sanal organizasyonların da yönetim kural ve ilkeleri mevcuttur ve kendilerine özgü liderlik modelleri geliştirmişlerdir. Amaç maksimum karlılığa ulaşmaktır. Sanal işletme bu nedenle dışarıdan çok sayıda bilgi ve kaynağa ihtiyaç duyar. Bu ihtiyaçlar bazen ortaklıklar biçiminde gelişir. Ancak geleneksel anlamda hiyerarşik bir ilişki bu organizasyonlar için geçerli değildir. Bu nedenle sanal organizasyon bir kurum olarak algılanmamalıdır. Sanallık bu açıdan organizasyonun kritik yetenekler edinmesini ve bunları devam ettirmek kabiliyeti olarak tanımlanabilir. Bu yetenekler arasında iş süreçleri ve örgütsel yapı öncelikli olan unsurlardır. Amaç daha iyi performans göstermek, farklılaşmaktır. Sanal işletme tüm ihtiyaçlarını dışarıdan karşılar. Bu nedenle kavramsal açıdan sanal işletme çeşitli organizasyon biçimlerine göre etkinlik ve verimlilik faktörlerini dış kaynak kullanım yoluyla gerçekleştirmeyi tercih eder. Amaç, yüksek bir esneklik sağlamaktır. Son 10 yıllık dönemde böyle işletme yapılarının hızla genişlediği gözlenmektedir. Bu organizasyon modellerine bilhassa motor ve perakende yiyecek endüstrisinde sıklıkla karşılanmaktadır.

Sanal organizasyonlar küçük ve orta ölçekli işletmeler biçiminde örgütlenmektedirler. Bu işletmelerin yöneticileri bu karmaşık yapıları yönetme yeteneğine sahiptirler.

Bilgi akışını kontrol eden yöneticiler bilgiyi yeniden işletme kabiliyetine sahiptirler. Buna karşılık, bu işletmelerle ilgili dış kaynak kullanımı uygulamaları oldukça karmaşıktır. Bu karmaşıklığın avantaj ve dezavantajları tartışılabilir⁷⁶.

b. Sanal işletmelerin gelişimi

Sanallık kavramı ana yetenekleri, optimum işletme hacmi veya mamul piyasası alanları açısından değerlendirilebilir. Bu değişiklikler geniş bir zaman aralığına yayılmıştır. Buna karşılık sanal organizasyonların gelişimi yavaş bir süreç takip etmiştir. Özellikle esneklik ve teknoloji bu gelişimin paralel süreçleridir. Sözgelimi, yerel bölgelerdeki piyasaların gelişiminde sanallık yerel kültürel bilgiyi kullanıma hazırlamaktadır.

Sanal işletmelerin gelişimi 4 aşamada ele alınabilir. Dikey entegrasyon işletme birimlerinin sayısı ve bölgesel dağılımını azaltmıştır. Sözgelimi, ilk aşama bu nedenle işletimin tek bir merkezde toplanmasına olanak sağlamaktadır. Bu aşamada özellikle dış kaynak kullanımı uygulamaları ile işletmeler arası bir network çağı kurulabilmektedir. İkinci aşamada işletmeler arası bilgi sistemlerinin geliştirilmesine ihtiyaç duyulmuştur. Aksi halde işletme birimleri arasındaki entegrasyon avantajı kaybedilecektir. Dış kaynak kullanımının bu aşaması genellikle Elektronik Data Interchange (EDI) ve tam zamanlı dağıtım sözleşmeleri ile elde edilmektedir.

Üçüncü aşama tüketici ve arz edicilerin katma değer sürecine entegrasyon süreçleridir. İşletme network aşaması olan bu süreç iki değerli bağımsız birimi kapsar.

Dikey olarak entegre olmuş işletme eğer sanal organizasyonların vasıflarını benimseyebiliyorsa, network içinde daha seçici bir ilişki ağı geliştirilebilecektir.

Dördüncü aşama bu nedenle farklı süreçlerin bir araya getirildiği bir yönetsel gelişme aşamasıdır. Sözgelimi diğer işletmelerle ilişkilerde satış, üretim,

⁷⁶ Pascal Sieber; "Virtual organizations: Static and Dynamic Viewpoints"; **University of Bern, Working Rapport**; 1998; s.1.

pazarlama ve dağıtım faaliyetlerinin koordine edilmesi bu çerçevede ele alınabilir. Bu koordinasyon işletmeye dış kaynak süreçlerinde kalite standardını koruma olanağı vermektedir. Bu duruma özellikle otomotiv endüstrisinde rastlanmaktadır. Bu ancak kapsamlı bir teknik alt yapı ile sağlanabilir.

c. Sanallığın üç boyutu

Bu üç boyut kaynak etkinliği, piyasa etkinliği ve süreç etkinliğidir. Piyasa açısından bu unsurlar geliştirilmek zorundadır. Bu amaçla işbirliği, optimum kaynak, satış sonrası hizmet vb. süreçler kaçınılmazdır. Böyle bir değerlendirmede özellikle bire bir ilişkiyi kurmaya dönük dağıtım kanalları öncelikli olarak sıralanmalıdır. Bu strateji gerek bireysel gerekse perakendeci müşterilerle interaktif bir ilişki ağı oluşturmaktadır. Ayrıca diğer ticari alanlardan farklı olarak ürün tüketiciden tam olarak ayrılmış değildir. Piyasa bilgisine kolayca ulaşan tüketici bu açıdan katma değer sürecine dahil olabilmekte ve geri beslemeler sayesinde ürün gelişimine önemli katkılarda bulunabilmektedir. Bu nedenle mal ve hizmetler sadece işletmenin değil aynı zamanda tüketicinin de işbirliği ile üretilmiş olmaktadır. Bu durum sonuç olarak arz edici ile tüketici arasında yeniden bir görev dağılımı sağlamaktadır. Ayrıca yerel bilgi global bir düzeyde ele alınabilmektedir. Buna karşılık, sanal bir işletmede deneyimin korunması işareti taşıyabilir. Buna ikame olarak hiyerarşik yapı değişmekte ve karşılıklı ortaklık ilişkisi yeni bazı modelleri yaratmaktadır. Sanallık etkinlik süreçleri ile başlar ve karar alma sürecini ademi merkezileştirir. Veri bilgi sistemleri bu nedenle çalışanların verime kolayca ulaşmasını ve otonom karar alabilmesini güçlendirmektedir. Eğer örgütsel birimler içinde bağımsız çalışma geliştirilebilirse uzmanlık alanları ve katılım etkinliği güçlendirilebilir. İşletmelerin artan sanallık boyutu yatırımların network sistemlerine kaydırılmasına yol açmaktadır. Bu sonuç işletmelerin tüketicileri dışlayarak bir yere ulaşamayacağını göstermektedir⁷⁷.

d. Bilgi ve iletişim sistemleri

Bilgi teknolojileri sanal organizasyonların temel yapı taşıdır. Özellikle

⁷⁷ A.g.e.; s.4.

elektronik işlemsel operatörler üç önemli kaynak tarafından beslenmektedir.

- Enformasyon akışı ve medya,
- Bilgi mübadelesi,
- Yerel networklar arasında geniş bir işbirliği ağı.

Bu sistemler işletmelerde esnekliği genişleten etkenlerdir. Bu sistemler yeni koşullar yaratmaktadır.

1. Teknolojik alt yapı network ağları içermektedir. (PC Bilgisayarlar, Server uygulamaları ve bilgi sistemleri).
2. Sanal işletmelerde ortaklar piyasa değişkenleri gibi değişmektedirler. Bu değişmelerin hızı ve süreci önemlidir.
3. Sistem fonksiyonel olarak daha önce ifade edilen üç biçimli teknolojik alt yapıyı besleyecek nitelikte olmalıdır.

Bu talepler standardizasyonu gündeme getirmektedir. Teknolojinin sürekliliği önemli bir faktör olmaktadır. Daha yüksek potansiyele sahip ortaklar, arz ediciler ve tüketiciler teknik anlamda daha esnek bir teknolojik işbirliği ortamı sağlamaktadırlar. İnternet teknolojisi bu gerekleri önemli ölçüde sağlamaktadır. Buna karşılık, tüm bunlar işletmelerin çok sayıda başvuru yaratmak zorunda olduklarını ifade etmeye devam etmektedir. Mevcut eğilimler büyük işletmelerin bu yönde hareket ettiğini göstermektedir. IBM, Mc.Donnell ve diğer büyük işletmeler bu yönde adımlar atmışlardır⁷⁸.

e. Yönetmel sorunlar

Eğer işletme networkları işletmeler arası iletişim sürecinden yararlanırsa, dışsal ekonomik ölçek teorileri olumlu sonuçlar verecektir. Bu durum sanal işletmelerin kaynaklanabilirlik sorununu gündeme getirmektedir. Bu noktada dış kaynak kullanımı yeni bir eğilim ve düşünce olarak ortaya çıkmaktadır.

Yönetmel açıdan, bu süreçlerin daha yüksek bir kontrol altına girmesini ifade eder. Eğer yönetmel otorite artık mevcut değilse ve ilişkiler artık sürekli bir

⁷⁸ A.g.e.; s.5.

temelde oluşturuluyorsa potansiyel işletme ortaklıkları sistematik olarak gözlenmelidir. İşletme süreç mühendisliği yeni roller üretmektedir. Etkinlik ve kaynak optimizasyonu bu sürecin en önemli boyutlarıdır⁷⁹.

2. Sanal İşletmeler ve Dış Kaynak Kullanımı

Dış kaynak kullanımı sanal işletmenin en önemli belirleyici özelliklerinden biridir. Sanal işletmeler açısından dış kaynak kullanımı, üretime ilave değer katan faaliyetlerinden bir veya birkaçını başka bir işletmeye devredilmesidir. Bir diğer ifade ile dış kaynak kullanımı işletmenin stratejik olarak bir girdiyi veya ürünü dışarıdaki bir arz ediciden almayı tercih etmesini ifade etmektedir. Dolayısıyla dış kaynak kullanımı sanal işletmenin tanımında yer alan karakteristik özelliklerden biridir.

Sanal işletmeleri dış kaynak kullanımına iten sebeplerin başında piyasaların belirsizleşmesi, artan küresel rekabet ve teknolojik yeniliklerin ileri derecede uzmanlaşması gibi faktörler sayılabilir. Böylelikle işletmeler, dış kaynak kullanımı yoluyla hem piyasa riskini azaltmaya çalışmakta hem de maliyet indirimine gidebilmeyi amaçlamaktadırlar. Bir diğer ifade ile artan küresel rekabet karşısında ayakta kalabilmek için işletmeler temel yetkinliklerini –core competence- belirleyerek, bu sahada uzmanlaşmakta ve yatırımlarını bu dar sahaya yoğunlaştırmaktadırlar ve bunun dışındaki bütün faaliyetlerini diğer firmalarla işbirliğine giderek- hizmet satın alarak- gerçekleştirmektedirler.

Böylelikle sanal işletmeler dış kaynak kullanımı yoluyla birden çok işletmenin öz yetenekleri ve kaynaklarını kendi bünyesinde birleştirdiğinden etkililiğini arttırmaktadırlar.

Aynı zamanda böyle dar bir sahaya odaklanarak, kalan faaliyetlerde dış kaynak kullanımı yoluna gitmek özellikle küçük ölçekli ve az sermayeye sahip olan sanal işletmelere de büyük fırsatlar sunmaktadır. Böylelikle bu küçük ölçekli işletmeler gereksiz yatırımlardan ve işçi istihdamından kurtularak önemli ölçüde maliyet indirimine gidebilmektedirler. Üstelik bunu yaparken her işletme kendi

⁷⁹ A.g.e.; s.6.

sahasında uzmanlaştığından üretimin kalitesi de artmaktadır.

Ayrıca dar bir sahaya odaklanarak, onun dışında kalan faaliyetlerin dış-kaynak kullanımı yoluyla dağıtılması işletmelerin yönetimini de kolaylaştırmaktadır. İş süreçleri küçük gruplara dağıtıldığından –etkin bir iletişim ve koordinasyon sağlanabildiği takdirde yönetimin etkinliği artmaktadır.

Sanal organizasyonlar açısından dış kaynak kullanımının en büyük dezavantajı, işletmenin üretime ilave değer katan süreçler üzerindeki doğrudan kontrolünü azaltmasıdır. Bundan dolayı sanal işletmeler üretilen mal ve hizmetlerin kalitesi anlamında yalnızca kendi faaliyetlerinden değil, ortaklarının faaliyetlerinden de sorumlu olmaktadırlar. Şüphesiz eşit şartlarda işbirliğine ve yardımlaşmaya dayanan sanal ortaklıklarda hiçbir firmanın bir diğeri üzerinde doğrudan bir kontrolünün olması düşünülemez. Bundan dolayı sanal işletmelerde koordinasyonu sağlamak son derece hayati bir önem taşımaktadır.

Sonuç olarak sanal işletmenin belirleyici vasıflarından biri olan dış-kaynak kullanımı, sanal işletmenin hem verimliliğini hem de etkinliğini arttırmakta ve işletmeye maliyetleri azaltarak, ürün ve hizmet kalitesini artırma imkanı vermektedir⁸⁰.

II. DIŞ KAYNAK KULLANIM SÜRECİ

A. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ SEÇİMİ VE YÖNETİMİ

1. Dış Kaynak Kullanımında Etkinlik

Dış kaynak kullanımında üzerinde önemle durulması gereken temel konu işletmenin dış kaynak kullanımında etkinliği nasıl yakalayacağıdır. Eğer işletmenin faaliyet alanına girmeyen bir fonksiyon ya da iş, diğer kişilere yaptırılıyorsa ortada bir dış kaynak kullanımı söz konusudur.

⁸⁰ Halil Zaim; **Sanal İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi**; İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; Çalışma Ekonomisi; İstanbul-1998; s.85-87. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

Burada önemli olan hangi alan ya da konularda dış kaynak kullanımının etkin sonuçlar vereceğidir. Diğer bir ifade ile işletme yönetimi dış kaynak kullanımının yapılacağı alanları etkin bir şekilde tespit etmelidir.

Bu konuda temel başlangıç noktası böyle bir uygulamanın işletmenin rekabet gücüne yapacağı katkıdır. Dış kaynak kullanım açısından özellikle diğer işletmelerle yapılacak sözleşmenin başarısı önem taşır. Hedeflenen amaçların önceden belirlenmesi etkin bir dış kaynak kullanımının vazgeçilmez şartıdır. Aşağıdaki şemada dış kaynak kullanımına gidilebilecek yönetsel görev ve fonksiyonlar sıralanmıştır.

Tablo 6: Yönetsel Görev Ve Fonksiyonlarda Dış Kaynak Kullanımı

• Yıllık açık yazılım,	• İkramiyelerin hesaplanması,
• İkramiye yönetimi,	• Sigorta uygulamaları,
• Kayıt tutma ve işlemler,	• Sigorta bakım faturalama,
• Esnek harcama hesaplama yönetimi,	• Yaz planlarının hazırlanması ve uygulanması.

Kaynak: Corusa, Lune; Selecting and Managing an Outsourcing Provider; Cornel 1996; p.3.

Hedefler belirlendikten sonra, potansiyel dış kaynak kullanımı gerekleri karşılayacak biçimde yerine getirilmelidir. Bu tür işte çalışanların kolay biçimde eğitilmelerini sağlayacak olanaklar geliştirilmeli ve beklentiler açıkça ortaya konmalıdır. Nihayet özellikle uzun dönemli görevleri yerine getiren personelin denetlenmesi sağlanmalıdır.

Tablo 7: Dış Kaynak Kullanımında Sorulması Gereken Çeşitli Sorular

- Çalışanlarla nasıl ve hangi konularda iletişim sağlanmalıdır,
- Kademe yönetimi nasıl olmalıdır,
- Dış kaynak yönetimi nasıl olmalıdır.

Kaynak: Lune Corusa; Selecting and Managing an Outsourcing Provider; Cornel 1996; p.4.

2. Dış Kaynak Kullanım Şirketinin Tespiti

Hedef ve görev saptandıktan ve maliyetler belirlendikten sonra, bir sonraki aşama mevcut dış kaynak kullanımı sağlayan şirketleri değerlendirmektir. İşletme açısından bu değerlendirme süreci oldukça önemlidir. Değerlendirme süreci çeşitli adımları içermektedir.

a. Öneri geliştirmek ve teklif etmek

Bu süreç bir deneme sürecini içerir. Genel yönetim bu alanda bilgili kişi ve kurumlardan yardım isteyebilir ve mevcut şirketlerin getiri ve maliyetlerini hesaplayabilir. Bu süreç ikili hedef içerir.

- İşletme dış kaynak kullanımı sağlayan şirketten ne istediğini bilmelidir,
- Potansiyel ihtiyaçlarını karşılayacak şirket hakkında yeterince bilgi edinilmelidir.
- Önerilere verilen cevaplar ve analiz kağıt üzerinde şirketleri analiz etmek oldukça güçtür. Değerlendirme için temel kriterler dikkate alınabilirse sonuçta iki aday finale bırakılabilir.
- Her bir finalist ile mülakat yapacak bir tahmin oluşturulması.

Eğer dış kaynak kullanımı işletme dışında olacak ise, takım görevin yapılacağı yeri görmek durumundadır. Hizmet sağlayıcıdan pozitif ve negatif yönleri ile analize ederek her bir şirketin geçmişi hakkında bilgi toplamalıdır.

Tablo 8: Öneri Geliştirme Süreci

Fonksiyonel Alanları:

- Dış kaynak kullanımı alınacak fonksiyonların tam olarak tanımlanması.
- İdari bilgi sağlama kabiliyetinin oluşturulması

Şirket Nitelikleri:

- Dış kaynak kullanım sağlayan şirketlerin özelliklerinin saptanması.
- Her bir şirketi diğerinden ayıran niteliklerin analizi.
- En az beş şirketin saptanması.

Sözleşme Süreci:

- Sözleşmede yer alacak hükümlerin tespiti. (Süre, personel nitelikleri vb.)

Fiyatlandırma:

- Yerine getirilecek hizmetlere ilişkin fiyat tahminlerinin yapılması.

Teknik Faktörler:

- Donanım, yazılım, network/iletişim vb. Teknik detayların tanımlanması.
- Şirketlerle en iyi iletişimin nasıl kurulması gerektiğinin belirlenmesi.
- Diğer organizasyonların kullanmış oldukları dış kaynak kullanım şirketlerinin kontrolü.

Kaynak: Lune Corusa; Selecting and Managing an Outsourcing Provider; Cornel 1996; p.8.

Diğer organizasyonların önceden ya da hali hazırda çalıştıkları şirketlerin adres ve telefon numaraları kontrol edilerek bu konuda bir risk oluşturulabilir. İstenilen performansı göstermemiş şirketler listeye dahil edilmezler. Potansiyel liste sürekli kontrol edilmek suretiyle güncelleştirilir. Burada önemli olan bu listede yer alan şirketlerin özellikleri ile işletmenin ihtiyaçlarının uygunluğudur. Bu amaçla listede yer alan şirketler hakkında kapsamlı bir bilgi oluşturulmalıdır.

Tablo 9: Referansların Kontrolü

- Dış kaynak sağlayan şirketle ilişkiler ne kadar süredir devam ediyor?
- Şirket hangi hizmeti arz etmektedir ?
- Bu hizmetten faydalanan firmalar memnun mudur?
- Yönetim ve takım lideri verilen hizmeti nasıl değerlendirmektedir?
- Şirket standartları açık bir şekilde tanımlamakta mıdır?
- Fiyatlandırma nasıl yapılmaktadır?
- Şirketin teknoloji desteği hangi boyutlardadır?
- Sonuçlar yeterince tatmin edici midir?

Kaynak: Lune Corusa; Selecting and Managing an Outsourcing Provider; Cornel 1996; p.10.

b. Mülakatlar

Oluşturulan bir takım dış kaynak kullanımı sağlayan şirketin önemli tüm bireyleri ile mülakat yapmalıdır. Amaç şirketi daha iyi anlayabilmektir.

Mülakatlarda tutulacak notlar ve değerlendirme kriterleri görevin ilgili şirkete verilmesi aşamasında dikkate alınacağı son derece büyük öneme haizdir.

Öte yandan görevin başka makamlarda gerçekleştirileceği durumlarda ilgili yerin ziyareti de önem kazanır. Görevin yapılacağı yerin incelenmesi, zayıf ve güçlü yönlerin tespiti gerekli diğer konulardır. Mülakatlara ilişkin bir değerlendirme rapor aşağıda verilmektedir⁸¹.

⁸¹ Lune Corusa; Selecting and Managing an Outsourcing Provider; a.g.e.; p.9

Tablo 10: Değerlendirme Raporu

Model Sorular	Ölçek 1 2 3 4 5	Yorumlar
<ul style="list-style-type: none">• Yerine getirilecek görevlere ilişkin sorular• Personellendirme• Hizmeti yerine getirecek personelin nitelik ve uzmanlık alanları• Şirketin kapasitesi• Şirketin ilgili görevi• İşi yerine getirme potansiyeli• Sağlık yönetimi, işletmenin spesifik bir konudaki unsurları• Plan yönetimi• Planlanmış görevlerin yerine getirilme süreci• Hizmet merkezi• Hizmetin yerine getirileceği• birimlerin incelenmesi		
<p>Ölçek ; 1- Mükemmel 2- Oldukça iyi 3- Tatmin edici 4- Yetersiz 5- Kötü</p>		

Kaynak: Lune Corusa; Selecting and Managing an Outsourcing Provider; Cornel 1996; p.10.

c. Finansal müzakereler

Bu müzakerelerde işin niteliği, kapsamı ve önemi dikkate alınmalıdır. Eğer verilen dış kaynak hizmeti sınırlı ise, müzakerelerin önemi de azalacaktır. Finansal müzakerelerde sağlanacak esneklik işletme açısından daha olumlu sonuçlar doğuracaktır. Önemli olan finansal anlaşmanın gerekli şartlar dahilinde yapılmasıdır. Bu nedenle detaylı bir soru listesi hazırlanmalı ve sözleşmeyle ilgili bir açığa izin verilmemelidir. Aşağıdaki tabloda bu konu açıklanmaktadır.

Tablo 11: Fnansal Müzakerelerdeki Sorular

- Anlaşmanın yapısı: Ücret yıllık olarak mı yoksa yıl içinde çeşitli kereler mi belirlenmektedir?
- Kapsanılan hizmet: Hangi hizmetler ücrete dahildir?
- Veri problemlerinin çözümü: İlave veriler için ücret talep edilmekte midir?
- Ödemeler nasıl yapılmaktadır?
- İşletmenin devrinde meydana gelecek büyümeler ücreti değiştirmekte midir?

Kaynak: Lune Corusa; *Selecting and Managing an Outsourcing Provider*; Cornel 1996; p.12.

d. Beklentilerin ortaya konması

Doğru dış kaynak şirketi belirlendikten sonraki aşamada, firmanın beklentilerini açıkça ortaya koyması gerekir. Bu nedenle iletişimin hızlı ve etkin bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir.

Bazı durumlarda dış kaynak kullanımı sağlayan şirket ile firma arasında algılama farkı ortaya çıkabilir. Bunun için en iyi çözüm sürekli bir işbirliği ortamı yaratmaktır. Özellikle yapılacak işlemlerin işletmeye ve çalışanlara etkisini bilmek son derece önemlidir. Aşağıdaki sorular bu konuda genel bir çerçeve sağlamaktadır.

Tablo 12: İletişim Süreci

- Organizasyon merkezi mi yoksa ademi merkezi mi?
- Paternalist kültür nasıldır?
- İnsan kaynaklarına ilişkin kararlar kimler tarafından verilmektedir?
- Yönetim ve çalışanlar bu hizmetten nasıl bir beklentiye sahiptirler?
- Kıdemli yöneticilerin beklentisi nelerdir?
- Çalışanlar verilecek hizmetten nasıl etkilenecekler?
- Dış kaynak kullanım yönetimi nasıl yapılmaktadır?
- Çalışma kültürü yeni gelişmelere nasıl reaksiyon verecektir?

Kaynak: Lune Corusa; *Selecting and Managing an Outsourcing Provider*; Cornel 1996; p.13.

e. Nihai müzakereler

Dış kaynak kullanımı sağlayan şirketlerle yapılacak nihai müzakerelerde aşağıdaki noktalara dikkat etmek gerekmektedir.

- *Tazmin:* İlgili şirket hatalarından kaynaklanan veya yeteri kontrol sağlanamamasının bir sonucu olarak ortaya çıkacak kayıpları gidermelidir.
- *Sorumlulukların sınırı:* Tazminle bağlantılı olarak, ilgili şirket hataları için tazmin sorumluluğunu sınırlamaya çaba gösterecektir. Belirli bir şekilde şirket sınırlı bir sorumluluk talep edecektir. Firmanın bu sorumluluğun sınırlarını iyi saptaması gerekir.
- *Performans standartları açısından risk tazminatı:* Dış kaynak kullanımı sağlayan şirketin kendi performansı hakkında bir düzey saptaması gerekir. Beklenen risk düzeyine ulaşmayan şirketin tazminat ödemesi gerekir.
- *Sözleşmenin bitişi:* Sözleşmenin ne zaman biteceği açık olmalıdır. Ayrıca istenilen performans düzeyine çıkamayan şirketlerin sözleşmesi de fesh edilebilmelidir. Uzun dönemli sözleşmeler bu nedenle yaygın değildir⁸².

B. DIŞ KAYNAK KULLANIMINDAKİ GÜÇLÜKLER

Çeşitli yazarlar dış kaynak kullanım sistemin uygulanmasını engelleyen bazı engel ve zorluklara işaret etmektedirler. Çoğu işletme mevcut işlerinin tamamını dış kaynak kullanımı olarak yerine getirmeyi tercih etmemektedir. Ayrıca çalışma ilişkilerinde de çeşitli sorunların gündeme geldiği ifade edilmektedir. Buna karşılık aynı araştırma sonuçları işletmelerin bu yönde istek taşıdıklarını da göstermektedir⁸³.

Bazı işletmelerde ise, yöneticilerin dış kaynak kullanımının getiri/risk dengesi konusunda ikna edildikleri söylenemez. Ancak araştırmalar dış kaynak kullanımı konusunda avantajların netlik kazandığı durumlarda bu dengenin daha

⁸² A.g.e.; p.14.

⁸³ James Spee; "Addition by Subtraction"; a.g.e., p. 38.

kolay değerlendirilebileceğini göstermektedir.

C. DIŞ KAYNAK KULLANIMINDA RİSK/ GETİRİ FAKTÖRÜ

1. Dış Kaynak Kullanımı ve Risk Unsuru

Dış kaynak kullanımında 6 temel risk faktöründen söz edilebilir. Bu faktörleri çeşitli boyutları ile değerlendirmek mümkündür.

a. Mevcut ve gelecek hizmetin fiyat, kalite ve miktarı

Bu ölçümde en iyi yöntem farklı işletmeler arasında karşılaŐtırmaya gitmektir. Böylece işletme kendi performansına göre bir düzey tespiti yapabilecektir.

b. Kalite standartları, paylaşılan bilgi ve geleceğe dönük politika ve prosedürler

Kalite standartları ve fiyat düzeyleri ile geleceğe dönük hedefler işletme ile diğer firma arasında yanlış anlaşılmalara neden olabilir Buna karşılık bu risk insan kaynakları yönetiminde daha düşük bir düzeydedir. Çünkü insan kaynakları yönetimi için ihtiyacı duyulan terminoloji, vasıf ve araçlar hemen bütün işletmelerde benzerdir⁸⁴.

Her ne kadar bir imalat işletmesi ile bir hizmet işletmesi arasında anlayış farkı olsa da her iki organizasyonda da ücretleme, işçi alımı, sosyal ödemeler vb. aynı nitelikleri ifade etmektedir. Yasal kavramlar da tüm insan kaynakları yöneticileri açısından aynı düzeyde önemli olacaktır. Çünkü insan kaynakları kendi içinde büyük ölçüde tutarlıdır.

Sonuç olarak, anlama ve kavramsal tanımlama son derece önemlidir. Bu alanlardaki eksiklik etkinliği ve başarıyı sekteye uğratacaktır. Çoğu insan kaynakları yöneticisi kendi işini yeterince bilmektedir. Aynı nitelik diğer yönetici kademelerine de yayılmalıdır.

⁸⁴ A.g.e., p. 42.

c. Özel görev ve yatırım

Dış kaynak kullanımına gidilecek özel görevlerde, örneğin iş eğitimi, özel ekipman ya da uzun dönemli ilişkide, bir risk unsuru her zaman söz konusu olabilir.

Buna karşılık eğer tüketici merkezli bir strateji izlenmesi de ilgili bilgileri gerektiriyorsa bu durumda dış kaynak kullanımına yönelmek oldukça riskli olabilir. Sözgelimi riskli bir yönetici pozisyonu için yapılacak bir atamada işletmenin kültürel ve içsel güçlü ve zayıf yönleri saptanabilir. Diğer bir şirket böyle bir konumda bilgileri negatif yönde kullanabilir. Bu nedenle dış kaynak kullanımı sağlayan şirketin oldukça dikkatli belirlenmesi gerekir.

d. Karşılaştırmalı maliyet ve kalite

Böyle bir tespitle farklı işletmelerin konumları karşılaştırmalı açıdan değerlendirilmelidir. Bu değerlendirmede yazılı ve yazılı olmayan kaynaklar kullanılabilir. Böylece farklı maliyet ve kalite düzeyleri karşılaştırmalı olarak analiz edilebilir.

Bunun yanında düşük maliyet düzeylerinin kalitede de bir gerileme yaratıp yaratmadığı dikkate alınmalıdır. Çoğu yönetici için böyle bir tuzak her zaman mevcuttur. Yapılacak en uygun yaklaşım dış kaynak kullanım sağlayan şirketlerin karşılaştırılmasıdır. Buna karşılık insan kaynakları hizmeti sağlayan piyasa genişledikçe büyük işletmeler daha düşük fiyatlarla piyasaya girmektedirler.

e. Hizmet sağlayan şirketle ilişkinin niteliği

Hizmeti sağlayan şirketle olan ilişkinin niteliği, verilen hizmetin kalitesini de etkilemektedir. Eğer böyle bir kalite düzeyi bir kişiyle ilişkiliyse o durumda ilişkinin bu kişiyle yoğunlaştırılması gerekir. Böyle bir ilişki özellikle adil olmayan konularda oldukça önemli bir konuma gelir. Çoğu insan kaynakları yöneticisi bu bilinçtedir.

f. Arz edilen somut mal ve hizmetler

Hizmetler sembolik ve yüksek derecede soyut olduğu zaman, bunların tamamlanmasını ölçmek zor olacaktır. Sözelimi işyerinden işçi çıkarma görevini üstlenen bir firmanın vaad etmiş olduğu tüm hizmetleri yerine getirmesi beklenir. Bu beklenti çalışanlara yeni işler bulunması gibi faktörleri kapsamaktadır.

Sonuç olarak bir işletmede dışarıya yaptırılacak hizmetlerin getiri ve riskleri yeterince iyi analiz edilmeli ve kapsamlı bir planlamaya gidilmelidir⁸⁵.

2. Maliyet/Gelir Analizi

Dış kaynak kullanımı konusunda önemli bir diğer alan maliyet etkinliği ile ilgili analizdir. Dış kaynak kullanımının etkinliği ancak böyle bir süreçle saptanabilir.

Özellikle küçük ölçekli işletmeler açısından, içsel maliyetlerle ilgili analiz oldukça önemlidir. Eğer yönetim ademi merkezi ise ya da eğer içsel yönetim maliyetleri yakından incelenmemişse, maliyet çerçevesini geliştirmek oldukça zor olacaktır.

Bu maliyet analizi temelde dış kaynak kullanımının yol açtığı ilave maliyetleri analiz edecektir. Bu değerlendirmede maliyet değişkenleri arasında;

- Elimine edilen mevcut ücret maliyetleri ve dış kaynak kullanımı nedeni ile gerekli olmayan genel maliyetler,
- Dış kaynak kullanımı nedeniyle yapılmayan teknoloji bakım maliyetleri,
- Dış kaynak kullanımının etkilediği yönetsel harcamalar⁸⁶.

III. DIŞ KAYNAK KULLANIMI VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Günümüzde işletmeler ciddi rekabet baskıları ile karşı karşıyadırlar. Globalleşme ve uluslararası ticaretten kaynaklanan bu rekabet baskıları organizasyonları daha etkin ve verimli olmaya yöneltmektedir. Tarihsel olarak,

⁸⁵ A.g.e.; p.43.

⁸⁶ Lune Corusa; Selecting and Managing an Outsourcing Provider; a.g.e.; p.4.

işletmeler teknolojik yenilik, yeterli kapital ve yeni piyasalara açılım yaparak rekabet etmişlerdir. Ancak organizasyonlar günümüzde kendi çalışanlarına bir rekabet avantajı sağlayacak şekilde kullanmak ve insan kaynakları uygulamaları ve pratiklerini işletme stratejisine yansıtmak zorundadırlar. Çünkü, geleceğin organizasyonları atak, mücadeleci ve çalışanlarını motive eden işletmeler olacaktır.

Çoğu işletmede insan kaynakları uzmanları ciddi bir zihniyet dönüşümü yaşamaktadır. Yöneticiler bu amaçla maliyetleri düşürecek ve etkinliği arttıracak yeni metodlar keşfetmektedirler. Bu nedenle insan kaynakları yöneticileri ve insan kaynakları departmanları günümüzde farklı yeni alanlarda mücadele etmek durumundadırlar.

A. İNSAN KAYNAĞI YETKİNLİKLERİ

Özellikle küreselleşen dünyada dışsal baskılar işletmeleri hızlı bir değişime zorlamaktadır. İnsan kaynakları departmanı bu amaçla çalışanları motive edebilecek yeni politika ve stratejiler üzerinde yoğunlaşırken, bu politika ve stratejilerin kapsamlı değişiklikler gerektirdiği gözlenmektedir. Planlama, tedarik, geliştirme, performans yönetimi ve ödüllendirme giderek daha fazla ön plana çıkarken, örgütsel yetkinlikleri güçlendirecek yeni eğilimler belirginleşmektedir. İnsan kaynakları artık diğer işletme aksiyonlarından ayrılan bir nitelik değildir.

Eğer insan kaynakları, konumunu stratejik bir boyutta ele alabiliyorsa insan kaynakları yöneticileri tüm finansal getiri ve riskleri bu açıdan ele almak zorundadırlar. Günümüzde işletme yöneticileri işletmeleri etkin hale getirerek küçülme, yeniden yapılanma ve yeni teknoloji gibi unsurları ön plana çıkarırken, bir yandan da insan faktörü daha verimli kullanılmaktadır. Ayrıca insan kaynakları yönetimi çalışanların verimliliğini arttırmaya odaklanırken, örgütsel etkinlik çalışanların vasıf düzeyi ile ölçülmektedir.

1. Örgütsel Yapı

Her ne kadar kademe yönetimiyle insan kaynakları yönetimi arasında daha stratejik bir bağlantı var olsa da kademe yönetimine insan kaynaklarının entegrasyonu insan kaynakları yönetimini sadece işletme stratejisine bağlamanın

ötesinde bir durumdur. İnsan kaynakları süreçleri yönetim süreçleriyle entegre olmalı, insan kaynakları fonksiyonları kademe yönetimi ve insan kaynakları tedbirleri yönetim tedbirleriyle koordineli yürütülmelidir.

İnsan kaynakları yönetiminin merkezileşme ve ademi merkezileşmesi arasındaki çelişki çoğu insan kaynakları yönetim kararlarının merkezindedir. Genel olarak, işletmeler ademi merkezileşmekte ve güç merkezi yapıları alt birimlere kaymaktadır. Gelecekte, merkezdeki insan kaynakları yöneticilerinin sayısı azalacak ve birimlere yoğunlaşma artacaktır. Ancak aynı zamanda çeşitli endüstrilerde bazı faaliyetler merkezileşmektedir. Bu yapısal konumda insan kaynakları yönetimi maliyetlerin düşürülmesi, kayıpların azaltılması ve zaman ve kaynak tasarrufu konularında yoğunlaşmaktadır. Çoğu işletme bu faaliyetleri örgütsel değişim, kalite ve yönetim geliştirme amacıyla kullanmaktadır. Ancak eğer değişim yönetimi ve stratejik oryantasyon insan kaynaklarının geleceğinde stratejik bir role sahipse, ana yetkinlik olmayan unsurların işletme dışındaki işletmelere yaptırılması esas alınmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi bu nedenle giderek daha fazla kademe yönetimiyle bir sorumluluk paylaşımına giderken, bazı faaliyetler için bu sorumluluk düzeyi genişlemektedir. Mesela, kademe yöneticisi strateji geliştirme ve insan kaynakları programları konularında sorumluluk alırken, insan kaynakları yöneticileri daha çok program geliştirme ve yönetim konularında sorumluluk üstlenmektedirler.

Tablo 13: İnsan Kaynakları Yetkinlikleri

Performans Kabiliyetleri	İnsan Kaynakları Bilgisi	İşletme Bilgisi
• Katalitik etki	• Örgütsel tasarım	• Rekabet stratejisi
• Diognastik ve analiz	• Yetenek yönetimi	• Makro ve mikro ekonomi
• Yenilik süreci ve yapı	• Katılım	• Pazarlama/satış
• Standartların sağlanması	• Eğitim	• Endüstriyel bilgi
• Yönetim ve hizmet	• Ödüllendirme	
• Problem çözme	• Moral	
	• İletişim	

Kaynak : Suzanne Harrison; Outsourcing and the New Human Resource Management; Canada-1996; p. 3.

Tablo 14:İnsan Kaynakları Faaliyetleri

İşletme Birimleriyle İlişkili Faaliyetler	İşletme Hedeflerine Ulaşma Faaliyetleri	Gerçekleştirilebilecek Faaliyetler
<ul style="list-style-type: none">• İşletme stratejisiyle ilgili olarak çalışanlara danışılması• Performans ve örgütsel etkinlik• Çalışma ilişkileri• Gereksinim duyulan teknik veya destek hizmetleri• Kademe yönetimiyle sorumluluk paylaşacak Personel.	<ul style="list-style-type: none">• İşletme değerleri, Prensipleri ve politikaları• Yönetmelikler• Yönetmelik başarı• Personel ve geliştirme	<ul style="list-style-type: none">• Çalışanların bilgilendirilmesi, ücretlendirme vb.• Eğitim ve teknoloji• Şikayetler• Çalışma ilişkileri• Güvenlik ve sağlık• İletişim

Kaynak: Suzanne Harrison; Outsourcing and the New Human Resource Management; Canada-1996; p.4.

2. Dış Kaynak Kullanımı

Bazı işletmeler eleman alma, tazminatlar ve emeklilik hizmetleri gibi insan kaynakları alanlarında dış kaynak kullanımına gitmektedirler. Bunun yanında geçici istihdam, işçi danışmanlığı ve kaynakların yeniden tahsisi gibi konular giderek daha yaygın dış kaynak kullanım alanları olmaktadır. Bu alanlarda işletmeler giderek daha fazla talepte bulunmaktadır.

Yapılan araştırmalarda işletmeleri insan kaynakları alanında dış kaynak kullanımına yönlendiren iki temel faktörün olduğu gözlenmektedir. İlk olarak, işletme maliyet yapısı kritik bir rol oynamaktadır⁸⁷.

⁸⁷ Suzanne Harrison; Outsourcing and the New Human Resource Management;a.g.e.; p.4.

Tablo 15: Strateji Geliştirmede Fonksiyonların Önemi

Fonksiyonel Alan	Aşırı Önemli (%)	Önemli (%)	Önemli Değil (%)
• İnsan kaynakları yönetimi	37	46	18
• Ar-Ge	55	24	15
• İmalat	62	28	8
• Pazarlama	73	23	2

Kaynak: Corusa, Lune; Selecting and Managing an Outsourcing Provider; 1996-Cornel; p.5.

Tablo 16: Geleneksel Ve İnsan Kaynakları Yönetimi

	Fonksiyonel Uzmanlaşma (Geleneksel)	İşletme Partneri (Gelecek)
• İnsan kaynakları program ve fonksiyonlarının niteliği	• Sorumlu • İşlemsel • İçsel • İnsan kaynakları tam	• Pratik • Stratejik • Toplumsal • İnsan kaynakları fonksiyonu ve kademeye yönetimi
• İnsan kaynakları Strateji ve politikaları	• Sorumluluğa sahiptir • İşçi tarafı	• sorumluluğu paylaşır
• İnsan kaynakları Fonksiyonlarının organizasyonu	• Fonksiyonel yapı • Raporlama • Kariyer	• İşletme partneri • Esneklik yapı • Kademeye raporlama
• İnsan kaynakları Personelinin profili	• Uzmanlaşma • Sınırlı finansal risk • Tek dil bilen • Ulusal perspektif	• Rotasyon • Genelist • Finansal uzmanlık • Gelecek odaklı • Çok dil bilen • Küresel perspektif

Kaynak: Suzanne Harrison; Outsourcing and the New Human Resource Management; Canada-1996; p.5.

Eğer maliyetler yüksekse, organizasyon genelde insan kaynaklarının harcamalarını yeniden değerlendirme ve etkinlik ve verimliliği geliştirme eğilimindedir.

İkinci olarak, yatırımlarından düşük bir getiri elde eden organizasyonlar temel fonksiyonlarında dış kaynak kullanımına yönelmektedirler. Bu organizasyonlarda kıdemli yöneticiler etkinliği geliştirme konusunda önemli baskılar altındadırlar. Bu durum özellikle insan kaynakları yönetiminde odaklaşmaktadır. Çoğu organizasyonda insan kaynakları yönetimi bir maliyet merkezi olarak görülmekte ve yönetsel katkısının sınırlı olduğu ileri sürülmektedir.

B. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1. İnsan Kaynakları Yönetiminde Ana Yetkinlikler

Dış kaynak kullanımı bir organizasyona “ana yetkinliklere” odaklanma imkanı vermektedir. Ana yetkinlikler işletmeye bir rekabet avantajı sağlayan kritik veya temel fonksiyonlardır. Bir organizasyonda ana yetkinlikleri saptamak oldukça güçtür. Bu konuda bazı kriterler tanımlanabilir;

- Ana yetkinlikler ürün bilgisi olmayan vasıflara odaklanmaktadır. Çünkü mamuller kolaylıkla taklit edilebilir ya da önemini yitirebilir. Ancak vasıflar organizasyon içinde kolaylıkla transfer edilebilir ve diğer fonksiyonel alanlara da kaydırılabilir.
- Tanımlanmış vasıflar esnek olmalı ve değişen işletme yapılarına adapte edilebilmelidir. Temel vasıflara tüketiciler katkı yapmaya devam etmekte ve bu durum uzun dönemde organizasyona rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.
- Organizasyonlar ana yetkinliklerin sayısını sınırlamalıdır. Çoğu organizasyon iki ya da üç temel faaliyet alanı seçmelidir. Her bir vasıf organizasyonu rekabet merkezinde yer almalı ve bu vasıflara dönük yatırımlar ertelenmemelidir.

- Vasıflar işletmeye değer katmalı ve piyasadaki olanakları geliştirmelidir. Özellikle entellektüel kaynaklar organizasyona spesifik avantajlar sağlayabilir.
- Ana yetkinlikler organizasyon sistemlerine adapte edilmelidir. Organizasyonlar piyasaya egemen olan alanlarda yoğunlaşmalıdırlar.

Bu öneriler açısından, bu faaliyetlerin dışında kalan fonksiyon veya görevler dış kaynak kullanımı ile yerine getirilmektedir. Sözgelimi, Apple Computer Şirketi imalat sürecinin belli bir oranında dış kaynak kullanımına gitmiştir⁸⁸.

Dış kaynak kullanımı işletmelere hem yatırımdan daha yüksek getiri hem de dış kaynak kullanımı sağlayan firmaların uzmanlıklarından yararlanma olanağı sağlamaktadır. Böylece hem zaman tasarrufu hem de maliyet avantajı sağlanmaktadır. Çalışanlar daha kolay bilgilendirilmekte, iş yükü ve harcamalar azaltılmaktadır. Bir araştırmada dış kaynak kullanımının en önemli nedeni olarak zaman tasarrufu gösterilmiştir. Ayrıca, işlerin alt işverenlere verilmesi işletmeye yasal ve vergi sorumluluklarını da devretme olanağı vermektedir..

Bazı durumlarda, bir organizasyonun dış kaynak kullanımı sağlayan işletmenin etkinlik seviyesine ve ölçek ekonomisine ulaşması zordur. Mesela Olin İşletmesi yeniden istihdam yönetiminde dış kaynak kullanımına gitmiş tasarruflarla etkinlik ve kaliteyi geliştirmiştir.

2. Örgütsel Açıklık

Dış kaynak kullanımı işletmeye yeniden organize olma imkanı sağlamaktadır. Bu süreç genelde en az risk ve yüksek bir getiri ile olmaktadır.

⁸⁸ Suzanne Harrison; Outsourcing and the New Human Resource Management; a.g.e.; p.6.

Tablo 17 : Dış Kaynak Kullanımının Getirileri

Getiriler	Olumlu Cevap Veren Şirketlerin Oranı (%)
• Maliyet tasarrufu	37
• Uzmanlık	18
• Personel gereksiniminin azalması	14
• En az sorun	13
• Karmaşadan uzaklaşma	12
• Hizmetlerin geliştirilmesi	11
• Ana yetkinliklere odaklaşma	6

Kaynak: Suzanne Harrison; Outsourcing and the New Human Resource Management; Canada-1996; p.7.

Dış kaynak kullanımı daha iyi bir maliyet yönetimi sağlayabilir. Organizasyonlar genelde dış kaynak kullanımı sağlayan işletmeye sabit bir ödemede bulunmakta ve ilave ödemeler ise buna bağlı olarak artmaktadır. Yapılması gereken işler bir kez anlaşıldıktan sonra işçiler hizmetler için kendi gereksinimlerinin aciliyetini yeniden değerlendirmektedirler.

Çoğu organizasyon aynı zamanda daha fazla insan ve sermaye kaynağına ihtiyaç duymadan hizmetleri geliştirme ihtiyacındadır. Yasal düzenlemelere uymak için işveren esnek veya geçici istihdama yönelmektedir.

3. Örgütsel Riskler ve Yönetimsel Kontrol

Dış kaynak kullanımı yöneticilerden bazı fonksiyonların kontrolünü bırakmalarını talep ederler. Organizasyonun rekabet avantajına sahip olduğu alanlarda mamul ve hizmetler işletmede kalmaktadır. Buna karşılık daha az katkıda bulunan ve rekabet avantajı yaratamayan alanlarda organizasyonlar dışsal yardım almaya yönelebilirler. Bazı yazarlar bir örgüt açısından avantajlı olanın daha az kritik olan fonksiyonlarda dış kaynak kullanımına gidilmesi olduğunu ifade etmekte ve öncelikler arasında denge sağlanmasını belirtmektedirler.

İşten çıkarma ve kafeterya hizmetleri gibi alanlarda insan kaynakları daha az kritik bir konumdadır ve bu fonksiyonların stratejik değeri düşüktür. Ana

kontrol alanları ise, ücretleme, eğitim ve geliştirme konularıdır. Bu fonksiyonlar az da olsa bir rekabet avantajı yaratabilirler. Çünkü bu fonksiyonlar organizasyonun spesifik ihtiyaçlarıdır. Stratejik kontrol alanları ise, işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayan alanlardır. Bu fonksiyonların içsel olarak yerine getirilmesi gerekir. Örneğin, tasarım örgütsel etkinlik ve çalışanlarla günlük ilişkiler. Bu faaliyetler sadece işlemsel maliyetlere değil aynı zamanda organizasyonun kültürel yapısına da etki ederler⁸⁹.

C. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ İNSAN KAYNAKLARINA ETKİSİ

Dış kaynak kullanımı genelde işçileri organizasyon içinde yeniden dağıtmakta ve genel işçi sayısını azaltmaktadır. Pek çok durumda organizasyon dış kaynak kullanımı konusunda direnişle karşılaşmakta, verimlilik gerilemekte ve çalışanların morali azalmaktadır.

Orta kademe yönetim genelde geçici bir direniş göstermekte ve yöneticiler işlerini kaybedecekleri korkusuna kapılmaktadırlar. Sonuç olarak önemli olan insan kaynağının yönetimidir.

İnsan kaynakları ile ilgili konularda dış kaynak kullanımında kapsamlı bir fayda/maliyet analizi yapılmalı ve içsel ve dışsal maliyetler analiz edilmelidir. İşletme aynı zamanda zaman kaybı ve eğitim gereksinimi gibi gizli maliyetleri de dikkate almalıdır.

İçsel maliyet alt yapının devamı, personelin eğitimi ve gelecekte fonksiyonun içsel olarak yönetimi gibi unsurları dikkate almalıdır. İçsel departmanlar aynı zamanda maliyet etkinliğini de göz önünde tutmalıdır. Bazı yazarlara göre işletmeler tüm içsel departmanların alt müteahhide gitme fırsatı tanınmasını önermektedirler. Bu durum, içsel süreçlerde etkinlik sağlayabilir ve etkin bir hizmet olanağı yaratabilir.

İşletme diğer şirketin spesifik bir verimlilik getirisi sağlayıp sağlamadığını kontrol etmelidir. Ayrıca, yöneticiler gerçekçi olmayan beklentilerden

⁸⁹ Suzanne Harrison; Outsourcing and the New Human Resource Management; a.g.e.; p.8.

kaçınmalıdır⁹⁰.

D. İŞLETMELERİN DIŞ KAYNAK KULLANIM UYGULAMALARI

1. İşletme ve Ekonomik Çevre

Organizasyonlar günümüzde rekabet güçlerini geliştirme eğilimindedirler. Bazı işletmelerin bu amaçla yapmış oldukları faaliyetler aşağıda tabloda ortaya konmaktadır;

Tablo 18: Bazı Şirketlerin Örgütsel Değişimleri

İşletme	Değişimler
Hiarner Lambert	<ul style="list-style-type: none">• Küresel rekabet açılımı• Hiyerarşik seviyenin azaltılması• İşgücünün % 10 azaltılması• İşlerin diğer firmalara yaptırılması
CN	<ul style="list-style-type: none">• Hiyerarşik seviyenin azaltılması• İşgücünün % 32 azaltılması• Ana faaliyetlerin yeniden yapılandırılması
IBM	<ul style="list-style-type: none">• İşletme süreçlerinden değişim• İşgücünün % 40-50 azaltılması• Temel yetkinliklerin yeniden yapılandırılması
Procter & Gamble	<ul style="list-style-type: none">• İşletme stratejilerinin değiştirilmesi

Kaynak: Suzanne Harrison; Outsourcing and the New Human Resource Management; Canada-1996; p.11.

Mevcut ekonomik konum organizasyonları üretim hatlarını yeniden değerlendirmeye yöneltmekte ve karlı olmayan ürün ve fonksiyonların elimine edilerek ana yetkinliklere odaklanmayı gerektirmektedir. Çoğu işletme yeniden yapılanma sürecine girerken, küçülme ve etkinlik arayışları temel tercihler olmaktadır. Tabloda yer alan işletmeler faaliyetlerini küçültmeye yönelmektedirler. Bu küçültme % 10 ile % 50 arasında değişmektedir. Buna bağlı

⁹⁰ Suzanne Harrison; Outsourcing and the New Human Resource Management; a.g.e. p.10.

olarak çoğu işletme örgütsel yapısındaki fazlalıkları atmaktadır⁹¹.

Bu konudaki bir diğer örnek, Brezilya'da yaşanmıştır. Bu ülkede Semco, imalat işletmesinde çalışanların bir kısmı tam süreli bir kısmının ise kısmi süreli çalıştığı gözlenmiştir. Şirket bazı işlerinde de dış kaynak kullanımına giderek diğer işletmelerin çalışanlarını kullanmaktadır. Semco şirketi bu yapılanmasıyla özellikle hiyerarşik yapısında ciddi bir değişiklik yaşamış ve geleneksel istihdam modellerinden uzaklaşmıştır. Sonuçta şirket rakiplerine göre ciddi bir başarı kazanmış ve yıllık % 30 ile % 40 arasında değişen oranlarda bir büyüme trendi yakalamıştır⁹². Benzeri bir başarı 1992 Kodak tarafından elde edilmiştir. Şirket bu başarısını özellikle ikincil fonksiyonlarında dış kaynak kullanımına giderek sağlamıştır⁹³.

Bazı durumlarda organizasyonlar önce küçülmeyi sonra da yönetmeyi tercih etmektedir. Böylece organizasyonlar iş gücünü azaltmakla uğraşmakta ve yeniden yapılanma sürecine fazla zaman harcamamaktadırlar. Sözgelimi bazı işletmelerde çabalar daha çok örgütsel hiyerarşinin azaltılması konusuna odaklanmakta ilk kademedeki çalışan sayısı 12-13'ten 5-6'ya düşürülmektedir. Organizasyonlar aynı zamanda yüksek performanslı sistemlerin öncelikli olarak uygulanması gerektiğini bilmektedirler. Sendikali işletmelerde, bu etkiler müzakere süreçlerini de değiştirmektedir. Bazı işletmelerde ise bu değişim grev getirmiştir.

Öte yandan organizasyonlar çalışma ilişkilerinde işbirliğine gitmekte, ekonomik faktörler sendika yönetim ilişkilerinde rekabet baskıları çoğu işletmeyi, işverenleri alt seviyede tutmaya yöneltmektedir.

2. Dış Kaynak Kullanımı: Alternatif Bir Yaklaşım

Araştırmalar özellikle kafeterya hizmetleri, tazminat yönetimi, işe alma,

⁹¹ Suzanne Harrison; *Outsourcing and the New Human Resource Management*; a.g.e.; p.20.

⁹² Ricardo Semler; "Why My Former Employees Still Work for Me"; *Harvard Business Review*; January-February 1994; p.64.

⁹³ Janet F. Laribee-Lisa Michaels Barr; "Dealing with Personnel Concerns in Outsourcing"; *Journal of Systems Management*; January 1994; p.6.

işten çıkarma gibi alanlarda dış kaynak kullanımının giderek yaygınlık kazandığını göstermektedir.

Dış kaynak kullanımı çoğu işletme açısından işlem maliyetlerini düşürmek amacıyla gidilen bir yoldur. Dış bir şirketin ölçek ekonomisine ve düşük mamul maliyetine daha kolay ulaşacağı ileri sürülmektedir. Böylece uzmanlık gerektiren işler daha düşük bir maliyetle dışsal olarak gerçekleştirilmektedir. Bazı şartlarda hizmet kalitesi yüksek olabilir.

Dış kaynak kullanımı sağlayan şirketler, işletmelerin etkinliklerini yoğunlaştırdıkları alanlar dışında uzmanlaşmaktadırlar. Örneğin IBM şirketinde dış kaynak kullanımı daha iyi maliyet yönetimine olanak sağlamıştır. Eğer hizmet içsel olarak yerine getirilirse, insan kaynaklarından küçük bazı değişikliklere gitmesi beklenir. Ancak dış kaynak kullanımına gidildiğinde bu değişimler yüksek maliyetle birleşmektedir.

Tablo 19: İnsan Kaynaklarını Yönetiminde Dış Kaynak Kullanım Avantajları

Avantajları	Olumlu Cevap Veren Şirketlerin Oranı (%)
• Maliyetlerde azalma	100
• Kalite artışı	55
• İş kaybında azalma	44
• Stratejik faaliyetlerde odaklaşma	33
• Yüksek teknik kapasite	33
• Yönetimsel esneklik	22
• Yeniden yapılanma	22

Kaynak: Suzanne Harrison; Outsourcing and the New Human Resource Management; Canada-1996; p.21

Günümüzde organizasyonlar potansiyel maliyet tasarrufları açısından uzun dönemli bir yaklaşıma gitmektedirler. Çünkü bazı durumlarda tasarruflar 3 ya da 4 yıllık sözleşmelerin varlığı olmadan meydana gelmemektedir. Araştırmalar dış kaynak kullanımının maliyetleri azalttığını göstermektedir. Nitekim dış kaynak kullanımında açık bir maliyet avantajına ulaşıldığı ifade edilmektedir. Ancak

yüksek sabit maliyetlerin de bazı durumlarda bir risk faktörü olduğu ifade edilmelidir. Sözgelimi ücret ve tazminat ödemelerini bazı işletmelerin içsel olarak yerine getirmeyi daha etkin buldukları gözlenmektedir.

Artan yönetsel esneklik aynı şekilde dışsal kaynak kullanımının bir sonucudur. İnsan kaynakları böylece eğitim gibi fonksiyonları diğer şirketlere verebilmektedirler⁹⁴.

Bazı yazarlar çeşitli fonksiyonların diğer şirketlere aktarılmasının işletmeler açısından yönetsel kontrolün kaybedileceği anlamına geleceğini ifade etmektedirler. Gerçekte organizasyonlar dış kaynak kullanımı sağlayan dışsal uzmanlığı sürdürme ihtiyacındadırlar. Spesifik olarak belli bir şirkete bağlılık önemli sorunlara yol açacaktır. Buna karşılık, bu problem iyi hazırlanmış sözleşmelerle aşılabılır.

Tablo 20: Dış Kaynak Kullanım Riskleri

Getirileri	Olumlu Ceva Veren Şirketler (%)
• Yönetsel kontrolde azalma	67
• İki organizasyon arasında kültürel çatışma	44
• Hizmet kalitesinin azalması	44
• Maliyet artışı	33
• Çalışanlarla ilişkilerin azalması	33
• Özel yeteneklerin kaybı	33
• Tedarikçiye bağlılık	22

Kaynak : Suzanne Harrison; Outsourcing and the New Human Resource Management; Canada-1996;p.22.

Dış kaynak kullanımı sağlayan şirket sadece işin yönetiminden sorumlu olduğu için, iki farklı işletme arasında kültürel çatışma olabilir. Bu nedenle organizasyonlar arz edicilerin kendi işletme değerlerini, standartları ve inanışları

⁹⁴ Suzanne Harrison; Outsourcing and the New Human Resource Management;a.g.e.; p.20.

desteklemelerini sağlamak zorundadırlar. Aynı şekilde tedarikçi genel işletme stratejisini de anlamak zorundadır.

Bazı durumlarda ise, dış kaynak kullanan işletmede işçi verimlilik ve moralinde azalmaya yol açar. Çoğu çalışan böyle bir süreçte iş kaybetme korkusuna kapılır.

3. Dış kaynak Kullanımına Yol Açmayan İnsan Kaynakları

Faaliyetleri

Bazı işletmelerin özellikle de küçük firmaların tüm insan kaynakları faaliyetlerinde dış kaynak kullanımına gitmeleri mümkündür. Ancak araştırmalarda uygulama da böyle bir durum pek mümkün olmadığı gözlenmektedir. Aslında çoğu fonksiyonda dış kaynak kullanımına gitmek mümkün olsa da, bunun organizasyon açısından mantıklı olup olmadığı tartışmaya açıktır. Bu açıdan ayrıca insan kaynaklarının işletme içindeki rolüne de bakmak gerekir. Mesela sadece işe alma, eğitim ve kayıt tutmayla sınırlı bir insan kaynakları fonksiyonu tümünden dış kaynak kullanılarak yerine getirilebilir. Ancak stratejik partner konumunda olan bir insan kaynakları yönetimi açısından tüm fonksiyonlarda dış kaynak kullanımına gidilmesi gerçekçi değildir.

Bu konuda bazı hususların dışsal kaynak kullanımına açık olmadığı söylenmelidir;

- Vasıflı demirbaşın koordinasyonu; Sermaye stratejik bir değişkendir.
- Çalışanlarla günlük ilişkiler; Bu tür ilişkilerin işletme içinde tutması daha gerçekçidir.
- İşe alma; bazen dış kaynak kullanımı sağlayan şirket adayların işletme ile bağlantısını koparabilir. İşletme en iyi adaylara ulaşamayabilir.
- Ücretleme; çünkü ücretleme işletmenin önemli bir maliyet kalemidir. Organizasyonlar bunun içsel etkisini bilmek isterler.

Sonuç olarak, organizasyonların tüm insan kaynakları fonksiyonlarında dış

kaynak kullanımına gitmemeleri gerekir. Çünkü işletmeler böyle bir durumda örgütsel kültür ve değerleri şekillendiren faktörleri kaybedebilirler. Bazı işletmeler insan kaynakları departmanı olmadan da faaliyet gösterebilmektedirler. Ancak bu işletmeler çoğunlukla küçük ya da oldukça gelişmiş insan kaynakları fonksiyonuna sahip işletmelerdir. Bu işletmelerde kademe yönetimi insan kaynakları sorumluluğun çoğunu kabul etmiştir. Araştırmalar insan kaynakları fonksiyonunun değiştiğini ifade etmektedir. İnsan kaynakları daha stratejik bir rol üstlenme eğilimindedir. Her ne kadar uygulamada henüz bu düzeydeki bir rolde karşılaşılma olmamış olsa da yakın gelecekte işletmelerin bu yönde hareket etmeleri kaçınılmazdır. Özellikle mevcut ekonomik koşullar işletmeleri bu yönde hareket etmeye zorlamaktadır.

Bu genel değerlendirmeler çerçevesinde dış kaynak kullanımı ve insan kaynakları arasında ki ilişki açısından çeşitli sonuçlara ulaşmak mümkündür;

- Her ne kadar tüm insan kaynakları fonksiyonu değişmemiş olsa da yaygın olarak değişim geçiren bazı unsurlar ortaya konabilir;
- İnsan kaynakları etkin olmak zorundadır. İnsan Kaynakları sorumluluğu kademe yönetimine yaklaşmaktadır. Kademe yönetimi insan kaynakları faaliyetleri özellikle işe alma ve performans yönetimi açısından önem taşımaktadır. İnsan Kaynakları yönetimi halen yol gösterici ve istişari bir nitelikli olsa da kademe yöneticileri bazı konularda nihai sorumludur.
- İnsan kaynakları uzmanlarının gerektirdiği vasıflar değişmektedir. Kademe yönetimiyle yakından bağlantılı olarak faaliyet gösteren insan kaynakları stratejik konularda bilgi sahibi olmak durumundadırlar. Değişim yönetimi, örgütsel etkinlik ve diğer metodolojilerin insan kaynakları yöneticileri tarafından bilinmesi gerekir. İlave olarak insan kaynakları uzmanının işletmeciliği bilmesi gerekir. Fonksiyonlar arası uzmanlığın geliştirilmesi kaçınılmazdır.
- Genelde işletme yöneticileri günümüzde maliyetleri düşürmede ve hizmet kalitesini güçlendirmede insan kaynakları yönetimine önemli roller düştüğü

inancındadırlar.

- Buna karşılık, bazı alanlarda dış kaynak kullanımına gidilmesi giderek yaygınlaşmaktadır. Maliyet tasarrufları çeşitli işletmelerde sağlanamamakta ve riskler önemli bazı yönetsel fonksiyonları tehdit etmektedir.
- Böylece, insan kaynakları yönetimi karar almada hem risk hem de getiri unsuru dikkate alarak dış kaynak kullanımına gidecektir.
- Araştırmalar günümüzde işletmeleri artan ölçüde ekonomik baskılarla karşı karşıya kaldıklarını belirtmektedirler. İnsan kaynakları yönetimi bu koşullarda önemli bir stratejik fonksiyon konumundadır⁹⁵



⁹⁵Suzanne Harrison; Outsourcing and the New Human Resource Management; a.g.e.; p.25.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM:

DIŞ KAYNAK KULLANIMINDA BİR MODEL:

ALT İŞVEREN UYGULAMASI

I. ALT İŞVEREN KAVRAMI VE TÜRKİYE'DE ALT İŞVEREN UYGULAMASI

A. GENEL OLARAK

Günümüzde teknolojinin gelişmesinin bir sonucu olarak işletmeler, kaliteli ve hızlı üretim yapabilmek için, ilgi alanlarını belirli noktalarda yoğunlaştırmakta ve bu alanlarda uzmanlaşmaya gitmektedirler. İşletmelerin büyüyerek üretim çeşitlerini artırmaları sonucu işverenler; ekonomik olması nedeniyle işlerinin bir bölümünü ya da işbölümü ve uzmanlaşmanın zorunlu kılması nedenleriyle, uzmanlık alanı dışında kalan işlerinin yapımını başka işverenlere yaptırma yoluna gitmektedirler. Bu tür işleri alan “alt işveren” konumundaki kimseler, aldıkları işleri asıl işverenle aralarındaki sözleşmeye uygun olarak yapar ve teslim ederler. Özellikle inşaat işlerinde ve taşıma işlerinde veya ayrı bir uzmanlık ve organizasyonun gerektirdiği yardımcı iş niteliğindeki işlerin yapımında asıl işveren-alt işveren ilişkisine rastlanmaktadır⁹⁶.

Günümüzde alt işveren uygulaması geleneksel sektörleri aşarak, diğer birçok hizmet ve ihtisas kollarına yayılmıştır. Bu genişlemede yeni pek çok alt işveren uygulamalarına rastlanmaktadır. Bunlardan biri, personel yönetimi şirketleridir. Bu şirketler vasıtasıyla, işveren, işletmesinin idari yönetimini; bu işe ayrılmış başka bir kuruluşa terk ederek, faaliyetini sadece “üretim”e yoğunlaştırmaktadır. Böylece, işletmede çalışacak (beyaz yakalı, hatta kol işçisi) personel adaylarını aramak, vasıflarını araştırmak ve personeli idare etmek, hatta personelin işine son verebilmek görevleri bu şirketlere tanınmaktadır.

Bir diğer uygulama, geçici işçi temin eden şirketler biçiminde olmaktadır. Kaynağı İngiltere olan bu şirketlerin amaçları, istisnai olarak personele ihtiyaç duyan müşterisi işletmelere, kısa bir süre için, kendisine bağlı bulunan işçileri temin etmektir. Örneğin, sekreteri hastalanan işverene sekreter temini; kendi normal işçileri ile yüklü bir siparişi süresinde yetiştirmek isteyen, bir işverene geçici olarak o işi yapabilecek kişileri göndermek gibi.

⁹⁶ Talat Canbolat; *Türk İş Hukukunda Asıl İşveren-Alt İşveren İlişkileri*; (Kazancı Yayınları; İstanbul-1992); s.12.

Bu hallerde, “alt işveren”liğin kanuni şartları bulunmamaktadır. Batı’da bu tür şirketler birer iş ve işçi bulma kuruluşu olarak değerlendirilmektedir⁹⁷.

Bu örneklerden de anlaşılacağı üzere alt işverenler, asıl işverenlerden aldıkları işleri, bu işverenlere ait işyerlerinde yapabilecekleri gibi başka yerlerde de yapabilirler. Genel olarak alt işveren sıfatının kazanılması için, alınan işin mutlaka asıl işverene ait işyerinde yapılması zorunluluğu yoktur. Örneğin, bir inşaatın yapımını üstlenen işverenden (asıl işveren) inşaatın su ve elektrik tesisat işini alan kimsenin (alt işveren) işçilerini aynı inşaatta çalıştırıyor olmasında, alınan iş asıl işverene ait işyerinde görülmektedir. Buna karşılık bir işverenden, işçilerin fabrikaya getirilip götürülmesini üstlenen bir kimseden (asıl işveren), işinin bir bölümü olan belli semtlerdeki işçilerin getirilip götürülmesinin üstlenilmesinde (alt işveren), alt işveren, asıl işverenin işyeri sınırları dışında işlerini yürütmektedir.

Alt işverenler, üstlendikleri işleri ister asıl işverenin işyerlerinde ister başka yerlerde yapıyor olsunlar, bu işlerde kendi adlarına işçi çalıştıran ve bu nedenle işveren sıfatına sahip olan kimselerdir.

Aldıkları işleri asıl işverene ait işyerlerinde yapıyor olmaları halinde, bu yerler alt işverenler yönünden de işyeri anlamı taşımaktadır. Bu gibi durumlarda fiziki olarak tek işyeri olan yerler hukuki bakımdan hem asıl işverenin hem de alt işverenin işyeridir.

Asıl işverenle alt işveren arasındaki sözleşmenin hukuki niteliğinin önemi yoktur. Önemli olan, asıl işverene ait olan bir işin alt işveren tarafından yapılmasının sağlanmasıdır. Bu nedenle, asıl işveren ile alt işveren arasındaki ilişki, uygulamada sık görülen istisna akdi çeşitleri olabileceği gibi, bu ilişkinin kira ya da taşıma sözleşmesine dayanması da mümkündür.

⁹⁷ Halid Kemal Elbir; “Asıl İşveren-Alt İşveren (Müteahhit-Taşeron) Kavramları Hakkında Bazı Düşünceler”; *İş Hukuku Dergisi*; C.1, S.1, Ocak/Mart 1991; s.6.

Alt işverenlerin üstlendikleri işler, asıl işverenle aralarındaki sözleşmede kararlaştırılan belirli sürenin sonunda bitebileceği gibi, niteliği gereği belirli süreli işler de olabilir. Örneğin, dokuma işiyle uğraşan bir işverenin işinin bir bölümü olan iplikleri boyama ya da kumaşlara desen basma işini iki yıllığına bir alt işverene verdiği durumda, alt işverenin işinin ne kadar süreceği sözleşmede kararlaştırılmış olan iki yıldır. Buna karşılık, fabrikanın bahçesinde bekçi kulübesi inşaatının alt işverene devredildiği durumda işin ne kadar süreceğini verilen işin niteliği belirlemektedir. Bu da bekçi kulübesi inşaatının bitirilme anıdır.

Alt işverenler, asıl işverenden aldıkları işi tamamladıkları için ya da kararlaştırılan süre dolduğu için bu işverenlerle ilişkilerini kesmekte ve başka yerlere giderek başka işverenlerden iş almaktadırlar. Alt işverenlere daha çok inşaat işlerinde rastlanmaktadır. Bunlar, gittikleri her yere işçilerinin tamamını da birlikte götürmekte, özellikle kalifiye olmayan işçileri gittikleri yerlerden sağlarken-işsizlik oranı da yüksek olduğundan günlük çekmemektedirler. Alt işverenler bu işçileri, genellikle asıl işverenden aldıkları iş süresince çalıştırmakta, bu işverendeki işlerini bitirip başka yerlere gittiklerinde, bu işçilerle olan uyumsuzlukların çözümünde büyük güçlüklerle karşılaşmaktadır. Alt işverenlerin işçileri kendilerini çalıştıran işverenleri yer değiştirdiği durumlarda, bunları bulmakta ve alacaklarını almakta zorluk çekmektedirler.

Bütün bu durumları göz önünde bulunduran kanun koyucu, asıl işveren-alt işveren ilişkilerini düzenleme ihtiyacını hissetmiş ve bu nedenle İş Kanununun 1.maddesinin son fıkrasını çıkararak yürürlüğe koymuştur. Söz konusu hükümle, alt işverenlerin işçilerinin ücret ve diğer alacaklarının isteyerek ya da istemeyerek tehlikeye düşmesinin önlenmesi için, bunların gördükleri işlerde yararı bulunan asıl işverenler de bu işçilere karşı sorumlu tutulmuştur.

Bazı işverenler, farklı işverenlerin işlerini üstlenmelerine rağmen, işçilerini merkez ya da şubelerinde daimi olarak istihdam etmekte, aldıkları işleri bu işçilere yaptırmaktadırlar. Bu işverenler, işçilerinin belirli gruplarını asıl işverenden aldıkları belirli işlerde çalıştırmamaktadırlar. İşçiler, merkez ya da şubelerde

toplanmakta ve buradan çeşitli yerlere dağıtılmaktadır. Örneğin, bir temizlik veya taşıma şirketi işçilerini daimi olarak istihdam ediyor ve farklı işverenlerden aldıkları iş için merkez ya da şube işyerlerinden yeterli sayıda işçi göndererek yaptırıyorsa durum böyledir⁹⁸.

B. ALT İŞVERENİN UYGULUMASININ ARTAN ÖNEMİ

Günümüzde işletmelerin bazı işlerini alt işverene giderek artan bir şekilde vermeye yöneldikleri gözlenmektedir. Özellikle ekonomik konjunktüre ve teknolojik gelişmelere bağlı değişim olgusu beraberinde klasik istihdam modelinden farklı, yeni istihdam biçimlerini gün ışığına çıkarmaktadır. Bu istihdam biçimleri içinde yer alan alt işveren uygulamasının yaygınlık kazanması büyük ölçüde işletmelerin bu yöndeki tercihlerinden kaynaklanmaktadır.

Alt işveren kavramı, uzun süre geleneksel uygulama alanını koruyarak daha çok inşaat, taşıma ve genel olarak daha az nitelik gerektiren işlerle sınırlı kalmıştır. 1970 ve özellikle 1980'li yıllardan itibaren taşeron uygulaması tüm işkollarında, imalat sanayiinin ve hizmet sektörünün tamamına yaygınlaşmaya başlamıştır. Ayrıca öncekinden farklı olarak sadece yan veya uzmanlık isteyen işler değil, işletme ya da işyerinin temel üretim birimleri dahi alt işveren uygulamasını devredilmektedir⁹⁹.

Alt işverenlik genellikle üçlü hizmet ilişkisi çerçevesinde gelişmektedir. Böylece işletmelerdeki bazı işler çeşitli sözleşmelerle alt işverenlere devredilmekte ve bu işler alt işverenin işçilerince yerine getirilmektedir. İşletmeler bu şekilde bir yandan iş hukukunun koruyucu etkisinden uzaklaşmış olmakta ve maliyetlerde tasarruf etkinliği sağlamaktadırlar. Ayrıca işletmeler başka uzmanlık alanlarına giren işleri başka firmalara bıraktıkları için gereksiz ücret ödeme, masraf yapma ve kendilerine yabancı iş yapma risklerinden de kurtulmaktadır¹⁰⁰.

⁹⁸ Talat Canbolat; *Türk İş Hukukunda Asıl İşveren-Alt İşveren İlişkileri*; a.g.e.; s.15.

⁹⁹ Ali Güzel; "Taşeron Uygulaması Ülkemize Özgü Değildir"; *İşveren*; s.12.

¹⁰⁰ Can Tuncay; *Çalışma Hayatında Esneklik*; a.g.e.; s.43.

Alt işveren uygulamasının önemindeki artış çeşitli nedenlere bağlanabilir. Bu yaygınlaşmada ekonomik konjonktür ve teknolojik faktörler belirleyici rol oynamaktadır. Özellikle yıllardan beri yaşanan ve giderek yapısal bir nitelik kazanan ekonomik kriz ve teknolojideki gelişmeler, tüm ülkelerde olduğu gibi Türkiye’de de ekonomik konjonktüre uyum sağlayabilecek işletme yönetimlerini ön plana çıkarmaktadır. Ulusal ve uluslararası düzeydeki yoğun rekabet koşulları, bu olguyu daha da belirginleştirmiştir. Konjonktüre dayalı esnek işletme yönetimleri bu sürecin kaçınılmaz bir sonucu olmaktadır. Özellikle sermayenin hareketliliği beraberinde daha esnek, daha devingen bir istihdam modelini getirmiştir. İş ilişkisinde süreklilik ya da istihdam güvencesi, yerini devingen bir istihdam biçiminde gelir güvencesi ilkesine terketmiştir. İşçilerin farklı statülerde istihdamı, krize dayalı bir işletme yönetiminin kaçınılmaz bir sonucu olmaktadır.

Gerçekten de kısmi süreli çalışma, iş buldukça çalışma, yevmiyeli işçi çalıştırma, belirli süreli iş sözleşmesi ile işçi çalıştırma, sözleşmeli personel çalıştırma ve nihayet alt işveren aracılığıyla iş yaptırma, ekonomik ve teknolojik yeni istihdam biçimleri olmaktadır.

İşletme organizasyonu ve üretimde ortaya çıkan teknik faktörler, işverenlerin daha önce kendi personeli ile yaptıkları, özellikle uzmanlık gerektiren işleri başka işverenlere devretme olgusunu ön plana çıkarmıştır. Bunun gibi, işletmelerin belirli alanlarda uzmanlaşma eğilimleri ve üretimde iş bölümüne gitmeleri taşeron uygulamasını yaygınlaştıran başka bir neden olarak karşımıza çıkmaktadır. Öyleyse, alt işveren ve benzeri istihdam biçimleri, sanıldığı gibi, konjonktürel bir uygulama olmayıp, çağdaş üretim yapısının beraberinde getirdiği dolayısıyla yapısal özellikler taşıyan uygulamalardır.

İşletmelerin belirli alanlarda uzmanlaşma eğilimleri ve üretimde iş bölümüne gitmeleri alt işveren uygulamasını yaygınlaştıran başka bir neden olarak belirginleşmektedir. Dolayısıyla, alt işveren ve benzeri istihdam biçimleri, çağdaş üretim yapısının beraberinde getirdiği yapısal özellikler taşıyan bir uygulama biçimindedir.

Ekonomik krizle birlikte işgücü maliyetini azaltıcı önlemlerin yoğunluk kazanması alt işveren uygulamasını genişleten bir diğer faktör olma eğilimindedir.

Bilhassa ücret dışı kesintiler, işletmeler üzerinde ağır bir yük olmaktadır. Alt işverenlere iş yaptırma, fon kesintilerinin getirdiği yükten kurtulmanın bir yöntemi olmaktadır¹⁰¹.

Bu nedenle istihdamdaki esnekliği sağlamaya dönük alt işveren uygulamaları, aynı zamanda işgücü maliyetini azaltma amacını gütmektedir. İş hukuku bu açıdan bir ikileme karşı karşıyadır. İşçileri koruyucu her düzenleme mali açıdan işletmelere ağır bir fatura getirmektedir. Aynı sonuç toplu iş sözleşmeleriyle elde edilen ücret zamları ve diğer sosyal haklar için de geçerlidir. Ekonomik konjonktürün ve rekabet koşullarının olumlu olduğu dönemlerde söz konusu yükün etkisi daha az hissedilmektedir. Aksi durumda işletmeler bu yükü hafifletmenin yollarını aramaktadırlar. Alt işveren uygulaması, bu arayışın bir sonucu olarak da değerlendirilmektedir.

Türkiye’de endüstri ilişkiler sisteminin kurumsal bir yapıya kavuşmamış olması, dış kaynak kullanımını arttırıcı bir faktör olmaktadır. İşletmeler üzerindeki işgücü maliyetini azaltıcı kurumların oluşturulmamış olması, ekonomik kriz ortamında mevcut sistemi tıkanma noktasına getirmiştir. Sözgelimi, işsizlik sigortasının oluşturulamaması, kıdem tazminatını işçiler açısından tek güvence konumuna getirmiştir. Bu ise işletmeler açısından ağır bir yük boyutuna dönüşmektedir. Çalışanlara, ücret dışında sosyal haklar sağlayan kurumların (aile yardımları, eğitim, lojman vb. yardım mekanizmaları) yokluğu, sendikaları toplu sözleşme taleplerinde sosyal yardımlara ağırlıklı bir yer vermeye yöneltmektedir.

Öte yandan, işçi sendikalarının toplu pazarlık sürecinde kalifiye-kalifiye olmayan işçi ayırımı yapmaksızın seyyanen ücret zammı talepleri, özellikle 1980’den sonra, ekonomik faktörlere bağlı olarak, işgücü giderlerinin üretim maliyeti içindeki oranının yükselmesine neden olmuştur. Yüksek orandaki ücret zammı talepleri, toplu görüşmeleri olumsuz etkilemiş ve grev hareketlerinin artmasına neden olmuştur. Alt işveren uygulaması grev hareketlerinden veya toplu iş sözleşmeleriyle elde edilen yüksek ücret artışlarından sonra, işyerlerinde yaygınlık göstermesi de bu gerçeği doğrulamaktadır.

¹⁰¹ Ali Güzel; “Taşeron Uygulaması Ülkemize Özgü Değildir”; **İşveren**; s.13.

Buna karşılık, alt işveren uygulaması çeşitli olumsuzlukları da beraberinde getirmektedir. İlk olarak mevcut hukuk sistemi yetersiz kılmaktadır. Çünkü, iş hukukunun düzenlemiş olduğu klasik istihdam modelinden çok farklı bir istihdam modeli ortaya çıkmaktadır.

Konuya çalışanlar açısından bakıldığında, alt işveren uygulamasının aynı üretim sürecinde ve bir arada bulunanlar arasında eşitsizliklere yol açtığı görülmektedir. Nitekim, temel sosyal hakların (sendika, toplu sözleşme ve grev) kullanımı, yasal bir engel olmamakla birlikte, bu nitelikli işçiler için fiilen olanaksız hale gelmektedir. Örneğin, bazı işkollarında istihdam edilen alt işveren işçilerinin büyük çoğunluğunun sendikasız olması, bu kanıyı doğrulamaktadır¹⁰².

C. ALT İŞVEREN UYGULAMASININ NEDENLERİ

1. Ekonomik Nedenler

Ekonomideki krizli ortam işletmeleri küçülmeye zorlayabilmektedir. Bunun için de işletmelerin bazı hizmetleri üretmekten vazgeçip bu hizmetleri alt işverene vermeleri maliyet açısından daha uygun koşullar sağlamaktadır. Sözelimi işletmeler mutfak kurarak ve işçi çalıştırarak yürüttükleri işçilerine yemek verme işini bir alt işverenden daha ucuza satın almayı tercih edebilirler.

2. Teknolojik Gelişmeler

Pek çok işletme kendi makine parkını yeni teknolojilere göre yenilemek yerine, bu imkanlara sahip alt işletmeleri devreye sokmaya yönelmektedirler. Özellikle günümüzde iç ve dış rekabetin yoğunluğu kaliteyi ve üretim seviyesini yükseltmeyi zorunlu kılmaktadır. Bunun için de gelişmiş yeni teknolojileri kullanarak üretim yapabilecek işletme yönetimlerini devreye sokmak bir şart olarak ortaya çıkmaktadır¹⁰³.

3. Uygulanan Ekonomik ve Sosyal Politikalar

İşyerlerinde çalıştırılan işçi sayısı kriter alınarak sosyal içerikli üretim

¹⁰² A.g.e.; s.14.

¹⁰³ İlhan Göçer; "Taşeron"; **İşveren**; s.22.

artışına etki yapmayan pek çok fon ve sair uygulamalar işletmelere önemli seviyede mali yük getirmektedir. Bu durumda çoğu işletme bu fon ve vergileri ödemek yerine işlerini alt işverene vermeyi tercih etmektedirler.

4. İşin Niteliği

Özellikle inşaat sektörü gibi alanlarda asıl işverenin yapması mümkün olmayan işlerin varlığı alt işverenlerin ihtisas alanına giren konuları gündeme getirmektedir. Örneğin anahtar teslimi binayı inşa edecek firmanın elektrik işlerini bu konuda ihtisas sahibi olan bir diğer firmaya ihale etmesi ya da baraj inşa eden asıl firmanın jeneratör işini taşeronla bırakması bu konuda örnek olarak verilebilir. Burada önemli olan işi ehline yaptırmak, ihtisasa ve tecrübeyi ön plana çıkarmaktır.

5. Artan İşçilik Maliyetleri

Yüksek işgücü maliyetleri işletmeleri özellikle çok fazla vasıf istemeyen bazı işleri alt işverene yaptırma eğilimine yöneltmektedir. Özellikle işçiler arasında vasıf, bilgi, beceri farkı olmaksızın herkes için seyyanen aynı ücret zammı uygulamaları alt işveren uygulamalarını hızlandırmaktadır.

Aynı şekilde çeşitli işverenlerin toplu sözleşme ve grev etkisinden kurtulabilmek için de bu yola başvurduğu görülmektedir¹⁰⁴.

D. TÜRKİYE'DE ALT İŞVEREN UYGULAMASI

1. Genel Olarak Alt İşveren Uygulaması

Türkiye'de alt işverenliğin (taşeronluğun) sanayiye girmesi çok uzun bir geçmişe sahip değildir. Bilindiği kadarıyla ilk alt işverenlik (taşeronluk) uygulamaları 1970'li yıllarda ortaya çıkmıştır.

Taşeronluk uygulaması özellikle 1990'lı yıllarda hızlı bir şekilde gelişmiştir. Bu alandaki uygulamalar işin bir bölümünde işverenin kendi işçilerini

¹⁰⁴ A.g.e.; s.24.

çıkartıp, işin bu bölümünü dışardan anlaştığı işverenlere yaptırmak biçiminde olmuştur¹⁰⁵.

Bu tarihlerde bilhassa belediyelerde ve inşaat, dokuma, metal işleme, sağlık ve hemen hemen tüm işkollarında, öncelikle temizlik, yiyecek, taşımacılık gibi yan veya yardımcı hizmetlerde başlayan alt işverenlik (taşeronluk), toplu iş sözleşmesi kapsamındaki sendikalı işçilerin işgücü maliyetlerindeki artışla birlikte işletmelerin asıl işlerinede hızla yayılmıştır. Örneğin, Dicle Üniversitesi'nde 1989 yılından itibaren temizlik işleri 300 dolayında taşeron işçisi tarafından gerçekleştirilmeye başlanmıştır .

Aynı şekilde 1991 yılında Petrol-İş'in örgütlü olduğu işyerlerinde çalışanların yüzde 13'ünün alt işverenin (taşeron) işçisi olduğu anlaşılmıştır. Bu taşeron işçilerinin yüzde 34'ünün kaçak çalıştığı ve yalnızca yüzde 2'sinin sendika üyesi olduğu belirtilmektedir.

Bir başka araştırmaya göre, 1989-1990 yıllarında inşaat sektöründe, kamu kesimine iş yapan müteahhitlerin % 85'i özel kesime iş yapan müteahhitlerin % 32'si, her iki kesime birden iş yapan müteahhitlerin % 94'ü alt işveren (taşeron) çalıştırmıştır. İşin yarısından azını alt işverene (taşerona) verenlerin oranı, kamu kesimine iş yapanlar arasında % 36, özel kesime iş yapanlarda % 37 düzeyinde gerçekleşmiştir. Kamu kesimine iş yapan müteahhitlerin % 46'sı, üstlendikleri işin dörtte üçünü alt işverenlere (taşeronlara) yaptırmıştır.

1992 yılında Karayolları Genel Müdürlüğü ve bağlı 17 bölgenin 9'unda 324 iş alt işverenlere (taşeronlara) verilmiştir. Köy Hizmetleri Genel Müdürlüğü'nün 7 bölgesinde alt işverene (taşeronlara) verilen iş sayısı ise 295 olmuştur¹⁰⁶.

Gerçekte taşeron yöntemini benimseyen KİT'lerin başında İsdemir, MKEK gibi kuruluşlar gelmektedir. İsdemir, kuruluş bünyesindeki teknik

¹⁰⁵ DİSK; **Taşeronluk**; (Birleşik Metal-İş Yayınları; İstanbul 1996); s.11.

¹⁰⁶ Yıldırım Koç; **Taşeronluk ve Kısmi Zamanlı Çalışma**; (Tez-Koop-İş Eğitim Yayınları; İstanbul-1998); s.38.

hizmetlerden, yüklemeye, temizlikten üretim kademesindeki birçok işi taşeronlar aracılığıyla yaptırmaktadır.

Bu arada, başta İstanbul'un ilçe belediyeleri olmak üzere çok sayıda belediye, kent temizliği, çöp toplama ve park, bahçe temizliği gibi hizmetleri taşeronlar aracılığıyla yürütmektedir. Bu belediyeler, söz konusu iş için taşeronlara trilyonlarca lira akıtmaktadırlar. Temizlik ve çöp toplama işini özel kuruluşlara gördürmek amacıyla ihaleye çıkan 38 il ve ilçe belediyesi, bu iş için trilyonlar ödemektedirler¹⁰⁷.

Kamuda taşeron uygulamasını gösteren diğer bir gelişme ise DMO (Devlet Malzeme Ofisi)'de yaşanmıştır. DMO, İzmit'de ki fabrikasında imal edilen dosyalara tel takılma işini taşeron firmalara vermiştir. Ofis, gerekli tüm malzemesi verilmek koşuluyla 5 milyon dosyanın tel takma işini 200 milyon lira geçici teminatla ihale etmiştir¹⁰⁸.

Ayrıca, Enerji işkolunda örgütlü Tes-İş Sendikası tarafından hazırlanan "Enerji İşkolunda Taşeronlaşma ve Özelleştirme" konulu raporda, özelleştirmenin gündeme gelmesiyle taşeron işçi uygulamasının yaygınlaştığına dikkat çekilmektedir. Raporda, "İşyerleri hiçbir teknik incelemede bulunmaksızın adeta bölünüp parçalanmıştır. Bu bölünmeler sonucu, büyük stratejik önemi bulunan ve ülke ekonomisinin geleceği ile eşdeğerde bulunan enerji işkolundaki işyerlerinde birden fazla özel işverenin ve bu işverenlerin emrinde çalışan teknik becerileri hiç denememiş, güvenlik soruşturmaları bile yapılmamış taşeron işçileri yer almaya başlamıştır" denilmektedir¹⁰⁹.

Alt işverenler (taşeronlar) genellikle kaçak işçi çalıştırmaktadır. Bu nedenle, kaçak işçiliğin tüm sorunları alt işveren (taşeron) işçileri için geçerlidir.

Alt işveren (taşeron) işçilerinin sigorta primi yatırılmadığı veya eksik yatırıldığı için, bu işçiler kolay, kolay emekli olamamaktadırlar.

¹⁰⁷ Posta Gazetesi; "Kamuda Taşeron Merakı".

¹⁰⁸ Radikal Gazetesi; "Kamuda Taşeron Merakı"; 18.12.1996.

¹⁰⁹ Nurşen Büyükyıldız; "Enerji Sektöründe Taşeron İşçi Tehlikesi"; Siyah Beyaz Gazetesi; 8 Ekim 1996.

Alt işveren (taşeron) işçilerinin ücretleri düşüktür. Çalışma süresi uzundur. Uzun çalışma süreleri karşılığında fazla çalışma ücreti genellikle ödenmez. Hafta tatili ve genel tatillerde yapılan çalışma genellikle karşılıksız kalır.

Alt işveren (taşeron) işçilerinin yıllık ücretli izin hakkını kullanması mümkün olamamaktadır.

Alt işverenlerin (taşeronların) işyerlerinde işçi sağlığı ve iş güvenliği önlemleri hemen, hemen hiç uygulanmamaktadır. Alt işveren (taşeron) işçileri arasında, iş kazası ve meslek hastalığı riski daha yüksektir.

Alt işveren (taşeron) işçileri, işçi sınıfının uzun yıllar süren mücadeleleri sonucunda elde edilen yasal hak ve özgürlüklerden gerektiği gibi yararlanamamaktadırlar. Bu işçiler, yasaların sağladığı korumanın kapsamı dışında kalmaktadırlar.

Alt işverene ait işyerlerinin etkili bir biçimde denetlenmediği için, birçok işçi kaçak olarak çalışmasını sürdürmektedir¹¹⁰.

Türkiye’de alt-işveren uygulamasının yoğunluğu tam olarak bilinmemektedir. Bu konuda DİSK’in yapmış olduğu bir araştırma sonucuna göre, çeşitli sektörlerdeki alt işveren uygulaması belirlenmiştir¹¹¹.

Tablo 21: Sektörlere Göre Alt İşveren Uygulaması

Sektörler	Sayı	Yüzde
• Madencilik	2	33.3
• Tekstil	5	33.3
• Metal	2	40.0
• Turizm	16	38.1
• Gazetecilik	2	33.3
• Genel Hizmetler	16	16.0
TOPLAM	43	24.7

Kaynak: DİSK; Türkiye’de Sendikal Hak ihlalleri; İstanbul 1999; s. 11.

¹¹⁰ Yıldırım Koç; Taşeronluk ve Kısmi Zamanlı Çalışma; a.g.e.; s.40.

¹¹¹ DİSK; Türkiye’de Sendikal Hak ihlalleri; İstanbul 1999; s. 11.

Diğer taraftan, Türk-İş'in İstanbul'da yaptığı bir araştırmada, 20 sektörde, 15 bin 281 taşeron işçinin çalıştığı saptanmıştır. Bu nedenle Sendika kamu sektöründe yapacağı sözleşmelerde, ücret artışından önce, taşeronlaşmanın önlenmesi şartını getirme ilkesini benimsemiştir. Aynı araştırma, önce yemekhane, temizlik gibi ünitelerde çalıştırılan taşeron işçilerin, üretim hatlarına girdiklerini göstermiştir¹¹².

Tablo 22: Taşeron İşçilerin Sendikalara Dağılımı

Sendikalar	Taşeron İşçi Sayısı	Sendikalar	Taşeron İşçi Sayısı
• Petrol-İş	717	• Dökgemi-İş	201
• Tek Gıda-İş	790	• Yol-İş	7100
• Şeker-İş	-	• Tes-İş	280
• Teksif	680	• Tezkoop- İş	972
• Deri	520	• Koop-İş	-
• Ağaç-İş	85	• Tümtis	85
• Selüloz-İş	119	• Demiryol-İş	84
• Basım-İş	71	• T.Denizciler Sendikası	-
• Basisen	-	• Hava-İş Sendikası	230
• T.Çimse-İş	1747	• Liman-İş Sendikası	-
• Kristal-İş	110	• Haber-İş Sendikası	-
• T.Metal	773	• Sağlık-İş Sendikası	77
• T.Metal-İş	773		

Kaynak : Filiz Çiçek; Sabah Gazetesi; 17 MART 1993.

Günümüzde alt işverenlik (taşeronluk), Türkiye'de, farklı ekonomik ve sosyal nedenlerden ekonomik yapı içinde giderek güçlenmiş ve sosyo-ekonomik açıdan çeşitli sorunlara yol açmış bir alan olma eğilimindedir.

Alt işverenlik (taşeronluk); işletmelerde giderek çeşitlenen işlerden, işyerinin temel faaliyet konusuyla doğrudan ilgili olmayan, yatırımı ve personel istihdamı çok masraflı görülenlerin, işin uzmanı haline gelmiş, bağımsız çalışan, geniş hareket yeteneğine sahip birimlere yaptırılmasının daha düşük maliyetli olacağı gerekçesine dayandırılmaktadır.

¹¹² Filiz Çiçek; Sabah Gazetesi; 17 MART 1993.

Gerçekten de bir işyerinde sürekli iş olmayacak bazı alanlarda, örneğin bilgisayar programcılığı veya bilgisayarların bakım ve servisinde sürekli bir uzman istihdam etmektense, ihtiyaç duyuldukça yetkili servis elemanlarının çağırılması daha rasyonel bir davranış sayılabilir.

Bunun yanı sıra yükleme boşaltma gibi işyerinde asıl işi yapmak üzere istihdam edilen çalışanların yapmak istemedikleri ve tam bir süreklilik göstermeyen bazı işleri geçici işçiler marifetiyle yaptırılması ya da taşeronlara verilmesi konusunda doğrudan sendikaların talepte buldukları da biliniyor.

Kısaca alt işverenliği (taşeronluğu) makul ve mantıklı kılacak temel felsefe; işletmenin kendi uzmanlık alanına girmeyen işleri konunun uzmanlarına devrederek hem daha az masraf yapma hem de kendilerine yabancı olan işlerle uğraşmama, gereksiz risklere girmeme düşüncesidir.

Bazı yaklaşımlara göre, alt işverenliğin (taşeronluğun) bir diğer nedeni çalışanların ücretlerinin baskı altında tutularak, maliyetin düşürülmesi olanağının elde edilmesidir.

Alt işverenliği (taşeronluğu) cazip hale getiren diğer önemli bir neden de işverenin taşeronluk sistemini devreye sokarak iş hukukunun koruyucu etkisinden kendisini bir ölçüde uzaklaştırmasıdır. Buna göre, çalışanların yasal olarak tanınmış bulunan haklarını engellemenin en etkili yoludur taşeronluk.

Buna ilave olarak, işverenler açısından alt işverenlik (taşeronluk) yöntemi işyeri yönetiminde daha serbest inisiyatif kullanabilmenin yolunu açmaktadır.

Nihayet sendikalara göre, alt işverenlik (taşeronluk) işyerinde sendikal örgütlenmenin engellenmesine yol açmaktadır¹¹³.

2 . Metal Sektöründe Alt İşveren (Taşeron) Uygulaması

Birleşik Metal-İş Sendikası'nın teknolojik gelişmeler ve yeni yönetim tekniklerinin çalışanlar üzerindeki etkisini belirlemeye dönük olarak 1998 yılında yapılan bir araştırmada bu sektördeki alt işveren uygulaması kapsamlı bir şekilde araştırılmıştır.

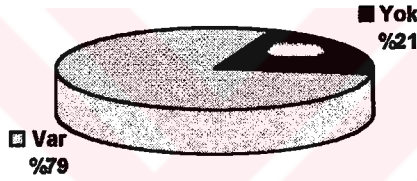
¹¹³ DİSK; **Taşeronluk**; (Birleşik Metal-İş Yayınları; İstanbul-1996); s.5.

Sendika, “Teknolojik Gelişme ve Yeni Yönetim Teknikleri” adıyla oluşturduğu komisyon anket formlarıyla 48 işyerini kapsayan ve toplam 13342 çalışanı hedef alan araştırmasında alt işveren uygulaması ile ilgili önemli sonuçlara ulaşmıştır. Sendikanın Metal Sektöründeki alt işveren uygulamalarını belirlemeye dönük bu araştırmanın konuyla ilgili sonuçları aşağıdaki şekilde özetlenebilir:¹¹⁴

- İşyerinde Alt İşveren (Taşeron) var mı?

Anket yapılan 48 işyerinin % 79.2’inde alt işveren (taşeron) vardır.

Grafik 1: Alt İşverenin Olup Olmadığı



Kaynak : Birleşik Metal Sendikası; **Metal Sektöründe Teknolojik, Yönetimsel Değişim ve İşçiler;** İstanbul 1999); s.24.

- İşyerinde kaç tane alt işveren (taşeron) var?
İşyerinde alt işveren (taşeron) sayısı 1 ile 3 arasında yoğunlaşmaktadır.

¹¹⁴ Birleşik Metal-İş ; **Teknolojik, Yönetimsel Değişim ve İşçiler;** (Birleşik Metal-İş Yayınlar İstanbul-1999); s.24-30.

Tablo 23: İşyerlerindeki Taşeron Sayısı

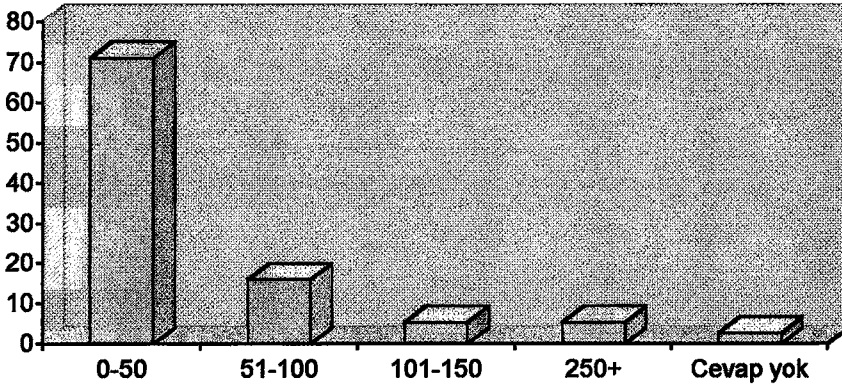
• Alt İşveren (Taşeron) Sayısı	• Yüzde (%)
• 1	• 31.6
• 2	• 34.2
• 3	• 18.4
• 4	• 5.3
• 6	• 5.3
• 10	• 2.6
• 12	• 2.6

Kaynak : Birleşik Metal Sendikası; Metal Sektöründe Teknolojik, Yönetmel Değişim ve İşçiler; İstanbul 1999); s.24.

- Alt işverende (taşeronda) çalışan işçi sayısı

Alt işverende (taşeronda) çalışan işçi sayısı 1-100 arasında yoğunlaşmakta, 100-250 kişinin üzerinde alt işveren (taşeron) işçisi çalıştıran yalnızca dört işyeri bulunmaktadır.

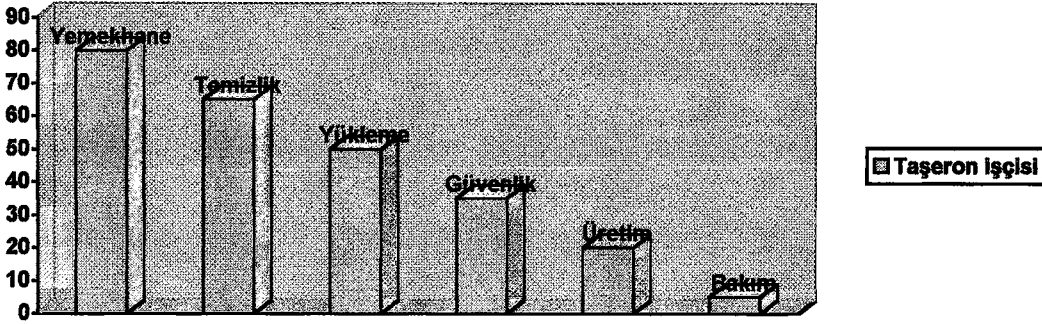
Grafik 2: Alt İşverende (Taşeronda) Çalışan İşçi Sayısı



Kaynak : Birleşik Metal Sendikası; Metal Sektöründe Teknolojik, Yönetmel Değişim ve İşçiler; (Birleşik Metal-İş Yayınları İstanbul 1999); s.25.

- İşyerinin hangi bölümlerinde alt işveren (taşeron) var?

Grafik 3: Alt İşverenliğin Olduğu Birimler



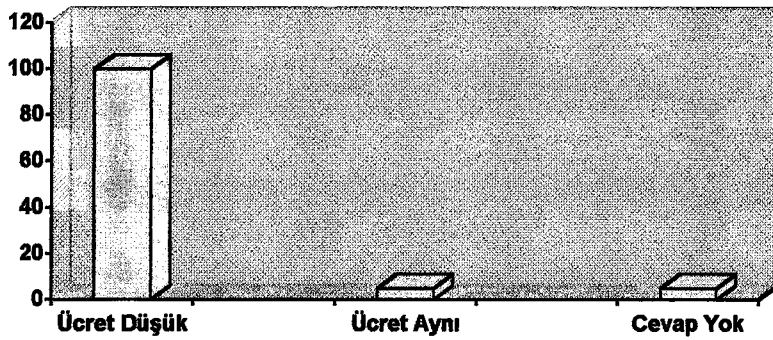
Kaynak : Birleşik Metal Sendikası; **Metal Sektöründe Teknolojik, Yönetmel Değişim ve İşçiler;** (Birleşik Metal-İş Yayınları İstanbul 1999); s.25.

İşyerlerinin % 92.1'inde yemekhane, % 68.4'ünde temizlik, % 44,7'sinde yükleme, % 31.6'sında ise güvenlik taşeronla verilmiştir. Taşeronla çalışan toplam 38 işyerinin 6'sında üretimde ve 3'ünde de bakımda taşeron vardır.

- Alt işveren (taşeron) işçilerinin ücreti asıl işverenin işçilerinden düşük mü?

Alt işverenle (taşeronla) çalışan 38 işyerinin 36'sı, alt işveren(taşeron) işçilerinin ücretlerinin düşük olduğunu belirtmiştir.

Grafik 4: Alt İşveren İşçilerinin Ücret Düzeyi



Kaynak : Birleşik Metal Sendikası; **Metal Sektöründe Teknolojik, Yönetmel Değişim ve İşçiler;** (Birleşik Metal-İş Yayınları İstanbul 1999); s.26.

- Alt işveren (taşeron) işçilerine yemek yardımı yapıyor mu?

Alt işveren (taşeron) işçilerinin % 84.2'sine yemek yardımı yapılmaktadır.

Anket yapılan 5 işyerinde ise yemek verilmemektedir.

Tablo 24: Taşeron İşçisine Sağlanan Sosyal Yardımlar

SOSYAL YARDIMLAR	EVET (%)	HAYIR (%)	CEVAP YOK (%)
Yemek yardımı alıyor mu?	84.2	13.2	2.6
Evlenme yardımı alıyor mu?	5.3	92.1	2.6
Doğum yardımı alıyor mu?	5.3	92.1	2.6
Bayan taşeron işçiler emzikli kadınların izin hakkından yararlanıyor mu?	18.4	78.9	2.6
Çocuk yardımı alıyor mu?	2.6	94.7	2.6
Öğrenim yardımı alıyor mu?	0	97.4	2.6
Ölüm yardımı alıyor mu?	5.3	92.1	2.6
İşletmenin servisinden yararlanıyor mu?	86.8	10.5	2.6
Vizitede geçen sürelerin ücreti ödeniyor mu?	55.3	39.5	5.3
İkramiye alıyor mu?	5.3	92.1	2.6
Yıllık izin süreleri sendikahırlarla aynı mı?	5.3	92.1	2.6
Mazeret izni alıyormu?	63.2	34.2	2.6

Kaynak : Birleşik Metal Sendikası; **Metal Sektöründe Teknolojik, Yönetmel Değişim ve İşçiler;** (Birleşik Metal-İş Yayınları İstanbul 1999); s.27-29).

3. Petrol/Kimya /Lastik Sektöründe Alt –İşveren Uygulaması

Alt işveren uygulaması bu sektörde oldukça yaygındır. İşyerlerinde yardımcı hizmetlerin müteahhitler aracılığıyla yürütülmesi ile başlayan uygulama artarak devam etmiş ve üretim sürecine girmiştir.

Tablo 25: Petrol-İş'in Örgütlü Olduğu İşyerlerinde Çalışanların Dağılımı Ve Sendikalaşma (1994)

	Toplam Çalışan	Petrol-İş Üyesi	Kapsam Dışı Personel	Müteahhit/ Taşeron İşçi Sayısı	Sözleşmeli Personel	Geçici/ Mevsimlik İşçi Sayısı	Özel Güvenlik Görevlisi	Diğer
TOPLAM	48.078	30.057	6.177	5.276	2.555	1.026	2.691	296
Petrol	17.351	10.217	1.519	2.593	1.085	156	1.740	41
Kimya	27.088	17.573	3.846	2.325	1.465	838	851	190
Lastik	3.639	2.267	812	358	5	32	100	65
KAMU	34.441	22.538	2.947	3.892	2.458	221	2.243	142
Petrol	15.400	9.227	1.207	2.233	1.070	42	1.595	28
Kimya	17.704	12.262	1.617	1.547	1.388	179	595	116
Lastik	1.337	1.049	123	112	-	-	53	-
TOPLAM	100.0	62.5	12.8	11.0	5.3	2.1	5.6	0.6
Petrol	100.0	58.9	8.8	14.9	6.3	0.9	10.0	0.2
Kimya	100.0	64.9	14.2	8.6	5.4	3.1	3.1	0.7
Lastik	100.0	62.3	22.3	9.8	0.1	0.9	2.7	1.8
KAMU	100.0	65.4	8.6	11.3	7.1	0.6	6.5	0.4
Petrol	100.0	59.9	7.8	14.5	6.9	0.3	10.4	0.2
Kimya	100.0	69.3	9.1	8.7	8	1	3.4	1
Lastik	100.0	78.5	9.2	8.4	-	-	4.0	-
ÖZEL	100.0	55.1	23.7	10.1	0.7	5.9	3.3	1.1
Petrol	100.0	50.7	16.0	18.5	0.8	5.8	7.4	0.8
Kimya	100.0	56.6	23.8	8.3	0.8	7.0	2.7	0.8
Lastik	100.0	52.9	29.9	10.7	0.2	1.4	2.0	2.8

Kaynak: Petrol-İş; **Petrol İş Yıllığı (93-94);** (Petrol-İş Yayınları: İstanbul 1995); s.356.

Yapılan araştırmalara göre, bu sektörde işyerleri bazında müteahhit/taşeron işçilerinin, toplam çalışanların % 11'ini oluşturduğu görülmektedir. Bu oran kamu sektöründe % 11.3, özel sektörde ise % 10.1'dir.

Petrol sanayinde müteahhit/taşeron işçisi oranı % 14.9, kimya sanayinde %8.6, lastik sanayinde ise % 9.8'dir.

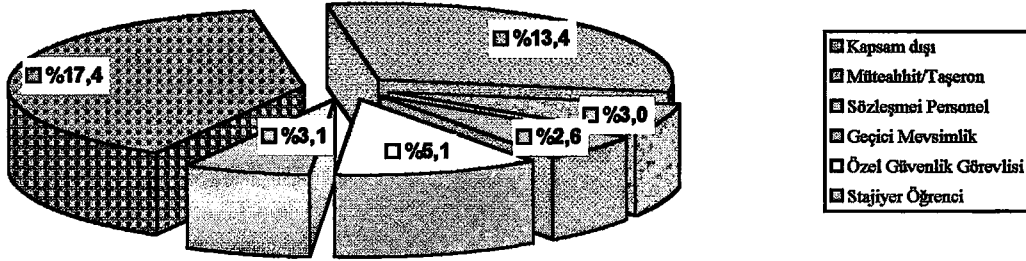
Araştırmanın kapsadığı işyerleri genelinde müteahhit/taşeron işçilerinin Petrol-İş üyelerine oranı % 17.6 düzeyindedir. Bu oran petrol sanayinde % 25,4'e ulaşırken, kimyada % 13.2, lastikte de % 15.8'dir.

Tablo 26: Petrol-İş'in Örgütlü Olduğu İşyerlerinde Çalışanların Dağılımı ve Sendikalaşma (1996)

	Kapsam			Müteahhit/Taserim		Geçici/Mevsümlük Özel						
	Toplam	Petrol-İş	Dışı	İşçi Sayısı		Sözleşme		İşçi Sayısı		Güvenlik	Stajyer	
	İşçi	Üyesi	Personel	Sendikali	Sendikasıız	Personel	Sendikali	Sendikasıız	Toplam	Görevlisi	Öğrenci	
TOPLAM	64.011	35.494	11.158	1.492	7.058	8.550	1.914	501	1.156	1.657	3.262	1.976
Petrol	31.277	16.754	4.111	1.290	4.139	5.429	741	208	478	686	2.437	1.119
Kimya	27.220	15.149	5.842	202	2.438	2.640	1.173	293	644	937	720	759
Lastik	5.514	3.591	1.205	-	481	481	-	-	34	34	105	98
KAMU	41.428	23.128	5.372	1.492	4.495	5.987	1.914	410	413	823	2.762	1.442
Petrol	29.485	16.066	3.691	1.290	3.705	4.995	741	208	363	571	2.335	1.086
Kimya	10.662	6.019	1.612	202	690	892	1.173	202	50	252	374	340
Lastik	1.281	1.043	69	-	100	100	-	-	-	-	53	16
ÖZEL	22.583	12.366	5.786	-	2.563	2.563	-	91	743	834	500	534
Petrol	1.792	688	420	-	434	434	-	-	115	115	102	33
Kimya	16.558	9.130	4.230	-	1.748	1.748	-	91	594	685	346	419
Lastik	4.233	2.548	1.136	-	381	381	-	-	34	34	52	82
DAĞILIM	%	%	%			%	%	%	%	%	%	%
TOPLAM	100.0	55.4	17.4			13.4	3.0			2.6	5.1	3.1
Petrol	100.0	53.6	13.1			17.4	2.4			2.2	7.8	3.6
Kimya	100.0	55.7	21.5			9.7	4.3			3.4	2.6	2.8
Lastik	100.0	65.1	21.9			8.7	-			-	1.9	1.8
KAMU	100.0	55.8	13.0			14.5	4.6			2.0	6.7	3.5
Petrol	100.0	54.5	12.5			16.9	2.5			1.9	7.9	3.7
Kimya	100.0	56.5	15.1			8.4	11.0			2.4	3.5	3.2
Lastik	100.0	81.4	5.4			7.8	-			-	4.1	1.2
ÖZEL	100.0	54.8	25.6			11.3	-			3.7	2.2	2.4
Petrol	100.0	38.4	23.4			24.2	-			6.4	5.7	1.8
Kimya	100.0	55.1	25.5			10.6	-			4.1	2.1	2.5
Lastik	100.0	60.2	26.8			9.0	-			0.8	1.2	1.9

Kaynak: Petrol-İş; Petrol İş Yıllığı (95-96); (Petrol-İş Yayınları; İstanbul 1996); s.545.

Grafik 5: Petrol –İş'in Örgütlü Olduğu İş Yerlerinde Üyeler Ve Çalışanların Dağılımı (1996)



Kaynak: Petrol İş; **Petrol İş Yıllığı (95-96);** (Petrol-İş Yayınları; İstanbul 1996); s.546.

Oran açısından kapsam dışı personel uygulamasından sonra en büyük uygulama % 13.4 ile müteahhit-taşeron işçiliğidir. Bu oran kamu için % 14.5, özel için de % 11.3'tür. 1994 yılı araştırmalarında ise bu oran toplamda % 11, kamuda %11.3 ve özelde % 10.1 olmuştur. Oransal olarak kamu ve özel sektör biri birine yakındır.

Petrol sektörü açısından bakıldığında ise 1994 yılına göre gerek kamuda gerekse özelde 1997 yılında sıçrama olduğu görülür. 1994 yılı kamu-petrolde % 14.5 olan oran, 1997 yılında % 16.9, 1994'te özel-petrolde % 18.5 oranı, 1997'de % 23.4'e sıçramıştır¹¹⁵.

¹¹⁵ Petrol İş; **Petrol İş Yıllığı 95-96;** (Petrol-İş Yayınları: İstanbul 1996); s.547.

Tablo 27: Petrol-İş'in Örgütlü Olduğu İşyerlerinde Çeşitli İstihdam Biçimlerinde Çalışanların Petrol-İş Üyelerine Oranları (%)

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)		
	Petrol-İş Üyesi	Kapsam Dışı Personeli	Müteahhit/ Taşeron İşçi Sayısı	Sözleşmeli Personel	Gecici/ Mevsimlik İşçi Sayısı	Özel Güvenlik Görevlisi	Stajyer Öğrenci	
							1+3+4+5+6	
TOPLAM	100.0	31.4	24.1	5.4	4.7	9.2	5.6	80.3
Petrol	100.0	24.5	32.4	4.4	4.1	14.5	6.7	86.7
Kimya	100.0	38.6	17.4	7.7	6.2	4.8	5.0	79.7
Lastik	100.0	33.6	13.4	-	0.9	2.9	2.7	53.6
KAMU	100.0	23.2	25.9	8.3	3.6	11.9	6.2	79.1
Petrol	100.0	23.00	31.1	4.6	3.6	14.5	6.8	83.5
Kimya	100.0	26.8	14.8	19.5	4.2	6.2	5.6	77.1
Lastik	100.0	6.6	9.6	-	-	5.1	1.5	22.8
ÖZEL	100.0	46.8	20.7	-	6.7	4.0	4.3	82.6
Petrol	100.0	61.0	63.1	-	16.7	14.8	4.8	160.5
Kimya	100.0	46.3	19.1	-	7.5	3.8	4.6	81.4
Lastik	100.0	44.6	15.0	-	1.3	2.0	3.2	66.1

Kaynak: Petrol İş; Petrol İş Yıllığı 95-96; (Petrol-İş Yayınları; İstanbul 1995); s.547.

II. HUKUKSAL AÇIDAN ALT İŞVERENLİK

A. ULUSLARARASI SÖZLEŞMERDE ALT İŞVERENLİK

Alt işverenlerin (taşeronların) kamu makamları tarafından yapılan ihalelerle aldıkları işlerde çalıştıracakları işçilerin çalışma koşullarıyla ücret ve sosyal yardımlarının düzenlenmesine ilişkin olan 94 Sayılı sözleşme, Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) Genel Kurulunun 1949 yılı Haziran ayında yaptığı toplantıda kabul edilmiştir¹¹⁶.

Sözleşme:

Bir kamu makamı tarafından yapılan ihale sonucunda, kamu makamının para harcaması, alt işverenin (taşeronun) ise işçi çalıştırmasını gerektirecek bir sözleşme yapılması durumunda,

¹¹⁶ DİSK; Taşeronlaştırma ve İşçi Hakları; Ankara; 1997; DİSK Yayınları; s.41.

Yapılacak işin;

- Bayındırlık işlerinin yapılması, tadili, tamiri veya yıkımı
- Materyal, levazım ve teçhizatın imali, takılması, işlenmesi veya nakli,
- Hizmetlerin bizzat ifası veya temini

Konularından birine girmesi halinde uygulanacaktır.

Sözleşmenin ikinci maddesi taşeronlar tarafından çalıştırılacak işçilerin ücret ve çalışma şartlarıyla ilgilidir.

Buna göre; ILO sözleşmesinin kapsadığı taşeron sözleşmeleri, işin yapıldığı aynı bölgedeki işkolu veya sanayide aynı mahiyetteki iş için,

- Toplu görüşme yolu veya ilgili sanayi ve işkolundaki işçi veya işverenlerin önemli bir kısmını temsil eden işçi ve işveren teşekkülleri arasında uygun görülmüş diğer bir müzakere yolu ile,

- Hakem kararı yolu ile veya
- Ulusal mevzuatla

Tesbit edilmiş olanlardan daha az elverişli olmayan ücretleri, iş sürelerini ve diğer çalışma şartlarını garanti eden hükümleri içerecektir.

Eğer işin yapıldığı bölgede örnek alınabilecek bir uygulama yoksa benzeri en yakın bölgedeki uygulama veya kendisiyle sözleşme yapılan taşeronun iş yaptığı işkolu veya sanayiye mensup olup benzer şartlar içinde bulunan işverenlerin olduğu işkolu veya sanayide uydukları genel seviye kriter alınacaktır.

Alt işveren (taşeron) sözleşmelerine konulacak bu şartlar ve bunlardaki değişiklikler, varsa işçi ve işveren örgütlerinin görüşleri alındıktan sonra yetkili makam tarafından ulusal koşullara en uygun şekilde tesbit edilecek ve bu hususların ilgililere duyurulabilmesi için gerekli tedbirleri alacaktır.

Sözleşmenin 3.ncü maddesine göre:

Alt işverenler (taşeronlar) tarafından istihdam edilen işçilerin sağlığı, iş emniyeti, ve sosyal servislerine ilişkin gerekli tedbirler, ulusal mevzuat, toplu

görüşme veya hakem kararı gereğince doğrudan uygulanmaya elverişli değilse yetkili makam tarafından bu şartları sağlamak üzere gerekli tedbirler alınacaktır.

Sözleşmenin 4.ncü maddesine göre sözleşme hükümlerini uygulama alanına yansıtan ulusal yasa veya diğer mevzuat hükümleri:

Bütün ilgililere bildirilecek, işçileri tabi oldukları çalışma şartlarından haberdar etmek üzere işyerleri veya diğer çalışma mahallerinde herkesin rahatça görüp okuyabileceği duyurular asılması zorunlu tutulacaktır.

Ayrıca söz konusu hükümlerin etkin biçimde uygulanmasını garanti eden başkaca tedbirler yoksa, ilgili işçilerin çalıştıkları süre ve kendilerine ödenen ücreti gösterir defterler tutulması ve bunların denetimini öngören elverişli bir denetim mekanizması oluşturulması sağlanacaktır.

Sözleşmenin 5.nci maddesi ise sözleşmeye aykırı olarak çalışanlar için öngörülmüş olan asgari şartlara uyulmaması halinde ihale veya yapılan sözleşmenin reddi ve diğer önlemlerin öngörülmesini düzenlemektedir.

Ayrıca ilgili işçilerin alacaklarını elde edebilmeleri için sözleşme gereği tahakkuk edecek istihkaklardan uygun bir kısmı kesilerek bloke edilecek veya başka yöntemle teminat sağlanacaktır.

Görüldüğü gibi 94 sayılı ILO sözleşmesi taşeron yada alt işverenlerce istihdam edilen çalışanların tüm haklarının diğer çalışanlara uygulanan haklarla aynı düzeyde olması için ciddi düzenlemeler getirmektedir¹¹⁷.

B. TÜRK İŞ HUKUKUNDA ALT İŞVEREN UYGULAMASI

1. Tanımı ve Unsurları

Alt işveren kavramı Türk Hukukunda yeterince incelenip açıklığa kavuşturulmuş bir konu değildir. Başka işverenlerden iş alan kimselerin hangi şartlarla alt işveren sıfatına sahip olacağı ve bu sığata sahip olmanın İş

¹¹⁷ A.g.e.; s.46.

Hukukunda doğuracağı sonuçların neler olacağını açıklığa kavuşturulması gerekmektedir. Bunun için önce İş Kanunu yönünden alt işverenin tanımının yapıp, unsurlarının belirlenmesi gerekmektedir.

a. Tanımı

İş Hukuku mevzuatında alt işverenin açık bir tanımı yapılmış değildir. İş Kanununun 1.maddesi “tarifler” başlığını taşımakta ve burada işçi, işveren, işveren vekili ve işyeri kavramları tanımlanmaktadır¹¹⁸. Söz konusu maddenin son fıkrası konuya ilişkin bulunmaktadır. Bu hükümde kanun koyucu, açık bir tanım yapmamış; asıl işverenlerin hangi durumlarda alt işverenlerin işçilerine karşı sorumlu olacaklarını düzenlemiştir. Buna göre, münhasıran asıl işverenden alınan işte çalışan alt işverenin işçilerine karşı, asıl işverenler de birlikte sorumlu tutulmuş, münhasıran bu işlerde çalışmayan işçilere karşı sorumlu tutulmamıştır¹¹⁹.

İş Kanunu 1 nci maddesinde yapılan bu düzenlemede “Diğer İşveren” kavramı alt işveren anlamında kullanılmıştır. Bu kavram 506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanununda “Aracı” olarak geçmektedir. Ancak her iki deyimde uygulamada yeterince yayılmamış onun yerine müteahhit veya taşeron ya da alt işveren kavramı yaygın olarak kullanılmıştır.¹²⁰

Öğretide, konu genellikle İş Kanununun 1/son.hükmü çerçevesinde ele alınmış ve oradaki “birlikte sorumluluk” üzerinde durulmuştur. Bu nedenle, yapılan tanımlar İş Kanunu yönünden alt işvereni tanımlamaktan daha çok, asıl işverenlerin iş verdikleri kimselerden hangilerinin işçilerine karşı sorumlu olacaklarının belirlenmesine yöneliktir. Yasaya göre, bir kimse asıl işverenden aldığı iş dolayısı ile alt işveren sıfatına sahip olmasına rağmen, işçilerini münhasıran bu işlerde çalıştırmıyorsa, asıl işverenin bu işçilere karşı herhangi bir sorumluluğundan söz edilemeyecektir¹²¹.

¹¹⁸ Halit Kemal Elbir; “Asıl İşveren-Alt İşveren Kavramları Hakkında Bazı Düşünceler”; **Kiplas İşveren Dergisi**; C:7/25; Nisan 1991; s.8.

¹¹⁹ Erdal Egemen; “Alt İşveren Uygulamasının Hukuksal Çerçevesi”; **Sosyal Siyaset Dergisi**; Temmuz 1992; s.33.

¹²⁰ Nuri Çelik; **İş Hukuku Dersleri**; (Beta Yayıncılık; İstanbul-1994); s.50.

¹²¹ Talat Canbolat; **Türk İş Hukukunda Asıl İşveren-Alt İşveren İlişkileri**; a.g.e.; s.16.

Öğretide savunulan bir görüşe göre, alt işveren, bir işverenden belirli bir işin bir bölümünde veya eklentilerinde iş alan ve işçilerini münhasıran o işyerinde ve eklentilerinde çalıştıran kimsedir. Bu görüşe göre, işçilerini münhasıran asıl işverenden aldığı işte çalıştırmayan kimseler, İş Kanunu yönünden alt işveren sıfatını kazanamamaktadırlar. Ayrıca, alt işverenlerin üstlendikleri işin asıl işverene ait işlerin belirli bir bölümünü oluşturması ve bunun, asıl işverene ait işyerinde yapılıyor olması gereklidir. Asıl işin belirli bir bölümünü oluşturmayan işlerin üstlenilmesinde veya asıl işin belirli bir bölümü olmakla beraber asıl işverene ait işyeri sınırları dışında yapılıyorsa alt işverenden söz edilemeyecektir.

Diğer bir görüşe göre ise, bir işverene ait işyerindeki üretim süreci içine başka bir işverenin girmesi halinde alt işveren kavramından söz edilebilecektir. Buna göre, işyerinin üretimi ile ilgili olmayan bir işin, başka bir işverene verildiği durumlarda İş Kanunu yönünden alt işveren kavramından söz etme olanağı yoktur.

İş Kanununun 1/son.hükmü açık olmamakla beraber, kimlerin alt işveren sayılacağını ve hangi alt işverenlerin işçilerine karşı olan yükümlülüklerinden asıl işverenlerin de sorumlu olacaklarını belirlemiştir. Söz konusu hükme göre, “bir işverenden belirli bir işin bir bölümünde veya eklentilerinde iş alan ve işçilerini münhasıran o işyerinde ve eklentilerinde çalıştıran diğer bir işverenin kendi işçilerine karşı o işyeri ile ilgili ve bu Kanundan veya hizmet akdinden doğan yükümlülüklerinden asıl işveren de birlikte sorumludur.” Oldukça uzun olan bir cümleden oluşan bu hüküm dikkatle incelendiğinde, bunun iki konuyu birden düzenlediği görülmektedir. Bunlardan birincisi, kimlerin alt işveren sayılacağı, diğeri de hangi alt işverenlerin işçilerine karşı olan yükümlülüklerinden bunlara iş veren asıl işverenlerin de birlikte sorumlu tutulacağı konusudur¹²².

Başka işverenlerden iş alan kimselerin, genel olarak alt işveren diye nitelenmesine rağmen İş Kanunu yönünden durum farklıdır. Kanun koyucuyu, İş Kanununun 1.maddesinin son fıkrasındaki yukarıda anılan hükmünü çıkarmaya iten neden, asıl işverenden alınan işte çalışan işçilerin alacakları yönünden

¹²² Erdal Egemen; “Alt İşveren Uygulamasının Hukuksal Çerçevesi”; a.g.e.; s.33.

duyduğu endişedir. Bu nedenle, münhasıran asıl işverenden alınan işlerde çalışan işçilerin, kendi işverenlerine karşı olan alacakları, münhasıran bu işlerde çalışmayan işçilerin alacaklarına oranla daha tehlikede görülmüş ve bir teminat olarak, bu işçilere karşı asıl işverenler de müteselsilen sorumlu tutulmuşlardır. Bunun için, münhasıran asıl işverenden alınan işlerde işçi alıştırma, asıl işverenlerin anılan sorumlulukları yönünden önem taşımakta, fakat, alt işveren sıfatının kazanılması için zorunlu bulunmamaktadır. Nitekim, benzer bir hükme yer veren Sosyal Sigortalar Kanununun 87. Maddesinde “alt işveren” tanımlanırken, münhasıran işçi çalıştırmadan söz edilmemiştir. Anılan hükmün ilk fıkrasında, bu kanunun işverenlere yüklediği ödevlerden dolayı, alt işverenlerle birlikte asıl işverenlerin de sorumlu olacakları belirtildikten sonra, ikinci fıkrasında “aracı” olarak anılan alt işverenler şu şekilde tanımlanmaktadır: “Bir işte veya bir işin bölüm veya eklentilerinde işverenden iş alan ve kendi adına sigortalı çalıştıran üçüncü kişiye aracı denir”.

Yürürlükteki 1475 sayılı İş Kanunundan önce yürürlükte bulunan 3008 sayılı İş Kanununda da alt işverenlerin tanımı yapılmamış, asıl işverenlerin sorumluluğu için, 3008 sayılı Kanunda, alt işverenlerin işçilerini münhasıran asıl işverenden alınan işte işçi çalıştırıyor olma şartı aranmamış iken 1475 sayılı Kanunda bu şart aranmıştır. Böylelikle, asıl işverenlerin sorumlu olacakları işçilerin kapsamı daraltılmış, fakat, alt işveren sıfatının kazanılması için her hangi bir değişiklik yapılmamıştır. Diğer bir söyleyişle, alt işveren sıfatının kazanılması için, işçilerin münhasıran asıl işverenden alınan işte çalıştırılıyor olması gerekmemektedir.

Sonuç olarak, alt işverenin tanımını şu şekilde yapmak yerinde olacaktır: Bir işverenden işinin belirli bir bölümünü veya işyeri eklentisinde iş alan ve bu iş için kendi adına işçi çalıştıran gerçek veya tüzel kiřilerdir¹²³.

b. Unsurları

Yukarıda yapılmış olan tanıma göre, bu tanımın unsurlarını, işin başka bir işverenden alınmış olması (asıl işveren), alınan işin asıl işverene ait işin belirli bir

¹²³ Talat Canbolat; **Türk İş Hukukunda Asıl İşveren-Alt İşveren İlişkileri**; a.g.e.; s.17.

bölümünü oluşturması veya eklentide üstlenilmiş bir iş olması ve bu iş için kendi adına işçi çalıştırması gerekir şeklinde sıralayarak bu unsurlar aşağıdaki şekilde açıklanabilir:

aa) İşin başka bir işverenden alınmış olması

İş Kanununa göre, herhangi bir işte kendi adına işçi çalıştıran gerçek veya tüzel kişiye işveren denir(m.1/1). İşinin belirli bir bölümünü veya işyeri eklentisinde başka işverenlere iş veren kimseleri “asıl işveren”, anılan nitelikte iş alan kimselere ise “alt işveren” denilmektedir. Alt işverenden söz edebilmek için, bunun iş aldığı kimsenin işveren sıfatına sahip olması gerekmektedir. Diğer bir deyişle, böyle bir ilişki için asıl işverenin varlığı zorunludur.

Asıl işverenin, işverenlik sıfatına devredilen iş dolaysı ile sahip olması gerekmektedir. Devredilen işte ilgisi olmayan, başka işlerde işçi çalıştırması nedeniyle işveren sıfatına sahip olan kimse, asıl işveren sayılamayacağı için, bundan iş alan kimseler de alt işveren sıfatını kazanamayacaktır. Bu nedenle, işin belirli bir bölümünün değil de tamamının devredildiği durumlarda, bu işleri alan kimseler alt işveren olarak nitelenemeyecektir. Zira, bu durumda işleri devreden kimse, devrettiği iş nedeniyle sahip olduğu işverenlik sıfatını kaybetmiş durumdadır. Dolayısıyla, bu gibi durumlarda asıl işverenden söz etme olanağı bulunmamaktadır. Örneğin, bir kimsenin arsası üzerinde anahtar teslimi yazlık yapımını devralan kimse alt işveren olarak nitelenemeyecektir. Zira, müteahhide bu işi veren kimse işveren sıfatına sahip olmadığı için, işin, bir asıl işverenden alınması söz konusu değildir. Dolayısıyla, önemli olan devredilen iş nedeniyle işveren sıfatına sahip olunmasıdır¹²⁴.

İş Kanununun 1/son maddesinde, işin belirli bir bölümünü veya eklentisinde iş almadan söz edilmiştir. Bu nedenle, işyeri eklentisinde olmak kaydı ile işin belirli bir bölümü dışında kalan işleri üstlenen kimseler de alt işveren sıfatına sahip olabileceklerdir. Kanunun metnindeki “ekleni” deyimini geniş anlamak gerekmektedir. Bu deyim için, İş Kanununun 1.maddesinde sayılan eklentilerin yanı sıra, asıl işyeri ve işyerinden sayılan yerler de

¹²⁴ Talat Canbolat; Alt İşveren Kavramı ve Uygulama Sorunları; TÜBA Bülteni; 26 Aralık 1997; s.3.

girmektedir. Anılan yerlerde başkalarına iş veren kimselerin asıl işveren sayılabilmeleri için, asıl işyeri ya da işyerinden sayılan yerlerde işçi çalıştırıyor olması nedeniyle işveren sıfatına sahip olması gerekmektedir.

Alt işveren sıfatının kazanılabilmesi için asıl işverenin varlığı zorunlu olduğu gibi, bu sıfatın devam edebilmesi için de asıl işverenin varlığı zorunludur. Asıl işverenlerin bu sıfatlarını kaybetmeleri halinde, bunlardan iş alan alt işverenlerin de alt işverenlik sıfatları sona erecektir. Zira, alt işverenlerin üzerinde devamlı, işlerinin belirli bir bölümünü ya da işyeri eklentisinde iş aldıkları, asıl işverenlerin varlığı zorunludur. Asıl işverenlerin bu sıfattaki, alt işverencilere verdikleri iş dolaysı ile ya da asıl işyerinde işçi çalıştırmamaları nedeniyle işveren sıfatlarını kaybetmeleri ile son bulacaktır. Asıl işverenlerin bu sıfatlarını kaybetmeleriyle birlikte bunlardan iş alan alt işverenlerin de alt işverenlikleri sona erecektir. Meğer ki, sıfatı sona eren asıl işverenin yerine başka bir işveren geçmiş olsun ve bununla alt işveren arasında açık ya da zımni bir anlaşma bulunsun.

Örneğin asıl işverenin, alt işverene iş verdikten sonra işyerini başkasına devrettiği durumlarda, alt işverenin işine devam etmesi ve asıl işverenin yerine geçen kimse için de üretim veya hizmet yapmasına karşın, işyerini devralan kimsenin buna itiraz etmemesi nedeniyle aralarında zımni bir anlaşmanın doğduğundan söz edebiliriz. Bunun gibi, işyerini devralan kimse ile alt işverenin açıkça anlaşarak, alt işverenin hizmet ya da üretim yapmaya devam etmesinin kararlaştırıldığı durumlarda, alt işverenlerin bu sıfatları devam edecektir. Zira, yine, asıl işveren konusunda olan bir kimsenin işinin belirli bir bölümünün veya işyeri eklentisinde belirli bir işin yapılması söz konusudur¹²⁵.

bb) İşin asıl işverene ait belirli bir işin bir bölümünde veya işyeri eklentisinde alınmış olması

İş Kanununun 1.maddesinin son fıkrasında, bir işverenden belirli bir işin bir bölümünden veya eklentilerinde iş almadan söz edilmiştir. Alt işverenlerin,

¹²⁵ A.g.e.; s.3.

asıl işverenlerden aldıkları işlerin niteliği konusunda ileri sürülen bir görüşe göre, bu işler asıl işverenlerin işlerinin belirli bir bölümünü oluşturmak zorundadır. Asıl işin belirli bir bölümü dışında kalan işlerin üstlenildiği durumlarda İş Kanunu yönünden alt işveren kavramından söz edilemeyecektir. Bu görüş taraftarlarına göre, asıl işverenlerin işlerinin belirli bir bölümünü üstlenen alt işverenler, bu işleri asıl işverene ait işyerlerinde yapmak durumundadırlar.

Diğer bir görüşe göre ise, alt işverenler üstlendikleri işleri asıl işverenlerin işyerlerinde yapmak zorundadırlar, ancak üstlendikleri işlerin, asıl işin belirli bir bölümü olması zorunlu değildir. Alt işverenlerin üstlendikleri işler, asıl işin belirli bir bölümü olabileceği gibi bu işe yardımcı iş ya da herhangi başka bir iş de olabilir.

Alt işverenlerin üstlendikleri işlerin niteliği konusunda İş Kanununun 1.maddesinin son fıkrasında iki farklı durum düzenlenmiştir: Bunlardan biri, asıl işverenlerin işlerinin belirli bir bölümünün üstlenilmesi ve diğeri de işyeri eklentisinde belirli bir işin üstlenilmesidir. Biz de kanundaki bu düzenlemeye uygun olarak her iki durumu ayrı ayrı ele alıp incelemeye çalışacağız.

i) Asıl işin belirli bir bölümünün üstlenilmesi

Başka işverenlerden iş alan kimseler, bu işleri asıl işverenin işyerinde yapabilecekleri gibi başka yerlerde de yapıyor olabilirler. İş Kanunu yönünden alt işveren sıfatının kazanılabilmesi için üstlenilen işin, kural olarak asıl işverene ait işyerinde yapılıyor olması gerekmektedir.

Asıl işveren-alt işveren ilişkisini düzenleyen İş Kanununun 1.maddesinin son fıkrasında, alt işverenlerin üstlendikleri işlerin niteliği ve bunların yapılması gerektiği yer konusunda, “belirli bir işin bir bölümünde veya eklentilerinde iş alınması” olarak söz edilmiştir. Buna göre, alt işverenlerin asıl işverene ait belirli bir işin bir bölümünde veya işyeri eklentilerinde belirli bir işin yapımını üstlenmiş olmaları gerekmektedir. Biraz sonra göreceğimiz gibi, kanun koyucunun “eklenti” olarak nitelediği, asıl işyeri ya da işyerinden sayılan yerlerde üstlenilen iş, asıl işin belirli bir bölümü olabileceği gibi, asıl işe yardımcı iş ya da işyeriyle ilgili bir iş de olabilir. Ancak, az önce anılan Kanun hükmü karşısında, asıl işverenin işinin

belirli bir bölümünün üstlenilmiş olduğu durumlarda, bunun asıl işyerinden sayılan yerlerde yapılmasının zorunlu olmadığı söylenebilecektir. Öğretide çoğunluk tarafından kabul edilen görüşe göre üstlenilen işin asıl işyeri ya da işyerinden sayılan yerlerde yapılması gerekmektedir

Belirli bir işin bir bölümünün üstlenilmiş olduğu durumları dar yorumlamak gerekmektedir. Buna göre, üstlenilen iş ancak asıl işin belirli bir bölümü olduğunda ve bunun asıl işyeri ya da işyerinden sayılan yerlerde yapılması olanağı bulunmadığı durumlarda asıl işveren-alt işveren ilişkisinin kabul edilmesi gerekmektedir. Aksi halde üstlenilen iş asıl işin belirli bir bölümü de olsa, alt işveren sıfatının kazanılabilmesi için bunun asıl işyerinde yapılıyor olması gerekmektedir. Öte yandan bu işlerin yapımını üstlenen kimsenin, münhasıran asıl işveren için faaliyette bulunması gerekmektedir¹²⁶.

Burada, asıl işverenin işinin belirli bir bölümünün üstlenilmesi söz konusudur. Bir işverenin, o işyerinden elde etmeyi düşündüğü neticeye yönelik olan asli faaliyeti onun asıl işini oluşturmaktadır. Bir işyerinde yürütülmekte olan asıl iş, genellikle doğrudan doğruya o işyerinden beklenen, hizmet ya da üretime yönelik olan işlerdir. Gerçekten de, öyle bazı işler vardır ki, asıl işin belirli bir bölümü olmasına rağmen, bunların niteliği, bu işlerin asıl işyerinden sayılan yerlerde yapılmasına engeldir. Münhasıran bu işlerde çalışan işçilerin, İş Kanununun 1.maddesinin son fıkrası ile getirilen güvencenin kapsamı dışında tutulması Kanunun ruhuna uygun düşmeyecektir. Örneğin, yapılmakta olan bir yolun kum taşıma işlerini üstlenen veya gemilerle limana gelen hammaddeleri asıl işverenin işyerine taşıyan ve bu işini yalnız asıl işveren için yürüten kimsenin işini asıl işyerinden sayılan yerlerde yapma olanağı bulunmamaktadır. Yargıtay da bir kararında, kendi araç ve şoförü ile işçilerin işyerine getirilip götürülmesini üstlenen kimseyi alt işveren saymıştır.

Üstlenilen işin asıl işin belirli bir bölümünü oluşturması gerektiği için, asıl işin tamamının verildiği durumlarda alt işverenden söz etme olanağı yoktur. Öte yandan, üstlenilen işin belirli ya da belirlenebilir nitelikte olması gerekmektedir.

¹²⁶ Talat Canbolat; a.g.e.; s.4.

olanağının da bulunmaması nedeniyle, bunları üstlenen kimse İş Kanunu yönünden “alt işveren” olarak nitelenemeyecektir. Buna karşılık, yol yapımıyla uğraşan bir işverenin belli bir güzergahtaki köprülerin yapılmasını başkasına verdiği durumlarda, güzergahın belli olması nedeniyle nerelere köprü yapılacağı da rahatlıkla belirlenebilir demektir. Bu nedenle, köprülerin yapımını üstlenen kimse, diğer şartların da gerçekleşmesi halinde alt işverenlik sıfatını kazanacaktır.

ii) Eklentide belirli bir işin üstlenilmesi

Kanun koyucu, “belirli bir işin bir bölümünde veya eklentilerinde” iş alınmasından söz etmiştir. Buradaki “eklenti” deyiminin geniş yorumlanması gerekmektedir. Bu eklenti kavramının içine, İş Kanununun 1/II.maddesinde belirtilen araçlar ile işin niteliği ve yürütümü bakımından işyerine bağlı bulunan yerler gibi işyerinden sayılan bütün yerler girmektedir.

İşyeri ve işyerinden sayılan yerlerde, belirli bir işin üstlenilmiş olduğu durumlarda, bu işin, asıl işverene ait işin belirli bir bölümünü oluşturması zorunlu değildir. Alınan iş, asıl işin belirli bir bölümü olabileceği gibi, asıl işe yardımcı iş ya da işyeriyle ilgili belirli bir iş de olabilir. Bu yerlerde üstlenilen işin, asıl işverene ait işin belirli bir bölümünü oluşturması zorunlu değilse de, asıl iş ya da işyeriyle ilgili bir iş olması gerekmektedir. Bu nedenle, işyeri ya da işyerindeki faaliyet ile ilgili olmadan, tamamen başka amaca hizmet etmek üzere, belirli bir işin, işyerinde yapılmak üzere başka bir işverene verildiği durumlarda, bunları alan kimseler alt işveren sıfatına sahip olmayacaklardır. Örneğin, yol kenarında kurulu bir işyerinin avlusunda, işyeriyle ilgisi olmayan, yoldan geçenlerin alışveriş yapabilecekleri bir büfe inşaatının başkasına verildiğinde durum böyledir. Büfe inşaatı, işyeri ya da işyerinde yürütülmekte olan işle ilgili olmadığı için, bunu üstlenen kimse İş Kanunu yönünden alt işveren olarak nitelenemeyecektir. Ancak, söz konusu olan inşaat büfe değil de, işyerine giriş çıkışları kontrol etmek için yapılan bekçi kulübesi olmuş olsaydı durum değişirdi¹²⁷.

¹²⁷ Erdal Egemen; “Alt İşveren Uygulamasının Hukuksal Çerçevesi; a.g.e.; s.34.

Bekçi kulübesi inşaatı, işyerinde yürütülen asıl işin belirli bir bölümü değilse de, o işyeriyle ilgili bir iş olduğu için ve işyerinden sayılan eklentide yapılıyor olması nedeniyle, bu inşaatı üstlenen kimse alt işveren sıfatına sahip olacaktır.

Asıl işverenin işyeri ve işyerinden sayılan yerlerde yapılmak üzere üstlenilen işin, belirli bir iş olması ya da objektif ölçülerle belirlenebilir nitelikte bir iş olması gerekmektedir. Bu nedenle, asıl işverenin beş yıl içinde işyeriyle ilgili olarak yaptıracığı her türlü yapım ve onarım işlerinin üstlenilmiş olduğu durumda, yapılacak iş belirli değildir. Belli bir süre içinde ne gibi yapım ve onarım işlerine ihtiyaç duyulacağını, kesin olarak belirlenmesi de olanaksızdır. Bu nedenle, anılan işleri üstlenen kimse alt işveren değildir. Üstlenilen iş, belli bir binanın restorasyonu ya da belli bir güzergahtaki köprüleri yapım işi olsaydı; belirli ya da belirlenebilir nitelikte bir işin üstlenilmesi söz konusu olacaktı. Bu durumda, anılan işleri üstlenen kimse alt işveren sıfatını kazanabilecekti.

İşyerinden sayılan yerlerde belirli bir işin üstlenilmiş olduğu durumlarda, asıl işveren-alt işveren ilişkisinden söz edebilmek için, bu yerlerde başka işverenlerin (alt işveren) iş görmeleri, anılan yerlerin asıl işyerinden sayılmasına engel olmaması gerekmektedir. Ancak, hemen belirtmek isteriz ki bu durum, işyerinden sayılan yerlerde belirli bir işin üstlenilmiş olduğu durumlar için geçerlidir. Zira, asıl işin belirli bir bölümünü üstlenmesine rağmen bu işi asıl işyerinden sayılan yerlerde yapma olanağı bulunmadığı için başka yerlerde yapan alt işverenlerin işlerini gördükleri yerin asıl işyerinden sayılmasına olanak yoktur.

Asıl işyerinden sayılan yerlerde, başka bir işverenin iş görmesine rağmen, buraların asıl işyerinden sayılmaya devam edilebilmesi ve bu kimsenin alt işveren sayılabilmesi için, üstlenilen işin asıl iş ya da işyeriyle ilgili bir iş olması gereklidir. İşyeriyle ilgili olmayan bir işi, bu işyerinde yapan kimseyi İş Kanunu yönünden alt işveren olarak saymaya olanak yoktur. Zira, asıl işyeri ya da burada yürütülen işle hiçbir ilgisi olmayan bir işin, işyeri ya da işyerinden sayılan yerlerde yapılması buranın asıl işyeriyle olan bağlantısını kesmiştir. Bu tür işlerin yapıldığı yerin asıl işyerinden sayılması mümkün olmadığı için bu işlerin yapımını üstlenen kimse de alt işveren olarak nitelenemeyecektir. Zira, bu gibi

durumlarda asıl iş ya da işyeriyle ilgili bir işin üstlenilmesi söz konusu değildir. Bu durumlarda, işyerinde görülmekte olan işten bağımsız ayrı bir teknik amaç için organize edilmiş bir iş ve bu işin yürütüldüğü ayrı bir işyeri bulunmaktadır. Örneğin, su sıkıntısı nedeni ile, bir dokuma fabrikasının ipliklerini boyamada kullanacak suyun temini için, fabrikanın avlusunda kuyu açılma işinin başkasına verildiği durumda bu iş, o işyerinde yürütülmekte olan işle ilgili bir iştir. Bu nedenle anılan işi üstlenen kimse diğer şartlarında varlığı halinde alt işverenlik sıfatını kazanacaktır. Zira, asıl işyerinin eklentisi niteliğindeki avluda üstlenilen bu işin yürütülmesi, oranın asıl işyerinden sayılan yer olma niteliğini ortadan kaldırmamıştır. Ancak, açılacak kuyudan elde edilen suyun anılan fabrikada kullanılmasının düşünülmeyeceği, bu işyerinde yürütülen işten bağımsız ayrı bir teknik amaç için organize edildiği durumlarda, örneğin elde edilecek suyun çevredeki inşaatlara satılmasında olduğu gibi bu işin yapıldığı yer artık asıl işyerinden sayılan yerlerden olma niteliğini kaybetmiştir. Zira, asıl işyeriyle bu yer arasında ekonomik ve hukuki bağılıktan söz edilemeyeceği gibi bu işin görüldüğü yerin eklenti olarak sayılması da mümkün değildir. Bu nedenlerle böyle bir işi üstlenen kimsenin İş Kanunu yönünden alt işverenlik sıfatını kazanması da mümkün değildir¹²⁸.

cc) Alınan iş için işçi çalıştırılması

İş Kanununun 1.maddesinin son fıkrasına göre, "...iş alan ve işçilerini münhasıran o işyerinde ve eklentilerinde çalıştıran diğer bir işverenin kendi işçilerine karşı...yüklemlerinden asıl işveren de birlikte sorumludur." Maddede, alt işverenin "kendi işçilerine" karşı olan yüklemlerinden asıl işverenin de birlikte sorumluluğu için "işçilerin münhasıran o işyerinde ve eklentilerinde çalıştırılması" gerektiği vurgulanmıştır. Buna göre, alt işverenler, aldıkları işlerde kendi işçilerini çalıştıran ve bu nedenle de işveren sıfatına sahip olan kimselerdir. Zira, kendi nam ve hesabına işçi çalıştıran kimselere "işveren" denilmektedir. Alt işverenlerin bu sığfata sahip olduklarını, konun koyucu bunlardan "diğer bir işveren" olarak söz etmekle açıkça belirlemiştir.

Alt işverenlerin, asıl işverenden aldıkları iş dolayısı ile işveren sıfatına

¹²⁸ Talat Canbolat; a.g.e.; s.5.

sahip olmaları gereklidir. Bu da ancak, aldıkları işlerde kendi işçilerini çalıştırmakla gerçekleşir. Asıl işverenden alınan işlerde işçi çalıştırmadan, başka işlerde işçi çalıştırılması nedeniyle işveren sıfatına sahip olmaları, bu kimseleri aldıkları iş dolayısı ile alt işveren yapmağa yetmez. Bunun gibi, aldığı işte işçi çalıştırmadan bizzat yapan kimse de alt işveren sayılamaz. Zira, anılan kimsenin işçi çalıştırmaması nedeniyle işverenlik sıfatı yoktur.

Burada incelenmesi gereken bir konu da, asıl işverenden alınan işte işçi çalıştırılmadan, bu işin başkasına verildiği durumlarda; bu işi işçi çalıştırmayan kimseden alanın aldığı işte kendi adına işçi çalıştırıyor olması halinde, alt işveren sayılıp sayılamayacağıdır. Bu gibi durumlarda, asıl işverenden iş alan kimsenin, bu işte işçi çalıştırmadığı için işverenlik sıfatı yoktur. Bundan iş alan kimse aldığı işte kendi işçilerini çalıştırıyor olsa dahi, işin asıl işverenden alınması söz konusu olmadığı için alt işveren sayılmasına olanak yoktur. Ancak bu durum, anılan kimsenin, aldığı işte işçi çalıştırması nedeniyle işveren sayılmasına engel değildir. Bu gibi durumlarda, İş Kanunu yönünden asıl işveren-alt işveren ilişkisi olmadığı için, söz konusu olan işlerde çalışan işçilere karşı asıl işverenin ya da bundan iş alıp işçi çalıştırmadan başkasına veren kimsenin herhangi bir sorumluluğu yoktur. Ancak hemen belirtmek isteriz ki, bu işlerde çalışan işçilere karşı asıl işverenlerin İş Kanununun 1.maddesinin son fıkrasında öngörülen sorumluluklarının ortadan kaldırılması için bu yola gidilmiş olduğu durumlarda kanuna karşı hile var demektir.

Zira kanunen geçerli olabilecek bu işlemler, kanuna aykırı amaç olan, asıl işverenlerin sorumluluğunu ortadan kaldırmak için yapılmıştır. Bu durumda, İş Kanununun 19 ve 20.maddeleri gereği, asıl işveren ile bundan iş alan kimse arasındaki sözleşme ve aldığı işte işçi çalıştırmadan başkasına veren kimse ile bundan iş alan kimse arasındaki sözleşme geçersiz sayılacaktır. Bu nedenle, asıl işverenlerin yukarıda sözünü ettiğimiz işlerde çalışan işçilere karşı İş Kanununun 1.maddesinin son fıkrasında öngörülen sorumluluklarının kabulü veya bu işçilerin doğrudan doğruya asıl işverenin işçileri sayılması gerekir.

Öte yandan, belirli bir işin üstlenilmesine rağmen tarafların amacı bu değil de, bu işlerde çalışan asıl işverenin işçilerinin, alt işverenin işçileriymiş gibi

gösterilip, bu işçilerle asıl işveren arasındaki hizmet akdinin gizlenmesi ise muvazaa vardır. Bu nedenle işin yapımını üstlenen kimse alt işveren değildir. Zira, gerçek anlamda belirli bir işin üstlenilmesi ve bu iş için işçi çalıştırma yoktur. Bu durumda, görünürdeki belirli bir işin üstlenilmesini sağlayan sözleşmenin geçersiz sayılıp, bu işçilere karşı asıl işverenin “işverenlik” sıfatından doğan hak ve yükümlülüklerinin devam ettiğinin kabulü gerekir. Yine, aldığı işte kendi işçilerini çalıştıran alt işverenle asıl işverenin anlaşarak asıl işverene ait bazı işçilerin alt işverenin işçisiymiş gibi gösterildiği durumlarda da, anılan işçiler, görünürdeki sözleşme muvazaa nedeniyle geçersiz olduğu için, asıl işverenin işçisi olarak sayılmaya devam edecektir.

İş Kanununun 1.maddesinin son fıkrasına göre, “bir işverenden belirli bir işin bir bölümünde veya eklentilerinde iş alan ve işçilerini münhasıran o işyerinde ve eklentilerinde çalıştıran diğer bir işverenin kendi işçilerine karşı o işyeri ile ilgili ve bu kanundan veya hizmet akdinden doğan yükümlerinden asıl işveren de birlikte sorumludur.” Bu hükümlerle, kanun koyucu, alt işvereni tanımlamaktan daha çok alt işverenlerin işçilerine karşı asıl işverenlerin sorumluluğunu düzenlemeye çalışmıştır. Ayrıca, başka işverenlerden iş alan kimseleri genel olarak alt işveren diye nitelememize rağmen İş K.1/V. hükmü, başka işverenlerden işlerinin belirli bir bölümünü veya işyeri eklentilerinde iş alan alt işverenleri kapsamına almıştır. Bunun yanı sıra asıl işverenler, alt işverenlerin bütün işçilerine karşı sorumlu tutulmamış, ancak münhasıran asıl işverenden alınan işte çalışan işçilerine karşı asıl işverenler de birlikte sorumlu tutulmuştur. Emegini asıl işverenden alınan işe tahsis etmeyen, alt işverenin başka işyerlerinde de çalışan işçilerine karşı asıl işverenlerin herhangi bir sorumlulukları yoktur. Bu işçilere karşı asıl işverenler üçüncü kişi konumundadırlar¹²⁹.

2. Alt İşveren Uygulamasından Kaynaklanan Sorunlar

a. Asıl İşverenin Sorumlulukları

Yasal olarak asıl işverenler, münhasıran verdikleri işlerde çalışan alt işveren işçilerine karşı sorumlu tutulmuşlardır. Alt işverenin, asıl işverenden

¹²⁹ Talat Canbolat; a.g.e.; s.5.

aldığı iş için çalıştırdığı işçilerinin tamamının münhasıran bu iş için çalışıyor olması gerekmez. Bu durumda, asıl işverenin sorumluluğu, münhasıran çalışan işçilere karşı olup, diğerlerine karşı yoktur. İşçinin münhasıran çalışmasından alt işverenin başka işyerinde çalışmadan, asıl işverenden alınan işe bağlı olarak devamlı bu iş için çalışması anlaşılmalıdır. Ancak, böyle çalışan bir işçinin, geçici olarak ve kısa bir süre için başka işte görevlendirmesi bu işçinin münhasıran çalışmasına engel değildir¹³⁰.

Asıl işverenin belirtilen bu birlikte sorumlulukları müteselsil sorumluluk türüdür. Bu sorumlulukta, borçlulardan her biri borcun tamamından sorumludur ve alacaklının dilediği borçluyu ya da her ikisini birden dava etme hakkı vardır. Asıl işverenlerin bu sorumlulukları emredici niteliktedir. Bu nedenle, asıl işverenle alt işveren arasında yapılan sözleşmede, alt işveren işçilerine karşı asıl işverenlerin sorumlu olamayacakları, her türlü sorumluluğun alt işverene ait olacağının kararlaştırılmış olması, işçilerin asıl işverene başvurularına engel değildir. Bu anlaşma ancak taraflar arasındaki iç ilişkide etkili olabilir. Yargıtay'ın da görüşü bu doğrultudadır.

Aslında sözleşmeye böyle bir hüküm konulmamış olsa dahi, asıl işverenler bu sorumluluk gereği yapmış oldukları ödemeler için alt işverenlere başvurabilirler. Kanun koyucu asıl işverenleri sorumlu tutarken, menfaatler dengesini de gözetmiş ve İş Kanunu'nun 29.maddesinin son fıkrası ile asıl işverenlere önemli bir yetki vermiştir. Buna göre, asıl işveren, sorumlu olduğu miktarı alt işverenin hak edişinden keserek işçiye ödeme yapabilecektir.

Asıl işverenlerin sorumluluklarının kapsamına, bu işçilerin alt işverenle olan hizmet akdi, İş Kanunu veya o işyeriyle ilgili yükümlülükleri girer. Ayrıca, işçinin bu talebinin asıl işverenden alınan işte çalışmasından kaynaklanması gerekir. Alt işveren işçileri, başka sözleşmelerden ya da kanunlardan doğan talepleri ile asıl işverenden alınan işte çalışmasından kaynaklanmayan taleplerini asıl işverenlere karşı ileri süremeyeceklerdir. Alt işveren ve işçileri için ayrı bir toplu iş sözleşmesinin yapıldığı durumlarda, işçinin toplu iş sözleşmesinden

¹³⁰ Fevzi Şahlanan; "Türk İş Hukukunda Alt İşveren"; **İş Hukuku Dergisi**; C.II/2; Temmuz-Eylül 1992; s.328.

kaynaklanan talepleri de bu sorumluluğun kapsamına dahildir. Zira, toplu iş sözleşmesinin normatif hükümleri doğrudan hizmet akitleri ile ilgili olup, hizmet akdinin yapılması, muhtevası ve sona ermesini düzenlemektedir. Ayrıca, hizmet akitlerinin toplu iş sözleşmesine aykırı olan hükümlerinin yerini sözleşmedeki hükümler alacaktır ve toplu iş sözleşmesi sona ermiş olsa dahi, sözleşmenin normatif hükümleri hizmet akdi hükmü olarak devam edecektir. İş Kanunu'nun 1.maddesinin son fıkrasında, asıl işverenlerin sorumlulukları için, alt işveren işçisinin talebinin, o işyeri ile ilgili ve bu kanundan veya hizmet akdinden doğmasından söz edilmiş olması bu durumu değiştirmeyecektir¹³¹.

b. Sendika kurma ve sendikaya üyelik

İşçi ve işverenler için üyelerinin çalışma ilişkilerinde ekonomik ve sosyal hak ve menfaatlerini korumak ve geliştirmek için sendika ve üst kuruluşlar kurmak ve bunlara üye olmak hakkına sahiptirler. Anayasanın 51.maddesi işçi ve işverenlerin önceden izin almaksızın sendika ve üst kuruluşlar kurma hakkına sahip olduğunu belirtmektedir. 2821 sayılı Sendikalar Kanunu'nun 3.maddesi, işçi ve işveren sendikalarının, ancak işkolu esasına göre bir işkolunda ve Türkiye çapında faaliyette bulunmak amacı ile kurulabileceğini belirtmektedir. Kanununun 60.maddesi işçi ve işveren sendikalarının kurulabilecekleri 28 işkolu belirlemiştir.

Bu işkollarına giren işlerin neler olduğu işkolları tüzüğünde belirlenmiştir. Bir işyerinin girdiği işkolunun tespiti Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığınca yapılacaktır. Bakanlığın işkolu tespit kararı resmi gazetede yayımlanır ve ilgililerin bu karara karşı dava açma hakkı vardır. Bir işyerinin girdiği işkolu, bu işyerinde yürütülen asıl işe göre belirlenecektir. Bir işyerinde yürütülen asıl işe yardımcı işler de asıl işin dahil olduğu işkolundan sayılır. Bu nedenle, bir işyerinin girdiği işkolu belirlendikten sonra bu işyerinde asıl iş olsun yardımcı iş olsun bu iş yerinde çalışan ve hizmet akdi ile işverene bağlı olan bütün işçiler bu işkolunda kurulu bulunan bir sendikaya üye olabilir veya bu işkolunda faaliyette bulunmak üzere bir sendika kurabilirler.

Bu açıdan, asıl işverenin işyerinde faaliyet gösteren alt işveren ve

¹³¹ TÜBA; "Alt İşveren Kavramı ve Uygulama Sorunları"; 12.1.1998; s.1.

işçilerinin de asıl işyeri için belirlenen işkoluna tabi olup olmadıkları önem taşımaktadır. Her şeyden önce yukarıda belirtildiği gibi, alt işverenler bağımsız işveren sıfatına sahip kişilerdir. Bunların işçilerini çalıştırdıkları yerler de alt işverenler yönünden ayrı bir işyeri sayılırlar. Buraları Bölge Çalışma Müdürlüklerine ayrı bir işyeri olarak kaydettirilebilir. Bu durumda alt işverenin yapmış olduğu asıl işin girdiği işkolunun asıl işverenin işyerinde görülmekte olan işten bağımsız olarak belirlenmesi gerekecektir. Gerçekten de bir işveren tarafından yürütülmekte iken yardımcı iş niteliğinde olan bir işin başka bir işverene verilmesi halinde bu özelliğin kaybedeceği açıktır. Bu nedenle, alt işveren tarafından yürütülen iş, niteliği bakımından asıl işverenin işyerinde görülmekte olan işe ne kadar bağımlı olursa olsun yardımcı iş sayılması ve dolayısıyla asıl işverenin işyerinin girdiği işkolundan sayılması mümkün değildir. Alt işverenin işlerini gördüğü yer asıl işyerinden bağımsız değerlendirmeye tabi tutulacak ve bunun sonucunda, burası asıl işverenin işyerinin girdiği işkoluna da girebilir. Her iki işyerinin aynı işkoluna girdiği durumlarda, işyerlerinden birinde çalışan işçinin diğer işyerinde örgütlü bulunan bir sendikaya üye olması mümkündür. Zira, Kanununda işyeri sendikacılığı değil işkolu sendikacılığı ve Türkiye çapında faaliyette bulunma amacı vardır. Ancak işkollarının farklı olduğu durumlarda, işyerlerinden birinde çalışan işçinin diğer işyerinde örgütlü bulunan bir sendikaya üye olamayacağı açıktır. Biraz sonra göreceğimiz gibi Yargıtay hiç bu ayırımlara girmeden, doğrudan asıl işverenin işyeri için yapılan toplu iş sözleşmesinden alt işverenin işçileri de yararlanırlar demiş ve bu görüşünü uzun süre sürdürmüştür¹³².

Örneğin, temizlik işleriyle uğraşan bir şirket, işçilerini başka işverenlerden aldığı temizlik işlerinde çalıştırmaktadır. Bu işler arasında bir yayınevini ve bir bankanın temizlik işleri de vardır. Bu işlerde çalışan alt işveren işçilerinin hangi işkolunda kurulu bulunan bir sendikaya üye olabilecekleri belirlenirken, yayınevi ve banka işyerinde yürütülen işlerden bağımsız kendi işyerlerinden yürütülen asıl işe göre bir değerlendirme yapılacaktır. Bunun sonucunda, anılan işçiler yayınevini girdiği “basın ve yayın” işkolunda kurulu bulunan bir sendikaya değil

¹³² A.g.e.; s.2.

kendi işlerinin girdiği “genel işler” işkolunda faaliyette bulunmak üzere bir sendika kurabilirler veya işkolunda kurulu bulunan bir sendikaya üye olabilirler.

c. Toplu iş sözleşmesinin yapılması ve sözleşmeden yararlanma

Temelde alt işverenler bağımsız işveren sıfatına sahip olan kimselerdir ve bunların işçilerini çalıştırdıkları yerler de asıl işyerinden bağımsız ayrı işyerlerini oluşturmaktadır. Bu nedenle, alt işverenlerin işyerlerinin girdikleri işkolları da asıl işyerinin girdiği işkolundan bağımsız olarak değerlendirilecektir. Bu nedenlerle, alt işveren işyerlerini kapsamak üzere ayrı bir toplu iş sözleşmesinin yapılabileceği muhakkaktır¹³³.

Alt işverenlerin, asıl işverenlerden aldıkları işlerin görüldüğü yerler ya bağımsız ayrı bir işyeridir ya da alt işverenlerin başka bir işyerine bağlı yerlerdir. Birinci durumda, alt işveren asıl işverenden alınan iş için işçi çalıştırmaktadır. Diğer durumda ise, alt işveren çeşitli işverenlerden aldığı işleri yapmaktadır. Bu durumda genellikle işçilerin giriş çıkış yaptıkları bir merkez işyeri vardır ve çeşitli işverenlerden alınan işler buradan gönderilen işçilerle yapılmaktadır. Örneğin, temizlik veya yemek işleriyle uğraşan bir işveren vardır. İşçiler bir bürodan idare edilmekte ve işe giriş çıkışlar, ücret bordroları buradan yapılmaktadır. Çeşitli işverenlerden alınan işler, bu işyerinden gönderilen işçilerle yapılıyor olması halinde durum böyledir. Bu durumlarda, çeşitli işverenlerden alınan işlerin görüldüğü yerler alt işveren için bağımsız ayrı işyerleri değil, bu yerler asıl işyerine bağlı yerlerdir. Söz konusu bu yerlerde çalışan işçiler de asıl işyerinin işçileri sayılmaktadırlar. Toplu iş sözleşmesi bu işyeri için yapılacak ve değişik işverenlerden alınan işlerde çalışan işçilerin tamamı bu sözleşmenin kapsamında bulunacaklardır. Söz Konusu işçiler, gerek yetki tespiti gerekse sözleşmeden yararlanacak işçiler olarak alt işverenin işçileridir. Alt işverenin aynı işkolunda başka işyerlerinin de bulunması halinde, bu yerlerin tamamı için işletme toplu iş sözleşmesi yapılacaktır.

Alt işveren işçileri için ayrı bir toplu iş sözleşmesinin yapılmadığı

¹³³ Münir Ekonomi; “Asıl İşveren Alt İşveren İlişkileri ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar”; **Tekstil İşveren Dergisi**; Eylül 1991; s.10

durumlarda, alt işveren işçilerinin asıl işyeri için yapılacak toplu iş sözleşmesinden yararlanıp yararlanamayacakları önemli bir uygulama sorunudur. Öğretide bazı görüşler bunu mümkün görmektedir. Ancak, bu görüş alt işveren kavramını son derece dar tutmakta ve farklı algılamaktadır. Bu görüşe göre alt işverenler aldıkları işlerde kendi işçilerini çalıştıran ve işveren sıfatına sahip kişiler değildir. Yargıtay ise alt işverenlerin bağımsız işverenlik sıfatlarının bulunduğunu kabul etmekte ve asıl işyeri için yapılan toplu iş sözleşmesinden alt işveren işçilerinin de yararlanacağı sonucuna varmıştır.

Üzerinde durulması gereken diğer bir konu da Bir Amme Makamı Tarafından Yapılan Mukavelelere Konulacak Çalışma Şartlarına Mütteallik 94 No.lu Sözleşme ve buna dayanılarak Bakanlar Kurulu tarafından çıkarılan Genel Esaslar¹³⁴.

94 sayılı sözleşmeye göre, bir kamu makamı, bayındırlık işlerinin yapılması, tadili tamiri veya yıkımı, materyal, levazım ve teçhizatın imali, takılması, işlenmesi veya nakli gibi hizmetlerin yapılması işlerini müteahhitlere verirken bu işlerde çalışacak işçilerin çalışma şartlarına ilişkin hükümleri de şartnamelerine koymakla yükümlü tutulmuştur. Sözleşmenin 2.maddesine göre, belirtilen bu işlerde çalışan işçilere işin yapıldığı işkolu, bölge ve sanayideki aynı mahiyetteki iş için toplu sözleşme, hakem kararı veya kanunla belirlenen ücret, çalışma süresi ve diğer çalışma şartlarından daha azı verilemeyecektir. O işkolunda böyle bir düzenlemenin olmaması halinde en yakın işkolu veya bölgedeki benzeri şartlar içinde bulunan işverenlerin o işkolu veya sanayide riayet ettikleri genel seviyeden daha az çalışma şartları ile işçi çalıştıramayacaktır. İşveren kamu makamı çalışan müteahhit ve Taşeron işçilerinin haklarını elde edebilmeleri için hak edişlerden kesinti yapmak ya da diğer herhangi bir başka yolla uygun tedbirleri alacaktır. Yukarıda belirtildiği gibi İş Kanunu'nun 29.maddesi bu sözleşmeye uygun düzenlemeyi yapmıştır. Yine Bayındırlık İşleri Genel Şartnamesinde de benzer hükümler yer almaktadır¹³⁵.

Sözleşmeye göre ilgili işçi ve işveren kuruluşlarının da görüşü alınarak

¹³⁴ Fevzi Şahlanan; "Türk İş Hukukunda Alt işveren"; a.g.e.; s.329.

¹³⁵ A.g.e.; s.11.

belirlenecek bir sınırı geçmeyen parasal değerdeki sözleşmeler kapsam dışı bırakılabilir. Bakanlar Kurulu bazı dönemlerde hem bu sınırı belirlemek hem de sözleşmenin uygulanmasını sağlamak için Kamu Kuruluşlarınca Yapılacak İşlerde İşçinin Çalışma Şartları ile İlgili Genel Esaslar adı altında bir düzenleme yapmaktadır. 1988 yılında çıkarılan son Genel Esaslar, Kamu kuruluşlarınca yaptırılacak yapım, hizmet, dekupaj ve malzeme nakli işlerinin ihalesinde keşif bedeli en çok temsil yetkisine sahip işçi ve işveren temsilcilerinin de görüşü alınarak Bayındırlık ve İskan Bakanlığınca belirlenecek ve her yıl karne katsayısı ile bulunacak parasal sınırdan aşağı olmayan işlerde bu hükümler uygulanacaktır.

Belirlenecek bu parasal sınırın üzerindeki işlerde işçi çalıştıran müteahhitler, çalıştırdığı işçilere, işin dahil olduğu veya en yakın işkolu veya meslekteki aynı tipteki iş için toplu sözleşme veya mevzuatla kabul edilenlerden daha aşağı olmayacak şartlarla çalışmalarını ve ücret almalarını sağlamakla yükümlüdür. Bir Yargıtay kararında 94 sayılı uluslar arası sözleşmenin ülkemiz tarafından onaylanmış bulunmasına rağmen iç hukukumuzda düzenleme yapılmamış olması nedeniyle uygulanamayacağı sonucuna varılmıştır. Ancak burada şunu belirtmekte yarar vardır. Anayasanın 90. maddesinin açık hükmü gereği usulüne uygun olarak onaylanan uluslar arası sözleşmeler kanun hükmünde olup iç hukukumuzun bir parçasıdır. Bu sözleşme hükümlerindeki doğrudan uygulanabilir nitelikte olan hükümler bu konuda ayrıca bir düzenleme yapılmasına gerek olmaksızın doğrudan uygulanabilirler. Genel olarak belirli ilkeleri koyan ve devletlere bu ilkelere uygun düzenlemeler yapmasını öngören sözleşmeler ve bu nitelikteki uluslararası sözleşme hükümleri ise niteliği gereği iç hukukumuzda buna uygun düzenlemeler yapılması halinde uygulama alanı bulabilecektir. Ancak, iç hukuktaki düzenlemenin mutlaka bir Kanunla yapılmış olması zorunluluğu yoktur. Bunun bir kararname veya idari bir tasarruf olması da mümkündür. Burada önemli olan iç hukukta bireye doğrudan talep hakkı verecek bir düzenlemenin yapılmış olmasıdır. 94 sayılı sözleşmenin konumuza ilişkin hükümlerinin doğrudan uygulanabilir nitelikte olmasının ötesinde, bu sözleşmenin uygulanmasındaki tereddütleri ortadan kaldırmak için Bakanlar Kurulu 1988 yılında Kamu Kuruluşlarına Yapılacak İşlerde İşçilerin Çalışma Şartları İle İlgili Genel Esaslar adı altında bir kararname yayınlayarak (RG. 01.11.1988,

19976), iç hukukta da ayrıca bir düzenleme yapılmıştır. Yine Bayındırlık İşleri Şartnamesinde de aynı doğrultuda hükümler mevcuttur. Öte yandan kamu kuruluşları ile bunlardan sözleşmede öngörülen nitelikteki işleri üstlenen işverenler arasında yapılan sözleşmelere bunların çalıştıracakları işçilerin çalışma şartlarına ilişkin olarak 94 sayılı sözleşme ve Genel Esaslardaki düzenlemelere uygun ücret ve çalışma koşullarının sağlanacağına ilişkin hükümler konulmaktadır. Yargıtay kararında bu Kararname ve Bayındırlık İşleri Genel Şartnamesindeki 94 sayılı sözleşmedeki hükümleri ayrıca düzenleyen hükümlerinden hiç söz edilmemesi karşısında bunun gözden kaçırılarak isabetsiz bir karar verildiği düşünülmektedir.

Müteahhitlerin bu hükümlere uymaması halinde, ilgili işçinin başvurusu üzerine ihale makamı işçinin hak sahibi olduğu miktarı müteahhidin hak edişinden keserek bunu müteahhit adına işçiye öder.

Bu hükümlerle, kamu kuruluşlarından alınan belirli nitelikteki işlerde çalışan işçilerin çalışma şartlarına asgari sınır getirilmiştir. Bu işlerde çalışan işçilere işin dahil olduğu işkolunda toplu iş sözleşmesi ile veya mevzuatla tanınan haklardan daha aşağısı verilemeyecektir. Bu düzenlemenin amacı daha çok geçici nitelikteki bu işlerde çalışan işçilerin işlerinin geçici olmaları nedeniyle örgütlenememeleri ve toplu iş sözleşmesi yapılamaması karşısında bunlara asgari çalışma şartlarının tanınması yeterlidir. Bunun mutlaka en fazla şartları tanıyan sözleşme olması zorunluluğu yoktur. Öte yandan, belirtilen bu hükümler hizmet akitlerinde dikkate alınacaktır. Bu nedenle, söz konusu yerlerde müteahhit ile kamu kuruluşunun toplu iş sözleşmesi imzalaması mümkündür. Bu durumda imzalanacak toplu iş sözleşmesine konulacak hükümler için o işkolunda mevcut bir toplu iş sözleşmesindeki hükümlerin asgari şart olarak kabul edilmesi gerekmeyecektir. Taraflar sözleşme özerkliği çerçevesinde istedikleri hükümleri getirebileceklerdir¹³⁶.

¹³⁶ A.g.e.; s.2.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM:

**TÜRKİYE'DE SENDİKALARIN ALT İŞVEREN
UYGULAMASINA İLİŞKİN
GÖRÜŞLERİ İLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA**

I. SENDİKALARIN ALT İŞVEREN UYGULAMASINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ İLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA

A. AMAÇ VE KAPSAM

Türkiyede Alt İşverenliğin ekonomiye girişi uzun bir geçmişe sahiptir. Bilindiği kadarıyla ilk alt işverenlik uygulaması 1970 li yıllara gitmektedir.

Taşeronluk (alt işverenlik) uygulaması özellikle 1990'lı yıllarda hızla artmıştır. Bu alandaki uygulamalar işin bir bölümünde işverenin kendi işçilerini çıkarıp işin bu bölümünü dışardan anlaştığı işverenlere yaptırmak biçiminde olmuştur.

Bu tarihlerde özellikle kamu sektörüyle inşaat, dokuma, metal, sağlık, gibi işkollarında temizlik, yiyecek, taşımacılık gibi yardımcı hizmetler alt işverene verilmiştir.

Taşeronluk uygulaması, geleneksel çalışma biçimlerinden farklı bir yaklaşımı yansıtır. Bu özelliğiyle, işçi-işveren ve ilgili diğer taraflar açısından önemli ve oldukça tartışılan bir konudur.

Bu araştırmada Türkiye'de alt işveren uygulamasına ilişkin olarak, özellikle Tekstil, Kimya, İlaç, Lastik, Metal gibi alt işverenliğin yaygın olduğu işkollarındaki durum dikkate alınmıştır. Ve bu konuda belli başlı işçi ve işveren sendikalarının görüşleri incelenmiştir.

Alt işverenlik konusu, aynı zamanda belirli bir işverenin nam ve hesabına yine aynı işverenin işyerinde ve işinde çalışma biçimindeki geleneksel istihdam düzenine göre dizayn edilmiş insan kaynakları yönetimi politika ve sistemleri açısından da bir yenilik ve özellik arz etmektedir. Bu açıdan da konu incelenmeye değer bulunmuştur.

Bu çerçevede, Türkiye'de belirli işkollarındaki alt işveren uygulamasının kapsamı, niteliği, nedenleri, sonuçları ve taraflar açısından etkileri de irdelenmiştir.

Çalışmanın, ilgili çevrelerce sıkça tartışılan alt işverenlik konusunda işçi ve işveren sendikalarının yaklaşım ve görüşlerini ortaya çıkararak, konuya belli ölçüde ışık tutacağı umulmaktadır.

B. YÖNTEM

1. Örneklem

Araştırmanın örneklemini 4'ü işveren 12'si işçi olmak üzere toplam 16 Sendikadan oluşmaktadır. Bu sendikalar, veri toplama imkanı, faaliyette buldukları işkolu ve temsil oranları gibi faktörler dikkate alınarak belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında yer alan işçi sendikaları şunlardır; **Teksif** (Türkiye Tekstil, Örne ve Giyim Sanayi İşçileri Sendikası), **Toley-İş** (Türkiye Otel Lokanta Dinlenme Yerleri İşçileri Sendikası), **Türk-İş** (Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu), **Türk Metal-İş** (Türkiye Metal İşçileri Sendikası), **Birleşik Metal** (Birleşik Metal İşçileri Sendikası), **Genel-İş** (Türkiye Genel Hizmetler İşçileri Sendikası), **Özgıda-İş** (Gıda İşçileri Sendikası), **Tekgıda-İş**, **Nakliyat-İş** (Türkiye Devrimci Kara Nakliyat İşçileri Sendikası), **Disk** (Türkiye Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu), **Petrol-İş ve Lastik-İş** (Türkiye Petrol, Kimya ve Lastik Sanayi işçileri Sendikası)'dir. İşveren sendikaları; **MESS** (Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası), **Toprak-İşveren** (Türkiye Cam, Çimento ve Toprak Sanayi İşverenleri Sendikası), **Tekstil Sanayi İşverenleri** ve **Kiplas** (T.Kimya, Petrol, Lastik ve Plastik Sanayi İşverenleri Sendikası)'dır.

2. Veri Toplama ve Analiz Yöntemi

Araştırmada veriler temelde mülakat ve anket yöntemi ile toplanmıştır. Önce, alt işveren uygulamasına ilişkin 7 soru belirlenmiş ve bunların cevaplanması için sendika yetkilileri ile görüşmeler yapılmıştır. Bazı Sendika yetkililerinin cevapları araştırmacı tarafından not edilmiş, diğerleri ise cevaplarını yazılı olarak vermişlerdir. Bazı sendikalar ayrıca, destekleyici dökümanlar da sağlamıştır.

Elde edilen bu ilk bilgiler ışığında daha ayrıntılı bilgiler için ek'te verilen anket formu'nun ilgili sendikalarca görüşme destekli veya posta yoluyla cevaplanması sağlanmıştır.

Sendikalarla yapılan temas ve görüşmelerde, özellikle işveren sendikalarının bazı soruları çok açıklıkla cevap vermekten kaçındıkları izlenimi

edinilmiştir. Buna rağmen, elde edilen bilgilerin konuya belli ölçüde ışık tuttuğu değerlendirilmektedir.

Anket ve görüşmeler yoluyla elde edilen verilerin analiz ve sunumunda, örnek büyüklüğü ve verilerin niteliği dikkate alınarak, frekans tabloları yeterli bulunmuştur. Tablolarda sunulanlar dışındaki özellikle görüşmelerde elde edilen bazı bulgulara ayrıca metin içinde yer verilmiştir.

4. Önkabul ve Sınırlılıkları

Araştırmaya katılan sendika yönetici ve yetkililerinin soruları aynı şekilde anladıkları ve gerçek durumu yansıtan cevapları verdikleri kabul edilmiştir.

Elde edilen bulgular, Türkiye’deki tüm işçi ve işveren sendikalarının değil, sadece araştırmaya katılan sendikaların görüşünü yansıtmaktadır. Sonuçların genellenmesi söz konusu değildir. Bununla birlikte elde edilen sonuçların işçi ve işveren sendikalarının genel görüşü konusunda sınırlı da olsa bir ışık tutacağı söylenebilir.

II. BULGU VE YORUMLARI

A. ALT İŞVERLİĞİN NİTELİĞİ İLE İLGİLİ BULGU VE SONUÇLAR

1. Bağlı İşyerlerinde Alt İşveren (Taşeron) Uygulamasının Olup Olmadığı

Tablo 28: Sendikalara Bağlı İşyerlerinde İşveren Olup Olmadığı

	İşveren Sendikası	İşçi Sendikası
Evet	4	3
Hayır	-	-
Cevap Yok	-	-

Araştırmaya katılan Sendikaların tümünde alt işveren (taşeron) uygulamasının olduğu gözlenmektedir.

- Sendikanıza bağlı İşyerlerinde kaç tane alt işveren (taşeron) var?

Tablo 29: Sendikalara Bağlı İşyerlerindeki Alt İşveren Sayısı

Alt İşveren Sayısı	İşveren Sendikası	İşçi Sendikası
1-20	-	2
21-40	-	2
41-60	1	-
61 ve yukarı	2	1
100'den fazla	-	1

Petrol-İş Sendikası, Kiplas, Tekstil-İş ve Teksif Sendikaları buldukları iş kollarında yoğun bir alt işveren uygulamasının olduğunu belirtmişlerdir. Nitekim her dört sendika da 61 ve üstü sayısında alt işveren (taşeron) firmanın varlığını ifade etmiştir. Buna karşılık örneğin Cam ve Çimento İş kolunda bu sayının 41-60 arasında kaldığı, Metal İş kolunda ise sayının çok daha az olduğu ve 21-40 arasında değiştiği belirlenmiştir. MESS ise bulunduğu iş kolunda alt işveren uygulamasının mevcut olduğunu ancak yoğunluk konusunda her hangi bir istatistiki bilgi olmadığını ifade etmiştir. Bu nedenle alt işveren sayısı, alt işveren bünyesinde çalışan işçi sayısı taşeron firmaların geçmişi hakkında istatistiki bilgi bildirmemiştir.

- Bulduğunuz iş kolunda kaç yıldan beri taşeron firma çalıştırılmaktadır?

Tablo 30: Taşeron Firmanın Yıllara Göre Dağılımı

Yıl	İşveren Sendikası	İşçi Sendikası
1 yıl	-	-
1-5 yıl	1	-
5-10 yıl	2	3
10 yıldan fazla	-	-

Alt işveren (Taşeron) uygulamasının geçmişine ilişkin değerlendirmede de benzeri bir sonuçla karşılaşmıştır. Nitekim araştırmaya katılan Sendikaların

tamamı buldukları işkolundaki alt işveren (taşeron) uygulamasının en az beş yıllık bir geçmişe sahip olduklarını ifade etmişlerdir.

2. Alt İşverende (taşeron) çalışan işçi sayısı

- Sendikanıza bağlı işyerlerindeki Alt İşverende (taşeron) çalışan işçi sayısı kaçtır?

Tablo 31: Taşeronda Çalışan İşçi Sayısı

Taşeron İşçi Sayısı	İşveren Sendikası	İşçi Sendikası
1-100	-	-
101-500	1	1
501-1000	-	1
1001-2000	1	1
2000 ve yukarı	1	-

Araştırmanın bir diğer bulgusu alt işverenlerin çalıştırdıkları işçi sayısı ile ilgilidir. Bu konudaki değerlendirmeler de bu sayının Metal, Cam ve Çimento İş kollarında nisbeten düşük kaldığı, buna karşılık Tekstil, Lastik, Kimya ve İlaç iş kollarında yüksek rakamlara ulaştığı hatta bazen 2000'i geçtiği gözlenmektedir.

3. Alt İşverenliğin Uygulandığı Birim/Alanlar

- Sendikanıza bağlı işyerlerindeki hangi bölümlerde veya alanlarda alt işveren (taşeron) vardır?

Tablo 32 : Alt İşverenin Uygulandığı Alanlar

Alt İşveren Uygulandığı Alanlar	İşveren Sendikası	İşçi Sendikası
Yemekhane	4	3
Temizlik	4	3
Güvenlik	4	3
Bakım	2	3
Üretim	1	-
Bahçıvanlık	1	3
Taşıma	-	3
Tümü	1	1
Diğerleri	2	-

Alt işveren uygulamasının iş yerinin daha çok, yemekhane, temizlik ve güvenlik gibi yan hizmetlerde yoğunlaştığı gözlenmektedir. Buna ilave olarak Tekstil’le Petrol-İş iş kolunda özellikle üretimle ilgili konularda alt işveren uygulamasına gidildiği gözlenmektedir. Cam ve Çimento İş kollarında ise bunlara ilave olarak bakım işlerinin alt işverenlere yaptırıldığı bildirilmektedir.

4. Alt İşveren (Taşeron)’den Yararlanma nedenleri

- Sendikanıza bağlı işyerlerinde Alt İşveren (Taşeron)’e hangi nedenlerle gidilmektedir?

Tablo 33: Alt İşverenden Yararlanma Nedenleri

Nedenler	İşveren Sendikası	İşçi Sendikası
Ekonomik nedenler	4	3
Teknolojik gelişme ve yeni yatırımlar	2	-
Rutin ve gereksiz işlerin elimine edilmesi	3	2
Sendikasızlaştırma	1	3
Uzmanlıktan yararlanma	3	2
Üretim/hizmet kalitesini yükseltmek	2	-
Kadro planlama	-	-
Diğerleri	1	-

Alt İşveren (Taşeron) uygulamasının temelde ekonomik nedenlerle tercih edildiği, bazı durumlarda uzmanlık gerektiren işler içinde alt işverene başvurulduğu ya da rutin ve gereksiz işlerin elimine edilmesi amacıyla alt işveren uygulamasının benimsendiği saptanmaktadır. İlgili çekici bir şekilde alt işveren uygulamasına sendikasızlaştırma amacıyla gidildiği hem İşçi hem de İşveren Sendikalarınca kabul edilmesidir. MESS ise sendikasızlaştırma iddialarını reddetmekte, bu olayın daha çok ekonomik amaçlı olarak yapıldığını ifade etmektedir.

5. Alt İşveren Uygulamasından Umulan Yararlar

- Sendikanıza bağlı işyerlerinde Alt İşveren (Taşeron) uygulamasından umulan

sağlanan yararlar nelerdir?

Tablo 34: Alt İşverenin Yararları

Yararlar	İşveren Sendikası	İşçi Sendikası
Maliyet tasarrufu	4	3
Verimlilik artışı	2	-
Yüksek kalite	2	-
Zaman tasarrufu	3	1
İşgücü tasarrufu	2	1
Sendikaları pasivize etmek	-	1
Diğerleri	1	-

Alt İşveren uygulamasının getirileri açısından ortaya konan görüşler paralellik arz etmektedir. Gerçekten de tüm işçi sendikaları maliyet tasarrufunu özellikli olarak sıralamaktadırlar.

İşverenleri sendikaları ise ilave olarak zaman ve işgücü tasarrufunu da alt işveren uygulamasının beklenen yararları açısından belirtmektedir.

B. ALT İŞVERENLİĞİN SONUÇLARIYLA İLGİLİ BULGULAR VE SONUÇLAR

1. Alt İşverenin Sorunları

- Sendikanıza bağlı işyerlerinde Alt İşveren (Taşeron)'in yol açtığı sorunlar nelerdir işaretleyin?

Tablo 35: Alt İşverenin Sorunları

Sorunlar	İşveren Sendikası	İşçi Sendikası
Taşeron işçilerinin yönetimiyle ilgili sorunlar	2	1
Vasıfsız personel	3	1
Kalitesiz hizmet	-	2
İlave Maliyet	-	1
Güvenlik	-	1
Diğer	1	-

Araştırma kapsamında sorulan bir diğer soru, alt işverenin açtığı sorunlarla ilgilidir. Bu sorunlar temelde alt işveren işçisinin vasıfsız olması ve işin kalitesizliği gibi unsurlar çerçevesinde ifade edilmektedir.

2. Toplu sözleşmelerde Alt İşveren (Taşeron) işçisiyle ilgili hüküm

- Toplu sözleşmelerde Alt İşveren (Taşeron) işçisiyle ilgili herhangi bir hüküm yer almakta mıdır?

Tablo 36: Toplu Sözleşmelerde Alt İşveren İle İlgili Hüküm

	İşveren Sendikası	İşçi Sendikası
Evet	3	2
Hayır	1	1
Cevap Yok	4	5

Toplu sözleşmede alt işveren işçilerinin durumunu düzenleyen herhangi bir hüküm yer alıp almadığına ilişkin soruya İşveren Sendikaları genelde “Evet” cevabını verirken İşçi Sendikaları genelde “Hayır” cevabını vermektedir. Ancak MESS ise üye işyerlerinde alt işverenliği destekleyici bir politikalarının olmadığını üye işyerlerinin de ekonomik nedenlerle alt işveren uygulamasına gitmek zorunda kaldıklarını bu açıdan sendikanın engelleyici bir tutum takınmasının uygun olmadığını belirtmiştir. Bu çerçevede MESS, Türk Metal, Birleşik Metal ve Öz Çelik İş ile imzaladığı Toplu İş Sözleşmelerinde alt işveren uygulamalarını kısıtlayıcı hükümlere yer vererek bu konudaki hassasiyetini gösterdiğini kaydetmektedir.

3. Kadrolu/Taşeron İşçi Ücretleri

- Sendikanıza bağlı işyerlerindeki Alt İşveren (Taşeron) işçilerinin ücreti asıl işveren işçilerinin ücretinden düşük mü?

Tablo 37: Kadrolu/Taşeron İşçi Ücretleri

	İşveren Sendikası	İşçi Sendikası
Düşük	3	3
Yüksek	-	-
Aynı	-	-
Cevap yok	1	-

Tüm sendikalar Alt İşveren işçilerinin normal işçilerden daha düşük ücret aldıklarını kaydetmektedirler. Böylece Alt İşveren uygulamasının önemli bir maliyet tasarrufu getirdiği söylenebilir.

4. Sosyal Yardımlar

- Sendikanıza bağlı işyerlerinde Asıl İşverenin işçisi hangi sosyal yardımları almaktadır işaretleyin?

Tablo 38: Asıl İşveren İşçisine Sağlanan Sosyal Yardımlar

Sosyal Yardım	İşveren Sendikası	İşçi Sendikası
Yemek	4	3
Servis	4	3
Evlenme yardımı	4	3
Çocuk yardımı	4	3
Doğum yardımı	4	3
Öğrenim yardımı	4	3
Ölüm yardımı	4	3
Askerlik yardımı	4	3
Yakacak yardımı	4	3
Gıda yardımı	4	3
Harcirah	4	3

Asıl İşveren işçilerinin tamamının sosyal yardımlardan yararlandığı anlaşılmıştır.

- Sendikanıza bağılı işyerlerinde Alt İşveren (Taşeron) işçisine hangi sosyal yardımlar yapıyor işaretleyin?

Tablo 39: Alt İşveren İşçisine Sağlanan Sosyal Yardımlar

Sosyal Yardım	İşveren Sendikası	İşçi Sendikası
Yemek	4	3
Servis	4	3
Evlenme yardımı	-	-
Çocuk yardımı	-	-
Doğum yardımı	-	-
Öğrenim yardımı	-	-
Ölüm yardımı	-	-

Sosyal yardımlar konusunda da alt işveren işçilerinin yararlanma kapsamı dışında kaldığı anlaşılmaktadır. Nitekim Yemek, Servis, Evlenme yardımı, çocuk yardımı, Doğum, Ölüm ve Öğrenim yardımı gibi sosyal ödemeler de alt işveren işçilerinin kapsam dışı kaldığı ya da sadece Yemek ve Belli İşletmelerde de Servis olanaklarından yararlandıkları anlaşılmaktadır.

5. Ücret Dışı Yardımlar

- Sendikanıza bağılı işyerlerinde Asıl İşverenin işçisi aşağıdaki ücret dışı yardımlardan hangisini almaktadır işaretleyin?

Tablo 40: Asıl İşveren İşçisinin Yararlandığı Ücret Dışı Yardımlar

Yardım	İşveren Sendikası	İşçi Sendikası
İkramiye	4	3
Bayram harçlığı	4	3
Başarı-Ödüllendirme	-	2
Prim	-	2
Tatil ücreti	4	3
Yol parası	3	2
Yakacak yardımı	-	1

- Sendikanıza bağılı işyerlerinde Alt İşveren (Taşeron) işçisine ücret dışı yardımlardan hangileri veriliyor işaretleyin?

Tablo 41: Alt İşveren İşçisinin Yararlandığı Ücret Dışı Yardımlar

Yardım	İşveren Sendikası	İşçi Sendikası
İkramiye	-	1
Bayram harçlığı	-	-
Başarı-Ödüllendirme	-	-
Prim	-	-
Tatil ücreti	-	-
Yol parası	-	-
Yakacak yardımı	-	-

Ücret dışı yardımlara bakıldığında ise sonucun yine alt işveren işçisi aleyhine olduğu açıkça anlaşılmaktadır. İkramiye, Bayram harçlığı, prim, tatil ücreti ya da yol parası gibi ödemelerin alt işverenin işçilerine hiçbir şekilde yansıtılmadığı ifade edilmektedir. Sadece bir Sendika bazı işverenlerin zaman zaman bayram harçlığı ödemeyi uygun buldukları kaydedilmiştir.

6. Kadrolu işçilerin alt işveren işçilerine karşı tutumları

- Sendikanıza bağılı işyerlerinde Asıl işveren işçilerinin Alt işverenin işçilerine bakışı nasıldır işaretleyin?

Tablo 42: Kadrolu İşçilerin Alt İşverenin İşçilerine Karşı Tutumu

Tutum	İşveren Sendikası	İşçi Sendikası
Gerekli görmektedirler	1	-
Gereksiz görmektedirler	1	-
Kendi işlerini alabileceklerinden korkmaktadırlar	1	3
Diğerler	2	-

Asıl İşverenin işçileri ile Alt İşverenin işçileri arasındaki ilişki, büyük ölçüde

negatiftir. Nitekim araştırmaya katılan sendikaların üçü asıl işverene ait işçilerin alt işverene ait işçilerden çekindiklerini ve günün birinde kendi işlerini ellerinden alabileceklerine inandıklarını ifade etmektedirler.

7. İzinlerdeki Farklar

- Sendikanıza bağlı işyerlerinde Alt İşveren (Taşeron) işçilerinin yıllık izin süreleri sendikalı işçilerle aynı mıdır?

Tablo 43 : Alt İşverenin İşçileri İle Asıl İşverenin İşçilerinin İzinlerinin Aynı Olup Olmadığı

	İşveren Sendikası	İşçi Sendikası
Evet	-	-
Hayır	3	4

Yıllık izin süreleri açısından da sonucun alt işveren işçisinin aleyhine olduğu ve bu işçilerin yıllık izin sürelerini aynı işyerindeki sendikalı işçilere göre daha kısa süreli olduğu anlaşılmaktadır.

8. Alt İşveren İşçilerinde Sendikalaşma

- Sendikanıza bağlı işyerlerindeki Alt İşveren (Taşeron) işçileri sendikalı mıdır?

Tablo 44:Sendikaya Bağlı İşyerlerindeki Taşeron İşçilerin Sendikalı Olup Olmadığı

	İşveren Sendikası	İşçi Sendikası
Evet	-	-
Hayır	3	3
Bazıları	-	1

9. Sendikanın Tutumu

- Sendikanızın Alt İşveren (Taşeron)'e karşı tutumu nasıldır?

Tablo 45: Sendikanın Alt İşverene Karşı Tutumu

Tutum	İşveren Sendikası	İşçi Sendikası
Olumlu bakmaktadır	1	-
Gerekli olduğuna inanmaktadır	-	-
Kısmen gerekli olduğuna inanmaktadır	1	1
Tamamen karşıdır	1	2

Sendikaların alt işverene bakış açıları da temsil ettikleri kesime göre değişmektedir. İşçi sendikaları alt işveren uygulamasına tamamen karşı olduklarını kaydederken, işveren sendikaları bu uygulamanın gerekliliğine kısmen de olsa inanmaktadırlar.

10. Toplu iş sözleşmelerinden yararlanma

- Sendikanıza bağlı işyerlerinde Toplu İş Sözleşmesi varmıdır?

Tablo 46: Sendikaya Bağlı İşyerlerinde Toplu İş Sözleşmesi Olup Olmadığı

	İşveren Sendikası	İşçi Sendikası
Evet	4	3
Hayır	-	-

- Sendikanıza bağlı işyerlerinde Alt İşveren (Taşeron) işçileri toplu iş sözleşmesinden yararlanabilmekte midir?

Tablo 47: Toplu Sözleşmeden Yararlanma

	İşveren Sendikası	İşçi Sendikası
Evet	-	-
Hayır	2	1
Bazıları	-	2
Cevap yok	2	-

- Alt İşveren (Taşeron) işçilerini kapsayan ayrı bir toplu iş sözleşmesi mevcut mudur?

Tablo 48: Toplu İş Sözleşmesinin Olup Olmadığı

	İşveren Sendikası	İşçi Sendikası
Evet	-	-
Hayır	3	3
Cevap Yok	1	1

- Sendika toplu sözleşmesine alt işveren (taşeron)'le ilgili hükümler koymakta mıdır?

Tablo 49: Toplu İş Sözleşmesinde İşverenle İlgili Hüküm

	İşveren Sendikası	İşçi Sendikası
Evet	3	2
Hayır	1	1
Cevap Yok	-	1

- Evet ise, Toplu iş sözleşmesinde yer alan bu hükümlerin niteliği nasıldır?

Tablo 50: Toplu İş Sözleşmesinin Niteliği

Nitelik	İşveren Sendikası	İşçi Sendikası
Kısıtlayıcıdır	1	1
Kontrol imkanı vermektedir	-	3
Belli işlerle sınırlanılmaktadır	1	2
Tamamen yasaklamaktadır	1	-

Alt İşveren (Taşeron) işçilerinin genellikle sendikalaşmadıkları ve toplu iş sözleşmesinden yararlanamadıkları anlaşılmaktadır. Esasen alt işveren (taşeron)

işçilerini kapsayan bir toplu sözleşme de mevcut değildir. Buna karşılık işyerindeki mevcut toplu iş sözleşmelerine alt işverenle ilgili hükümlerin konabildiği gözlenmektedir. Araştırmaya katılan işçi sendikalarından biriyle iki işveren sendikası bu konuda olumlu görüş belirtirken bir işçi sendikası olumsuz görüş vermiştir. Toplu İş Sözleşmesine konan bu hükümlerin niteliği ise genellikle alt işveren uygulamasını sınırlayıcı niteliktedir.

11. Alt işveren işçilerinin yönetimi

- Sendikanıza bağlı işyerlerinde Alt İşveren (Taşeron) işçisine çalışma talimatını kim vermektedir?

Tablo 51: Alt İşveren İşçilerinin Yönetimi

	İşveren Sendikası	İşçi Sendikası
Alt İşveren (Taşeron)	3	-
Asıl İşveren	1	2
Her İkisi de	1	-

Alt işveren işçisine genelde asıl işverenin talimat verdiği, dolayısıyla alt işveren işçiliğinin temelde ikinci sınıf bir işçilik niteliği taşıdığı gözlenmektedir.

III. İŞÇİ VE İŞVEREN SENDİKALARININ GÖRÜŞLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Yapılan araştırmada anket ve mülakatlarla toplanan verilerin ışığında işçi ve işveren sendikalarının taşeronluk konusundaki farklılaşan görüşleri aşağıda verilmiştir.

A. İŞÇİ SENDİKALARININ GÖRÜŞLERİ

Sendikalar açısından alt müteahhitlik sendikasızlaştırmanın bir aracı olarak görülmektedir. Bu konuyla ilgili olarak yapılan mülakatlarda sendikalar alt müteahhitlik uygulamalarıyla en fazla yemekhane, temizlik ve servis hizmetlerinde karşılaştıklarını ifade etmişlerdir. Nitekim ankete katılan işçi sendikalarının da büyük kısmı alt işveren uygulamasının daha çok yemekhane, temizlik ve servis hizmetlerinde uygulandığını teyid etmektedirler.

Buna karşılık, bazı alanlarda teknolojik gelişmelerin (CNS gibi) alt müteahhitlik hizmetlerini zorunlu kıldığını kabul etmektedirler.

Alt işveren uygulaması özel nitelikli işkollarında (inşaat) uzun süredir varolan bir uygulamadır. Son 5-10 yıl içerisinde ise imalat sanayinin bütününe yayılmıştır. Bu uygulamanın yanında işverenlerin üretimde yevmiyeci işçiler çalıştırdıkları ve bu yolla sigortasız işçi çalıştırma yolunu seçtikleri de gözlenmektedir. Bu yaklaşım ankete katılan işçi sendikaları tarafından paylaşılmaktadır. Nitekim ankete katılan her üç işçi sendikası da alt işveren uygulamalarının 5-10 yıllık bir geçmişe sahip olduğunu kaydetmişlerdir.

Aslında Türkiye’de ekonomik faaliyet alanlarında her zaman kaçak veya geçici işçi çalıştırılması söz konusudur. İlk olarak organize olmamış işçilik işletmelerin kaçak işçi çalıştırmayı alışkanlık haline getirdiği bir gerçektir. Öte yandan büyük işletmelerin ise geçici işçi çalıştırmaya yöneldikleri bilinmektedir. Ancak bu kez organize olmuş işletmelerin içinde % 30-50 oranında alt işveren işçisi çalıştıranlar bulunmaktadır.

Sendikalara göre, günümüzde alt işverenliğe kaymanın ana nedeni, işgücü maliyetlerinin düşürülme isteğidir. Çünkü kayıt içinde çalışan bir işçinin sosyal

sigorta primleri ve vergileri, toplam işgücü maliyetinin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Böylece, ucuz işçilik maliyeti, devletten vergi kaçırma, işçinin SSK'sını yatırmama gibi nedenlerle bir fabrikayı 5-6 bölümlere ayırarak taşeronlaşmaya gidilmektedir.

Bu değerlendirme ankete katılan işçi sendikaları tarafından da paylaşılmaktadır. Gerçekten de işçi sendikalarına göre, alt işverenliğe gitme nedeni büyük ölçüde ekonomik nedenlere dayanmaktadır.

Türk İş'e göre, Kamu sektöründe işlerin giderek artan bir bölümü müteahhitlere ve taşeronlara yaptırılmaya başlanmıştır. Özellikle, belediyelerde temizlik işleri, hastanelerde temizlik ve yemek işleri, atölyelerde tamir ve bakım işlerinin alt işverenlere devredildiği ifade edilmektedir.

Sendikalarla yapılan mülakatlarda alt müteahhitliğin esas itibariyle sendikalaşma açısından büyük bir sorun teşkil ettiği görüşünün hakim olduğu anlaşılmaktadır. Çünkü böylece işçilerin daha az ücretle çalışmaya zorlandıkları, eğitimsiz işçilerin istihdam edildiğini ve bu alanda iş kazalarının yoğunlaştığı ileri sürülmektedir.

Ankete katılan işçi sendikaları bu sorunlara vasıfsız personele yanın da kalitesiz hizmet gibi diğer unsurları da eklemekte idiler.

Gerçekte Kamu Sektöründe ağırlıklı olarak yapım, onarım işleriyle belde, cadde ve sokak temizliği, çöp toplama, park-bahçe bakımı, su sayacı okuma işlerinde alt işveren uygulamalarına rastlanmaktadır. Bu kesimde örgütlenen sendikalara göre günümüzde alt işveren uygulamasına gidilmesinin temel nedeni Belediyelerde özellikle su ve kanalizasyon vb. altyapı yatırımlarının finansmanında dış ve Dünya Bankası kredisi kullanılması halinde kredi kullandırma işinin bir başka "işveren" tarafından yapılması zorunluluğuna bağlanmasıdır.

Öte yandan, Birleşik Metal-İş Sendikası'nın örgütlü olduğu tüm işyerleri açısından bakıldığında, alt işverene (taşeron) bağlı işçilerin toplam çalışan işçiler arasında (kapsam içi + kapsam dışı + taşeron) % 9.8'lik bir oran oluşturduğu

ortaya çıkmaktadır. Bu işyerlerinde alt işverene (taşeron) bağlı işçilerin kapsam içi işçilere oranı ise % 13.5 olmaktadır. Bu sendikaya bağlı işyerlerinde çalışan taşeron işçilerinin % 53'ü doğrudan üretimde, % 47'lik bölümü de temizlik, yemekhane, yükleme boşaltma, güvenlik vs. yardımcı işlerde çalışmaktadır. Ancak bu oran işçi sirkülasyonuna bağlı olarak çok hızlı bir biçimde değişmektedir.

Petrol İş Sendikası tarafından yapılan bir araştırmada ise müteahhit-taşeron işçilerinin toplam çalışanlara oranının Petrol sanayiinde % 14.9, kimya sanayiinde % 8.6 ve lastik sanayiinde % 9.8 olduğu belirlenmiştir. İşkolu ortalaması ise % 11'dir. Bu oran kamu sektöründe % 11.3, özel sektörde ise % 10.1'dir.

Aynı araştırmaya göre Müteahhit-taşeron işçilerinin sendika üyelerine oranı da Petrol sanayiinde % 25.4, Kimya sanayiinde 13.2 ve lastik sanayiinde 15.8'e ulaşmaktadır. Bu konudaki işkolu ortalaması da % 17.6 düzeyindedir. Bazı sendikacılara göre ise, nakliyat iş kolunda taşeronlaşma oranı % 30'lar civarındadır.

Ayrıca, alt işveren işçilerinin çok büyük bir bölümü tümüyle korumasız durumdadır. Yasalar uygulanmamaktadır. İşçi, yasalardan kaynaklanan haklarını bile kullanmaktan çekinmektedir. Çalışma süreleri, yasada öngörülenin çok üstündedir. Yıllık ücretli izin hakkı genellikle verilmemektedir. Fazla mesai ödemesi yoktur. Hafta tatillerinde ve genel tatillerde işçinin çalışması istenmektedir. İşten çıkarılan işçiye ihbar ve kıdem tazminatları ödenmemektedir. Ayrıca, işyerlerinde gerekli önlemler alınmadığı için, iş kazaları ve meslek hastalıkları artmaktadır.

Bu olumsuz sonuçlara ankette de rastlanmaktadır. Nitekim asıl işverenin işçisine sağlanan sosyal yardımlardan hiçbirinin alt işverenin işçisine sağlanmadığı işçi sendikalarınınca özellikle kaydedilmektedir.

Buna ilave olarak, alt müteahhit işçilerinin asıl işverenin işçilerini de olumsuz yönde etkilediği ve bu kapsamda işçilerin haklarını erozyona uğrattığı, işçiler arası gelir dağılımını bozduğu, sosyal güvenciyi zayıflattığı ve nihayet

yetişmiş işgücünün kaybedilmesine yol açtığı kaydedilmektedir. İlave olarak, alt işverenliğin yaygınlaşması kayıt dışı ekonominin yaygınlaşmasını ifade etmektedir.

Taşeron işçilerinin ücreti genellikle daha düşük, çalışma koşulları genellikle daha kötüdür. Alt işverenin işçilerinin daha kötü çalışma koşullarını kabullenmeleri, işverenin kendi istihdam ettiği işçilere karşı tavrını sertleştirmektedir. Ayrıca, işyerinde çalışan işçilerin çeşitli işverenlere göre bölünmesi, hem yetki alınmasında, hem de toplu iş sözleşmesinde uygun şartların işverene kabul ettirilmesinde önemli zorluklar yaratmaktadır. Birçok işyerinde taşeron işçilerinin kendi aralarında ve asıl işverenin işçileriyle aralarında önemli sorunlar çıkmaktadır. Bu durum, işyerindeki toplumsal huzuru olumsuz doğrultuda etkilemektedir.

Ankete katılan işçi sendikaları alt işveren uygulamasının işyerinde ücret dengesini bozduğu ve özellikle asıl işçilerin işlerini kaybetme korkusuna kapıldıklarını ifade etmektedirler. Bunun da işyerindeki çalışma barışını bozduğu belirtilmektedir.

Çalışanlar, çalışma ilişkileri ve sosyal haklar bakımından farklılık yarattığı için alt işveren uygulamasından olumsuz etkilenmektedirler. Sendikalar da bu nedenle alt müteahhit uygulamalarına genel olarak karşı çıkmaktadırlar. Çünkü bu uygulamaların sendikacılığı ve işçi haklarını ihlal ettiği inancındadırlar. Bu nedenle sendikalar, bu konuda mevzuatın koyucu hükümlerinin uygulanmasını talep etmektedir. Sendikalar, bu amaçla, toplu iş sözleşmelerine koydukları hükümlerle, işverenin işyerinde çalışan taşeron işçilerinin de işyerinde yürürlükte bulunan toplu iş sözleşmesi hükümlerinden yararlanmasına çalışmaktadırlar. Bu uygulama önemli ölçüde başarılı olmuştur. Ancak taşeronun ayrı işyeri numarası alması durumunda bu haktan yararlanmanın önü kapanmaktadır.

Bazı sendikalar ise, toplu iş sözleşmelerine işlerin taşeronu verilmesini önleyici hükümler koymaya çalışmıştır. Bunu başaran sendika sayısı son derece azdır. Son dönemde kullanılmaya çalışılan bir araç da, Türkiye tarafından onaylanmış bulunan 94 sayılı ILO (Uluslararası Çalışma Örgütü) Sözleşmesi ve

bu Sözleşme uyarınca çıkarılmış bulunan 88/10195 sayılı Bakanlar Kurulu kararıdır. Bu Sözleşmeye ve Bakanlar Kurulu kararına göre, kamu kesiminde yapılan ve belirli bir bedelin üstündeki her türlü ihalede iş alan işverenler, çalıştırdıkları işçilere, söz konusu işçilerin sendika üyesi olup olmamalarına bakılmaksızın, işkolunda en yaygın biçimde uygulanan toplu iş sözleşmesinin paraya ve diğer haklara ilişkin hükümlerini uygulama yükümlülüğü bulunmaktadır. Ancak bu Sözleşmenin ve ilgili Bakanlar Kurulu kararının işverenlere uygulattırılmasında önemli zorluklarla ve engellerle karşılaşmaktadır. 1993 yılından beri, kamu kesiminde imzalanan toplu iş sözleşmelerinde bu konuda bir hüküm bulunmasına rağmen, gereken adımlar işverenlerce atılmamaktadır.

Ankete katılan işçi sendikaları da benzer şekilde toplu iş sözleşmesine alt işverenliği sınırlayıcı hükümleri koymaya çalıştıklarını, mümkünse kontrol imkanı elde etmeye çaba gösterdiklerini ve alt işverenliği belli işlerde sınırlandırmaya yöneldiklerini kaydetmektedirler.

B. İŞVEREN SENDİKALARININ GÖRÜŞLERİ

İşveren sendikaları da tıpkı işçi sendikaları gibi alt müteahhitlik uygulamalarının genellikle yemekhane, güvenlik, temizlik ve bakım hizmetleri ve bazen üretimde de taşeronlaşmaya gidildiği görüşündedirler. Yapılan mülakatlarda alt müteahhitlik uygulamalarına gidilmesinde temel nedeni maliyeti minimize etmek olduğunu bildiren işveren sendikaları, bazı kötü niyetli işverenlerin sendikaların baskılarından kurtulmak amacıyla da bu tür uygulamaları tercih edebildiklerini kaydetmektedirler.

Bazı işveren sendikası uzmanlarına göre ise, alt işveren uygulamasının giderek yaygınlık kazanmasının başlıca sebepleri işgücü maliyetlerindeki artış, ulusal ve uluslararası arası rekabet koşulları, işletmelerin uzmanlık isteyen işleri başka işverenlere devretme ihtiyacıdır. Ayrıca konunun son zamanlarda güncellik kazanması ekonomik ve teknolojik gelişmelerin ışığı altında değişen koşullar klasik istihdam modellerinden farklı yeni istihdam modellerini gündeme getirmiştir. Bunlar; kısmi süreli çalışma, evde iş yapma, tele iş, belirli süreli

çalışma, sözleşmeli personel ve alt işveren uygulaması gibi çalışma şekilleridir.

Konunun önem arz etmesinin diğer nedeni de işgücü maliyetlerindeki artış nedeniyle işletmelerin bazılarında maliyeti düşürmek, bazılarında ihtisasa değer verdiği için işin uzmanına yaptırılması hususu, konuyu gündemde tutmaktadır.

Toprak İşveren Sendikasına göre ise, zaman içinde işçilik maliyetlerinin artması, işyerlerinde ciddi anlamda iş değerlendirmesi çalışması yapılamaması, işçi sendikalarının üyeleri arasında ücret farkı yaratmak istememeleri ve bunun sonucunda yükleme-boşaltma gibi vasıf gerektirmeyen işlerde çalışan işçiler ile bakım ustası gibi eğitilmiş ve vasıflı işçiler arasında ücret bakımından eşitlik sağlanması, ücretlerden yapılan (sigorta, konut edindirme, tasarrufu teşvik prim) kesintilerin yüksekliği alt işveren uygulamasının yaygınlaşmasına yol açmıştır.

Bu işveren sendikası, taşeron uygulamasının genişlemesini, özellikle üretim birimlerinde taşeron işçisi istihdam etmeyi sakıncalı bulmakta ve bu yönde üyelerini yönlendirmeye çalışmaktadır. Bu sendikalar asgari ücret seviyesinde bir ücretle çalışan, sosyal güvenlik haklarından yararlanamayan işçilerden verim almanın mümkün olmadığı inancındadırlar. Çünkü taşeron işçileri içinde sirkülasyon çok yaygındır ve sürekli değişen kıdemsiz işçilerin, işlerini benimsemeleri de zor olmaktadır. Diğer yandan, çoğu kaçak çalışan bu işçiler devletin de gelir kaybına neden olmakta kayıt dışı sektörün daha da büyümesine yol açmaktadırlar.

Aslında uygulama başladığında bazı işveren sendikaları konuya sıcak bakmış ve üyelerinin maliyetlerini düşürmesi, rekabet olanağı sağlaması açısından yararlı görmüşlerdir. Ancak, bugün varılan noktada, bu uygulamanın örgütsüz toplumu, sendikasızlaşmayı getirdiği sorunlar anlaşılmıştır.

İşveren sendikalarına göre, özellikle sendikasızlaştırma nedeniyle alt işverene gidildiği durumlarda iş kazası riski artmakta, eğitimsiz işçi kitlesi oluşmakta ve mafyalaşma söz konusu olabilmektedir. Ayrıca, alt müteahhitlik asıl işletme çalışanlarını da olumsuz etkilemektedir.

GENEL DEĞERLENDİRME ve SONUÇ

Yeni bir yüzyıla doğru hızlı sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişmeler küreselleşme eğilimlerini arttırmaktadır. Uluslararası ulaşım ve iletişim araçlarının gelişmesi, uluslararası ticaret ve sermayenin dolaşımında engellerin azaltılması ve çok uluslu şirketlerin faaliyetlerinin artması küreselleşmeye hız kazandıran başlıca faktörlerdir. Küreselleşme, özellikle 1980'lerde ve 1990'larda uluslararası rekabetin arttığı, verimlilik ve ekonomik etkinliğin önem kazandığı bir döneme geçiş sürecinde ortaya çıkmış bir kavramdır.

Sermaye hareketleri ve teknoloji akımının transnasyonel bir özellik kazanarak yayılması ve yoğunlaşması milli devlet olgusunu aşmakta, sınır ötesi menfaat gruplarını ve değişik toplumlara mensup bireyleri sıkı menfaat bağlarıyla birbirlerine bağlamaktadır. Küreselleşme, ulusal devletlerin ve ekonomik birimlerin iradelerinin dışında, kendini besleyen bir süreç haline gelmiştir. Bu nedenle ülke ekonomilerinin başarısı, küresel dinamikleri yakından takip etmelerine bağlıdır. Başka bir ifade ile, küreselleşme sürecinin beraberinde getirdiği yoğun rekabet ortamında, verimlilik ve kalite gücünü elinde tutan ülkeler, lider duruma gelmektedirler. Rekabet gücü, üretimin ve istihdamın artması ve hayat standartlarının iyileşmesi için de gerekli olan bir ön koşul olmaktadır.

Tüm bu gelişmeler pek çok şirket için örgütsel dönüşüm problemini de ortaya çıkarmaktadır. Özellikle son on yıllık dönemde işletmelerin buldukları sektörleri yeniden tanımlama ve ana stratejilerini gözden geçirmelerini rekabet gücünün bir gerekliliği olarak kabul edilmektedir. Geleneksel örgütsel yapılar bu değişim sürecinde değer yitirirken, işletmelerin değişime açık çalışanlarıyla bütünleşmiş yeni örgüt modelleri oluşturmaya çalıştıkları gözlenmektedir. Bu değişim, enformasyon teknolojilerinin işletme yapılarına adapte edilmesiyle yeni bir boyut kazanırken araştırma-geliştirme (ar-ge) yatırımları da giderek işletme bütçelerinde önemli bir yer tutmaktadır.

Öte yandan, işletmeler ana faaliyet alanlarına giren konularda yoğun bir şekilde uzmanlaşmayı tercih etmekte, ikinci nitelikteki işleri ise diğer firmalara aktarmaktadırlar. Temel yetkinlikler olarak adlandırılan bu fonksiyonlar

işletmeleri ürettikleri ana mamul ya da hizmetlerde yoğunlaştırmaya yöneltmekte böylece işletmeler açısından ilave bir rekabet avantajı yaratılmaktadır.

Aslında günümüzde artan rekabet ortamı işletmeleri yeniden yapılanmaya yöneltmektedir. Bu açıdan 1990'lı yıllarda işletmelerin temel yetkinlik alanlarını tanımlamaya gittikleri ve rekabet güçlerini geliştirecek ana fonksiyon özelliklerini güçlendirmeyi tercih ettikleri anlaşılmaktadır.

Literatürde özellikle son 10 yıllık dönemde 'Temel Yetkinlikler' (Core Competences), önemli bir kavram olarak ortaya çıkmakta ve bir şirketin kendisine rekabet üstünlüğü sağlayan ve müşteriye özel değer olarak yansıyan becerilerin bütünü olarak tanımlanmaktadır.

Temel yetkinlikler bu açıdan işletmeleri ulusal ve uluslar arası piyasalarda güçlenmelerini olanaklı hale getiren unsurların bütününe ifade etmektedir. Örneğin bir işletmenin ürün dizaynından, marka yönetiminden ya da müşteri ilişkilerinde başarılı olması bir temel yetkinlik alanı olarak gösterilebilir. Bu unsurların temel yetkinlik olması işletmeye rakipleri karşısında avantaj sağlamasını ve kolaylıkla taklit edilememesine bağlıdır.

İlave olarak rekabet üstünlüğü elde etmede işletmelerin yeni üretim ve yönetim metodlarını, esnek çalışma yöntemlerini ve bilgi teknolojilerini kullandıkları gözlenmektedir.

İşletmelerin bu rekabet üstünlüğünü sürdürmeleri özellikle ana faaliyet alanlarına girmeyen konuları üçüncü işletmelere devretme yoluna gitmelerine bağlıdır. Bu uygulamalar işletme literatüründe dış kaynak kullanımı olarak tanımlanmaktadır. Dış kaynak kullanımı işletmelerin ana yetkinlik alanlarına girmeyen konuları başka işletmelere devretmeleridir.

Dış kaynak kullanımı işletmeleri böylece bir yandan etkinlik diğer yandan ise maliyet tasarrufu sağlamaktadır. Ayrıca dış kaynak kullanımı sayesinde işletmeler özel uzmanlık alanlarına giren konularda daha verimli ve etkin bir hizmet olanağı yakalamaktadır.

Geniş anlamda işletmenin ana faaliyet alanına girmeyen konuları başka

firmalara devretmesi anlamına gelen dış kaynak kullanımı günümüzde geniş bir uygulama alanı bulmaktadır. Örneğin finans alanında muhasebeleştirme ve finansal raporlama, vergi şikayetleri ve planlama dış kaynak kullanımına gidilen alanlarda insan kaynakları yönetim alanında ise işe alma, ücretleme, performans değerlendirme, işten çıkarma gibi alanlarda dış kaynak kullanımına gidilmektedir.

Dış kaynak kullanımı işletmeler tarafından temelde zaman tasarrufu, yönetsel maliyetlerin azaltılması, etkinliğin geliştirilmesi, teknolojik gelişme ve rutin işlerden kurtulma gibi nedenlerle tercih edilmektedir.

Dış kaynak kullanımı işletmelere özellikle zaman avantajı sağlamaktadır. İkinci olarak bu sayede işletme ana faaliyet alanına girmeyen konularda teknolojik gelişme ve eğitim maliyetlerinden kaçınma olanağı bulmaktadır. Ayrıca işletme dış kaynak kullanımı sayesinde yeniden yapılanma sürecine girebilmekte ve yetkinlik alanlarını tespit edebilmektedir.

Araştırmalar dış kaynak kullanımına yönelen işletmelerin rekabet güçlerini artırdıklarını göstermektedir. Çünkü böylece işletme ana faaliyet alanlarına yoğunlaşabilmekte ve kaynaklarını bu alana kaydırabilmektedir. Yapılan değerlendirmelerde dış kaynak kullanımının yüksek hizmet standardı, daha iyi uzmanlık, gelişmiş teknolojiler ve benzeri fırsatları işletmelere sağladığı ortaya konmaktadır.

Dış kaynak kullanımı diğer bir açıdan insan kaynakları yönetimini de etkilemektedir. Çoğu işletmede dış kaynak kullanımı yoluyla insan kaynakları departmanı yeniden örgütlenmekte ve insan kaynakları yönetimi daha stratejik öneme sahip olmaktadır. Bu sayede insan kaynakları departmanının kapsamı daralırken örgüt içindeki önemi artmakta bu durum insan kaynakları yöneticilerinin daha stratejik konuma yükselmesine yol açmaktadır

Türkiye’de dış kaynak kullanımı genelde alt işveren kavramı çerçevesinde gelişmektedir. Küresel düzeyde meydana gelen gelişmeler Türk işletmelerini 1980 ve 1990’lı yıllarda alt müteahhitliği daha fazla tercih etmelerine yol açmıştır. İşletmeler özellikle kantin, yemekhane, temizlik ve güvenlik gibi alanlarda dış kaynak kullanımına gitmektedirler.

Türk İş Hukukunda alt müteahhitlik kurumu İş Yasasının 1.Maddesinde düzenlenmiştir. Bu maddeye göre, bir işverenden belirli bir işin bir bölümünde veya eklentilerinde kendi işçileriyle faaliyette bulunan kişiler alt müteahhit Yasaya göre asıl işveren böyle bir durumda alt işvereni ücretlerin ödenmesinde, sosyal güvenlik haklarında ve diğer mali sorumluluklarında alt işverenle birlikte sorumludur.

Ancak uygulamada alt müteahhitlik konusunda ciddi sorunlarla karşılaşmaktadır. Her şeyden önce yasada asıl işverenin sorumluluk alanı açık olmadığı gibi alt işverenin işçilerinin sendikal hakları ve toplu sözleşmedeki konumları belirsizleşmektedir.

Bu tez kapsamında işçi ve işveren sendikaları ile önce mülakat daha sonra sınırlı bir anket yapılmıştır. Mülakat ve anketlerin analizi Türkiye'deki alt işveren uygulaması konusunda ilgi çekici sonuçlar vermiştir. Bu alan araştırmalarında çeşitli işçi ve işveren sendikalarının görüşlerine başvurulmuş ve bu görüşler doğrultusunda çeşitli yorumlamalara gidilmiştir.

Araştırmaya göre Türkiye'de yaygın bir taşeronlaşma olduğu görüşü hakimdir. Nitekim araştırmaya katılan tüm işçi ve işveren sendikaları bunu kabullenmekte ve hatta uygulamanın yoğunluğunu belli ölçülerde de olsa benimsemektedirler. Alt işveren uygulamasının Türkiye'de özellikle işletmelerin ana faaliyet alanları dışındaki konularda yaygınlık kazandığı gözlenmektedir. Taşeron işçilerin asıl işverenin işçilerine göre çok daha güç koşullarda çalıştıkları, ekonomik ve sosyal açıdan daha alt düzeylerde kaldıkları ve sendikalaşma olanaklarına sahip olmadıkları gözlenmektedir.

Araştırma kapsamında sendikaların bu konuda yeterince başarılı olamadıkları, taşeron işçilerini koruyamadıkları bunları örgütlemeye yetersiz kaldıkları ve çoğu sendikaların bu gelişmelere seyirci kaldığı tesbit edilmektedir. Ayrıca sendikaların Toplu Sözleşme kapsamında bu işçilere yer veremedikleri ve taşeronlaşmayı kısıtlayacak hükümleri istenilen ölçüde uygulayamadıkları analiz edilmektedir.

KAYNAKLAR

- , Ahmet Cevat; “**Alternatif Çalışma Düzenleri**”; İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi; C: 21; S: 1-2; Nisan-Kasım 1992; s.69-81.
- ayık, Tekin; **Stratejik Üretim Yönetimi**; Sistem Yayıncılık; İstanbul – 1998.
- ian, Recep; **Kapasite Yönetimi**; Timaş Yayınları; İstanbul-1997.
- , W. Edward – Sanders, Steve R.; “Partnering in a Unit Price Environment”; Project Management; March 1996; pp.18-23.
- , Ergun; “Çağımızın Büyük Tehlikesi: Ekonomik Eşitsizlik”; **Cumhuriyet**; 8 Nisan 1997.
- şik Metal-İş ; **Teknolojik, Yönetimsel Değişim ve İşçiler**; Birleşik Metal-İş Yayınları; İstanbul-1999.
- ıkyıldız, Nurşen; “Enerji Sektöründe Taşeron İşçi Tehlikesi”; **Siyah Beyaz Gazetesi**; 8 Ekim 1996.
- eenstra, Robert – H. Hanson, Gordon; “Globalization, Outsourcing and Wage Inequality” ; Nber Working Paper ; Cornell-1996.
- Kamuran; “**Alt İşveren – Asıl İşveren**”; 1994 Yılında KİPLAS; İstanbul -1994
- olat, Talat; **Alt İşveren Kavramı Ve Uygulama Sorunları**; **Tüba Bülteni**; 26 Aralık 1997.
- olat, Talat; **Türk İş Hukukunda Asıl İşveren-Alt İşveren İlişkileri**; Kazancı Yayınları; İstanbul-1992.
- sa, Lune; **Selecting And Managing An Outsourcing Provider**; 1996-Cornel.
- Nuri Çelik; **İş Hukuku Dersleri**; Beta Yayıncılık; İstanbul – 1994.
- se, Garry J. And Mchaughlin, Janet; “Outsourcing Through Partnerships”; Training And Development; October 1995; Pp.51-55.

DİSK; **Taşeronluk**; Disk Yayınları; İstanbul-1996.

DİSK; **Türkiye’de Sendikal Hak ihlalleri**; Disk Yayınları; İstanbul -1999.

Doğan, İlhan; **Bilgi Teknolojileri Ve Endüstri İlişkileri**; İstanbul Üniversitesi Sos.Blm.Enst.Çalışma Ekonomisi Bilim Dalı; (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul-1996.

Earl, Michael J.; “The Risks Of Outsourcing It”; Sloan Management Review; Spring 1996; pp.26-32.

Erdal Egemen; “Alt İşveren Uygulamasının Hukuksal Çerçevesi”; **Sosyal Siyaset Dergisi**; Temmuz 1992; s.33-37.

Münir Ekonomi; “Asıl İşveren Alt İşveren İlişkileri ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar”; **Tekstil İşveren Dergisi**; Eylül 1991; s.5-12

Ekin, Nusret; **Küresel Bilgi Çağında Eğitim-Verimlilik Ve İstihdam**; İstanbul – 1997.

Ekin, Nusret; **Küreselleşme Ve Gümrük Birliği**; İstanbul-1995.

Elbir, Halit Kemal; “Asıl İşveren-Alt İşveren (Müteahhit-Taşeron) Kavramları Hakkında Bazı Düşünceler”; **İş Hukuku Dergisi**; C.1, S.1, Ocak/Mart 1991.

Halit Kemal Elbir; “Asıl İşveren-Alt işveren Kavramları Hakkında Bazı Düşünceler”; **Kiplas İşveren Dergisi**; C:7/25; Nisan 1991; s.8-11.

Employee Benefit Plan Review; “Interview With Anna M.Rappaport”; July 1995; pp.10-12.

Erkut, Haluk;– İ.T.Ü. İşletme Fakültesi Değişim’ 97, **Mess Semineri**.

Genç Nurullah; **Zirveye Götüren Yol Yönetim**; Timaş Yayınları; İstanbul-1997

Göçer, İlhan; “Taşeron”; **İşveren**;

Greco, Joann; “Outsourcing: The New Partnership”; Journal of Business Strategy; July/August 1997; pp.48-54.

Güzel, Ali; **Çalışma Hayatında Esneklik**; MESS Yayınları; İstanbul-1995.

Güzel, Ali; "Taşeron Uygulaması Ülkemize Özgü Değildir"; İşveren.

Hamel, Gary -C.K.Prahalad; Geleceği Kazanmak; İstanbul-1996;

Harrison, Suzanne; Outsourcing And The "New" Human Resource Management; Canada-1996.

Kavrakoğlu, İbrahim; **Toplam Kalite Yönetimi**; Kalder Yayınları; İstanbul-1992.

Kaynak, Tuğray; **İnsan Kaynakları Planlaması**; Alfa Basım Yayın; İstanbul-1996.

King, Julia-Huffmen, Thomas; "Outsourcers Asked To Pull More Weight", Computerworld; June 26 1995; p. 28.

Kırım, Arman; **Yeni Dünyada Strateji Ve Yönetim**; İstanbul 1998.

Koç, Yıldırım; **Taşeronluk ve Kısmi Zamanlı Çalışma**; Tez Koop-İş Eğitim Yayınları; İstanbul-1998.

Kutal, Gülten; **Çok Uluslu Şirketler Ve İnsan Kaynakları Yönetimi**; Der Yayınları; İstanbul-1996.

Laribee, F. Janet-Barr, Lisa Michaels; "Dealing with Personnel Concerns in Outsourcing"; Journal of Systems Management; January 1994; pp.6-12.

MESS; **Çalışma Hayatında Esneklik**; İstanbul-1995.

MESS; **Dünyada Ve Türkiye'de Rekabet**; İstanbul-1997.

Nierenberg Gerard; Hayatımızdaki Her Problemin Çözümünde Uzman Sizensiz; İstanbul-1997.

O'Connell, Sandra E.; "Outsourcing: A Technology-Based Decision"; HR Magazine; February 1995; pp.35-39.

Ömer Sadullah; "İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş"; **İnsan Kaynakları Yönetimi**; R.Geylan (Editör); Anadolu Üniversitesi; A.Ö.F. Yayınları; Eskişehir -1996

Petrol İş; **Petrol İş Yıllığı 95-96**; Petrol-İş Yayınları; İstanbul 1995.

- Prahalad, C.K.– Hamel, G.; “The Core Competence Of The Corporation” ; Harvard Business Review; May-June 1990; pp.79-91.
- Romancik, David J.; “Partnership Toward Improvement”; Project Management Journal; June 1995; pp.14-20.
- Rosen, Robert; İnsan Yönetimi; İstanbul-1998.
- Selamoğlu, Ahmet; **Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynağı**; Tühis Yayınları ; İstanbul-1998.
- Semler, Ricardo; “Why My Former Employees Still Work for Me”; Harvard Business Review; January-February 1994; pp.64-74.
- Sieber, Pascal; “Virtual Organizations: Static End Dynamic Viewpoints”; University Of Bern, Working Rapor; 1998; pp.1-6.
- Spee, James; “Addition By Subtraction”; Hr Magazine; March 1995; pp.38-43.
- Stewart, Thomas; Entelektüel Sermaye; 1997-İstanbul.
- Switser, Jim; “ Trends İn Human Resources Outsourcing”; Management Accounting; November 1997; pp. 22-27.
- Fevzi Şahlanan; “Türk İş Hukukunda Alt işveren”; **İş Hukuku Dergisi**; C.II/2; Temmuz-Eylül 1992; s.325-335.
- Tunçay,Can; **Çalışma Hayatında Esneklik**; MESS Yayınları; İstanbul –1995.
- Tüba**; “Alt İşveren Kavramı ve Uygulama Sorunları”; 12.1.1998.
- Uçkan, Banu; “Küreselleşme Ve Devletin İş Piyasasına Müdahale Şekilleri” ; **Çimento İşveren Dergisi**; Temmuz 1997.
- Zaim, Halil; **Sanal İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi**; İstanbul Üniversitesi Sos.Blm.Enst.Çalışma Ekonomisi Bilim Dalı; İstanbul-1998; (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

EK-1

ALT İŞVEREN (TAŞERON) UYGULAMASINA

İLİŞKİN ANKET FORMU

İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı kapsamında hazırlanmış olan “İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaktan Yararlanma ve Seçilmiş Sektörler İtibarıyla İşçi-İşveren Sendikalarının Görüşlerine Yönelik Bir Araştırma” konulu tez için yapılan anket çalışmasının soruları aşağıdaki gibidir.

ANKET YAPILAN SENDİKANIN	
İsmi	
Mülakaat Yapılan Kişi	
Adresi	

1. Sendikana bağlı İşyerlerinde Alt İşveren (Taşeron) var mı?
1. Evet 2. Hayır 3. Cevap yok.
2. Sendikana bağlı İşyerlerinde kaç tane alt işveren (taşeron) var?
1. 1-20 2. 21-40 3. 41-60 4. 61 ve yukarısı 5. 100'den fazla işçi çalıştıran işyerlerinde
3. Bulduğunuz iş kolunda kaç yıldan beri taşeron firma çalıştırılmaktadır?
1. 1 yıl 2. 1-5 yıl 3. 5-10 yıl 4. 10 yıldan fazla.
4. Sendikana bağlı işyerlerindeki Alt İşverende (taşeron) çalışan işçi sayısı kaçtır?
1. 1-100 2. 101-500 3. 501-1000 4. 1001-2000 5. 2000 ve yukarısı
5. Sendikana bağlı işyerlerindeki hangi bölümlerde veya alanlarda Alt İşveren (Taşeron) vardır?
1. Yemekhane 2. Temizlik 3. Güvenlik 4. Bakım 5. Üretim 6. Bahçivanlık
7. Taşıma 8. Tümü 9. Diğerleri

6. Sendikanıza bağlı işyerlerinde Alt İşveren (Taşeron)'e hangi nedenlerle gidilmektedir?

1. Ekonomik nedenler,
2. Teknolojik gelişme ve yeni yatırımlar nedeni ile,
3. Rutin ve gereksiz işlerin elimine edilmesi,
4. Sendikasılaştırma (Bazen),
5. Uzmanlıktan yararlanma
6. Kadro planlama,
7. Diğerleri

7. Sendikanıza bağlı işyerlerinde Alt İşveren (Taşeron) uygulamasından umulan – sağlanan yararlar nelerdir?

1. Maliyet tasarrufu,
2. Yüksek kalite,
3. Şgücü tasarrufu,
4. Sendikaları pasivize etmek
5. Verimlilik artışı,
6. Zaman tasarrufu,
7. Diğerleri

8. Sendikanıza bağlı işyerlerinde Alt İşveren (Taşeron)'in yol açtığı sorunlar nelerdir işaretleyin?

1. Taşeron işçilerinin yönetimiyle ilgili Sorunlar
2. Vasıfsız personel (Bazen)
3. Kalitesiz hizmet
4. Maliye
5. Diğerleri
6. Güvenlik

9. Toplu sözleşmelerde Alt İşveren (Taşeron) işçisiyle ilgili herhangi bir hüküm yer almakta mıdır?

1. Evet
2. Hayır

10. Sendikanıza bağlı işyerlerindeki Alt İşveren (Taşeron) işçilerinin ücreti asıl işveren işçilerinin ücretinden düşük mü?

1. Düşük
2. Yüksek
3. Aynı
4. Cevap yok

11. Sendikanıza bağılı işyerlerinde Asıl İşverenin işçisi hangi sosyal yardımları almaktadır işaretleyin?

- | | |
|--------------------|---------------------|
| 1. Yemek | 7. Ölüm yardımı |
| 2. Servis | 8. Askerlik yardımı |
| 3. Evlenme yardımı | 9. Yakacak yardımı |
| 4. Çocuk yardımı | 10. Gıda yardımı |
| 5. Doğum yardımı | 11. Harcırah |
| 6. Öğrenim yardımı | 12. Hepsi |

12. Sendikanıza bağılı işyerlerinde Alt İşveren (Taşeron) işçisine hangi sosyal yardımlar yapıyor işaretleyin?

- | | |
|--------------------|--------------------|
| 1. Yemek | 5. Doğum yardımı |
| 2. Servis | 6. Öğrenim yardımı |
| 3. Evlenme yardımı | 7. Ölüm yardımı |
| 4. Çocuk yardımı | |

13. Sendikanıza bağılı işyerlerinde Asıl İşverenin işçisi aşağıdaki ücret dışı yardımlardan hangisini almaktadır işaretleyin?

- | | |
|------------------------|----------------------|
| 1. İkramiye | 5. Tatil ücreti |
| 2. Bayram harçlığı | 6. Yol parası |
| 3. Başarı-Ödüllendirme | 7. Yol harçlığı |
| 4. Prim | 8. Yakacak yardımını |

14. Sendikanıza bağılı işyerlerinde Alt İşveren (Taşeron) işçisine ücret dışı yardımlardan hangileri veriliyor işaretleyin?

- | | |
|------------------------|-----------------|
| 1. İkramiye | 5. Tatil ücreti |
| 2. Bayram harçlığı | 6. Yol parası |
| 3. Başarı-Ödüllendirme | 7. Hicbiri |
| 4. Prim | |

15. Sendikanıza bağılı işyerlerinde Asıl işveren işçilerinin Alt işverenin işçilerine bakışı nasıldır işaretleyin?

- | | |
|--|----------------------------|
| 1. Gerekli görmektedirler. | 3. Gereksiz görmektedirler |
| 2. Kendi işlerini alabileceklerinden korkmaktadırlar | 4. Diğerleri. |

16. Sendikanıza bağlı işyerlerinde Alt İşveren (Taşeron) işçilerinin yıllık izin süreleri sendikali işçilerle aynı mıdır?

1. Evet 2. Hayır

17. Sendikanızın Alt İşveren (Taşeron)'e karşı tutumu nasıldır?

1. Alt İşveren (Taşeron)'e olumlu bakmaktadır.
2. Alt İşveren (Taşeron)'in gerekli olduğuna inanmaktadır.
3. Alt İşveren (Taşeron)'in kısmen gerekli olduğuna inanmaktadır.
4. Alt İşveren (Taşeron)'e tamamen karşıdır.

18. Sendikanıza bağlı işyerlerindeki Alt İşveren (Taşeron) işçileri sendikali mıdır?

1. Evet 2. Hayır 3. Bazıları

19. Sendikanıza bağlı işyerlerinde Toplu İş Sözleşmesi varmıdır?

1. Evet 2. Hayır

20. Sendikanıza bağlı işyerlerinde Alt İşveren (Taşeron) işçileri toplu iş sözleşmesinden yararlanabilmekte midir?

1. Evet 2. Hayır 3. Bazıları 4. Cevap yok

21. Alt İşveren (Taşeron) işçilerini kapsayan ayrı bir toplu iş sözleşmesi mevcut mudur?

1. Evet 2. Hayır

22. Sendika toplu sözleşmesine alt işveren (taşeron)'le ilgili hükümler koymakta mıdır?

1. Evet 2. Hayır

23. Evet ise, Toplu iş sözleşmesinde yer alan bu hükümlerin niteliği nasıldır?

1. Kısıtlayıcıdır
2. Kontrol imkanı vermektedir.
3. Belli işlerle sınırlanılmaktadır
4. amamen yasaklamaktadır.

Sendikanıza bağlı işyerlerinde Alt İşveren (Taşeron) işçisine çalışma talimatını kim vermektedir?

1. Alt İşveren (Taşeron) 2. Asıl İşveren 3. Her İkisinde

EK:2

**ALT İŞVEREN (TAŞERON) UYGULAMASINA
İLİŞKİN MÜLAKAAT SORULARI**

İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı kapsamında hazırlanmış olan “İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaktan Yararlanma ve Seçilmiş Sektörler İtibarıyla İşçi-İşveren Sendikalarının Görüşlerine Yönelik Bir Araştırma” konulu tez için yapılan mülakat çalışmasının soruları aşağıdaki gibidir.

1. Alt Mütahhitlik (alt işveren) daha çok hangi alanlarda kullanılmaktadır?
2. Hangi nedenlerle alt mütahhitliğe (alt işveren) gidilmektedir?
3. Alt Mütahhitliğin (alt işveren) getirileri nelerdir?
4. Hangi alanlarda sorunlarla karşılaşmaktadır?
5. Sendikaların alt mütahhitliğe (alt işveren) bakış açısı nedir?
6. İşletme çalışanlarını alt mütahhitlik (alt işveren) nasıl etkilemektedir?
7. Sendikanıza bağlı işletmelerde tahmini olarak kaç taşeron işçisi çalışmaktadır?