



T.C.

**ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞL-YL-2010-0002**

**DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA YAKLAŞIMI
OLARAK TÜRKİYE'DEKİ KAMU KURUMLARINDA
ALT İŞVERENLİK UYGULAMALARI**

**HAZIRLAYAN
Berna GÖKCEN AYAN**

**TEZ DANIŞMANI
Yrd. Doç. Dr. A. Ender ALTUNOĞLU**

AYDIN-2010

**T.C.
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞL-YL-2010-0002**

**DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA YAKLAŞIMI
OLARAK TÜRKİYE'DEKİ KAMU KURUMLARINDA
ALT İŞVERENLİK UYGULAMALARI**

**HAZIRLAYAN
Berna GÖKCEN AYAN**

**TEZ DANIŞMANI
Yrd. Doç. Dr. A.Ender ALTUNOĞLU**

AYDIN-2010

T.C.
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

AYDIN

Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans programı öğrencisi Berna GÖKÇEN AYAN, 18.01.2010 günü yapılan tez savunma sınavında **Dış Kaynaklardan Yararlanma Yaklaşımı Olarak Türkiye'deki Kamu Kurumlarında Alt İşverenlik Uygulamaları** adlı tezini savunmuş, tez aşağıda belirtilen jüri üyeleri tarafından kabul-red edilmiştir.

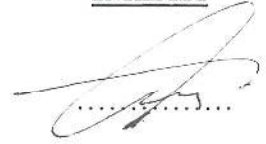
UNVANI-ADI VE SOYADI :

KURUMU :

İMZASI

Yrd.Doç.Dr. Ali Ender ALTUNOĞLU

Adnan Menderes Üniversitesi



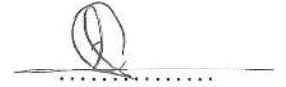
Yrd.Doç.Dr. Ömer ÖZPINAR

Adnan Menderes Üniversitesi



Yrd.Doç.Dr. Hatice EROL

Adnan Menderes Üniversitesi



Jüri üyeleri tarafından kabul edilen bu yüksek lisans tezi, Enstitü Yönetim Kurulu'nun

..... sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Doç.Dr. Ümit TATLİCAN

Enstitü Müdürü

Bu tezde görsel, işitsel ve yazılı biçimde sunulan tüm bilgi ve sonuçların akademik ve etik kurallara uyularak tarafımdan elde edildiğini, tez içinde yer alan ancak bu çalışmaya özgü olmayan tüm sonuç ve bilgileri tezde kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

Adı Soyadı : Berna GÖKCEN AYAN

İmza :

ADI-SOYADI: Berna GÖKCEN AYAN

**BAŞLIK: DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA YAKLAŞIMI
OLARAK TÜRKİYE’DEKİ KAMU KURUMLARINDA ALT
İŞVERENLİK UYGULAMALARI**

ÖZET

Dış kaynak kullanımı özellikle son yirmi yılda oldukça yaygınlaşmış ve önem kazanmıştır. Dış kaynak kullanımı, bir işletmenin bazı faaliyetlerinde diğer işletmenin kaynaklarını kullanması olarak tanımlanmıştır. Alt işverenlik dış kaynak kullanım yöntemlerinden biri olarak kabul edilmiştir. Araştırmamızda dış kaynak kullanımı ve alt işverenlik uygulamalarının kamu işletmelerinin maliyetleri düşürmesi ve verimlilik üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. İlk olarak dış kaynak kullanımı ve alt işverenlik kavramlarının farklı bakış açılarına göre tanımları yapılmış, farklı alanları üzerinde durulmuştur. Tanımlamalardan sonra dış kaynak kullanımının kamu işletmelerinde maliyetlere ve verimliliğe olan etkilerine yoğunlaşmıştır. Bilgiler nitel araştırma yöntemlerinden biri olan görüşme tekniği ile elde edilmiştir. İzmir’deki Kamu İşletmelerinde görevli üst düzey yönetici ve çalışanlar ile görüşülmüştür. Örneklem olarak kamu işletmelerinin seçilmesinin nedeni toplum için önemli olmasıdır. Kamu işletmelerinde üst düzey yöneticilerin değerlendirmeleri dikkate alındığında, alt işverenlik uygulamalarının, işletmelerin maliyetlerinin düşürülmesinde ve verimlilik artışında olumlu katkılarda bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

ANAHTAR SÖZCÜKLER

Dış Kaynak Kullanımı, Alt İşverenlik, Kamu İşletmeleri, Hizmet İhalesi, Verimlilik.

NAME: Berna GÖKCEN AYAN

**TITLE: SUBCONTRACTING APPLICATONS IN PUBLIC
ENTERPRISES WHICH IS ONE APPROACH OF OUTSOURCING**

ABSTRACT

Outsourcing have been widely utilized and become a major source for the organizations especially for the last twenty years. Outsourcing defined as using the resources of exterior firms for different activities. Subcontracting was one way of the outsourcing. In this research, we tired to explain outsourcing and subcontracting terms and effects on public enterprises productivity and cost reduction. Firstly, we provided serious definitions of Outsourcing and Subcontracting in different respects and different types and applications of outsourcing. After the definitions, we concentrate on effects of the outsourcing on public enterprises productivity and cost reduction. The data has been collected by interviewing which was the one methodology of qualitative researches. We interviewed with public officer and managers, who was employee in İzmir Public Enterprises. We chose our survey as public enterprises managers' because of importance for society. We found that, based on assessment of the chief public officer and managers, the practice of subcontracting have made a positive effect on cost reduction and productivity to public enterprises.

KEYWORDS

Outsourcing, Subcontracting, Public Enterprise, Contracting-Out, Productivity.

ÖNSÖZ

Bu çalışmayı sonuçlandırmamda değerli görüşleri ile katkı sağlayan, beni yönlendiren ve çalışmamda desteğini her zaman yanımda hissettiğim saygıdeğer hocam Yrd.Doç.Dr. Ali Ender ALTUNOĞLU'ya ve çalışmamda hukuksal kavramların incelenmesi aşamasında yardımlarını benden esirgemeyen sevgili hocam Yrd. Doç. Dr. Ayşegül KÖKKİLİNÇ ERALTUĞ'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Hayatım boyunca maddi ve manevi desteklerini benden hiç esirgemeyen, bana sürekli yardımcı olan ve teşvik eden aileme, varlığından ve sevgisinden her zaman büyük güç aldığım eşim Av. Serdar AYAN'a ve yaşam kaynağım kızım Defne AYAN'a çok teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
EKLER LİSTESİ.....	x
TABLolar LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

DIŞ KAYNAK KULLANIMI YAKLAŞIMI (OUTSOURCING)

1.1. DIŞ KAYNAK KULLANIMI YAKLAŞIMININ TANIMI.....	3
1.2. DIŞ KAYNAK KULLANIMI YAKLAŞIMINI ORTAYA ÇIKARAN GELİŞMELER.....	5
1.2.1. Küreselleşme.....	6
1.2.2. Teknoloji.....	7
1.2.3. Rekabet.....	8
1.2.4. Maliyet.....	9
1.3. DIŞ KAYNAK KULLANIMINI ORTAYA ÇIKARAN YAKLAŞIMLAR.....	10
1.3.1. Temel Yetenek Yaklaşım.....	10
1.3.2. Küçülme Yaklaşımı (Downsizing).....	12
1.3.3. Süreç Yenileme Yaklaşımı.....	14
1.4. DIŞ KAYNAK KULLANIMINA KARAR VERME VE UYGULAMA SÜRECİ.....	15

1.4.1. Dış Kaynak Kullanımına Karar Vermeden Önce Yapılması Gereken Analizler.....	15
1.4.2. Dış Kaynak Kullanımının Karar Verme Süreci Aşamaları.....	17
1.4.2.1. Temel Yeteneklerinin Belirlenmesi.....	17
1.4.2.2. Fırsatların Değerlendirilmesi.....	17
1.4.2.3. Tedarikçi Seçim Kriterlerin Belirlenmesi.....	18
1.4.2.4. Teklif Dokümanlarının Hazırlanması.....	19
1.4.2.5. Uygun Dış Kaynağın Seçilmesi.....	19
1.4.2.6. Geçiş Sürecinin Organize Edilmesi.....	20
1.4.2.7. Performansın Değerlendirilmesi ve Gözlemlenmesi.....	20
1.4.3. Dış Kaynak Kullanımı Sürecinde Oluşabilecek Riskler.....	21
1.5. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI.....	22
1.5.1. Dış Kaynak Kullanımının Sunduğu Avantajlar.....	22
1.5.1.1. Temel Yetenek Üzerinde Odaklanmayı Sağlar.....	23
1.5.1.2. Maliyetleri Düşürür.....	23
1.5.1.3. Sabit Maliyetleri Değişken Maliyetlere Dönüştürür.....	24
1.5.1.4. Tedarikçilerin Yatırımlarından ve Yeniliklerinden Faydalanılmasını Sağlar.....	25
1.5.1.5. Doğru Pazarlama Zamanını Geliştirir.....	25
1.5.1.6. Esnekliği Sağlar.....	26
1.5.1.7. Verimliliği Arttırır.....	26
1.5.1.8. Riskler Paylaşılır.....	26
1.5.1.9. Ürünlerin ve Hizmetlerin Kalitesi Artar.....	27
1.5.1.10. Zaman Tasarrufu Sağlar.....	27
1.5.2. Dış Kaynak Kullanımının Dezavantajları.....	27
1.5.2.1. Dış Kaynağa Bağımlı Hale Gelinmesi.....	28

1.5.2.2. Temel Yetenek Seçiminin Doğru Olarak Yapılmaması.....	29
1.5.2.3. Temel Yeteneklerinin ve Deneyimlerin Zamanla Kaybedilmesi.....	29
1.5.2.4. Tedarikçinin Kalitede Zayıflığı.....	30
1.5.2.5. İç Uyumu Kaybetmek.....	30
1.5.2.6. Gizliliğinin Açığa Vurulması.....	30
1.5.2.7. Düşünsel Fikir Haklarının Kaybedilmesi.....	30
1.5.2.8. Çalışanların Morallerinin Düşmesi	31
1.5.2.9. Çalışanlar Üzerinde Olumsuz Baskılar.....	31
1.5.2.10. Tedarikçiye Olan Güvenin Kaybedilmesi.....	31
1.5.2.11. Gizli Maliyetlerin Ortaya Çıkması.....	31
1.6. TÜRKİYE’DE DIŞ KAYNAK KULLANIMI.....	32

İKİNCİ BÖLÜM

TÜRK İŞ HUKUKUNDA ASIL İŞVEREN-ALT İŞVEREN İLİŞKİSİ

2.1. ALT İŞVERENLİK KAVRAMI.....	35
2.1.1. Ekonomik Yönden Alt İşverenlik Kavramı.....	35
2.1.2. Hukuksal Yönden Alt İşverenlik Kavramı.....	36
2.2. TÜRKİYE’DE ALT İŞVERENLİK UYGULAMALARININ TARİHSEL GELİŞİMİ.....	37
2.3. ALT İŞVERENLİK KAVRAMININ UNSURLARI.....	39
2.3.1. Asıl İşverenin Varlığı.....	39
2.3.2. Asıl İşverenden İşyerinde Yürütülen Bir İşin Alınması.....	41
2.3.3. Üretime İlişkin Yardımcı İşler veya Teknolojik Nedenlerle Uzmanlık Gerektiren İşlerin Alt İşverene Verilebilmesi.....	41
2.3.4. Alt İşverenin İşçilerini Sadece Asıl İşverenin İşyerinde Çalıştırması.....	44

2.4. 5763 SAYILI KANUNDA YAPILAN DEĞİŞİKLİKLERLE ASIL İŞVEREN-ALT İŞVEREN İLİŞKİSİ.....	44
2.5. ASIL İŞVEREN-ALT İŞVEREN İLİŞKİSİNDE ALT İŞVERENLİK YÖNETMELİĞİ İLE YAPILAN DÜZENLEMELER.....	45
2.5.1. Alt İşverenlik Yönetmeliğinde Alt İşveren–Asıl İşveren Tanımı.....	46
2.5.2. Alt İşverenlik Yönetmeliğinde Asıl İş–Yardımcı İş Tanımı.....	47
2.5.3. Alt İşverenlik Yönetmeliğinde Alt İşverenlik Sözleşmesi ve Sözleşmenin Unsurları.....	48
2.5.4. Alt İşverenlik Yönetmeliğinde Asıl İşveren–Alt İşveren İlişkisinin Kurulma Şartları.....	50
2.5.5. Alt İşverenlik Yönetmeliğinde Alt İşverenlik İlişkisinin Muvazaalı Olmaması.....	51

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE’DE KAMU KURUMLARINDA DIŞ KAYNAK YÖNTEMLERİNDEN ALT İŞVERENLİK UYGULAMALARI

3.1. TÜRKİYE’DEKİ KAMU KURUMLARINDA DIŞ KAYNAK KULLANIMI.....	55
3.1.1. Kamu Kurumlarında Dış Kaynak Kullanım Nedenleri.....	56
3.1.2. Kamu Kurumlarında Dış Kaynak Kullanımının Sakıncaları.....	57
3.1.3. Türkiye’de Kamu Kurumlarında Dış Kaynak Kullanım Örnekleri.....	58
3.2. TÜRKİYE’DE KAMU KURUMLARINDA ALT İŞVERENLİK UYGULAMALARI.....	59
3.3. TÜRK HUKUKUNDA KAMU KURUMLARINDA ALT İŞVERENLİK UYGULAMALARI ALANINDA YAPILAN İSTİSNAİ HUKUKİ DÜZENLEMELER.....	62
3.3.1. 657 Sayılı Kanun ile Yapılan Düzenlemeler.....	62
3.3.2. 4734 Sayılı Kanun ile Yapılan Düzenlemeler.....	63

3.3.2.1. 4734 Sayılı Kamu İhale Kanununda Yer Alan Tanımlar.....	64
3.3.2.2. 4734 sayılı Kanunla Belirlenen İhale Yöntemleri.....	65
3.3.3. 4857 Sayılı Kanun ile Yapılan Düzenlemeler.....	66
3.3.4. 5538 Sayılı Kanun ile Yapılan Düzenlemeler.....	67
3.3.5. 5510 Sayılı Kanun ile Yapılan Düzenlemeler.....	70
3.3.5.1. 5510 Sayılı Kanunda Alt İşverenlik Kavramı.....	71
3.3.5.2. 5510 Sayılı Kanunda Alt İşverenin Hak edişlerinin Ödenmesi.....	72

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ALAN ARAŞTIRMASI VE KAMU SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU.....	74
4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	75
4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	76
4.3.1. Nitel Araştırma Tekniğinin Özellikleri.....	76
4.3.2. Nitel ve Nicel Araştırma Tekniklerinin Farkları.....	76
4.3.3. Nitel Araştırma Yönteminin Kullanılmasının Nedenleri.....	78
4.3.4. Nitel Araştırmada Veri Toplama Teknikleri.....	78
4.3.5. Nitel Araştırma Tekniklerinden Görüşme Tekniği.....	78
4.3.5.1. Görüşme Tekniğinin Olumlu ve Olumsuz Yönleri.....	79
4.3.5.2. Görüşme Tekniğinin Veri Toplama Aracı Olarak Belirlenmesinin Nedenleri.....	80
4.4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	81
4.4.1. Görüşme Yapılacak Kamu İşletmelerinin Belirlenmesi.....	82
4.4.2. Görüşme Öncesi Yapılan Çalışmalar.....	82
4.4.3. Görüşme Sırasında Yapılan Çalışmalar.....	83
4.4.4. Görüşme Soruları ve Elde Edilmek İstenen Çıkarımlar.....	84
4.5. ARAŞTIRMA SONUCU ELDE EDİLEN BULGULAR VE YORUMLAR.....	87

4.5.1. Görüşme Yapılan Yöneticilerin Görev Tanımları.....	88
4.5.2. Görüşmeye Katılan Yöneticilerin Görev Süreleri.....	89
4.5.3.Kamu Yöneticileri Açısından “Alt İşverenlik” Kavramının Tanımı.....	90
4.5.4. Kamu İşletmelerinde Alt İşverenlik Uygulama Alanları	93
4.5.5. Kamu İşletmelerinde Alt İşverenlik Uygulama Nedenleri.....	98
4.5.6.Kamu Kurumlarında Alt İşveren Tarafından Sunulan Hizmetlerdeki Memnuniyet Derecesi.....	103
4.5.7. Alt İşverenlerin Uzmanlık Derecesi.....	105
4.5.8. Dış Kaynak Kullanımının Yöneticinin İş Yükü Üzerindeki Etkisi.....	108
4.5.9. Dış Kaynak Kullanımının Kurum Becerileri Üzerindeki Etkisi.....	110
4.5.10.Alt İşverenlik Uygulamalarının Kamu İşletmeleri Açısından Avantajları.....	112
4.5.11.Alt İşverenlik Uygulamalarının Kamu İşletmeleri Açısından Dezavantajları.....	115
4.5.12. Alt İşverenlik Uygulamalarının Kamunun Mali Yükü Üzerindeki Etkisi.....	118
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	124
KAYNAKÇA.....	130
EKLER.....	144
ÖZGEÇMİŞ.....	147

EKLER LİSTESİ

EK1: Görüşme Soruları.....	144
EK2: İzmir Merkez İlçesinde Bulunan Kamu İşletmeleri Listesi.....	145

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 4.1: Nicel ve Nitel Araştırma Tekniklerinin Farkları.....	77
Tablo 4.2: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Görev Tanımları.....	88
Tablo 4.3: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Görev Süreleri.....	89
Tablo 4.4: Kamu İşletmelerinde Alt İşverenlik Uygulamaları Yapılan Alanlar.....	94
Tablo 4.5: Alt İşveren Tarafından Sunulan Hizmet Memnuniyeti.....	103
Tablo 4.6: Alt İşverenlerin Konusunda Uzmanlık Derecesi.....	106
Tablo 4.7: Dış Kaynak Kullanımının Yöneticinin İş Yüğü Üzerindeki Etkisi.....	109
Tablo 4.8: Dış Kaynak Kullanımının Kurum Becerileri Üzerindeki Etkisi.....	111
Tablo 4.9: Alt İşverenlik Uygulamalarının Kamunun Mali Yüğü Üzerindeki Etkisi..	120

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AB	: Avrupa Birliği
HSBC	: Hongkong and Shanghai Banking Corporation
HP	: Hewlett-Packard Corporation
LPG	: Linyit Petrol Gaz
M.	: Madde
TÜHİS	: İş Hukuku ve İktisat Dergisi, Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayın Organı
vd.	: ve diğerleri

GİRİŞ

Teknolojinin gelişmesi ve haberleşme imkânlarının artması ile birlikte rekabetin önem kazanması, ekonomik dalgalanmaların tüm dünyada etkileşim içinde olması, değişimlere hızla uyum sağlayabilen esnek organizasyon yapıları oluşturma çabası, işletmelerin yeni yönetim tekniklerine başvurmasına neden olmuştur. Bu yöntemlerden biri “dış kaynak kullanımı” yaklaşımıdır. Dış kaynak kullanımı; işletmelerin temel yeteneklere odaklanarak uzmanlaşmasını, zaman ve kaynaklarını en verimli şekilde kullanmasını, teknolojik değişimlere hızla uyum sağlamasını, rekabetin yoğun olduğu piyasalarda maliyet avantajı elde etmesini sağlayan bir yönetim aracıdır.

Türkiye’de dış kaynak kullanım yöntemlerinden biri olan alt işverenlik uygulamaları, özellikle işletmelere sağladığı ekonomik avantajlara bağlı olarak hem özel sektörde hem de kamu sektöründe hızla uygulama alanı bulmuştur. Alt işverenlik ilişkisi, bir işverenin asıl işinin bir bölümünü veya yardımcı işlerini yürütmek amacıyla, diğer bir işverenle anlaşması ve alt işverenin işçilerini, asıl işverenin işyerinde çalıştırması esasına dayanan bir iş ilişkisidir. Asıl işveren, işyerinde yardımcı iş niteliğinde olan ve teknolojik uzmanlık gerektiren işleri alt işverene devrederek, asıl işi üzerinde odaklanmaya çalışır. Uzmanlaşma sonucu işletmelerin iş yükü ve mali yükümlülükleri azalır.

Dış kaynak kullanımı ile işletmeler maliyetlerini düşürerek en kaliteli, hızlı ve verimli hizmet sunumunu sağlarlar. Verimliliğin artırılması için maliyetlerin düşürülmesi, kaynakların en etkin biçimde kullanılması ve çalışan personelin performanslarının artırılması gerekmektedir. Kamu işletmelerinin ihale yoluyla alt işverenlerden aldıkları dış kaynak hizmetlerinin, işletmelerin verimlilikleri üzerindeki etkisi çalışmamızın amacını oluşturmaktadır. Çalışmamızda alt işverenlik uygulamalarının işletmelerin verimlilikleri üzerindeki etkisi belirlenirken, öncelikle bu uygulamaların işletmelerin maliyetleri, personelin performansı ve alt işverenlerin konularında uzman olmasına bağlı olarak sunduğu hizmet kalitesinin derecesi belirlenmeye çalışılmıştır.

Çalışmamızın amacı doğrultusunda yapılan araştırmamızda, İzmir Merkez İlçesi'nde yer alan kamu işletmelerinde görevli üst düzey yöneticiler ile yüz yüze görüşmelere gidilmiştir. Araştırmamızda İzmir ilindeki kamu kurum ve kuruluşlarının incelenmesinin nedeni Türkiye'de kurulmuş olan kamu işletmelerine ait Bölge Müdürlüklerini ve taşra teşkilatlarını temsil eden tüm kamu kurumlarının İzmir'de yer almasıdır. Aynı zamanda ulaşım ve zaman kolaylığı açısından İzmir Merkez İlçesi'nde yer alan kamu işletmeleri ile görüşülmesi araştırmanın zaman sınırlaması nedeniyle de tercih edilmiştir. Araştırmamızda sadece alt işverenlik uygulamaları bulunan kamu işletmelerinde görevli üst düzey yöneticiler ile görüşülmüştür. Ancak ileride yapılacak olan çalışmalarda alt işverenlerle de görüşülerek, alt işveren-asıl işveren ilişkisinde ortaya çıkan ortak sorunların ve gelişmelerin değerlendirilmesi yapılabilir.

Çalışma planımız dört bölümden oluşmaktadır. Çalışma planımız tündengelim yöntemine bağlı olarak hazırlanmıştır. Çalışmamızda öncelikle dış kaynak kullanımı, daha sonra dış kaynak kullanım yöntemlerinden biri olan alt işverenlik uygulamaları, kamu sektöründe alt işverenlik uygulamaları ve son olarak alan araştırmamız yer almıştır.

Çalışmamızın birinci bölümünde, dış kaynak kullanımı kavramı, nedenleri, uygulama süreçleri, işletmelere sağladığı avantajlar ve sakıncaları üzerinde durulacaktır. Çalışmamızın ikinci bölümünde, yürürlükteki 4857 sayılı İş Kanunu ve Yönetmelikleri çerçevesinde alt işverenlik kavramı ile Alt İşverenlik Yönetmeliğinde yapılan düzenlemelerin neler olduğu ve çalışma hayatına etkileri incelenecektir.

Çalışmamızın üçüncü bölümünde, kamuda dış kaynak kullanımı ve dış kaynak kullanımının özel bir şekli olan alt işverenlik uygulamaları ve bu uygulamaların kanunlar çerçevesinde yürütülmesi amacıyla yapılan yasal düzenlemeler irdelenecektir. Çalışmamızın son ve dördüncü bölümünde İzmir Merkez İlçesi'nde yer alan kamu işletmelerinde dış kaynak kullanımı üzerine yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilecektir. Sonuç bölümünde ise dış kaynak kullanımının işletmeler açısından daha etkin ve verimli olarak kullanılabilmesi için öneriler sunulacaktır.

1. BÖLÜM: DIŞ KAYNAK KULLANIMI YAKLAŞIMI

(OUTSOURCING)

Çalışmamızın birinci bölümünde yeni yönetim tekniklerinden biri olan dış kaynak kullanımı yaklaşımı incelenecek, dış kaynak kullanımının nedenleri, süreçleri, faydaları ve riskleri değerlendirilecektir.

1.1. DIŞ KAYNAK KULLANIMI YAKLAŞIMININ TANIMI

Küreselleşme, çalışma hayatında önem kazanan ve işletmeler üzerinde önemli etkileri olan bir yaklaşım haline gelmiştir. Küreselleşme olgusu ile birlikte, rekabetin önem kazanması, yeni pazarların yaratılma ve yeni pazarlara ulaşma isteği, girişimciliğin artması sonucu yalın ve küçük organizasyon yapılarının yaygınlaşması ve bu değişimlere hemen cevap verebilecek esnek organizasyon yapıları oluşturma arzusu, işletmelerin yeni yönetim tekniklerine başvurmasına neden olmuştur. Bu yöntemlerden biri “dış kaynak kullanımı” yaklaşımıdır.

“Dış kaynak kullanmak (to outsource)” Oxford English Dictionary’de ilk kez; “Bazı mal ya da hizmetleri, bir sözleşme kapsamında organizasyonun dışındaki bir kaynaktan sağlama” olarak tanımlanmıştır (Oxford E.D. aktaran Karadeniz, 2006: 2). Dış kaynak kullanımı bir işletmeden diğer bir işletmeye kaynak ya da hizmet transferidir.

Dış kaynak kullanımı çeşitli şekillerde tanımlanmış, tanımlarda dış kaynaklardan yararlanmandaki nedenler farklı şekillerde ifade edilmiştir. Dış kaynak kullanımı, ilk olarak işletmelerin maliyet verimliliğini artıran bir yöntem olarak tanımlanmıştır (Jiang, Frazier and Prater, 2006: 1281). Daha önceki dış kaynak kullanımları genellikle kısa dönem maliyetleri düşürmek amacını taşıırken, günümüzde uzun dönem stratejik işbirliğine doğru odaklanmaya kaymıştır (Kertsen, Koch and Hohrath, 2009: 2). Bunun nedenlerinden biri dış kaynak kullanımının, uzun yıllardır çeşitli endüstrilerde işletmeler tarafından kullanılan anahtar stratejilerden biri olarak kabul edilmeye başlanmasıdır (Ghodeswar and Vaidyanathan, 2008: 23).

Dış kaynak kullanımı en yalın olarak, “işletmelerin organizasyon dışında yer alan kaynaklardan ürün ya da servis tedarik etmesi” olarak tanımlanabilir (Lankford and Parsa, 1999: 310). Diğer bir ifadeyle dış kaynak kullanımı “bir şirketin diğer bir şirkete hizmet ya da mal sağlama çalışmasıdır” (Mieghem, 1999: 954). Ancak dış kaynaklardan yararlanan işletmeler tekrarlanan ve programlanan faaliyetlerde dışarıdan kaynak transferi yaparlar (Embleton and Wright, 1998: 94).

Dış kaynak kullanımı, 1980’li yıllarda uygulanmaya başlanmış, özellikle 1990’lı yıllarda tedarik zincir yönetiminde baskın bir eğilim haline gelmiş ve halen güncelliğini korumaktadır (Lindholm and Suomala, 2004: 238). Son yirmi yılda yükselen trendlerinden biri olan dış kaynak kullanımı, yöneticilerin organizasyonların görünüşlerinde değişiklik yapmak için kullandıkları yöntemlerden biridir (Moschuris and Kondylis, 2006: 4). Çünkü dış kaynak kullanımı “organizasyonlar tarafından şirketlerin problem çözme yaratıcılığının bir yoludur” (Embleton vd., 1998: 95).

Literatürde, dış kaynak kullanımı için: “outsourcing”, “dış kaynaklardan yararlanma”, “dışsal tedarik”, “mal ve hizmet satın alınması”, “iş dışarıya verme”, “yap ya da satın alma kararı”, “tedarik sağlama”, “taşeron” gibi terimler de kullanılmaktadır.

En genel tanımıyla dış kaynak kullanımı, “işletmenin kendisine rekabet avantajı sağlayan temel yeteneklerine odaklanmasına, kendi uzmanlık alanına girmeyen faaliyetleri ise bu konuda uzmanlaşmış, organizasyon dışındaki işletmeler aracılığıyla gerekli kalite standartlarına uygun bir biçimde sağlamasına imkân veren bir yönetim stratejisidir” (Karadeniz, 2006: 207). Tanımdan da anlaşılacağı üzere dış kaynak kullanımı bir yeniden yapılanma ve değişim modeli, bir yönetim felsefesidir. Dış kaynak kullanan işletmeler daha az sayıda faaliyete odaklanarak, daha etkili bir değişim sürecini gerçekleştirebilirler (Dereli, 2003: 126).

Dış kaynak kullanımı, dünyada en hızlı büyüyen iş alanlarından birisini oluşturmaktadır (Türksoy, 2005: 12). Günümüzde işletmeler çoğu faaliyet ve gereksinimlerinin % 60’ını dış kaynak kullanarak temin etmektedir (Öncü ve Işkın, 2009: 145). Sistem geliştirme dış kaynak kullanımı, yönetim

süreçlerinde dış kaynak kullanımı, ülkeler arası dış kaynak kullanımı ve hizmet tedariki, son dönemlerde bilgisayar programlarından faydalanmayı içeren birçok dış kaynak yöntemi vardır (Dean and Chua, 2009: 29). Dış kaynak kullanımı yaygın olarak bilgi teknolojileri alanında ve işletme operasyon süreçlerinde uygulanmaktadır. Bilgi teknolojilerinde dış kaynak kullanımı tüm servis ağı ve yazılım geliştirme uygulamalarının diğer üçüncü işletmeden satın alınmasını içermektedir. İşletme operasyon süreçlerinde genellikle muhasebe, insan kaynakları ve satın alma alanlarında dış kaynaklardan faydalanılmaktadır (Ghodeswar vd., 2008: 24).

1.2. DIŞ KAYNAK KULLANIMI YAKLAŞIMINI ORTAYA ÇIKARAN GELİŞMELER

Dış kaynak kullanımı önceleri bilgi teknolojileri alanlarında daha yaygın kullanılmakta iken, günümüzde bakım onarım, güvenlik, çağrı merkezleri, temizlik, inşaat, posta işlemleri, bilgi girişi, çalışanlara sağlık hizmetleri, misafir ağırlama, insan kaynakları, lojistik, profesyonel hizmetler, pazarlama, dağıtım, yazılım gibi alanlarda da kullanılmaktadır (Beaumont, 2006: 2). Dış kaynak kullanımının sadece maliyetleri düşürmek amacıyla tercih edildiği görülse de, dış kaynak kullanımında maliyet dışında etkili olan çeşitli nedenler de bulunmaktadır (Hemphill, 2004: 63). Outsourcing Institute tarafından düzenlenen beşinci Yıllık Dış Kaynak İndeksi 1100 dış kaynak servis alıcısının on-line anketlere verdiği cevaplara göre hazırlanmıştır. Şirketlerin dış kaynaklardan yararlanmasının on önemli nedeni sırasıyla (outsourcinginstitute.com, 2009);

- Şirket amacını geliştirme,
- İletişim maliyetlerini kontrol etme ve azaltma,
- Diğer amaçlar için ücretsiz kaynaklar sağlama,
- Dünya standartlarına uygun yetenekleri elde etme,
- İçeriden elde edilemeyen kaynakların dışarıdan sağlanması,
- Değişim mühendisliğinin yararlarını hızlandırmak,
- Pazarlama için harcanan zamanı azaltma,
- Riskleri paylaşma,
- Kapasite avantajını elde etme,

- Yönetim ya da kontrol dışı fonksiyonların zorluğunun üstesinden gelme olarak tespit edildiği belirtilmiştir.

İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanma nedenlerini ortaya çıkaran gelişmeler; küreselleşme, teknolojik değişimler, rekabet üstünlüğü elde etme isteği ve bu amaca ulaşırken maliyetleri düşürme arzusudur. Küreselleşme eğilimine bağlı olarak rekabet önem kazanmakta, rekabet teknolojik gelişmelere neden olmakta, geliştirilen teknolojik yenilikler değişen talebi karşılamak için yeni ürünlerin üretilmesini ve üretim sistemlerinin oluşturulmasını zorunlu kılmakta, üretim yapılırken işletmeler en az maliyetle en kaliteliye ulaşmaya çabalamaktadırlar.

1.2.1. Küreselleşme

Küreselleşmenin dış kaynak kullanımını artırmasında önemli bir rolü vardır (Gonzalez, Llopis and Gasce, 2005: 46). Küreselleşme olgusu özellikle 1980’li yıllardan sonra, ticaretin ve iletişim teknolojisinin hızla gelişmesine bağlı olarak önem kazanmıştır. Küreselleşme; “dünya devletlerinin ekonomilerinin bütünleşmesini ve ülkeler arası sınırların etkisinin azalmasını, böylelikle de mal ve sermaye akışının kolaylıkla sağlanmasını” ifade etmektedir (Aydınlı, 2001: 35). Teknolojik gelişmeler, üretim çeşitliliğinin artması, iletişim ve ulaşım olanaklarının iyileşmesi, müşterilerin bilgi ve isteklerinin artması küresel pazar yapısının oluşmasına neden olmuştur. Dış kaynak kullanımı da bu yapıya bağlı olarak oluşan “çağdaş bir yönetim ve organizasyon anlayışıdır” (Karahana, 2009: 186).

Küresel ekonominin dinamik rekabet yapısı, işletmeleri dış kaynak kullanımına yönlendirmiştir. İşletmeler uzman oldukları alanlarda kendilerini yoğunlaştırıp, diğer alanlarda ise dışarıdan uzman işletmelere başvurmuşlardır. Bu yöntem, işletmeler için ekonomik ve verimli bir yöntem haline gelmiş ve hızla yaygınlaşmıştır. Küreselleşme çağında dış kaynak kullanımı, işletmeler arasında ilişkileri geliştiren önemli kılavuzlardan biridir (Franceschini, Galetto, Pignatelli and Varetto, 2003: 246).

1.2.2.Teknoloji

Günümüzde teknoloji hızla değişmekte ve gelişmekte, işletmeler de bu hızlı değişim ve gelişimlere uyum sağlamaya çalışmaktadır. Teknoloji hem küreselleşmeye bağlı olarak gelişmekte, hem de küreselleşmeyi teşvik etmektedir (İlter, 2002: 104). Bu nedenle yeni teknolojilerin sağlanması, yönetilmesi ve gelişmiş teknolojilerine bağlı olarak konusunda uzman eleman ihtiyacının karşılanması açısından dış kaynak kullanımı zorunlu hale gelmiştir. Örneğin, inşaat işleri ile uğraşan bir firmanın, temel yeteneği tasarım olan başka bir işletmeden bu tasarım hizmetini satın alması, bu inşaat işletmesini tasarım ile ilgili yeni teknolojilere, bilgiye ve çağdaş gelişmelere ulaşma imkânı verecektir (Uygur ve Göral, 2005: 188).

Rekabetin en önemli faktörlerinden bir tanesi teknolojik değişimdir. Teknolojik değişimlere bağlı olarak maliyetler düşer, farklılaşma sağlanır ve bu değişimlere bağlı olarak rekabet avantajı elde edilir. Hızla değişen teknoloji sonucunda işletmeler ürün ve hizmette beklenen talebin takibini yapabilmek ve yeni teknolojileri yakalayabilmek için ya teknolojik alanda büyük yatırım yapacaklar ya da konusunda uzman ve teknolojik açıdan yeterli olan dış kaynak kullanacaktır. Örneğin; Southwire 1996 yılının sonunda kendi filo operasyonlarını üretimini bitirmiş ve filo operasyonlarını Schnider Ulusal Operasyon firmasından tedarik etmiştir. Dış kaynak kullanımında Schnieder seçilmiştir, çünkü firma tüm ulaştırma hizmetlerinde modern teknoloji ile müşterilerin teknik isteklerini bütünleştirmiştir (Lankford vd., 1999: 315). Eastman Kodak firması da bütün bilgisayar işlemlerini, bilişim sistemlerinin yönetim ve kontrolünü IBM'e vermiştir (Karayılmazlar, 1995: 24).

Esas faaliyet alanı bilgi işlem teknolojisi olmayan işletmeler, teknolojik gelişmeleri etkin bir biçimde takip etmede ve uygulamada bu gelişmelerden yararlanırken zorlanmaktadırlar. Bu sebeple bilgi işlem teknolojilerinde dış kaynak kullanımı gittikçe önem kazanan ve yaygınlaşan bir uygulamadır (Aydınlı, 2001: 37). Teknolojik gelişmelere bağlı oluşan başarılı bir dış kaynak hizmeti de Siemens Business Services (SBS) tarafından HSBC Bank'a verilmiştir. HSBC, müşterilerine dış aramalar yaparak HSBC Advantage kredi kartı ile ilgili bilgi güncelleme, aktivasyon ve diğer satış ve pazarlama çalışmalarını gerçekleştirmek ve 1,5 milyon Advantage kartı

kullanıcısının HSBC'ye transfer edilmesini sağlamak amacıyla hayata geçirilen projede, HSBC dış kaynak kullanarak müşterilerden gelen her türlü şikâyet, talep, öneri, memnuniyet ve satış fırsatından da haberdar olmuştur. Teknik açıdan bu projeyle HSBC ve Advantage veritabanları birleştirilmiş, HSBC'nin kampanya ve reklâm uygulamaları da SBS'in verdiği hizmet kapsamında yer almıştır (Süzer, 2004). Dış kaynak kullanımı ile işletmeler sadece diğer işletmenin teknolojik yatırımları ve kaynaklarından değil, teknoloji konusunda uzman çalışanlarından da faydalanabilir.

1.2.3. Rekabet

Günümüz işletmeleri, küreselleşmenin ekonomik sınırları ortadan kaldırdığı ve teknolojinin hızla değiştiği dünya pazarlarında yoğun bir rekabet baskısı altında kalmışlardır. İşletmeler bu yeniliklere ve gelişmelere uyum sağlayabilmek ve oluşan baskılardan etkilenmemek için yeni rekabet stratejileri arayışına girmişlerdir. Çünkü pazardaki değişimlere hızlı bir şekilde uyum gösterebilen işletmeler daha kaliteli, daha düşük fiyatla mal veya hizmet sunarak rakipleri karşısında yüksek rekabet gücü elde ederler (Tanyeri ve Fırat, 2005: 268). İşletmelerin rekabet gücünü elde edebilmek için kullandıkları yöntemlerden biri dış kaynak kullanımı olmuştur. Dış kaynaktaki yükselen vurgu bugünkü rekabetçi endüstrinin doğal işleyişidir (Embleton vd., 1998: 95).

Hedeflere göre yönetim işletmelere daha yüksek rekabet gücü sağlar. Küresel rekabet sürecine uyum sağlayabilmek amacıyla yönetim tekniklerinde tüm dünyada kabul gören bir strateji olarak dış kaynak kullanımı, özellikle ABD, Japonya ve İtalya gibi gelişmiş ekonomilerde başarının kaynaklarından birisi haline gelmiştir (Uçkun ve Yüksel, 2007: 29). Kuzey Amerika ve Avrupa'da yer alan 303 firma arasında yapılan araştırmada işletmelerin maliyetleri kontrol etmekten çok rekabet aracı olarak dış kaynak kullandığı tespit edilmiştir (Lankford vd., 1999: 311).

Rekabetin belirleyici etkenleri; verimlilik, ürün niteliği, kalite, tasarım ve farklılaşmanın sağlanmasıdır. İşletmeler küresel olarak rekabet edebilmek için tamamen gelirlerin artmasına güvenmektense, verimliliği artırmayı ve maliyetleri azaltmayı göz önünde bulundurmalıdır (Elmuti and Kathawala, 2000: 112). Rekabet avantajı, dış tedarikçinin ürettiği ürün ya da hizmeti daha etkin ve etkili olarak sağladığı zaman kazanılabilir (Rajabzadeh, Asghar and Hosseini, 2008: 521). Texas Üniversitesi'nden

Elam Joyce, dış kaynak kullanımı ile işletmelerin ihtiyaç duydukları stratejik tecrübe ve kaynaklara sahip olacağı ve böylece rekabet avantajı elde edebileceklerini belirlemiştir (Karayılmazlar, 1995: 25). Örneğin IBM, esneklik kazanmak ve rekabet edebilmek için organizasyon yapısı dışında birçok bağımsız birimler ve takımlar oluşturmuştur (Özdoğan, 2006: 10).

İşletmelerin rekabet edebilirliği, değişen müşteri ihtiyaçlarını karşılama yeteneğine sahip olunmasına bağlıdır (Ghodeswar vd., 2008: 25). Müşteri ihtiyaçlarının karşılanması sonucu oluşan dış kaynak kullanımına örnek olarak; Altera ile Intel arasında yapılan ortaklık verilebilir. Altera, silinebilen ve programlanabilen yeni bir ürün geliştirmek istemesine rağmen silikon çip üretimi yapamadığından bu ürünü üretememekteydi. Intel bu tip üretim yapabilen tek firma olduğu için iki firma arasında yapılan anlaşma ile Intel bu çipi Altera için üretmiştir. Böylece her iki firma da rekabet avantajı kazanmıştır ve müşterilerin ihtiyaçlarını zamanında karşılayabilmişlerdir (Tülüce, 2001).

1.2.4. Maliyet

İşletmeler rekabet avantajı elde edebilmek için en az maliyetle en kaliteli ürün ya da hizmeti sunmayı amaçlar. İşletmelerin dış kaynak kullanımı seçiminde iki önemli etken; maliyet verimliliği ve üretimin yeniden düzenlenmesidir (Franceschini vd., 2003: 246). Maliyet en genel tanımıyla, “mamul ve hizmetleri üretmek için yapılan harcamalardır” (İlter, 2002: 301). İşletmeler finansal açıdan başarıya ulaşmak için öncelikle kendi ilgi alanındaki işi en iyi şekilde yapmalı, ancak yan ve dış işlev olarak kabul edilen işlevleri dışarıdan sağlamalıdır (Tutar, İnanc ve Güner, 2006: 282).

Dış kaynak kullanımı; “başka işletmelerin daha ucuza ya da daha iyi yapabildikleri işlerden sözleşme yaparak yararlanma sürecidir” (Uygur vd., 2005: 187). Ancak işletmelerin çoğu, dış kaynak kullanımının finansal etkilerini tam olarak bilmemektedir (Lindholm vd., 2004: 238). İşletmeler dış kaynak kullanımını başarı olarak gerçekleştirmek için faaliyetlerinin maliyet niteliklerini iyi anlamalıdır (Lindholm vd., 2004: 230). Örneğin bakım onarım hizmetlerinde dış kaynak kullanımı

ile ilgili kararlar, geleneksel olarak maliyet odaklı karar verme modelleri kullanılarak gerçekleştirilmiştir (Bertolini, Bevilacqua, Braglia and Frosolini, 2004: 780).

1.3. DIŞ KAYNAK KULLANIMINI ORTAYA ÇIKARAN YAKLAŞIMLAR

Dış kaynak kullanımı, işletmelerin diğer işletmelerden hizmet ya da mal satın alması olarak değerlendirilen bir yönetim tekniğidir. Ancak dış kaynak kullanımı, diğer yönetim tekniklerinden ayrı olarak değerlendirilecek bir yönetim uygulaması değildir (Uygur vd., 2005: 188). İşletmelerin kendi temel yetenekleri üzerinde odaklanma isteği sonucu dış kaynak kullanımı artmakta, dış kaynak kullanımı arttıkça ortaklıklar ve şebeke organizasyonlar gelişmekte, işletmeler küçülerek, iş süreçlerini azaltarak daha esnek hale gelmektedir (Sevim, Akdemir ve Vatansever, 2008: 5). Bu nedenle, dış kaynak kullanımı çoğu işletmenin farkında olduğundan daha derin bir analiz gerektirmektedir (Bertolini vd., 2004: 775).

1.3.1. Temel Yetenek Yaklaşımı

Dış kaynak kullanımı, “işletmenin temel yetenekleri olarak seçtiği faaliyetleri dışında kalan faaliyetleri tedarikçiye doğru çevirmesidir” (Harland, Knight, Lamming and Walker, 2005: 832). İşletmeler, kendilerine rekabet avantajı sağlayan temel yeteneklerine odaklanarak, temel yetenekleri dışında kalan faaliyetlerde dış kaynak kullanmaktadır.

Temel yetenek kavramı ilk olarak Prahalad ve Hamel tarafından gündeme gelmiştir. Prahalad ve Hamel’e göre temel yetenek; “farklı üretim becerilerinin nasıl koordine edileceğinin öğrenilmesidir” (Akdoğan ve Çirli, 2008: 16). Temel yetenek, “bir örgüte rekabet avantajı sağlayan ve müşteriye özel değer olarak yansıyan yeteneklerinin tamamı” olarak da ifade edilebilir (Karahan, 2009: 187). Temel yetenekler, işletmelerin sahip olduğu kaynak ve yetkinliklerin diğer işletmeler tarafından taklit edilemeyen, az bulunur, sürekli rekabet avantajı yaratan yetenekler haline dönüştürülmesini sağlar (Karakılıç, 2009: 202). Bir yeteneğin, temel yetenek sayılabilmesi için şu unsurları taşıması gerekmektedir (Tülüce, 2001);

- İşletmenin tüm yaşamı için temel sayılmalı,
- İşletme için eşsiz olmalı,
- Rakipler tarafından taklit edilmesi güç olmalı,
- Az sayıda olmalı,
- Bilgiler, kaynaklar ve süreçlerden oluşan bir karışımı temsil etmeli,
- İşletmenin stratejik vizyonunu gerçekleştirmede temel alınmalı,
- Sonunda temel ürün niteliği taşıyacak nihai ürünlerin üretiminde kullanılabilmesi,
- İşletmenin küçülme, birlikler ve ortak girişim oluşturma, dış kaynaklardan yararlanma, şebeke organizasyonuna katılma gibi stratejik kararların verilmesinde temel alınmalıdır.

Yaşamak ve gelişmek isteyen işletmeler faaliyetlerini belirli hedeflere yöneltmelidir (İlter, 2002: 365). İşletmeler daha iyi oldukları hedeflere yönelerek kendilerine özgü yetenekler geliştirebilmelidirler (Dereli, 2003: 120). İşletmeler kaliteyi sağlamak ve müşteri tatmini sağlamak için, sadece en iyi yaptıklarına odaklanmalıdır. Örneğin; Sharp firması standart yarı-iletkenlerde dış kaynak kullanımını seçmiş ve opto-elektronik üzerinde yatırıma odaklanmıştır (Bettis, Bradley and Hamel, 1992:14).

Temel yeteneklere odaklanmada Nike firmasının elde ettiği başarı da önemli örneklerden biridir. Nike işe, Japonya'dan ithal edilen performans ayakkabılarını satan bir şirket olarak başladı ve 1972'de, ilk on yılının sonlarına doğru satışlar ancak iki milyon dolara ulaşmıştı. İlk yıllardaki oldukça yavaş büyümeye karşın, kurucular yeni performans tasarımlarını ve prototiplerini, pazara dair yakın bilgilerine dayanarak denemeye devam ettiler. İlk on yılın sonunda, Nike'ın hızlı büyümesinin kaynağı olacak olan, marka oluşturma ve tasarım konusunda temel yeteneklerini geliştirmişlerdir. Şirket öncelikle buna odaklanmaya ve üretimin, satışın ve dağıtımın çoğunu dış kaynaklandırmaya karar vermiştir. Sonuç olarak ikinci on yılın sonunda satışlar 700 milyon dolara yükselmiş ve brüt kâr marjı neredeyse % 40'a ulaşmıştır. Odaklı dış kaynak kullanımı genel olarak anlaşılmadan çok önce, Nike böyle bir stratejinin potansiyel gücünü göstermişti. Bugün de göstermeye devam etmektedir. Firma Amerika'daki 7.8 milyar dolarlık markalı atletik ayakkabı pazarında % 39'luk pazar payını elinde tutmaktadır (Leavy, 2004: 20–21). Nike firmasının odaklı dış

kaynak kullanımı sonucu elde ettiği veriler bize, uzmanlaşmanın işletmelerin performans kalitesini artırmasında ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

1.3.2. Küçülme Yaklaşımı (Downsizing)

Dış kaynak kullanımı ile işletmeler daha yalın organizasyonlar haline dönüşerek yapısal olarak küçülmekte ve esneklerini artırabilmektedirler. Organizasyonlarda küçülme konusunda yer alan düşünceler küreselleşme, ekonomik ve teknolojik değişimlere bağlı olarak zamanla değişmiştir. 1980’li yıllarda aşağıda belirtilen ve küçülme konusunda sunulan dört öneri organizasyonlar ve yöneticiler arasında tartışmasız kabul edilmekteydi. Bunlar (Cameron, 1994: 189);

- Büyük organizasyonlar daha iyi örgütlerdir,
- Organizasyonel gelişme sürecinde sürekli büyüme, doğal ve cazip bir aşamadır,
- Organizasyonel uyum ve esneklik, durgun kaynaklar, bağlılığın kaybedilmesi ve ihtiyaç fazlasının oluşumu ile ilgilidir,
- Bağlılık ve uyum etkin şirketlerin ayırıcı özellikleridir.

1980’lerden sonra işletmelerin rekabet ve politik çevrelerde yaşanan değişimlerle yüz yüze kalması sonucunda küçülme ile ilgili yeni düşüncüler ortaya çıkmıştır. Ancak bu düşünceler eski düşüncelerin tersi değil tamamlayıcısı şeklindedir. Bunlar (Cameron, 1994: 190);

- Küçük de, en az büyük kadar iyi anlamına gelir,
- Küçülme ve yavaş büyüme de büyüme gibi doğaldır ve organizasyonel gelişimin istenen evreleridir,
- Dar bağlantı ve artıksız kaynakların yanı sıra, durgun kaynaklar ve bağlılığın kaybedilmesi, ayrıca uyum ve esnekle ilgilidir,
- Bağlılık ve uyum kadar çatışma da organizasyonel etkinliği gösterir. En etkin organizasyonlar, genellikle doğal karmaşaları en iyi yönetenlerdir.

Günümüzün yönetim stratejisi ise, küçülerek büyümeye çalışmaktır (Aydoğan, 2002: 62). Mükemmele ulaşmak için mümkün olduğu kadar yalınlaşmak gerekmektedir. Dış kaynak kullanımı ile işletmelerin bölümlerinin daralması ya da

ortadan kalkması sonucu işletmeler küçülürken, bu küçülme işletmelerin büyümelerine olanak vermektedir. İşletmelerde küçülme üretimde ya da sunulan hizmette küçülme değil, rekabet gücünü geliştirmek için organizasyonel küçülmedir (İlter, 2002: 52). Dış kaynak kullanımına bağlı olarak işletmeler yapısal anlamda küçülerek esneklikleri artırabilmekte ve belirsizlikleri azaltarak rekabette avantajlı hale gelmektedirler (Tanyeri vd., 2005: 277).

Küçülme, işyerinde yürütülen bir işin daha az çalışanla organize edilerek, işletmenin maliyetlerini azaltan ve rekabet gücünü artıran bir yönetim stratejisidir. İşletmelerin küçülme uygulamalarının amaçları (Gümüştekin, 2004: 249–250);

- Maliyetleri düşürmek,
- Karar sürecini hızlandırmak,
- Rakiplerin davranışlarını daha kısa sürede cevap verebilmek,
- İletişimde bozulmaları azaltmak,
- Daha çok sonuca dönük çalışır duruma gelmek,
- İşletme içi süreçlerden çok müşteri gereksinimlerine odaklanmak,
- Güçlendirmeyi hızlandırmak,
- Sinerjiyi artırmak,
- Verimliliği artırmak,
- Yeni fikirlerin kısa sürede uygulanmasını sağlamak,
- Kişisel sorumlulukları daha kolay izlemek olarak sayılabilir.

İşletmelerde küçülme işletmenin kapasitesinin düşürülmesi şeklinde olabileceği gibi işletmelerde temel yetenekler dışında yer alan faaliyetlerini dışarıdan başka işletmenin kaynakları ve çalışanları ile sağlanması şeklinde de olabilir (Özdoğan, 2006: 7). Küçülme kararı işletmenin içinde bulunduğu çevre dikkate alınarak karar verilmelidir. Sadece maliyetleri düşürmek ve personel sayısını azaltmak amacıyla küçülmeye gidilirse bu işletmeler için geri dönüşü olmayan olumsuz sonuçlar doğurabilir.

1.3.3. Süreç Yenileme Yaklaşımı

Günümüzde ürün çeşitliliğinin artması ve müşteri isteklerinin sürekli değişmesi ürün süreçlerinde ve ürün bileşenlerinde artışa neden olmuş, işletmelerin birçok süreci kendi bünyesinde bulundurması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır (Öncü vd., 2009: 147). Ancak işletmelerin sınırlı kaynaklarla bu süreçlere cevap verebilmesi mümkün değildir. Bu nedenle günümüzde özellikle rekabetin önem kazanmasıyla işletmeler iş süreçlerinin bir kısmında ya da faaliyetlerinin büyük bir bölümünde dış kaynak kullanmaktadır (Sevim vd., 2008: 4). Dış kaynak kullanımının süreç çeşitliliğinden etkilendiğine dair kanıtlar da bulunmaktadır (Harland vd., 2005: 833). Dış kaynak kullanımı süreçlerin geliştirilmesinde mükemmel bir yöntemdir, ancak bazen uygun olarak kullanılmadığında, işletmelerin yeteneklerini ve geri kazanımı zor olan bilgilerini kaybetmesine neden olabilmektedir (Franceschini vd., 2003: 250).

Yeni iş dünyasında başarının anahtarı değişmek ve değişime hızla uyum sağlayabilmektir. Değişim ve dönüşümün ilk adımı ise işletmenin yeniden yapılanma sürecini başlatmasıdır. İşletmeler yeniden yapılanma süreci içerisinde, rekabet güçlerini artıracak ana faaliyet ve özelliklerini belirlemeye, temel yetenek alanlarını tanımlamaya ve faaliyetlerini bu yönde yapılandırmaya ihtiyaç duyarlar. Bir işletme, herhangi bir faaliyetinin kalite, verimlilik ve etkinlik açısından yarattığı sonuçlardan memnun değilse, bu konuda kendisinden daha uzman bir işletmeden bu iş süreçlerini sağlayarak, kendisinin uzman olduğu alanlarda yer alan süreçleri daha verimli ve etkin olarak yürütebilir. Tüm süreçlerde en iyi kaynağın ve işgücünün kullanılması, rekabet avantajı sağlar (Dereli, 2003: 125). Ancak dış kaynak kullanımına karar verilmesinde ileriye dönük süreçlerin de dikkate alınması gerekmektedir. Yapılan bir araştırmada lojistik faaliyetlerde sistematik ve ileriye dönük süreçler dikkate alınmadan dış kaynak kullanıma karar verildiği sonucuna ulaşılmıştır (Boer, Gayton and Arroyo, 2006: 449). Süreç yenileme planlı bir değişim stratejisidir. İş süreçleri yenilenirken işin teknik ve sosyal boyutları bir bütün halinde incelenmelidir. Süreç yenileme kararı verilirken tüm personelin görüşleri değerlendirilmeli, yapılacak olan süreç yapılanmaları hakkında tüm personel eğitilmeli ve görev tanımları açıkça belirlenmelidir.

Sonuç olarak iş süreci, “bir veya birkaç çeşit girişimin alınıp, bunlardan müşteri için değer oluşturacak şeklinin üretildiği faaliyetlerin toplamıdır” (Türengül, 2004: 160). Süreç yenilemenin amacı “bütün süreçleri sınıfında en iyi yapmaktır” (Kaya, 2003: 56). Bu nedenle süreçlerin yeniden tasarlanması ve dönüştürülmesi gerekmektedir. Örneğin; Ford Motor Firması, Japon Yamaha firması ile otomobil motoru tasarımı konusunda anlaşmış ve özel bir yetenek gereken tasarım konusunda dış kaynak kullanmıştır (İlter, 2002: 53). Yine Ford Motor yönetimi, kendi satıcı-ödeme sisteminde 400 muhasebe elemanı çalıştırırken, rakip şirket Mazda’nın bu işi beş kişi ile yaptığını öğrenince süreç yapılandırmaya gitmiş ve teknoloji yardımıyla aynı işi 100 kişi ile yapar hale gelmiştir (Aydınlı, 2001: 48).

1.4. DIŞ KAYNAK KULLANIMINA KARAR VERME VE UYGULAMA SÜRECİ

Dış kaynak kullanımı, “işletmenin dış kaynak kullanımı kararı ile başlayan ve özellikle hangi kaynağın kullanılacağına karar verme ve bu kaynak ile olan ilişkileri belirlemeye kadar giden ve sonuçta, sözleşme oluşturma safhası ile son bulan önemli bir süreçtir” (Akdoğan vd., 2008: 17). Bu nedenle dış kaynak kullanımı bir süreç olarak ele alınmalı ve başlangıcından sona ermesine kadar doğru olarak yönetilmelidir (Öncü vd., 2009: 149). Ancak işletmelerin bir çoğu dış kaynak satın aldığı firmalarla yaptığı sözleşmelerin içeriği ve yöntemi konusunda yeterli bilgiye sahip değildir (Gonzalez vd., 2005: 46). Öncelikle dış kaynak kullanımını karar veren işletmeler, amaç ve hedeflerini doğru olarak belirlemeli ve hizmet sağladığı işletmeden ne istediğini bilmelidir (Ecerkale ve Kovancı, 2005: 72).

1.4.1. Dış Kaynak Kullanımına Karar Vermeden Önce Yapılması Gereken Analizler

Dış kaynak kullanımı, “işletmenin dışındaki kaynaklardan servis ya da ürün tedariki sağlama sürecidir” (Rajabzadeh vd., 2008: 521). İşletmeler içeride yaptığı bir faaliyeti dışarıdan sağlamaya başarlarsa, yönetim yeni çalışma yöntemlerine adapte olmak için çalışmalıdır. Dış kaynak kullanımı karar verilirken bu kaynağı kullanma nedenleri ve uygulama aşamaları belirlenmeli ve doğru tedarikçinin seçimi için gerekli

değerlendirme çalışmaları yapılmalıdır. Dış kaynak kullanımında doğru iş ortağının bulunmasında anahtar olan, kendi işletme kültürüne en uygun olan firmayı seçmektir (Hindle, 2005: 40). Bu nedenle işletmeler dış kaynaklardan yararlanmayı karar vermeden önce (Boer vd., 2006: 446);

- Temel yetenek ve stratejilerini tanımlamalıdır. Dış kaynak kullanımının faydalarını artırmak ve gizli tuzaklarından kaçınmak için doğru stratejilerin belirlenmesi gerekmektedir (Ghodeswar vd., 2008: 24). Dış kaynak kullanımına kararı verilirken kararın işletme hedeflerine uyumlu olmasına dikkat edilmelidir.
- Bütünü oluşturan maliyetler değerlendirilmelidir. Maliyetler değerlendirilirken gelecekte oluşabilecek ya da herhangi bir nedenle sözleşmenin iptali halinde ortaya çıkabilecek maliyetler de göz önünde bulundurulmalıdır.
- Tedarikçiler ve rakipler analiz edilmelidir. Tedarikçi değerlendirme süreci hem uzun hem de masraflı bir süreçtir. Tedarikçi değerlendirilmesi yapılırken, rakiplerinin de analizinin yapılması ve değerlendirmenin bir bütün içinde oluşturulması gerekmektedir.

Dış kaynak kullanımı, “firmanın bir takım faaliyetlerini, konusunda uzman bir firmaya veya tedarikçiye, belli bir sözleşme çerçevesinde yaptırmasıdır” (Uçkun vd., 2007: 29). Bu nedenle dış kaynak kullanımına karar veren işletmeler bu sözleşmede yer alması gereken hususları tam, doğru ve anlaşılabilir şekilde düzenlemelidir. Yasal ve vergisel sorumluluklar, gizliliğe ve faaliyet alanlarına dair sorumluluklar, sözleşme şartlarına uyulmadığı takdirde uygulanacak yaptırımlar sözleşmede açıkça belirtilmelidir (Akdoğan vd., 2008: 35). Sözleşme her iki taraf için esnek ve kazançlı olmalıdır (Onay ve Kara, 2009: 615). Örneğin; Avustralya’da genellikle dış kaynak kullanımı sözleşmeleri ticari güven ilişkisi içinde ücret, kalite, ödeme ve teslim koşulları gizli tutulacak koşullarda hazırlanır (Barton, 2006: 256). Doğru inceleme ve analizler sonucu verilen dış kaynaklardan yararlanma kararı işletmeleri ileriye yönelik hedeflerine taşımakta başarılı bir yönetim aracıdır (Ofloğlu ve Doğan, 2009: 147).

1.4.2. Dış Kaynak Kullanımının Karar Verme Süreci Aşamaları

Outsourcing Institute tarafından düzenlenen beşinci Yıllık Dış Kaynak Kullanımı İndeksinde elde edilen sonuçlara göre, başarılı dış kaynak kullanımı için en önemli üç faktör; doğru satıcıyı seçmek (% 63), sürekli ilişkinin yönetimi (% 46) ve son olarak tamamıyla inşa edilmiş sözleşme (% 40) olarak belirlenmiştir ([outsourcinginstitute](http://outsourcinginstitute.com), 2009). Başarılı stratejik dış kaynak kullanımı için olması gereken yedi temel adım; temel yeteneklerin belirlenmesi, fırsatların değerlendirilmesi, tedarikçi seçiminde ele alınması gereken kriterlerin belirlenmesi, teklif formlarının hazırlanması, uygun tedarikçinin seçimi, geçiş sürecinin organize edilmesi ve son olarak performans değerlendirilmesinin yapılmasıdır (Rajabzadeh vd., 2008: 523–524; Fan, 2000: 217).

1.4.2.1. Temel Yeteneklerinin Belirlenmesi

İşletmelerde normal olarak belirlenebilecek temel yetenek sayısı 5-15 arasında değişebilmektedir (Sevim vd., 2008: 4). Örneğin, 1997’de Fiat Otomotiv başkanı Roberto Testore, şirketlerinin temel yeteneklerinin tasarım ve motor olduğunu açıklamıştır (Harland vd., 2005: 834). İşletmeler temel yeteneklerini belirlerken dikkatli olmalıdır. Rekabet avantajı sağlayan bir alanda dış kaynak kullanımı işletmeye bazı dezavantajlar getirebilir. Dış kaynak sağlayan firma rakibi olan diğer firmalara da aynı hizmeti sunar ve işletmenin farklılığını yok ederse dış kaynak kullanımı işletmeye faydadan çok zarar getirebilir.

1.4.2.2. Fırsatların Değerlendirilmesi

Dış kaynak kullanımına karar verilebilmesi için şirket yapısı ve çalışanları değişime açık olmalıdır. Eğer şirket değişime açık değilse bazı alanlarda dış kaynak kullanımı şirkete hiçbir verim sağlamayacaktır. İşletmeler dış kaynak kullanımına karar vermeden önce hedeflerini, stratejilerini, zayıf ve güçlü yönlerini belirlemeli hangi alanlarda dış kaynak kullanacağını tespit etmelidir. Dış kaynak kullanım sürecinde hedeflerin belirlenmesi, sürecin başarılı olarak yürütülmesinde önemlidir. Örneğin, sadece personel sayısını azaltarak maliyetleri düşürme amacıyla dış kaynak kullanımına karar vermek işletme açısından yanlış bir uygulama olur.

1.4.2.3. Tedarikçi Seçim Kriterlerinin Belirlenmesi

Dış kaynak kullanımı işletme bünyesinde bir sürecin diğer bir tedarikçiye devredilmesidir. Bu nedenle tedarikçiye güven unsuruna dayalı ve uzun vadeli bir dış kaynak ilişkisinin kurulabilmesi için doğru tedarikçi seçimi önemlidir. Doğru tedarikçi seçimi için işletmelerin kısa ve uzun vadedeki hedeflerine uygun kriterlerin belirlenmesi gerekmektedir. Örneğin; tedarikçi seçiminde son teknolojiden faydalanmak anahtar faktör olarak belirlenmişse, sözleşmede teknolojinin ne zaman ve nasıl geliştirileceği açıkça ifade edilmelidir (Hindle, 2005: 40). Tedarikçinin finansal durumu, esneklik ve teknik yeterliliği, tecrübesi, sertifikaları ve işlem yöntemleri gibi durumları değerlendirilmeli, şirketin finansal yapısına ve kültürüne en uygun tedarikçi seçimi yapılmalıdır. Yanlış tedarikçi seçimi işletmeler için finansal ve operasyonel kayıplara neden olabilmektedir.

Tedarikçi seçiminde en çok kullanılan kriterler (Bertolini vd., 2004: 775);

- **Fiyat ve maliyet:** Kocaeli’nde bulunan 20 hastanede yapılan bir araştırmada dış kaynak kullanımında seçilen kriterlerin birinci sırasında fiyatın yer aldığı tespit edilmiştir (Döğücü ve Sayım, 2009: 12). Ancak tedarikçiyi değerlendirirken sadece fiyata değil, uzun vadede işletmeye katacağı değer de dikkate alınmalıdır.
- **Ekipmanların uygunluğu:** İşletmelerin verimlilik seviyeleri dışarıdan alınan hizmetlere bağlı olacağından, hizmet ya da mal satın alınan firmanın verimliliği sağlaması için yeterli ekipmana ve donanımına sahip olması gerekmektedir.
- **Güvenirlilik ve çevresel performanslar:** İşletmelerin güvenirliliklerinin analizinde kullanılan faktörler; finansal yapı, mali itibar, kurumsallaşma eğilimi, teknik işbirliğine uyum, araştırma-geliştirme yeteneğidir (İlter, 2002: 361).
- **Performans değerlendirilmesi:** Tedarikçinin performansı değerlendirilirken, tam zamanında yapılan performanslar ve geçmişteki performanslar göz önünde bulundurulur (Öncü vd., 2009: 154).
- **Çalışma kalitesi ve tekrar çalışma:** İşletmelerin sektördeki deneyim süreleri ile diğer işletmeler ile dış kaynak kullanma süreleri ve tekrarları işletmelerin dış kaynak kullanımında tedarikçinin performansının değerlendirilmesinde önemlidir.

- **Çalışmanın miktarı:** Türkiye’de ilk 500 Fortune endüstriyel işletmenin lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanımı üzerinde yapılan bir araştırmada, sektördeki faaliyet süresine bağlı olarak lojistikte dış kaynak kullanımının tercih edildiği sonucuna ulaşılmıştır (Çabuk, Orel ve Nakıboğlu, 2009: 204). Bu nedenle işletmenin sektördeki çalışma süresi, işletmelerin tedarikçi seçiminin değerlendirilmesinde dikkate alınan unsurlardan biridir.

1.4.2.4. Teklif Dokümanlarının Hazırlanması

Değerlendirmeler sonucu dış kaynak kullanımı kararı verilmeli, daha sonra teklif dokümanları belirlenmelidir. Dış kaynak kullanımını değerlendirirken karar alma sürecinde yönetim “yap ya da al” felsefesine dayanmak zorunluluğuna katlanacaktır (Embleton vd., 1998: 94). Dış kaynaklardan yararlanma kararı doğru ve zamanında alındığında, hem hizmet alınan işletmenin tecrübe ve birikimlerinden yararlanabilecek, hem de gerekli kalite ve verimliliğe en uygun biçimde ulaşılması sağlanabilecektir. Dış kaynak kullanımı karar sürecinden sonra tedarikçilere sunulacak olan teklif formları düzenlenir. Teklif formlarının düzenlenmesi süreci önemli, zor ve zaman alan bir süreçtir (Aydınlı, 2001: 62). Teklif formlarında dış kaynak sağlayıcısı firmanın finansal yapısına, niteliğine, deneyimlerine ait bilgilere ulaşabilmek için gerekli olan belgelerin de sunulması istenebilir. Teklif formları dış kaynak sağlayıcılarına iletişim araçları kullanarak ya da bu konuda uzman firmalar aracılığıyla iletmeye çalışılır.

1.4.2.5. Uygun Dış Kaynağın Seçilmesi

Tedarikçi seçiminin doğru yapılması dış kaynak kullanım sürecinin başarılı olmasında en önemli aşamasıdır. Dış kaynak kullanım süreci, tedarikçi ve alıcı arasında uzun dönemli bir ilişkidir. Dış kaynak sağlayıcısından gerekli verimin alınamaması sonucunda değiştirilmesi, işletmeye daha büyük maliyetlere neden olabilir. Tedarikçi seçimi yapılırken (Embleton vd., 1998: 98);

- Tedarikçinin profili değerlendirilmeli,
- Başvuranların kültürü, stratejileri, kapasitesi hakkında bilgiler elde edilmeli,
- Başvurular değerlendirilmeli,

- Gerektiğinde tedarikçiler yerinde ziyaret edilmelidir. Böylece başvuru belgelerinde belirtilen özelliklere sahip olup olmadığı yerinde tespit edilebilir,
- Sonuç olarak karşılıklı fayda sözleşmesi imzalanır. Sözleşmede tüm detaylar ayrıntılı olarak belirlenmeli ve dikkatli bir biçimde tasarlanmalıdır.

1.4.2.6. Geçiş Sürecinin Organize Edilmesi

Dış kaynak sağlayanla iletişimin sağlanması dış kaynak kullanım sürecinin önemli adımlarından biridir. Dış kaynak kullanan firmalar, dış kaynak sağlayan işletmeler ile iletişimi sağlamalı ve kendilerini bu konuda geliştirmeli gerekirse bu konuda bir uzmana başvurmalıdır. Uzman danışman firmaları, hizmet sağlayıcı firmaların karşılaştırılması ve değerlendirilmesine yardımcı olmaktadır. Dışarıdan danışmanlık yapan firmalar organizasyonlara seçim sürecinde başarılı olabilmeleri için gereken adaleti, dikkati ve hızı elde etmelerini sağlamaktadır (Karadeniz, 2006: 138).

Dış kaynak kullanımına geçiş sürecinde yapılması gereken diğer bir çalışma, dış kaynak ilişkisinde iletişimi sağlayacak yöneticilerin belirlenmesidir. Dış kaynak kullanan ile bunu sağlayan işletmeler tarafından iletişim kurulabilecek yöneticilerin belirlenmesi iletişimin hızlı kurulmasını sağlar. Tedarikçi firma ile yapılacak toplantı süreleri sözleşmede belirlenebilir. Toplantılarda dış kaynak kullanımındaki uygulama çalışmaları, ortaya çıkan problemler, yapılacak değişiklikler görüşülerek değerlendirilmesi sürecin daha verimli olmasını sağlar. Ayrıca dış kaynak kullanım kararı ve süreci personele duyurulmalı, personelin bu konuda eğitilmesi sağlanmalıdır.

1.4.2.7. Performansın Değerlendirilmesi ve Gözlemlenmesi

Dış kaynak kullanım sürecinde en son ancak en zor olan adımlardan biri dış kaynağın performansının değerlendirilmesi ve değerlendirilmede kullanılacak yöntemin belirlenmesidir. Değerlendirmenin hedeflere bağlı olarak yapılması gerekmektedir. Değerlendirme sonuçlarının objektif, ölçülebilir ve karşılaştırılabilir olması gerekmektedir. Dış kaynağın performansının değerlendirilmesi anlaşma yapılan alana göre değişebilir. Genelde tedarikçinin performansı değerlendirilirken fonksiyonel ve teknik kalitesine bakılır. Teknik kalite; müşteri sorunlarına verinle cevaplarda yanıt süresinin kısaltılması, sistemin bozuk kalma süresinin azaltılması, hatasız hizmetin

sağlanması ve önde olan üstün teknolojiden yararlanılmasını içermektedir. Fonksiyonel kalite ise, işletmenin müşteriye sunduğu hizmet kalitesidir (Lankford vd., 1999: 315).

Tedarikçinin performansının değerlendirilmesi ve seçimi günümüz rekabetçi iş dünyasında en kritik faaliyetlerden biridir. Tedarikçi seçiminin doğru olarak yapılmaması, işletmelerin maliyetlerinin artmasına neden olabilir. İşletmelerin tedarikçi değerlendirmesinde ele alacağı faktörler sunulan hizmetin değeri, karmaşıklığı ve alınan hizmetin büyüklüğüne bağlı olarak değişir.

1.4.3. Dış Kaynak Kullanımı Sürecinde Oluşabilecek Riskler

Dış kaynak kullanımı hem kısa vadede hem de uzun vadede bazı sorunlara neden olabilir. Kısa vadeli sorunlar daha çok bilgi akışı, iletişim gibi hususlarla ilgilidir. Uzun vadeli sorunların başında tedarikçi işletmelere aşırı bağımlılık gelmektedir (Koçel, 2001: 317). Özellikle uzun vadede işletmenin tedarikçiye aşırı bağımlı hale gelmesi durumunda, tedarikçinin tüm koşullarını kabul etmek zorunda kalınabilir. İşletmeler, dış kaynak kullanımı tercihinde işletmedeki alternatiflerini ve bunlarla ilgili maliyet ve riskleri gözden geçirmelidir (Bektaş ve Yılmaz, 2004: 689). Dış kaynak kullanımındaki hatalar daha sık hale geldiği için, dış kaynak kullanımındaki riskler daha fazla inceleme altına alınmıştır. Earl (1996) dış kaynak kullanımının risklerini on bir madde halinde açıklamıştır. Bu riskler (Dean vd., 2009: 30);

- Zayıf yönetim olasılığı,
- Tecrübesiz personel,
- İşletme belirsizliği,
- Geçerliliğini yitiren teknolojik yetenekler,
- Sık görülen belirsizlikler,
- Gizli maliyetler,
- Örgütsel öğrenmedeki eksiklikler,
- Yenilikçi kapasitenin kaybolması,
- Dış güçler nedeniyle oluşabilecek tehlikeler,
- Görülemeyen teknoloji,
- Belirsiz odaklanmadır.

1.5. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI

Dış kaynak kullanımı ilk olarak çalışan personel sayısını azaltmak ve maliyetleri düşürmek amacıyla kullanılmakta iken, zamanla işletmelere birçok avantaj sağlayan bir yöntem haline gelmiştir. Dış kaynak kullanımının personel maliyetlerini, araştırma ve geliştirme harcamalarını ve uzun dönem varlıklara olan yatırım harcamalarını azaltması doğrudan faydalarını içerir, rekabet avantajı elde etmek için üretim fonksiyonlarına odaklanmayı sağlaması dolaylı faydalarından biridir (Juma'h and Wood, 2000: 266).

Ancak dış kaynak kullanımının avantajları olduğu gibi dezavantajları da bulunmaktadır. Dış kaynak kullanımındaki bu dezavantajların oluşmasında dış kaynak kullanımının sınırlarının bulunması da etkili olmuştur. Dış kaynak kullanımının sınırları (Rajabzadeh vd., 2008: 526);

- Devlet kuralları ve düzenlemeler,
- Çalışanın kalıcılığı,
- Ürünlerdeki kalite düşüklüğü,
- Ürünlerdeki kontrol,
- Örgüt fonksiyonlarındaki hacim,
- Uzmanlaşmanın sınırı,
- Projenin alanı ve kapsamındaki kontrollerdir.

1.5.1. Dış Kaynak Kullanımının Sunduğu Avantajlar

Dış kaynak kullanımı yaklaşımı işletmelerin kendilerine rekabet avantajı sağlayan alanlarda odaklaşarak, diğer alanlarda konusunda uzman işletmelerin kaynaklarından faydalanması sonucu maliyetlerini düşürme avantajı sağlayan yönetim tekniklerinden biridir. İşletmeler dış kaynak kullanımı ile daha esnek ve dinamik hale gelirler, değişime karşı değişim fırsatlarından faydalanırlar (Ghodeswar vd., 2008: 26). Dış kaynaklardan yararlanmanın temel nedenleri ise; uzmanlığı artırmak, iç kaynakların yetersiz kalması sonucu dış kaynaklara ihtiyaç duyulması, daha kaliteli hizmet sunma

isteği, işletmelerin stratejik hedeflerini gerçekleştirmede en etkin yöntemleri kullanma arzusudur.

1.5.1.1. Temel Yetenek Üzerinde Odaklanmayı Sağlar

Dış kaynak kullanımı işletmenin rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmasını, uzmanlık alanı dışında kalan faaliyetleri organizasyon dışından sağlanmasını olanak veren bir yönetim tekniğidir. İşletmelerde genel olarak üç tür süreç vardır. Bunlar; stratejik avantaj sağlayan temel süreç, kritik ancak temel olmayan süreç; bu süreç önemli ancak rekabet farklılığı sağlamaz, son olarak kritik ve temel olmayan süreçtir ki bu süreçlerin dışarıdan sağlanmaya ihtiyacı vardır (Ghodeswar vd., 2008: 24). Belirtilen süreçlerde temel olmayan yani organizasyonun temel yeteneği olmayan faaliyetlerin dışarıdan sağlanması işletmeye hem rekabet hem de maliyet avantajı sağlar.

Temel yetenek, “bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen, uzun vadeli başarının temeli olan bilgi, beceri ve yeteneği” ifade etmektedir (Margılıç, 2006: 10). Temel yetenek olmayan faaliyetlerde dış kaynak kullanımıyla organizasyonlar, temel yeteneklere zaman, para ve yönetsel ilgi gibi kaynakların aktarılmasını sağlar (Delmotte and Sels, 2008: 545). Dış kaynak kullanımı sonucunda işletmeler esas faaliyetleri dışında kalan alanlarda büyük yatırımlar yapmak zorunda kalmadan kendi esas faaliyetlerini en az maliyetle en verimli şekilde yerine getirme şansına sahip olurlar (Öncü vd., 2009: 144). Örneğin; Westinghouse, firma olarak üretimde çok iyi olduğunu, fakat bunun yanında nakliye işlerinde kendilerinden daha uzman firmalar olduğunu görmüş ve başarılı bir nakliye şirketi ile uzun dönemli bir anlaşma gerçekleştirmiştir (ishukuku.blogcu.com, 2009). Temel yeteneğe odaklanmada diğer bir örnekte Coca-Cola’nın marka yönetme yeteneğidir (Karahan, 2009: 187).

1.5.1.2. Maliyetleri Düşürür

Maliyetleri düşürme yaklaşımı başarılı firmalar için öncelikli hedeflerden biridir (Embleton vd., 1998: 95). İşletmelerin dış kaynak kullanımındaki temel nedeni maliyetlerin düşürülerek rekabet üstünlüğünün sağlanmasıdır. Ek olarak maliyetlerin

düşürülmesiyle, faaliyetlere, ekipmana ve işgücüne olan yatırımlar da azaltılabilir (Jiang vd., 2006: 1280). Örneğin; Telecom, Accentura İnsan Kaynakları Hizmeti firması ile yaptığı anlaşma doğrultusunda, insan kaynakları harcamalarını % 20 oranında azaltmıştır (Ecerkale vd., 2005: 71). 1994 yılında Xerox firması, CBX firması ile beş yıllık bir sözleşme imzalamış, birçok servisinde maliyetlerinde % 5'ten % 62'ye varan tasarruf sağlamıştır (Lonsdale and Cox, 2000: 449). Yapılan bir araştırmada da, lojistik hizmetlerinde dış kaynak sonucu elde edilen en önemli avantajın maliyetlerinin düşürülmesi olarak tespit edilmiştir (Çabuk vd., 2009: 203).

Dış kaynak kullanımında, hizmet sağlayıcı firmanın konusunda uzman oluşu, birçok firmaya aynı hizmeti vermekten kaynaklanan etkinliğinden faydalanışı, işgücünün konusunda uzman ve etkin oluşu gibi üretim faktörlerine ilişkin profesyonellikler maliyetlerin düşürülmesinde önemli etkenlerdir (Karadeniz, 2006: 41). Ayrıca dış kaynak kullanımı işletmelerin özellikle işgücü maliyetlerini azaltmasını sağlar. Örneğin; British Aerospace firmasının 1250 çalışanı, dış tedarikçisi olan Computer Science firmasına transfer olmuştur (Juma'h vd., 2000: 267). Ancak dış kaynak kullanımının maliyetleri düşürmesi kısa dönemde değil uzun dönemde elde edilebilecek bir sonuçtur.

1.5.1.3. Sabit Maliyetleri Değişken Maliyetlere Dönüştürür

İşletmelerde maliyetler sabit ve değişken olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İşletmede kullanılacak olan “sistemlerin kurulması, yüksek maliyetli donanımlar, geniş veri merkezi alanları, çok sayıda yetkin insan gücü gibi gerekli kaynakların sağlanması” gibi gerekli olan ilk maliyetler çok yüksektir (Karadeniz, 2006: 43). İşletmelerin yüksek maliyet gerektiren bu tür harcamaları işletmenin piyasadaki değişimlere bağlı olarak oluşacağı maliyetlere yeterli kaynak aktarmasını engeller. Ayrıca piyasalardaki dalgalanma ve talepteki ani değişiklikler, işletmelerin sabit maliyetlerini azaltmasını zorlamaktadır (Sevim vd., 2008: 3). İşletmelerin sabit maliyetlerini azaltması da, işletmenin sabit maliyetlerden elde ettiği kazançları değişken maliyetlere aktarmasını sağlar. Böylece daha esnek bir yapıya dönüşülmekte, kaynakların daha etkin olarak kullanılmasıyla rekabet üstünlüğü sağlanmakta ve işletmelerin faaliyetlerinde oluşabilecek riskler paylaştırılabilmektedir.

1.5.1.4. Tedarikçilerin Yatırımlarından ve Yeniliklerinden Faydalanılmasını Sağlar

İşletmeler yeni ürün geliştirme, tasarım, imalat, dağıtım, veri sistemleri gibi fonksiyonları dış kaynaklardan yararlanmak suretiyle hem yeni teknolojilere hem de konusunda uzman ve deneyimli personele ulaşma imkânına kavuşurlar. Dış kaynaklardan yararlanan işletmeler, konusunda uzman olan kişiyi istihdam etme maliyetleri ile personellerin bilgi ve becerilerini güncel halde tutmak için yapılan eğitim masrafları gibi maliyetlerden ve yükümlülüklerden kurtulmaktadırlar. Aynı zamanda dış kaynak kullanımı ile işletmeler içeride yapılması maliyetli olabilecek teknolojik yatırımları dışarıdan satın alabilirler (Lankford vd., 1999: 312). Teknolojilerin dışarıdan sağlanması ile diğer işletmenin bu alanda yapmış olduğu yatırımlardan da faydalanmış olunur ve değişen teknolojiye hızla uyum sağlanır (Bertolini vd., 2004: 775).

Dış kaynağın konusunda uzman olması durumunda, dış kaynak kullanımı işletmelere ortalama % 9 maliyet tasarrufu, % 15 kapasite ve kalite artışı sağlar (Embleton vd., 1998: 96). Örneğin HP hızla değişen teknoloji karşısında müşterilerin ihtiyaçlarına en kısa sürede cevap verebilmek için devre kartlarını, kablo, kasa ve küçük parçaları dışarıdan sağlamaya başlamıştır. HP’de dış kaynak kullanımı firmaya aylarca vakit gereken çalışmaları günlüğe düşürmüş, böylece zaman tasarrufu sağlamıştır. Aynı zamanda firma rekabetteki pozisyonunu korumuştur (Lonsdale vd., 2000: 448).

1.5.1.5. Doğru Pazarlama Zamanını Geliştirir

Dış kaynak kullanımı işletmelerin doğru yerde ve doğru zamanda bulunmasını sağlar. İşletmeler, dış kaynak kullanımı sayesinde pazarlama pozisyonlarını belirleme ve yeni ürün geliştirmede daha çok zaman harcayabilirler (Ghodeswar vd., 2008: 25). Dış kaynak kullanımı ile alanında uzmanlaşmış hizmet veren firmaların yeteneklerinin bir araya getirilmesi ile işletmeler pazarlama konusunda hem zamanlama hem de etkisi açısından avantajlar elde etmektedirler.

1.5.1.6. Esnekliği Sağlar

İşletmelerin ani değişimlere uyum sağlayabilmeleri için esnek bir yapıya sahip olmaları gerekir. Dış kaynak kullanımı işletmelerin çevresel, ekonomik ve sosyal koşullardaki hızlı değişime ayak uydurabilmesi için gerekli olan esnekliği sağlar. İşletmeler dış kaynak kullanımı ile daha yalın yapılar haline dönüşerek, değişimlere ve müşteri ihtiyaçlarına daha çabuk cevap verebilen esnek bir organizasyon haline gelirler. Örneğin teknolojinin gelişmesi ile birlikte işletmeler bilgi işlem süreçlerini konusunda uzman firmalara devretmektedirler. Yapı Kredi Bankası, Pamukbank ve Citibank bu konuda başı çeken bankalardır (Karadeniz, 2006: 45). Ayrıca yöneticiler dış kaynak kullanımı ile birlikte insan kaynaklarının bölümler arasında dağıtımında da esneklik kazanırlar (Embleton vd., 1998: 96).

1.5.1.7. Verimliliği Artırır

İşletmelerin dış kaynak kullanımı ile sağladığı en önemli avantajlardan biri işyerinde planlanan ve hedeflenen verimliliğin sağlanmasıdır. Dış kaynak kullanımı hem çalışanların verimliliğini artırır hem de çalışanların verimliliğini geliştirir (Bertolini vd., 2004: 775). Dış kaynaklardan yararlanma sayesinde çalışanların rutin işlerle veya bilgi teknolojileri gibi özel uzmanlık gerektiren işlerle uğraşmaları gereken zaman azalacak ve çalışanlar kendi görevlerinde daha yüksek performans ve iş tatmini elde edebileceklerdir.

Verimlilik belli bir çıktının en az maliyetle üretilmesidir. İşletmeler maliyetlerini azaltarak verimliliklerini artırmaya çalışırlar. Dış kaynak kullanımı sözleşmelerindeki hedeflerden biri, en az % 15, zaman zaman % 20-25 oranında maliyet indirimlerinin sağlanabilmesidir (Öncü vd., 2009: 148). Ten Raa ve Wolff (2001) tarafından yapılan bir araştırmada dış kaynak kullanımı ile verimlilik arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Jiang vd., 2006: 1283).

1.5.1.8. Riskler Paylaşılır

İşletmeler kendilerine zor ve karmaşık gelen riskli alanlarda dış kaynak kullanarak yeni stratejiler geliştirirler (Ecerkale vd., 2005: 70). Aynı zamanda dış

kaynak kullanımı ile sadece işlemlerin riski değil, maliyet, teknoloji ve yatırım riskleri de paylaşılmaktadır. Böylece işletmeler risklerini azaltarak ya da paylaşarak ek maliyetlere katlanmaksızın hızla büyümeyi sağlayabilirler (Tanyeri vd., 2005: 274).

1.5.1.9. Ürünlerin ve Hizmetlerin Kalitesi Artar

Dış kaynak kullanımı toplam kalite yönetim tekniklerinden biri olarak sayılabilir. İşletmeler mal veya hizmetlerindeki kaliteyi artırabilmek için dış kaynak kullanımına yönelirler. İşletme dışından konusunda uzman bir işletme ve çalışanları tarafından bir faaliyetin yerine getirilmesi, hizmetin kalitesini artırır. Ancak işletmelerin dış kaynak kullanımı ile elde etmek istediği kaliteye ulaşması için kendisinden daha kaliteli, konusunda uzman ve işletmenin ihtiyaçlarını karşılayabilecek yeterli donanımına sahip tedarikçiye seçmesi gerekmektedir.

1.5.1.10. Zaman Tasarrufu Sağlar

Dış kaynak kullanımı ile birlikte çok zaman alan ve işletmenin temel yeteneği dışında olan faaliyetler başka işletmelere devredilerek, bu faaliyetlerle ilgili sistemlerin kurulması, yönetilmesi, yeniliklerin takip edilmesi ve güncelleştirmelerin yapılması da uzman işletmelere bırakıldığı için önemli oranda zaman tasarrufu sağlanmaktadır. Nolon Norton idarecilerinden Chris Disher; şirketlerinden dış kaynak hizmeti alan Amerikan Standart Enstitüsü yöneticilerinin, dış kaynak kullanımından önce zamanlarının 1/3 ünü günlük rutin bilgi sistemleri işlemleri ile geçtiğini, dış kaynak kullanımından sonra ise amaçlarını gerçekleştirmede bilgi sistemleri stratejilerini geliştirmek için çalışma zamanlarının arttığını ifade ettiklerini söylemiştir (Karayılmazlar, 1995: 25).

1.5.2. Dış Kaynak Kullanımının Dezavantajları

Dış kaynak kullanımı işletmelere her zaman istenilen faydayı sağlamayabilir. Dış kaynak kullanımı sonucunda tedarikçiye aşırı bağımlı hale gelinmesi, doğru temel yeteneğin seçilmemesi ve temel yeteneklerin zamanla kaybedilmesi, tedarikçinin istenilen kalitede hizmet sunmaması, gizliliğin, güvenin ve iç uyumun kaybedilmesi, çalışanlar üzerinde olumsuz baskılar ve beklenmeyen maliyetlerin oluşması dış kaynak

kullanımının dezavantajları olarak değerlendirilebilir (Hood and Young, 2003: 10-11; Beaumont, 2006: 2; Embleton vd., 1998: 97; Dereli, 2003: 125; Fırat, 2004: 72-73).

1.5.2.1. Dış Kaynağa Bağımlı Hale Gelinmesi

Dış kaynak kullanımının sorunlarının başında uzun süreli ortaklıklar sonucu oluşan tedarikçi işletmeye bağımlı hale gelinmesi bulunmaktadır. Bu nedenle işletmelerin tedarikçi firmaya aşırı bağımlı hale gelmemesi için bazı alternatif stratejiler geliştirmelidir. Örneğin; MCI firması dış kaynak kullanımı ile ilgili olarak ilişki kurulan firmalara sırf MCI'ye uygun teknoloji geliştirmelerini kabul etmemiştir. Kendilerine dış kaynak sağlayan işletmelerin sadece kendi ihtiyaçları için özel teknoloji geliştirirse bu teknolojiye bağlı kalmaları ve yeni çıkan teknolojilerden faydalanamamaları söz konusu olacağından firma böyle bir karar almıştır (İlter, 2002: 55).

Sadece dış kaynaktan faydalanan işletme için dış kaynak sağlayan işletme açısından da bağımlılığın oluşması işletmelerin özellikle ekonomik açıdan zor duruma düşmesine neden olabilir. Örneğin; Lyckes firması metal kesim alanında bir firmaydı. Firma önceleri sadece Bofors adlı bir firmaya metal kesme alanında dış kaynak sağlıyordu. Firmadan metal kesme alanında Lyckes'a yaklaşık % 80–90 oranında sipariş veriyordu. Ancak Bofors'ın işletmede yeni bir döneme geçmede yaşadığı zor yıllarda firma Lyckes'a sipariş vermeyi durdurdu. Bu durumda Lyckes firması tek bir firmaya bağımlı olmanın ne kadar dezavantajlı olduğunu anladı ve yeni potansiyel müşteriler bulmak için pazarlama stratejileri uyguladı. Lyckes firmasının sahipleri 1993 yılında silindir boru üretimi yapan bir firma elde ettiler ve bu alanda genişleyerek niş bir pazar yarattılar. Daha sonra firma Rolls-Royce Marine firmasının mekanik atölye olarak dış kaynak sağlamaya başladı. Ancak firma tek bir firmaya bağlı kalmamak için daha önce metal kesme işinde kullandıkları başka bir işletmeden bir yer satın aldı. Bununla birlikte ek firma ile büyük pazarlar, büyük endüstri alıcıları SAAB, ABB ve Volvo gibi firmaları içeren müşterileri için makine kapasitesi elde etti. Firmanın gelişimi ve yeniden yapılanması ardından geldi. Firma diğer firmalardan farklı bir niş Pazar elde etmeyi benimsedi, böylece müşterilerinin firmaya olan bağımlılığını artırmaya çalıştı. Boforsdan da sipariş almaya başladı, ancak Rolls-Royce'dan % 100 olan siparişi, % 50'ye düşü. Lyckes firmasının sahipleri her müşteriden ortalama % 15–20 arasında

sipariş almanın daha doğru olduğunu düşündüler. Böylece müşterileri arasında fazla bir bağımlılık oluşmayacak ve firma savunmasız olmayacaktı. Firma ile yapılan görüşmede, Bofors ve Rolls-Royce firmalarının kolaylıkla yerlerine başka firmaları koyabilirler mi diye sorulduğunda yöneticiler; “Onları kaybetmemiz bizim için zor. Yeni bir müşteri elde etmek uzun zaman alıyor. Bu konuda bir istatistik yaptım. Bu bizim için iki yıl alıyor. Fiyat, dağıtım, zaman, kalite anahtar etkenler ve onlar memnuniyetle tedarikçilerini değiştirmek istemezler. Bu yüzden itibarımızda başarılı olmaya ihtiyacımız vardır” demiştir (Sanner, 2005: 11–12).

1.5.2.2. Temel Yetenek Seçiminin Doğru Olarak Yapılmaması

İşletmelerin dış kaynak kullanımına karar vermeden önce temel yeteneklerini doğru olarak belirlemesi gerekir. Ancak bugün için temel yetenek olan bir faaliyet yarın için temel yetenek olmayabilir. Örneğin IBM, 1980 yılında PC pazarında yanlış bir karar almıştır. Temel yeteneklerinin pazarlama olduğunu düşünmüşler ve operasyon sistemleri ve mikroçipler yaratmamışlardır. Intel çiplerin oluşturulması görevini üstlenirken, Microsoft operasyon sistemlerini yazmıştır. Bugün, bu iki firma bilgisayar endüstrisinde IBM firmasından daha önemli duruma gelmişlerdir, dış kaynak kullanımı kararını veren firma Microsoft ve Intelin piyasaya sürülmesinde yardımcı olmuştur (Lankford vd., 1999: 313). Görüldüğü üzere, temel yeteneğin doğru olarak belirlenmemesi durumunda işletmelere ürün ya da hizmet tedariki sağlayanlar zamanla tedarik sağladığı işletmenin en büyük rakibi olabilir.

1.5.2.3. Temel Yeteneklerinin ve Deneyimlerin Zamanla Kaybedilmesi

Dış kaynak kullanımı işletmelerin süreçlerini geliştirmesinde etkilidir, bununla birlikte, eğer uygun bir şekilde kullanılmazsa işletmelerin tekrar geri kazanması zor olan yetenek ve deneyimlerini kaybetmesine neden olabilir. İşletmeler bir hizmette dış kaynak kullandığında, zamanla bu hizmetteki anlayışı da kaybederler (Gonzalez vd., 2005: 47). Bu da işletmenin dışa bağımlı hale gelmesine neden olur. Bu nedenle işletmeler, temel yeteneklerini doğru belirlerse dış kaynaklardan yararlanmaya karşı daha bilinçli olurlar. Çünkü işletmelerin dış kaynak kullanımı sonucu tedarikçiye verdiği süreci yeniden kendi içinde yapma durumu işletmeye ek maliyetler yükler.

1.5.2.4. Tedarikçinin Kalitede Zayıflığı

Dışsal tedarik uygulamalarının dezavantajlarından biri yeterli kalite düzeyine ulaşmış tedarikçilerin mevcut olmamasıdır. Uluslararası dış kaynak kullanan 620 firmada yapılan bir araştırmada, başarılı organizasyonların dış kaynak kullanımında karşılaştığı ikinci en büyük problemin zayıf tedarikçi seçimi olduğu tespit edilmiştir (Elmuti vd., 2000: 117). Yapılan diğer bir araştırmada insan kaynakları yöneticileri tarafından bu alanda dış kaynak kullanımındaki en büyük sorunun tedarikçilerin deneyimde ve iş başında öğrenme konularında eksik olmalarını olarak bildirilmiştir (Galanaki and Papalexandris, 2005: 387).

1.5.2.5. İç Uyumu Kaybetmek

Dış kaynak kullanımı ile sağlanan faaliyetlerin işletmenin stratejik uygulamalarına ve uygulama süreçlerine tam olarak uygulanamaması durumunda işletmenin iç uyumu zarar görebilir (Akdoğan vd., 2008: 25). Yapılan bir araştırmaya göre, işgücünün yeni teknolojiler karşısındaki uyum sorunu Amerika'da % 2 oranında verim kaybına neden olmuştur (İlter, 2002: 113).

1.5.2.6. Gizliliğinin Açığa Vurulması

Dış kaynak sağlayan işletmenin aynı zamanda başka işletmelerle de çalışması ve başka nedenlerle asıl işletmeye ait olan bilgilerin başkalarıyla paylaşılması riski bulunmaktadır. Rekabetin yoğun olduğu sektörlerde özellikle tasarım gizliliği gibi, gizlilik gerektiren konularda gerekli güven ortamının oluşturulması gerekmektedir. Yapılan araştırmalarda işletme gizliliğinin tehlikeye girmesi ve dış kaynağın güven vermemesi dış kaynak kullanımının sakıncalarında ilk sıralarda yer aldığı görülmüştür (Gonzalez vd., 2005: 50; Akdoğan vd., 2008: 33).

1.5.2.7. Düşünsel Fikir Haklarının Kaybedilmesi

Dış kaynak kullanan işletmeler, faaliyetlerin bir kısmını dışarıya vermiş olmaları nedeniyle kontrolün bir kısmını da başka bir firmaya devretmiş olmaktadır (Türksoy, 2005: 16). Bu da işletmelerin devrettiği faaliyetlerde düşünsel fikir haklarının kaybetmesine neden olabilir. Tedarikçinin sürekli gözetlenmesi bu riski azaltabilir.

1.5.2.8. Çalışanların Morallerinin Düşmesi

Dış kaynak kullanımı sonucu işletmeler, devredilen bazı faaliyetlerin şirket içerisinde yürütülmesini sağlayan personelin sayısının azaltılması yoluna gidebilmektedirler (Yıldız, 2007: 24). Bu nedenle çalışanlar işlerini kaybetme korkusu içine düşerler ve bu da çalışanların performanslarını olumsuz yönde etkiler. 357 büyük İspanyol firması arasında yapılan araştırmada da büyük ölçekli ve dış kaynak kullanımı fazla olan firmaların, çalışanların dış kaynak kullanımına karşı direnişe geçmelerinden korktukları sonucuna ulaşılmıştır (Gonzalez vd., 2005: 50). Yankee grubuna göre, çalışanların % 80'i dış kaynak kullanımını son derece olumsuz olarak görmektedirler (Embleton vd., 1998: 100).

1.5.2.9. Çalışanlar Üzerinde Olumsuz Baskılar

Dış kaynak kullanımının karar verilmesi sonucunda ana firmada çalışanların işletmeye olan bağımlılığı azalabilir ve motivasyonları düşebilir (Dereli, 2003: 125). Çalışanlar, dış kaynak kullanımını işlerindeki pozisyonları için bir tehlike olarak görebilirler (Gonzalez vd., 2005: 48). İşletmeler dış kaynak kullanımının uzun dönem etkileri sonucu oluşabilecek durumlara karşı dürüst olmalıdır. Bu etkiler; yeni görevlere atama, çalışanların tedarikçilere transfer edilmesi ve olası işten çıkarma olabilir (Power, Bonifazi and Desouza, 2004: 38).

1.5.2.10. Tedarikçiye Olan Güvenin Kaybedilmesi

Lei ve Hitt (1995) dış kaynak kullanımını “üretim bileşenleri için dış kaynaklara ve diğer değer ekleyen aktivitelere olan güven” olarak tanımlamıştır. Bu nedenle her iki firma için önemli olan karşılıklı güvenin sağlamasıdır (Harland vd., 2005: 831). Örneğin, ABD firmalarının tedarikçisi olarak çalışan Çin firmaları oyuncak, ayakkabı sektörlerinde Amerikan firmalarına doğrudan rakip haline gelmiştir (Akdoğan vd., 2008: 17).

1.5.2.11. Gizli Maliyetlerin Ortaya Çıkması

Dış kaynak kullanımında sürecin uygulanmasıyla birlikte gizli maliyetler oluşabilir. Bunlar tedarikçi araştırma ve sözleşme maliyetleri, tedarikçi sistemine geçiş

maliyetleri, çalışmanın yürütülme maliyetleri, dış kaynak kullanımı sonrası doğacak dönüşüm maliyetleri gibi maliyetler olabilir (Dean vd., 2009: 30). Ayrıca sözleşmenin yetersizliği, dış kaynağın iş yapma şekli ve öngörülemez teknik veya ekonomik aksaklıklar yüksek maliyetler doğurabilir (Akdoğan vd., 2008: 26). Bektaş ve Yılmaz (2004) tarafından yapılan bir araştırmada bilgi teknolojisi hizmetlerinin dış kaynaktan sağlanması sürecinin sonunda % 31'inin maliyetlerin beklenilenin çok üstünde gerçekleştiği sonucuna ulaşılmıştır (Bektaş vd., 2004: 695). Tedarikçinin sözleşmeye bağlı olarak yapması gerekenleri yapmaması ya da sözleşmeye uyum sağlamaması durumunda da ek maliyetler oluşur (Gonzalez vd., 2005: 47). Bu maliyetler dış kaynak kullanımı sürecinde ortaya çıkan öngörülemez maliyetlerdir.

1.6. TÜRKİYE'DE DIŞ KAYNAK KULLANIMI

Türkiye'de küçük bir pazara sahip olan dış kaynak kullanımı tam bir strateji olarak benimsenerek uygulama alanı bulması henüz çok yeni bir oluşumdur (Tanyeri vd., 2005: 273). Türkiye'de özellikle inşaat sektöründe görülen “taşeron kullanma” ya da imalat sektöründe “fason üretimi” olarak bilinen işletmecilik uygulamaları birer dış kaynak kullanımı olarak gösterilebilir (Uygur vd., 2005: 187; Öncü vd., 2009: 144). Fakat son dönemlerde özellikle maliyet eksenli avantajlarına bağlı olarak dış kaynak kullanımı, Turkcell, Koç Holding ve Sabancı Holding gibi kuruluşlarda geniş kapsamlı olarak tercih edilen bir strateji haline gelmiştir (Uçkun vd., 2007: 30). “Koç 2000 Projesi” çerçevesinde belirli alanlarda güçlenmeyi ve uluslararası piyasalarda rekabet gücü elde etmek amacıyla, “çekirdek/öz iş alanları” modeli ile bazı sektörlerde yoğunlaşma stratejisini takip etmiştir (Özbaltacı, 2008: 17).

Türkiye'de dış kaynak kullanımına son dönemin başarılı örneklerinden biri İpragaz'dır. LPG ve enerji sektöründe faaliyet gösteren şirket, hizmet verdiği alanlara daha iyi odaklanmak, bilgi teknolojileri yatırımları ve altyapısından en yüksek verimi almak amacıyla, bilgi teknolojileri çözüm ve hizmetlerinde dış kaynak kullanma kararı almıştır. İşletim sisteminin kurulumu, sistem performansı istatistiklerinin raporlanması, performans analizi, platform optimizasyonu gibi bilgi teknoloji uygulamalarını HP'den satın alan eden şirket, yönetim maliyetlerinde % 25 oranında tasarruf sağlamıştır (Süzer, 2004).

Günümüzde dünyada olduğu gibi Türkiye’de de dış kaynak kullanımının, özellikle bilişim sistemleri olmak üzere sistem bütünleştirme projeleri, danışmanlık, eğitim, insan kaynakları, finans, müşteri hizmetleri, lojistik, idari işler (özel güvenlik, temizlik, servis taşımacılığı gibi) konularında yoğunlaştığı gözlenmektedir (Tülüce, 2001). Özellikle bankalar kendi içlerinde büyük sistemler kurma yerine, elektronik veri işlemi sistemlerini dış kaynaklardan yararlanma yöntemi kullanarak taşeron firmalara vermeyi tercih etmektedir (Çakırer, 2009: 214). Dış kaynak kullanımının dünyada olduğu kadar son yıllarda Türkiye’de de önem ve yaygınlık kazanmasının nedeni, artan rekabet ve küreselleşme ve bilgi işlem teknolojisindeki gelişmelere bağlı olarak işletmelerin rekabet güçlerini artırmak istemeleridir (Uygur vd., 2005: 187).

Dış kaynak kullanımının maliyetleri düşürme, verimliliği artırma, esnekliği sağlama, temel yeteneklere odaklanarak uzmanlaşmayı sağlama, zaman tasarrufu ve risk paylaşımı gibi avantajlar sağladığı gibi özellikle dış bağımlılık ve tedarikçinin gerekli kaliteyi sağlamaması sonucu ortaya çıkabilecek dezavantajları da bulunmaktadır. Ancak işletmelerin “en iyi olmak” için çabaladığı rekabet pazarında dış kaynak kullanımı önemlidir. Dış kaynak kullanımı sadece özel sektör için değil özellikle verimliliğin düşük olduğu kamu sektöründe önemli hale gelmiş ve hızla yaygınlaşmıştır.

Kamusal hizmetlerin kalitesini düşürmeden daha az maliyetle sunulmasını sağlayan dış kaynak kullanımı yöntemi kamu kurumları için maliyeti düşük, faydası yüksek bir alternatiftir (Durman ve Çakırer, 2009: 1). Günümüz kamu kurumları, daha etkin ve verimli olmak için temel yeteneklerine odaklanmalı, temel yetenekleri dışında olan hizmetleri konusunda uzman taşeron firmalara vermelidir. Örneğin; İngiltere’de sokak lambalarının bakımı, tutuklarının taşınması, ve kamu yollarının bakımı devlet yönetimleri tarafından özel işletmelere devredilmiştir (Özdoğan, 2006: 8). Türkiye’de de devlet hastanelerin tedavi hizmetlerine odaklanıp, temizlik, yemek, güvenlik, çamaşırhane gibi hizmetlerin dış kaynaklardan sağlanması kamuda dış kaynak kullanımının önemli uygulamalarından biridir.

Türkiye’de dış kaynak kullanımının inşaat sektöründe taşeron kullanma, imalat sektöründe fason üretim ve tüm sektörlerde alt işverenlik ilişkileri olarak bilinen

işletmecilik uygulamaları dış kaynak kullanımı olarak değerlendirilmektedir. İnşaat sektöründe genel olarak anahtar teslim şeklinde yapılan anlaşmalar sonucunda müteahhit, işi tamamen bitirerek müşteriye teslimini yapar. Fason üretim iki firma arasında bir değişim ilişkisi olarak tanımlanabilir. Örneğin; Benetton, Türkiye dâhil çeşitli ülkelerde ve İtalya’da binlerce küçük atölyeye fason üretim yaptırmaktadır (erpakademi.com, 2009).

Dış kaynak kullanımının Türkiye’deki en yaygın görünümü alt işverenlik ilişkileridir (Pirler, 2008). Alt işverenlik kavramı, işletmelerin kendi asıl işleri dışında kalan yardımcı iş ve teknik uzmanlık gerektiren işleri bir diğer işletmeye yaptırmasıdır.

Alt işverenlik uygulamasının temel nedenleri, ekonomik değişimler ve teknolojik gelişmelere bağlı olarak işgücü maliyetlerinin azaltılmasının ve sendika, toplu sözleşme ve grev haklarının kısıtlanmasının sağlanması olarak sayılabilir. Ancak, hizmetin kalitesini artırmak ve verimliliği sağlamak da işletmelerin alt işverenlik uygulamalarına son yıllarda artan bir hızla yönelmeye başlamalarının önemli nedenleri arasındadır.

Türk çalışma hayatında asıl işveren-alt işveren ilişkisi 4857 sayılı İş Kanunumuzda düzenlenmiştir. Bununla birlikte, yapılan bazı düzenlemeler sonucu kamu işletmelerinin alt işverenlik uygulamalarında bazı ayrıcalıklara sahip olmasına neden olmuştur. Bu nedenle çalışmamızın ikinci ve üçüncü bölümünde dış kaynak yöntemlerinden biri olan “alt işverenlik” kavramı Türk İş Hukuku’nda yer alan düzenlemeler çerçevesinde incelenecek, kamuda alt işverenlik uygulamaları ve uygulamalarda yapılan istisnai hukuki düzenlemeler değerlendirilecektir.

2. BÖLÜM: TÜRK İŞ HUKUKUNDA ASIL İŞVEREN-ALT İŞVEREN İLİŞKİSİ

Çalışmamızın ikinci bölümünde Türk İş Hukuku'nda asıl işveren-alt işveren ilişkisi, tarihsel gelişimi ve unsurları incelenecektir. Bu bölümün sonunda 27.9.2008 tarihinde yayımlanan Alt İşverenlik Yönetmeliği'nde alt işveren-asıl işveren ilişkisinde yapılan yeni düzenlemeler değerlendirilecektir.

2.1. ALT İŞVERENLİK KAVRAMI

Son yıllarda yaşanan ekonomik şartlardaki önemli değişiklikler sebebiyle işletmelerin yönetim anlayışlarında da çok önemli değişimler yaşanmıştır. Bu değişim ve yeniliklerin gerisinde kalmak istemeyen işletmeler, organizasyonlarında yeni yönetim tekniklerini uygulamaya başlamışlardır. Günümüzde işletmelerin kullandıkları yeni yönetim tekniklerinden biri “alt işverenlik” uygulamalarıdır. İşletmede bazı işlerin asıl işveren dışında, alt işverenlere yaptırılması, işletmenin değişen teknolojik şartlara, iş yüküne ve üretim metotlarına uyum sağlayabilme kabiliyetine bağlı olarak doğmuştur (Başbuğ, 1998: 62). Alt işverenlik kavramı, işletmelerin kendi asıl işleri dışında kalan yardımcı iş ve teknik uzmanlık gerektiren işleri bir diğer işletmeye yaptırmasıdır. İşletmelerin bu yöntemi tercih sebeplerinden en önemlisi maliyetlerini düşürerek kaliteli ve hızlı bir hizmet sunmaktır. Bununla birlikte işletmeler, maliyetleri düşürerek rekabet avantajı elde etmeye çalışırlar.

İşletmelerin ekonomik gereklere bağlı olarak kaliteli fakat daha az maliyetli bir hizmet sunmak için alt işverenlik uygulamalarına yönelmesi, yönetim ve üretim sistemlerinde yeni düzenlemelerin yapılmasına neden olmuştur. İşletmelerin yönetim tekniklerinden biri olan alt işverenlikle ilgili yapılan düzenlemelerden biri yasal düzenlemelerdir (Ünsal, 2005: 536).

2.1.1. Ekonomik Yönden Alt İşverenlik Kavramı

Dış kaynak kullanımı, işletmenin kendi asıl işi dışında diğer işleri veya malzemeleri firma dışından sağlama kararıdır. Alt işverenlik ise, dışarıya iş vermenin özel bir uygulama şeklidir (Soyer, 2006: 16). Alt işveren, bir işyerindeki mal ya da

hizmet üretiminin dışsal kaynağıdır. Alt işveren, kendi işyerinde kendi işçileri ile gerçekleştireceği ve yarar sağlayacağı bir üretimi başka bir işveren ve onun işçileri ile yapar. İşyerlerinde asıl işverenlerin alt işverenlere iş yaptırmaları çalışma hayatının ihtiyaçlarından doğmuş olan uygulamalardır (Gerek ve Oral, 2006: 29). İşletmeler arz ve talep dalgalanmalarının olduğu bir ortamda işletmelerini güvence altına alabilmek için esnek üretim tarzının en önemli şekillerinden biri olan alt işverene önem vermektedirler (Günel, 1999: 694). Özellikle, ABD ve AB ülkelerinde bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler, ihrac ekonomilerinin yükselişi, dünya ticaretinin ve bölgesel bütünleşmelerdeki ticari ilişkilerin hızla artışı, rekabet gücünün çok önemli bir faktör olarak işletme yaşamında ve ekonomik yapılanmada yer alması, alt işveren sistemini hem kalite hem de maliyetlerin düşürülmesi açısından hızla yaygınlaştırmıştır (Ekin, 2003). Alt işverenlik kavramı; bu ekonomik ve teknolojik gelişmelere bağlı oluşan, değişim olgusunun yarattığı bir kavramdır (Güzel, 1993: 3).

2.1.2. Hukusal Yönden Alt İşverenlik Kavramı

İşletmelerin ya da işyerlerinin yapısal değişimleri ekonomik alanda olduğu kadar hukusal alanda da değişimlere sebep olur. Bir hukuk dalı olarak İş Hukuku ekonomik gelişmelerden diğer hukuk dallarından çok daha fazla etkilenmektedir (Aktay, 1994: 11). Sanayi ve teknoloji alanında kaydedilen gelişmeler gibi yaşanan değişim ve gelişmeler İş Kanununa yansımış ve yeni kavramların doğmasına yol açmıştır (Günel, 1999: 694). Bu kavramlardan biri “alt işverenlik” kavramıdır. Asıl işveren-alt işveren ilişkisinin İş Kanunu’nda düzenlenmesinin temel amacı, alt işveren işçilerinin haklarını, asıl işverenle müteselsil sorumluluk esasıyla güvenceye kavuşturmadır (Güzel, 2004: 43).

Uygulamada daha çok “taşeronluk” olarak ifade edilmekte olan alt işverenlik kavramı yasal düzenlemeler ile birlikte Türk çalışma hayatında değişik şekillerde tanımlanmıştır. 3008 sayılı İş Kanunu’nda alt işveren için “üçüncü şahıs” terimi kullanılmışken, 5518 sayılı Kanun ile “aracı” terimi getirilmiştir. 931 sayılı Kanun ve ardından çıkarılan 1475 sayılı Kanun’larda “diğer işveren” terimi karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde yürürlükte olan 4857 sayılı İş Kanunu’nun ikinci maddesinin altıncı fıkrasında; “Bir işverenden, işyerinde yürüttüğü mal veya hizmet üretimine

ilişkin yardımcı işlerinde veya asıl işin bir bölümünde işletmenin ve işin gereği ile teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektiren işlerde iş alan ve bu iş için görevlendirdiği işçilerini sadece bu işyerinde aldığı işte çalıştıran diğer işveren ile iş aldığı işveren arasında kurulan ilişkiye asıl işveren-alt işveren ilişkisi” denilerek, asıl işverenden iş alan tarafın “alt işveren” olarak adlandırılacağı açıkça ortaya konulmuştur. Genel anlamda da mevzuat, yargı kararları ve doktrinde kavram, taşeron, alt müteahhit, alt ismarlanan, aracı ve tali işveren olarak adlandırılmakta ise de “alt işveren” teriminin en uygun tanımlama olduğu düşünülmektedir (Erdoğan, 2004: 1).

2.2. TÜRKİYE’DE ALT İŞVERENLİK UYGULAMALARININ TARİHSEL GELİŞİMİ

Alt işverenlik kavramı yaşanan ekonomik değişimlerle birlikte 1980’li yılların ortalarından itibaren Türk çalışma yaşamının en çok sorun yaratan konuları arasında yer almaya başlamıştır (Soyer, 2006: 16). Bu sorunların çözümü için yasal düzenlemeler yapılmıştır.

Türkiye’de alt işverenlik uygulaması temel hukuki nitelikleriyle ilk kez 1936 yılında yürürlüğe giren 3008 sayılı İş Kanunu ile düzenlenmiştir (Çankaya ve Çil, 2006: 54). Kanunun birinci maddesinin dördüncü fıkrasında, “İşçiler doğrudan doğruya işveren veya vekili tarafından olmayıp da üçüncü bir şahsın aracılığı ile işe girmiş ve bu üçüncü şahıs ile mukavele akdetmiş olsalar bile mukavele şartlarından asıl işveren mesuldür” hükmü yer almıştır. Bu düzenleme ile alt işverenlik için “üçüncü şahıs” terimi kullanılmış, alt işverenlik tanımı yapılmamıştır. İşçilerin, işyerinde çalışmak üzere asıl işverenle değil de, başka işverenlerle sözleşme yapmış olması halinde dahi sözleşme şartlarından asıl işverenlerin sorumlu olacakları belirtilerek, asıl işverenin işyerinde işçi çalıştıran alt işverenlerle işçileri arasındaki hizmet akdi şartlarından asıl işverenler sorumlu tutulmuştur. Bu düzenleme sonucu asıl işveren-alt işveren sorumluluğunun sınırlarının tam olarak belirlenmemesi ve açık olarak anlaşılamaması nedeniyle (Canbolat, 1992: 2), 1950 yılında 5518 sayılı İş Kanununun Bazı Maddelerinin Değiştirilmesi Hakkında Kanunun birinci maddesi ile 3008 sayılı Kanunun anılan hükmünü şu şekilde değiştirilmiştir; “İşçiler doğrudan doğruya işveren veya vekili tarafından olmayıp da aynı iş veya teferruatında iş alan

üçüncü bir şahsın aracılığı ile işe girmiş ve bu üçüncü şahıs ile sözleşme akdetmiş iseler, bu araçlar da asıl işverenle müştereken ve müteselsilen sorumludurlar”. Bu değişiklik ile aracı ve asıl işverene müştereken ve müteselsilen sorumluluk getirilmiş ve asıl işverenden iş alan kimseler “aracı” olarak tanımlanmıştır (Canbolat, 1992: 2). Böylece işverenlerin işçiye karşı olan sorumluluğu paylaştırılmıştır (Şen, 1998: 37).

1967 yılında çıkarılan 931 sayılı İş Kanunu’nun birinci maddesi son fıkrasında, “Bir işverenden belirli bir işin bir bölümünde veya eklentilerinde iş alan ve işçilerini münhasıran o işyerinde ve eklentilerinde çalıştıran diğer bir işverenin kendi işçilerine karşı o işyeriyle ilgili ve bu kanundan veya iş sözleşmesinden doğan yükümlerinden asıl işveren de birlikte sorumludur” hükmü getirilmiştir.

Daha sonra 931 sayılı İş Kanunu’nun ve bu kanunun Anayasa Mahkemesi tarafından şekil yönünden iptal edilmesi üzerine 1475 sayılı İş Kanunu yayımlanmıştır. 1475 sayılı Kanunda, “Bir işverenden belirli bir işin bir bölümünde veya eklentilerinde iş alan ve işçilerini münhasıran o işyerinde ve eklentilerinde çalıştıran diğer bir işverenin kendi işçilerine karşı o işyeri ile ilgili ve bu kanundan veya hizmet akdinden doğan yükümlerinden asıl işveren de birlikte sorumludur” hüküm altına alınmıştır. Görüldüğü gibi bu hükümle de alt işverenlik kavramı için açık bir tanımlama yapılmamış, alt işveren “diğer işveren” olarak ifade edilmiştir. Asıl işverenlerin iş verdikleri alt işverenlerin işçilerine karşı sorumlulukları ve bu sorumluluğun kapsamı belirlenmeye çalışılmıştır (Canbolat, 1997: 15). 1475 sayılı Kanun ile yeni düzenlenen hükmün eski hükümden farkı, işçilerin münhasıran asıl işverenden alınan işte çalışıyor olmalı ve ayrıca sorumluluğun, asıl işverenden alınan işle ilgili olması ve İş Kanunu’ndan ya da iş sözleşmesinden doğmuş olması gerekliliğinin bulunmasıdır.

10.06.2003 tarihinde yürürlüğe giren ve halen yürürlükte olan 4857 sayılı İş Kanunu ile alt işverenlik uygulamalarında önemli değişiklikler yapılmıştır. Kanunun ikinci maddesinin altıncı ve yedinci fıkrasında; “Bir işverenden, işyerinde yürüttüğü mal veya hizmet üretimine ilişkin yardımcı işlerinde veya asıl işin bir bölümünde işletmenin ve işin gereği ile teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektiren işlerde iş alan ve bu iş için görevlendirdiği işçilerini sadece bu işyerinde aldığı işte çalıştıran diğer işveren ile iş aldığı işveren arasında kurulan ilişkiye asıl işveren-alt işveren ilişkisi denir. Bu ilişkide

asıl işveren, alt işverenin işçilerine karşı o işyeri ile ilgili olarak bu kanundan, iş sözleşmesinden veya alt işverenin taraf olduğu toplu iş sözleşmesinden doğan yükümlülüklerinden alt işveren ile birlikte sorumludur. Asıl işverenin işçilerinin alt işveren tarafından işe alınarak çalıştırılmaya devam ettirilmesi suretiyle hakları kısıtlanamaz veya daha önce o işyerinde çalıştırılan kimse ile alt işveren ilişkisi kurulamaz. Aksi halde ve genel olarak asıl işveren alt işveren ilişkisinin muvazaalı işleme dayandığı kabul edilerek alt işverenin işçileri başlangıçtan itibaren asıl işverenin işçisi sayılarak işlem görürler. İşletmenin ve işin gereği ile teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektiren işler dışında asıl iş bölünerek alt işverenlere verilemez” hükmü yer almıştır. Bu hükümle alt işveren-asıl işveren ilişkisinin tanımı yapılmış, asıl işverene toplu iş sözleşmesinden doğan yükümlülüklerinden alt işveren ile birlikte müteselsil sorumluluk getirilmiş, alt işveren-asıl işveren arasında kurulan ilişkilerde muvazaalı sayılacak durumların neler olacağı belirtilmiştir.

2.3. ALT İŞVERENLİK KAVRAMININ UNSURLARI

4857 sayılı İş Kanunu’nun 2.maddesinin altıncı fıkrasında; “Bir işverenden, işyerinde yürüttüğü mal veya hizmet üretimine ilişkin yardımcı işlerinde veya asıl işin bir bölümünde işletmenin ve işin gereği ile teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektiren işlerde iş alan ve bu iş için görevlendirdiği işçilerini sadece bu işyerinde aldığı işte çalıştıran diğer işveren ile iş aldığı işveren arasında kurulan ilişkiye asıl işveren-alt işveren ilişkisi denir” hükmü ile alt işveren-asıl işveren ilişkisinin kurulmasında gerekli olan unsurlar belirlenmiştir. Kanunun bu maddesine göre ilişkinin kurulabilmesi için öncelikle bir asıl işverenin varlığı, asıl işverenden işyerinde yürütülen bir işin alınması, işin işletmenin ve işin gereği ile uzmanlık gerektiren bir iş olması ve son olarak alt işveren işçilerinin sadece asıl işverenin işyerinde çalıştırılması gerekmektedir.

2.3.1. Asıl İşverenin Varlığı

Alt işverenden söz edebilmek için işlerin bir bölümünü üstlendiği asıl işverenin varlığı gerekir (Canbolat, 1997: 19). Kanunun 2. maddesinin altıncı fıkrasında diğer işveren alt işveren, iş aldığı işveren ise asıl işveren olarak belirtilmiştir. Asıl işveren; “alt işverene vereceği iş ile ilgili işçi istihdam etmek sureti ile kendine ait işyerinde

yürüttüğü mal veya hizmet üretimine yardımcı işlerde veya asıl işin bir bölümünde işletmenin ve işin gereği ile teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektiren işlerden birini veya daha fazlasını başka bir işverene yaptıran işverendir” (Aydın, 2006: 33). Alt işverende asıl işverenin işyerinde hizmet sağlayan işverendir.

Asıl işveren sıfatının kazanılma koşulu bir iş sözleşmesine bağlı olarak işçi çalıştırmasıdır. Bir iş sözleşmesine bağlı olarak işçi çalıştırmayan bir işverenin, işyerinde yürüttüğü işlerde bir başka işverene iş vermesi halinde asıl işveren-alt işveren ilişkisi kurulamayacak, asıl işverenin varlığından söz edilemeyecektir. Alt işverene iş veren kişi olan asıl işin sahibi, kendisine ait işyerinde üretim yapan, mal veya hizmet üreten, işçi çalıştıran bir işveren olmalıdır (Gerek vd., 2006: 31).

Alt işveren de asıl işverenden bağımsız ayrı bir işverendir. Diğer işletmelerden farkı başka işverenlere hizmet sunması veya satmasıdır (Mollamahmutoğlu, 2004: 5). Ancak alt işvereninde ayrı bir işveren olması nedeniyle onunda ayrı bir işyeri olması ve kendi işçilerini burada çalıştırması gerekmektedir. Alt işverenin başlangıçta bir işyerinin olması şart değildir. Alt işveren, işveren sıfatını ilk defa asıl işverenden aldığı iş ve bu işin görüldüğü işyeri itibarıyla kazanmış da olabilir (Çankaya vd., 2006: 70). Alt işverenin asıl işverene ait işi yaptığı yeri, o işveren yönünden de bağımsız bir işyeri olarak kabul edilir. Burada önemli olan asıl işverenin varlığıdır.

Asıl işveren işçi çalıştırmadan tüm işlerini başkasına devreder ise de, burada alt işveren-asıl işveren ilişkisinden söz edilemez. Örneğin; anahtar teslimi olarak işin devredilmesi işin bir bölümünün değil işin tamamının devredilmesidir. Hukuk Genel Kurulunun 22.2.1998 tarih ve 98/238–3542 sayılı kararında da; “metal fabrikasında yapılmakta olan ek bina inşaat işinin metal üretim işinden ayrı ve bağımsız bir iş olduğu” kabul edilmiştir (Yıldırım, 2008). Metal fabrikasında yapılacak olan ek bina inşaat işi anahtar teslimi bir iştir. Bu nedenle metal fabrikasının işvereni ile ek bina inşaat işini yapan işveren arasında kurulan ilişki alt işveren-asıl işveren ilişkisi olarak kabul edilmeyecektir.

Sonuç olarak asıl işveren-alt işveren ilişkisinin kurulma unsurlarından biri asıl işverenin varlığını sürdürmesidir. Çünkü alt işveren, asıl işverenin işyerinde mal veya hizmet üretiminde iş alan kimsedir. Ancak işyerinde yapılan asıl işverenin yaptığı işle

ilgisi yok ise, sırf asıl işverenin işyerinde yapılıyor diye, asıl işveren-alt işveren ilişkisinden söz edilemez (Uşan, 2002: 90).

2.3.2. Asıl İşverenden İşyerinde Yürütülen Bir İşin Alınması

Alt işveren-asıl işveren ilişkisinin ikinci unsuru asıl işverenin işyerinde yürütülen bir işin alınmasıdır. 4857 sayılı İş Kanunu'nda; “Bir işverenden, işyerinde yürüttüğü mal veya hizmet üretimine ilişkin yardımcı işlerinde veya asıl işin bir bölümünde işletmenin ve işin gereği ile teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektiren işlerde iş alan...” ifadesine yer verilerek mal veya hizmet üretimine ilişkin bir işten söz edilmiştir. İşyerinde yürütülen mal ve hizmet üretimi dışında kalan asıl iş veya yardımcı iş sayılamayacak bir işin alt işverene verilmesi mümkün değildir (Çankaya vd., 2006: 71). Hukuk Genel Kurulu 29.4.1998 tarih 1998/307–312 sayılı kararında da, “çimento fabrikasına ait makinelerin ihale ile onarım işini yüklenen kişiyi, çimento işverenin alt işvereni saymamıştır” (Yıldırım, 2008).

Alt işverene verilen iş, işyerinde üretilen mal veya hizmet üretimine ilişkin bir iş olmalıdır. Asıl işveren, iş yerinde yürüttüğü asıl işi tümüyle bir başka işverene vererek mal veya hizmet üretiminin onun sağlamasını isteyemez (Ünsal, 2005: 540). Alt işveren tarafından yürütülecek olan işin asıl işe bağımlı ve asıl iş sürdüğü müddetçe devam eden bir iş olmalıdır. Örneğin; bir üniversitenin asıl işi eğitim hizmeti sunmaktır. Üniversitenin yardımcı iş olarak yemek, koruma veya taşıma işlerinde alt işverenlik ilişkisi kurulabilir. Ancak üniversitenin bahçesinde yapılacak olan depo inşaatının üstlenilmesi halinde asıl işveren-alt işveren ilişkisi kurulamaz. Çünkü taahhüt edilen iş asıl işin bir bölümü değildir. İşyerinden tamamen ayrı olarak yapılacak bu faaliyet işi yardımcı iş niteliği halini de taşımamaktadır. Battaniye fabrikasından belli miktarda battaniye alarak, bu battaniyeleri kendi işyerinde işçilerine boyatan işveren de, alt işveren olarak nitelendirilemez (Ayan, 2006: 507).

2.3.3. Üretime İlişkin Yardımcı İşler veya Teknolojik Nedenlerle Uzmanlık Gerektiren İşlerin Alt İşverene Verilebilmesi

Alt işverenlikten bahsedilebilmesi için gereken diğer bir unsur, diğer işverenin aldığı işin, asıl işveren olarak nitelenen işverenin işyerinde yürütülen mal veya hizmet

üretimine ilişkin yardımcı işlerde veya asıl işin bir bölümünde işletmenin ve işin gereği ile teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektiren işlerden olmasıdır. 4857 sayılı İş Kanunu’nda yapılan bu düzenleme ile asıl iş-yardımcı iş ayrımı yapılmış ve asıl işin bir bölümünün alt işverene verilebilmesi bazı koşullara bağlanmıştır. Bu koşullara bağlanmasının nedenlerinden biri işin, işyerinin bütünlüğünün bozulmadan sürdürülmesidir (Çubukcu, 2002: 21).

- **İşyerinde Yürütülen Mal veya Hizmet Üretimine İlişkin Yardımcı İşlerin Alt İşverene Verilebilmesi**

Asıl işin yapılmasına ve sonuçlandırılmasına doğrudan doğruya yardımcı olan ve asıl işin tamamlayıcısı niteliğindeki işler, yardımcı işler olarak kabul edilir (Şen, 1998: 43). 4857 sayılı İş Kanunu’nun 2. maddesinin altıncı fıkrasında, işyerinde yürütülen mal veya hizmet üretimine ilişkin yardımcı işlerin alt işverene verilmesi durumunda alt işveren-asıl işveren ilişkisinin kurulabileceği düzenlenmiştir. Yapılan bu düzenleme ile yardımcı işlerin alt işverene verilmesinde herhangi bir sınırlama getirilmemiştir (Soyer, 2006: 18). Asıl işverenin doğrudan üretim ve hizmet organizasyonu içinde yer almayan yükleme, boşaltma, temizlik, yemek, güvenlik, taşıma işleri gibi işyerinde yürütülen mal veya hizmet üretimine ilişkin yardımcı işlerde, herhangi bir sınırlamaya tabi olmadan alt işveren-asıl işveren ilişkisinin kurulması mümkündür. Yargıtay Kararlarına göre de; “güvenlik ve itfaiye işleri, otomasyon veri hazırlama ve kontrol işleri, kreş ve bakımevi hizmetleri, nakit taşıma ve güvenlik hizmetleri, temizlik işleri” yardımcı iş kapsamında kabul edilmiştir (Çankaya vd., 2006: 57). Görüldüğü gibi bunlar asıl işe destek sağlayan, tamamlayıcı nitelikte işlerdir (Gerek vd., 2006: 31). Yardımcı işin alt işverene verilmesinde olması gereken koşul, işin asıl işverenin doğrudan üretim ve hizmet organizasyonu içinde olmamasıdır. Örneğin; bir dokuma fabrikasındaki iplik boyama, temizlik, yemek ve taşıma gibi faaliyetler, işin asli ve yardımcı parçalarıdır (Soyer, 2006: 18).

- **Asıl İşin Bir Bölümünde İşletmenin ve İşin Gereği ile Teknolojik Uzmanlık Gerektiren İşlerde İş Verilmesi**

4857 sayılı İş Kanunu’nun 2.maddesi altıncı fıkrasında; “Bir işverenden, işyerinde yürüttüğü mal veya hizmet üretimine ilişkin yardımcı işlerinde veya asıl işin

bir bölümünde işletmenin ve işin gereği ile teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektiren işlerde iş alan...” hükmü, kanunun getirdiği yeni hükümlerdendir. Daha önceki düzenlemelerde böyle bir sınırlamaya yer verilmemiştir. Bu da alt işveren-asıl işveren ilişkisinde karmaşıklıklara sebep olmuştur. 4857 sayılı Kanun ile alt işverene bırakabilecek işler, yardımcı işler ve asıl işin bir bölümünü oluşturan işler olarak sayılmış ve bu işlerin alt işverene verilebilmesi bazı koşullara bağlanmıştır (Ayan, 2006: 507).

Asıl işin bir bölümünün alt işverene verilmesi için bu işin işletmenin ve işin gereği ile teknolojik uzmanlık gerektiren bir iş olması şart koşulmuştur. Burada “ile” sözcüğünün “ve” anlamında kullanılmış olarak anlaşılması daha doğru olacaktır. Asıl işin bölünerek alt işverene verilebilmesi için bunun işletmenin “ve” işin gereği olarak teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektiren bir iş olması gerekir (Çelik, 2009: 87). Yargıtay, 4857 sayılı Kanunun yürürlüğe girdiği tarihten itibaren kanunda geçen “ile” sözcüğünün “ve” olarak yorumlamak suretiyle bu konudaki uygulamasını istikrarlı bir şekilde sürdürmüştür (Göktaş, 2008: 98).

Asıl işin bir bölümünde asıl işveren-alt işveren ilişkisinin kurulabilmesi için sadece işletmenin ve işin gereği yeterli sayılmayacak, bunun yanında alt işverene verilen işin “teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektiren” bir iş olması şartı da aranacaktır (Güzel, 2004: 48). Bu hüküm özellikle daha az maliyetle işçi çalıştırmak, daha az işçi çalıştırarak kanunun getirdiği yükümlülüklerden kaçınmak için alt işverenlik ilişkisinin kurulmasını önlemek amacıyla düzenlemiştir. İşletmenin ve işin gereği olan tüm işlerin alt işverene verilebilmesi bu hükümle sınırlandırılmıştır. Alt işveren-asıl işveren ilişkisinin kurulabilmesi için alt işveren tarafından yürütülecek işin, işin ve işletmenin gereği olması ve teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektirmesidir. Bu iki koşul bir arada bulunmazsa iş, alt işverene verilemez. Alt işverenin mal veya hizmet üretimi için uzmanlığa sahip olmadan asıl işverenden iş alması, asıl işverene sadece işçi teminini sağlayan bir işveren olması sonucunu doğurur. Alt işveren, asıl işverenden iş aldığı anda teknik uzmanlığa sahip olduğunu kanıtlayan belge ve bilgileri sözleşmelere ekleyebilir.

2.3.4. Alt İşverenin İşçilerini Sadece Asıl İşverenin İşyerinde Çalıştırması

Alt işveren; “başka işverenden aldığı işte işçi çalıştıran kişidir” (Yüksel, 2008: 48). 4857 sayılı İş Kanunu’nda alt işveren-asıl işveren ilişkisinin kurulmasının koşullarından biri de alt işverenin, işletmenin ve işin gereği ile teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektiren işlerde görevlendirdiği işçilerini sadece bu işyerinde çalıştırmasıdır. Bir başka deyişle; işverenin işin tamamlanmasına yardımcı ve ona bağımlı işlerde çalışan alt işveren işçilerinin, sürekli olarak ve münhasıran o işyerinde ve eklentilerinde çalışmaları şartıdır (Demir, 2005: 22). Bir işverenden iş alan, ancak aldığı bu işi kendi işyerinde yapan kişi ile iş aldığı kişi arasında alt işveren-asıl işveren ilişkisi kurulamaz. Burada esas olan alt işveren işçilerini, asıl işverenin işyerinde çalıştırmasıdır. İşçinin sadece asıl işverenin işyerinde çalışması, “alt işverenin başka işyerinde çalışmadan, asıl işverenden alınan işe bağlı olarak bu iş için çalışması” şeklinde anlaşılmalıdır (Yüksel, 2008: 49).

İşverenin işçilerini sadece asıl işverenin işyerinde çalışma koşulu müteselsil sorumluluğunun bir gerekliliğidir. Asıl işverenin sorumluluğu münhasıran çalışan işçilere karşıdır (Canbolat, 1997: 23). Alt işveren işçileri sadece asıl işverenin işyerinde ve münhasıran o işyerinde çalışmadıkları takdirde asıl işverenin müteselsil sorumluluğundan faydalanamayacağı açıktır. Örneğin; nakliyeciler bir firma çok sayıda işyerinde işçilerini dönüşümlü olarak çalıştırarak nakliyecilik yapıyorsa, işçilerini münhasıran bir işyerinde çalıştırmadığı açıktır (Şahlanan, 1997: 46). Bu durumda asıl işverenin işyerinde dönüşümlü olarak çalışan nakliyeciler firmanın işçilerine karşı sorumluluğu bulunmamaktadır.

2.4. 5763 SAYILI KANUNDA YAPILAN DEĞİŞİKLİKLERLE ASIL İŞVEREN-ALT İŞVEREN İLİŞKİSİ

İstihdam Paketi adı verilen ve 15.05.2008 tarihinde yayımlanan 5763 sayılı Kanunla 4857 sayılı İş Kanunu’nda alt işveren-asıl işveren ilişkisinin kurulumu ve bildirimi ilgili önemli değişiklikler yapılmıştır. Kanunda, asıl işveren-alt işveren ilişkisinin kurulması, bildirimi ve işyerinin tescili ile yapılacak sözleşmede bulunması gerekli diğer hususlara ilişkin usul ve esaslar yer almıştır. Bu Kanun’un amacı; istihdam

üzerindeki idari ve mali yüklerin azaltılması, özürllüler ile gençler ve kadınların istihdamının teşviki, işgücü piyasasının ihtiyaç duyduğu nitelikli işgücünün yetiştirilmesi ve kayıt dışı istihdamın azaltılmasıdır (Alpagut, 2009).

5763 sayılı Kanunun birinci maddesinde, 4857 sayılı İş Kanunu'nun işyeri bildirimine ilişkin üçüncü maddesinin ikinci fıkrası değiştirilmiş ve bu maddenin sonuna; “Bu kanunun ikinci maddesinin altıncı fıkrasına göre iş alan alt işveren; kendi işyerinin tescili için asıl işverenden aldığı yazılı alt işverenlik sözleşmesi ve gerekli belgelerle birlikte, bildirim yapmakla yükümlüdür” hükmü getirilmiştir. Bölge Müdürlüğü'nce tescili yapılan bu işyerine ait belgeler gerektiğinde iş müfettişlerince incelenecektir. İnceleme sonucunda muvazaalı işlemin tespiti halinde, bu tespiti ilişkin gerekçeli müfettiş raporu işverenlere tebliğ edilecektir. Bu rapora karşı tebliğ tarihinden itibaren altı işgünü içinde işverenlerce yetkili iş mahkemesine itiraz edilebilecek, itiraz üzerine verilen kararlar kesin hüküm ifade edecektir. Rapora altı iş günü içinde itiraz edilmemiş veya mahkeme muvazaalı işlemin tespitini onamış ise tescil işlemi iptal edilerek, alt işverenin işçileri başlangıçtan itibaren asıl işverenin işçileri sayılacaktır.

Kanunda yapılan bu değişiklikle asıl işveren ile alt işveren arasında kurulan ilişkinin yazılı olarak yapılması zorunlu hale getirilmiştir. Alt işverenin, yapılan yazılı sözleşme ile birlikte gerekli olan belgelerle tescil işlemi için bağlı bulunduğu Bölge Müdürlüğüne bildirimde bulunması gerekmektedir. Bu düzenleme alt işverenlik uygulamaları ile ilgili olarak bir tescil sistemini öngörmüştür. Bu nedenle asıl işveren ile alt işverenin biri diğerinden farklı bağımsız işverenlik sıfatına sahip olduğu, ortada her zaman iki ayrı işverenin olduğu, her ikisinin de mevzuatın işverenlere yüklediği yükümlülük ve sorumluluklara sahip olduğu anlaşılmaktadır (Bayram, 2009: 274). Çünkü alt işverenin bildireceği işyeri kendi işyeridir (Centel, 2008: 6).

2.5. ASIL İŞVEREN-ALT İŞVEREN İLİŞKİSİNDE ALT İŞVERENLİK YÖNETMELİĞİ İLE YAPILAN DÜZENLEMELER

5763 sayılı Kanunun; “Asıl işveren-alt işveren ilişkisinin kurulması, bildirimi ve işyerinin tescili ile yapılacak sözleşmede bulunması gerekli diğer hususlara ilişkin usul ve esaslar, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından çıkarılacak Yönetmelikle

belirlenir” hükmüne bağlı olarak, 27.9.2008 tarihinde Alt İşverenlik Yönetmeliği Resmi Gazete’de yayımlanmıştır. Yönetmelik dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kanunun amaç ve kapsamı, dayanak ve tanımlar, ikinci bölümde asıl işveren-alt işveren ilişkisinin kurulması, bildirimi ve işyerinin tescili, üçüncü bölümde alt işverenlik sözleşmesi, asıl işin bölünmesi ve muvazaanın incelenmesi ve dördüncü bölümde çeşitli ve son hükümler düzenlenmiştir.

2.5.1. Alt İşverenlik Yönetmeliğinde Alt İşveren-Asıl İşveren Tanımı

27.09.2008 tarihli Alt İşverenlik Yönetmeliği’nin 3. maddesi tanımlar bölümünün 1. fıkrası a ve ç bentlerinde, Alt işveren; “Bir işverenden, işyerinde yürütülen mal veya hizmet üretimine ilişkin yardımcı işlerde veya asıl işin bir bölümünde işletmenin ve işin gereği ile teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektiren işlerde iş alan, bu iş için görevlendirdiği işçilerini sadece bu işyerinde aldığı işte çalıştıran gerçek veya tüzel kişiyi yahut tüzel kişiliği olmayan kurum ve kuruluşlar”;

Asıl işveren, “İşyerinde yürüttüğü mal veya hizmet üretimine ilişkin yardımcı işleri veya asıl işin bir bölümünde işletmenin ve işin gereği ile teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektiren işleri diğer işverene veren, asıl işte kendisi de işçi çalıştıran gerçek veya tüzel kişiyi yahut tüzel kişiliği olmayan kurum ve kuruluşlar” olarak tanımlanmıştır.

4857 sayılı İş Kanunu’nun ikinci maddesinde alt işveren-asıl işveren ilişkisinin tanımı yapılmış ve bu ilişkinin kurulması için gerekli olan unsurlar belirtilmiştir. Alt İşverenlik Yönetmeliği ile ilk kez alt işveren ve asıl işveren ayrı ayrı tanımlanmıştır. Bu tanımlar sonucunda asıl işverenin, alt işverene iş verebilmesi için işin mal veya hizmet üretimine ilişkin yardımcı bir iş olması ve işletmenin ve işin gereği ile teknolojik uzmanlık gerektiren bir iş olması koşulunun birlikte gerçekleştirmesi gerekliliği açıklığa kavuşmuştur. İşin sadece teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektirecek olması, asıl işveren tarafından alt işverene iş verilmesi için yeterli değildir. İşin hem mal veya hizmet üretimi için gerekli olmalı hem de teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektirmelidir.

2.5.2. Alt İşverenlik Yönetmeliğinde Asıl İş-Yardımcı İş Tanımı

Alt işveren ile asıl işveren arasında bir ilişkinin kurulması için öncelikle asıl işin bir bölümünde işletmenin ve işin gereği ile teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektiren bir iş ve asıl işverenin mal veya hizmet üretimine ilişkin bir yardımcı işin olması gerekmektedir. İşin teknolojik bir uzmanlık gerektiren bir iş veya yardımcı bir iş olup olmadığı konusunda karmaşıklığa sebep vermemek açısından Yönetmelikte bu iki iş kavramı ayrı olarak tanımlanmıştır.

Yönetmeliğin 3.maddesinin 1.fıkrasının c bendinde; Asıl iş “Mal veya hizmet üretiminin esasını oluşturan iş” olarak tanımlanmıştır. Ancak asıl işin; işletmenin ve işin gereği ve teknolojik sebeplerle uzmanlık gerektirmesi şartlarının birlikte gerçekleşmesi hâlinde bölünerek alt işverene verilebileceği ve asıl işin bir bölümünde iş alan alt işveren, üstlendiği işi bölerek bir başka işverene veremeyeceği hükmü getirilmiştir.

Yönetmeliğin 3.maddesinin 1.fıkrasının ğ bendinde; Yardımcı iş “İşyerinde yürütülen mal veya hizmet üretimine ilişkin olmakla beraber doğrudan üretim organizasyonu içerisinde yer almayan, üretimin zorunlu bir unsuru olmayan ancak asıl iş devam ettikçe devam eden ve asıl işe bağımlı olan iş” olarak ifade edilmiştir.

4857 sayılı İş Kanunu’nun 2. maddesinde; “bir işverenden, işyerinde yürüttüğü mal veya hizmet üretimine ilişkin yardımcı işlerinde veya asıl işin bir bölümünde...” ifadesi yer almıştır. Yönetmelikte yardımcı iş, işletmenin işyerinde yürüttüğü mal veya hizmet üretimine ilişkin olmakla birlikte doğrudan üretim organizasyonu içinde yer almayan iş olarak tanımlanmıştır. Yardımcı işin asıl işe bağımlı olan ve üretimin zorunlu unsuru olmayan bir iş olması asıl işin varlığını zorunlu hale getirmiştir. Asıl iş, işletmenin mal veya hizmet üretiminin sonucuna ulaştıran sebeptir. İşletmeler bir işyeri oluştururken bir mal veya hizmet sunmak amacıyla olduklarından bu amaç onların asıl işini oluşturur. Bu amaca ulaşmak için yardımcı olabilecek işler asıl işin varlığı ile birlikte ortaya çıkar.

2.5.3. Alt İşverenlik Yönetmeliğinde Alt İşverenlik Sözleşmesi ve Sözleşmenin Unsurları

5763 sayılı Kanun ile asıl işveren-alt işveren ilişkisinin kurulmasında yeni bir kavram eklenmiştir. Bu kavram, “Alt İşverenlik Sözleşmesi”dir. 5763 sayılı Kanun ile asıl işveren-alt işveren ilişkisinin amacına aykırı olarak kullanılmasını önlemek için alt işverenlik sözleşmesinin yazılı yapılması zorunluluğu getirilmiş ve Bölge Müdürlüklerine alt işverenliğin tescilinden sonra iş müfettişleri tarafından sözleşmenin muvazaa incelemesi yetkisi verilmiştir.

5763 sayılı Kanun ile zorunlu hale getirilen alt işverenlik sözleşmesi 27.09.2008 tarihli Alt İşverenlik Yönetmeliğin 3.maddesinin 1.fıkrasının b bendinde tanımlanmıştır. Alt işverenlik sözleşmesi; “asıl işveren ile alt işveren arasında yazılı olarak yapılan sözleşme” dir. Alt işverenlik sözleşmesinde bulunması gereken hususlar Yönetmeliğin onuncu maddesinde düzenlenmiştir. Sözleşmede bulunması gereken hususlar;

- Asıl işveren ile alt işverenin işyeri unvanı ve adresi,
- Asıl işveren ile alt işverenin tüzel kişiliği ya da tüzel kişiliği olmayan kurum ve kuruluş olması hâlinde işveren vekillerinin adı soyadı ve adresi,
- İşyerinde yürütülen asıl işin ne olduğu,
- Alt işverene verilen işin ne olduğu,
- Alt işverene asıl işin bir bölümü veriliyor ise; verilen işin işletmenin ve işin gereği ile teknolojik sebeplerle uzmanlık gerektirme koşuluna ilişkin teknik açıklama,
- Taraflarca öngörülmüş ise işin başlama ve bitiş tarihleri,
- Alt işverenin faaliyetlerini işyerinin hangi bölümünde gerçekleştireceği,
- Kanunun ikinci maddesinde yer alan; asıl işverenin, alt işverenin işçilerine karşı o işyeriyle ilgili olarak kanundan, iş sözleşmesinden veya alt işverenin taraf olduğu toplu iş sözleşmesinden doğan yükümlülüklerinden, alt işveren ile birlikte sorumlu olacağı,
- Alt işverenlik sözleşmesinin yapılmasından önce asıl işveren tarafından çalıştırılan işçilerin alt işveren tarafından işe alınması hâlinde, bu işçilerin haklarının kısıtlanamayacağı,

- Alt işverene verilen işin taraflar açısından yürütülme esasları,
- Asıl işveren veya vekili ile alt işveren veya vekilinin imzasının bulunması gerekliliği olarak belirlenmiştir.

Ayrıca bir işyerinde, işletmenin ve işin gereği ile teknolojik sebeplerle uzmanlık gerektiren bir işin alt işverene verilmesi hâlinde, alt işverenin uzmanlığını belgelendirmesi amacıyla sözleşme kapsamındaki işe uygun; iş ekipmanı listesi, iş bitirme belgesi, operatör ve teknik eleman sertifikaları sözleşmeye eklenmelidir. Bu belgelerin sözleşmeye eklenme yükümlülüğünün getirilmesi, alt işverenin ancak işletmenin ve işin gereği ile teknolojik sebeplerle uzmanlık gerektiren bir işi, asıl işverenden alabilmesi hükmünün sonucudur. Aynı zamanda alt işverenliğin tescilinden sonra iş müfettişleri tarafından sözleşmenin muvazaa incelemesi yetkisi verilmiştir. Alt işveren tarafından yürütülen işin teknolojik bir uzmanlık gerektiren bir iş olduğunun tespiti için sözleşmeye eklenmesi gereken belgeler, iş müfettişlerine muvazaa durumların tespitinde kolaylık sağlayabilecek belgeler olarak da değerlendirilebilir.

Sözleşmede bulunması gereken hususlar bölümünde; 4857 sayılı İş Kanunu'nun 2. maddesinde yer alan; asıl işverenin, alt işverenin işçilerine karşı o işyeriyle ilgili olarak kanundan, iş sözleşmesinden veya alt işverenin taraf olduğu toplu iş sözleşmesinden doğan yükümlülüklerinden, alt işveren ile birlikte sorumlu olacağının sözleşmede ayrıca belirtilmesi istenilmiştir. Alt işveren ile asıl işveren arasında yaptıkları sözleşmede üstlendikleri sorumlulukları dışında kanunların asıl işverene ve alt işverene yükledikleri sorumlulukları da bulunmaktadır (Baybora, 1995: 25).

Asıl işveren-alt işveren arasında yapılan sözleşmelerde, birlikte sorumluluğu ortadan kaldıran hükümler yer alsa bile geçerli sayılmaz. Yargıtay, asıl işveren ile alt işveren arasında imzalanmış bulunan “teknik şartnamede her türlü sorumluluğun işi yapan taşeron (alt işveren) firmaya ait olacağının” kararlaştırılmış olmasına rağmen, “bu hükmün işçiyi bağlamayacağı”, kanun hükmünün “kamu düzenine” ilişkin olduğu ve “işçinin aleyhine değiştirilmesinin de mümkün olmadığı” gerekçesiyle, alt işverenin işçisinin uğradığı iş kazası nedeniyle asıl işverenin de söz konusu kazadan “birlikte sorumlu” tutulacağını hükme bağlamıştır (Şafak, 2009: 7). Alt işveren ile asıl işveren arasındaki sorumluluk müteselsil sorumluluktur. Ancak asıl işveren, ancak alt

işverenin sorumlu olduğu durumlarda ve onun sorumluluk alanıyla sınırlı olarak müteselsilin sorumludur (Erdoğan, 2004: 10).

Sözleşmede taraflarca öngörülmüş ise işin başlama ve bitiş tarihleri belirtilmesi hususu ayrıca düzenlenmiştir. Alt işverene verilen iş geçici olabileceği gibi sürekli de olabilir (Şen, 1998: 38). Genel olarak alt işverenlerin üstlendikleri işler belirli süreli ve geçici işlerdir (Bayram, 2009: 269).

2.5.4. Alt İşverenlik Yönetmeliğinde Asıl İşveren-Alt İşveren İlişkisinin Kurulma Şartları

27.09.2008 tarihinde yürürlüğe giren Alt İşverenlik Yönetmeliği'nin ikinci bölüm dördüncü maddesinde alt işveren-asıl işveren ilişkisinin kurulma şartları, 4857 sayılı İş Kanunu'nun ikinci maddesi altıncı fıkrasına uygun olarak düzenlenmiştir. Asıl işveren-alt işveren ilişkisinin kurulabilmesi için;

- Asıl işverenin işyerinde mal veya hizmet üretimi işlerinde çalışan kendi işçileri de bulunmalıdır.
- Alt işverene verilen iş, işyerinde mal veya hizmet üretiminin yardımcı işlerinden olmalıdır. Asıl işin bölünerek alt işverene verilmesi durumunda ise, verilen iş işletmenin ve işin gereği ile teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektiren bir iş olmalıdır.
- Alt işveren, üstlendiği iş için görevlendirdiği işçilerini sadece o işyerinde aldığı işte çalıştırmalıdır.
- Alt işverene verilen iş, işyerinde yürütülen mal veya hizmet üretimine ilişkin bir iş olmalı, asıl işe bağımlı ve asıl iş sürdüğü müddetçe devam eden bir iş olmalıdır.
- Alt işveren, daha önce o işyerinde çalıştırılan bir kimse olmamalıdır. Ancak daha önce o işyerinde çalıştırılan işçinin bilahare tüzel kişi şirketin ya da adi ortaklığın hissedarı olması, alt işveren ilişkisi kurmasına engel teşkil etmez.

4857 sayılı İş Kanunu'nda, "...Asıl işverenin işçilerinin alt işveren tarafından işe alınarak çalıştırılmaya devam ettirilmesi suretiyle hakları kısıtlanamaz veya daha önce o işyerinde çalıştırılan kimse ile alt işveren ilişkisi kurulamaz. Aksi halde ve genel olarak

asıl işveren alt işveren ilişkisinin muvazaalı işleme dayandığı kabul edilerek alt işverenin işçileri başlangıçtan itibaren asıl işverenin işçisi sayılarak işlem görürler...” hükmünde yer alan daha önce o işyerinde çalıştırılan işçinin hiçbir şekilde alt işveren olarak asıl işverenden iş alamayacağı düzenlenmiştir. Ancak Yönetmelikte yapılan yeni düzenleme ile asıl işverenin işyerinde daha önce çalıştırılan işçinin tüzel kişi şirket veya adi hissedar ortağı olması halinde alt işveren olarak asıl işverenden iş alabileceği belirtilmiştir. Bu düzenleme ile daha önce işyerinde çalışan kimsenin sonradan tüzel kişi veya adi ortaklık hissedarı olması halini, asıl işveren-alt işveren ilişkisinin kurulmasında yasaklayıcı bir husus olmaktan çıkarmıştır (Evren, 2008: 28).

2.5.5. Alt İşverenlik Yönetmeliğinde Alt İşverenlik İlişkisinin Muvazaalı Olmaması

Öğretide muvazaa, “ tarafların üçüncü kişileri aldatmak maksadıyla ve fakat gerçek iradelerine uymayan ve aralarında hüküm ve sonuç meydana getirmeyen bir konuda anlaşmaları” biçiminde tanımlanmaktadır (Eraltuğ, 2009: 129). Buna göre; işyerinde yürütülen mal veya hizmet üretimine ilişkin asıl işin bir bölümünde uzmanlık gerektirmeyen işlerin alt işverene verilmesi, daha önce o işyerinde çalıştırılan kimse ile kurulan alt işverenlik ilişkisi, asıl işveren işçilerinin alt işveren tarafından işe alınarak hakları kısıtlanmak suretiyle çalıştırılmaya devam ettirilmesi, kamusal yükümlülüklerden kaçınmak veya işçilerin iş sözleşmesi, toplu iş sözleşmesi yahut çalışma mevzuatından kaynaklanan haklarını kısıtlamak ya da ortadan kaldırmak gibi tarafların gerçek iradelerini gizlemeye yönelik işlemleri içeren alt işverenlik sözleşmeleri muvazaalı kabul edilecektir (Evren, 2008: 28). Muvazaalı alt işverenlik ilişkileri genellikle, asıl işverenin işçilerini daha düşük ücretle ve asgari işçilik hakları ile çalıştırabilmek, işçilerin kıdem tazminatına hak kazanmalarını önlemek ve işyerindeki sendikal faaliyetleri engellemek amacıyla kurulmaktadır.

4857 sayılı İş Kanunu’nda, uygulamada sıkça ortaya çıkan muvazaalı alt işveren ilişkileri açıkça yasaklanmaya çalışılmıştır. Kanunda, asıl işverenin işçilerinin alt işveren tarafından işe alınarak haklarının kısıtlanması ve eski işçiler ile alt işveren ilişkisinin kurulması durumunda, muvazaanın kabul edileceği düzenlenmiştir. Kanunda

açıkça gösterilen muvazaa halleri dışında, diğer her türlü muvazaalı alt işverenlik ilişkisinin de geçersiz olacağı kabul edilmelidir.

Alt İşverenlik Yönetmeliği ile de muvazaa durumunun incelenmesi için göz önünde bulundurulması gereken hususlar ayrıntılı olarak belirtilmiştir. Alt İşverenlik Yönetmeliği'nin üçüncü bölüm 12.maddesinde muvazaanın incelenmesinde özellikle;

- Alt işverene verilen işin, işyerinde asıl işveren tarafından yürütülen mal veya hizmet üretimine ilişkin asıl işin yardımcı işlerinden olup olmadığı,
- Alt işverene verilen işin işletmenin ve işin gereği ile teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektiren bir iş olup olmadığı,
- Alt işverenin daha önce o işyerinde çalıştırılan bir kişi olup olmadığı,
- Alt işverenin işe uygun yeterli ekipman ile tecrübeye sahip olup olmadığı,
- İstihdam edeceği işçilerin niteliklerinin yapılacak işe uygun olup olmadığı,
- Alt işverene verilen işte asıl işveren adına koordinasyon ve denetimle görevlendirilenlerden başka asıl işverenin işçisinin çalışıp çalışmadığı,
- Yapılan alt işverenlik sözleşmesinin iş hukukunun öngördüğü kamusal yükümlülüklerden kaçınmayı amaçlayıp amaçlamadığı,
- Yapılan alt işverenlik sözleşmesinin işçilerin iş sözleşmesi, toplu iş sözleşmesi yahut mevzuattan kaynaklanan bireysel veya kolektif haklarını kısıtlamaya ya da ortadan kaldırmaya yönelik yapıp yapılmadığı, hususlarının göz önünde bulundurulması gerektiği belirtilmiştir.

4857 sayılı İş Kanunu ve Yönetmeliklerinde, her iki işveren ve çalışanları açısından verimli bir alt işveren-asıl işveren ilişkisi kurulabilmesi için bazı düzenlemeler yapılmıştır. Alt işveren-asıl işveren ilişkilerinin oluşmasında yapılan yasal düzenlemeler ile uygulamadan doğan sorunlar giderilmeye çalışılmıştır. Ancak, özellikle asıl işveren-alt işveren ilişkisinin kurulmasında gerekli olan unsurların neler olması gerektiği ile muvazaalı alt işverenlik uygulamaları konusunda yaşanan sorunlar hala çözüm beklemektedir.

Sonuç olarak alt işveren, asıl işverenin dış kaynağıdır. Ancak işletmeler açısından her dış kaynak kullanımı, bir alt işveren-asıl işveren ilişkisi değildir. Dış kaynak kullanımı ile alt işverenlik kavramları arasındaki farkları özetlersek;

- Asıl işveren ve alt işveren ilişkisinin kurulmasında gerekli olan şartlar İş Kanununda düzenlenmiştir. Alt işveren-asıl işveren ilişkisi kurulabilmesi için; alt işverenin asıl işverenin işyerinde yürütülen bir işi alması, bu işin işletmenin ve işin gereği ile uzmanlık gerektiren bir iş olması ve son olarak alt işveren işçilerinin sadece asıl işverenin işyerinde çalıştırılması gerekmektedir. Ancak işletmelere dış kaynak sağlayan firmaların bu işi kendi işyerinde yürütmesi ve kendi işçilerinin bu işyerinde çalışması durumunda ilişkinin kurulması açısından herhangi bir sakınca yoktur.
- Dış kaynak kullanımı uzun vadede tasarlanmış devamlı anlaşmaları kapsarken, alt anlaşma iki işletmenin kısa dönemli ve geçici anlaşmaları ifade etmektedir (Özdoğan, 2006: 7). Alt işverenlik uygulamaları daha çok kısa dönemli amaçlar için kullanılmaktadır. Dış kaynak kullanımı ise uzun vade de işletmelere fayda sağladığından, uzun soluklu bir süreçtir.
- Asıl işveren-alt işveren ilişkisinde muvazaalı sayılabilecek durumlar belirlenmiş, alt işveren işçilerinin hakları korunmaya çalışılmıştır. Kanunda, asıl işverenin işçilerinin alt işveren tarafından işe alınarak haklarının kısıtlanması ve eski işçiler ile alt işveren ilişkisinin kurulması durumunda, muvazaanın kabul edileceği öngörülmüştür. Dış kaynak kullanım ilişkisinin oluşturulmasında ise herhangi bir sınırlama yoktur. İşletmeler eski çalışanından da dış kaynak sağlayabilir, çalışanını dış kaynak sağlayan firmaya transfer edebilir.

Dış kaynak kullanımı ile alt işverenlik kavramları arasında bazı farklılıklar olmakla birlikte ortak amaçları da bulunmaktadır. Çünkü alt işverenlik uygulamaları dış kaynak kullanımının özel bir uygulama şeklidir. Bu uygulamalar, bir sözleşme doğrultusunda, konusunda uzman işletmelerden, öncelikle maliyetleri düşürmek amacıyla kullanılan yönetim teknikleridir.

Kamu işletmeleri, özellikle personel temini ve maliyetleri düşürmek amacıyla ihale yoluyla dışarıdan hizmet alarak, işlemlerin daha hızlı ve kaliteli olarak sunmaya çalışırlar. Kamuda alt işverenlik uygulamaları alanında da ekonomik ve yönetsel gereksinimlere bağlı olarak yasal düzenlemeler yapılmış ve kamu işletmeleri özel sektör işletmelerinden ayrıcalıklı bir duruma gelmiştir. Kamu kurumlarında alt işverenlik uygulamaları ve uygulamalardan en verimli ve etkin kamu yönetiminin sağlanması için yapılan istisnai yasal düzenlemeler çalışmamızın üçüncü bölümünde incelenecektir.

3. BÖLÜM: TÜRKİYE’DEKİ KAMU KURUMLARINDA DIŞ KAYNAK YÖNTEMLERİNDEN ALT İŞVERENLİK UYGULAMALARI

Çalışmamızın bu bölümünde kamu kurumlarında dış kaynak ve dışsal tedarik yöntemlerinden biri olan alt işverenlik uygulamaları ve Türk hukuk sistemimizde kamuda alt işverenlik uygulamalarında yapılan istisnai hukuksal düzenlemeler tarihsel düzen içerisinde incelenecektir.

3.1. TÜRKİYE’DEKİ KAMU KURUMLARINDA DIŞ KAYNAK KULLANIMI

Dünyada ekonomik ve teknolojik değişim dinamikleri organizasyonel değişimlere sebep olmaktadır (Aktan, 2008: 19). Bu değişim dinamiklerine uyum sağlayabilmek için kamu işletmeleri de yeni yönetim teknikleri arayışı içine girmiştir. Bu yöntemlerden biri “dış kaynak kullanımı”dır. Dış kaynak kullanımı bir şirketin temel yeteneğine odaklanıp bu yetenek dışında kalan faaliyetlerde başka şirketlerden hizmet satın almasıdır. Kamu kurum ve kuruluşlarının yaptıkları faaliyetlerinin bir kısmı hizmet ihalesi yöntemi ile özel şirketlere yaptırılarak devletin hizmette daha etkin hale gelmesi sağlanmaya çalışılmaktadır. İhale yöntemi literatürde dış kaynak kullanımı olarak da bilinmektedir (Ulusoy ve Vural, 2003: 2). Dış kaynak kullanımı ile kamu kurum ve kuruluşlarında esnek yönetim yapılmasına gidilerek verimlilik artışı da sağlamak amaçlanmıştır. Bir ülkenin ekonomisini ve ulusal piyasada rekabet gücünü artıran en önemli faktörlerden biri maliyetlerin düşürülerek verimliliğin elde edilmesidir.

Kamu işletmeleri de rekabetin yoğun olduğu uluslararası piyasada güçlü hale gelmek için çabalamalıdır. Bu ancak kamu işletmelerinin yönetim yapısının değişimi ile gerçekleşebilir. Kamu işletmelerinde yaşanan bu değişim sonucunda yeni yönetim tekniklerinden olan dış kaynak kullanımı Türkiye’de hızla yaygınlaşan bir yönetim tekniği haline gelmiştir. Örneğin kamu hizmeti vermekte olan hastaneler işlerin bir bölümünü dışsallaştırarak hem kaynaklarını etkili biçimde kullanmakta, hem de kendilerinin çok iyi bildiği tıbbi hizmetler üzerine yoğunlaşma fırsatı bulmaktadır

(Ecerkale, 2006: 41). Türkiye’de dış kaynak kullanımı ile ilgili diğer bir örnek olarak sosyal güvenlik kurumlarının sigortalıları için özel hastanelerden ve kuruluşlardan sağlık hizmeti satın alması gösterilebilir.

3.1.1. Kamu Kurumlarında Dış Kaynak Kullanım Nedenleri

Teknolojik ve ekonomik gelişmeler sonucunda kamu işletmelerin iş yükünün sürekli artması, toplumun genişlemesi sonucu toplumsal sorunların ve sorumluluklarının büyümesiyle birlikte, alanında uzmanlaşarak en iyi ve kaliteli hizmet sunma isteği kamu kurumlarında dış kaynak kullanımını artırmıştır. Kamuda dış kaynak kullanımının en büyük nedenlerinden biri de ekonomik nedenlerdir. Örneğin, İngiltere ve ABD hükümetlerinin aldığı bir takım ekonomik kararlara paralel olarak dış kaynaklardan yararlanma yönteminin uygulama alanları genişletilmiştir (Ofloğlu vd., 2009: 144). Dış kaynak kullanımı kamu kurumlarının maliyetlerini düşürmeyi sağlasa da, kamu da dış kaynak kullanımının maliyetleri düşürme dışında birçok nedeni vardır. Bunlar;

- Maliyetlerin düşmesine bağlı olarak verimliliği artırır.
- İşgücü maliyetlerinin düşürülmesi sonucu uluslararası piyasada rekabet avantajı sağlar.
- Üretim ve hizmet sunumundaki yapısal süreçler yenilenir (Güzel, 1993:4).
- Üretim ve pazar koşullarına göre personel sayısının ayarlanmasını, değişimlere daha hızlı uyum sağlanmasını ve toplumun ihtiyaçlarını daha çabuk cevap verebilen esnek bir yapının oluşması fırsatını yaratır.
- Ek bir yatırım yapılmadan kapasite artışı sağlar. Dış kaynak kullanımı ile işletme tarafından sunulan hizmet kapasitesi artar.
- Finansal perspektif açısından, taşeronluk ve dış kaynak kullanımında bildirilen esas faydalar, sözleşme yapılan firmanın işletme maliyetlerini ve yatırım gereksinimlerini düşürmesi ve riski iki firma arasında dağıtmasıdır (Mieghem, 1999: 955). Kamu işletmeleri dış kaynak kullanımı ile piyasa şartlarından, rekabetten, finansal ve teknolojik şartlardan meydana gelen riskleri taşeron firma ile paylaşır (Durman vd., 2009: 11).
- Kamu kaynaklarının daha verimli olarak kullanılmasını sağlar.
- Asıl işte uzmanlaşmayı ve daha kaliteli bir hizmet sunumunu sağlar.

- Kamu kurumları bünyesinde bulunan tüm hizmetleri organize etmekten, sadece kontrolünü yaparak hem idari hem de yönetim alanında zaman tasarrufu sağlar (Durman vd., 2009: 10).
- Küçülmeyi sağlar. Dış kaynak kullanımı devletin küçültülmesini sağlayan yönetim tekniklerinden biridir. Ancak bu küçülme devletin etkinsizleştirilmesi değil, devletin daha etkin hale gelmesini amaçlamaktadır (Aktan, 2008: 21). Devletler faaliyetlerini küçülterek büyürler.
- Kamu işletmelerinde dış kaynaklardan yararlanmayla birlikte son derece yaygın ve sağlam bir kamu denetim mekanizmasını kurulur (Durman vd., 2009: 10).

3.1.2. Kamu Kurumlarında Dış Kaynak Kullanımının Sakıncaları

Kamuda dış kaynak kullanımının yukarıda belirtilen nedenlerine bağlı olarak uygulamasının artması ile birlikte bazı sorunları da beraberinde getirmiştir. Öncelikle dış kaynak kullanımından istenilen verimin elde edilebilmesi için doğru taşeron firmanın seçilmesi, seçilen taşeron firma tarafından yürütülen faaliyetlerin izlenmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. İşletmenin teorik olarak ve evrak üzerinde belirtilen niteliklerde görünmesine rağmen uygulamada verdiği taahhütleri yerine getirmede istenileni vermemesi gibi durumların oluşmaması için, taşeron firma ile yapılan sözleşmede karşılıklı tüm hukuki ve mali sorumluluklar belirtilmelidir. Kamuda bu işlemleri yürütecek bu konuda uzman kişiler tarafından oluşan departmanların oluşturulması gerekmektedir. Ancak bu departmanların oluşturulması ve konusunda uzman kişilerin görevlendirilmesi devlete ek maliyetler getirebilir. Kamuda dış kaynak kullanımının neden olduğu diğer sorunlar ise;

- Dış kaynak kullanımının yapıldığı alanlarda kurum becerilerinin zamanla azalması sonucunda dışa olan bağımlılığı artırır. Kamu kurumlarının dışa olan bağımlılığının azaltılabilmesi için dış kaynak kullanılacak alanların ve tedarikçi seçiminde gerekli olan kriterlerin doğru olarak belirlenmesi gerekmektedir.
- Tedarikçinin ve personelinin konusunda yeterli uzmanlığa sahip olmaması ve istenilen kalitede hizmetin sunulmaması dış kaynak kullanımından beklenen verimliliğin elde edilmesini engeller.

- Tedarikçinin denetiminin yapılması ve kontrolü hem maliyetli hem de zaman alıcı bir süreçtir. Dış kaynak kullanımında kamunun tedarikçi denetim aracı, yapılan sözleşmelerdir. Bu nedenle ihale ile dış kaynak kullanımında şartnamelerin ve sözleşmelerin açık ve net bir şekilde hazırlanması gerekmektedir. Sözleşmede hizmet aksaklıklarına karşı cezai yaptırımlar bulunmalıdır.
- Kamu kurumlarında dış kaynak kullanımı sonucunda daha ucuza çalışan personellerin kamuda daha yüksek çalışan personelle aynı işyerinde çalışması, çalışanlar arasında sosyal barışı olumsuz etkiler.

3.1.3. Türkiye’de Kamu Kurumlarında Dış Kaynak Kullanım Örnekleri

Dış kaynaklardan yararlanma yöntemi günümüzde tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de yaygınlaşmış durumdadır. Sadece özel sektörde değil kamu sektöründe de hızla kullanım alanı bulmuş ve bulmaya devam etmektedir (Oflluoğlu vd., 2009: 162). Kamu sektöründe genel olarak temizlik, özel güvenlik, taşıma, teknik servis, yemek alanlarında dış kaynak kullanılmaktadır. Ancak gelişen teknolojiye ve değişen ekonomik koşullara bağlı olarak kamuda dış kaynaklardan zamanla bilgi sistemleri gibi teknik uzmanlık gerektiren farklı alanlarda da faydalanılmaya başlanılmıştır. Kamu kurumlarının dış kaynak kullanmalarındaki en büyük amacı kamu kaynaklarını etkin kullanarak vatandaşa en kaliteli hizmeti sunma arzusudur.

Türkiye’de de ilk dış kaynak kullanımı projelerinden biri ve kamu sektöründeki en büyük dış kaynak kullanımı projesi olan, İzmir İZSU Bilgi Sistemi Projesi ile 5 yıllık bir işletim süresi için İzmir’de de bir milyona yakın aboneye yönelik tüm hizmetlerin yürütülmesi işini Meteksan Sistem ile gerçekleştirmiştir. Bir kamu kurumu olarak Türkiye’nin bu ölçekte belki de ilk dış kaynak kullanımı projesini gerçekleştiren İZSU, sistemlerin tamamını satın almak yerine kullanım sırasında aylık ödemelere yönelerek de yatırım yükünü hafifletmiştir. Bunun yanında İZSU Bilgi İşlem Müdürlüğü sistemin işletimini üstlenmek yerine, bir hizmet bileşeni olarak altı kişilik bir ekiple verilen işletim hizmetini denetleme rolünü üstlenmiştir. Meteksan Sistem tarafından kurulan sistemde donanım ve yazılım bileşenleri birçok farklı tedarikçiden sağlanmış ve

gerçekleştirilen sistem bütünleştirme hizmeti ile İZSU kullanımına sunulmuştur (meteksan.com, 2009).

Kamu kurum ve kuruluşlarının özellikle bilişim teknolojilerinden yararlanma oranı sürekli olarak artmaktadır. Gerek duyulan ihtiyaçlarda ortaya çıkan bu artış ve gerekse de sürekli gelişim, her türlü organizasyonun en uygun kapsamda bu olanaklardan yararlanamamalarına neden olmaktadır. Dış kaynak kullanımı, kamu kurum ve kuruluşlarında önemli fırsatlar yaratmaktadır. Devlet Malzeme Ofisi, 2000 yılından bu yana, www.dmo.gov.tr adresinden, yılda yaklaşık 50 bin adet bastığı kataloğundaki her bilginin eksiksiz ve güncel olarak müşterilerine sunulması amacı ile Meteksan Sistem dış kaynak hizmetlerinden yararlanmaktadır (meteksan.com, 2009).

Koç Sistem de kamuda dış kaynak kullanımının, Türkiye için e-devlet kavramının doğru stratejilerle hayata geçirilmesinde mutlaka değerlendirilmesi gereken bir model olduğu görüşündedir. Dış kaynak hizmetlerine stratejik olarak odaklanan Koç Sistem, kamu sektöründe yurtdışında olduğu gibi dış kaynak hizmet modelinin yaygınlaşması için bilgilendirme çalışmalarına önemle ağırlık vermektedir (turkpoint.com, 2009).

Kamuda dış kaynak kullanım örneklerinden görüldüğü üzere teknolojik değişimlere hızla uyum sağlayabilmek, vatandaşa en hızlı hizmeti sunabilmek ve toplumsal huzuru ve barışı sağlamak için kamuda dış kaynak kullanımı önemli hale gelmiştir. Gelecekte de kamu sektöründe özellikle bilgi teknolojileri alanında dış kaynak kullanımının daha da yaygınlaşması kaçınılmaz olarak görülmektedir.

3.2. TÜRKİYE'DE KAMU KURUMLARINDA ALT İŞVERENLİK UYGULAMALARI

Küresel rekabet ile birlikte yeni üretim ve yönetim tekniklerinin uygulandığı ve gelişen teknoloji karşısında uzmanlaşmanın da gün geçtikçe yaygınlaştığı bir ortamda dışsal tedarik yöntemlerinden biri olan alt işverenlik uygulamaları günümüz koşullarında bir zorunluluk haline gelmiş ve hızla uygulanmaya başlanmıştır. İşletmelerin maliyetleri düşürme ve rekabet gücünü artırması çalışmalarında alt işverenlik uygulamaları önemli bir araçtır. Kamu işletmelerinin idari gereksinimleri ve

uzmanlık alanlarının genişlemesi sonucu bazı faaliyetlerinin bir kısmının başka işletmeler ve çalışanları aracılığıyla yürütülmesini gerektirmiştir. İşverenlerden belli bir işin bölümünde veya eklentilerinde iş alan ve işi kendi işçileri ile o işyerinde yapan, konusunda uzman kişiler “alt işveren” olarak çalışma hayatına girmiştir (Çubukcu, 2002: 19). Çalışma hayatında kamu işletmelerinin işyerinin esnekleştirilmesi, işlerin bölünmesi, küçülmesi, bağımsız birimlere ayrılması, alt işveren veya taşeronlaşma şekillerinde oluşmaktadır.

Kısa vadede devletin finansman ihtiyacını, uzun vadede ise ilgili kuruluşların ekonomik gereklerine uygun çalışabilmesini sağlayan dış kaynak yöntemlerinden biri olan alt işverenlik uygulamaları Türkiye’de uygulama alanı bulan yeni bir yönetim tekniğidir. 1475 sayılı Kanunun yürürlükte olduğu dönemde özellikle kamuya ait işyerlerinde yoğun biçimde taşeron uygulamasına gidilmiş ve bazı işyerlerinde asıl işverene ait kadrolu işçi sayısından fazla sayıda taşeron işçisi istihdam edilmiştir (Kılıç, 2007: 1). Kamu kurumlarında birçok işin taşeronlar eliyle gördürülmeye başlanması verimsiz çalışan Kamu İktisadi Teşebbüslerin işçilik maliyetlerini düşürmek arzusunun kaynaklanmıştır (Aktay, 1994: 12). Dış kaynak kullanım araçlarından biri olan hizmet ihalesi sonucu yapılan taşeron uygulamalarının amacı kurumda verilen hizmetten, daha verimli, daha etkili ve kaliteli hizmet sağlamaktır (Ergin ve Şahin, 2005: 66).

Türkiye’de taşeron uygulamaları, daha çok inşaat ve daha az nitelik gerektiren işlerle sınırlı kalmıştır. Günümüzde ise birçok işletme özellikle temizlik, güvenlik, personel taşımacılığı, bilgi işlem ve teknik servis hizmetlerini dış kaynağa ihale etmektedir. İstanbul’daki işyerlerini kapsayan bir araştırmada tüm iş kollarında temizlik, yemek ve nakliye hizmetlerinin taşeronlara devredildiği görülmüştür (Güzel, 1993: 6). Kamu işletmelerinde de daha çok temizlik, özel güvenlik, personel taşımacılığı, bilgi işlem ve yemek alanlarında alt işverenlik uygulamalarına rastlanmaktadır. Özellikle bilgisayar teknolojilerinde ve ulaşım sektöründe alt işverenden dış kaynak kullanımına dönüşen bir biçimde çok sayıda örnekler gözlenmektedir.

Kamu kurumları dışarıdan bu tür hizmetleri ihale yoluyla satın almaktadır. Hartley ve Hubby 1984–1985 yıllarında yaptığı araştırmada hizmet ihalelerinin fayda ve

sakıncalarına yönelik yöneticilerin görüşlerini almıştır. İhale yönteminin fayda sağladığını savunanlar (Ergin vd., 2005: 55);

- Kamu kesimindeki tekeller, tüketicilerden çok üretici gruplarının isteklerini tatmin eden yetersiz bürokrasilerdir.
- Kamu kesiminin yetersizliği, kamu harcamaları, parasal teşvikler ve vergi oranları üzerindeki etkileriyle birlikte düşük verimlilik ve işgücü uygulamalarındaki kısıtlamaları yansıtır.
- Rekabet, kamusal üretim birimleri tarafından her şeyin düzenli olarak yeniden ele alınmasına yardımcı olur.
- Rekabet, yeni fikirlerde ve modern donanımlarda ve çalışmanın geleneksel yöntemlerinde değişmelere neden olur.
- Rekabette başarılı olan firmalar sabit fiyatlı bir sözleşmenin cezai yaptırımları ve teşvikleri ile başlar.
- İhaleyi alanlar, güvensizlik, gecikmeler ve düşük kalite yüzünden cezalandırılabilir.

İhale yönteminin sakıncalı olduğunu düşününler ise (Ergin vd., 2005: 55-56);

- Özel kesim ihaleleri alındığında, düşük kaliteli ve güvenilir hizmet verir.
- İhalelerin özel firmalara verilmesi, endüstriyel ilişkilerde sorunlara ve grevlere yol açar.
- İhaleye giren özel firmalar cazip ihaleleri almak için düşük teklifler verir ve özel bir tekele kamu otoritesini bağımlı kılmak için mevcut kapasiteyi ortadan kaldırır.
- Rakip tekliflerin bir maliyeti vardır. Kamu otoritesi için ihaleleri yürütme, gözleme ve tayin etmekten kaynaklanan bir maliyet söz konusudur.
- Özel firmalar, çalışma koşullarını kötüleştirerek, maaşları düşürerek, işi keserek maliyet tasarrufu sağlar.

Sonuç olarak kamuda dış kaynak kullanım araçlarından biri olan hizmet ihaleleri uygulamaları sonucunda özellikle maliyet tasarrufu elde edilirken, hizmet satın alınan

işletmenin sunduğu hizmetteki kalite düşüklüğü gibi olumsuz etkenler istenilen maliyet tasarrufunun elde edilmesini engelleyebilir.

3.3. TÜRK HUKUKUNDA KAMU KURUMLARINDA ALT İŞVERENLİK UYGULAMALARI ALANINDA YAPILAN İSTİSNAİ HUKUKİ DÜZENLEMELER

Hükümet kamu kurumları ile ilgili olarak, düzenleme yetkisi veren yasa ve kanun gücünde kararnameler gereği Bakanlar Kurulu ve Bakanlıklarca alınan kararlara göre düzenleme yapmak zorundadır. Bu düzenlemeye bağlı olarak 27.05.1984 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanan 17.04.1984 gün, 84/7958 Sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile 2886 Sayılı Devlet İhale Kanunu kapsamındaki kuruluşların yapacağı hizmet ve taşıma işleri ihalelerinde uygulayacakları genel ve ortak esasları belirleyen tip şartname yayımlanmıştır. Maliye Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki Kanun Hükmündeki 13.12.1983 gün ve 178 sayılı Kararname ve bu kararnamenin bazı maddelerini değiştiren 193 sayılı Kanun Hükmündeki Kararname ile değişik 10/f maddesi, Maliye Bakanlığına kamu istihdam politikasını düzenlemek, bu hususta tüm kamu kurum ve kuruluşları için düzenleme yapmak ve tedbirleri almak yetkisi verilmiş ve bu yetkilere dayanarak örnek ihale şartnameleri yayımlanmıştır. 12.10.1995 tarih, 95/7375 sayılı Bakanlar Kurulu Kararnamenin eki kararının 4. maddesinde Kamu İktisadi Teşekkülü ile bağlı ortaklıkların kadroları dondurulmuş, aynı kararın geçici 1. maddesine göre de Hazine Müsteşarlığı ile Devlet Personel Başkanlığının uygun görüşleri alınarak taşeron aracılığı ile personel çalıştırılacağı hükmü belirlenmiştir.

3.3.1. 657 Sayılı Kanun ile Yapılan Düzenlemeler

657 sayılı Devlet Memurları Kanununa 23.08.1988 tarihinde 36.maddesine eklenen fıkrayla yardımcı hizmetler sınıfına dâhil personel tarafından yerine getirilmesi gereken hizmetlerden hizmet yerlerinin ve tedavi kurumlarının temizlenmesi, tesisatın bakım ve işletilmesi ve benzeri nitelikteki hizmetlerin üçüncü şahıslara ihale yoluyla gördürülmesi mümkün hale getirilmiştir (Çolak, 2007: 27). Yapılan bu düzenleme ile kamu kurumlarında temizlik, yemek, taşıma işleri ihale yoluyla alt işverenlere yaptırılmaya başlanmıştır.

1949 tarihinde Uluslararası Çalışma Örgütü tarafından kabul edilen, “Uluslararası Çalışma Örgütünün Bir Amme Makamı tarafından Yapılan Mukavelede Konulacak Çalışma Şartlarına Müteallik 94 Numaralı Uluslararası Sözleşmesi”, 1960 yılında Türkiye tarafından onaylanarak iç hukukumuzda dâhil edilmiştir (Güzel, 1993: 8). Bakanlar Kurulu 1.11.1988 tarihinde, “Kamu Kuruluşlarınca Yaptırılacak İşlerde İşçilerin Çalışma Şartları” ile ilgili kararını çalışma örgütü sözleşmesinin uygulanmasını sağlamak için yayımlanmıştır (Aktay, 1994: 14). Bakanlar Kurulu Kararının genel esasların 2/b maddesinde; “Müteahhit, çalıştırdığı işçilerin, işin dâhil olduğu bir iş kolu veya meslekte aynı tipteki iş için toplu sözleşme veya mevzuatla kabul edilenlerden daha aşağı olmayacak şartlarda çalışmalarını ve ücret almalarını sağlar. Ücret, yan ödeme ve çalışma şartlarının toplu sözleşme veya mevzuatla tespit edilmemiş olması halinde müteahhit, en yakın ve en uygun bir bölgedeki iş kolu veya meslekteki aynı tip bir iş için toplu sözleşme veya mevzuatla tespit edilenlerden veya müteahhidin bulunduğu iş kolu ve meslekteki benzer işverenlerin verdiği genel seviyeden daha az olmayacak şekilde ücret, yan ödeme ve çalışma şartlarını temin eder” hükmü yer almıştır.

Devlet ihale yoluyla alım sözleşmelerinde hizmet koşullarını belirleyerek, faaliyetlerinde daha fazla etkinliği elde etmeye arzu eder (Barton, 2006: 259). Kanun maddesinde belirtilen sözleşme, kamu kurum ve kuruluşlarının kendi işyerlerinde başka işverenlere iş vermeleri durumunda bunlarla yapacak sözleşmelere alt işveren işçilerini korumak bakımından hangi şartları koyacaklarını düzenleyen bir sözleşmedir (Şahlanan, 1997: 45). Bu sözleşme hükümleri doğrultusunda kamu işletmelerinde çalışan alt işveren işçileri kendilerini daha güvende hissedecekleri için, bu işçilerden beklenen verimliliğin elde edilmesi mümkün olacaktır.

3.3.2. 4734 Sayılı Kanun ile Yapılan Düzenlemeler

Kamu hizmet sektöründe son yıllarda yaygın bir şekilde uygulanan ve kurumların doğrudan faaliyet alanına girmeyen hizmetlerin sağlanmasında dış kaynaklardan yararlanmakta ve yöntem olarak “Hizmet İhalesi” kullanılmaktadır (Ergin vd., 2005: 57). Gustafsson (1995) kamu yönetiminin gelişiminde ihale yönteminin 1850’lerin sonuna doğru gittiğini incelemiştir (Harland vd., 2005: 832).

İhale yönteminde ilgili kamu kurumu, hizmeti kendi örgüt ve personeli aracılığıyla yürütmek yerine, özel firmalara yaptırmak yoluna gitmektedir (Ulusoy vd., 2003: 2).

Hizmet ihaleleri Türk hukuk sistemimizde öncelikle 2886 sayılı Devlet İhale Kanunu ile düzenlenmiştir. Hizmet ihalesi, bir kurumun diğer bir kurumdan mal veya hizmet sağlaması için yapılan bir sözleşmedir. Hizmet ihalesi yapmanın sebebi, maliyet etkinliğini artırmak, personel eksikliğini gidermek, yönetsel işlevleri etkin hale getirmek, değişen pazar şartlarına cevap verebilecek şekilde esnek olabilmektir (Ergin vd., 2005: 53-54).

22.01.2002 tarihinde Resmi Gazete yayımlanan 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu ile 2886 sayılı Devlet İhale Kanunu yürürlükten kaldırılmıştır. Kanunun amacı, kamu hukukuna tabi olan veya kamunun denetimi altında bulunan veyahut kamu kaynağı kullanan kamu kurum ve kuruluşlarının yapacakları ihalelerde uygulanacak esas ve usulleri belirlemektir. Bu kanun ile Kamu İhale Kurumu kurulmuştur. Kamu İhale Kurumu saydamlığı, rekabeti, eşit muameleyi, güvenilirliği, gizliliği, kamuoyu denetimini, gereksinimlerin uygun koşullarla ve zamanında karşılanması ve kaynakların verimli kullanılmasını sağlamakla yükümlüdür.

3.3.2.1. 4734 Sayılı Kamu İhale Kanununda Yer Alan Tanımlar

4734 sayılı Kamu İhale Kanunu'nun 4. maddesinde; kanunun uygulanmasında yer alan unsurların tanımları, uygulamada karşılaşılabilecek sorunların engellenmesi amacıyla yapılmıştır. Kanunda hizmet; bakım ve onarım, taşıma, haberleşme, sigorta, araştırma ve geliştirme, muhasebe, piyasa araştırması ve anket, danışmanlık, tanıtım, basım ve yayım, temizlik, yemek hazırlama ve dağıtım, toplantı, organizasyon, sergileme, koruma ve güvenlik, mesleki eğitim, fotoğraf, film, fikri ve güzel sanat, bilgisayar sistemlerine yönelik hizmetler ile yazılım hizmetlerini, taşınır ve taşınmaz mal ve hakların kiralanmasını ve benzeri diğer hizmetleri içeren ve ihale edilebilecek hizmetler olarak belirlenmiştir. Bu hizmetlerin alımlarında ihaleyi yapan kurum ve kuruluşlar ihaleden sorumlu “idareler” olarak ifade edilmiştir. İdarelerde ihale yetkilileri; “ihale ve harcama yapma yetki ve sorumluluğuna sahip kişi veya kurulları ile usulüne uygun olarak yetki devri yapılmış görevlilerdir” (Kanun m.4).

4734 sayılı Kamu İhale Kanunu’nda yüklenici; “üzerine ihale yapılan ve sözleşme imzalanana istekli” olarak tanımlanmıştır. İstekli ise; “mal veya hizmet alımları ile yapım işlerinin ihalesine teklif veren tedarikçi, hizmet sunucusu veya yapım müteahhididir”. İhale mevzuatındaki “yüklenicilik” müessesesi, sosyal güvenlik hukukunda “aracı” ve “alt işveren” kavramları ile karşılığını ve tanımını bulmuştur (Çolak, 2007: 27).

İhalelerde ihale konusu mal veya hizmet alımları ile yapım işlerinde; isteklilere talimatları da içeren idari şartnameler ile yaptırılacak işin projesini de kapsayan teknik şartnameler, sözleşme tasarısı ve gerekli diğer belge ve bilgileri içeren ihale dokümanları hazırlanır. Kanuna göre yapılacak ihalelerde isteklinin idareye sunduğu fiyat teklifi ile değerlendirmeye esas belge ve/veya bilgileri içeren teklifler idareye sunulur. Yapılan tekliflerin değerlendirilmesi sonucunda uygun firma seçilir ve firma ile sözleşme imzalanır. Sözleşme, “mal veya hizmet alımları ile yapım işlerinde idare ile yüklenici arasında yapılan yazılı anlaşmadır”.

3.3.2.2. 4734 Sayılı Kamu İhale Kanunu ile Belirlenen İhale Yöntemleri

4734 sayılı Kanunda alınacak mal veya hizmetin türü, miktarı ve elde bulunan kaynaklara göre dört çeşit ihale yöntemi belirlenmiştir. İşletmeler, işin niteliğine göre ve Kanunda belirtilen hükümlere bağlı olarak uygulanacak ihale yöntemini belirler. Kanunun 18. maddesinde belirtilen ihale yöntemleri;

- **Açık ihale usulü:** Bütün isteklilerin teklif verebildiği usuldür.
- **Belli istekliler arasında ihale usulü:** Ön yeterlik değerlendirmesi sonucunda idare tarafından davet edilen isteklilerin teklif verebildiği usuldür. İşin özelliğinin uzmanlık ve/veya yüksek teknoloji gerektirmesi nedeniyle açık ihale usulünün uygulanamadığı mal veya hizmet alımları ile yapım işlerinin ihalesi bu usule göre yaptırılabilir.
- **Pazarlık usulü:** Bu kanunda belirtilen hallerde kullanılabilen, ihale sürecinin iki aşamalı olarak gerçekleştirildiği ve idarenin ihale konusu işin teknik detayları ile gerçekleştirme yöntemlerini ve belli hallerde fiyatı isteklilerle görüştüğü usuldür. Bu ihaleler, ihale konusu işin niteliği ve sektörün özelliğine göre

yapılan araştırmalar ile deneyimleri ve nitelikleri dikkate alınarak en az üç firmadan yazılı teklif almak suretiyle ve pazarlık usulüyle yapılır (Çikot, 2008: 14).

- **Doğrudan temin:** Kanunda belirtilen hallerde ihtiyaçların, idare tarafından davet edilen isteklilerle teknik şartların ve fiyatın görüşülerek doğrudan temin edilebildiğı usuldür.

Kamu kurumlarında daha çok açık ihale ve doğrudan temin yöntemleri kullanılmaktadır. İdareler, bu kanuna göre yapılacak ihalelerde; saydamlığı, rekabeti, eşit muameleyi, güvenilirliği, gizliliğı, kamuoyu denetimini, ihtiyaçların uygun şartlarla ve zamanında karşılanmasını ve kaynakların verimli kullanılmasını sağlamakla sorumludur.

3.3.3. 4857 Sayılı Kanun ile Yapılan Düzenlemeler

4857 sayılı İş Kanunu, “işçi ücretinin güvenceleri” arasında değerlendirilebilecek önemli bir düzenleme ile kamu kurum ve kuruluşlarının ücreti ödenmeyen işçilere karşı sorumluluğun sınırlarının neler olduğuna dair hükümler getirmiştir. Kanunun 36. maddesindeki düzenlemeye göre; “Genel ve katma bütçeli dairelerle mahalli idareler veya kamu iktisadi teşebbüsleri yahut özel kanuna veya özel kanunla verilmiş yetkiye dayanılarak kurulan banka ve kuruluşlar, asıl işverenler müteahhide verdikleri her türlü bina, köprü, hat ve yol inşası gibi yapım ve onarım işlerinde çalışan işçilerden müteahhit veya taşeronlarca ücretleri ödenmeyenlerin bulunup bulunmadığının kontrolü, ya da ücreti ödenmeyen işçinin başvurusu üzerine, ücretleri ödenmeyen varsa müteahhitten veya taşeronlardan istenecek bordrolara göre bu ücretleri bunların hak edişlerinden öderler.

Bunun için hak ediş ödeneceğı ilgili idare tarafından işyerinde şantiye şefliğı işyeri ilan tahtası veya işçilerin toplu bulunduğu yerler gibi işçilerin görebileceğı yerlere yazılı ilan asılmak suretiyle duyurulur. Ücret alacağı olan işçilerin her hak ediş dönemi için olan ücret alacaklarının üç aylık tutarından fazlası hakkında adı geçen idarelere herhangi bir sorumluluk düşmez. Anılan müteahhitlerin bu işverenlerdeki her çeşit teminat ve hak edişleri üzerinde yapılacak her türlü devir ve el değıştirme işlemleri veya haciz ve icra takibi bu işte çalışan işçilerin ücret alacaklarını karşılayacak kısım

ayrıldıktan sonra, kalan kısım üzerinde hüküm ifade eder. Bir işverenin üçüncü kişiye karşı olan borçlarından dolayı işyerinde bulunan tesisat, malzeme, ham yarı işlenmiş ve tam işlenmiş mallar ve başka kıymetler üzerinde yapılacak haciz ve icra takibi, bu işyerinde çalışan işçilerin icra kararının alındığı tarihten önceki üç aylık dönem içindeki ücret alacaklarını karşılayacak kısım ayrıldıktan sonra kalan kısım üzerinde hüküm ifade eder. Bu madde kamu tüzel kişilerine bazı teşekküllere verilen yetkileri ikinci maddenin altıncı fıkrası gereğince sorumluluk taşıyan bütün işverenler de kullanmaya yetkilidir” hükmünü içermektedir. Bununla birlikte bu sorumluluk ve yetkilerin her işte değil, müteahhit eliyle yaptırdıkları, “her türlü bina, köprü, hat ve yol inşası gibi yapım ve onarım işlerinde” tanınmıştır. Bu bize, kanunda belirtilen kurum ve kuruluşların, yapım ve onarım işi olarak nitelendirilmeyecek işlerdeki müteahhit işçileri için böyle bir yetkileri bulunmadığı sonucuna ulaştırır.

Bu hüküm ile işçilerin ücretlerini zamanında ya da hiç ödemeyen alt işverenlerin istihkakları dolayısıyla asıl işverenin ödeme yapması sorumluluğu getirilmektedir (Aktay, 1994: 13). Buna göre, kamu kurumları alt işverenlerin yaptıkları işlerle ilgili olarak istihkaklarının ödeneceği işyerinde ilan edilecek, üç aylık ücret alacağı olan işçilerin başvuruları halinde bu ücret alacakları asıl işverence istihkaklarından düşülecektir (Şafak, Çalık ve Yalçiner, 1985: 22). Ancak kanunda işçi haklarından sadece ücret alacakları ve bunlardan da en fazla üç aylık tutarı madde kapsamına alınmıştır (Canbolat, 1992: 60). Kamu kurumları işçinin üç aylık ücretini aşan ve diğer haklarından sorumlu tutulmamıştır. İstihkaktan kesinti yetkisi ve sorumluluğun ödenmemiş işçi ücretleri hakkında öngörüldüğü dikkate alındığında, müteahhit veya taşeron işçilerinin ücretlerinin ödenip ödenmediğinin tespiti önem taşımaktadır (Kılıç, 2007: 119). Aynı zamanda bu hükümle kamu kurum ve kuruluşları ihbar, kıdem tazminatı ve diğer işçilik hakları için hak edikten kesinti yapamamaktadır (Soyer, 2006: 24).

3.3.4. 5538 Sayılı Kanun ile Yapılan Düzenlemeler

12.07.2006 tarihinde yayımlanan 5538 sayılı Kanun ile kamudaki taşeron kullanıma ilişkin bazı değişiklikler yapılmıştır. Kanunun 18. maddesinde; “Kanuna veya kanunun verdiği yetkiye dayanılarak kurulan kamu kurum ve kuruluşları ile bunların

doğrudan veya dolaylı olarak sermayesinin en az yüzde ellisine sahip oldukları ortaklıklarda, 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu veya diğer kanun hükümleri çerçevesinde, hizmet alımı amacıyla yapılan sözleşmeler gereğince, yüklenici aracılığıyla çalıştırılanlar, bu şekilde çalışmış olmalarına dayanarak;

- Bu kurum, kuruluş ve ortaklıklara ait kadro veya pozisyonlara atanmaya,
- Bu kurum, kuruluş ve ortaklıklara ait işyerlerinin kadro veya pozisyonlarında çalışanlar için toplu iş sözleşmesi, personel kanunları veya ilgili diğer mevzuat hükümlerine göre belirlenen her türlü mali haklar ile sosyal yardımlardan yararlanmaya hak kazanamazlar.

Yukarıda belirtilen işyerlerinde yükleniciler dışında kalan işverenler tarafından çalıştırılanlar ile bu işyerlerinin tabi oldukları ihale mevzuatı çerçevesinde kendi nam ve hesabına sözleşme yaparak üstlendiği ihale konusu işte doğrudan kendileri çalışanlar da aynı hükümlere tabidir. İlgili kanun maddesinde belirtilen kurum, kuruluş veya ortaklıkların sermayesine katıldıkları ortaklıkların kadro veya pozisyonlarında çalışan işçilerin, ortak durumundaki kamu kurum, kuruluş veya ortaklıkların kadro veya pozisyonlarına atanma ya da bu kurum, kuruluş veya ortaklıklarda geçerli olan mali haklar ile sosyal yardımlardan yararlanma talepleri hakkında da aynı hükümler uygulanır. Hizmet alımına dayanak teşkil edecek sözleşme ve şartnamelere;

- İşe alınacak kişilerin belirlenmesi ve işten çıkarma yetkisinin kamu kurum, kuruluşları ve ortaklıklarına bırakılması,
- Hizmet alım sözleşmeleri çerçevesinde ya da geçici işçi olarak aynı iş yerinde daha önce çalışmış olanların çalıştırılmasına devam olunması, yönünde hükümler konulamaz” hükmü getirilmiştir.

Kanunda kamu kurum ve kuruluşları ile bunların doğrudan veya dolaylı olarak sermayesinin en az yüzde ellisine sahip oldukları ortaklıklarda, yüklenici aracılığıyla çalıştırılan işçilerin bu kurum, kuruluş ve ortaklıklara ait kadro veya pozisyonlara atanmayacağı belirlenmiştir. Aynı zamanda bu işçilerin bu kurum, kuruluş ve ortaklıklara ait işyerlerinin kadro veya pozisyonlarında çalışanlar için toplu iş sözleşmesi, personel kanunları veya ilgili diğer mevzuat hükümlerine göre belirlenen

her türlü mali haklar ile sosyal yardımlardan yararlanmaya hak kazanamayacakları açık olarak ifade edilmiştir.

657 sayılı Devlet Memurları Kanuna tabi çalışan kadrolu sözleşmeli personel, geçici işçi ve işçi olarak çalışanların konumu kamuda alt işveren tarafından çalıştırılan işçilerden çok farklıdır. Bu nedenle kamu işletmelerinde alt işveren nezdinde çalıştırılan işçiler, asıl işverenin kamu kurumu olduğu gerekçesiyle kendilerin de kamu kurumunda çalışanlar gibi işlem görmesini isteyemezler. Yani kamu kurumunda çalışan işçilerle aynı özlük haklarına sahip olamazlar. Onların sahip olduğu hakları kendileri için de talep edemezler. Ancak kendi işverenin ödemesi gereken haklar bakımından, örneğin fazla çalışma ücreti alacağı bakımından her iki işveren de sorumludur. Yasada bunu engelleyen bir hüküm bulunmamaktadır. Sonuç olarak; 5538 sayılı Kanun ile taşeron işçilerin, aynı işyerinde, aynı işi yapan kadrolu işçiler ile aynı hakları alması yasaklanmıştır (Şakar, 2008: 176).

Kanunda ayrıca kamu kurum ve kuruluşların hizmet alımına dayanak teşkil edecek sözleşme ve şartnamelere; işe alınacak kişilerin belirlenmesi ve işten çıkarma yetkisinin kendilerine bırakılması ile hizmet alım sözleşmeleri çerçevesinde ya da geçici işçi olarak aynı iş yerinde daha önce çalışmış olanların çalıştırılmasına devam olunması yönünde hükümler konulamayacağı ifade edilmiştir. Bu düzenleme, alt işveren-asıl işveren ilişkisinde yaşanacak muvazaa durumların azaltılması amacıyla yapılmış olabilir. Ancak şartnamelerde bu hususlara yer verilmese bile, asıl işverenin önceki işçilerin haklarını kısıtlanmak suretiyle alt işveren işçisi olarak çalıştırılması yasada açıkça muvazaa nedeni olarak sayılmıştır (Çankaya vd., 2006: 69).

Kanunda belirtildiği üzere kamu kurumlarında ihalelerde düzenlenecek şartnamelerde, işe alınacak ve çıkartılacak kişilerin belirlenmesine dair bir hüküm yer almamalıdır. Ancak özellikle kamu işletmelerinde alt işveren çalışanlarının istihdamı ve çalıştırılacağı bölümler kurumlar tarafından belirlenmektedir. Yargıtay 9. Hukuk Dairesinin 2009/3226 sayılı kararında; “davacı olan işçinin Üniversitenin Tıp Fakültesinin yardımcı iş niteliğinde olan genel temizlik işinde değil, başlangıçtan beri hastabakıcılık görevinde çalıştırıldığını tespit etmiştir. Hastabakıcılık hizmeti ihale ile yüklenilen genel temizlik işi dışındadır ve Üniversiteye ait hastanenin asıl işleri

arasındadır. Ayrıca genel temizlik işini ihale ile alan şirketin hastabakıcıları işyerine getirdikten sonra Üniversite görevlilerine teslim ettiği, bundan sonra karışmadığı, çalışacakları bölümleri ve mesailerini Üniversite görevlilerinin belirlediği saptanmıştır. İş denetleme, işçileri seçme, işçi sayısını ve çalışma süresini yetkisinin ihale makamında bulunduğundan davacının baştan beri davalı Üniversitenin işçisi olduğunu” kabul etmiştir (Sinerji Mevzuat İçtihat ve İcra Programı, 2009). Bu karar ile işçinin ihale yoluyla yardımcı iş niteliğinde olan temizlik işi verilen şirketin işçisi değil, kamu kurum ve kuruluşun asıl işinde görev yaptığından Üniversitenin işçisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşçinin, İş Kanunu’ndan doğan ve taraf olduğu toplu iş sözleşmesinden oluşan yükümlülüklerinden üniversite sorumlu hale gelmiştir. Bu nedenle kamu işletmelerinde ihale yoluyla verilen işlerde çalışan işçilerin görev yerlerinin belirlenmesi, işçilerin seçimi ve denetimi tamamen bu işletmeler tarafından yapılmamalıdır. Asıl işveren, alt işveren işçilerine işin görülmesine ilişkin değil işyerinin düzeni ile ilgili talimatlar vermelidir.

5538 sayılı Kanun ile 4857 sayılı İş Kanunu’nun 2.maddesine bazı fıkralar eklenmiş ve kamu kurum ve kuruluşlarıyla sermayesinin yarısından fazlasının kamuya ait olduğu ortaklara dair bazı istisnalar tanınmıştır. Kamu kurum ve kuruluşların alt işveren işçilerine karşı yükümlülükleri ödenmeyen üç aylık ücretleri ile sınırlandırılmış, diğer (ihbar tazminatı, kıdem tazminatı... vb.) gibi yükümlülüklerinden sorumlu tutulmamıştır. Bununla birlikte maddenin diğer hükümleri değişikliğe tabi tutulmadığından, asıl işveren-alt işveren ilişkisinin unsurları ve muvazaa kriterleri değişmemiştir. Öyle ki, alt işveren verilmesi mümkün olmayan bir işin bırakılması ya da muvazaalı bir ilişki içine girilmesi halinde işçilerin baştan itibaren asıl işverenin işçileri olarak işlem görecekları 4857 sayılı İş Kanunu’nun 2.maddesinin altıncı fıkrasında açık biçimde öngörülmüş olmakla kamu işverenleri bakımından farklı bir uygulamaya gidilmesi mümkün görülmemelidir.

3.3.5. 5510 Sayılı Kanun ile Yapılan Düzenlemeler

5510 sayılı Kanunu’nun 12. maddesinde alt işveren tanımı yapılmış, tanımda alt işveren-asıl işveren ilişkisinin kurulması için gerekli olan sınırlandırmalar kaldırılmış ve

kanunun 90. maddesinde alt işverene yapılacak olan hak ediş ödemelerinde gerekli olan unsurlar belirlenmiştir.

3.3.5.1. 5510 Sayılı Kanunda Alt İşverenlik Kavramı

5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu’nun 12. maddesi son fıkrasında; “Bir işverenden, işyerinde yürüttüğü mal veya hizmet üretimine ilişkin bir işte veya bir işin bölüm ve eklentilerinde, iş alan ve bu iş için görevlendirdiği sigortalıları çalıştıran üçüncü kişiye alt işveren denir. Sigortalılar, üçüncü bir kişinin aracılığı ile işe girmiş ve bunlarla sözleşme yapmış olsalar dahi, asıl işveren, bu kanunun işverene yüklediği yükümlülüklerden dolayı alt işveren ile birlikte sorumludur” hükmü yer almıştır.

Kanunda alt işverenin asıl işverenin işyerinde yürüttüğü mal veya hizmet üretimine ilişkin bir işte ve işin bir bölümü ve eklentilerinde iş almasında herhangi bir sınırlama getirilmemiştir. 4857 sayılı İş Kanunu’nda alt işverenin, asıl işverenin işyerinde yürüttüğü iş ve işin eklentilerindeki bir işi alması için, işin yardımcı iş ve işletmenin gereği ile teknolojik uzmanlık gerektiren işler olması koşulları bulunmaktadır. 5510 sayılı Kanunda bu sınırlamalarının yer almaması, işyerinde yürütülen mal veya hizmet üretimine ilişkin tüm işlerin alt işverene verilebileceği gibi yorumlanmasına sebep olabilir. Ancak 4857 sayılı İş Kanunu’nda asıl işveren-alt işveren ilişkisinde bulunması gereken unsurlar ile bu unsurların bulunmaması durumunda ilişkinin muvazaalı bir ilişki olarak değerlendirileceği açıkça hüküm altına alınmıştır.

4857 sayılı İş Kanunu’nda alt işverenin, asıl işverenin işyerinde yürütecekleri iş için görevlendirdiği işçilerini sadece bu işyerinde çalıştırması gerektiği belirtilmiştir. 5510 sayılı Kanunda ise, alt işveren sigortalıların sadece asıl işverenin işyerinde çalıştırılması gerekliliğine dair bir hüküm bulunmamaktadır. Kanunda yapılan bu düzenleme alt işverenin, asıl işverenden aldığı işlerde görevlendireceği sigortalılarının sadece asıl işverenin işyerinde çalışmasının gerekmediği, kendi işyerinde veya diğer bir işyerinde çalıştırması durumunda da ilişkinin kurulabileceği gibi anlaşılmaktadır. Ancak asıl olan asıl işveren-alt işveren arasında müteselsil sorumluluğun oluşması için alt işveren sigortalılarının sadece asıl işverenin işyerinde çalıştırılması gerekmektedir.

3.3.5.2. 5510 Sayılı Kanunda Alt İşverenin Hak Edişlerinin Ödenmesi

5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunun 90. maddesi birinci fıkrası hükmüne göre; “Kamu idareleri ile döner sermayeli kuruluşlar ve 5411 sayılı Bankacılık Kanunu kapsamındaki kuruluşlar, kanunla kurulan kurum ve kuruluşlar, ihale yolu ile yaptırdıkları her türlü işleri üstlenenleri ve bunların adreslerini on beş gün içinde Kuruma bildirmekle yükümlüdür”. Kamu kurumlarının, ihale yoluyla dışarıya verdikleri işleri alan alt işverenleri ve alt işverene ait bilgileri Kuruma on beş gün içinde bildirmesi gerekmektedir.

İşverenlerin hak edişlerinin ve kesin teminatlarının iadesinde ihale konusu işin yapıldığı süreye ilişkin Kuruma prim ve her türlü borçlarının olmaması kaydıyla ödenmesi esastır (Çolak, 2007: 32). 5510 sayılı Kanunun 90. maddesinin ikinci ve beşinci fıkralarındaki hükümlere göre de; “İşverenlerin hak edişleri, Kuruma idari para cezası, prim ve prime ilişkin borçlarının olmaması kaydıyla ödenir. Kesin teminatları ise ihale konusu işle ilgili olarak Kuruma borçlarının bulunmadığının tespit edilmesinden sonra iade edilir. İşverenlerin, kamu idareleri ile döner sermayeli kuruluşlar, bankalar ve kanunla kurulan kurum ve kuruluşlar nezdindeki her çeşit alacak, teminat ve hak edişleri üzerinde işçi ücreti alacakları hariç olmak üzere yapılacak her türlü devir, temlik ve el değiştirme, Kurum alacaklarını karşılayacak kısım ayrıldıktan sonra, kalan kısım üzerinde hüküm ifade edecektir. Bu maddede belirtilen yükümlülükler yerine getirilmeden hak ediş ödenmesi, kesin teminatın iade edilmesi veya geçici iskân izin belgesi ve yapı kullanma izin belgesi verilmesi veya diğer işlemlerin gerçekleştirilmesi hallerinde, ilgililer hakkında genel hükümlere göre idarî ve cezaî işlem yapılacaktır”.

Eğer ihale makamı hak edişleri ve teminat mektubunu işverenlerin prim ve prime ilişkin borçlarını kontrol etmeden ödemişse, teminat mektubunu aşmamak üzere, prim borcu ve gecikme zamlarından alt işveren ile birlikte sorumlu olacaktır. Bu nedenle kamu kurumları, hak edişleri ve kesin teminatlarını ödemediği işverenin prime ilişkin tüm borçlarını dikkatli bir şekilde kontrol etmeli, gerekirse ilgili kurumlarla yazışmalar yapılmalı ve işverenin borç durumu tespit edilmelidir. İşverenin borç durumunun doğru olarak tespit edilmemesi kamu kurumlarına mali sorumluluklar yüklemektedir.

Kâr amaçlı olmayan işletmelerde kısa ve uzun vadeli planlama araçlarından en önemlilerinden biri maliyettir. Ancak kamu kurumlarının görevi sadece maddi kazançlar elde etmek değil, kamu kaynaklarının en etkin ve verimli şekilde kullanılmasını sağlamaktır. Kamunun mali verimliliği artırma çalışmaları sonucunda oluşan yöntemlerden biri dışsal kaynak kullanımı ve bu kullanım sonucu ortaya çıkan “alt işverenlik müesseseleri”dir.

Kamuda alt işverenlik uygulamaları özellikle 1980’li yıllarda yaşanan ekonomik değişimler ile birlikte artış göstermiştir. Kamu kurumları da bir asıl işveren olarak kısıtlı olan kaynaklarını en etkin ve verimli şekilde kullanabilmek için yardımcı iş ve teknolojik uzmanlık gerektiren işlerde alt işverenlik uygulamalarına yönelmişlerdir. Kamuda dış kaynak kullanımının artışı ile birlikte, bu alanda kurulan ilişkilerin düzenlenmesi amacıyla yasal düzenlemeler yapılmıştır. Bu düzenlemelerin amacı kamuda alt işveren işçilerinin haklarını korumak ve kamunun mali verimliliğini artırmaktır. Yapılan bu düzenlemeler sonucu kamu işletmeleri özel sektör işletmelerinden ayrıcalıklı bir duruma gelmiştir. Kamu işletmelerinin özel sektör işletmelerinden farklı kılınması, bu işletmelerin toplumsal çıkarlar için kurulması ve topluma hiçbir mali kazanç beklentisi olmadan hizmet sunmasıdır.

Çalışmamızın son bölümünde, alt işverenlik uygulamalarının işletmelerin maliyet tasarrufu ve verimliliği üzerindeki etkisini araştırmak için, alt işverenlik uygulamaları bulunan kamu kurumlarında alan araştırması yapılacaktır. Daha sonra literatür taraması ve alan araştırmamız sonucunda elde edilen bulgular ışığında dış kaynak kullanımı ve özel bir şekli olan alt işverenlik uygulamalarından hedeflenen verimlilik artışının sağlanabilmesi için dikkat edilmesi gereken hususlar belirtilecektir.

4: ALAN ARAŞTIRMASI VE KAMU SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Alt işveren, bir işyerindeki mal ya da hizmet üretiminin dışsallaştırmanın tipik örneğini oluşturur. Alt işverenlik uygulamaları özellikle ekonomik nedenlerle tercih edilmeye başlanmış, hem özel hem de kamu sektöründe uygulanan yönetim tekniklerinden biri olmuştur.

Çalışmamızın bu bölümünde, İzmir Merkez İlçesi'nde bulunan kamu işletmelerinde alt işverenlik uygulamaları üzerine yapılan araştırmanın yöntemi ve elde edilen bulgular hakkında bilgi verilecektir. Çalışmamızın sonunda kamu sektöründe alt işverenlik uygulamaları üzerinde genel bir değerlendirme yapılacak ve alt işverenlik uygulamalarının işletmelerin maliyetlerini azaltarak verimliliklerini artırması için yöneticilere bazı öneriler sunulacaktır.

4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Dünyada ve Türkiye'de son yirmi yılda yaşanan idari ve mali sorunlar ve bunun sonucunda sistemde oluşan problemler, idari ve mali reformların yapılmasının gereğini ortaya çıkarmıştır. Kamu yönetiminde daha kaliteli ve verimli hizmet sunma arzusu sonucunda geleneksel kamu yönetimi anlayışından kamu işletmeciliğine doğru giden bir süreç yaşanmıştır. Bu süreçte kamu işletmelerinin idari ve mali reformları gerçekleştirmek için yönetim teknikleri alanında yeni sistem arayışları gündeme gelmiş olup, bu sistemlerden biri “alt işverenlik uygulamaları” olarak belirlenmiştir. Bu uygulamaların kamu işletmelerinin değişimlerini sağlayan ve ekonomik yönden avantajlı bir yöntem olarak kabul edilmesi sonucunda kamuda son yirmi yılda hızla uygulanmaya başlanmıştır.

Kamu kurum ve kuruluşlarında alt işverenlik uygulamalarının özellikle 1980'li yıllarda yaşanan ekonomik değişimlere bağlı olarak yaygınlaşmaya başlaması yaşanan küreselleşme olgusunun bir sonucudur. Küreselleşme olgusu en genel anlamda; “ulaşım, haberleşme ve bilgi işlem teknolojisindeki gelişmelerin, toplumsal ve kültürel düzenlemeler üzerinde mekânsal uzaklıklardan kaynaklanan farklılıkları ortadan kaldırdığı toplumsal bir süreci” anlatmak üzere kullanılmaktadır (Efe, 2002: 1).

Küreselleşme olgusu özel sektör açısından ezici bir rekabeti, kamu kesimi açısından da vatandaş odaklı bir yönetim anlayışını gündeme getirmektedir (Toplam Kalite Yönetimi, 2009: 13). Küreselleşmenin işletmelere etkisi daha çok özel işletmeler açısından incelenmiştir. Ancak toplumsal yaşamda önemli bir yeri olan kamu işletmeleri açısından da, küreselleşmenin getirdiği sürekli değişim ve gelişimin sağlanması gerekliliği kaçınılmaz hale gelmiştir. Kamu işletmeleri bu değişimlere bağlı olarak yönetim alanında da yeni yönetim teknikleri uygulamaya başlamışlardır. Bu uygulamalardan biri asıl işe bağlı olan ve uzmanlık gerektiren alanlarda ihale ile hizmet satın alınması yöntemi olan “alt işverenlik uygulamaları”dır.

Türkiye’de alt işveren-asıl işveren ilişkilerinin oluşmasında yapılan kanuni düzenlemeler ile birlikte yaşanan karmaşıklıklar giderilmeye çalışılmıştır. Alt işveren-asıl işveren ilişkisinin kurulmasında yaşanan muvazaa durumları ile alt işveren işçilerinin hukuktan doğan ve ücret haklarını korumak amacıyla asıl işveren de alt işveren ile birlikte sorumlu tutulmuştur. Daha çok hukuksal alanda incelenen “alt işverenlik” kavramı, araştırmamızda bu alanda uygulamaları bulunan kamu işletmeleri açısından işletmesel yönden incelenmiştir. Çünkü alt işverenlik uygulamaları işletmesel bir karardır (Çelik, 2009: 84). Kamu işletmelerinde görevli üst düzey yöneticiler ile yüz yüze görüşmeler yapılarak kamuda alt işverenlik uygulamaları hakkında bilgiler elde edilmeye çalışılmıştır.

4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Çalışmamızda, son yıllarda yönetim alanında ortaya çıkan yeni uygulamalardan biri olan dış kaynaklardan yararlanmanın yapısal bir şekli olan alt işverenlik uygulamalarının kamu işletmelerinde hangi alanlarda yapıldığı, alt işverenlerin konularındaki uzmanlıklarının yeterliliği, kamu işletmelerinin alt işveren tarafından sunulan hizmetlerden memnun olup olmadığı, kamu yöneticilerine iş yükü ve kurum becerileri açısından neler kazandırdığı, kamu işletmelerine getirdiği avantajlar ve dezavantajların neler olduğu incelenmiştir. Bununla birlikte, işletmelerin maliyetlerini düşürmek için kullanılan dış kaynak kullanım yönteminin kamu işletmelerinin mali yükümlülükleri ve verimlilikleri üzerine etkisi saptanmaya çalışılmıştır.

4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırmada, nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma, “gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma” olarak tanımlanabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 39). Bu tanımda, nitel araştırmanın, doğal ortamlarında gerçekleşen olayların nasıl süreç ve yöntemlerle araştırıldığına dikkat çekilmektedir (Ağraş, 2007: 57). Araştırmada elde edilmek istenen veriler nitel araştırma yöntemlerinden biri olan görüşme tekniği ile elde edilmiştir.

4.3.1. Nitel Araştırma Tekniğinin Özellikleri

Nitel araştırmaların temel özelliği araştırma yapılan konu hakkında görüşülen görüşmecilerin bakış açılarının, düşüncelerinin ve duygularının gözlemlenerek ya da görüşülerek elde edilmesidir (Ekiz, 2004: 429). Bu nedenle görüşülenlerin, anlam dünyalarını, duygu ve düşüncelerini anlamak, nicel görüşmelerden farklı olarak yüzeysel değil daha derin bilgi edinmek esastır (Kuş, 2007: 87). Nitel araştırmada, sosyal olgular bağlı oldukları ortama göre biçimlendikleri için, araştırma sonuçları ancak bu ortam içerisinde anlam kazanır ve başka ortamlara doğrudan genelleme yapmak güçtür (Koçbeker ve Saban, 2009: 404).

4.3.2. Nitel ve Nicel Araştırma Tekniklerinin Farkları

Nitel ve Nicel Araştırma yöntemlerinin temel amacı, gerçeği farklı yaklaşımlarla ortaya koymaktır (Ekiz, 2004: 432). Nitel ve nicel araştırma teknikleri sosyal bilimlerde birbirinden farklı özelliklere sahip olan araştırma yöntemleri olmakla birlikte bazı alanlarda birbirini tamamlayan yöntemlerdir. Tüm sosyal bilim araştırmaları gözlemsel bilgileri sistematik bir şekilde toplar ve analiz eder, sosyal hayatı tanımlamak ve anlamak için örnekleme dikkatli bir şekilde inceler (Neuman and Kreuger, 1997: 134).

Nicel araştırma, araştırmacının hipotezlerin ölçümünde sayısal verilere ulaşılması amaçlanan, sistematik, tümdengelim bir yöntem izleyen, sınırlı sayıda

değişkeni belirleyerek bu değişkenlerin etkilerinin neler olduğunu belirlemeye çalışan bir araştırma yöntemidir. Bu araştırmalar her şeyden önce nesnel, genellenebilir, geçerli ve güvenilir bilgi elde etmek amacını güderler (Kuş, 2007: 105). Nitel araştırma tekniğinde elde edilmek istenen verilerin ölçümü sayısal verilerle değil, kişilerin deneyimleri, düşünceleri ve duyguların elde edilmesi ve yorumlanması ile yapılır (Ekiz, 2004: 430). Aşağıdaki tabloda Neuman'a göre nitel ve nicel araştırma tekniklerinin karşılaştırmalı olarak farkları özetlenmiştir.

Tablo 4.1. Nicel ve Nitel Araştırma Tekniklerinin Farkları

<u>Nicel Araştırmanın Özellikleri</u>	<u>Nitel Araştırmanın Özellikleri</u>
Nicel araştırmada araştırmacının başlaması ile hipotezlerin ölçümü de başlar.	Amaç araştırmacının bilgilere hemen dalması sonucunda ele geçirilir ve ortaya çıkarılır
Görüşler farklı değişkenler şeklindedir.	Görüşler içerik, genelleştirme ve sınıflandırma şeklindedir.
Bilgiler toplanmadan ve standartlaşmadan önce ölçümler sistematik olarak oluşturulur.	Ölçümler özel bir amaç biçiminde oluşturulur ve çoğunlukla özel bireysel fikirleri ya da araştırmacıları inceler.
Kesin ölçümlerden bilgiler numaralar şeklinde ifade edilir.	Bilgiler dokümanlardan elde edilen kelimeler ve imajlar, fikirler ve belgeler şeklindedir.
Teori genellikle tündengelim ve rasgele şeklindedir.	Teori rasgele ya da rasgele olmayan ve çoğunlukla tümevarım şeklinde olabilir.
Süreçler standarttır ve cevaplar varsayılandır.	Araştırmanın süreci belirlidir ve cevaplar az bulunur niteliktedir.
Analiz istatistikler, tablolar ya da grafiklerle devam eder, hipotezle ilişkisinin nasıl bir şey olduğu görüşlerini gösterir.	Araştırma delillerden ortaya çıkan esas tema ve genelleştirmeler ile devam eder, tutarlı ve uyumlu bir resmi sunmak için bilgileri düzenler.

Kaynak: Neuman vd., 1997:135

4.3.3. Nitel Araştırma Yönteminin Kullanılmasının Nedenleri

Nitel yöntemin seçiminde en önemli neden araştırma probleminin özelliğidir. Araştırma kişilerin sorunlarını, deneyimlerini ve düşüncelerini anlamayı gerektiriyorsa, seçilebilecek yöntemin nitel olması daha fazla önem kazanmaktadır. Araştırmamızdaki amacımızda kamu kurumlarında görev yapmakta olan üst düzey yöneticilerin alt işverenlik uygulamaları hakkında düşüncülerini, deneyimlerini ve bu kavram için algılarını keşfetmeye çalışmaktır. Kamu kurumlarında görevli üst düzey yöneticilerin alt işverenlik uygulamalarına olan bakış açılarını değerlendirmek amacıyla nitel araştırma yöntemine başvurulmuştur.

Araştırmamızda nitel araştırma yöntemlerinden biri olan görüşme tekniği kullanılmış, genellikle sosyal bilim araştırmalarında kullanılan anket yöntemine başvurulmamıştır. Özellikle ankette yer alan soruların güvenilirliğinin tespiti açısından sayısı 40 ve üzeri olması, araştırmaya katılan kişinin belli bir sorudan sonra anketteki soruları okumadan yanıtlamasına neden olmaktadır (Ekiz, 2004: 435). Bu da, araştırmada istenilen ve doğru verilerin elde edilmesini engellemektedir.

4.3.4. Nitel Araştırmada Veri Toplama Teknikleri

Nitel araştırmalarda veriler sayılar ile ifade edilmekten ziyade kelimeler ile ya da resimlerle ortaya konulmaktadır (Ekiz, 2004: 430). Bunun içinde veri toplama sırasında görüşme, alan notları, fotoğraflar, video-teypler, kişisel dokümanlar kullanılır (Ekiz, 2004: 431). Nitel araştırmada en yaygın olarak kullanılan üç veri türü; görüşme (odak görüşme dâhil), gözlem, yazılı dokümanların incelenmesidir (Yıldırım vd., 2008: 40).

4.3.5. Nitel Araştırma Tekniklerinden Görüşme Yöntemi

Nitel araştırma yöntemlerinden en sık kullanılanı görüşme yöntemidir (Yıldırım vd., 2008: 40). Bunun nedeni bireylerin görüşlerini, deneyimlerini ve duygularını ortaya çıkarma yönünden oldukça güçlü olması ve iletişimin en yaygın biçimi olan konuşmayı temel almasıdır (Yıldırım vd., 2008: 127). Görüşme, görüşmecinin adına gizli bilgileri ortaya çıkaran tasarlanmış bir sohbettir

(Metzler, 1997: 9). Amerika’da medyada çalışan muhabirlerin bilgileri % 75- % 80’ini görüşme yöntemi ile elde ettikleri tespit edilmiştir (Metzler, 1997: 11). Bu oran görüşmenin sadece bilimsel araştırmalarda değil tüm alanlarda ne kadar önemli bir yöntem olduğunu göstermektedir. Görüşülen kişilere ilk önce konu hakkındaki genel düşünceleri, daha sonra konu ile ilgili detaylı bilgiler ve en son olarak konunun amacına götüren sorular hazırlanarak sorulur.

4.3.5.1.Görüşme Yönteminin Olumlu ve Olumsuz Yönleri

Görüşme yönteminde görüşme yapılan kişinin duygularına, deneyimlerine, konuya bakış açısına en iyi şekilde ulaşmak mümkündür. Konuşma ile iyi bir iletişim kurularak bir sohbet ortamı yaratılması sağlanır ve istenilen verilere bu yöntemle ulaşılabilir. Görüşme tekniğinin olumlu yönleri;

- Görüşmede, görüşme öncesi amaca uygun sorular sırası değiştirilerek, ek sorular eklenerek ya da kısaltılarak sorulabilir. Bu da hem görüşmeci hem de görüşülen kişi açısından görüşmenin daha esnek olarak gelişmesini sağlar (Tiryaki, 2009).
- Görüşme yöntemi özellikle kendini yazılı olarak değil de sözlü olarak ifade etmek isteyen kişilerle yapıldığında daha doğru bilgiler elde edilir (Yıldırım vd., 2008: 124). Görüşme yapılan kişi görüşme sırasında kimsenin fikrini almadan sadece kendi görüşünü beyan ederek görüşmenin daha doğru ve tam olarak yapılmasını sağlar. Aynı zamanda, görüşülen kişinin anlık tepkileri ve mimikleri bile görüşen için bazı fikirleri elde etmesinde yardımcı olur (Yüksel, Mil ve Bilim, 2007: 11).
- Görüşme sürecinde araştırmacı görüşme ortamı üzerinde doğrudan etkilidir (Yüksel vd., 2007: 11). Görüşülen kişiler sorularda anlamadığı kısmı görüşmeciye açıklayabilir veya tekrarlayabilir. Bu da görüşmeden elde edilecek verilerin gerçekliği açısından önemlidir.

Görüşme yönteminin olumlu birçok yönü olmakla birlikte bazı sınırlamaları da bulunmaktadır. Bu sınırlamalar; görüşme yapılan kişilerin davranışları ile görüşme yapan kişinin davranışlarına bağlı oluşur. Görüşmeci görüşme sırasında kendi fikirlerini beyan etmemelidir. Aynı zamanda görüşmeci görüşme sırasında elde edilen verilerin

kesinlikle gizlilik kurallarına bağı kalacağını belirtmesi gerekir. Bireyler arasındaki iletişimi başarılı kılan ilk şey karşılıklı güveni oluşturmaktır.

Görüşme yönteminin olumsuz yönleri maliyet, zaman, olası yanlılık, kayıtlı veya yazılı bilgileri kullanamama, zaman ayırma güçlüğü, soru standardının olmayışı ve bireylere ulaşma güçlüğü olarak sıralanabilir (Yıldırım vd., 2008: 125). Görüşme yönteminde görüşme yapılacak kişilere ulaşmak maliyetli olabilmektedir (Yüksel vd., 2007: 12). Bununla birlikte görüşme yapılacak kişilerden gerekli randevuları almak, bu kişilerin adreslerini belirlemek ve bu kişilere ulaşmak görüşme yönteminde karşılaşılabilecek zorluklarından. Görüşme yönteminin diğer bir olumsuz yanı, görüşülen kişilerin sorulara verecekleri cevaplarını gerçekliğidir. Görüşülen kişinin verdiği cevapların kendilerinin doğrularından ziyade sosyal olarak kabul edilebilir doğrular olabilmesidir (Yıldırım vd., 2008: 127).

4.3.5.2. Görüşme Yönteminin Veri Toplama Aracı Olarak Belirlenmesinin Nedenleri

Araştırmamızda nitel araştırma tekniklerinden biri olan görüşme yöntemi kullanılmıştır. Görüşmeciler ile yüz yüze görüşme yapılmıştır. Çünkü yüz yüze görüşme en yüksek cevaplanma oranlarına sahiptir ve en uzun soru formlarına izin verir (Kuş, 2007: 51). Görüşme yapılan kişilerin konu hakkındaki düşüncülerinde yer alan en derin görüşleri görsel olarak da izlenebilmektedir. Görüşmecinin soruyu cevaplamadaki ses tonu bile görüşene bazı fikirler sunabilir.

Nitel ya da derin olarak adlandırılan görüşme, yapılandırılmış ya da yarı yapılandırılmış görüşme olarak adlandırılmaktadır (Kuş, 2007: 87). Kamu işletmelerindeki üst düzey yöneticilere yarı yapılandırılmış sorular yöneltilerek, kamu işletmelerindeki alt işverenlik uygulamaları hakkında yöneticilerin bilgi ve görüşlerinin birbirleriyle ortak yönleri ve farklılıkları ortaya çıkartılmaya çalışılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme soruları ekte sunulmuştur. Görüşme sorularının sade bir dil ile araştırmamızın amacına uygun şekilde hazırlanılmasına dikkat edilmiştir.

Araştırmamızda araştırma yöntemi olarak görüşme yönteminin belirlenmesinde etkili olan diğer bir faktör; üst düzey yöneticilerin görüşmeye ayırabilecekleri zamanın

sınırlı olmasıdır. Bu nedenle, araştırma verilerinin en hızlı şekilde elde edilmesinin görüşme yöntemi ile mümkün olabileceği düşünülmüştür.

4.4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Nitel araştırmada evren, örneklem gibi kavramları kullanarak bulguları genelleme gibi bir eğilim içerisindedir. Nitel araştırmada böyle bir durum söz konusu olmayıp, genelleme yerine gerçeğe ulaşma hedeflenmektedir (Ekiz, 2004:433). Bu nedenle nitel araştırmacılar rasgele olmayan örneklem seçme eğilimindedirler. Bunun anlamı şudur; Araştırmacılar örneklem miktarını nadiren gelişmiş olarak karar verirler ve örneklemin alındığı büyük grup ya da popülasyon hakkında sınırlı olsa belli bir bilgiye sahiptirler (Neuman vd., 2003: 209). Nitel araştırmalarda örneklem belirlemede kesin bir sayı belirleme durumu yoktur. Bazen bir birey tek başına bir araştırmanın örneklemini oluşturabilmektedir. Nitel araştırmada örneklem seçimi, araştırma probleminin özelliği ve araştırmacının sahip olduğu kaynaklarla yakından ilgilidir (Yıldırım vd., 2008: 87).

Çalışmamızda amaçlı örneklem yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme yöntemleri, tam anlamıyla nitel araştırma süreci içinde ortaya çıkmıştır (Güney, 2007: 76). Amaçlı örnekleme, zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen olayların derinlemesine çalışılmasına olanak vermektedir (Yıldırım vd., 2008: 107). Bu örneklemede, seçim için önemli olduğu düşünülen ölçütler belirlenmekte ve bu ölçütlere göre seçilen örneklemin, araştırma evrenini bütün nitelikleri ile temsil edebildiği düşünülmektedir (Yılmaz ve Taşdan, 2006: 135-136). Buna bağlı olarak araştırmamızda amaca uygun örnekleme yoluna gidilmiştir. Bu araştırmada örneklem seçiminde iki ölçüt kullanılmıştır;

- Görüşülen kişilerin alt işverenlik uygulamalarını yürüten birimlerde görev yapan kişiler olmaları,
- Görüşülen kişilerin kamu işletmelerinde üst düzey yönetici olmalarıdır.

4.4.1. Görüşme Yapılacak Kamu İşletmelerinin Belirlenmesi

Araştırmanın evrenini Türkiye’de yer alan kamu kurum ve kuruluşları oluşturmaktadır. Ancak araştırmamızda İzmir Merkez İlçesi’nde yer alan kamu kurum ve kuruluşlarındaki alt işverenlik uygulamaları incelenmiştir. Araştırmamızda İzmir ilindeki kamu kurum ve kuruluşlarının incelenmesinin nedeni Türkiye’de kurulmuş olan kamu işletmelerine ait Bölge Müdürlüklerini ve taşra teşkilatlarını temsil eden tüm kamu kurumlarının İzmir’de yer almasıdır. Alan olarak da ulaşım ve zaman kolaylığı açısından İzmir Merkez İlçesi seçilmiştir.

İzmir Valiliği İl Planlama Koordinasyon bölümünden İzmir Merkez İlçesi’nde bulunan 42 kamu kurum ve kuruluşunun olduğu tespit edilmiştir. 42 kamu kurumundan 29’u ile görüşülmeye gidilmiştir. Görüşmeye gidilen 29 kamu işletmesinden, 22 adet kamu kurumu ile görüşme yapılmış ve görüşmeler ses kayıt cihazına kaydedilmiştir. Görüşmeye gidilen altı kamu kurumunda görevli personeller tarafından kurumlarında alt işverenlik uygulamalarının yer almadığını bildirilmiş bu nedenle kurumlarında bu uygulamadan sorumlu yöneticilerin bulunmadığını belirtmiştir. Bir kamu kurumu yöneticisi ise kurumunda bir alanda alt işverenlik uygulamasının olduğunu söylemiş ancak görüşmeye ayıracak vakti olmadığından görüşmeyi kabul etmemiştir.

Nitel araştırma tekniğinde örneklem sayısının önemi bulunmamaktadır. Örneğin Koçbeker ve Saban (2004) tarafından otistik bir çocuğun yabancı dil öğrenimine ilişkin bir olay incelemesinde bu bireyin ve onun çevresindeki kişilerin kişisel tecrübeleriyle örneklem sınırlandırılmıştır (Koçbeker vd., 2009: 403). Bazen bir birey ile bile örneklem sınırlandırılabilir. Nitel araştırmalarda önemli olan genellemelere ulaşmak değil gerçeklere kavuşmaktır. Bu nedenle araştırmamızda 22 kamu kurumu yöneticisi ile görüşülmesi araştırmamız açısından kabul edilebilir bir sayı olarak düşünülmüştür.

4.4.2. Görüşme Öncesi Yapılan Çalışmalar

Nitel araştırmalarda rasgele örneklem seçimi yapmak uygun değildir. Çünkü görüşme yapılacak kişilerin araştırma konusunda deneyimli ve bilgi sahibi olması gerekmektedir. Araştırmamızda İzmir Valiliği İl Planlama Koordinasyonu bölümünden

elde edilen İzmir Merkez İlçesi'nde bulunan kamu işletmeleri listesinden sistematik bir seçim yapılmıştır. Listede yer alan 42 kamu kurumundan her on kurumundan en az yedisinde görevli olan yöneticiler ile görüşülmeye karar verilmiştir.

Görüşme yapılacak işletmelerin belirlenmesinden sonra çalışma amacımıza uygun olarak yöneticilere sorulacak sorular hazırlanmıştır. Sorular yarı yapılandırılmış şekilde hazırlanmıştır. Görüşme öncesi görüşme yapılacak kamu işletmelerinden randevu talepleri yapılmış ancak bazı kamu kurumu yöneticilerinden bu yönde olumsuz cevaplar gelmesi nedeniyle randevusuz olarak da görüşmelere gidilmiştir. Kamu yöneticilerinin özellikle beyan vermedeki sorumlulukları ve bu konuda kamu işletmelerinde daha önce yapılan çok fazla sayıda çalışma olmadığı için kamu yöneticileriyle bire bir görüşmeler yapılarak görüşmeye ikna edilmeye çalışılmıştır.

Görüşmelerde daha fazla bilgi edinilmesine yardımcı olması amacıyla kurumun ve görüşülen kişilerin kimliğinin açıklanmayacağı taahhüt edilerek karşılıklı güven ortamı yaratılmaya çalışılmıştır.

Görüşmecilere sorulacak başlıca sorular görüşmelerin kayıtlarından önce yazılı şekilde sunulmuştur. Görüşme sorularında görüşmeci tarafından anlaşılamayan bölümler açıklanmıştır. Açıklama sırasında görüşmeciyi herhangi bir fikir vermeden sadece anlaşılamayan kavramların ifade edilmesine dikkat edilmiştir.

4.4.3. Görüşme Sırasında Yapılan Çalışmalar

Görüşmelerde veri kaybının en aza indirilmesi amacıyla görüşmelerin ses kayıt cihazına kaydedilmesi düşünülmüştür. Görüşmeciden görüşmenin kayıt altına alınması için gerekli izin alınarak ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Görüşmeye gidilen yirmi dokuz kamu işletmesinden, yirmi iki kamu yöneticisi yapılan görüşmenin ses kayıt cihazına kaydedilmesine izin vermiştir. Altı kamu işletmesi kurumlarında alt işverenlik uygulamalarının olmadığını bildirmiş, bu nedenle bu uygulamalardan sorumlu yöneticilerinin bulunmadığını belirterek görüşme yapılmasına izin verilmemiştir. Bir kamu işletmesi yönetici ise işletmelerinde sadece bir alanda alt işverenlik uygulamasının bulunduğunu ancak bu araştırma için hazırlanan soruların cevaplanmasında kayıt işlemine izin verilmeyeceğini bildirmiştir.

Görüşmelerin sohbet havasında, görüşülen kişileri sıkmadan ve kimi zaman görüşme kurgusunun dışına çıkmalarına izin verilerek yapılmasına özen gösterilmiştir. Görüşmeler ortalama yarım saat sürmüştür. Kayıtlardan önce görüşmeciler ile sorular hakkında ön görüşme yapılmış, bazı görüşmeciler kayıttan önce sorulara cevap vererek daha sonra kayıt altına alınmasını istemişlerdir. Görüşme anında bazı sorular tekrarlanmadan ya da kısaltılarak sorulmuştur.

4.4.4. Görüşme Soruları ve Elde Edilmek İstenen Çıkarımlar

Görüşme öncesi görüşme yapılacak yöneticilere sorulmak üzere on iki soru hazırlanmıştır. Görüşme yapılan 22 görüşmeciden 18'i tüm soruları, 4 görüşmeci ise sadece ilk iki soruyu cevaplamıştır. Görüşme soruları ve elde edilmek istenen çıkarımlar aşağıda belirtilmiştir.

Soru 1: Kurumunuzdaki göreviniz nedir ve kaç yıldır bu görevde çalışmaktasınız?

Bu soru görüşme yapılan yöneticilerin görev tanımı ve bu görevdeki çalışma sürelerini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Araştırmada özellikle konusunda deneyimli üst düzey kamu kurumu yöneticileri ile görüşülmek amaçlanmıştır.

Soru 2: Alt işverenlik kavramı sizin için neyi ifade etmektedir?

Alt işverenlik kavramı, işletmelerin kendi asıl işleri dışında kalan yardımcı iş ve teknik uzmanlık gerektiren işleri bir diğer işletmeye yaptırmasıdır. Mevzuat, yargı kararları ve doktrinde alt işveren; taşeron, alt müteahhit, alt ısmarlanan, aracı ve tali işveren olarak da adlandırılmaktadır. Bu soru ile alt işverenlik kavramının yöneticiler açısından ne anlam ifade ettiği bilgisi elde edilmek istenmiştir.

Soru 3: Kurumunuzda hangi alanlarda alt işverenlik uygulamaları bulunmaktadır?

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 36.maddesinde hizmetler sınıfına dâhil personel tarafından yerine getirilmesi gereken hizmetlerden, hizmet yerlerinin ve tedavi kurumlarının temizlenmesi, tesisatın bakım ve işletilmesi ve benzeri nitelikteki

hizmetlerin üçüncü şahıslara ihale yoluyla gördürülmesi mümkün hale getirilmiştir. Aynı zamanda teknolojik değişimlere bağlı olarak kamuda bilgi teknolojisi alanlarında da dış kaynak kullanımı artmıştır. Bu soru ile kamu kurum ve kuruluşlarında hangi alanlarda alt işverenlik uygulamalarının yapıldığı belirlenmeye çalışılmıştır.

Soru 4: Neden kurumunuzda bu alanlarda alt işverenlik uygulamaları yapılmaktadır?

Genellikle organizasyonlar hızla performanslarını geliştirmek ve işlem maliyetlerini düşürmek için dış kaynak kullanırlar (Ghodeswar vd., 2008: 26). Yapılan bir araştırmada da görüşme yapılan kişiler, dış kaynak kullanımı ile performanslarının % 10'dan % 15 'e yükseldiğini belirtmişlerdir (Elmuti vd., 2000: 115). Kamu işletmeleri açısından da dış kaynak kullanım yöntemlerinden biri olan alt işverenlik uygulamalarının kullanım nedenlerini saptamak amacıyla bu soru hazırlanmıştır.

Soru 5: Alt işveren tarafından sunulan hizmetlerden memnun musunuz?

Dış kaynak kullanımı sağlanan firmanın istenilen kalitede hizmet sunmaması işletmelerin memnuniyetlerini azaltan etkenlerden biridir. Bu soru ile kamu yöneticilerinin kurumlarında alt işveren tarafından sunulan hizmetlerden memnun olup olmadıkları belirlenmeye çalışılmıştır.

Soru 6: Alt işveren tarafından sunulan hizmetlerde alt işverenin bu konuda yeterli derecede uzmanlığa sahip olduğunu düşünüyor musunuz?

Alt işveren; bir işverenden, işyerinde yürütülen mal veya hizmet üretimine ilişkin yardımcı işlerde veya asıl işin bir bölümünde işletmenin ve işin gereği ile teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektiren işlerin yürütülmesinde görevli diğer işverendir. Diğer bir ifadeyle; alt işveren konusunda uzman olan işverendir. Kamu işletmelerinde hizmet veren alt işverenlerin, hizmet sunduğu alanda yeterli uzmanlığa sahip olup olmadıklarının tespiti için bu soru hazırlanmıştır.

Soru 7: Dış kaynak kullanımına başvurmanın yönetici olarak sizin işinizi hafiflettiğini düşünüyor musunuz?

Dış kaynak kullanımına başvurmak işletmelerin, öz yeteneklerine odaklanmasını ve bu alanda uzmanlaşmasını sağlar. Uzmanlaşma sonucu işletmelerin içyapıları küçülmekte, küçülme sonucu işletmeler daha yalın ve esnek yapıya dönüşmektedir. İşletmelerin yapılarında yaşanan bu değişimler yöneticilerin iş yükünü hafifletmektedir. Ancak alt işverenin yeterli uzmanlığa sahip olmaması, alt işletmenin kurum kültürüyle uyuşmaması ve çalışanlar üzerindeki olumsuz baskılar gibi sorunlar yöneticilerin iş yükünü artırmaktadır. Kamu işletmelerinde dış kaynak kullanımının yöneticilerin iş yükünü hafifletip hafifletmediğini belirlemek amacıyla bu soru hazırlanmıştır.

Soru 8: Dış kaynak kullanımı yaptığınız alanlardaki kurum becerilerinin zamanla azaldığını düşünüyor musunuz?

Dış kaynak kullanımı sonucunda işletmeler zamanla bu alandaki kurum becerilerinin ve deneyimlerinin kaybederler ve dışarıdan kaynaklarını kullandığı işletmeye bağımlı hale gelirler. İşletmelerin dış kaynak sağladığı işletmeyi değiştirmesi ya da bu işletmenin herhangi bir nedenle işi bırakması ise işletmeler açısından maliyetli olabilir. Aynı zamanda uzun dönemde dış kaynak sunan işletmelerin tüm şartlarını kabul etme zorunluluğu durumu ortaya çıkabilir. Bu soru ile kamu işletmelerinde ihale yöntemi ile yapılan hizmet alımları sonucu kurum becerilerin zamanla azalıp azalmadığının araştırılarak kamu işletmelerinin dış kaynak sağlayan işletmelere ne kadar bağımlı olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır.

Soru 9: Sizce alt işverenlik uygulamaları kurumunuza ne gibi avantajlar sağlamaktadır?

Alt işverenlik uygulamalarının işletmelere sağladığı avantajlar literatürde birçok araştırmaya konu olmuştur. Araştırmamızda yöneticiler açısından alt işverenlik uygulamalarının görevli oldukları kuruma sağladığı avantajlar incelenmeye çalışılmıştır.

Soru 10: Alt işverenlik uygulamaları kurumunuza ne gibi dezavantajlar getirmektedir?

Kamu işletmelerinde alt işverenlik uygulamaları işletmelere sadece bazı avantajlar sağlamaz, aynı zamanda bu uygulamaların işletmelere getirdiği dezavantajlar da bulunmaktadır. Yöneticiler açısından alt işverenlik uygulamalarının dezavantajlarının belirlenmesi amacıyla bu soru hazırlanmıştır.

Soru 11: Son olarak kurumunuzda alt işverenlik uygulamalarının kurumunuzun mali yükümlülüklerini azalttığını söyleyebilir misiniz?

Dış kaynak kullanımının ilk öncelikli amacı maliyetlerin düşürülmesidir. Çoğu işletmelerin dış kaynak kullanım sözleşmelerindeki hedefi en az % 15 maliyet tasarrufu sağlamaktır, bazen bu oran % 20 ile % 25 arasında değişmektedir (Lankford vd., 1999: 312). Maliyetlerin düşürülmesi ile sadece kaliteli hizmet sunumu veya kârlılık elde edilmez. Aynı zamanda maliyetlerin düşürülmesi verimlilik artışını da beraberinde getirir. Bu nedenle alt işverenlik uygulamalarının kamu işletmelerinin verimliliği üzerindeki etkisini saptamak amacıyla, bu uygulamalarının kamu işletmelerinin mali yükümlülüklerini azaltıp azaltmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

Soru 12: Kurumunuzdaki alt işverenlik uygulamaları hakkında ilave etmek istediğiniz başka bir şey var mı?

Görüşmenin sonunda görüşmecilerin kurumlarındaki alt işverenlik uygulamaları hakkında sorulan sorulara istinaden verdikleri bilgilere eklemek istedikleri düşüncelerin olup olmadığını öğrenmek amacıyla bu soru hazırlanmıştır.

4.5. ARAŞTIRMA SONUCU ELDE EDİLEN BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmamızda belirlenen örneklem grubuna önceden hazırlanan yarı yapılandırılmış on iki soru yöneltilmiş ve elde edilen bulgular aşağıda sunulmuştur.

4.5.1. Görüşme Yapılan Yöneticilerin Görev Tanımları

Kamu kurum ve kuruluşlarında dış kaynak kullanımı satın alma çerçevesinde ihale yöntemi ile yapılmaktadır. İhale ile yapılan satın almalar; kamu kurumlarının idari ve mali işler, destek hizmetleri, genel hizmet alımları servisleri tarafından yürütülmektedir. Araştırmamızda 22 kamu yöneticisi ile görüşme yapılmış ve bu görüşmeler kayıt altına alınmıştır. Bu yöneticilerin alt işverenlik uygulamalarını yürüten birimlerden sorumlu yöneticilerinin olmasına dikkat edilmiştir.

Görüşme yapılan 22 yöneticiden üçü kadın, on dokuzu erkektir. Kadın ve erkek yönetici sayılarının birbirinden oldukça farklı olduğu görülmektedir. Dış kaynak kullanımının satın alma faaliyeti ile yakın bir ilişkisi bulunmaktadır. Satın alma departmanlarında çalışan personelin erkek olmasının üst düzey yöneticiler açısından bir tercih sebebi olduğu görülmektedir.

Görüşmede ilk olarak yöneticilerden kurumlarındaki görev tanımlarını yapmaları ve kaç yıldır bu görevde çalıştığının belirtilmesi istenmiştir. Araştırmaya katılan kamu yöneticilerinin görev tanımları Tablo 4.2’de verilmiştir.

Tablo 4.2: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Görev Tanımları

<u>Unvanı</u>	<u>f (frekans)</u>
İl Müdürü	2
İl Müdür Yardımcısı	2
Şube Müdürü	4
Şef	7
Araştırmacı	1
Başhemşire	1
Makine Mühendisi	1
Makine Teknisyeni	1
Yetkili Memur	2
Memur	1
TOPLAM:	22

Tablo 4.2’de görüşme yapılan 22 kamu yöneticisinin görev tanımları belirtilmiştir. Araştırmamızda destek hizmetleri, idari işler, satın alma gibi alt işverenlik uygulamalarını yürüten servislerde görevli; iki kurum müdürü, iki il müdür yardımcısı, dört şube müdürü ve yedi şef ile görüşülmüştür. Bazı kamu işletmelerinde yönetim birimlerinde makine mühendisi, makine teknisyeni, araştırmacı, başhemşire gibi teknik personel statüsünde görev yapan yöneticilerin bulunduğu görülmüştür. Bunun nedeni, bu işletmelerin teknik özellik gerektiren hizmetlerin yürütülmesinde görevli olan kurumlar olmalarıdır. Görüşmede idarecilik görevi bulunmayan ancak destek hizmetlerinde görevli bir memur ile görüşme yapılma durumunda kalınmıştır. Bunun nedeni, görüşme anında bu uygulamalardan sorumlu yöneticilerin izinde olmasıdır.

4.5.2.Görüşmeye Katılan Yöneticilerin Görev Süreleri

Araştırmaya katılan Kamu kurum ve kuruluşlarında görevli üst düzey yöneticilerin görev sürelerine ait bilgileri Tablo 4.3’de özetlenmiştir.

Tablo 4.3. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Görev Süreleri

<u>Görev Süreleri</u>	<u>f</u>
1 yıldan az	1
1yıl-5 yıl	7
5 yıl-10 yıl	10
10 yıldan fazla	4

Tablo 4.3’de görüldüğü üzere araştırmamızda görüşülen yöneticilerin on tanesinin görev süreleri 5–10 yıl arasında değişmektedir. Görev süresi bir yıl–beş yıl arasında olan yedi, on yıldan fazla olan ise dört yönetici bulunmaktadır. Görev süresi bir yıldan az olan yalnızca bir yönetici bulunmaktadır. İhale ile satın alma işlemlerinin deneyim sahibi yöneticiler tarafından yürütülmesi, işletmeler için bir avantaj olarak düşünülmektedir. Bu nedenle özellikle satın alma, mali ve idari işler, destek hizmetleri servislerinde çalışan yöneticilerde çok fazla değişiklikler yapılmadığı sonucuna ulaşılabilir.

Görüşme yaptığımız yöneticilerin genel anlamda genç veya orta yaşta olduğu görülmüştür. İhale ile dışarıdan hizmet alma işlemleri uzun süre isteyen ve karmaşık işler olarak değerlendirildiğinden, bu yöneticilerin daha aktif olarak çalışmaları açısından genç veya orta yaşta olmalarının görevlendirilmeleri açısından bir kriter olduğu söylenebilir.

4.5.3. Kamu Yöneticileri Açısından “Alt İşverenlik” Kavramının Tanımı

Alt işverenlik kavramı sadece Türk literatüründe değil uluslararası alanda da çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Örneğin, UNIDO (Birleşmiş Milletler Sanayi Kalkınma Örgütü) alt işverenliği, “gelişmekte olan ülkelerde küçük ölçekli işletmeleri destekleme çalışmalarının bir parçası” olarak görmektedir (Şen, 2006: 75). UNIDO alt işverenliği, büyük ve küçük işletmeler arasında ekonomik ve ticari bir ilişki olarak ele almıştır. Türk hukuk sistemimizde alt işverenlik tanımı yapılmış, 4857 sayılı İş Kanunu’nun 2. maddesinde alt işveren; “bir işverenden, işyerinde yürüttüğü mal veya hizmet üretimine ilişkin yardımcı işlerinde veya asıl işin bir bölümünde işletmenin ve işin gereği ile teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektiren işlerde iş alan ve bu iş için görevlendirdiği işçilerini sadece bu işyerinde aldığı işte çalıştıran işveren” olarak ifade edilmiştir. Diğer bir ifade ile; “kendi işçilerini diğer işverenin işyerinde çalıştıran işveren” alt işveren olarak nitelendirilmiştir. Alt işverenler, aldıkları işleri asıl işverenle aralarındaki sözleşmeye uygun olarak yapar ve teslim ederler (Canbolat, 1992: 12). Alt işverenlik kavramı uygulamada kullanılan “müteahhit”, “taşeron”, “aracı”, “diğer işveren” deyimleri olarak da kullanılmaktadır.

Görüşme yapılan yöneticilere alt işverenlik kavramının kendileri için ne ifade ettiği sorulmuştur. Görüşme yapılan beş yönetici alt işverenlik kavramının kendileri için; “taşeron firma” anlamını ifade ettiğini belirtmişlerdir.

Beş yönetici alt işverenlik kavramını; “dışarıdan hizmet satın alma” olarak tanımlamıştır. Alt işverenlik, işletmelerin ihtiyaç duyduğu ve kendi asıl hizmeti dışında kalan alanlarda organizasyon dışından hizmet satın almasıdır. Kamu kurumları dışarıdan bu hizmetleri ihale yöntemi ile satın almaktadır.

Dört yönetici alt işverenliği; “kamu tarafından yapılamayan işlerin özel işletmelere devredilmesi” olarak tanımlamıştır. Kamu işletmelerinin öncelikli amacı kamu hizmetini en kaliteli ve hızlı şekilde sunmaktır. Kamu kurumları bu hizmeti sunarken özel işletmelere asıl işleri dışındaki işleri devrederek bu amacı gerçekleştirmeye çalışır.

Bir yönetici alt işverenliğin; “bir işin paylaşımı” olduğunu söylemiştir. Kotler, geçiş döneminde olan şirketlerin eskiden “her şeyi içinde yap” stratejisini benimserken, şimdi “daha fazla şeyi dışarıdan al” stratejisine yöneldiğini savunmuştur (Kotler, 2003: 7). İşletmeler değişime uyum sağlayabilmek için birçok şeyi kendileri üretmekten daha çok dışarıdan almayı tercih ederek, faaliyetlerini diğer işletmelerle paylaşırlar.

Bir yönetici alt işverenliği; “işverenlerin sendikal faaliyetlerden kaçınmak, sinerji yaratmayı engellemek, toplu grev hakkını oluşturmayı engellemek için kullanılan bir yöntem” olarak ifade etmiştir. Uygulamada alt işverenlik ilişkisi, her zaman ekonomik ve teknolojik nedenlerle kurulmamıştır. İşverenler, bazen fazla sayıda işçi çalıştırmamak, toplu kıdem tazminatları ödememek, işyerinde doktor, eski hükümlü veya terör mağduru çalıştırmamak gibi amaçlarla, asıl işlerini parçalara ayırarak alt işverenlere yaptırmışlardır. Dolayısıyla alt işveren için yapılan bu tanımın alt işverenlik uygulamalarının getirdiği toplumsal sorunlara ışık tutması açısından önemli olduğunu düşünüyoruz.

Bir yönetici alt işveren-asıl işveren ilişkisini; “kurumun personel açısından yeterli olmadığı durumlarda dışarıdan personel takviyesi amacıyla oluşan bir ilişki” olarak belirtmiştir. Özellikle kamu kurumlarında 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’na tabi yardımcı hizmetler sınıfında kadrolu, geçici veya işçi olarak personel kadrolarının açılmaması ve bu alanda personel alımının durması nedeniyle kamu kurumları, asıl hizmeti dışında kalan yardımcı hizmet alanlarında personel takviyesini sağlamak için dışarıdan personel sağlamaya yönelmişlerdir.

Bir yönetici alt işverenliği; “son yıllarda kamu kurumlarında uygulamaları artan bir kavram” olarak tanımlamıştır. Kamu işletmelerinde alt işverenlik uygulamaları

özellikle yaşanan ekonomik ve teknolojik gelişmelere bağlı olarak son otuz yılda artış göstermiştir.

Bir yönetici alt işverenliği; “kamu kurumlarındaki işlerin daha iyi yürütülmesi için ihtiyaç duyulan bir sistem sonucu ortaya çıkan bir kavram” olarak ifade etmiştir. Bir işletmede bazı işlerin alt işverene yaptırılması değişen teknolojik şartlara, üretim yöntemlerine ve artan iş yüküne uyum sağlayabilme gereksinimine bağlı olarak doğmuştur (Günel, 1999: 694).

Bir yönetici alt işverenliği; “kamu için kârlı olmayan alanlarda satın alma yoluyla bu alanların özel işletmelere devredilmesi” olarak belirtmiştir. Bu tanımda dikkat edilmesi gereken hususlardan biri kârlı olmayan alanlarda alt işverenlik uygulamalarının yapılmasıdır. Ancak kamu işletmelerinin birçoğu kâr amacı gütmeyen işletmelerdir. Kamu kurumlarının amacı kendilerine ayrılan ödenekleri, en etkili ve verimli olarak kullanmaktır. Bu nedenle kârlı olmayan alanlarda ifadesinin, devletin mali yükümlülüğünü artıran alanlar olarak anlaşılması daha doğru olacaktır.

Görüşme yapılan üç yönetici kurumlarında alt işverenlik uygulamaları bulunmadığı için alt işveren kavramının kendileri için ne ifade ettiği konusunda bir tanımlama yapmamıştır.

Sonuç olarak görüşme yapılan kamu yöneticileri açısından uygulamada ortak bir tanım olmadığı ve alt işveren tanımının net bir şekilde anlaşılmadığı tespit edilmiştir. Alt işveren, bir işyerindeki mal ya da hizmet üretiminin dışsallaştırmanın tipik bir örneğidir (Güzel, 2006). Görüşme yapılan beş yönetici de “alt işverenlik” kavramı yerine “taşeron” kavramını kullanmıştır. Alt işverenlik kavramının, 4857 sayılı İş Kanunu ve Sosyal Güvenlik Hukuk’umuzda yer almasına karşın bu kavram yerine genellikle “taşeron” kavramı kullanıldığı görülmektedir. Görüşme yaptığımız yöneticiler açısından alt işverenlik; işletmeler için kârlı olmayan alanlarda ve özellikle personel ihtiyacının sağlanmasında, yürütülen işlerin daha düzenli sunulmasında ve maliyetlerin düşürülmesinde ihtiyaç duyulan bir sistem olması nedeniyle son dönemlerde uygulama alanı artan bir kavram olarak ifade edilmiştir.

Alt işveren-asıl işveren ilişkisinin unsurları, sınırları, yaptırımları ve asıl işverenin alt işverenin işçilerine karşı yükümlülüklerinin neler olduğunun yöneticiler açısından bilinmesi gerekmektedir. Sadece yöneticilerin değil organizasyon yapısında çalışan en alt düzeydeki personelden en üst düzeydeki yöneticiye kadar her çalışanın bu konuda eğitilmelerinin ve bilgilendirilmelerinin sağlanması, işletmelerin bu uygulamalardan daha verimli bir sonuç elde etmesini sağlar. İşletmelerde çalışan personelin işletme kültürünü anlayabilmesi ve uyum sağlayabilmesi için eğitilmeleri önemlidir. Yapılan bir araştırmada işletmelerin % 83'ünün dış kaynak kullanımı konusunda çalışanlarına eğitim vermediği tespit edilmiştir (Akdoğan vd., 2008: 32). Yeni dış kaynak kullanım sözleşmesi hakkında tüm işgücünün eğitilmesi başarının anahtarıdır (Hindle, 2005: 41). Gerekirse çalışan personelin eğitilmesi için de dışarıdan kaynak kullanılabilir. Amerika'da yapılan bir araştırmada, işletmelerin insan kaynakları işlevlerinde eğitim alanında dış kaynak kullanımını seçmekte oldukları, çünkü genellikle alanında çok çeşitli konularda uzman olan ve pazar deneyimlerini ortaya çıkararak firmalara artı değerler katan danışmanların olduğu kanıtlamıştır (Sheehan, 2009: 243). Kamu işletmelerinin gelecekte sadece personel temini için değil personelin eğitilmesi için de dış kaynak kullanıma yönelmesi gerekliliği kaçınılmazdır.

4.5.4. Kamu İşletmelerinde Alt İşverenlik Uygulama Alanları

Araştırmamızda İzmir Merkez İlçesi'nde bulunan 42 kamu işletmesinden 29'u ile görüşülmüştür. Görüşmenin sonucunda 29 işletmeden 19'unda alt işverenlik uygulamalarının bulunduğu, 10 işletmede herhangi bir alt işverenlik uygulamasının bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu da bize İzmir Merkez İlçesi'nde bulunan ve görüşme yapılan kamu işletmelerinin yarıdan fazlasında alt işverenlik uygulamalarının yer aldığını göstermektedir.

1998 yılında ABD'de dış kaynak kullanımı üzerine yapılan bir araştırmada dış kaynak kullanımının en az madencilik ve kamu sektöründe olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Embleton vd., 1998: 96). Yapılan bazı araştırmalar ve araştırmamızda elde edilen sonuçlar bu araştırmanın sonuçlarının aksi yönündedir. Örneğin; Kocaeli'nde bulunan özel ve kamu hastanelerinde dış kaynak kullanımı üzerine yapılan bir araştırmada kamu hastanelerinin özel hastanelere oranla daha fazla dış kaynak kullanıldığı tespit edilmiştir

(Döğücü vd., 2009: 14). Aynı zamanda 1996 yılında, Amerika’da yapılan dış kaynak aktivitelerinin % 40’ını bilgi teknolojileri ve hizmetlerini içerdiği ve İngiltere’de, Avustralya’da ve Yeni Zellenda’da kamu sektöründe belirli alanlarda dış kaynak kullanılır hale geldiği görülmüştür (Harland vd., 2005: 833). Araştırmamızda da görüşme yapılan kamu kurumlarının % 65’inin dış kaynak kullandığı tespit edilmiştir.

Türkiye’de kamu sektöründe inşaat işi yapan işverenlerin % 85’inin, özel sektörde inşaat işi alan işverenlerin % 32’sinin ve her ikisini de iş yapanların % 94’ünün taşeron uygulamasına gittiği tespit edilmiştir (Çankaya vd., 2006: 55). Bu veriler, hem kamu hem de özel sektörde alt işverenlik uygulamalarının özellikle inşaat alanında yaygın olarak kullanıldığını göstermektedir. Günümüzde ise alt işverenlik uygulamaları tüm iş kollarında, imalat sanayinin ve hizmet sektörünün tamamında yaygınlaşmaya başlamıştır (Güzel, 1993: 6). İşverenler; ekonomik, teknik ya da başka nedenlerle üretimin veya hizmetin her aşamasını kendi işçileri ile gerçekleştirmemekte, özellikle temizlik, bakım ve onarım, yemek, servis, güvenlik gibi yardımcı işlerin görülmesi işlevini alt işverenlere bırakmaktadır (Kılıç, 2007: 5). Ancak kamu işletmelerinde alt işverenlik uygulama alanları işletmelerin yapısı, sundukları hizmet ve ihtiyaçlarına göre değişmektedir. Araştırmamızda kamu işletmelerinde alt işverenlik uygulamalarının hangi alanlarda yapıldığı incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 4.4’de verilmiştir.

Tablo 4.4. Kamu İşletmelerinde Alt İşverenlik Uygulamaları Yapılan Alanlar

Alt İşverenlik Uygulaması Yapılan Alanlar	f
Temizlik	17
Özel Güvenlik	14
Teknik Servis	6
Personel Taşımacılığı	6
Araç Kiralama	2
Yemek	2
Kilitleme- Kilidi Açma (Locking-Unlocking)	1
Yükleme-Boşaltma (Stuffing)	1

Tablo 4.4’de görüldüğü gibi kamu işletmelerinde en çok alt işverenlik uygulamasının yapıldığı alan temizlik hizmetleridir. İkinci sırada özel güvenlik hizmetleri yer almaktadır. Daha sonra sırasıyla teknik servis, personel taşımacılığı, araç kiralama, yemek ve işletmenin sunduğu hizmetlere bağlı olarak oluşan özel alanlarda alt işverenlik uygulamaları bulunmaktadır.

Asıl işverenle alt işveren arasında yapılan sözleşmelerde, sözleşmenin konusunun genellikle güvenlik, temizlik, yemek, bahçe bakımı ve düzenlemesi, ikram hizmetleri vb. işlerden ibaret olduğu görülmektedir (Geçer, 2004: 210). Türkiye’de de kamu kurumlarının önemli bir kısmı bilgi işlem, güvenlik ve temizlik gibi hizmetleri ihale ile satın alma yoluna gitmektedir (Göktaş, 2008: 103; Gerek, 2007: 88). Hizmet yoğun bir sektör olarak sağlık hizmetleri sunucusu hastanelerde yapılan bir araştırmada, dış kaynak kullanımı alanlarının sırasıyla temizlik, yemek, güvenlik ve bilgisayar otomasyon işleri üzerine yoğunlaştığı görülmüştür (Karahana, 2009: 185). Araştırmamız sonucunda elde edilen bulgular da bu sonuçları destekler niteliktedir.

Görüşme yapılan kamu işletmelerinde temizlik alanında yapılan alt işverenlik uygulamaları birinci sırada yer almıştır. Görüşme yapılan on dokuz kamu işletmesinin on yedisinde temizlik hizmetleri dışarıdan temin edilmektedir. Bu alanda yapılan hizmet alımlarının birinci sırada yer almasının en önemli nedenlerinden biri kamuda yardımcı hizmet olarak yer alan temizlik hizmetlerinde personel alımlarının azalması ve temizlik hizmetlerinin zorunlu ve yürütülmesi gereken bir hizmet olmasından kaynaklanmaktadır.

Alt işverenlik uygulamaları bulunan 19 kamu işletmesinin 14’ünde özel güvenlik alanında alt işverenlik uygulamaları bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. İdare Hukuku teorisinde kolluk olarak isimlendirilen güvenlik, genel olarak temel kamu hizmetleri arasında sayılmıştır (Karan, 2007: 427). Ancak kamu kurumlarında yaşanan iş yoğunluğu ve çok sayıda kişiye hizmet verilmesi sonucunda yaşanan karmaşıklıkların giderilmesi için özel güvenlik hizmetlerinin kamu kurumları tarafından alımlarının artırıldığı söylenebilir. Kamu işletmelerinde temizlik ve özel güvenlik alanlarında daha yoğun olarak alt işverenlik uygulamalarının yapılmasının en önemli nedenlerinden biri,

insan kaynakları alanında dış kaynak kullanıma ihtiyaç duyulmasıdır. Alt işverenlik uygulamaları işgücünün dışsallaştırılması olgusunun bir sonucudur.

Araştırmamızda teknik servis alanında alt işverenlik uygulaması bulunan altı kamu işletmesi olduğu görülmüştür. Bu alanda yapılan alt işverenlik uygulamalarının temel nedeni teknolojik değişimlerdir. İşletmeler için oluşturulacak teknolojik alt yapıların ve hızlı teknolojik değişimlere bağlı olarak yeni teknolojik sistemlerini oluşturulması yüksek maliyetlere neden olduğundan işletmeler, bu maliyetlerden kaçınmak için bu alanlarda dış kaynak kullanmaktadır.

Görüşme yapılan 22 kamu işletmesinden altısında personel taşımacılığı alanında alt işverenlik uygulamalarının bulunduğu tespit edilmiştir. Kamu kurumlarında personel taşımacılığı uygulamaları özellikle son yıllarda artan bir hizmet dalı olmakla birlikte tüm kamu işletmelerinde uygulanmamaktadır. Trafiğin yoğun olduğu yerleşim yerlerinde, kamu kurumlarında çalışan personelin zamanında işbaşında olmalarını sağlamak amacıyla bu alanda alt işverenlik uygulamalarının artış göstereceğini düşünmekteyiz. Bu alanda yapılan hukuksal düzenlemelerin oluşması da düşüncemizi destekler niteliktedir. Kamu kurumlarında personel taşımacılığı alanında alt işverenlik uygulamalarının başlaması sonucunda Kamu Kurum ve Kuruluşları Personel Servis Hizmet Yönetmeliği 25.02.2004 tarihinde Resmi Gazete’de yayımlanmış ve kamu kurumlarının bu tür hizmet alımlarında dikkat etmesi gereken hususlar düzenlenmiştir.

Araştırmamızda görüşülen kamu kurumlarında sadece iki işletmede yemek alanında alt işverenlik uygulaması bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yunanistan’da kamu hastanelerinde yapılan bir araştırmada da en az dış kaynak kullanımı yapılan alanların çamaşırhane, laboratuvar ve yemek olduğu görülmüştür (Moschuris vd., 2006: 6). Ancak Human Resources dergisi tarafından Bileşim International’a Nisan 2002’de Türkiye’de yer alan 151 firma üzerinde yaptırılan bir araştırmada, en çok dış kaynak kullanımının yemek hizmetlerinde olduğu tespit edilmiştir (Coşkun, 2009). Araştırmamızda elde ettiğimiz sonuçların bu araştırma sonucunda elde edilen veriler ile ters yönde olduğu görülmektedir. Bunun nedenlerin başında; görüşme yapılan işletmelerin kamu işletmesi ve işletmelerin hizmet sundukları alanların farklı olması olarak değerlendirilebilir. Kamu işletmelerinde zamanla taşeron

firmalardan sağlanan yemek hizmetlerinden istenilen kalitenin alınamaması ve taşeron firmaların yemekte kullandıkları malzemelerde gerekli denetimlerin yapılamaması kamu işletmelerin bu hizmetleri dışarıdan almasını azaltmış olduğu düşünülebilir. Ancak günümüzde yemek alanın da özellikle yoğun iş temposunda verimliliğin artırılabilmesi için profesyonel yemek şirketleri tarafından sağlıklı beslenme paketlerinin hazırlandığı görülmektedir. Örneğin; Rafinera firması da bu noktadan yola çıkarak, işyerlerine sağlıklı beslenme paketleri hazırlamaktadır. Kurumsal müşterilerine, “sağlıklı yaşa, hayatını iyi yönet, terfi et” mesajını vermeye çalışmaktadır. Aynı zamanda, toplantılara özel olarak, dışarıdan söylenen yemek yerine de bir çözüm geliştirilerek, yağlı kurabiyeler yerine, sağlıklı ve lezzetli, zengin toplantı paketleri ve ikramlar sunmaktadırlar (kobifinans.com, 2010). Çalışma hayatının gereksinimlerine bağlı olarak yemek alanında profesyonel işletmelerin artması ile birlikte zamanla kamu işletmelerinde de yemek alanında dış kaynak kullanımının artabileceği söylenebilir.

Görüşme yapılan kamu işletmelerinin ikisinin dışarıdan araç kiraladıkları tespit edilmiştir. Ancak araç kiralama hizmetleri henüz kamuda uygulaması fazla olan bir alan değildir. Özel işletmelerde araç kiralama hizmetlerinin dışarıdan sağlanması daha fazla uygulanmaktadır. Örneğin; Alarko Holding, hiçbir şirketinin bünyesine araç satın almamakta, bu ihtiyacını araç kiralama şirketlerinden yani dış kaynaklardan yararlanma yoluyla karşılamaktadır (Özbaltacı, 2008: 17).

İşletmeler kendilerinin sundukları ana hizmete bağlı olarak oluşan ve işletmeler için stratejik öneme sahip olan bazı özel alanlarda (yemek, özel güvenlik, nakliye vb... dışında) da dış kaynak kullanırlar. Yükleme- boşaltma (stuffing), kilitleme-kilidi açma (locking and unlocking) alanlarında alt işverenlik uygulamalarının yapılması ana hizmete bağlı olarak ihtiyaç duyulan yardımcı hizmetlerdir. Stuffing, gemilerde bulunan konteynırların doldurulup boşaltılması hizmetidir. Locking ve Unlocking, gemiler üzerindeki konteynırları sağlamlaştırmak amacıyla kilitleme ve kilidi açma işlemidir. Bu işlemlerin yürütülmesi için işletme dışından personel temin etmektedir.

Sonuç olarak araştırmamızda kamu işletmelerinde genel olarak temizlik, özel güvenlik ve teknik servis hizmetlerinde alt işverenlik uygulamalarının yapıldığı tespit edilmiştir. Diğer alanlarda yapılan alt işverenlik uygulamaları işletmelerin yapısı,

fiziksel konumu, sunduğu hizmet ve personel ihtiyacı sonucu oluşan uygulamalardır. 41 adet sağlık hizmeti sunan işletme arasında yapılan bir araştırma da, firmaların bir ya da birkaç faaliyetinde dış kaynak kullandığı sonucuna ulaşılmıştır (Moschuris vd., 2006: 6). Araştırmamızda da bazı kamu işletmelerinin sadece bir alanda değil, birden fazla alanda dış kaynak kullandığı görülmüş, işletmelerin yapısına göre bu faaliyetlerin değiştiği tespit edilmiştir.

4.5.5. Kamu İşletmelerinde Alt İşverenlik Uygulama Nedenleri

İşletmeler açısından dış kaynak kullanımının en önemli nedeni maliyetleri azaltmaktır. Ancak maliyetleri azaltma etkisi dışında işletmeler birçok sebeple dış kaynaklardan faydalanmaktadır. Yapılan bir çalışmada daha önce firmalarında her şeyi kendi içinde üreten ve dış kaynak kullanımında deneyimli olmayan altı kereste firmasının zamanla dış kaynak kullanımına yönelmelerinin nedenleri araştırılmıştır. Altı firmanın durumuna bağlı olarak yapılan çoklu durum stratejik araştırma çalışmasında, firmaların dış kaynak kullanımını geliştirmelerinde harekete geçiren dört etken olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bunlar (Andersson, Nordigarden and Rehme, 2009: 9);

- **Müşteri odaklılığını artırmak:** Yükselen rekabet ortamı firmaları müşteri odaklı çalışmaya itmiştir.
- **Süreçler:** Dış kaynak kullanımı, işletmelere üretimde yer alan işlem miktarında ki esnekliği sağlaması sonucunda bazı özel faaliyetler için yapılan maliyetli yatırımlardan kaçınılmasını sağlar.
- **Finansal nedenler:** Bugün, farklılığı ve rekabet üstünlüğünü sağlamak için birçok kaynağın temel yetenekler üzerinde odaklanmaya ihtiyacı vardır.
- **Maliyet:** Daha fazla dış kaynak kullanımı ile ham madde, işçilik, taşıma ve artık maliyetlerinin azaltılması sağlanabilir.

Kamu hizmetlerinin tedarikinde dış kaynak kullanılmasında iki ana neden; ideolojik olarak devletin işlevlerini azaltmak ve ikinci olarak önemli maliyetlerin azaltılmasını sağlamaktır (Barton, 2006: 259). Türkiye’de dış kaynak kullanım yöntemlerinden biri olan alt işverenlik uygulamalarının temel nedenleri, ekonomik

dalgalanmalar ve teknolojik gelişmelere bağlı olarak işgücü maliyetlerinin azaltılması ve sendika, toplu sözleşme ve grev haklarının etkileri olarak sayılabilir (Çankaya vd., 2006: 54). Bu nedenlerin ortak amacı maliyetleri düşürmek gibi görünse de sunulan hizmetin kalitesini artırmak ve verimliliği sağlamak için işletmeler, alt işverenlik uygulamalarını son yıllarda artan bir hızla kullanmaktadır. Ancak bu nedenlerin geçerliliğine ulaşmak için kamu kurumlarında yönetici olarak görev yapan görüşmecilere yukarıda belirttikleri alanlarda alt işverenlik uygulamalarına yönelmelerinin nedenleri sorulmuştur. Kamu kurum ve kuruluşlarında alt işverenlik uygulamalarının yöneticiler açısından nedenleri aşağıda özetlenmiştir.

- **Kurumların Personel, Araç ve Gereç, Ekipman Eksiğinin Bulunması**

Görüşme yapılan 12 yönetici özellikle devletin yardımcı hizmet sınıfında çalışan personele yatırım yapmaması nedeniyle bu alanlarda alt işverenlik uygulamalarının yapıldığını bildirmiştir. 1995 yılında Tatar ve arkadaşları ile 2001 yılında Ergin tarafından yapılan çalışmalarda hastanelerde hizmet ihalesi yapma kararını etkileyen kurumsal gerekçelerin başında personelin sayısal olarak yetersiz olması sonucuna ulaşılmıştır (Ergin vd., 2005: 63). Yapılan bu iki çalışmada elde edilen sonuçlarla yöneticiler ile görüşmemiz sonucunda elde ettiğimiz sonuçlar paraleldir. Bu da bize yöneticilerin işletmelerinde alt işverenlik yöntemini uygulamadaki temel gerekçelerin başında personel sayısının yetersizliği olduğunu göstermektedir. Alt işverenlik uygulamaları kamu personel sistemin bir parçası haline gelmiştir.

Görüşme yapılan üç tane yönetici yardımcı hizmet sınıfındaki personel eksiklikleri ile birlikte kamu işletmelerinin araç ve gereç, ekipman eksiklerinin de bulunması nedeniyle de alt işverenlik uygulamalarının yapıldığını bildirmişlerdir. Örneğin; personel taşımacılığı ve araç kiralama hizmetlerinde dış kaynak kullanım nedenlerinden biri işletmelerin elinde bulunan araç sayısının yetersizliğidir. Bu alanda yapılacak yatırımların devletin mali yükümlülüğünü artıracığı düşüncesi sonucunda kamu işletmeleri bu alanda dışarıdan hizmet satın alınmaktadır. Yapılan bir araştırmada da, işletmelerin lojistik sürecinde dış kaynak kullanımında en etkili faktörlerden birinin lojistik hizmet sağlayıcısının kaliteli fiziksel araç ve donanımına sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Çabuk vd., 2009: 202). Görüldüğü üzere, işletmelerin dış kaynak

kullanımında etkili olan faktörlerden biri de ekipman ve donanım eksiklikleri ve bu alanlara yapılan yetersiz kaynak transferleridir.

- **Alt İşverenlik Uygulamalarının Daha Ekonomik Olması**

Görüşme yapılan beş yönetici işletmelerinde alt işverenlik uygulamalarının nedenlerinden birinin, uygulamaların maliyetleri azaltması olduğunu bildirmiştir. Görüşme yapılan bir tane yönetici kamu kurum ve kuruluşlarında alt işverenlik uygulamalarının 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu çerçevesinde yapılan hizmet alımları sonucunda oluştuğunu, ihale ile yapılan hizmet alımlarında ihalenin ekonomik açıdan en avantajlı teklifi veren isteklinin üzerinde bırakılmasına bağlı olarak maliyetlerin azaldığını belirtmiştir.

- **Dışarıdan Alınan Hizmetlerin Süresi İçinde Yapılarak Hizmet Kalitesinin Artması**

Görüşme yapılan bir yönetici alt işletmenin asıl faaliyetleri dışındaki işleri üstlenmesi sonucu, hizmetlerin süresinde ve hızlı olarak yürütülmesinin sağlandığı bildirmiştir.

Dış kaynak kullanımı; “işletmenin kendisine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmasına, kendi uzmanlık alanına girmeyen faaliyetleri ise bu konuda uzmanlaşmış organizasyon dışındaki işletmeler aracılığıyla gerekli kalite standartlarına uygun bir biçimde sağlamasına olanak sağlayan bir yönetim stratejisidir” (Margılıç, 2006: 16). İşletmeler sadece konusunda uzmanlaşmak için değil, konusunda uzman olan firmalardan faydalanmak için de dış kaynak kullanırlar. Yapılan bir araştırmada, dış kaynak kullanımında ana nedenin maliyetleri azaltma isteğinden çok, konusunda uzman kişi ya da firmalardan faydalanma olduğu tespit edilmiştir (Akdoğan vd., 2008: 29). Dışarıdan hizmet alınan işletmenin uzmanlığı, hizmetlerin daha kaliteli sunulmasını sağlar.

- **Asıl İşte Uzmanlaşmayı Sağlaması**

Görüşme yapılan bir yönetici, alt işverenin konusunda uzman ve deneyimli olmasının faaliyette bulunduğu alanlarda daha kaliteli hizmet sunulmasını sağladığını, bu da işletmenin sunduğu hizmetin kalitesini artırdığını bildirmiştir. Dış kaynak kullanımının avantajlarından biri, işletmenin kendi öz yeteneğinde uzmanlaşarak daha kaliteli hizmet sunmayı sağlamasıdır. İşverenler, yan işleri ve yardımcı işleri alt işverene devrederek asıl işte yoğunlaşmaya çalışır (Özdemir, 1997: 3). Alt işveren de bu yan işler ve yardımcı işlerde uzman olan işletmedir. Alt işverenin sunduğu hizmetin kendi öz yeteneği olan iş olması ve asıl işverenin de kendi alanında uzmanlaşma çabaları sunulan hizmetin kalitesini artırmaktadır. Böylece asıl işverenin, iş akışının hızı, kalitesi ve verimliliği artar, müşteri memnuniyeti de buna bağlı olarak bir artış gösterir.

- **Özel Sektör Çalışanlarının Denetimlerinin Daha Kolay Olması**

Görüşme yapılan iki yönetici, kurumlarındaki alt işverene bağlı olarak çalışan işçileri denetlemenin ve aralarında iş paylaşımı yapmanın kadrolu işçilere göre daha kolay olduğunu bildirmiştir. Yöneticiler, işçinin işten çıkma korkusunun işine daha sıkı sarılmasını sağladığını düşünmektedir. Kadrolu personelin iş kaybına yönelik bir kaygısının olmaması ve iş paylaşımı sonucu kendisinin yapması gereken işleri yapmaması durumunda cezai yaptırımlarının çok ağır olmaması nedeniyle yöneticiler özel şirket çalışanlarını tercih etmektedir.

Bununla birlikte 657 sayılı Kanuna tabi olarak çalışan memur, sözleşmeli personel geçici personel ve işçi kadrolarında çalışan personelin yıllık izin, hastalık izni, mazeret izni, doğum öncesi ve sonrası izinler gibi haklarının bulunması da işlerin yavaşlamasına neden olan etkenlerden biridir. Ancak alt işveren işçilerinin ihale yoluyla hizmet alımına bağlı olarak çalıştırılması sonucunda ihale sürelerinin genellikle bir yıldan kısa olması nedeniyle yıllık izin gibi hakları bulunmamaktadır. Bu durum işletmenin yürütülen işlerin aksamasını engelleyen bir durum olarak gözüktüğü de işçiler aleyhine yapılmış bir düzenlemedir. Sürekli değişim ve gelişimin yaşandığı örgütlerde, insan ilişkilerinin önemi giderek artmaktadır. Bu nedenle alt işveren-asıl işveren çalışanları arasında sosyal barışın sağlanamaması durumunda, işçilerin işi yavaşlatması

ya da işi sahiplenmemesi gibi durumlar işçinin verimliliğini, buna bağlı olarak işletmenin verimliliğini düşürür. Asıl işverenin işyerinde çalıştırdığı alt işveren işçilerinin performanslarını artırması için çalışanlar arasındaki işbirliği sağlamalıdır. Bunun için de çalışanların sundukları hizmetlerini ve süreçlerini kontrol etmeli, alt işveren üzerinde gerekli denetimi yapmalıdır.

- **Daha Kaliteli ve Verimli Hizmet Sunmayı Sağlaması**

Görüşme yapılan üç yönetici, dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarından biri olan alt işveren-asıl işveren ilişkisinin kurulması sonucunda daha verimli, daha etkili ve daha kaliteli hizmet sağlandığını bildirmiştir.

Günümüz kamu kurumlarında, bilginin ve teknolojinin öneminin artmasıyla birlikte; rekabet, verimlilik ve kalite kavramları yönetim dünyasında anahtar kavramlar haline gelmiştir. Kamu işletmelerinde var olan “önce toplum” anlayışı, sunulan mal veya hizmet kalitesinin artırılması zorunluluğunu getirmiştir. Kalite, “önceden saptanan belirli standartlara uygunluk derecesi” olarak tanımlanabilir (Can, Tuncer ve Ayhan, 2000: 249). Uluslararası Standardizasyon Örgütü (ISO)’nün tanımına göre ise kalite, “bir ürün ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek gereksinimleri karşılama yeteneğine dayanan özelliklerin toplamıdır” (Yılmaz, 2001: 70). İşletmeler sundukları mal veya hizmetteki üretim süreçlerini, belirledikleri kalite standartlarına ulaşabilmek için düzenlerler.

Kaliteli mal veya hizmet sunumu, işletmelerin maliyetlerini düşürerek verimliliğinin artmasını sağlar. Yüksek verimlilik, “geçici zorluklarla sarsılmayan üretme gücü demektir” (Nizam ve Armağan, 2006: 53). İşletmeler bu güçlüklerle karşılaşmamak için kendi içinde üretemedikleri mal ya da hizmeti dışarıdan, başka bir işletmenin kaynaklarını kullanarak sağlamaya çalışırlar. Verimlilik artışı, kalite artışı, daha az zamanda daha çok üretimin gerçekleştirilebilmesi yoluyla maliyetler azaltılabilir (Gerek, 2007: 82). Bu da işletmelerin dış kaynaklardan faydalanması yolu ile sağlanabilir. Dış kaynak kullanımı, $\text{Verimlilik} = \frac{\text{Çıktı}}{\text{Girdi}}$ denkleminde paydayı yani maliyeti azaltmasıyla, dış kaynak kullanım öncesine nazaran daha verimli bir sonuca ulaşılmasını sağlar (Margılıç, 2006: 102).

4.5.6. Kamu Kurumlarında Alt İşveren Tarafından Sunulan Hizmetlerdeki Memnuniyet Derecesi

Memnuniyet; “yaşam tarzı, geçmiş deneyimler, gelecekte beklenenler ve bireysel ve toplumsal değerleri içeren birçok faktör ile ilişkili karmaşık” bir kavramdır (Yılmaz, 2001: 71). Müşteri memnuniyeti, kaliteli hizmet sunmak isteyen işletmeler açısından en önemli amaçlardan biridir. Alt işverenler, asıl işverene sundukları hizmetlerden dolayı asıl işverenin memnuniyetini artırmak için gerekli çabayı göstermeli ve alt işverenlik uygulamalarının yaygınlaşmasını sağlamalıdır.

Görüşme yapılan kamu yöneticilerine işletmelerinde alt işverenler tarafından sunulan hizmetlerden memnun olup olmaları sorulmuştur. Tablo 4.5’de alt işveren tarafından sunulan hizmetlerden memnun olan, memnun olmayan ve kısmen memnun olan yöneticilerin sayıları belirtilmiştir.

Tablo 4.5. Alt İşveren Tarafından Sunulan Hizmet Memnuniyeti

<u>Memnuniyet Durumu</u>	<u>f</u>
Memnun	12
Kısmen Memnun	4
Memnun Değil	2

Tablo 4.5’de görüldüğü üzere alt işveren tarafından sunulan hizmetlerden memnun olan yöneticilerin sayısı on iki, kısmen memnun olan dört ve sunulan hizmetlerden memnun olmayan yönetici sayısı ikidir. Bu veriler bize; genel anlamda kamu kurumlarında alt işveren tarafından sunulan hizmetlerden memnun olduğunu göstermektedir.

Görüşme yapılan yöneticilerden on ikisi sunulan hizmetlerden memnun olduklarını bildirmiş ancak memnuniyetlerinin genel nedenlerini açıklamamışlardır.

Sadece görüşme yapılan bir yönetici, işyerinde çalıştırdıkları alt işveren işçileriyle herhangi bir sorun yaşanması durumunda bu işçilerin işten çıkarılmasının daha kolay olduğunu belirtmiştir. Hizmet alan işletmenin, normalde personel seçimine karışma hakkı yoktur, ancak iş çıktılarından memnun kalmazsa ve sebebi personel ise, bunların değiştirilmesini taşerondan isteyebilir (Özbaltacı, 2008: 129) Alt işverenlik uygulamalarıyla kurum için verimsiz olan personellerin çalıştırma zorunluluğunun ortadan kalkması, yöneticilerin bu uygulamalardaki memnuniyetlerini artırmaktadır.

Görüşme yapılan dört yönetici, özellikle özel güvenlik alanında sunulan hizmetten memnun olduklarını, diğer alanlarda sunulan hizmetlerden kısmen memnun olduklarını bildirmişlerdir. Özel güvenlik hizmeti satın alınan işletmelerde çalışan güvenlik personelinin belirli özelliklere ve sertifikalara sahip olan personel olması nedeniyle bu konuda hizmet veren işletmelerin uzmanlık sahibi olduğunu düşündüklerinden, bu alanda alt işveren tarafından sunulan hizmetlerden memnun olduklarını bildirmişlerdir. Bununla birlikte görüşme yapılan bir yönetici kamu kurumlarının güvenliğinin özel işletmeler tarafından sağlanmasının ve bu alanda çalışan personellere güvenliği sağlamaması durumunda ne gibi yaptırımların olduğunu belirsizliği nedeniyle bu uygulamanın bazı sakıncalarının bulunduğunu ifade etmiştir.

Görüşme yapılan iki yönetici, temizlik ve teknik servis alanında çalışan alt işveren işçilerinin konusunda uzman kişiler olmaması ve bu alanlarda aksaklıkların yaşanması nedeniyle alt işveren tarafından sunulan hizmetlerden memnun olmadıklarını bildirmişlerdir.

Sonuç olarak bazı işletmeler dış kaynak kullanımından beklenen memnuniyeti sağlayamazlar. Örneğin; Lonsdale (1999) ve Melvor (2000) yılında belirttikleri raporlarında, araştırma örnekleminde yer alan işletmelerin sadece % 5'inin dış kaynak kullanımından kayda değer fayda elde ettiklerini ileri sürmüşlerdir (Harland vd., 2005: 834). Ancak insan kaynakları konusunda dış kaynak kullanan işletmelerde yapılan anket çalışmasında, ankete katılan 18 işletmeden 15'i sunulan hizmetten memnun olduklarını, iki işletmenin memnun olmadığını, bir işletmenin ise çekimser kaldığını bildirmiştir (Karadeniz, 2006: 205). Araştırmamızda, görüşme yapılan kamu yöneticilerinin de genel anlamda alt işveren tarafından sunulan

hizmetlerden memnun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Alt işveren işçilerinin denetimlerinin daha kolay olması, bir işçinin izin, rapor veya iş göremezlik durumunda alt işverenin o işçi yerine başka bir işçiyi görevlendirmesi sonucunda işçi sayısının sürekli olarak aynı sayıda kalması, yöneticilerin bu uygulamalardaki memnuniyetlerini artırmaktadır. Ancak kamu yöneticilerinin alt işverenler tarafından sunulan hizmetlerden memnuniyet durumu hizmet verilen alanlara göre farklılık göstermekte, özellikle temizlik ve teknik alanda memnuniyetlerin daha az olduğu görülmektedir.

4.5.7. Alt İşverenlerin Uzmanlık Derecesi

Temel yetenek, uzun süredir işletme içinde yapılan, işletme için rekabet avantajı sağlamasında kritik öneme sahip olan, işletmenin büyümesini, yapılaşmasını ve canlanmasını sağlayan yeteneklerdir. İşletmeler kendi temel yetenekleri konusunda uzmanlaşarak temel yeteneği dışında kalan alanlarda dış kaynak kullanırlar. Örneğin; Çeşme’de bulunan otel işletmelerinde yapılan bir araştırmada, temel faaliyet alanı olarak görülen konaklama hizmetlerinde dış kaynak kullanımının son derece düşük olduğu tespit edilmiştir (Türksoy ve Türksoy, 2007: 100).

Uzmanlık gerektiren alanlarda asıl işe bağlı olarak oluşan işlerde işletme dışından kaynak kullanımının sağlanması İş Hukukumuzda alt işveren-asıl işveren ilişkisi olarak düzenlenmiştir. 4857 sayılı İş Kanunu’nda asıl işin bir bölümünün alt işverene verilmesi için bu işin işletmenin ve işin gereği ile teknolojik uzmanlık gerektiren bir iş olması şart koşulmuştur. İşletmelerin asıl işin bir bölümünde iş alabilmesi için bu konuda uzmanlık sahibi olması gerekmektedir. Bu nedenle araştırmamızda görüşme yapılan 18 yöneticiye işletmelerinde hizmet vermekte olan alt işverenlerin hizmet sundukları alanda yeterli uzmanlığa sahip olup olmadıkları sorulmuştur ve alınan cevaplar Tablo 4.6’da gösterilmiştir.

Tablo 4.6. Alt İşverenlerin Konusunda Uzmanlık Derecesi

<u>Uzmanlık Durumu</u>	<u>f</u>
Uzman	9
Kısmen Uzman	3
Uzman Değil	6

Tablo 4.6’de görüldüğü üzere görüşme yapılan 18 yöneticiden dokuzunun kurumlarında hizmet vermekte olan alt işverenlerin konularında yeterli uzmanlığa sahip olduklarını, üç yönetici kısmen uzmanlığa sahip olduklarını, altı yönetici ise konularında yeterli uzmanlığa sahip olmadıklarını düşündüğünü belirtmişlerdir.

Görüşme yapılan yöneticilerin yarısı alt işverenlerin hizmet sundukları alanda yeterli uzmanlığa sahip olduğunu düşünmektedir. Altı yönetici kamu işletmelerinde hizmet satın almanın ihale yoluyla yapıldığını ve 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu’nun 10. maddesinde ihaleye katılacak olan işletmelerin yeterliliğinin belirlenmesinde bazı belgelerin istenmesi sonucunda sadece konusunda uzman işletmelerin ihaleye katıldığını belirtmişlerdir. 4734 sayılı Kanunun 10. maddesinde mesleki ve teknik yeterliğin belirlenmesi için ihaleye katılan firmalar tarafından sunulması gereken belgeler belirlenmiştir. Bu belgeler;

- İsteklinin, mevzuatı gereği ilgili odaya kayıtlı olarak faaliyette bulunduğunu ve teklif vermeye yasal olarak yetkili olduğunu kanıtlayan belgeler,
- İstekli tarafından kamu veya özel sektöre bedel içeren bir sözleşme kapsamında taahhüt edilen ihale konusu iş veya benzer işlere ilişkin olarak deneyimlerini gösteren belgeler,
- İsteklinin üretim ve/veya imalat kapasitesine, araştırma-geliştirme faaliyetlerine ve kaliteyi sağlamasına yönelik belgeler,

- İsteklinin organizasyon yapısına ve ihale konusu işi yerine getirmek için yeterli sayıda ve nitelikte personel çalıştırdığına veya çalıştıracağına ilişkin bilgi ve/veya belgeler,
- İhale konusu hizmet veya yapım işlerinde isteklinin yönetici kadrosu ile işi yürütecek teknik personelinin eğitimi ve mesleki niteliklerini gösteren belgeler,
- İhale konusu işin yerine getirilebilmesi için gerekli görülen tesis, makine, teçhizat ve diğer ekipmana ilişkin belgeler,
- İstekliye doğrudan bağlı olsun veya olmasın, kalite kontrolden sorumlu olan ilgili teknik personel veya teknik kuruluşlara ilişkin belgeler,
- İhale konusu işin ihale dokümanında belirtilen standartlara uygunluğunu gösteren, uluslararası kurallara uygun şekilde akredite edilmiş kalite kontrol kuruluşları tarafından verilen sertifikalar,
- İdarenin talebi halinde doğruluğu teyit edilmek üzere, tedarik edilecek malların numuneleri, katalogları ve/veya fotoğrafları olarak belirlenmiştir.

Bu belgelerin sunulması gerekliliği, konusunda uzmanlık sahibi olmayan ve ekonomik yönden zayıf işletmelerin ihaleye katılmasını engellemektedir. Bununla birlikte bu belgelerin temini, ihaleye katılan işletmelerin mesleki yeterliliğinin, yani ihale konusu işi yapabilme becerisinin ölçümünde önemli bir ölçüttür.

Alt işverenlerin yeterli uzmanlığa sahip olduğunu düşünen yöneticiler olmakla birlikte, görüşme yapılan üç yönetici alt işverenlerin konularında kısmen uzman olduğunu söylemiştir. İki yönetici özellikle özel güvenlik alanında sunulan hizmetlerde uzmanlığın daha fazla olduğunu belirtmiştir. Ancak bir yönetici kamu kurumlarında özel güvenlik hizmetlerinin dışarıdan satın alınarak sağlanmasının yeni bir uygulama olması nedeniyle işletmelerin bu konuda ne kadar uzmanlığa sahip olduğunun belirlenmesinin güç olduğunu bildirmiştir.

Görüşme yapılan iki yönetici alt işverenin sunmuş olduğu hizmet alanında yeterli uzmanlığa sahip olmadığı ve çalıştırdığı işçilerinin de konusunda tam olarak uzman kişiler olmadığı için sunulan hizmetlerden memnun olmadığını bildirmiştir.

Görüşme yaptığımız yöneticiler, genel anlamda alt işverenlerin sundukları hizmet alanında yeterli uzmanlığa sahip olduğunu düşündüklerini belirtmişlerdir. Ancak özellikle temizlik alanında yapılan alt işverenlik uygulamalarında rasgele seçilen işçiler tarafından bu işlerin yürütülmesi nedeniyle, işletmelerin bu konuda yeterli uzmanlığa sahip olmadığını düşünmektedirler. Alt işverenlik uygulamalarından beklenen verimlilik artışının sağlanması için alt işveren konusunda uzman olmalı, asıl işverenin de konusunda uzman olan alt işvereni tercih etmelidir. Yapılan bir araştırmada, işletmelerin dış kaynağı seçerken dikkate aldıkları kriterlerin başında % 86’lık bir oranda uzmanlık olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Akdoğan vd., 2008: 30).

4.5.8. Dış Kaynak Kullanımının Yöneticinin İş Yükü Üzerindeki Etkisi

İş yükü, “belirli bir zamanda belirli bir kalitede yapılması gereken iş miktarı” olarak ifade edilebilir (Arı ve Bal, 2008: 139). İş yükü, “insan-makine sistemlerinde çalışanların işlerini verimli ve etkin bir şekilde yapabilmeleri için gerekli olan ekipmanın, eğitim seviyesinin, organizasyonel ve çevresel koşulların sağlanabilmesi için dikkate alınması gereken” önemli bir faktördür (Dağdeviren, Eraslan ve Kurt, 2005: 523).

Dış kaynak kullanımı ile işletmelerin iş yükleri azaltılabilmektedir. Dış kaynak kullanımı sonucu organizasyon içi işbölümü uzman kurumlara aktarılmakta ve bu şekilde iş yoğunluğu yaşayan işletmeler etkin bir maliyet ve zaman tasarrufu sağlamaktadır. Yapılan bir araştırmada, araştırmaya katılanların üçte birinden fazlası (% 37), dış kaynak kullanımında zaman tasarrufunun en önemli avantaj olduğunu ifade etmişlerdir (Embleton vd., 1998: 96). Örneğin Toyota’nın ürün tasarım süresi yaklaşık üç yıl, oysa Detroit için bu süre dört ya da beş yıl almaktadır. Ayrıca, Toyota’nın ürünleri genellikle rakibi olan Detroit’in ürünlerinden daha yeni ve daha kaliteli olarak değerlendirilmektedir (Bettis vd., 1992: 12).

Araştırmamızda dış kaynak kullanımının yöneticilerin iş yükünü azaltıp azaltmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Görüşme yapılan yöneticilere dış kaynak kullanımının iş yükleri üzerindeki etkileri sorulmuştur. Elde edilen sonuçlar Tablo 4.7’de verilmiştir.

Tablo 4.7. Dış Kaynak Kullanımının Yöneticinin İş Yükü Üzerindeki Etkisi

Dış Kaynak Kullanımının Yöneticinin İş Yükü Üzerindeki Etkisi	f
İş Yükümü Hafifletiyor	14
İş Yükümü Hafifletmiyor	4

Tablo 4.7’de görüldüğü üzere görüşme yapılan kamu yöneticilerinden on dördü dış kaynak kullanımının iş yükünü hafiflettiğini, dört yöneticisi ise iş yüklerini hafifletmediğini bildirmiştir.

Görüşme yapılan yöneticilerin % 78’i dış kaynak kullanımının iş yüklerini hafiflettiğini belirtmiştir. Asıl işe bağlı bulunan yardımcı işe ve teknolojik uzmanlık gerektiren işler ve bu işlerde çalışan personellerin başka bir işveren tarafından yönetilmesi yöneticinin iş yükünü hafifletmektedir. Yöneticiler dış kaynak kullanımı ile birlikte daha esnek bir işletme yapısı oluşturarak teknolojik değişikliklere daha hızlı uyum sağlayabilmekte, dış kaynak kullanımından faydalandığı diğer işletmelerle ortak bir çaba içerisinde hedeflediği sonuçlara daha hızlı ulaşabilmektedirler. Buna bağlı olarak yöneticilerin işi sonuçlandırma çabasındaki sorumlulukları azalmaktadır.

Dış kaynak kullanımının iş yükünü artırdığını söyleyen dört yönetici, alt işverenin yönetim anlayışı ile kendi yönetim anlayışı arasındaki farklılıklarından kaynaklanan sebeplerden dolayı yaşanan aksaklıkları çözme çabalarının iş yüklerini artırdığını belirtmişlerdir. Özellikle ihaleye katılan firmalar açısından hizmet sunmaktan çok kâr amacı gütmeye daha yaygın bir düşüncedir. Buna bağlı olarak oluşan yönetim anlayışı alt işverenlerden istenilen verimin alınmasını engellemekte, alt işverenin işçiler üzerindeki tüm denetim ve yönetim sorumluluklarının asıl işverene yüklenmesi, bu işletmedeki yöneticilere ek yükümlülükler getirmektedir.

Bir yönetici alt işverenlerin konularında yeterli uzmanlığa sahip olmadıklarından sundukları hizmet ya da üründen memnun olmadıklarını, bu durumun kurum içinde işlemlerin aksamasına, sunulan hizmetlerin kalitesini düşürmesine sebep olduğunu söylemiştir. Kurum içinde işlemlerin yürütülmesinde yaşanan bu tür sorunlar yöneticilerin iş yükünü artırmaktadır.

Sonuç olarak çalışanın sistemi güvenli ve etkin bir şekilde yönetmesine engel olamayacak seviyedeki iş yükü kabul edilebilir iş yükü olarak belirlenebilir (Dağdeviren vd., 2005: 518). Aşırı iş yüklenmesi işletmenin hantallaşmasına, yöneticilerin etkin olarak görevlerini yürütememelerine neden olur. Bu nedenle yöneticiler, işletmelerinde hangi alanlarda dış kaynak kullandıkları zaman iş yükünün hafifleyeceği kararını doğru olarak analiz etmelidir. Dış kaynak kullanımının yapılacağı alanın öz yeteneğe yakın bir alan olarak karar verilmesi durumu stratejik riskleri artırır (Bettis vd., 1992: 13). Bu riskler de yöneticilerin iş yüklerini artırır. Yöneticilerin iş yüklerinin artması, işyerinde yürütülen faaliyetlerin denetiminde yeterli zaman ayıramamasına neden olur. Yöneticilerin işlemler üzerinde kontrol sağlaması, işyerinde üretim ve çalışan verimliliğinin artırılmasında önemlidir. Bu nedenle dış kaynak sağlayan işletmeler, çalışanlarını kendi kontrol etmeli, konusunda uzman personel seçimini doğru olarak yapmalıdır. İşletmelerin verimliliği açısından tedarikçi tarafından sunulan hizmetin, kalitesi, içeriği ve yöntemi önemlidir.

4.5.9. Dış Kaynak Kullanımının Kurum Becerileri Üzerindeki Etkisi

İşletmeler, temel yetenekleri dışındaki işlerde dış kaynak kullanma yoluyla, en iyi bildikleri işleri yaparak, iyi bildikleri iş dışında yapılması gereken tüm işleri başkalarına yaptırarak sürekli olarak yenilik yapmak ve değer yaratmak olanağına kavuşurlar. Dış kaynak kullanımının işletmelerin en iyi bildikleri işi yaparak uzmanlaşma ve maliyetlerini azaltması gibi önemli avantajları olması ile birlikte bazı riskleri de bulunmaktadır. Bu risklerden biri, dış kaynak kullanımı yapılan alanlarda kurum becerilerinin zamanla azalması ve bu alanlarda dışa bağımlı hale gelinmesidir. Aynı zamanda, kaybedilen becerilerin ve deneyimlerin tekrar geri kazanabilmesi zaman alıcı ve maliyetlidir. İnsan kaynakları alanında dış kaynak hizmeti alan işletmelerde yapılan bir araştırmada, dış kaynak kullanımının işletmeleri açısından bazı riskleri

olabileceği tespit edilmiştir. Anket sorularına cevap veren 18 işletmenin ortak olarak en çok üzerinde durdukları riskler ise; dış kaynak kullanılan alanlarda yeteneğin kaybedilmesi ve kısa vadeli ekonomik amaçlara fazla odaklanmasıdır (Karadeniz, 2006: 210). Görüşme yapılan yöneticilere dış kaynak kullanımı yapılan alanlarda kurum becerilerinin zamanla azalıp azalmadığı sorulmuş ve elde edilen sonuçlar Tablo 4.8’de yer almıştır.

Tablo 4.8. Dış Kaynak Kullanımının Kurum Becerileri Üzerindeki Etkisi

<u>Dış Kaynak Kullanımının Kurum Becerileri Üzerindeki Etkisi</u>	<u>f</u>
Dış Kaynak Kullanımı Yapılan Alanlarda Kurum Becerileri Zamanla Azalıyor	9
Dış Kaynak Kullanımı Yapılan Alanlarda Kurum Becerileri Zamanla Kısmen Azalıyor	8
Dış Kaynak Kullanımı Yapılan Alanlarda Kurum Becerileri Zamanla Azalmıyor	1

Tablo 4.8’de görüldüğü üzere görüşme yapılan yöneticilerden dokuzu dış kaynak kullanımı yapılan alanlarda kurum becerilerinin zamanla azaldığını, sekizi kısmen azaldığını, bir yönetici ise alt işverenlik uygulamaları yapılan alanlarda kurum becerilerinin zamanla azalmadığını söylemiştir. Görüşme yapılan yöneticiler açısından genel düşünce dış kaynak kullanımının zamanla kurum becerilerini azalttığı yönündedir.

Temel yetenek dışındaki işlerin dış kaynak kullanımı ile sağlanması zamanla işletmenin bu alandaki deneyimlerini ve becerilerini azaltır. Örneğin, dış kaynaklardan yararlanan bir Amerikan işletmesi, o an için yalnızca yarı iletken cipler veya bisiklet yedek parçası gibi küçük parça görünümlü imalat konularını dış kaynağa aktarmıştır. Bu işletme, dış kaynağın kalite standartlarını yükselteceğini planlarken daha sonra, bu dış kaynağın işletmenin istediği biçimde mal üretmeye istekli olmadığını fark etmiştir.

Ancak, geçen zaman içinde işletme, bu konulardaki becerisini yitirmiştir (Yıldız, 2007: 24-25). Bu durumda, işletmenin geriye dönüp bu ürünleri kendisinin üretmesi hem zaman alıcı hem de maliyetli olacaktır. Bu alanda başka bir dış kaynaktan yararlanmaya gidilmesi kararının verilmesi ise uzun bir süreçtir. Bu da işletmelerin pazarda rekabet avantajını kaybetmesine neden olacaktır.

Dış kaynak kullanımı ile birlikte kurum becerilerinin zamanla azalması sonucu dışa bağımlı hale gelinir. Dış kaynak sağlayan işletmenin finansal olarak zor duruma düşmesi veya buna benzer durumlar dış kaynak alımı yapan işletmeyi zor duruma düşürmektedir. Özellikle kamu kurumlarında dış kaynak alımının ihale yoluyla yapılması sürecinin uzun süreli bürokrasiye neden olması, bu işletmelerin hızlı bir şekilde değiştirilmesine engellemektedir. Bu nedenle dış kaynak alımı yapılan alanlarda kurum becerilerinin azalması ile birlikte mal veya hizmet sunumunun süresi uzayacak, kalite düşecek, maliyetler artacaktır.

Kurumda çalışan personel açısından tüm işlerde yeteneklerinin olmasının beklenmesi yanlıştır. Ancak kurumun dış kaynak kullandığı alanlarda becerileri bulunan personellere sahip olması gerekmektedir. Eğer bu dış kaynak kullanımı ile yapılamıyorsa, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda düzenlenen diğer istihdam yöntemleri ile yapılmalıdır. Devlet tarafından sunulan hizmetlerin sürekliliği açısından da bu önemlidir.

4.5.10. Alt İşverenlik Uygulamalarının Kamu İşletmeleri Açısından Avantajları

Dış kaynak kullanımı işletmelere birçok avantajlar sağlamaktadır. Bu avantajlar bazı özel durumlara göre değişmekle birlikte, genel olarak yerleşmiş avantajlar (Fan, 2000: 213);

- Maliyetleri azaltması,
- Kaliteyi, servisi ve dağıtımı geliştirmesi,
- Örgütsel odaklanmayı geliştirmesi,
- Esnekliği artırması,
- Değişimi kolaylaştırmasıdır.

Dış kaynak kullanımının işletmelere sağladığı bu avantajlar genel anlamda kabul edilen avantajlar olarak belirlenmiştir. Ancak araştırmamızda bu alanda görevli yöneticiler açısından uygulama yaptıkları dış kaynak kullanımı alanlarında kendi bakış açılarına göre ne gibi avantajların sağlandığı belirlenmeye çalışılmıştır. Kamu kurumlarında görevli yöneticilere dış kaynak kullanımının farklı bir şekli olan alt işverenlik uygulamalarının kurumları açısından sağladığı avantajlar sorulmuş ve elde edilen bulgular aşağıda maddeler halinde özetlenmiştir. Bunlar;

- Görüşme yapılan dokuz yönetici dış kaynak kullanımının en önemli avantajlarından birinin maliyetleri düşürmesi olduğunu ifade etmiştir. İşletmeler alt işverenlik uygulamaları sonucunda ek bir yatırım yapmadan kapasite artışı sağlayarak işgücü maliyetlerini azaltmaktadırlar. Böylece kendileri için bir rekabet şansı yaratırlar. Örneğin; Arackal Digital Çözümler firmasına göre, bilgi teknolojileri işlevlerinde küresel dış kaynak kullanımının, firma için yıllık bilgi teknolojileri maliyetlerini 2002 yılında % 60'dan % 30'a düşüreceğini tahmin etmiştir (Hemphill, 2004: 63). Chrysler's başarılı küresel dış kaynak kullanımından dolayı kâr marjı, GM kâr marjının dört kartından daha fazla duruma gelmiştir (Elmuti vd., 2000: 113).
- Görüşme yapılan bir yönetici dış kaynak kullanımı ile kurum tarafından sunulan hizmetlerin daha kısa sürede sonuçlandığını bildirmiştir. Dış kaynak kullanımı, işletmelere esnek bir yapı kazandırarak gelişim ve değişimlere daha hızlı uyum sağlamasını ve buna bağlı olarak da hizmetlerin daha kısa sürede sunulmasını sağlar. Lojistik firmaları üzerinde yapılan bir araştırmada da; esnekliğin oluşması sonucu lojistikte dış kaynak kullanımının maliyetleri düşürdüğü ve temel yetenek üzerinde odaklanmayı sağladığı tespit edilmiştir (Kertsen vd., 2009: 7-8).
- Görüşme yapılan beş yönetici dış kaynak kullanımının hizmetlerin daha düzenli ve sistemli şekilde yürütülmesini sağladığını ifade etmiştir. Hizmetlerin düzenli ve sistemli yürütülmesi için dış kaynak kullanım sisteminin tüm organizasyon tarafından benimsenmesi ve uygulanması gerekmektedir.
- Görüşme yapılan bir yönetici dış kaynak kullanımı ile birlikte kurum personelinin performanslarının, alt işverenlik uygulamaları bulunan alanların

dışında değerlendirilebildiğini belirtmiştir. Yapılan bir araştırmada da, dış kaynak kullanımından önce çalışan personelin performans geliştirme faaliyetlerine % 25 zaman ayırdığı, dış kaynak kullanımından sonra ise % 40 zaman ayırabildikleri görülmüştür (Davidson, 2005: 5).

- Görüşme yapılan iki yönetici dış kaynak kullanımının hem kurum çalışanlarının hem de kurumunun verimliliğini artırdığını belirtmiştir. Dış kaynak kullanımının verimlilik üzerine etkisini tespit etmek için hastaneler üzerinde yapılan bir araştırmada da, dış kaynak kullanımının hastanelerde verimliliği artırıcı etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Karahan, 2009: 185). Ancak yapılan bir araştırmada dış kaynak kullanan firmaların verimlilik ve kârlarında kısa dönemde önemli bir gelişme olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Jiang vd., 2006: 1290). Bu nedenle, alt işveren-asıl işveren ilişkisinde işletmelerin kârlılık açısından beklentilerinin uzun dönemde değerlendirmesi gerekir.
- Görüşme yapılan iki yönetici dış kaynak kullanımının uzmanlaşmayı sağladığını belirtmiştir. Yapılan bir çok çalışmada otomotiv üreticilerinin daha önce işletme içinde ürettiği üretim bileşenlerinde dış kaynak kullandığı ortaya çıkarılmıştır (Harland vd., 2005: 834). Sadece otomotiv üreticileri değil tüm sektörlerde dış kaynak kullanılmasının nedenlerinden biri temel yeteneklere odaklanılmayı sağlamasıdır. Dış kaynak kullanımı sadece işletmelerin bazı hizmetleri sunmasını desteklemez, aynı zamanda temel işlevine odaklanarak daha kaliteli ve etkin bir hizmet sunmasını sağlar. Örneğin; bir kamu kurumunda dış kaynak kullanılarak yürütülen temizlik işleri basit bir iş olarak görülebilir. Ancak kurumun asıl görevi olan hizmette odaklanarak, bu alan dışında kalan ancak hizmete destek veren işlerinin diğer işletmeler tarafından yürütülmesi kuruma temel hizmetinde en iyiyi yapma fırsatını elde etmesini sağlar.
- Görüşme yapılan iki yönetici profesyonellik kavramı sonucu uzman firmalarca yürütülen işlerin işletmelere katkı sağladığını ifade etmiştir. Profesyonellik kavramı, dış tedarikçinin uzmanlığı olarak değerlendirilmelidir.
- Görüşme yapılan iki yönetici dış kaynak kullanımının kurumlara maksimum fayda sağladığını bildirmiştir. Dış kaynak kullanımında en önemli nedenler, maliyet liderliği ve rekabet üstünlüğünün elde edilmesini sağlamasıdır.

(Onay vd., 2009: 606). Bu da işletmelere, yer aldıkları pazarda maksimum fayda sağlar.

- Görüşme yapılan iki yönetici dış kaynak kullanımı ile kurumların daha kaliteli hizmet sunabildiklerini belirtmiştir. Afyon'da bulunan hastanelerde yapılan araştırmada hastaneleri dış kaynak kullanımına yönelten önemli etkenlerden birinin mevcut kaliteyi artırma olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Karahana, 2009: 194). Dış kaynak kullanımı ile işletmeler, hem kendi kalitelerini artırma hem de diğer işletmenin kaliteli hizmetlerinden faydalanma imkânını elde ederler.

4.5.11. Alt İşverenlik Uygulamalarının Kamu İşletmeleri Açısından Dezavantajları

Dış kaynak kullanımının mal ve hizmet süresinin kısaltılması, temel yetenek üzerinde uzmanlaşmayı sağlaması, kalite artışı, maliyetlerde azaltma, verimlilik ve etkinliği artırması gibi yararları bulunmaktadır. Ancak dış kaynak kullanan müşteriler tarafından göz önünde bulundurulması gereken bir takım dezavantajlar vardır. Bunlar (Bertolini vd., 2004: 773);

- Kontrolün ve öğrenme kaynaklarının kaybedilmesi, çünkü iç faaliyetler dışa dönüştürülür,
- İşletme hakkında bilgi kaybına neden olur,
- Tedarikçiye bağımlılık oluşabilir. Özellikle küçük ölçekli firmalar tedarikçisinden vazgeçmek ve diğer alternatifleri değerlendirmek için yeterli kaynağa sahip değildirler (Gonzalez vd., 2005: 51),
- Tedarikçi tarafından sunulan ürünün istenilen kalitede olmayabilir,
- Faaliyetlerini kaybettikleri için personel arasında problemler yaşanabilir.

Görüldüğü üzere, dış kaynak kullanımının avantajları olduğu gibi bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Dış kaynak kullanımı yapılan firmalar üzerindeki kontrolün kaybedilmesi, firmaya aşırı bağımlı hale gelinmesi, firma tarafından sunulan hizmet kalitesinin düşük olabilmesi ve personelin faaliyetlerinin azalması ile işi

kaybetme korkusu yaşaması gibi sorunlar dış kaynak kullanımı sonucu ortaya çıkabilecek problemlerdir.

Kamu kurumlarında dış kaynak kullanma yöntemlerinden biri olan alt işverenlik uygulamalarının işletmeler ve yönetimler açısından risklerinin tespiti için yapılan görüşmelerde yöneticilere, alt işverenlik uygulamalarının işletmelerine getirdiği dezavantajların neler olduğu sorulmuştur. Beş yönetici işletmelerinde yapılmakta olan alt işverenlik uygulamalarının kurumları açısından herhangi bir dezavantajı bulunmadığını bildirmiştir. Ancak diğer görüşme yaptığımız on üç yönetici tarafından belirtilen alt işverenlik uygulamalarında karşılaşılan sorunlar ve işletmelere getirdiği dezavantajlar;

- Görüşme yapılan bir yönetici, alt işveren tarafından asıl işverenin işyerinde çalıştırılacak işçilerin seçimi iyi yapılmazsa işçilerden istenilen verimlerin alınamayacağını ifade etmiştir. Alt işveren işçisi asıl işverenin düzenine uymak zorundadır (Çankaya vd., 2006: 68). Bu düzene uyum sağlayamayan veya sağlamak istemeyen işçilerin varlığı işletmelerin verimliliklerini düşürür. Verimlilik işçilerin etkinliğinin geliştirilmesine bağlı olarak artırılabilir (Houseman, 2007: 4).
- Bir yönetici, çalışanlar arasındaki ücret farklarının çalışma barışını olumsuz yönde etkileyebileceğini bildirmiştir. Kamu kurum ve kuruluşlarında alt işveren tarafından çalıştırılan işçiler genellikle asgari ücret veya düşük ücretlerle çalışmakta olup aynı işyerinde çalışan kamu çalışanlarının ücretleri arasındaki farklar işyerindeki çalışma barışını olumsuz olarak etkileyebilir. Bu bakımdan taşeron uygulamalarını düşük ücretle işçi çalıştırmanın bir yolu olmaktan çıkarmak için gerekli tedbirlerin alınması iş barışı için bir zorunluluktur (Aktay, 1994: 23).
- Görüşme yapılan iki yönetici, ihale sonucu alınan hizmetlerin kısa süreli olması ve işçilerin sürekli işten çıkarılma korkusunun işçileri olumsuz yönde etkilediğini ifade etmiştir.
- Görüşme yapılan bir yönetici, kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan alt işveren işçilerinin kendilerini bu kurumun çalışanı olarak görmediğinden bunun işine

dört elle sarılmasına ve tam olarak verimli çalışmasına engel oluşturduğunu belirtmiştir.

- Görüşme yapılan bir yönetici, ihale alımları kısa süreli alımlar olarak yapıldığından işçilerin sürekli olarak değişmesinin uzmanlaşmış kalifiye elemanların temininde olumsuz bir sonuç yaratacağını belirtmiştir. Kendilerini güvende hissetmeyen, mutsuz işçilerin verimsiz çalışmaları, işyerlerine sahip çıkmamaları ve işletme kültürünün oluşmaması nedeni ile uğranılan kayıplar alt işverenlik uygulamalarının işletme içine dönük yansımasıdır.
- Bir yönetici, ihale alımı sonucunda yaşanan bürokratik işlemlerin işlerin yavaşlamasına sebep olduğunu bildirmiştir. İhale yöntemi ile satın alma uzun bürokrasi gerektiren bir süreçtir. Bu nedenle dış kaynak kullanımında daha üst düzeyde ve daha iyi bir iletişim gerekliliği bulunmaktadır (Uygur vd., 2005: 193).
- Görüşme yapılan üç yönetici alt işverenlik uygulamalarında, alt işverenin işinde yeterli uzmanlığa sahip olmaması durumunda sunulan hizmetin kalitesinin düşeceğini ifade etmiştir. Örneğin, Fenton Üniversitesi'nde bilgi kaynaklarında dış kaynak kullanımının riskleri olmadan kullanılamayacağı anlaşılmıştır. Riskler sürecin farklı aşamalarında oluşmuştur. Risklerden biri, bilgi sağlayıcıları tarafından sağlanan bilgi hizmetlerindeki kalite ile ilgilidir. Zaman zaman, örneğin; Fenton Üniversitesi içerik yazarları tarafından yazılan içerikler ya da içerik eleştiricileri tarafından yazılan eleştiri yazılarının kalitesinin tatmin edici olarak bulunmaması gibi sorunlarla karşılaşmıştır (Dean vd., 2009: 34).
- Görüşme yapılan iki yönetici, alt işveren işçilerinin İş Kanunu'ndan doğan hakların kısıtlanması için bu sistemin uygulandığını bildirmişlerdir. Türkiye'de alt işverenlik uygulamalarının yaygınlaşmasının genel sebepleri, işletmelerin sendikal örgütlenmeleri engellemek, toplu sözleşmelerden kaçmak ve işyeri hekimliği uygulamalarından kaçınmaktır. Daha genel bakarsak İş Hukukunun işverene yüklediği yükümlülüklerden kaçınmaktır.
- Görüşme yapılan iki yönetici, alt işverenlik uygulamaları yapılan alanlarda kurum becerilerinin zamanla azaldığını, bu da kurumların bu alanlarda dışa bağımlılığını artırdığını belirtmişlerdir. 50 adet imalat firması ile 39 adet lojistik hizmetleri sunan firma üzerinde yapılan bir araştırmada da, endüstri

sektöründeki firmaların en büyük korkularının kendilerine hizmet sağlayanlara bağımlı duruma gelmesi olduğu tespit edilmiştir (Kertsen vd., 2009: 12).

- Görüşme yapılan iki yönetici, ihale sonucu işi alan alt işverenlerin zamanla söz verdikleri taahhütleri yerine getirmemesinin kurumların işlerinin aksamasına neden olacağını belirtmiştir. Çünkü dış kaynak kullanımı organizasyonları sadece birbirine bağımlı hale getirmez, aynı zamanda birbirlerinin faaliyetlerini etkiler (Sanner, 2005: 4).
- Bir yönetici, yersiz olarak yapılacak ödemelerin maliyetleri artıracağını belirtmiştir.
- Görüşme yapılan bir yönetici de, alt işveren işçilerinin kadrolu işçilerden daha fazla maliyetleri olabileceğini ifade etmiştir. Yunanistan’da dış kaynak kullanan 43 adet devlet hastanesinde görüşme yapılan yöneticilerin yarısından fazlası (% 51.2), dış kaynak kullanımının maliyetleri çok az ya da az düşürdüğünü bildirmişlerdir (Moschuris vd., 2006: 7).

4.5.12. Alt İşverenlik Uygulamalarının Kamunun Mali Yükü Üzerindeki Etkisi

Dış kaynak kullanımı; “işletmelerin temel yeteneklerine uygun işleri yapmayı ve uzmanlaşmayı, diğer faaliyetleri ise organizasyon dışındaki başka işletmelere yaptırmak maliyet avantajı elde etmeyi amaçlamaları ile ortaya çıkmış” bir kavramdır (Onay vd., 2009: 596). Dış kaynak kullanımının en önemli üstünlüğü maliyet tasarrufudur (Tanyeri vd., 2005: 274). Alt işverenlik uygulamaları dış kaynak kullanım yöntemlerinden biridir ve bu uygulamalar da genel olarak işletmelerin maliyetlerini düşürmek amacıyla kullanılmaktadır. İşletmelere pazarda rekabet avantajı sağlayan en önemli faktörlerden biri düşük maliyetlerle mal veya hizmet sunabilmektir. Yüksek maliyetle çalışan firmaların verimlilikleri düşer. Üretim sürecine sokulan çeşitli girdilerle bu sürecin sonunda elde edilen çıktılar arasındaki ilişkiyi ifade eden verimlilik, kaynakları en etkin biçimde değerlendirmektir.

Eskiden üretim firmalarından olan Ford ve General Motors maliyetlerini birçok parçayı kendileri yaparak düşürmekteydi, ama bu gerçek değişmiştir. Bu durum GM 1996 yılının Ekim ayında üç haftalık greve maruz kalmasını etkilemiştir. GM için

tehlikeler artmış, başarısızlıklar kurumsal değişime sebep olmuş ve bu duruma yol göstermiştir; “geçen yıl, yan ödemeler ve sosyal yardımlar dâhil, GM için bir işçinin maliyeti, saat başı için 35 dolarken, GM gibi ABD’de bulunan üretim firmalarında aynı kalitede veya benzer durumda bir işçinin ücreti saat başı 15 dolardı”. Bu durum GM’in dış kaynak kullanımına yönelmesinde önemli bir rol oynadı (Embleton vd., 1998: 95). Bu nedenle GM örneğinde olduğu gibi eskiden firmaların kendi içinde üretmesi maliyetleri düşürmekteyken, günümüz rekabet koşullarında bu durum tamamen tersine dönüşmüştür. Firmalar aynı ya da benzer kalitedeki işçilik hizmetlerini dışarıdan daha az maliyetle sağlar duruma gelmişlerdir. Örneğin; iletişim sektöründe Nokia 2002 Nisan’ından itibaren üç yıl geçerli olmak üzere 300 milyon dolar değerinde bir bilgi işlem alt yapısını HP’den sağlama yolunu maliyet avantajı nedeniyle tercih etmiştir (Yıldız, 2007: 9).

Dış kaynak kullanan işletmelerin maliyetlerinin düşmesini sağlayan en önemli faktörlerden biri, personel sayısının azalması ve buna bağlı olarak personel maliyetlerinin azalmasıdır. Bu nedenle dış kaynak kullanan firmaların personel maliyetleri yönünden beklentileri (Juma’h vd., 2000: 268);

- Personel maliyetlerinde acil olarak bir düşüş,
- Personel maliyetlerinde sürekli bir düşüş,
- Personel maliyetleri/ satış oranında düşüş,
- Sermaye yatırımlarında azalma,
- Mutlak kârda artış,
- Faaliyet kârında artış sağlanmasıdır.

Alt işverenlik uygulamalarının genel olarak maliyetleri azaltmak için yapıldığı görüşünün yaygın olması nedeniyle görüşme yapılan yöneticilere alt işverenlik uygulamalarının kamunun mali yükünü azaltıp azaltmadığı sorulmuştur. Yöneticilerin alt işverenlik uygulamalarının kamunun mali yükü üzerindeki etkisi üzerindeki düşünceleri Tablo 4.9’da verilmiştir.

Tablo 4.9. Alt İşverenlik Uygulamalarının Kamunun Mali Yüğü Üzerindeki Etkisi

Alt İşverenlik Uygulamalarının Kamunun Mali Yüğü Üzerindeki Etkisi	f
Kurumunun Mali Yüğümlölüklerini Azaltmaktadır	11
Kurumunun Mali Yüğümlölüklerini Kısmen Azaltmaktadır	2
Kurumunun Mali Yüğümlölüklerini Azaltmamaktadır	5

Tablo 4.9’da görüldüğü üzere görüşme yapılan on bir yönetici kamuda alt işverenlik uygulamalarının kamunun mali yüğümlölüklerini azalttığını, beş yönetici azaltmadığını, iki yönetici ise kısmen azalttığını söylemiştir.

Görüşme yapılan yöneticilerden biri alt işverenlik ilişkisinin sona ermesine müteakip, işçinin aynı işverenle ya da ihale sonucu işi alan diğer alt işveren ile yeniden sözleşme imzalanması sonucunda kamu işletmelerinin yıllarca bu işte çalışmış, işe alışmış ve işi bilen insanlarla en az maliyetle çalışma fırsatını elde ettiğini belirtmiştir.

Teknik alanda alt işverenlik uygulamaları bulunan işletmede görevli yöneticilerinden biri, kadrolu olarak çalışacak bir teknik elemana ödenmesi gereken bir maaş miktarıyla, bir yıllık dışarıdan teknik hizmetin satın alınmasının sağladığını bildirmiştir. Bu da bize alt işverenlik uygulamalarının devletin mali yüğümlölükleri azaltmasında ne kadar etkili olduğunu göstermektedir. Görüşme yapılan bir yönetici de dışarıdan alınan bir personelin maliyetinin kadrolu personelin maliyetinin ¼ daha az olduğunu belirtmiştir. Birçok maliyet yönetim literatüründe ve deneysel çalışmalarda personel maliyetinin üretim firmaları açısından en büyük ikinci değişken olduğunu, hizmet firmaları açısından da genellikle en büyük değişken olduğu belirlenmiştir (Juma’h vd., 2000: 267). Kamu işletmeleri hizmet sunan işletmelerdir. Bu nedenle

personel maliyetlerindeki tasarruf kamu kaynaklarının verimli kullanılmasında önemli etkenlerden biridir.

Görüşme yapılan iki yönetici kamuda alt işverenlik uygulamalarının kısmen devletin mali yükümlülüğünü azalttığını bildirmiştir. Bu düşüncede olan bir yönetici örnek olarak kurumunda araç kiralama hizmetlerinde yapılan yüksek maliyetli alımları göstermiştir. Devletin araç kiralama yerine araç satın almasının daha az maliyetli olacağını belirtmiştir. Kamuda alt işverenlik uygulamalarının kısmen devletin mali yükümlülüğünü azalttığını düşünen diğer bir yöneticiye göre maliyet avantajının dış kaynak kullanımı yapılan alana bağlı olduğu yönündedir. Eğer alt işveren hizmeti alınan işletme konusunda yeterli uzmanlığa, ekipmana ve kalifiye elemana sahip değilse bu, işletmelere maddi yönden yükümlülükler getirmektedir. Bu gibi durumlar, kamu işletmelerinin alt işverenlik uygulamaları yaptığı alanlarda mali yükümlülüklerini artırmaktadır.

Alt işverenlik uygulamalarının kamunun mali yükümlülüğünü azalttığını düşünmeyen bir yönetici de, bazen alt işverene hesaplamalardan kaynaklanan yanlışlıklardan dolayı haksız yere ödenen hak edişlerin olduğunu belirtmiştir. Yapılan ihaleler sonucu yüklenicilere ödenen her türlü ücrete “hak ediş” denir. Alt işverenin haksız yere almış olduğu hak edişi kuruma geri ödenmesinde yaşanan gecikmeler ya da geri ödememesi halinde bu durum, yöneticiye ve bu konuda yetkili kişilere maddi yükümlülükler ve sorumluluklar getirmektedir. Bu nedenle asıl işverenin verdiği iş karşılığı alt işverene ödeme yapmadan önce işçilerin ücret, sigorta primi ve diğer haklarını ödeyip ödemediğini kontrol edilmesi önemlidir (Demir, 2005: 23).

Görüşme sonucunda yöneticilerin % 66’sı dış kaynak kullanımının maliyetleri azalttığını belirtmiştir. Yapılan bir araştırmada dış kaynak kullanım nedenlerinde maliyetleri düşürmeye odaklanmanın tam olarak açık olmayan bir görüntüsünün olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Delmotte vd., 2008: 549). Ancak literatürde yapılan araştırmalar ve araştırmamız sonucunda elde edilen veriler bu araştırmanın tam aksi yönündedir. Literatürde dış kaynak kullanımının maliyetleri düşürmesi üzerinde yapılan bazı araştırma örnekleri aşağıda verilmiştir.

- Amerika’da 51 firma arasında yapılan bir araştırmada dış kaynak kullanımının işletmelerin maliyet etkinliğini artırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Jiang vd., 2006: 1280).
- Afyon’da bulunan hastanelerde yapılan bir araştırmada da dış kaynak kullanımının maliyetler üzerinde büyük lęde düşürücü etkisi olduğu tespit edilmiştir (Karahana, 2009: 195).
- İzmira ve Manisa illerinde üretim sektöründe faaliyet gösteren ve lojistik dış kaynak uygulaması bulunan elli şirkette, “maliyet liderliği” elde etmek amacıyla en fazla olarak lojistik dış kaynak uygulamalarına yöneldikleri görülmüştür (Onay vd., 2009: 606).
- Yapılan bir araştırmada, işletmelerin yatırım krlılığını artırmak için insan kaynaklarında dış kaynak kullandığı sonucuna ulaşılmıştır (Hindle, 2005: 39).
- Hem Amerika hem de Batı Avrupa’da bilgi teknolojilerinde dış kaynak kullanımı, maliyetleri düşürme stratejisine bağlı olarak artmıştır (Hemphill, 2004: 62).
- Yunanistan’da devlet hastanelerinde dış kaynak kullanım nedenlerinin başında, maliyet tasarrufu ve müşteri memnuniyetini sağlama olduğu sonucu elde edilmiştir (Moschuris vd., 2006: 4).

Yukarıda verilen örnekleri artırmak mümkündür. Dış kaynak kullanımının öncelikli nedeni maliyet tasarrufunun sağlanmasıdır. Araştırmamızda elde edilen sonuçlar da, literatürde yapılan birçok araştırmaya paralellik göstermektedir. Sonuç olarak alt işverenlik uygulamaları kamu sektöründe hizmetlerin daha kaliteli, daha az maliyetle sunulmasını sağlamakta, bu ise kamu kurumlarının kaynak tasarrufunu ve verimliliklerini artırmaktadır. Örneğin, Enka Pazarlama tarafından bilgi teknolojilerinde dış kaynak kullanımı sonucu verimlilik artışı % 49.2’ye yakın bir değerde gerçekleşmiştir (Margılıç, 2006: 98).

Dış kaynak ve alt işverenlik uygulamaları gelişmekte olan ülkelerde kaynak yetersizliğinin çözümünde önemli alternatiflerden biridir. Dış kaynak kullanımının sağladığı mali avantajlardan dolayı gelecekte daha da artış göstereceği söylenebilir. Yapılan bir araştırmada da dış kaynak kullanan 43 firmadan 35’i yakın gelecekte dış

kaynak kullanımında zamanla ölçülü ve önemli bir artış olacağını tahmin ettiklerini bildirmişlerdir (Moschuris vd., 2006: 8).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşme sonucu rekabetin önem kazanması, rekabet avantajı elde edebilmek için teknolojik gelişmelerin yaşanması, müşterilerin en az maliyetle en kaliteliye ulaşma arzusu sonucunda organizasyonların hızlı değişim sağlamaları zorunlu hale gelmiştir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı değişim ve gelişmelere, işletmelerin kendi kaynakları ile zamanında uyum sağlayabilmeleri gün geçtikçe güçleşmesi nedeniyle “dış kaynak kullanımı” kavramı ortaya çıkmıştır. Dış kaynak kullanımı en dar anlamıyla, işletmelerin organizasyon dışında bulunan kaynaklardan ürün ya da hizmet tedarik etmesidir. Geniş anlamda ise dış kaynak kullanımı, işletmelerin kendisini rakiplerinden farklı kılan faaliyetlerine odaklanmasına, kendi uzmanlık alanına girmeyen faaliyetleri ise bu konuda uzmanlaşmış organizasyon dışındaki işletmeler aracılığıyla sağlayarak daha kaliteli, daha dinamik ve daha yaratıcı olmasına imkân veren bir başarı stratejisidir.

Dış kaynak kullanımı işletmede uygulanan diğer yönetim tekniklerinden bağımsız olarak değerlendirilecek bir yönetim uygulaması değildir. Dış kaynak kullanımı işletmelerin temel yetenekleri üzerinde odaklanarak uzmanlaşmasını, işletmelerin küçülerek daha yalın organizasyon yapılarının oluşturmasını ve iş süreçlerini azaltarak daha esnek olmalarını sağlayan bütünleştirici bir yönetim tekniğidir.

Dış kaynak kullanımı, ilk olarak maliyet verimliliğini sağlamak amacıyla kullanılmaya başlanmıştır. İşletmeler dış kaynak kullanımı ile asgari ölçüde emek ve maliyetle azami ölçüde hizmet ve ürün sunabildiklerini keşfetmişlerdir. Ancak uygulamaların artması sonucu maliyet tasarrufu ile birlikte dış kaynaklardan yararlanmanın birçok avantajı olduğu anlaşılmıştır. Dış kaynak kullanımının, temel yetenek üzerinde uzmanlaşmayı sağlaması, esnek ve yalın organizasyon yapılarını oluşturması, üretim ve hizmet süreçlerini kısaltması, kalite artışı, maliyetlerde azalma, verimlilik ve etkinliği artırması gibi yararları bulunmaktadır. Kısacası, dış kaynak kullanımı işletmelere hem zaman hem de kaynak tasarrufu sağlar.

Dış kaynak kullanımının avantajları olduğu kadar bazı riskleri de bulunmaktadır. Dış kaynak kullanımı sonucunda tedarikçiye aşırı bağımlı hale gelinmesi, temel yeteneğin yanlış seçilmesi ve temel yeteneklerin ve deneyimlerin zamanla kaybedilmesi, tedarikçinin istenilen kalitede hizmet sunmaması, gizliliğin, güvenin ve iç uyumun kaybedilmesi, çalışanların işlerini kaybetme korkusu ve beklenmeyen maliyetlerin oluşması dış kaynak kullanımının dezavantajları olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, işletmelerin alt işverenlik uygulamaları ile kanunlardan doğan yükümlülüklerinden kurtulmayı, sendikal faaliyetlerden kaçınmayı, toplu grev hakkını oluşturmayı engellemeyi amaçlaması işverenler yönünden avantaj, alt işveren işçileri açısından da dezavantaj olarak değerlendirilebilir.

Türkiye’de inşaat sektöründe taşeron uygulamaları ve imalat sektöründe fason üretim şeklinde oluşan dış kaynak kullanımı zamanla tüm sektörlerde ve alanlarda görülmeye başlanmıştır. İşletmeler özellikle temizlik, bakım ve onarım, yemek, servis, güvenlik, teknik servis gibi yardımcı işlerde dış kaynaklardan faydalanmaktadır. Ancak işletmelerin yapısı, sundukları hizmet ve müşteri ihtiyaçlarına göre dış kaynak kullanım alanları değişmekte ve özelleşmektedir.

Ülkelerin ekonomik ve sosyal yapılarına bağlı olarak işletmelerin yönetim alanında yeni anlayışları benimsemesi ve uygulaması kaçınılmazdır. Özellikle kamu işletmelerinde genel yönetim anlayışından işletmesel yönetim anlayışına doğru bir sürecin yaşanması sonucunda yeni yönetim teknikleri araştırılmış ve stratejik öneme sahip bazı faaliyetlerde alt işverenlik uygulamalarına başvurulmuştur. Alt işveren, bir işverenden, işyerinde yürütülen mal veya hizmet üretimine ilişkin yardımcı işlerde veya asıl işin bir bölümünde işletmenin ve işin gereği ile teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektiren işlerde iş alan, bu iş için görevlendirdiği işçilerini sadece bu işyerinde aldığı işte çalıştıran diğer işverendir. Alt işverenlik uygulamaları, bir işyerindeki mal ya da hizmet üretiminin dışsallaştırmanın bir yoludur. Bir işletmede bazı işlerin alt işverene yaptırılması değişen teknolojik şartlara, üretim yöntemlerine ve artan iş yüküne uyum sağlayabilme gereksinimine bağlı olarak doğmuştur.

Kamu işletmeleri alt işverenlerden dış kaynak hizmetlerini ihale yoluyla satın almaktadır. Kamuda dış kaynak kullanım araçlarından biri olan hizmet ihalesi sonucu

yapılan taşeron uygulamalarının genel amacı maliyetlerin düşürülerek, verimliliğin artırılmasıdır. Ancak hizmet alım ihalelerinde alt işverenlerin kâr amaçlı çalışmaları, kamudaki işgücü maliyetini ne kadar azalttığını, bu yolla devletin önemli bir verimlilik artışı sağlayıp sağlayamadığı da tam olarak bilinmemektedir. Bu nedenle çalışmamızda kamuda dış kaynak kullanım yollarından biri olan alt işverenlik uygulamalarının kamuda ekonomik tasarruf ve verimlilik artışı açısından etkisi olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmamızda dış kaynak kullanımının verimlilik üzerindeki etkisi sayısal verilerle değil uygulamaları yürüten yöneticilerin deneyimleri, bilgileri ve düşünceleri doğrultusunda saptanmaya çalışılmıştır. Buna bağlı olarak araştırmamızın amacına uygun örneklem seçimi yapılmıştır.

Araştırmamızın örneklemine İzmir Merkez İlçesi'nde yer alan kamu işletmeleri oluşturmuştur. İzmir Valiliği İl Planlama Koordinasyon Bölümü'nden İzmir Merkez ilçesinde bulunan 42 kamu kurum ve kuruluşuna ait liste temin edilmiştir. Listede yer alan 29 kamu kurum ve kuruluşu ile görüşülmeye gidilmiştir. Görüşmeye gidilen 29 işletmeden, 22 kamu işletmesinde destek hizmetleri ve satın alma departmanlarında görevli üst düzey yöneticiler ile yarı yapılandırılmış mülakat şeklinde görüşmeler yapılmıştır. Görüşme yapılan yöneticilerden 18'i tüm soruları, 4'ü ise sadece ilk iki soruyu cevaplamıştır.

Kamu işletmelerinde destek hizmetleri, satın alma, idari ve mali işler servislerinde görevli üst düzey yöneticiler ile yapılan görüşmeler sonucunda kamuda dış kaynak kullanım yöntemlerinden biri olan alt işverenlik uygulamalarının özellikle;

- Personel ve ekipmanların temininde oluşan maliyetlerde önemli bir azalış sağladığı,
- Genel anlamda alt işverenlerin konularında uzman ve deneyimli olmaları nedeniyle istenilen kalite ve standartlarda hizmetin sağlanması sonucunda işletmelerin asıl işleri dışında kalan alanlarda yapılan maliyetlerde azalış sağladığı,
- Alt işverenlik uygulamalarının kamuda görevli yöneticilerin iş yüklerini hafifletmesi nedeniyle, bu uygulamaların işletmelere hem zaman hem de kaynak tasarrufu sağladığı,

- Görüşme yapılan yöneticiler açısından da özellikle bu uygulamalar sonucunda maliyetlerin azaldığı görüşünün hâkim olması bize, kamu işletmelerinde alt işverenlik uygulamalarının işletmelerin verimliliğini artırdığı sonucuna ulaştırmıştır. Literatürde dış kaynak kullanım nedenleri olan maliyet avantajı ve verimlilik artışının, uygulamada da yer aldığı görülmüş ve verimlilik ile dış kaynak kullanımı arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Yapılan literatür taraması ve araştırmamız sonucunda elde edilen bulgulardan yola çıkarak hem kamu hem özel sektör yöneticilerine dış kaynak kullanımından istenilen verimin elde edilmesi için bazı öneriler sunulabilir.

- Hizmet alımlarında karar verme ve uygulama süreçleri zor ve zaman alıcıdır. Bu süreçlerin deneyimli ve konusunda uzman yöneticiler tarafından yürütülmesi dış kaynak kullanımından daha verimli sonuçlar elde edilmesini sağlar. Bu nedenle bu alanlarda görev yapan personelin eğitilmesi ve dış kaynak kullanımı için uygulamada yer alan yasal düzenlemeler açısından da bilinçlendirilmesi gerekmektedir.
- Dış kaynak kullanımında tedarikçi seçiminin doğru olarak yapılması, işletmenin verimliliği açısından önemlidir. Tedarikçi seçimi yapılırken işletmenin vizyonu, misyonu, amaç ve hedeflerine uygun değerlendirme kriterleri belirlenmeli, gerekirse tedarikçi seçiminde de dışarıdan uzman yardımı alınmalıdır.
- İşletmelerin dış kaynak kullanımına karar verme sürecinde hem pazarı hem de rakiplerini iyi analiz etmeleri gerekmektedir. Dış kaynak kullanım süreci çevresel faktörler göz önünde bulundurulmadan yapılmamalıdır.
- Yöneticiler, dış kaynak kullanımına karar vermeden önce gerekli maliyet hesaplamalarını yapmalıdır. Mali hesaplamalarda sadece bugünün şartları değil, gelecekte oluşabilecek değişimler de göz önünde bulundurulmalıdır. İşletmenin amaçları ve hedefleri doğrultusunda şartnameler ve sözleşmeler hazırlanmalı, yapılan sözleşmelerde yürütülecek işlemler ve çıkabilecek sorunlara karşı cezai yaptırımlar açık bir şekilde ifade edilmelidir. Yapılan sözleşmelerde sadece işletmelerin çıkarları değil, toplumsal çıkarlar da değerlendirilmelidir.
- İşletmeler dış kaynak kullanımı nedenlerini belirledikten sonra yürütülen süreç üzerinde gerekli odaklanmayı sağlamalıdır. Dış kaynak kullanım nedenleri,

işletmede görevli en alt personelden en üst düzeydeki personele kadar anlatılmalı, kurum içinde iletişim sağlanmalı, uygulamalar sürekli olarak izlenmeli ve değerlendirilmelidir. Böylece gerekli zamanda gerekli müdahalelerin yapılması sağlanarak, hedeflenen kalitede hizmetler sunulabilecek ve verimlilik artırılabilir.

- Sadece asıl işveren yöneticileri değil alt işveren yöneticileri de uygulamalarını sürekli olarak izlemeli ve değerlendirmelerini yapmalıdır. Alt işverenler, sundukları hizmetteki kaliteyi artırmalı ve kendine güven duyulmasını sağlamalıdır. Böylece hem hizmet veren hem de hizmet alan bu ilişkiden en yüksek verimi elde eder.
- Dış kaynak kullanımında asıl işveren ile alt işveren arasında sürekli bir iletişimin sağlanması, istenilen verimliliğin elde edilmesinde önemlidir. Uygulamalarda iletişimde muhatap olacak kişiler belirlenmeli, gerekirse sözleşmelerde görüşme zamanları belirtilmelidir.
- Dış kaynak kullanımı sonucu işletmeler küçülmektedir. Organizasyonlar küçülmeye birlikte, bürokrasiyi azaltmak, daha hızlı karar verme, iletişimi hızlandırma ve verimliliği artırmayı hedeflemektedirler. Ancak organizasyonların küçülmesi çalışanlar üzerinde olumsuz baskılar yaratabilir. Çalışanların bu olumsuz baskılardan kurtularak verimli çalışmalarını sağlamak için performansları alt işverenlik uygulamaları yapılan alanlar dışında değerlendirilmeli, iş paylaşım planı düzenli olarak yapılmalıdır.
- Dış kaynak kullanımı ile ortaya çıkan sorunlardan biri uzun süreli ortaklıklar sonucu oluşan tedarikçi işletmeye bağımlı hale gelmesidir. İşletmelerin bu bağımlılıktan kurtulabilmesi için her zaman alternatif bir çözümü olmalıdır.
- İşletmelerin gizlilik gerektiren bazı faaliyetleri dışarıdan sağlaması, özellikle teknolojik alt yapıların oluşturulmasında sağlanan dış kaynak kullanımlarında, gizliliğin kaybolması gibi sakıncalara neden olabilir. Bu nedenle hem çalışanlar hem de işletmeler arasında gerekli güven ortamının oluşması gerekmektedir. Bu ortamın oluşması için ortak organizasyon kültürünün oluşturulması ve bu kültürün tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi gerekmektedir.
- İşletmeler tarafından bazı işler alt işverene verilerek yapay biçimde işyerinde çalışan işçi sayısı azaltarak, işyeri çalışan sayısına bağlı olarak oluşan kanundan

doğan yükümlülüklerden kaçınmak için alt işverenlik uygulamalarına gidilmektedir. Türkiye’de alt işveren-asıl işveren ilişkilerinin oluşmasında yapılan yasal düzenlemeler ile uygulamadan doğan sorunlar giderilmeye çalışılmıştır. Ancak genel olarak maliyetleri düşürmek amacıyla alt işverenlere iş verilmesi sadece İş Kanunu’nda yapılan düzenlemeler ile engellenemez. Önemli olan maliyet kaygısına dayalı olarak yapılan alt işverenlik uygulamalarına iten ekonomik nedenlerin ortadan kaldırılması, işverenlere gerekli teşviklerin yapılmasını sağlamaktır. İşletmelerin alt işverenlik uygulamaları sürecinde yönetiminde ve kültüründe gerekli değişimleri yapması gerekmektedir. Bu şartların sağlanması halinde işletmeler alt işverenlik uygulamaları sonucunda istenilen en az maliyetle en kaliteli hizmet sunma hedefine ulaşabilir.

Literatür taramalarından elde edilen bilgilerde ve araştırmamız sonucunda hem dünyada hem Türkiye’de kamu sektöründe dış kaynak kullanımına artan bir eğilim olduğu görüşü hâkimdir. Kamu işletmelerinde dış kaynaklardan yararlanma ancak ve ancak işletme stratejisine, yapısına uygun olduğu ve doğru uygulandığı takdirde hedeflenen sonucu verecektir. Aksi halde, sadece kısa süreli maliyet avantajı sağlama ya da personel sayısını azaltmak amacıyla yapılacak uygulamalar fayda sağlamayacaktır. Çünkü dış kaynak kullanımı, yalnızca doğru zamanda ve doğru alanda kullanıldığında hedeflenen verimliliği sağlar.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Can, H., Tuncer, D. ve Ayhan, D.Y. (2000) *Genel İşletmecilik Bilgileri*, Siyasal Kitabevi, 11. Baskı: Ankara.

Canbolat, T. (1992) *Türk İş Hukukunda Asıl İşveren- Alt İşveren İlişkisi*: İstanbul.

Demir, F. (2005) *En Son Yargıtay Kararları Işığında İş Hukuku ve Uygulaması*, 4. Baskı: İzmir.

Efe, B. (2002) *Küreselleşme Sürecinde Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımlarının Analizi: İzmir Örneği*, İzmir Ticaret Odası, Yayın No:120: İzmir.

İlter, H.M. (2002) *Global Dışsal Tedarik (Outsourcing)*, İstanbul Ticaret Odası, Yayın No: 2002–31: İstanbul.

Koçel, T. (2001) *İşletme Yöneticiliği*, Gözden Geçirilmiş 8. Bası: İstanbul.

Kotler, P. (2003) *Kotler ve Pazarlama*, Sistem Yayıncılık, 3. Basım: Ankara.

Kuş, E. (2007) *Nicel-Nitel Araştırma Teknikleri*, Anı Yayıncılık, 2. Baskı: Ankara.

Metzler, K. (1997) *Creative Interviewing The Writer's Guide to Gathering Information by Asking Questions*, 3rd Edition.

Neuman, W.L. and Kreuger, L.W. (2003) *Social Work Research Methods-Qualitative and Quantitative Approaches*.

Şafak, C., Çalık Ş. ve Yalçınar, A. (1985) *Soru ve Yanıtlarla İş Yasası Uygulaması*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2. Bası: İstanbul.

Uygur, A. ve Göral, R. (2005) *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008) *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayınlar, Yedinci Baskı: Ankara.

Yüksel, A., Mil, B. ve Bilim, Y. (2007) *Nitel Araştırma: Neden, Nasıl, Niçin?*, Detay Yayıncılık, 1. Baskı: Ankara.

Sosyal Güvenlik Kurumu (2009) *Toplam Kalite Yönetimi*, Strateji Geliştirme ve Planlama Daire Başkanlığı, Yayın No:6, İkinci Baskı: Ankara.

DERGİLER ve MAKALELER

Aktay, N. (1994) “Alt İşveren Kurumu ve Hukukumuzda Doğan Sorunlar”, *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, c. 3, s. 3, ss. 11–23.

Akdoğan, A.A. ve Çirli, Y. (2008) “İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Türkiye’nin İlk 500 Büyük Sanayi Kuruluşuna Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, s. 24, ss. 13–38.

Arı, G.S., Bal, E.Ç. (2008) “Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi”, *Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.*, c. 15, s. 1, ss. 131–148: Manisa.

Ayan, Ö. (2006) “Türk İş Hukukunda Alt İşverenlik İlişkisi”, *Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Dergisi*, ss. 499–531: İstanbul.

Barton, A.D. (2006) “Public Sector Accountability and Commercial-in-Confidence Outsourcing Contracts”, *Accounting, Auditing&Accountability Journal*, vol. 19, n. 2, pp. 256–271.

Başbuğ, A. (1998) “Alt İşveren İşçisi ile Asıl İşveren Arasındaki Borç İlişkisi ve Bu İlişkinin Doğurduğu Hukuki Sorunlar”, *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, c. 4, s. 3, ss. 61–78.

Bayram, S. (2009) “Yeni Düzenlemelerle Alt İşverenlik (Taşeronluk) Müessesesinin Değerlendirilmesi”, *Lebib Yalkın Mevzuat Dergisi*, s. 62, ss. 269–275: İstanbul.

- Beaumont, N. (2006) “Outsourcing in Australia:The Vendor’s Perspective, *Monash University Business and Economics*, Working Paper 25/06, pp. 1–12.
- Bertolini, M., Bevilacqua, M., Braglia, M. and Frosolini, M. (2004) “An Analytical Method for Maintenance Outsourcing Service Selection”, *International Journal of Quality&Reliability Management*, vol. 21, n. 7, pp. 772–788.
- Bettis, R.A., Bradley, S.P. and Hamel, G. (1992) “Outsourcing and Industrial Decline”, *Academy of Management*, vol. 6, n. 1, pp. 7–16.
- Boer, L., Gaytan, J. and Arroyo, P. (2006) “A Satisficing Model of Outsourcing”, *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 11, n. 5, pp. 444–455.
- Cameron, K.S. (1994) “Strategies for Successful Organizational Downsizing”, *Human Resource Management*, vol. 33, n. 2, pp. 189–211.
- Canbolat, T. (1997) “Alt İşveren Kavramı ve Uygulama Sorunları”, *TÜHİS*, ss. 14–30.
- Centel, T. (2008) “Alt İşverene İlişkin İş Kanunundaki Son Değişiklik”, *Sicil Dergisi*, ss. 5–12.
- Çankaya, O.G. ve Çil, Ş. (2006) “4857 Sayılı İş Kanununa Göre Asıl İşveren-Alt İşveren İlişkisi”, *Sicil Dergisi*, Yıl:1, s. 3, ss. 54–80.
- Çelik, N. (2009) “Asıl İşveren Tarafından Alt İşverene İş Verilmesinin Koşulları”, *Sicil Dergisi*, ss. 83–92.
- Çikot, Ö. (2008) “İhale Yöntemleri”, *Sermaye Piyasasında Gündem*, s. 21, ss. 7–18.
- Çubukcu, E. (2002) “Türk İş Hukukunda Asıl İşveren-Alt İşveren İlişkisi”, *TÜHİS*, c. 17, s. 45, ss. 19–31.
- Dağdeviren, M., Eraslan, E. ve Kurt, M. (2005) “Çalışanların Toplam İş Yükü Seviyelerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Model ve Uygulaması”, *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, c. 20, n. 4, ss. 517–525.

Davidson, G. (2005) “Why HR Outsourcing Continues to Expand”, *Human Resource Management International Digest*, vol. 13, n. 3, pp. 3–5.

Dean, W.L. and Chua, A.Y.K. (2009) “Knowledge Outsourcing: An Alternative Strategy for Knowledge Management”, *Journal of Knowledge Management*, vol. 13, n. 3, pp. 28–43.

Delmotte, J. and Sels, L. “HR Outsourcing: Threat or Opportunity”, *Personnel Review*, vol. 37, n. 5, pp. 543–563.

Dereli, B. (2003) “İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi*, y. 2, s. 4, ss. 119–127: İstanbul.

Ecerkale, K. (2006) “Sağlık Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı”, *Journal of İstanbul Kültür University*, n. 3, pp. 31–41: İstanbul.

Ecerkale, K. ve Kovancı, A. (2005) “İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı”, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, c. 2, s. 2, ss. 69–75.

Ekiz, D. (2004) “Eğitim Dünyasında Nitel Araştırma Paradigmasıyla İncelenmesi Doğal ya da Yapay”, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, c. 2, s. 4, ss. 415–441.

Elmuti, D. and Kathawala, Y. (2000) “The Effects of Global Outsourcing Strategies on Participants’ Attitudes and Organizational Effectiveness”, *International Journal of Manpower*, vol. 21, n. 2, pp. 112–128.

Embleton, P.R. and Wright, P.C. (1998) “A Practical Guide to Successful Outsourcing”, *Empowerment in Organizations*, vol. 6, n. 3, pp. 94–106.

Eraltuğ, A.K. (2009) “İşletmelerde Alt İşverenlik Uygulamasıyla İlgili Mevcut ve Muhtemel Hukuksal Sorunlar”, *İzmir Barosu Dergisi*, Yıl:73, s. 1, ss. 113–136: İzmir.

Erdoğan, M.Z. (2004) “Sosyal Güvenlik Hukukunda Alt İşveren Kavramı”, *Kamu-İş*, c. 7, s. 3, ss. 1–10.

Ergin, G., Şahin, İ. (2005) “Dış Kaynaklardan Yararlanmacı Olarak Hizmet İhaleleri: T.C. Sağlık Bakanlığı Hastane Yöneticilerinin Değerlendirmeleri Üzerine Bir Çalışma”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, c. 8, s. 1, ss. 51–70: Ankara.

Evren, Ö.K. (2008) “Belediye Hizmetlerinde Alt İşverenlik ve Muvazaa”, *Mali Hukuk*, Yıl:23, s. 137, ss. 26–29: Ankara.

Fan, Y. (2000) “Strategic Outsourcing: Evidence from British Companies”, *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 18, n. 4, pp. 213–219.

Franceschini, F., Galetto, M., Pignatelli, A. and Varetto, M. (2003) “Outsourcing: Guidelines for a Structured Approach”, *Benchmarking: An International Journal*, vol. 10, n. 3, pp. 246–260.

Galanaki, E. and Papalexandris, N. (2005) “Outsourcing of Human Resource Management Services in Greece”, *International Journal of Manpower*, vol. 26, n. 4, pp. 382–396.

Geçer, B. (2004) “Asıl İşveren-Alt İşveren İlişkilerinde Muvazaalı Uygulamaların Sosyal Sigortalar ve İş Mevzuatı Bağlamında İrdelenmesi”, *Yaklaşım Dergisi*, Yıl:12, s. 138, ss. 209–214: Ankara.

Gerek, N. ve Oral, A.İ. (2006) “Belediyelerin Çöp Toplama İşlerini Alt İşverene Vermeleri ve Bunun Yarattığı Sorunlar”, *Sicil Dergisi*, ss. 29–35.

Gerek, N. (2007) “Kamu Kuruluşlarında Hizmet Alım İhaleleri Kapsamında Çalıştırılan Alt İşveren İşçileri ile İlgili Sorunlar”, *Çalışma ve Toplum*, ss. 81–90.

Ghodeswar, B. and Vaidyanathan, J. (2008) “Business Process Outsourcing: An Approach to Gain Access to World-Class Capabilities”, *Business Process Management Journal*, vol. 14, n. 1, pp. 23–38.

Gonzalez, R., Gasco, J. and Llopis, J. (2005) “Information Systems Outsourcing Risks: a Study of Large Firms”, *Industrial Management & Data Systems*, vol. 105, n. 1, pp. 45–62.

Göktaş, S. (2008) “Alt İşverenlik Uygulamasının Önemli Bazı Sorunları”, *Sicil Dergisi*, ss. 97–105.

Gümüştekin, G.E. (2004) “Organizasyonlarda Ölçek Küçültme ve Ölçek Küçültme Çalışmalarında Önem Taşıyan Unsurlar”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, s.12, ss. 245–257: Konya.

Günel, M.S. (1999) “Asıl İşverenin-Alt İşverenden Doğan Sorumluluğu”, *İstanbul Barosu Dergisi*, c. 73, s. 7–8–9, ss. 694–714: İstanbul.

Güzel, A. (1993) “Alt İşveren (Taşeron) Uygulamasının Endüstri İlişkileri Sistemine Etkileri”, *Çimento İşveren Dergisi*, c.7, s. 5, ss. 3–11: Ankara.

Güzel, A. (2004) “İş Yasasına Göre Alt İşveren Kavramı ve Asıl İşveren-Alt İşveren İlişkisinin Sınırları”, *Çalışma ve Toplum*, ss. 31–65.

Harland, C., Knight, L., Lamming, R. and Walker, H. (2005) “Outsourcing: Assessing the Risks and Benefits for Organisations, Sectors and Nations”, *International Journal of Operations&Production Management*, vol. 25, n. 9, pp. 831–850.

Hemphill, T.A. (2004) “Global Outsourcing: Effective Functional Strategy or Deficient Corporate Governance”, *Corporate Governance*, vol. 4, n. 4, pp. 62–68.

Hindle, J. (2005) “HR Outsourcing in Operation: Critical Success Factors”, *Human Resource Management International Digest*, vol. 13, n. 3, pp. 39–42.

Hood, J. and Young P.C. (2003) “The Risk Management Implications of Outsourcing Claims Management Services in Local Government”, *Risk Management: An International Journal*, vol. 5, n. 3, pp. 7–17.

Houseman, S. (2007) “Outsourcing, Offshoring, and Productivity Measurement in U.S. Manufacturing”, *International Labour Review*, vol. 146, pp. 61–80.

Jiang, B., Frazier, G.V. and Prater, E.L. (2006) “Outsourcing Effects on Firms’ Operational Performance”, *International Journal of Operations&Production Management*, vol. 26, n. 12, pp. 1280–1300.

Juma'h, A. and Wood, D. (2000) "Outsourcing Implications on Companies' Profitability and Luquidity: A Sample of UK Companies", *Work Study*, vol. 49, n. 7, pp. 265–275.

Karan, N. (2007) "Özel Güvenlik", *Legal Hukuk Dergisi*, Şubat, ss. 427–441.

Karahan, A. (2009) "Dış Kaynak Kullanımının Verimlilik Üzerine Etkisi (Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma)", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, c. 12, s. 21, ss. 185–199.

Karakılıç, N.Y. (2009) "Stratejik İttifak Oluşumunda Temel Yeteneklerin Önemi: Tariş Opet Stratejik İttifakı Balanced Scorecard Örneği", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, c. 12, s. 22, ss. 200–214.

Karayılmazlar, S. (1995) "Bilgi İşlem Taşeronluğu (Outsourcing)", *Yönetim Dergisi*, y. 6, s. 22, ss. 23–26.

Kaya, E.Ü. (2003) "Süreç Yenileme Tekniğinin Kıyaslama ve TKY Yaklaşımlarıyla İlişkisi", *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları* 3, ss. 56–63.

Lankford, W.M. and Parsa, F. (1999) "Outsourcing: A Primer", *Management Decision*, vol. 37, n. 4, pp. 310–316.

Leavy, B. (2004) "Outsourcing Strategies: Opportunities and Risks", *Strategy&Leadership*, vol. 32, n. 6, pp. 20–25.

Lindholm, A. and Suomala, P. (2004) "The Possibilities of Life Cycle Costing in Outsourcing Decision Making, *Frontiers of E-Business Research*, pp. 226–241.

Lonsdale, C. and Cox, A. (2000) "The Historical Development of Outsourcing: The Latest Fad?", *Industrial Management&Data Systems*, vol. 100, n. 9, pp. 444–450.

Mieghem, J.A.V (1999) "Coordinating Investment, Production, and Subcontracting", *Management Science*, v. 45, n.7, ss. 954–971.

- Mollamahmutoğlu, H. (2004) “4857 Sayılı Yeni İş Kanununun Getirdiği Önemli Bazı Yenilikler”, *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, c. 7, s. 4, ss. 1–7.
- Moschuris, S.J. and Kondylis, M.N. (2006) “Outsourcing in Public Hospitals: A Greek Perspective”, *Journal of Health Organization and Management*, vol. 20, n. 1, pp. 4–14.
- Nizam, S. ve Armağan, G. (2009) “Aydın İlinde Pazara Yönelik Süt Sığırcılığı İşletmelerinin Verimliliklerinin Belirlenmesi”, *ADÜ Ziraat Fakültesi Dergisi*, c. 3, s. 2, ss. 53–60.
- Onay, M. ve Kara, S. (2009) “Lojistik Dış Kaynaklama Uygulamalarının Örgüt Performansı Üzerine Etkileri”, *Ege Akademik Bakış*, c. 9 (2), ss. 593–622.
- Ofluoğlu, G. ve Doğan, Ş. (2009) “İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma Yönteminin Organizasyon Yapısı ile Çalışma İlişkilerine Etkileri”, *Kamu-İş*, c. 11, s. 1, ss. 141–165.
- Öncü, M.A. ve Işkın, M. (2009) “Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı Üzerine Kavramsal Bir Çalışma”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, c. 8, s. 29, ss. 143–156.
- Power, M., Bonifazi, C. and Desouza, K.C. (2004) “The Ten Outsourcing Traps to Avoid”, *Journal of Business Strategy*, vol. 25, n. 2, pp. 37–42.
- Rajabzadeh, A., Asghar, A. and Hosseini, A. (2008) “Designing a Generic Model for Outsourcing Process in Public Sector: Evidence of Iran”, *Management Decision*, vol. 46, n. 4, pp. 521–538.
- Sanner, L. (2005) “After Outsourcing-the Outsourcing Unit: Dependence, Capabilities and Strategy”, *Örebro University Working Paper*, n. 2: Sweeden.
- Sheehan, C. (2009) “Outsourcing HRM Activities in Australia Organisations”, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, ss. 236–253.
- Sevim, Ş., Akdemir, A. ve Vatansever, K. (2008) “Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanan İşletmelerin Aldıkları Hizmetlerin Kalitesinin Değerlendirilmesine Yönelik

Bir İnceleme”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, c. 13, s. 1, ss. 1–27.

Soyer, P. (2006) “4857 Sayılı İş Kanunu Açısından Asıl İşveren-Alt İşveren İlişkisinin Kurulması ve Sonuçları”, *Sicil Dergisi*, ss. 16–28.

Şahlanan, F. (1997) “Türk İş Hukukunda Alt İşveren”, *Mercek Dergisi*, Yıl.2, s. 7, ss. 44–54: İstanbul.

Şen, S. (1998) “Taşeronluk (Alt İşverenlik) Açısından Yargıtay Kararlarının Değerlendirilmesi (1994–1996)”, *TÜHİS*, ss. 37–51.

Tanyeri, M. ve Fırat, A. (2005) “Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, c. 7, s. 3, ss. 268–279: İzmir.

Tutar, A.E., İnanç, H. ve Güner, Ü. (2006) “Dış Kaynak Kullanımının (Outsourcing) Makroekonomik Etkileri”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, c. 8, s. 2, ss. 279–296.

Türengül, M. (2004) “Yeniden Süreçleme”, *Dumlupınar Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, s. 7, ss. 159–166.

Türksoy, A. ve Türksoy, S.S. (2007) “Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma. Çeşme İlçesinde Turizm Belgeli Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma Alanlarına İlişkin Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, c. 22, s. 1, ss. 83–104: İzmir.

Türksoy, A. (2005) “Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)”, *Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi*, c. 5, s. 1–2, ss. 11–18.

Uçkun, C.G. ve Yüksel, A. (2007) “Aile Şirketlerinin Performansının Artırılmasında Bir Strateji: Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)”, *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, Yerel Ekonomiler Özel Sayısı, ss. 25–39.

Uşan, M.F. (2002) “Asıl İşveren Alt İşverenin Sosyal Sigortalar Kanunundan Doğan Borçlarından Sorumluluğu (Yargıtay 10. Hukuk Dairesinin Bir Kararı Üzerine Değerlendirme)”, *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, c. 7, s. 1, ss. 81–91.

Ünsal, E. (2005) “4857 Sayılı Yasaya Göre Asıl İşveren- Alt İşveren İlişkisinin Kurulması”, *Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Dergisi*, c. 2, s. 6, ss. 536–543: İstanbul.

Yılmaz, M. (2001) “Sağlık Bakım Kalitesinin Bir Ölçütü: Hasta Memnuniyeti”, *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, c. 5, s. 2, ss. 69–74.

Yılmaz, K. ve Taşdan, M. (2006) “A Qualitative Research on the School Administrators’ Thoughts About Effectiveness in School Administration”, *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences*, vol. 39, n. 2, pp. 125–150.

Yüksel, A.E.B. (2008) “Asıl İşveren-Alt İşveren İlişkisinde Sorumluluk ve Sınırları”, *Sicil Dergisi*, ss. 47–55.

KONGRELER ve BİLDİRİLER

Bektaş, Ç. ve Yılmaz, H. (2004) “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Bilgi Teknolojisi Hizmetlerinin Sağlanmasında Dış Kaynak Kullanımı ve Uşak’ta Bir Araştırma”, *3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, 25–26 Kasım 2004, Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F: Eskişehir.

Çabuk, S., Orel, F.D. ve Nakıboğlu, G. (2009) “İşletmelerin Lojistik Süreçlerinde Dış Kaynak Kullanımları: ISO 500 İşletmelerinde Bir Araştırma”, *8. Anadolu İşletmecilik Kongresi*, 7-9 Mayıs 2009, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., ss. 200–205: Manisa.

Döğücü, M.Ş. ve Sayım F. (2009) “Hastanelerde Dış Kaynak Kullanımı Kocaeli Örneği”, *Uluslar Arası Sağlıkta Kalite ve Performans Kongresi*, 19–21 Mart 2009, 3. Oturum: Antalya.

TEZLER

Ağraş, S. (2007) *Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Türk Turizm Sektöründeki Türk İşletmelerinde Nitel Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Bolu.

Aydın, N.G. (2006) *Türk İş Hukukunda Asıl İşveren-Alt İşveren İlişkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Konya.

Aydınlı, F. (2001) *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Bankacılık Sektöründeki Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Baybora, D. (1995) *Türk İş Hukukunda Alt İşveren Kavramı ve Türkiye’de Alt İşveren Uygulamasının Yarattığı Sorunlar*, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Eskişehir.

Fırat, A. (2004) *Rekabet Sürecinde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) Yoluyla Dağıtım Kanalı Etkinliğinin Artırılması ve Türkiye’deki Otomotiv Sanayicilerine Yönelik Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İzmir.

Güney, S. (2007) *Çoklu Zekâ Kuramının İlköğretim Okulları Beşinci sınıflarında Uygulanması ve Sonuçları Üzerine Nitel Bir Araştırma (Kartal Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Karadeniz, S. (2006) *İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Kurumların Beklentileri*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Kılıç, A.Ö. (2007) *Alt İşveren İlişkisinden Doğan Asıl İşverenin Sorumluluğu*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara.

Margılıç, T. (2006) *İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı ve Verimliliğe Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Özbaltacı, K.C. (2008) *İşlem Maliyeti Yaklaşımı Açısından İnsan Kaynaklarında Dış Kaynaklardan Yararlanma*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Özdoğan, O.N. (2006) *Otel İşletmelerinde Faaliyet Alanları Açısından Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Finansal Performans Üzerine Etkileri*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İzmir.

Yıldız, N.Ş.E. (2007) *Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Kütahya.

INTERNET KAYNAKLARI

Andersson, D., Nordigaden, D.F and Rehme, J. (13.10.2009) *Driving Forces for outsourcing: A Study of Wood Product Manufacturing Firms*, www.ht2.org/conference/pdf/28.pdf

Alpagut, G. (2009) *Alt İşveren Yönetmeliği'nin Hukuka Aykırılığı Üzerine*, www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=2213&id

Coşkun, M. (5.8.2009) *Temel Yetenek ve Dış Kaynak Kullanımı*, www.hrturkiye.com/index.php/temel-yetenek-ve-dis-kaynak-kullanimi/

Çakırer, M. A. (13.10.2009) *Sağlık Kurumları Bilgi Teknolojilerinde Dış Kaynaklardan (Outsourcing) Yararlanma Yöntemi ve Hastane Yönetiminde Sağlayıcı Avantajlar*, kaynak.unak.org.tr/bildiri/unak03/u03-24.pdf

Durman, M. ve Çakırer, M.A. (18.10.2009) *Kalkınma Sürecinde Kamu Finansman Sorunun Çözümüyle İlgili Bir Yöntem: Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)*, sbe.dpu.edu.tr/8/69.pdf

Ekin, N. (2003) *Çağdaş KOBİ'lere Dönüşen "Alt İşverenlik"*, www.tekstilisveren.org.tr/dergi/2003/subat/38.html

Güzel, A. (2006) *Alt İşveren (Taşeron)*, www.hukuki.net/hukuk/index.php?article=443

Kertsen, W., Koch, J and Hohrath, P. (28.09.2009) *Motivation for the Outsourcing of Logistics Services*, www.poms.org/conferences/cso2007/talks/09.pdf

Koçbeker, B.N. ve Saban, A. (16.09.2009) *Otistik Bir Çocuğun Yabancı Dil Öğrenimine İlişkin Bir Örnek Olay İncelemesi*, www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Ahmet%20SABAN%20Beyhan%20Nazl%C4%B1%20KO%C3%87BEKER/401-428.pdf

Pirler, B. (2008) *En İyi Yaptığın İş Yap, Gerisini İşletme Dışından Sağla*, www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=2193&id=105

Süzer, H.D. (2004) *Outsourcing'in Yıldızı Parlıyor*, www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=312

Şafak, C. (15.07.2009) *4857 Sayılı İş Kanunu Çerçevesinde Taşeron (Alt İşveren) Meselesi*, www.kristalis.org.tr/aa_dokuman/taseron_alt_isveren.pdf

Tiryaki, E. (13.08.2009) *Görüşme Tekniği*, 80.251.40.59/education.ankara.edu.tr/aksoy/eay/eay/b0506/etiryaki.doc

Tülüce, P. (2001) *Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) Uygulaması*, www.hrdergi.com.tr/article.asp?ID=1033

Ulusoy, A. ve Vural, T. (2003) *Yerel Hizmetleri Özelleştirme Yöntemleri*, http://www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/yerel_hizmet.doc

Yıldırım, K. (2008) *Rücu Alacak Davasında Asıl İşveren-Alt İşveren*, www.turkhukuk sitesi.com/showthread.php?t=6556

Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) Nedir? (18.10.2009) ishukuku.blogcu.com/diskaynak-kullanimi-outsourcingnedir/121249

Dış Kaynak Kullanımı E-Devlet İçin Önemli (02.12.2009) www.turkpoint.com/e-yasam/diskaynak_e_devlet.asp

Fason ve Fason Üretim Modeli (07.10.2009) www.erpakademi.com/2009/10/07/fason-ve-fason-uretim-modeli/

Kamu İçin Önemli Bir Fırsat (01.11.2009) www.meteksan.com.tr/Basin_Odasi/Basinda_Biz/Haber_Arsivi_2002,bb_ekim2002_90.html

Key Factors for Successful Outsourcing (15.06.2009), www.outsourcinginstitute.com/oi_index/key_factors.html

It's No Longer About Saving Money (18.07.2009), www.outsourcinginstitute.com/oi_index/no_longer.html

Yerel Yönetim Çözümleri (17.11.2009) www.meteksan.com.tr/Cozumler_ve_Servisler/Profesyonel_Hizmetler/Yerel_Yonetim_Cozumleri.html

Yükünüzü Hafifletin (2010) www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020606/22889

Sinerji Mevzuat İçtihat ve İcra Programı

Ek 1: Görüşme Soruları

GÖRÜŞME SORULARI

1. Kurumunuzdaki göreviniz nedir ve kaç yıldır bu görevde çalışmaktasınız?
2. Alt işverenlik kavramı ya da diğer bir ifade ile dış kaynak kullanımı sizin için neyi ifade etmektedir?
3. Kurumunuzda hangi alanlarda alt işverenlik uygulamaları bulunmaktadır?
4. Neden kurumunuzda bu alanlarda alt işverenlik uygulamaları yapılmaktadır?
5. Alt işveren tarafından sunulan hizmetlerden memnun musunuz?
6. Alt işveren tarafından sunulan hizmetlerde, alt işverenin bu konuda yeterli derecede uzmanlığa sahip olduğunu düşünüyor musunuz?
7. Dış kaynak kullanımına başvurmak yönetici olarak sizin işinizi hafiflettiğini düşünüyor musunuz?
8. Dış kaynak kullanımı yaptığınız alanlardaki kurum becerilerinin zamanla azaldığını düşünüyor musunuz?
9. Sizce alt işverenlik uygulamaları kurumunuza ne gibi avantajlar sağlamaktadır?
10. Alt işverenlik uygulamaları kurumunuza ne gibi dezavantajlar getirmektedir?
11. Son olarak kurumunuzda alt işverenlik uygulamalarının kurumunuzun mali yükümlülüklerini azalttığını söyleyebilir misiniz?
12. Kurumunuzdaki alt işverenlik uygulamaları hakkında ilave etmek istediğiniz başka bir şey var mı?

TEŞEKKÜRLER!

Tez Konusu: Kamuda Dış Kaynak Yöntemlerinden Biri Olan Alt İşverenlik Uygulamaları

Tezi Hazırlayan: Berna GÖKCEN AYAN

Tez Danışmanı: Yrd.Doç.Dr. A.Ender ALTUNOĞLU

Ek 2: İzmir Merkez İlçesinde Bulunan Kamu İşletmeleri Listesi

İZMİR/MERKEZ İLÇESİNDE BULUNAN KAMU KURUM VE KURULUŞLARI

SIRA	KURULUŞ ADI
1	BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE BAŞKANLIĞI
2	KONAK BELEDİYE BAŞKANLIĞI
3	İL ÖZEL İDARESİ GENEL SEKRETERLİĞİ
4	SANAYİ VE TİCARET İL MÜDÜRLÜĞÜ
5	GENÇLİK VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜ
6	T.DENİZCİLİK İŞLETMELERİ A.Ş. İZMİR İŞLERİ MÜDÜRLÜĞÜ
7	İZMİR SOSYAL GÜVENLİK İL MÜDÜRLÜĞÜ
8	İZMİR LİMAN İŞLETMELERİ MÜDÜRLÜĞÜ
9	İL EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ
10	İL JANDARMA KOMUTANLIĞI
11	ÇALIŞMA VE SOSYAL GÜVENLİK BAKANLIĞI İZMİR BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ
12	İL SOSYAL HİZMETLER MÜDÜRLÜĞÜ
13	İL KÜLTÜR VE TURİZM MÜDÜRLÜĞÜ
14	TÜRKİYE İŞ KURUMU İZMİR İL MÜDÜRLÜĞÜ
15	İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ
16	İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ
17	GÜMRÜK VE MUHAFAZA BAŞMÜDÜRLÜĞÜ
18	KREDİ VE YURTLAR KURUMU İZMİR BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ
19	İZFAŞ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
20	İL MÜFTÜLÜĞÜ
21	İLLER BANKASI 3. BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ
22	ULAŞTIRMA BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ
23	METEOROLOJİ BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ
24	VAKIFLAR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ İZMİR BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ
25	PTT BAŞMÜDÜRLÜĞÜ
26	DR.EKREM HAYRİ ÜSTÜNDAĞ KADIN VE DOĞUM HASTANESİ
27	TEPECİK EĞİTİM VE ARAŞTIRMA HASTANESİ
28	TEPECİK KADIN VE DOĞUM HASTANESİ
29	TEPECİK GÖĞÜS HASTANESİ
30	EŞREFPAŞA DEVLET HASTANESİ
31	İL NÜFUS VE VATANDAŞLIK MÜDÜRLÜĞÜ
32	DTM BATI ANADOLU BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ

33	İL DEFTERDARLIĞI
34	İZMİR RÖLÖVE VE ANITLAR MÜDÜRLÜĞÜ
35	TAPU VE KADASTRO 3.BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ
36	TMO BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ
37	İL DERNEKLER MÜDÜRLÜĞÜ
38	TUİK İZMİR BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ
39	ALSANCAK DEVLET HASTANESİ
40	BEHÇET UZ ÇOCUK HASTALIKLARI HASTANESİ
41	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
42	TRAFİK TESCİL ŞUBE MÜDÜRLÜĞÜ

Kaynak: İzmir Valiliği İl Planlama Koordinasyon Servisi

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Berna GÖKCEN AYAN
Doğum Yeri ve Tarihi : 17.05.1980/Aydın

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme (İng)
Yüksek Lisans Öğrenimi : Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Ana Bilim Dalı
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

İş Deneyimi

Çalıştığı Kurumlar : Aydın Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü (2002-2005),
İzmir Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü- Yenigün SGM

İletişim

e-posta Adresi : bernagokcen@hotmail.com

Tarih : 2010