

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

137419

TAŞERON İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI:
AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA

137419

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İLKAY MUHARREM UYSAL

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

ANABİLİM DALI : İŞLETME
PROGRAMI : YÖNETİM ORGANİZASYON

TEZ DANIŞMANI : DOÇ. DR. NİHAT ERDOĞMUŞ

KOCAELİ, 2003

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TAŞERON İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI:
AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan : İLKAY MUHARREM UYSAL

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Tarih ve No: 02.07.2003, 2003/09


Prof. Dr. Ali Akdemir



Doç. Dr. Mustafa Köksal



Doç Dr. Nihat Erdoğan



KOCAELİ, 2003

SUNUŞ

Bu tezin konusu, yazarın çalışma hayatında karşılaştığı ve gözlemlediği sorunlardan en önemlisi olduğu öngörülerek ve araştırma aşamasında daha etkili, gerçeğe daha yakın verilerin toplanabileceği düşünülerek seçilmiştir.

Konunun adı “Taşeron İşletmelerde İnsan Kaynakları Planlaması ve Araştırılması”dır. Çalışmanın amacı, taşeron işletmelerde istihdam sorunlarının kaynaklarını tespit ederek bu sorunlara çözümler üretilmesine katkı sağlamaktır.

Tezin yapısı oluşturulurken konunun daha iyi anlaşılabilmesi için iki ayrı alt konu şeklinde ele alınmıştır. Her biri hakkında detaylı bilgi verildikten sonra birbiriyle olan ilişkisi incelenmiş ve tezin asıl konusu ortaya çıkarılmıştır.

Çalışmanın literatür taraması aşamasının geniş bir yelpazede yürütülmesine özen gösterilmiştir. Fakat, özellikle taşeron işletmeler konusuna özgü kaynak bulma sırasında oldukça sınırlı yayın olması nedeniyle sıkıntılar yaşanmıştır. Bu sıkıntıyı aşabilmek için gerek yerel gerekse ülke çapında yayınlanan sektörel, sendikal ve meslek odalarına ait yayınlara mümkün olduğunca çok başvurulmaya gayret edilmiştir. İnternet ortamında da yine geniş taramalar yapılmıştır. Tezin içerdiği bir diğer konu olan insan kaynakları planlamasında ise sözü edilen problemler yaşanmamış, literatür çalışması kolaylıkla yürütülmüştür.

Araştırmanın uygulama bölümünde ise anket yönetmi kullanılarak verilerin toplanması yoluna gidilmiştir.

Tez konusunun seçimi sırasında ve araştırma süreci boyunca yardımlarını esirgemeyen, yapıcı eleştirileri ve yönlendirmeleri ile literatüre katkı sağlayabilecek yararlı bir çalışmanın ortaya çıkarılmasında büyük katkısı olan değerli danışman hocam Sayın Doç. Dr. Nihat Erdoğan’a teşekkürlerimi sunarım.

İzmit, Nisan 2003

İlkay Muharrem Uysal

İÇİNDEKİLER

SUNUŞ	I
İÇİNDEKİLER	II
ÖZET	V
ABSTRACT	VI
KISALTMALAR	VII
ŞEKİLLER DİZİNİ	VIII
TABLolar DİZİNİ	IX

GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM: TAŞERON İŞLETMELER	4
1.1. TAŞERONLUK VE TAŞERON İŞLETMENİN TANIMI	4
1.2. TAŞERON İŞLETMELERİN ORTAYA ÇIKIŞ NEDENLERİ	8
1.3. TAŞERON İŞLETMELERİN FAALİYET ALANLARI	17
1.4. TAŞERONLUK TÜRLERİ	22
1.4.1. Amaç Yönünden Taşeronluk	22
1.4.1.1. Ekonomik Taşeronluk	23
1.4.1.2. Uzmanlık Taşeronluğu	23
1.4.1.3. Kapasite Taşeronluğu	24
1.4.2. Faaliyet Türlerine Göre Taşeronluk	25
1.4.2.1. Üretim (Sanayi) Sektörü Taşeronluğu	25
1.4.2.2. İnşaat Sektörü Taşeronluğu	26
1.4.2.3. Hizmet Sektörü Taşeronluğu	27
1.5. TAŞERON İŞLETMELERİN ÖZELLİKLERİ	27
1.5.1. Küçük Ölçekli İşletme Olmak	27
1.5.2. Dışa Bağımlı Olmak	30
1.6. TAŞERONLUK İLE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA ANLAYIŞININ BENZER VE FARKLI YANLARI	32
1.7. GELİŞMİŞ ÜLKELERDEKİ TAŞERONLUK UYGULAMALARI	33
1.7.1. Japonya	33
1.7.2. Almanya	34
1.7.3. Fransa	35
1.7.4. İngiltere	35

1.7.5. A.B.D	36
1.8. TAŞERONLUK UYGULAMASININ ÜLKEMİZDEKİ DURUMU	36
İKİNCİ BÖLÜM: İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI	39
2.1. İNSAN KAYNAKLARI İHTİYACININ PLANLANMASI	43
2.1.1. İnsan Kaynakları İhtiyacının Planlanmasına Hazırlık	45
2.1.1.1. İş Analizi	45
2.1.1.1.1. İş Analizinin Amacı	47
2.1.1.1.2. İş Analizi Süreci	49
2.1.1.1.3. Geleneksel İş Analizinde Değişim	53
2.1.1.2. Görev Tanımlarının Belirlenmesi	55
2.1.1.3. Organizasyon Yapısının Oluşturulması	58
2.1.2. İnsan Kaynakları İhtiyacını Planlama Süreci	60
2.1.2.1. Mevcut İşgücü Durumunun İncelenmesi	60
2.1.2.2. İş Yükünün Belirlenmesi	62
2.1.2.3. İş Gücü Arzı ve İş Gücü Talebinin Belirlenmesi ve Dengelenmesi	63
2.1.2.4. Gerçek Personel İhtiyacının Belirlenmesi	65
2.1.2.5. Yedek Personel İhtiyacının Belirlenmesi	66
2.1.2.6. Ek Personel İhtiyacının Belirlenmesi	67
2.1.2.7. Yeni Personel İhtiyacının Belirlenmesi	68
2.1.2.8. Personel Çıkarma İhtiyacının Belirlenmesi	69
2.2. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASININ İLİŞKİLİ OLDUĞU DİĞER İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKSİYONLARI	70
2.2.1. İnsan Kaynaklarının Tedariği ve Yerleştirilmesi	70
2.2.1.1. İç Kaynakların Kullanımı	70
2.2.1.2. Dış Kaynakların Kullanımı	72
2.2.2. İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi ve Yetiştirilmesi	74
2.3. İKP'Yİ ETKİLEYEN YENİ YÖNETİM YAKLAŞIMLARI	75
2.3.1. Outsourcing (Dış Kaynaklardan Yararlanma)	76
2.3.2. Temel (Öz) Yetenek	78
2.3.3. Downsizing (Küçülerek Büyüme)	80
2.3.4. Rightsizing (Doğru Ölçeğe Ulaşma)	83

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: TAŞERON İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI	
PLANLAMASI	85
3.1. TAŞERON İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI	
PLANLAMASINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	85
3.1.1. Çevresel faktörler	85
3.1.2. Örgütsel faktörler	91
3.2. TAŞERON İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI	
PLANLAMASINI GÜÇLEŞTİREN FAKTÖRLER	92
3.2.1. Taşeron İşletme Bünyesinde İnsan Kaynakları Bölümü	
Oluşturulmaması	92
3.2.2. İş Analizinin Uygulanmasındaki Zorluklar	94
3.2.3. İşgücü Talebinin Belirlenmesindeki ve Arz-Talebin	
Uyumlaştırılmasındaki Güçlükler	95
3.2.4. Taşeron İşletmelerde İş Gücü Devir Oranının Yüksek Olması	100
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: TAŞERON İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI	
PLANLAMA SÜRECİNİN ARAŞTIRILMASI	103
4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE KAPSAMI	103
4.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	104
4.2.1. Anakütle Ve Örneklem	104
4.2.2. Ölçüm Aracı	105
4.2.3. Araştırma Süreci	108
4.2.4. Analiz	108
BEŞİNCİ BÖLÜM: ARAŞTIRMANIN BULGULARI	110
5.1. TAŞERON İŞLETMELERE VE YÖNETİCİLERİNE AİT	
BULGULAR	110
5.2. ARAŞTIRMA SONUÇLARININ GENEL DEĞERLENDİRMESİ	126
ALTINCI BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER	128
EK-1: ANKET FORMU	131
YARARLANILAN YAYINLAR	138
ÖZGEÇMİŞ	

ÖZET

Taşeron işletmelerde insan kaynakları planlaması uygulama açısından sorunlar taşıyan bir konudur. Taşeron işletmelerde işgücü ihtiyacındaki değişkenlik zaman zaman talep düzensizliğini ortaya çıkarmakta, işgücü arz-talep dengesinin kurulmasını güçleştirmektedir. Bunun bir sonucu olarak taşeron işletmelerde işgücü devir oranı yüksek olmakta ve düzenli bir istihdam sağlanamamaktadır.

Bu araştırmada taşeron işletmelerde insan kaynakları planlaması konusu araştırılmış, planlamayı güçleştiren unsurlar belirlenmek istenmiştir. Araştırmada bilgi toplama yöntemi olarak anket formu kullanılmıştır. Taşeronluk faaliyetleri yapan kırk işletme örnek kütle seçilmiş ve anketler uygulanmıştır. Ankette, işletme yöneticilerinin taşeronluk, dış kaynaklardan yararlanma anlayışı ve insan kaynakları planlaması konularıyla ilgili görüşleri sorulmuş, teorik olarak bilinenlerin ne dercede uygulanabildiği araştırılmıştır. Araştırma bulguları tablolar halinde sunulmuştur.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, taşeron işletmelerde insan kaynakları planlamasının uygulanmasını güçleştiren iki temel sorun vardır. Birincisi, yüksek belirsizlik, ikincisi insan unsurunun ikinci planda kalmasıdır. Birinci sorun dış faktörlere bağlıdır ve ülkedeki olumsuz yatırım koşullarıyla, ihale yoluyla iş almaktan kaynaklanmaktadır. Bu sorun inşaat sektöründe en üst seviyede etkili olmaktadır. İkinci sorun ise iç faktörlere bağlıdır ve işletme yöneticilerinin işletme yönetimi konusunda yetersiz kalmasından ve profesyonel bir yöneticilik gösterememesinden kaynaklanmaktadır. İşletme bünyesinde planlama başta olmak üzere tüm insan kaynaklarına yönelik faaliyetler aksamaktadır. Söz konusu iki sorun, taşeron işletmelerde sürekli bir işçi alıp çıkarma işlemine neden olmaktadır.

ABSTRACT

Human resources planning in the subcontractor enterprises is a subject that may cause problems in term of practice. The variability in the requirement of Labor may occasionally give rise to demand irregularities, which bring about consequent unbalanced supply and demand in working force. In this case, the rate of Labor Cyclé would be higher and attainment to a regular employment be harder.

In this research, human resources planning was investigated in the subcontractor enterprises. Trying to make clear the elements which causing difficulties in planning. The form of questionnaire was used as the method for obtaining information. The forty enterprises in subcontract business were selected as the sample body for the questionnaire.

The managers of enterprises were inquired with respect to the subject of subcontract business; considerations about outsourcing, human resources planning and the possibilities of application theoretically were investigated. Findings are presented in the form of tables.

According to the findings obtained from the investigation, there are two main questions which make difficult applying planning of human resources: First one is the higher uncertainty and the second is the human elements as being of less-consequence. The first one, which is depending on the exterior factors, proceeds from the negative conditions of investments in home and getting business by way of adjudications. The case is seen effectively in the construction sector. The second one which is dependent on the interior factors proceed from the in competency of the enterprise managers with respect to the enterprise management and they're inadequate managing capabilities. All the activities regarding human resources, especially the planning in enterprising area, are blow the levels required. The two questions, which are mentioned above, are bringing on unacceptable situations in the subcontractor enterprises such as continuous dismissing or taking on workers.

KISALTMALAR

A.G.E. : Adı Geçen Eser

A.G.Y. : Adı Geçen Yayın

İKİP : İnsan Kaynakları Planlaması

KOBİ : Küçük ve Orta Birim İşletme

UNIDO : United Nations Industrial Development Organization (Birleşmiş Milletler Sanayi Kalkınma Örgütü)



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1: İş Analizinin Çeşitli İnsan Kaynakları İşlev ve Programları İle Olan İlişkileri	49
Şekil 2.2: İşgücü Arz ve İşgücü Talebinin İşletme İçerisindeki İlişkisi	64
Şekil 3.1: İnsan Kaynakları Planlama İşlevi	86
Şekil 3.2: Taşeron İşletmelerde İşgücü Talebinin Belirlenmesini Güçleştiren Unsurlar	97



TABLolar DİZİNİ

Tablo 1.1: Farklı Ülkelerde Taşeron ve Dış Kaynak Kullanımındaki Değişim 1993-1996 arası (%)	33
Tablo 1.2: İnşaat Sektöründe İşyeri Büyüklüğüne Göre Taşeron Kullanma Oranı	37
Tablo 2.1: Görev Tanımlarında Yeni Kavramlar	57
Tablo 5.1: İşletmelerin Kuruluş Yılı	110
Tablo 5.2: İşletme Türleri	111
Tablo 5.3: İşletmelerin Personel Sayıları	111
Tablo 5.4: Anketi Dolduran Kişinin Konumu	111
Tablo 5.5: İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği Sektör	112
Tablo 5.6: İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği İş Kolu	112
Tablo 5.7: Bünyesinde İnsan Kaynakları Bölümü Mevcut Olan İşletmelerin Oranı	113
Tablo 5.8: İşletme Yöneticilerinin Temel İşletme Unsurlarına Verdikleri Önem	113
Tablo 5.9: İşletmenin Geleceğine Yönelik Yapılması Gerekenlerin Önem Sırası	113
Tablo 5.10: İnsan Kaynakları Planlamasının İşletmeler Açısından Gerekliliği	114
Tablo 5.11: İnsan Kaynakları Planlaması ile Maliyetler Arasındaki İlişki	114
Tablo 5.12: İnsan Kaynakları Planlamasının Maliyetleri Arttırmasının Nedeni	114
Tablo 5.13: İnsan Kaynakları Planlama Çalışmalarının Zaman Açısından İşletme Faaliyetlerine Etkisi	115
Tablo 5.14: İnsan Kaynakları Planlamasının İşletme Kârlılığına Etkisi	115
Tablo 5.15: İnsan Kaynakları Planlamasının İşletme Yöneticilerine İfade Ettiği Anlam	115

Tablo 5.16: İnsan Kaynakları Planlamasını Uygulayan Taşeron İşletmelerin Oranı	116
Tablo 5.17: Taşeron İşletmelerin İnsan Kaynakları Planlamasını Ne Zaman Uyguladığı	116
Tablo 5.18: Taşeron İşletmelerin İnsan Kaynakları Planlamasını Nasıl Uyguladığı	116
Tablo 5.19: İnsan Kaynakları Planlamasını Güçleştiren Faktörler ve Önem Sırası	117
Tablo 5.20: İşgücü İhtiyacı Belirlenirken Kullanılan Kriterler ve Öncelik Sırası	117
Tablo 5.21: Taşeron İşletmelerin Çekirdek Kadro Sayısı	118
Tablo 5.22: Taşeron İşletmelerin İş Bitimi Fazla Personel Açığa Çıkması Durumundaki Davranışı	118
Tablo 5.23: Taşeron İşletmelerin Fazla Personeli İşten Çıkarmadan Bekleyebileceği Süre	119
Tablo 5.24: Taşeron İşletmelerin İşçilerini Başka Firmalara Kiralık Verme Nedenleri	119
Tablo 5.25: Taşeron İşletmelerde İş Tanımlarının Varlığı	120
Tablo 5.26: Taşeron İşletmelerde İş Gereklilerinin Varlığı	120
Tablo 5.27: Taşeron İşletmelerde İşgücü Envanterinin Varlığı	120
Tablo 5.28: Taşeronluk Dışında Faaliyet Alanı Olan İşletmeler	121
Tablo 5.29: Taşeron İşletmelerin Devamsızlıklardan Kaynaklanan İşgücü Kaybını Karşılama İçin Kullandığı Yöntemler	121
Tablo 5.30: Taşeron İşletmelerden Son Bir Yılda İşten Ayrılanların Sayısı	121
Tablo 5.31: Taşeron İşletmelerden Son Altı Ayda İşten Ayrılanların Sayısı	122
Tablo 5.32: Taşeron İşletmelerin İç Kaynaklardan İşgücü Temininde En Çok Kullandığı Yöntemler	122
Tablo 5.33: Taşeron İşletmelerin Dış Kaynaklardan İşgücü Temininde En Çok Kullandığı Yöntemler	122
Tablo 5.34: Taşeron İşletmelerin İşgücü İhtiyacını Karşılarken En Çok Kullandığı Kaynak	123

Tablo 5.35: Taşeron İşletmelerde Gerçekleşen Maksimum İşgücü Değişim Oranı	123
Tablo 5.36: Taşeron İşletmelerin Ani Artan İşgücü Talebini Karşılama Yöntemi	123
Tablo 5.37: Taşeron İşletmelerin Ana Yüklenicilerle İlişki Şekli	124
Tablo 5.38: Taşeron İşletmelerin İkincil Taşeron Kullanma Nedenleri	124
Tablo 5.39: İşletme Yöneticilerinin “Dış Kaynaklardan Yararlanma” Uygulaması Hakkındaki Görüşleri	125
Tablo 5.40: İşletme Yöneticilerinin Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Sağladığını Düşündüğü Avantajlar	125
Tablo 5.41: Araştırmaya Katılan Taşeron İşletmelere Ait Bulguların Genel Durumu	126
Tablo 5.42: Anketi Dolduran Taşeron İşletme Yöneticilerinin Görüşlerine Ait Bulguların Genel Durumu	127
Tablo 5.43: Anketi Dolduran Taşeron İşletme Yöneticilerinin Birinci Derece Önemledikleri Konulara Ait Bulguların Genel Durumu	127

GİRİŞ

Taşeronluk kavramı temelde belirli bir işin parçalara bölünerek başka firmalara yaptırılması anlayışından ortaya çıkmıştır. Bu iş parçalarını yapan firmalara da “taşeron işletme” diğer bir ifade ile “alt yüklenici” denilmiştir.

1970’li yıllarda öncelikle gelişmiş Avrupa ülkelerinde ortaya çıkan taşeronluk, 1980’li yıllarda işletmeciliğin uluslararası boyutlara ulaşmaya başlaması, pazarın büyümesi ve rekabet üstünlüğünün öne çıkmasıyla gelişmiş, “üretimde esneklik” anlayışının yerleşmesiyle de daha geniş boyutlara yayılmıştır.

İşletmecilikte geliştirilen yeni yönetim yaklaşımları ile hantal yapılardan kurtulmak isteyen şirketler, uygun ölçeklerde hayatlarını sürdürebilmek için üretim süreçlerini parçalara bölerek üretim organizasyonlarında yeni düzenlemeler yapmışlar ve kendi öz yeteneklerinde uzmanlaşarak dış kaynaklardan yararlanma yoluna gitmişlerdir. Böylelikle taşeronluk sistemi vazgeçilmez bir unsur olmuştur.

Üretimde esneklik anlayışı esnek bir işgücü istihdamını da beraberinde getirmiştir. Bu sonuç taşeron işletmelerde zaten var olan insan kaynaklarına yönelik sorunları arttırmış özellikle insan kaynakları planlaması ile ilgili çalışmalar uygulamaya geçirilememiştir.

İstihdam konusunda yaşanan sorunlara bir de ülkemizde mevcut bulunan yasal düzenlemelerdeki boşluklar eklenince taşeron işletmelerin asıl varlık sebebi gözetilmez olmuş ve giderek işçi sömürüsü baş göstermiştir. Taşeronluk kavramı da anlamından sapmıştır.

Pratikte taşeron işletmelerin insan kaynakları planlaması uygulamasını güçleştiren ve sorun oluşturan bazı faktörler olduğu görülmektedir. Bunların bir kısmı çevresel şartlardan ileri gelen faktörlerdir, bir kısmı da içsel şartlardan kaynaklanan faktörlerdir.

Dış faktörlerin başında belirsizlik gelir. Belirsizlik yüksek riski de beraberinde getirir. Belirsizlik faktörü özellikle inşaat sektöründe faaliyet gösteren taşeron işletmelerde en üst düzeyde etkisini gösterir. Belirsizliği oluşturan sebepler;

piyasa talebinin düzensizliği, iş ortamının değişkenliği ve üretimin değişkenliğidir. Bu üç unsuru doğuran temel iki etken ise ülkedeki yatırım koşullarıyla işlerin ihale yoluyla alınmasıdır. Ülkemizde son yıllarda özelleştirme konusuna ağırlık verilmesiyle ihale sistemi yaygınlaşmıştır. Fakat ihale sistemindeki eksiklikler belirsizliği ortadan kaldırmakta yetersiz kalmaktadır.

İç faktörlerde ise yönetim işlevlerine ait bazı uygulama eksiklikleri etkilidir. Taşeron işletmelerin çoğunlukla küçük işletmeler olması ve şirketi yönetenlerin aynı zamanda şirketin sahipleri olması nedeniyle bu işletmelerde profesyonel yöneticilik pek görülmez. İşletme faaliyetleri temel işlevler olan pazarlama ve üretim üzerinde yoğunlaşır. İşletmeciliğin temel unsurlarından olan insan ile ilgili faaliyetler geri planda kalır. İnsan kaynakları yönetimi işlevi, bu konuda uzman olan kişiler tarafından yürütülemez, işletme bünyesinde insan kaynakları bölümü oluşturulamaz ve tüm bunların sonucunda insan kaynakları planlamasını uygulamak güçleşir.

Söz konusu olan her iki temel faktör taşeron işletmelerde işgücüne yönelik sorunları doğurur ve olumsuz istihdam koşullarının ortaya çıkmasına sebebiyet verir. Ülke genelindeki istihdam koşulları ve işsiz sayısındaki dalgalanmalar da bu olumsuzluklardan belirli bir oranda etkilenir.

Burada amaç, taşeron işletmelerde insan kaynakları planlamasının uygulanmasına yönelik sorunları araştırmak, bu uygulamanın yapılamaması ile istihdam koşullarını olumsuz etkileyen işgücü devir oranının yüksekliği arasında ilişki kurmak ve belirlenen sorunlara çözümler üretmektir.

Tezin konusu, taşeronluk (alt işverenlik) yapan işletmelerle sınırlandırılmış ve bu çerçevede araştırma çalışmaları yürütülmüştür. Araştırmanın, taşeronluk uygulamasının daha sistematik ve yaygın hale gelebilmesi, işgücüne yönelik sorunların çözümlenmesinde yol gösterici olması açısından yararlı olacağı düşünülmektedir.

Konuyla ilgili olarak yapılan literatür çalışmaları sonucunda elde edilen bilgiler ışığında üç bölümden oluşan bir teorik kısım oluşturulmuştur. Birinci

bölümde taşeron işletmeler ve özellikleri, taşeronluk kavramı, taşeronluk türleri, çeşitli uygulamaları ve taşeronluğun ülkemizdeki durumu hakkında bilgi verilmiştir.

İkinci bölümde insan kaynakları planlaması ele alınmış, planlama süreci ve son yıllarda yaygınlaşan yeni yönetim yaklaşımları hakkında bilgi verilerek bu yaklaşımların taşeron işletmelere ve insan kaynakları planlamasına etkileri üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde ise taşeron işletmelerde insan kaynakları planlaması incelenmiş, bu planlamayı etkileyen ve güçleştiren unsurlar hakkında bilgi verilmiş, insan kaynakları planlamasının taşeron işletmelerde neden uygulanamadığı üzerinde durulmuştur.

Dördüncü bölümde araştırmanın amacı, önemi, kapsamı ve metodolojisiyle ilgili bilgi verilmiş, beşinci bölümde de araştırma sonucunda elde edilen bulgular açıklanmış ve değerlendirilmiştir.

Son bölümde ise araştırma sonucu ortaya çıkan bulgular ışığında genel bir değerlendirme yapılmış ve sorunların çözümüne yönelik önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM: TAŞERON İŞLETMELER

1.1. TAŞERONLUK VE TAŞERON İŞLETMENİN TANIMI

Taşeronluk kavramı en genel anlamda; bir şirketin yapmakla yükümlü olduğu işin belirli parçalarının veya alt bölümlerinin yapımını başka bir firmaya vermesiyle ortaya çıkan ilişki olarak tanımlanabilir. Bu iş parçalarını yapan firmalara da “Taşeron İşletmeler” denir.

Literatürde taşeronlukla ilgili kabul edilmiş çeşitli tanımlar mevcuttur. Bunlardan en kabul göreni UNIDO (Birleşmiş Milletler Sanayi Kalkınma Örgütü) tarafından yapılmıştır. UNIDO, taşeronluğu daha çok büyük ve küçük işletmeler arasındaki bir ilişki olarak ele almış ve gelişmekte olan ülkelerde küçük ölçekli işletmeleri destekleme çalışmalarının bir parçası olarak kabul etmiştir¹.

UNIDO Uzmanlar Kurulu'nun 1969'da Paris'teki toplantısında taşeronluk konusu ayrıntılı bir şekilde görüşülmüş ve oybirliği ile şu tanım kabul edilmiştir: “Taşeronluk ilişkisi, bir şirketin (sözleşme yapan) bir başka şirkete (taşeron) parçaların, alt montajın ya da montajın, kendisi tarafından satılacak bir üründe kullanılmak üzere siparişinin verilmesidir. Böyle bir sipariş müteahhitin isteğine göre parçaların ya da malzemelerin işlenmesini, dönüşüme uğratılmasını ya da nihai işleme tabi tutulmasını gerektirebilir²”.

Bunun yanında UNIDO'nun daha genel anlamdaki tanımına göre; birçok parçalardan oluşan bir ürünü üreten ya da montajını yapan bir firmanın (birinci firma), ikinci bir firmaya bir sözleşme çerçevesinde üretim programının bir kısmını yaptırmasına taşeronluk denir. Buradaki ikinci firmaya da taşeron firma denir³.

Bu tanımlardan başka literatürde yer alan tanımlardan bazıları şöyledir; Taşeronluk, bir firmanın başka bir bağımsız firmadan üretimi üstlenmesini ya da kendisinin hazırladığı plan ve teknik özelliklere göre bir ürünün, parçanın ya da

¹ UNIDO, **Expert Group Meeting** (6-11 Oct. 1969, Paris), “Subcontracting – Its Role In Industrial Development”, Distr.Limited, ID/WG.41/2, CD/PME (69)7, 10 June 1969, s.4.

² A.g.y. s.6.

³ A.g.y. s.8.

alt montajın yapılmasını istemesidir⁴.

Taşeronluk, küçük fabrikaların ya da atölyelerin büyük bir fabrika için parçalar ya da gerekli malzemeler üretmesidir⁵. Buradaki taşeronluk ilişkisinde taşeronun yaptığı (ürettiği) parça ya da montaj işi, ana şirketin asıl üretiminde girdi olarak kullanılır ve taşeron ana şirketin siparişine göre iş yapar.

Taşeronluk bir tür sözleşmedir. Taşeronluk sözleşmesi, ana sözleşmenin tamamını veya bazı parçalarını gerçekleştirmek için yapılır⁶.

Türk literatüründe ise taşeron ve müteahhit kavramları sık sık karıştırılmakta, bazen aynı anlamda kullanılmaktadır. Borçlar Yasasının "istisna akdi"ni düzenleyen 355. maddesi uyarınca müteahhit, iş sahibine karşı ücret karşılığında bir iş (yapıt, eser) yapmayı taahhüt eder. Aynı Yasanın 356. maddesine göre de, işin niteliği açısından bir sakınca yoksa müteahhit üstlendiği işi bir başkasına devredebilir⁷.

İşin devredildiği bu kişi ya da kuruluş taşerondur. Müteahhit iş sahibine karşı işin tümünden sorumludur. Taşeronun asıl iş sahibine karşı bir sorumluluğu yoktur. Taşeron tanımının temel özelliği, taşeronun asıl işin bir bölümünü üstlenmesidir. İş sahibinden işin tamamını üstlenen müteahhitin, işin bir kısmını bir başkasına devretmesi halinde taşeronluk kavramı anlamını bulmaktadır.

Devlet İhale Kanunu uygulamasında müteahhit, "üzerine ihale yapılan istekli veya istekliler" olarak tanımlanmış; taşeron ise, "nevi itibariyle kısımlara ayrılan işin bir kısmını idareye karşı bedeli karşılığında gerçekleştirmeyi üstlenen gerçek veya tüzel kişi veya kişiler" şeklinde tarif edilmiştir. Bu Kanunun öngördüğü sistemde, işler bir bütün olarak müteahhitler eliyle yaptırılabilceği gibi, belli bazı işler, nevi itibariyle kısımlara ayrılmak suretiyle, araya bir müteahhit girmeksizin taşeronlara da

⁴ John Holmes, "The Organization and Locational Structure of Production", Production, Work, Territory, A. Scott, M. Storper vd., Allen and Unwin, 1986, s.84.

⁵ Eguen Staley-Richard Morse, **Modern Small Industry for Developing Countries**, McGraw Hill, New, York, 1965, s.251'den aktaran Sabahattin Şen, **Ekonomik ve Teknik Anlamda Taşeronluk ve Endüstriyel İlişkilere Etkileri**, A.Ü., S.B.E Çalışma Ekonomisi ve End. İlg. A.b.d., Yük. Lis. Tezi, Ankara, 1995, s.10.

⁶ Subhash C. Gupta, **Subcontracting Between Factories and Workshops**, ODTÜ Mimarlık Fak. Bölgesel Planlama Master Tezi, Ankara, Mayıs, 1981, s.27.

⁷ Hıfzı V. Velidedeoğlu, **Borçlar Kanunu**, Beta Yayınları 6. Bası, Cilt 2/3, İstanbul, 1998, s.192-193.

yaptırılabilir⁸.

Ana yüklenici sözleşmesinin tarafları iş sahibi ve müteahhit, alt yüklenici sözleşmesinin tarafları ise müteahhit ve taşerondur (alt müteahhittir). Müteahhit her iki sözleşmenin de tarafını oluşturmaktadır. Müteahhitin, alt yüklenici sözleşmesiyle kendi borçlarının tamamının veya bir kısmının gerçekleştirilmesini bıraktığı kişiye “taşeron” denir.

Diğer bir ifadeyle, taşeron, belirli bir hukuki ilişki çerçevesinde asıl işverenden bir işin belirli bir bölümünde veya eklentilerinde iş alan ve bu iş için kendi adına işçi çalıştıran gerçek ya da tüzel kişidir⁹.

Müteahhitler alt yüklenici sözleşmelerini iş sahibi adına değil kendi ad ve hesabına yaparlar. Taşeronlar ise sadece alt yüklenici sözleşmesinde sınırları ve kapsamı belirtilmiş iş kısımlarından müteahhite karşı sorumludurlar. Taşeronların direk olarak iş sahibine karşı bir sorumluluğu yoktur. Müteahhitin işin tamamını veya bir kısmını taşeronla yaptırması, kendisinin iş sahibine karşı olan sorumluluklarında herhangi bir değişiklik veya azalma meydana getirmez. Ana yüklenici sözleşmesi gereğince işin tamamından sorumludur¹⁰.

Başka bir tanımla alt yüklenicilik, iş maliyetine dayalı ekonomiklik sağlamaktır. Alt yüklenici kullanımı, ürün kapasitesinin artmasını sağlayarak firmanın ekonomik yeterliliğini arttırmaktadır¹¹.

Alt yüklenici firmalar, inşaat sektöründeki yaygın kullanımı ile “Taşeron İşletme” olarak bilinmektedir. Taşeron, Fransızca “Görev-İş” sözcüğünden türetilmiş “Tacheron” sözcüğünün Türkçe’ye uyarlanmış halidir. Bir işin bir kişiye veya bir kuruma karşı yüklenicisi anlamını taşımaktadır.

⁸ Osman Usta, “Müteahhit Eliyle Yaptırılan İşlerde, İşçi Hakları Bakımından Kamu Tüzel Kişilerinin Yetki ve Sorumlulukları”, <http://www.cmis.org.tr/dergi/2mak981.htm>, s.2.

⁹ Osman Marangozoğlu, *Türk İş Hukukunda Alt İşveren Kavramı, Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar ve Yeni Bir Model Denemesi*, Gazi Ü., S.B.E. İş Huk. Ve Sos. Gtöv. Huk. Bilim Dalı, Master Tezi, Ankara, 1999, s.9.

¹⁰ Türker Yalçınduran, *Alt İstisna (Taşeronluk) Sözleşmesi*, M.Ü. S.B.E. Özel Hukuk A.b.d. Dok. Tezi, İstanbul, 1999, s.7.

¹¹ Sezër Özkul, *Türkiye’de İnşaat Sektöründe Alt Yüklenicilik Sisteminin İşleyişinde Ana Yüklenici Firma Alt Yüklenici Firma İlişkilerinde Şantiye Örgüt Yapısı İçerisinde Yaşanan Sorunlar*, İ.T.Ü. F.B.E., Yük. Lis. Tezi, Mayıs, 1996, s.6.

Tanımlardan anlaşıldığı üzere taşeron veya alt işveren kavramından söz edebilmek için asıl işverenin varlığı gereklidir. Burada sözü edilen asıl işverenin (müteahhit) de kendi adına aynı işte işçi çalıştırması gereklidir. Aksi takdirde bir asıl işverenden söz edilemez ve kendi adına işçi çalıştırmayan kişiden iş alan firma da alt işveren değil doğrudan doğruya işveren sayılır. Buradan anlaşılıyor ki, bir firmanın taşeron olabilmesi için kendi adına işçi çalıştıran bir işverenden, yine bu işverene ait işin bir bölümünde veya eklentilerinde iş almış olması gerekir¹².

Tüm dünya pazarlarında, bir projenin başından sonuna kadar ki tüm seviyelerinde taşeronluk sistemi vardır. Taşeronluk, bütün bir projedeki işlerin bazı parçalarının devredilmesi olarak da tanımlanabilir. Ayrıca, bir projedeki yasal, finansal ve operasyonel sorumluluğun müteahhit (ana yüklenici) firmadan taşeron (alt müteahhit) firmaya transferi olarak da tanımlanabilir. Taşeronluk, sözleşmede belirtilen işlerin özel bir bölümünden tamamıyla sorumlu olmayı ve bunu gerçekleştirmeyi içerir. Müteahhit (ana yüklenici), projenin yapımı için müşteri (işin sahibi) ile sözleşme yapan iş firmasıdır. Müteahhitin fonksiyonu, projede yer alan tüm işlerin koordinasyonunu ve işlerin yapımı sırasındaki yakın yönetsel kontrolü içerir¹³.

Ana yüklenici işin önemli ve kendi faaliyet alanıyla ilgili bölümünü kendi gücüyle bizzat gerçekleştirirken değişik özelliklerdeki diğer bölümlerini alt yüklenicilere verir. Taşerona verilecek bölümlerin türü ve miktarı projenin doğasına ve müteahhitin organizasyonuna bağlıdır. Müteahhit işin bir kısmını taşerona verdiğinde dahi işin tamamından müşteriye karşı sorumlu olmaya devam eder.

Taşeron, alt sözleşme ile üstlenmiş olduğu işi sözleşmenin şartlarına uygun olarak kararlaştırılan fiyatta ve süre zarfında tamamlamakla yükümlüdür. Alt sözleşmede genellikle işin fiyatı, süresi, kalite standardı, teknik detayları, ödeme şekilleri, teminat miktarı, gecikme cezaları, teknik emniyet ve güvenlik şartlarıyla ilgili maddeler yer alır.

¹² Hatice E. İmer, *Bireysel ve Toplu İş İlişkileri Bakımından Yargı Kararları Çerçevesinde Hukukumuzda Alt İşveren Kurumu*, Gazi Ü., S.B.E. Çalışma Eko. Ve End. İliş. A.b.d., Yük. Lis. Tezi, Ankara, 1994, s.16.

¹³ Ebru Gökçek, *Evaluation Of The Subcontracting System In Turkey*, ODTÜ İnşaat Müh. Böl. Master Tezi, Mart, 1998, s.5.

Taşeronluk kavramıyla ilgili son bir tespit yapmak gerekirse, taşeronluğun üç temel unsuru vardır, bunlar¹⁴:

- İşin asıl işveren konumundaki başka bir işverenden alınmış olması gerekir,
- Asıl işveren ile alt işveren arasında hukuki bir ilişkinin var olması gerekir,
- Alt işverenin üstlendiği iş asıl işverene ait işin bir parçası veya eklentisi olması ve her iki işverenin kendilerine ait işçileri aynı iş için çalıştırıyor olması gerekir.

1.2. TAŞERON İŞLETMELERİN ORTAYA ÇIKIŞ NEDENLERİ

Taşeronluğu ortaya çıkaran, doğal ve zorunlu bir uygulama durumuna getiren iki temel unsur vardır bunlar; esneklik ve bir konuda uzmanlaşmadır.

Esneklik kavramı burada üretim sistemlerinin esnekleştirilmesi anlamını taşımaktadır. Yani mal ve hizmetlerin en az kaynakla, en kısa zamanda, en ucuz ve hatasız üretimi, üretimin müşteri beklentilerinin de üzerinde gerçekleştirilmesi ve tüm üretim faktörlerini en az ziyanla ve en esnek şekilde kullanıp, potansiyellerinin tümünden yararlanma anlayışıdır¹⁵.

Üretimin esnekleştirilmesinin amaçlarından birisi, işletmelerin son üretimi ve asıl teknolojiyi kontrol ederken, stratejik olmayan aktiviteleri ve faaliyetleri diğer firmalara sözleşme ile yaptırmasıdır¹⁶. Bu amaçla üretimin işletme dışındaki birimlere yani taşeronlara kaydırılarak dağıtılması, esnekliğin üretimin teknik organizasyonuna yansımaya biçimlerinden biridir.

Dünya genelinde üretim faaliyetlerini uluslararası pazarlara taşıyan işletmelerin sayıları arttıkça rekabet yoğunlaşmıştır. Böylelikle sürekli farklılaşan ürünleri üretmek ve bunun için gerekli olan değişim ve dönüşümü gerçekleştirmek zorunda kalan işletmeler bu zor koşullar altında hayatlarını sürdürebilmek için üretim sisteminin ve emeğin esnek örgütlenmesi yolunu tercih etmişlerdir.

¹⁴ Marangozoğlu, a.g.e., ss.10-18.

¹⁵ Genel-İş Emek Araştırmaları, "Esnek Üretim-Esnek İstihdam Toplam Kalite Yönetimi İnsan Kaynakları Yönetimi", Disk/Genel-İş Yayını, Ocak, 2000, s.7.

¹⁶ İlker Belek, "Post Kapitalist Paradigmalar", Sorun Yayınları, İstanbul, 1997, s.46.

Günümüzde çalışma ilişkileri ve istihdamda yaşanan değişmelerin sebepleri çeşitlidir. Bazı gözlemciler göre, ürün piyasalarının küreselleşmesi rekabet baskılarını arttırmış ve uluslararası düzeyde daha ileri bir işbölümüne yol açmıştır. Birçok işletme işgücünü küçülterek, geçici işçi ve taşeron kullanarak ve yalın yönetim sistemleri uygulayarak esnekliği arttırmaya çalışmıştır¹⁷.

İşgücü çıkarılması, geleneksel teknolojiye yüksek teknolojiye geçiş ve daha hızlı üretme gibi sıkıntılar taşeronluğun artmasına neden olmuştur. Taşeronluk da tüm bu değişikliklerden doğan sorunlara cevap olmuştur.

Firmalar için maliyet unsuru oluşturan etmenlerden biri de işgücüdür. İşgücü temini, işgücü istihdamı, işgücüne yönelik pozisyonların kurulması, işgücü eğitimi ve geliştirilmesi faaliyetlerine ait maliyetler firma bütçesinde önemli yer tutmaktadır. Ayrıca işgücünün sürekli firma bünyesinde tutulmasının getireceği atıl kapasite, firmanın örgüt yapısının büyüyerek hantallaşmasına, planlama, koordinasyon ve denetim sorunlarının yaşanmasına yol açmaktadır.

Esnek üretim anlayışı talepteki değişikliklere göre işgücünün miktarını ve zamanını belirleme imkanı verir. Talepteki değişiklikleri karşılayabilmek için çalışanları işler/görevler arasında dağıtabilme kolaylığı sağlar¹⁸.

Bu nedenlerden dolayı özellikle 1980 yılının sonlarına doğru ekonomik durgunluğun üstesinden gelmek ve gittikçe artan uluslararası rekabet ve belirsizliğe cevap verebilmek için hazırlanan stratejilerde, işçi piyasasında esneklik ve esnek personel yönetimi konuları merkezi bir rol üstlenmiştir¹⁹.

Uzmanlaşma anlayışının temelini ise bir işletmenin diğer firmalara göre üstünlük gösterebileceği en iyi yaptığı işe odaklanarak bu konuda uzmanlaşma düşüncesi oluşturur.

¹⁷ Toker Dereli, "Teknolojik Değişmeler, Çalışma İlişkileri ve Yeni İstihdam Türleri", İ.Ü. İ.İ.B.F., Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü Yayını, www.isguc.org/tdereli1.htm, s.1.

¹⁸ Necdet Kenar, "Dünya Uygulamaları Çerçevesinde Türk Çalışma Hayatında Esneklik İhtiyacı ve Yapılması Gerekenler", *İşveren Dergisi*, (Mart, 2002).

¹⁹ Colin Fudge, "Esnekliğe Yeni Bir Bakış", Kamu Hizmetinde Esnek Personel Yönetimi, PUMA, OECD Yayını, s.91.

Kendi içinde bütünlük taşıyan bir işin bölünerek her parçasının o konuda uzman, farklı alt işverenlere yaptırılması 1970'li yıllarda öncelikle Batı'da ortaya çıkmıştır. Özellikle İskandinav ülkeleri teknik nedenlerle ve küçük-orta ölçekli sanayii desteklemek üzere bu yöntemi uygulamışlardır²⁰.

Aslında özel uzmanlık isteyen bazı işlerin taşeron kullanılarak yaptırılması, işçilerin hakları korunduğu sürece, ekonomik bakımdan daha verimli ve kaçınılmaz olmaktadır. Ayrıca günümüzdeki teknolojik gelişme, ileri düzeyde iş bölümü ve uzmanlaşmayı hem olanaklı hem de gerekli kılmaktadır. Özellikle sendikal hakların gelişkin olduğu ve örgütsüz işçinin bulunmadığı ülkelerde alt işveren kullanımı sosyal bir sorun yaratmadığı gibi ekonomik olarak da yarar sağlamıştır.

Türkiye'de taşeron çalıştırma uygulaması özellikle inşaat sektöründe eskiden beri kullanılmaktadır. Yapımı belli bir süre içerisinde tamamlanan ve birbirinden farklı çok sayıda ustalık ve uzmanlık gerektiren inşaat işinde taşeron çalıştırılması bu işin doğal bir sonucu olmuştur.

Benzer şekilde diğer bazı imalat dallarında, örneğin tekstilde ve otomotivde de yaygındır. Belli bir işyeri aldığı siparişi yetiştirmek için zamandan kazanmak, kendisinde olmayan makinelerden yararlanmak veya o işin belli bir bölümünü daha kaliteli yaptırmak için o konuda uzman olan firmalara iş verebilmektedir. Bu da ekonomik yaşamın doğal bir özelliğidir.

Gelişen toplum düzeninin belirgin özellikleri bağımlılık, karmaşıklık, belirsizlik ve hızlı değişim olmuştur bu özellikler inşaat sektörü içerisinde yer alan örgütsel yapıların sınırlarını, davranışlarını, işleyişlerini, uyguladıkları yönetim metodlarını ve inşaat projelerinin niteliklerini etkilemektedir. Bu etkilerin sonucunda da adına taşeron (alt yüklenici) denilen sınır birimi özelliği gösteren organizasyonlar ortaya çıkmıştır.

Inşaat sektöründe talebin belirsizlik ve süreksizlik özelliği etkisiyle iş almanın belirsiz olduğu bir ortamda, ana yüklenici firma sürekli bir işgücünü bünyesinde tutmak, sabit yatırımlara kaynak ayırmak ve destek kadrosu

²⁰ Genel-İş Sendikası, Taşeronlaştırma, Genel-İş Yayınları Sendikal Sorunlar Dizisi :1, 4. Baskı, 1993, s.6-7.

oluşturmaktan oluşan maliyetleri, alt yüklenici kullanımı ile minimuma indirmektedir. Böylelikle ana yükleniciler taşeron kullanarak genel masraflarını, malzeme, yatırım ve inşaat masraflarını azaltmaktadırlar.

İnşaat endüstrisinde meydana gelen teknolojik gelişmeler, özel yapım metodlarındaki artış, ürün niteliklerindeki farklılaşma, maliyet ve süre kısıtlamaları ve kaynakların etkin kullanılması zorunluluğu farklı uzmanlaşma derecelerine olan ihtiyacın artmasına yol açmıştır. Bu durum taşeron (alt yüklenici) işletmelerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. İnşaat sektöründe yapım işlevleri bir tek yüklenici firma tarafından değil, belirli konularda uzmanlaşmış alt yüklenici firmalar tarafından bir ana yüklenici yönetiminde gerçekleştirilmektedir.

“Modern inşaat projeleri, teknik karmaşıklık sonucu, çeşitli uzmanlık dallarının birarada kullanılmasını gerektiren işleri kapsayan projelerdir. Teknik uygulama zorlukları yanında, zaman, maliyet ve kaynak sınırlamaları ve değişen çevre ihtiyaçları inşaat sektörü içinde yer alan firmaların örgütsel yapılarını ve yönetim stratejilerini etkilemektedir²¹”.

Belirtilen bütün bu nedenler, inşaat sektörü içerisinde yeni örgütsel birimlerin ve yönetim metodlarının oluşmasına yol açmıştır. Günümüzün küreselleşen koşullarında inşaat yönetimi, taşeron (alt yüklenici) kullanılmasını gerektirmektedir.

Son yıllarda müteahhit firmaların en az yüzde 80'inin işlerinin büyük bir bölümünü taşeronlara yaptırmaları nedeniyle bu firmalar, inşaat sektörünün belkemiğini teşkil etmektedir²².

Ana yüklenici firmalar, yükümlülüğü altındaki projeye uygun alt yüklenicileri biraraya getirmek, bunlar arasında koordinasyonu sağlamak zorundadırlar. Ayrıca proje kapsamında alt yüklenicilere olan ihtiyacın ne boyutta olduğunu, proje süreci içerisinde alt yüklenicilere hangi aşamada ve ne kadar süre ihtiyaç duyulacağını belirlemek zorundadırlar.

²¹ Özkul, a.g.e., s.2.

²² Sektör Bilançoları (1993-1995)/2, İmalat Dışı Sektörler'96, “Yapı İnşaatındaki Tamamlayıcı İşler”, TCMB Yayını, Ankara, 1996, s.1.

Taşeron firmalar, ana yüklenici firmanın tanımladığı nitelikte kaynağı istenilen zaman ve miktarda temininden, istihdamından, koordinasyonundan ve belirlenen hedeflere uygun kullanımından sorumludurlar.

Ayrıca taşeronlar ana yüklenicilerden bazı sorumlulukları devralırlar. Bunlardan bazıları, işgücü temini, ekipman temini, malzeme teminidir.

Ülkemizde inşaat sektöründe taşeronluğa yönelik belirli bir pazar oluşmuştur. Ana yüklenici firmalar inşaat sektörünün doğası gereği karşılaşılan belirsizlik ve risk faktörlerinin etkilerinden korunmada, maliyetleri azaltmada ve sorumlulukları paylaşmada taşeron kullanımını gerekli görmekte ve dolaylı olarak taşeronluğun değişimine ve gelişimine katkıda bulunmaktadır. Günümüzde taşeronluk sisteminin işleyişi, taşeron firmaların örgüt yapıları, teknik bilgi, beceri ve birikimleri, uyguladıkları yönetim metodları, ana yüklenici firma alt yüklenici firma ilişkilerinde sorunlar yaşanmasına neden olmakta ve ana yüklenici firmanın proje hedeflerine ulaşmasını geciktirici veya engelleyici etkiler oluşturabilmektedir.

Talebin projeler halinde şekillenmesi ve iş almanın ihalelere bağlı olması ana yüklenici firma için atıl kapasite tehlikesi oluşturmaktadır. Bu sorun “üretimi oluşturan unsurların dengelenmesi” olarak tanımlanmaktadır. Aynı sorun donanım ve yönetim kapasitesinin geliştirilmesine yapılacak yatırımlar için de geçerlidir²³.

İş almadaki belirsizlikler, talebe yönelik belirsizlikler ve üstlenilen projelerin farklı olmasının getireceği tasarım ve yapım özellikleri ve proje büyüklükleri ana yüklenici firmanın örgütsel kapasitesini genişletecek ve donanımlarını arttıracak yönde yatırım yapmasını engellemektedir.

Yatırım kararlarını etkileyen en önemli faktör belirsizliktir. Bir inşaat firması her biri farklı üretim yöntemleri gerektiren baraj, otoyol, gökdelen, rafineri, enerji santrali vb. projeleri aynı anda uygulayabilir. Bu işçilik ve makina gibi yatırım kararlarına bir belirsizlik getirir. Farklı projeler için farklı üretim tekniklerine, farklı organizasyonlara ve farklı kararlara ihtiyaç duyulması, firmanın sabit yatırımlar yapmasına engel olmaktadır.

²³ Özkul, a.g.e., s.7.

Taşeron kullanımı ile ana yüklenici firmalar, farklı yapı sistemleri, inşa sistemleri, yapı malzemeleri ve bunların uygulamalarını gerektiren projeler üstlenebilmekte, farklı coğrafyalarda, farklı iklimsel koşullar ve sosyal yapı etkileri altında iş yapabilmektedir.

Taşeron kullanmak ana yüklenici firmaların faaliyet alanlarının genişlemesine, hareketlilik ve esneklik kazanmasına olanak sağlar. Taşeron kullanmak, ana yüklenici firmanın başka bir faaliyet alanına geçerken, mevcut örgüt yapısına, iş hacmine, teknik kadrosuna ve makine parkına bağımlı kalmasını önler. Ayrıca risk ve sorumlulukların taşeronlar ile paylaşılması ana yüklenici firmanın yeni girdiği pazardaki olası zarar ve kayıplarının etkisini azaltır.

Proje, belli hedeflere ulaşmak için ortaya konan amaçlara yönelik olarak, belirli bir zaman dilimi içerisinde, belirli maliyet limitleri çerçevesinde ve bir kere için, işletmenin ihtiyaç duyduğu insan, malzeme, ekipman, enformasyon ve teknoloji kaynaklarının, planlandığı, organize edildiği ve yürütüldüğü bir sistemdir²⁴.

Proje düzeyinde taşeron kullanımına etki eden proje karakteristikleri; hacim, karmaşıklık, belirsizlik, sınırlılık ve performans gereksinimleridir. Özellikle büyük ölçekli projelerde taşeron kullanımı artmaktadır. Çünkü bu tür projelerde uzmanlaşma gereksinimlerine duyulan ihtiyaç da artmaktadır.

Projenin karmaşıklığı, sabitliği ve değişik işlevler içermesi, uzman kadrolara ihtiyaç gösterir. Ana yüklenici firmanın ihtiyaç duyduğu uzmanlaşma derecelerine, alt yükleniciler cevap verir.

İnşaat sektöründe yüklenicinin üstlendiği projeler, farklı farklı özelliklerde olduğu için sorunları çözümüyle yollarıyla, imalat sektörünün sorunları çözümüyle yolları arasında fark olacaktır. Bundan dolayı uzmanların deneyimine ihtiyaç duyulur. Bu uzmanlığı proje deneyimiyle kazanmak oldukça zordur, bu nedenle danışmanlar ve taşeronlar gibi firma dışından yardıma ihtiyaç duyulur.

İnşaat sektöründe inşa edilen bir tesisi veya bu sektör tarafından sunulan hizmetlerden birini satın almak isteyen taraf müşteri, mal sahibi, girişimci veya

²⁴ Özkul, a.g.e., s.8.

işveren alternatiflerinden biriyle tanımlanır. Bu ifadelerden biri veya birden fazlası kullanıldıkları yere bağlı olarak özel bir yasal anlam içermektedir. İşveren girişimci özel bir grup insan, bir kişi, bir ortaklık, limited şirket, bölgesel veya merkezi hükümet olabilir²⁵.

İşveren, inşaat uygulamalarında bazı bilgi ve beceriye sahip olmayabilirler ve bu konularda uzmanlara ihtiyaç duyarlar. Bu konular; Fizibilite çalışmaları, tasarım çalışmaları, uzmanlık gerektiren ekipmanların montajı, inşaat planlama-programlama işleri, denetleme olarak sıralanabilir.

Değişen çevre ihtiyaçları, modern toplumun fırsatlarından yararlanmak ve karşılaşılan problem türlerindeki çeşitlilik, yönetsel yaklaşımlarda da değişime neden olmaktadır. İnşaat projeleri, proje katılımcılarının fazla olduğu projelerdir. Dolayısıyla, proje süreci içerisindeki bu elemanların, bağımsız olarak değil bir bütünün parçaları şeklinde hareket etmelerinin planlanması, organizasyonu, koordinasyonu ve kontrolü önem kazanmaktadır. Bu ise yönetsel etkinlik ve verimlilik anlamına gelmektedir.

Yapılacak işin kısımlara ayrılarak, kısımlar üzerinde uzmanlığı olan taşeronlar tarafından kaliteli ve seri üretim yapılması nedeniyle maliyetlerin daha aşağıya çekilebilmesini sağlayan taşeronluk, ülkemizde bu amacından daha çok ucuz işgücü sağlamaya yönelik olarak uygulanmaktadır. Taşeronluk kurumunun; kapasite esnekliği, uzmanlık ve maliyet gibi ekonomik ve teknik gerekçelerden daha çok ucuz işgücü sağlanmasına yönelik olarak uygulanmasında ülkemizdeki işletmeler üzerinde çalışma hayatına ilişkin pek çok yükümlülük bulunması ve bu yükümlülüklerin üretim yapma ile işçi çalıştırma maliyetlerini önemli ölçüde arttırması da önemli bir faktördür²⁶.

Taşeronluğun temel amaçlarından birisi; işin kısımlara ayrılarak, kısımlar üzerinde uzmanlığı olan kişiler tarafından kaliteli ve seri üretim yapılması nedeniyle maliyetlerin müteahhitin maliyetlerine göre daha aşağıya çekilmesidir. Çünkü,

²⁵ Özkul, A.g.e., s.12.

²⁶ Yalçınduran a.g.e., s.1.

taşeronlar müteahhitlere göre belirli alanlarda daha uzman olup, kaliteli ve seri üretim yapabilmektedirler.

Ayrıca genel yüklenici firma, iş ekiplerini kendisi istihdam ederek çalışmaya yöneldiğinde, bazı iş kollarında bir ekip, iki üç işi birlikte yapmak durumunda kalabilir. Sürekli aynı işle uğraşmak yerine, değişik işlerle uğraşmak ve bir işi bir projede bir kere yapmak onların daha hızlı hareket etmesini engeller. Alt yüklenicilerin ise en önemli özelliği aynı işi sürekli yinelemelerinden dolayı bir hız ve uzmanlık kazanmalarındır. Dolayısıyla işi daha kısa sürede gerçekleştirebilirler.

Bu temel amacın yanında kapasite esnekliği, uzmanlık, hızlı hareket yeteneği, düşük maliyet gibi amaçlarda söz konusudur. Az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde olduğu gibi Türkiye’de de taşeronluk sistemi temel kullanım amacından saparak daha çok ucuz işgücü sağlama amacıyla kullanılmaktadır. Hatta ciddi ve büyük ölçekli işletmelerin içinde bile %30-50 arasında bu amaçla taşeron işçisi çalıştıranlar bulunmaktadır²⁷.

Ülkemizde kamu sektörüne iş yapan inşaatçıların %85’i, özel sektöre iş yapan inşaatçıların %32’si, her ikisine de iş yapanların %94’ü taşeronla çalışmaktadır. Bunun da nedeninin, ülkemizdeki işletmeler üzerinde, üretim yapma ve işçi çalıştırma maliyetlerini önemli ölçüde arttıran pek çok yükümlülük olduğu belirtilmektedir²⁸.

Taşeronluğu ortaya çıkaran doğal nedenlerin yanında gerçek amacından sapmış, işçilerin örgütlenmesini engelleyici ve işverenlerin daha çok kazanç elde etmesine yönelik nedenler de mevcuttur.

Bu nedenleri başlıca sıralarsak; işverenlerin işçilerin bir kısmının sendikadan ve toplu iş sözleşmesinden yararlanmalarını engellemeye çalışmaları, işyerinde düşük ücretli ve yevmiyeli işçi çalıştırılmak istenmesi, işyerinde grev uygulamasının

²⁷ “Taşeron İşçiliği”, *Türk-İş Dergisi*, Sayı:281, Ankara, 1993, s.26.

²⁸ “Üretime Yönelik Vergi ve Diğer Yasal Yükümlülükler”, *TİSK İnceleme Yayınları*, No: 21, Ankara, 1997, s.5.

önlenmesi, işçi ücretlerinde keyfi ve düşük zamlar yapılmak istenmesi²⁹.

Şüphesiz bu tarz bir taşeronluğun önlenmesi gerekir. Çünkü bu tür uygulamalarda asıl işverenler sosyal sigorta, vergi, fon kesintileri ve çalışma koşulları ile ilgili yasal zorunluluklardan kaçmayı amaçlamaktadırlar. Hatta sadece bu amaca yönelik olarak kendi bünyelerinde çalışan üst düzey personellerine bir taşeron firma kurduklarını maliyetleri azaltmaktadırlar. Bu amaca hizmet eden taşeron firmaların çoğunluğu da özel bir uzmanlığa, sürekli ve ciddi bir örgütlenmeye, yeterli teknolojiye ve kalifiye kadrolara sahip olmayan firmalardır.

DİE'nin 2001 yılı rakamlarına göre istihdam edilmiş olan 20.367 bin kişinin 10.505 bin kişisi sosyal güvenlik kuruluşlarına kayıtlı değildir. Yani çalışan nüfusun yaklaşık %51,5'i sosyal güvenlik kuruluşlarına kayıtlı olmadan çalışmaktadır. Hatta yaklaşık 55 bin kişi herhangi bir sosyal güvenlik kuruluşuna kayıtlı olup olmadığını bilmemektedir³⁰. Şüphesiz bu oranın yüksek olmasında taşeron işletmelerin payı yüksektir fakat özel olarak bu konuda yapılmış bir araştırma mevcut değildir.

Sonuç olarak şu tespit yapılabilir ki; taşeronluk sistemi esneklik ve uzmanlaşma eksenli bir amaçla kullanıldığı sürece tüm iş sektörleri için kaçınılmaz olan bir uygulamadır. Artık günümüzde, işletmeler bir çok konuda uzmanlaşarak ölçeklerini büyütüp hantal bir yapıda faaliyetlerini sürdürmek yerine, diğer işletmelere göre daha iyi yaptığı ve rekabet üstünlüğü sağlayabileceği bir konuda uzmanlaşarak, esnek bir yapıyı ve uygun bir ölçeği hedeflemektedirler.

Bu amaçlar göz önünde bulundurularak taşeronluğu ortaya çıkaran nedenler maddeler halinde şu şekilde özetlenebilir³¹:

- Yapım işlerindeki bazı iş parçalarının özel uzmanlık ve ustalık gerektirmesi,
- Asıl işveren firmaların ihtiyaç duyduğu bir zamanda, ihtiyaç duyduğu nitelikte ve uzmanlıkta işçiyi taşeronlardan temin edebilmesi,
- Proje organizasyonlarında tamamlama süresinin kısa tutulmak istenmesi,

²⁹ Erdal Egemen, "4 Sorun 4 Yorum, "Alt İşveren (Taşeron) Uygulaması", Laspetkim-İş Sendikası Yayını, Ekim, 1992, s.13.

³⁰ DİE, Çalışma İstatistikleri, 2000-2001, s.188.

³¹ Gökçek, a.g.e., ss.7-8.

- Ekonomik verimin ve üretkenliğin artırılma isteği,
- Asıl işverenlerin bazı durumlarda özel ekipmanlara sahip olmaması ve bunları taşeronlardan sağlayabilme olanağı,
- Asıl işverenlerin bazı riskleri taşeronlara devrederek üzerlerindeki riskleri azaltmak istemeleri.

1.3. TAŞERON İŞLETMELERİN FAALİYET ALANLARI

Taşeron kullanımı günümüzde yerleşmiş bir uygulama olmakla birlikte, her firma aynı oranda taşeron kullanmamaktadır. Firmaların kullandıkları alt yüklenici sayılarının farklılaşmasında, büyüklük ve iş türü sayısı etkilidir.

Mevcut bulunan sektörler genel olarak üç gruba ayrılabilir, bunlar; imalat sektörü, inşaat sektörü ve hizmet sektörü. Taşeron işletmelerin faaliyet alanlarının bu üç sektör grubuna göre değerlendirilmesi daha aydınlatıcı olacaktır.

İlk olarak imalat sektörü ele alınacak olursa, ülkemizde 1980 sonrası özelleştirme uygulamalarıyla birlikte, özelleştirilen işletmelerde işin bazı bölümleri özel ya da tüzel kişilere ihale edilmeye başlanmıştır. İmalat sektöründe özellikle çimento fabrikalarında daha yoğun olarak uygulanmıştır³².

Bu tür fabrikalarda öncelikle ikincil üretim alanları olarak nitelenen temizlik, ulaştırma, yemekhane, bahçıvanlık ve koruma birimleri için alt işveren kullanılırken, sonraki aşamalarda birincil üretim alanlarına da taşeron firmalar sokulmuş hatta bazı fabrikalarda hemen hemen işletmenin bütününün %80'i gibi bir bölümü işletilme konumuna gelmiştir³³.

İmalat sektöründe üretimin çok küçük parçalara bölünebildiği özellikle otomotiv sektöründe, elektrikli eşya ve elektronik sanayiinde taşeronluk oldukça yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu tür fabrikalarda da nihai ürünün üretilmesi için gerekli olan bir takım yan ürünler veya yarı mamul ürünler dışarıdan başka firmalara yaptırılmaktadır.

³² Çimse-İş, "Taşeronlaşma", Çimse-İş Sen. Süreli Yay., Sayı 1, (Mayıs, 1996), s.4.

³³ A.g.y. s.5.

İnşaat sektöründe ise taşeron kullanımı imalat sektörüne oranla daha yaygındır. Çünkü inşaat sektörü ile imalat sektörü arasında önemli farklılıklar vardır. İnşaat sektöründe üretim belli bir projeye bağımlı olarak, genellikle açık alanlarda, belli bir toprak parçası üzerinde ve dış çevre koşullarından aşırı etkilenecek yapılır³⁴.

Kendi özel koşulları nedeniyle, inşaat sektöründe üretim yapmak imalat sektörüne göre daha zordur. Karşılaştıkları belirsizlikler ve yüksek risk, üretimi gerçekleştirirken işçi, malzeme bulma zorlukları gibi nedenlerle, yüklenici firmaların bir projeyi tek başlarına gerçekleştirmeleri hemen hemen imkansız olmaktadır. Bu nedenlerle iş, belirli uzmanlık alanlarına göre ayrılarak alt yüklenicilerle birlikte yürütülmektedir³⁵.

İmalat sektöründe üretim fabrikada yapılır. İnşaat sektöründe ise özel bir müşteri için hazırlanmış bir projenin üretimi söz konusudur. Projenin üretildiği şantiye dışında bir fabrika yoktur. İnşaat sektöründe üretim yoğunluklu olarak insan emeği ile meydana getirilir, makine ve alet kullanımı sınırlıdır. İmalatçı, üretimi gerçekleştirerek işçileri sürekli olarak istihdam edebileceği gibi belirli işler için kısa süreli çalıştırma yoluna da gidebilirler. İnşaat işinde de genel yükleniciler benzer şekilde işçileri sürekli istihdam edebileceği gibi, alt yüklenici kullanımını da seçebilirler.

Yüklenicinin üstlendiği projeler farklı özelliklerde olduğu için bir sorun çıktığında, imalat sektöründe kullanılacak çözümlene yolları ile karşılaştırıldığında inşaat projesinin çözümü farklı olacaktır. İnşaat projelerinde uzmanların deneyimlerine ihtiyaç duyulur. Fakat bu uzmanlığı proje deneyimleri ile kazanmak oldukça zor ve uzun bir yoldur, bu nedenle alt yükleniciler kullanma gibi firma dışından yardıma ihtiyaç duyulur.

İnşaat işi bir nesne üzerinde yoğunlaştırılmış teknolojiye dayanır ve bir mekana bağlı olarak, değişik becerilere sahip nitelikli işgücünün bir araya getirilmesi

³⁴ Mehmet A. Küçük, **İnşaat Sektöründe Alt Yüklenici Davranışları**, İ.T.Ü. F.B.E. Yük. Lis. Tezi, Haziran, 1995, s.7.

³⁵ Esin Kasapoğlu, **İnşaat Sektöründe Alt Yüklenici Kullanımı**, İ.T.Ü., F.B.E. Mimarlık A.b.d. Bina Yapım Yönetimi Yük. Lis. Tezi, Temmuz, 1992, s.1.

ve eş güdümü ile gerçekleştirilir³⁶.

İnşaat sektöründe talebin düzensiz olması, ileride üstlenilecek işlerin önceden bilinmemesi, kadronun belli bir kapasitede tutulmasını gerektirir. Alt yüklenicinin kullanılmasıyla iş yükünün az olduğu dönemlerde belli bir çekirdek kadro ile çalışılarak firma içinde herkesin çalışması, boş zaman geçiren kişi olmaması sağlanır. Böylelikle taşeron, talebe bağlı olarak değişen iş yükünden doğabilecek sorunların karşılandığı bir tampon görevi üstlenmiş olur.

İnşaat sektörü belirsizliklerle çevrelenmiş bir sektördür. Bu belirsizlikler yüksek riski de beraberinde getirir. Firma ileride alacağı işin özellikleri yanında, talep ve çevresel koşullarda da bir belirsizlikle karşı karşıya kalır. Hava koşulları, kaynakların yakın çevreden sağlanıp sağlanamayacağına bilinmemesi söz konusudur. Bütün bunlar, sürede, maliyette hatta kadroda belirsizliklere yol açar. Alt yükleniciler bu belirsizliklerin bir bölümünü üstlenip, bir bölümünü de paylaşırlar. Dolayısıyla yüklenici firma için destek görevi de yapmış olurlar.

Ayrıca inşaat sektöründe çeşitli nitelikleri olan işlerin eşgüdümü ile üretim yapılması, farklı işçilik gruplarının biraraya getirilmesini sağlar. İşlerin birbirine bağlı olarak gelişmesinde, üretim sırasında ancak işlerin bir sırayı izleyerek yapılmasını gerektirir. Çeşitli grupların bir işin tamamlanmasını beklemesi, firmanın iş görmek için bekleyen işçilere de ücret ödemesine neden olur. Bu da firmaya ek bir maliyet yükler. Taşeron kullanarak ihtiyaç duyduğu iş gruplarını ihtiyaç duyduğu zamanda çalıştıran ana yüklenici firma bu ek masraflardan kurtulmuş olur³⁷.

Alt yüklenici kullanımı inşaat sektöründe, gelişen teknoloji ve karmaşık projelerin üretimi için en etkili çözüm yoludur. Bununla birlikte kullanılan alt yüklenici sayısının her firma için farklılıklar göstermesi de söz konusudur. Alt yüklenici kullanmanın firmaların büyümesiyle ve iş türü sayılarının artmasıyla arttığı görülmektedir.

³⁶ Behlül Üsdiken, Zeynep Sözen, **Organization-Environment Interaction: Subcontracting in Construction**, Boğaziçi Ün., S.B.E., ISS / AD 85-01, 1985, s.1-2.

³⁷ Kasapoğlu, a.g.e., s.21.

Günümüzde taşeronlar, inşaat sektöründeki bir çok inşaat projesinin başarıyla tamamlanmasında önemli ve hayati bir rol oynamaktadırlar. Taşeronlar kendi yeteneklerine uygun özel görevleri yerine getirmek için kiralanan ticari yüklenici konumundadırlar. Ana yükleniciler kendi güçleriyle hemen hemen hiç bir iş yapmazlar, işleri parçalara ayırarak taşeronlara verirler, bu taşeronlar işlerin tamamını gerçekleştirirler ve ihtiyaç duydukları malzemelerin çoğunu da kendileri temin ederler. İnşaat sektöründe müteahhitlerin fonksiyonu genelde, farklı alanlardaki ve farklı türlerdeki yetenekleri bütünlendirmektir.

Teknolojide, yöntemlerde, yönetim tekniklerinde ve malzemelerde ortaya çıkan yenilikler nedeniyle inşaat sektöründe uzmanlaşma artmakta bu nedenle taşeron kullanma oranı da büyük derecede artmaktadır. Tüm inşaat işlerinde taşeron kullanma oranı %50 nin üzerindedir, özellikle bina, konut inşaatlarında bu oran %80-90 lara kadar çıkmaktadır³⁸.

Taşeronun üstlendiği rol çeşitli, parçalanmış ve karmaşıktır. Taşeronun faaliyetleri, müteahhitte, işin sahibiyle, diğer taşeronlarla, tasarımcıyla ve tedarikçilerle koordinasyonlu olarak gerçekleştirilmelidir. Çünkü taşeron inşaat işlerindeki diğer tüm bölümlere bağlıdır³⁹.

Müteahhitler kendi yüklerini taşeronlara devrettikleri işlerin miktarı kadar azaltmış olurlar. İnşaat işlerinin yapımının büyük çoğunluğu taşeronlar tarafından gerçekleştirilmektedir, müteahhitlerin rolü zamanla değişmekte ve sahanın, işlerin yönetimine, organizasyonuna kaymaktadır. Dolayısıyla projenin başarıyla tamamlanması için bölünmüş iş parçalarının müteahhit tarafından çok iyi koordine edilmesi gerekir. Müteahhitler bu güçlü yönetsel role sahip olmalarına rağmen, işlerin tamamını taşeronlara vererek bir komisyoncu fonksiyonunda olmamalıdır.

İNŞAAT SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN TAŞERON FİRMALARIN FAALİYET KONULARI BAŞLIKA şunlardır; kazı ve toprak iyileştirme işleri, iskele işleri, beton işleri, duvar, çatı ve sıva işleri, kapı ve pencere işleri, boya işleri, cam işleri, sıhhi tesisat işleri, elektrik

³⁸ Abdulkadir Çevik, *Subcontracting Relationship Between Contractors and Subcontractors In Turkish Construction Sector*, O.D.T.Ü. İnşaat Müh. Master Tezi, Nisan, 1998, s.24.

³⁹ A.g.e., ss.36-40.

işleri, ısıtma ve havalandırma işleri, doğrama işleri, fayans ve zemin döşeme işleri, çelik inşaat işleri, mekaniksel montaj işleri ve asansör montaj işleri.

Hizmet sektöründe ise diğer iki sektöre göre daha düşük oranda taşeron kullanımı mevcuttur. Hizmet sektörü olarak nitelenen sektörün faaliyet alanları imalat ve inşaat sektörüne girmeyen yani nihai mal üretiminin ve yapım işlerinin yapılmadığı sadece hizmet üretiminin yapıldığı alanlardır. Bunlar; temizlik, ulaşım, eğitim, belediyeler, bankacılık, çevre düzenleme, taşıma ve dağıtım gibi konulardır.

Uygulamada “hizmet sektörü” ile “hizmet üretimi” arasında bir kavram kargaşası yaşanmaktadır. Hizmet sektörü, bir işletmenin mal ve/veya hizmet üretimini gerçekleştirdiği, faaliyetlerini yürüttüğü sektörün türüdür. Hizmet üretimi ise, bir işletmenin gerçekleştirdiği üretimin türüdür. Yani bir işletme hizmet üretebilir ama bu hizmet üretimini inşaat veya imalat sektöründe gerçekleştirebilir. O zaman bu işletmenin faaliyet alanı inşaat veya imalat sektörü olur.

Buna en belirgin örnek, inşaat sektöründe faaliyet gösteren taşeron firmalar gösterilebilir. Bu tür taşeronlar yoğunluklu olarak emek sarfederek işçilik hizmeti verirler yani hizmet üretirler. Nihai üretim ana firma veya tedarikçiler tarafından sağlanırken bunların yapım işlerindeki işçiliklerini taşeronlar gerçekleştirir.

Hizmet sektöründe taşeron kullanımının düşük olmasının en önemli nedeni, hizmet üreten firmaların üretimlerinin hemen hemen tümünü kendi personelleriyle gerçekleştirmeleridir.

Hizmet sektöründe taşeron kullanımının en yaygın olduğu yerler belediyelerdir. Belediyeler tamamen toplum yararına hizmet üreten birimlerdir. Özellikle 1984 yılından itibaren “büyükşehir” statüsünün ortaya çıkmasından sonra taşeron kullanımı daha da yaygınlaşmıştır. Belediyelerin taşeron kullandıkları hizmetlerin başında kent temizliği, süpürme, çöp toplama ve depolama işleri gelmektedir.

Belediye hizmetleri konusunda yapılan araştırmalara göre, 1999 yılında çöp hizmetlerinde taşeronlaşma, nüfusu 50 bini aşmış belediyelerde yoğunlaşma özelliği sergilemektedir. Bu konuda açılmış olan ihalelerin %97’si bu tür belediyelerde gerçekleşmiş olup bu oran içerisindeki en büyük paya da %66 ile nüfusu 250 binden

büyük kent belediyeleri sahip olmuştur. Ülke genelindeki belediyelerin taşeron kullanma oranı ise %63 ile Marmara belediyeleri birinci, %22 ile Ege belediyeleri ikinci, %7 ile İçanadolu belediyeleri üçüncü sırada yer almakta diğer belediyelerde %4 ile Akdeniz, %2 ile Karadeniz ve %1 ile Doğu - Güneydoğu Belediyeleri bulunmaktadır⁴⁰.

Hizmet sektöründe taşeron kullanılan bir başka kamusal alan elektrik kurumlarıdır. Son yıllarda özellikle İstanbul gibi nüfusun yoğun olduğu kentlerde elektrik abonelerinin sayaç okuma ve faturalama işlemleri müteahhitlere devredilmiş, bu ana yükleniciler de işi belirli bölgelere ayırarak her bir bölgeyi ayrı taşeronlara devretmiştir.

1.4. TAŞERONLUK TÜRLERİ

Taşeronluğun türleriyle ilgili çok farklı sınıflandırmalar yapılmaktadır. Taşeronluk olgusu bir çok etkene bağlı olarak değiştiğinden tüm boyutlarını kapsayacak şekilde sınıflandırma yapmak pek mümkün olmamaktadır. Üretim ilişkilerinin ve işletme organizasyonlarının hızla değiştiği, firmalar arası ilişkilerin giderek karmaşık bir hale geldiği günümüzde de kesin bir taşeronluk tanımı ve sınıflandırmasını ortaya çıkarmak güçtür.

Burada taşeronluğun unsurlarını en genel anlamda kapsayabilecek ve tanımlarına uygun olduğu düşünülen bir sınıflandırma yapılacaktır. Bu anlamda taşeronluk iki ana türe ayrılabilir; Amaç Yönünden Taşeronluk ve Faaliyet Türlerine Göre Taşeronluk. Bunlarda kendi aralarında alt türlere ayrılabilir.

1.4.1. Amaç Yönünden Taşeronluk

Amaç yönünden taşeronluk sınıflandırmasında, taşeron kullanmanın nedenlerine göre bir ayırımı yapılmıştır. Bu konuda UNIDO'nun yapmış olduğu sınıflandırma dikkate alınacak olursa, amaç yönünden taşeronluk üç farklı şekilde ortaya çıkar, bunlar; ekonomik taşeronluk, uzmanlık taşeronluğu ve kapasite taşeronluğu.

⁴⁰ Genel-İş, "Çöp Hizmetlerinde Taşeronlaşma", Genel-İş Emek Araştırma Dergisi (GEAD), 1999/2, s.54-55.

1.4.1.1. Ekonomik Taşeronluk

Ekonomik taşeronluk, bir üretimin gerçekleşmesini sağlayan üretim süreci içerisinde, yapılması zorunlu olan iş parçalarının üretiminin veya gerekli işlemlerin firma dışında yaptırılmasının daha ekonomik olduğu durumlarda başvuru taşeronluk türüdür⁴¹.

Ana firmanın üretimde kullanacağı bir parçayı ya da işlemi kendisinin üretmesi, firma dışında yaptırmasına göre daha maliyetli olacaksa taşerona başvurulur. Çünkü bu tür parçaların firma içinde yapılması yeni yatırımlar gerektirebilir. Yani yeni ekipmanlara, yeni işgücüne ve makinelerin yeni üretim şekline ayarlanmasını gerektirebilir, tüm bunlar da maliyetleri yükselten unsurlardır.

Genellikle imalat sektöründe karşılaşılan ekonomik taşeronluk maliyetlerde önemli tasarruflar sağlamaktadır.

Bazı durumlarda küçük firmaların maliyetlerinin düşük olması, düşük kâr oranı ile çalışmayı kabul etmelerinden ya da yanlış maliyet hesaplamalarından kaynaklanabilir. Nedenleri ve açıklamaları ne olursa olsun, ana firmanın işgücü ve malzeme maliyetlerinden oluşan fabrika maliyeti ile küçük firmaların önerdikleri fiyat arasındaki fark, taşeronluğun ekonomik olmasının temel nedenidir.

1.4.1.2. Uzmanlık Taşeronluğu

Uzmanlık taşeronluğu, bir işletmenin üretimle ilgili bazı sorunlarını çözecek teknik bilgi ve olanaklara sahip olmaması durumunda, işi bu konularda uzman başka firmalara vermesiyle ortaya çıkan taşeronluk türüdür⁴².

Bu tür taşeronlukta da bir ekonomiklik söz konusudur ancak taşeron kullanmanın ana amacı, ana firmanın üretimi içerisinde gerekli olan fakat kendi faaliyet ve uzmanlık alanına girmeyen işleri, bu konularda uzman olan başka firmalara yaptırmak istemesidir.

⁴¹ UNIDO, *Expert Group Meeting* (6-11 Oct. 1969, Paris), "Types Of Subcontracting", Distr.Limited, ID/WG.41/4, CD/PME (69), 25 June 1969, s.4.

⁴² A.g.y., s.7.

Uzmanlık taşeronluğu, son yıllarda ortaya çıkmış yeni yönetim yaklaşımlarından biri olan Outsourcing (Dış Kaynaklardan Yararlanma) yönteminin temelidir. Outsourcing yöntemi, uzmanlık taşeronluğunun sistematik hale getirilerek daha formal bir yapıya kavuşturulmasıyla ortaya çıkmıştır.

Outsourcing anlayışı, işletmelerin rakiplerine göre en iyi yaptığı işe (temel yeteneğine) odaklanarak uzmanlaşmasını ve bu konuda faaliyetlerini sürdürmesini, diğer işleri de o konularda uzman başka firmalardan sağlamasını amaçlamaktadır. Böylelikle işletmeler rekabet üstünlüğü sağlayarak hayatlarını sürdürebileceklerdir. Outsourcing anlayışı ikinci bölümde detaylı olarak incelenecektir.

1.4.1.3. Kapasite Taşeronluğu

Kapasite taşeronluğu, bir işletmenin belirli üretim faaliyetlerini istenen zamanda, kendi işletme bünyesiyle yapmasının imkansız olması durumunda ortaya çıkan taşeronluk türüdür⁴³.

Bu tür taşeronluk genellikle işçilerle ilgili sorunlar, aşırı devamsızlıklar, makinelerin arızalanması, kusurlu malzemeler, yanlış üretim tahminleri veya kötü planlama gibi durumlardan kaynaklanan ve önceden bilinemeyen nedenlerin ortaya çıkmasıyla uygulanır.

Bunlar gibi zorlayıcı nedenlerin yanında, firmalar bazen rakipler karşısında üstünlük sağlayabilmek için bilinçli olarak kendi kapasitelerini aşan işleri alırlar ya da daha erken teslim tarihi bildirirler. Bu işleri taahhüt ettikleri zamanda tamamlayabilmek için de taşerönlara başvururlar. Bu nedenle bu tür taşeronluğun en belirgin özelliği, taleplerdeki dalgalanmalara bağlı olması nedeniyle geçici olmasıdır. Talep normal düzeye inince taşeronluk ilişkisi de sona erer. Dolayısıyla kapasite taşeronluğu, ana firmaları talepteki dalgalanmalara karşı koruyan bir “tampon” görevi görür.

Kapasite taşeronluğunun kullanılması sonucu da ekonomikliği doğurmaktadır. Fakat burada da temel amaç, yapılacak işlerin ana firmanın kapasitesini aşması durumunda taşerona başvurulmak istenmesidir.

⁴³ UNIDO, “Types Of Subcontracting”, a.g.e., s.11.

Genel olarak kapasite taşeronluğu, diğer taşeronluk türlerine göre daha istisnai olarak başvuru olan bir yöntemdir ve küçük firmalar için çok daha güvencesizdir. Taleplerdeki en küçük bir azalma bu tür taşeronluğu sona erdirebilir. Belirli işler için kapasite taşeronluğu önem kazanmaya başlayınca ana firma kendi kapasitesini arttırmak isteyebilir. Küçük firmalar açısından kısa sürede teslim edilmesi istenen işlerde kapasite taşeronluğu, makinelerin iş kapasitelerinde ve taleplerin programlanmasında olağanüstü esneklikler getirir. Küçük firmalar bu tür işleri kabul etmekten genellikle kaçınmazlar. Çünkü ana firmanın potansiyel taşeronlar listesindeki yerlerini kaybetmekten korkarlar. Sonuçta bazen küçük firma işi üstlenir ve diğer taleplere cevap vermekte zorlanır ya da işi belirlenen tarihten daha sonra teslim eder, bir başka alternatif ise kendisinin de taşeron kullanmasıdır⁴⁴.

Amaç yönünden ele alınan üç ayrı taşeronluk türü bazı taşeronluk uygulamalarında bir arada da olabilir. Yani bir iş taşerona hem ana firmada uygun kapasite olmaması hem de taşeronun söz konusu işte uzman olması nedeniyle verilmiş olabilir, bunların sonucunda da ekonomiklik ortaya çıkar.

1.4.2. Faaliyet Türlerine Göre Taşeronluk

Faaliyet türlerine göre taşeronluk sınıflandırmasında, taşeron işletmelerin faaliyet gösterdiği sektörler göre bir ayırım yapılmıştır. Buna göre üç alt sınıf ortaya çıkmıştır, bunlar; Üretim (Sanayi) Sektörü Taşeronluğu, İnşaat Sektörü Taşeronluğu ve Hizmet sektörü Taşeronluğu⁴⁵.

1.4.2.1. Üretim (Sanayi) Sektörü Taşeronluğu

Üretim sektörü taşeronluğu, üretim yani imalat sektöründe sayılan bir işte, işin bir bölümünün ana firma tarafından kendi sorumluluğunda daha küçük bir firmaya (taşerona) yaptırılmasıdır.

Sanayi sektörü taşeronluğu da kendi içinde alt türlere ayrılabilir. Örneğin, parça ya da yarı mamül üretimi, ham madde temini, ham madde işlenmesi ve montaj gibi işlere göre sınıflandırılabilir.

⁴⁴ Sabahattin Şen, Ekonomik ve Teknik Anlamda Taşeronluk (Alt İşveren) ve Endüstriyel İlişkilere Etkileri, A.Ü. S.B.E. Çalışma Eko. ve End. İliş. A.b.d. Yük. Lis. Tezi, Ankara, 1995, s.13.

⁴⁵ A.g.e. s.20.

Bu tür taşeronlukta, taşeron firmalar sürekli olarak sadece ana firmaları için üretim yapabilecekleri gibi, yoğunluklu olarak ana firmaya hizmet edip aynı zamanda dış piyasanın da belirli oranda taleplerini karşılayabilmektedirler.

1.4.2.2. İnşaat Sektörü Taşeronluğu

İnşaat sektörü taşeronluğu, inşaat sektöründe faaliyet gösteren büyük firmaların işin bir bölümünü kendi sorumlulukları altında başka firmalara (taşeronlara) vermesi durumunda ortaya çıkar.

Önceki bölümlerde de belirtildiği gibi inşaat sektörü taşeronluğu en yaygın olan taşeronluk türlerinden biridir. Çünkü inşaat işleri bir çok iş kolunu kapsayan, emeğin ve farklı teknolojilerin yoğun olduğu, bir çok konuda uzmanlık gerektiren işlerdir. Bir tek firmanın bir çok konuda uzmanlaşmasının güç olması nedeniyle taşerona ihtiyaç duyulması kaçınılmaz olmaktadır.

1995 yılına ait verilere göre inşaat sektöründe faaliyet gösteren firmaların yüzde 18'i taşeron firmadır. Taşeron firmalar inşaat sektöründe uzman müteahhit firmalar adı altında bir ayrıma tabi tutulurlar⁴⁶.

İnşaat sektörü taşeronluğu da bir takım alt kollara ayrılabilir, örneğin; sıhhi tesisat, elektrik, kazı, boya, doğrama işleri taşeronluğu gibi türler olabilir.

İnşaat sektöründe taşeronluk çok kademeli olarak uygulanabilmektedir. Yani ana firmadan iş alan bir taşeron firma, üstlendiği işlerin bir bölümünü başka taşeron firmalara kendi sorumluluğunda verebilir. Bu durumda üçüncü firmalar alt taşeron firmalar olmaktadır.

Bazı durumlarda ana firma üstlendiği işin sadece proje dizaynı ve kontrolörlüğünü yaparak tüm montaj işlerini ana firma niteliğinde başka bir firmaya verebilir bu noktadan sonra işlerin taşeronlara dağılımını kendi sorumluluğunda ikinci ana firma gerçekleştirir. İkinci ana firma burada alt müteahhit konumunda olmaktadır. Hatta taşeronlar da alt taşeronlara iş bölümlerini verebilir. Bu tür

⁴⁶ Sektör Bilançoları, a.g.y., "İnşaat", s.4.

uygulamalarda iş ortamında ortaya çıkan organizasyon ilişkileri; iş sahibi - ana müteahhit - alt müteahhit – taşeron -alt taşeron şeklinde gerçekleşir.

1.4.2.3. Hizmet Sektörü Taşeronluğu

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmaların işlerinin bazı bölümlerini taşeron firmalara yaptırmasıyla ortaya çıkan taşeronluk türüdür. Hizmet sektöründe taşeronluk uygulaması en çok belediyelerde görülmektedir. Bu tür taşeronluk da kendi içinde temizlik, çöp toplama, taşıma, nakliye, bakım ve onarım gibi alt gruplara ayrılabilir.

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren taşeron firmalar üretim sektöründe yer alan firmalara da hizmet verebilmektedir. Özellikle, yemek, lokal, kantin, güvenlik, taşıma gibi konularda bu taşeronluk ilişkilerini sürdürürler⁴⁷.

1.5. TAŞERON İŞLETMELERİN ÖZELLİKLERİ

Taşeron işletmelerin genelde sahip oldukları özellikler iki ana başlık altında toplanabilir; Küçük Ölçekli İşletme Olmaları, Dışa Bağımlı Olmaları.

1.5.1. Küçük Ölçekli İşletme Olmak

Taşeron işletmelerin en belirgin özelliklerinden birisi genellikle küçük işletme olmalarıdır. İşletmelerin küçük ve büyük işletme şeklinde değerlendirilmeleri göreceli bir kavram olarak ele alındığında her işletme kendinden daha büyük işletmeye göre küçük olabilir. Özellikle taşeronluk ilişkisinin söz konusu olduğu bir ortamda taşeron olarak çalışan firmalar ana firmaya göre küçük işletme olmaktadır. Fakat inşaat sektöründe sık görülen taşeronun da taşeron çalıştırması gibi durumlarda bu kavram karışmaktadır. Bu nedenle küçük işletmenin, belirli sabit bir kritere göre değerlendirilerek daha somut tanımının yapılması gerekmektedir.

Geçerli bir küçük işletme tanımının yapılabilmesi Küçük ve Orta Birim İşletme (KOBİ) tanımından yola çıkılması yararlı olacaktır. En son yayınlanan yeni KOBİ teşvik mevzuatı ile Avrupa Birliği ölçütlerine uygun daha çağdaş bir KOBİ

⁴⁷ Bekir Uzun, Röportaj “Taşeronlaşma”, Çimse-İş Sen. Süreli Yay., Sayı 1, Mayıs, 1996, s.6.

tanımı şu şekilde yapılmıştır; bağımsız nitelikteki veya sermayesinin en fazla %25'i büyük işletmelere ait olan Mikro, Küçük ve Orta Ölçekli işletmeler KOBİ'dir⁴⁸.

Yine aynı yerdeki açıklamaya göre,

- 1 ile 9 işçi çalıştıran işletmeler Mikro Ölçekli,
- 10 ile 49 işçi çalıştıran işletmeler Küçük Ölçekli,
- 50 ile 250 işçi çalıştıran işletmeler ise Orta Ölçekli KOBİ olarak kabul edilmiştir.

Ayrıca DIE de yapmakta olduğu istatistiklerde işletme büyüklüklerini ölçeklendirirken yukarıdaki kriterleri kullanmaktadır. Buna göre küçük işletme, "1 ile 49 işçi çalıştıran işletmeler" olarak tanımlanabilir.

Bu tanımdan yola çıkarak istihdam kriterine göre bir değerlendirme yapıldığında taşeronluk uygulamalarının büyük çoğunluğunda taşeron işletmelerin ağırlıklı olarak küçük işletme olduğu görülmektedir. 1995 yılına ait değerlere göre taşeron firmaların yüzde 83,97'si küçük ölçeklidir⁴⁹.

İnşaat sektöründe yer alan çok büyük kapsamlı projelerde çok sayıda ana firma ve taşeronun aynı çatı altında toplanması neticesinde zaman zaman normalde ana yüklenici olan orta ölçekli firmalar da taşeron konumunda olmaktadır.

Küçük işletme olmanın taşeron işletmelere kazandırdığı bazı özellikler vardır, bunlar⁵⁰;

- Küçük işletmelerde genellikle işletme sahibi, girişimci ve yönetici aynı kişidir. Bu nedenle işletme sahibinin belirli bir risk üstlenmesi kendisini profesyonel yöneticiden ayırır. Profesyonel yönetici ücretli olması nedeniyle kendisini işletme ile özdeşleştiremez, işletmenin başarısızlığı halinde sadece işini kaybetmiş olur. Küçük işletmelerde ise işletmeyi yöneten kişi, aynı zamanda işletme sahibi olarak işletmeye ilişkin tüm riskleri üstlenir. İşletme sahibi işletmesiyle adeta bütünleşir.

⁴⁸ Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yatırımlarında Devlet Yardımları Hakkında 21.12.2000 Tarihli ve 2000/1822 Sayılı Karar, Resmi Gazete, Sayı: 24291, 18.01.2001.

⁴⁹ Sektör Bilançoları, a.g.y., "Yapı İnşaatındaki Tamamlayıcı İşler", s.2.

⁵⁰ Sabahattin Şen, Taşeronluk (Alt İşverenlik) ve Endüstriyel İlişkilere Etkileri, Selüloz-İş Sendikası Eğitim Yayınları : 14, Şan Ofset, İstanbul, Kasım 2002, ss.36-38.

- Küçük işletme sahibi işletmede fiilen çalışır, işletmede yapılan her işi bilir ve gerektiğinde fiilen yapar. Bu nedenle yönetim konularında uzmanlaşma çok azdır; satın alma, pazarlama, kredi ve finans işlemleri gibi işleri işletme sahibinin kendisi yapar. İşletme büyüdükçe işletme sahibi de fiilen çalışmak yerine daha çok yönetici konumuna geçer ve giderek uzmanlaşma başlar.

- Küçük işletmelerde işletme sahibi ile işçiler ve müşteriler arasında doğrudan bir ilişki vardır. Bu özellik büyük işletmelere göre insan ilişkilerinde bir üstünlük, işletme yönetiminde de esneklik sağlar.

- Küçük işletmeler genellikle sınırlı bir pazar payına sahiptirler; bu nedenle pazar üzerinde fazla etkili olamazlar. Pazar paylarının kısıtlı olması küçük işletmelerin büyük işletmelere bağımlı olmalarının önemli nedenlerinden birisidir.

- Küçük işletmeler, üretim ölçekleri küçük olduğundan müşterilerin özel arzu ve isteklerine göre üretim yapabilmeye (esnek üretim) büyük işletmelerden daha üstündürler. Ayrıca büyük işletmeler ölçek ekonomisi açısından kârlı bulmadıkları parça üretimi ve montaj işlerini taşeron olarak küçük işletmelere sipariş ederler. Esnek üretim için küçük işletmelerin nitelikli ve deneyimli işgücü istihdam etmeleri gerekmektedir.

- Küçük işletmeler yeterli mali olanaklara sahip olmadıklarından malzeme alımında da güçlüklerle karşılaşır. Taşeron olarak üretim yapanlar malzeme açısından ana firmaya bağlı kalabilirler ya da farklı firmalar taşeronluk yaptıklarında değişik malzemeler kullanmaları gerekeceğinden uzun vadeli malzeme tedarikine gidemezler. Sonuçta malzemelere yüksek fiyat ödemek zorunda kalacaklarından rekabet güçleri zayıflamaktadır.

- Küçük işletmelerde emek yoğun üretim teknikleri yaygındır. Gelişmekte olan ülkelerde ücretlerin düşük olması küçük işletmelere önemli maliyet avantajı sağlamakta, büyük yerli ya da yabancı firmalar genellikle küçük işletmelerdeki bu maliyet avantajından yararlanmak için taşeronluk sistemine başvurumaktadırlar. Küçük işletmelerde emek yoğun üretim yapılması özellikle işgücü arzının fazla olduğu ülkelerde istihdam açısından önem kazanmakta, işsizliğe karşı önemli bir istihdam kaynağı olarak küçük işletmelerin desteklenmesini gündeme getirmektedir.

- Küçük işletmelerde iş bölümü çok gelişmemiş olduğundan işçi, üretilen mal hakkında tam bir bilgi sahibi olabilmektedir. Büyük işletmelerde ise iş bölümü çok geliştiğinden işçi üretimin sadece bir parçası olmakta ve yaptığı işe yabancılaşmaktadır.

- Büyük işletmeler fiyat ve kalite açısından küçük işletmelerden daha avantajlıdır. Büyük işletmelerde ölçek ekonomisinin sağladığı maliyet tasarrufları birim maliyeti, dolayısıyla fiyatları da düşürebilmektedir. Yine büyük işletmelerde teknoloji düzeyinin yüksek olması ürün kalitesini de yükseltmektedir.

- Ücret ve sosyal yardımlar küçük işletmelerde daha düşük düzeydedir. Büyük işletmelere sermaye yoğun üretim yapıldığından verimlilik artışından sağlanan kârların bir kısmı işçilere aktarılabilir. Öte yandan hem kamu denetiminin yeterli olamaması hem de mali olanaklarının kısıtlı olması nedeniyle küçük işletmelerde gerek işçi sağlığı ve iş güvenliği gerekse çalışma süreleri ve diğer konulardaki yasal düzenlemelere pek uyulmamaktadır. Küçük işletmelerde kullanılabilir alanın az olması ve genellikle yeni teknolojinin kullanılması da işçi sağlığı ve iş güvenliği kurallarına uyulmasını engelleyen önemli faktörlerden birisidir.

1.5.2. Dışa Bağımlı Olmak

Taşeronlar küçük işletme olmalarından dolayı sınırlı pazar payına sahiptirler bu nedenle de büyük işletmelere bağımlı olurlar. Bu anlamda taşeronlar büyük işletmelerin tamamlayıcısı konumundadırlar ve dışa bağımlılık taşeronluk ilişkilerinin kapsadığı her konuda söz konusudur.

Dışa bağımlılık özelliği, taşeron firmalar ile ana firmalar arasında iki türlü ilişkiyi ortaya çıkarır, Formal Bağımlılık İlişkisi ve İnfomal Bağımlılık İlişkisi.

Formal bağımlılık ilişkisi, taşeron firmanın belirli bir ana firmayla bir sözleşme çerçevesinde sürekli olarak çalıştığı durumdur. Ana firma bir iş bölümü için sürekli aynı taşeronla çalışır başkalarına ihtiyaç duymaz. Bu tür bağımlılık ilişkisi genellikle imalat sektöründe daha sistematik olarak kendini gösterir. Taşeron

firmanın ürettiği ürün, ana firmanın ürettiği nihai ürün için girdi olarak kullanılan türdendir yani yarı mamul şeklindedir⁵¹.

İnformal bağımlılık ilişkisi ise, ana firmanın, iş bölümlerinin yapımı için belirli bir taşeronla bağlı kalmaksızın farklı zamanlarda farklı taşeronlar kullanması durumudur. Bu tür ilişki de genellikle inşaat sektöründe zaman zaman da hizmet sektöründe görülür. İnşaat sektöründe işler çoğunlukla proje düzeyinde gerçekleştiğinden, her projede farklı teknolojilerde, farklı coğrafi alanlarda, farklı miktarlarda ve farklı parçalarda işler olmaktadır. Bu nedenle de her seferinde farklı taşeron firmalarla çalışılmaktadır.

İnşaat sektörünün bir başka özelliği de, ana firmalar dışarıya iş verme işleminde genellikle ihale yolunu tercih ettiklerinden her seferinde farklı taşeron firmalar ihaleyi kazanabilmektedir. Fakat bazı inşaat firmaları belirli iş bölümlerinde güvendiği, kaliteli hizmet verdiği inandığı taşeron firmalarla sürekli olarak çalışmaktadır. Bu istisnai durumlarda ilişki formallığe doğru kaymaktadır.

İnformal bağımlılık ilişkisi, taşeron firmaların yapılarının da informal bir organizasyon yapısına dönüşmesine neden olur. Çünkü taşeron firmanın üretimi nicelik ve nitelik olarak sürekli değişiklik gösterir. Bu koşullar altında taşeron firmaların sistemli ve düzenli işleyen kurumsal bir organizasyon yapısı oluşturmaları çok güç olmaktadır. Özellikle personel planlamasına yönelik faaliyetlerin yapılamaması nedeniyle önemli istihdam sorunlarıyla karşılaşmaktadırlar.

İnformal yapıya sahip olan taşeron işletmelerde sendikalaşma oranı çok az olur, ücret düzeyleri ve maliyetleri düşüktür, işçi sağlığı ve iş güvenliği uygulamaları aksar, iş kanunlarına uyum azalır ve sosyal güvencesi noksan olan işçiler emeğinin karşılığını alamamaya başlar. Durum giderek emek sömürüsüne dönüşür⁵².

Bu duruma günümüz koşullarından bir örnek verilecek olursa; 2002 yılı Ocak ayı rakamlarına göre çalışan toplam işçi sayısının %58,03'ü sendikasız olarak

⁵¹ Şen, a.g.e., s.45.

⁵² Yıldırım Koç, "Taşeronluk ve Fason Üretim: Sorunlar, Çözümler", **Türk-İş Sendikası 10.12.1999 Tarihi 18. Genel Kurul Toplantı Kararları**, www.turkis.org.tr/yayinlar.htm, No:61, 2001, s.1-9.

çalışmaktadır⁵³. Bu oranın içerisinde şüphesiz taşeron işletmelerin payı büyüktür ama bu konuda özel olarak yapılmış bir araştırma yoktur.

Sözü edilen etkileri nedeniyle ülkedeki istihdam ortamını da olumsuz yönde etkileyen informal bağımlılık ilişkisi mümkün olduğu kadar azaltılmalı, ana firmaların taşeronlarla formal düzeyde ilişki kurmaları sağlanmalıdır.

1.6. TAŞERONLUK İLE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA ANLAYIŞININ BENZER VE FARKLI YANLARI

Dış kaynaklardan yararlanma (Outsourcing) anlayışı 1980'lerin başlarından itibaren şirketlerin maliyetleri azaltma amacıyla yönetimde yeni arayışlara girişmesi sonucunda ilk olarak Amerika'da ortaya çıkmış olup sonradan Avrupa ülkelerinde de yaygınlaşan bir uygulamadır. Amerika'da ki büyük işletmeler maliyetleri azaltmanın, yönetimde kontrol işlevini azaltarak mümkün olabileceğini düşünmüşler ve bu doğrultuda başka firmalara ortaklık ve işbirliği ile bazı işletme faaliyetlerini devretme yoluna gitmişlerdir. Böylelikle hem maliyetlerini düşürmüşler hem de pazar paylarını genişletecek faaliyetlere yoğunlaşabilmişlerdir⁵⁴.

Taşeronluk uygulaması bir tür dış kaynaklardan yararlanma yöntemidir. Bazı kaynaklarda ikisi arasında küçük bir farkın olduğu belirtilmiştir, buna göre, dış kaynaklardan yararlanma uygulamasında işle ilgili süreçlerin kontrolü işi yapan firmaya bırakılır. İşin sahibi yapılacak işin sonucu ile ilgilenir. Diğer bir deyimle dış kaynak kullanımı; "bir iş sürecinin mülkiyetinin tedarikçi firmaya bırakılması"⁵⁵.

Taşeronluk uygulamalarında genelde işin kontrolü ana yüklenici firmaya aittir. Fakat bazı durumlarda konusunda yüksek düzeyde uzman olan taşeronlara üstlendikleri işin kontrollüğü de devredilebilir, bu tür ilişki dış kaynaklardan yararlanmanın tanımına tam olarak uymaktadır. Belli başlı Avrupa Ülkelerinde taşeron veya dış kaynak kullanan firmaların oranı Tablo 1.1'de görülebilmektedir.

⁵³ DİE, Çalışma İstatistikleri, 2000-2001, s.265.

⁵⁴ Gordon Walker, *Strategic Thinking*, A Strategic Management Textbook: Partnerships - Chapter 6, www.faculty.cox.smu.edu, Cox School of Business Southern Methodist University Dallas, s.5.

⁵⁵ Ertuğrul Tarcan, "Esnek İstihdamdaki Trend Ve İşletmelerle Çalışanlar Üzerine Etkileri", Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:2, Sayı:3, 2002, s.8.

Burada 1993 ile 1996 yılları arasında Norveç haricindeki diğer tüm ülkelerde taşeron ve dış kaynak kullanma oranı artmıştır.

Tablo 1.1: Farklı Ülkelerde Taşeron ve Dış Kaynak Kullanımındaki Değişim 1993-1996 arası (%).

Ülkeler	Yükselen	Aynı Kalan	Azalan	Kullanmayan
Belçika	47	19	3	27
İsviçre	47	14	3	29
Batı Almanya	49	18	1	29
Doğu Almanya	33	17	2	42
Danimarka	22	37	3	31
İspanya	41	17	3	28
Fransa	33	36	7	15
Finlandiya	33	32	5	25
İtalya	27	20	5	34
İrlanda	42	21	4	24
Norveç	13	39	14	25
Hollanda	52	21	6	17
İsveç	28	50	12	7
Türkiye	27	17	4	24
İngiltere	44	27	2	22

Kaynak: Tarcan, a.g.e., s.8.

1.7. GELİŞMİŞ ÜLKELERDEKİ TAŞERONLUK UYGULAMALARI

Gelişmiş ülkelerdeki taşeronluk uygulamaları daha sistematik hale gelmiş ve olumsuz etkileri en az seviyeye inmiştir. Aşağıda dünya ekonomisine yön veren gelişmiş ülkelerdeki taşeron uygulamalarına kısaca yer verilmiştir.

1.7.1. Japonya

Japonya'da proje işlerinin hemen hemen hepsini uzman ticari müteahhitler üstlenir. Bu uzman firmalar genel bir müteahhit firma ile özel bir ilişki içerisindedirler. Taşeronların çoğunluğu belirli iş bölümlerinde uzun yıllar ana yüklenicilerle birlikte çalışan firmalardır. Ana yükleniciler taşeronlar için sürekli bir istihdam sağlar.

Müteahhitler ile taşeronlar arasındaki sözleşme ilişkisi "tayin etme" temeli üzerine kurulmuştur. Yani taşeronlar, rekabet ortamı oluşturan ve firmaları birbiriyle karşılaştırarak seçme temeline dayanan ihale etme yöntemiyle değil, müteahhit tarafından tayin edilerek seçilir. Her iki taraf arasındaki ilişki karşılıklı güven ve

anlayışa dayalıdır. Müteahhit ve taşeron arasındaki ilişkinin iyi ve uzun ömürlü olmasına öncelik verilir. Büyük firmaların sabit işgücü yoktur ve genelde bir kaç taşeron ile aile ilişkisini tercih ederler.

Japonya'daki uzman ticari firmalar iki ana grupta sınıflandırılır. Birinci grup; montaj işi yapan taşeronlar. Örneğin, elektrik, mekanik bileşen ve ekipman imalatı ve montajı yapan firmalar. İkinci grup ise; bağımsız taşeronlardır. Bunlar, küçük işçi firmalarından büyük firmalara kadar sıralanır. Taşeronların çoğu işçi taşeronluğu türünden firmalardır ve bunlar ek işgücüne ihtiyaç duyulduğu durumlarda destek verirler.

Japon inşaat sektöründe kaliteye ve süreye öncelik verilir, fiyat ikinci plandadır. Müteahhit, tüm inşaat işlerinin istenen ustalıkta, istenen kalitede ve tam zamanında tamamlanması için taşeronun yaptığı tasarım çalışmalarını ve kaynakların kullanımını kontrol eder. Her taşeron, yıl sonunda finansal performansını ve iş kapasitesini rapor etmek zorundadır. Taşeronlar ve onların formenleri yılda iki defa inşaat firmalarının proje yöneticileri tarafından değerlendirilir. Bu raporlar bir komisyon tarafından ayrıca değerlendirilir. Performansta yetersizlik olması gibi durumlar göz önüne alınır ve olumsuz sonuçlar içeren raporlar taşeronlara verilen iş miktarlarında etkili olur⁵⁶.

1.7.2. Almanya

Almanya'da müteahhitler işlerin az bir bölümünü kendileri yaparlar, çoğunluğunu direk taşerona verirler ve tüm inşaat işlerinin yaklaşık 1/3'ini, riski en aza indirmek için ortak girişim olarak üstlenirler. Almanya'da ki inşaat işleri bölgeseldir. Projelerin çoğu yerel yönetimler tarafından finanse edilir. Bu nedenle müteahhit ve taşeron firmalar daha küçüktür.

Almanya'da proje tasarımları iki aşamada gerçekleştirilir; ilk aşamada, proje kapsamlı olarak ele alınır. İkinci aşamada işe, projenin tedarik ve detay bölümleri ele alınır. Bu sistemde bütün proje, tasarım ekibi tarafından iş parçalarına ayrılır. Her bir

⁵⁶ Şen, a.g.e., ss.69-84.

parça taşeronlara verilir. Her iş parçasının yüklenicisi kendi işinin tasarımından ve yönetiminden sorumludur.

Almanya'daki inşaat işlerinin büyük çoğunluğu kısa adı VOB olan bir tür sözleşme standardının kurallarına göre yapılır. Alman sisteminin iki önemli özelliği vardır; Birincisi, her iş paketi bir tek yüklenici tarafından koordine edilir. İkincisi, tüm proje özel seçilmiş bir kontrolör tarafından kontrol edilir⁵⁷.

1.7.3. Fransa

Fransa'da ana yükleniciler genellikle işin ana yapısal bölümlerini üstlenip geri kalanları uzman firmalara alt sözleşme ile verirler. Kendileri tüm projeyi yöneterek; taşeronları koordine etme, malzem akışı, imalat ve tedarik gibi saha hizmetlerini yaparlar.

Müşteriler değişik uzmanlıklara sahip taşeronlarla direk irtibat kurabilirler. Bütün koordinasyon sorumluluğu mimarlar veya mühendislere aittir. Alman sistemine benzer şekilde inşaat işleri bölümlere ayrılır ve her bölüm ayrı ticari sözleşmelerle taşeronlara verilir. Farklı ticari yükleniciler bir proje için ortak girişim yapabilirler. Fakat genelde işlerin koordinasyonu "pilot" olarak adlandırılan özel bir görevli tarafından yapılır⁵⁸.

1.7.4. İngiltere

İngiltere'de inşaat işleri iş sahibi tarafından kiralanan profesyonel danışmanlar tarafından yönetilir. Projenin tamamı herşeyi ile danışmanların sorumluluğundadır. İnşaat işlerinin çoğu bir ana yüklenici tarafından yüklenilir. Bu ana yüklenici ya kendi işgücünü kullanır ya da bazı taşeronlar tutabilir. Bu taşeronlar da danışmanların tayin ettiği firmalar olabilir.

İngiltere'de özellikle hizmet sektöründe temizlik işlerinin ihale ya da teklif alma yoluyla taşeronlara yaptırılması 1930'lu yıllardan beri süregelen bir uygulamadır. Zaman içerisinde hükümet kuruluşlarında ve hastanelerde bu uygulama

⁵⁷ Çevik, a.g.e., s.32.

⁵⁸ A.g.e., ss.32-33.

yaygınlaşarak toplam temizlik işlerinin yaklaşık üçte ikisi taşeronlara verilir olmuştur⁵⁹.

1.7.5. A.B.D

Amerika'da bir proje ana müteahhitlere teklif yöntemi, görüşme yöntemi veya her iki yöntemin birlikte kullanılmasıyla verilir. Bina inşaat projelerinde teklifler toptan fiyat (götürü) yöntemi ile yapılır. Mühendislik projelerindeki fiyat teklifleri ise birim fiyat yöntemiyle yapılır.

Taşeron firmalar müteahhitler tarafından teklif vermek için davet edilirler. Taşeronlar, yüksek rekabet ortamından dolayı fiyatlarını daha düşük seviyelere çekebilmek için büyük özgürlüğe sahiptirler. Taşeronlar mühendislik çalışmalarının tümünden ve tasarım bilgisinin yüksek bir oranının üretiminden sorumludurlar.

Taşeronların saha yönetiminin ve onun sağladığı servisleri içeren iş parçasının tümünün sorumluluğunu alması istenir. Amerika'da taşeronlar için değişik organizasyonlar tarafından geliştirilmiş olan değişik standartlar mevcuttur. En çok ortak kullanılan Birleşik Genel Müteahhitler tarafından geliştirilen Agc Document No:600'dür⁶⁰.

1.8. TAŞERONLUK UYGULAMASININ ÜLKEMİZDEKİ DURUMU

Taşeronluk, Türkiye'de uzun yıllardır endüstri tarafından başvuru bir sistemdir. İlk başlarda teşkilatsız ve düzensiz bir yapılanma ile süregelen bu sistem, tüm sorunları tamamen çözülmemekle birlikte zamanla iyileşmiştir. Taşeronluk Türkiye'deki endüstrileşmeye iki şekilde yardımcı olmuştur. Birincisi, aşırı kapasiteyle işleyen veya mevcut olmayan endüstri alanlarında yeni yatırımlar planlanır olmuştur. İkincisi, mevcut bulunan küçük endüstri kolları kendi üretimlerinde uzmanlaşmışlardır⁶¹.

⁵⁹ Şen, a.g.e., ss. 93-95.

⁶⁰ Çevik, a.g.e., ss.34-35.

⁶¹ E. Taşkın, "Experiences In Establishing 'Sub-Contracting Exchange' In Turkey", UNIDO Expert Group Meeting (6-11 Oct. 1969, Paris), Distr. Limited, ID/WG.41/18, CD/PME(69)24, 24 November 1969, ss. 2-3.

Asıl işveren konumundaki firmalar bazı işlerde teknolojik gelişmelere bağlı olarak uzmanlaşmanın zorunlu olması, işletmelerde küçülme ihtiyacının hissedilmesi ve artan işçilik maliyetlerini düşürmek gibi nedenlerle bu işlerin belirli bir bölümünü taşeronlara vermektedirler. Ülkemizde özel sektörde olduğu gibi son yıllarda kamu işletmelerinin daha rahat özelleştirilebilmesi ve işçilik maliyetlerinin düşürülebilmesi için işlerin taşeronlara verildiği görülmektedir⁶².

Literatürde taşeronluk ve taşeron işletmelere özgü, tüm sektörleri kapsayan genel bir araştırma mevcut değildir. Bu nedenle taşeron işletmelerin oranıyla ilgili kesin bir tespit yapmak söz konusu olamamaktadır. Ancak DİE'nin inşaat sektörü üzerine yaptığı bazı araştırma sonuçlarına göre taşeronluğun kullanılma oranı hakkında yorumlar yapılabilir.

DİE'nin inşaat ve tesisat işyerleri üzerine yaptığı araştırmanın 2000 yılı verilerinde işletme büyüklüğüne göre bir anlaşma gereğince başkalarına iş yaptırma yani taşeron kullanma oranı Tablo 1.2'de görülmektedir⁶³.

Tablo 1.2: İnşaat Sektöründe İşyeri Büyüklüğüne Göre Taşeron Kullanma Oranı

İşyeri Büyüklüğü (kişi)	Taşeron Kullanma Oranı (%)
1 - 9	6,4
10 -19	3,5
20 - 49	7,5
50 - 99	14,8
100 - 199	17,3
200 - 499	37,8
500 +	42,7

Tablo 1.2 incelendiğinde işletmelerin ölçekleri büyüdükçe taşeron kullanma oranlarının da arttığı görülmektedir. Bunun anlamı, inşaat sektöründe büyük işletmeler genellikle ana yüklenici konumundadır ve aldıkları işlerin belirli bölümünü taşeronlara devretmektedirler. Küçük işletmeler de çoğunlukla taşeronluk yapmaktadırlar.

⁶² Nizamettin Aktay, "Alt İşveren Kurumu ve Hukukumuzda Doğan Sorunlar", Kamu-İş Yayını, Cilt 3, Sayı 3, Ankara, Ocak 1994, ss.11-12.

⁶³ DİE, İnşaat ve Tesisat İşyerleri İstatistikleri, 1992-2000, s.48.

İstatistiklere göre kişi sayısı 1-19 arası olan küçük işyerlerinin oranı toplam işyerlerinin %83'üdür⁶⁴. Fakat bu oran içerisindeki küçük işletmelerin ne kadarının taşeronluk yaptığı konusunda bir bilgi mevcut değildir.

Taşeron işletmeler hemen her sektörde kullanılan, büyük ölçekli firmaların çoğunlukla baş vurduğu bir dış kaynaktır. Bazı durumlarda vazgeçilmez konumda olmaktadır. Taşeron işletmelerin çalışma hayatına kazandırdığı bir çok olumlu etkilerinin yanında bazı olumsuz etkileri de olabilmektedir. Bu olumsuz etkilerin başında insan kaynaklarına yönelik sorunlar gelir.

Taşeron işletmelerin en büyük eksiği insan odaklı olmayı gerçekleştirilememektir. İnsan unsuru daha geri planda kalmaktadır. Genellikle yöneticilerden kaynaklanan bu sorunlar olumsuz çevre koşullarının da etkisiyle artmaktadır. İnsan kaynaklarına yönelik sorunların başında ise insan kaynakları planlamasının uygulanmasına yönelik güçlükler gelmektedir.

Bir işletmenin içinde bulunduğu koşullarda ve gelecekteki bir zaman sürecinde ihtiyaç duyacağı işgücünü en optimum düzeyde karşılayabilmesi için insan kaynakları planlamasını uygulaması gerekir. Taşeron işletmelerin sahip oldukları yüksek düzeyde dışa bağımlı olma özelliklerinden dolayı insan kaynakları planlamasını uygulamaya geçirmeleri oldukça güçleşir.

Bu durum taşeron işletmelerde sürekli olarak istihdam sorunlarının yaşanmasına neden olur. Bunu önlemenin yolu insan kaynakları planlamasını uygulamaktır. Taşeron işletmelerde insan kaynakları planlamasının güçlüğüyle ilgili konulara geçmeden önce insan kaynakları planlamasının ne olduğuyla ilgili bilgi verilmesi daha yapıcı olacaktır.

⁶⁴ DİE, a.g.y. s.8.

İKİNCİ BÖLÜM İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

İnsan Kaynakları Planlaması, işletme organizasyonundaki İnsan Kaynakları Yönetimi faaliyetlerinin ilk adımını oluşturmaktadır. Planlama işlevi her faaliyette olduğu gibi burada da ilk sırada yer almaktadır. Planlama, yakın ya da uzak gelecekte gerçekleştirilmesi amaçlanan kararlara en doğru şekilde ulaşmak için izlenecek yolların ve kullanılacak yöntemlerin önceden düzenlenmesi, tasarlanmasıdır.

İşletmeciliğin temel unsurlarından biri olan insan faktörünün bir kaynak olarak algılanmasıyla birlikte işletmelerin geleceğe yönelik kısa ve uzun vadedeki planları arasında insan kaynakları planlaması büyük önem kazanmıştır¹. İnsan faktörü aynı zamanda işgücü olarak da değerlendirilmektedir.

İnsan Kaynakları Planlaması (İKP) kısaca, bir işletmede gelecekteki bir zaman sürecinde yapılacak olan işi nicelik ve nitelik olarak belirleyerek bu işi yapacak özellikteki işgücünün arz ve talebini sistematik olarak belirlemektir².

İşletmenin tüm birimleri için gelecekte nicelik ve nitelik olarak gerekli işgören gereksiniminin önceden saptanması, bu gereksinimin nereden, ne zaman, nasıl ve hangi kaynaklardan karşılanacağını belirlenmesidir. Bir organizasyonun personel ihtiyacının tahmini ve bu ihtiyacın giderilmesi için gerekli faaliyetlerin basamaklandırılmasıdır. Kısaca; doğru zamanda doğru kişilerin istihdam edilmesini sağlama sürecidir.

Genel olarak İnsan Kaynakları Planlaması, uygun sayıda ve uygun nitelikte personeli, uygun yerde ve zamanda bulundurma şeklinde değerlendirilebilir. Burada temel amaç, işgücü kaynaklarını nicelik ve nitelik olarak doğru biçimde saptamak ve onlardan maksimum verimi almaktır.

İnsan kaynakları planlamasının yararı; herhangi bir zamanda karşılaşılan işi gerçekleştirecek nitelikte ve sayıda işgücünün temin edilebilmesi ve yönlendirilmesidir.

¹ Zeki Pekgenç, "Yeni Bin Yıl'da İnsan Kaynakları Yönetimi", Mercek, MESS Yayını, Yıl 6, Sayı 21, (Ocak 2001), ss.116-117.

² Filiz Bayhan, İnsan Kaynakları Planlamasında Etkileşimli Beklenti Düzeyi Yaklaşımının İncelenmesi, KOÜ, S.B.E. Yük. Lis. Tezi, Temmuz, 1998, s.6.

İnsan kaynakları planlaması, belli hedeflere ulaşmada insan kaynağını en iyi şekilde kullanmayı ve uzun vadede işgücü darboğazlarını gidererek verimliliği arttırmayı sağlar. Diğer bir ifadeyle, İKP, sadece ilerisi için ihtiyaç duyulacak işgücü miktarını saptamak değil, çalışanların üretim sürecine girmeden eğitilmesi, birey olarak verimli kılınması sosyal ve ekonomik talebin bir arada karşılanması, arz kaynaklarının düzenlenmesi, işgücünün yerinde, verimli ve dinamik olarak kullanımını işlemlerinin tümünü kapsamaktadır³.

İKP'nin organizasyon içindeki fonksiyonları şöyle sıralanabilir⁴:

- İnsan kaynağının etkinliğini arttırmak, yani işlerin doğru şekilde yapılmasını sağlamak,
- Personel faaliyetlerini organizasyon amaçları doğrultusunda yönlendirmek, yeni personel istihdamında ekonomikliğini sağlamak,
- İnsan kaynakları yönetimi bilgi sisteminin personel faaliyetleri ve diğer organizasyonel birimleri beslemesini sağlamak,
- İş güvenliğini sağlayarak işgörenlerin uzun süre işletmede kalmalarını sağlamak aynı zamanda da onlara uzun vadede iş olanakları yaratmak,
- İşgören bulma ve seçme, kariyer planlaması gibi diğer insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin koordinasyonuna yardımcı olmak.

İKP'nin işletme açısından önemi ise şöyle özetlenebilir⁵:

- İşgücü ihtiyacındaki daralmaları önceden görerek ihtiyaçların buna göre karşılanmasını sağlamak,
- İşgücünün bilgi ve becerisinden optimum verimliliğin elde edilmesini sağlamak,
- Örgütsel planlama sürecinin geliştirilmesinde katkıda bulunmak,
- İhtiyaç duyulan özel işgücü niteliklerini ortaya koymak
- Tüm organizasyonel kademelerde insan kaynakları yönetiminin etkinliğini arttırmak.

³ Yiğit Alemdar, *İnsangücü İhtiyaçların Planlaması Üzerinde Çeşitli Yaklaşımlar ve III. Beş Yıllık Kalkınma Planı İnsangücü İhtiyaç Modelinin Çözümlemesi*, Başbakanlık DPT Yayınları, No: DPT: 1291, 1978, s.1.

⁴ Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kitap Ofset 1. Baskı, Bursa, 2000, s.2

⁵ Necati Üstündağ, "İnsan Kaynakları Planlaması", *Ünye Çimento Dergisi*, Yıl 5, Sayı 19, (Ocak, 2002), s.16.

Önceden de belirtildiği gibi işgücü kaynağı üretimin gerçekleştirilmesinde işletmelerin vazgeçemeyecekleri bir üretim faktörüdür. Ancak bu faktör işletme için aynı zamanda bir maliyet ögesidir. Çünkü işletmeler bir yandan insangücüne mutlak gereksinim duyarlarken, öte yandan işgücünün maliyetleri arttırmasından yakınırlar.

Bu durumda gerçek işgücü gereksinimleri ile işgücü maliyetlerini dengede tutacak en ekonomik işgücü kullanma noktasını çok iyi ayarlamak gerekir. Bu dengenin iki şekilde bozulduğu görülebilir: Birincisi aşırı ölçüde işgören çalıştırılmasıdır ki, giderlerin artması, hantal bir yapı oluşması ve yetki çatışması gibi bir çok sorunlar ortaya çıkar. İkincisi, işletmenin gerçek işgücü gereksinmesi karşılanmadığı zaman ortaya çıkar. Bu durumda üretimin düşmesi ya da mevcut işgücünün aşırı zorlanması ve moral düşüklüğü kaçınılmaz olacaktır. Görüldüğü gibi bir işgücü planlaması sözkonusu sorunlarla karşılaşmamak bakımından son derece gerekli olup gerçek işgücü gereksinmesinin nitelik ve niceliği önceden açıkça ortaya konmalıdır⁶.

İKP dinamik bir yapıya sahiptir. Bu dinamik yapı içerisinde sürekli olarak bilgiler toplanır ve toplanan bilgiler kullanılarak planlama süreci içerisinde gerekli değişiklikler ve düzenlemeler yapılır. Ayrıca değişen çevre koşullarına göre işletmenin amaçlarında da değişiklik olabilecektir. Hatta yeniden yapılanma, organizasyon yapısında değişiklikler olabilecektir. İKP sürecinde tüm bu değişikliklere uygun düzenlemeler yapılmalıdır.

İnsan kaynağının planlanması, kurumdaki insan gücünün kurum içi ve kurum dışında meydana gelen gelişmelere uygun ve etkin biçimde kullanılabilmesi amacıyla gözden geçirilmesi, yeniden yapılandırılmasına ilişkin bütün hazırlık çalışmalarını içerir. Diğer bir ifade ile insan kaynaklarının planlanması, değişen politik, ekonomik, akademik alandaki toplumsal ve ticari gelişmelere cevap verebilecek işgücünün sağlanmasına, yerleştirilmesine ve geliştirilmesine yönelik stratejilerin oluşturulmasına ve gerekli uygulamalarının yapılmasına yöneliktir. Günümüzde son derece hızlı bir bilgi artışı, değişme ve gelişmelerin yaşandığı göz önünde bulundurulacak olursa bu hızlı gelişmelerle başa çıkacak, uyum sağlayacak insan

⁶ Sabuncuoğlu, a.g.e. s.31.

gücünün dolayısıyla insan kaynaklarının planlanmasının önemi de kendiliğinden ortaya çıkmaktadır⁷.

Bir organizasyon içinde insan kaynakları planlamasını uygulama aşamasında en önemli yardımcı unsur mevcut insan kaynaklarına ait bilgilerdir. Bu nedenle insan gücünün sürekli ve sistemli olarak gözden geçirilmesi ve kayda alınması gerekir. Çalışanlara ilişkin detaylı bilgilerin toplanması, iş analizi, görev tanımları, performans değerlendirme, eğitim programları, ödül sistemleri ve benzeri çalışmalarla sağlanabilir.

İnsan kaynaklarını planlamanın diğer bir gereği de çalışanların ihtiyaçlarının saptanıp karşılanmasıdır. Özellikle eğitim ve gelişme ihtiyacı planlamanın önemli bir bileşkesini oluşturur. Bunun nedeni ancak iyi programlanmış eğitim ve geliştirme faaliyetleriyle insanlar işletmelerini amaçları doğrultusunda daha etkin hale getirilebilirler. Diğer yandan işletmenin istihdam politikasının oluşturulması da insan kaynaklarına yönelik planlamanın sonucudur⁸.

İKP'nın önemli yararlarından birisi de çalışanların niteliklerinin artırılmasını sağlamasıdır. İşletmelerin özellikle uzun vadede yaptıkları planları gerçekleştirme başarıları istihdam etmiş oldukları insangücünün niteliğine bağlıdır. Çalışanlara ne kadar çok amaçlar doğrultusunda nitelikler kazandırılırsa o kadar çok başarı elde edilir. Nitelik kazandırmak İKP'nın da bir süreci olan eğitim ve geliştirme faaliyetleriyle mümkün olur.

İnsan her türlü işini ölçülebilir düzeylerde ifade edebilecek bir fiziki iş yaparak gerçekleştirir. İnsanın gücü sınırlıdır ve birim zaman içinde gerçekleştirilebilen iş, kişiler arasında bazı farklar olmasına rağmen pek yüksek sayılmaz. Endüstri sektöründe insana verilecek olan iş onun gün boyu gerçekleştirebileceği ortalama bir fiziksel iş düzeyini aşamaz. Sınırlarının üstünde çalışan insan yorgun düşer ve fiziksel zorlanmalar neticesinde sağlığı bozulur. Yorgunluk insanın verimini ve çalışma hevesini azaltır, dolayısıyla işgücü saat kaybına sebep olur. Bu gibi durumlarda insan kaynağı planlaması sayesinde optimal

⁷ Ömer F. Akyüz, *Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, Sistem Yayıncılık, Yay. No: 279, İstanbul, Şubat 2001, ss.121-127.

⁸ Ali Akdemir, *İşletme Bilimine Giriş*, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir, 1999, s.367.

işgören çalıştırılmak suretiyle işgörenlerin gerekenden fazla çalıştırılıp verimlerinin azalması ya da gerekenden az çalıştırılıp optimal verime ulaşmalarının önlenmesi ortadan kaldırılır. Yani bir işletmede insangücü sayısı gerekenden az işçiyle çok iş yapmaya çalışılacağından işçiler yorulacak verimleri azalacak, işten bıacaklar bu da işgücü kaybına neden olacaktır ya da insangücü sayısı gerekenden fazlaysa işçinin optimal verime ulaşması imkânsız olacaktır. İşte İKP optimal işgören adedini bularak onların optimum verimde çalışmalarını sağlar⁹.

İşletme bünyesindeki İKP 'nın en önemli unsuru insan kaynakları ihtiyacının planlanmasıdır, bu aynı zamanda İKP sürecinin ilk aşaması olup gerekli bilgilerin çoğunun elde edildiği bir süreçtir.

2.1. İNSAN KAYNAKLARI İHTİYACININ PLANLANMASI

İş gücü arzı ile işgücü talebi arasındaki dengenin sağlanmasının temeli insan kaynakları (İK) ihtiyacının planlanmasında yatar. Çünkü işgücü girdisinin optimumda tutulabilmesi dolayısıyla arzın dengelenmesi ihtiyaç planlaması ile mümkün olur.

İK ihtiyacının planlanması; gelecekteki bir zaman sürecinde belirli koşullar altında yapılması gereken işi nitelik ve nicelik olarak önceden belirlemek ve sonra belirlenen bu değerlerden hareketle, söz konusu işi yapacak belli özellikteki işgücünü sayısal olarak saptamaktır¹⁰.

Yukarıdaki tanımdan anlaşıldığı üzere planlama sürecinde yapılacak işin niceliği, niteliği, zamanı ve içinde bulunduğu koşulları olmak üzere dört temel unsur etkilidir. Bu dört temel unsurun her biri ayrı bir değişken olup işletmenin büyüklüğüne, sektörüne, iş koluna hatta coğrafyasına bağlı olarak değişiklik gösterir. Bu etki de İK ihtiyacının planlanmasını zorlaştırmaktadır. Bu zorluğun aşılabilmesi için her bir unsurun kendi etmenlerinin ve özelliklerinin ayrıntılarına inilerek incelenmesi gerekir.

⁹ Songül Kaya, *İşletme Yönetiminde Planlama Fonksiyonu ve İnsan Kaynakları Planlaması*, İstanbul Üniv. İşletme İktisadı Ens. Personel Yön. Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1994, s.31.

¹⁰ Tuğray Kaynak, *Personel Planlaması*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 228, Gençlik Basımevi, İstanbul, 1990, s.24.

İK ihtiyacının planlanması sürecinde ihtiyaç duyulacak işgücünün niteliği ve niceliği belirlenir. İşgücünün niteliği, işletme içinde belirli kadroda çalışacak kişilerin yapacağı işler ile ilgili sahip olması gereken bilgi, beceri ve yeteneklerdir. Bu aynı zamanda personel tedarik aşamasında da en önemli etkidir. İşgücü niteliği konusundaki yanlış tespitler ve değerlendirmeler işletme üretiminin kalitesini kötü yönde etkileyecektir.

İşgücünün niceliği ise miktarını ifade etmektedir. İşgücünün miktarı işletmenin geleceğe yönelik üretim ve yatırım hedefleri ile mevcut kadrolardaki boşluklar dikkate alınarak belirlenebilir. İşgücü miktarı için istenen bunun optimal olmasıdır. Burada da işgücü miktarı konusundaki yanlış değerlendirmeler, hesaplamalar işletmenin verimini ve maliyetlerini kötü yönde etkileyecektir.

İşgücü niceliği konusunda iki kavram karşımıza çıkar. Birincisi “Mevcut personel miktarı”, diğeri ise “Olması gereken personel miktarı”. İşletme açısından ideal olanı bu her iki niceliğin birbiriyle örtüşmesidir. Mevcut personel miktarının planlama süreci içinde belirlenmesi iki şekilde olabilir. Bu, ya herhangi bir anda yani bir zaman noktasında işletmede çalışan toplam personel sayısı olarak belirlenir ya da belirli zaman sürecinde personel miktarındaki azalış ve artışlar dikkate alınarak dinamik açıdan belirlenir¹¹.

Olması gereken personel miktarı, bir işletmenin toplam üretiminin gerçekleştirilmesi için ihtiyaç duyulacak işgücü miktardır. Zaman sürecinde işletme bünyesinde oluşacak nicel ve nitel değişimler, olması gereken personel miktarının kesin olarak belirlenmesinde ve gerçek değere ulaşılmasında zorluk çıkarır. Yani olması gereken personel miktarı homojen bir yapıya sahip değildir¹².

İnsan kaynakları ihtiyacının planlanması sürecinde ele alınacak kriterlere göre işgücü ihtiyacı değişik türlere ayrılır. Bunlar, Gerçek personel ihtiyacı, Yedek personel ihtiyacı, Ek personel ihtiyacı, Yeni personel ihtiyacı ve Personel çıkarma ihtiyacıdır. Bu ihtiyaç türleri planlama süreci içerisinde incelenecektir.

¹¹ Burhan Aykaç, *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlanması*, Nobel Yayın Dağıtım, Yayın no: 61, Ankara, 1999, s.107.

¹² Tuğray Kaynak ve diğerleri, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İ.Ü. İşletme İktisadi Ens. Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No:7, Dönence Yayınevi 2. Baskı, İstanbul, 2000, s.85.

İşgücü ihtiyacı planlama sonuçlarının etkili ve gerçekte uygulanabilir olması için planlamaya bir takım hazırlık faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi gerekir. Bunlar; iş analizi, görev ve tanımlarının belirlenmesi, organizasyon yapısının oluşturulmasıdır. Bu hazırlık çalışmaları sonucunda planlamada kullanılacak bir takım veriler ve kriterler ortaya çıkarılır. Aşağıda söz konusu hazırlık çalışmaları detaylı olarak incelenecektir.

2.1.1. İnsan Kaynakları İhtiyacının Planlanmasına Hazırlık

İnsan kaynakları ihtiyacının planlanmasına hazırlık çalışmaları üç aşamada gerçekleştirilir.

2.1.1.1. İş Analizi

İşletmelerin bünyelerinde ilgili oldukları sektör ve çalışma alanlarına göre üretim gerçekleştirebilmeleri için çeşitli işler ve kadrolar yer almaktadır. Bu işlerin her biri aynı amaca hizmet eden fakat birbirinden farklılık gösteren görevlerin birleşmesinden oluşur. Dolayısıyla her bir işi gerçekleştirecek olan kişilerin de birbirinden farklı özelliklere sahip olmaları gerekir. İşte bu işlerin ve bunlara bağlı sorumlulukların birbirine karışmaması, işletme içinde çatışma yaşanmaması için işlerin analiz edilmesi gerekir.

İş analizi en öz tanımıyla, işin detaylarının sistematik bir şekilde incelenmesi sürecidir. Bu tanım farklı kaynaklarda yer alan şekilleriyle şöyle genişletilebilir:

İş analizi, belirli bir işin sorumlulukları ve yapılaş işlemleri ile ilgili bilgilerin toplanması ve toplanan bu bilgilerin incelenmesi süreci olarak tanımlanabilir¹³.

İş analizi, işlerin içeriklerinin çözümlenmesi yoluyla işin yapılması sırasında rol alan tüm etkenlerin belirlenmesidir¹⁴.

İş analizi, işletme bünyesinde yer alan farklı işlerin yapısal özelliklerini, onları yapmakla yükümlü kimselerin sahip olması gereken nitelikleri belirlemek amacıyla işi temel öğelere ayırarak bilgiler toplayan bir süreçtir.

¹³ Ferhat Şenatalar, *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, İstanbul Üniv. Kitabevi 2. Baskı, Mayıs, 1978, s.73.

¹⁴ İlhami Fındıkçı, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları 2. Basım, İstanbul, 2000, s.142.

Tanımlardan anlaşılacağı gibi iş analizi iki temel sonucun elde edilmesini sağlar, iş tanımları ve iş gerekleri.

İş tanımı, belirli bir işin yapılmasına ilişkin yetki, görev ve sorumlulukların belirli bir düzen içinde belirlenmesidir. İş tanımı özet olarak; bir işin iyi bir şekilde yapılması için, ne yapılmasını, hangi şartlarla ve nasıl yapılmasını belirleme sürecidir.

İş gerekleri ise, belirli bir işin öngörülen şekilde yapılması için, o işi yapacak kişide aranacak asgari nitelikteki şartların belirlenmesi olarak tanımlanabilir. Bu anlamda iş gerekleri; işe alınacak kişide aranan asgari standart niteliklerin saptanmasıdır. İş gereklerinde belirtilen özellikler işe alma sırasında etkin bir rol oynarlar. İş gerekleri iş ile işe alınacak kişiler arasında nesnel karşılaştırmalar yapmaya olanak sağlar.

İş analizi temel olarak işgörenler tarafından tek tek ya da toplu olarak yerine getirilen işin ayrıntılı biçimde incelenmesini amaçlar. İş, bir kişinin faaliyetlerini oluşturan görevlerin toplamı olarak tanımlanır. Yani iş, işgörenin yapmakla sorumlu olduğu görevlerdir. Her iş için yapılacak olan iş analizi neticesinde işlerin gerçekleştirilmesi için gereken özellikler de belirlenmiş olur böylelikle işgücü ihtiyacının belirlenmesi de kolaylaşacaktır.

İş analiziyle elde edilen iş tanımları ve iş gerekleri kullanılarak belirli bir takım standart ölçüler oluşturulursa, bu standart ölçüler kullanılarak iş için müracaat edenler arasında karşılaştırma ve tercih yapılması kolaylaşır. Sözü edilen standartlar belirli bir işin başarılı bir şekilde yapılması için asgari niteliklerin neler olduğunun saptanmasıyla sağlanır.

Bir işletme iş analizi, iş tanımlaması ve iş gerekleri süreçlerini tamamladıktan sonra elde ettiği bilgileri mevcut işlerin tasarımı ya da yeniden tasarımı için kullanabilir. İş tasarımı, bir işin tamamlanması için hangi görevlerin yerine getirilmesi gerektiğini kapsar. Bir iş tasarımı çalışanın performansını ve iş tatminini yükseltmek için mevcut bir işin görevlerini yapılandırarak şekilde geliştirilmelidir.

İş değerlendirmesi, iş analizi verilerinin en yaygın kullanım şeklidir. Bu doğrultuda iş tanımlamaları bir işin işletme için değerinin belirlenmesinde kullanılır.

Çoğu zaman iş analizi, iş değerlendirmesi ve hatta bireysel değerlendirmeler birbirlerine karışmaktadır. İlki bir iş için gerekli olan görevlerin belirlenmesinde, ikincisi işlerin ücretlendirme amaçları için sıralandırılmasında ve sonuncusu ise belirlenmiş iş görevlerine en uygun olan kişinin belirlenmesi sürecinde kullanılır.

2.1.1.1.1. İş Analizinin Amacı

İş analizinin amaçları işletmenin insan kaynakları politikaları ve insan kaynakları yönetimiyle ilgili bir takım sorunların çözümlenmesinde önemli rol oynar. Özellikle personel seçme çalışmalarından önce, aranacak işgörenin özelliklerinin işletmenin temel politikalarına ve amaçlarına göre saptanması sağlanır.

Bir insan kaynakları yönetim aracı olarak iş analizi, organizasyonel amaçlara uygun çok sayıda bilginin elde edilmesini sağlamaktadır. İş analizinden beklenen amaçlar aşağıdaki gibi özetlenebilir¹⁵:

- Gelecekte ortaya çıkabilecek işgücü ihtiyacını ve bu işgücünün özelliklerini belirlemek için insan kaynakları planlamasına yardımcı olmak,
- Seçim aşamasında kesin ve açık ölçütler oluşturmak,
- Çalışanların performanslarını geliştirmek için mevcut olan ya da gelecekte ortaya çıkabilecek eğitim ihtiyacını tespit etmek,
- Performans değerlendirme sisteminin temelini oluşturan iş bilgisini sağlamak.
- Her bir işe ve konuma ilişkin bilgileri net biçimde açıklayarak, buralarda çalışacak kişilerin kariyer planlarının sağlıklı biçimde yapılmasını sağlamak,
- İşler arasındaki ilişkilerin ve iş yükü dengelerinin kurulmasına yardımcı olmak,
- İş performansını etkileyen olumsuz çalışma koşullarını ortadan kaldırmak ve iş ortamını geliştirmek,
- Sağlıklı bir ücretleme sistemi için herbir işin görelî önemini ortaya koymayı sağlayacak temel bilgilere ulaşmak,
- Ücretleme ve performans değerlendirme süreçleri için iş gurupları oluşturulmasına yardımcı olmak.

¹⁵ Sabuncuoğlu, a.g.e. s.55.

İş analizi çalışmalarından elde edilen bilgiler işletme içerisinde insan kaynakları birimi ve diğer birimlerin tüm yönetim kademelerindeki faaliyetlerinde kullanılan, özellikle planlama çalışmalarında yararlı olan bilgilerdir.

İş analizi çalışmaları sonucu elde edilen bilgiler kısaca şunlardır:

Görev ve sorumluluklarla ilgili bilgiler, işin yapımı için kullanılacak makine, araç ve gereç türleri ile işi yapacak kişide bulunması gereken eğitim deneyim ve kişisel özellikler, çalışma sırasındaki organizasyonel ilişkiler, performans standartları, iş ortamı ve çevre koşulları.

İş analizi çalışmaları sonucunda elde edilen bu geniş yelpazedeki farklı türden bilgilerin işletme faaliyetlerinde birçok alanda kullanıldığı belirtilmiştir. Bu kullanım alanları şöyle özetlenebilir:

- İş dizaynı çalışmalarında kullanılır. Bu çalışmalar, işlerin yapılarının monotonluk ve rutinlikten uzak, kişiye daha fazla sorumluluk ve kendini geliştirme imkanı sağlayacak şekilde değiştirilmesini yani çalışma yaşamının kalitesinin geliştirilmesini amaçlar. Böylelikle çalışanların motivasyonu, işe devamlılıkları ve verimleri artacak, yaratıcı özellikleri gelişecektir.

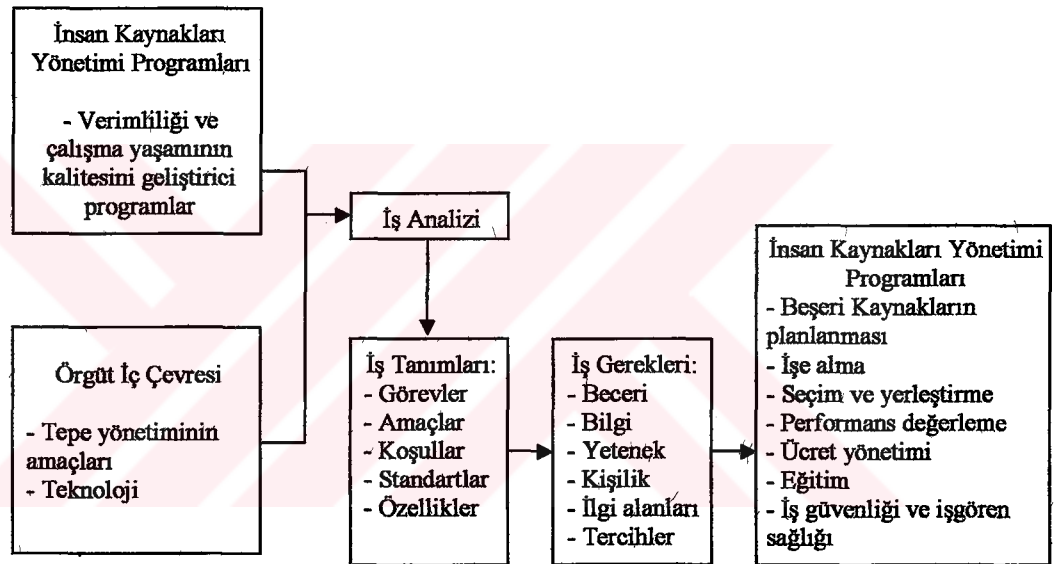
- Üst kademe yönetimin amaçları doğrultusunda etkileşimli olarak kullanılır. İşletmelerde işler üst yönetimin amaçları doğrultusunda oluşturulurlar. Bu amaçlar aynı zamanda performans sınırlarını belirleyici unsurlardır. Bu nedenle belirli bir işi söz konusu standarda göre yapmak için gereken bireysel özellikler de tepe yönetiminin amaçları ile şekillenir.

- Teknolojik gelişmelere yön verilirken kullanılır. Genel olarak çalışma yaşamındaki teknolojik gelişmeler, işlerin çalışanlar için olumsuz hale dönüşmesine neden olur. Çünkü teknolojik gelişmeler sonucu insan gücü ile gerçekleştirilen işlevin önemli bir bölümünün makineler tarafından üstlenilmesi, çalışanların tatmin derecesini azaltmakta, işleri rutin, monoton ve basit hale getirebilmektedir. Çalışma yaşamındaki bu olumsuz gelişmelere çözüm getirmek amacıyla işlerin yapılarının kişi için daha tatmin edici biçimde değiştirilmesi yönünde işletme bünyesinde programlar uygulanmaktadır. Bu çalışmalar sırasında işlerin özellikleri hakkındaki bilgiler iş analizleri ile elde edilir.

- Örgüt yapısı oluşturulurken de iş analizlerinden yararlanılır. İşletme bünyesinde yer alan pozisyonların ve kadroların belirlenebilmesi için bunların kapsayacağı faaliyetlerin detaylarına kadar incelenmesi gerekir ayrıca organizasyon şemasını oluşturan kademelerin de belirlenmesi gerekir bu aşamalarda iş analizi verileri kullanılır.

İş analizinden en çok yararlanan yer insan kaynakları birimlerinin faaliyetleridir. Bunlar, personel tedariki, seçimi, yerleştirilmesi, eğitimi, ücret ve maaş yönetimi, performans değerlendirme, iş güvenliği ve işçi sağlığı ile ilgili çalışmalardır.

İş analizinin çeşitli insan kaynakları işlev ve programları ile olan ilişkisinin daha iyi anlaşılabilmesi için Şekil 2.1 'in incelenmesi yararlı olacaktır.



Şekil 2. 1. İş Analizinin Çeşitli İnsan Kaynakları İşlev ve Programları İle Olan İlişkileri¹⁶.

2.1.1.1.2. İş Analizi Süreci

İş analizi süreci genel olarak dört aşamadan oluşur:

1) *Analizcilerin Seçimi*: Bu aşamada iş analizi çalışmalarını uygulayacak kişiler belirlenir. Bu kişiler iş analizi konusunda deneyimli ve eğitimli kişiler olmalıdır. Çünkü iş analizi süreçleri planlı, bilinçli ve bilimsel bir şekilde

¹⁶ Tuğray Kaynak ve diğerleri, a.g.e., s.56.

yürütülmesi gerekir. Özellikle analizcilerin yansız, ön yargısız ve duygusal davranışlardan uzak, anlayışlı, hoşgörülü ve sabırlı olması, ayrıca doğru ve tam bilgileri elde etme, objektif ölçütlere göre yorumlama ve değerlendirme yeteneklerine sahip olması gerekir. Bu kişiler işletme içinden seçilebileceği gibi dışarıdan uzman kişiler de geçici olarak görevlendirilebilir.

2) *Bilgi Toplama Yönteminin Belirlenmesi ve Bilgilerin Toplanması*: İş analizinde genel olarak beş bilgi toplama yöntemi kullanılır. Bunlar; gözlem yöntemi, anket yöntemi, görüşme (mülakat) yöntemi, karma yöntem ve iş günlüğü yöntemi.

Gözlem Yöntemi: Analizcinin işin detaylarını doğal iş ortamında bizzat görerek bilgi topladığı yöntemdir. Daha çok basit, sürekli tekrarlılardan oluşan ve tamamlanma süresi kısa olan işlerin incelenmesinde tercih edilen kolay bir yöntemdir. En büyük yararı, analizcinin işin yapıldığı ortam ve koşulları, tehlikeleri, kullanılan araç ve teçhizatı tanımasını sağlamasıdır. Ayrıca anlatım yoluyla yeterince açıklanamayan işlerin ayrıntılarının bizzat görerek belirlenmesini sağlar. Fakat bunun yanında zihinsel performans görülemez ve gözlem altında olduğunu hisseden insanlar farklı davranışlar sergilemeye yönelerek doğal ortamdan uzaklaşabilirler. Bu nedenle gözlem yöntemi iş analizi için tek başına yeterli olmamaktadır mutlaka başka bir yöntemle birlikte kullanılmalıdır.

Anket Yöntemi: Bu yöntemde çalışanlara ayrıntılı olarak hazırlanmış sorulardan oluşan yazılı formlar dağıtılır ve doldurulması istenir. Üstünlüğü; işin temel nitelik ve içeriğine ilişkin bilgilerin hızlı, kolay ve ekonomik yoldan elde edilmesidir ayrıca aynı anda çok sayıda insana da ulaşılabilir. Fakat bu yöntem de tek başına iş analizi için yeterli görülmez çünkü eksik yönleri de vardır. Anketi dolduran kişiler yanlış anlaşılardan dolayı hatalı cevap verebilirler veya eğitim yetersizliği nedeniyle fikirlerini iyi ifade edemeyebilirler. Soru formları ciddiye alınmayabilir ve ciddiyetle ya da samimiyetle cevaplanmayabilir.

Anket yönteminde dikkat edilmesi gereken en önemli nokta, anket formlarının güvenilirliğinin ve geçerliliğinin olmasıdır. Güvenilirliğin anlamı, benzer özellikteki farklı guruplara uygulandığında aynı sonuçlara ulaşılması. Geçerliliğin

anlamı ise, sorulan soruların ve yazılan ifadelerin gerçekten ölçmek istenen konuyla ilgili olması.

Görüşme Yöntemi: Analizcinin çalışanlar ile birebir, karşılıklı olarak soru-cevap şeklinde gerçekleşen yöntemdir. Bu yöntemde analizciler, önceden hazırlamış oldukları soruları kullanarak işgörenlerle görüşür ve elde ettiği bilgileri not alır. Üstün yanıları, sorularda anlaşılmayan yanlar olursa anında müdahale edilerek daha sağlıklı ve amaca yönelik bilgiler alınabilir. Sakıncalı yönü ise, analizci bu konuda yeteri kadar eğitilmiş değilse görüşme sırasında işgörenleri yönlendirerek objektif ve gerçeklikten uzaklaştırabilir. Ayrıca görüşmeler zaman alacağı için işlerin aksamasına, üretimin yavaşlamasına neden olabilir.

Görüşme yöntemi diğer yöntemlerin tamamlayıcısı niteliğinde olan ve onlarla birlikte kullanıldığında daha sağlıklı sonuçlar veren bir yöntemdir. Bu nedenle görüşme yönteminin dezavantajlarını ortadan kaldırmak için analizcilerin bir takım ilkelere uyması gerekir, bunlar kısaca şöyle özetlenebilir;

Analizci amacını net olarak belirtmeli, görüşmenin samimi ve rahat bir ortamda geçmesini sağlamalıdır. Görüşme sırasında işi analiz edilen kişiye işin nasıl yapılması gerektiği şeklinde teklifler yapılmamalıdır. Analizci mümkün olduğu kadar analiz edilen işle ilgili ortamda çalışanların kullanmakta olduğu dili kullanmalıdır ve onların seviyelerine inebilecek ya da çıkabilecek dilde konuşmalıdır. Görüşmede elde edilen bilgiler belirli bir kontrol süzgecinden geçirilerek değerlendirmeye alınmalıdır¹⁷.

Karma Yöntem: Karma yöntem yukarıda sayılan birden fazla yöntemin birlikte kullanıldığı yöntemdir. Önceki açıklamalarda da belirtildiği gibi hiç bir yöntem yalnızca tek başına iş analizi için yeterli değildir. Bu nedenle birden fazla yöntem kullanılarak çalışmaların etkinliği artırılmaktadır. Özellikle anket ve görüşme yöntemlerinin birlikte kullanılması yaygındır. Benzer şekilde gözlem ve görüşme yöntemleri de birlikte kullanılmaktadır.

İş Günlüğü Yöntemi: Bu yöntemde çalışanların her gün düzenli olarak yaptığı işleri kayıt edeceği bir iş günlüğü kullanılmaktadır. İşgörenler yaptıkları işleri

¹⁷ Şenatalar, a.g.e. , s.78.

tüm detaylarıyla bu günlüğe kaydederler. Fakat bu yöntem de tek başına yeterli değildir. Ayrıca günlüğün doldurulması işlemi de zaman kaybına neden olabilmektedir.

3) *Değerlendirme*: İş analizinin üçüncü aşaması olan değerlendirmede, elde edilen bilgiler belirli bir sistematik ve mantık çerçevesinde değerlendirilerek fazla ve gereksiz olanlar ayrıştırılır.

4) *İş tanımları ve İş Gereklilerinin Belirlenmesi*: Tüm değerlendirmeler yapıldıktan ve elde edilen veriler düzenlendikten sonra iş analizinin asıl amacı olan iş tanımları ve iş gerekleri ortaya çıkarılır.

İş tanımları ile işin kimliği, işin özeti, temel görev ve sorumluluklar, kullanılan araç-gereçler ve çalışma koşulları belirlenir.

İş tanımlarından etkin bir şekilde yararlanılabilmesi için bazı noktalara dikkat edilmesi gerekir. İş tanımları yapılırken kişilerin sorumlulukları açık seçik ve anlaşılır bir biçimde ifade edilmelidir. Sorumlulukların iyi ifade edilmesi hem performansı geliştirir hem de iş tatminini artırır.

İşler arasındaki ilişkiler açıkça belirlenmelidir. İşletmelerde bir işin gerçekleştirilebilmesi için bu işin yatay, dikey ve çapraz olarak etkileşim halinde olduğu diğer işler de belirlenmelidir.

İş gerekleri ise genellikle iş tanımlarının hazırlanmasından sonra iş tanımlarındaki belirli görev ve sorumlulukları temel alarak hazırlanır. İş gereklerinin içerisinde işi yapacak kişilere ait eğitim, deneyim, yaş, zihinsel ve fiziksel beceriler gibi kişisel bilgiler yer almalıdır.

Bu anlatılanlardan yola çıkılarak iş analizi çalışmaları sırasında işgörenlere yöneltilmesi gereken sorular genel hatlarıyla şöyle sıralanabilir:

- Yapılan işle ilgili temel faaliyetler,
- Yapılan faaliyetlerin önem sırası,
- Gerçekleştirilmesi güç olan faaliyetler,
- Faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için ne kadar süre gerektiği,
- İş yapan kişiyle ilgili olmadığı halde yapılan görevler,

- İŖi yapan kiŖiyle ilgili olduğu halde yapılmayan görevler,
- Faaliyetler gerekleŖtirilirken iŖletme içinden veya dıŖından hangi birimlerle iliŖki içinde bulunduğu,
- İŖi yapacak kiŖinin eğitim düzeyinin ne olması gerektiği,
- İŖi yapacak kiŖinin ne kadar tecrübeye sahip olması gerektiği,
- İŖi yapmak için gerekli zihinsel ve bedensel becerilerin ne olması gerektiği
- İŖin yapıldığı ortamın ne olması gerektiği,
- Belirtilmek istenen diğer konular gibi sorular yer almalıdır.

İŖ analizleri genellikle bir firmanın ilk kuruluŖu sırasında yapılır ve iŖlerin tanım ve gerekleri net Ŗekilde belirlenir. Fakat zaman içinde teknolojideki, iŖ gücündeki deđiŖiklikler ve iŖin yapısında oluŖan farklılıklar nedeniyle bazı iŖlerin ortadan kalkması, baŖka iŖle birleŖmesi ya da iŖin içeriğinde bir takım deđiŖimler olması mümkündür. Bu nedenle iŖ analizleri sürekli olarak güncellenmelidir. İŖ analizi alıŖmalarının oldukça zahmetli, masraflı ve zaman alıcı olması güncelleme olayının çok sık periyotlarda olmasını gcleŖtirmektedir. Ancak en azından her beŖ yılda bir yapılması iŖletmelere büyük fayda sağlayacaktır.

2.1.1.1.3. Geleneksel İŖ Analizinde DeđiŖim

Ŗon yıllarda geleneksel iŖ analizi yöntemlerinin yararları konusunda eŖitli eleŖtiriler yapılmaktadır. Bunların en baŖında; iŖ analizinin ortaya çıkardığı standartların ve yasal sınırlamaların günümüzün dinamik ve deđiŖken iŖ koŖularının gerektirdiği esnekliğe engel olmasıdır. Ŗphesiz, deđiŖik Ŗekillerde uygulanan iŖ analizleri, hızla deđiŖen ortamlarda dahi temel bir yönetim aracı olarak kullanılmaya devam edecektir.

Yapılan araŖtırmalar göstermektedir ki genel olarak iŖ analizleri; yenilikçi bir yönetim anlayıŖı uygulayan firmalarda insan kaynakları uygulamalarına daha fazla değer katmaktadır. Bununla birlikte günümüz organizasyonlarında geleneksel iŖ analizi yöntemlerinde kökten deđiŖimler yoldadır. Çünkü iŖ standartlarının belirlenmesinden farklı olarak deđiŖim sürecini destekleyici yeni yaklaŖımlara ihtiyaç artmaktadır.

Bu yeniliklerin baŖında, iŖin bölümlere ayrılmasına karŖın fonksiyonlar arası sorumluluk anlayıŖı gelir. Günümüzün deđiŖken iŖ ortamında iŖ bölümlerinin sınırları

ve bunlara ait sorumluluklar değişebilmektedir. Bu nedenle işe ait sorumluluklar genişletilmeli ve daha esnek bir yapı oluşturulmalıdır¹⁸.

Yine benzer şekilde günümüzün dinamik iş ortamı iş tanımlarında dolayısıyla sorumluluklarda sürekli değişimi gerektirmektedir. Bu demek oluyor ki çalışanların sorumlulukları genişletilmekle birlikte sürekli olarak değişmelidir yani sorumluluklar da dinamik yapıya sahip olmalıdır.

Sorumluluklar konusunda gelişen bu yeni anlayışların getirisi olarak iş ortamındaki etkileşim de artmaktadır. Çünkü yönetim kararlarına yüksek derecede katılım anlayışının ortaya çıkması ile takım çalışması ve kendini yöneten gruplara olan ihtiyaç artmıştır. Bunun sonucunda çalışanın etkileşimi ve işbirliği maksimum boyuta ulaşmıştır. Geleneksel iş analizinin temel özelliği olan iş içi faaliyetler üzerinde odaklanmaya zıt olarak, takım çalışmasına dayalı felsefe gereği 'etkileşim' üzerinde önemle durulmaktadır.

Etkileşim düzeyinin yüksek olması bir astım birden fazla üst ile ve müşterilerle iletişimini arttırmaktadır. Bu daha çok yönetim kademelerinin azaldığı yatay organizasyon yapılarında görülmektedir. Bu tür ortamlarda geleneksel iş analizinde dikkate alınmayan iletişim becerilerine ve takım çalışması için gerekli duygusal yetkinliklere olan ihtiyaç artmaktadır.

Teknoloji alanındaki sürekli değişimler ile üretim süreçleri farklılaşmakta ve iş tanımları sürekli değişmektedir. Bu nedenle hızlı değişimlere ayak uyduracak esnek iş tanımlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bunun getirisi olarak uzun dönmeli iş yerine kısa dönemli iş diğer bir deyimle "rotasyon" anlayışı yerleşmekte ve çalışma ortamlarında sürekli olarak revizyon gerekmektedir.

Geçmişte kaynakların zengin olması detaylı iş analizini mümkün kılmaktaydı fakat, günümüzde gittikçe artan rekabet, organizasyonların iş yapma şekillerini ve maliyet yapılarını tekrar gözden geçirmesine sebep oldu. Organizasyonlar artık kendilerine rekabet avantajı sağlayacak temel fonksiyonlara yönelmekte ve diğerlerini daha düşük maliyetlerle dışarıdan tedarik etmeye çalışmaktadırlar. *"Profesyonel kadrolar azaltılarak iş servis departmanlarında 'şişman' yapının*

¹⁸ Fethi Gürün, *Globalleşme ve Çokuluslu Şirketlerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri*, Kamu İş Yayını, Ankara, 2001, s.151.

oluşması engellenmeye çalışılmakta ve genelde ihtiyaç duyulduğunda proje bazında dışarıdan karşılanmaktadır¹⁹". Sonuç olarak, organizasyonlar sık sık toplantılar düzenleyip detaylı iş analizi yapmaktan kaçınmaktadırlar.

Günümüz organizasyonlarının rekabetteki zorlukları aşabilmek için daha kullanışlı ve etkili yöntemlere ihtiyaçları vardır. Geleneksel iş analizlerinde iş aktivitelerinin detaylı olarak kağıda dökülmesi ve belirgin sınırların çizilmesi yerine artık değişim için ihtiyaç duyulan esnekliği sağlayacak güçlü yöntemlere olan gereksinim artmaktadır.

2.1.1.2. Görev Tanımlarının Belirlenmesi

İnsan kaynakları planlamasına hazırlık aşamasında yapılması gereken çalışmalardan birisi de görev tanımlarının belirlenmesidir. Bu çalışma aynı zamanda organizasyon yapısının oluşturulmasına da öncülük eder.

Görev, bir çalışanın işletme içerisinde yapmakla yükümlü olduğu faaliyettir. Daha geniş bir tanımla görev; zamanı, yeri, yapılma şekli ve amacı bilinen ve bir kimse tarafından gerçekleştirilen belirli bir fonksiyondur.

Şüphesiz bir işletmede çalışan herkesin bir görevi vardır. Bu görevlerin birbirleriyle çeşitli biçimlerde ilişkileri olmakla birlikte görevler farklıdır. Aynı görevi gerçekleştiren birden çok kişi olabildiği gibi daha kolay ve zor görevler de söz konusudur. Görevi yapan bireyin işe ilişkin davranış, eylem, prosedür, içerik, standart, kapsam, yetki ve sorumluluklarını bilmesi gerekir. Bütün bu ve benzeri bilgiler görev tanımını oluşturur.

Görev tanımı temelde iş analizi sonucu elde edilen bilgilere dayanmaktadır. Ancak iş analizi işe yöneliktir. İş oluşturulan parçaları çözümlmeyi ve işin gerçekleştirilme sürecini tanımlamayı içerir, Görev tanımında ise ağırlıklı olarak söz konusu işi yapacak bireyden yapması beklenenler tanımlanır. Bu yönüyle görev tanımı da bireye yöneliktir. Diğer yandan iş analizi işi en küçük ve somut davranış düzeylerine ayırırken görev tanımı genel olarak işin gerçekleştirilmesi için gerekenleri içerir. Böylece iş analizi daha genişken görev tanımı daha özet bilgi

¹⁹ "Geleneksel İş Analizinde Değişim", www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/isanalizideg.asp (Mart 2002), s.2.

içerir. İş analizi kurum için, görevlendirme için ve ağırlıklı olarak konunun uzmanları tarafından hazırlanırken, görev tanımı daha çok kendilerinden beklenenleri belirtmek amacıyla çalışanlara verilmek için hazırlanır.

Bir görev tanımı şu bilgileri içermelidir; görevin adı, bağlı olduğu bölüm, kurum içindeki yeri, görevin konusu, görevin gerektirdiği nitelikler, davranışlar ve çabalar, görevin gerektirdiği yetki ve sorumluluklar, görevdeki yükselme olanakları, görevin gerçekleştirileceği ortam, başarı standartları, kurulması gereken ilişkiler²⁰.

Görev tanımlamaları ve görev içeriklerinin belirlenmesi, bir kere yapılmakla biten bir iş değildir. İşletmeler yaşayan organizmalar gibidir. Çeşitli iç ve dış etkenlerin etkisiyle işletme yapısında bazı değişiklikler yapılması zorunlu olabilir. Ekonomik, teknolojik ve sosyal hayattaki gelişmelerin etkisi altında mevcut bazı işler ortadan kaybolmakta veya eskisine oranla önemlerini yitirmekte ve onların yerine yeni işler ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle görev tanımlamalarının değişen durumlara göre belirli dönemlerde tekrar gözden geçirilmesi ve onların yeni durumlara uyumluluklarının sağlanması gerekmektedir. Bir görev tanımlaması yapılırken, o görevin niteliklerinde meydana gelebilecek gelişmelerin göz önüne alınması gerekli olduğu gibi o işi yapacak kişilerin işletme içindeki ve öteki işletmelerdeki aynı işi yapan kişilerin durumlarının da göz önüne alınması gerekir.

Muhtemel gelişmeleri, benzer işletmelerde aynı işle ilgili uygulamaları ve o işleri yapacak kişilerle ilgili değerlendirmeleri göz önüne almaksızın yapılan görev tanımlamaları sınırlı bir uygulama olanağı bulabilirler. Görev yapılırken o görevi yapacak olan kişilerin psikolojik ihtiyaçları da göz önüne alınmalıdır. Görev tanımlamaları konusunda son yıllardaki gelişmeler ile yeni kavramlar ortaya çıkmıştır. İşletme içerisindeki görevlere yeni boyutlar getiren bu kavramların bir başka özelliği de çalışanın motivasyonunu artırıcı ve işlerin monotonluğunu azaltıcı etkiler yapmasıdır²¹.

İş analizi verilerinden yararlanılarak uygulamaya geçirilen bu kavramlar, iş rotasyonu, iş zenginleştirilmesi, iş genişletilmesi ve iş özelleştirilmesidir.

²⁰ Fındıkçı, a.g.e., s.145.

²¹ Ömer Dinçer, *İşletme Bilimine Giriş*, Beta Basım Yay. Dağ., 4. Baskı, İstanbul, 1999, s.267.

İş rotasyonu, çalışanların sistematik bir biçimde bir işten başka bir işe aktarılması sürecidir. *İş zenginleştirilmesi*, çalışanların sorumluluklarını ve özgüvenlerini yükselterek motivasyonlarını artırma sürecidir. Çalışanlara yaptıkları iş üzerinde daha fazla kontrol, sorumluluk, gelişim ve tanınma sahibi olmayı sağlar. *İş genişletilmesi*, çalışanın bir işi tamamlaması için yapması gereken görev sayısındaki artıştır. İş rotasyonu gibi iş genişletilmesindeki temel amaç çalışanın iş tatminini yükseltmek amacı ile bir işin sıkıcı ve monoton yönlerini azaltmaktır. İş genişletilmesi, aslında bir işletmenin mevcut işleri yeniden tasarımı anlamına da gelmektedir. *İş özelleştirilmesi* ise işleri küçük ve ayrıntılı görevlere bölerek çalışanların tek alanda uzmanlaşmasını sağlar.

Kavramların daha iyi anlaşılması için bunların kullanım alanları ile güçlü ve zayıf yönleri Tablo 2.1 'de gösterilmiştir.

Tablo 2.1. Görev Tanımlarında Yeni Kavramlar.

	İş Özelleştirilmesi	İş Rotasyonu	İş Genişletilmesi	İş Zenginleştirilmesi
Tanım	İş küçük, ayrıntılı görevlere bölür.	Çalışanları sistematik olarak bir işten başka bir işe aktarır.	Çalışanın işindeki görev sayısını artırır.	Görev sayısı ve çalışanın işi üzerindeki kontrolünü artırır.
Kullanım Alanları	Montaj hattı ve toplu üretim süreçleri	Montaj hattı ve farklı işlerin bir arada yürütülmesi gereken işler	Toplu üretim, ofis yönetim işleri	Toplu üretim, ofis yönetimi ve idari işler
Güçlü Yönleri	Çalışanlar tek alanda uzmanlaşır, eğitim ihtiyaçları azalır, özellikle çalışanların yetenek ve eğitim seviyeleri düşük işler için uygundur.	Kısa zamanda işe olan ilgi ve motivasyon seviyesini artırır.	İş tatminini artırırken iş ortamındaki sıkıcılığı ve monotonluğu azaltır.	Gelişme ve öğrenme olanakları sağlar, çalışan için önemli olan iş boyutlarını yeniden tasarlar.
Zayıf Yönleri	Devamsızlığa ve monotonluğa yol açabilir, düşük çeşitlilik, gelişim ve sorumluluk gerektirir.	Daha çok eğitim ihtiyacı gerektirir, işin doğasını değiştirmez.	Daha çok eğitim ihtiyacı gerektirir, işteki sıkıcılığı tamamen azaltmaz.	Yetenek ihtiyaçlarını değiştirir, ancak herkes zenginleştirilmiş işte başarılı olmayabilir.

Kaynak: "İşletmelerde İş Analizi Uygulamaları", www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/isanaliziuyg.asp, (Mart, 2002), s.2.

2.1.1.3. Organizasyon Yapısının Oluşturulması

İş analizi ve görev tanımlarının yapılmasından sonra bütün bu bilgiler belirli bir sistematik içinde bir araya getirilerek organizasyon yapısı oluşturulur.

Organizasyon kavramı kısaca tanımlanacak olursa; organizasyon, işler ile işler, işler ile insanlar ve insanlar ile insanlar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi işidir ya da bunların düzenlenmiş olduğu yapılardır.

Organizasyon, insanların beraberce iş görme ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlayan bir yapı oluşturmaktır²².

Başka bir ifade ile organizasyon, belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin gayretlerini birleştirdikleri yapılandırılmış bir süreçtir.

Organizasyon yapısı oluşturulurken görevlerin birbirleriyle olan sınırları ve bağlantıları belirlenmeli, uygulamada ortaya çıkan aksaklıklar giderilmeli, görev ve sorumluluklar arasında dengeli bir dağılım yapılmalıdır. Bunların haricinde bir organizasyon yapısının sorunsuz olarak işleyebilmesi için oluşum sırasında dikkat edilmesi gereken bazı unsurlar vardır bunlar:

Organizasyon içinde uygulanmak istenen prensipler, organizasyonun ait olduğu işkolumun teknolojik düzeyi, organizasyon içerisindeki çalışanlarla yönetim kademesi arasındaki ilişkilerin türü, mevcut personelin yetenekleri, insanların psikolojik ve sosyal ihtiyaçları ve işler arasında birbirini etkileyen gerekler²³.

Bir organizasyon yapısının içeriğinde şu bilgilere yer verilmelidir²⁴:

- Kurumun özgeçmişi,
- Kurumun misyonu ve vizyonu,
- Kurumun mevcut durumuna ilişkin bilgiler,
- Kurumun genel özellikleri ve değerleri,
- Kurumun ve birimlerin genel hedefleri,
- Kurumun genel organizasyon şeması,

²² Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, İ.Ü. İşletme Fak. Yayın No:401, Beta Yayınevi, İstanbul, 1998, s.148.

²³ Şenatalar, a.g.e., s.71.

²⁴ Fındıkçı, a.g.e., s.147.

- Birimlerin organizasyon şemaları,
- Birimlerdeki çalışanların görev tanımları.

Her organizasyon belirli hedeflere ulaşmak amacıyla kurulmaktadır. Hedeflere ulaşmak için organizasyon içinde çalışanlar arasında iş bölümü, görev, sorumluluk ve yetkilerin neler olacağına belirli esaslara göre saptanması gerekmektedir. Organizasyon içinde bu saptamalar yapılırken görevler arasında yetki ve sorumluluk açısından bir kademelendirme de yapılmaktadır. Bir organizasyon içinde görevler arasında iş bölümü ve kademelendirmeyi tutarlı bir biçimde yapabilmek için mevcut her görevin niteliklerinin, mesleki ve teknik özelliklerinin bilinmesi gereklidir.

Organizasyon yapısı oluşturmanın temel taşı; işlerin, organizasyon mevkileri yani pozisyonları olarak belirlenmesidir. Böylelikle yapılacak işler bir araya getirilerek organizasyon pozisyonları (konumları) oluşturulur. Bu işlem yapılırken öncelikle bir pozisyonda yapılacak işler belirlenir, sonra bu pozisyona gelecek kişinin sahip olacağı yetkiler belirlenir ve en son bu pozisyona gelecek kişinin sahip olması gereken bilgi, beceri ve yetenekler belirlenir.

Pozisyonlar belirlendikten sonra bu pozisyonlar kendi aralarında ilişkilendirilerek departmanlar (bölümler) ve sonunda da organizasyon şeması ortaya çıkarılmış olur. Organizasyon şeması işletmeye genel bir kuş bakışı sağlar. Ayrıca kurumun bir bütün olarak kağıt üzerinde görülmesi, pozisyonlar arasındaki ilişkilerin somuta indirgenmesi, görevler arasındaki bağlantıların görülmesi ve bütün bu süreçlerdeki aksaklıkların saptanmasına olanak verir.

Genel olarak organizasyon yapıları iki çeşittir. Birincisi formal yapıdır. Organizasyon yapısı oluşturulurken yukarıda açıklanan süreçlerin işletilmesiyle “formal organizasyon” yapısı ortaya çıkarılmış olur. Formal yapı, önceden planlanarak, bilinçli ve belirli bir amaç doğrultusunda oluşturulan ilişkiler topluluğudur. Diğer bir ifade ile organizasyon yapısının önceden tasarlanmasıdır. Tasarlanmış bu yapı sonucu ortaya çıkan tüm bilgiler, tüm unsurlar ve ilişkiler “organizasyon el kitabı” adı verilen bir belge ile açıklanır.

Diğer organizasyon çeşidi ise “informal organizasyon” yapısıdır. Bu yapı ise kendiliğinden, doğal olarak ve bilinçli bir tasarım olmadan ortaya çıkan ilişkiler

sonucu meydana gelen yapıdır. Organizasyonda yer alan kişilerin birbirleri ile olan ilişkilerinde bazen formal organizasyonun öngörmediği ilişkiler gelişir. İşte bu tür önceden planlanamayan, öngörülemeyen ilişkiler topluluğu informal organizasyon yapısını oluşturur. İçerisinde görev yapan çalışanların birbirleri ile olan insani ilişkilerinden dolayı organizasyonlar aynı zamanda sosyal nitelik taşırlar. Organizasyonu oluşturan kişilerin amaçları, değer yargıları, zaman kavramları, iş anlayışları, inançları, fikirleri, hisleri, ihtiyaçları gibi unsurlar organizasyonlara kendine özgü bir özellik ve kişilik kazandırmaktadır.

Organizasyonların sosyal içeriğinin yanında bir takım teknik içeriklerinin de olması gerekir. Bu teknik içerikler aynı zamanda organizasyonu karakterize eden temel unsurlardır. Bir organizasyon yapısını karakterize eden temel unsurlar şu başlıklarla sıralanabilir:

Organizasyonların ulaşmak istediği amaçların nitelikleri, işbölümü ve uzmanlık derecesi, formalleşme derecesi, kontrol alanı, kaderne sayısı, merkezileşme derecesi, departmanlaşma şekilleri, emir-komuta ve kurmay organları ile bunlar arasındaki ilişkilerin türü, haberleşme kanalları ve haberleşme şekli.

Yukarıda belirtilen temel unsurların uygulamaya geçirilmesiyle organizasyonların yapıları şekillenir. Uygulamalardaki farklılıklardan dolayı organizasyon yapıları da birbirinden farklılık gösterir. Hatta aynı prensipleri uygulayan organizasyonların yapıları bile birbirinden farklılık gösterecektir. Çünkü önceden de belirtildiği gibi organizasyonlar sosyal bir varlıktır. İçerisinde görev yapan insanların davranışları, anlayışları, eğitim ve kültür düzeyleri organizasyonların karakterlerini etkileyen unsurlardan bir başkasıdır.

2.1.2. İnsan Kaynakları İhtiyacını Planlama Süreci

2.1.2.1. Mevcut İşgücü Durumunun İncelenmesi

Bir işletmede insan kaynaklarına duyulacak ihtiyacın belirlenebilmesi için öncelikle işletmenin mevcut işgücü durumunun bilinmesi gerekir. Çünkü mevcut çalışanların nicelik ve niteliği saptanmadıkça geleceğe yönelik işgücü ihtiyacını belirlemek çok güç olacaktır. İşletmedeki mevcut işgücü durumunun belirlenmesinde

genelde tek bir yöntem etkilidir bu da “işgücü envanteri”nin hazırlanmasıdır²⁵.

İşgücü envanteri, işletmede çalışmakta olan tüm insanların özelliklerine göre farklı ölçütlerde değerlendirilerek kayıt altına alındığı bir kaynaktır. Diğer bir deyimle işletmenin belirli dönemdeki çalışanlarının özelliklerini toplu olarak gösteren belgedir²⁶.

İşgücü envanteri işletmelerde belirli periyodik sürelerde devamlı olarak güncellenerek bilgiler taze tutulur ve işletmedeki işgücünün son hali görülmeye çalışılır. Böylelikle işletmenin gelecekle ilgili plan ve faaliyetleri için mevcut işgücünün durumu hakkında daha somut bilgiler elde edilmiş olur.

İşgücü envanteri öncelikle işletmenin her bölümü için ayrı ayrı düzenlenir sonra işletmenin genel envanteri elde edilir. Envanter çalışması yapılırken çalışanlar değişik kriterlere göre sınıflandırılabilirler. Bu sınıflandırmalar; işletmenin eğer varsa farklı şubelerindeki çalışanlara göre, ücret düzeylerine göre, cinsiyetlerine göre, mesleklerine göre, yaşlarına göre, kıdemlerine göre, iş dışı yeteneklerine göre olabilir²⁷.

İşletmenin geneli için oluşturulan işgücü envanterinin yanında, çalışanların kişisel özelliklerini yansıtan “beceri envanteri”nin de hazırlanmasında fayda vardır. Bu beceri envanterinde çalışanların sahip oldukları performans, kişisel yetenek, beceri, eğitim ve deneyim gibi bilgiler yer almalıdır.

İşletmelerde işgücü envanterinin hazırlanmasında bir çok bilgiye çalışanlara ait tutulmuş olan kayıtlardan ulaşılabilir. Kişisel özelliklere ait bilgiler de genellikle çalışanlara dağıtılan soru formlarından elde edilir.

Envanter çalışmaları insan kaynaklarının etkin bir şekilde kullanılıp kullanılmadığının belirlendiği bir tür inceleme ve araştırma çalışmalarıdır. Gelecekte insan kaynaklarına duyulacak ihtiyaç, envanter çalışmalarından elde edilen sonuçlara göre daha gerçekçi olarak saptanabilir.

²⁵ Akdemir, a.g.e., s.369.

²⁶ Nader H.H. Dokht, *İşgücü Gereksinmesinin Global Planlanması ve Bir Uygulama Örneği*, İ.Ü. S.B.E., İşletme Fak, Yük. Lis. Tezi, İstanbul, 1985, s.31.

²⁷ Şenatalar, a.g.e., s.96.

Sonuç olarak şunu belirtmek gerekirse; genel ve beceri envanteri çalışmaları işletmenin mevcut işgücü durumunun incelenmesine imkan verirken, insan kaynaklarının gelecekteki gelişim ve değişiminin daha gerçekçi ve geçerli olarak belirlenmesine yardımcı olacaktır²⁸.

Son yıllarda işletmelerde insan kaynakları yönetimi işlevinin önemi ve etkinliği artmış, giderek stratejik bir nitelik kazanmıştır. Bu nedenle insan kaynaklarına ilişkin işletme içi ve dışı bilgi ihtiyacı artmış, bilgi toplama konusunda yeni teknik ve yöntemler geliştirilmiştir. Böylelikle “insan kaynakları bilgi sistemi” kavramı ortaya çıkmıştır.

“İnsan kaynakları bilgi sistemi yönetim bilgi sisteminin bir alt ögesidir ve insan kaynaklarına yönelik kararların oluşturulmasında yöneticilere gerekli bilgileri sağlamaktadır. İnsan kaynakları bilgi sistemi çalışanlarla ve işle ilgili bilgilerin düzenli biçimde toplanması, saklanması ve analiz edilerek çeşitli raporların elde edilmesi yöntemidir²⁹”.

Bu süreç tamamıyla bilgisayar destekli olarak gerçekleştirilmekte ve uygun yazılım-donanım birimleri ile insan kaynaklarının etkin kullanımı amaçlanmaktadır. Bu sistemin etkinliği, sağladığı bilgilerin karar verme durumundaki yöneticiye ne ölçüde yararlı olduğuna bağlıdır.

2.1.2.2. İş Yükünün Belirlenmesi

İnsan kaynakları ihtiyacının belirlenebilmesi için yapılması gereken ikinci bir çalışma iş yükünün belirlenmesidir, bu çalışmalara iş yükü analizi denir. İş yükü analizi, işletmenin planladığı, ileriye dönük faaliyetlerinde ihtiyaç duyacağı işgücünün nicelik ve nitelik olarak önceden belirlenmesi işlemidir³⁰.

İş yükünün belirlenebilmesi için işletmenin geleceğe yönelik planlarının, stratejilerinin, üretim hedeflerinin, yatırımlarının ve gerçekleştireceği diğer tüm faaliyetlerin bilinmesi gerekir.

²⁸ Zeyyat Sabıncuoğlu, *Personel Yönetimi*, Rota Ofset 7. Baskı, Bursa, 1994, s.60.

²⁹ Tuğray Kaynak ve diğerleri, a.g.e., s.491.

³⁰ Dokht, a.g.e., s.17.

İş yükü analizi öncelikle işletmenin her bölümü için uygulanır sonra bu bilgiler kullanılarak işletmenin genel iş yükü tahminleri yapılır. Bu tahminler yapılırken geçmiş dönemlerdeki faaliyet sonuçlarından da yararlanır.

İş yükü belirlenirken genelde kullanılan birim “insan/saat” dir. Yani bir işçinin belirli bir iş miktarını yapması için harcadığı süredir. Bir üretim sürecinin tamamlanması için gerçekleştirilen faaliyetlerin bütünü, belirli tekrarlardan oluşan küçük iş bölümlerine ayrılır. Her bir iş bölümünün tamamlanması için bir çalışanın harcayacağı sürenin belirlenmesiyle insan/saat değeri bulunur. Sonra bu değer yapılacak tekrar sayısı ile çarpıldığında o üretim süreci için gerekli toplam insan/saat oranı bulunmuş olur.

İş yükü belirleme çalışmaları nihai mal üreten işletmelerde daha kolay uygulanabilmektedir. Çünkü buralarda üretim miktarı adet olarak bilinmekte ve her bir üretim adedi için gerekli faaliyetler ve süreler daha küçük parçalara ayrılabilir. Taşeron işletmeler gibi hizmet üreten işletmelerde ise üretimin miktarı daha zor birim haline dönüştürülmekte ve elde edilen birim miktar da daha fazla faaliyeti içermektedir. Bu konu üzerinde ilerleyen bölümlerde daha detaylı olarak durulacaktır.

2.1.2.3. İşgücü Arzu İle İşgücü Talebinin Belirlenmesi ve Dengelenmesi

İşgücü arzı, işletmede istihdam edilmiş olan çalışan sayısıdır. Yani faaliyet gösteren mevcut insan kaynağının sayısıdır. İşletmedeki işgücü arzı, işten ayrılanlar ile işe yeni katılanlar dikkate alınarak “Net işgücü arz”ı olarak belirlenmelidir. Bu değer, belirli bir anda işletme kayıtlarından rahatlıkla elde edilebilen kesin bir değerdir.

İşgücü talebi ise, işletmenin planlarına göre, gelecekteki belirli bir zaman sürecinde ihtiyaç duyacağı işgücü miktarıdır. Bu miktar da “Net işgücü talebi” olarak belirlenir. Uygulamalarda bu değere ulaşmak uzmanlık ve tecrübe gerektiren titiz çalışmalarla mümkün olur. Ancak tahmine dayalı olduğundan, işletme içi ve dışı etkenlere bağlı olduğundan dolayı yüzde yüz kesin olarak belirlenmesi pek mümkün değildir, önemli olan hata payını küçültmektir. Bunun için de işletmenin gelecekle ilgili planları oldukça gerçekçi ve net olmalı, geçmiş dönemlere ait işgücü ve iş yükü kayıtları olmalı, çalışmaları yapacak kişiler bu konuda uzman ve tecrübeli olmalıdır.

İşgücü arz ve talebinin işletme içerisindeki ilişkileri şematik olarak Şekil 2.2'de gösterilmiştir.

<u>MEVCUT</u> İşgücü Arzı	<u>GELECEK</u> İşgücü Talebi
<u>İşgücü Envanteri</u> Demografik bil. Öğrenim durumu İş deneyimi Mesleki eğitimi Y. dili Beceri Ödül ve cezalar Ücret Performans	<u>İş Yüklü Analizi</u> • Stratejik Planlar Bütüme Küçülme Birleşme Otomasyon • Mevcut işlevler Satış miktarı Üretim miktarı İK verimliliği

Şekil 2.2. İşgücü Arz ve İşgücü Talebinin İşletme İçerisindeki İlişkisi³¹.

İşletmeler için ideal ortam şüphesiz işgücü arzı ile işgücü talebinin dengelenmesi durumudur. Bu aynı zamanda ülke ekonomisi için de geçerli bir durumdur. Bu dengenin sağlanamamasından dolayı Devlet İstatistik Enstitüsünün 2001 yılı son dönem rakamlarına göre tüm eğitim sınıfları için ülkemizin işsiz sayısı 2,335 bin kişidir³². Bunun yanında her yıl işgücü arzı yaklaşık altı yüz bin kişi artmaktadır.

İşletme içerisinde işgücü arz ve talebinin dengelenmesi, ikisinin net miktarları arasındaki eşitsizliğin sonucuna göre geçerli olan alternatiflerden birinin veya birkaçının uygulanmasıyla sağlanır. Bu ilişki matematiksel olarak ifade edilirse³³:

$$\text{Net İşgücü Arzı} > \text{Net İşgücü Talebi}$$

sonucu geçerliyse uygulanacak

alternatifler:

- İşe alımları durdurmak,
- Çalışma sürelerini kısaltmak,
- İzin ve tatil sürelerini uzatmak,
- Erken emeklilik,
- Kişi başına düşen iş yükünü azaltmak,

³¹ Nihat Erdoğan, "İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları", (K.O.Ü Sosyal Bil. Ens. Yön. Org. Bölümü, Kocaeli, 2000).

³² <http://imisnt.pub.die.gov.tr/die/plsql/lmrapor>

³³ Erdoğan, a.g.e.

- Geçici olarak işten çıkarmak,
- Sürekli işten çıkarmak (personel çıkarma ihtiyacı).

Net İşgücü Arzı < Net İşgücü Talebi

sonucu geçerli ise uygulanacak

alternatifler:

- Yeni eleman alımı yapmak (yeni personel ihtiyacı),
- Eldeki işgücünden iş rotasyonu, iş genişletmesi, iş zenginleştirilmesi ile yetinmek,
- Geçici eleman almak,
- Fazla mesai yapmak.

İşletmenin içerisinde bulunduğu konuma ve işgücünün özelliklerine göre yukarıdaki alternatifler uygulanarak işgücü arz ve talebi arasındaki denge sağlanabilir.

Planlama sürecinin bu aşamasında elde edilen sonuçlara göre işletmenin insan kaynaklarına duyacağı ihtiyaçlar belirlenir. İşgücü arz ve talebi arasındaki ilişkinin yanında, işletme içerisindeki bir takım personel hareketlerinin sebep olduğu farklı insan kaynakları ihtiyaç türleri ortaya çıkar ve bu türler genelde beş başlık altında toplanır. Aşağıda her bir türün nasıl belirlendiği incelenecektir.

2.1.2.4. Gerçek Personel İhtiyacının Belirlenmesi

Gerçek personel ihtiyacı, işletmenin planladığı faaliyetleri fiilen gerçekleştirecek işgücü miktarıdır. Teorik olarak bu değer iş yükü analiziyle ortaya çıkan sonuçlara göre belirlenir. Yani hesap edilen iş yükünü karşılayacak işgücü talep miktarıdır.

Gerçek personel ihtiyacı belirlenirken genellikle zaman birimi kullanılır. Matematiksel olarak ifade edilirse, belirli bir dönemdeki bir işin gerçekleştirilmesi için gereken toplam zamanın, aynı dönem içerisinde bir kişinin o iş için harcayacağı zaman miktarına bölünmesiyle bulunur³⁴.

³⁴ Tuğray Kaynak, *Personel Planlaması*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 228, Gençlik Basımevi, İstanbul, 1990, s.27.

Bu hesaplama yapılmadan önce gerçekleştirilecek iş belirli tekrarlardan oluşan birbirinden farklı küçük işlem parçalarına ayrılır (i) ve her bir işlemin tekrarlanma sayısı (I_i) belirlenir, sonra her bir işlem parçasının bir defa yapılması için gereken birim zaman bulunur (Z_i) ve aşağıdaki matematiksel ifade ile işin tamamlanması için gereken toplam zaman hesaplanır (İTZ):

$$İTZ = \sum_{i=1}^n I_i \cdot Z_i \quad \text{burada, } i \text{ işlemin sıra sayısı, } n \text{ ise toplam işlem}$$

sayısıdır.

Bulunan İTZ değeri dönem içerisindeki kişi başına düşen çalışma zamanına (KÇZ) bölüldüğünde gerçek personel ihtiyacı (GPI) belirlenecektir:

$$GPI = \frac{İTZ}{KÇZ}$$

2.1.2.5. Yedek Personel İhtiyacının Belirlenmesi

Yedek personel ihtiyacı, işletme içerisinde oluşacak kaçınılmaz devamsızlık durumlarında üretim faaliyetlerinin aksamadan yürütülmesi için bulundurulması gereken işgücü miktarıdır.

Kaçınılmaz devamsızlık durumları genellikle işletme çalışanlarının kişisel sebeplerinden kaynaklanır, örneğin; hastalık, kaza, yıllık izin, mazeret izni. Devamsızlık değişik etmenlere bağlı bir olgudur bu nedenle kesin olarak hesaplanabilen bir oran değildir, belirsizlik fazladır dolayısıyla yedek personel ihtiyacının belirlenmesi zorlaşır. Yedek personel miktarının en uygun şekilde belirlenebilmesi için işletme içerisindeki personel kayıtlarının detaylı olarak tutulmuş olması gerekir.

Yedek personel miktarının belirlenebilmesi için öncelikle yüzde olarak devamsızlık oranının hesaplanması gerekir. Çünkü yedek personel miktarı bu değer ile doğru orantılı olup bu değer gerçek personel miktarıyla çarpılmasından elde edilir.

Devamsızlık oranı (DO), belirli bir dönem içerisindeki toplam devamsız sayısının o dönemdeki ortalama personel sayısına bölümüyle yüzde cinsinden

hesaplanır. Ortalama personel sayısı ise o dönemin başındaki personel sayısı ile sonundaki personel sayısının aritmetik ortalamasının alınmasıyla elde edilir. Bunu matematiksel olarak ifade edersek:

$$DO = \frac{\text{Toplam Devamsız Sayısı}}{\text{Ortalama Personel Sayısı}} . \%$$

İşletme içindeki devamsızlıklar şüphesiz yıl içerisinde eşit dağılımlı olmayacaktır. Örneğin yaz aylarında daha fazla olacaktır, bu nedenle devamsızlık oranının hesap edileceği dönem (j) ne kadar kısa tutulursa o kadar tutarlı değerler hesaplanabilir.

Buradan sonra yedek personel ihtiyacı (YPI) belirlenebilir, buna göre:

$$YPI = DO_j \times GPI \quad \text{burada } j \text{ belirli bir zaman dönemini ifade eder.}$$

Uygulamalarda işletme için olması gereken personel miktarı hesaplanırken gerçek personel ile yedek personel ihtiyaçları birbirine eklenir. Bunun anlamı yedek personel ihtiyacını karşılayacak miktar çalışmakta olan gerçek personel miktarı arasına dağıtılır. İhtiyaç ortaya çıktığında bu personel hemen gereken yerlere kaydırılarak üretimin aksaması önlenir³⁵.

2.1.2.6. Ek Personel İhtiyacının Belirlenmesi

Ek personel ihtiyacı, bir işletmede çalışanların çeşitli nedenlerden dolayı işten sürekli olarak ayrılmaları sonucu ortaya çıkan bir ihtiyaç türüdür. Böyle durumlarda boşalan kadroların doldurulması için bulundurulması gereken işgücü miktarını ifade eder.

Burada en önemli konu işgücü dönüşüm oranıdır. Bu oran, bir dönem içerisinde işletmede oluşan toplam çıkış ya da giriş miktarının, o dönem içerisinde işletmedeki ortalama personel sayısına bölünmesiyle yüzde cinsinden elde edilir. Giriş ya da çıkış değerlerinden hangisinin kullanılacağı işletmenin gelecekle ilgili politikasına bağlı olarak değişir.

³⁵ Tuğray Kaynak ve diğerleri, a.g.e., s.87.

Eğer işletme süreç içerisinde büyümekte ise doğal olarak giriş miktarı fazla olacaktır. Bu durumda gerçek işgücü dönüşüm oranı (İDO) çıkışlar üzerinden şu şekilde hesaplanır:

$$IDO = \frac{\text{Dönem İçi Toplam Çıkış Miktarı}}{\text{Ortalama Personel Sayısı}} . \%$$

Eğer işletme küçülmekte olan bir işletme ise bu durumda da çıkışlar fazla olacaktır, dolayısıyla işgücü dönüşüm oranı girişler üzerinden şu şekilde hesaplanacaktır:

$$IDO = \frac{\text{Dönem İçi Toplam Giriş Miktarı}}{\text{Ortalama Personel Sayısı}} . \%$$

Bu aşamadan sonra ek personel ihtiyacı (EPI), işgücü dönüşümü oranı ile gerçek personel ihtiyacının çarpılmasıyla elde edilir. Buna göre:

$$EPI = IDO_j \times GPI \quad \text{burada } j \text{ yine belirli bir zaman dönemini ifade eder.}$$

Buraya kadar elde edilen bilgiler ışığında bir işletmede üretimin aksamaması için olması gereken toplam personel ihtiyacı (TPI) üç tür ihtiyacın toplanmasıyla belirlenebilir. Matematiksel olarak ifade edilirse³⁶:

$$TPI = GPI + YPI + EPI$$

2.1.2.7. Yeni Personel İhtiyacının Belirlenmesi

Yeni personel ihtiyacı, bir işletmede işgücü talebinin işgücü arzından yüksek çıkması ve bu yüksek talebin iç kaynaklardan karşılanamaması durumunda ortaya çıkan ihtiyaç türüdür.

Yeni personel ihtiyacı değişik nedenlerden ortaya çıkabilir. Bunlardan birisi işletmenin yeni yatırım yapması ve bunun gereği olarak üretimin artırılmasıdır. Bir diğer neden, araştırma ve geliştirme faaliyetlerini geliştirmek, farklı boyutlara taşımak, yeni alanlara yönelmek istenmesidir. Başka bir neden, işletmenin mevcut

³⁶ Arife Yıldırım, *İşletmelerde Personel Planlaması, Seçimi ve Uygulamaları*, YTÜ İşletme Yönetimi Yük. Lis. Bitirme Tezi, İstanbul, 1994, s.51.

organizasyon yapısında, kademe ve pozisyonlarında verimliliği arttırmak için değişiklikler yapmak olabilir.

Yeni personel ihtiyacını ortaya çıkaran nedenler birim olarak ölçülebilen türden işler ise (örneğin; üretim adedinin artırılması) gerçek personel ihtiyacının belirlenmesinde kullanılan yöntem ile yeni işgücü miktarı hesaplanabilir. Bunun dışındaki miktarı birim olarak ölçülemeyen işlerde, örneğin büro işerinde çalıştırılacak personele ihtiyaç duyulması durumunda, tecrübelerle dayanarak belirli bir iş yükü çıkarılır ve buna göre yeni işgücü ihtiyacı belirlenir.

2.1.2.8. Personel Çıkarma İhtiyacının Belirlenmesi

Personel çıkarma ihtiyacı ise işletmede mevcut işgücü arzının, olması gereken işgücü miktarından yüksek olması durumlarında ortaya çıkar. Çünkü böyle durumlar işletmenin veriminin düşmesinde neden olur³⁷.

Bir işletmede personel çıkarma ihtiyacı değişik nedenlerden dolayı ortaya çıkabilir. Bunlardan birisi, işletmenin ürettiği mal veya hizmete olan piyasa talebinin düşmesi nedeniyle satışların da düşmesidir. Bu durumda doğal olarak işletmenin üretim miktarı azalacak ve işgücü fazlası ortaya çıkacaktır. Eğer işletme bu fazlalığı çalışma sürelerini kısaltmak, izin sürelerini uzatmak gibi çeşitli önlemlerle karşılayamıyorsa personel çıkarması kaçınılmaz olacaktır.

Diğer bir neden işletmenin kendisini yenileyerek otomasyona geçmesi ve bir çok işin artık makinelerle yapılmaya başlanmasından dolayı işgücü fazlalığının açığa çıkmasıdır. Bir başka neden ise, işletmenin faaliyet sektöründeki kötü ekonomik koşullardan dolayı üretiminin durması, üretim dalının terk edilmesi ve tasfiye durumuna geçmesi olabilir.

Özellikle taşeron işletmelerde olduğu gibi işletmenin yapmış olduğu işin sözleşme gereği son bulması ve önünde yeni iş olmaması veya büyük kapasiteli bir iş sonrası birden küçük kapasiteli bir işe geçmesi gibi durumlarda da personel çıkarma ihtiyacı ortaya çıkabilmektedir.

³⁷ Songül Kaya, a.g.e., s.57.

Sonuç olarak belirtilmek gerekirse, personel çıkarma ihtiyacına başvurmamak için işletmeler insan kaynakları planlama çalışmalarını uzman kadrolarla titizlikle yürütmeli, iç ve dış koşulları yakından takip ederek gerekli stratejileri zamanında geliştirmelidir.

2.2. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASININ İLİŞKİLİ OLDUĞU DİĞER İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKSİYONLARI

İnsan kaynakları planlaması çalışmaları sonucu elde edilen sonuçlar işletme içerisinde insan kaynakları bölümünün diğer faaliyetlerinde de kullanılırlar. İki başlık altında toplanan bu faaliyetler aşağıda incelenecektir.

2.2.1. İnsan Kaynaklarının Tedariği ve Yerleştirilmesi

İnsan kaynakları tedariği, işletmenin ihtiyaç duyacağı nitelikte ve nicelikteki işgücünü karşılamak için yapılan çalışmalardır. Bu çalışmaların temel amacı, potansiyel nitelikte işgören adayları kaynağını oluşturmaktır. Ayrıca mevcut ve gelecekteki insan kaynağı ihtiyacını karşılamak, minimum maliyetle en fazla aday havuzunu oluşturmak, seçim aşamasının başarı oranını arttırarak işe alma sırasında yanlış karar verilmesini önlemek gibi amaçlarda güdülür.

İnsan kaynakları tedariği için iki farklı kaynak vardır. Yani işletmenin ihtiyaç duyduğu yeni işgücünün temini iki farklı kaynak kullanılarak yapılır. Bunlar; iç kaynaklar ve dış kaynaklardır.

2.2.1.1. İç Kaynakların Kullanımı

İç kaynak kullanmanın anlamı, işletmenin yeni işgücünü halen bünyesinde çalışmakta olan mevcut çalışanlardan sağlamasıdır. Bu kaynak yoğunluklu olarak işletmelerin kullandığı bir kaynaktır çünkü tedarik için harcayacağı maliyetler büyük ölçüde azalmaktadır. Ayrıca zaman kaybına yol açan yeni işgücünü iş ve işletme ortamına alıştırmaya sorunu yaşanmayacaktır.

İşgücü tedariğinin iç kaynaklardan karşılanması için genellikle beş yöntem kullanılır. Bunlar kısaca incelenecek olursa:

Terfi (Yükseltme): Terfi, işletmede çalışan bir kişinin halen görev yaptığı bir pozisyondan, daha fazla yetkiye ve sorumluluğa sahip olacağı daha üst bir

pozisyona getirilmesidir³⁸. Buna iç kaynaklardan dikey olarak faydalanma da denilir. Doğal olarak terfi eden çalışanların maaşı ve sosyal statüsü artar, kendine güven duygusu ve işletmeye olan bağlılığı da aynı paralelde yükselir.

Terfi genel olarak iki esasa göre yapılır; çalışanın kıdemine göre ve performansına göre. Kıdem durumuna göre yükseltme, anlaşılması ve uygulanması oldukça basit olup işgörelere güvence vermesi açısından da üstünlük taşır. Buna karşılık kıdemli ile yetenekli ve başarılı olmak arasında her zaman doğru orantı olmayabilir. Performansa göre terfi ise aynı zamanda ödüllendirme işlevi de görür ve çalışanların motivasyonlarını arttırır. En ideali her iki unsurunda bir arada olduğu terfi şeklidir³⁹.

Transfer (Nakil): Mevcut personelin yükseltme olmaksızın bir diğer bölüm veya pozisyona transfer edilmesidir. Burada yatay düzeyde bir faydalanma söz konusudur. Genellikle benzer işler ve bölümler arasında yapılmakta olup, transfer edilen çalışanın maaş, sosyal statü vb. faktörlerinde herhangi bir değişiklik olmamaktadır. Özellikle yükselme için gerekli kapasiteye sahip olmayan veya başkalarının yükselmesi neticesinde önü tıkanan işgörelere için uygulanır.

İş Genişletme ve İş Zenginleştirme: Çalışanın yapmakta olduğu mevcut işinin çeşitlendirilmesi, görev sayılarının ve sorumluluklarının arttırılması işlemidir. Bunun anlamı bir çalışanın mevcut kapasitesini ve iş yükünü arttırmaktır böylelikle çalışanın iş tatmini yükselerek işin sıkıcı ve monoton yönleri azalır.

Rotasyon: Çalışanın belirli sürelerle başka birim ya da kurumlarda kendi işlerini yapmaları biçiminde gerçekleşen rotasyon uygulaması da daha çok kamu sektöründe görülmektedir

Tenzil: Çalışanın statü, ücret, yetki ve sorumluluk bakımından bir alt pozisyona geçmesidir. Pek uygulanmayan bir yöntemdir mecburi durumlarda veya cezalandırma durumlarında uygulanır.

İşletmenin işgücü tedariginde sürekli iç kaynakları kullanmasının en büyük sakıncalı yönü işletmeye taze kan girişinin, canlılığın, yeni bilgi ve becerilerin

³⁸ Nuri Tortop, *Personel Yönetimi*, Yargı Yayınları, 6. Baskı, Ankara, 1999, s.121.

³⁹ İlhami Fındıkçı, a.g.e., s.174.

katılmasının engellenmesidir. Bu nedenle gerektiği durumlarda dış kaynaklar da kullanılmalıdır.

2.2.1.2. Dış Kaynakların Kullanımı

Dış kaynakların kullanımına genelde işletmenin yeni çalışan ihtiyacının iç kaynaklardan karşılanma imkanının olmaması, örgütün çok hızlı büyümesi, teknik ve yönetsel kademelere yüksek nitelikli işgücü alımının gerekmesi durumlarında başvurulur. Bir diğer neden ise; yönetimin işletmeye yeni bakış açıları ve yaklaşımlar kazandırmak istemesidir.

Dış kaynaklarla mümkün olduğu kadar geniş aday havuzları oluşturularak seçim sürecine bir ön hazırlık yapmak amaçlanır. Günümüzde kullanılmakta olan başlıca dış kaynaklar şunlardır; okullar, diğer firmalar-rakipler, işsizler, kendi hesabına çalışanlar. Bu sınıflara ait niteliklere uygun kişiler arasından bir tercih yapılarak işgücü talebi karşılanır.

Dış kaynaklardan insan kaynağı tedarik etmenin çeşitli yol ve yöntemleri vardır. Bunlardan biri veya birkaçı kullanılarak insan kaynağı temin edilir. Bu yöntemler kısaca şöyle özetlenebilir:

Reklam ve İlan Yöntemi: Bu yöntemde işletmeler gazete, dergi ve diğer medya türlerini kullanarak ihtiyaç duyduğu işgücünün niteliklerini ilan ederler ve bu ilanlar karşılığında başvuru yapan insanlar arasından seçim yapabilirler.

Başvuruları Değerlendirme Yöntemi: Bu yöntemde işletmeye yapılan mevcut başvurular değerlendirilir. Bu başvurular özendirme olmadan yapılmış olan başvurulardır. Yani işletmenin yerleşim yeri, tanınmışlığı gibi nedenlerle bir çok kişinin doğrudan doğruya işletmeye yapmış oldukları başvurulardır. Dolaysız başvuru olarak da adlandırılır.

Çalışanların Çevresini Kullanma Yöntemi: İnsan kaynağı bulmada oldukça yaygın olan bu yöntemde tedarik için işletmede çalışan kişilerin çevresinde bulunan ve onların tavsiye ettikleri işgücü kullanılır. İşletmede çalışanlar boşalan işleri yakından izlediklerinden tanıdıklarının bu açık görevlere girmelerine aracılık edebilirler. Özellikle küçük işletmelerde çok uygulanır.

Öğretim Kuruluşlarından Yararlanma Yöntemi: Bu yöntemde işletmeler ihtiyaç duyduğu işgücünü öğretim kuruluşlarından ayrılan genellikle tecrübesiz işgücünden temin eder. Öğretim kuruluşları üç ana kategoriye ayrılır, bunlar; liseler, yüksekokullar ve üniversitelerdir. Bu yöntem masraflı zaman alıcı bir yöntem olmasına karşın özellikle batılı ülkelerde bir çok orta ve büyük işletme tarafından kullanılmaktadır.

İş ve İşçi Bulma Kuruluşlarından Yararlanma Yöntemi: Daha çok alt basamak elemanların işe yerleştirilmesinde kullanılan bu yöntemde ülkedeki iş ve işçi bulma kuruluşlarının mevcut kayıtlarında yer alan işgücü arasından tedarik sağlanır.

Özel Danışmanlık Şirketlerini Kullanma Yöntemi: Bu yöntemde görevi sadece işletmelere insan kaynağı sağlamak olan özel danışmanlık şirketlerinden yararlanılır. Bu şirketler iş piyasasını yakından tanır ve işletmenin eleman bulma sorunlarını yüklenirler. Anlaşmalı oldukları işletmelerden belli bir ücret karşılığında insan kaynağı seçimine ilişkin tüm aşamaları işletme adına yerine getirerek işletmenin yükünü hafifletirler iş yerinin arzuladığı nitelikler doğrultusunda en uygun adayı temin ederler.

Dış kaynak kullanmanın en büyük yararı, işletmeye yeni bir bakış açısı ve taze kan kazandırmasıdır. Böylelikle mevcut alışkanlıkların ve yeteneklerin dışında işletmeye yeni yaklaşımlar girer, özellikle hızlı teknolojik gelişmeler nedeniyle yeni bilgilere sahip, iyi eğitilmiş, dinamik teknik ve uzman eleman sağlanır, yeni çalışan işletmede çalışmaya başladığı andan itibaren kendisini kabul ettirmek için büyük bir çaba sarf eder, diğer kişilerde ondan etkilenecek verimlilikleri artırabilir, ayrıca iç kaynaklara göre oluşturulan aday havuzu daha büyük ve çeşitlidir dolayısıyla işletmenin aradığı vasıflara sahip nitelikli insanın seçilme şansı artar.

Bunların yanında dış kaynaklarla işgücü tedariği zordur, pahalıdır ve daha uzun zaman alır, işletmenin işleyişi ve prosedürlerinin yeni çalışana benimsetilmesi için gereken oryantasyon ve eğitim zamanı uzundur, mevcut çalışanlar üzerinde tatminsizlik ve moral düşüklüğüne yol açabilir.

İnsan kaynakları tedariğinin asıl amacı işletmenin ihtiyaç duyduğu maksimum özelliklerdeki işgücünü, en optimum şekilde işletme bünyesine

kazandırmaktır. Bu amaç gözetilerek titiz bir araştırmayla işletme için en uygun tedarik kaynağı belirlenir ve işgücü temin edilir.

İstenilen nitelikteki işgücü temin edildikten sonra bu kişilerin işletme bünyesine yerleştirilmesi gerekir. Yerleştirme işlemi genelde iki şekilde yapılır. Birincisinde seçilen kişiler direk çalışacakları bölümde ve kadroda iş arkadaşlarıyla tanıştırılarak işe başlatılırlar. İkincisinde ise, yeni çalışanlar belirli bir süre oryantasyon programına tabi tutulurlar. Bu program kapsamında işletme politikaları, örgüt yapısı, iş arkadaşları ve işler yeni gelen kişiye tanıtılır. Hatta bazı durumlarda işletmenin daha iyi tanıtılması için küçük bir iş rotasyonu uygulanarak yeni işgücü değişik bölümlerde çalıştırılır⁴⁰.

Yerleştirme süresi önceden de belirtildiği gibi iç kaynak kullanımında çok kısa sürmektedir çünkü mevcut çalışan zaten işletmenin yapısını, politikasını, işleyişini bilmektedir. Bu nedenle yerleştirmede birinci yöntem uygulanabilir. Ancak dış kaynaklarla işgücü temin edilirse ikinci yöntem yararlı olmaktadır bu da ilk aşamada zaman kaybına neden olmaktadır. Eğer dış kaynak kullanılacaksa işletme bu süreyi göze alarak planlamasını yapmalıdır.

2.2.2. İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi ve Yetiştirilmesi

İnsan kaynaklarının geliştirilmesi ve yetiştirilmesi konusu işletmelerin sürekli değişen koşullarda yaşamlarını sürdürebilmeleri ve başarılı olabilmeleri açısından önemli olan başlı başına ayrı bir konudur. Bu nedenle burada fazla detaya girilmeden genel hatlarıyla ve insan kaynakları planlamasıyla olan ilişkileri açısından incelenecektir.

İnsan kaynaklarının geliştirilmesi ve yetiştirilmesinin temelinde eğitim yatmaktadır.

İşletmecilik açısından eğitim en genel anlamıyla, bir çalışanın işini yapabilmesi için özel yetenekler kazanarak performansını geliştirmesidir. Gelişim ise, eğitimden daha geneldir ve çalışanın gelişimine yönelik öğrenme fırsatlarını içerir. Gelişim çalışana daha az detaylı bilgi vermesine rağmen çalışanın gelecekteki kariyeri için kapsamlı bilgi sağlar. Kısaca, gelişim mikro değil, makro bir

⁴⁰ Tuğray Kaynak ve diğerleri, a.g.e., s.165.

öğrenmedir. Eğitim kişinin mevcut işlerini yapabilmeleri için gerekli bilgileri kapsarken, gelişim kişiyi gelecekteki işlere hazırlar. Hem gelişimin hem de eğitimin amacı performans düşüklüklerini azaltmak ve üretkenlik oranını yükseltmektir⁴¹.

Yetiştirme ise özellikle yeni işe başlamış bir kişiye işin gereklerine uygun bilgi, beceri ve yeteneklerin kazandırılmasıdır, yani bireyin o iş için yeterli olabilmesi amacıyla eğitilmesidir.

Geliştirme ve yetiştirme amacıyla yürütülecek eğitim faaliyetlerinin planlanabilmesi için öncelikle eğitim ihtiyacının belirlenmesi ve analiz edilmesi gerekmektedir. Bunun için insan kaynakları planlaması çalışmaları içerisinde elde edilen iş analizi ve işgücü envanteri bilgilerinden büyük ölçüde yararlanır.

Bu çalışmaların yardımıyla mevcut çalışanların yaptıkları işlerdeki yeterlilikleri, eksiklikleri veya fazlalıkları ortaya çıkarılarak işletme genelindeki işgücünün nasıl bir tür eğitime ihtiyaç duyduğu belirlenir. Daha sonra bu ihtiyaçlara en iyi cevap verecek şekilde bir eğitim planı hazırlanarak uygulamaya geçilir. Böylelikle insan kaynakları planlamasıyla belirlenen işletmenin gelecekte ihtiyaç duyacağı nitelikte ve nicelikteki işgücü, çok iyi programlanmış eğitim faaliyetleriyle işletme bünyesinden karşılanabilir⁴².

İnsan kaynaklarının geliştirilmesi ve yetiştirilmesindeki başarı eğitimin sürekli olmasına bağlıdır. İşletmeler yönetim bilimindeki ve teknolojiadaki sürekli gelişmelere ayak uydurabilmesi, rakipleriyle mücadele edebilmesi ve etkinliklerini arttırabilmeleri için “sürekli eğitim” ilkesini yönetim felsefelerine yerleştirmeleri gerekmektedir.

2.3. İKP'Yİ ETKİLEYEN YENİ YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

Günümüzün globalleşen dünya koşullarında işletmeler sürekli olarak ana amaçları olan kârlarını arttırmak için düşük maliyet, yüksek etkinlik ve verimlilik sağlayacak yeni yöntemler ve teknikler geliştirmişlerdir. Bu yöntem ve tekniklerden bazıları yaygınlaşarak artık ayrı bir yönetim anlayışı ve yaklaşımı konumuna

⁴¹ “Şirketlerde Eğitim ve Gelişimde İhtiyaç Belirleme”, www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale ,(Mart 2002), s.1.

⁴² Dinçer, a.g.e., s.278.

gelmişlerdir. Aşağıda insan kaynakları planlamasını büyük ölçüde etkileyen bu yeni yönetim yaklaşımları incelenecektir.

2.3.1. Outsourcing (Dış Kaynaklardan Yararlanma)

Outsourcing veya dış kaynaklardan yararlanma, bir işletmenin üretim ve hizmet faaliyetleri içerisinde yalnızca kendisinin uzman olduğu işleri yaparak diğer işleri o konularda uzman olan başka firmalara yaptırmasını öngören bir yönetim anlayışıdır⁴³.

Bu anlayış ile işletmeler, üretim için gerçekleştirdikleri iş süreçleri içerisinde yalnızca kendisinin yaptığı takdirde rakiplerine karşı avantaj sağladığını düşündüğü veya ana faaliyet konusu olan işleri yapar ve bunların üzerinde yoğunlaşarak rekabet üstünlüğü yaratır.

Bunun diğer anlamı, bir işletmenin organizasyon faaliyetlerine hız kazandırmak için katma değerinin çok yüksek olmadığı bir takım rutin işleri dış kaynak kullanımı ile daha uygun maliyetlerle yaptırmasıdır.

Outsourcing uygulaması aslında bir bakıma işletmeler arası ortaklıktır. Bu amaçla işletmeler üretimin çeşitli safhalarında birbirini tamamlayıcı şekilde ve sürekli olarak işbirliği yaparlar. Bu işbirliğinde işletmeler ekonomik ve hukuksal anlamda birbirinden bağımsızdır⁴⁴.

Dış kaynak kullanmakla işletmeler en iyi bildiği işe yani temel yeteneğine odaklanarak bu konuda uzmanlaşmakta ve daha düşük maliyetlerle daha hızlı hizmet verebilmektedirler. Ayrıca kaynaklar daha etkin bir şekilde kullanılmakta ve işyükü azalmaktadır.

Dış kaynak kullanımının işletmelere sağladığı faydalar şöyle özetlenebilir: Ana faaliyet konusuna odaklanma, dağınık verilerin tek merkezde toplanması, yönetim faaliyetlerinin kolaylaşması, hızlı iletişim, gizliliğin korunması, zaman tasarrufu, verimliliğin artması, dışardan teknoloji kullanımı, işin uzmanlar tarafından yapılması, esnek olabilme, hızlı hareket yeteneği, kaynakların daha etkin kullanımı,

⁴³ Akdemir, a.g.e., s.203.

⁴⁴ Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınevi 7. Baskı, İstanbul, 1999, s.299.

maliyetlerde genel bir azalma, insan kaynakları planlama faaliyetlerinin uygulanabilirliğinin artması, rekabet üstünlüğü oluşturma⁴⁵.

Outsourcing aslında 1940'lı yıllardan beri şirketlerin kullanmakta olduğu bir yöntem. Özellikle güvenlik, yemek ve personel taşımacılığı gibi konularda şirketler dışarıdan hizmet alıyorlar. Teorik olarak bunların hepsi outsourcing ama şirketin iş süreçlerini ilgilendiren servisler değildirler. İş süreçleri; müşteriden alınan siparişle başlayan, o siparişin kayıtlara girilmesi, üretilmesi, depolanması ve müşteriye satış işleminin gerçekleştirilmesi, satıştan sonra da müşteri memnuniyetinin takibiyle devam eden bir döngüdür. Avrupa'da 90'lı yıllarla birlikte bu iş süreçlerinde de dış kaynak kullanılmaya başlanmıştır ve hızlı rekabet ortamında outsourcing hizmeti artmıştır. Şirketler bunun için ana faaliyet alanları dışında kalan muhasebe, bordro hazırlama, bilgi işlem ve finansal raporlama gibi işleri kendilerinin yerine onları en iyi şekilde yürütecek uzman kuruluşlara vermektedir.

Ülkemizde uzun yıllardır özellikle inşaat sektöründe görülen "taşeron kullanma" uygulamaları gerçekte birer dış kaynaktan yararlanma örneğidir. Bu uygulama ile örneğin bir inşaat firması anahtar teslimi olarak yüklediği bir projede, genellikle kendi uzmanlık alanı olan inşaat işlerini bil fiil gerçekleştirirken, elektrik işleri, çelik yapı işleri, boya işleri gibi aynı projeye dahil olan diğer işleri bu konularda uzman başka firmalara yaptırılmaktadır ve bu firmalara önceden de belirtildiği gibi taşeron denilmektedir. Ana inşaat firması aynı zamanda bu taşeron firmalar arasındaki koordinasyonu sağlama görevini üstlenir.

Tüm sektörlerde hızla yayılan dış kaynak kullanımı, organizasyon yapısını da değiştirmektedir. İşletmeler outsourcing yolu ile gereksiz departmanlardan kurtulup yalın hale gelmektedirler. Bu da hem maliyetleri düşürüp hem de işletmenin karar alma sürecini hızlandırmakta ve işletme ana hedefleri üzerinde odaklanmaktadır.

Son yıllarda, verdiği hizmet bakımından hayati önem taşıyan hastanelerde de dış kaynaktan yararlanma uygulamasının yaygınlaştırılması üzerinde durulmaktadır. Hastanelerin asıl görevi tıbbi hizmetlerdir ve bu faaliyetler onların en iyi anladıkları iş olan temel yetenekleri olmaktadır. Hastanelerin hizmet kalitesini,

⁴⁵ Rabia Akbulut, "Dış Kaynaktan Yararlanma", *Hürriyet İnsan Kaynakları Eki*, Sayı:227, İstanbul, (30 Ocak 2000), s.1

hasta ve çalışanlarının tatminini arttırabilmesi için bu temel yetenek ile doğrudan ilgili işleri kendi bünyesinde yürütmesi, diğer tüm hizmetlerin (temizlik, ön büro, yiyecek, satın alma, pazarlama, bilişim hizmetleri vb.) dış kaynaklardan yararlanılarak taşeron firmalar tarafından gerçekleştirilmesi savunulmaktadır⁴⁶.

Bunlarla birlikte dış kaynak kullanımının bazı riskleri vardır; eğer kullanılan kaynak kötü olursa ve kötü kalitede ürünler verirse firmanın zararı çok büyük olacaktır. Ayrıca, işletme bünyesinde farklı yeteneklere ve uzmanlıklara sahip kişilerin sayısı azalacağından yeni bakış açılarının ve yaratıcılığın getirisi azalabilmektedir⁴⁷.

Sonuç olarak globalleşmenin etkisi ile artan rekabet koşulları işletmeleri kaliteyi yükseltmeye ama bunun yanında daha ucuz ve çabuk üretime teşvik etmiştir. Bu sayede de pazardaki rekabet avantajlarını korumak için işletmeler temel yetenekleri üzerine yoğunlaşarak, yeteneklerini kullanmadıkları işlerini başka işletmelere devretmişlerdir.

2.3.2. Temel (Öz) Yetenek

Temel yetenek anlayışı outsourcing uygulamasının temeli olan ve onunla bir bütününü oluşturan yeni yönetim anlayışlarından biridir. Temel yetenek en öz tanımıyla “Bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmesinde rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir⁴⁸”.

Temel yetenek, işletmenin üretim faaliyetleri arasında en iyi bildiği, diğer işletmelere karşı rekabet üstünlüğü sağlayabileceği, değer yaratabileceği ve hayatı boyunca bunu sürdürebileceği özelliğidir.

İşletme açısından temel yetenekte bulunması gereken özellikler; müşteriler için görülebilir değere sahip, rakiplere göre emsalsiz, zor taklit edilebilir olmalı, bir çok pazara potansiyel giriş sağlayabilen, teknolojilerin, süreçlerin ve bakış açılarının

⁴⁶ M. Akif Çakırer, *Hastane Bilişim Teknolojilerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma*, www.cyberpark.com.tr/tbd/teknoloji%5CT408.doc, Dumlupınar Üniv. S.B.E. İşletme A.B.D., Kasım 2002, ss.2-3.

⁴⁷ Robert B. Handfield, “Strategic Action: Insourcing/Outsourcing”, *Technology Management Handbook*, Boca Raton: CRC Press LLC, 2000, s.34.

⁴⁸ Tamer Koçel, a.g.e., s.298.

bütünü olmalı, işletmenin vizyon ve stratejik hedeflerini gerçekleştirmede vazgeçilmez nitelikte olmalı, belirli bilgiler, kaynaklar ve süreçlerden oluşan bir karışımı temsil etmelidir.

İşletmede bir becerinin temel yetenek olarak görülebilmesi için üç temel özelliğe sahip olması gerekir, bunlar⁴⁹,

- Müşteri değeri,
- Rakipleri farklılaştırma,
- Yaygınlaştırılabilirlik.

Müşteri Değeri: Temel yeteneğin işletmenin kendisinin değil müşteri tarafından belirlenmiş olması özelliğidir, yani onun müşterilerin algıladığı değere katkı sağlaması gerekir. Müşterinin algıladığı değer ise, bir ürün veya hizmeti diğerlerine oranla daha fazla ödeme yaparak tercih etmesini gerektiren değerdir.

Rakipleri Farklılaştırma: Temel yeteneğin rekabet açısından benzersiz olması gerekir.

Bunun anlamı onun yalnızca tek bir firmada bulunması demek değildir. Çünkü aynı beceri aynı sektördeki bir çok firmada bulunabilir ama bunun temel yetenek sayılabilmesi için firmanın yetenek düzeyinin ötekilere oranla oldukça yüksek olması gerekir.

Bütün sektörlerde, sektöre katılabilmek için gerekli olan ama rakiplerden farklılaşmada önemli rol oynamayan bir dizi beceri ve kapasite söz konusudur. Bu nedenle, “gerekli” yetenekler ile “ayırt edici” yetenekler arasında bir fark vardır. Her yerde bulunan ve kolayca taklit edilebilecek bir yeteneği temel yetenek saymanın pek bir anlamı yoktur.

Yaygınlaştırılabilirlik: Temel yetenek, işletmenin yeni ürün ya da hizmet tasarlamasına ve bunu yaygınlaştırmasına da imkân vermelidir. Aynı zamanda yeni ürün pazarlarına giriş için de bir temel oluşturmalıdır.

⁴⁹ Gary Hamel, C.K.Prahalad, *Geleceği Kazanmak*, Çev. Zülfü Dicleli, İnkılap Yayınları, İstanbul, 1996, ss.262-263.

Geçmiş dönemlerde işletmelerin yetenekleri üretim, satış, finans gibi geleneksel işlevlerdi günümüzde ise bunların yerini bilgi beceriden oluşan yetenekler aldı. Temel yetenekler de genel olarak, ürün ve hizmet tasarımı, teknolojik buluşlar, müşteri hizmetleri ve lojistik gibi bilgiye dayalı faaliyetleri kapsadı.

Bir işletmenin temel yeteneğinden olan kabiliyetlerinin önemli bir özelliği, fiziksel değerlerin tersine, kullandıkça değerlerinin artmasıdır. Bunun temel nedeni, bunların genellikle bilgi tabanlı olmasıdır.

Temel yetenekler, organizasyonun hakim olabileceği alanlarda olmalıdır. Bunun için üreticinin önce bünyesinde belirlediği temel yetenekleri rakiplerine oranla kıyaslaması (benchmarking) ve bu yetenekleri en iyi olacak şekilde geliştirmesi gerekmektedir. Aynı zamanda temel yetenekler sınırlı olmalıdır. Çünkü işletme çok fazla detayla uğraştığı zaman, işler daha karmaşık hale gelmekte sahip olunan bazı fırsatlar kaçırılmaktadır. Bu nedenle, iyi bildikleri işi yapmaya, bunun dışındaki işleri de başkalarına yaptırmaya (outsourcing) odaklanmalıdırlar.

Dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta, işletmeler yeteneklerinin hareketliliğe engel olan birer kaynak olmasına asla izin vermemelidirler. Hareketliliğe engel olan yetenekler değişim gerektiğinde, firmanın değişimine engel olurlar.

Sonuç olarak şu tespit yapılabilir; her işletme müşterilerini ve diğer çıkar gruplarını rakiplerden daha çabuk memnun edebilecek ve pazardaki yerini belirleyecek kendi temel yeteneklerini tanımlamalı, bunu korumaya ve geliştirmeye odaklanmalı veya ihtiyaç duyduğu yeni temel yetenekler oluşturmalıdır. İyi bildikleri işin dışındaki tüm işleri dış kaynak kullanarak başkalarına yaptırmalıdır.

2.3.3. Downsizing (Küçülerek Büyüme)

Küçülerek büyüme olarak adlandırılan downsizing, büyüklükleri hareket kabiliyetlerini büyük ölçüde kaybetme ve hantallaşma derecesine kadar erişmiş olan işletmelerin, bu özelliklerinin kötü etkilerinden kurtulmak ve rekabet güçlerini arttırabilmek için başvurdukları, küçülme stratejileri içeren bir uygulamadır.

Bu tarzdaki büyük şirketler güçlü ve kâr elde ediyor gibi görünmelerine rağmen, aslında kârlılık durumlarının reelde azalan bir eğilim gösterdikleri

anlaşlmıştır. Ayrıca organizasyon yapıları sivrileşmekte dolayısıyla emir komuta kademeleri artmakta ve karar almaları yavaşlamaktadır.

Hareket kabiliyetlerini arttırmak, hızlı karar almak, kontrolü kolaylaştırmak amacıyla şirketler küçülme yoluna giderler. Bu uygulamayı, bir transatlantik durumunda olan büyük şirketlerin, hareket yeteneği daha yüksek olan küçük gemilerden oluşmuş birer filoya dönüştürülmesine benzetilebilir⁵⁰.

Burada kastedilen küçülme gerileme ile karıştırılmamalıdır. Gerileme, pazarın küçülmesi, rekabetin artması, değişen çevre koşullarına uyum sağlayamama, durgunluk ve organizasyonel performansın kötüleşmesi gibi durumlarda zorunlu olarak istem dışı ortaya çıkan bir olgu iken, küçülme, örgütün isteyerek, bir amaç doğrultusunda ve fonksiyonel olarak gerçekleştirdiği bir olgudur.

Küçülerek büyüme uygulamaları genelde üç stratejiyi içerir, bunlar:

1) *İşgücü Azaltma Stratejisi*: Temel olarak işgücündeki işçi sayısını azaltmak üzerine odaklanır. İşletme fonksiyonlarını azaltmak küçülme stratejisinin bir diğer boyutunu oluşturur. Dış kaynakları kullanmak amacıyla, işletme bir kısım fonksiyonlarını tasfiye edebilir bununla birlikte o fonksiyonları gerçekleştiren kadrolar ve işgücü de tasfiye edilir.

2) *Yeniden Tasarlama Stratejisi*: Bu stratejinin temel odak noktası iş'tir ve fonksiyonları, kademeleri, bölümleri ve ürünleri azaltmak gibi aktiviteleri içerir. Görevleri yeniden tasarlamak, birleştirmek ve çalışma saatlerini azaltmak diğer odak noktalarıdır. Yeniden tasarlama stratejisi, hızlı uygulama açısından zor olduğu için orta vadeli bir stratejidir.

3) *Sistem Stratejisi*: Bu strateji ise, küçülmeyi bir yaşam tarzı ve sürekli bir süreç olarak yeniden tanımlar. Küçülme, organizasyonun bütün yönlerinin basitleştirilmesiyle eşitlendirilmiştir. Bütün sistem ile kasıt tedarikçiler, envanter, tasarım süreçleri, üretim metotları, müşteri ilişkileri, pazarlama ve satış desteği gibi müşteri zincirindeki maliyetlerdir. Bu strateji uygulama ve yerleşme açısından uzun vadeli.

⁵⁰ Üzeyir Garih, *Yönetim Teknikleri*, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000, s.121.

Genelde görülen şey sistem stratejisini kullanan şirketler, işgücü azaltma stratejisini de uygulamıştır. İkinci strateji ani sonuçlar elde etmek için kullanılırken, birincisi organizasyonun geleceğini konumlandırmak için kullanılmıştır.

Downsizing uygulamasının amaçları şöyle sıralanabilir; maliyetleri düşürmek, hızlı karar vermek, iletişimi hızlandırmak, daha kısa sürede daha çok çözüm üretmek, işletme için süreçlerden çok müşteri ihtiyaçlarına odaklanmak, verimliliği arttırmak, sinerjiyi arttırmak, kontrol işlevini kolaylaştırmaktır⁵¹.

Küçülürken büyümenin anlamı şudur, organizasyonun kendi bünyesinde yürütülen faaliyetler azaltılarak dış kaynaklardan yararlanma artırılmakta böylelikle eskisinden daha fazla iş yapılmaktadır bunun sonucu olarak da finansal sonuçlar yani kâr büyümektedir.

Küçülme uygulamasının aslında temel prensibi kademe azaltmadır. Kademe sayısı azaltılarak organizasyon yapısı daha yatay yani basık bir durum alır. Böylelikle yönetim alanı genişleyecek, tasfiye edilen ara kademelerdeki işler diğer çalışanlar arasında dağıtılacak ve iş yükü artacaktır. Kademe azaltmanın esas amacı organizasyonu daha yalın hale getirmek bunun sonucunda küçülme stratejilerini gerçekleştirmektir.

Küçülme, organizasyonun çevresine göre performansını artırması için yaptığı stratejik bir hareketi temsil eder. Sadece örgüt yapısının değil, aynı zamanda işletme faaliyetlerini de gözden geçirerek, temel kabiliyetlerinin dışında kalan faaliyetleri yerine getiren birimleri kapatması, tüm süreçleri gözden geçirerek yeniden şekillendirmesi demektir.

Küçülerek büyüme uygulaması bünyesinde birtakım sorunları taşımaktadır. En önemli sorun, işgücü azaltma stratejisi etkisiyle çalışanlar üzerinde yarattığı stres, gelecek korkusu, sıkıntı ve verim düşüklüğü, çalışanların işletmeye olan bağlılığını azaltması, kayıtsızlığı ve yabancılaşmayı artırmasıdır. Bu nedenle küçülme uygulamalarında işletmenin insan kaynakları birimine çok iş düşmektedir.

Küçülme anlayışı ile kademe azaltma, yalın organizasyon gibi kavramlar işletmelerin daha esnek hale gelmeleri ve sonuçta rekabet güçlerini arttırmalarıyla

⁵¹ Tamer Koçel, a.g.e., s.332.

sonuçlanmaktadır. Bununla birlikte iş yükü artışı, verimsizlik, çatışma ve moral bozukluğu gibi muhtemel sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Bunun tersine üretkenlikte artış gibi olumlu sonuçlar da doğurabilmektedir.

Sonuç olarak şu tespit yapılabilir; küçülme, mikro düzeyde işletmelerin daha esnek hale gelmelerini sağlarken, makro düzeyden bakıldığında başka sorunlar ortaya çıkarabildiği görülmektedir. Bu da işten çıkarmalar yoluyla artan işsizliktir. Fakat çok iyi planlanmış bir sistemle, temel yetenek ve dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarıyla iç içe bir sistemle küçülerek büyüme stratejileri gerçekleştirilirse olumsuzluklar en alt düzeye indirilebilecektir.

2.3.4. Rightsizing (Doğru Ölçeğe Ulaşma)

Rightsizing, bir işletmenin ölçek küçültme yolu ile doğru ölçeğe ulaşma uygulamalarıdır. Rightsizing ile downsizing anlayışlarının bazı kaynaklarda aynı kavramlar olarak tanımlandıkları görülürken, bazı kaynaklarda ise her iki kavramın farklı olduğu savunulmaktadır. Farklı olarak yorumlayan kaynaklarda doğru ölçeğe ulaşma, organizasyonel işleyişin, ürün ve çalışanların dışsal olarak kabul edilebilir ve içsel olarak da tutarlı bir şekilde yeniden düzenlenmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu çalışmanın, organizasyonun çalışanlarca paylaşılan vizyonu doğrultusunda, açık bir şekilde ifade edilmiş misyonu ve üst yönetimin desteklediği bir stratejiye dayanması gerektiği belirtilmektedir. Ancak genel eğilim her iki kavramın da özdeş olduğu şeklindedir.

Rightsizing uygulamasının asıl amacı, bir işletmenin mevcut iş hedeflerine ulaşabilmesini sağlayacak optimum insan kaynağı kullanım modelini oluşturarak, küçülmenin yaratabileceği riskleri en aza indirmek, işveren ve çalışanların ihtiyaçlarına duyarlı, sağlıklı bir küçülmeyi desteklemektir. Bu amaçlar doğrultusunda ölçek küçültmenin kapsamında personel bütçesinin analizi, ölçek küçültme planının oluşturulması, risk yönetimi, iletişim planı, çalışanlarla iletişim, kariyer danışmanlığı ve yeniden yerleştirme faaliyetleri yer almaktadır⁵².

1988'li yıllarda daha çok operasyonel yani işgörenler düzeyinde uygulanan rightsizing metodu son on yılda daha çok orta kademe yöneticilerin sayısının

⁵² "Ölçek Küçültme-Rightsizing", <http://www.humanitas.com.tr/olcekkucultme.htm>, , (Mart, 2002).

azaltılması hatta bu hiyerarşik basamağın ortadan kaldırılması şeklinde yaygın şekilde uygulanmaktadır. Bilgi teknolojisinin gelişmesi nedeniyle iletişim ve denetim fonksiyonlarının nitelik değiştirmesinin yanı sıra, kendi kendini yönetmeye ve ekiplere dayalı organizasyonel yapı ve yönetime geçiş eğiliminin artmasına paralel olarak üst yönetim ile operasyonel kademe arasındaki bağlantıyı oluşturan orta kademe yöneticilere ihtiyaç giderek kalmamaktadır. Ölçek küçültme çalışmalarının bu niteliği organizasyon piramidinin basıklaşması ve hiyerarşik basamakların azalması sonucunu beraberinde getirmektedir. Örneğin IBM, GM gibi kuruluşlar operasyonel ve orta kademe düzeyinde pek çok pozisyonu ortadan kaldırmıştır. 1987 ile 1992 yılları arasında 50 ve üzerinde eleman çalıştıran şirketlerde 2.3 milyon kişi işini kaybetmiştir⁵³.

Yukarıda açıklanan bu dört yeni yönetim yaklaşımı gerçekte birbirleriyle iç içe olan ve birbirlerini doğuran bir etki oluştururlar. Bunun anlamı şudur; işletmeler kendi temel yetenekleri üzerinde yoğunlaştıkça dış kaynaklardan yararlanma artmakta, dış kaynaklardan yararlanma arttıkça işletmeler küçülerek daha esnek, daha hızlı hareket edebilen ve daha hızlı karar alabilen yapılara sahip olmaktadır.

⁵³ “Yeni Organizasyon Model ve Teknikleri” http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/motivasyon_iguvan.htm, (Mart, 2002), s.5.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: TAŞERON İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

3.1. TAŞERON İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

3.1.1. Çevresel Faktörler

İşletmelerin dış çevrelerinden bağımsız bir organizasyon olarak düşünülmesi şüphesiz imkansızdır. Çünkü işletmeler tüm mal ve hizmet üretimlerini dış çevrenin talebine göre gerçekleştirirler. Bu nedenle işletmeler sürekli olarak dış çevre ile iletişim halindedirler ve doğal olarak dış çevrenin şekillendirdiği bir takım kurallardan etkilenirler veya kendileri dış çevreyi etkilerler. Bu bakış açısıyla değerlendirildiğinde, dış çevreden girdi alan, dış çevreye çıktı sunan bir yapı olarak işletmelerin açık bir sistem olmaları zorunludur¹.

Çevre koşulları işletmelerin tüm üretim ve yönetim faaliyetlerini etkilediği gibi insan kaynakları planlaması çalışmalarını da etkilemesi kaçınılmazdır. Bilindiği gibi günümüzde insan kaynakları planlaması insanların sayılarını değerlendirmekten çok daha fazla anlam ve işlem içermektedir.

İnsan kaynakları planlaması, iş ve personel stratejilerini pozitif ve negatif olarak etkileyen iç ve dış çevre koşullarını da önemser. Bu yaklaşım ışığında, iş stratejileri ile iç ve dış çevre koşullarını bütünleştiren bir yöntem geliştirilmiştir.

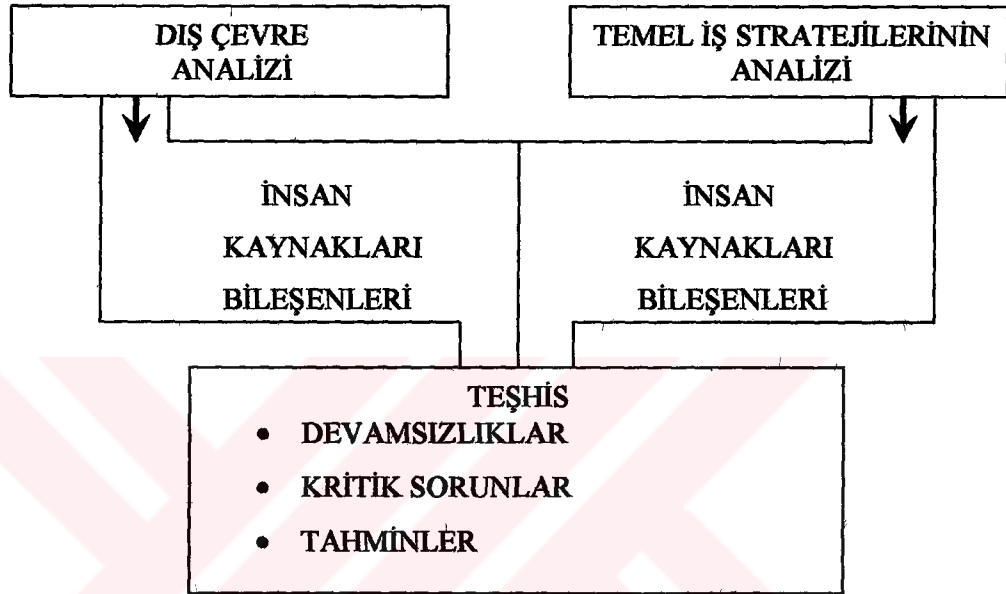
Bu yöntem insan kaynakları sorununun teşhisine paralel bir yaklaşımla başlar. Örneğin, işin çok önemli bir bölümü temel iş stratejilerinin yeniden gözden geçirilmesine odaklanır. Bunun amacı hem dolaylı olarak hem de doğrudan belirmiş olan insan kaynakları sorununu ortaya çıkarmak için stratejik iş planlarının eksiksiz analizinin yapılmasıdır. Böylelikle yöneticilerin insan kaynaklarından ne anladıkları ortaya çıkarılmış olur².

¹ Ali Akdemir, *İşletme Bilimine Giriş*, Birlik-Ofset Yayıncılık, Eskişehir, 1999, s.52.

² Carol T. Schreiber, "Using Demographic and Technological Forecasts for Human Resource Planning", *Work Organizations and Technological Change, Nato Conference Series*, Plenum Press-New York and London, 2001, s.39.

İş planlarının analizi, işletmedeki insan kaynakları uzmanlarının konuyla ilgili bilgi ve sorumluluklarını daha iyi kavrayabilmelerine yardımcı olur. İnsan kaynakları uzmanları mesleki iyileştirme ve yönetici eğitimi gibi yararlı konularda eğitim almış fonksiyonel uzmanlardır.

Dış çevre koşullarının değerlendirilerek insan kaynakları planlaması işlevi Şekil 3.1’de daha net anlaşılabilir.



Şekil 3.1. İnsan Kaynakları Planlama İşlevi³

İnsan kaynaklarının çevresel inceleme çalışmalarında belirlenmiş olan insan kaynakları çevre faktörlerinin karşılaştırılabilir bir analizi, iş planlarına paralellik gösteren bir işler. İş planlarının oluşturulması, işlerin yeniden gözden geçirilerek yeni ve görülmeyen bir bakış açısı getirebilmesi bakımından yöneticilere yararlı ve öğretici olur.

Çevresel analiz ve tahmin çalışmaları gelecekle ilgili kararlara etki edecek olan bugünkü veriler açısından önemlidir.

İnsan kaynakları çevresel analizi işinin dört unsuru vardır:

³ Schreiber, a.g.e., s.41.

- İşletmenin insan kaynakları yönetimi için dış koşulların ve etkilerinin sistematik olarak incelenmesi,
- İç ve dış çevre koşullarındaki değişikliklerin tanımlanması, teşhis edilmesi,
- İnceleme sonucunda elde edilen bileşenlerin önem ve etki güçlerine göre öncelik sırasına konulması,
- Bu önceliklerden insan kaynakları stratejik planlaması için bir temel oluşturacak olan değişen çevreyle ilgili kritik tahminlerin ayrıştırılması.

Çevresel analizin amacına ulaşılabilmesi için öncelikle temel çevre faktörlerindeki değişikliklerin ve gelişmelerin tanımlanması ve kayıtlara geçirilmesi gerekir. Temel çevre faktörleri, insan kaynakları çevresinin ana özellikleri olarak tanımlanan dört çevre koşulundan oluşur, bunlar; ekonomik, yasal-politik, sosyo-kültürel ve teknolojik koşullar.

Çevre analizi çalışmalarına başlamak için öncelikle konuyla ilgili dış çevre hakkındaki tahminler ve incelemeler belirlenerek belgelenir. Sorunların daha iyi anlaşılabilmesi için temel çevre faktörlerine ait bilgiler ilgili kaynaklardan elde edilir. Örneğin, ekonomi uzmanlarından ekonomi, teknoloji uzmanlarından teknoloji gelişimi, şirket uzmanları tarafından toplanmış olan yasal-politik bilgiler elde edilir.

Temel çevre faktörlerinin yanında insan kaynakları program ve uygulamalarına etkisi olan dış unsurlar da vardır, bunlar; genel emeklilik koşullarındaki gelişmeler, işçi ücretlerindeki gelişmeler, işçi ve işverenlerle ilgili yasal düzenlemeler, sağlık ve güvenlik koşullarındaki gelişmeler ve yönetici eğitimindeki gelişmelerdir.

İnsan kaynakları planlamalarını etkileyen bir başka çevre faktörü de iç çevre koşullarıdır. Bunlar ise; şirket demografik özellikleri, emeklilik durumları, mevcut insan kaynakları uygulamaları (ücretlendirme, ödüller, terfiler vb.), organizasyon yapısı ve eğitim programlarıdır.

Ulusal ve uluslararası boyutta temel çevre faktörlerinin iş ve yönetim kararlarını etkilemesi kaçınılmaz bir durumdur. Bu nedenle insan kaynakları

planlamasına ilişkin tahminlerin her yıl yeni ve değişen çevre koşullarına göre yenilenmesi, düzenlenmesi ve genişletilmesi gerekir.

İşletmelerin çevreleriyle yakın ilişkide ve etkileşimde olmaları nedeniyle çevre analizi işletmeler açısından son derece önemli bir konudur. Özellikle taşeron işletmeler gibi yüksek oranda dışa bağımlı olan organizasyonlar açısından hayati önem taşımaktadır. Yukarıda sayılan temel çevre koşullarının taşeron işletmeleri de etkilemesi kaçınılmazdır.

Çevresel faktörlerden ilk olarak ekonomik koşullar ele alındığında, ekonomideki olumsuz gelişmeler başta ülkedeki yerli ve yabancı yeni yatırım koşullarını da olumsuz etkiler. Yatırımlar azalır hatta ülkedeki mevcut işleyen fabrikalar bile yurt dışına taşınmaya başlar. Bu etkiler nedeniyle inşaat sektörü başta olmak üzere tüm sektörlerde istihdam imkanları düşer ve işsizlik artar.

Taşeron işletmeler çoğunlukla inşaat sektöründe faaliyet göstermektedir. Dolayısıyla inşaat yatırımlarının durması bu sektöre bağımlı olan taşeron işletmeleri büyük ölçüde etkiler. Örneğin, inşaat yatırımlarındaki dalgalanmalar nedeniyle düzenli olarak bir ana firmayla sürekli bir iş ilişkisinde olamadıkları için toplu işçi alımı ve çıkarımı gerçekleştirirler. Bu da ülke istihdamına olumsuz etki yarattığı gibi, taşeron işletmelerin insan kaynakları planlamasına da olumsuz etki eder.

Diğer bir temel çevre faktörü de yasal-politik koşullardır. Ülkede uygulanmakta olan işletmecilik, girişimcilik ve sektörel konularla ilgili mevcut politikalar ve yasal düzenlemeler işletmelerin istihdam koşullarını etkiler. Örneğin, çalıştırılan işçilerle ilgili yasal yükümlülükler; sosyal güvenlik ödentileri, vergiler, fonlar vb. giderler yüksek tutulursa genel işçilik maliyetleri de artacağından istihdam koşulları yine olumsuz etkilenecektir.

Taşeron işletmelerin tercih edilme sebeplerinden birisi de düşük işçilik maliyetlerinin olmasıdır. Taşeronlar bu üstünlüklerini olumsuz yasal-politik koşullarda dahi koruyabilmek için yasal sorumluluklardan ve sendikal

örgütlenmelerden kaçarak düşük ücretlerle işçi çalıştırma yoluna gitmektedirler. Dolayısıyla insan kaynakları politikaları ve planlamaları bu yönde şekillenir⁴.

Bir diğer çevresel faktör ise sosyo-kültürel etkilerdir. Kültür, bir zaman süreci içinde tekrarlanarak oluşan ve bir kalıp halini alan davranışların, etkileşimlerin, duygu, düşünce ve bilgilerin temelini teşkil eder. Sosyo-kültürel yapı ise bu tekrarlanan davranış kalıplarının, yani sosyal normların, zaman içinde tekrarlanarak oluşturduğu sosyal-kültürel kurumların karşılıklı etkileşmesi sonucunda oluşan dengenin bir adıdır⁵.

Kültürü oluşturan normlar, bir kültür yapısı içinde yer alan sosyal ilişki ve etkileşimleri tahmin edilebilir, önceden beklenebilir hale getirir. Bu sayede bir örgü oluşarak aile, inanç, eğitim, siyaset ve iktisat gibi temel sosyal kurumların karşılıklı etkileşme ve bütünleşmeleri sonucunda da sosyo kültürel yapı meydana gelir.

Bir topluluğun varlığını sürdürebilmesi ve gelişebilmesi için gerekli olan bazı görevlerin yerine getirilmesi şarttır. Örneğin, topluluğu oluşturan insanların ihtiyacı olan mal ve hizmetlerin üretilmesi ve dağıtılması zorunludur. Bu gibi fonksiyonların yerine getirilmesi için bazı temel yapılara yani sosyal kurumlara ihtiyaç vardır.

Sosyal kurum kısaca, “sosyal hayatın temel görevlerini organize ve idare eden ve uygulayan esas araçlardır” şeklinde tanımlanabilir⁶.

Sosyal kurumlar temel fonksiyonlarına göre beş grupta sınıflandırılabilir: Ekonomik kurumlar, aile kurumu, siyaset kurumu, dini kurum ve eğitim kurumu.

Konuyla ilgisi olması nedeniyle burada ekonomik kurumlar incelenecektir. Ekonomik kurum, mal ve hizmetlerin üretimi ve dağıtımı konularında odaklanmış faaliyetleri gerçekleştirir. Ekonomik kurumlar; şirketler, sendikalar, yatırım grupları, mal ve hizmetlerin üretimi, dağıtımı ve tüketimini yapan her türlü kuruluşları kapsar.

⁴ Salih Kılıç, “Esneklik”, *İşveren Dergisi*, Türk-İş Yayınları, (Mart, 2002), www.tisk.org.tr /isvederg/032002 /skilic. htm, s.1.

⁵ Nihat Nirun, M. Cihat Özönder, *Türk Sosyo-Kültür Yapısı İçinde Normlar ve Fonksiyonları*, Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu AKM, Erdem Cilt:4/2, Sayı:11, Ayıbasım-Offprint, Ankara, Temmuz, 1989, s.339.

⁶ A.g.e., s.347.

Bu anlamda işletmeler de bir sosyal kurumdur ve aynı amaç için bir araya gelmiş fakat farklı özelliklere sahip insan topluluklarından oluşur. Belirli bir sosyo kültürel yapıya sahip bu insan topluluğu ve özellikle yöneticiler işletmelerin yapılarını, faaliyetlerini ve davranışlarını şekillendirirler. Bu etkileşimden etkilenen faaliyetlerden birisi de insan kaynakları planlamasıdır.

Temel çevre faktörlerinin sonuncusu teknolojik koşullardır. Teknolojideki hızlı gelişmeler ile ortaya çıkan, özel yapım metodlarındaki artış, ürün niteliklerindeki farklılaşma, maliyet ve süre kısıtlamaları ve kaynakların etkin kullanılması zorunluluğu gibi koşullar farklı uzmanlıklara sahip işletmelere olan ihtiyacın artmasına yol açmıştır. Ayrıca ürün piyasalarının küreselleşmesi rekabet baskılarını arttırmış ve uluslararası düzeyde daha ileri bir işbölümüne yol açmıştır. Bu sebeplerden dolayı birçok işletmenin işgücünü küçülterek, geçici işçi ve taşeron kullanma yoluna baş vurduğu önceki bölümlerde irdelenmiştir⁷.

Gelişen teknoloji faktörünün doğurduğu en belirgin sonuç, üretim yöntemlerinde teknoloji yoğunluğunun artmasıyla işgücüne duyulan ihtiyacın azalması ve genel işgücü arzında bir artış oluşturmasıdır⁸.

Bu şekilde artış gösteren işsiz işgücü genellikle vasıfsız işgücüdür, çünkü yeni teknolojik gelişmeler daha çok rutin olarak tekrarlanan ve fazla bilgi, beceri ve vasıf gerektirmeyen iş parçalarını makineleştirdiği ve robotlaştırdığı için bu iş parçalarını yapan işgücü açıkta kalmaktadır. Taşeron işletmeler de işgücü pazarında fazlasıyla bulunan vasıfsız işgücünü düşük ücretlerle istihdam edecek şekilde bir insan kaynakları politikası gütmektedirler.

İnşaat sektörü gibi hem teknoloji yoğunluğunun hem de işgücü yoğunluğunun yüksek olduğu sektörlerde faaliyet gösteren taşeron işletmeler ise, farklı projelerde sürekli olarak yeni ve son teknolojiyle karşılaşmaktadırlar. Bu değişkenliğe cevap verebilmek için yeni teknolojiye uygun niteliklere, bilgi ve becerilere sahip işgücünü bünyesinde bulundurması gerekir. Bu ihtiyacını da genellikle, personelini eğitmekten çok yeni personel istihdam ederek karşılar.

⁷ Bkz. Bölüm 1, s.9.

⁸ Celal Dinçer, *Avrupa Topluluğu ve Türkiye'de İşsizlik ve İşsizlik Sigortası*, Sakarya Üniv. S.B.E. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri A.b.d. Yük. Lis. Tezi, Sakarya, 1997.

3.1.2. Örgütsel Faktörler

Taşeron işletmelerin tüm insan kaynakları faaliyetlerini etkileyen en önemli örgütsel faktör taşeronların çoğunlukla küçük işletme olmalarıdır. Küçük işletme olmak bilindiği gibi taşeron işletmelere daha esnek ve hızlı hareket yeteneği katmakla birlikte informal bir organizasyon yapısı özelliği de katar.

İnformal yapı nedeniyle önceden belirlenmiş ve standartlaştırılarak kurumsal hale getirilmiş bir örgüt yapısı oluşturulamaması, işletme işlevlerinin gerektiği şekilde uygulamaya geçirilememesi gibi örgütsel faktörler taşeronlarda insan kaynakları planlamasını etkiler.

Ayrıca küçük işletmelerde yönetim faaliyetlerini genellikle işletme sahipleri bizzat kendileri yürüttükleri için birden fazla yönetim işlevi bir tek kişide toplanır. Bunun sonucunda bazı yönetim faaliyetleri aksar ya da hiç uygulanmaz bundan en fazla etkilenen de insan kaynakları yönetimi faaliyetleri olur.

Örgütsel faktörün etkisini gösterdiği bir başka konu da taşeron işletmelerde dışa bağımlı olmanın bir sonucu olarak geleceğe yönelik tüm planlama işlevlerinin sağlıklı işletilememesi ve bundan en çok insan kaynakları planlama çalışmalarının etkilenmesidir.

Küçük işletmeler genellikle sınırlı bir pazar payına sahip olmalarından dolayı pazar üzerinde fazla etkili olamazlar. Pazar paylarının kısıtlı olması küçük işletmelerin büyük işletmelere bağımlı olmalarının önemli nedenlerinden birisidir⁹.

Dış unsurlara yüksek düzeyde bağımlı olmak taşeron işletmelerde özellikle üretim planlamasının ve buna bağlı olarak faaliyet planlamasının yapılmasını oldukça güçleştirir. Geleceğe yönelik işyükü miktarının ve bunu karşılayacak işgücü miktarının belirlenmesi sağlıklı olarak yapılamaz. Bu nedenlerle taşeron işletmelerde insan kaynakları planlaması örgütsel faktörlerden olumsuz yönde etkilenmektedir.

⁹ Sabahattin Şen, Taşeronluk (Alt İşverenlik) ve Endüstriyel İlişkilere Etkileri, Selüfoz-İş Sendikası Eğitim Yayınları : 14, Şan Ofset, İstanbul, Kasım 2002, ss.36-38.

3.2. TAŞERON İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASINI GÜÇLEŞTİREN FAKTÖRLER

Taşeron işletmelerde bir takım çevresel ve örgütsel faktörlere bağlı olarak insan kaynakları planlamasının uygulanması güçleşmektedir. Bu güçleştirici faktörler aşağıda dört başlık halinde incelenmiştir.

3.2.1. Taşeron İşletme Bünyesinde İnsan Kaynakları Bölümü Oluşturulmaması

Taşeron işletmeler genellikle küçük işletme olmaları nedeniyle idari personel kadroları pek geniş değildir ve birçok idari görev bir tek kişide toplanmış olur. Bu nedenle ayrı olarak bir insan kaynakları birimi oluşturulmaz dolayısıyla bu birimin yapması gereken temel faaliyetler de sağlıklı uygulanamaz.

Bu sorunu ortaya çıkaran en büyük etken maliyettir. Bir işletme bünyesinde ayrı bir insan kaynakları biriminin oluşturulması, bu birimin gerektireceği teknik personele ve çalışmalara ait masraflar nedeniyle maliyetleri artırır. Bu durum, belirsizlik düzeyi düşük sektörlerde faaliyet gösteren, formal bir yapıya sahip kurumsallaşmış firmalarda pek geçerli değildir. Çünkü bu tür işletmelerde insan kaynakları yönetimi faaliyetleri düzenli ve sürekli olarak yürütülebilir. Dolayısıyla uzun vadede düşünüldüğünde, işgücünün yüksek verimliliğini ve performansını hedefleyen, en ekonomik koşullarda personel istihdamını gerçekleştiren insan kaynakları birimleri kârlılığı artırıcı etki yapar.

Söz konusu olan sorun yüksek belirsizlik ortamında çalışan taşeron işletmelerdeki insan kaynakları planlama faaliyetlerini olumsuz yönde etkiler. Bu tür taşeronlardaki idari yapılanmalarda genellikle insan kaynakları yönetim faaliyetlerini yürütecek ayrı bir bölüm oluşturulmaz. Bunu engelleyen en önemli unsur yine maliyetin artmasıdır şöyle ki; iş yükünün oldukça düşük olduğu ve az sayıda personel çalıştırılması gereken durumlarda insan kaynakları birimi bir yük oluşturabilir. Özellikle bu işin süresi uzunsa yük daha da artabilir.

Bu şartlar altında insan kaynakları birimine ait idari personeli her seferinde işten çıkarıp ihtiyaç olduğunda tekrar istihdam etmek pek doğru bir tercih değildir. Çünkü insan kaynakları yönetim faaliyetleri işletmenin geçmişteki ve yaşadığı

dönemdeki koşullarını, politikalarını, geleceğe yönelik plan ve hedeflerini göz önünde bulundurarak yürütülen bir süreç işidir. Dolayısıyla faaliyetlerin kesintiye uğraması ve işe yeniden başlanması verimli olmaz aksine maliyetleri daha da arttırır.

DİE'nin 2000 yılında yapmış olduğu bu konuya ışık tutacak bir takım araştırmalarına göre; inşaat sektöründe faaliyet gösteren, çalışan sayısı 1-49 arasında olan küçük işletmelerde idari ve diğer işlerde çalışanların oranı, toplam çalışanlara göre ortalama %15,4 civarındadır¹⁰.

Aynı oran imalat sektöründeki küçük ölçekli işletmelerde ise %9,4 civarındadır¹¹. Buradan şöyle bir anlam çıkarılabilir; imalat sektöründe üretim sürecindeki işlerde standartlaşma, rutinleşme ve otomasyon daha fazla olması nedeniyle idari kadroların sayısı düşük tutulabilmektedir. Fakat inşaat sektöründe ise işler daha karmaşık, daha değişken ve emek yoğun olması nedeniyle idari kadroların sayısı yüksek olmaktadır.

İnşaat sektöründeki idari personel oranı daha yüksek olmasına rağmen insan kaynakları yönetimine ilişkin faaliyetler imalat sektörüne göre daha az uygulanabilmektedir. Bunun nedeni de belirsizliğin yüksek olmasıdır.

İnşaat sektörü üzerine yapılmış bir araştırmanın sonuçlarına göre, firmaların organizasyonları genişledikçe işlere ait eleman sayıları artmaktadır. Büyük inşaat şirketlerinde idari faaliyetler farklı birimlere ve kadrolara paylaştırılırken, tek adam organizasyonu olarak adlandırılan küçük işletmelerde idari faaliyetler tek bir kişide toplanır¹².

Söz konusu idari personel oranları her iki sektör için de incelendiğinde, küçük ölçekli işletmelerden özellikle çalışan sayısı 1-19 arası olan işletmelerde idari personel sayısı ancak 2 ya da 3 kişi olabilmektedir. İşletmeciliğin işlevleri olan pazarlama, üretim, muhasebe, finansman, insan kaynakları, halkla ilişkiler gibi faaliyetler göz önüne alınarak bir değerlendirme yapıldığında, kısıtlı sayıdaki idari

¹⁰ DİE, İnşaat ve Tesisat İşyerleri İstatistikleri, 1992-2000, s.8.

¹¹ DİE, Küçük Ölçekli İmalat Sanayi İstatistikleri, 2000, s.136.

¹² Çaykun Alpaslan, "İnşaat İşletmelerinde Organizasyon, Örgüt, İş Hacmi, İstihdam Üzerine Araştırma", İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Marmara Ün., Cilt:XV, Sayı:1, İstanbul, 1999, ss.45-50.

personel genellikle ilk dört sıradaki işlevlerle yakından ilgilendiği için diğerleri daha az önemsenmektedir.

Bu etkiler altında işletme bünyesinde insan kaynakları bölümü oluşturmayan işletmelerde özel uzmanlık ve emek gerektiren insan kaynakları planlama faaliyetleri uygulanamamaktadır.

3.2.2. İş Analizinin Uygulanmasındaki Zorluklar

İş analizinin uygulanmasındaki zorluklar konusunun da sektörel bazda incelenmesi daha doğru olacaktır.

Bilindiği gibi insan kaynakları planlama faaliyetlerinin ilk aşamalarından olan iş analizinin temel amacı, işleri mümkün olan en küçük parçalara bölerek her birini sistematik olarak incelemek ve planlama faaliyetlerinde kullanılmak üzere bunlarla ilgili veri oluşturmaktır¹³.

İş analizinin uygulanmasına yönelik sorunlar imalat sektöründe çok fazla yaşanmamaktadır. Çünkü işler, süreleri belirli rutin işlemler çerçevesinde, çoğunlukla makinelerle ve sabit bir mekanda gerçekleştirildiği için işlerin parçalara ayrılarak analiz edilmesi kolay olmaktadır.

İş analiziyle ilgili asıl problem inşaat sektöründe yaşanmaktadır. İnşaat sektöründe her yeni yapım işi farklı teknoloji, farklı uygulama sistemleri ve farklı iş parçaları içerebilmektedir. Böyle bir durumda iş analizi yapılacak olursa elde edilen bilgilerin bir kısmı hatta çoğunluğu bir sonraki üretim sürecinde geçerli olmayabilir. Bu nedenle inşaat sektöründe iş analizinin uygulanması oldukça güçtür ve firmalar genellikle uygulamamaktadır.

Ancak her yeni proje çerçevesinde iş analizi uygulamaya yoluna gidilebilir fakat bu durumda da bu çalışmalar için sarf edilecek giderler maliyetleri büyük ölçüde arttıracaktır firmalar bu yolu da tercih etmemektedir.

¹³ Bkz. Bölüm II, ss.6-10.

Hizmet sektörü açısından konu değerlendirilecek olursa şöyle bir tespit yapılabilir; eğer yapılan işin yeri ve koşulları değişmiyorsa iş analizi daha kolay uygulanabilir. Örneğin, bir temizlik firmasının günün aynı saatlerinde sürekli olarak aynı mekanı temizlemesi veya bir taşıma işi yapan firmanın sürekli aynı yolu gidip gelmesi.

Eğer, aynı inşaat sektöründe olduğu gibi hizmet verilecek iş yeri ve büyüklüğü değişiyorsa iş analizinin uygulanması da güçleşecektir.

İş analizinin uygulanmadığı durumlarda elde olan bilgiler eksik olacağı için insan kaynakları planlamasının gerçekleştirilmesi de güç olacaktır.

İş analizinin uygulanması konusunda ülkemizde genel olarak bir sıkıntı yaşanmaktadır. İşletmelerde bu alanda eğitim görmeden insan kaynakları birimlerinde görev yapan bazı yöneticiler iş analizi yapmaktan kaçındıklarını, bazıları da iş analizinin yalnızca işçiler için yapıldığını belirtmektedirler. İş analizinin uygulanamamasının nedenleri arasında ise çok zaman aldığı, büyük maliyet getirdiği, çeşitli görev tanımlarının zaman içinde değişebildiği, çalışanların belirli, dar bir kalıba sokulması nedeniyle onlara iş analizinde belirtilen görevlerin dışında işler verilemediği, görev tanımlarının esnek uygulamaları engellediği gibi hususlar bazı işletmeler tarafından dile getirilmektedir¹⁴.

3.2.3. İşgücü Talebinin Belirlenmesindeki ve Arz-Talebin Uyumlaştırılmasındaki Güçlükler

Taşeron işletmelerde işgücü talebinin belirlenmesini güçleştiren en önemli faktör geleceğe yönelik üretim planlamasının yapılamamasıdır. Bunun nedeni büyük ölçüde dışa bağımlı olmalarıdır. İşgücü talebini belirleyebilmek için kısa, orta ve uzun vadede gerçekleştirilecek olan üretime göre bir iş yükü miktarı ortaya çıkarılarak, bu iş yükünü karşılayacak olan işgücünü belirlemek gerekir.

Konu sektörel açıdan ele alınacak olursa, imalat sektöründe faaliyet gösteren taşeron işletmelerin işgücü talebini belirleyebilmeleri diğer sektörelere göre daha

¹⁴ Handan Kepir-Sinangil, "Personel Seçiminin Önemi ve Türkiyedeki Uygulamalar", Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Türk Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği Ortak Yayını, 1996, ss.127-128.

kolaydır. Çünkü imalat sektöründeki taşeronlar ana firmaya bir girdi oluşturan iş parçalarını üretirler ve bu üretimlerini doğrudan ana firmanın üretim planlamasıyla paralel olarak gerçekleştirirler. Dolayısıyla imalat sektörü taşeronlarının geleceğe yönelik iş yükü miktarı ana firma tarafından belirlenmiş olur ve taşeronun işgücü talebini belirleyebilmesindeki zorluklar en az seviyeye düşer.

İmalat sektöründeki nihai mal üreten ana firmalar, üretim planlamalarını piyasada o mala olan talebe göre şekillendirerek arz-talep dengesini sağlamaya çalışırlar. Yani bu tür ana firmalar piyasa talebini asgari düzeyde yakalayabilmek için kesinlikle üretim planlaması yapmak zorundadırlar. Böylelikle kendilerine bağlı olarak çalışan taşeron firmaların da üretimlerini dolayısıyla iş yüklerini belirlemiş olurlar.

İşgücü talebinin belirlenmesinde büyük güçlüklerle karşılaşan taşeron işletmeler inşaat sektöründe faaliyet gösterenlerdir. Bu güçlüğü oluşturan temel neden inşaat sektöründe belirsizliğin ve riskin yüksek olmasıdır. Belirsizlik ve risk yüksekliğini ortaya çıkaran ise inşaat sektörünün sahip olduğu bazı özelliklerdir, bunlar; talebin düzensizliği, iş ortamının değişkenliği ve üretimin değişkenliğidir.

İşgücü talebini güçleştiren bu özellikler iki unsurun var olması ile inşaat sektöründe görülür. Bu unsurlardan birisi ülkedeki yatırım koşulları, diğeri ise iş almanın esas olarak ihalelere bağlı olmasıdır.

Taşeron işletmelerde işgücü talebinin belirlenmesini güçleştiren nedenler ve aralarındaki bağlantılar Şekil 3.2’de gösterilmiştir.

Şekilden anlaşıldığı gibi ülkedeki yatırım koşulları ile işlerin ihale yoluyla alınması sonucunda ortaya çıkan olumsuz özellikler, talebin düzensizliği, iş ortamının değişkenliği ve üretimin değişkenliği taşeron işletmelerde işgücü talebini güçleştiren yüksek belirsizlik ve yüksek risk faktörünü oluşturmaktadır. Bu faktörlerin etkisiyle taşeron işletmelerde işgücü talebi belirlenmemektedir.



Şekil 3.2. Taşeron İşletmelerde İşgücü Talebinin Belirlenmesini Güçleştiren Unsurlar.

İnşaat sektöründeki belirsizliği doğuran özellikler şöyle sıralanabilir;

Talebin Düzensizliği: İnşaat sektörünün özelliklerinden birisi talebin düzensiz olmasıdır. İhale yöntemiyle alınan işlerde alınacak işin miktarının ve kapsamının önceden bilinmemesi ve firmaların ihaledeki başarı veya başarısızlık durumlarına göre iş hacminlerinde büyük iniş çıkışların meydana gelmesi talebi düzensizleştiren en önemli unsurlardır¹⁵.

İnşaat sektöründe çok değişik ürün çeşitleri vardır, örneğin; sanayi tesisi, konut, yol, köprü, baraj. Bu ürünlerin hangisine ne oranda talep olacağı ülkedeki yatırım koşullarına bağlıdır ve önceden bilinmesi güçtür. Ancak ülkede düzenli bir yatırım plan ve programı uygulanıyorsa talep düzensizliğinden oluşan belirsizlik en alt seviyeye indirilebilir.

Talep düzensizliği nedeniyle karşılaşılabilecek işle ilgili kapasite kullanımı, işin tamamlanma süresi, çalıştırılacak personel sayısı, şantiye örgüt yapısı gibi konularda belirsizlik doğar.

¹⁵ Mehmet A. Küçük, *İnşaat Sektöründe Alt Yüklenici Davranışları*, İ.T.Ü. F.B.E, Yük. Lis. Tezi, Haziran, 1995, s.6.

Talebin düzensiz olması nedeniyle ortaya çıkan belirsizlik firmaların çekirdek kadrolarla yetinip sürekli istihdam sorunları yaşamalarına neden olur. Aslında inşaat işleri birbirlerini izleyen yapısı ile uzmanlaşmış kadrolara, yoğun insan emeğine ve çalışanların çokluğu nedeniyle etkin düzenleme yeteneğine ihtiyaç gösterir. Bu da işgücü talebini etkileyen unsurlardan biridir.

İş Ortamının Değişkenliği: İnşaat sektöründe ürünün sabit, üretenlerin hareketli olması, üretimin genellikle açık alanlarda, farklı coğrafi, iklimsel ve sosyal yapılarda yapılmasını gerektirir. Bu hareketlilik, işin gerçekleştirileceği ortam koşullarıyla ilgili bir belirsizlik doğurur. İşin şirket merkezinden uzaklığına göre değişecek olan şantiye kurulum masrafları, olumsuz hava koşulları nedeniyle işlerde oluşabilecek gecikme ve maliyet artışları gibi konularda da belirsizlikler ortaya çıkması söz konusudur.

Her inşaat işi işverenin gösterdiği arazide ve zeminde yapılır, bu nedenle yüklenici firmaların çalışma sahaları sürekli olarak yer değiştirir. Her yeni işte yeni bir şantiye kurulur. Bundan dolayı her seferinde ne gibi makinelerin kullanılacağı, ne gibi personele ihtiyaç olduğu, iş yerinin koşullarına göre işin ne surette başlanabileceğinin önceden tahmin edilebilmesi zordur.

İnşaat sektörü, geleneksel yapısı nedeni ile gelecekteki işin özellikleri ve kaynak sağlanması üzerine bir tahmin yapılmasını oldukça zorlaştırmaktadır. Üretimin araziye ve coğrafi bölgelere bağlı olması da iklim ve şantiye koşulları ile kaynakların projenin yürütüldüğü yerel çevreden sağlanmasındaki belirsizlikleri arttırmaktadır.

Üretimin Değişkenliği: İhale yöntemiyle alınan işler farklı özellikler taşır. Her yeni proje farklı tasarım çalışmalarını ve farklı üretim sonuçlarını doğurabilir. Bu nedenle sahip olunan bilgi, beceri ve uzmanlığın farklı özellikler taşıyan yeni projeye aktarılması sınırlı olabilir.

Üretim değişkenliğinin en büyük etkisi örgütlenme ve kadrolamadaki belirsizlikleri doğurmasıdır. Yeni alınacak işin üretim teknolojisinin önceden kesin

olarak bilinmemesi, yeni uzmanlaşmaları, yeni görevleri bunların sonucunda da daha karmaşık, daha hareketli bir örgütsel yapıyı ortaya çıkarır¹⁶.

İnşaat sektöründe her yeni iş, yeni ve farklı bir üretim tekniğini yani yapım şekillerini ve kendine özgü koşulları gerektirir. Dolayısıyla bir üretim farklılığı ortaya çıkar buna bağlı olarak da her yeni işte değişik uzman kadrolara, işgücüne ve donanımına ihtiyaç doğar. Her yeni üretimle birlikte ihtiyaç duyulan uzman ya da gruba bir sonraki üretimde ihtiyaç duyulmayabilir. Bu durumda ihtiyaç duyulmayan çalışanları işten çıkarma yoluna gidilebilir.

İnşaat sektöründe ürünün tek olması her yeni üretimde birçok uzmanın bir arada çalışmasını zorunlu kılar. Ürünün karmaşıklığı ve değişkenlik özelliği bu uzman kadroya ne ölçüde ve hangi niteliklerde talep olacağını belirlenmesini güçleştirir¹⁷.

Sözü edilen üç önemli özellik inşaat sektöründe belirsizliğin ve riskin diğer sektörlerle göre daha yüksek olmasına neden olur. Bunun sonucunda da işgücü talebinin belirlenmesi oldukça güçleşir.

Hizmet sektöründe durum değerlendirilirse; ülkedeki yatırım koşulları hizmet sektörünü inşaat sektöründe olduğu kadar yakından ilgilendirmez. Çünkü hizmet sektöründeki firmalar genellikle mevcut kurulu bulunan işletmelere hizmet verirler ve daha belirgin hedef seçebilirler.

İhale yöntemiyle iş alma, hizmet sektöründe de işgücü talebinin belirlenmesini etkileyen önemli bir unsurdur. İhale yönteminin ortaya çıkardığı belirsizlik yapılacak işlerin boyutunun, kapasitesinin ve yerinin önceden bilinmesini güçleştirir.

Taşeron işletmelerde en büyük sorun başta da belirtildiği gibi geleceğe yönelik üretim planlaması yapılmasının zor olmasıdır. İşgücü talebinin düzenli olarak tahmin edilebilmesi ve insan kaynakları planlamasının uygulanabilmesi için işletmenin iş yükü miktarının ve bu miktarın hangi niteliklerdeki işgücüyle

¹⁶ Esin Kasapoğlu, İnşaat Sektöründe Alt Yüklenci Kullanımı, İ.T.Ü., F.B.E., Mimarlık A.b.d. Bina Yapım Yönetimi Yük. Lis. Tezi, Temmuz, 1992, s.7.

¹⁷ A.g.e., ss.15-16.

karşılanaçağının belirlenebilmesi gerekir. Tüm bunların gerçekleştirilebilmesi için de işletmenin üretimine ait tüm plan ve programların sağlıklı yapılması gerekir.

Özellikle ihale yoluyla iş alan taşeron işletmelerde iş yükü miktarı üstlenilen işin durumuna göre ortaya çıkar. İş alma ihale sonuçlarına göre belli olacağı için hangi zamanda, ne büyüklükte bir iş ile karşılaşılacağı ve işin ne kadar süreceği önceden bilinemez. Anlık olarak ortaya çıkan bu iş yükü bilgileri, işletme yöneticilerinin sadece bu iş süresince ihtiyaç duyacakları işgücünü belirlemelerine ve ona göre davranmalarına neden olur.

Belirsizliğin yüksek olduğu ortamlardaki taşeron işletmelerde işgücüne yönelik tüm planlama faaliyetleri çoğunlukla kısa vadeli olarak gerçekleştirilmekte ve işgücü arzı ile talebinin uyumlaştırılması da ancak işin tamamlanma süreci içerisinde başarılı olarak yapılabilmektedir. Sonrasında ise yeni alınacak işe göre farklı bir planlama yapılmakta ve mevcut işgücü durumunda sürekli değişiklik meydana gelmektedir.

3.2.4. Taşeron İşletmelerde İşgücü Devir Oranının Yüksek Olması

Taşeron işletmelerin genellikle küçük işletme olmaları ve ana firmaların tercih nedeni olabilmek için her türlü çevresel koşullara uyum sağlayabilen esnek bir yapıya sahip olmak istemelerinin sonucu olarak işletme bünyelerinde işgücü devir (dönüşüm) oranı yüksek olabilmektedir. Yani kısa dönemler içerisinde personel giriş ve çıkışları fazla olmaktadır.

Bu konuda yapılmış olan bir araştırmaya göre, alt yükleniciler sektördeki belirsizliklere karşı bir önlem olarak sürekli çalışan idari ve teknik personel sayılarını oldukça düşük tutmaktadırlar. Hatta yapılan araştırma çerçevesinde toplam firmaların %73'ü idari ve teknik personel çalıştırmamaktadır. Firma sahiplerinin idari ve teknik personeli sürekli çalıştırma konusunda olumlu görüşlere sahip olmalarına rağmen, talep düzensizliğinin onları kadrolaşma konusunda kararsız bıraktığı belirtilmiştir¹⁸.

Bu tespitten anlaşıldığı üzere, özellikle ihale yöntemiyle iş yapan taşeron işletmeler işin gerektirdiği şekilde ve iş süresince idari ve teknik personel istihdam

¹⁸ Küçük, a.g.e., ss.26-27.

etmektedir. Bu uygulamanın en önemli nedeni, idari ve teknik personelin ücret düzeylerinin yüksek olması ve sürekli istihdam edildiğinde yüksek maliyete neden olmasıdır.

Bir başka etken ise, taşeron işletmeler, personel sayıları az olması nedeniyle işçi haklarını güvenceye alan bazı kanun ve yönetmeliklerin kapsamı dışında bulunmaktadır. Bu durum da onların personel politikalarında daha serbest, geçici ve kurumsal olmayan bir kadrolaşmaya sevk etmektedir.

Taşeron işletmeler sürekli olarak farklı özelliklerde idari ve teknik personel istihdam etmek zorunda kalmamak için boş kadroları genellikle iş rotasyonuna benzer bir yöntemle doldurmaya çalışırlar. Burada tercih edilen yöntem, bir personele birden fazla iş ya da görev vermektir. Yani bir konuda uzman olan kişi başka konularda da bilgi, beceri ve yeteneğe sahiptir, ihtiyaç olduğu durumlarda asıl mesleğinin yanında diğer iş bölümlerinde de çalışır. Bu yöntem aynı zamanda “işlevsel esneklik” olarak da adlandırılır¹⁹.

Örneğin, asıl mesleği elektrikçilik olan bir usta aynı zamanda da kaynak yapmak, kesmek, biçmek vb. mekanik işlerde de beceriye sahip olabilir hatta aynı kişi beton dökme, kalıp çakma gibi bir miktar inşaat işlerinden de anlayabilir. Böyle çok yönlü bir personel uzmanlığı dışındaki işlerde kısa süreli ve az sayıda ortaya çıkan işgücü açığını kapatmakta kullanılır.

Benzer şekilde, asıl işi sekreterlik ve büro hizmetleri olan bir idari personel aynı zamanda birtakım muhasebe ve personel hizmetlerini de yürütebilir. Bu yöntem ile yüksek belirsizlik etkisi altındaki taşeron işletmeler karşılaştıkları riskleri azaltmaya çalışırlar.

Taşeron işletmelerde işgücü devir oranının yüksek olmasının bir başka nedeni de sektördeki ve ülke ekonomisindeki dalgalanmalardan çok çabuk etkilenebilmesidir. DIE'nin çalışma istatistiklerinde yer alan bilgilere göre Temmuz 2001 ile Ocak 2002 arasındaki dönemde çeşitli nedenlerle işten ayrılanların toplam sayısı 741.036 kişidir. Bu sayının da yaklaşık %11,3'ü işe ara verme, işin sona

¹⁹ Şen, a.g.e., ss. 164-165.

ermesi, işyerinin kapanması ve mevsim bitimi gibi dış çevreye bağlı zorunlu nedenlerle işten çıkarılanları oluşturmaktadır. Toplam işten ayrılmanın %97'si ise özel sektörde gerçekleşmiştir²⁰.

DİE'nin 2002 yılı üçüncü dönem rakamlarına göre işsiz sayısı 2.373 bin kişi, istihdam edilen ise 21.691 bin kişidir²¹, bu rakamlar dikkate alındığında emeklilik gibi normal nedenler dışında işten ayrılıp başka bir işe girme ihtimali olan kişilerin istihdam edilenlere göre oranı yaklaşık %3,2'dir. Aynı oran işsiz sayısına göre %30 civarındadır.

Bu rakamlardan anlaşıldığı üzere ülke genelinde belirli bir oranda işgücü devri gerçekleşmektedir ve bunun hemen hemen tümü özel sektörde olmaktadır. Bu işgücü devir miktarının belirli bir oranı taşeron işletmelerde gerçekleşmektedir.

Taşeron işletmelerde insan kaynakları planlamasını güçleştiren ve olumsuz yönde etkileyen unsurların günümüz koşullarındaki durumunu ve mevcut değişikliklerini belirleyebilmek amacıyla bu konuda bir araştırma yapılmasına gerek duyulmuştur.

Bundan sonraki bölümlerde gerçek iş yaşamında, taşeron işletmelerin insan kaynaklarına yönelik sorunlarını, insana bakış açılarını ve taşeronluk olgusu hakkındaki görüşlerini belirleyebilmek, mevcut sorunların kaynağını tespit ederek çözüm seçenekleri oluşturabilmek için gerçekleştirilmiş bir araştırmanın bulgularına yer verilmiştir.

²⁰ DİE, Çalışma İstatistikleri, 2000-2001, s.270.

²¹ DİE, Hane Halkı İşgücü Anketi Temel Göstergeleri, III. Dönem, 2002, www.die.gov.tr/turkish/sonist/isgucu/121102id.htm

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: TAŞERON İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMA SÜRECİNİN ARAŞTIRILMASI

Taşeronluk ve taşeron işletmeler üzerine yapılmış olan araştırmaların sayısı oldukça azdır. Mevcut olanların bir kısmı inşaat sektöründeki taşeronluk sistemini, yapısını, işleyişini, olumlu ve olumsuz yönlerini genel olarak konu edinmiş, bir kısmı da hukuki açıdan konuyu incelemiştir. İnsan kaynakları planlaması ise daha özel bir konu olup, bu alanda bir boşluk doldurulmaya çalışılmaktadır. Üç bölüm olarak şekillenmiş olan bu çalışmada yer alan konular göz önünde bulundurularak yürütülen araştırmada, taşeron işletmelerde insan kaynakları planlamasının uygulanmasına yönelik sorunlar ve nedenleri üzerinde durulmuştur.

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE KAPSAMI

Bu araştırmada taşeron (alt yüklenici) olarak tanımlanan işletmelerde insan kaynakları planlamasının ne derecede uygulandığı veya neden uygulanmadığı ele alınmıştır. Taşeron işletmelerin temelde insan unsuruna nasıl baktıkları, ne derecede önemsedikleri araştırılmış sonrasında insan kaynakları planlaması konusu üzerinde durulmuş ve bu sürecin uygulanma oranı araştırılmış, uygulanmadığı durumlardaki nedenler ve etkenler tespit edilmeye çalışılmıştır.

Ayrıca taşeronluk sisteminin bir benzeri olan dış kaynaklardan yararlanma anlayışının ne derece yaygın olduğu, nasıl algılandığı araştırılmış, bu anlayışın taşeronluk sistemiyle ne kadar örtüştüğü incelenmiştir.

Sektörel ayırım yapılmadan işletmelerin taşeron kullanma oranı, taşeronluk sisteminin tercih edilmesindeki nedenler, etkenler, gerekçeler araştırmaya konu olmuştur. İşletmelerdeki insan kaynaklarına yönelik sorunların azaltılmasında veya çözümünde taşeronluk sisteminin ne derece etkili olabildiği incelenmiş, taşeron işletmelerin insan kaynakları yönetimi kapsamı içerisindeki faaliyetlerin hangilerini nasıl ve ne şekilde uyguladıkları, özellikle istihdam sorunlarına yönelik çözüm yöntemleri araştırılmıştır.

Araştırma, Türkiye’de düzensiz ve istikrarsız istihdam koşullarının oluşmasında belli bir ölçüde etkili olan taşeron işletmelerin çalışma koşullarının

sektörel boyutta incelenerek, sorunların hangi faktörlerden kaynaklandığı ve bunlara nasıl çözüm üretilebileceği amacıyla sürdürülmüştür. Bu anlamda araştırma, ülkedeki istihdam sorunlarına farklı bir yönden bakmak, sosyal güvenlik haklarından tam olarak yararlanamayan, yasal düzenlemelerle kapsam dışı tutulan ve bir yönden sömürü unsuru olma eğilimdeki işçilerin koşullarını görmek açısından önem arz etmektedir.

Araştırmanın kapsamı mümkün olduğunca geniş tutulmaya çalışılmış belirli bir sektör ya da işletme türüne göre sınırlandırma yapılmamıştır. Fakat taşeron işletmelerin yoğunlukla küçük ve orta ölçekli işletme olmaları nedeniyle araştırma bu tür işletmeler üzerinde yoğunlaşmıştır. Araştırmada sanayi ve sektörel yönden gelişmiş olan Marmara Bölgesindeki ulaşılması kolay olan işletmeler seçilmiştir.

4.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmanın metodolojisiyle ilgili anakütle yapısı, ölçüm aracı, araştırma süreci ve analizi aşağıda yer almaktadır.

4.2.1. Anakütle ve Örneklem

Bu araştırma, çoğunluğu Marmara Bölgesindeki İzmit, Gebze, İstanbul illerinde imalat, inşaat ve hizmet sektörlerinin çeşitli iş kollarında faaliyet gösteren taşeron işletmelerle gerçekleştirilmiştir. Özel olarak taşeron işletmelere ait niceliksel veya istatistiksel herhangi bir veri Ticaret Odası, Sanayi Odası ve Meslek Odalarında yer almamaktadır. Uygulamada “taahhüt” ve “montaj” işleri yapan firmalar genellikle müteahhit (ana yüklenici) ya da taşeron (alt yüklenici) olarak çalışmaktadırlar. Bu nedenle araştırmaya uygun işletmelerin seçilebilmesi için internet üzerinden ve meslek odası kayıtlarından ünvanı içerisinde taahhüt veya montaj ibareleri geçen ilgili bölgedeki firmaların adresleri ve telefon numaraları elde edilmiştir. Bu firmalar ile teker teker görüşülmüş ve taşeron olarak faaliyet gösterenler teyit alınarak belirlenmiş, sonrasında ulaşılabilir olanlarla yüz yüze görüşülerek, diğerleriyle posta yoluyla araştırma süreci yürütülmüştür.

Araştırma süreci için seçilen işletmelerde faaliyet kolu, türü ve büyüklüğüyle ilgili herhangi bir sınırlama yapılmamış sadece taşeronluk faaliyetleri yürütmesine

dikkat edilmiştir. Araştırma sonuçlarının doğruluğu ve geçerliliğinin yüksek olması için anketleri işletmenin üst veya orta düzey bir yöneticisi veya varsa insan kaynakları sorumlusunun doldurmasına özen gösterilmiştir. Bu unsurlar göz önünde bulundurularak 48 adet taşeron işletme örnek kütleli oluşturmak amacıyla seçilmiş ancak 40 işletmeden anketlerin yanıtı alınabilmiştir.

4.2.2. Ölçüm Aracı

Araştırma sürecinin zaman ve maliyet açısından uygun olması, farklı bölgelere ve uzak mesafelere ulaşımında kolaylık sağlanması, bilgilerin daha sistematik bir şekilde toplanarak saklanması amacıyla bilgi toplama yöntemi olarak anket yöntemi seçilmiştir.

Araştırmayla ilgili gerekli literatür çalışması yapıldıktan sonra araştırma kapsamına giren işletmeler belirlenmiş, bu işletmelerden doğru ve gerçekçi bilgilerin toplanabilmesi için araştırma konusunun paralelinde ve amaca uygun anket soruları hazırlanmıştır. Sorular hazırlanırken ilgili sektörlerdeki iş çevrelerinin ve yazarın çalışma yaşamında bizzat karşılaştığı sorunlardan, izlenimlerden, pratikteki uygulamalardan yararlanılmış, anlaşılır olmasına özen gösterilmiştir. Bu özelliklerin ne derecede sağlandığını anlamak için birkaç işletme üzerinde deneme amacıyla anketler uygulanarak test edilmiş ve gerekli düzeltmelerle son haline getirilmiştir.

Anket formunda taşeron işletmelerin öncelikle insan kaynakları planlaması konusuna bakış açısıyla işletme büyüklüğü arasında bağlantı kurulabilecek türden sorulara yer verilmiştir. Sonrasında taşeronluk yapan işletmelerin “taşeronluk” konusuna bakış açıları, dış kaynaklardan yararlanma anlayışı hakkında sahip oldukları görüşleri belirlemeye yönelik sorular yer almıştır. Sorular genel olarak kapalı uçlu, çoktan seçmeli ve sıralamalı türden sorulardır. Anketi dolduran kişinin seçeneklerin haricinde düşünceleri var ise bunu belirtebilmesi amacıyla açık uçlu son bir seçeneğe yer verilmiştir.

Anket formu dört bölüm halinde düzenlenmiştir. Birinci bölümde yer alan sorular araştırmaya katılan işletmelerin sahip olduğu özellikleri elde edebilmek amacıyla hazırlanmıştır. 1. soruda işletmenin kuruluş yılı, 2. soruda işletmenin türü belirlenmek istenmiştir. 3. soruda işletmenin ölçeğini belirlemek amacıyla personel

sayısı sorulmuştur. 4. soruda cevapların ne ölçüde işletme gerçekleriyle uyduğunu anlamak için anketi dolduran kişinin konumu sorulmuştur. 5. soru taşeron işletmelerin genellikle hangi sektörde yaygın olduğunu anlamak için hazırlanmış, ilgili sektörde hangi iş kolunda faaliyet gösterdiği de 6. soru ile belirlenmek istenmiştir. 7. soru bünyesinde insan kaynakları bölümü mevcut olan taşeron işletmelerin oranını belirlemek amacıyla hazırlanmıştır.

Anketin ikinci bölümünde insan kaynakları planlaması ile ilgili sorular yer almaktadır. 8. soru anketi dolduran kişinin insan unsurunu önem açısından dört temel işletmecilik unsuru arasında hangi sıraya koyduğunu belirlemek amacıyla kapalı uçlu bir sıralama sorusu şeklinde hazırlanmıştır. 9. soru yöneticiler tarafından işletmenin geleceğiyle ilgili yapılması gerekli olan faaliyetlerinden hangilerinin hangi önemde gerekli olduğunun düşünüldüğü belirlenmek istenmiştir. Özellikle insan kaynakları planlaması çalışmalarının geleceğe yönelik olarak kullanılıp kullanılmadığı, kullanılıyor ise ne ölçüde önemli olduğu ortaya çıkarılmak istenmiştir. 10. soru İKP'nın işletmelere ne ölçüde gerekli olduğunun düşünüldüğünü belirlemek amacıyla hazırlanmış çoktan seçmeli bir sorudur. Anketi dolduran kişinin varsa farklı bir düşüncesini belirlemek için açık uçlu son bir seçenek eklenmiştir. 11. soruda İKP çalışmalarının işletme maliyetlerine ne şekilde etki ettiği ölçülmek istenmiş, maliyetleri artırıcı bir etkisi varsa 12. soruda bu artırıcı etkinin asıl sebebi sorulmuştur. Her ikisi de çoktan seçmeli bir sorudur. 13. soru İKP çalışmalarının zaman kaybına neden olup olmadığı hakkında yöneticilerin ne düşündüğünü belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. 14. soruda yöneticinin İKP'nın kârlılığa etkisi hakkında ne düşündüğü ölçmek istenmiştir. 15. soru İKP'nın yönetici açısından neyi ifade ettiğini, ne anlama geldiğini belirlemek amacıyla çoktan seçmeli olarak hazırlanmıştır. 16. soru iki cevaplı bir soru türü olup İKP'ni uygulayan taşeron işletmelerin oranını belirlemek için hazırlanmıştır. Uygulayan işletmeler için 17. soruda ne kadar süredir uyguladığı, 18. soruda da nasıl uyguladığı belirlenmek istenmiştir. 19. soruda taşeron işletmelerin İKP'ni uygulamasına engel olan ya da güçleştiren unsurları ve bunların önem sırasını belirlemek amacıyla sıralama sorusu şeklinde hazırlanmıştır. 20. soru taşeron işletmelerin işgücü ihtiyacını belirlerken hangi kriterleri, hangi önem derecesinde kullandıklarını tespit etmek amacıyla hazırlanmıştır. 21. soru taşeron işletmelerin sürekli istihdam ettiği çekirdek kadroyu

belirlemek amacıyla açık uçlu olarak hazırlanmıştır. 22. soru taşeron işletmelerin, özellikle proje türü işlerde çalışanların, fazla personel açığa çıkması durumunda ne şekilde davrandıklarını ve bu davranışlarının öncelik sırasını tespit etmek amacıyla hazırlanmıştır. 23. soruda taşeron işletmelerin kendilerine yük olabilecek fazla personeli, bu durumdayken ne kadar süre istihdam etmeyi göze alabileceği belirlenmek istenmiştir. 24. soruda taşeron işletmelerin adam-saat olarak nitelendirilen kiralık işçi verme yöntemini hangi şart altında kullandıkları belirlenmek istenmiştir. 25. ve 26. sorularda İKP çalışmaları sonucunda elde edilen iş tanımları ve iş gerekleri mevcut olan taşeron işletmelerin oranı belirlenmek istenmiş, 27. soruda ise işgücü envanterine sahip olan taşeron işletmelerin oranı belirlenmek istenmiştir. 28. soruda taşeronluk dışında faaliyet gösteren taşeron işletmelerin oranı belirlenmek istenmiştir. 29. soru taşeron işletmelerin işyerindeki devamsızlık sorununu nasıl çözdüklerini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. 30. soru ise taşeron işletmelerden son bir yıl, altı ay ve bir ay içinde işten çıkartılan personel sayısını belirlemek amacıyla hazırlanmıştır.

Anketin üçüncü bölümünde işgücü tedariki ile ilgili sorular yer almaktadır. 31. soruda taşeron işletmelerin iç kaynaklardan işgücü tedarik etme durumunda en çok hangi yöntemi kullandığı, 32. soruda da dış kaynaklardan tedarik etme durumunda en çok hangi yöntemi kullandığı belirlenmek istenmiştir. 33. soru taşeronların işgücü ihtiyacını karşılarken en çok kullandığı kaynak türünü saptamak için hazırlanmıştır. 34. soruda taşeron işletmelerde aralarında akrabalık ilişkisi bulunan çalışanların oranı belirlenmek istenmiştir. 35. soru taşeron işletmelerin şimdiye kadar çalıştırdığı en fazla ve en az personel sayısını belirlemek için hazırlanmış açık uçlu bir sorudur. 36. soru taşeron işletmelerin kısa süre içerisinde işgücü talebinin artması durumunda ne şekilde davranacağını ölçmek amacıyla hazırlanmış bir sıralama sorusudur.

Anketin son bölümü olan dördüncü bölümde dış kaynaklardan yararlanma yöntemiyle ilgili sorular yer almaktadır. 37. soruda taşeron işletmelerin ana yüklenici firmalarla nasıl bir ilişki içinde olduğu tespit edilmek istenmiştir. Çoktan seçmeli bir sorudur. 38. soru taşeron işletmelerin başka bir taşeron işletme kullanma gerekçelerini belirlemek için hazırlanmıştır. 39. soru anketi dolduran kişinin dış kaynaklardan yararlanma uygulaması hakkındaki düşünceleri belirlenmek

istenmiştir. Buradaki amaç taşeron işletmelerin dış kaynaklardan yararlanma yöntemiyle kendi durumları arasında ne şekilde bağlantı kurduklarını tespit etmektir. 40. soruda ise taşeron işletmelerin dış kaynaklardan yararlanma yönteminin sağladığı avantajlar hakkındaki görüşleri belirlenmek istenmiştir.

4.2.3. Araştırma Süreci

Konuyla ilgili gerekli literatür çalışmasından sonra elde edilen bilgiler derlenmiştir. Sonrasında araştırmaya yön verecek olan bilgileri toplamak için anket yöntemi seçilmiş ve taşeron işletmelerin pratikteki uygulamalarına, koşullarına uygun olarak anket soruları hazırlanmıştır.

Taşeron işletme tanımına uygun olan işletmeler seçilerek anket formu uygulanmıştır. Anketlerin işletmenin geçmişini, politikasını, özellikle insan kaynakları yönetimine ait faaliyetleri ve uygulamaları bilen bir yetkili yöneticisi tarafından doldurulması sağlanmıştır. Yüz yüze gerçekleştirilen görüşmeler önceden haber verilerek yapılmıştır, görüşme imkanı bulunamayan işletme yöneticileri için anketler uygun oldukları zamanda doldurmaları amacıyla bırakılmış ve daha sonra toplanmıştır. Uzak bölgelerdeki işletmelerde ise önce telefonla anketi dolduracak kişiye ön bilgi verilmiş sonra anket posta yoluyla ulaştırılmış, doldurulduktan sonra yine posta yoluyla geri alınmıştır.

4.2.4. Analiz

Araştırma sonucunda elde edilen veriler istatistiksel analize tabi tutulmuştur. Çoktan seçmeli sorulardan elde edilen tüm veriler istatistiklendirilmiş ve yüzdeleri alınmıştır, elde edilen sonuçlara ve yüzdelerine göre önem sırasına koyulmuştur.

Sıralama türünden sorularda ise ordinal ölçek kullanılmıştır. Frekansları birbirine yakın çıkan sıralama sorularında doğruya daha yakın bir öncelik sırası hesaplanabilmesi için tartılı toplam değerler hesaplanmıştır ve en büyük tartılı değer en fazla önem verilen seçenek olduğu duruma göre yorumlar yapılmıştır¹.

Burada en büyük tartılı değer en önemli olabilmesi için tablolardaki sıra

¹ Hamdi İslamoğlu, *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, K.O.Ü İ.İ.B.F Yayını, İzmit, 2001, ss.77-78.

numaralarına ait her bir sütün büyükten küçüğe doğru sıralanan katsayılarla çarpılmıştır. Ortaya çıkan yeni tabloda satırlardaki frekanslar toplanarak her bir seçeneğe ait tartılı toplam değer elde edilmiştir. Sonra bu değerler en büyük 1 olmak üzere küçüğe doğru önem sırasına konmuştur.

Tartılı toplam değerler hesaplanırken katsayıların büyükten küçüğe doğru seçilmesindeki neden, sıralama sorularının bir çoğunda (9, 19, 20, 22, 31, 32 ve 36. sorularda) kullanılmayan seçeneklerin boş bırakılabileceği belirtilmiş ve bazı seçenekler anketi dolduranlar tarafından boş bırakılmıştır. Böyle bir durumda sıralama yapılırken bir seçeneğin frekansının yüksek olması yanında en çok işaretlenen seçenek olması da göz önünde bulundurulmalıdır. Yani hem frekansı hem de işaretlenme oranı da dikkate alınmalıdır. Böyle bir değerlendirme ise en büyük tartılı değer en fazla önem verilen seçenek olduğu durumlarda gerçekleştirilebilir.



BEŞİNCİ BÖLÜM: ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmadaki anket sonuçları tablolar halinde değerlendirilmektedir. Anket formlarındaki sorular, işletmenin özellikleriyle ilgili sorularla başlamakta, insan kaynakları planlaması, işgücü tedariki ile ilgili sorularla devam etmekte ve dış kaynaklardan yararlanma yöntemiyle ilgili sorularla tamamlanmaktadır. Her soruda elde edilen bilgiler ayrı bir tabloda değerlendirilmektedir. Anketi dolduran kişiler kendilerine en yakın olan seçenekleri seçmişlerdir, açık uçlu sorularda ise kendi düşüncelerini ifade etmektedirler.

5.1. TAŞERON İŞLETMELERE VE YÖNETİCİLERİNE AİT BULGULAR

Bu bölümde araştırmaya katılan işletmelerin kuruluş yılı, türü, çalışan sayısı, faaliyet gösterdiği sektör ve iş koluna yönelik bilgiler ile işletme yöneticilerinin insan unsuru ve insan kaynakları planlaması hakkındaki görüşlerine ait bilgiler yer almaktadır. Ayrıca taşeron işletmelerin taşeronluk olgusuna bakış açılarıyla ilgili değerlendirmelere de yer verilmiştir.

Araştırmaya katılan işletmeler çoğunlukla 1993 ile 1997 arasındaki yıllarda kurulmuş olan firmalardır. Genelleme yapılacak olursa, 1988 yılı ve sonrasında kurulmuş olan işletmelerin sayısı daha fazladır (Bkz. Tablo 5.1).

Tablo 5.1: İşletmelerin Kuruluş Yılı

Kuruluş Yılı	Frekans	Yüzde
1978 – 82	4	10
1983 – 87	5	12,5
1988 – 92	11	27,5
1993 – 97	12	30
1998 – 02	8	20
Toplam	40	100

Araştırmaya katılan işletmeler Tablo 5.2’de görüldüğü gibi büyük çoğunlukla limited şirkettir. Yani en az iki ortağı bulunan ve hisse payları koydukları sermaye ile sınırlı olan işletmelerdir.

Tablo 5.2: İşletme Türleri

İşletme Türü	Frekans	Yüzde
Sahıs işletmesi	7	17,5
Limited şirket	30	75
Anonim şirket	3	7,5
Kollektif şirket	0	0
Toplam	40	100

Araştırma sonucuna göre taşeronluk yapan işletmeler çoğunlukla çalışan sayısı 10 – 49 arası olan küçük ölçekli işletmelerdir. Bu durum Tablo5.3’de görülmektedir.

Tablo 5.3: İşletmelerin Personel Sayıları

Personel Sayısı	Frekans	Yüzde
1 - 9 arası (Mikro işletme)	10	25
10 - 49 arası (Küçük işletme)	25	62,5
50 - 250 arası (Orta birim işletme)	4	10
251 ve yukarısı (Büyük işletme)	1	2,5
Toplam	40	100

Anket formlarının büyük bir bölümünü işletmelerin üst düzey yöneticileri doldurmuşlardır (Bkz. Tablo 5.4). Burada üst düzey yöneticiden kasıt işletmenin geçmişini, mevcut durumunu, gelecekle ilgili planlarını ve politikalarını bilen kişiler olmasıdır. Bu kişiler genellikle işyeri sahibi, ortağı veya müdürü olmaktadır. Elde edilen bu sonuca göre, ankette yer alan işletmeye yönelik bilgiler gerçeğe daha yakındır.

Tablo 5.4: Anketi Dolduran Kişinin Konumu

Anketi Dolduran Kişinin Konumu	Frekans	Yüzde
Üst düzey yönetici	28	70
Orta düzey yönetici	12	30
Alt düzey yönetici	0	0
Toplam	40	100

Araştırmaya katılan taşeron işletmelerin büyük bölümü Tablo 5.5’de görüldüğü gibi inşaat sektöründe faaliyet göstermektedir. Bu noktada uygulamada bazı algılama sorunlarıyla karşılaşmıştır. Faaliyet gösterilen sektör, işletmenin üretimini pazarladığı sektör anlamındadır. Yani bir işletme hizmet üretebilir veya

nihai mal üretebilir yani imalat yapabilir fakat bu çıktılar inşaat sektöründe girdi olarak kullanılıyorsa diğer bir ifade ile inşaat sektöründe tüketiliyorsa bu işletme inşaat sektöründe faaliyet gösteriyordur. Eğer imalat sektöründe tüketiliyorsa imalat sektöründe faaliyet gösteriyordur.

Tablo 5.5: İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği Sektör

Faaliyet Sektörü	Frekans	Yüzde
İmalat sektörü	4	10
İnşaat sektörü	30	75
Hizmet sektörü	6	15
Toplam	40	100

Araştırmaya katılan işletmelerin çoğunluğu elektrik konusunda faaliyet göstermektedir, ikinci sırayı ise makine montajı almaktadır. Bu durumu gösteren Tablo5.6'da toplam frekansın ankete katılım sayısından fazla çıkmasının nedeni bazı işletmelerin birden fazla iş kolunda faaliyet göstermesidir.

Tablo 5.6: İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği İş Kolu

İş Kolu	Frekans	Yüzde
Makine montaj	12	16,4
Çelik konstrüksiyon montajı	7	9,6
Elektrik	30	41,1
Kazı işleri	6	8,2
İnşaat yapım işleri	8	11,0
İzolasyon	5	6,8
Boya	3	4,1
Asansör	1	1,4
Temizlik	1	1,4
Toplam	73	100

Araştırmaya katılan taşeron işletmelerin %87,5 gibi büyük çoğunluğunun bünyesinde İnsan Kaynakları Bölümü adı altında bir bölüm mevcut değildir. Tablo 5.7'de görülen bu sonuca göre küçük işletmeler ve özellikle taşeronluk yapanlar örgüt yapılarında genelde insan kaynakları bölümü oluşturmamaktadır.

Tablo 5.7: Bünyesinde İnsan Kaynakları Bölümü Mevcut Olan İşletmelerin Oranı

İnsan Kaynakları Bölümünün Varlığı	Frekans	Yüzde
Mevcut	5	12,5
Mevcut değil	35	87,5
Toplam	40	100

Anketi dolduran işletme yöneticilerinin çoğunluğu işletmeciliğin dört temel unsurundan yönetimi önem bakımından birinci sırada, en önemli görmektedirler. İkinci sırada ise insan unsurunu, üçüncü sırada finansmanı önemli görmektedirler (Bkz. Tablo 5.8).

Tablo 5.8: İşletme Yöneticilerinin Temel İşletme Unsurlarına Verdikleri Önem

Dört Temel İşletme Unsuru	SIRA NO				Önem Sırası
	1	2	3	4	
Finansman	3	15	17	5	3
Teknoloji	1	2	14	23	4
İnsan	18	6	7	9	2
Yönetim	18	17	2	3	1

Anketi dolduran işletme yöneticilerine göre bir işletmenin geleceği açısından yapılması gereken en önemli çalışma bütçe planlamasıdır. Bunun ardından ikinci en önemli çalışma faaliyet planlaması, üçüncüsü ise üretim planlamasıdır. İnsan kaynakları planlaması ise dördüncü sırada önemli görülmektedir. Bu durum Tablo 5.9'da görülebilmektedir.

Tablo 5.9: İşletmenin Geleceğine Yönelik Yapılması Gerekenlerin Önem Sırası

Yapılması Gerekenler	SIRA NO								Önem Sırası
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Üretim Planlaması	7	7	5	3	4	2	2	3	3
İnsan Kay. Planlaması	5	5	5	6	5	3	5	4	4
Yatırım Planlaması	1	3	10	6	7	3	5	0	5
Stratejik Planlama	9	4	1	3	3	6	1	7	7
Bütçe Planlaması	4	11	3	9	4	5	1	1	1
Eğitim Planlaması	3	0	4	2	7	5	6	7	8
Faaliyet Planlaması	11	4	3	3	4	1	7	1	2
Satış Planlaması	7	4	7	3	0	6	1	5	6

Anketi dolduran işletme yöneticilerinin büyük bir bölümü insan kaynakları planlamasının işletmeler için çok gerekli olduğunu ve mutlaka yapılması gerektiğini

düşünmektedir. Tablo 5.10'a göre bir kısmı ise İKP'nin ancak büyük ölçekli işletmelerde uygulanabileceğini düşünmektedir.

Tablo 5.10: İnsan Kaynakları Planlamasının İşletmeler Açısından Gerekliliği

İKP'nin Gerekliliği	Frekans	Yüzde
Mutlaka yapılmalı	28	70
Yapılsada olur yapılmasa da olur	5	12,5
Gereki değildir	0	0
Büyük işletmelerde uygulanır	7	17,5
Toplam	40	100

Araştırmaya katılanların çoğunluğu insan kaynakları planlaması yapmanın maliyetleri azaltacağını düşünmekte fakat bununla beraber önemli bir bölümü de maliyetleri genel olarak arttırdığı görüşündedir (Bkz. Tablo 5.11).

Tablo 5.11: İnsan Kaynakları Planlaması ile Maliyetler Arasındaki İlişki

İKP'nin Maliyetlere Etkisi	Frekans	Yüzde
Maliyetleri büyük ölçüde artırır	0	0
Maliyetleri genel olarak artırır	18	45
Maliyetleri azaltır	20	50
Maliyetlere bir etkisi yoktur	2	5
Toplam	40	100

İKP'nin maliyetleri genel olarak arttırdığını düşünen %45 oranındaki işletme yöneticisinin büyük çoğunluğu (Bkz. Tablo 5.11), bu maliyet artışının asıl nedeninin İKP çalışmalarının ek personel istihdamını gerektirmesi ve bu personellere ait giderler olduğunu düşünmektedir. Bu durum Tablo 5.12'de görülmektedir.

Tablo 5.12: İnsan Kaynakları Planlamasının Maliyetleri Arttırmasının Nedeni

Maliyetleri Arttırma	Frekans	Yüzde
Ek personel gerektirmesi	16	84,2
Zaman kaybına neden olması	2	10,5
Personel devir hızını arttırması	0	0
Toplam	18	100

Araştırmaya katılan işletmelerin yöneticilerinin genel görüşü, İKP çalışmalarının işletme faaliyetleri açısından bir zaman kaybına neden olmadığıdır (Bkz. Tablo 5.13).

Tablo 5.13: İnsan Kaynakları Planlama Çalışmalarının Zaman Açısından İşletme Faaliyetlerine Etkisi

İşletme Faaliyetlerine Etkisi	Frekans	Yüzde
Zaman kaybına yol açar	6	15
Zaman kaybına yol açmaz	34	85
Toplam	40	100

Araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin çok büyük bir bölümü Tablo 5.14'e göre İKP yapmanın işletmeye uzun vadede kâr sağlayacağını düşünmektedir. Böyle düşünenlerin %43'ü Tablo 5.11'deki İKP'nin maliyetleri genel olarak arttırdığını düşünen kesimi oluşturmaktadır.

Tablo 5.14: İnsan Kaynakları Planlamasının İşletme Kârlılığına Etkisi

Kârlılığa Etkisi	Frekans	Yüzde
Uzun vadede kârı artırır	37	92,5
Kısa vadede kârı artırır	1	2,5
Kârı azaltır	0	0
Kârlılığa etkisi yoktur	2	5
Toplam	40	100

Araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin çoğunluğu insan kaynakları planlamasının minimum personel sayısı ile maksimum verime ulaşmayı sağladığını düşünmektedir. Diğer önemli bir bölümü de gerektiği yerde ihtiyaç duyulan personeli bulundurmaya sağladığı görüşündedir. Her iki görüş birlikte değerlendirildiğinde araştırmaya katılanların yaklaşık %84 gibi büyük çoğunluğu İKP'nin anlamını doğru algılamaktadır (Bkz. Tablo 5.15).

Tablo 5.15: İnsan Kaynakları Planlamasının İşletme Yöneticilerine İfade Ettiği Anlam

İKP'nin İfade Ettiği Anlam	Frekans	Yüzde
Min. personel sayısı ile maks. verime ulaşmayı sağlar	29	46,8
Personel sayısını azaltarak maliyetleri düşürür	9	14,5
Taşeronluğa yararı yoktur ve zaman kaybına neden olur	1	1,6
Gerektiği yerde ihtiyaç duyulan personeli bulundurur	23	37,1
Toplam	62	100

İşletmelerin büyük bir bölümünün insan kaynakları planlamasını kendi içinde uygulamadığı Tablo 5.16'da görülmektedir. Buradaki sonuçlar Tablo 5.10'da yer

alan veriler ile karşılaştırıldığında şöyle bir durum ortaya çıkmaktadır; araştırmaya katılan yöneticilerden İKP'yi işletmeler için çok önemli ve mutlaka yapılması gerektiğini düşünenlerin çoğunluğu, bu düşüncesine rağmen İKP'yi kendi işletmelerinde uygulamamaktadırlar. Ancak %32 gibi düşük bir oranı uygulamaktadır.

Tablo 5.16: İnsan Kaynakları Planlamasını Uygulayan Taşeron İşletmelerin Oranı

Uygulanma Durumu	Frekans	Yüzde
Uygulayan	9	22,5
Uygulamayan	31	77,5
Toplam	40	100

İnsan kaynakları planlamasını uygulayan %22,5 oranındaki işletmelerin büyük bir bölümü bu uygulamayı 2 yıl ve daha az bir süredir gerçekleştirmektedir. Ancak 2 işletme 6 – 10 yıl arası uygulamaktadır (Bkz. Tablo 5.17).

Tablo 5.17: Taşeron İşletmelerin İnsan Kaynakları Planlamasını Ne Zaman Uyguladığı

Uygulandığı Süre	Frekans	Yüzde
1 yıldan az	3	30
1 - 2 yıldır	3	30
3 - 5 yıldır	1	10
6 - 10 yıldır	2	20
10 yıldan fazla	0	0
Toplam	9	100

İnsan kaynakları planlamasını uygulayan işletmelerin çoğunluğunda bu iş, şirketin yöneticileri tarafından ikinci bir görev olarak yapılmaktadır, özel olarak bu konuda görevli bir personel ya da bölüm mevcut değildir. Bu durum Tablo 5.18'de görülmektedir.

Tablo 5.18: Taşeron İşletmelerin İnsan Kaynakları Planlamasını Nasıl Uyguladığı

Uygulanma Şekli	Frekans	Yüzde
İnsan Kaynakları Departmanı uyguluyor	2	20
İKP konusunda uzman ve görevli bir personel tarafından	1	10
Şirket yöneticileri tarafından ikinci bir görev olarak	6	60
Dışarıdan kiralanan danışman bir firma tarafından	0	0
Toplam	9	100

Araştırmaya katılan taşeron işletmeler Tablo 5.19’da görüldüğü gibi insan kaynakları planlamasını güçleştiren en önemli unsurun ihale yöntemiyle iş almak olduğu görüşündedir. İkinci en önemli unsur ise işin süresi ve büyüklüğünün önceden bilinmemesi, üçüncü unsur da yüksek belirsizliktir. Bu unsurlar genellikle inşaat sektörü için geçerli olan unsurlardır.

Tablo 5.19: İnsan Kaynakları Planlamasını Güçleştiren Faktörler ve Önem Sırası

Güçleştiren Faktörler	SIRA NO					Önem Sırası
	1	2	3	4	5	
Yüksek belirsizlik	11	4	5	2	2	3
İhale yöntemiyle iş alma	12	9	7	6	1	1
İşin süresi ve büyüklüğünün bilinmemesi	10	14	4	2	0	2
İşin nitelik ve teknik özellik. bilinmemesi	3	3	6	5	3	5
Her seferinde farklı ana yüklenici firma	4	6	9	1	3	4

Araştırmaya katılan taşeron işletmelerde işgücü ihtiyacı belirlenirken ilk sırada kullanılan kriter mevcut iş yükü miktarıdır, ikinci sırada kısa vadeli üretim planı yer almaktadır. Frekanslara bakıldığında ilk sıradaki iş yükü miktarı seçeneğinin işaretlenme oranı çok yüksektir. Geleceğe yönelik planların, işgücü devir hızının ve devamsızlık oranının kullanılma oranı ise çok düşüktür (Bkz. Tablo 5.20). Bu sonuç taşeron işletmelerin İKP yapmadıklarının bir göstergesidir. Genellikle ihale yoluyla iş aldıklarından her yeni işte iş yükü miktarı değişebilmektedir bu nedenle mevcut iş yükü miktarını birinci sırada kriter olarak kullanmaktadırlar.

Tablo 5.20: İşgücü İhtiyacı Belirlenirken Kullanılan Kriterler ve Öncelik Sırası

Kullanılan Kriterler	SIRA NO					Önem Sırası
	1	2	3	4	5	
Geleceğe yönelik plan ve stratejiler	4	8	5	3	0	3
İşgücü devir hızı	0	5	8	1	2	4
Devamsızlık oranı	0	1	0	3	2	5
Kısa vadeli üretim planı	0	13	7	1	0	2
Mevcut iş yükü miktarı	36	3	0	0	0	1

Araştırmaya katılan taşeron işletmelerin sürekli olarak istihdam ettikleri idari ve teknik personelin toplamı olan çekirdek kadroyu oluşturan personel sayısı çoğunlukla 1 ile 5 arasında olmaktadır. Tablo 5.21’e göre bir bölümü de bu sayıyı 13 ile 22 arasında tutmaktadır.

Tablo 5.21: Taşeron İşletmelerin Çekirdek Kadro Sayısı

Çekirdek Kadro Sayısı	Frekans	Yüzde
1 - 5 arası	13	32,5
6 - 12 arası	10	25
13 - 22 arası	11	27,5
23 - 40 arası	4	10
41 ve yukarısı	2	5
Toplam	40	100

Araştırmaya katılan taşeron işletmeler, bir işin veya projenin bitiminde ortaya çıkan fazla personelin işine son vermektedir. İkinci tercih olarak bir sonraki işe kadar istihdam etmeye devam etmektedir. Personeli elinde daha uzun süre tutabilmek için ücretsiz izine çıkarma ve düşük ücretle kısmi süreli çalıştırma yolunu ise üçüncü ve dördüncü sırada tercih etmektedirler. Bu durum Tablo 5.22’de görülmektedir.

Bu sonuç taşeron işletmelerde işgücü devir oranının neden yüksek olduğunu açıklamaktadır.

Tablo 5.22: Taşeron İşletmelerin İş Bitimi Fazla Personel Açığa Çıkması Durumundaki Davranışı

Fazla Personelin Durumu	SIRA NO				Önem Sırası
	1	2	3	4	
İş bitimi çıkış	9	12	10	4	1
Bir sonraki işe kadar istihdam	19	1	4	2	2
Ücretsiz izin	11	12	2	0	3
Kısa süreli ve düşük ücretli çalıştırma	1	6	5	1	4

Araştırma kapsamındaki taşeron işletmelerin büyük bir bölümü iş bitiminde fazla personeli işten çıkarmadan 1 veya 2 ay bekleyebilmektedir. Diğer bir bölümü 3 veya 4 ay bekleyebilmektedir (Bkz. Tablo 5.23), anket formu incelendiğinde bu bölümü oluşturanların çoğunluğu 22. soruda birinci tercih olarak bir sonraki işe kadar istihdam seçeneğini işaretlemişlerdir. Buradaki bekleme süresi işletmenin işsiz bekleme süresidir. Yani üretim yapamadığı ve kendi mevcut birikimleriyle tüm giderleri karşıladığı dönemi anlatmaktadır.

Tablo 5.23: Taşeron İşletmelerin Fazla Personeli İşten Çıkarmadan Bekleyebileceği Süre

Bekleme Süresi	Frekans	Yüzde
1 - 2 Ay	19	47,5
3 - 4 Ay	12	30
5 - 6 Ay	4	10
Dayanılabilirliği kadar	5	12,5
Toplam	40	100

Araştırmaya katılan taşeron işletmelerin çoğunluğu işçilerini kiralık vermelerinin asıl nedeninin, bir işi bitirdikleri zaman teslim sırasında veya daha sonrasında ortaya çıkan aksaklıkları ve yanlışlıkları düzeltmek için ana yüklenici firmanın talebi karşılığında olduğunu belirtmektedir. Bu durum inşaat sektöründe ve proje işlerinde çalışan taşeronlarda çok sık gerçekleşmektedir. Projenin yapımı esnasında çalışan insanların mevcut bilgilerinden yararlanmak için işletmeye geçme aşamasında belirli bir süre işin sahibi tarafından müteahhit ve taşeron firmalardan işçi kiralanabilir. Kiralama işi adam-saat üzerinden ücret ödeme şeklinde gerçekleşir. Tablo 5.24'te görüldüğü gibi ankete katılan işletmelerin az bir bölümü ise bu yöntemi kullanmadığını belirtmiştir.

Tablo 5.24: Taşeron İşletmelerin İşçilerini Başka Firmalara Kiralık Verme Nedenleri

İşçileri Kiralık Verme Nedenleri	Frekans	Yüzde
İşçi üzerinden daha fazla kazanç elde edilmesi	4	10
İş bitimindeki birtakım aksaklıklar için	25	62,5
Personelin yönetim ve denetimi kolaylaştığı için	0	0
Bu yöntem kullanılmıyor	11	27,5
Toplam	40	100

Araştırmaya katılan taşeronların çoğu yazılı hale getirilmiş, standart iş tanımlarının olmadığını fakat yapılması gereken işlere ait genel olarak bilinen iş tanımlarının olduğunu belirtmektedir (Bkz. Tablo 5.25). Anket formu incelendiğinde her iş türüne ait standartlaştırılmış iş tanımlarının mevcut olduğunu belirten işletmelerin %60'ının İKP'yi uygulamayan işletmeler olduğu görülebilmektedir.

Tablo 5.25: Taşeron İşletmelerde İş Tanımlarının Varlığı

İş Tanımlarının Durumu	Frekans	Yüzde
Mevcut	10	25
Yazılı olarak yok, genel bilinen iş tanımlar var	22	55
Mevcut değil	8	20
Toplam	40	100

Araştırmaya katılan taşeron işletmelerin büyük çoğunluğu yazılı ve standart iş gereklerinin olmadığını, genel olarak bilinen ve çalıştırılacak kişilerde bulunması gereken nitelikleri belirleyen iş gereklerinin mevcut olduğunu belirtmektedir (Bkz. Tablo5.26).

Tablo 5.26: Taşeron İşletmelerde İş Gereklerinin Varlığı

İş Gereklerinin Durumu	Frekans	Yüzde
Mevcut	4	10
Yazılı olarak yok, genel bilinen iş gerekleri var	30	75
Mevcut değil	6	15
Toplam	40	100

Araştırmaya katılan taşeron işletmelerin büyük bir bölümünde işçilere ait tüm bilgileri içeren ve periyodik olarak güncellenen bir işgücü envanteri mevcut değildir. Sadece işçilere ait bir takım resmi işlemler için kullanılan bilgiler mevcuttur. İşgücü envanterine sahip olan taşeron işletmelerin oranı ise %20'dir. Bu durum Tablo 5.27'de görülmektedir.

Tablo 5.27: Taşeron İşletmelerde İşgücü Envanterinin Varlığı

İş Gücü Envanterinin Durumu	Frekans	Yüzde
Mevcut, periyodik olarak güncelleniyor	8	20
Envanter yok, genel belgeler mevcut	27	67,5
Hiç bir yazılı belge yok	5	12,5
Toplam	40	100

Anketi dolduran taşeron işletmelerin sadece %25'i taşeronluk dışında başka bir iş kolunda da hizmet verdiklerini ve gerektiğinde ellerindeki fazla personeli burada değerlendirebildiklerini belirtmişlerdir. Tablo 5.28'de görüldüğü gibi %65 gibi büyük çoğunluk ise taşeronluk haricinde faaliyetinin olmadığını belirtmiştir. Bu sonuç daha önce tespit edilmiş olan iş bitimi fazla personeli çıkarmanın birinci tercih olmasını doğrulamaktadır (Bkz. Tablo22).

Tablo 5.28: Taşeronluk Dışında Faaliyet Alanı Olan İşletmeler

Taşeronluk Dışındaki Faaliyet Alanı	Frekans	Yüzde
Mevcut ve fazla personel burada değerlendiriliyor	10	25
Mevcut ama fazla personel burada değerlendirilmiyor	4	10
Mevcut değil	26	65
Toplam	40	100

Araştırma sonucuna göre taşeron işletmelerin oldukça büyük bir bölümü devamsızlıklar sonucunda ortaya çıkan işgücü kaybını mevcut ellerinde bulunan personeli kullanarak karşılamaktadır. Bu tür işgücü kayıplarına karşı yedek personel bulunduranların oranı ise sadece %20'dir (Bkz. Tablo 5.29).

Tablo 5.29: Taşeron İşletmelerin Devamsızlıklardan Kaynaklanan İşgücü Kaybını Karşılama İçin Kullandığı Yöntemler

İşgücü Kayıplarının Karşılanması	Frekans	Yüzde
Yedek personel istihdam edilir	4	10
Mevcut personelle telafi edilir	35	87,5
Hiç bir önlem alınmaz	1	2,5
Toplam	40	100

Araştırma kapsamındaki taşeron işletmelerin çoğunluğunda son bir yıl içerisinde işten ayrılanların sayısı Tablo 5.9'a göre 1 ile 9 arasındadır.

Tablo 5.30: Taşeron İşletmelerden Son Bir Yılda İşten Ayrılanların Sayısı

İşten Ayrılanların Sayısı	Frekans	Yüzde
1 - 9 arası	16	40
10 - 20 arası	5	12,5
21 - 40 arası	1	2,5
41 - 80 arası	3	7,5
81 - 150 arası	2	5
151 ve yukarısı	1	2,5
Toplam	40	100

Araştırmaya katılan işletmelerin çoğunluğunda son altı ayda işten ayrılanların sayısı 1 ile 9 arasındadır. %15'lik bir bölümünde ise 10 ile 20 arasındadır. Bir önceki sonuçla karşılaştırıldığında Tablo 5.31'de gösterildiği gibi son altı ayda gerçekleşen personel devir hızı daha fazladır.

Tablo 5.31: Taşeron İşletmelerden Son Altı Ayda İşten Ayrılanların Sayısı

İşten Ayrılanların Sayısı	Frekans	Yüzde
1 - 9 arası	16	40
10 - 20 arası	6	15
21 - 40 arası	2	5
41 - 80 arası	3	7,5
81 - 150 arası	0	0
151 ve yukarı	1	2,5
Toplam	40	100

Araştırmaya katılan taşeron işletmeler iç kaynaklardan işgücü temin etme durumunda ilk olarak rotasyonu tercih etmektedirler (Bkz. Tablo 5.32). Burada rotasyonun anlamı; bir çalışanın birden fazla konuda bilgi ve beceriye sahip olması, ihtiyaç olduğu durumlarda bu kişinin farklı görevlerde çalıştırılmasıdır. Bu tür kişiler birden fazla konuda ustalığa sahip olabilirler.

Tablo 5.32: Taşeron İşletmelerin İç Kaynaklardan İşgücü Temininde En Çok Kullandığı Yöntemler

Kullanılan Yöntemler	SIRA NO				Önem Sırası
	1	2	3	4	
Terfi	9	2	14	0	3
Başka bölümden nakil	10	20	0	0	2
Rotasyon	21	7	3	0	1
Tenzil	0	0	2	5	4

Araştırmaya katılan taşeron işletmeler dış kaynaklardan işgücü temininde ilk olarak işletmeye önceden yapılmış olan iş başvurularını değerlendirmektedir. İkinci sırada ise işletmede çalışanların çevresinden yararlanmaktadır. Üçüncü sırada reklam ve ilan yoluna başvurmaktadır. Bu durum Tablo 5.33'te görülebilmektedir.

Tablo 5.33: Taşeron İşletmelerin Dış Kaynaklardan İşgücü Temininde En Çok Kullandığı Yöntemler

Kullanılan Yöntemler	SIRA NO						Önem Sırası
	1	2	3	4	5	6	
Reklam ve ilan yoluyla	5	5	14	2	0	0	3
Önceden yapılmış başvurular	15	18	1	1	0	0	1
Çalışanların çevresi	17	8	5	0	0	1	2
Öğretim kuruluşlarından	1	2	4	8	1	0	4
İş kurumundan	0	2	1	0	2	0	5
Özel danışmanlık şirketlerinden	0	0	0	2	0	2	6

Araştırma kapsamındaki taşeron işletmelerin büyük bir bölümü işgücü ihtiyacını karşılarken en çok iç kaynakları kullanmaktadır (Bkz. Tablo 5.34).

Tablo 5.34: Taşeron İşletmelerin İşgücü İhtiyacını Karşılarken En Çok Kullandığı Kaynak

Kullanılan Kaynak	Frekans	Yüzde
İç kaynaklar	25	62,5
Dış kaynaklar	15	37,5
Toplam	40	100

Araştırmaya katılan taşeron işletmelerin çoğunluğunda kuruluşundan bugüne kadar çalıştırdığı maksimum ve minimum personel sayısı arasındaki farkın oranı Tablo 5.35'e göre %61 ile %80 arasında olmuştur. İkinci çoğunlukta ise %81 ve yukarısı olmuştur.

Tablo 5.35: Taşeron İşletmelerde Gerçekleşen Maksimum İşgücü Değişim Oranı

Maksimum İşgücü Değişim Oranı	Frekans	Yüzde
% 0 - 20	8	20
% 21 - 40	3	7,5
% 41 - 60	3	7,5
% 61 - 80	14	35
% 81 ve yukarısı	12	30
Toplam	40	100

Araştırmanın sonucuna göre taşeron işletmeler ani olarak işgücüne olan talebin artması durumunda ilk olarak kendi personel sayılarını arttırmaktadırlar. İkinci sırada taşeron kullanma, üçüncü sırada ise geçici ekip kiralama yoluna gitmektedirler. Başka firmalarla ticari işbirliğini en son olarak tercih etmektedirler. Bu durum Tablo 5.36'da görülmektedir.

Tablo 5.36: Taşeron İşletmelerin Ani Artan İşgücü Talebini Karşılama Yöntemi

Karşılama Yöntemi	SIRA NO				Önem Sırası
	1	2	3	4	
İkincil alt taşeron kullanma	16	10	5	2	2
Personel sayısını artırma	18	11	4	1	1
Başka firma ile ticari işbirliği	1	0	7	6	4
Geçici ekip kiralama	4	13	8	2	3

Araştırma kapsamındaki taşeron işletmelerin %50 oranındaki bir bölümünün sürekli çalıştıkları bir ana yüklenici yok, hangi yükleniciden iş alabiliyorlarsa onunla çalışıyorlar. Diğer yarısına yakınının da sürekli çalıştıkları bir ana yüklenici var fakat iş olması durumunda başkalarıyla da çalışmaktalar (Bkz. Tablo 5.37).

Tablo 5.37: Taşeron İşletmelerin Ana Yüklenicilerle İlişki Şekli

İlişki Şekli	Frekans	Yüzde
Sadece 1 ana yüklenici ile sürekli çalışma	1	2,5
1 ana yüklenici ile sürekli ve başkalarıyla da çalışma	19	47,5
Sürekli bir ana yüklenici yok, nerede iş olursa	20	50
Toplam	40	100

Araştırmaya katılan taşeron işletmelerin çoğunluğu karşılaştıkları büyük çaplı bir iş sonucu personel sayısını arttırmak gerektiğinde başka bir taşerondan yardım almaktadırlar. Tablo 5.38’de gösterilen oranlara göre diğer bir bölümü ise karşılaştıkları işlerde uzmanlık dışı bir konu varsa taşeron kullanmaktadırlar.

Tablo 5.38: Taşeron İşletmelerin İkincil Taşeron Kullanma Nedenleri

İkincil Taşeron Kullanma Nedenleri	Frekans	Yüzde
Ticari amaç	7	11,7
Uzmanlık dışı konu olduğunda	22	36,7
Fazla personel gerektiğinde	27	45,0
İkincil taşeron kullanmayız	4	6,7
Toplam	60	100

Anketi dolduran taşeron işletme yöneticilerinin çoğunluğu dış kaynaklardan yararlanma uygulamasının her işin uzmanı tarafından yapılmasını sağladığı görüşündedir. Yaklaşık %27’lik bir bölümü ise taşeronluğu yaygınlaştırarak daha sistematik hale getirdiğini düşünmektedir (Bkz. Tablo 5.39).

Tablo 5.39: İşletme Yöneticilerinin “Dış Kaynaklardan Yararlanma” Uygulaması Hakkındaki Görüşleri

Görüşler	Frekans	Yüzde
Taşeronluk sisteminin aynısıdır	6	11,5
Ölçeği küçültür ve çok sayıda insanı işsiz bırakır	2	3,8
Taşeronluğu yaygınlaştırır ve sistematik hale getirir	14	26,9
Her işin uzmanı tarafından yapılmasını sağlar	22	42,3
Bu uygulama hakkında bir bilgim yok	8	15,4
Toplam	52	100

Anketi dolduran yöneticilerin çoğu dış kaynaklardan yararlanmanın uzman olunan konuda işletmeye rekabet üstünlüğü sağladığını, bu çoğunluğa yakın bir bölümü de işletmeye esneklik sağladığını düşünmektedir. Üçüncü çoğunluktaki kesim ise işletmelere hızlı hareket yeteneği sağladığını düşünmektedir. Yaklaşık %83 gibi büyük bir çoğunluğu konu hakkında olumlu görüşe sahiptir. Bu durum Tablo 5.40’ta görülmektedir.

Tablo 5.40: İşletme Yöneticilerinin Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Sağladığını Düşündüğü Avantajlar

Avantajlar	Frekans	Yüzde
İşletmeye esneklik sağlar	20	28,2
Ölçeği küçülterek hızlı hareket yeteneği sağlar	18	25,4
Uzman olunan konuda rekabet üstünlüğü sağlar	21	29,6
Yönetim faaliyetleri kolaylaşır	11	15,5
Hiç bir avantajı yoktur	1	1,4
Toplam	71	100

5.2. ARAŞTIRMA SONUÇLARININ GENEL DEĞERLENDİRMESİ

Araştırma sonuçlarının genel değerlendirmeleri aşağıdaki tablolarda yer almaktadır. Buradaki bulgular her konudaki en yaygın sonucu göstermektedir.

Tablo 5.41: Araştırmaya Katılan Taşeron İşletmelere Ait Bulguların Genel Durumu

Araştırmaya Katılan İşletmelerin	Ortaya Çıkan Sonuçlar	Yüzde
Kuruluş yılı	1993 -1997 1988 - 1992	30 27,5
Türü	Limited	75
Personel sayısı (Ölçek)	10 - 49 (Küçük işletme)	62,5
Anketi dolduranın konumu	Üst düzey yönetici	70
Faaliyet sektörü	İnşaat sektörü	75
İş kolu	Elektrik Makine montaj	41,1 16,4
İnsan Kaynakları Bölümü	Mevcut değil	87,5
İnsan Kaynakları Planlaması	Uygulanmıyor	77,5
Çekirdek kadro sayısı	1 - 5 13 -22	32,5 27,5
İş tanımları	Yazılı olarak yok genel bilinenler var	55
İş gerekleri	Yazılı olarak yok genel bilinenler var	75
İşgücü envanteri	Envanter yok, genel belgeler mevcut	67,5
Taşeronluk yanında başka faaliyet alanı	Mevcut değil	65
Devamsızlıklara karşı davranışı	Mevcut işgücü ile telafi edilir	87,5
Son bir yılda işten ayrılan sayısı	1 - 9 10 - 20	40 12,5
Son altı ayda işten ayrılan sayısı	1 - 9 10 - 20	40 15
İşgücünü karşıladığı kaynak	İç kaynaklar	62,5
Maksimum işgücü değişim oranı	%61 - 80 %81 ve yukarısı	35 30
Fazla personeli işten çıkarmadan bekleyebileceği süre	1 - 2 ay 3 - 4 ay	47,5 30
Kıralık işçi verme nedeni	İş bitimindeki aksaklıklar	62,5
Ana yüklenicilerle ilişkisi	Sürekli bir ana yüklenici yok kimden iş alınırsa onunla çalışılıyor	50

Tablo 5.42: Anketi Dolduran Taşeron İşletme Yöneticilerinin Görüşlerine Ait Bulguların Genel Durumu

Yöneticilerin Görüşleri	Ortaya Çıkan Sonuçlar	Yüzde
İKİP'nin işletmeler açısından gerekliliği	Mutlaka yapılmalı	70
İKİP'nin maliyetlere etkisi	Maliyetleri azaltır	50
İKİP'nin zaman açısından etkisi	Zaman kaybına yol açmaz	85
İKİP'nin kârlılığa etkisi	Uzun vadede kârı artırır	92,5
İKİP'nin ifade ettiği anlam	Minimum personel sayısı ile maksimum verim	46,8
	Gerektiği yerde ihtiyaç duyulan personeli bulundurma	37,1
İkincil taşeron kullanma gereçesi	Fazla personel gerektiğinde	45
	Uzmanlık dışı konu olduğunda	36,7
Dış kaynaklardan yararlanma uygulaması	Her işin uzmanı tarafından yapılmasını sağlar	42,3
	Taşeronluğu yaygınlaştırır ve sistematik hale getirir	26,9
Dış kaynaklardan yararlanmanın avantajları	Uzmanlık konusunda rekabet üstünlüğü sağlar	29,6
	İşletmeye esneklik sağlar	28,2

Tablo 5.43: Anketi Dolduran Taşeron İşletme Yöneticilerinin Birinci Derece Önemledikleri Konulara Ait Bulguların Genel Durumu

Yöneticilerin Görüşleri	Ortaya Çıkan Sonuçlar
Dört temel işletme unsurunun en önemlisi	Yönetim
İşletmenin geleceği açısından yapılması gereken en önemli planlama	Bütçe planlaması
İKİP'yi güçleştiren en önemli faktör	İhale yoluyla iş alma
İşgücü ihtiyacı belirlenirken ilk olarak kullanılan kriter	Mevcut iş yükü miktarı
İş bitimi fazla personel açığa çıkması durumundaki ilk davranışı	İş bitimi çıkış
İç kaynaklardan işgücü tedarik ederken ilk tercih ettiği yöntem	Rotasyon
Dış kaynaklardan işgücü tedarik ederken ilk tercih ettiği yöntem	Önceden yapılmış başvurular
Ani olarak artan işgücü talebini karşılamak için ilk tercih ettiği yöntem	Personel sayısını artırma

ALTINCI BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER

Taşeron işletmelerde insan kaynakları planlaması uygulamaya geçirilme açısından bir çok güçlüklerle karşılaşılan bir konudur. Bu güçlüklerin bir kısmı dış faktörlere bağlı iken bir kısmı da iç faktörlere bağlıdır.

Araştırma sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde güçlüğü oluşturan temel sorunun dış faktörlerde yüksek belirsizlik, iç faktörlerde ise taşeron işletme yöneticilerinin insana bakış açısı olduğu anlaşılmaktadır.

Taşeron işletmelerde insan unsuru önem bakımından ikinci sırada yerini almaktadır. Diğer önemli bir sorun ise yöneticilerin düşünce olarak insan kaynakları planlamasına yönelik faaliyetlerin gerekliliğine ve yararına inandığı halde gerçekte bunu uygulamamalarıdır. Kişisel bir kanı olarak bu durumun nedeni; yöneticilerin, özellikle işletmenin sahibi olan yöneticilerin, profesyonel bir yönetici olamamaları, işletmeciliğin işlevlerine ait bilgi ve becerilerinde eksikliklerin olması, düşünsel anlamda doğru olduğuna inandığı bir şeyin nasıl pratiğe geçirileceği konusunda yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olmamalarıdır.

İç faktörlere bağlı bu sorunun çözümünde bir öneri; işletme kuracak olan girişimci bir kişi eğer yönetim işini de kendisi üstlenmek istiyorsa bu konudaki bilgi ve becerisini arttırmalı hatta konunun eğitimini almalıdır. Bu imkanı sağlayamazsa yönetim işini profesyonel bir yöneticiye devretmelidir.

Araştırma bulguları incelendiğinde, söz konusu sorun özellikle küçük ölçekli işletmelerde yaşanmaktadır. Araştırmaya katılan işletmelerin çoğunluğu limited şirket statüsünde ve 10-49 arası çalışanı bulunan küçük işletmelerdir. Bu tür işletmeler genellikle informal bir yapıya sahip olup insan kaynaklarına ve diğer geliştirici, destekleyici işlevlere yönelik yönetim faaliyetlerinde yetersiz kalmaktadırlar. Araştırma bulgularına göre işletmelerin büyük çoğunluğunda insan kaynakları bölümü mevcut değildir ve insan kaynakları planlaması uygulanmamaktadır. İKP başlı başına uzmanlık ve özen gerektiren bir süreçtir, bu nedenle insan kaynakları bölümü olmayan bir organizasyonda bunun gerektiği şekilde uygulanamaması doğal bir sonuçtur.

Dış faktörlere bağlı olarak insan kaynakları planlamasının uygulanmasına yönelik sorunların temelinde yüksek belirsizlik yattığına göre, sorunların çözümüne ilişkin önerilerin bu belirsizlikleri ortadan kaldırmaya ya da en az seviyeye indirmeye yönelik olması daha yapıcı olacaktır.

Öncelikle geniş açıdan durum düşünüldüğünde sorunun çözümü için ülke genelindeki ekonomik koşulların düzgün olması etkili olacaktır. Ülkenin sağlıklı bir ekonomik yapıya kavuşması, arz ve talep dengelerinin kurulması ve en önemlisi yatırım koşullarının iyileştirilmesi gerekir. Yeni yatırım alanları açılmalı, dış yatırımcıları ve son teknolojileri ülkeye çekebilmek için kolaylaştırıcı, teşvik edici düzenlemeler yapılmalıdır.

Özellikle inşaat sektörünü yakından ilgilendiren ihale sistemi, kanun ve yönetmelikler ile adaletli ve verimli işleyen bir yapıya kavuşturulmalıdır. İşler liyakata göre dağıtılmalı, sağlıklı bir rekabet ortamı oluşturulmalıdır. Araştırma sonuçlarına göre taşeron işletme yöneticileri insan kaynakları planlamasını güçleştiren en önemli unsurun ihale yoluyla iş alma olduğunu belirtmektedir.

Ayrıca işçilere yönelik sosyal güvence ve haklarla ilgili kanunların kapsamı genişletilmeli ve iyileştirilmelidir. Bir takım yasal sorumluluklardan kaçmak için küçük işletme kurarak işçi sömürsü yapılması engellenmelidir.

Konu daha dar anlamda, işletmeler boyutunda değerlendirilirse;

İşletmeler dış kaynaklardan yararlanma anlayışını geliştirmeli, taşeronluk uygulamasını daha sistematik hale getirmelidir. Taşeronlar kendi öz yeteneklerinde daha da uzmanlaşmalı, ana firmalarla kendi aralarında sürekli bir işbirliği sağlamalıdır. Bulgulara göre taşeronların çoğunun sürekli çalıştıkları bir ana yüklenici bulunmamaktadır, bu durum belirsizliğin artmasına neden olur. Bunu önlemek için, yine bulgulara göre, dış kaynaklardan yararlanma uygulaması hakkında olumlu görüşlere sahip olan işletme yöneticilerinin bu uygulamayı gerçeğe dönüştürmeleri gerekir.

Taşeron işletmelerin sürekli istihdam edebildiği çekirdek kadro sayısının az olması nedeniyle yeni işgücü ihtiyacının tamamen iç kaynaklardan karşılanma

olasılığı düşüktür. Dolayısıyla yeni işgücü tedarigi dış kaynaklardan sağlanır, işgücü arzının fazlalaştığı durumlarda da işten çıkarma ihtiyacı doğar. Yüksek belirsizlik ortamında işgücü talep artışı ani olarak gerçekleşir ve işgücü devir oranı yükselir.

Araştırmaya katılan taşeron işletmeler işgücü ihtiyacını belirlerken ilk olarak mevcut işyükü miktarını kullanmaktadır. Yüksek belirsizlik ortamında gelecekle ilgili planlama yapmak oldukça güçtür, bu nedenle içinde bulunulan mevcut durumun gerektirdiği işyükü miktarına göre davranılması ve buna bağlı olarak işgücü talebinin ani artışı doğal bir sonuç olmaktadır. Önem verilmesi gereken nokta, kaçınılmaz olan bu ani işgücü talep artışını, işgücü devir oranını yükseltmeden ve istihdam sorunları yaşamadan karşılamaktır. Bunun da en etkili yolu önceden de belirtildiği gibi taşeron işletmelerin dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) anlayışını kendileri için uygulamaları gerekir.

Araştırma bulgularına göre taşeron işletmeler ani işgücü talebi artışlarına karşı ilk olarak kendi personel sayılarını arttırmayı tercih etmektedirler, iş bitiminde fazla personel açığa çıkması durumunda ise ilk olarak bu fazla personeli işten çıkarma yolunu tercih etmektedirler. Öncelikle, bu şekilde gerçekleşen yüksek işgücü devir oranını azaltmak gerekir. Ani işgücü talebi artışlarında ve iş bitimlerinde ortaya çıkan yüksek işgücü devir oranını azaltmak için taşeron işletmeler de dış kaynak kullanma yoluna gitmelidir. Hatta başka firmalarla iş birliği yapabilmelidir.

Bünyelerinde insan kaynakları bölümü oluşturamayan taşeron işletmeler, en azından üretim süreçleri içerisinde yer alan meslek ve iş gruplarına ait iş tanımları ve iş gereklerini oluşturarak personel istihdamında bu verileri kullanmalıdır. Ayrıca düzenli envanter çalışmaları yapmalı ve son yıllarda geliştirilen insan kaynakları bilgi sistemini mümkün olduğunca uygulamaya geçirmelidirler.

Araştırma bulgularına göre yoğunluklu olarak inşaat sektöründe faaliyet gösteren taşeron işletmeler dışsal faktörlerden çok yakından etkilenmektedirler. Bu nedenle özellikle inşaat sektöründe faaliyet gösteren taşeron işletmeler, aynı zamanda belirsizliği daha az olan ve sürekli üretim yapabilecekleri başka bir iş kolunda ya da sektörde de faaliyet göstermeye çalışmalı, gerektiğinde fazla işgücünü burada değerlendirerek sürekli bir istihdam sağlamalıdır.

EK-1 : ANKET FORMU

TAŞERON İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI ARAŞTIRMASI

Bu çalışma Taşeron İşletmelerde İnsan Kaynakları Planlamasının uygulanmasına yönelik bir araştırmadır. Araştırmada anketi dolduran kişinin ve şirketin kimliği değil, verilen cevaplar önemlidir. Bu nedenle anket üzerine adınızı ve şirket adını yazmayınız. Toplanan veriler saklı tutulacak ve sadece bu araştırma çerçevesinde kullanılacaktır.

Anket formunu doldururken göstereceğiniz hassasiyet araştırmanın değerini ve başarısını arttıracaktır. Soruları cevaplandırırken şirketinizin durumunu en iyi yansıtan cevabı işaretleyiniz.

Katkılarınız için teşekkür ederim.

Elektrik Müh. İlkay Uysal

Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bölümü Tez Öğrencisi

1. BÖLÜM: Bu bölümde araştırmaya katılan işletmelerin özellikleri ile ilgili sorular yer almaktadır.

- 1) İşletmeniz kaç yılında kuruldu?
- 2) İşletmeniz ne tür bir işletme?
a) Şahıs işletmesi b) Limited c) Anonim d) Kollektif e) Diğer
- 3) İşletmenizde şu an toplam kaç kişi çalışıyor?
Toplam.....kişi
- 4) Anketi dolduran kişinin şirketteki mevcut görevi (konumu) nedir?.....
- 5) İşletmeniz hangi sektörde faaliyet gösteriyor?
a) İmalat sektörü b) İnşaat sektörü c) Hizmet sektörü d) Diğer.....
- 6) Bulduğunuz sektörde hangi iş kolunda hizmet veriyorsunuz? (Birden fazla işaretlenebilir).
() Makine montaj () Çelik konst. () Elektrik () Kazı işleri () İnşaat yapım
() İzolasyon () Boya () İç mimari () Diğer..... ()
- 7) Organizasyon bünyenizde İnsan Kaynakları Departmanı (Personel Bölümü) adı altında veya benzeri bir bölüm mevcut mu?
a) Mevcut b) Mevcut Değil

2. BÖLÜM: Bu bölümde İnsan Kaynakları Planlaması (İKP) ile ilgili sorular yer almaktadır. İKP kısaca şöyle tanımlanabilir: "Bir işletmede gelecekteki bir zaman

sürecinde yapılacak olan işi nicelik ve nitelik olarak belirleyerek bu işi yapacak özellikteki işgücünün arz ve talebini sistematik olarak belirlemektir”.

8) İşletmeciliğin dört temel unsurunu, bir işletmenin başarıya ulaşması açısından en önemliden önemsize doğru sıralayınız. En önemli 1, en az önemli 4 olacak şekilde 1’den 4’e kadar sıralayınız.

- () Finansma () Teknoloji () İnsan () Yönetim

9) İşletmelerin geleceği açısından yapılması gerekenleri önem sırasına göre sıralayınız. En önemli 1 olacak şekilde sıralayınız, kullanılmadığını düşündüğünüzü boş bırakınız.

- () Üretim Planlaması
 () İnsan Kaynakları Planlaması
 () Yatırım Planlaması
 () Stratejik Planlama
 () Bütçe Planlaması
 () Eğitim Planlaması
 () Faaliyet Planlaması
 () Satış Planlaması

10) İşletmeler için İnsan Kaynakları Planlaması (İKP) ne ölçüde gereklidir?

- a) Mutlaka yapılmalı b) Yapılsa da olur yapılmıyorsa da olur
 c) Gerekli değildir d) Diğer.....

11) İşletmelerde insan kaynakları planlaması yapmak maliyetleri ne şekilde etkiler?

- a) Maliyetleri büyük ölçüde artırır b) Maliyetleri genel olarak artırır
 c) Maliyetleri azaltır d) Maliyetlere bir etkisi yoktur

(12. soruya yalnızca 11. soruda a veya b seçeneğinin işaretlenmesi durumunda cevap verilecektir.)

12) İnsan kaynakları planlamasının maliyetleri arttırmasının en büyük nedeni hangisidir?

- a) İKP çalışmaları ek personel veya personeller gerektirdiğinden bu çalışanlara ait giderler maliyetleri arttırır.
 b) İKP çalışmaları zaman kaybına neden olduğundan bu zaman sürecinde harcanan giderler maliyetleri arttırır.
 c) İKP çalışmaları işletme bünyesindeki çalışanların sürekli yer değiştirmelerine ve işe giriş çıkışlarına neden olduğundan bu işlemler için harcanan giderler maliyetleri arttırır.

13) İKP çalışmaları işletme faaliyetleri açısından zaman kaybına yol açar mı?

- a) Evet b) Hayır

14) İKP işletme kârlılığını ne yönde etkiler?

- a) Uzun vadede kârı artırır b) Kısa vadede kârı artırır
 c) Kârı azaltır d) Kârlılığa etkisi yoktur

15) Bir taşeron işletme olarak İKP size neyi ifade ediyor? (Birden fazla seçenek işaretlenebilir).

- a) Minimum personel sayısı ile maksimum verime ulaşmayı sağlar.
- b) Fazla personel sayısını azaltmayı sağlar dolayısıyla maliyetleri düşürür
- c) Taşeron işletmelere yararı olmayan ve zaman kaybına neden olan bir uygulamadır.
- d) Gerektiği yerde ihtiyaç duyulan personeli bulundurmaya sağlar.
- e) Diğer.....

16) İşletmenizde İKP uyguluyor musunuz?

- a) Evet
- b) Hayır

(17. ve 18. sorulara yalnızca 16. soruda a seçeneğinin işaretlenmesi durumunda cevap verilecektir.)

17) İKP' nı ne kadar zamandır uyguluyorsunuz? a).....yıldır b).....aydır

18) İKP' nı ne şekilde uyguluyorsunuz?

- a) İşletme bünyemizde bulunan İnsan Kaynakları Departmanı uyguluyor
- b) İşletme bünyemizde, görevi yalnızca İKP uygulamak olan konusunda uzman bir personel çalıştırarak uyguluyoruz
- c) Bu iş için özel görevli bir personel yok fakat İKP işletme yöneticileri tarafından ikinci bir görev olarak uygulanıyor.
- d) İKP konusunda uzman, dışardan bir firma (danışman) kirilayarak uyguluyoruz.
- e) Diğer

19) İşletmenizde İKP' nı uygulamanızı zorlaştıran ya da engel olan faktörleri önem sırasına göre sıralayınız. (İlgili olmayan seçenekleri boş bırakabilirsiniz).

- () İnşaat sektöründeki yüksek belirsizlik.
- () İhale yöntemiyle olan işlerde rakiplerin çokluğu nedeniyle sürekli olarak iş alabilmenin zor olması
- () Yapılacak işin süresinin ve büyüklüğünün önceden bilinmemesi nedeniyle üretim planlamasının yapılamaması
- () Alınacak işin niteliklerinin ve teknik özelliklerinin kesin olarak bilinmemesi.
- () Birlikte çalışılacak genel yüklenicilerin farklı olabilmesi nedeniyle örgüt yapısının önceden belirlenmemesi.
- () Diğer.....

20) İşletmenizin işgücü ihtiyacını belirlerken hangi kriterleri kullanırsınız? Önem sırasına koyarak sıralayınız, kullanmadığınızı boş bırakınız.

- () Geleceğe yönelik plan ve stratejileri kullanırsınız
- () Çeşitli nedenlerle işten ayrılan personel sayısının oranını (Personel devir hızını) kullanırsınız.
- () Devamsızlık oranını kullanırsınız
- () Kısa vadeli üretim planını kullanırsınız
- () Mevcut iş yükü miktarını kullanırsınız
- () Diğer.....

21) Firmanızda sürekli olarak bulundurduğunuz idari ve teknik kadro (çekirdek kadro) sayısı ne kadardır?

İdari personel..... + Teknik personel..... = Toplam (çekirdek) kadro.....

22) Bir projeyi bitirdikten sonra (mevcut başka iş yok iken) fazla personel açığa çıkması durumunda ne şekilde davranırsınız? Öncelik sırasına göre sıralayınız, kullanmadığınızı boş bırakınız.

- İş bitiminde fazla personelin işine son veririm.
- Bir sonraki işi alana kadar hepsini aynı şekilde istihdam etmeye devam ederim.
- Ücretsiz izine çıkarırım
- Mesai saatlerini azaltarak maaşlarından kesinti yaparım.
- Diğer

23) Bir projeyi bitirdikten sonra ortaya çıkan fazla personeli hiç işten çıkarmadan ilerde alınacak bir iş için ne kadar süre işsiz beklemeyi göze alabilirsiniz?

- a) 1-2 ay
- b) 3-4 ay
- c) 5-6 ay
- d) Diğer.....

24) Çalıştırmakta olduğunuz personelinizi başka firmalara para karşılığında (kiralık olarak) vermenizden en etkili unsur hangisidir?

- a) Kiralık verilen işçiler üzerinden elde edilen maddi kazanç daha fazla olmakta.
- b) Bir projenin tesliminden sonra belli bir süre ortaya çıkacak aksaklıkları gidermek için ana yüklenici firmanın talebi karşılığında.
- c) Kiralık verilen işçilerin denetim sorunu ortadan kalktığından yönetim işi kolaylaşmakta.
- d) Diğer.....

25) İşletmenizin faaliyetleri içerisinde yapılması gereken işlere ait belirlenmiş "İş Tanımları" işletmenizde mevcut mu?

- a) Her iş türüne ait standartlaştırılmış ve yazılı hale getirilmiş "iş tanımları" mevcuttur.
- b) Yazılı halde belirlenmiş iş tanımları yoktur fakat yapılması gereken işlere ait genel olarak bilinen iş tanımları mevcuttur.
- c) İş tanımları mevcut değildir.

26) İşletmenizin faaliyetleri içerisinde yapılması gereken işleri gerçekleştirecek kişilerde bulunması gereken özellikleri ve nitelikleri içeren "İş Gereklere" işletmenizde mevcut mu?

- a) Her iş türüne ait standartlaştırılmış ve yazılı hale getirilmiş "iş gerekleri" mevcuttur.
- b) Yazılı halde belirlenmiş iş gerekleri yoktur fakat personel alımında kriter olarak kullanılan ve çalışacak kişilerde bulunması gereken nitelikleri belirleyen genel iş gerekleri mevcuttur.
- c) İş gerekleri mevcut değildir.

27) İşletmenizde çalışan personelinize ait tüm bilgilerin (kişisel, mesleki, başarı vb.) yer aldığı bir "İşgücü Envanteri" mevcut mu?

- a) İşletmenin kuruluşundan itibaren tüm personele ait kayıtların tutulduğu ve periyodik olarak bilgilerin yenilendiği bir "işgücü envanteri" mevcuttur.
- b) Kapsamlı bilgilerin yer aldığı bir işgücü envanteri yok sadece bir takım resmi işlemler için kullanılan personele ait genel bilgiler mevcut.
- c) Çalışan personele ait bilgileri içeren hiç bir yazılı belge yok.
- d) Diğer.....

28) İşletmenizin taşeronluk faaliyetleri dışında, gerektiğinde fazla personeli istihdam edebileceği farklı bir faaliyet alanınız (iş kolunuz) var mı?

- a) Taşeronluk faaliyetleri dışında başka bir iş kolunda da hizmet veriyoruz ve fazla personeli gerektiğinde burada değerlendirebiliyoruz.
- b) Başka konuda da faaliyet gösteriyoruz fakat fazla personeli burada değerlendiremeyiz.
- c) Taşeronluk haricinde başka faaliyet konumuz yok.
- d) Diğer.....

29) Çalışanlarınızın zaman zaman yaptıkları devamsızlıklardan dolayı ortaya çıkan işgücü kayıplarını karşılayabilmek için hangi yola başvuruyorsunuz?

- a) Devamsızlık durumundaki açığı karşılayabilmek için belirli bir oranda yedek personel istihdam ediyoruz.
- b) Yedek personel bulundurmuyoruz mevcut olan personeli kullanarak açığı kapatmaya çalışırız.
- c) Devamsızlık nedeniyle açığa çıkan iş yükü kaybını göze alarak herhangi bir önlem almıyoruz.
- d) Diğer.....

30) İşletmenizde son 1 ay, 6 ay ve 1 yıl içerisinde çeşitli nedenlerle işten ayrılan personel sayısı ne kadardır?

Son 1 ayda..... kişi, son 6 ayda..... kişi, son 1 yılda..... kişi

3. BÖLÜM: Bu bölümde İşgücü Tedariği ile ilgili sorular yer almaktadır.

31) İç kaynaklardan işgücü tedarik (temin) etme durumunda tercih ettiğiniz (kullandığınız) yöntemleri sıralayınız. En çok kullandığınızdan başlayarak sıralayınız, kullanmadığınızı boş bırakınız.

- () Terfi ettirme
- () Başka bir bölümden nakil (transfer) etme
- () Rotasyon (mevcut işgücünü belirli periyotlarla farklı bölümlerde çalıştırma) yoluyla
- () Tenzil (üst kademede bulunan personeli daha alt kademeye alma) yoluyla
- () Diğer.....

32) Dış kaynaklardan işgücü tedarik etme durumunda tercih ettiğiniz (kullandığınız) yöntemleri sıralayınız. En çok kullandığınızdan başlayarak sıralayınız, kullanmadığınızı boş bırakınız.

- () Reklam ve ilan (medya) yoluyla

- İşletmeye önceden yapılmış olan mevcut başvuruları kullanarak
- İşletmede mevcut çalışanların çevresini kullanarak
- Öğretim kuruluşlarından (lise, meslek lisesi, yüksek okul, üniversite vb.) yeni mezun olanları kullanarak
- İş ve işçi bulma kurumundan
- Bu konuda hizmet veren özel danışmanlık şirketlerini kullanarak
- Diğer.....

33) İşletmenizin işgücü ihtiyacını en çok hangi kaynaktan karşılırsınız?

- a) İç kaynaklardan (Mevcut işletme bünyesinde çalışmakta olan personeli kullanarak)
- b) Dış kaynaklardan (Dışarıdan yeni personel tedarik ederek.)

34) Firmanızda birbirleriyle aralarında akrabalık ilişkisi bulunan personel sayınızın toplam personel sayınıza oranı yaklaşık ne kadardır?

- a) %0-20 arası b) %20-40 arası c) %40-60 arası
- d) % 60-80 arası e) % 80-100 arası

35) Firmanızın bugüne kadar çalıştırdığı maksimum ve minimum personel sayısı ne kadardır?

Maksimum personel sayısı.....

Minimum personel sayısı.....

36) Mevcut kapasitenizi aşan bir proje karşınıza çıktığında artan işgücü talebini karşılayabilmek için hangi yöntemi kullanırsınız? Öncelik sırasına göre sıraladığınız, kullanmadığınızı boş bırakınız.

- İkincil alt taşeron tutarız
- Mevcut personel sayısını arttırarak bu proje için yeni bir yapılanma oluştururuz
- Başka bir firma ile ticari iş birliği yaparız
- Geçici olarak ekip halinde işçiler kiralarız
- Diğer.....

4. BÖLÜM: Bu bölümde "Outsourcing" (Dış kaynaklardan yararlanma) yöntemiyle ilgili sorular yer almaktadır.

37) Firmanızın genel yüklenici firmalarla ne şekilde bir iş ilişkisi vardır?

- a) Sadece 1 genel yüklenici firmayla sürekli olarak çalışıyoruz.
- b) 1 genel yüklenici ile sürekli çalışıyoruz bunun yanında iş olduğunda başka genel yüklenici firmalarla da çalışıyoruz.
- c) Sürekli çalıştığımız bir genel yüklenici firma yok nerede iş olursa o firmayla çalışırız.
- d) Diğer

38) Çoğunlukla hangi nedenden dolayı ikincil alt taşeron kullanırsınız? (Birden fazla seçenek işaretlenebilir.)

- a) Sadece ticari amaçla
- b) Projenin kapsamında uzmanlık dışı bir konu varsa

- c) İşin büyüklüğü ve süresi nedeniyle personel sayısını arttırmak gerektiğinde.
- d) Hiç bir şart altında ikincil alt taşeron kullanmayız.
- e) Diğer.....

39) “Outsourcing” olarak adlandırılan “Dış Kaynaklardan Yararlanma” uygulaması hakkında ne düşünüyorsunuz? (Birden fazla seçenek işaretlenebilir.)

- a) Taşeronluk sisteminin aynısıdır.
- b) İşletme ölçeğini küçülten ve çok sayıda personelin işsiz kalmasına neden olan bir uygulamadır.
- c) Taşeronluk sistemini yaygınlaştıran daha sistematik hale getiren bir uygulamadır.
- d) Her işin uzmanı tarafından yapılmasını sağlayan bir uygulamadır.
- e) Bu uygulama hakkında bir bilgim yok.
- f) Diğer.....

40) Dış kaynaklardan yararlanma yönteminin işletmelere hangi avantajları sağladığını düşünüyorsunuz? (Birden fazla seçenek işaretlenebilir.)

- a) İşletmeye esneklik sağlar
- b) İşletme ölçeğini küçülterek hızlı hareket yeteneği sağlar
- c) Uzman olunan konuda rekabet üstünlüğü sağlar
- d) Yönetim faaliyetleri kolaylaşır
- e) Hiç bir avantajı yoktur.
- f) Diğer.....

41) Verilen cevaplara ek olarak araştırma konusu hakkında belirtmek istediğiniz başka hususlar varsa yazabilirsiniz.

Katkılarınız için tekrar teşekkür ederim.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

AKDEMİR, Ali, “İşletme Bilimine Giriş”, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir, 1999

AKKANAT, Halil, “Taşeronluk (Alt Müteahhitlik) Sözleşmesi”, İstanbul Üniversitesi S.B.E. Özel Hukuk Bölümü Doktora Tezi, İstanbul, 2000

AKTAY, Nizamettin, “Alt İşveren Kurumu ve Hukukumuzda Doğan Sorunlar”, Kamu-İş Yayını, Cilt 3, Sayı 3, Ankara, Ocak 1994

AKYÜZ, Ömer, F., “Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması”, Sistem Yayıncılık, Yayın No: 279, İstanbul, Şubat, 2001

ALPASLAN, Çaykun, “İnşaat İşletmelerinde Organizasyon, Örgüt, İş Hacmi, İstihdam Üzerine Araştırma”, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Marmara Üniversitesi, Cilt:XV, Sayı:1, İstanbul, 1999

AYKAÇ, Burhan, “İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlanması”, Nobel Yayın Dağıtım, Yayın no: 61, Ankara, 1999

AKBULUT, Rabia, “Dış Kaynaklardan Yararlanma”, Hürriyet İnsan Kaynakları Eki, Sayı:227, İstanbul, (30 Ocak 2000)

AKBULUT, Servet, “Türk Endüstriyel İlişkiler Sisteminde Alt İşveren (Taşeron)”, Gazi Üniversitesi S.B.E. Master Tezi, Ankara, 1994

ALEMDAR, Yiğit, “İnsangücü İhtiyaçlarının Planlaması Üzerinde Çeşitli Yaklaşımlar ve III. Beş Yıllık Kalkınma Planı İnsangücü İhtiyaç Modelinin Çözümlemesi”, Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Yayınları, No: DPT: 1291, 1978

AYDEMİR, Murteza, “Türk Hukukunda İşveren, İşveren Vekili ve Alt İşveren Kavramları”, Yüksek Lisans Tezi, MESS Yayınları, No: 185, Simge Matbaacılık, 1993

BAYHAN, Filiz, "İnsan Kaynakları Planlamasında Etkileşimli Beklenti Düzeyi Yaklaşımının İncelenmesi", Kocaeli Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi, Temmuz, 1998

BELEK, İlker, "Post Kapitalist Paradigmalar", Sorun Yayınları, İstanbul, 1997

CANBOLAT, Talat, "Türk İş Hukukunda Asıl İşveren-Alt İşveren İlişkileri", Kazancı Hukuk Yayınları, No: 113, İstanbul, 1992

ÇAKIRER, M., Akif, "Hastane Bilişim Teknolojilerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma", Dumlupınar Üniversitesi S.B.E. İşletme A.b.d., Kasım 2002
(<http://www.cyberpark.com.tr/tbd/teknoloji%5CT408.doc>)

ÇEVİK, Abdulkadir, "Subcontracting Relationship Between Contractors and Subcontractors In Turkish Construction Sector", O.D.T.Ü. İnşaat Mühendisliği Master Tezi, Nisan, 1998

DEMİR, Fevzi, "Alt İşveren Uygulaması ve Sorunları, 2000'li Yıllarda Endüstri İlişkilerine Bakış", MESS Yayını, No: 204, İstanbul, 1994

DERELİ, Toker, "Teknolojik Değişmeler, Çalışma İlişkileri ve Yeni İstihdam Türleri", İstanbul Üniversitesi İ.İ.B.F. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü Yayını, 2002 (<http://www.isguc.org/tdereli1.htm>)

DİNÇER, Celal, "Avrupa Topluluğu ve Türkiye'de İşsizlik ve İşsizlik Sigortası", Sakarya Üniversitesi S.B.E. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri A.b.d. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, 1997

DİNÇER, Ömer, "İşletme Bilimine Giriş", Beta Basım Yayın Dağıtım, 4. Baskı, İstanbul, 1999

DOKHT, Nader, H.H., “İşgücü Gereksinmesinin Global Planlanması ve Bir Uygulama Örneği”, İstanbul Üniversitesi S.B.E. İşletme Fakültesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1985

EGEMEN, Erdal, “4 Sorun 4 Yorum, Alt İşveren (Taşeron) Uygulaması”, Laspetkim-İş Sendikası Yayını, Ekim, 1992

ELBİR, Halid Kemal, “Asıl İşveren – Alt İşveren (Müteahhit-Taşeron) Kavramları Hakkında Bazı Düşünceler”, İş Hukuku Dergisi, Cilt:1, Sayı:1, Ocak-Mart, 1991

ERDOĞMUŞ, Nihat, “İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Organizasyon Bölümü, Kocaeli, 2000

EREN, Erol, “Yönetim ve Organizasyon”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No:401, Beta Yayınevi, İstanbul, 1998

EVMAN, Sinan, H., “Alt Yüklenicilik Seçimi Açısından Uluslararası Anahtar Teslimi Bir İhalenin İncelenmesi”, İstanbul Teknik Üniversitesi F.B.E. Yüksek Lisans Tezi, Şubat, 1999

FINDIKÇI, İlhami, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Alfa Yayınları, 2. Basım, İstanbul, 2000

FUDGE, Colin, “Esnekliğe Yeni Bir Bakış”, Kamu Hizmetinde Esnek Personel Yönetimi, PUMA, OECD Yayını

GARİH, Üzeyir, “Yönetim Teknikleri”, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000

GÖÇER, İlhan, “Taşeron Uygulaması Üzerine”, TİSK İşveren Dergisi, Cilt XXXI, Sayı 9, Haziran, 1993

GÖKÇEK, Ebru, "Evaluation Of The Subcontracting System In Turkey", ODTÜ İnşaat Mühendisliği Bölümü Master Tezi, Mart, 1998

GUPTA, Subhash C., "Subcontracting Between Factories and Workshops", ODTÜ Mimarlık Fak. Bölgesel Planlama Master Tezi, Ankara, Mayıs, 1981

GÜRÜN, Fethi, "Globalleşme ve Çokuluslu Şirketlerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri", Kamu İş Yayımları, Ankara, 2001

GÜZEL, Ali, "Alt İşveren (Taşeron) Uygulamasının Endüstriyel İlişkiler Sistemine Etkileri", ÇİMENTO İşveren Dergisi, Cilt 7, Sayı 5, Eylül, 1993

HAMEL, Gary, and PRAHALD, C.K., "Geleceği Kazanmak", Çeviren: Zülfü Dicleli, İnkılap Yayınları, İstanbul, 1996

HANFIELD, Robert, B., "Strategic Action: Insourcing/Outsourcing", Technology Management Handbook, Boca Raton: CRC Press LLC, 2000

HOLMES, John, "The Organization and Locational Structure of Production", Production, Work, Territory, A. Scott, M. Storper vd., Allen and Unwin, 1986

İMER, Hatice E., "Bireysel ve Toplu İş İlişkileri Bakımından Yargı Kararları Çerçevesinde Hukukumuzda Alt İşveren Kurumu", Gazi Üniversitesi S.B.E. Çalışma Ekonomisi ve Endüstriyel İlişkiler A.b.d., Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1994

İSLAMOĞLU, Hamdi, "Bilimsel Araştırma Yöntemleri", Kocaeli Üniversitesi İ.İ.B.F Yayımları, İzmit, 2001

KASAPOĞLU, Esin, "İnşaat Sektöründe Alt Yüklenici Kullanımı", İstanbul Teknik Üniversitesi F.B.E. Mimarlık A.b.d. Bina Yapım Yönetimi Yüksek Lisans Tezi, Temmuz, 1992

KAYA, Songül, “İşletme Yönetiminde Planlama Fonksiyonu ve İnsan Kaynakları Planlaması”, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü Personel Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1994

KAYNAK, Tuğray, “Personel Planlaması”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No: 228, Gençlik Basımevi, İstanbul, 1990

KAYNAK, Tuğray, ve diğerleri, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayını, Yayın No:7, Dönence Yayınevi 2. Baskı, İstanbul, 2000

KENAR, Necdet, “Dünya Uygulamaları Çerçevesinde Türk Çalışma Hayatında Esneklik İhtiyacı ve Yapılması Gerekenler”, İşveren Dergisi, (Mart, 2002)

KEŞER, Aşkın, “Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi”, Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, 2002 (<http://www.isguc.org/askin5.htm>)

KILIÇ, Salih, “Esneklik”, İşveren Dergisi, Türk-İş Yayınları, (Mart, 2002), (<http://www.tisk.org.tr/isvederg/032002/skilic.htm>)

KOÇ, Yıldırım, “Taşeronluk ve Fason Üretim: Sorunlar, Çözümler”, Türk-İş Sendikası 10.12.1999 Tarihli 18. Genel Kurul Toplantı Kararları

KOÇEL, Tamer, “İşletme Yöneticiliği”, Beta Yayınevi, 7. Baskı, İstanbul, 1999

KOÇOĞLU, Şükrü M., “İnşaat Sanayii ve İnşaat Sanayicileri”, İNTES İnşaat Sanayii Dergisi, Yıl:12, Sayı:72, Temmuz-Ağustos, 2002

KÜÇÜK, Mehmet A., “İnşaat Sektöründe Alt Yüklenici Davranışları”, İstanbul Teknik Üniversitesi F.B.E, Yüksek Lisans Tezi, Haziran, 1995

MARANGOZOĞLU, Osman, “Türk İş Hukukunda Alt İşveren Kavramı, Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar ve Yani Bir Model Denemesi”, Gazi Üniversitesi S.B.E. İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Bilim Dalı, Master Tezi, Ankara, 1999

NİRUN, Nihat, ve ÖZÖNDER, M., Cihat, “Türk Sosyo-Kültür Yapısı İçinde Normlar ve Fonksiyonları”, Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu AKM, Erdem Cilt:4/2, Sayı:11, Ayıbasım-Offprint, Ankara, Temmuz, 1989

ÖZKUL, Sezer, “Türkiye’de İnşaat Sektöründe Alt Yüklenicilik Sisteminin İşleyişinde Ana Yüklenici Firma Alt Yüklenici Firma İlişkilerinde Şantiye Örgüt Yapısı İçerisinde Yaşanan Sorunlar”, İstanbul Teknik Üniversitesi F.B.E., Yüksek Lisans Tezi, Mayıs, 1996

PEKGENÇ, Zeki, “Yeni Bin Yıl’da İnsan Kaynakları Yönetimi”, Mercek Dergisi, MESS Yayımları, Yıl 6, Sayı 21, (Ocak 2001)

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, “Personel Yönetimi”, Rota Ofset, 7. Baskı, Bursa, 1994

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Kitap Ofset 1. Baskı, Bursa, 2000

SCHREIBER, Carol, T., “Using Demographic and Technological Forecasts for Human Resource Planning”, Work Organizations and Technological Change, Nato Conference Series, Plenum Press-New York and London, 2001

SİNANGİL, Kepir, Handan, “Personel Seçiminin Önemi ve Türkiyedeki Uygulamalar”, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Türk Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği Ortak Yayımları, 1996

STALEY, Eguene and MORSE, Richard, “Modern Small Industry for Developing Countries”, McGraw Hill, New, York, 1965

ŞEN, Sabahattin, “Ekonomik ve Teknik Anlamda Taşeronluk (Alt İşveren) ve Endüstriyel İlişkilere Etkileri”, Ankara Üniversitesi S.B.E. Çalışma Ekonomisi ve Endüstriyel İlişkiler A.b.d. Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1995

ŞEN, Sabahattin, “Taşeronluk (Alt İşverenlik) ve Endüstriyel İlişkilere Etkileri”, Selüloz-İş Sendikası Eğitim Yayınları : 14, Şan Ofset, İstanbul, Kasım, 2002

ŞENATALAR, Ferhat, “Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler”, İstanbul Üniversitesi Kitabevi 2. Baskı, Mayıs, 1978

TARCAN, Ertuğrul, “Esnek İstihdamdaki Trend ve İşletmelerle Çalışanlar Üzerine Etkileri”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:2, Sayı:3, 2002

TAŞKIN, E., “Experiences In Establishing ‘Sub-Contracting Exchange’ In Turkey”, UNIDO Expert Group Meeting (6-11 Oct. 1969, Paris), Distr. Limited, ID/WG.41/18, CD/PME(69)24, 24 November 1969

TORTOP, Nuri, “Personel Yönetimi”, Yargı Yayınları, 6. Baskı, Ankara, 1999

TÜZ, Melek, “Yeni Örgüt Modelleri”, Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, 2002 (<http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/10/05zmelek/melek.htm>)

USTA, Osman, “Müteahhit Eliyle Yapıtırılan İşlerde, İşçi Hakları Bakımından Kamu Tüzel Kişilerinin Yetki ve Sorumlulukları”, (<http://www.cmis.org.tr/dergi/2mak981.htm>)

UZUN, Bekir, “Röportaj: Taşeronlaşma”, Çimse-İş Sendikası Süreli Yayınları, Sayı 1, Mayıs, 1996

ÜSDİKEN, Behlül, ve SÖZEN, Zeynep, “Organization-Environment Interaction: Subcontracting in Construction”, Boğaziçi Üniversitesi S.B.E., ISS / AD 85-01, 1985

ÜSTÜNDAĞ, Necati, “İnsan Kaynaklar Planlaması”, Ünye Çimento Dergisi, Yıl 5, Sayı 19, (Ocak, 2002)

VELİDEDEOĞLU, Hıfzı V., “Borçlar Kanunu”, Beta Yayınları 6. Bası, Cilt 2/3, İstanbul, 1998

WALKER, Gordon, “Strategic Thinking, A Strategic Management Textbook: Partnerships”, Chapter 6, Cox School of Business Southern Methodist University Dallas, (<http://www.faculty.cox.smu.edu>)

YALÇINDURAN, Türker, “Alt İstisna (Taşeronluk) Sözleşmesi”, Marmara Üniversitesi S.B.E. Özel Hukuk A.b.d. Doktora Tezi, İstanbul, 1999

YILDIRIM, Arife, “İşletmelerde Personel Planlaması, Seçimi ve Uygulamaları”, Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Bitirme Tezi, İstanbul, 1994

ÇİMSE-İŞ, “Taşeronlaşma”, Çimse-İş Sendikası Süreli Yayınları, Sayı 1, (Mayıs, 1996)

DİE, “İnşaat ve Tesisat İşyerleri İstatistikleri”, 1992-2000

DİE, “Çalışma İstatistikleri”, 2000-2001

DİE, “Küçük Ölçekli İmalat Sanayi İstatistikleri”, 2000

DİE, “Hane Halkı İşgücü Anketi Temel Göstergeleri”, III. Dönem, 2002, (<http://www.die.gov.tr/turkish/somst/ısgucu/121102id.htm>)

GENEL-İŞ, “Çöp Hizmetlerinde Taşeronlaşma”, Genel-İş Emek Araştırma Dergisi (GEAD), 1999/2

GENEL-İŞ Sendikası, “Taşeronlaştırma”, Genel-İş Yayınları Sendikal Sorunlar Dizisi :1, 4. Baskı, 1993

GENEL-İŞ Emek Araştırmaları, “Esnek Üretim-Esnek İstihdam Toplam Kalite Yönetimi İnsan Kaynakları Yönetimi”, Disk/Genel-İş Yayını, Ocak, 2000

RESMİ GAZETE, “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yatırımlarında Devlet Yardımları Hakkında 21.12.2000 Tarihli ve 2000/1822 Sayılı Karar”, Resmi Gazete, Sayı: 24291, 18.01.2001

SEKTÖR BİLANÇOLARI (1993-1995)/2, İmalat Dışı Sektörler’96, T. C. Merkez Bankası Yayını, Ankara, 1996

TİSK, “Üretime Yönelik Vergi ve Diğer Yasal Yükümlülükler”, TİSK İnceleme Yayınları, No: 21, Ankara, 1997

TÜRK-İŞ, “Taşeron İşçiliği”, Türk-İş Dergisi, Sayı:281, Ankara, 1993

UNIDO, “Subcontracting – Its Role In Industrial Development”, Expert Group Meeting (6-11 Oct. 1969, Paris), Distr.Limited, ID/WG.41/2, CD/PME (69)7

UNIDO, “Types Of Subcontracting”, Expert Group Meeting (6-11 Oct. 1969, Paris), Distr.Limited, ID/WG.41/4, CD/PME (69)

“Geleneksel İş Analizinde Değişim”,

(<http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/isanalizideg.asp>, Mart 2002)

“İşletmelerde İş Analizi Uygulamaları”,

(<http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/isanaliziuyg.asp>, Mart 2002)

“Şirketlerde Eğitim ve Gelişimde İhtiyaç Belirleme”,

(<http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale>, Mart 2002)

“Ölçek Küçültme-Rightsizing”,

(<http://www.humanitas.com.tr/olcekkucultme.htm>, Mart, 2002)

“Yeni Organizasyon Model ve Teknikleri”

(http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/motivasyon_isinguven.htm,
Mart, 2002)



ÖZGEÇMİŞ

1977 yılında Mersin’de doğdum. İlköğretimimi Mersin’de tamamladım. Lise tahsilimi Mersin I. End. Mes. ve Teknik Lisesi Elektrik Bölümünde tamamladım. Lisans öğrenimimi ise Kocaeli Üniversitesi Müh. Fak. Elektrik Mühendisliğinden Temmuz 1999’da mezun olarak tamamladım ve aynı yıl KOÜ Sos. Bil. Ens. İşletme A.b.d. Yönetim Organizasyon Programına girmeye hak kazandım.

Aralık 1999’da elektrik ve otomatik kontrol sistemleri konularında taşeronluk faaliyetleri gösteren bir taahhüt firmasında saha mühendisi olarak meslek hayatıma başladım. Çeşitli projelerde ve şantiyelerde görev aldıktan sonra 2002 yılı Nisan ayından itibaren aynı zamanda ortağı olduğum yine benzer konularda faaliyet gösteren başka bir taahhüt firmasında çalışmaya başladım şu an halen bu firmada üst düzey yönetici olarak kariyer hayatımı sürdürmekteyim.

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
AKKUMANTASYON MERKEZİ**