

TÜRK İŞ KANUNUNDA TANIMLANAN ESNEK ÇALIŞMA BİÇİMLERİNİN İŞLETMELERİN STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE ETKİSİ

Sadife GÜNGÖR

ÖZET

4857 sayılı iş kanununda yer alan ve günümüz iş gücü piyasası üzerinde önemli bir etkiye sahip olan kısmi süreli çalışma ve çağrı üzerine çalışma Avrupa Birliği ülkeleri ve Türkiye’de kanunlar çerçevesinde uygulanmaya başlanmıştır. Esnek çalışma sistemlerinin bu çalışmayla stratejik insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkileri araştırılmış ve Küreselleşmenin etkisinde olan ayrıca rekabet koşullarındaki toplumların çalışma sistemlerinde yeni yöntem ve standart kriterlerin dışına çıkılması gerektiği üzerinde durulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kısmi çalışma, Çağrı üzerine çalışma, Esnek çalışma, Stratejik insan kaynakları yönetimi, Stratejik yönetim

ABSTRACT

Part time work and on call work, taking part in labour law numbered 4857 and having an important impact on labour (force) market, are started to be applied basing on the laws in Turkey and European Union countries. With this study, the impacts of flexible work systems on strategic human resource management have been searched and the necessity of new method in working systems of societies which are under the influence of globalization and in different stammering conditions and the necessity of going apart from Standard criteria has been stressed.

Keywords: Part- Time Work, On Call Work, Flexible Working, Strategic Human Resource Management, Strategic Management

GİRİŞ

Günümüzde işgücü piyasasının vazgeçilmez bir unsuru olarak kabul edilen 4857 sayılı iş kanunumuzda yer alan kısmi süreli çalışma ve çağrı üzerine çalışmanın istihdam artışı ile yakın ilişkisi olduğu açıktır. Son on yılda Avrupa Birliği’ne üye ülkelerde ve Türkiye’de gittikçe yaygınlaşmaya başlamıştır. Bazı işçilerin kendilerine ve ailelerine daha fazla zaman ayırmak istemeleri, genel işgücü yapısında kadın, genç, yaşlı ve özürlü oranının giderek artması, insanların bir yandan çalışırken diğer yandan mesleki ve genel eğitim ihtiyaçlarını karşılama istekleri kısmi süreli çalışmanın ve esnek çalışma biçimlerinin yaygınlaşmasını sağlamıştır.

Ancak kısmi süreli çalışmanın aşırı yaygınlaşması, işgücü piyasasında tam süreli istihdam fırsatının fazla olmadığı bir göstergesi olarak da yorumlanabilir. Başka bir deyişle, tam süreli çalışmanın modası geçmiş değildir. Çağrı üzerine çalışmada ise; işyerinde iş kapasitesindeki değişikliğe uygun çalışma yapma, iş sürelerinde esneklik sağlama, bu yolla

maliyeti düşürme imkânı sağladığından zamanı ve kapsamı önceden belli olmayan işlerde uygulanır.

Kısmi süreli çalışma ve esnek çalışma biçimlerinin yaygınlaşmasıyla birlikte, iş ilişkilerinde esnek yapılanma; yeni iş ilişkilerinin kurulması bağlamında, yeni tipte iş sözleşmelerinin ortaya çıkmasını, yeni ücret ve iş koşullarının geliştirilmesini ve değişen ilişkilerin düzenlenmesi için yeni düzenlemelerin oluşmasını da kapsamıştır. Bu anlamda esneklik yaklaşımı, son yıllarda iş Kanunlarında köklü değişiklikler meydana getirmiştir. OECD., UÇÖ., AB. ve Ülkemiz İş Kanunu kısmi süreli çalışma ve çağrı üzerine çalışma yasal olarak düzenlemiştir.

1-TÜRK İŞ KANUNUNDA TANIMLANAN ESNEK ÇALIŞMA BİÇİMLERİ: KISMİ SÜRELİ ÇALIŞMA VE ÇAĞRI ÜZERİNE ÇALIŞMA

Sanayi devriminden günümüze kadar teknolojik gelişmelerle birlikte endüstri sektöründen hizmet sektörüne geçilmesi işçi-işveren ilişkilerini ve çalışma koşullarını değişikliğe uğratmıştır. Bu süreçte; çalışma ilişkilerinde esneklik, önce yaygın uygulama alanı bulmuş, sonrasında yasal boyut kazanmıştır (Kuşaksız, 2006:1).

1.1. Kısmi Süreli Çalışma

Esnek istihdam türleri içinde en eskisi ve en bilineni kısmi süreli çalışmadır. Uluslararası araştırmalara göre, kısmi süreli çalışmalar Avrupa Birliği (AB), Japonya ve diğer gelişmiş batı ülkeleri olmak üzere hemen hemen her yerde artış göstermektedir (Tuncay,1995:68). Standart dışı istihdamın değişik bir tipi olan kısmi çalışma, son dönemde Avrupa işçilerinin %17,7'sini içermektedir. Hollanda, %41,1 oranı ile kısmi çalışmanın en yaygın olduğu ülke konumundadır (<http://www.turkhukuk sitesi.com>). Esnekleştirme çabaları içinde, kısmi çalışma özel bir öneme sahiptir. Nitekim, kısmi çalışma iş verenin “ iş yerinin açık tutulmasını en üst düzeye çıkarma” gereksinimi karşılamakta ve aynı zamanda işçilerin “zaman üzerinde hakimiyetlerini” çoğaltma isteklerine uygun düşmektedir (Blomeyer, 1993:200-201).

İş sözleşmeleri, uygulamada genellikle görülen biçimiyle, işyerindeki çalışma sürelerine uygun olarak tam süreli yapılabileceği gibi, işyerinde uygulanan çalışma süresinin altında, kısmi bir çalışma süresini konu alabilecek biçimde de yapılabilir (Özmen, 2006: 50).

Kısmi süreli çalışma, ülkemizde yaygın bir şekilde uygulanmamakla birlikte 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu ile 4857 sayılı İş Kanunu hükümleri çerçevesinde düzenlenmiştir. Her iki mevzuat açısından da kısmi süreli çalışma tanımlanma yoluna gidilmiş, bu bağlamda kısmi süreli çalışma şu şekilde tanımlanmıştır. 5510 sayılı kanun kısmi süreli çalışmayı “ iş yerinde tam süreli iş sözleşmesi ile yapılan emsal çalışmanın üçte ikisi oranına kadar yapılan çalışma” olarak tanımlarken (<http://www.huseyinust.com/Thread-Sosyal-Guvenlik-ve-Is-Mevzuati->

[Yonunden-Kismi-Sureli-Part-Time-Calisma--17119](#)) 4857 sayılı İş Kanunu kısmi süreli ve tam süreli iş sözleşmesi ayrımını yaptığı 13. Maddesinde “İşçinin normal haftalık çalışma süresinin, tam süreli iş sözleşmesiyle çalışan emsal işçiye göre önemli ölçüde daha az belirlenmesi durumunda sözleşme kısmî süreli iş sözleşmesidir” ibaresi ile tanımlamıştır.(İ.K, m:13) Uluslararası Çalışma Örgütü’ nün tanımına göre ise kısmi süreli çalışma “Normal çalışma sürelerinden az, sürekli ve düzenli olan ve gönüllü olarak yapılan çalışma” olarak tanımlanmıştır (Kayalar, 1997: 22).

Kısmi süreli çalışmanın unsurlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

-Kısmi süreli çalışma normal çalışma süresinden azdır: Kısmi süreli çalışmayı normal çalışmadan ayıran en önemli unsur, kısmi süreli çalışmanın, normal süreli çalışmadan daha az zamanı kapsamasıdır. Bu zamanın ne kadar az olacağı ülkeden ülkeye değişmektedir. Şöyle ki, bazı ülkelerde kısmi süreli çalışma, normal süreli çalışma süresinin en az %20 aşığı kabul edilmekte iken, diğer bazı ülkelerde bu oran 1/3 ve 2/5i olarak uygulanmaktadır. Öte yandan bazı ülkelerde ise belli bir saatin altında çalışma diye ifade edilmektedir. Örneğin ABD, 32 saatin altındaki çalışma kısmi süreli çalışma diye kabul ederken, Japonya 34 saatin, İngiltere ise 30 saatin altındaki çalışmayı kısmi süreli çalışma olarak kabul etmektedir (Kayalar, 1997: 22).

- Kısmi süreli çalışma düzenli ve sürekli: Bu husus kısmi süreli çalışmayı, kısa süreli çalışmadan, mevsimlik çalışmadan ve geçici çalışmadan ayırt etmektedir. Kısmi süreli çalışmada devamlılık vardır. Kısa süreli çalışmada ise geçicidir. Kısmi çalışmanın düzenlilik ilkesi sadece belirsiz süreli hizmet akitleriyle sağlanmamaktadır. Belirli süreli sözleşmelerde kısmi süreli çalışma söz konusu olmaktadır (Kayalar, 1997:23).

-Kısmi süreli çalışma gönüllü olarak yapılmaktadır: Kısmi süreli çalışma serbest iradeye bağlıdır. Ekonomik nedenler ve teknik zorunluluklardan ve talep değişikliklerinden dolayı, iş yerinde üretimin azalması sebebiyle, işçinin aslında tam gün çalışmak isteyip de çalışmadığı, mecburi olarak bu çalışmayı kabul ettiği bir çalışma türü değildir. Kısmi süreli çalışma bu yönüyle kısa süreli çalışma ve esnek istihdam kavramlarından ayrılmaktadır (Kayalar, 1997: 22).

II. Dünya savaşı sonrası ortaya çıkan ekonomik ve teknolojik değişiklikler, üretimin yapısını değiştirmiş ve işçi/işveren ilişkilerini önemli ölçüde etkilemiştir. Böylece çalışma ilişkilerinde yenilikler görülmeye başlamış, kısmi süreli çalışma gibi yeni çalışma şekilleri ortaya çıkmıştır. 1970’lerden sonra ise ekonomik krizin etkisiyle ve hizmet sektörünün yaygınlaşmasıyla kısmi süreli çalışmada önemli artışlar kaydedilmiştir. Kısmi süreli çalışma önceleri sadece kadın istihdamı şeklinde görünse de, artık erkekler arasında da bu çalışma yaygın olduğu bilinmektedir (Yavuz, 1995: 35).

Kısmi süreli çalışma, bütün batı ülkelerinde 1970'li yıllardan beri artış kaydetmiş ve şu anda artışına devam etmektedir. ILO' nun bir raporuna göre, 1990 yılı itibariyle gelişmiş ülkelerde çalışan her 7 kişiden biri kısmi süreli olarak çalışmaktadır (Yavuz, 1995: 39).

Kısmi süreli çalışma, işsizliği azaltmak ve istihdamı arttırmak için sanayileşmiş batı ülkelerinin istihdam politikalarında önemli bir yere sahip olmaktadır. Hükümetler kısmi süreli çalışmayı, işsizliği azaltıp, istihdamı arttıran bir araç olarak görmektedirler. Özellikle ekonominin durgunluk dönemlerinde talebin daralması ve üretimin azalması halinde işçilerin işten çıkarılması yerine, kısmi süreli çalışmaya geçilmesiyle işsizlik engellenmektedir. Tam gün çalışan işçilerde, işsiz kalmak yerine kısmi süreli istihdamı tercih edeceklerdir (Kayalar, 1997: 24-25).

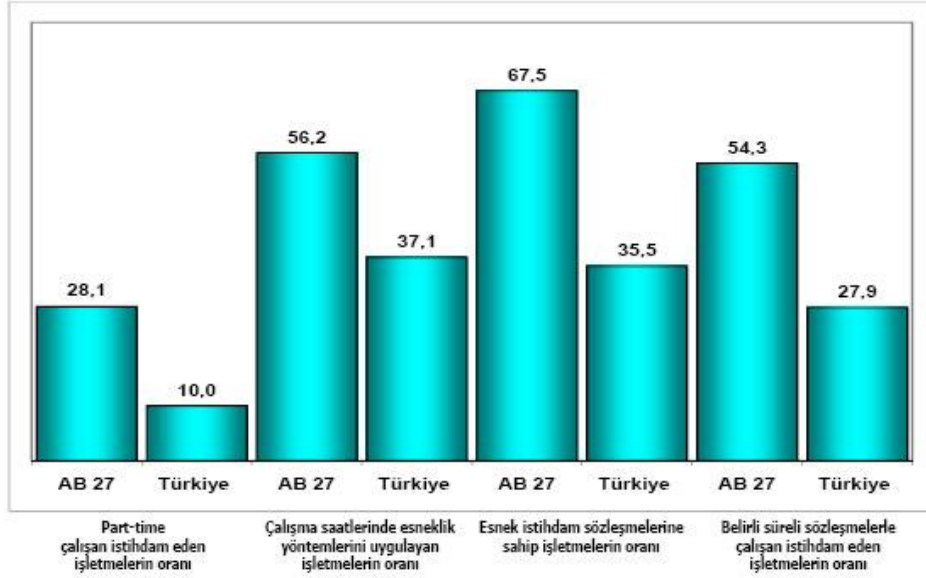
Genel olarak kısmi süreli çalışma, hizmet sektörünün büyümesi, vasıflı işgücüne olan talebin artması, istihdamın artırılması ve işlerin niteliği gereği tercih edilmektedir.

Günümüzde sanayi sektörü gelişmezken, sanayi sektörü gerilemekte hizmet sektörü ise günden güne gelişen bir seyir izlemektedir. Hizmet sektörü için en uygun ve yaygın olan istihdam şekli kısmi süreli çalışmadır. Bu sebeple hizmet sektörünün devamlı olarak büyümesi, kısmi süreli çalışmayı arttırmaktadır. Temizlik, otel, sağlık, yiyecek gibi hizmetlerin yaygınlaşması kısmi süreli çalışmanın artmasına neden olmaktadır (Kayalar, 1997: 24).

Kısmi süreli çalışmanın gelişmiş ülkelerde yaygınlaşmasının ve özellikle Avrupa Birliği ülkelerinde artışının en önemli nedenleri arasında hızla yükselen işsizlik karşısında alternatif çalışma biçimi olarak değerlendirilmesi sayılabilir (Turan, 2005: 42).

Nitekim bu yöndeki açıklamalarda piyasanın doğasına vurgu yapılarak arz ve talep dengeleri arasında kısmi süreli çalışmanın gelişiminin nedeni ortaya konmaya çalışılmaktadır (Turan, 2005: 42).

Günümüzde Türkiye ve AB ülkelerindeki kısmi süreli çalışmayı çeşitli yönlerden karşılaştırdığımız da aşağıdaki tablo ortaya çıkmaktadır.



Kaynak: Tisk, 2010

AB'de işletmelerin üçte ikisi (%67), kısmi süreli istihdamdan yararlanmaktadır. Hollanda'da Anket kapsamındaki işletmelerin neredeyse tamamının (%91) kısmi süreli çalışan istihdam ettiği tespit edilmiştir. Bu tür çalışmanın Belçika, Almanya, İsveç ve İngiltere'de de yaygın olduğu, işletmelerin %80'inin bu esnek istihdam türünü uyguladıkları görülmektedir. En düşük oranlar ise, Bulgaristan, Portekiz ve Türkiye'nin de aralarında bulunduğu üç aday ülkededir. Çalışanlarının %20'den fazlasının kısmi süreli istihdam edildiğini belirten işletmelerin oranı AB'de ortalama olarak %28,1 iken, Türkiye'de %10'dur. Türkiye'de kısmi süreli çalışmanın uygulanış biçiminin de giderek farklılaştığı gözlenmektedir. Haftanın her günü belirli bir süre çalışılması şeklindeki geleneksel kısmi süreli çalışma biçiminin yerini haftanın bazı günleri tam gün süreli çalışma şeklinin almakta olduğu tespit edilmektedir. Ayrıca Türkiye'de kısmi süreli çalışan istihdam eden işletmelerin %75'i, kısmi süreli çalışma uygulamasının geleneksel biçiminin uygulanmakta olduğunu belirtmişlerdir (Tisk, 2010).

İş-işçi bulma sistemleri Türkiye'de gelişmiş değil. Ama üniversitelerin kampüsler de toplanması ve perakende sektörünün gelişmesiyle part-time çalışma artıyor. Öğrenciler en çok mağaza, market, restoran ve call center'larda part-time olarak çalışıyorlar. Kampüste çalışan çok sayıda öğrenci de var. Fakat yine de Türkiye'de part-time çalışma kültürü yaygın değil (<http://www.nuveforum.net/90-kariyer-meslekler/16836-part-time-calisma-kulturu/>).

1.2. Çağrı Üzerine Çalışma

Esnek çalışma şekillerinin bir çeşidi de çağrı üzerine çalışmadır. Bu çalışma şekli Almanya’da “kapasiteye bağlı değişken iş süresi (KAPOVAZ)” diye adlandırılmaktadır. Çağrı üzerine çalışma; önceden yapılan hizmet akdi gereğince, çalışanın işveren tarafından çağrıldığında iş yerine gelerek çalışmasıdır (Kayalar, 1997:37). Bu istihdam türünde çağrılmak, işe başlamak için şart koşulmuş ve çağrı yapılmadan çalışmak olanaksız olmuştur (Yavuz, 1995: 68). Çağrı üzerine çalışmada işçi, hizmet akdinden kaynaklanan iş görme borcunu, iş çıktığında ve işverenin çağrısı üzerine yerine getirmektedir. Burada çalışma süresi, işçi ve işveren tarafından birlikte veya sadece işverence belirlenebilmektedir (Topçuk, 2006: 29). Çağrı üzerine çalışma, işveren ve işletmelere esneklik sağlayarak, işletmenin talep değişikliklerine uyumunu temin etmektedir (Yavuz,1995: 68). Bu çalışma modelinin temelinde talebin az olduğu dönemlerde isteğe bağlı olarak iş sürelerinin azaltılması, talebin arttığı dönemlerde ise çağrı üzerine çalıştırmanın olanaklı hale gelmesi yer almaktadır (Noyan, 2007:116-117).

Bu tür çalışma şeklinin yeni olmadığı, özellikle 70’li yıllarda uygulamanın hızla arttığı ve 1986 yılı sonunda Almanya’da kısmi süreli çalışanların %10’una tekabül eden 1.4 milyon kişinin çağrı üzerine çalışma yaptığı ifade edilmektedir (Kayalar, 1997:37).

Çağrı üzerine çalışma, sürekli biçimde işçiye ihtiyaç duyulan işlerde/işyerlerinde iş çıktıkça işçi ihtiyaçlarını gideren bir sistemdir. Bir iş yerinde sürekli biçimde bağlanma şansı bulunmayan veya bulsa da öyle bir şeyi istemeyen işçiler tarafından da tercih edilen bir olgudur. Bu çalışma şeklinde, iş yoğunlaştıkça veya işçiye ihtiyaç duyuldukça işyerinde çalıştırılması ve geçici bir ihtiyacı gidermesi bakımından geçici iş ilişkisiyle benzese de çeşitli yönleriyle ondan ayrılır. Geçici iş ilişkisinde, çıkan bir ihtiyacı gidermek üzere işçiyle genelde belirli süreli bir sözleşme yapılır ve ihtiyacın giderilmesiyle ilişki de son bulur. Daha sonra çıkan bir ihtiyaç üzerine yeni bir geçici iş ilişkisi kurulur. Zira o işyerinde arızı olarak duyulan işçi ihtiyacını gidermeye yönelmiştir. Geçici olarak kurulan böyle bir ilişkinin seçilen şıkka göre, tam veya kısmi süreli olması mümkündür. Oysa çağrı üzerine çalışma genelde kısmi süreli çalışmanın özel bir türü olarak algılanır ve düzenlilik ve süreklilik esastır. Çağrı üzerine çalışmada işçiyle her çağrıda yeni bir sözleşme yapılmaz, tüm çağrılar tek bir iş ilişkisinde yaşanır. (<http://209.85.229.132/search?q=cache:loakgok697IJ:mustafaakdogan.net/upload/cagriuzerinecalisma.doc+turkiye'de+çagrı+üzerine+çalışmanın+ortaya+çıkışı&cd=6&hl=tr&ct=clnk&gl=tr>)

Çağrı üzerine çalışma genellikle otellerde, restoranlarda ve gazinolarda görülmektedir. Özel hastanede, acil bir vaka üzerine doktorun çağırılması, sahil beldelerinde balık çıktığı günlerde, çağrı üzerine gelen elemanların balıkları temizlemesi ve istiflemesi gibi işler, çağrı üzerine çalışmalara örnek verilebilir. Bu modelde çalışanlar genellikle sigortasız ve sendikasızdır (Topçuk, 2006: 29).

Çağrı üzerine çalışmanın amacı, çalışma sürelerini, uygun sosyal güvencelerle birlikte, ihtiyaca göre düzenlemektir. Burada sözü edilen sosyal güvencelerin sağlanması, işçinin uygulamadan en az düzeyde zarar görmesini sağlamak ve işverenin kötü niyetli, keyfi uygulamalarının önüne geçmek açısından önemli olmaktadır. (Özel, 2006, s.42)

Çağrı üzerine çalışmanın iki türü bulunmaktadır. Birincisinde, işçi ve işveren tarafından belirli bir süre içinde toplam ne kadar çalışılacağını sözleşme ile önceden belirlenir ve işverenin talebi üzerine işçi bu yükümlülüğünü yerine getirir. (Topçuk, 2006, s. 29) Bu uygulama şekli ile çağrı üzerine çalışma, tarafları arasındaki karşılıklı anlaşma ile oluşturulmuş olmaktadır. (Özel, 2006, s.42). Bu çalışma türüne “çağrı garantili çağrı üzerine çalışma” veya “çekirdek süreli çağrı üzerine çalışma” da denilebilir. İşçiye belli bir süre çağrılmayı ve çağrılmasa bile ücretini almayı garanti eden bu sistem daha insancıl ve iş hukukunun gereklerine daha uygundur. (<http://209.85.229.132/search?q=cache:loakgok697IJ:mustafaakdogan.net/upload/cagriuzerinecalisma.doc+türkiye'de+çağrı+üzerine+çalışmanın+ortaya+çıkışı&cd=6&hl=tr&ct=clnk&gl=tr>)

İkincisinde ise işçinin belirlenilen süre içinde toplam ne kadar süre ve ne zaman çalışacağını tamamen işveren tarafından belirlenir (Topçuk,2006:29-30). Böyle bir durumda (aksine anlaşma yoksa, ki böyle bir anlaşmaya rastlanması pek mantıklı görünmez) işçi sadece çağrılıp çalıştırıldığı sürenin ücretini alıp, çağrı için beklediği sürede bundan yoksun kaldığından bu tür çalışmada çağrılmamanın rizikosunu işçiye yüklenmiştir. Ancak bir işçinin en ufak bir çağrı garantisi olmadan işverenin emrine (çağrısına) amade biçimde beklemesi iş hukukunun doğasına uygun düşmez. Bundan dolayıdır ki, bu tarz çağrı üzerinde çalışmaya pek sıcak bakılmaz. (<http://209.85.229.132/search?q=cache:loakgok697IJ:mustafaakdogan.net/upload/cagriuzerinecalisma.doc+türkiye'de+çağrı+üzerine+çalışmanın+ortaya+çıkışı&cd=6&hl=tr&ct=clnk&gl=tr>)

Çağrı Üzerine Çalışmanın Tercih Nedenlerini şöyle açıklamak olasıdır: (Çelik, 2002:36).

Öncelikle, bu iş ilişkisi içinde işveren, sadece işin yoğun olduğu dönemlerde işçi çalıştırarak maksimum derecede verimlilik ve fayda elde etmektedir. İşyerindeki pasif işsizlikten kurtulmak ve dolayısıyla büyük mali yükten kurtulmak, bu sistemin işleyişine bağlıdır. Aynı zamanda bu metotla işletmeler, normal çalışma şartları altında istihdam edemeyecekleri yüksek nitelikli işgücünden faydalanma imkânını elde ederler

Bu çalışma türünün uygulanmasında çeşitli sorunlarla karşılaşılacaktır. İşçinin, günlük, haftalık, aylık veya yıllık olarak çalışacağı sürenin belirlenmesinde, işçiye ne kadar zaman önceden haber verileceği ve işçinin her seferinde ne kadar süre çalışacağı konusunda bazı sorunlar yaşanmaktadır. Birinci olarak, çağrı üzerine çalışmada, çalışılacak süre hizmet akdiyle önceden belirlenmelidir. Eğer belirlenmemişse işçinin mağduriyeti söz konusu olabilecektir (Yavuz, 1995:69).

İkinci olarak, bu sistemde işçinin her an işverenin emrini yerine getirmeye hazır durumda beklemesi gerekmektedir. Gerekli yasal düzenlemeler yapılmazsa, işçinin ne zaman ve ne kadar süre için çağrılacağını önceden bilmesi ve işlerini ona göre ayarlaması zor olmaktadır. Öte yandan bu çalışma şeklinde işçiler, diğer normal çalışan işçilerin yasal haklarından faydalanamamaktadır. Hafta tatili, yıllık ücretli izin, bayram tatili ve bazı diğer haklar işçilere tanınmadığı için işçiler açısından uygulanması külfetlidir (Çelik, 2002:35-36).

Üçüncü olarak, işçinin her seferinde en az ne kadar süre ile çalışacağıdır. İşçinin evi ile işi arasındaki mesafe uzak olabilir. Bu sebeple, işçi işyerine gittiğinde en az belirli bir süre çalışıp, işe gitmesinin faydası sağlanmalıdır. Aksi halde, yarım veya bir saat gibi yapılan çalışma işe gitmeyi ve çalışmayı külfet haline getirecektir (Yavuz, 1995:69).

2. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SHRM), bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesini olanaklı kılmak için tasarlanmış planlı bir İK faaliyeti modeli olarak düşünülebilir (Şimşek, Öge, 2007:33). 980'lerden sonra giderek etkisini arttıran küreselleşme sürecinde uluslar arası pazarlarda rekabet avantajı elde eden örgütlerin insan kaynakları faktörünü farklı bir açıdan ele aldıkları ve başarılarının temelinde “insan kaynağının artan önemini ön plana çıkarmalarının yattığı” görülmektedir (Akdemir, Tikici, 2002:861). Bir başka deyişle stratejik insan kaynakları yönetimi, iş görenlerin performansını arttırmak yenilikçilik ve esnekliği özendirilen örgüt kültürünü içselleştirmek ve geliştirmek amacıyla, insan kaynaklarının stratejik amaç ve hedeflerle birbirine bağlanmasını sağlamaktır (<http://www.indiainfoline.com/bisc/art5250101.html>).

Stratejik insan kaynakları yönetimi örgütlerin insan kaynaklarını nasıl daha etkin kullanarak rekabet avantajı elde edebilecekleri konusu üzerinde duran ve Pazar yönelimli bir yaklaşımdır. Dolayısıyla stratejik insan kaynakları yönetimi insan kaynakları politikalarının örgütün etkinlik ve verimliliğinin artırılması için önemli bir araç olarak değerlendirilmektedir. Bu yaklaşıma göre insan kaynakları yönetimi insan kaynaklarının diğer kaynaklarla birlikte nasıl sağlanacağı, çalışanların nasıl tedarik edileceği ve etkin bir biçimde nasıl yönetileceğine ilişkin kavramsal bir açılım sağlamaktadır (Akgemci, 2008:239).

Sonuç olarak stratejik insan kaynakları yönetimi, örgütlerin uzun dönemde amaçlarını elde etmede kullanabilecekleri çok önemli bir dönüşümü ifade etmektedir. Stratejik insan kaynakları yönetimin en önemli özelliklerinde bir tanesi de, İK strateji ve uygulamaları ile örgütün genel stratejik amaçları arasında bir bağ kurmuş olmasıdır (Dalay, Coşkun, Altunışık, 2002:60-61).

Stratejik İKY konusunda üzerinde en çok durulan tanımlardan biri Wright ve McMahan'ın (1992) tanımıdır. Wright ve McMahan (1992)

stratejik İKY'yi; “bir örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamak için tasarlanmış planlanmış insan kaynakları açılımları ve faaliyetleri modeli” olarak tanımlamışlardır (Genç, 2009:17-18)

Miller'in yapmış olduğu bir çalışmaya göre; stratejik insan kaynakları yönetimi, organizasyonun tüm düzeylerinde iş görenlerin yönetimini ilgilendiren ve organizasyonun rekabet avantajını oluşturmaya ve korumaya yönelik stratejilerin uygulanmasıyla ilgili kararlar ve faaliyetler olarak tanımlanmıştır (<http://www.humanresourcesfocus.com/proje9.asp>). Stratejik insan kaynakları yönetimindeki amaç örgütün stratejik ihtiyaçlarıyla birlikte insan kaynaklarından daha etkin yararlanmaktır (Ayyıldız, 2009:1176).

Stratejik insan kaynakları yönetimi işletme stratejileri ile çalışanların uyumu ve bütünlüğü ile yakından ilgilidir. Stratejik insan kaynakları yönetimi;

- İKY' nin işletmenin stratejisi ve stratejik ihtiyaçlarıyla bütünleşmesine
- İK politikalarının karşı politika alanlarını ve karşı hiyerarşileri birleştirmesine;
- İK faaliyetlerinin üst kademe yöneticiler ve yönetici olmayan personel tarafından kabul edilmesini, sisteme uyarlanmasını ve uygulanmasını sağlamaktadır. Yukarıdaki noktalar, stratejik İKY'nin politikalar, kültür, değer yargıları ve uygulamalar gibi pek çok farklı konuyu içerdiğini göstermektedir. Bununla birlikte İKY'nin organizasyonlarda farklı seviyeler arasında bağlantı sağladığı ve bütünleştirdiği ifade edilmektedir (<http://www.ikademi.com/stratejik-insan-kaynaklari-yonetimi/113-yeni-stratejik-boyutuyla-insan-kaynaklari-yonetimi.html>)

İşletmelerin uzun vadeli amaçları ile personel politikaları arasında uyum zorunluluğu ve insan odaklı yönetim temaları insan kaynakları yönetimi yazınında sıklıkla vurgulanmaktadır. Bu aynı zamanda, İKY' nin stratejik boyutunu oluşturmaktadır. Şirketin uzun vadeli, yani stratejik amaçları bağlamında ele alındığında, insan kaynakları stratejisi genellikle davranışsal temelli olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çerçevede kimlik kazanan stratejik insan kaynakları yönetimi alanı, esas olarak, firmanın sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yakalamayı arzulamasından dolayı insan kaynaklarının stratejik yöneltilmeye ihtiyaç gösterdiği gerçeğinin kabul edilmesi sonucu ortaya çıkmıştır (Bingöl, 2003:11).

1980'li yıllardan itibaren ortaya çıkan ve “ yeni yönetim anlayışları” olarak dikkate alınan yaklaşımlar içerisinde genellikle, modern ötesi (postmodern) örgüt teorileri ile günümüz yönetim literatürün de yer almaya başlayan yeni ve çağdaş yaklaşımlar düşünülebilir. Bu yeni yönetim yaklaşımlarından bir tanesi de Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SHRM) yaklaşımıdır. SHRM yaklaşımı, özellikle stratejik yönetim ile insan odaklı

yönetim yaklaşımının etkisi ile ortaya çıkmıştır (Dalay, Coşkun ve Altunışık, 2002:48).

İK departmanları, stratejik düzeyde (uzun-dönemde), örgüt için kapsamlı yön ve vizyon sağlayan daha geniş çaptaki kararlara katılır. İnsan kaynaklarını firmaların daha geniş uzun dönem ihtiyaçlarıyla ilişkilendirme işlemi, stratejik insan kaynakları yönetiminin esasıdır (Bingöl, 2003:36). Stratejik insan kaynakları yönetimi insan kaynakları yönetimi ve iş stratejisine yoğun bir şekilde odaklanmıştır. İKY ve iş stratejisi bağlantıları stratejik kararlar, İK müdürlerinin stratejik plan ve karar verme süreçlerine katılımı, İKY stratejileri ve politikaları uygulama ve formları aracılığıyla İKY ve iş stratejisi entegrasyonu içinde uygun girdiyi sağlamayı gerektirir (Bayraktaroğlu, Kutanis Ve Turkey, 2008:353).

Günümüzde yaşanan toplumsal ve ekonomik dönüşüm süreci, bilim araştırma- teknoloji üretiminden, her düzeydeki bilginin kullanımına kadar nitelikli insan kaynaklarını gerektirmektedir. Bu bağlamda, bilişim ve iletişim çağı olarak nitelendirilen sanayi-ötesi çağın aynı zamanda “insan kaynakları çağı” olduğu konusunda kuşku bulunmamaktadır. Bu doğrultuda, 1980’li yılların başından itibaren insan kaynakları yönetimi ve strateji kavramları birlikte ele alınmaya başlanmış ve “stratejik insan kaynakları” kavramının ortaya çıkması söz konusu olmuştur. Stratejik insan kaynakları yönetimi, bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesini olası kılmak için tasarlanmış, planlı bir insan kaynakları faaliyetleri modeli olarak düşünülebilir (Öğüt, Akgemci, Demirsel, 2004:282).

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş, örgütlerin değişimlere uyum sağlayabilmek için çalışanlarına yönelik olarak atılmış önemli bir adımdır (Akgemci, 2008:242). Günümüzde örgütler, daha etkin, daha hızlı ve daha rekabetçi olabilmek için yoğun bir baskı altındadırlar. Bu baskıların temelinde yatan etmenleri ve stratejik insan kaynaklarını yönetimini daha iyi kavramsallaştırmak için, onun gelişiminde etkili olan nedenleri ve arka planı anlamak oldukça yararlı olabilir (Öğüt, Akgemci ve Demirsel, 2004:277-290). Bu baskıların temelinde yatan etmenler aynı zamanda örgütlerin insan kaynakları yönetiminden stratejik insan kaynakları yönetimine geçişini zorunlu hale getiren değişimlerdir. Bu bağlamda stratejik insan kaynakları yönetiminin ortaya çıkmasında etkili olan faktörler şu şekilde özetlenebilir (Dessler, 2000:9-13).

Küreselleşme: Bu kavram, işletmelerin ürün ya da hizmetlerini yeni dış pazarlara açma ve her yerle ticaret yapabilme eğilimlerini ifade eder. Bu durum küresel rekabeti de büyük oranda arttırmaktadır.

Teknolojik gelişmeler: Teknolojik ilerlemeler, hem örgütleri daha fazla rekabetçi olmaya zorlamakta hem de örgütlere rekabetçi üstünlük sağlamaktadır. Teknoloji, insan kaynakları uygulamalarının doğasını değiştirmektedir. Örgütlerin rekabetçiliklerini sürdürebilmek için yapı ve süreçlerini yeniden tasarlaması, motive edici faktörlerini ve tazminat planlarını değiştirmesi, iş tanımlarını yeniden yapması ve yeni eğitim ve değerlendirme programları oluşturması gerekmektedir.

Deregülasyon: Daha etkin, daha hızlı ve daha rekabetçi olmak çok önemlidir. Çoğu endüstriyel sektörde devlet düzenlemeleri nedeniyle var olan sınırlamalar kalkmakta ve mevzuat gevşetilmektedir. Bunun en önemli sonucu ise çeşitli pazarların ani bir şekilde rekabete açılması ve böylece nitelikli işgücüne olan gereksinimlerin artmasıdır.

İşin doğasındaki değişimler: Küreselleşme, teknoloji ve deregülasyon üretim sürecinin doğasını değiştirmektedir. Bu gelişmeler sonucunda ürün odaklılıktan bütünsel anlamda hizmet odaklılığa doğru bir dönüşüm olduğu gözlemlenmektedir. Bu dönüşüm, “bilgi çalışanlarına” olan gereksinimi arttırmaktadır.

İşgücü çeşitliliği: Irk, cinsiyet, yaş, değerler ve kültürel normlar gibi faktörler işgücü çeşitliliğini etkilemektedir. Kadınlar, azınlıklar, yaşlılar vb. aktif işgücüne girdikçe işgücü daha da çeşitlenmektedir. Artan çeşitlilik ise beraberinde insan kaynaklarından en etkin şekilde yararlanma zorunluluğunu getirmektedir (Öğüt, Akgemci ve Demirsel, 2004:284).

İşletmelerin stratejik yönetim süreçlerindeki başarıları insan kaynaklarının da stratejik biçimde yönetilmesine bağlıdır. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi ile strateji arasında ilişki kurarak stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanması için gereken insan kaynağının becerisi, tutumu, davranışı ve performansı geliştirilmeli ve korunmalıdır. Bu bağlamda örgütün stratejik hedeflerini, misyonunu ve vizyonunu gerçekleştirebilmesi için insan kaynaklarının en yüksek verimi ve katma değeri elde edecek biçimde detaylı, tutarlı ve uzun vadeli olarak planlaması, örgütlemesi, yönlendirmesi, koordine etmesi ve denetlemesi faaliyetlerini gerçekleştiren stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının sahip olması gereken özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Akgemci, 2008:243-244):

Bunlar;

- Stratejik insan kaynakları yönetimi firma stratejilerini uygulayan tepe yöneticileri ile firma çalışanlarının yöneticisinin bir ortak gibi hareket etmesini gerektirir.
- Stratejik insan kaynakları firmanın hem iç kaynaklarını hem de firmayı etkilemesi muhtemel dış gelişmeleri incelemek durumundadır.
- Stratejik insan kaynaklarında klasik insan kaynakları yönetiminde gerçekleştirilen yönetim fonksiyonları gelecek yönelimli ve maliyet odaklı olarak gerçekleştirilir.
- Stratejik insan kaynakları yönetimi firma çalışanlarının değer tutum ve davranışlarını firma stratejileriyle uyumlu olacak şekilde anlamayı ve değerlendirmeyi gerektirir.
- Yine stratejik insan kaynakları firma personeli ile ilgili seçim, eğitim, değişim ve değerlemelerinde stratejik yönelimli olmayı gerektirir.

- Stratejik insan kaynakları yöneticilerinin insan yaklaşım felsefeleri insan yönelimli olmak, firmaya katma değer kazandıracak personelin ise yerleştirilmesi ve bu amaçla çalışanların eğitimlerinin gerçekleştirilmesi yönelimli olmak zorundadır (Bayraç, 2008:82-84).

İş örgütleri, birbirleri ile olan rekabetlerinde kullandıkları pek çok kaynağa sahiptirler. Bu kaynaklar; fiziksel (fabrika, ekipman, teknoloji ile coğrafik konum), örgütsel (yapı, planlama, kontrol ve koordinasyon sistemleri ile grup ilişkileri), ile beşeri (tecrübe, beceri ve çalışanların zekası) kaynaklarıdır. Örgütün kontrolü altındaki bu kaynaklar ona rekabet avantajı sağlar. bir örgütte, stratejik yönetimin amacı, tüm bu kaynakları örgüte bir rekabet avantajı sağlayacak şekilde düzenlemek ve kullanıma sunmaktır (Şimşek ve Öge, 2007:31).

Stratejik insan kaynakları yönetimi örgütlerde çalışan insanların stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için nasıl daha etkin bir şekilde yönetebileceği konusunu ele alır. Başka bir deyişle insan gücü kaynağının işletme amaçlarına en uygun biçimde sağlanması, en verimli şekilde kullanılması ve geliştirilmesini içeren tüm stratejik yöntemler ve teknikler stratejik insan kaynakları yönetimini oluşturmaktadır (Şenkal, 2004:1).

Günümüz dünyasında iş örgütlerinin başat amaçlarından birisi sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne sahip olmaktır. Firmaların varlıklarını devam ettirebilmek, uluslar arası pazarda paylarını arttırabilmek, kareleri farklı büyüklükte bir satranç tahtası olarak gördüğümüz piyasalarda hamleler yapabilmek ve sonuçta öncü piyasalarda yer alabilmek için sürekli bir mücadele içinde olması gerekir. Bunu gerçekleştirebilmekte, stratejik insan kaynakları yönetimine ve olağanüstü değerli, nadir ve yeri doldurulamayacak insan kaynağına sahip olmaya bağlıdır. Rakipler sizin teknolojinizi, örgütsel yapınızı, ürünlerinizi taklit edebilir, fakat insan kaynağını ve örgüt kültürünüzü kolaylıkla taklit edemezler (Bingöl, 2003:10-11). Bu süreçte fazlasıyla karmaşıklaşan çevresel koşullardan dolayı insan kaynakları yönetimi çok daha önemli hale geldiğinden işletme yöneticileri insan kaynakları yönetiminin stratejik bir boyut u olduğunu fark etmişlerdir. Bu stratejik boyutun odak noktasını yeniden keşfetmeye ve geleceği yaratmaya yönelik olan örgütlerde stratejik yenilikçilik ve yaratıcılığın tüm çalışanlar tarafından içselleştirildiği ve tüm çalışanların strateji yaratma sürecine katılmalarını sağlayan bir anlayış olarak stratejik insan kaynakları yönetimi oluşturulmaktadır (<http://www.insankaynaklari.gokceada.com>).

İçinde bulunduğumuz bilgi çağında stratejik yönetim uygulamaları, insanı örgütün en önemli kaynağı olarak görmekte ve rekabet avantajı kazanmanın anahtar faktörü olarak değerlendirilmektedir. Bu yüzden stratejik insan kaynakları yönetimi işletmelerin rekabetçi stratejilerini geliştirmek ve kurumsal hedeflerine ulaşmak amacıyla çalışanların bilgi, yetenek ve becerilerini geliştirme hedefine yönelen tutarlı insan kaynakları yönetimi uygulamalarına odaklanmalıdır. Dolayısıyla stratejik insan kaynakları yönetimi işletmelerin rekabetçi bir avantaj sağlamasının yanında işletmenin varlığının sürdürülmesi açısından oldukça önemlidir (Webel ve Demarie, 2005:247).

3. 4857 SAYILI İŞ KANUNUNDA YER ALAN ESNEK ÇALIŞMA SİSTEMLERİNİN STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE ETKİSİ

Son yıllarda artan rekabet ve teknolojik alanda meydana gelen yenilik ve gelişmeler örgütlerde, ortaya çıkan yeni koşullar doğrultusunda değişim ve dönüşümü zorunlu kıldığından, birçok işletme klasik yönetim anlayışından vazgeçmekte ve yeni çalışma ilişkilerinin gerektirdiği stratejilere uygun politikalar benimsemektedir. Stratejik planlamanın zorunlu kıldığı uygulamalar sonucunda işletmeler yapısal, kültürel ve dışa açık yöntemlere uygun, yenilikçi insan kaynakları politikalarını benimsemeye gayret ederken eğitilmiş, nitelikli, organize olmuş ve yetkin çalışanlara da gereksinim duymaktadır (Şenkal, 2004:4).

İnsan kaynakları uygulamalarının ve faaliyetlerinin tümü stratejik yönetim açısından aynı derecede öneme sahip değildir. Bireysel olmayan ve yönetsel nitelik taşıyan faaliyet ağırlıklı insan kaynakları uygulamaları insanlar arası ilişkilerde çok fazla yetkinlik gerektirmemektedir. Dolayısıyla bu faaliyetlerin birçoğu bilgisayar ortamında yazılım programlarıyla etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmektedir. Bu tür insan kaynakları faaliyetleri arasında ücretlendirme ve sosyal hakların yönetimi, bordro düzenleme, çalışan kayıtlarının izlenmesi, mesai saatlerine uyumun gözetilmesi, sigorta, emeklilik ve işten ayrılma gibi faaliyetler sıralanabilir. Tüm bu faaliyetlerin önceli stratejik etkileri olmasa bile uygun maliyetlerle, uygun finansal kaynaklarla ve zamanında, tam ve doğru bir şekilde yerine getirilmesi gerekmektedir. Yukarıdaki adı geçen faaliyetlerle belirlenen örgütsel stratejilerin uygulanması üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olmadığından üst yönetim tarafından doğrudan ilgilenilmemektedir. Fakat bu faaliyetlerde bir sorun yaşandığında insan kaynakları bölümü için ciddi sonuçlar doğabilir. Bu nedenle insan kaynakları bölümünün stratejik konulara eğilmeden önce bu tür tekrarlanan ve rutin faaliyetlerin sorunsuz yürütüldüğünden emin olması gerekmektedir (Barutçugil, 2004:61).

Geleneksel çalışma düzeni olarak kabul edilen günde 8 saat ve haftada 5 günlük iş haftasına yönelik olarak günümüzde yeni düzenlemeler geliştirilmekte ve bunlar giderek yaygın biçimde uygulanmaktadır. 1970'li yılların sonlarında başlayan ve **Alternatif Çalışma Programları** olarak tanımlanan bu uygulamalar son yıllarda literatürde iş dizaynı teknikleri arasında yerini almıştır (Kaynak, Adal, Ataay ve diğerleri, 1998:74).

Alternatif çalışma programları özellikle son yıllarda iş dizaynı teknikleri arasında yer almaya başlamıştır. Bunun en temel nedeni, alternatif çalışma programlarının geleneksel çalışma tür ve biçimlerine önemli değişiklikler yapması ve uygulama sonuçlarının kişisel verimlilik ile birlikte örgütsel verimlilik üzerinde de pozitif etkiler oluşturmaktadır. Alternatif çalışma programlarının bu denli yaygın ve kabul görür hale gelmesinin temelinde şu gerçeklerin olduğu savunulmaktadır (Şimşek ve Öge, 2007:104-105).

- Yaşam kalitelerini yükseltmek amacıyla çalışanların hem kendilerini hemde ailelerine ayıracakları boş zamana önem vermeleri nedeniyle esneklik sağlayan işlere yönelmeleri,
- Genel iş gücü yapısında bu tür programlarda yer almaya istekli kadın, yaşlı ile genç çalışan oranlarının gittikçe artması,
- Günümüzde endüstrileşme eğilimlerinin bu tür çalışma modellerinin yaygın olarak kullanıldığı hizmet endüstrisine doğru kayması,
- İnsanların bir yandan çalışırken diğer yandan da hem mesleki hem genel eğitim ihtiyaçlarını giderme eğilimlerinin artması.

Esnek Çalışma biçimlerinin motivasyon üzerine hem olumlu hem de olumsuz etkileri vardır. Örneğin; kısmi süreli çalışma ile çalışan işini bitirdikten sonra arta kalan zamanını ailesiyle geçirebilme imkânı bulacaktır. Böylece çalışan işin yoğun temposundan kurtulup kendisini stres altında hissetmeyecektir. Esnek çalışma sistemi ile çalışanlar daha az süre çalıştıkları için normal süreli çalışanlara göre daha az ücret alacaklardır. Ayrıca bazı çalışma biçimlerinde olduğu gibi çalışanın sigortasının olmaması ve hiçbir sosyal haktan faydalanamaması da çalışanda motivasyon düşüklüğüne neden olacaktır. Ancak, “Hiç yoktan 3-5 kuruş kazanırım” düşüncesi ile öğrenciler yada çalışmayan bayanlar için, bunun çok büyük bir motivasyon düşüklüğüne neden olduğunu söyleyemeyiz.

Ayrıca, bu esnek çalışma sistemleri ile işçi ve işverenin birlikte ortaklaşa çalışma saatlerini belirlemesi ile çalışan kendisi için en uygun saatlerde işe gelip gidecek bu sayede üretimde aksamalar yada çalışanın dikkatsizliğinden kaynaklanan işyeri kazaları minimum seviyeye indirilecektir.

Ücretlerin ödenmesi açısından baktığımızda ise, elbette ki kısmi süreli çalışan ile normal süreli çalışanın ücreti aynı olmayacaktır. Örneğin; çalışanların ücretleri maaş+prim mi yoksa sadece maaş mı olacağı kararı verilirken çalışanlarında fikri alınmalıdır.

Esnek çalışma sistemleri çalışanlara boş zaman sağlamaktadır. İş görenler bu boş zamanlarda işverenler tarafından mesleki eğitimlere yönlendirilebilirler. Böylece hem çalışan kendisini geliştirmiş, yeni beceriler kazanmış olur hem de işveren daha becerikli, işletmenin ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikte daha vasıflı çalışanlara sahip olacaktır.

İşletmelerin piyasadaki mevcut rekabete uyum sağlayabilmesi için yukarıda da bahsettiğimiz gibi elemanlarını eğitim programlarından geçirecek vasıflı elemanlara sahip olması gerekmektedir ki kendisiyle aynı sektördeki işletmelerle arasında fark olsun. Çağrı üzerine çalışmada da bahsettiğimiz üzere işletmeler bu çalışma şekli ile pasif işsizlikten kurtulup normalde istihdam edemeyecekleri yüksek vasıflı işçileri ellerinde bulundurlar.

Bu vasıflı işçilerle mesela; işletme daha fazla çalışanla iş görmek yerine daha az çalışan kullanır. Bu sayede ek bir maliyeti ortaya

çıkarmaktansa elindeki bu artan para ile yeni yatırımlarda bulunabilir. Ya da bu arta kalan para ile reklam kampanyaları yaparak firmasını iyi bir şekilde tanıtip diğer firmalarla rekabette bir adım öne geçebilir.

Çağrı üzerine çalışma ile işveren, işin yoğun olduğu dönemlerde fazladan işçi çalıştırarak işletmenin verimliliğini arttırabilir.

Örneğin; Microsoft'ta personelin hangi saatler arasında çalışmak istediği tamamen kendi kararlarına bağlı. Haftanın bazı günleri evden çalışma tercih edilebiliyor çünkü böylece ulaşım ve trafikte geçen zamandan tasarruf edilirken verimlilik artışı da sağlanıyor. Esnek çalışmayı tercih edenler, ihtiyaç duyuyorlarsa çalışması gereken saatten daha fazla mesai harcayabiliyor, gerek duyduğunda ise zamanını iş dışı faaliyetlere harcayabiliyor

(http://www.isteinsan.com.tr/isteinsan_gazete/kriz_calisma_hayatini_esnet_ti.html).

SONUÇ

Toplumdaki sosyal, siyasal ve ekonomik gelişmeler kurumları her geçen gün daha değişken tekniklerle mal ve hizmet konusunda zorlamaktadır. Günümüzde hızla gelişen teknoloji ve toplumsal koşullar karşısında ileriye görme ve gerekli tedbirleri almak için eskiye oranla daha yoğun bir çalışma temposu gerektirir. Küreselleşmenin de etkisiyle mevcut rekabet koşullarının da artması çalışma sistemlerinde yeni yöntem ve standart kriterlerin dışına çıkılmayı gerektirmiştir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi firma stratejilerini uygulayan tepe yöneticileri ile firma çalışanlarının yöneticisinin bir ortak gibi hareket etmesini gerektirir. Fakat esnek çalışma sistemleri doğrultusunda iş görenler daha kısa süre çalışmalarından dolayı ortak hareket etme söz konusu olmadığından olumsuz yönde etkilenmektedirler. Ayrıca Stratejik insan kaynaklarında klasik insan kaynakları yönetiminde gerçekleştirilen yönetim fonksiyonları gelecek yönelimli ve maliyet odaklı olarak gerçekleştirilir. Dolayısıyla kısmi süreli ve çağrı üzerine çalışma sisteminde işveren açısından maliyet avantajı sağlar dolayısıyla büyük mali yükten kurtulmak olası durumdur. Çünkü normal çalışma şartlarına göre ek maliyetler söz konusu değildir.

Çalışanların bu esnek çalışma sistemleriyle zaman baskısı olmaması nedeni ile işlerini daha kaliteli bir şekilde yapacakları düşüncesinden dolayı stratejik insan kaynakları yönetimi açısından önemli bir etkiye sahiptir. Çağrı üzerine çalışma sistemi söz konusu olduğunda da iş gören kendisine belirtilen sürede işini yapmasından dolayı çalışanın motivasyonu klasik çalışma sisteminin katı kurallarına göre pozitif yönde etkisi olacaktır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi herhangi bir örgütsel ve çevresel bir ortamda örgüte, çevreye faydalı ve yasalar doğrultusunda etkin yönetilmesini sağlayan esnek çalışma sistemleriyle sendikalar ve sosyal grupların baskılarına karşı iş görene sosyal içerikli çıkarlar sağlar. Stratejik

insan kaynakları yönetimi bu şekilde insana verdiği önem ve değer doğrultusunda sosyal sorumluluğu arttıkça örgütü amaçlarına etkin bir şekilde ulaştırır ve gelişerek günümüz şartlarına uyum sağlar.

Sonuç olarak; İş örgütleri bu tür programlar sayesinde bir yandan çalışanlarının iş yaşamında beklentileri ile ailelerinin zaman ayırma ihtiyaçlarına cevap vererek diğer yandan da boş zaman ve eğitim talepleri gibi konulardan doğabilecek çatışmaları en aza indirerek hem bu yönde çalışmaya istekli iş gücünü kendilerine çekebilirler hem de varlıkları ile rekabet güçlerini koruyabilirler. Alternatif çalışma programları iş hayatının ve bireysel yaşamın kalitesini yükseltmekte, iş ile aile sorumluluklarını dengelemekte, işe devamsızlık ve iş gören devir hızının düşmesine neden olmakta, en önemlisi de iş örgütlerinin verimliliklerinde önemli artışlar sağlamaktadır (Şimşek ve Öge, 2007:105).

KAYNAKÇA

Kitaplar:

AKDEMİR, B. & TİKİCİ, M., stratejik İnsan Kaynakları ve İş Tatmini Üzerine Bir Uygulama, **10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, Akdeniz üni. İ.İ.B.F Yayınları, Antalya, 2002

AKGEMCİ, T., **Stratejik Yönetim**, Ankara, 2008

BARUTÇUGİL, İ., **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2004

BİNGÖL, D. , **“İnsan Kaynakları Yönetimi”**, Beta Yayınları, İstanbul, 2003

BLOMEYER, W., “Almanya’da İstihdam İlişkilerinin Esnekleştirilmesi Yönünde Denemeler”, **Çalışma Hayatında Esneklik**, Çeşme Altın Yunus, İzmir, 27-31 Ekim 1993

DALAY, İ., COŞKUN, R., ALTUNIŞIK, R., **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**, Beta, İstanbul, 2002

DESSLER, G. ,**Human Resource Management**, 8th Edition, Prentice Hall, New Jersey, 2000

KAYNAK, T. ,ADAL, Z. ,ATAAY, İ. ,UYARGİL, C. ,SADULLAH, Ö. ACAR, C.A. ,ÖZÇELİK, O. ,DÜNDAR, G. Ve ULUHAN, R. ,**“İnsan Kaynakları Yönetimi”**, Dönence Basım, İstanbul,1998

ÖZEL, Y., **“Esnek Çalışma Modeli ve İmalat Sanayinde Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Araştırma”**, Karaman Ticaret ve Sanayi Odası, 2006

ŞİMŞEK, Ş., ÖGE, S., “**Stratejik Ve Uluslar Arası Boyutlarıyla İnsan Kaynakları Yönetimi**”, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007

TUNCAY, C., “**Çalışma Hayatında Yeni gelişmeler**”, Esneklik, Çimento Müstahsilleri İşverenleri Sendikası, Antalya Club-Hotel Sirene, 1995

WEBEL, J. & DE MARİE, M. S, Aligning Strategic Human Resource Management and Person–Environment Fit, **Human Resource Management Review**, 2005

YAVUZ, A. , **Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi**, Kamu-İş, Ankara, 1995

4857 Sayılı İş Ve Sosyal Güvenlik Kanunu

Makaleler:

AYYILDIZ, A. N. Ve KEÇECİOĞLU, T. , “İnsan Kaynakları Yönetiminden “Stratejik” İnsan Kaynakları Yönetimine Dönüş”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt.9, Sayı.4, 2009 (http://eab.ege.edu.tr/pdf/9_4/C9-S4-M6.pdf)

BAYRAKTAROĞLU, S. ,KUTANIS, R. Ö. & TURKAY, O. , “The Strategic Role Of HRM In The Turkish Tourism Sector Within The EU Membership Journey”, **First International Conference On Management And Economics** , Epoka University, 2008

ÖĞÜT, A., AKGEMCİ, T., & DEMİRSEL, M. T, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci, **S. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2004

KUŞAKSIZ, A., “Kısmi Süreli Çalışan İşçilerin Avrupa Birliğinde ve Türkiye’de Kısmi Süreli Çalışmayı Tercih Etme Gerekçeleri”, **Yönetim ve Ekonomi**, cilt:13, sayı:2, Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F, Manisa, 2006

ŞENKAL, A., Yeni Bin Yılda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları, **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 6:1, 2004

TİSK, “ **işveren dergisi** ”, 2010

Tezler:

BAYRAÇ, A. , “**İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**”, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,Konya, 2008

ÇELİK, M., “**Esnek Çalışma Modelinin Küreselleşme Süreci İçinde İstihdama Etkileri**”, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2002

GENÇ, K.Y. , “**Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi-örgütsel Performans İlişkisi ve Türkiye’nin Büyük İşletmelerinde Yapılan Bir Uygulama**”, Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon, 2009

KAYALAR, M., **Esnek Çalışma Sisteminin Çalışma Hayatının Kalitesini Arttırılmasındaki Etkileri ve Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 1997

NOYAN, A. M., “**Türkiye’de Çalışma Hayatında Esneklik Politikasının Çalışma Süreleri Açısından Değerlendirilmesi**”, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2007

ÖZMEN, Z., **4857 Sayılı İş Kanununda Esnek Çalışma İlişkilerinin Hukuki Durumu**, Yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2006

TOPCUK, Y., "Kısmi Süreli Çalışma Ve Kısmi Süreli Çalışanların Sosyal Güvenliği" başlıklı makalenin tüm hakları yazarı Yılmaz Topcuk'a aittir ve makale, yazarı tarafından Türk Hukuk Sitesi (<http://www.turkhukuk sitesi.com>) kütüphanesinde yayınlanmıştır.

TOPCUK, Y., “**Esnek Çalışma ve Esnek Çalışanların Sosyal Güvenliği, Yüksek Lisans Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2006

TURAN, B., **Türk Çalışma Hayatında Esneklik Tartışmaları ve 4857 Sayılı İş Kanununa Yansımaları**, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale, 2005

Diğer

İnternet:

(<http://www.turkhukuk sitesi.com>)

KULANŞI, F. , “Sosyal Güvenlik ve İş Mevzuatı Yönünden Kısmi Süreli Çalışma”, 2008, <http://www.huseyinust.com/Thread-Sosyal-Guvenlik-ve-Is-Mevzuati-Yonunden-Kismi-Sureli-Part-Time-Calisma--17119> (27.03.2010)

HÜRRİYET İK GAZETESİ, 2007, <http://www.nuveforum.net/90-kariyer-meslekler/16836-part-time-calisma-kulturu/> (02.04.2010)

<http://209.85.229.132/search?q=cache:loakgok697IJ:mustafaakdogan.net/upload/cagriuzerinecalisma.doc+türkiye'de+çağrı+üzerine+çalışmanın+ortaya+çıkışı&cd=6&hl=tr&ct=clnk&gl=tr> (29.03.2010)

CHATURVERDİ, S., “**Strategic Human Resource Management**”, <http://www.indiainfoline.com/bisc/art5250101.html>, 2003

<http://www.insankaynaklari.gokceada.com> (12.05.2010)

<http://www.humanresourcesfocus.com/proje9.asp> (10.05.2010)

<http://www.insankaynaklari.gokceada.com> (12.05.2010)

http://www.isteinsan.com.tr/isteinsan_gazete/kriz_calisma_hayatini_esnet_ti.html (02.04.2010)

<http://www.ikademi.com/stratejik-insan-kaynaklari-yonetimi/113-yeni-stratejik-boyutuyla-insan-kaynaklari-yonetimi.html>(21.05.2010)