

2002-409

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

YÜKSEK LİSANS TEZİ

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİNDE DIŞ KAYNAKLARDAN
YARARLANMA
VE BANKACILIK SEKTÖRÜNDEKİ
UYGULAMALARA İLİŞKİN
BİR ARAŞTIRMA

104882

FULYA AYDINLI
9825010091

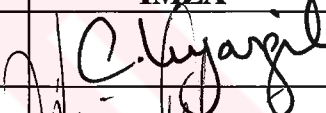

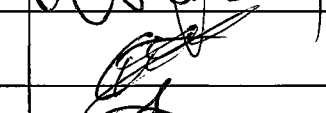


T 104882

TEZ DANIŞMANI: DOÇ. DR. AHMET CEVAT ACAR

İstanbul-2001

TEZ ONAYI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ Bilim Dalında **9825010091** numaralı **FULYA AYDINLI**'NİN hazırladığı **“STRTEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA VE BANKACILIK SEKTÖRÜNDEKİ UYGULAMARA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA”** konulu **YÜKSEK LİSANS/ DOKTORA TEZİ** ile ilgili **TEZ SAVUNMA SINAVI**, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 10.Maddesi uyarınca **08.02.2002 CUMA** günü saat **10.030**'de yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın **tezinin(A.....)'ne* OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA** karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI(*)	İMZA
PROF.DR.CAVİDE UYARGİL	KABUL	
PROF.DR.SİNAN ARTAN	KABUL	
DOÇ.DR.AHMET CEVAT ACAR	KABUL	
DOÇ.DR.OYA ÖZÇELİK	KABUL	
YRD.DOÇ.DR.GÖNEN DÜNDAR	KABUL	

ÖZ

Günümüzde işletmeler, teknolojik ilerlemeler doğrultusunda gelişen küresel rekabet ortamında, rakiplerine göre üstün olmak için stratejik yönetim anlayışını benimsemekte ve bu doğrultuda işletmelerin esas faaliyet alanlarına odaklanarak, diğer alanlarda dış kaynaklarla işbirliğine girmeleri yaygınlaşmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetiminin önem kazanmasıyla birlikte, sadece idari nitelikteki işlerde değil, insan kaynakları yönetiminin stratejik öneme sahip alt fonksiyonlarında da dış kaynaklardan yararlanılmaktadır.

Stratejik insan kaynakları yönetiminde dış kaynaklardan yararlanma, tezin konusunu oluşturmaktadır. Tezde dış kaynaklardan yararlanma konusu, genel olarak ve insan kaynakları yönetimi açısından ele alınmıştır. İşletmelerin bu konudaki uygulamalarını incelemek amacıyla bankacılık sektöründe yapılan araştırmaya 17 ticaret bankası katılmış ve veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Araştırmanın tanımlayıcı niteliği sebebiyle verilerin analizinde frekans ve yüzde dağılım tabloları yeterli bulunmuş, bulgular yorumlanmıştır. Araştırmada, bankaların işletme genelinde ve insan kaynakları yönetiminde dış kaynaklardan yararlandıkları alanlar belirlenmiş ve uygulamalardan genel olarak memnuniyet duyulduğu tespit edilmiştir.

ABSTRACT

Technological advances and effect of globalization are being introduced to companies at an ever-increasing pace and in global competition companies own the sense of strategic management. So most companies focus on their main areas and outsource the rest. Today companies not only outsource administrative areas but also specific functions of human resource management that have strategic meaning.

The subject of the thesis is to investigate outsourcing practices in human resource management. In order to examine outsourcing practices, a research is undertaken in banking sector. 17 trade banks have participated in the research and data has been collected by questionnaires. For its descriptive purpose, tables of frequency have been found sufficient. As a result, the majority of banks outsource general areas and specific functions of human resource management. Moreover, there has been overall satisfaction as a result of outsourcing.

ÖNSÖZ

İşletmelerin şiddetlenen rekabet ortamında temel yetkinliklerine odaklanarak rekabet üstünlüğü sağlama eğilimi, temel yetkinliklerin kullanılmadığı alanlarda dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarını ortaya çıkarmaktadır. Dış kaynaklardan yararlanma, işletmelerin temel yetkinliklerine odaklanmasını, zaman ve kaynaklarını etkin bir biçimde kullanmasını, maliyet avantajı elde etmesini ve hizmet kalitesini arttırmasını sağlayan bir yönetim stratejisidir.

Son yıllarda işletmelerin rekabet avantajı geliştirmelerinin yetkin işgücüne dayandığı anlayışı önem kazanmakta ve bu doğrultuda gelişen stratejik insan kaynakları yönetimi ile, insan kaynakları yönetiminin rol ve sorumlulukları değişikliğe uğramaktadır. Bu yeni rol ve sorumlulukları yerine getirmek için, insan kaynakları uzmanlarının sahip olması gereken yetkinlikler de farklılaşmıştır.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin gelişmesiyle birlikte, bu alanda dış kaynaklardan yararlanılan konular da çeşitlilik göstermeye başlamıştır. İşletmeler daha önceleri sadece idari nitelikteki insan kaynakları faaliyetlerinde dış kaynaklardan yararlanmaktayken, günümüzde eğitim ve geliştirme, insan kaynakları temin ve seçimi, insan kaynakları bilgi sistemleri gibi stratejik öneme sahip işlevlerde de dış kaynaklardan yararlanma eğilimi artmaktadır.

Bu tezin amacı, bu gelişmeler doğrultusunda dış kaynaklardan yararlanma konusunu ve insan kaynakları yönetimi alanında dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarını incelemektir. Tezin ilk iki bölümünde bu konu, teorik açıdan incelenmiştir. Tezin üçüncü bölümü ise, Türkiye’de faaliyet gösteren ticaret bankalarının bu konudaki uygulamalarını inceleyen bir araştırmayı içermektedir. Araştırmanın amacı, bankaların genel olarak ve özellikle de insan kaynakları yönetimi alanında dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları hakkında bilgi toplamaktır. Çalışmanın bu konudaki bilgi birikimine sınırlı da olsa katkıda bulunacağı ümid edilmektedir.

Tezin gerçekleştirilmesine olan katkılarından dolayı, başta tez danışmanım Doç. Dr. Ahmet Cevat Acar olmak üzere, tüm hocalarıma ve desteğini esirgemeyen aileme teşekkür ederim.



İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZ	iii
ÖNSÖZ	iv
ŞEKİLLER – TABLOLAR	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM: STRATEJİK YÖNETİM, STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA

I. STRATEJİK YÖNETİM

A. Stratejik Yönetim Kavramı ve Özellikleri	6
1. Stratejik Yönetim Kavramı	6
2. Stratejik Yönetimin Özellikleri	8
B. Stratejik Yönetim Süreci	9
1. Stratejilerin Belirlenmesi	9
a. Örgütün Misyonu ve Amaçlarının Analiz Edilmesi	9
b. Dış Çevrenin ve Örgütün Analizi (SWOT Analizi)	10
2. Stratejilerin Uygulanması	12
3. Stratejilerin Değerlendirilmesi	12
C. Stratejik Yönetim ve Başlıca Stratejiler ile Dış Kaynaklardan Yararlanmanın İlişkisi	13
1. Stratejik Yönetim ve Dış Kaynaklardan Yararlanmanın İlişkisi	13
2. Başlıca Stratejiler ve Dış Kaynaklardan Yararlanmanın İlişkisi	15
a. Yönetim Seviyesine Göre Stratejiler	15
b. Kapsamlarına Göre Stratejiler	16
c. Rekabet Özelliğine Göre Stratejiler	18

II. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

A. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı	22
B. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri	24
C. Stratejik Yönetim Sürecinde İnsan Kaynakları İşlevi ve Biriminin Rolü	26
1. İdari İlişki	28
2. Tek Yönlü İlişki	28
3. Çift Yönlü İlişki	29
4. Bütünleşmiş İlişki	29
D. İnsan Kaynakları Yönetimi Yetkinlikleri	30
1. Beşeri Beceriler	31
2. İşletme Bilgisi	31
3. Fonksiyonel İnsan Kaynakları Uzmanlığı	32

III. BİR STRATEJİ OLARAK DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA

A. Dış Kaynaklardan Yararlanma Kavramı ve Gelişimi	33
B. Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarını Ortaya Çıkaran Gelişmeler	35
1. Küreselleşme (Globalleşme)	35
2. Hızlı Değişim	36
3. Teknolojik Gelişmeler	37
4. Rekabetin Artması	38
C. Dış Kaynaklardan Yararlanmaya Yol Açan Spesifik Etkenler	39
1. Temel (Öz) Yetkinliklere Odaklanma	39
2. Küçülme (Downsizing)	42
3. Süreç Yenileme (İş Süreçlerinin Yeniden Yapılandırılması)	46

D. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Sınıflandırılması	49
1. Yararlanılan Dış Kaynağın Çeşidine Göre Sınıflama	50
a. Geleneksel Dış Kaynak Kullanımı	50
b. Danışmanlık Firmalarından Yararlanma	51
c. Bağımsız Çalışanlardan Yararlanma	51
d. İşgören Kiralama (İşgören Taşeronluğu)	52
2. Dış Kaynaklardan Yararlanılan Konunun Kapsamına Göre Sınıflama	52
a.Fonksiyonlar Bazında Bütün Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma	53
b.Fonksiyonlar Bazında Kısmi Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma	53

İKİNCİ BÖLÜM: DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA SÜRECİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ALANINDA DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA

I. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA SÜRECİ

A. Dış Kaynaklardan Yararlanma Kararının Verilmesi	58
1. Örgütsel Hedeflerin Tanımlanması	58
2. Fayda / Maliyet Analizi Yapılması	59
B. Muhtemel Dış Kaynakların Belirlenmesi	62
C. Teklif Formunun Hazırlanması	62
D. Uygun Dış Kaynağın Seçilmesi	63
E. Anlaşmanın Yapılması	64
F. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın İşletme Personeline Duyurulması ve Personele Etkileri	65
G. Dış Kaynakla Olan İlişkinin Yönetilmesi	69
H. Dış Kaynağın Performansının Değerlendirilmesi	70

II. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ALANINDA DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA

A. İşgören Temin ve Seçiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma	73
1. Sürekli Statüde İşgören Temininde Dış Kaynaklardan Yararlanma	73
2. Sürekli Statüde İşgören Teminine Alternatif Yollar	77
a. Geçici İşgören İstihdamı	77
b. İşgören Kiralama (İşgören Taşeronluğu)	78
c. Bağımsız Çalışanlardan Yararlanma	79
B. Eğitim ve Geliştirmede Dış Kaynaklardan Yararlanma	80
C. Ücret Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma	88
D. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma	94
E. Performans Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma	96
F. Kariyer Planlama ve Örgüt Geliştirmede Dış Kaynaklardan Yararlanma	99
1. Kariyer Planlamada Dış Kaynaklardan Yararlanma	99
2. Örgüt Geliştirmede Dış Kaynaklardan Yararlanma	103
G. İşçi-İşveren İlişkilerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma	104
H. Personel Danışmanlığında Dış Kaynaklardan Yararlanma	106
I. İdari İşlerde Dış Kaynaklardan Yararlanma	110

III. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMANIN YARARLARI VE ORTAYA ÇIKABİLECEK SORUNLAR

A. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yararları	112
1. Zamanın ve Kaynakların Etkin Kullanımı	112
2. İşletmenin Maliyetlerini Azaltma	112

3. Verimliliği Arttırma	113
4. Hizmetlerin Kalitesini Arttırma ve İleri Teknolojilerden Yararlanma	114
5. İşletmenin Temel Yetkinliklerini Geliştirme	116
6. Yönetimi Zor Olan veya Kontrol Dışı Olan Fonksiyonların Yönetimini Sağlama	116
7. Riskleri Paylaşma	117
B. Dış Kaynaklardan Yararlanmada Ortaya Çıkabilecek Sorunlar	117
1. Hedeflerin Belirgin Olmayışı ve Kısa Vadeli Hedeflere Odaklanma	117
2. Dış Kaynak ve Fonksiyon Üzerindeki Kontrolün Kaybedilmesi	118
3. Dış Kaynağa Bağımlı Kalınması	118
4. Örgütün İçinin Boşaltılması	119
5. İşletme Personelinin İşten Çıkarılması	119
6. Çalışanlar Açısından Eşitsizliklere ve Çatışmalara Sebep Olması	120

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: TÜRKİYE’DE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ALANINDA DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA UYGULAMALARINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

I. ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI VE YÖNTEMİ

A. Araştırmanın Konusu	122
B. Araştırmanın Amacı	122
C. Yöntem	123
1. Örneklem	123
2. Veri Toplama ve Analiz Yöntemi	124
3. Önkabul ve Sınırlılıklar	124

II. BULGULAR VE ANALİZ

A. Bankalarla İlgili Bilgiler	125
1. Bankaların Buldukları Gruba Göre Sınıflandırılması	125
2. İşgören Sayıları	126
3. Şube Sayıları	126
4. Anket Formunu Dolduran Yetkililer	127
B. Bankaların İnsan Kaynakları Birimleriyle İlgili Bilgiler	127
1. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Bağlı Olduğu Yönetici	128
2. İnsan Kaynakları Birimlerindeki İşgören Sayıları	128
3. İnsan Kaynakları Birimlerinin Sorumluluk Alanları	129
C. Bankaların Stratejik Yönetim Anlayışına İlişkin Bulgular	130
1. Yazılı Misyon, Vizyon ve Stratejilere Sahip Olma	130
2. İnsan Kaynakları Yönetimiyle İlgili Belirli Faaliyetlerin Bankalarca Yerine Getirilmesi	131
3. El Kitapları ve Yönetmeliklere Sahip Olma	131
4. Temel Yetkinliklerin Tanımlanması	132
5. İnsan Kaynakları Uzmanlarının Sahip Olması Gereken Temel Yetkinlikler	133
D. Bankaların Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamaları	134
1. Dış Kaynaklardan Yararlanmaya İlişkin Şirket Politikası	134
2. Dış Kaynaklardan Yararlanmada Etkili Olan Sebepler	135
3. Dış Kaynaklardan Yararlanma Sürecinde Yerine Getirilen Faaliyetler	136
4. Uygun Dış Kaynağın Seçiminde Dikkate Alınan Kriterler	137
5. Dış Kaynaklarla Olan İlişkiyi Yönetmekle Görevli Yetkililer	138
6. Genel Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanılan Alanlar	138
7. Küçülme, Süreç Yenileme, Kalite Yönetimi ve Birleşme Süreçlerinin Gerçekleşmesi ve Bu Konularda Dış Danışmanlardan Yararlanma	139

E. Bankaların İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamaları	141
1. İşgören Temin ve Seçiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma	143
a. Dış Kaynaklardan Yararlanılan Faaliyetler	143
b. Tercih Edilen Dış Kaynak Çeşitleri	144
c. Memnuniyet Düzeyleri	145
2. Ücret Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma	146
a. Dış Kaynaklardan Yararlanılan Faaliyetler	147
b. Tercih Edilen Dış Kaynak Çeşitleri	147
c. Memnuniyet Düzeyleri	148
3. Eğitim ve Geliştirmede Dış Kaynaklardan Yararlanma	148
a. Dış Kaynaklardan Yararlanılan Faaliyetler	148
b. Tercih Edilen Dış Kaynak Çeşitleri	149
c. Memnuniyet Düzeyleri	150
d. Eğitim ve Geliştirme ile İlgili Olarak Kullanılan Tesisler	151
e. Eğiticilerin İç veya Dış Kaynaklardan Sağlanması	151
4. Performans Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma	152
a. Dış Kaynaklardan Yararlanılan Faaliyetler	152
b. Tercih Edilen Dış Kaynak Çeşitleri	153
c. Memnuniyet Düzeyleri	153
5. Kariyer Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma	153
a. Dış Kaynaklardan Yararlanılan Faaliyetler	154
b. Tercih Edilen Dış Kaynak Çeşidi	154
c. Memnuniyet Düzeyi	154
6. Hukuk Müşavirliğinde Dış Kaynaklardan Yararlanma	155
a. Tercih Edilen Dış Kaynak Çeşitleri	155
b. Memnuniyet Düzeyleri	155

7. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma	156
a. Dış Kaynaklardan Yararlanılan Faaliyetler	156
b. Tercih Edilen Dış Kaynak Çeşitleri	157
c. Memnuniyet Düzeyleri	157
8. İdari İşlerde Dış Kaynaklardan Yararlanılan Alanlar	158
F. Bankalara Göre Dış Kaynak Kullanımının Sakıncalı Yönleri	159
SONUÇ	161
KAYNAKÇA	169
EKLER	179



ŞEKİLLER

Sayfa No.

ŞEKİL 1: Stratejilerin Belirlenmesi	9
ŞEKİL 2: SWOT Analizi	11
ŞEKİL 3: Stratejik Planlama ile Fonksiyonel Planlar Arasındaki İlişki	13
ŞEKİL 4: Stratejik Yönetim ile Dış Kaynaklardan Yararlanmanın İlişkisi	14
ŞEKİL 5: Yönetim Seviyesine Göre Stratejiler	15
ŞEKİL 6: İnsan Kaynakları Strateji Modelinin Anahtar Parçaları	23
ŞEKİL 7: Uygulamada Karşılaşılabilen İnsan Kaynakları Birimleri	26
ŞEKİL 8: Stratejik Planlama ile İnsan Kaynakları Fonksiyonu Arasındaki İlişki Düzeyleri	27
ŞEKİL 9: Temel Yetkinlikler	40
ŞEKİL 10: Temel Yetkinliklerin Keşfedilmesi Süreci	41

TABLolar

TABLO 1: Sosyal Yardım Faaliyetlerinin İşletme Tarafından Yerine Getirilmesinin Maliyetlerine İlişkin Bir Örnek	60
TABLO 2: Sosyal Yardım Faaliyetlerinin Dış Kaynağa Aktarılması Durumunda Gerçekleşen Maliyetlere İlişkin Bir Örnek	61
TABLO 3: Eğitim Fonksiyonunun Dış Kaynaklardan Sağlanmasında Maliyet Karşılaştırmasına İlişkin Örnek Bir Rapor	85
TABLO 4: Bankaların Buldukları Gruba Göre Sınıflandırılması	125
TABLO 5: İşgören Sayıları	126
TABLO 6: Şube Sayıları	126

TABLO 7: Anket Formunu Dolduran Yetkililerin Pozisyonları	127
TABLO 8: İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Kime Bağlı Olarak Çalıştığı	128
TABLO 9: İnsan Kaynakları Birimlerindeki İşgören Sayıları	128
TABLO 10: İnsan Kaynakları Birimlerinin Sorumluluk Alanları	129
TABLO 11: Stratejik Yönetim Sürecinde Yazılı Misyona, Vizyona ve Stratejilerin Belirlenme Oranı	130
TABLO 12: İnsan Kaynakları Yönetimiyle İlgili Belirli Faaliyetlerin Yerine Getirilmesi	131
TABLO 13: El Kitapları ve Yönetmeliklere Sahip Olma	132
TABLO 14: Temel Yetkinliklerin Tanımlanma Oranı	132
TABLO 15: İnsan Kaynakları Uzmanlarının Sahip Olması Gereken Temel Yetkinlikler	133
TABLO 16: Dış Kaynaklardan Yararlanmaya İlişkin Şirket Politikası Bulunma Oranı	134
TABLO 17: Dış Kaynaklardan Yararlanmada Etkili Olan Sebepler	135
TABLO 18: Dış Kaynaklardan Yararlanma Sürecinde Yerine Getirilen Faaliyetler	136
TABLO 19: Uygun Dış Kaynağın Seçiminde Dikkate Alınan Kriterler	137
TABLO 20: Dış Kaynaklarla Olan İlişkiyi Yönetmekle Görevli Yetkililer	138
TABLO 21: Genel Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanılan Alanlar	139
TABLO 22: Küçülme, Süreç Yenileme, Kalite Yönetimi ve Birleşme Süreçlerinin Gerçekleşme Oranı	140
TABLO 23: Küçülme, Süreç Yenileme, Kalite Yönetimi ve Birleşme Süreçlerinde Danışmanlık Hizmetinden Yararlanma Oranları	140
TABLO 24: İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanılan Alt Fonksiyonlar	142
TABLO 25: İşgören Temin ve Seçiminde Dış Kaynaklardan Yararlanılan Faaliyetler	143
TABLO 26: İşgören Temin ve Seçiminde Tercih Edilen Dış Kaynak Çeşitleri	144

TABLO 27: İşgören Temin ve Seçiminde Dış Kaynaklardan Yararlanılan Faaliyetlerdeki Memnuniyet Düzeyleri	145
TABLO 28: Ücret Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanılan Faaliyetler	147
TABLO 29: Eğitim ve Geliştirmede Dış Kaynaklardan Yararlanılan Faaliyetler	148
TABLO 30: Eğitim ve Geliştirmede Tercih Edilen Dış Kaynak Çeşitleri	149
TABLO 31: Eğitim ve Geliştirmede Dış Kaynaklardan Yararlanılan Faaliyetlerdeki Memnuniyet Düzeyleri	150
TABLO 32: Eğitim ve Geliştirme İle İlgili Kullanılan Tesisler	151
TABLO 33: Eğiticilerin İç veya Dış Kaynaklardan Sağlanması	151
TABLO 34: Performans Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanılan Faaliyetler	152
TABLO 35: Performans Yönetiminde Tercih Edilen Dış Kaynak Çeşitleri	153
TABLO 36: Kariyer Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanılan Faaliyetler	154
TABLO 37: Hukuk Müşavirliğinde Tercih Edilen Dış Kaynak Çeşitleri	155
TABLO 38: Hukuk Müşavirliğinde Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarında Memnuniyet Düzeyleri	155
TABLO 39: İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanılan Faaliyetler	156
TABLO 40: İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinde Tercih Edilen Dış Kaynak Çeşitleri	157
TABLO 41: İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanılan Faaliyetlerdeki Memnuniyet Düzeyleri	157
TABLO 42: İdari İşlerde Dış Kaynak Kullanım Oranları	158
TABLO 43: Bankalara Göre Dış Kaynak Kullanımının Sakıncalı Yönleri	159

GİRİŞ

Günümüzde dünya devletlerinin ekonomilerinin bütünleşmesi, ülkelerarası sınırların etkisinin azalması ile mal ve sermaye akışının kolaylıkla sağlanması, işletmeleri uluslararası düzeyde rekabet etmeye zorlamaktadır. Ulaşım ve haberleşmede yaşanan gelişmeler ile birlikte ortaya çıkan küresel rekabet ortamında, işletmeler rekabet avantajı elde etmek için çeşitli stratejiler geliştirmektedir. Dolayısıyla stratejik yönetim anlayışı giderek önem kazanmakta, bu doğrultuda işletmeler güçlü ve zayıf yanlarını, ayrıca çevrelerindeki fırsat ve tehditleri değerlendirerek sonuçta kendilerine rekabet üstünlüğü sağlayan temel yetkinliklerine odaklanmaktadır.

Temel yetkinlikler, bir işletmenin vizyonunu gerçekleştirmesinde önemli rol oynayan, en iyi olduğu yetenek ve sistemlerin bir bütünüdür. İşletmeler, temel yetkinliklerin kullanıldığı esas faaliyet alanlarında uzmanlaşmaya yönelirken, kendi faaliyet alanları dışındaki alanlarda da bu konularda uzman olan dış firmalarla işbirliği kurmaya başlamışlardır. Temel yetkinlikleri doğrultusunda rekabet üstünlüğü elde etmeyi amaçlayan işletmeler, temel yetkinliği olmayan alanlardaki faaliyetleri, dış kaynaklardan sağlamaktadır. Böylece işletmeler, zayıf oldukları alanlardaki faaliyetleri, o alanlarda uzman olan dış kaynaklardan sağlayarak, hem hizmet kalitesini sağlamakta, hem de önemli maliyet tasarrufları elde etmektedir.

Dış kaynaklardan yararlanma, genellikle iş süreçlerinin yeniden yapılandırılmasının ve örgütsel küçülmenin bir sonucu olarak stratejik bir yaklaşımla ortaya çıkmaktadır. İş süreçlerinin yeniden yapılandırılmasıyla hedeflenen; maliyetlerin azaltılması, kalitenin ve verimliliğin artırılmasıdır. Bu süreçte, işletme için katma değeri olmayan faaliyetler en aza indirilmekte ve işletmenin ana faaliyet alanı dışındaki faaliyetler dış kaynaklardan sağlanmaktadır. Bazı faaliyetlerin dış kaynaklardan sağlanmasıyla birlikte işletmeler, giderek küçülmekte ve değişen çevre koşullarına daha iyi uyum sağlayabilecek esnek birimler haline gelmektedir.

Dış kaynaklardan yararlanma, 1970'li yıllardan beri özellikle inşaat ve imalat sektörlerinde görülmektedir. Fakat son yıllarda dış kaynaklardan yararlanmanın uygulama alanı, hem sektör hem de işlevler açısından oldukça genişlemiş, bu bağlamda insan kaynakları yönetimi, bilgi teknolojileri, muhasebe-finans, sosyal hizmetler, satış ve pazarlama, sigortacılık, idari işler ve lojistik-nakliye gibi alanlarda dış kaynak kullanımı yaygın hale gelmiştir.

Stratejik yönetim anlayışının önem kazanmasıyla birlikte, insan kaynakları birimlerinin rol ve sorumlulukları da gelişmiş, stratejik insan kaynakları yönetimi kavramı yaygınlaşmaya başlamıştır. İnsan kaynakları birimlerinin rol ve sorumluluklarının değişmesi, insan kaynakları uzmanlarının sahip olması gereken temel yetkinlikleri de etkilemiştir. İnsan kaynakları yönetiminde stratejik bir anlayışın yerleşmesiyle birlikte, bu alanda dış kaynaklardan yararlanılan faaliyetler de çeşitlilik göstermeye başlamıştır. Örneğin birçok işletme, yıllardan beri personel taşımacılığı, yemek, temizlik v.b. gibi idari işlerde dış kaynaklardan yararlanmaktadır. Son yıllarda ise, bu faaliyetlere ek olarak, insan kaynakları yönetiminin stratejik öneme sahip fonksiyonlarında da dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları hem dünyada, hem de ülkemizde yaygınlaşmaktadır.

Örneğin; A.B.D.'de 1990'lı yıllardan bu yana insan kaynakları yönetimi alanında dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları giderek artmaktadır. A.B.D.'de İnsan Kaynakları Yönetimi Topluluğu (The Society for Human Resource Management) ve Ulusal İşler Bürosu'nun (The Bureau of National Affairs) 1996 yılında 1000 büyük kamu kuruluşu üzerinde yaptığı bir araştırmada, araştırmaya katılan kuruluşların 1 / 5'inin daha önceleri kendi iç kaynaklarıyla yerine getirdikleri insan kaynakları faaliyetlerinden bir veya daha fazlasını dış kaynaklardan sağladıkları, ayrıca kuruluşların % 85'ten fazlasının işletme genelinde dış kaynaklardan yararlandıkları tespit edilmiştir.

Cranfield Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması 1999-2000 Türkiye Raporu'na göre, Türkiye'deki yanıtlayıcı işletmelerin (258 işletme) % 72'si eğitim ve geliştirmede, % 30'u personel temin ve seçiminde, % 14'ü ücret-maaş yönetiminde ve % 3'ü işten ayrılanlara destek

vermede (outplacement) işletme dışından destek almaktadır. Aynı araştırmada, bu işletmelerde son 3 yılda işletme dışından alınan desteğin % 50 oranında arttığı tespit edilmiştir.

Günümüzde özellikle insan kaynakları yönetimi alanında hizmet sunan dış kaynaklar hızla artmakta ve bu dış kaynaklar; işgören temin ve seçimi, eğitim, ücret yönetimi, insan kaynakları bilgi sistemi, performans yönetimi, kariyer yönetimi ve örgüt geliştirme gibi insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarında hizmet sunmaktadır.

Tüm bu gelişmelere paralel olarak bu tezde, stratejik yönetim ve stratejik insan kaynakları yönetimi doğrultusunda işletmeleri dış kaynaklardan yararlanmaya yönelten gelişmeler ve spesifik etkenler, dış kaynak kullanım süreci, insan kaynakları yönetimini alanında dış kaynaklardan yararlanma, dış kaynak kullanımının yararları ve ortaya çıkabilecek sorunlar incelenmiştir.

Tez, genel literatür taraması dışında, bankacılık sektöründe insan kaynakları yönetimi alanında dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarına ilişkin olarak yapılan bir araştırmaı da içermektedir. Araştırma ile, Türkiye’de faaliyet gösteren ticaret bankalarının genel olarak ve özellikle de insan kaynakları yönetimi alanında dış kaynaklardan yararlanıp yararlanmadıklarının, eğer insan kaynakları yönetimi alanında dış kaynaklardan yararlanıyorlarsa, hangi alt fonksiyonlarda ve faaliyetlerde dış kaynak kullanıldığının ve dış kaynak kullanım sonucundaki memnuniyet düzeylerinin tespit edilmesi hedeflenmiştir.

Tez, üç bölümden meydana gelmektedir. İlk bölümde, konu geniş bir çerçevede ele alınmış, dış kaynaklardan yararlanmanın işletmenin stratejik yönetim sürecinde yapılan analiz ve değerlendirmeler sonucunda ortaya çıkan bir strateji olmasından hareketle, stratejik yönetim incelenmiştir. Daha sonra, stratejik insan kaynakları yönetimi ve dış kaynaklardan yararlanma konuları genel olarak ele alınmıştır. Bu kısımda, dış kaynaklardan yararlanma kavramı, çalışma hayatında bu uygulamaları ortaya çıkaran gelişmeler, bu uygulamaya yol açan spesifik etkenler ve çeşitli dış kaynaklardan yararlanma seçenekleri incelenmiştir.

İkinci bölümde, öncelikle dış kaynaklardan yararlanma sürecinin adımları incelenmiş; daha sonra, insan kaynakları yönetimi alanında dış kaynaklardan yararlanma ve dış kaynaklardan yararlanmanın yararlı yanları ve ortaya çıkabilecek sorunlar üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde, Türkiye’de bankacılık sektöründeki dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları, özellikle insan kaynakları yönetimi açısından ayrıntılı olarak incelenmiş ve araştırmada elde edilen bulgu ve yorumlar açıklanmıştır. Çalışmanın, insan kaynakları yönetimi alanında dış kaynaklardan yararlanma konusundaki bilgi birikimine, sınırlı da olsa katkıda bulunacağı umulmaktadır.



BİRİNCİ BÖLÜM:

**STRATEJİK YÖNETİM,
STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
VE
DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA**

I. STRATEJİK YÖNETİM

A. Stratejik Yönetim Kavramı ve Özellikleri

1. Stratejik Yönetim Kavramı

Günümüzde hızla gelişen teknoloji, artan rekabet ve küreselleşme, işletmelerin kendi iç yapılarını ve dış çevrelerini stratejik bir biçimde analiz etmelerini gerektirmektedir. Bu sebeple, stratejik yönetim, son yıllarda önem kazanan bir kavram ve yaklaşım haline gelmiştir.

Rekabete dayanan ekonomik bir ortamda strateji; yeniliği, ilerlemeyi ve işletmenin devamlı olarak çevreye intibakını veya çevre ile karşılıklı uyum içinde olmasını sağlayarak meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel bir araçtır.¹

Stratejik yönetim, örgütlerin çevrelerine uyum sağlamak için benimsedikleri ve öncülüğünü Miles ve Snow, Chandler, Mintzberg ve Porter'ın yaptığı bir "örgütsel uyum yaklaşımı"dır. Bu yaklaşıma göre; örgütler üst yönetimlerinin formüle ettiği stratejileri uygulayarak çevrelerine uyum sağlarlar. Stratejik yönetim esas olarak, üst yönetim tarafından çevredeki değişmelerin, fırsat ve tehditlerin sürekli izlenmesi, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesi ve yapılacak değerlemeye göre işletme kaynaklarının nerede ve nasıl kullanılacağına dair kararların verilmesi (stratejilerin belirlenmesi) ve uygulanmasını içerir.² Stratejik yönetim süreci, aslında genel yönetim sürecinin bir parçasıdır ve işletmenin amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için, yapılması gerekli olan faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması ve kontrolünü içerir.

¹ Erol Eren, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 5. Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım, 2000, s. 6.

² Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, 6. Bası, İstanbul, Beta Basım Yayım, 1998, s. 255.

Stratejik yönetim, üst kademenin ilgilendiği özel bir yönetim alanını kapsar. “Stratejik yönetim, etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünüdür.”³

Diğer bir deyişle stratejik yönetim, uzun dönemli örgütsel başarıyı sağlamak için stratejiler geliştirme, uygulama ve bunları değerlendirme sürecinin yönetimidir.⁴

Stratejik yönetim, bir örgütün temel hedeflerini, politikalarını ve uygulamalarını birleşik bir bütün olarak bütünleştirir. Bu durumda stratejik yönetim, strateji çeşitlerinin biraraya getirilmesinden fazlasını ifade etmektedir. Şirketin rekabetsel durumunu analiz etme, stratejik hedeflerini geliştirme ve bu hedefleri gerçekleştirecek uygulama (aksiyon) planını ve kaynakların (insan kaynaklarının, örgütsel kaynakların ve fiziksel kaynakların) tahsisatını tasarlama sürecidir.⁵

Stratejik yönetim sürecindeki faaliyetler şunlardır:⁶

- Dış çevrenin ve rekabet şartlarının kavranması,
- Çeşitli mamul/pazar bileşimleri için ayrıntılı stratejilerin oluşturulması, stratejik analizleri kritik alanlara yoğunlaştırarak alternatiflerin belirlenmesi ve kaynakların dökümünün yapılması,
- Seçilmiş stratejilerin politikalara ve proje yönetimi ile fonksiyonel bölümlerdeki faaliyet programlarına dönüştürülmesi,
- Örgütün stratejiye uygun olarak düzenlenmesi, işletme faaliyetlerinin stratejik işletme birimlerine dağıtılması ve amaçlara ulaşmada bunların koordine edilmesi.

³ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5. Baskı, İstanbul, Beta Yayın Dağıtım, 1998, s. 35.

⁴ John R. Schermerhorn, **Management**, 5th Edition, New York, John Wiley and Sons Inc., 1996, s. 161.

⁵ Gary Dessler, **Human Resource Management**, 8th Edition, New Jersey, Prentice-Hall, 2000, s. 43.

⁶ Dinçer, a.g.e., s. 36.

Stratejik yönetimin bakış açısına göre yöneticiler, örgütsel değişimin odak noktasında bulunmaktadır. Yöneticiler karar verici olarak, geleceği sezici ve şekillendirici proaktif bir role sahiptirler. Strateji belirleyicilerin öncelikli görevi, örgüt ve çevresi arasındaki stratejik uyumu sağlamaktır. Bu uyum süreci, örgütün yetkinliklerini çevrenin talepleriyle örtüştürmeyi ve yeni yetkinlikleri geliştirecek içsel yapı ve süreçleri düzenlemeyi içerir.⁷

2. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Stratejik yönetimi, odak noktası günlük problemlerin çözümü olan, bürokratik, geleneksel ve görev yönelimli liderliğin geçerli olduğu, düşük risk alan ve kısa vadeli olan fonksiyonel yönetimden ayıran bazı özellikler bulunmaktadır. Bu özellikler aşağıda yer almaktadır:⁸

- Stratejik yönetim, tepe yönetimin bir fonksiyonudur.
- Stratejik yönetim, işletmenin uzun dönemli amaçlarıyla ilgilidir.
- Stratejik yönetim, işletmeyi birbiriyle etkileşim ve bağımlılık halindeki parçaların oluşturduğu bir bütün olarak, yani sistem olarak görür. Stratejik yönetim hem bir bütün olarak işletmeyle, hem de işletmenin alt parçalarıyla ilgilidir.
- Stratejik yönetim, işletmeleri çevreleriyle karşılıklı etkileşim ve bağımlılık içinde olan açık sistemler olarak tanımlar.
- Stratejik yönetim, işletme amaçlarıyla toplumun menfaatlerini bütünlük içinde ele alır.
- Stratejik yönetim, alt kademe yöneticilere rehberlik eder.
- Stratejik yönetim, işletmenin kaynaklarının en etkili biçimde dağıtımıyla ilgilidir.
- Karar vermede kullanılan bilgilerin kaynak ve verileri çok çeşitlidir.

⁷ Fremont E. Kast, James E. Rosenzweig, **Organization&Management: A Systems and Contingency Approach**, 4th Edition, New York, Mc. Graw-Hill Series, 1985, s. 145.

⁸ Dinçer, a.g.e., s. 37.

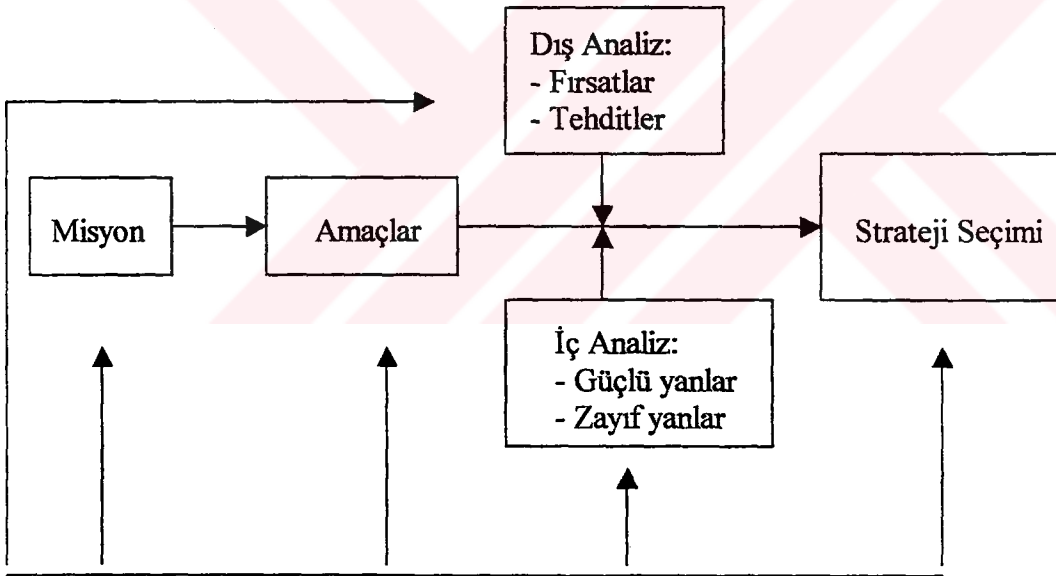
B. Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim süreci, üç ana aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar; stratejilerin belirlenmesi, stratejilerin uygulanması ve stratejilerin değerlendirilmesi aşamalarıdır.

1. Stratejilerin Belirlenmesi

Stratejik yönetim sürecinin ilk basamağı olan strateji belirleme aşamasında, örgütün misyonu ve temel amaçları, iç kaynakları ve kabiliyetleri, güçlü ve zayıf yanları, dış çevredeki fırsat ve tehditler analiz edilir. Strateji belirleme süreci, Şekil 1’de gösterilmektedir.

Şekil 1: Stratejilerin Belirlenmesi



Kaynak: Gary Dessler, **Human Resource Management**, 8th Edition, New Jersey, Prentice-Hall, 2000, s. 47.

a. Örgütün Misyonu ve Amaçlarının Analiz Edilmesi:

“Bir yönetim kavramı olarak misyon, işletmenin ne yapmak ve hangi amaçla yapmak üzere kurulduğunu, kendisini nasıl görmek istediğini, işletmenin varlık nedenini ifade eder.”⁹ Örgütün misyonunun açıkça anlaşılması yöneticilere,

⁹ Koçel, a.g.e., s. 75.

birleştirilmiş bir amaç anlayışı geliştirecek strateji belirleme ve uygulama konusunda yardım edecektir.¹⁰

b. Dış Çevrenin ve Örgütün Analizi (SWOT Analizi):

Örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi ve amaçları gerçekleştirmek için gereken planların hazırlanması, örgütün kaynak ve kabiliyetleriyle dış çevre koşulları arasındaki uyuma bağlıdır.¹¹ Her örgütün *güçlü* ve *zayıf yanları* (strengths and weaknesses) ve ayrıca sürekli değişen çevre koşulları içerisinde karşılaştığı çeşitli *fırsat* (opportunities) ve *tehditler* (threats) bulunmaktadır. Örgütün ve dış çevrenin analizi, birlikte SWOT analizini oluşturmaktadır. Örgütün bütün olarak mevcut durumunun incelenmesi, güçlü ve zayıf yanlarının tanımlanması ve bunların çevre şartlarıyla uyumlu hale getirilmesi sürecine etkileşim analizi (SWOT analizi) denir.¹² Bir SWOT analizi, örgütün dış çevresiyle olan ilişkisinin gerçekçi bir analizini sağlamaktadır. Ayrıca zayıf yanları ve tehditleri en aza indirirken, güçlü yanlardan ve fırsatlardan en yüksek avantajı elde etmeyi sağlayan stratejilerin yaratılmasına yardımcı olur.

SWOT analizinin ilk kısmı, örgütün güçlü ve zayıf yanlarını içsel olarak değerlendirmesiyle başlar. Analiz iyi yapıldığında, strateji belirleme aşaması için gerçekçi bir temel oluşturur. Bu noktadaki önemli bir stratejik yönetim hedefi, temel yetkinliklerin tanımlanmasıdır. Temel yetkinlikler, örgüte operasyonel ihtisasında rekabet avantajı kazandıran özel güçlü yönlerdir. Şekil 2’de de görüldüğü gibi, temel yetkinliklerin teknoloji, insan kaynakları, üretim yaklaşımları, yönetim becerisi ve finansal güçlülük gibi birçok muhtemel kaynağı vardır.¹³

Örgütsel zayıflıklar da aynı ya da ilişkili alanlarda bulunabilir. Örgütün zayıf yanları, rakiplerine göre kötü olduğu durumlar ve örgütün çevredeki değişikliklere cevap verememesidir. SWOT analizinde güçlü yanlar kadar zayıf yanların da bilinmesi önemlidir, çünkü zayıf yanların ortaya çıkarılması, uzun

¹⁰ Schermerhorn, a.g.e., s.165.

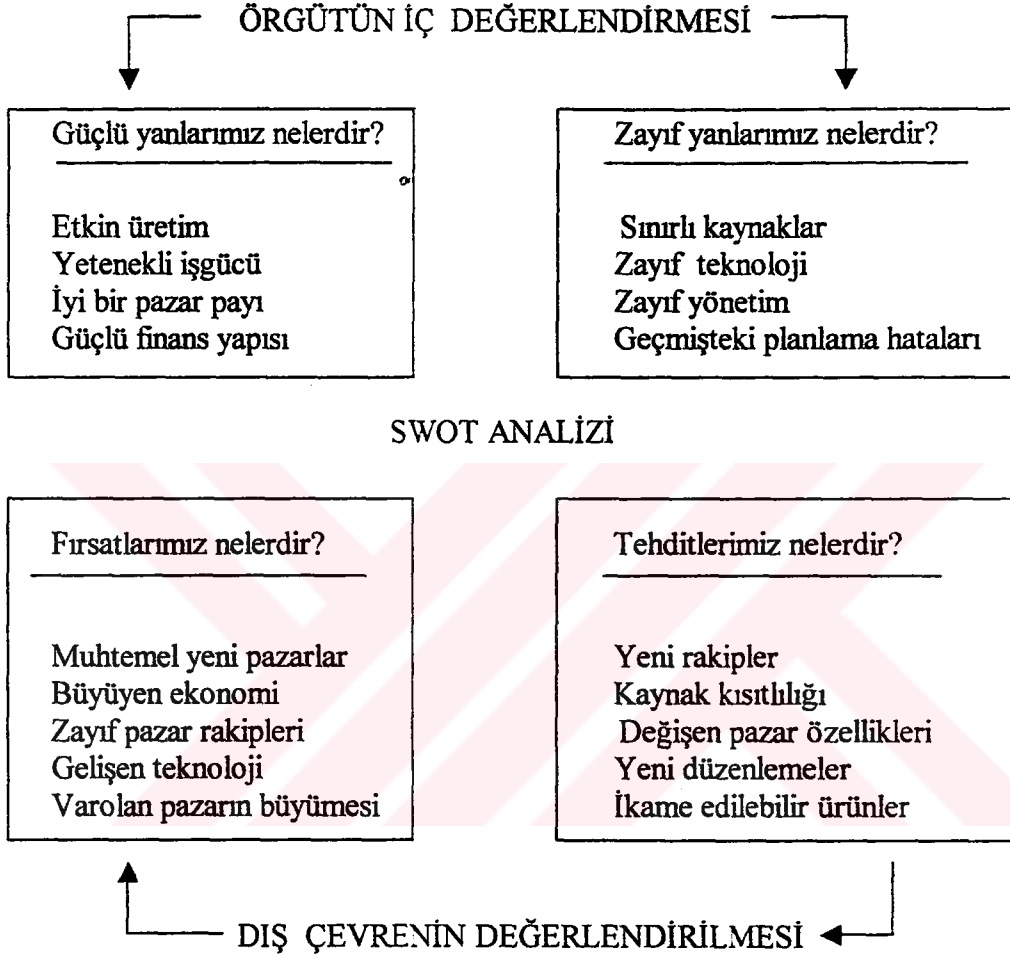
¹¹ Dinçer, a.g.e., s. 204.

¹² A.e., s. 204.

¹³ Schermerhorn, a.g.e., s. 167.

dönemli stratejiler ve planlar için güçlüklere sebep olacak problemlerin önlenmesi açısından gereklidir. Örgüt zayıf yanlarının farkında oldukça, bunun olumsuz sonuçlarını gidermek için stratejiler belirlemesi mümkün olabilir. Zayıf yanların ortadan kaldırılması uzun bir süreyi gerektirmektedir.¹⁴

Şekil 2: SWOT Analizi



Kaynak: John R. Schermerhorn, **Management**, 5th Edition, New York, John Wiley and Sons Inc., 1996, s. 167.

SWOT Analizinin ikinci kısmı ise, çevresel fırsat ve tehditlerin analizini içerir. Stratejik yönetim; ekonomik, sosyo-kültürel, yasal-politik, teknolojik koşullar ve doğal çevre koşulları gibi genel çevresel etkilerin anlaşılmasına dayanır. Ayrıca bu etkiler, örgütün müşterilerinin, rakiplerinin, tedarikçilerinin ve düzenleyicilerin özel çevresel (yakın çevre) etkilerini de kapsar.¹⁵

¹⁴ Dinçer, a.g.e., s. 209.

¹⁵ Schermerhorn, a.g.e., s. 168.

Dış çevre, özellikle günümüzde örgütün ve örgüt yöneticilerinin dikkate almaları gereken önemli ve karmaşık bir güçtür. Dış çevre koşulları değiştikçe, bunların strateji belirleme ve uygulamaya olan potansiyel etkileri de değişmektedir.

2. Stratejilerin Uygulanması

Stratejik yönetim sürecinin ikinci aşaması, belirlenen stratejilerin uygulanmasıdır. Bu aşamada, belirlenen stratejileri ve planları yerine getirmeye yönelik programlar ve bütçelerin hazırlanması faaliyetleri yerine getirilir.

Stratejilerin uygulanmasında sürekli bilgi akışını sağlayacak etkin bir haberleşme yapısının kurulması önemlidir. Diğer önemli bir husus ise, örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü, örgütün bir bütün olarak değerler sistemidir. Yöneticilerin ve diğer üyelerin değerleri, örgüt kültürü doğrultusunda ortak bir yönde şekillenir. Belirlenen stratejiler doğrultusunda örgüt kültürünün gözden geçirilip ortak değerler oluşturulması, sürecin başarısını arttıracaktır.¹⁶

3. Stratejilerin Değerlendirilmesi

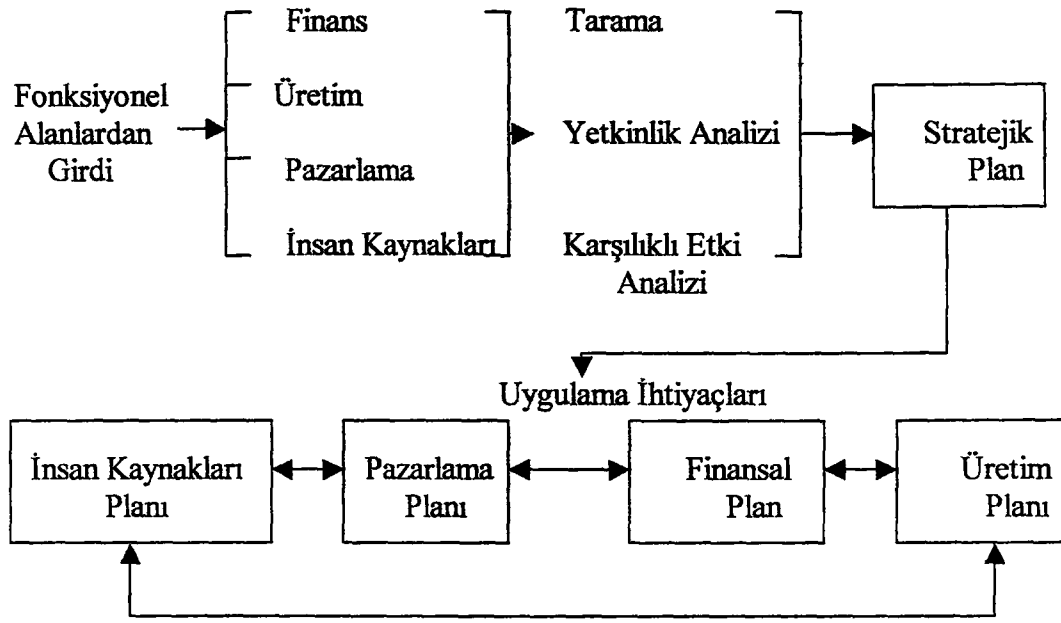
Stratejik yönetim sürecinin son aşaması, stratejilerin değerlendirilmesidir. Bu aşamada edinilen bilgiler, geri dönüşüm mekanizmasında strateji belirleme aşamasına yansıtılır.

Bir örgütün stratejik yönetim süreci ile fonksiyonel alanları arasında karşılıklı bir etkileşim bulunmaktadır. Stratejik planın oluşturulması için fonksiyonel alanlardan girdi sağlanmakta, daha sonra uygulama ihtiyaçlarını içeren fonksiyonel planlar, hazırlanan stratejik plan doğrultusunda geliştirilmektedir. Şekil 3'te stratejik plan ile örgütün fonksiyonel planları arasındaki ilişki incelenmektedir.¹⁷

¹⁶ Dinçer, a.g.e., s. 51.

¹⁷ Olive Lundy, Alan Cowling, *Strategic Human Resource Management*, London, Routledge, 1996, s. 4.

Şekil 3: Stratejik Planlama ile Fonksiyonel Planlar Arasındaki İlişki



Kaynak: Olive Lundy, Alan Cowling, **Strategic Human Resource Management**, London, Routledge, 1996, s. 4.

C. Stratejik Yönetim ve Başlıca Stratejiler ile Dış Kaynaklardan Yararlanmanın İlişkisi

1. Stratejik Yönetim ve Dış Kaynaklardan Yararlanmanın İlişkisi

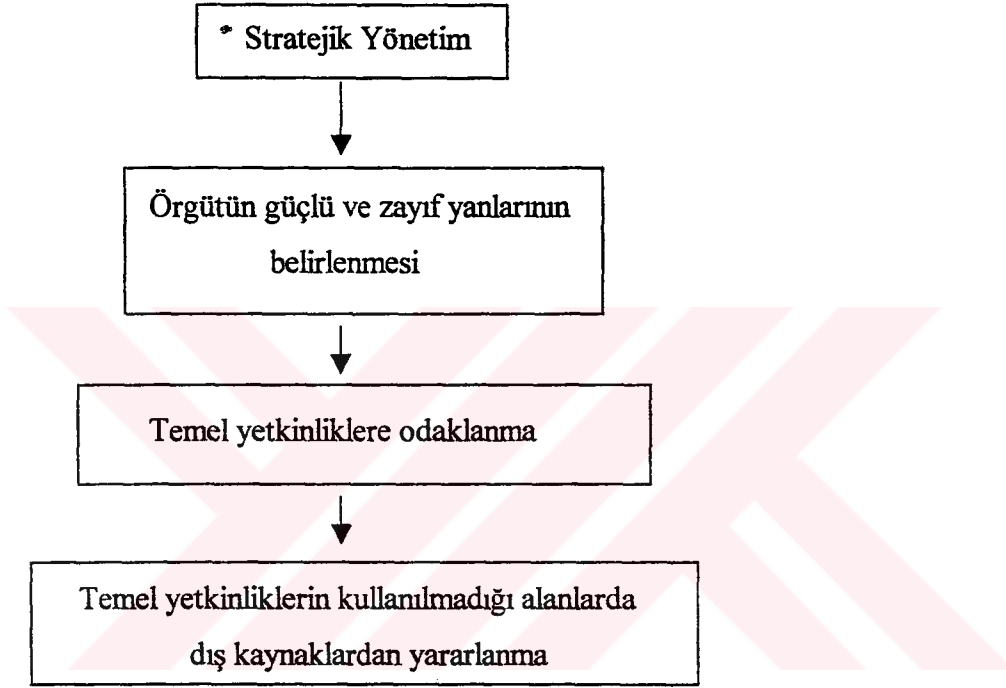
Dış kaynaklardan yararlanma, ileriki bölümlerde daha ayrıntılı olarak ele alınacaktır. Ancak burada, “dış kaynaklardan yararlanma”nın kısa bir tanımının verilip stratejik yönetimle ve çeşitli stratejilerle ilişkisinin incelenmesi çalışmanın akışı açısından uygun görülmüştür.

Dış kaynaklardan yararlanma kısaca, işin belirli bölümlerinin bir anlaşmaya bağlı olarak, o alanda uzman olan dış firmalardan ya da uzmanlardan sağlanmasıdır.¹⁸

¹⁸ Luis G. R. Mejia , v.d., **Managing Human Resources**, 2nd Edition, New Jersey, Prentice-Hall, 1998, s. 14.

Dış kaynaklardan yararlanma, stratejik yönetim sürecinde geliştirilebilecek işletme stratejilerinden biridir. İşletmeler, uzun dönemli başarılarını gerçekleştirmede dış kaynak kullanımını, söz konusu fonksiyonun veya fonksiyonların en az maliyetle ve en etkin bir şekilde yerine getirilmesini sağlamak için tercih etmektedir. Stratejik yönetim ile dış kaynaklardan yararlanma ilişkisi, Şekil 4'te gösterildiği gibi formüle edilebilir.

Şekil 4: Stratejik Yönetim İle Dış Kaynaklardan Yararlanmanın İlişkisi



Stratejik yönetimde, örgütün yetkin olduğu alanlar ile dış çevrenin talepleri ve dış çevredeki fırsatlar örtüşmelidir. Örgütün rekabet üstünlüğü kazanmak için, iş çevresindeki fırsatları, güçlü yanlarıyla değerlendirmesi gerekmektedir. İşletmenin iç kaynakları ve çevresindeki değişkenler arasında uyum olmalıdır.

Dış kaynaklardan yararlanma da, işletmenin temel yetkinliklerine odaklanarak temel yetkinliklerin kullanılmadığı faaliyetleri dış hizmet sağlayıcılardan sağlması anlamına gelir. Stratejik yönetim anlayışına göre konuya bakıldığında, işletmenin güçlü olduğu alanlara odaklanıp, zayıf olduğu alanları bu konularda uzman olan dış kaynaklara yaptırması, işletmeye rekabet avantajı kazandıracak bir uygulamadır.

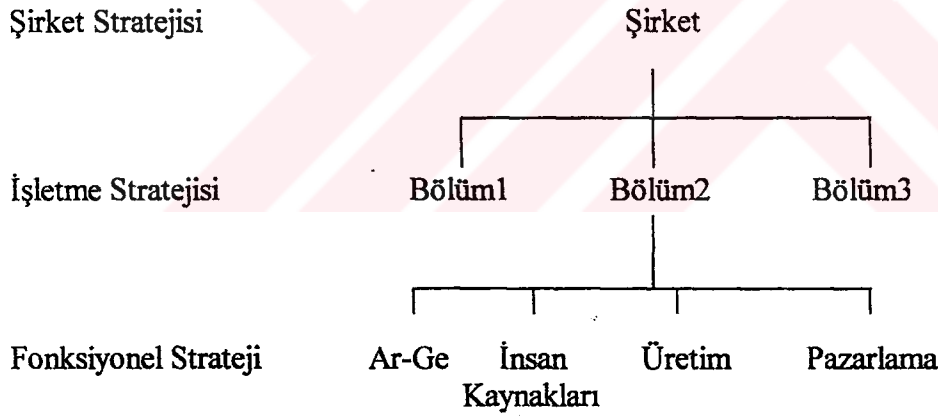
2. Başlıca Stratejiler ile Dış Kaynaklardan Yararlanmanın İlişkisi

İşletmelerin geliştirdikleri stratejiler; yönetim seviyesine, kapsamlarına ve rekabet özelliklerine göre ele alınabilir. Dış kaynaklardan yararlanma, bu stratejilerin bir uygulama biçimi olarak çeşitli nedenlerle tercih edilebilir. Aşağıda başlıca işletme stratejileri ve bu stratejilerin dış kaynaklardan yararlanmayla ilişkisi incelenmiştir.

a. Yönetim Seviyesine Göre Stratejiler:

Örgütlerin stratejik yönetim sürecinde geliştirdikleri stratejiler, yönetim seviyelerine göre incelendiğinde üç düzey strateji ortaya çıkmaktadır. Bu stratejiler Şekil 5'te yer almaktadır.¹⁹

Şekil 5: Yönetim Seviyesine Göre Stratejiler



Kaynak: John R. Schermerhorn, **Management**, 5th Edition, New York, John Wiley and Sons Inc., 1996, s. 163.

- **Şirket stratejisi (Corporate Strategy)**: Şirket stratejisi, örgütü bir bütün olarak ele almaktadır. Örgütün hangi iş alanında bulunduğu veya bulunması gerektiği gibi stratejik sorulara cevap vermekte, çok ürün ve/veya hizmet bölümü bulunan örgütlerde, şirketin yetkin olduğu önemli iş alanlarını tanımlamaktadır.²⁰

¹⁹ Schermerhorn, a.g.e., s. 163.

²⁰ A.e., s.163.

Şirket stratejisi doğrultusunda şirketin yetkin olduğu iş alanları tanımlandıktan sonra, kaynaklar bu alanlar için tahsis edilmektedir. Dolayısıyla bu alanlar dışında kalan bazı diğer faaliyetlerin yerine getirilmesinde dış kaynaklardan yararlanma, işletmenin kaynaklarının etkin bir biçimde kullanılmasına olanak veren bir yol olmaktadır.

- **İşletme stratejisi (Business Strategy):** İşletme stratejisinin seçimi; iş ya da endüstride nasıl yetkin olunacağı sorusunun cevabını içerir. Ünitelerin amaçlarına ulaşması için neler yapılması gerektiğini, nasıl rekabet edileceği ve rekabet avantajının neler olduğu ile ilgilidir. Özellikle mamul veya pazar geliştirme ve çeşitlendirme kararlarına yöneliktir.

İşletme stratejisi, şirket stratejisi doğrultusunda belirlenir ve işletmenin bölümleriyle ilgili kararların koordinasyonu işletme stratejisiyle sağlanır.²¹

- **Fonksiyonel strateji (Functional Strategy):** Bu strateji, işletmenin fonksiyonel bölümlerine ait kararlardan oluşmaktadır. Şirket ve işletme stratejilerini desteklemek için fonksiyonel uzmanlığın nasıl en iyi şekilde uygulanabileceği sorusunun cevabını içerir.²² Fonksiyonel strateji, bir fonksiyon içindeki faaliyetlerin koordinasyonunu sağlar. Örneğin, insan kaynakları yönetimi stratejileri fonksiyonel düzeyde stratejilerdir.

b. Kapsamlarına Göre Stratejiler:

İşletmelerin sürekli değişen sosyal ve ekonomik çevreye uyum sağlamak için geliştirdikleri stratejiler, Miles ve Snow (1984) tarafından tanımlanan himayeci, fırsatçı, analizci ve tepkici stratejilerdir.²³

- **Himayeci stratejiler:** Himayeci stratejileri kullanan işletmeler, genellikle dar ürün-pazar hattı olan işletmelerdir. Bu tip işletmelerdeki üst yöneticiler,

²¹ Dinçer, a.g.e. , s. 47.

²² Schermerhorn, a.g.e., s.163.

²³ Mejia v.d., a.g.e., s. 29.

örgütlerinin sınırlı operasyon alanlarında uzmanlırlar, fakat dışarıda yeni fırsatlar aramaya eğilimli değıldirler.²⁴

Himayeci işletmeler; yüksek kalite, üstün hizmet ve düşük fiyat gibi avantajlara dayalı hakimiyetlerini korumaya çalışır. Dolayısıyla bu işletmeler, kendilerini doğrudan etkilemeyen değışiklikleri önemsemezler. Bunun yerine, faaliyetlerindeki etkililiğı artırma ve hakim olduğı sınırlı alanda mümkün olan en iyi işi yapma konusu üzerinde yoğunlaşırlar.²⁵

Himayeci stratejileri benimseyen işletmeler, daha çok varolan faaliyet alanlarına yoğunlaştıkları ve yetkin oldukları sınırlı alanlara odaklandıkları için, bu alanlar dışındaki alanlarda dış kaynaklardan yararlanma eğilimi gösterebilir. Bu işletmelerin dış kaynaklardan yararlanma sebepleri; uygulamanın, işletmenin kendi faaliyet alanlarına odaklanmasını ve maliyet kontrolünü sağlamasıdır.

- *Fırsatçı stratejiler:* Fırsatçı stratejiler kullanan işletmeler, sürekli olarak pazar fırsatlarını izler ve düzenli olarak çevresel eğilimleri yanıtlayacak potansiyel tepkileri tecrübe eder. Bu işletmeler, dış çevrede meydana gelebilecek beklenmedik durumlar için daima hazırlıklıdır ve sürekli olarak rakiplerinin cevap vermesi gereken yenilikleri yapar. Fırsatçı işletmeler, genellikle değışimin yaratıcıları ve rakipleri için takip edilmesi gereken belirsizlik kaynağıdır.²⁶

Bu işletmelerin, kendilerinin temel yetkinliğı olmayan alanlarda dış kaynaklardan yararlanmaları mümkündür. Bu işletmelerde dış kaynaklardan yararlanma kararı, örgütün iç ve dış değeriendirme yapılarak, sistematik çalışmalar doğrultusunda alınır. Bu işletmelerin dış kaynaklardan yararlanmasındaki en önemli sebep, uygulamanın işletmeye esneklik kazandırmasıdır.

²⁴ Kast, Rosenzweig, a.g.e., s. 147.

²⁵ Dinçer, a.g.e., s. 273.

²⁶ Kast, Rosenzweig, a.g.e., s. 147.

- **Analizci stratejiler:** Bu stratejileri benimseyen işletmeler, mevcut denge durumunu ve sınırlı mamul hattını korumaya çalışırken, işkolunda meydana gelen değişiklikleri de mümkün olduğu kadar dikkatli bir biçimde takip ederler.²⁷

Analizci stratejileri kullanan işletmelerin de, dış kaynaklardan yararlanmayı, gerekli analiz ve değerlendirmelerin bir sonucu olarak bilinçli bir biçimde tercih ettikleri söylenebilir.

- **Tepkici stratejiler:** Tepkici stratejiler gerçek anlamda strateji sayılamaz. Tepkici stratejiler kullanan işletmeler, çevreden kendilerine baskı geldiği zaman cevap vermeye çalışır.²⁸ Bu tip işletmelerin tepe yöneticileri genellikle örgütsel çevrelerindeki değişim ve belirsizlikleri anlar; fakat bunları etkin biçimde yanıtlayamaz.²⁹

Tepkici stratejiler kullanan işletmelerin dış kaynaklardan yararlanma kararını, sürece etkin bir biçimde odaklanarak aldıkları söylenemez. Bu işletmelerin dış kaynaklardan yararlanma kararı, örgütün güçlü ve zayıf yanları ile çevredeki fırsat ve tehditlerin sistematik analizleri yapılmadan alınır. Bu işletmelerin dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları, genellikle işletmenin kısa vadeli hedeflerini gerçekleştirmeye yöneliktir.

c. Rekabet Özelliğine Göre Stratejiler:

Rekabet özelliğine göre stratejiler; fiyat, kalite ve çeşitlilik gibi özellikler temel alınarak geliştirilebilir. Bu sınıflandırmadaki stratejiler maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklaşma stratejileridir.

- **Maliyet liderliği stratejileri:** Bu stratejilerle amaçlanan, düşük maliyet yoluyla rekabet üstünlüğü elde etmektir.³⁰ Düşük kâr marjlarıyla üretilen sayıca çok ürün veya hizmetlerden yüksek kar sağlanır. Maliyet liderliği; kısmi zamanlı (part time) çalışanların kullanımı, dış kaynaklardan yararlanma, iş basitleştirme ve

²⁷ A.e., s. 147.

²⁸ Dinçer, a.g.e., s. 274.

²⁹ Kast, Rosenzweig, a.g.e., s. 147.

³⁰ Mejia v.d., a.g.e., s. 28.

iş ölçümlemesi, otomasyon ve esnek istihdam gibi yollarla sağlanabilir.³¹ Dış kaynaklardan yararlanma, maliyet liderliği stratejilerinin uygulanmasında etkili bir yoldur.

- **Farklılaştırma stratejileri:** Farklılaştırma stratejileri, kaliteye dayalı gelişme çabalarını kapsar. Bu strateji ile, rekabet avantajı ayrıcalıklı kabul edilen bir ürün veya hizmet yaratmak yoluyla elde edilir. Bu stratejiyi benimseyen işletmelerin ortak özellikleri; güçlü pazarlama becerileri, ürün mühendisliğine ve temel araştırmaya odaklanma, kaliteli ürünleriyle tanınma ve yüksek nitelikteki işgücü için çekici olmaktır. Farklılaştırma, marka bağlılığı yoluyla rekabet avantajı sağlar. Marka bağlılığı olan tüketiciler, fiyatta meydana gelen değişikliklere daha az hassas olur. Bunun sonucu olarak farklılaştırma stratejileri uygulayan işletme, maliyetli ve riskli aktivitelere yatırım yapma olanağı bulur ve yüksek kar payı elde edebilir. Bu aktiviteler; yeni fikir ve ürün dizaynları için geniş araştırma ve deneyler yapmak, farklı müşterilerin ihtiyaçlarını tedarik etmek ve yöneticiler ve çalışanların yaratıcı kişisel teşebbüslerini desteklemektir.³²

Farklılaştırma stratejilerini benimseyen işletmelerin, ayrıcalıklı kabul edilen hizmetler üzerine yoğunlaşması sonucunda, bunların dışındaki faaliyetleri dış kaynaklardan sağlaması mümkündür. Bu işletmelerin dış kaynaklardan yararlanmasındaki temel sebepler; uygulamanın, esas faaliyet alanlarına odaklanma olanağı sunması ve dış kaynaklardan sağlanan fonksiyonların en etkin biçimde yerine getirilebilmesidir.

- **Odaklaşma stratejileri:** Odaklaşma stratejileri özel pazara sahip mal veya hizmetlere yönelik olarak kullanılır. İşletme pazarın belirli bir bölümünü seçer ve diğer kesimlerini ihmal ederek seçtiği bölüme yoğunlaşır.³³ Diğer bir deyişle odaklaşma stratejileri, diğer işletmelerden daha iyi bir dar hedef pazara hizmet etmek amacıyla düşük maliyete ve farklılaştırmaya dayanır. İşletme, ya belirli bir hedefin ihtiyaçlarını daha iyi karşılayarak farklılaştırmayı sağlar, ya bu hedefe hizmet etmek için maliyetlerini düşürür, ya da her ikisini bir arada gerçekleştirir.

³¹ Chris Hendry, *Human Resource Management: A Strategic Approach to Employment*, Oxford, Butterworth Heinemann, 1995, s. 83.

³² Mejia v.d., a.g.e., s. 29.

³³ Dinçer, a.g.e., s. 275.

Odaklaşma stratejisini izleyen işletmelerin insan kaynakları stratejileri, düşük maliyetli üreticiler ile farklılaştırma stratejilerini benimseyen işletmelerin orta noktasındadır.³⁴ Dolayısıyla bu tip işletmelerin dış kaynaklardan yararlanmalarındaki temel hedefler, hem maliyet tasarrufu etmek, hem de hizmet kalitesini sağlamaktır.

II. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Stratejik yönetim anlayışı doğrultusunda işletmelerin sahip oldukları insan kaynaklarının rekabet avantajı sağlayan bir faktör olarak görülmesiyle birlikte, personel yönetimi anlayışından stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışına geçildiği söylenebilir. Bu çerçevede, insan kaynakları yönetimi alanında da dış kaynaklardan yararlanmanın stratejik bir tercih olarak yaygınlaştığı gözlemlenmektedir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi ile dış kaynaklardan yararlanma ilişkisi incelendiğinde, bazı insan kaynakları fonksiyonlarının dış kaynaklardan sağlanmasının, stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışının gelişmesiyle birlikte olmadığı görülmektedir. Geleneksel anlayışa sahip işletmeler de güvenlik, yemek, personel taşımacılığı gibi daha çok idari nitelikte olan insan kaynakları faaliyetlerini yıllardan beri dış kaynaklardan sağlayabilmektedir. Genel anlamda stratejik yönetimin gelişmesi, insan kaynakları yönetimine de stratejik bir bakışın ortaya çıkmasını sağlamış, bu doğrultuda stratejik insan kaynakları yönetimi gelişmiş, bu gelişme de insan kaynakları fonksiyonunun rol ve sorumluluklarını etkilemiştir. Böylece hem insan kaynakları yönetimi alanında çalışanların sahip olması gereken yetkinlikler, hem de bu fonksiyonda dış kaynaklardan sağlanan alanlar farklılaşmıştır. Dolayısıyla günümüzde insan kaynakları yönetiminin sadece idari faaliyetlerinin değil, birimin yeniden yapılanmasıyla önem kazanan ve nitelik gerektiren stratejik insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin de dış kaynaklardan sağlanması söz konusu olmaktadır.

³⁴ Mejia v.d., a.g.e., s.29.

Birçok işletme, dış kaynaklardan sağladığı insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin desteği ile stratejik planlarını uygulamaktadır. Dış kaynaklardan yararlanma uygulamasını destekleyen bazı ekonomik unsurlar da vardır. Bu unsurlar; temel yetkinliklere odaklanarak yeteneklerin geliştirilmesi, önemli maliyet tasarrufları, insan kaynakları yönetiminin artan etki ve performansı, örgütsel hacmin ve ataletin azaltılması ve geliştirilmiş yetkinlikten kaynaklanan verimliliktir.³⁵

Dış kaynak kullanımı, örgütün insan kaynakları desteğine duyduğu ihtiyacı doğrudan karşılayan, problem çözücü bir yaklaşımla stratejik hedeflerin başarılmasında işletmeye yardımcı olabilir.³⁶

İnsan kaynakları yönetimi faaliyetlerinde dış kaynaklardan yararlanma, en azından örgüt içinde gerçekleştirilen insan kaynakları yönetimi faaliyetleri kadar, örgütsel stratejilerin oluşturulmasında etkili olabilir. İnsan kaynakları yönetiminde dış kaynaklardan yararlanma; stratejik kararların alınıp yürütülmesine, örgüt içinde değişime yönelik bir kapasite yaratılmasına ve örgütle dış kaynak arasında etkin iletişim sağlandığı müddetçe, işgücüne birlik duygusu aşılmasına yardımcı olabilir. İletişimi gerçekleştiren bireyin veya grubun sorumluluğu, müşteri işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda dış kaynağın faaliyetlerini koordine etmek ve işletmenin müşterileri, çalışanları, ürün / hizmetleri ve kültürüyle olan uyumu temin etmektir. Bu çaba ile, dış kaynakların karşılaşılabileceği sorunların aşılması mümkün olmakta ve hizmetlerin, işletmenin hedef ve misyonunu destekleyecek şekilde verilmesi sağlanmaktadır. Dış kaynak, doğrudan yönetime ve işgücüne bağlı olarak çalıştığında; stratejinin oluşturulmasına girdi sağlayıp, uygulanmasına katkıda bulunup, iletişimin geliştirilmesine ve örgüt içinde birlik oluşturulmasına yardımcı olabilir.³⁷

³⁵ Paul L. Drnevich, Michael D. Crino, "İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeniden Ele Alınması", Çev. Beril Akıncı, *Human Resources, İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, Ekim 1997, s. 24.

³⁶ A.e., s. 24.

³⁷ A.e., s. 24.

A. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

Günümüzün rekabetçi global piyasalarında işletmeler, rakiplerinden üstün olabilmek için çeşitli rekabet avantajları elde etmeye çalışır. Rekabet avantajı, bir örgütün pazar payını arttırması için ürün veya hizmetlerini rakiplerinkilerden farklılaştırmasını sağlayan faktörlerdir.

Günümüzde işletmelerin rekabet avantajı geliştirmelerinin, yetkin işgücüne dayandığı anlayışı önem kazanmıştır. İşletmenin sahip olduğu çalışanlar, rekabet üstünlüğü sağlayan unsur olarak görülmektedir.

İşletmelerin stratejik yönetim süreçlerindeki başarıları, insan kaynaklarının da stratejik biçimde yönetilmesine bağlıdır. Bu sebeple, insan kaynakları yönetimi ile strateji arasında ilişki kurarak, stratejilerin başarılı bir biçimde uygulanması için gereken insan kaynağının becerisi, tutumu, davranışı ve performansı sağlanabilir, geliştirilebilir, yönlendirilebilir ve korunabilir.³⁸

İşgörenlerin rekabet üstünlüğü sağlayabileceği gerçeği “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi” kavramını geliştirmiştir. Stratejik insan kaynakları yönetimi; iş performansını arttırmak, yenilik ve esnekliği teşvik eden örgütsel kültürler geliştirmek amacıyla insan kaynakları yönetiminin stratejik amaçlarla birleştirilmesidir. Stratejik insan kaynakları yönetimi, örgütün stratejilerinin belirlenmesini ve bu stratejiler doğrultusunda insan kaynakları temin, seçim, eğitim ve ücretlendirme gibi insan kaynakları fonksiyonlarının etkin bir biçimde yerine getirilmesini ve insan kaynakları fonksiyonunun stratejik ortak olarak kabul edilmesini ifade etmektedir.³⁹

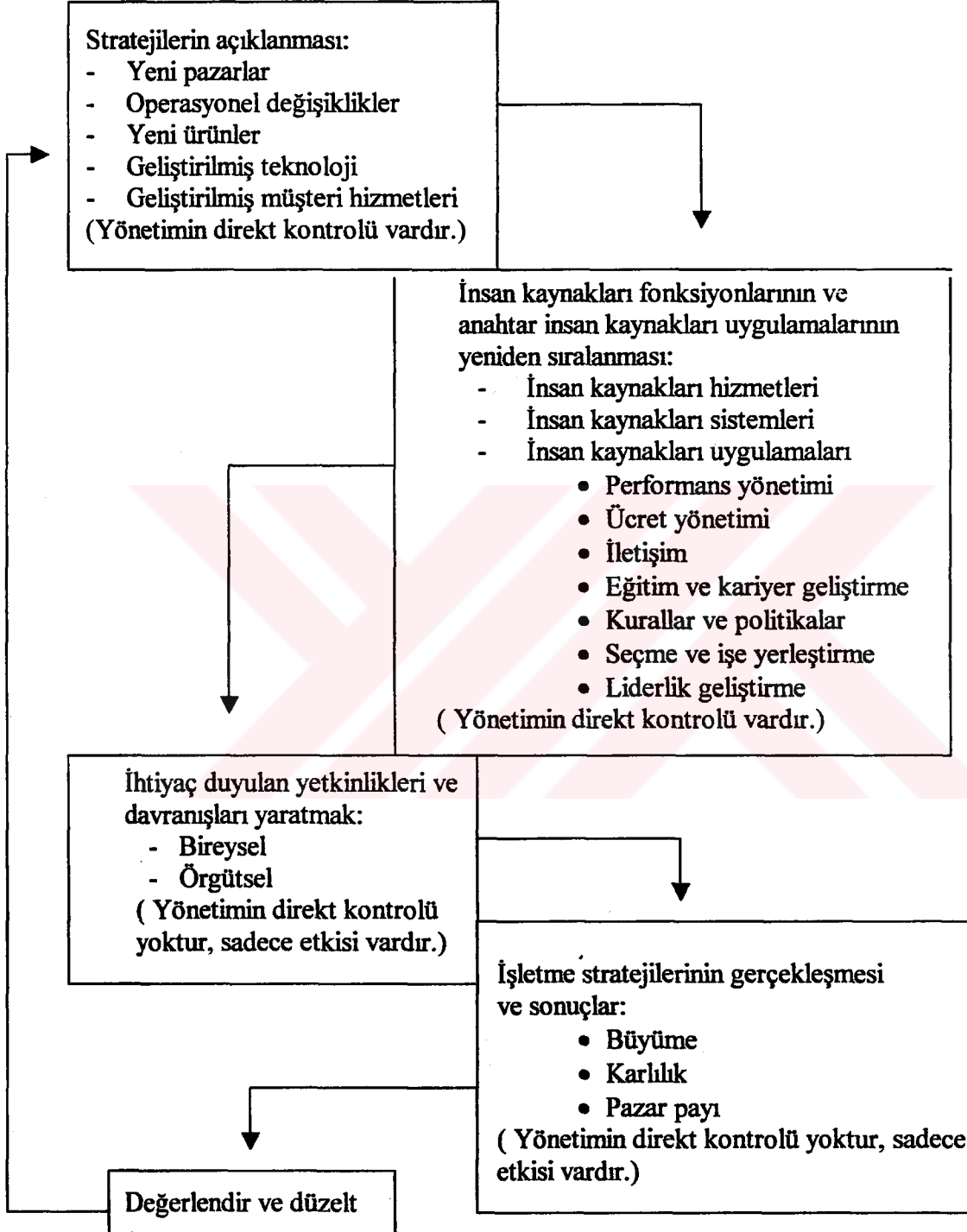
Diğer bir deyişle, stratejik insan kaynakları yönetimi, örgütün hedeflerini ve misyonunu gerçekleştirme için insan kaynaklarını en yüksek katma değeri elde

³⁸ Cavide Uyargil, Oya Özçelik, Gönen Dündar, Cranfield Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması 1999-2000 Türkiye Raporu, İstanbul, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 408, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No: 11, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 2001, s. 65.

³⁹ Dessler, a.g.e., s.21.

edecek biçimde ayrıntılı, tutarlı ve uzun vadeli olarak planlaması, yönetmesi ve kontrol etmesi olarak tanımlanabilir.⁴⁰

Şekil 6: İnsan Kaynakları Strateji Modelinin Anahtar Parçaları



Kaynak: Gary Dessler, **Human Resource Management**, 8th Edition, New Jersey, Prentice-Hall, 2000, s. 22.

⁴⁰ Rosemary Harrison, **Human Resource Management: Issues and Strategies**, Singapore, Addison-Wesley Publishers, 1993, s.36.

Şekil 6'da, işletmenin insan kaynakları stratejileri ile işletme planları ve sonuçları arasındaki karşılıklı etkileşim yer almaktadır. İdeal olarak, insan kaynakları fonksiyonu ve üst yönetim, işletmenin genel stratejisini belirlemede birlikte çalışırlar. Strateji belirleme sürecindeki işbirliği, başarılı bir biçimde sağlanırsa, karşılığında stratejilerin uygulanmasını ve hedeflerin yerine getirilmesini sağlayacak işgören yetkinliklerini ve davranışlarını üretecektir.⁴¹

Kısaca; yaşanan gelişmeler sonucunda insan kaynaklarının stratejik bir unsur haline gelmesi; stratejilerin oluşturulması ve uygulanmasında insan kaynakları yönetimi işlevinin de "*stratejik*" bir nitelik kazanmasına yol açmıştır.

B. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri

Stratejik insan kaynakları yönetiminin başlıca özellikleri aşağıda incelenmiştir:⁴²

1. Reaktif davranış yerine proaktif davranışı cesaretlendirme: Proaktif olmak geleceğe bakarak işletmenin vizyonunu geliştirme ve bunu gerçekleştirmek için insan kaynaklarının nasıl kullanılabileceğini belirleme anlamına gelir. Reaktif olmak ise, sorunlarla karşılaştıkça bunlara tepki vermektir. Proaktif örgütler geleceğe daha iyi hazırlanırlar.

2. İşletme hedeflerinin açıkça paylaşılmasını sağlama: Stratejik insan kaynakları yönetimi, işletmenin kendi özel yeteneklerinden ve yönetim bilgisinden faydalanacağı bir stratejik hedefler grubu geliştirmesini sağlar.

3. Kritik düşünmeyi ve tahminlerin sürekli incelenmesini sağlama: Yöneticiler problem çözmeye ve iş kararlarını vermeye genellikle kendi kişisel görüş ve deneyimlerinden yararlanırlar. Eğer karar verdikleri konudaki tahminleri, çevreleriyle uyumluysa başarılı olabilir, fakat tahminleri geçersizse ciddi problemlerle karşılaşabilirler.

⁴¹ Dessler, a.g.e., s. 22.

⁴² Mejia v.d., a.g.e., s. 18.

Örneğin 1980'lerde IBM yöneticilerinin kişisel bilgisayardaki büyümenin, şirketin yüksek kar elde ettiği ana ürünlerinin karlılığını azaltacağı korkusuyla, IBM kişisel bilgisayar satışına odaklanmamıştır. Fakat bu karar, IBM'in rakiplerinin kişisel bilgisayar pazarına daha hızlı ve şiddetli biçimde girmesine olanak vermiştir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi süreci, işletmenin tahminlerini kritik bir biçimde yeniden incelemesini sağlar ve bu tahminler doğrultusunda geliştirilen programların geliştirilmesi ya da bunlara devam edilmemesi gerektiğini belirler. Fakat stratejik insan kaynakları yönetimi ancak belirli bir başlangıç ve bitiş tarihi olan katı prosedür yerine, devamlı ve esnek bir süreç ise kritik düşünmeyi teşvik eder. Sürecin devamlılığını ve esnekliğini sağlamak için birçok işletme, sürekli temelde ve periyodik olarak şirketin genel insan kaynakları stratejilerini ve programlarını geliştirmek için insan kaynakları yöneticisi ve şirket başkanını da içeren bir yönetici komitesi oluşturmaktadır.

4. Mevcut durum ile işletme vizyonu arasındaki boşlukların tanımlanmasını sağlama: Stratejik insan kaynakları yönetimi, örgütün mevcut durumda olduğu yer ile ileride olmak istediği yer arasındaki farklılıkları tanımlamasını sağlar, yöneticileri geleceği düşünceleri için zorlayarak, gelecekteki rekabet üstünlüğünü sağlamak amacıyla örgütün kaynaklarını seferber eder.

5. Emir komuta yöneticilerinin katılımını sağlama: İnsan kaynakları faaliyetlerinde olduğu gibi stratejik insan kaynakları planlamasında da emir komuta yöneticileri sürece aktif olarak dahil edilmelidir. İnsan kaynakları stratejisinin etkin olması için her düzeydeki emir komuta yöneticisinin katılımı gereklidir.

6. İnsan kaynaklarının sınırlılıklarının ve fırsatlarının tanımlanmasını sağlama: İşletmenin bünyesinde çalışanlar, bir stratejik iş planının başarılı ya da başarısız olmasında önemli rol oynamaktadır. Genel işletme stratejisinin planlanması, insan kaynaklarının stratejik planlamasıyla birarada yapıldığında, işletme stratejisini yürütecek işgörenlerin potansiyel problemleri ve üstün yönleri tanımlanabilir.

7. İşletmede ortak ağların oluşturulmasını sağlama: Tüm seviyelerin katılımını sağlayan iyi geliştirilmiş bir stratejik insan kaynakları planı, örgütte paylaşılan değerler ve beklentiler anlayışı geliştirebilir. Örgütün varolan kültürünü kuvvetlendiren, düzenleyen veya yeniden yöneten stratejik insan kaynakları planı, müşteri odaklılık, yenilik, hızlı büyüme ve işbirliği gibi değerleri besleyebilir.

C. Stratejik Yönetim Sürecinde İnsan Kaynakları İşlevi ve Biriminin Rolü

İnsan kaynakları biriminin örgütte üstleneceği rol, birimin üst yönetim ile olan etkileşimine göre değişecektir. Üst yönetimin insan kaynakları yönetimine bakışı ve sağladığı destek ölçüsünde birimin rolü ve konumu; Şekil 7’de görüldüğü gibi, “gündelikçi”, “satıcı”, “vitrin” veya “tam ortak” rollerinden birine uyacaktır.⁴³

Şekil 7: Uygulamada Karşılaşılabilen İnsan Kaynakları Birimleri

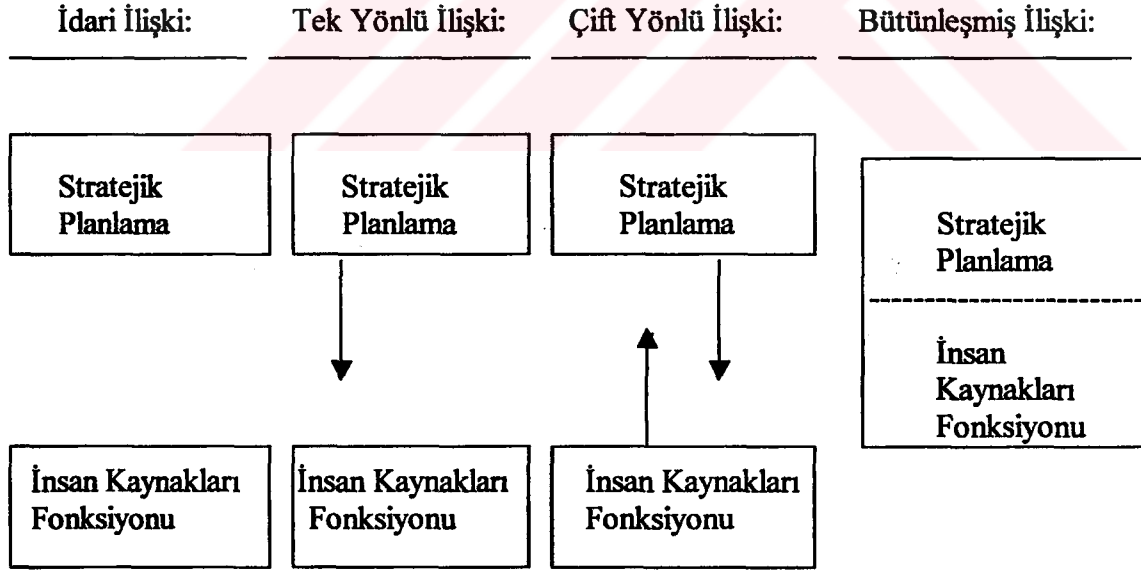
<u>Gündelikçi</u>	<u>Satıcı</u>	<u>Vitrin</u>	<u>Tam Ortak</u>
Varlığı gerektiği için katlanılır.	Üst yönetimi inandırabildiği ölçüde destek alabilir.	Üst yönetimin yüksek ama bilinçsiz desteği vardır.	Üst yönetimin tam desteği ve diğer işlevlerle eşit konumda ve önemde politika oluşturma hakkı vardır.

Kaynak: Ömer Sadullah, “İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler”, Tuğray Kaynak v.d., **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No :276, İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No: 406, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 1998, s. 25.

⁴³ Ömer Sadullah, “İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler”, Tuğray Kaynak v.d., **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No :276, İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No: 406, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 1998, s. 25.

Stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışını benimseyen bir işletmede, insan kaynakları yönetimi işlev ve çalışmaları, “tam ortak” niteliğinde bir insan kaynakları birimini yansıtmaktadır. Bu durumda, örgütün üst düzey yöneticilerinden oluşan stratejik planlama grubuna insan kaynakları yöneticisi de dahil olmalıdır. Çünkü örgütün insan kaynakları ve bunların yönetimi, işletmenin önemi gittikçe artan stratejik bir unsurdur. Fakat uygulamada, bir işletmenin stratejik yönetim anlayışına sahip olması, her zaman aynı zamanda stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışına sahip olduğu anlamına gelmemektedir. Stratejik yönetim anlayışını benimseyen bir işletmede insan kaynakları işlevi ve biriminin stratejik planlamayla ilişkisi, -yukarıda incelenen rollere benzer şekilde- çeşitli düzeylerde olabilir. Nitekim, A.B.D.’de 500 şirket üzerinde yapılan bir araştırmada, incelenen şirketlerin % 49 ile 69’unda stratejik planlama süreci ile insan kaynakları fonksiyonu arasında Şekil 8’de sunulan çeşitli şekillerde veya düzeylerde ilişki olduğu saptanmıştır.⁴⁴

Şekil 8: Stratejik Planlama ile İnsan Kaynakları Fonksiyonu Arasındaki İlişki Düzeyleri



Kaynak: Gary Dessler, **Human Resource Management**, 8th Edition, New Jersey, Prentice-Hall, 2000, s. 46.

⁴⁴ Dessler, a.g.e., s. 46.

Stratejik yönetim süreci ile insan kaynakları fonksiyonu arasında 4 düzeyde veya şekilde ilişki söz konusu olabilmektedir. Bunlar; idari ilişki, tek yönlü ilişki, çift yönlü ilişki ve bütünleşmiş ilişkidir.⁴⁵

1. İdari İlişki

Bütünleşme düzeyinin en düşük olduğu idari ilişkide, insan kaynakları fonksiyonunun dikkati günlük aktivitelere odaklanmıştır. İnsan kaynakları yöneticisinin insan kaynakları fonksiyonlarına stratejik olarak bakmasına zaman ya da fırsatı yoktur. Örgütün stratejik planlama süreci, insan kaynakları biriminden herhangi bir bilgi almadan yürütülür. Bu düzey bir ilişkide insan kaynakları birimi stratejik yönetim sürecinin strateji belirleme, strateji uygulama ve strateji değerlendirme aşamalarında tamamen etkisizdir. Birim, örgütün temel iş ihtiyaçlarıyla ilgili olmayan idari nitelikteki işleri yerine getirir.⁴⁶ Geleneksel olarak çoğu örgütte bu tür bir ilişkinin var olduğu ve bu düzey bir ilişkide insan kaynakları biriminin “gündelikçi” rolde olduğu söylenebilir.

2. Tek Yönlü İlişki

Tek yönlü ilişkide, şirketin stratejik planlama grubu stratejik planı geliştirir ve sonra insan kaynakları birimine planı bildirir. Burada insan kaynakları biriminin rolü, stratejik planı yürütecek sistem ve / veya programları dizayn etmektir. Tek yönlü bağlantı, stratejik planın yürütülmesinde insan kaynakları fonksiyonunun önemini göz önüne alırken, stratejik planın belirlenmesinde ise bunu gözardı etmektedir.⁴⁷ Başka bir deyişle; bu ilişkide insan kaynakları birimi sadece stratejilerin uygulanması aşamasında rol sahibidir. Bu düzey bir ilişkide, insan kaynakları biriminin “satıcı” rolünde olduğu söylenebilir.

⁴⁵ A.e., s. 46.

⁴⁶ A.e., s. 46.

⁴⁷ A.e., s. 46.

3. Çift Yönlü İlişki

Çift yönlü ilişkide insan kaynakları birimi, strateji belirleme sürecine de dahil edilir. Bu bütünleşme üç adımda gerçekleştirilir:⁴⁸

- Stratejik planlama grubu, insan kaynakları birimine şirketin uygulamayı düşündüğü çeşitli stratejileri bildirir.
- İnsan kaynakları birimi, bu stratejilerin insan kaynakları uygulamalarını analiz eder ve analiz sonuçlarını stratejik planlama grubuna bildirir.
- Karar alındıktan sonra, stratejik plan, planı yürütmek için programlar geliştiren insan kaynakları birimi yöneticisine aktarılır.

Bu düzey bir ilişkide, insan kaynakları biriminin “vitrin” rolünde olduğu söylenebilir.

4. Bütünleşmiş İlişki

Bütünleşmiş ilişkide çoğunlukla insan kaynakları yöneticisi, stratejik planlama grubunun bir üyesidir. Bütünleşmiş ilişkiye sahip olan örgütler tekrarlı bir bilgi dönüşüm sürecinden çok, strateji belirleme, strateji uygulama ve strateji değerlendirme süreçlerini insan kaynakları birimlerine inşa ettirir. Stratejik yönetim süreci ile insan kaynakları fonksiyonu arasında bütünleşmiş ilişki olması ‘Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi’ kavramını ortaya çıkarmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimi, örgütün hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla tasarlanan, planlı insan kaynakları uygulamaları ve faaliyetlerinin modeli olarak düşünülebilir. Örneğin, birçok işletme, rekabet imkanlarını arttırmak amacıyla, geliştirilmiş üretim teknolojisi, stok kontrol ve toplam kalite yönetimi gibi bütünleştirilmiş üretim sistemleri geliştirmektedirler. Fakat bu sistemler, insanlar tarafından yerine getirilmektedir. Bu gibi durumlarda stratejik insan kaynakları yönetimi, bu sistemleri yerine getirebilecek düzeydeki ihtiyaç duyulan işgören niteliklerini belirler ve işgörenlerde bu niteliklerin varolmasını ya da gelişmesini

⁴⁸ A.e., s. 47.

sağlayacak temin-seçim, eğitim gibi insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yerine getirir.⁴⁹ Bütünleşmiş ilişki, insan kaynakları yönetiminin stratejik niteliğinin en gelişmiş şekilde ortaya çıktığı bağlantı şeklindedir. Bu düzeyde bir ilişkide, insan kaynakları biriminin “tam ortak” rolünde olduğu söylenebilir.

D. İnsan Kaynakları Yönetimi Yetkinlikleri

Son yıllarda insan kaynakları yönetiminin değişen rolü ile birlikte, birçok insan kaynakları fonksiyonu değişikliğe uğramıştır. Dolayısıyla insan kaynakları birimlerinde çalışanların sahip olması gereken yetkinlikler de değişmiştir. Geleneksel anlamda insan kaynakları uzmanları, belirli rutin ve idari nitelikteki işleri yerine getirmekle görevli çalışanlardır. Fakat son yıllarda insan kaynakları uzmanları, işletmenin profesyonel büyümesi ve rekabet avantajı elde etmesinde aktif rol alan elemanlar olmak için önemli fırsatlar elde etmişlerdir.

İnsan kaynakları yönetiminin rol ve sorumluluklarının değişim süreci tartışılırken, insan kaynakları uzmanlarında bu yeni role uygun olarak bulunması gereken yetkinliklerin neler olduğu da dikkate alınmalıdır.⁵⁰

Bu değişim sürecinde, yeni insan kaynakları vizyonları formüle edilmekte, geliştirilmiş insan kaynakları bilgi sistemleri kurulmakta, insan kaynakları yapıları ve süreçleri yeniden yapılandırılmaktadır. İşletmelere daha yüksek değerler katmak için birçok insan kaynakları fonksiyonu düşük maliyetlere yönlendirilmekte, insan kaynakları hizmetlerinin kalitesi artırılmakta ve iş gerekleriyle güçlü bağlantılar kurulmaktadır. Tüm bu değişiklikler, insan kaynakları uzmanları için yeni yetkinlikleri gerektirmektedir. İnsan kaynakları uzmanlarının değişen insan kaynakları vizyon, strateji, yapı, sistem ve süreçlerindeki değişikliklere uyum nitelikleri olmadan, değişim sürecinin başarılı şekilde işlemesi mümkün değildir.⁵¹

⁴⁹ A.e., s. 47.

⁵⁰ Dave Ulrich v.d., “HR Competences: An Empirical Assessment”, **Human Resource Management**, Vol. 34, No. 4, Winter 1995, s. 473.

⁵¹ Arthur Yeung v.d., “Identifying and Developing HR Competencies for the Future”, **Human Resource Planning**, Vol. 19.4, 1996, s. 49.

İnsan kaynakları uzmanlarının sahip olması gereken temel yetkinlikler üç grup altında toplanabilir. Bunlar; beşeri beceriler, işletme bilgisi ve fonksiyonel insan kaynakları uzmanlığıdır.

1. Beşeri Beceriler

İnsan kaynakları uzmanları, etkin iletişim, liderlik, danışmanlık ve değişim liderliği alanlarında beceri sahibi olmalıdır. Etkin iletişim, sözlü ve yazılı bilgiyi açıkça ve sürekli olarak sağlama kabiliyetini ifade etmektedir.

İnsan kaynakları uzmanları; liderlik vasıflarına, kapasitesine ve ayrıca değişim sürecinin yönetimi alanında becerilere sahip olmalıdır. İnsan kaynakları uzmanları, değişim sürecini yönetecek yetkinliklere sahip olarak, diğer örgüt çalışanlarının değişime adapte olmasına yardımcı olmalıdır. Örgütün değişime uyum niteliğinin yaratılması, çok önemli bir rekabet avantajıdır. Değişim yönetiminde sahip olunması gereken yetkinlikler; değişim süreçleri hakkında bilgi, değişime etki edecek yetenekler ve değişimi gerçekleştirecek kabiliyetlerdir.⁵²

İnsan kaynakları uzmanları, müşteri odaklı olmalı ve olaylara müşteri açısından bakabilme kabiliyetine sahip olmalıdır. İnsan kaynakları uzmanlarında olması gereken diğer beşeri beceriler ise; güvenilirlik, dürüstlük, sistematik bakış açısı (problemlere daha geniş bir açıdan bakabilme ve ilişkileri anlayabilme), müzakere ve çatışma çözme (farklı hedeflere rağmen anlaşma ve fikir birliğine ulaşabilme) yetenekleridir. Ayrıca insan kaynakları uzmanları, etkileme, anlaşma, işbirliği ve takım oluşturma gibi danışmanlık becerilerine de sahip olmalıdır.⁵³

2. İşletme Bilgisi

Günümüzde insan kaynakları uzmanları, örgüte değer katabilmek için işin işleyişini iyi anlamalı, finansal ve örgütsel konularda bilgi sahibi olmalıdır, çünkü insan kaynakları ve örgütsel faaliyetlerle ilgili olarak değişen iş koşullarına ancak

⁵² Ulrich, a.g.e., s. 476.

⁵³ Yeung, a.g.e., s. 52.

işletme bilgisiyle adapte olunabilir. İnsan kaynakları uzmanlarının ihtiyaç duyduğu yetkinlik olan işletme bilgisi, tüm işletme fonksiyonlarını yerine getirebilme kabiliyeti değil, bunları anlayabilme kabiliyetidir.⁵⁴

Başka bir deyişle, insan kaynakları görevlilerinin kendi uzmanlık alanlarında yetkin olmaları yanında, diğer işletme fonksiyonları konusunda da belirli bir yeterliliğe sahip olmaları gerekmektedir.

3. Fonksiyonel İnsan Kaynakları Uzmanlığı

İnsan kaynakları uzmanları -diğer kurmay fonksiyonlarda da olduğu gibi- kendi alanlarında uzman olmalıdırlar. Fonksiyonel insan kaynakları uzmanlığı alanları; insan kaynakları yönetim becerileri, ücret tasarım becerileri, yasal bilgi, eğitim geliştirme nitelikleri, örgütsel etkinlik becerisi ve bilgisayardan anlama becerisi olabilir.⁵⁵

Örneğin Arco Oil and Gas Company'nin insan kaynakları bölümü çalışanları işletme bilgisi, fonksiyonel insan kaynakları uzmanlığı ve değişim liderliği yetkinlikleri geliştirerek stratejik iş ortağı haline gelmişlerdir. Buna göre, stratejik iş ortağı haline gelmenin ilk basamağı, işletme bilgisine sahip olmaktır. İnsan kaynakları çalışanları, işletme bilgisi yetkinliğine ek olarak insan kaynaklarının fonksiyonel alanları hakkında da bilgi sahibi olmalıdır. Fonksiyonel bilgi yetkinliğini geliştiren insan kaynakları çalışanları, mevcut ve çeşitli bilgi ve kavramları analiz edebilir, bütünleştirebilir ve uygulayabilir. Değişim liderliği ise, stratejik iş ortaklığının gelişimi için en kritik yetkinliktir. İşletme bilgisi ve fonksiyonel insan kaynakları bilgisi, insan kaynaklarının etkinliği için gerekli olurken, stratejik iş ortaklığının gelişimi için esas olarak gereken yetkinlik, değişim liderliğidir. Değişim liderliği yetkinliğinin gerekli tamamlayıcıları; esneklik, iletişim becerileri ve etkileme becerileridir.⁵⁶

⁵⁴ Ulrich, a.g.e., s. 475.

⁵⁵ İmdat Büber, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaktan Yararlanma ve Seçilmiş Sektörler İtibarıyla İşçi-İşveren Sendikalarının Görüşlerine Yönelik bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetim Anabilim Dalı, İstanbul, 1999, s. 37.

⁵⁶ Gerald R. Ferris, Ronald M. Buckley, *Human Resource Management*, 3rd Edition, New Jersey, Prentice-Hall, 1996, s. 30.

III. BİR STRATEJİ OLARAK DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA

A. Dış Kaynaklardan Yararlanma Kavramı ve Gelişimi

Son yıllarda haberleşme ve bilgi işlem teknolojisindeki gelişmeler ve globalleşme ile birlikte işletmeler, rakiplerine göre önemli rekabet avantajları elde ederek rekabet güçlerini arttırma ihtiyacı içerisinde girmişlerdir. Meydana gelen gelişmeler, büyük ve çeşitli üretim merkezleri yerine küçük fabrikaları, dikey bütünleşme yerine taşeronla (dış kaynak kullanarak) çalışmayı, ölçek ekonomisi yerine esneklik sağlayan küçük ve yalın örgütleri, bürokratik kişilik yerine girişimciliği, pazar payını arttırmak yerine yeni pazarlar yaratmayı, sayısal çokluk yerine kalite artışı gerektirmektedir. Bu gelişmelerin en önemli sonucu, sürekli değişim gerekliliği olmuştur.⁵⁷ Bu bağlamda, işletmelerin değişen çevresel ve teknolojik koşullara adapte olabilmek için esnek birimler haline gelmeleri de bir gereklilik olarak ortaya çıkmıştır. Bu noktada dış kaynaklardan yararlanma, işletmeleri esnek birimler haline getiren önemli gelişmelerden biri olarak kabul edilebilir.

Dış kaynaklardan yararlanma, bir hizmet alanının ve onun hedeflerinin sorumluluğunun bir dış tedarikçiye transfer edilmesi sürecidir ve dış tedarikçiye kontrata (sözleşmeye) dayalı uzun dönemli bir ilişkiyi içerir.⁵⁸ Diğer bir deyişle, dış kaynaklardan yararlanma, 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 imkan veren bir yönetim stratejisidir.⁵⁹

⁵⁷ Koçel, a.g.e., s. 270.

⁵⁸ Wayne R. Mondy, v.d., *Human Resource Management*, 7th Edition, New Jersey, Prentice-Hall, 1999, s. 11.

⁵⁹ Cem Cüneyt Arslantaş, "Yeni Bir Yönetim Stratejisi Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) ve İlaç Sanayiinde Faaliyet Gösteren Firmaların Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamaları", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi ve Organizasyon Yüksek Lisans Programı, İstanbul, 1999, s. 11.

Günümüzde işletmelerin gittikçe artan bir şekilde sadece kendi sahip oldukları yetkinlik ve becerileri esas alan işleri yapmak istemeleri, temel yetkinliklerin kullanılmadığı işleri ise örgüt dışındaki başka işletmelerden sağlama eğilimi içinde olmaları, dış kaynaklardan yararlanma uygulamasını ortaya çıkarmıştır.⁶⁰

Rekabet avantajını kullanmak ve korumak; disiplini, verimliliği, uyumu ve amacın tek olmasını gerektirmektedir. Global rekabet; yönetimi kendini yeniden ifade etmeye, daha saydam olmaya ve örgütü temel yetkinlikleri üzerine odaklanmaya zorlamıştır. Temel yetkinliklere önem verilmesi, temel olmayan destekleyici fonksiyonların örgüt dışından sağlanması konusuna daha fazla ilgi gösterilmesine, yani dış kaynaklardan yararlanmaya sebep olmuştur.⁶¹ Böylece, dış kaynaklardan yararlanma, temel yetkinliklere odaklanmak, kalite ve hızı arttırmak ve anahtar iş süreçlerinde bilgi akışını gerçekleştirmek için kullanılan güçlü bir stratejik yönetim aleti haline gelmiştir.⁶² 1970'li yıllardan itibaren dünyada ve ülkemizde yaygınlık kazanmış olan ve özellikle inşaat sektöründe görülen "taşeron kullanma" ve imalatta görülen "fason üretim", birer dış kaynaktan yararlanma örneğidir.⁶³

Taşeron kullanma kavramı, uzun süre geleneksel uygulama alanını korumuş ve daha çok inşaat, taşıma ve genel olarak daha az nitelik gerektiren işlerle sınırlı kalmıştır. Son yıllarda ise ekonomik dalgalanmalara, teknolojik gelişmelere, artan rekabete ve globalleşmeye bağlı olarak dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları önem ve yaygınlık kazanmıştır.⁶⁴

Günümüzde dış kaynaklardan yararlanmanın uygulama alanları da genişlemektedir. Özellikle insan kaynakları yönetimi (seçme-yerleştirme, eğitim, ücretlendirme, performans değerlendirme, danışmanlık, kariyer yönetimi, insan

⁶⁰ Koçel, a.g.e., s. 279.

⁶¹ Drnevich, Crino, a.g.e., s. 23.

⁶² Cem Cüneyt Arslantaş, "A New Management Strategy: Outsourcing", İ.Ü. İşletme Fakültesi İ.İ. Enstitüsü Dergisi, *Yönetim*, Sayı:34, Ekim 1999, s. 69.

⁶³ Koçel, a.g.e., s. 280.

⁶⁴ Ali Güzel, "Taşeron Uygulaması Ülkemize Özgü Değil", *İşveren*, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, C:XXXI, Sayı:9, Haziran 1993, s. 12.

kaynakları bilgi sistemi vb.), bilgi teknolojisi (bakım, onarım, eğitim, uygulama yazılımı geliştirme vb.), müşteri hizmetleri (bilgi sistemleri, saha hizmetleri, telefonla müşteri hizmetleri vb.), muhasebe-finance (bordrolama, vergilendirme, satınalma ve genel muhasebe işlemleri), lojistik (ambarlama, dağıtım, bilgi sistemleri ve operasyonlar), nakliye, idari işler (yazılı dökümanlar, dosyalar, fotokopi vb.) ve satış-pazarlama (tele-pazarlama, reklam) gibi alanlarda dış kaynak kullanımı giderek artmaktadır.⁶⁵

B. Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarını Ortaya Çıkaran Gelişmeler

Genel olarak, *dış kaynaklardan yararlanma, stratejik işletme ve insan kaynakları yönetiminin doğal bir sonucu olarak görülebilir*. Daha spesifik olarak ise, stratejik yönetim yaklaşımını ortaya çıkaran bazı gelişmelerin dış kaynaklardan yararlanmanın yaygınlaşması açısından özel bir öneme sahip olduğu söylenebilir. Bu konuda etkili olan belli başlı gelişmeler, aşağıda ele alınmıştır.

1. Küreselleşme (Globalleşme)

21. yüzyılda örgütlerin karşı karşıya kaldığı en önemli sorun, yurt içi ve yurt dışı yabancı firmalarla nasıl rekabet edecekleri ve bunlara karşı nasıl yetkinleşecekleridir. 1980'li yıllarda yaygınlaşmaya başlayan küreselleşme kavramı, günümüzde devamlı olarak etkisini arttırmaktadır. Küreselleşme, dünya devletlerinin ekonomilerinin bütünleşmesini ve ülkelerarası sınırların etkisinin azalmasını, böylelikle de mal ve sermaye akışının kolaylıkla sağlanmasını ifade etmektedir. Küreselleşmenin ortaya çıkışının ve yaygınlaşmasının önemli nedenleri; (liberal) hükümet politikaları, haberleşme ve ulaşımın gelişmesi, çok uluslu firmalar ve bölgesel birliklerin gelişmesi, kaynakların optimal dağılımını sağlamanın önemli hale gelmesi, gelişmiş ülkelerin menfaatleri ve yeni pazarlara ulaşma çabaları,⁶⁶ olarak belirtilebilir.

⁶⁵ Sibel Akbay, "Outsourcing'in Yarattığı Fırsatlar", *Capital*, Sayı:2000/5, Mayıs 2000, s. 213.

⁶⁶ Arif Yavuz, "Küreselleşme ve Çalışma Hayatında Esneklik", *İşveren*, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, C:XXXVI, Sayı:12, Eylül 1998, s. 7.

Küreselleşmenin etkisiyle birlikte, rekabet de globalleşmekte ve artmaktadır. Günümüzde uluslararası rekabeti yeterli bir biçimde karşılayamama yüzünden, A.B.D.'de her yıl 600.000 kişinin işini kaybettiği belirtilmektedir. Böylesi bir ortamda, insan kaynakları yönetimi, yabancı üreticilerle etkin bir biçimde rekabet etmede kritik bir rol oynamaktadır.⁶⁷

Artan rekabet ve küreselleşme, işletmelerin kendi tedarikçilerini birer ortak olarak görmelerini, yakın bir işbirliği içinde müşterilerine kaliteli ürün veya hizmet sunmaya çalışmalarını sağlamakta, bu noktada dış kaynaklardan yararlanma, global bir ortamda önemli bir rekabet aracı haline gelmektedir.⁶⁸

2. Hızlı Değişim

Günümüzde işletmeler, değişimin sabit olduğu bir çevre içerisinde faaliyet göstermektedir. Bu örgütlerin varlıklarını sürdürmeleri ve başarılı olabilmeleri için, değişime hızlı ve etkin bir biçimde uyum sağlamaları gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, değişimi etkin olarak yanıtlama sisteminin odak noktasında bulunmaktadır.⁶⁹ Çünkü, değişimin odağında insan unsuru vardır.

Uluslararası rekabetin güçlenmesi ve sürekli değişim ihtiyacı işletmelerin esnek bir yapıya sahip olmasını ve verimliliklerini arttırmasını zorunlu kılmaktadır. Üretimin, çalışma şeklinin ve sürelerinin esnekleştirilmesi ile, işletmelerin maliyetleri düşmekte, verimlilikleri artmakta, ani talep değişikliklerine uyum yetenekleri artmaktadır. Bu doğrultuda dış kaynak kullanımı, şiddetlenen rekabet ortamında işletmelere esneklik ve rekabet avantajı kazandırmaktadır.

⁶⁷ Mejia v.d., a.g.e., s. 5.

⁶⁸ Koçel, a.g.e., s. 279.

⁶⁹ Mejia v.d., a.g.e., s. 4.

3. Teknolojik Gelişmeler

Günümüzde teknoloji, birçok alanda hızla gelişmektedir. İnsan kaynaklarını en çok etkileyen alan, bilgi teknolojisindeki gelişmelerdir. Yeni teknolojilerin insan kaynakları üzerinde çeşitli etkileri vardır. Örneğin yeni teknolojiler sayesinde bilginin saklanması, düzeltilmesi ve analiz edilmesi kolay olduğundan evde çalışan ya da kısmi süreli çalışan işgörenlerin sayısı gittikçe artmaktadır.⁷⁰

Ayrıca teknoloji, insan kaynakları bilgi sistemlerinin oluşturulmasıyla, insan kaynakları birimine direkt olarak etkide bulunmuştur. Bilgisayarların ve geliştirilmiş veritabanı yazılımlarının artışıyla, yöneticilerin insan kaynakları politikalarının sonuçlarını izleme olanakları artmış, insan kaynakları fonksiyonları daha etkin yönetilmeye başlanmıştır. Teknoloji, insan kaynakları ile ilgili bilgilerin yöneticilere geniş bir biçimde aktarılmasını sağlamaktadır.⁷¹

Teknolojik gelişmeler, işletmelere yukarıda değinildiği şekilde bir yandan çeşitli kolaylıklar ve esneklik sağlarken, diğer yandan yüksek alt yapı harcamaları ve bilgi işlem alanında uzman olan çalışanların gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Genel olarak örgütün teknolojik altyapısının oluşturulması ve güncellenmesi, uzmanlık gerektiren bir alandır. Esas faaliyet alanı bilgi işlem teknolojisi olmayan işletmeler, teknolojik gelişmeleri etkin bir biçimde takip etmede ve uygulamalarında bu gelişmelerden yararlanmada zorlanmaktadırlar. Bu sebeple, bilgi işlem teknolojisinde dış kaynaklardan yararlanma, gittikçe önem kazanan ve yaygınlaşan bir uygulamadır.

Aynı şekilde insan kaynakları yönetimi alanında insan kaynakları bilgi sistemlerinin oluşturulması ve güncellenmesinde dış kaynaklardan yararlanma giderek artmaktadır.

Bunun dışında; genel olarak üretim ve yönetim alanında yararlanılan teknolojilerin, yani donanım, araç, yol ve yöntemlerin gelişmesi de, söz konusu

⁷⁰ A.e., s. 13.

⁷¹ A.e., s. 13.

teknolojilerin temini konusunda dış uzmanlıklardan yararlanma gereğini ortaya çıkarmaktadır. Çünkü, gelişmiş teknolojiler daha nitelikli elemanlar gerektirmekte, buna karşılık bu niteliklere sahip işgücü açısından genelde bir yetersizlik söz konusu bulunmaktadır.

4. Rekabetin Artması

Rekabetin sürekli olduğu bir çevrede, örgütlerin insan kaynaklarını ne etkinlikte kullandığı, yetkinleşme kabiliyetinde önemli bir role sahiptir. İşletme, çevresel fırsatları yakalamada ve tehditleri etkisiz hale getirmede, işgücünün yeteneklerinden etkin bir biçimde yararlanırsa, rakiplerine karşı güçlü olacaktır. İnsan kaynakları politikaları, maliyetleri kontrol ederek, kaliteyi arttırarak ve ayırdedici yetkinlikler inşa ederek örgütün rekabetse! durumunu etkileyebilir.⁷²

Rekabet avantajı kazanmanın önemli bir yolu, düşük maliyetler ve güçlü bir nakit akışı sağlamaktır. Bu noktada işgücü maliyetlerinin kontrol altında tutulması önem taşımaktadır. Dış kaynaklardan yararlanma, işgücü maliyetlerinin kontrol altında tutulmasında etkili bir yol olarak bu açıdan önem taşımaktadır.

Rekabet avantajı kazanmanın bir yolu da, sürekli kalite arttırımıdır.⁷³ İletişim teknolojisindeki gelişmeler, globalleşme, bilgi işlem teknolojisindeki gelişmeler, rekabetin artması gibi gelişmeler müşteri memnuniyetini sağlamayı temel faktör haline getirmiştir.⁷⁴

Müşteriye daha ucuz, daha kaliteli ve daha hızlı mal ve hizmet sunmak, tüm işletmelerin temel hedefi olmuştur. Bu yüzden işletmelerin kendi iç işleyişlerini yeniden düzenlemeleri, bazı faaliyetlerinde dış kaynaklardan yararlanmaları veya diğer şirketlerle stratejik birlikler oluşturmaları gibi uygulamalar yaygınlık kazanmaya başlamıştır.⁷⁵

⁷² A.e., s. 7.

⁷³ A.e., s. 7.

⁷⁴ Koçel, a.g.e., s. 273.

⁷⁵ A.e., s. 274.

C. Dış Kaynaklardan Yararlanmaya Yol Açan Spesifik Etkenler

Yukarıda incelenen gelişmeler doğrultusunda stratejik yönetim giderek önem kazanmaktadır. Stratejik yönetim anlayışı doğrultusunda işletmeler temel yetkinliklerine odaklanmakta, örgütsel küçülme sürecine girmekte ve süreç yenileme (iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması) çalışmaları yapmaktadır. Tüm bunlar, genellikle işletmelerin bazı alanlarda dış kaynak kullanımına yönelmeleriyle sonuçlanmaktadır.

1. Temel (Öz) Yetkinliklere Odaklanma

Dış kaynaklardan yararlanmanın çıkış noktası, işletmenin temel yetkinliklerine odaklanmasıdır. Temel (öz=ayırddedici) yetkinlik, işletmeyi başka işletmelerden farklı kılan, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmesinde temel olarak rol oynayan, rakipleri tarafından kolay kolay taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yetenekleri ifade etmektedir.⁷⁶ Diğer bir deyişle temel yetkinlik, örgüte önemli bir rekabet üstünlüğü sağlayan gizli yeteneklerdir.⁷⁷

Hamel ve Prahalad (1994)'ın tanımına göre temel yetkinlik, bir işletmenin çok sayıdaki ürün hatlarının altında yatan kendine (işletmeye) özgü yeteneklerinin birleşimidir.⁷⁸ Temel yetkinlik, nispeten iyi yapılan ürün ya da hizmetler anlamına gelmemektedir. Temel yetkinlik, işletmenin herhangi diğer bir girişiminden çok daha üstün performans gösterdiği, genellikle entellektüel tabanlı hizmet aktiviteleri veya sistemlerdir. Bir şirketin, müşterilerine değer yaratan ve en iyi yaptığı yeteneklerin ve sistemlerin bir bütünüdür.⁷⁹

Şekil 9'da görüldüğü gibi, işletme için vazgeçilmez nitelikte olan ve işletmenin vizyonunu gerçekleştirmesinde rol alan temel yetkinlikler, dünya

⁷⁶ A.e., s. 277.

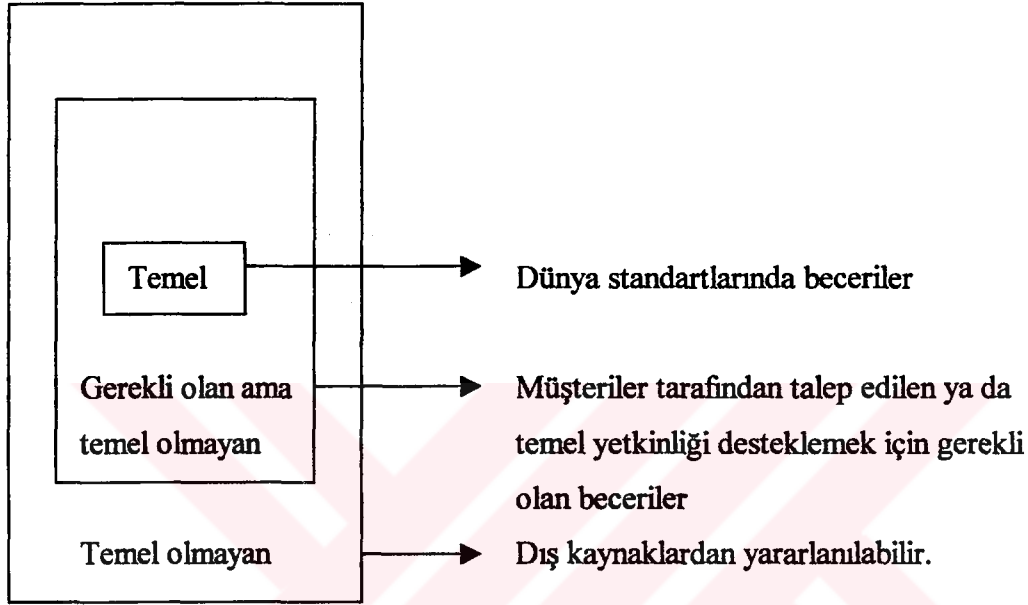
⁷⁷ Arslantaş, "A New Management Strategy: Outsourcing", a.g.e., s. 69.

⁷⁸ Ronan McIvor, "A Practical Framework for Understanding the Outsourcing Process", MCB Supply Chain ManagementColon; An International Journal, Vol.5, (Çevrimiçi) <http://www.emerald.library.com/brev/17705ac1.htm>, 30 Haziran 2001, s. 5.

⁷⁹ James B. Quinn, "Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities", Sloan Management Review, Vol.40, No.4, Summer 1999, s. 12.

standartlarında olan becerileri ifade etmektedir. Temel yetkinliklerin dışında işletme için temel olmayan, fakat işletmenin temel yetkinliklerini desteklemek için ihtiyaç duyulan beceriler de bulunmaktadır. Bunların dışındaki becerileri gerektiren faaliyet alanlarında dış kaynaklardan yararlanmak, işletmenin temel yetkinliklerine odaklanmasını mümkün kılmakta ve verimliliği arttırmaktadır.

Şekil 9: Temel Yetkinlikler



Kaynak: James B. Quinn, "Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities", *Sloan Management Review*, Vol. 40, No. 4, Summer 1999, s. 12.

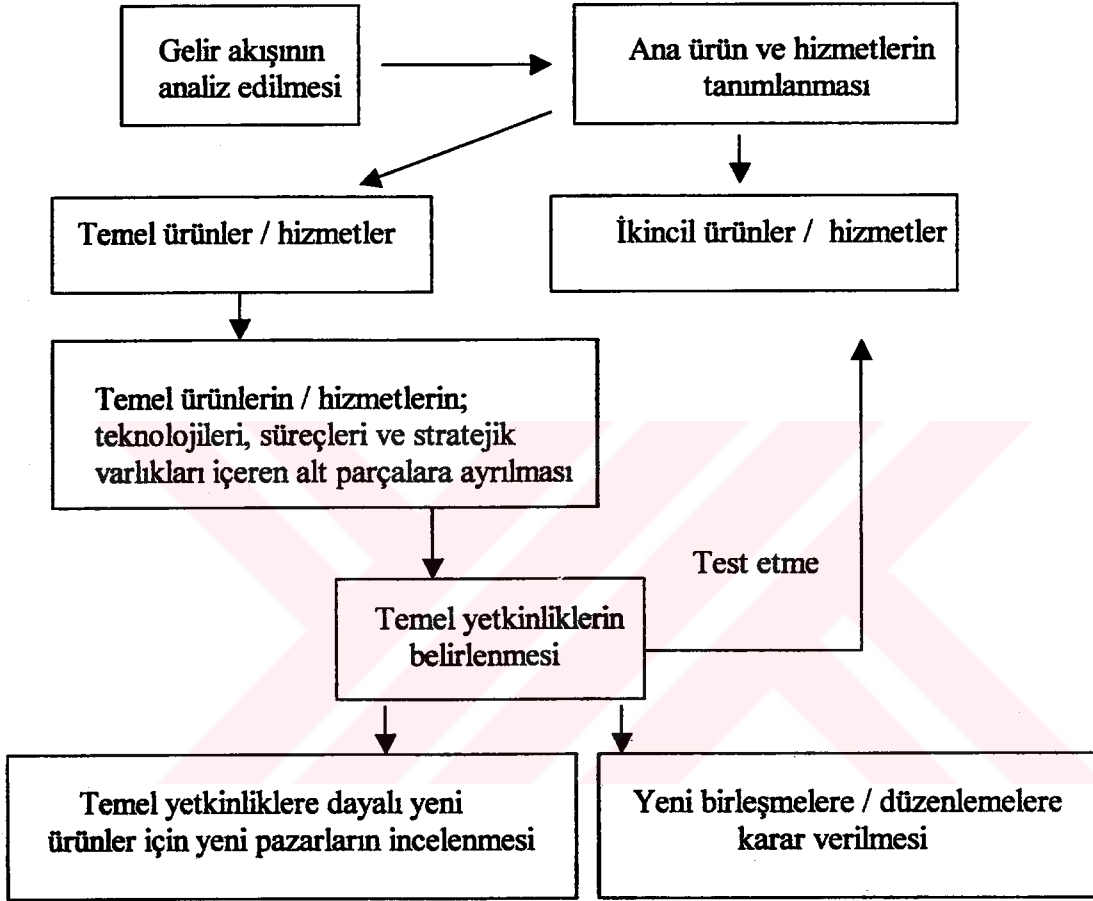
İşletmenin sahip olduğu bir bilgi ya da becerinin temel yetkinlik sayılabilmesi için bazı özellikleri taşıması gereklidir. Söz konusu bilgi ya da beceri;⁸⁰

- İşletmenin kısa ve uzun vadeli yaşamı için gerekli olmalı,
- Rakipler tarafından kolayca görülmemeli,
- Taklit edilmesi zor olmalı,
- Yeteneklerin, kaynakların ve süreçlerin bir karışımı olmalı,
- İşletmenin vizyon ve stratejik hedeflerini gerçekleştirmede gerekli olmalı,

⁸⁰ Mahen Tampoe, "Exploiting the Core Competences of Your Organization", *Long Range Planning*, Vol.27, No.4, 1994, s. 68.

- İşletmenin küçülme, stratejik birlikler oluşturma, şebeke organizasyonuna katılma, dış kaynaklardan yararlanma gibi kararlarında temel rol oynamalı,
- Pazarlanabilir ve ticari olarak değerli olmalı,
- Sayısal olarak az olmalıdır.

Şekil 10: Temel Yetkinliklerin Keşfedilmesi Süreci



Kaynak: Mahen Tampoe, "Exploiting the Core Competences of Your Organization", *Long Range Planning*, Vol. 27, No. 4, 1994, s. 71.

Bir örgütün temel yetkinliklerini keşfetme sürecinin adımları, Şekil 10'da verilmiştir. Süreç, gelir akışını tetkik etmek ve örgütün faaliyette bulunduğu pazarlar tarafından talep edilen ürün ve hizmetleri tanımlamakla başlamaktadır. Analiz sürecinin daha kolay olması için sadece örgütün gelir, kar ve stratejik amaçlarına önemli katkıda bulunan ürünler ve hizmetler analiz edilmektedir. Bu ürünler ve hizmetler, temel ürünler ve hizmetlerin tanımlanması için ayırma tabi tutulmaktadır. Belirlenen temel ürünler ve hizmetler, daha sonra bu ürünleri veya hizmetleri üretmek için biraraya getirilen temel teknolojileri, insan yeteneklerini,

süreçleri ve stratejik varlıkları keşfetmek için daha ayrıntılı parçalara bölünmüştür. Sürecin sonunda örgütün temel yetkinlikleri ortaya çıkmaktadır.⁸¹ Temel yetkinlikler ortaya çıkarıldıktan sonra, bu yetkinliklerin kullanılmadığı alanlarda yeni düzenleme ve işbirliklerine karar verilebilir.

Peter Drucker'a göre, "yenilik" de, her işletmenin sahip olması gereken bir temel yetkinliktir. Yenilik, örgüte herhangi bir stratejiden daha üstün rekabet avantajı kazandırdığı için, temel yetkinlik olarak kabul edilmektedir.⁸²

Sonuç olarak, bir işletme eğer belirli bir fonksiyonla ya da alt fonksiyonla ilgili bir faaliyeti dünya standartlarında yerine getiremiyorsa, bu faaliyet o işletmenin değil başka işletmelerin temel yetkinliği ise, işletme o yeteneği dünya standartlarındaki en iyi kaynaktan sağlamadığında rekabet üstünlüğünü yitirecektir.⁸³ Bu sebeple işletmeler, iyi bildikleri işleri yapmaya, iyi bildikleri işlerin dışındaki diğer işleri de o işi en iyi bilen ve yapabilen dış kaynaklardan sağlamaya ve sürekli olarak yenilik yapmaya odaklanmaktadır.

2. Küçülme (Downsizing)

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarını ortaya çıkaran diğer bir gelişme, kısaca örgütün hacim olarak daraltılmasını ifade eden "örgütsel küçülme"dir.

Örgütsel büyüme / küçülme konusundaki genel anlayış zaman içerisinde değişiklik göstermiştir. 1980'li yıllarda yönetim literatüründe geçerli olan anlayışa göre;⁸⁴

- Büyük örgütler daha iyi örgütlerdir.
- Örgütsel gelişme sürecinde sürekli büyüme, doğal ve cazip bir aşamadır.
- Bağlılık ve uyum, etkin şirketlerin özellikleridir.

⁸¹ A.e., s. 70.

⁸² James M. Higgins, "Achieving The Core Competence: It's As Easy As 1, 2, 3, ...47, 48, 49", *Business Horizons*, Vol.39, No.2, March-April 1996, s. 27.

⁸³ Quinn, a.g.e., s. 12.

⁸⁴ Kim S. Cameron, "Strategies for Successful Organizational Downsizing", *Human Resource Management*, Vol.33, No.2, Summer 1994, s. 189.

1980'lerin sonlarında ise farklı bir anlayış ortaya çıkmıştır. Buna göre;⁸⁵

- Küçük de, en az büyük kadar iyi anlamına gelir.
- Küçülme ve yavaş büyüme de büyüme gibi doğaldır ve örgütsel gelişimin istenen evreleridir.
- Bağlılık ve uyum kadar çatışma da örgütsel etkinliği gösterir. En etkin örgütler, genellikle doğal karmaşaları en iyi yönetenlerdir.

Günümüzde örgütsel küçülme, işletmelerin rekabet gücünü arttırmada yararlandığı bir uygulama haline gelmiştir. Örgütsel küçülme, işletmenin işgücü miktarını, maliyetlerini ve iş süreçlerini etkileyen bir stratejidir. Örgütsel küçülmenin özellikleri şunlardır:

- Küçülme, örgüt üyeleri tarafından hedef doğrultusunda gerçekleştirilen maksatlı bir faaliyetler grubudur. Bu özelliğiyle küçülme; pazar payı kaybı, gelirlerdeki azalma veya insan kaynaklarının kasıtsız olarak azaltılmasından ayrılmaktadır.⁸⁶

Burada belirtilmesi gereken bir husus da; örgütsel küçülme ile, işletme faaliyetlerinin finansal sonuçlarının da bir küçülme ile sonuçlanmasının söz konusu olmayabileceğidir. Uygulamada genellikle bu durumun tersi olmakta ve işletmeler küçülme yoluyla büyümektedir. Organizasyonun kendi bünyesinde yürütülmekte olan faaliyetler azaltılmakta, fakat dış kaynak kullanımı artırılarak daha fazla iş yapma ve finansal sonuçları büyütme imkanı olabilmektedir.⁸⁷

- Örgütsel küçülme, personelin azaltılmasını içermektedir. Küçülme sürecinde; transferler, personelin dışarıya yerleştirilmesi, emeklilik, işten çıkarma gibi çeşitli personel azaltma stratejileri uygulanmaktadır.

- Örgütsel küçülme, örgütün etkinliğinin artırılmasına odaklanmaktadır.

- Örgütsel küçülme, iş süreçlerini etkilemektedir. Küçülme sırasında iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması, bazı fonksiyonların elimine edilmesi, bazı fonksiyonların ya da alt fonksiyonların dış kaynaklardan sağlanması, hiyerarşik

⁸⁵ A.e., s. 189.

⁸⁶ A.e., s. 193.

⁸⁷ Koçel, a.g.e. , s. 312.

düzeylerin azaltılması, ünitelerin birleştirilmesi ve görevlerin yeniden dizayn edilmesi gibi uygulamalar gerçekleştirilmektedir.

Örgütsel küçülmenin amaçları; maliyetleri azaltma, etkinlik ve verimliliği artırma, rekabetsel tehditleri yanıtlayabilme olarak sayılabilir.⁸⁸

a. Maliyetleri azaltma: Günümüzde birçok işletme, maliyetlerini azaltarak kârlılığını arttıracak yollar aramaktadır. Bu sebeple maliyet azaltma, örgütsel küçülmenin en önemli sebebi olarak sayılabilir.

b. Etkinlik ve verimliliği artırma: Bir örgütte daha az yönetim kademesi bulunmasıyla daha düzenli ve etkin iletişim sağlanabilmekte, düzenli ve etkin iletişim ile de bilginin kalitesi artmaktadır. Ayrıca çok fazla yönetim kademesi olan bir örgütte bürokratik sorunlar söz konusu olabilmektedir. Bir işletmenin çok sayıda yöneticiye sahip olması çatışmalara, iletişimsizliğe ve gereğinden fazla denetime sebep olabilir. Daha az yönetim kademesiyle; karar sürecinin hızlandırılması, yeni fikirlerin kısa sürede uygulanması, sinerjinin artması, işletme içi ihtiyaçlardan çok, müşteri ihtiyaçlarına odaklanma ve kişisel sorumlulukların daha kolay izlenmesi amaçlanmaktadır.⁸⁹ Yönetimin hızlı hareket edebildiği, çevresel değişikliklere uyum sağlayabildiği ve işgören katılımına daha fazla olanak veren bir işletme, daha etkin olacak ve daha iyi performans gösterecektir.⁹⁰

c. Rekabetsel tehditleri yanıtlayabilme: Daha yalın ve daha maliyet odaklı bir yönetim yapısı, işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayabilecek bir unsurdur. İşletmeler küçülme yoluyla rakiplerinin talep ve davranışlarına daha kısa sürede cevap verme avantajı elde etmektedir.

Global işletmelerin daha az yönetim kademesiyle başarılı olmasına, Japon şirketleri örnek gösterilebilir. Peter&Waterman'ın 1982 yılında hazırladığı rapora göre; Toyota'nın en üst düzey yöneticisi ile en alt kademedeki

⁸⁸ Philip R. Nienstedt, "Effectively Downsizing Management Structures", *Human Resource Planning*, Vol.12, No.2, 1989, s. 155.

⁸⁹ Koçel, a.g.e., s. 311.

⁹⁰ Nienstedt, a.g.e., s. 158.

yöneticisinin arasında 5 kademe bulunurken, Ford'da 15'den fazla seviye bulunmaktaydı.⁹¹ Motorola'dan Philip R. Nienstedt'e göre; Japon şirketleri küçülmenin avantajlarını Amerikan şirketlerinden daha önce fark etmiştir ve Amerikan şirketlerinin çoğu, global rakipleri ile kıyaslandıklarında hantal kalmaktadır.⁹²

Örgütsel küçülmenin yukarıda değinilen amaçları yanı sıra, uygulamada karşılaşılan bazı *sorunlar* da mevcuttur. Küçülme uygulamaları sırasında çalışanların verimliliğinin düşmesi en büyük sorundur.⁹³ Personelin gelecek korkusu ve moral bozukluğunun artması, işletmeye olan bağlılığının azalması, kayıtsızlığın ve yabancılaşmanın artması, küçülme uygulamalarının dikkatlice yapılması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.⁹⁴ Küçülme, her zaman istenen olumlu sonuçları vermeyebilmektedir.

1990 yılında Right Associates'in yaptığı bir araştırmada küçülme (downsizing) uygulamasına gitmiş şirketlerde çalışan kıdemli yöneticilerin % 74'ü moral, güven ve verimlilik gibi konulardan şikayetçi olduklarını belirtmiştir (Henkoff, 1990). Society for Human Resource Management'ın raporuna göre, 1468 firmanın yarısından fazlası küçülme (downsizing) sonrası verimliliğin gerilediğini söylemiştir (Henkoff, 1990). Wyatt Associates'in yaptığı bir araştırmaya göre de, 1986 ve 1991 yılları arasında küçülen (downsizing yapan) şirketlerin sadece % 46'sı harcamalarını azaltmış, sadece % 32'si kârlarını yükseltmiş, sadece % 22'si verimliliğini arttırmış ve sadece % 17'si şirketteki bürokrasiyi azaltmıştır (Huber&Glick, 1993).⁹⁵

Dolayısıyla örgütsel küçülmeyi her zaman, her yerde, her işletme için geçerli bir kavram olarak ele almamak gerekmektedir. Küçülme, her işletmenin içinde bulunduğu çevre dikkate alınarak kararlaştırılmalıdır.

⁹¹ A.e., s. 157.

⁹² A.e., s. 158.

⁹³ Jane Atwood v.d., "Organizasyonel Küçülme", Çev. Candan Çelik, *Human Resources*, İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Şubat 1998, s. 51.

⁹⁴ Koçel, a.g.e., s. 312.

⁹⁵ Atwood v.d., a.g.e., s. 51.

Sonuç olarak, örgütsel küçülme uygulamasıyla işletmenin bazı fonksiyon ya da alt fonksiyonlarında dış kaynaklardan yararlanma söz konusu olabilmekte ya da tersi düşünüldüğünde, dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarıyla örgütsel küçülme gerçekleşebilmektedir.

3. Süreç Yenileme (İş Süreçlerinin Yeniden Yapılandırılması)

1990'lı yıllarda Japon kalite programlarının Amerika ve Avrupa'ya yayılmasıyla Japonca'da "kaizen" sözcüğü ile ifade edilen "iş süreçlerinin sürekli geliştirilmesi" ön plana çıkmıştır. İş süreçlerinin kalitesi, bu süreçler sonunda ortaya çıkan mal ve hizmetlerin kalitesinin belirleyicisidir. Kaliteyi geliştirmeye yönelik olarak gerçekleştirilen süreç iyileştirmeleri, işletmeye rekabet üstünlüğü kazandırabilir.⁹⁶

Süreç yenileme olarak bahsettiğimiz kavram, "iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması" -business process reengineering- ya da "değişim mühendisliği" olarak da adlandırılmaktadır.⁹⁷ Süreç yenileme, işletmelerin rekabet koşullarına uyabilmeleri ve müşterilerine daha kaliteli, daha hızlı ve daha ucuz hizmet sunabilmeleri amacıyla, işletme bünyesindeki tüm iş yapma usul ve süreçlerinin köklü bir şekilde gözden geçirilmesi ve yeniden yapılandırılmalarıdır.⁹⁸ Diğer bir deyişle süreç yenileme; maliyet, kalite, hizmet ve yenilik gibi çağımızın en önemli başarı ölçülerinde gelişme sağlamak amacıyla, örgütün mevcut yapısını ve kullanılan süreçlerini terk ederek, mal ve hizmet üretmek için gerekli faaliyetleri en başından itibaren gözden geçirme çabasıdır.⁹⁹

Michael Hammer ve James Champy'nin (1994) yaptığı tanıma göre süreç yenileme; "örgütlerin başarı ölçülerinde çarpıcı gelişmeler yapmak amacıyla, iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanması süreci" dir.¹⁰⁰

⁹⁶ İsmet Mucuk, *Modern İşletmecilik*, 12. Basım, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2000, s. 196.

⁹⁷ Koçel, a.g.e., s. 289.

⁹⁸ A.e., s. 290.

⁹⁹ Dinçer, a.g.e., s. 296.

¹⁰⁰ Mucuk, a.g.e., s. 61.

Süreç yenilemede önemli olan, hangi bölümde *ne* yapıldığı değil, sonucun *nasıl* elde edildiğidir. Süreç yenileme çalışmalarının özellikleri şunlardır:¹⁰¹

- Değişiklik nitelikli işler, tek bir iş grubu içinde birleştirilir.
- İşi yapanlar karar verici hale gelir.
- İşlerin yapılma sırası, kendi doğal sırasını izler.
- Süreçlerin, işlerin niteliğine göre değişen, değişik yapılma usulleri olabilir.
- Yapılan işin bir üst kademe tarafından kontrolü, asgari düzeydedir.
- Katma değer yaratmayan, birbirini tekrarlayan işler minimuma indirilir.
- Merkezkaç örgüt yapısı ve işleyişi hakimdir.

Süreç yenilemenin safhaları ise şunlardır:¹⁰²

a. Liderin ve süreç yenileme ekibinin tespit edilmesi: Süreç yenilemenin ilk adımı liderin ve süreç yenileme ekibinin belirlenmesidir. Süreç yenileme uygulama programı yukarıdan aşağıya doğru yayıldığı için üst yönetimin kabulü ve katılımı oldukça önemlidir. Çalışmalar tüm çalışanların katılımına olanak vermeli ve her yeni fikri değerlendirecek bir anlayış hakim olmalıdır.

b. Mevcut görev ve yapıların tespit edilmesi: Süreç yenileme çalışmaları, faaliyetler sonunda elde edilen değerler -çıkıtı- ve bunları elde etmede kullanılan kaynaklar -girdi- hakkında tüm ayrıntıların belirlenmesiyle başlar. “Neyi, niçin ve nasıl yapıyoruz?” soruları yanıtlanmaya çalışılır.

c. Kurum değerlerinin yeniden şekillendirilmesi: Çıktıların ve değerlerin kalitesi, hızı, maliyeti vb. sonuçların nasıl daha iyileştirileceği araştırılır. Çıktı elde etmek ve daha iyi bir değer üretmek için yeni süreçler tanımlanır ve öncelik sırasına konur.

d. Harekete geçme ve değişim: Süreç yenileme yukarıdan aşağıya doğru yürütüldüğü için tepe yöneticilerin desteğini almak şarttır. Şekillendirilen yeni yapı, çalışanlara tanıtılır ve uygulamaya geçilir.

¹⁰¹ Koçel, a.g.e., s. 293.

¹⁰² Ömer Akat, Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama, 2. Baskı, Bursa, Ekin Kitabevi, 2000, s. 62.

e. Direnişleri ortadan kaldırmak: Değişime direncin sebepleri teşhis edilmeli ve direnç yönetilebilmelidir. Direnci ortadan kaldırmak için, örgüt çalışanları süreç tasarımlarına dahil edilmelidir.

Süreç yenileme bir defada yapıp bitirilecek bir çalışma anlamına gelmez. İşletmenin süreçleri sürekli olarak izlenerek gerekli değişiklikler yapılmalıdır. Bu çalışmanın ardındaki temel görüş, işletmelerin tüm faaliyet ve süreçlerini müşterinin kalite, fiyat ve zaman açılarındaki istekleri doğrultusunda yeniden tasarlamasının gerekliliğidir.¹⁰³

Süreç yenileme çalışmaları, birçok işletmede gerçekleştirilmiş ve çeşitli sonuçlar elde edilmiştir. Bu sonuçlardan bir tanesi, IBM Credit’de alınmıştır. IBM Credit’de “karar verme sürecini nasıl geliştirebiliriz?” sorusuna verilen cevap, 7 günlük karar verme sürecini 4 saate indirmiştir. Çalışanların sayısında küçük bir azalma olmasına rağmen, işletmenin üstlendiği anlaşmalar 100 kat artmıştır. Diğer bir örnek olarak, Ford Motor’da siparişi verilen bir malın teslim alınması ve borçların ödenebilmesi uzun bir zamanı gerektirmekte ve bu görevle ilgili bölümde 500 işgören çalışmaktayken; süreç yenileme çalışmaları sonunda, aynı iş daha kısa zamanda ve 125 kişi ile yapılabilir hale gelmiştir.¹⁰⁴ Yine Ford Motor’un tepe yönetimi, kendi satıcı-ödeme sisteminde 400 muhasebe elemanı çalıştırırken, rakip şirket Mazda’nın bu işi 5 kişi ile yaptığını öğrenince, süreç yapılandırmaya gitmiş ve teknoloji yardımıyla aynı işi 100 kişi ile yapar hale gelmiştir.¹⁰⁵

İşletmelerin gerçekleştirdikleri süreç yenileme çalışmalarının sonucunda, daha önce işletme bünyesinde gerçekleştirilen bazı fonksiyon ve faaliyetlerin dış kaynaklardan sağlanmaya başlanması söz konusudur. Örneğin First Interstate Bancorp’da tüm kurum yapısı 1991 yılında yeniden yapılandırılmıştır. Yeniden yapılandırma sürecinde, bankanın insan kaynakları bölümü de yeniden yapılandırılmıştır. Şirket kültürü doğrultusunda tüm politika ve program gelişimini ortaya koyan ortak bir yapı oluşturulmuş, bu doğrultuda özellikle insan

¹⁰³ Koçel, a.g.e., s. 294.

¹⁰⁴ Akat, a.g.e., s. 65.

¹⁰⁵ Mucuk, a.g.e., s. 196.

kaynakları yönetiminin bazı faaliyetlerinde dış kaynaklardan yararlanma söz konusu olmuştur.¹⁰⁶

Tüm insan kaynakları bölümü için yeniden yapılandırma çabasına giren Dallas merkezli Frito-Lay'in insan kaynakları bilgi sistemi yöneticisi Carl Nielson, insan kaynakları misyonlarının, grup ve performans odaklı bir kültür yaratmak olduğunu, idari süreçleri elimine etmenin ve bu süreçleri dış kaynaklardan sağlamanın, gerçek misyonlarına daha iyi konsantre olmalarını sağladığını belirtmektedir.¹⁰⁷

Sonuç olarak süreç yenileme, özellikle müşteri isteklerine cevap verme süresini kısaltarak işletmelerin rekabet gücünü arttırmayı hedefleyen bir yönetim kavramıdır. Süreç yenileme çalışmalarının sonucunda, işletme için katma değeri olmayan işlerin elenmesi, ya da işletmenin temel yetkinliklerinin kullanılmadığı faaliyetlerde dış kaynaklardan yararlanılması ve bu yolla etkinlik ve verimliliğin sağlanması mümkün olmaktadır.

D. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Sınıflandırılması

Dış kaynaklardan yararlanma, yararlanılan dış kaynağın çeşidine göre ve konunun kapsamına göre sınıflandırılabilir.

Yararlanılan dış kaynağın çeşidine göre yapılan sınıflandırmada;

- geleneksel dış kaynak kullanımı,
- danışmanlık firmalarından yararlanma,
- bağımsız çalışanlardan yararlanma,
- başka işverenlerden kiralanan çalışanlardan yararlanma seçenekleri ortaya çıkmaktadır.

¹⁰⁶ Jennifer J. Laabs, "Successful Outsourcing Depends on Critical Factors", *Personnel Journal*, October 1993, s. 54.

¹⁰⁷ A.e., s. 58.

Dış kaynaklardan yararlanmanın kapsamına göre yapılan sınıflamada ise;

- fonksiyonlar bazında bütün olarak dış kaynaklardan yararlanma,
- fonksiyonlar bazında kısmi olarak dış kaynaklardan yararlanma seçenekleri ortaya çıkmaktadır.¹⁰⁸

Dış kaynaklardan yararlanmada söz konusu olabilecek bu seçenekler, aşağıda incelenmiştir.

1. Yararlanılan Dış Kaynağın Çeşidine Göre Sınıflandırma

Dış kaynaklardan yararlanmada tercih edilen dış kaynakların çeşidine göre bir sınıflama yapıldığında aşağıdaki seçenekler söz konusu olmaktadır:

a. Geleneksel Dış Kaynak Kullanımı:

Geleneksel dış kaynak kullanımı, dış hizmet sağlayıcı bir firmanın bir işletmeye ilişkin bir fonksiyon ya da görevi yerine getirmesini ifade etmektedir. Bu yaklaşımda hizmeti veren firma, gerekli satınalma işlemleri, insan kaynakları ve ilgili diğer faktörleri temin etme garantisi vermektedir. Bu sistemin başarısı, genellikle uzun dönemli bir anlaşmayı gerekli kılmaktadır.¹⁰⁹

Bu çeşit bir ilişki ile işletmelerin ürün / hizmet alabilecekleri bazı alanlar şunlardır:

- Yemek, temizlik, güvenlik hizmetleri,
- Teknolojik altyapı desteği,
- Aydınlatma,
- Jeneratör, havalandırma sistemleri,
- Soğutma sistemleri,
- Dekorasyon,
- Teşhir, tanıtım, organizasyon,
- Kurye-lojistik,

¹⁰⁸ Mary F. Cook, *Outsourcing Human Resources Functions: Strategies for Providing Enhanced HR Services at Lower Cost*, New York, American Management Association, 1998, s. 5.

¹⁰⁹ Büber, a.g.e., s. 65.

- İş giysileri,
- Poşet, ambalaj,
- Alışveriş kartları.

b. Danışmanlık Firmalarından Yararlanma:

Danışmanlık firmaları, özel olarak yetiştirilmiş elemanları bünyesinde bulunduran ve işletmelerin problemlerinin belirlenmesi, analiz edilmesi, çözüm yollarının önerilmesi ile ilgili bağımsız ve objektif hizmet veren firmalardır.¹¹⁰

Bu yaklaşımda danışman firmanın uzmanları ve müşteri işletmenin yetkilileri genellikle ortak çalışmalar yaparlar. İşletmeler danışmanlık firmalarından genel yönetim uygulamalarında ve fonksiyonel alanlarda destek almaktadır.

Günümüzde yönetim, vergi ve mali hukuk danışmanlığı, denetim, kurumsal finans ve mali danışmanlık, bilgi teknolojisi, insan kaynakları yönetimi, araştırma, halkla ilişkiler, pazarlama yönetimi ve kalite yönetimi gibi alanlarda hizmet sunan danışmanlık firmaları giderek artmaktadır.

c. Bağımsız Çalışanlardan Yararlanma:

İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanmaları, ihtiyaç duydukları alanlarda bağımsız olarak çalışan uzmanlardan yararlanmaları şeklinde de ortaya çıkabilmektedir.

İşletmelere hizmet sunan çeşitli bağımsız uzmanlar iki grup altında toplanabilir. İlk grupta, uzun yıllar üniversitelerde öğretim görevlisi olarak çalışan, konularında akademik birikimi ve yönetim pratiği olan akademisyenler bulunmaktadır. İkinci grupta ise, uzun yıllar profesyonel iş hayatının içinde

¹¹⁰ İlker Çitil, "Yönetim Danışmanlığı ve İşletmelerin İnsan Kaynakları Yönetimi Konusunda Danışmanlıktan Yararlanmalarına İlişkin Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi Personel Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul, 1997, s. 11.

bulunan ve çalıştığı alanlarda uzmanlaşarak önemli deneyim kazanan yöneticiler ve uzmanlar bulunmaktadır.¹¹¹ Uygulamada bu iki gruptaki uzmanların özelliklerini bir arada bulunduran şahıslardan yararlanmak da mümkündür.

Bağımsız uzmanlardan yararlanma konusu, işgören temin ve seçiminde dış kaynaklardan yararlanma konusu içinde ayrıca ele alınmıştır.

d. İşgören Kiralama (İşgören Taşeronluğu):

Günümüzde birçok işletme, ihtiyaç duyduğu alanlardaki uzmanları, bağlı buldukları işverenlerden kiralama yoluyla dış kaynaklardan yararlanmaktadır. Bu durumda, işletme kiralanmış uzmanlar için tek bir ücret ödemekte, dolayısıyla işgücü maliyetlerini kontrol altında tutabilmekte ve kendi bünyesine uzman istihdam edip, bu uzmanları zaman içinde eğitime tabi tutma yükünden ve bu yolla yatırım yaptığı uzmanları daha sonra kaybetme riskinden kurtulmaktadır.¹¹²

Bir işverenin başka işverenlerin işgörenlerini istihdam etmesini içeren bu uygulama da, işgören temin ve seçiminde dış kaynaklardan yararlanma konusu içerisinde ayrıca ele alınmıştır.

İşletmeler dış kaynaklardan yararlanma ile ilgili olarak, yukarıda incelenen çeşitli seçeneklerden birini ya da birkaçını bir arada kullanarak dış kaynakların uzmanlıklarından yararlanabilmektedir.

2. Dış Kaynaklardan Yararlanılan Konunun Kapsamına Göre Sınıflama

Dış kaynaklardan yararlanma konusunda hangi spesifik faaliyetlerde dış kaynak kullanılacağıyla ilgili olarak çeşitli dış kaynaklardan yararlanma seçenekleri ortaya çıkmaktadır.

¹¹¹ A.e., s. 17.

¹¹² Nurten Erk, "Bilgi İşlemciler Kiralanır!", *Hürriyet İnsan Kaynakları*, 7 Mart 1999, (Çevrimiçi) <http://www.hurriyet.com.tr>, 31 Temmuz 2001, s. 1.

Organizasyona dikey açıdan bakıldığında, işletmenin belirli bir fonksiyonunun tamamen dış kaynaklardan sağlanması ya da bir fonksiyonun sadece belirli alt fonksiyonlarının dış kaynaklardan sağlanması söz konusu olabilir.¹¹³

a. Fonksiyonlar Bazında Bütün Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma:

İşletmenin belirli bir fonksiyonu tamamen dış kaynaklardan sağlanıyorsa, fonksiyonlar bazında bütün olarak dış kaynaklardan yararlanılmaktadır. İşletmenin 1. kademe fonksiyonları; muhasebe-finans, pazarlama, insan kaynakları ve üretimdir. Bütün olarak dış kaynaklardan yararlanma durumunda, bu 1. kademe fonksiyonların tüm alt fonksiyonlarıyla beraber dış kaynaklardan sağlanması durumu anlaşılmaktadır.

Örneğin işletme, insan kaynakları fonksiyonunun tamamını bir veya birden fazla dış kaynaktan sağlayabilir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, orta ve büyük ölçekli işletmelerin bütün insan kaynakları fonksiyonlarını dış kaynaklara aktardıklarında sorunlarla karşılaşabilmeleridir, çünkü özellikle orta ve büyük işletmelerde işletme içinde işgörelere ve yönetime katkıda bulunmak ve hizmet etmek üzere temel bir insan kaynakları grubu olması gerekmektedir. Uygulamada tüm insan kaynakları fonksiyonlarının dış kaynaklardan sağlanması, küçük işletmelerde daha kolay olmaktadır.¹¹⁴

b. Fonksiyonlar Bazında Kısmi Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma:

İşletme herhangi bir 1. kademe fonksiyonunu tamamen değil, 1. kademe fonksiyonun bir veya birden çok alt fonksiyonunu dış kaynaklardan sağlıyorsa, kısmi olarak dış kaynaklardan yararlanılmaktadır. Örneğin, insan kaynakları fonksiyonun alt fonksiyonları; insan kaynakları temin ve seçimi, eğitim ve geliştirme, ücret yönetimi, performans yönetimi, kariyer yönetimi, işçi-işveren ilişkileri, hukuk işleri, özlük işleri ve insan kaynakları bilgi sistemleridir. İşletme, bu alt fonksiyonların birini veya birkaçını dış kaynaklardan sağlayabilir. İşletme

¹¹³ Cook, a.g.e., s. 5.

¹¹⁴ A.e., s. 5.

için bazı alt fonksiyonlarda dış kaynaklardan yararlanmak avantajlı, bazılarında ise dezavantajlı olabilir. Hangi alt fonksiyonlarda dış kaynak kullanılıp kullanılmayacağı işletmeden işletmeye farklılık gösterecektir.¹¹⁵

İşletmeler giderek birden fazla alt fonksiyonda dış kaynaklardan yararlanmaktadır. Eğer bir işletme birden çok alt fonksiyonda dış kaynaktan yararlanacaksa, mevcut süreçleri ve bunların dış kaynağa devredildiğinde nasıl değiştirilebileceğini ya da nasıl bütünleştirilebileceğini tanımlayan bir dış kaynak kullanım öncesi değerlendirme yapması gerekmektedir.¹¹⁶

Örneğin, şirketinin tüm sosyal yardım faaliyetlerini Towers Perrin isimli firmadan sağlayan Los Angeles merkezli First Interstate Bancorp'un İnsan Kaynakları Yöneticisi ve Genel Müdür Yardımcısı Lillian Gorman, işgörenlerin yatırım planlarında da aynı firmadan yararlanmıştır. Özellikle birbiriyle bağlantılı iki alanın aynı dış kaynaktan sağlanması daha etkin sonuçlar verebilecek bir seçenektir.¹¹⁷

Ayrıca dış kaynak kullanım anlaşmasının özel bir şekli olarak birkaç dış kaynak da, müşteri işletmenin ihtiyaçlarını karşılamak için birlikte çalışabilirler. Bu anlaşma, müşterinin çeşitli dış kaynakların güçlü yönlerinden yararlanmasını sağlayan esnek bir anlaşmadır. Örneğin, BP Exploration Operating Company bilgi işlem hizmeti sağlayan üç dış kaynaktan yararlanmaktadır.¹¹⁸

Fonksiyonlar bazında kısmi olarak dış kaynaklardan yararlanmada iki seçenek bulunmaktadır. İşletme bir veya birden fazla alt fonksiyonda dış kaynaklardan yararlanırken de, bu birimlerde gerçekleştirilen faaliyetlerin tümünü ya da sadece belirli faaliyetleri dış kaynaklardan sağlayabilir. Organizasyon şemasına yatay olarak bakıldığında iki seçenek söz konusu olabilir:

¹¹⁵ A.e., s. 7.

¹¹⁶ A.e., s. 9.

¹¹⁷ Laabs, a.g.e., s. 55.

¹¹⁸ Carol Saunders, Mary Gebelt, Qing Hu, "Achieving Success in Information Systems Outsourcing" California Management Review, Vol. 39, No. 2, Winter 1997, s. 65.

(1). Alt Fonksiyonlar Bazında Bütün Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma

İşletme bir veya birden çok alt fonksiyonun tüm faaliyetlerini dış kaynaklardan sağlıyorsa, alt fonksiyonlar bazında bütün olarak dış kaynaklardan yararlanılmaktadır. Örneğin insan kaynakları fonksiyonunun alt fonksiyonlarından biri olan eğitim ve geliştirmede yerine getirilmesi gereken tüm faaliyetler dış kaynaklardan sağlanabilir. Bu durumda işletme içerisinde eğitim ve geliştirmeden sorumlu olacak ve dış kaynakla olan ilişkiyi yönetecek bir uzman ya da uzmanlar grubu olması muhtemeldir. Fakat eğitim ve geliştirme ile ilgili tüm faaliyetlerin yürütülmesi dış kaynağın görevidir.

(2). Alt Fonksiyonlar Bazında Kısmi Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma

İşletme bir veya birden çok alt fonksiyonunun sadece belirli faaliyetlerini dış kaynaklardan sağlıyorsa, alt fonksiyonlar bazında kısmi olarak dış kaynaklardan yararlanılmaktadır.

Örneğin, eğitim ve geliştirme ile ilgili olarak yerine getirilmesi gereken faaliyetlerin sadece bazılarını dış kaynaklardan sağlamak mümkündür. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinden eğitim ihtiyacının saptanması, işletme içerisindeki eğitim uzmanları tarafından gerçekleştirilip eğitim programının hazırlanması ve uygulanması, dış kaynaklardan sağlanabilir. Bu alanda özellikle eğitimin sunulmasının dış eğiticiler tarafından yerine getirilip eğitim ve geliştirmeye ilgili diğer faaliyetlerin iç kaynaklar tarafından yerine getirilmesi oldukça yaygın olan bir eğilimdir.

İKİNCİ BÖLÜM:

DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA SÜRECİ

VE

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

ALANINDA

DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA

I. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA SÜRECİ

Dış kaynaklardan yararlanma kararı verilirken stratejik uygulamaları ve uygulama adımlarını iyi anlamak önem taşımaktadır. Uygulamanın yararları ve riskleri iyi analiz edilmelidir. Ayrıca, bir işletme iş uygulamalarında ciddi bir değişimi düşünmeye başladığında, sürece ve zamanlamaya odaklanmalıdır.¹

Dış kaynaklardan yararlanma süreci sistematik olarak ele alındığında, dış kaynaklardan yararlanma kararının verilmesiyle başlar. Bu kararın verilmesinde, daha önce stratejik yönetim sürecinde incelenen analiz ve değerlendirmeler etkili olmaktadır. Dış kaynaklardan yararlanma kararı verilirken kararın örgüt hedefleriyle uyumlu olmasına dikkat edilmelidir. Ayrıca, uygulamanın işletme için avantajlı olup olmadığını belirlemek için fayda / maliyet analizi yapılmalıdır. Yapılan analiz doğrultusunda dış kaynaklardan yararlanmanın işletme için avantajlı olduğu tespit edilirse, süreç, muhtemel dış kaynakların belirlenmesiyle devam edecektir. Bu aşamadan sonra gerçekleştirilen faaliyet, muhtemel dış kaynaklara gönderilmek üzere teklif formlarının hazırlanmasıdır. Dış kaynaklardan geri dönen teklif formları incelendikten sonra, süreç, işletme için en uygun olan dış kaynağın seçilmesi ile devam etmektedir. Uygun dış kaynakla anlaşma imzalandıktan sonra dış kaynaklardan yararlanma kararı işletme personeline duyurulmalıdır.

Anlaşma imzalandıktan sonra sürecin diğer bir adımı, dış kaynakla olan ilişkinin etkin bir biçimde yönetilmesidir. Son olarak da dış kaynağın performansı değerlendirilmeli, sonuçlar belirlenen performans kriterleri doğrultusunda ölçülmelidir.

Dış kaynaklardan yararlanma süreci, değişmez nitelikli, katı bir özellik göstermez. Uygulamada ortaya çıkabilecek farklılıklara rağmen, dış kaynaklardan yararlanma süreci stratejik bir bakış açısıyla, genel olarak yukarıda sıralanan adımlardan oluşmaktadır. Bu adımlar aşağıda ayrıntılı bir biçimde incelenmiştir.

¹ Mary F. Cook, **Outsourcing Human Resources Functions: Strategies for Providing Enhanced HR Services at Lower Cost**, New York, American Management Association, 1998, s.17.

A. Dış Kaynaklardan Yararlanma Kararının Verilmesi

Stratejik yönetim sürecinde gerçekleştirilen değerlendirmeler, dış kaynaklardan yararlanma kararının verilmesine temel oluşturmaktadır. Dış kaynaklardan yararlanma kararı, örgütün içsel olarak değerlendirilmesi, güçlü ve zayıf yanlarının açıkça ortaya konması ve temel yetkinliklerinin tanımlanması doğrultusunda alınmalıdır. Ayrıca örgütsel hedeflerin tanımlanması ve fayda / maliyet analizi yapılması dış kaynaklardan yararlanma kararının işletme için yararlı olup olmayacağını belirlemede önem taşımaktadır.

1. Örgütsel Hedeflerin Tanımlanması

Bu aşamada; örgütsel hedefler ve şirket kültürü ile dış kaynaklardan yararlanma arasındaki uyum değerlendirilmeli, örgütün yetkin olduğu ve olmadığı alanlar doğrultusunda dış kaynaklardan yararlanılabilecek konular belirlenmelidir.²

Başarılı bir dış kaynaklardan yararlanma programı, kısa ve uzun vadeli hedeflerin açıkça ortaya konmasıyla başlar. Dış kaynaklardan yararlanma stratejisi, işletmenin genel amaçları ve hedefleri ile uyumlu olmalıdır. Süreç, genellikle insan kaynakları yöneticisi liderliğinde oluşturulan dış kaynaklardan yararlanma komitesinin sorumluluğundadır. Dış kaynaklardan yararlanma komitesi, genel olarak işi ve işletme kültürünü incelemeli ve dış kaynaklardan yararlanma programının bunlarla uyumunu göz önüne almalıdır.³

Dış kaynak kullanımının desteklenmesi için şirket kültürü değişime açık olmalıdır. Şirket kültürü değişime açık değilse, bazı alanlarda dış hizmet sağlayıcılarla işbirliğine gidilmesi mümkün ya da etkili olmayacaktır.

² A.e. , s.17.

³ A.e. , s.17.

Stratejik yönetim sürecinde örgütsel hedefler, güçlü ve zayıf yanlar belirledikten sonra hangi konularda dış kaynaklardan yararlanılabileceği tespit edilir. Hangi insan kaynakları fonksiyonlarının dış kaynaklardan sağlanacağı kararı, mevcut olan ve gelecekte olması gereken hizmet ihtiyaçları ve personel yetenekleri tanımlanarak verilmelidir.

Sürecin başında dış kaynaklardan yararlanma hedeflerinin belirgin olmayışı, sürecin başarısını olumsuz etkileyecektir. Örneğin sadece maliyetleri azaltmak amacıyla dış kaynak kullanım kararını almak, yanlış bir uygulama olacaktır. Dış kaynak kullanımı, sonuç olarak maliyetleri azaltsa da, kararı özellikle bu sebebe dayanarak almak sürece tam olarak yoğunlaşamamaya sebep olur.⁴

Birçok işletme, uzun vadeli hedeflerle dış kaynak kullanım kararını almaktadır. Bazı işletmeler ise gelecekte ileri teknolojiye ya da iç kaynaklara sahip olduklarında, fonksiyonu yeniden iç kaynaklarla yerine getirmek fikriyle kısa vadeli olarak dış kaynaklardan yararlanmaktadır. Bu konu, dış kaynak kullanım kararı verilmeden önce düşünülmelidir, çünkü dış kaynak kullanımının başlangıç maliyetleri çoğunlukla yüksektir.⁵

2. Fayda / Maliyet Analizi Yapılması

Dış kaynaklardan yararlanma kararı verilirken birçok yönetici maliyetlere ve yatırımın muhtemel getirisine odaklanmaktadır. Bu doğrultuda dış kaynak kullanım kararı öncesinde, belirli bir fonksiyon iç kaynaklarla yerine getirildiğinde ve dış kaynaklardan sağlandığında ne gibi maliyet farklılıkları ortaya çıktığını tespit etmek için fayda / maliyet analizi yapılmalıdır.⁶

Dış kaynaklardan yararlanmada fayda / maliyet analizi, bir örnekle açıklanabilir. (Burada elde edilecek fayda sabit kabul edilip sadece maliyetler analize tabi tutulmuştur.)

⁴ A.e., s. 19.

⁵ Jennifer J. Laabs, "Successful Outsourcing Depends on Critical Factors", *Personnel Journal*, October 1993, s. 54.

⁶ Cook, a.g.e., s. 19.

Tablo 1’de, 5000 çalışanı bulunan Cromwell Corporation isimli işletmenin sosyal yardım yönetimini kendi iç kaynaklarıyla yerine getirdiği durumdaki maliyetlerine ilişkin bir örnek yer almaktadır.

Tablo 1: Sosyal Yardım Faaliyetlerinin İşletme Tarafından Yerine Getirilmesinin Maliyetlerine İlişkin Bir Örnek

Faaliyet:	Maliyetler:
2 adet sosyal yardım plan yöneticisinin yıllık ücretleri	71.000 \$
Sosyal Yardımlar	18.460 \$
Mekan	6.500 \$
Olanaklar	1.200 \$
Postalama Giderleri	2.600 \$
Bilgisayarlar	16.000 \$
Ofis Malzemeleri	1.800 \$
Telefon	3.200 \$
Yazılım Amortismanı	26.000 \$
Toplam	146.700 \$

Kaynak: Mary F. Cook, Outsourcing Human Resources Functions; Strategies for Providing Enhanced HR Services at Lower Cost, New York, American Management Association, 1998, s. 20.

Tablo 2’de ise işletmenin sosyal yardım yönetimini dış kaynaklardan sağladığı durumdaki maliyetleri yer almaktadır.

Cromwell Corporation bu iki seçeneği değerlendirmiş ve tüm sosyal yardım yönetimini dış kaynaklardan sağlamaya karar vermiştir.

Tablo 2: Sosyal Yardım Faaliyetlerinin Dış Kaynağa Aktarılması Durumunda Gerçekleşen Maliyetlere İlişkin Bir Örnek

Faaliyet:	Maliyetler:
Kayıt için başlangıç maliyeti (\$ 10.000 işgören başına X 5.000 işgören)	50.000 \$*
İnteraktif ses yanıt sistemi yüklemesi	28.000 \$*
Yıllık bakım maliyeti	7.000 \$
Sosyal yardım yönetimi yazılımı	10.000 \$*
Taşeron yönetim maliyeti (yıllık)	50.000 \$
Taşeron bakım ve destek maliyeti	10.000 \$
Toplam	148.000 \$
İlk yıl maliyeti	148.000 \$
Sonraki yılların maliyetleri	67.000 \$

* Bu maliyetler tek seferliktir.

Kaynak: Mary F. Cook, **Outsourcing Human Resources Functions; Strategies for Providing Enhanced HR Services at Lower Cost**, New York, American Management Association, 1998, s. 21.

Uygulamada her işletmenin yapacağı fayda-maliyet analizi farklı olacaktır. Bir fayda / maliyet analizi yukarıda görülen örneğe göre daha spesifik detaylar da içerebilir.⁷

Dış kaynak kullanım kararının verilmesinde üzerinde durulması gereken tek unsur maliyet değildir. Yapılan iş ile ilgili işgörenlerin ve yönetimin tatmin derecesi, mevcut personelin gelecekteki kabiliyetleri, şirketin mevcut teknolojisinin düzeyi gibi unsurlar da dış kaynak kullanım kararının verilmesinde etkilidir. Burada tepe yönetimin amacı, işletmeye en yüksek orandaki getiriye sağlayacak seçeneği uygulamak olacaktır.⁸

⁷ A.e., s. 20.

⁸ A.e., s. 19.

B. Muhtemel Dış Kaynakların Belirlenmesi

Örgütün iç değerlendirmesi ve yapılan fayda / maliyet analizi sonucunda, belirlenen alanda dış kaynaklardan yararlanmanın, söz konusu fonksiyon ya da faaliyetleri iç kaynaklarla yerine getirmeye göre daha avantajlı olduğu tespit edilirse, muhtemel dış kaynakların belirlenmesi aşamasına geçilebilir.

İhtiyaç duyulan alanda hizmet veren dış kaynaklara; internet aracılığıyla, mevcut durumda dış kaynaklardan yararlanan diğer işletmelerin tavsiyeleriyle, dış hizmet sağlayıcıların gazetelere ve dergilere verdikleri ilanlar aracılığıyla ulaşılabilir. Ayrıca daha önceden tanınan ve başarılı bir işbirliği süreci geçirilmiş olan dış kaynaklar tercih edilebilir. İşbirliğine gitme kararı verilecek dış kaynakların referansları da incelenmelidir.⁹

C. Teklif Formunun Hazırlanması

Teklif formunun hazırlanması süreci önemli, fakat zor ve zaman alan bir süreçtir. Aynı zamanda teklif formuna yanıt vermek de doğru yapıldığında uzun ve emek gerektiren bir süreçtir. A.B.D.'de dış kaynak kullanımıyla ilgili teklif formlarının standartlaştırılması, tartışılmakla birlikte gerçekleştirilmiş değildir.¹⁰

İyi bir teklif formunun anahtar unsuru; her bir dış kaynağın deneyim, kredibilite ve geçmişteki başarıları hakkında bilgi almak için gerekli olan en önemli soruları içermesidir.

Bir teklif formu örneği aşağıdaki unsurlardan oluşabilir:¹¹

- **Tanıtım:** İşletme geçmişi, şirketin çeşidi, çalışan sayısı, yerleşim vb. unsurlar açıklanır.

⁹ A.e., s. 23.

¹⁰ A.e., s. 23.

¹¹ A.e., s. 34.

- **İhtiyaçlar ve beklentiler:** Dış kaynaklardan sağlanacak faaliyet çeşidi, işletmenin ihtiyaçları ve beklentileri ayrıntılı bir biçimde belirtilir.
- **Taşeron firmanın özellikleri:** Taşeron firma hakkında detaylı bilgi talep edilir.
- **Kayıt tutma ve idare:** Sistemler ve raporlama yetenekleri; taşeron firmanın temsilcilerinin geçmişleri, referansları ve hizmet bilgileri hakkında bilgi talep edilir.
- **İletişim ve eğitim:** Taşeron firmanın iletişim yetenekleri ve personel eğitim toplantıları konusunda bilgi talep edilir.
- **Teknoloji:** Firmanın kullandığı teknoloji düzeyi konusunda bilgi talep edilir.
- **Karşılıklı görüşme ve uygulama:** Anlaşma imzalandığı taktirde görüşmelerin nasıl gerçekleşeceği, iletişimi ve projeyi kimlerin yürüteceği konusunda bilgi talep edilir.
- **Raporlama:** Hangi periyodik raporların tedarik edileceği konusunda bilgi talep edilir.
- **Finansal detaylar:** Ücretler konusunda ayrıntılı bilgi ve taşeronun hizmet anlaşmasının bir örneği talep edilir.

Teklif formu kullanımı, işletmeye muhtemel dış kaynakların sunacakları hizmetin kapsamı, süresi, niteliği ve maliyeti hakkında bilgi sağlanması, pazarda faaliyet gösteren firmalar arasında rekabet ortamı yaratması ve işletmeye değerlendirme imkanı tanınmasından dolayı önemli taşımaktadır.¹²

D. Uygun Dış Kaynağın Seçilmesi

Gönderilen teklif formları firmalardan geri geldikten sonra, eleme süreci başlatılır ve işletmenin ihtiyaçlarıyla en yakından ilişkili olan bilgileri gönderen birkaç firma belirlenir. Yararlanılacak dış kaynakta bulunması gereken unsurlar şunlardır:¹³

¹² Cem Cüneyt Arslantaş, "Yeni Bir Yönetim Stratejisi Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) ve İlaç Sanayiinde Faaliyet Gösteren Firmaların Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamaları", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi ve Organizasyon Yüksek Lisans Programı, İstanbul, 1999, s. 86.

¹³ Dan Mendel, "The Pearls and Perils of Outsourcing", 1-800 Support, 1998, (Çevrimiçi) <http://www.800support.com/Reference/orerug.htm>, 17 Şubat 2000, s. 2.

- Konu hakkında teknik uzmanlık,
- İyi ve sağlam referanslar,
- Sağlam bir altyapı,
- İyi tanımlanmış süreçler,
- İş yapma kolaylığı, deneyim,
- Kalite taahhüdü,
- Sorumluluk ve esneklik,
- Finansal sağlamlık,
- Ortak değerler,
- Modern olanaklar.

Dış kaynak kullanımıyla sağlanacak avantajlar, ancak doğru dış kaynağın seçilmesiyle sağlanabilecektir. İşletme, en uygun dış kaynağı seçmeden önce kendi endüstrisindeki ya da benzer endüstrilerdeki mevcut dış kaynak kullanım ilişkilerini araştırmalıdır.

Dış kaynak kullanımı, işletmenin genel stratejisine uygun olmalı ve içteki seçeneklerle karşılaştırıldığında anlamlı olmalıdır. İdeal olarak dış kaynak kullanım anlaşmasını yapan müşteri işletmenin ve taşeron firmanın kültürleri uyumlu olmalıdır. Örgüt kültürlerinin uyumsuz olduğu durumlarda çatışmalar söz konusu olabilir.¹⁴

E. Anlaşmanın Yapılması

Uygun dış kaynak seçildikten sonra, spesifik performans değişkenlerini ve ilişkiyi yönetecek politika ve prosedürleri detaylı bir biçimde içeren bir anlaşma müzakere edilir. Dış kaynak kullanım anlaşmaları, dikkatli bir biçimde tasarlanmalıdır. Gerekli olduğu takdirde revizyona gidilmesi mümkün olmalıdır. Anlaşmada, sorumluluk alanları ve faaliyetlerin yerine getirilmesinde kullanılacak teknolojiler açık bir biçimde yer almalıdır.¹⁵

¹⁴ Maris G. Martinsons, "Outsourcing IS", *Long Range Planning*, Vol.26, No.3, 1993, s. 23.

¹⁵ A.e. , s. 23.

Bir dış kaynak kullanım anlaşmasında dikkat edilmesi gereken hususlar şunlardır:¹⁶

- Anlaşmanın tüm içeriği dikkatlice tanımlanmalıdır. Eksiksiz bir anlaşma geliştirmek için gerekli çaba sarf edilmelidir.
- Her örgütün farklı olduğu ve farklı bir anlaşmaya ihtiyaç duyduğu göz önünde bulundurulmalıdır.
- Anlaşma imzalanmadan önce ikinci bir fikir edinilmelidir. Özellikle işletme içinde bulunan teknik uzmanlar, işletmenin süreçle ilgili ihtiyaçlarının anlaşılmasını sağlamada önem taşırlar.
- Anlaşmaya yeniden müzakere seçeneği konmalıdır. Orijinal anlaşmada bazı hususların unutulması kaçınılmazdır. Ayrıca zaman içerisindeki gelişmeler dikkate alındığında, yeniden müzakere gerekli olabilir.
- Dış kaynak kullanımının başarısı için, tüm faktörler birbirleriyle bağlantılı olarak göz önüne alınmalı, anlaşmada doğru karışım yapılmalıdır.
- Anlaşmanın önemli unsurlarından biri, gider yapısı olacaktır. Zaman içerisinde gider artışları olup olmayacağı ve bu artışlara nasıl karar verileceği önemlidir. Taşeronların hazırladığı anlaşmalar, çoğunlukla gizli maliyetler içerebilmektedir. Gizli maliyetleri önlemenin bir yolu, maliyetleri arttıran veya azaltan unsurları incelemektir.¹⁷

F. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın İşletme Personeline Duyurulması ve Personele Etkileri

Dış kaynaklardan yararlanma, işletme tarafından yerine getirilen faaliyetlerde genellikle bir daralma ile sonuçlanmaktadır. Buna bağlı olarak, genellikle işletmenin personel sayısında azalma ve en azından görev değişiklikleri de kaçınılmaz olarak ortaya çıkmaktadır. Bu sebeple, dış kaynaklardan yararlanma kararını verirken en çok zorlanılan kısım, sürecin işletme personeli üzerindeki etkisidir. Dış kaynaktan yararlanılacak fonksiyonda görevli olan personel için üç seçenek bulunmaktadır. Bu çalışanlar; işletme içerisinde yeniden

¹⁶ Carol Saunders , Mary Gebelt, Qing Hu, "Achieving Success in IS Outsourcing", *California Management Review*, Vol.39, No.2, Winter 1997, s. 77.

¹⁷ Cook, a.g.e., s. 24.

görevlendirilebilir, dış kaynağa transfer edilebilir ya da işten çıkarılabilir. Bu seçenekler aşağıda incelenmiştir.¹⁸

- **İşletme içerisinde yeniden görevlendirilme:** Dış kaynaklardan sağlanacak fonksiyonda görevli olan çalışanlardan bazıları, işletme içinde çalışmaya devam edebilir. Bu durumda, bu kişiler ya işletme içinde yeni görevler alacak ya da ayırddedici rekabet avantajı elde etmek için dizayn edilen bazı özel projelere geçici olarak tahsis edilecektir.¹⁹ İşletme içinde çalışmaya devam edecek olan personel de değişimin kendilerini tam olarak nasıl etkileyeceğini bilmek isteyeceklerdir. Bu çalışanlar, dış kaynak kullanım kararının ne sebeple ve nasıl alındığı konusunda bilgilendirilmelidir.²⁰

- **Dış kaynağa transfer edilme:** Diğer bir seçenek olarak, bazı çalışanlar dış kaynağa transfer edilebilir. Bu durumda bu çalışanlar belirli bir süre dış kaynağın çalışanı haline gelirler. Bu kişiler, taşeron firmadaki pozisyonları ve elde edecekleri ücretlerdeki değişiklikler konusunda işletme tarafından bilgilendirilmelidir. Ayrıca bu çalışanlar, bünyesinde çalışacakları dış kaynak tarafından da değişikliğin zamanlaması, yapılacak işler, ofisin yerleşim alanı, şirket politika ve prosedürleri ve ödemeler konusunda bilgilendirilmelidir. Bu çalışanların dış kaynağın bünyesindeyken daha yüksek kariyer fırsatlarıyla karşılaşma ihtimalleri vardır, çünkü dış kaynakta aynı iş birkaç işletme için gerçekleştirilebilir.²¹

Bazı çalışanların dış kaynağa transfer edilmesinin bir sakıncası, işletmenin değerli işgörenlerini kaybetmesidir. Çalışanlar açısından bir sakınca ise, bu çalışanların işletme içindeki kariyer görünümünün belirsizleşmesidir.²²

- **İşten çıkarılma:** Son olarak dış kaynaktan sağlanacak fonksiyonda görevli olan bazı işgörenlerin işten çıkarılması gerekebilir. Bu çalışanlarla kurulacak iletişim, açık ve zamanında olmalıdır. Bu iletişim, insan kaynakları yöneticisi tarafından yüzyüze ve ayrıca yazılı olarak kurulmalıdır. İşten çıkarmayı içeren

¹⁸ Martinsons, a.g.e., s. 21.

¹⁹ A.e., s. 21.

²⁰ Cook, a.g.e., s. 61.

²¹ A.e., s. 64.

²² Martinsons, a.g.e., s. 21.

mektup, çalışanın alacağı tazminat ödemelerini de içermelidir. Ayrıca bu kişilere başka bir iş bulma için gerekli yardım sağlanmalıdır.²³

Dolayısıyla hangi fonksiyonların dış kaynaklardan sağlanacağı, hangilerinin sağlanmayacağı ve dış kaynak kullanım planının tüm çalışanları ve yönetimin tüm düzeylerini nasıl etkileyeceği açıkça belirlenmelidir. Dış kaynak kullanım kararının işletme içindeki personele duyurulması aşağıdaki adımları içermektedir:²⁴

- İletişim kurulacak her bir grubun belirlenmesi, bu gruplardan gelebilecek soruların tahmin edilmesi,
- Her grup için en uygun iletişim yolunun seçilmesi,
- İletişimin içeriğinin tasarlanması,
- Gözden geçirme ve zamanlamanın yapılması,
- Hangi fonksiyonların dış kaynaklardan sağlanıp, hangilerinin sağlanmayacağı konusunda açık olunması,
- İletişim sürecinin tasarlanması ve dış kaynak kullanım komitesi tarafından gözden geçirilmesi,
- Çalışanların aklındaki soruların gözardı edilmemesi,
- Her bir işgören grubunun bakış açısına göre iletişim sürecinin incelenmesi,
- En düşük seviyedeki personelden tepe yöneticilere kadar işletmenin tüm düzeylerindeki çalışanlarla iletişim kurulması.

İşletme personeline dış kaynak kullanım kararını duyurmak için aşağıdaki soruların yanıtlarını içeren basit bir iletişim planı kullanılabilir:²⁵

- Neden dış kaynak kullanılacaktır?
- Hangi insan kaynakları fonksiyonları dış kaynaklardan sağlanacaktır?
- Hangi çalışanlar dış kaynağa transfer edilecek, hangileri işletme içerisinde görev almaya devam edecek, hangileri işten çıkarılacaktır? İşten çıkarılan işgörelere ne gibi ödemeler yapılacaktır?
- Dış kaynak, faaliyetlerini işletme içinden mi, işletme dışından mı yerine getirecektir?
- Bu değişiklik ne zaman yerine getirilecektir ve ne kadar zaman sürecektir?

²³ Cook, a.g.e., s. 65.

²⁴ A.e., s. 62.

²⁵ A.e., s. 62.

Eğer iletişim süreci iyi tasarlanırsa ve her bir muhatabı hedeflerse, süreç daha etkin olacaktır. Ayrıca sürecin etkinliğini değerlemek için, aşağıdaki unsurları içeren bir kontrol listesi hazırlamak uygun olacaktır.²⁶

- Hangi insan kaynakları fonksiyonunun ya da alt fonksiyonlarının dış kaynaklardan sağlanacağı,
- Kaç çalışanın işten çıkarılacağı,
- İşten çıkarılacak çalışanları seçmede hangi kriterlerin kullanıldığı,
- İşten çıkarılacak çalışanlara ne gibi ödemeler yapılacağı,
- İşten çıkarılacak çalışanların başka işlere yerleştirilmeleri için bir danışman şirketle anlaşılıp anlaşılmadığı.

Dış kaynak kullanım kararını işletme içerisindeki personele duyurmada kullanılacak iletişim yöntemleri, dış kaynaktan yararlanılacak fonksiyonu şirket içinde yerine getirmekle görevli olan grubun büyüklüğüne göre farklılık gösterecektir. Bu süreçte kullanılacak olan iletişim yöntemleri aşağıdakiler olabilir:²⁷

- Her bir çalışanla kişisel görüşmeler yapılması,
- Büyük bir grubun çalıştığı bir fonksiyonun dış kaynaklardan sağlanması durumunda grup toplantıları kullanılması,
- Dış kaynak kullanım planları geliştirildikçe sık sık bültenler yayınlanması,
- Çeşitli yerleşim alanlarındaki çalışanların dış kaynak kullanımından etkileneceği durumlarda internet yoluyla bilgilendirme,
- Çalışanların lojistik ve değişimin zamanlaması hakkında mevcut bilgiyi elde etmesi için kısa vadeli bir içeriğin hazırlanması,
- Değişiklik gerçekleşmeden önce, çalışanlara talimatların, değişikliğin zamanlamasının ve tamamlanması gereken görevlerin elektronik posta yoluyla gönderilmesi,
- Aniden gerçekleşebilecek değişiklikleri çalışanlara bildirmek için günlük sesli mesajlar kullanılması.

²⁶ A.e., s. 74.

²⁷ A.e., s. 63.

Dış kaynaklardan yararlanmanın işletme personeli üzerindeki olumsuz etkileri; işsizlik, yüksek düzeyde stres, motivasyon düşüklüğü, işletmeye olan bağlılığın azalması, işgücü devrinin ve devamsızlığın artması şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca taşeron firmanın işgörenlerinin, müşteri işletme içerisine istihdam edilmesi durumunda, mevcut işgörenlerle taşeron firmanın işgörenleri arasında eşitsizlikler söz konusu olabilmektedir. Bu husus, “dış kaynaklardan yararlanmada ortaya çıkabilecek sorunlar” başlığı altında ayrıca incelenmiştir.

G. Dış Kaynakla Olan İlişkinin Yönetilmesi

Dış kaynakla olan ilişkinin yönetilmesi için, bir yönetici belirlenebilir. Dış kaynaklardan yararlanma uygulamasına geçildiğinde “ilişki yöneticisi” olarak adlandırılacak bu işgören, dış kaynak kullanım komitesinden bir yönetici veya işletme içinde o fonksiyonu daha önce yerine getirmekle sorumlu olan bir çalışan olabilir. Dış kaynakla olan ilişkiyi inşa etmede, ilişki yöneticisi yüz yüze yürütme toplantıları düzenlemelidir. Bu toplantılar işletmenin ve dış kaynağın spesifik sorumluluklarını ve ihtiyaçlarını özetlemede kullanılmalıdır.²⁸

Bazı işletmeler dış kaynakla olan ilişkinin yönetilmesi için birkaç çalışandan oluşan bir grup da oluşturabilir. Buna örnek olarak, Mc Donnell Douglas isimli işletme verilebilir. Mc Donnell Douglas, IBM’in bağımlı ortağı olan ISSC ile 3 milyar \$’lık bir dış kaynak kullanım anlaşması imzalamıştır. Bu anlaşma şimdiye kadar imzalanan en büyük dış kaynak kullanım anlaşmalarından biridir. Mc Donnell Douglas, ilişkiyi yönetmek için işletme içerisinden 15-20 kişilik bir gruba ihtiyaç duymuştur. Bu işgörenlerde bulunması gereken yetenekler; *kontrat yönetimi, denetim, anlaşmazlık çözümü, müzakere ve fiyatlandırma* gibi alanlardaki yeteneklerdir.²⁹

Dış kaynak kullanımının başarısı için taraflar anlaşma zamanı boyunca karşılıklı olarak ilişkinin geliştirilmesi ve başarılı bir biçimde yönetilmesi için çaba harcamalıdır. Dış kaynağın temsilcileriyle olumlu bir ilişki geliştirmek ve sürekli

²⁸ A.e., s. 57.

²⁹ A.e., s. 201.

iletişim için rehberlik kurulmalıdır.³⁰ Dış kaynak ile müşteri işletme arasında sık ve açık bir iletişimi sağlamak için iyi tasarlanmış bir yapı olmalıdır. Taraflar arasındaki iletişim yaklaşımı, dış kaynak kullanım anlaşmasının ruhunu ve sağlanan hizmetlerin karmaşıklığını etkileyecektir. Hizmetlerin karmaşıklığı arttıkça, daha aktif iletişime gerek duyulacaktır. Bu konuda açıkça tanımlanmış adım adım bir prosedür olmalı ve yönetim ilişkinin nasıl yürütüldüğünü tartışmak için belirli aralıklarla biraraya gelmelidir. Toplantılar, dış kaynak kullanım anlaşmasının uygulamadaki çalışmalarını incelemek, ortaya çıkan problemleri tanımlamak, çözmek ve sürekli tatmini sağlamada yapılacak değişikliklere karar vermek için operasyonel düzeyde tutulmalıdır.

H. Dış Kaynağın Performansının Değerlendirilmesi

Dış kaynaklardan yararlanma sürecinin son adımı, dış kaynağın performansının değerlendirilmesidir. Bu değerlendirmelerin sonuçlara(amaçlara) bağlı olarak yapılması, dış kaynaklardan yararlanmanın başarısı açısından önemlidir. Elde edilen sonuçlar objektif, ölçülebilir ve karşılaştırılabilir olmalıdır. Başarının gerçekçi olarak ölçülmesi genellikle çok zordur, bu sebeple işletme performans standartları geliştirmeli, sonuçları ölçmeli ve sonra ulaşılan sonuçları sürekli olarak yorumlamalıdır. Performans ölçüleri, taşeronu motive etmede ve performansını arttırmada etkin bir araçtır.³¹

Örneğin Arthur Andersen, dış hizmet sağlayıcının performansını izleyen ve değerlendiren bir dış kaynak kullanım çerçevesi oluşturmuştur. Düzenli performans raporları, işletmeyi dış kaynaklardan yararlanma sürecindeki faaliyetler ve kalite konularında bilgilendirir. Bu raporlar, karşılıklı olarak belirlenen hedefler doğrultusundaki ilerlemeyi izler ve bu hedeflere ulaşmada gerekli olan faaliyetleri tanımlar. Raporlarda, sürecin hedeflerine ulaşıp ulaşmadığı, dış kaynak kullanım sürecinde sürekli gelişme sağlanıp sağlanmadığı, anlaşmanın yenilenip yenilenmediği, değişikliğin gerekli olup olmadığı gibi soruların cevapları yer almalıdır.³² 1996 yılında Hewitt Associates'in 97 işverenle yaptığı dış kaynak

³⁰ A.e., s. 26.

³¹ A.e., s. 73.

³² A.e., s. 201.

kullanımıyla ilgili bir araştırmaya göre, dış kaynağın başarısını değerlendirmede kullanılacak bazı kritik faktörler şunlardır:³³

- Maliyet odaklılık,
- Strateji ve planlama yoluyla insan kaynaklarını verimli alanlara yönlendirmek,
- Geliştirilmiş müşteri hizmetleri,
- Yüksek düzeyde teknik uzmanlık,
- Düşük idari maliyetler,
- Hizmetlerin eksiksiz teslimi,
- Yüksek düzeyde tatmin,
- Temel işe sağlam odaklanma,
- Müşteri işletmenin taleplerini hızlı yanıtlama,
- Yüksek düzeyde doğruluk,
- Özel istekleri karşılama yüksek düzeyde esneklik.

Dış tedarikçinin performansına ilişkin bu değerlendirmelerin sonucuna göre, ilişkinin aynı koşullarda sürdürülmesi, değiştirilerek sürdürülmesi ya da sona erdirilmesi yoluna gidilecektir.

II. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ALANINDA DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA

Yönetimde ve imalat sektöründe dış kaynaklardan yararlanma uzun bir geçmişe sahip olmakla beraber, bu konudaki dinamikler ve uygulama alanı son yıllarda oldukça değişmiştir. Bu konudaki en önemli gelişmelerden biri de, insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinde dış kaynak kullanımına doğru belirgin bir hareketin başlaması olmuştur. Daha önce de değinildiği gibi bazı insan kaynakları faaliyetlerinde dış kaynaklardan yararlanma yeni bir uygulama değildir. Örneğin bir iş hukuku uzmanı, konusunda uzmanlaşmış resmi bir kurumdan sağlanabilmekte ve o kişiye iş ve işçi bulma kurumlarından ulaşabilmektedir. Bununla beraber, son yıllarda aşağıdaki unsurların biraraya gelmesi sonucunda stratejik öneme sahip

³³ A.e., s. 203.

diğer insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarında da dış kaynaklardan yararlanılmaktadır.³⁴ Dış kaynaklardan yararlanmanın yaygınlaşmasında;

- Artan maliyetler ve işçiye sağlanması gereken ücret ve tıbbi yardımlar konusundaki yasal zorunluluklar,
- Mevzuattan dolayı insan kaynakları yönetiminde yaşanan karmaşıklık,
- İşgücünde artan çeşitlilik,
- Temel beceri ve teknik eğitim için artan ihtiyaç,
- Danışman insan kaynakları uzmanlarının varlığı,
- Örgütsel sınırların ortadan kalkması,
- Bilgi ve iletişim teknolojisindeki ilerlemeler,
- Tek bir örgüt kültürünün korunmasına verilen önemin azalması,
- Temel yetkinlikler üzerine konsantre olunması,
- Şirket küçülmelerinin yaygınlaşması gibi faktörlerin etkili olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak, insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin yürütülmesindeki harcamalar arttıkça, konusunda uzmanlaşmış insan kaynakları yöneticilerine duyulan ihtiyaç arttıkça, bilgi teknolojisine bağlı olarak yüksek kalitede insan kaynakları yönetimi mümkün hale geldikçe, insan kaynakları yönetimi faaliyetleri giderek temel olmayan yetenekler arasında görülmeye başlandıkça ve işgücüne ve yeteneklerinin değerlemesinde esnekliğe duyulan ihtiyaç arttıkça, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarında dış kaynaklardan yararlanılmaya başlanmıştır.³⁵

Günümüzde insan kaynakları yönetiminin stratejik öneme sahip fonksiyonlarında da dış kaynaklardan yararlanma gittikçe yaygınlaşmaktadır. Bu doğrultuda, insan kaynakları yönetimi alanında dış kaynaklardan yararlanma konusunun ayrıntılı olarak ele alınması uygun olacaktır.

³⁴ Paul L. Drnevich, Michael D. Crino, "İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeniden Ele Alınması", Çev. Beril Akıncı, *Human Resources, İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, Ekim 1997, s. 23.

³⁵ A.e., s. 23.

A. İşgören Temin ve Seçiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma

Personel temin ve seçimi, işgören ihtiyacının sayı ve nitelik olarak belirlenmesi; sonra bu gereksinmeyi çeşitli kaynaklardan karşılamak üzere bazı yöntemlerle adayların araştırılıp bulunması ve bu adaylar arasından çeşitli yöntemlerle uygun işgörenlerin seçilmesi ve işe yerleştirilmesi evrelerinden oluşan bir süreçtir.³⁶ Diğer bir deyişle, “işgören temin ve seçiminin, en geniş anlamda; boşalan işleri (mevkileri) doldurmak (personel ihtiyacını karşılamak) için, işletme içinden veya dışından, geçici veya sürekli olarak çalıştırılmak üzere uygun kişilerin seçilmesi ile ilgili faaliyetleri kapsadığı söylenebilir.”³⁷

İşletmeler ihtiyaç duydukları personeli sürekli statüde bünyelerinde bulundurabilecekleri gibi, bazı alternatif yolları da tercih edebilmektedirler. Aşağıda sürekli statüde işgören temininde dış kaynaklardan yararlanma ve sürekli statüde işgören teminine alternatif yollar incelenmiştir.

1. Sürekli Statüde İşgören Temininde Dış Kaynaklardan Yararlanma

Günümüzde iş hayatının en önemli sorunlarından biri, işin başarılmasını sağlayacak nitelikteki çalışanların gereken zamanda temin edilmesi ve istihdam edilmesidir. Hızlı büyüyen işletmeler genellikle bünyelerinde deneyimli işe alma uzmanları bulundurmakta sıkıntılar yaşamakta ve bu sebeple sürekli statüdeki işgören temini faaliyetlerini bu konuda uzman olan dış kaynaklara devretmektedirler.

³⁶ Ahmet Cevat Acar, “İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi”, Tuğray Kaynak v.d., **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No :276, İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No: 406, Dönence Basım Yayın Hizmetleri, 1998, s. 113.

³⁷ A.e., s. 121.

Sürekli statüde çalıştırılacak işgörenlerin temin ve seçimiyle ilgili olarak aşağıdaki faaliyetler dış kaynaklara devredilebilir.³⁸

- İnsan kaynakları planlaması,
- İş ilanlarının yazılması ve duyurulması,
- Özgeçmişlerin kabul edilmesi ve incelenmesi,
- Adaylarla ilk görüşmelerin yapılması,
- Sınav-test uygulaması,
- Adayın geçmişinin ve referanslarının incelenmesi,
- İşe alma görüşmesi,
- İşgören oryantasyonu.

İşgören temin ve seçimi faaliyetlerini dış kaynaklardan sağlamayı planlayan bir işletme, yukarıda sıralanan faaliyetlerin hepsini dış kaynağa devredebileceği gibi, sadece belirli bir kısmını da dış kaynağa devredebilir.

Yukarıda sıralanan zaman alıcı faaliyetlerin yerine getirilmesi, uzmanlık gerektirmektedir. İşgören temin ve seçimi faaliyetlerinin dış kaynaklardan sağlanmasıyla, işletmenin önemli zaman ve maliyet avantajları elde etmesi mümkündür.

Ayrıca bazı işletmeler yöneticilerinin seçiminde de dış kaynaklardan yararlanmaktadır. İşletmelerin başvurduğu bir yol, yönetici temin eden şirketlerden (headhunters) yararlanmadır. Cranfield Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması 1999-2000 Türkiye Raporu'na göre araştırmaya katılan ülkemiz işletmelerinin % 22'si tepe yöneticilerinin seçiminde, % 23'ü orta kademe yöneticilerin seçiminde, % 18'i de alt kademe yöneticilerin seçiminde yönetici temin eden şirketlerden yararlanmaktadır. İngiltere'de ise araştırmaya katılan

³⁸ Cook, a.g.e., s. 79.

işletmelerin % 65'inin tepe yöneticilerini yönetici temin eden şirketlerden sağladıkları belirlenmiştir.³⁹

Günümüzde işgören temin ve seçimiyle ilgili faaliyetlerin yerine getirilmesi için birçok işletme özel istihdam bürolarından yararlanmaktadır. Özel istihdam büroları (acentaları) özel hukukun koruması altında ve belirli bir sözleşme çerçevesinde, bir ücret ya da komisyon karşılığında işgücü piyasasında iş arayanlarla, eleman arayanlar arasında aracılık hizmeti sağlayan kuruluşlardır.⁴⁰

İşgören temin ve seçimi konusunda hizmet veren büro ve danışmanlık firmalarının çalışma hayatına katkıları aşağıda yer almaktadır.⁴¹

- Eleman boşluğunun ortaya çıkması sonrasında, bu boşluğun giderilmesi için geçen süre kısalmaktadır.
- İşgücü piyasası açık pazara dönüşmekte, iş olanakları yaygın kitlelere ulaşmaktadır.
- İşgücü piyasası ihtiyaç duyduğu değişimlere hazırlanmakta ve değişim gerçekleştiğinde de gecikmeksizin uyum temin edilmektedir.
- Beceri ve nitelikler ön değerlemeden geçirilerek uygun arz ve talep biraraya getirilmekte, elemanların işletmeler arasında yer değiştirmelerine neden olan yanlış istihdamlar önlenmektedir.
- Özellikle işletmelerin ihtiyaç duyduğu ve çoğu zaman kıt olan nitelikli işgücü temini konusunda kolaylık sağlamak ve nitelikli işgücüne de piyasanın durumu hakkında danışmanlık hizmeti vermektedir.
- İşgücünün seçimi ve istihdamı konusunda uzmanlaştıklarından işe yerleştirme maliyetleri azalmaktadır.
- İş olanaklarına ait bilgi kaynaklarının artmasını sağlayarak ilgililerin kolaylıkla yararlanacakları geniş bir işgücü piyasası bilgi havuzu oluşturmaktadır.

³⁹ Cavide Uyargil, Oya Özçelik, Gönen Dündar, Cranfield Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması 1999-2000 Türkiye Raporu, İstanbul, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 408, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No: 11, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 2001, s. 30.

⁴⁰ Bülent Pirlar, "Türkiye'de İş ve İşçi Bulma Hizmetlerinin Çağdaş Bir Yapıya Kavuşturulması ve Özel İstihdam Büroları", İşveren, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, C:XXXVIII, Sayı:7, Nisan 2000, s. 6.

⁴¹ A.e., s. 6.

İşletmelerin işgören temin ve seçim faaliyetlerini dış kaynaklardan sağlamalarının bir sebebi, nitelikli çalışanları temin etmenin zor olması, temin ve seçim sürecinin zor ve zaman alıcı olmasıdır. Bu alanda dış kaynak kullanım kararı verirken yararlanılacak bir yol, işletmenin operasyon alanında çalışanların özellikleri ve yeteneklerinin ulaşılabilirliğiyle ilgili bilgi sahibi olmak için işgücü piyasası değerlendirmesi yapmaktır.⁴²

İşletmenin ihtiyaç duyduğu niteliklere sahip adayların bulunduğu iş kategorilerinde çok fazla sayıda ulaşılabilir işgören bulunmaktaysa, işletme bu fonksiyonu dış kaynaklardan sağlamayabilir. Diğer yandan, eğer işgücü pazarı darsa ve kadrolama için işletme bünyesine işe alma uzmanları istihdam etmek gerekiyorsa, bu alanda dış kaynak kullanımı bir seçenek olabilir. İşgücü pazarı değerlendirmesi, işletmeye ihtiyaç duyulan niteliklerdeki adayların ulaşılabilirliğiyle ilgili bilgi sağlayacaktır.⁴³

İşgücü pazarı değerlendirmesi, işletmenin bulunduğu / faaliyet gösterdiği coğrafi yerleşim alanında, belirli iş-nitelik gruplarındaki işgörenlerin ulaşılabilirliğinin bir değerlendirmesidir. Bu değerlendirme, insan kaynakları planlamasının ve temin fonksiyonunun yürütülmesi ve bunların dış kaynaklardan sağlanması kararının verilmesi için bir araçtır. Bir işgücü pazarı değerlendirmesi aşağıdaki hususları içermelidir:⁴⁴

- Yerel işgücü havuzunun ve işsizlik istatistiklerinin gözden geçirilmesi,
- Nitelikli insanların ulaşılabilirliğinin -ihtiyaç duyulan pozisyonlar için yerel gazetelere verilen ilanların sayısı gibi- önemli göstergeler yardımıyla incelenmesi,
- Pozisyon ve yerleşim olarak en iyi istihdam kaynaklarının değerlendirmesi ve gözden geçirilmesi,
- İşgören temin edilecek coğrafi alanda işgörelere yapılan ödemeleri karşılaştırılmasının (kıyaslamasının) yapılması,
- İşletmenin her bir yerleşim alanındaki pozisyonları doldurulması için en iyi temin yöntemlerinin analiz edilmesi.

⁴² Cook, a.g.e., s. 79.

⁴³ A.e., s. 80.

⁴⁴ A.e., s. 80.

İşgücü pazar değerlendirmesini tamamlamada kullanılacak kaynaklar ise şunlardır:⁴⁵

- Bölgesel işgücü ve istihdam ofisleri belirli bölgeler için istatistikler sağlar.
- Yerel ticaret odasının işgücü istatistikleri vardır.
- Yerel gazeteler ve finans dergilerindeki ilanlar mevcut iş ve temin iklimi hakkında bilgi verir.
- Üniversitelerin yerleştirme ofisleri genellikle işgören adayları sağlar.
- İşletmenin faaliyet alanında olan ve aynı çeşit işler için işgören temin eden diğer işletmelerle bilgi alışverişi yapılabilir.
- İşgören temini alanındaki yerel temin ağı, insan kaynakları anlaşmaları en kullanışlı bilgi kaynaklarıdır.
- Devlet ofisleri mevcut işgücü pazarı bilgisini sağlayabilir.

2. Sürekli Statüde İşgören Teminine Alternatif Yollar

Son zamanlarda iş hayatında yaşanan değişiklikler ve esneklik eğilimi sonucunda, işletmelerin işgören ihtiyacını karşılamada sürekli olarak tam gün çalışacak personelin temini ve seçimine alternatif bazı uygulamalar yaygınlaşmıştır. Bu uygulamalar; *geçici işgören istihdamı*, *işgören kiralama* ve *bağımsız işgörenlerden yararlanma* uygulamalarıdır.⁴⁶

a. Geçici İşgören İstihdamı:

Sürekli personel teminine alternatif yollardan biri, “geçici işgören çalıştırmak”tır. İşletmenin kısa süreli insan kaynakları ihtiyacını karşılamak için doğrudan veya bu konuda hizmet sunan dış kaynaklar vasıtasıyla geçici işgören temini yoluna gitmesi mümkündür.⁴⁷

⁴⁵ A.e., s. 80.

⁴⁶ Acar, a.g.e., s. 140.

⁴⁷ A.e., s. 141.

Geçici işgören istihdamı, günümüzde sadece idari personel veya mavi yakalılar için kullanılan bir uygulama değildir. İşletmeler belirli bir alanda uzmanlığa ve yönetim becerilerine sahip profesyonelleri de geçici olarak istihdam etmektedirler.

İşletmeler, bir iş çabuk yapılması gerektiğinde ve bu işi yapacak iç kaynaklara sahip olmadıklarında geçici temelde işgören istihdam etmektedirler.⁴⁸

Dış kaynaklardan yararlanma eğiliminden, geçici istihdam sağlayan istihdam acentaları da kar sağlayabilmektedir. Geçici işgören istihdamı yapan işletmeler, kısa dönemli bir projenin yönetimi ve tamamlanması için müşteri işletmelerin ücret giderlerine sabit maliyetler eklemeyecek bir çözüm sunmaktadırlar. Birçok işletme, geçici istihdam için işgören teminini işletmenin iç kaynakları tarafından doğrudan gerçekleştirmektedir. Fakat geçici işgörenlere olan ihtiyaç arttıkça işletmeler geçici destek için dış kaynaklar kullanmakta ve bu çeşit temin faaliyetlerini dış kaynaklardan sağlamaktadırlar.⁴⁹ Bu konuda hizmet veren firmalar, geçici istihdam yoluyla iş arayanların işgücü piyasasına kademeli olarak geçişini kolaylaştırmakta, işsizlik ile sürekli istihdam arasında köprü görevi görmektedir.⁵⁰

b. İşgören Kiralama (İşgören Taşeronluğu):

Bazı işletmeler, tüm insan kaynakları fonksiyonlarını şirket içinde bulundurup şirket içinde fonksiyonu geliştirecek personeli kiralamak için bir dış kaynaktan yararlanabilir. Bu, temel olarak bir işgören kiralama sözleşmesidir.⁵¹ İşletme, geçici ve sınırlı süreli, hatta bazı alanlardaki uzun süreli personel ihtiyacını bu yolla karşılayabilir. Amerika'da buna "*insourcing*" de denmektedir.⁵² Bu uygulamada, işe alınan personel, aslında kiralayan firmanın (işgören taşeronu) kadrolu elemanlarıdır. Personel ihtiyacı olan işletmeyle taşeron firma arasında işgören kiralama sözleşmesi yapılır ve ihtiyaç duyulan sayı ve nitelikteki personel, işe

⁴⁸ Cook, a.g.e., s. 86.

⁴⁹ A.e., s. 86.

⁵⁰ Pirlar, a.g.e., s. 6.

⁵¹ Cook, a.g.e., s. 8.

⁵² Jane Pickard, "Externally Yours", *People Management*, Vol.4, No.15, 23 July 1998, s. 34.

yerleştirilir. İşgören kiralayan işletme, personele sosyal yardımlar, sigorta, vergi veya işten çıkarma durumunda tazminat ödememekte, taşeron firmaya tek bir ücret ödemektedir. Bu durumda, işgücü talebi daralınca bu işgörenler kolayca işten çıkarılabilmektedir. Ayrıca işletme yeterli performansı gösteremeyen personel yerine, yenilerini de talep edebilmektedir.⁵³

Örneğin, Amerikan Hava Yolları, 28 küçük havaalanındaki operasyonları için işgören kiralamıştır. İşgören kiralamadaki maliyet tasarrufları dikkat çekici düzeydedir. Şirket, kendi çalışanlarına saatte 19\$ öderken, kiralanan işgörenler için saatte 7\$ - 9\$ ödemektedir.⁵⁴

Bazı görüşlere göre, çok üst düzey işler dışında genellikle her düzey iş için bu yola başvurmak mümkün olsa da işgören kiralama, A.B.D.'de üst düzey işler için de kullanılmakta ve uygulamada örnekler bulunmaktadır. Örneğin 220 çalışanı bulunan Bruton Knowles adlı şirketin İnsan Kaynakları Yöneticisi Alison Mellis, Ellis Hayward adlı danışmanlık firmasından kiralananmıştır. Şirket başkanı, genel müdürü ve Mellis birlikte takım olarak çalışmaktadır. Mellis, şirketin yürüttüğü tüm değişim programını yönetecek bir insan kaynakları stratejisi geliştirmekte ve Ellis Hayward'da en az 5 yıl çalışmayı planlamaktadır. İnsan kaynakları yöneticisinin bir taşeron firmadan kiralınmasının az rastlandığı görüşü hakim olsa da danışmanlar ve planları inanılır olduğunda, fonksiyonun anahtar kısımlarında da işgören kiralama gittikçe artan bir eğilimdir.⁵⁵

c. Bağımsız Çalışanlardan Yararlanma:

Geçici olan ve uzmanlık gerektiren işgören ihtiyaçları için, bağımsız çalışan profesyonellerden kısmi süreli ve geçici olarak yararlanmak gittikçe yaygınlaşan bir eğilimdir.⁵⁶

⁵³ Acar, a.g.e., s. 141.

⁵⁴ Luis G. R. Mejia v.d., *Managing Human Resources*, 2nd Edition, New Jersey, Prentice-Hall, 1998, s. 14.

⁵⁵ Pickard, a.g.e., s. 34.

⁵⁶ Acar, a.g.e., s. 142.

Günümüzde birçok uzman, işletmelerle geçici anlaşmalar yaparak belirli bir süre için bu işletmelerin projelerini üstlenmektedir. Örneğin bir süre için bir işletmenin yeni ücret politikasının şekillendirilmesinde görev alan bir uzman, bu proje sona erdikten sonra başka bir işletmenin projesinde çalışabilmektedir. İngiltere ve Hollanda'da bağımsız çalışma giderek yayılmakta ve sadece Almanya'da 7000 bağımsız uzmanın çeşitli işletmelere geçici olarak hizmet verdiği tahmin edilmektedir.⁵⁷ Özellikle bilişim teknoloji uzmanları, iş hukuku uzmanları, eğiticiler ve ücretlendirme uzmanları yaygın olarak bağımsız hizmet vermektedirler.

B. Eğitim ve Geliştirmede Dış Kaynaklardan Yararlanma

İşletmeler, eğitim fonksiyonunun yerine getirilmesinde yıllardan beri dış kaynaklardan yararlanmaktadır. Buna bağlı olarak, dış kaynak durumundaki çoğu danışmanlık firmasının faaliyetlerinin genellikle eğitimle ilgili olduğu söylenebilir. Eğitim ve geliştirme fonksiyonunun dış kaynaklardan sağlanmasında işletmeler, genellikle eğitim ihtiyaçlarını belirlemekte ve bunları dizayn edebilecek, yürütecek ve idare edecek personele şirket içerisinde sahip değillerse, uzmanlıktan yararlanmak için dış firmalara başvurumaktadırlar.

Cranfield Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması 1999-2000 Türkiye Raporu'na göre, yanıtlayıcı ülkemiz işletmelerinin (258 işletme) % 56'sında işletme dışı eğiticilerin eğitim faaliyetlerinde kullanılması son üç yılda artış göstermiştir.⁵⁸ Buna göre, Türkiye'de bu konuda dış kaynaklardan yararlanmanın giderek yaygınlaşan bir uygulama olduğu söylenebilir.

Eğitim fonksiyonunun dış kaynaklardan sağlanması sadece insan kaynakları uzmanları tarafından idare edilmekte olan kurs verme faaliyetinin bir dış kaynak kiralarak sağlanmasından ibaret değildir ve çalışanların şirket dışında birkaç günlük seminerlere gönderilmesi için anlaşma yapılmasından fazlasını içerir.

⁵⁷ "Taşeron Yönetici Dönemi", Hürriyet İnsan Kaynakları, 28 Mart 1999, (Çevrimiçi) <http://www.hurriyet.com.tr>, 30 Temmuz 2001, s. 1.

⁵⁸ Uyargil, Özçelik, Dündar, a.g.e., s. 40.

Eğitim fonksiyonunun dış kaynaklardan sağlanması, günümüzde eğitim fonksiyonunun özünü içermektedir; eğitimin planlanması, kurs içeriği, kayıt, eğitimin programlanması, pazarlanması, lojistik, tesis yönetimi, eğitmen seçimi, eğitimin değerlendirilmesi gibi unsurlar dış kaynaklardan sağlanabilmektedir.⁵⁹

Eğitim ve geliştirme fonksiyonunun başlıca faaliyetleri aşağıda yer almaktadır.⁶⁰ Teorik olarak, bunların hepsinde ya da bir bölümünde dış kaynaklardan yararlanılabilir.

- ***Eğitimin planlanması:***

- Eğitim ihtiyaının saptanması,
- Örgüt analizi yapılması,
- İş analizleri yapılması,
- Performans analizi yapılması.

- ***Eğitim programının hazırlanması ve uygulanması:***

- Eğitim programının amaçlarının belirlenmesi,
- Eğitim programının kapsamının belirlenmesi,
- Eğiticilerin seçilmesi,
- Eğitim konularının belirlenmesi,
- Eğitim yönteminin seçilmesi.

- ***Eğitimin değerlendirilmesi.***

Örneğin Colorado'da 250 çalışanı bulunan bir ileri teknoloji şirketi olan Boulder, eğitim fonksiyonunu dış kaynaklardan sağlamanın avantajlarını fark etmiştir. İşletme hızla bymekteyken işgücüne eğitimi, kılavuzluğu (mentoring) ve performans yönetimini içeren kapsamlı bir performans geliştirme programı sağlamaya ihtiyaç duymuştur. Bu sürece başlamak için işletme, Denver'da faaliyet gösteren "HR Source" isimli şirketle ortaklığa girmiştir. HR Source, rgt çapında bir ihtiyaç değerlendirmesi yürütüp, işgören gelişimi için gerekli ana alanları

⁵⁹ Cook, a.g.e., s. 114.

⁶⁰ Oya zelik, "Eğitim ve Geliştirme", Tuğray Kaynak v.d., **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde, İstanbul, İ.. İşletme Fakültesi Yayın No :276, İ.. İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No: 406, Dönence Basım Yayın Hizmetleri, 1998, s. 175 v.d.

tanımlamıştır. HR Source, yönetim geliştirme programını geliştirirken, uzmanlarını müşteri işletmenin varolan performans değerlendirme sistemini değerlendirmek ve geliştirmek için şirket içine yerleştirmiştir. Bu ekip, daha sonra performans yönetimi araç ve teknikleri çerçevesinde, eğitimi geliştirmek için bir eğitmen ile çalışmıştır. HR Source, şirket içindeki insan kaynakları bölümünün uzmanlığından yararlanarak eğitimin içeriği ve sunumundan sorumlu olmak için bir uzman görevlendirmiştir.⁶¹

Dış kaynağın temsilcisi müşteri işletme içine yerleştirilmiş, ayrıca tüm eğitim faaliyetlerini koordine ederek müşteri işletmenin işiyle ilgilenip, şirketin tüm bölümlerinden uygun bireylere verilmek üzere, daha teknik, bölümlere ve endüstriye özel bir eğitim geliştirmek için konunun uzmanlarıyla çalışmıştır. Programlar geliştirildikten sonra, eğitimin verilmesi dış kaynağın (HR Source) ya da hizmeti alan işletmenin çeşitli uzmanlarına paylaştırılmıştır.⁶²

Bir dış kaynakla ve müşterinin işinden anlayan uzmanlar grubuyla ortaklık kurmak, hizmet alan işletmeye maliyet avantajı sağlamış, eğitimde daha yüksek kalite sağlamış ve işletmenin spesifik işletme stratejilerine odaklanmasını sağlamıştır.

Diğer bir örnek olarak, Houston'da faaliyet gösteren yağ ve gaz şirketi Conoco'nun eğitim faaliyetleri geçtiğimiz yıllarda % 98 oranında iç kaynaklarla yerine getirilmekteydi. Fakat çıkış noktası değer katmak olan bir şikayet, Conoco'nun eğitim fonksiyonunun kalite sağlamadığını, çünkü eğitimin çok geliştirildiğini içermekteydi. Conoco'nun tepe yöneticilerinin çözümü, eğitim fonksiyonunun yönetiminde 12 işgören yerine 1 işgören kullanılması ve geri kalan 11 çalışan, işgören ve denetçilerin işletme içinde gerçekleştirilen çeşitli projelerde görevlendirilmeleri olmuştur. İşletme yeni bir kursa ihtiyaç duyduğunda , dış kaynaklardan geliştirilmiş bir kurs sağlamak ya da yeni materyallerin dizaynına yardımcı olacak danışmanlar kullanmak yolunu seçmiştir. Dış eğitim danışmanları, şirketin tüm eğitim programlarını sağlamaktadır. Bu yeni uygulamanın temelinde,

⁶¹ Cook, a.g.e., s. 115.

⁶² A.e., s. 115.

Conoco'nun asıl işinin işgörenlerin eğitimi değil, yağ ve gaz üretimi olması yatmaktadır.⁶³ Burada, sözkonusu işletme asli işi (yağ ve gaz üretimi) üzerine odaklanarak, tali işleri (eğitim v.b.) bu işin uzmanı kişi ve kuruluşlara bırakma yoluna gitmiştir.

Günümüzde birçok örgüt eğitim kasetleri almakta, çalışanlarını dış eğitimlere göndermekte ya da eğitim programlarını geliştirip sunacak danışmanlar kiralamaktadırlar. Fakat artık dış kaynak kullanımının yeni bir anlamı vardır. Şirketler gittikçe artarak eğitim faaliyetlerinde yararlandıkları dış kaynakları sadece taşeron olarak değil, stratejik ortakları olarak görmektedirler. Örneğin Andersen Consulting, müşterileriyle kazanç paylaşımı uygulaması yapmaktadır. Burada hedef, yalnızca bir proje ya da anlaşmayı tamamlamak değil, rekabet etme kapasitesini arttırmaktır.⁶⁴

Günümüzde birçok işletme eğitim fonksiyonun tümünde ya da bazı faaliyetlerinde dış kaynak kullanmaktadır. Etkin bir dış kaynak ilişkisinde başarının anahtarı, gerçekten değer katan hizmetler sağlayan bir kaynak bulmaktır.

Eğitim fonksiyonu ile ilgili faaliyetlerde yaygın olarak dış kaynaklardan yararlanılması sebebiyle, daha önce genel olarak incelenen dış kaynaklardan yararlanma süreci, aşağıda eğitim fonksiyonu açısından incelenmektedir.⁶⁵

1. Eğitim fonksiyonunun dış kaynaklardan sağlanacağı kararının verilmesi: Küçülen ya da yeniden yapılanan ve insan kaynakları fonksiyonuna daha maksatlı olarak odaklanan örgütlerin yöneticileri, eğitim fonksiyonunun şirketin iç kaynaklarıyla mı, yoksa dış kaynaklarla mı sağlanacağı bir alan olduğuna karar verirler. Eğitim fonksiyonunda dış kaynak kullanım kararı verilmeden önce, örgütsel eğitim ihtiyaçları analiz edilmeli ve karar, örgütsel ihtiyaçlar doğrultusunda verilmelidir.

⁶³ A.e., s. 119.

⁶⁴ A.e., s. 119.

⁶⁵ A.e., s. 115.

2. Eğitim fonksiyonunun hangi faaliyetlerinin dış kaynaklardan sağlanacağı kararının verilmesi: Örgüt küçülme sürecindeyse, yöneticiler tüm eğitim fonksiyonunun dış kaynaklardan sağlanmasını öngörebilirler. Bazen ise, eğitim fonksiyonunun sadece bazı faaliyetlerini dış kaynaklardan sağlamak daha iyi bir karar olabilir. Örneğin program dizaynı, fiziksel gelişimi ve kayıt işlemleri şirket içindeki personel tarafından yerine getirilip, eğitimin sunumu dış kaynaklardan sağlanabilir. Karar, mevcut personelin yeteneklerine ve spesifik programın maliyetine göre değişecektir. Dış kaynak kullanım kararı verilmeden önce, tüm bu seçeneklerin gözden geçirilmesi yararlı olacaktır.

Eğer işletme büyümekteyse ve acilen eğitim programlarına ihtiyaç duymaktaysa, analizler ihtiyaç duyulan programların zamanında sağlanması için gereken yetkin eğiticilerin hızla istihdam edilemeyeceklerini gösterebilir. Bu durumda işletme, tüm eğitim fonksiyonunu ya da fonksiyonun bazı unsurlarını dış kaynaklardan sağlamalıdır. Hangi unsurların dış kaynaklardan sağlanacağı kararının verilmesinde yararlanılacak önemli bir kaynak, maliyet analizidir.

Tablo 3'te tek bir yerleşimi olan küçük bir örgüte ait maliyet karşılaştırmasına ilişkin örnek bir rapor görülmektedir. Daha büyük örgütler (coğrafi yerleşimi daha fazla sayıda olan, çeşitli ürünlere ve farklı üretim süreçlerine sahip örgütler) için daha ayrıntılı ve karmaşık analizler yapılabilir. Bu tip örgütlerin maliyet analizi, örneğin multi-medya eğitimi içerebilir ve bu örgütlerin ihtiyaç duyduğu eğitim, ileri teknoloji ve interaktif eğitim yöntemleri gerektirebilir. Bu analizler yapılırken işletmenin finans ve muhasebe uzmanlarından yararlanılabilir.

Tablo 3: Eğitim Fonksiyonunun Dış Kaynaklardan Sağlanmasında Maliyet Karşılaştırmasına İlişkin Örnek Bir Rapor

Hizmet:	Taşeron Firma Maliyeti:	Şirket içindeki maliyet:
2 adet tam zamanlı Eğitici	Ücrete dahil	85.000 \$ (yıllık)
Eğitim Yöneticisi	Ücrete dahil	25.000 \$ (yıllık)
Kurs Dizaynı	Ücrete dahil	12.000 \$
Eğitim Malzemeleri	Ücrete dahil	27.000 \$ (yıllık)
Fotokopi Masrafı	Ücrete dahil	11.000 \$ (yıllık)
Bölmelere mail gönderme	Ücrete dahil	3.500 \$ (yıllık)
Faks masrafı	Ücrete dahil	25 \$ (makine başına aylık ortalama)
Bilgisayar desteği	Ücrete dahil	7.400 \$ (yıllık)
Eğitim kayıtları masrafları	Ücrete dahil	2.500 \$
Eğitimin, olanakların ve yerin maliyeti	Ücrete dahil	18.000 \$ (yıllık)
Aletler:		
Fotokopi	Kodak Image Source	Ricoh FT 9109 10.400 \$ (yıllık)
Kiralananan fotokopi	Ücrete dahil	9.000 \$ (yıllık)
Dışarıda çekilen fotokopiler	1200 adet bedava fotokopiyi içerir.	4.000 \$ (yıllık ortalama)
Terimler:		
Yıllık sabit ücretler	152.000 \$	
Anlaşma	1 yıllık	
Toplam	152.000 \$	191.000 \$
Ek hizmetler:		
Özel konuşmacılar / Eğiticiler	Sağlanabilir.	Sağlanması ücrete tabi.

Kaynak: Mary F. Cook, **Outsourcing Human Resources Functions; Strategies for Providing Enhanced HR Services at Lower Cost**, New York, American Management Association, 1998, s. 118.

3. Teklif formunun tasarlanması: Eğitimin unsurlarının dış kaynaklardan sağlanması kararı verildiğinde, muhtemel dış kaynaklara gönderilmek üzere bir teklif formu tasarlanır. Teklif formu, ihtiyaç duyulan spesifik çeşitteki ve düzeydeki eğitimi ve eğitim verilecek personeli hedeflemelidir. Ayrıca muhtemel hizmet sağlayıcılara, komitelerinin mevcut teklif formuna girdi ve yeni fikirler katıp katmadıkları gibi sorular yöneltilir.

4. Muhtemel dış kaynakların seçimi ve teklif formlarının gönderilmesi: Bir örgütün ihtiyaç duyabileceği eğitim faaliyetlerini sağlayabilecek birçok deneyimli ve referanslı firma bulunmaktadır. Bazı firmalar sadece belirli bir uzmanlık alanıyla ilgili programlar sağlamakta, diğer bazı firmalar ise 5-6 temel programda uzmanlık sahibi olabilmektedir. Dış kaynakların uzmanlığı genellikle çeşitli endüstrilerdeki farklı örgütlere aynı çeşit programlar sunmakla zaman içerisinde geliştirilmiştir. Bu dış kaynaklarla anlaşma imzalayan örgütler, bu şirketlerin deneyimlerinin sağladığı avantajlardan yararlanmakta, program ve süreçleri kendi işletmeleri içindeki insan kaynakları bölümlerine dizayn ettirmenin içsel maliyetlerinden kurtulmaktadırlar.

Bir işletmenin insan kaynaklarını geliştirme (eğitim) sorumluluklarının herhangi bir kısmını dış kaynaktan sağlaması, dış kaynağın konu hakkındaki uzmanlık, kültürel uygunluk ve sunum yeteneklerine güvenmesi anlamına gelir. Seçimin iyi yapılması kaliteyi, etkin bağlantı ve iletişimi, düşük maliyeti ve nihai başarıyı sağlar. Sürecin başarısı için gereken bir unsur da esnekliktir. Tüm bu unsurları bir dış kaynaktan bulmak zor olabilir, ama nihai hedef bunu bulabilmektir.

Dış kaynak arama sürecinin başarısı, detaylı bir teklif formu tasarlamaya bağlıdır. Eğer teklif formu tam değilse, örgütün ihtiyaçlarını en iyi karşılayacak hizmetlere ulaşma olasılığı daha düşük olacaktır. İhtiyaçların değerlendirilmesi ve teklif formunun kalitesi en iyi dış kaynağın bulunmasında ve eğitim-geliştirme fonksiyonunda etkin bir dış kaynak kullanım ilişkisinin sağlanmasında kritik olan unsurlardır.

Ayrıca insan kaynakları fonksiyonunun diğer alt fonksiyonlarıyla karşılaştırıldığında, eğitim alanında hizmet veren daha fazla dış hizmet sağlayıcı bulunmaktadır.

5. Geri dönen teklif formlarının değerlendirilmesi: Teklif formlarının değerlendirilmesinde ve eğitim programları sağlayan dış kaynaklar arasından uygun seçimi yapmada ideal olarak bir işletmenin dış kaynak kullanım komitesi rol alır. Eğitim programının seçilmesi için en önemli olan kriterler ve dış kaynakların bu kriterleri karşılayabilme potansiyelleri belirlenmelidir. İdeal olarak bu kararın verilmesindeki en önemli kriter, maliyet olmamalıdır.

6. Uygun dış kaynağın seçilmesi: Uygun dış kaynak, tüm seçenekler dikkatlice gözden geçirildikten sonra seçilmelidir. Anlaşma imzalanmadan önce dış kaynakların referansları da incelenmelidir.

7. Gözden geçirme, müzakere etme ve anlaşmanın imzalanması: Anlaşma imzalanmadan önce, tüm ayrıntılar gözden geçirilmelidir. Anlaşmada, eğitim iyi ve zamanın ihtiyaçlarına göre gerçekleştirilmediğinde eğitimin yenileneceği konusunda bir madde bulunmasına dikkat edilmelidir.

8. Eğitim fonksiyonunun dış kaynaklardan sağlanacağını işletme personeline duyurmak: Dış kaynak kullanım kararının etkin ve zamanında duyurulması eğitimin başarısı için kritik bir unsurdur. Personel, bu önemli alanda talimatların etkin ve zamanında sağlanacağını bilmelidir. İletişim zamanında ve sürekli olmalıdır. Ayrıca işgörenlerden sağlanan geri besleme mekanizması eğitim programının kalitesini arttıracaktır.

9. Eğitim programının kalitesinin sürekli izlenmesi: Eğitim faaliyetlerinin kalitesini ve güncelliğini izlemek için bir mekanizma geliştirilmelidir. Bu mekanizma, programların ödenen fiyata göre etkinliğini de ölçmelidir. Programın kalitesi kadar masraf ve maliyetlerin de düzenli bir temelde incelenmesi gerekmektedir.

Sonuç olarak eğitim fonksiyonunun dış kaynaklardan sağlanmasının yararlı ve sakıncalı yönleri olmasına rağmen birçok insan kaynakları uzmanına göre dış kaynakla kurulan ilişkinin daha yüksek seviyeli bir direkt sorumluluk ile daha az maliyetle, daha iyi yönetilerek ve daha maliyet odaklı olarak eğitim ve geliştirmede daha yüksek kaliteyi sağlama potansiyeli vardır.⁶⁶

Günümüzde internet kullanımı, interaktif TV, dokunmatik ekran uygulamaları, optik karakter tanımı, interaktif ses yanıtlamayı içeren gelişmiş teknoloji sistemleri kullanan bilgisayar odaklı eğitime olan talep gittikçe artmaktadır. Hizmet sağlayıcının bu teknolojilerdeki kabiliyeti ve bunları kullanarak uygulayacağı eğitim programlarında deneyimli personele sahip olması gerekmektedir. Bilgisayar, televizyon ve video uyumlu bir toplum içerisinde, çalışanlar telefon veya bilgisayar ekranından bilgi sağlamaya gittikçe alışmaya başlamışlardır. Mümkün olan en geniş personel kitlesine ulaşmak için programlar, maliyet etkinliğini yitirmeden, kolay kullanılabilir olmalıdır.

Tüm bu yeni teknolojiler sayesinde çalışanlar, daha hızlı öğrenmekte ve insan kaynakları birimleri daha etkin ve verimli olmaya başlamaktadır.

C. Ücret Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma

İşletmelerde ücret yönetimi, insan kaynakları birimlerinin sorumluluk alanları içerisine girmektedir. Ücret yönetimi fonksiyonunun esas amacı, işletme içinde ödenecek ücret düzeyini saptamak, ücret yapısını oluşturmak ve kişilere ödenecek ücreti belirlemektir.⁶⁷ Bu çerçevede, ücret yönetimiyle ilgili birçok faaliyetin gerçekleştirilmesi gerekir.

Bir işletmenin ücret yapısının oluşturulması için yapılabilecek ve uzmanlık gerektiren bir çalışma, işdeğerlemesidir. İlk olarak 1871 yılında A.B.D.'de

⁶⁶ A.e., s. 115.

⁶⁷ İsmail Durak Ataay, *İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri*, Birinci Cilt, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 235, İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No: 128, Küre Matbaası, 1990, s. 7.

uygulanmaya başlayan işdeğerleme, zaman içerisinde kamu kuruluşlarından özel kuruluşlara yayılmıştır.⁶⁸ İşdeğerleme, iş gerekleri açısından işlerin göreceli olarak değerlerinin belirlenmesi işlemidir.⁶⁹ Diğer bir deyişle işdeğerleme, “bir işyerinde mevcut işler arasındaki değer farklılıklarını ortaya çıkaran bir karşılaştırma yöntemidir.”⁷⁰

İşdeğerlemenin başlıca amaçları:⁷¹

- İşletmede nesnel ve bilimsel ilkelere dayalı bir ücret yapısını oluşturmak,
- “Eşit işe eşit ücret” ilkesinin uygulanmasını sağlayarak işgörenin verimliliğini arttırmak,
- Ücret adaletini sağlamak,
- Sendikalarla ilişkilerde ve gereğinde belli aralıklarla işgören ücretlerinin gözden geçirilmesinde işletme yönetiminin temel dayanağını oluşturmak,
- İşletmede işgören maliyetinin saptanmasında ve denetiminde işletme yönetimine yardımcı olmaktır.

İşdeğerleme yöntemleri;

- İş sıralama,
- İş sınıflama,
- Faktör karşılaştırma ve
- Puanlama

olarak 4 ana gruba ayrılmıştır. Her ana grupta da uygulamacıya göre, ya da uygulanan sektör ya da firmaya göre farklı uygulamalar bulunabilmektedir.⁷²

⁶⁸ A.e., s. 1.

⁶⁹ Hüseyin Akyıldız, *Ücret Yapısının Oluşumu*, Isparta, Süleyman Demirel Üniversitesi Yayın No:11, SDÜ Basımevi, 2001, s. 86.

⁷⁰ Ataay, a.g.e., s. 4.

⁷¹ Sinan Artan, *Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye’deki Uygulama*, Eskişehir, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No: 239, 1981, s. 141.

⁷² Zafer D. İnkaya, “Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetim Birimlerinin Yapılanması”, *Yayınlanmamış Doktora Tezi, İ.T.Ü. İşletme Mühendisliği Anabilim Dalı, Ocak 2000, s. 52.*

İşdeğerleme çalışmaları aşağıdaki temel aşamalardan geçilerek tamamlanır:⁷³

1. Ön çalışmalar / Sistem hazırlık aşaması:

- Değerlemenin amacının belirlenmesi,
- Değerleme çalışmalarını yapacak görevlilerin seçimi,
- Değerlenecek iş gruplarının sınırlanması,
- Değerleme yöntemlerinden hangisinin uygulanacağını belirlenmesi.

2. İşlerin incelenmesi (Alan çalışması):

- İş analizlerinin yapılması,
- İş tanımı ve iş gereklerinin hazırlanması,
- İşlerin değerlendirilmesi.

3. Değerleme sonuçlarının düzenlenmesi:

- Her iş değerinin saptanması,
- İş yapısının oluşturulması,
- Sonuçların değerlendirme amacına uygun olarak kullanılması.

Bu temel aşamaların uygulanması sırasında, işletme bu alanda dış kaynaklardan yararlanma seçeneğiyle karşılaşmaktadır. Programın başarısını, işdeğerleme çalışmalarının gerektirdiği sorumlulukları üstlenebilecek nitelikteki planlayıcı ve uygulayıcıların seçimi belirleyecektir. Bu planlayıcı ve uygulayıcılarda bulunması gereken en önemli özellikler; işdeğerleme konusunda uzmanlık, ücret yönetimi ve istatistik uygulamalarda teorik bilgidir. İşletme, işdeğerleme programının sorumluluğunu üstlenecek işgörenlerin belirlenmesinde 3 seçenekle karşı karşıyadır:⁷⁴

1. İşdeğerleme çalışmalarını, işletme içinden ihtiyaç duyulan özelliklere sahip çalışanların yürütmesi ve sorumlu tutulması,
2. Çalışmaları, işletme dışından uzmanların veya bir dış kaynağın yürütmesi,
3. Çalışmaları, işletme içindeki uzmanlar ile işletme dışından görevlendirilebilecek uzmanların birlikte yürütmesi.

⁷³ Ataay, a.g.e., s. 15.

⁷⁴ A.e., s. 18.

İşletme, eğer işdeğerleme çalışmalarını yerine getirebilecek uzman personele işletme içerisinde sahip değilse, çalışmaların yürütülmesi için dış kaynakların uzmanlıklarından yararlanacaktır.

İşdeğerleme konusunda;

- Price WaterHouse,
- PA Consulting,
- Hay Management Consultants,
- Corporate Resources Group (CRG),
- KMPG Management Consulting,
- Towers Perrin ve
- Watson Wyatt

gibi danışmanlık firmalarının kendi önerdikleri yöntemler de bulunmaktadır. Bu yöntemlerin çoğu analitik olup genel olarak puanlama yöntemi üzerine kurulmuştur.⁷⁵

Ücret yapısının oluşturulmasında gerekli olan diğer bir çalışma ise, piyasa ücret araştırmasıdır. Piyasa ücret araştırması, belirli bir iş piyasasındaki işletmelerin işgörenlerine uyguladıkları ödeme politikaları, uygulamaları ve programları konusunda sistemli bir şekilde bilgi toplama işlemidir.⁷⁶

Piyasa ücret araştırmaları da işletmelerin ilgili bölümlerince kendi uzmanları tarafından gerçekleştirilebilecekleri gibi, işletme dışındaki bazı kurumlar tarafından, ilgili işletme adına veya kendileri için yapılabilir. İşletmeler; kamu işletmeleri, özel işletmeler, sendikalar ve danışmanlık firmaları gibi kurumların yaptığı piyasa ücret araştırmalarından yararlanabilmektedirler. Bu kurumların yapmış oldukları piyasa ücret araştırmalarına katılan işletmelerin sayısının fazla olması ve bulguların sağlıklı olması gibi sebeplerle bu araştırmalara duyulan güven daha fazladır.⁷⁷

⁷⁵ İnkaya, a.g.e., s. 53.

⁷⁶ Artan, a.g.e., s. 109.

⁷⁷ A.e., s. 109.

Ücret yönetimi, esas olarak insan kaynakları işlevi içinde yer alan bir fonksiyondur, fakat işletmenin insan kaynakları uzmanlarının, şirket içindeki tüm görevleri belirleyip bunlarla ilgili değerlendirme etmenlerini belirlemeleri ve bunları da görevler bazında birbirleriyle kıyaslamaları / puanlamaları için ve piyasa ücret araştırması yapmak için gerekli tüm ayrıntılı bilgi ve deneyime sahip olması beklenmemelidir. Bu çalışmaların daha çok dış kaynaklı danışmanlar veya bağımsız çalışan uzmanlar ve belirli birim yetkililerinden oluşturulan bir çalışma grubu tarafından insan kaynakları birimi koordinasyonunda gerçekleştirilmesi, daha sonra insan kaynakları biriminin bu sonuçların uygulamaya yansımaları, izlenmesi ve güncellenmesi konularında yetkilendirilmeleri uygun olacaktır.⁷⁸

Dış kaynakların ücret yönetimi alanında yerine getirebileceği çalışmalar, aşağıdaki faaliyetleri içermektedir;⁷⁹

1. Şirketin mevcut ücret politika ve sistemlerini incelemek,
2. İşdeğerleme çalışması büyesine dahil edilecek işleri tespit etmek, bu iş türleri ve özelliklerine ilişkin bilgi toplamak,
3. İşdeğerleme çalışmalarının esasları konusunda yönetim ile anlaşmak,
4. Benzer nitelikte ve farklı ünvanlardaki işler için unvan standardizasyonu yapmak,
5. İş analizleri öncesinde yapılacak çalışmanın mahiyeti hakkında ilgili personeli bilgilendirmek,
6. İş analizlerini gerçekleştirmek ve bu işleri etkin bir biçimde yerine getirebilmek için gereken nitelikleri belirlemek,
7. İşdeğerlemede kullanılacak faktörleri belirlemek,
8. Bu faktörlerin tariflerini yapmak,
9. Her bir faktör ile ilgili nitelik derecesi sayılarını saptamak ve derecelerin tariflerini yapmak,
10. Faktörlerin puan değerlerini belirlemek,

⁷⁸ İnkaya, a.g.e., s. 54.

⁷⁹ İlker Çitil, "Yönetim Danışmanlığı ve İşletmelerin İnsan Kaynakları Yönetimi Konusunda Danışmanlıktan Yararlanmalarına İlişkin Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi Personel Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul, 1997, s. 96-97.

11. Faktör derecelerinin puan derecelerini tespit etmek,
12. Belirlenen faktör ve faktör derece puan değerlerini temel alarak, işdeğerlemelerini yapmak,
13. Piyasa ücret araştırmaları yapmak ve sonuçları işdeğerleme ve ücret politikaları sonuçları ile birlikte yorumlamak, işletme ücret doğrularına ilişkin özellikleri belirlemek ve yeni ücret yapısını oluşturmak için çalışmalar yapmak,
14. İşletme bazında iş yapılarını oluşturmak:
 - İş kademe ve derecelerini oluşturmak,
 - İş kademe ve derecelerinin plan sınırlarını saptamak.
15. İşlerin ücret karşılıklarını saptamak,
16. İşlerin ücret basamak ve braketleri içerisindeki yerlerini tespit etmek,
17. Ücret braketleri içinde işlerin ve çalışanların durumlarını kıdeme ve performansa göre ücret artışları bakımından tespit etmek,
18. Geçmiş verilerle sistemi test etmek,
19. Test amacıyla örnek uygulamalar yapmak,
20. İşletme çalışanlarının kurulan sistemi tanıyabilmesi için eğitimler vermek.

Son yıllarda ücret yönetimiyle ilgili olarak dış kaynaklardan sağlanan bir faaliyet de, *bordrolamadır*. Bordrolama faaliyetinde dış kaynak kullanımıyla aşağıdaki işlemlerin yerine getirilmesi sağlanır.⁸⁰

- SSK primleri, gelir vergisi, damga vergisi, genel ve özel indirimler vb. gibi işgören ve / veya işverene ait yasal ödemelerin hesaplanarak kişi bazında bordroların hazırlanması,
- İkramiye, prim, ön avans gibi ödemelerin bordrolara intikali,
- Çocuk yardımı, yakacak yardımı gibi sosyal yardımların bordrolara intikali,
- Sakatlık, özel sağlık sigortaları vb. indirim taleplerinin bordrolara intikali,
- Harcırah, seyahat ve iş avansları gibi ödemelerin matrah arttırımı işlemlerinin yapılması ve gerekirse bunların bordrolara intikali,
- Mevzuata göre "Tasarruf Teşvik Fonu", Konut Fonu" gibi yasal kesinti, nema ve geri ödemelerin bordrolara intikali,

⁸⁰ İnkaya, a.g.e., s. 72.

- Bordroların hazırlanmasından sonra; SSK, Vergi Daireleri, Bölge Çalışma Müdürlükleri, Sendikalar, Kooperatif, Vakıf ve özel sigorta şirketleri vb. gibi kuruluşlara yapılan ödemelerle ilgili beyanname, liste ve raporların hazırlanması ve ilgili mercilere zamanında iletilmesi.

D. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma

19. yüzyılın sonlarında hızla gelişmeye başlayan teknoloji, öncelikle örgütlerin mevcut yapısına hizmet etmiş, sonra da örgütlerin yapısını değiştirmeye başlamıştır.⁸¹

Günümüzde teknolojinin çok hızlı bir biçimde gelişmesiyle birlikte, esas faaliyet alanı bilgi işlem teknolojisi olmayan işletmeler, bu gelişmeleri takip etmekte ve yeni teknolojileri uygulamakta zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Bu sebeple işletmeler, giderek bilgi sistemlerinin oluşturulması ve işletilişini, bilgi işlem alanında uzman olan dış kaynaklardan sağlamaktadırlar.

Örneğin Continental Bank yönetimi, bankanın temel yetkinliğinin bilgi yönetimi değil, müşteri hizmetleri olduğunu belirledikten sonra, hemen hemen tüm bilgi teknolojisini dış kaynaklardan sağlamaya başlamıştır. Continental Bank bu uygulama ile, bilgi teknolojisi üzerindeki dış kontrolün bir bankanın temel yetkinliğini tehdit edeceği şeklinde olan geleneksel iddiaya karşı çıkmaktadır.⁸²

İşletmenin bilişim sistemleri için dış kaynaklardan yararlanması, işletmenin bilgi işlem sorumluluklarının bir kısmı ya da tamamını dışarıdan hizmet sağlayan bir kuruluşa devretmesi şeklinde gerçekleşebileceği gibi, diğer bir seçenek olarak bu uzman kuruluşlardan eleman kiralama şeklinde de ortaya çıkabilmektedir.

Bu durumda; uzman kuruluş, bilgi işlem konusunda uzmanlara ihtiyaç duyan işletmelere, kendi bünyesindeki uzmanları bir bedel karşılığında kiralamaktadır. Yetiştirilmesi için önemli yatırımlar yapılması gereken bilgi işlem elemanını

⁸¹ Selman Karayılmazlar, "Bilgi İşlem Taşeronluğu (Outsourcing)", İ.Ü. İşletme Fakültesi İ.İ. Enstitüsü Dergisi, *Yönetim*, Sayı:22, Ekim 1995, s. 23.

⁸² Saunders, Gebelt, Hu, a.g.e., s. 65.

kaybetme riskini taşımak istemeyen işletmeler, bu alandaki uzmanları kiralayabilmektedirler.⁸³

Bilgi sistemlerinde dış kaynaklardan yararlanma, aşağıdaki bileşenlerden tamamını ya da bir kısmını içerebilmektedir.⁸⁴

- Bilgi İşlem Merkezi İşletimi,
- Sistem Programcılığı ve Teknik Destek,
- Dağıtılmış Sistemlerin Yönetimi (Örneğin sistemler, yazılımlar, bölgesel merkezler v.b.),
- Uygulama, Geliştirme ve Bakım,
- İletişim Ağları Yönetimi.

Günümüzde, insan kaynakları birimlerinin işletme içindeki stratejik öneminin artması ile birlikte işletme çalışanlarına yönelik kararların daha rasyonel bir biçimde alınması zorunlu hale gelmiştir. Bu sebeple, işletmeler insan kaynaklarına ilişkin bilgileri düzenli bir biçimde tutmalı ve bu bilgileri bilimsel yöntem ve tekniklerle işlemelidirler.

İnsan kaynakları bilgi sistemi, yönetim bilgi sisteminin bir alt ögesidir ve insan kaynaklarına yönelik kararların oluşturulmasında, yöneticilere gerekli bilgileri sağlamaktadır.⁸⁵

Son yıllarda hızla gelişen teknoloji, insan kaynakları bilgi sistemlerinde de önemli değişikliklere sebep olmaktadır. İnsan kaynakları bilgi sistemi yazılımları, sadece personel kayıtlarını tutmak ve takip etmek için kullanılan bir araç olmaktan çıkarak, tüm yönetici ve çalışanların kullandığı ve örgüt dokusunun bir parçası olan sistemler haline gelmektedir. Bu doğrultuda işletmelerin, tamamen entegre insan kaynakları bilgi sistemlerine sahip olmaları gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Tek ve

⁸³ Nurten Erk, "Bilgi İşlemciler Kiralanır!", **Hürriyet İnsan Kaynakları**, 7 Mart 1999, (Çevrimiçi) <http://www.hurriyet.com.tr>, 31 Temmuz 2001, s. 1.

⁸⁴ Arslantaş, a.g.e., s. 10.

⁸⁵ Gönen Dünder, "İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri", Tuğray Kaynak v.d., **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No :276, İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No: 406, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 1998, s. 491.

paylaşılabilen bir veri tabanı tarafından desteklenen entegre bir sistem, günlük insan kaynakları bilgi sistemleri işlemlerini bütünleştirir, yönetici ve insan kaynakları uzmanlarına yüksek kalitede istenen bilgiyi sağlayarak yüksek derecede verimi sağlar.⁸⁶

İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin dış kaynaklardan sağlanması, işletme içinde bilişim sistemleri yönetimine gerçek bir alternatif haline gelmiştir. Bu uygulama ile maliyetlerde önemli derecede tasarruf, ihtiyaç duyulan niteliklerde bir sistemin oluşturulması ve veri işlemlerinin daha etkin yapılması sağlanmaktadır.⁸⁷

Ayrıca insan kaynakları bilgi sistemlerinde, internet aracılığıyla dış destek sağlamak da mümkün hale gelmektedir. Bu yöntem, uygulama yazılımlarının merkezi olarak bir hizmet sağlayıcı firma bünyesinde kurulması, konfigürasyonun gerçekleştirilmesi ve internet üzerinden isteyen şirketlerin kullanımına açılması prensibine dayanmaktadır. Bu uygulama ile, bu çeşit projelerden uzak duran ya da proje gerçekleştirme, bakım ve operasyonel maliyetlerden çekinen işletmelerin de, yazılımlardan yararlanması mümkün olmaktadır. İşletmelerin, bu kullanım karşılığında belirli bir kira bedeli ya da kullanıcı başına bir ücret ödemesi gerekmektedir.⁸⁸

E. Performans Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma

Son yıllarda insan kaynakları yönetiminin rol ve sorumluluklarının değişmesi ile birlikte önem kazanan fonksiyonlardan biri de, performans değerlendirme ya da performans yönetimidir. Performans değerlendirme; kısaca işgörenlerin başarı düzeylerinin saptanması olarak tanımlanabilir.

Performans değerlendirme; kişinin yeteneklerini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzeri niteliklerini, diğerleri ile karşılaştırarak yapılan sistematik

⁸⁶ Sadık Baydere, "İnsan Kaynakları Yönetimi Sistemleri", *Human Resources, İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, Ağustos 1997, s. 24.

⁸⁷ Karayılmazlar, a.g.e., s. 24.

⁸⁸ "Oracle ve KoçSistem'den Internet Outsourcing", *Hürriyet İnsan Kaynakları*, 18 Ekim 1998, (Çevrimiçi) <http://www.hurriyet.com.tr>, 31 Temmuz 2001, s. 1.

bir ölçme olarak tanımlanabilir.⁸⁹ Diğer bir deyişle, performans değerlendirme sistemleri, “çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalardır.”⁹⁰

İlk anda çağrıştırdığı; “işgörenlerin fiili iş başarısının değerlendirilmesi” anlamının dışında kişilerin “potansiyeli”nin değerlendirilmesini de içerecek şekilde, “işgören değerlendirme” anlamında kullanılan performans değerlendirme terimi, son yıllarda yerini performans yönetimi kavramına bırakmaya başlamıştır.

Performans değerlendirmeye daha kapsamlı bir bakışı yansıtan performans yönetimi; performansın planlanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesini içermektedir.⁹¹

İnsan kaynakları yönetiminin gelişmesiyle birlikte, işletmeler, performans yönetim sisteminin oluşturulması ve geliştirilmesiyle ilgili çalışmalara başlamışlardır.

Performans yönetimi sisteminin geliştirilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesinde aşağıdaki temel hususlar dikkate alınmalıdır:⁹²

- Örgütsel hedeflerin spesifik bireysel hedeflere dönüştürülmesi,
- Herhangi bir pozisyon için sözkonusu olan hedeflerin gerçekleştirilmesinde gerekli olan performans kriterlerinin belirlenmesi,
- Önceden belirlenen kriterlere göre çalışanların adil, eşit ve zamanında değerlendirilmesi,
- Kişinin kendisinden beklenen performans sonuçları ile fiili başarı durumunu karşılaştırabilmesi için ast ve üst arasında etkin bir iletişim sürecinin gerçekleştirilmesi,

⁸⁹ Çitil, a.g.e., s. 97.

⁹⁰ Cavide Uyargil, “Performans Değerlendirme”, Tuğray Kaynak v.d., **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No :276, İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No: 406, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 1998, s. 206.

⁹¹ A.e., s. 206.

⁹² Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:262, İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No: 154, Şahinkaya Matbaacılık, 1994, s. 2.

- Performansın geliştirilmesi için örgüt, yönetici, üst ve astların işbirliği içinde olmaları,
- Çalışanların başarılarının tanınması ve ödüllendirilmesi,
- Örgütün güçlü ve zayıf yanlarının tanımlanması,
- Geri-besleme yolu ile çalışanların motive edilmesi,
- Kariyer planlama ve eğitim konularında yönetime gerekli bilgilerin sağlanması.

İşletmeler bu temel hususlara uygun performans değerlendirme sistemlerini oluştururken genellikle benzer işletmelerin sistemlerinden yararlanma veya bu alanda uzman olan danışmanlık firmalarından profesyonel yardım alma gibi seçeneklerden birini tercih etmektedirler.⁹³

Dış kaynakların bir işletmenin performans yönetimi sisteminin oluşturulması ve geliştirilmesiyle ilgili olarak yerine getirebilecekleri çalışmalar şunlardır:⁹⁴

- İş analizleri ve iş tanımları doğrultusunda kritik başarı faktörlerinin ve performans değerlendirmede kullanılacak diğer başarı faktörlerinin görev türleri bazında belirlenmesi,
- Belirlenen başarı faktörlerinin tanımlanması ve ölçümlere uygun hale getirilmesi,
- Başarı faktörlerinin derecelendirilmesi ve derecelerin tanımlanması,
- Derece puanlarının belirlenmesi ve değerlendirme ölçeğinin oluşturulması,
- Görevler bazında başarı faktörlerinin ağırlıklarının belirlenmesi,
- Performans puanlarının hesaplanması ve değerlendirme yönteminin tespit edilmesi,
- Performans değerlendirme formlarının hazırlanması,
- Performans değerlendirme çalışmalarının uygulanmasını açıklayan el kitabının hazırlanması,
- Geliştirilen sistem ile ilgili olarak işletme personeline eğitimler verilmesi ve örnek uygulamalar yapılması.

⁹³ A.e., s. 19.

⁹⁴ Çitil, a.g.e., s. 102.

Genel olarak bakıldığında; işletmelerin, daha çok uzmanlık gerektiren performans değerlendirme sisteminin kurulması / değiştirilmesi konusunda dış kaynaklardan yararlanma yoluna gittikleri, diğer rutin performans yönetimi faaliyetlerini ise, kendi imkanlarıyla gerçekleştirdikleri söylenebilir. Burada; performans değerlendirmenin belli ölçüde “gizlilik” özelliğinin de etkili olduğu söylenebilir.

F. Kariyer Planlama ve Örgüt Geliştirmede Dış Kaynaklardan Yararlanma

Kariyer planlama ve örgüt geliştirme, insan kaynakları yönetimi alanında son yıllarda önem kazanan konular arasındadır.

1. Kariyer Planlamada Dış Kaynaklardan Yararlanma

Günümüzde birçok işletme, mevcut durumda ve gelecekte örgütü maksimum verimlilikle işletecek yetenekleri sağlamak için kariyer planlama yapmakta, örgütsel ve bireysel gelişim programları yürütmektedir. Bu sayede; örgütün, kadrolama ihtiyaçları ile kendi güçlü ve zayıf yanları konusunda anlaşılır bir bakış açısına sahip olması mümkün olmaktadır.⁹⁵

Kariyer planlama; yönetici, müdür ve profesyonelliğe yükselme potansiyeli olan çalışanları tanımlama ve tanımladıktan sonra bu çalışanları daha yüksek pozisyonlara aktarmak için gereken gelişim programlarına karar verme prosedürüdür.⁹⁶

Kariyer planlama, örgütün tüm düzeyleri için yapılabilir, fakat eğer bu düzeylerden birindeki bir çalışan işten ayrıldığında örgüt önemli kayba uğruyorsa, kariyer planlamaya bu pozisyonlarla başlamak en uygundur. Dolayısıyla kariyer planlama, özellikle örgütün şirket başkanlığı, başkan yardımcılığı, yöneticilik, müdürlük ve tüm fonksiyonel alanlarındaki anahtar pozisyonlar gibi çeşitli düzeyleri için yapılmalıdır.

⁹⁵ Cook, a.g.e., s. 128.

⁹⁶ A.e., s. 129.

Kariyer planlama, bir örgütün insan kaynaklarıyla ilgili planının bir parçası ve bütün olarak örgüt geliştirme planının anahtar unsurudur. Örgüt geliştirme planı da stratejik işletme planının bir parçasıdır. Kariyer planlamanın başarısı için, tepe yönetim planının sahibi olmalı ve sürece tamamen katılmalı, plana açıkça görünen bir destek sağlamalıdır. Ayrıca kariyer planlama, bir defaya mahsus bir uygulama değil, dinamik ve devamlı bir süreç olarak görülmelidir.⁹⁷

Kariyer planlama da uzmanlık gerektiren bir insan kaynakları yönetimi faaliyetidir, bu nedenle de dış kaynaklardan yararlanmaya açık bir alandır. Çalışanların kariyer isteklerini örgütün ihtiyaçlarıyla karşılaştırma, ilintilendirme, uyumlandırma fonksiyonunu üstlenecek uzmanların belirlenmesinde üç seçenek vardır:⁹⁸

- Bu görevi işletme yöneticilerinin üstlenmesi,
- Bu görevin örgüt dışındaki danışmanlar tarafından yerine getirilmesi,
- İşletme yöneticileri ile dış danışmanların birlikte kullanılması.

Bu görevden sorumlu olacak kişilerde, bu alanda yeterlilik aranmalıdır. Eğer işletme, kariyer yönetimine ciddi olarak eğilmek istiyorsa, bir kariyer modelini geliştirirken konunun uzmanı olan dış danışmanlardan yararlanma konusunda daha duyarlı olmalıdır.

Ayrıca kariyer planlama programını yürütecek uzmanlığa işletme içerisinde sahip olan çok az işgören bulunmaktadır. Bu sebeple, kariyer planlama programı genellikle dış kaynaklardan sağlanmaktadır.⁹⁹

Daha önce de değinildiği gibi planın sahibi tepe yönetim olmalı ve tepe yönetim sürece tamamen katılmalıdır. Dolayısıyla kariyer planlamada işletme yöneticileri ile dış danışmanların birlikte çalışması uygun bir seçenektir.

⁹⁷ A.e., s. 130.

⁹⁸ Tuğray Kaynak, "Kariyer Planlama", Tuğray Kaynak v.d., İnsan Kaynakları Yönetimi içinde, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No :276, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 406, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 1998, s. 242.

⁹⁹ Cook, a.g.e., s. 128.

Dış danışmanlar, yönetimin yetkinliğini değerlendirmek, izlemek ve şirketin gelecekteki iş ihtiyaçlarına uyumlu olarak anahtar pozisyonları dolduracak nitelik ve sayıdaki insanların ulaşılabilirliğini sağlamak için örgütün kariyer planını geliştirmeye yardımcı olabilir.

Bu alanda bir dış danışman veya dış hizmet sağlayıcı aramaya başlamadan önce hangi tip bilgilerin toplanması gerektiği ve yönetime ne gibi soruların sorulması gerektiği konusunda bilgi sahibi olunmalıdır. Bu süreci başlatmaya yardımcı olacak sorular şunlar olabilir.¹⁰⁰

- Endüstrinin (işkolunun) gelecekteki pazar koşulları ne olabilir?
- Şirketin tüm düzeylerinde bir, üç ve beş yıl içerisinde ne gibi yeteneklere ihtiyaç duyulabilecektir?
- Şirketin sahip olduğu yetenekler nelerdir? Şirket ihtiyaç duyulan niteliklerdeki çalışanlara sahip midir?
- Gelişme potansiyeli olduğu belirlenen çalışanlar mevcut durumda nasıl geliştirilmektedir?
- Mevcut performans değerlendirme programı en iyi çalışanların belirlenmesine yardımcı olmaktadır mı?
- Örgütün mevcut ve potansiyel boşlukları spesifik olarak tanımlanmış mıdır?
- İşletmenin temin faaliyetleri mevcut ihtiyaçlar kadar gelecekteki ihtiyaçları da hedeflemekte midir?
- İşletmenin mevcut durumda ve gelecekte yönetilmesine yardımcı olacak ne gibi uygulama planları bulunmaktadır ve ne gibi uygulama planlarına ihtiyaç duyulmaktadır?

İşletmeler dış kaynaklarla bağlantıya geçmeden önce bu soruları yanıtlamalıdır.

Dış kaynağın yapacağı çalışmalar sonunda kuracağı kariyer planlama sistemi ile, projenin tarafları, müşteri işletmenin hedefleri ile çalışanların kişisel hedefleri

¹⁰⁰ A.e., s. 130.

arasında bir uyum sağlanmasını ve buna bağlı olarak iş tatmini, verimlilik, etkinlik ve karlılıkta yükselme olmasını beklemektedirler. Bu amaçla dış kaynaklar tarafından yerine getirilmesi söz konusu olabilecek faaliyetler aşağıdaki gibi sıralanabilir:¹⁰¹

a. Örgütsel Kariyer Planlaması:

- İşletme bazındaki istihdam ve yükselme ile ilgili personel politikalarını incelemek,
- İşletmenin örgüt yapısını, sunduğu mesleki ilerleme imkanları açısından incelemek,
- İşletme genelinde, kariyer planlaması ile ilgili insan kaynakları yönetimi politikalarını incelemek ve bu konuda ortaya çıkardığı politikaları yönetimle mutabakata varmak üzere sunmak,
- Sağlanan mutabakat çerçevesinde, işletme genelinde standart kurumsal mesleki ilerleme yollarını belirlemek,
- Mevcut görev tariflerini inceleyerek her pozisyon için uygun görevli niteliklerini belirlemek,
- Her pozisyon için istihdam esaslarını ve koşullarını belirlemek.

b. Bireysel Kariyer Planlaması:

- Personel bilgi-beceri envanterlerini işletme bazında oluşturmak,
- Personele ilişkin kariyer ilgi ve hedefleri konusunda araştırmalar yapmak, sonuçları yorumlamak,
- Kariyer yönetimi amacı ile, personelle ilgili görüşme esas ve usullerini belirlemek, gerekli formları (anket, mülakat, kişisel gelişim planlama formları ve mülakat esas ve usulleri) hazırlamak,
- Bireysel kariyer planlaması çalışmaları kapsamında, işletme kariyer planlama rehberini hazırlayarak yönetimin onayına sunmak.

¹⁰¹ Çitil, a.g.e., s. 80-81.

c. Uygulama ve Entegrasyon:

- Yürütülen kariyer planlama ve yönetimi sisteminin diğer insan kaynakları fonksiyonlarıyla uyumlu hale gelmesi için yönetimin desteğini almak amacıyla gerekli yönetsel düzenlemeleri yapmak,
- İşletme içinde kariyer planlama ve yönetiminden sorumlu personele sistemin uygulamasına yönelik eğitimler vermek,
- Uygulama sonuçlarını takip etmek ve gerekirse geliştirme desteği sunmak,
- Kariyer planlama ve yönetimi sisteminin diğer insan kaynakları sistemleri ile bütünleştirilmesini sağlamak.

Kariyer planlama konusunda da; genellikle sistemin kurulması ve yeniden dizaynı konusunda dış kaynaklara başvurulduğu, belirli ölçüde gizlilik arzeden yürütmeye ilgili işlemlerinse, iç kaynaklarca yerine getirildiği söylenebilir.

2. Örgüt Geliştirmede Dış Kaynaklardan Yararlanma

Örgüt geliştirme, örgütün insan kaynaklarının sürekli gelişimini içeren bir değişim sürecidir. Diğer bir deyişle örgüt geliştirme, örgütsel verimliliği arttırmak için planlanan ve yönetilen bir çaba ve örgüt süreçlerine davranış bilimleri uzmanlığı kullanılarak yapılan bir müdahaledir.¹⁰²

Örgüt geliştirme ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikteki uzmanlara çok az işletme sahiptir. İşletmeler örgüt geliştirmeye ilgili olarak aşağıdaki konularda dış kaynakların uzmanlıklarından yararlanabilirler:¹⁰³

- Problem tanımlama,
- Bilgi toplama ve teşhis,
- Teşhislerin anahtar pozisyonlarda çalışanlara, özellikle tepe yöneticilere geri beslemesi,

¹⁰² Cook, a.g.e., s. 131.

¹⁰³ A.e., s. 131.

- Teşhisler hakkında grup tartışmaları yapılması ve gerçekleştirilebilecek uygulamaların tartışılması,
- Takım oluşturma, duyarlılık eğitimi, çatışma yönetimi gibi faaliyetleri uygulamala,
- Kullanılan programların değerlendirilmesi ve etkinliğin, kalitenin ve zaman çizelgesinin gözden geçirilmesi,
- Örgüt geliştirme programının yönetilmesi ve izlenmesi.

İnsan kaynakları uzmanlarının ve örgüt geliştirme danışmanlarının örgüt geliştirme tekniklerini sınıflamada benimsedikleri bir yaklaşıma göre; bireysel bazda, grup bazında ve örgütsel bazda örgüt geliştirme tekniklerinden bahsedilebilir. Bireysel örgüt geliştirme süreçleri, genellikle örgütün kariyer planlama programı kullanılarak yürütülür. Bu doğrultuda liderlik eğitimi, yüksek potansiyele sahip çalışanların örgütte yükselmelerini sağlamak amacıyla geliştirilmelerini hedefler. Diğer yandan takım oluşturma, gruba odaklanır. Toplam kalite yönetimi ise örgüte odaklanır ve örgütsel bazda bir örgüt geliştirme tekniğidir.¹⁰⁴

A.B.D.'de etkin örgüt geliştirme programları sunan dış hizmet sağlayıcılar, genellikle üniversite kaynaklıdır. Büyük danışmanlık şirketleri de örgüt geliştirme uygulamalarını sağlayabilmektedir.¹⁰⁵ Bu durum, büyük ölçüde; örgüt geliştirmenin oldukça karmaşık ve uzmanlık gerektiren bir konu olmasına bağlanabilir.

G. İşçi-İşveren İlişkilerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma

İnsan kaynakları birimi, bir işletmede işçi-işveren ilişkilerini düzenleyen ve bu ilişkilerin sağlıklı biçimde yürütülmesini sağlayan birimdir. İnsan kaynakları yönetimi, işçi-işveren ilişkilerini hem bireysel düzeyde ele alır, hem de toplu ilişkiler düzeyinde yürütür.¹⁰⁶ Söz konusu ilişkiler; bireysel ve toplu iş hukuku diye adlandırılan mevzuatça düzenlenmiş bulunmaktadır.

¹⁰⁴ A.e., s. 135.

¹⁰⁵ A.e., s. 136.

¹⁰⁶ Zeki Adal, "İşçi-İşveren İlişkileri", Tuğray Kaynak v.d., İnsan Kaynakları Yönetimi içinde, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No :276, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 406, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 1998, s. 445.

İşçi-işveren ilişkileri bireysel düzeyde ele alındığında, insan kaynakları biriminin sorumluluğunda olan faaliyetler; hizmet sözleşmesi yapılması, hizmet sözleşmesinde yer alacak karşılıklı hak ve yükümlülüklerin belirlenmesi, çalışma koşulları, ücret, çalışma saatleri, izin ve tatil günleri, sağlık ve iş güvenliği gibi hususların düzenlenmesidir.¹⁰⁷

İşçi-işveren ilişkileri toplu düzeyde ele alındığında, insan kaynakları birimi sendikal ilişkileri düzenlemek ve toplu pazarlık sürecini sağlıklı bir biçimde gerçekleştirmekle sorumludur.

İşçi-işveren ilişkileri işlevi genel olarak aşağıdaki faaliyetleri içermektedir:¹⁰⁸

- İşçi sendikaları ile ilişkiler ve bilgi alışverişleri,
- İşveren sendikası ile ilişkiler ve bilgi alışverişleri,
- İşçi ve işveren haklarının kanun ve mevzuatlar çerçevesinde gözetilmesi, korunması, gerekli ikazların yapılması,
- Toplu sözleşme çalışmaları için bilgi toplama, toplu sözleşme pazarlıklarına katılma, kesinleşen sözleşme kurallarının uygulamaya alınması,
- İşçi ve işveren açısından toplu sözleşme kurallarına uyulup uyulmadığının izlenmesi ve gerekli ikazların yapılması,
- İş kazası, işçi olayları vb. durumlarda gerekli kanuni işlem ve yazışmaları gerçekleştirmek,
- İşçinin çalışma koşulları konusundaki şikayetlerini dikkate alarak gerekli değişikliklere karar vermek ve bunları sözleşmeler, kanun ve mevzuat çerçevesinde gerçekleştirmek; işçi sağlığı ve güvenliği konusunda kanuni, mesleki ve / veya ihtiyari tüm önlemlerin alınmasını sağlamak,
- Çalışma, Çevre, Sağlık ve Sanayi Bakanlıkları gibi resmi kurumlara gerekli raporlamayı sağlamak, ilişkileri yürütmek ve koordine etmek.

¹⁰⁷ A.e., s. 445.

¹⁰⁸ İnkaya, a.g.e., s. 75.

Stratejik insan kaynakları biriminin rolü, hem işçi çalıştırma koşul ve kuralları konusunda gerekli tüm kanun ve mevzuattan ve değişikliklerden haberdar olmak, hem de yukarıda sıralanan faaliyetleri fiilen yürütmektir. Bu faaliyetlerin yürütülebilmesi için faaliyetlerden sorumlu olan çalışanların çalışma hukuku bilgisine sahip olması gerekmektedir. Eğer işletme bu faaliyetleri kendi iç kaynaklarıyla yerine getirmeyi tercih etmekteyse, bu konuda uzman olan kişileri istihdam etmesi gerekmektedir. Diğer bir seçenek olarak, bu alanda oldukça yaygın olarak benimsenen bir yol, dış kaynaklardan yararlanmadır. İşletmeler genellikle bu alanda uzman olan bağımsız çalışanlardan ya da hukuk müşavirliği şirketlerinden destek almaktadırlar.

H. Personel Danışmanlığında Dış Kaynaklardan Yararlanma

Personel danışmanlığının hedefi, işgörenin işini ve iş grubunu etkileyen sorunlarının çözümüdür. Diğer bir deyişle, personel danışmanlığının ardındaki fikir, insanların özel sorunlarından kaynaklanan stresin işle ilgili personel sorunlarına yol açmasıdır.¹⁰⁹

Araştırmalara göre işyerindeki stres aşağıdaki sorunlara yol açmaktadır:

- Verimliliğin düşmesi,
- Devamsızlığın artması,
- Hastalık ve kaza oranlarının artması.

İşyerindeki stresi en aza indirmek için aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir.¹¹⁰

- Açık ve sürekli iletişim sağlanması, işgörelere işleriyle ilgili gerekli bilginin verilmesi,
- İletişimde dürüst olunması,
- İşgören sorunlarının dinlenmesi ve yanıtlanması,

¹⁰⁹ Cook, a.g.e., s. 162.

¹¹⁰ A.e., s. 162.

- İşgörenlere işlerini yapabilmeleri için gereken malzemelerin sağlanması,
- Değişimin kontrol edilmesi,
- İşgörenlere mümkün olduğu kadar işlerini ve iş çevrelerini kontrol etme olanağı verilmesi,
- İşgörenlere iş stresinden uzak kalmalarını sağlayacak fırsatların sunulması,
- İnsancıl ve eğlenceli bir çalışma ortamının sağlanması,
- İşgörenlerin gerçekçi beklentilere yönlendirilmesi.

Danışmanlık programları, genellikle insan kaynakları birimleri tarafından organize edilip uygulamaya geçirilmektedir. Özellikle büyük işletmeler, personel danışmanlarını işletme içinde tam ya da yarı zamanlı olarak istihdam etmektedirler. Küçük işletmeler ise, personel danışmanlığında işletme dışından uzman desteği almaktadırlar.¹¹¹ Danışmanlık programları hazırlayan ve uygulayan uzmanlar, değerlendirme yapmaya ve kısa dönemli sorunların çözümüne odaklanmaktadır. İnsan kaynakları birimlerinin genellikle işgörenlerinin kişisel problemleriyle ilgilenmeye yanaşmaması sebebiyle, A.B.D.'de birçok işletme bu fonksiyonu dış kaynaklardan sağlamaktadır. A.B.D.'de bu konuda dış kaynaklardan yararlanmadaki artış dikkat çekicidir. Haziran 1997'de EAP Digest isimli derginin yaptığı araştırmaya göre, araştırmaya katılan 50-99 çalışana sahip şirketlerin % 74'ü danışmanlık programlarını son beş yıldan beri dış kaynaklardan sağlamaktadır.¹¹²

Danışmanlık programları konusunda dış kaynaklardan yararlanılması durumunda aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir:¹¹³

- **Değerlendirme:** Bir personel danışmanının rolü; çalışanlarla hızla ilişki kurmak, güven uyandırmak ve sonuçta spesifik sorun tanımına ulaşmaktır. Temel hedef, işgörenin güvenini kazanmak ve sorunu üstlenmektir.

¹¹¹ Gönen Dündar, "Çalışanların İş Ortamına Uyumlaştırılması", Tuğray Kaynak v.d., **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No :276, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 406, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 1998, s. 437.

¹¹² Cook, a.g.e., s. 165.

¹¹³ A.e., s. 165.

- **Kısa dönemli sorun çözümü:** Bir danışmanlık programı; iş değişimi, stres ve ailevi sorunlar gibi spesifik kısa dönemli sorunlar için durumsal danışmanlar sağlamalıdır.

- **Uzmanlara direkt olarak ulaşma:** Bireysel kriz dönemlerinde şirket, çalışanlarına yardım sağlayacak bir uzmana hızla ulaşmaya ihtiyaç duyar.

- **Kısa dönemli tavsiye niteliği:** Bir danışmanlık programı geleneksel olarak uzun dönemli bir terapi sağlamamalıdır. Bu programın rolü, kısa vadeli problem çözücü yardım sağlamaktır.

- **24 saat kriz merkezi:** Kriz merkezi unsuru, bir danışmanlık programının en önemli unsurlarındandır. Bu durumda düzenli iş saatleri haricinde bir kriz gerçekleştiğinde, kriz danışmanlarıyla iletişim kurulabilir.

- **Yöneticilerin eğitilmesi:** Danışmanlık programları, genellikle denetçiler ve yöneticilere yeni istihdam edilen personeli içeren bir eğitim sağlarlar. Bu çeşit eğitimin dış kaynaklardan sağlanması işletme için yararlı olacaktır. Bu eğitim krizi yanıtlamayı ve sorunlu işgörenleri yönetmek gibi spesifik eğitim sorunlarını içerebilir. Bu alanda dış kaynak kullanımı tercih edildiğinde eğitimin yoğunluğu ve süresi önem kazanır.

Yöneticiler işgören sorunlarını uygun bir biçimde yanıtlayabilecek yeteneklere sahip olduklarında işgörelere yardımcı olma konusunda daha rahat olacaklardır. Yönetici eğitimi, bir danışmanlık programının en önemli unsurlarından biridir. Danışmanlık programını geliştirip uygulayacak dış kaynaktan, eğitim programları hakkında spesifik bilgi ve yönetici eğitim programlarının bir genel içerik çerçevesi talep edilmelidir.

- **Takip (İzleme):** Danışmanlık sırasında işgören ve yönetimi desteklemek ve cesaretlendirmek için uygun ve zamanında takip ve izleme gerekmektedir. Eğer zaman içinde işgören uygulamalardan tatmin olmazsa danışman, sorunu tatmin edici bir çözüme ulaştırmak için gerekli uygulamaları yerine getirir.

- **Gizlilik:** Bu çeşit bir programın başarıya ulaşması için gizlilik kesin olarak şarttır.

Bu unsurlar, etkin bir danışmanlık programının uygulanmasında anahtar nitelik taşımaktadır. Bu unsurlar yerine getirildiğinde işletme işgören sorunlarının konunun uzmanları tarafından ele alındığını bilerek sorunlar hakkında daha rahat olacaktır.

Her işletme danışmanlık programını farklı bir formatta geliştirip uygulayabilir, fakat program oluşumunda 4 temel adım bulunmaktadır:¹¹⁴

- **Programın dizayn edilmesi:** Müşteri işletme ve taşeron firma, işletme için en etkin programı dizayn etmek için bir araya gelir. Daha sonra müşteri işletmenin ve taşeron firmanın temsilcileri iletişim programını geliştirir.

- **Politikalar geliştirilmesi:** Taşeron firmanın temsilcisinin yardımıyla danışmanlık programı kullanılırken izlenecek politikalar ve prosedürler geliştirilir.

- **Tavsiye kaynaklarının tanımlanması:** Taşeron firma her çeşit sorun için en iyi olan tavsiye kaynaklarını belirlemelidir.

- **Program örneklerinin sağlanması:** Danışmanlık programını sağlayacak olan taşeron firma, programın aşağıdaki unsurlarının örneklerini sağlamalıdır:

- İşgörenlere programı tanıtan bir mektup,
- Programı açıklayan bir politika,
- Çalışanlara ve aile üyelerine programdaki hizmetleri açıklayan ve işgören yardım programlarına nasıl ulaşabileceklerini anlatan bir broşür,
- Çalışanların danışmanlık programlarına uyumlaştırılması,
- Yönetici eğitiminin içeriği,
- Danışmanlık programının yararları hakkında yönetim takip bilgileri.

¹¹⁴ A.e., s. 169.

Son olarak işletme, çalışanlarının küçük ya da büyük sorunlarına eşit bir biçimde yaklaşacak ve çalışanların rahatça ulaşabilecekleri uzmanları tercih etmelidir.

I. İdari İşlerde Dış Kaynaklardan Yararlanma

İnsan kaynakları birimlerinin sorumluluğunda olan idari işler, personel taşımacılığı, yemek, güvenlik ve temizlik gibi işlerdir. İşletmeler iş akışının sürmesi ve çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılamak için bu faaliyetleri yerine getirmek zorundadırlar. Fakat bu faaliyetlerin uygulanması işletmeler için hem zaman kaybına yol açmakta, hem de ana faaliyet alanlarına konsantre olmalarına engel olmaktadır. Bu sebeple bu faaliyetlerin dış kaynaklardan sağlanması uygulamada yaygın olarak görülmektedir.

Türkiye’de dış kaynaklardan yararlanma konusundaki örneklerin en çok bilineni; *personel taşımacılığı* ile *yemek* temin hizmetleridir. Birçok işletme kendi servis araçlarına sahip olmak yerine, esas işi taşımacılık olan (taşımacılık işini daha iyi bilen, temel yetkinliği taşıma-nakliye işi olan) başka işletmelerin hizmetinden yararlanmaktadır. Aynı şekilde çok az işletme kendi bünyesinde yemek pişirip personeline yemek hizmeti sunmaktadır. İşletmelerin çoğu bu hizmeti dışarıdan, temel yetkinliği yemek pişirme ve hizmeti olan işletmelerden almaktadırlar.¹¹⁵ Ayrıca son zamanlarda yemek hizmetlerinde yaygın olarak kullanılan bir uygulama da yemek çeki sistemidir. Yemek çeki sisteminde, dış kaynak tarafından hazırlanan yemek çekleri, müşteri işletmeye ulaştırılır. Müşteri işletme, bu yemek çeklerini çalışanlarına dağıtır. Kurum çalışanları, dış kaynak ile üyelik anlaşması olan lokanta, büfe, restoran vb. gibi yerlerde para yerine yemek çeklerini kullanır. Böylece yemekle ilgili sorunların işletme içinde çözüme ulaştırılması zorunluluğu ve işletmeyi muhattap alan şikayetler ortadan kalkar, yoğun iş ortamında yöneticiler gereksiz meşguliyetlerden kurtulmuş olur.¹¹⁶

¹¹⁵ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, 6. Bası, İstanbul, Beta Basım Yayım, 1998, s. 281.

¹¹⁶ “Yemek Çeki Sistemi”, (Çevrimiçi) <http://www.sodexho.com.tr/yemekceki.htm>, 30 Temmuz 2001, s. 1.

Son yıllarda çoğunlukla dış kaynaklardan sağlanan hizmetlerden biri de *güvenlik* hizmetidir. İşletmelerin güvenlik projeleri deneyimli uzmanlar tarafından hazırlanmalıdır. Güvenlik projesinin oluşumunda, mevcut ve muhtemel tehditler saptanmaya çalışılır ve belirlenen tehditlere karşılık ne şekilde tedbirler alınabileceği saptanır. Bu tedbirlerin tümü güvenlik projesini oluşturmaktadır. Dış kaynakların bünyesinde bulunan çalışanlar, giriş güvenliği, kontrolü ve resepsiyon, bina, şahıs, araç, bomba arama, yangın, ilk yardım, kurtarma, halkla ilişkiler ve eşkal seçebilme konularında uzmandırlar. Güvenlik fonksiyonunun uzman personele sahip dış kaynaklardan sağlanmasıyla, işletme personeli asli görevleriyle ilgilenebilir.

Son yıllarda yaygın olarak dış kaynaklardan yararlanılan hizmetlerden diğeri, *temizlik* hizmetleridir. Dış kaynaklar, müşteri işletmelere günlük, periyodik ve olağanüstü durumlarda temizlik ve dezenfeksiyon hizmetleri sağlamaktadırlar.

İşletmeler bu hizmetlerin her birini ayrı ayrı dış kaynaklardan sağlayabilecekleri gibi, bu hizmetlerin tümünü tek bir dış kaynaktan da sağlayabilirler. Bazı şirketler, iş güvenliğinin sağlanması, çalışma mekanının teknik bakımı, küçük tamirat işlemleri, yemek hizmeti, resepsiyon görevlisi ve santral operatörü temini, arşiv düzenlemesi ve ofis içi / dışı taşınma işlemlerinin organizasyonu gibi konuların hepsinde hizmet sunmaktadır. Bu hizmetleri ayrı ayrı dış kaynaklardan sağlamanın işletmenin bürokratik yükünü arttıracığı gözönüne alındığında, bu tip hizmetlerin tek sözleşme ile elde edilmesi daha pratik bir yol olarak gözükmektedir.

III. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMANIN YARARLARI VE ORTAYA ÇIKABİLECEK SORUNLAR

A. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yararları

1. Zamanın ve Kaynakların Etkin Kullanımı

Örgütlerin sahip olduğu kaynaklar kısıtlıdır. Bu sebeple kısıtlı kaynakların en değerli alanlara aktarılması gerekir. Dış kaynak kullanımı, örgütün kaynaklarını temel olmayan faaliyetlerden çok, müşterilerine hizmette daha büyük getirileri olan faaliyetlere yönlendirmesine olanak verir.

Çoğunlukla dış kaynak kullanımıyla yeniden yönlendirilen kaynaklar, insan kaynaklarıdır. Örgüt, temel olmayan fonksiyonları dış kaynağa aktararak, çalışanlarını yüksek değer katan aktivitelere yönlendirebilir. Enerjileri şirket içinde odaklanan çalışanlar, dışarıya -müşterilere- odaklanabilirler.¹¹⁷ Ayrıca, zaman alan faaliyetlerin dış kaynaklardan sağlanmasıyla zamandan da tasarruf edilir. Örneğin, New York merkezli Schering-Plough Corp.'un İşgören Hizmetleri Yöneticisi Kathryn Devos işe alma, ödüllendirme-özendirme ve işgören yardım programı fonksiyonlarını dış kaynaklardan sağlamaktadır. Bu uygulamadaki amacın, zamandan tasarruf etmek olduğu, çünkü örneğin işe alma sürecinde, adayların 17 farklı insanla görüşme yapmakta olduğu belirtilmektedir.¹¹⁸

2. İşletme Maliyetlerini Azaltma

Dış kaynaklardan yararlanmanın en önemli taktik sebebi, örgütsel maliyetlerin azaltılması ve kontrol edilmesidir.¹¹⁹ Günümüzde işletmelerin katlandığı ofis maliyetleri giderek artmaktadır. Dış kaynak kullanımı ile bir işletme, bütçesindeki yerleşim ve işletme harcamalarını azaltmış olur.¹²⁰

¹¹⁷ "Top Ten Reasons to Outsource", 1-800 Support, (Çevrimiçi) <http://www.800support.com/Reference/top10ten.html>, 17 Şubat 2000, s. 3.

¹¹⁸ Jennifer J. Laabs, "Why HR is Turning to Outsourcing", *Personnel Journal*, Vol.72, No:9, September 1993, s. 101.

¹¹⁹ "Top Ten Reasons to Outsource", 1-800 Support, (Çevrimiçi) <http://www.800support.com/Reference/top10ten.html>, 17 Şubat 2000, s. 2.

¹²⁰ Cook, a.g.e., s. 7.

Buna ek olarak, her faaliyeti işletme içerisinde gerçekleştirmeye çalışan işletmeler, nihai müşteriye yansıtılması kaçınılmaz olan çok yüksek araştırma-geliştirme, pazarlama ve açılma-yayıma giderlerine maruz kalabilirler. Nihai müşteriler ise işletmenin tüm kaynakları üzerinde tek kontrole sahip olabilmesi için katlandığı maliyetleri kabul etmede isteksizdir.¹²¹

Dış kaynak kullanımı, sermaye fonlarını temel olmayan işletme fonksiyonlarına yatırma ihtiyacını azaltmada bir yoldur. Kaynakları sermaye harcamalarıyla tedarik etmek yerine, kaynaklar operasyonel gider temelinde kontrata bağlanır. Dış kaynak kullanımı, sermaye fonlarının temel alanlarda kullanılmasını sağlar. Ayrıca temel olmayan alanlara yapılan sermaye yatırımlarını elimine ederek, işletmenin belirli finansal ölçülerini geliştirebilir.¹²²

Ayrıca günümüzde yaşanan ekonomik krizlerle birlikte işgücü maliyetlerini azaltıcı önlemler yoğunluk kazanmaktadır. Yüksek işgücü maliyetleri, özellikle kriz dönemlerinde işletmeler üzerinde ağır bir yük olmuştur. Dış kaynaklardan yararlanma, zorunlu tasarruf, konut edindirme yardımı vb. gibi fon kesintilerinin getirdiği yüklerden kurtulmanın bir yöntemi haline gelmiştir.¹²³

3. Verimliliği Arttırma

İşletmelerde bazı faaliyetlerin dış kaynaklardan sağlanmasının çalıştıran açısından en önemli avantajı, işyerinde planlanan verimliliği sağlamaktır. İşletmelerdeki ana amaç da kesinlikle verimliliği sağlamaktır.¹²⁴

¹²¹ "Top Ten Reasons to Outsource", 1-800 Support, (Çevrimiçi)
<http://www.800support.com/Reference/topten.html>, 17 Şubat 2000, s. 2.

¹²² "Top Ten Reasons to Outsource", 1-800 Support, (Çevrimiçi)
<http://www.800support.com/Reference/topten.html>, 17 Şubat 2000, s. 3.

¹²³ Ali Güzel, « Taşeron Uygulaması Ülkemize Özgü Değil », İşveren, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, C :XXXI, Sayı :9, Haziran 1993, s. 14.

¹²⁴ Kenan Maraşoğlu, "Taşeron Uygulamasının Endüstri İlişkilerine Zarar Vereceğine İnanmıyoruz", İşveren, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, C:XXXI, Sayı:9, Haziran 1993, s. 20.

Peter F. Drucker 1993 yılında yayımlanan “Kapitalist Ötesi Toplum” adlı kitabında, bilgi ve hizmet çalışanlarının verimliliği için, performansa katkısı olmayan tüm faaliyetlerin devre dışı bırakılması gerektiğinden, bu uygulamanın bilgi ve hizmet işlerinde verimliliği arttırmada atılan en büyük adım olduğundan söz etmektedir. Drucker’ın gözlemlerine göre; hastanelerde hemşirelerin asıl görevinin hasta bakımı olmasına rağmen, zamanlarının en az 2 / 3’sini form doldurarak, bilgisayara bilgi girişi yaparak veya ilaç ve hasta kayıtlarıyla uğraşarak geçirmektedirler. Oysa yapılan araştırmalarda, bir hastanedeki tüm bürokratik işlemler biraraya toplanıp, bu faaliyetler sadece bu işlemlerle ilgilenecek bir memura verildiğinde, hemşirelerin verimliliğinin iki katına çıktığı, iş tatminlerinin ve motivasyonlarının da aynı oranda arttığı saptanmıştır. Hemşireler asıl görevlerini yapmak için daha fazla vakit bulmuş ve asıl görevlerine olan ilgileri aynı oranda artmıştır.¹²⁵

Dış kaynak kullanımına, genel olarak yeniden yapılandırmanın bir parçası olarak bakılabilir. İşletmeler verimliliklerini arttırmak için iş süreçlerini ve sistemlerini geliştirecek yollar aramaktadırlar. Örneğin Frito-Lay’in İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri Yöneticisine göre; işletmenin mevcut insan kaynakları bilgi sistemi oldukça eski ve hantal idi. Dolayısıyla insan kaynakları bilgi sistemleri de dahil olmak üzere, kaza raporlama, işe alma öncesi testler ve faaliyetler dış kaynaklara aktarıldı. Sonuç olarak, insan kaynaklarının verimliliği artırılıp, insan kaynakları misyonuna daha iyi konsantre olmak mümkün olmuştur.¹²⁶

4. Hizmetlerin Kalitesini Arttırma ve İleri Teknolojilerden Yararlanma

Dış kaynaklardan yararlanmanın yararlarından biri de, dış kaynaklardan sağlanan faaliyetlerin konunun uzmanları tarafından mümkün olan en kaliteli şekilde yerine getirilmesidir.

¹²⁵ İhsan Aykut, “Yeni Yaklaşımlar”, *Human Resources*, İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Ocak 1997, s. 15.

¹²⁶ Laabs, “Why HR is Turning to Outsource”, *a.g.e.*, s. 100.

Belirli bir faaliyetin o alanda uzman olan çalışanlar tarafından yerine getirilmesiyle hizmet kalitesi artmaktadır. Fonksiyonelleşmenin doğasından kaynaklanan bir sonuç olarak dış kaynaklar, müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılayacak becerilere sahiptirler. Müşterilerinin kendi temel yetkinliklerine odaklanmak için dış kaynaktan yararlanmayı tercih ettiği gibi, dış kaynaklar da kendi fonksiyonelleştikleri alanda hizmet sağlamaya odaklanmaktadır.

Dış kaynakların becerileri çoğunlukla; teknolojiye, metodolojiye ve insanlara uzun zaman süreçlerinde yapılmış olan büyük yatırımların sonucunda gelişmiştir. Bu beceriler, benzer sorunlarla karşılaşan birçok müşteriyle çalışarak kazanılmış özel endüstriyel uzmanlığı içermektedir. Bu uzmanlık, ihtiyaçları en iyi şekilde karşılamak için yeteneklere, süreçlere ya da teknolojilere aktarılmaktadır.¹²⁷

Dünya standartlarında hizmet sunan bir dış kaynakla işbirliğine girmek aşağıdaki avantajları sağlayabilir:¹²⁸

- Mevcut durumda örgütün sahip olamayabileceği ileri teknoloji, alet ve tekniklerden yararlanmak,
- Teknolojiyi takip etmek ve her yeni jenerasyon için katlanılan eğitim maliyetlerinden kurtulmak,
- Dış kaynakların sahip olduğu geniş ve deneyimli personelden, yapılandırılmış metodolojilerden, prosedürlerden ve dökümantasyondan yararlanmak ve daha az operasyonel problemle karşılaşmak,
- Dış kaynakların üstün yetenekleri doğrultusunda rekabet avantajı elde etmek,
- Dış kaynakların diğer müşterilerinden elde ettiği endüstri bilgisinden, iş süreçlerindeki uzmanlıklarından ve ispatlanmış deneyimlerinden yararlanmak.

¹²⁷ "Top Ten Reasons to Outsource", 1-800 Support, (Çevrimiçi)
<http://www.800support.com/Reference/topten.html>, 17 Şubat 2000, s. 4.

¹²⁸ "Top Ten Reasons to Outsource", 1-800 Support, (Çevrimiçi)
<http://www.800support.com/Reference/topten.html>, 17 Şubat 2000, s. 4.

5. İşletmenin Temel Yetkinliklerini Geliştirme

Dış kaynak kullanımı, temel yetkinlik olmayan fonksiyonların dış kaynaklara aktarılmasıyla, işletmeye temel yetkinliklerine odaklanma imkanı sunar. Bu yolla işletme, zamanını etkin kullanarak enerjisini ve kaynaklarını temel yetkinliklerini geliştirmeye harcayabilir.

Dış kaynak kullanımı, örgütün ihtiyaçlarını karşılamada daha açık ve etkin bir odaklanmayı sağlayabilen, örgütü şekillendirici bir yönetim aletidir.¹²⁹

6. Yönetimi Zor Olan veya Kontrol Dışı Olan Fonksiyonların Yönetimini Sağlama

Dış kaynak kullanımı yönetimi zor olan veya kontrol dışı olan fonksiyonlarda karşılaşılan problemleri gidermede bir seçenektir. Fakat dış kaynak kullanımı, bu çeşit fonksiyonlarda yönetimin sorumluluğunu üzerinden atması ya da sorunları olan işletmelerin düşünmeden gerçekleştirecekleri ani bir tepki anlamına gelmemektedir.

Belirli bir fonksiyon yönetimi zor veya kontrol dışı olarak kabul edildiğinde, örgüt bunun altında yatan sebepleri incelemelidir. Örneğin sebep; ihtiyaçların, beklentilerin veya ihtiyaç duyulan kaynakların açıkça anlaşılabilmesi ise, dış kaynak kullanımı durumu değiştirmeyecek ve hatta daha da kötüye götürebilecektir. Eğer gerçek problem, örgütün ihtiyaçlarını anlamaması ise bunları bir dış kaynağa da iletemeyeceği açıktır.¹³⁰ O nedenle, işletmeler öncelikle yönetimi zor ve kontrol dışı olan fonksiyonların hangileri olduğunu belirlemeli ve ondan sonra bunları yetkin bir dış kaynağa devretmelidir.

¹²⁹ "Top Ten Reasons to Outsource", 1-800 Support, (Çevrimiçi)
<http://www.800support.com/Reference/topten.html>, 17 Şubat 2000, s. 5.

¹³⁰ "Top Ten Reasons to Outsource", 1-800 Support, (Çevrimiçi)
<http://www.800support.com/Reference/topten.html>, 17 Şubat 2000, s. 2.

7. Riskleri Paylaşma

Sürekli değişen dış çevrede işletmelerin gerçekleştirdiği yatırımlar, büyük riskler taşımaktadır. İşletmeler dış kaynaklardan yararlandıklarında daha esnek, daha dinamik ve değişen fırsatları yakalamak için kendilerini daha iyi değiştirebilir hale gelmektedirler. Pazar koşulları, rekabet, hükümet düzenlemeleri, finansal koşullar ve teknoloji çok hızlı bir değişim içerisinde ve bu değişiklikleri takip edebilmek oldukça zordur.

Dış kaynak kullanımı, birçok işletme için riskleri paylaşmada bir araçtır. Dış kaynaklar sadece bir işletme adına değil, birçok müşterileri adına yatırımlar yapmaktadırlar. Bu yatırımlar paylaşarak, herhangi tek bir işletmenin üstlendiği riskler ciddi bir şekilde azaltılmaktadır.¹³¹

B. Dış Kaynaklardan Yararlanmada Ortaya Çıkabilecek Sorunlar

Dış kaynaklardan yararlanmanın yaygın kullanımına yol açan yararları yanında, uygulamada ortaya çıkabilecek bazı sakıncaları ve sorunları da vardır. Bu sorunlardan önemli görülenler, aşağıda incelenmiştir.

1. Hedeflerin Belirgin Olmaması ve Kısa Vadeli Hedeflere Odaklanma

Dış kaynaklardan yararlanma kararı verilirken dikkat edilmesi gereken hususlardan biri, dış kaynak kullanım hedeflerinin açıkça ortaya konmasıdır. Eğer hedefler belirgin değilse, sonuçlar tatmin edici olmayacaktır.

Dış kaynak kullanım kararı, uzun vadeli hedefler doğrultusunda alınmalıdır, çünkü dış kaynak kullanmanın ilk adımları maliyetli olabilmektedir. Dış kaynak kullanımını kısa vadeli bir uygulama olarak gören işletmeler, yüksek başlangıç maliyetleri sebebiyle sonuçta zararlı çıkabilmektedir.¹³²

¹³¹ "Top Ten Reasons to Outsource", 1-800 Support, (Çevrimiçi)
<http://www.800support.com/Reference/topTen.html>, 17 Şubat 2000, s. 3.

¹³² Cook, a.g.e., s. 6.

2. Dış Kaynak ve Fonksiyon Üzerindeki Kontrolün Kaybedilmesi

Dış kaynak kullanımında söz konusu olabilecek en önemli risklerden biri, dış kaynak ve dış kaynaklardan sağlanan fonksiyon üzerindeki kontrolün kaybedilmesidir. Dış kaynak kullanım ilişkisinde kontrol ve koordinasyonun sağlanması için işletme, dış kaynağın faaliyetlerini izlemeli ve dış kaynakla sürekli iletişimi sağlamalıdır.¹³³

Houston merkezli Coopers&Lybrand adlı şirketin başkan yardımcısı Richard Dole'a göre dış kaynak kullanımı, değişimi benimseyenler için bir fırsat, değişimden korkanlar için ise kötü bir deneyimdir. Relocation Compass'ın yaptığı bir araştırmaya göre, birçok şirket yetkilisi, dış kaynaktan yararlandığında kendi bölümlerinin kontrolünü kaybedecekleri endişesini taşımaktadır. Kontrol kaybı, dış kaynak kullanımının en büyük engelidir. Dış kaynak kullanımıyla ortaya çıkabilecek kontrol kaybı sorunu, birçok yöneticinin mücadele ettiği bir sorundur. Dole'a göre, bunun başlıca sebebi geleneksel iş paradigmasına alışkın olmaktır. Yeni iş paradigması ise, örgütün daha hızlı hareket etmesini ve değişime daha hızlı adapte olmasını sağlayan stratejik birleşmeleri içeren bir yapıdadır.¹³⁴

3. Dış Kaynağa Bağımlı Kalınması

Dış kaynak kullanımındaki uzun vadeli sorunların başında, tedarikçi işletmelere aşırı bağımlık gelmektedir. Uzun süreli, ortaklık anlamında çok sıkı bir ilişki, sonunda işletmeyi tedarikçi işletmeye bağımlı hale getirebilir. Bunun sonucunda, işletme esnekliğini ve ilişkilerdeki kontrolü kaybedebilir ve tedarikçi firmanın fiyat, temin vb. koşullarına uymak zorunda kalabilir.¹³⁵ Ayrıca dış kaynaklardan sağlanan fonksiyon işletme için sır niteliği taşıyorsa, bu da önemli bir risktir. Bu sebeple işletme için sır niteliği taşıyan alanların, dış kaynaklardan sağlanmaması daha yararlı olacaktır.¹³⁶

¹³³ Arslantaş, a.g.e., s. 64.

¹³⁴ Laabs, "Successful Outsourcing Depends on Critical Factors", a.g.e., s. 5.

¹³⁵ Koçel, a.g.e., s. 282.

¹³⁶ Karayılmazlar, a.g.e., s. 26.

4. Örgütün İçinin Boşaltılması

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları, işletmelerin içlerinin boşaltılması (hollowing out) anlamına gelebilir. İşletmenin içerisinde gerçekleştirilen faaliyetler dış kaynaklardan sağlandıkça işletmelerin içi boşalır. Ayrıca eğer belirli bir daldaki işletmeler, belirli hizmetleri yurt dışındaki dış kaynaklardan sağlıyorsa, ülkedeki o endüstri dalının içi boşalmaya başlayacaktır. Bazı görüşlere göre, bu durum globalleşme ortamında bir sorun olarak kabul edilmezken, diğer bazılarına göre bu durum ülkelerin ekonomik güçleri açısından bir zayıflama olarak görülmektedir.¹³⁷ Bu sakıncanın ortaya çıkmaması için, işletmenin varlık sebebi olan işlev, ürün ve faaliyetlerin ve bunlara ilişkin temel yetkinliklerin net olarak belirlenmesi ve mümkün olduğunca bunlar dışındaki faaliyetlerde dış kaynaklardan yararlanma yoluna gitmeye özen gösterilmesi önemlidir.

5. İşletme Personelinin İşten Çıkarılması

İşletme bazı fonksiyonlarında dış kaynak kullanmaya karar verdiğinde, bazı çalışanlar işlerini kaybedebilir.¹³⁸ Dış kaynaklar, genellikle bünyelerinde deneyimli çalışanlar bulundurmaktadırlar. Müşteri işletmede o fonksiyonu yerine getirmekle sorumlu çalışanlardan bazıları dış kaynaklara aktarılabilse de bu uygulama, her durumda ve tüm çalışanlar için geçerli bir uygulama olmayabilir.

Cranfield Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması'nda elde edilen bilgilere göre 1997-2000 yılları arasında işgücü sayısındaki azalışın toplam çalışanların % 5'inin üzerinde olduğunu belirten ülkemiz işletmelerinin personel sayısını azaltmada kullandıkları yöntemlerden biri, dış kaynaklardan yararlanmadır. Dış kaynaklardan yararlanma yoluyla personel sayısını azaltma, Türkiye'de % 11, İngiltere'de % 20, İsveç'te ise % 32 oranındadır.¹³⁹

¹³⁷ Koçel, a.g.e., s. 282.

¹³⁸ Cook, a.g.e., s. 6.

¹³⁹ Uyargil, Özçelik, Dündar, a.g.e., s. 28.

New York merkezli Schering- Plough Corp.'un İşgören Hizmetleri Yöneticisi Kathryn Devos'a göre, bazı fonksiyonların dış kaynaklardan sağlanmasıyla, işletme bünyesinde o fonksiyonlarda çalışanların tümü işten çıkarılma tehlikesiyle karşı karşıya değildir. Ona göre, işletme içerisinde dış kaynaklardan sağlanan her bir fonksiyon için en az bir çalışan bulundurulmalıdır.¹⁴⁰

6. Çalışanlar Açısından Eşitsizliklere ve Çatışmalara Sebep Olması

Dış kaynak kullanımına çalışanlar açısından bakıldığında, aynı üretim / hizmet sürecinde ve bir arada bulunan çalışanlar arasında eşitsizliklere yol açılabilmektedir. Çünkü bu uygulamayla, yasal bir engel bulunmamasıyla birlikte temel sosyal hakların (sendika, toplu sözleşme ve grev) kullanımı, dış kaynağın çalışanları için fiilen olanaksız hale gelmektedir.¹⁴¹ Sendikalar özellikle işgören kiralama uygulamalarına güçlerini olumsuz yönde etkilediğinden dolayı olumlu bakmamaktadırlar. Bu nedenle, sendikaların direnişinin de dikkate alınması gerekmektedir.¹⁴² Özellikle; toplu ilişkiler ve güçlü sendikaların var olduğu işletmelerde, dış kaynaklardan yararlanma önemli bir çatışma nedeni olarak ortaya çıkabilir.

Söz konusu eşitsizlik; hizmet alan ve sağlayan işletmelerin işgörenlerinin ücret, sosyal yardımlar, çalışma koşulları v.b. bakımından da ortaya çıkabilir. Tüm bu eşitsizlikler, motivasyon ve tatmin düşüklüğü gibi istenmeyen sonuçlara yol açabilir.

¹⁴⁰ Laabs, "Why HR is Turning to Outsourcing", a.g.e., s. 101.

¹⁴¹ Güzel, a.g.e., s. 14.

¹⁴² Acar, a.g.e., s. 141.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM:

TÜRKİYE'DE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ALANINDA

DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA

UYGULAMALARINA İLİŞKİN

BİR

ARAŞTIRMA

I. ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI VE YÖNTEMİ

A. Araştırmanın Konusu

Araştırmanın konusu, Türkiye’de bankacılık sektöründe insan kaynakları yönetimi alanında dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarıdır.

Bankacılık sektöründe dış kaynaklardan yararlanma; bankaların ana faaliyet alanlarına odaklanabilmesini, banka personelinin yoğun çalışma ortamında zamandan tasarruf etmesini, bankaların ek yatırım harcamaları yapmadan kaliteli hizmetlere ulaşabilmesini sağlayan stratejik bir uygulamadır.

Araştırmada bu konu, özellikle insan kaynakları yönetimi alanında dış kaynaklardan yararlanma açısından incelenmiştir. Son yıllarda insan kaynakları yönetiminde zaman alan ve uzmanlık gerektiren faaliyetlerin dış kaynaklardan sağlanma eğilimi artmaktadır. Dolayısıyla bu araştırma, çalışma hayatındaki yenilik ve gelişmelere uyum derecesi yüksek olması beklenen bankacılık sektöründe gerçekleştirilmiştir.

B. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, bankaların özellikle insan kaynakları yönetimi alanında hangi konularda ve ne şekilde dış kaynaklardan yararlandıklarını ve bu uygulamalardan ne ölçüde memnun olduklarını belirlemek olarak ifade edilebilir.

Bu çerçevede, incelenen bankaların dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının, ilgili yazın incelemesinde ortaya çıkan hususlarla ne ölçüde uyduğunun değerlendirilmesi de amaçlanmıştır.

Çalışmanın, dış kaynaklardan yararlanma konusundaki bilgi birikimi, araştırma ve uygulama çabalarına mütevazî de olsa bir katkı sağlama hedefine hizmet edebileceği de söylenebilir.

C. Yöntem

1. Örneklem

Araştırmanın evrenini, Türkiye’de faaliyet gösteren ticaret bankaları oluşturmaktadır. Türkiye’de faaliyet gösteren ticaret bankalarının listesine, Türkiye Bankalar Birliği’nin internet sitesinden ulaşılmıştır ve söz konusu bankalar 52 adettir. Araştırmada bu bankaların hepsine ulaşılması hedeflenmiş, bu doğrultuda anket formlarını (Bakınız Ek 1) göndermek üzere, banka yetkilileriyle telefon görüşmeleri yapılmıştır. Fakat bilindiği üzere, Türkiye’de 2000 yılının Kasım ayından itibaren etkisini göstermeye başlayan, özellikle de 2001 yılının Şubat ayında şiddetlenen ve bankacılık-finans sektörünü etkisine alan ekonomik kriz sebebiyle bazı bankalar; birleşme, devredilme v.b. süreçler içerisine girmiştir. Ayrıca bazı banka yetkilileri iş yoğunlukları sebebiyle araştırmaya katılmazken, bazı banka yetkilileri de bu çeşit araştırmalara katılmama kararı aldıklarını belirtmişlerdir. Yapılan telefon görüşmeleri sonucunda, olumlu yanıt veren 25 bankaya anket formları ulaştırılmış ve sonuçta bu bankaların 17’sinden yanıt alınabilmiştir. Dolayısıyla değerlendirmeye alınan bankaların sayısı 17’dir.

Araştırmaya katılan 17 banka, araştırma evreninin % 33’ünü oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan bankalar şunlardır;

- Alternatif Bank A.Ş. ,
- Arap Türk Bankası A.Ş. ,
- Bank Ekspres A.Ş. ,
- Bayındırbank A.Ş. ,
- Citibank N.A. ,
- Demirbank T.A.Ş. ,
- Denizbank A.Ş. ,
- HSBC Bank A.Ş. ,
- İktisat Bankası T.A.Ş. ,
- Kentbank A.Ş. ,
- Koçbank A.Ş. ,
- MNG Bank A.Ş. ,

- Osmanlı Bankası A.Ş. ,
- Oyak Bank A.Ş. ,
- Toprakbank A.Ş. ,
- Türk Dış Ticaret Bankası A.Ş. ,
- Türkiye Garanti Bankası A.Ş.

2. Veri Toplama ve Analiz Yöntemi

Araştırmada veriler, anket yöntemi ile toplanmıştır. Anket formu, açıklayıcı bir yazı ile başlamakta ve 3'ü açık uçlu, 18'i çoktan seçmeli olmak üzere toplam 21 adet sorudan oluşmaktadır. Banka ve formu dolduran yetkili hakkında bilgi edinmek amacıyla, anket formunun sonuna 6 soru içeren ayrı bir bölüm eklenmiştir.

Hazırlanan anket formunun, bankaların insan kaynakları yöneticilerine ulaştırılması için öncelikle telefon görüşmeleri yapılmış ve daha sonra anket formu, yöneticilere çoğunlukla elektronik posta yoluyla, bazılarına ise faks yoluyla ulaştırılmıştır. Anket sorularının yanıtları da, çoğunlukla elektronik posta yoluyla geri gönderilmiştir. Geri dönen bazı anketlerdeki belirli sorulara ilişkin cevaplardaki belirsizlikleri gidermek amacıyla, söz konusu yöneticilerle ayrıca görüşülerek eksiklikler giderilmeye çalışılmıştır.

Anket yoluyla elde edilen verilerin analizinde, araştırmanın tanımlayıcı niteliği ve amacı da dikkate alınarak frekans ve yüzde dağılım tabloları ile yetinilmiş ve bulgular yorumlanmıştır.

3. Önkabul ve Sınırlılıklar

Araştırmada elde edilen bulgular, Türkiye'de faaliyet gösteren tüm bankaların değil, sadece araştırmaya katılan bankaların dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarına ilişkin bilgileri yansıtmaktadır. Bununla birlikte, elde edilen sonuçların, genel olarak bankaların dış kaynaklardan yararlanmayla ilgili yaklaşım ve uygulamaları konusunda bir fikir verebileceği de söylenebilir.

Araştırmaya katılan insan kaynakları yöneticilerinin ve uzmanlarının soruları aynı şekilde anladığı ve uygulamalarla ilgili gerçek durumu yansıtan bilgileri verdikleri kabul edilmiştir.

Ayrıca; araştırmada zaman ve imkan kısıtları ile veri toplama ve analizde kullanılan yöntemsel sınırlılıkların da etkili olabileceği hususu göz önüne alınmalıdır.

II. BULGULAR VE ANALİZ

A. Bankalarla İlgili Bilgiler

Öncelikle, araştırmaya katılan bankaların genel özellikleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla bankalar buldukları gruba, çalışan sayılarına ve şube sayılarına göre sınıflandırılmıştır.

1. Bankaların Buldukları Gruba Göre Sınıflandırılması

Araştırmaya katılan ticaret bankalarının kamusal, özel, yabancı sermayeli olmalarına yönelik sınıflandırma Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4: Bankaların Buldukları Gruba Göre Sınıflandırılması

Bankaların Sınıflandırılması:	Banka Sayısı:	%
Kamusal Sermayeli Ticaret Bankası	-	-
Özel Sermayeli Ticaret Bankası	9	52,94
Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'na devredilen banka	4	23,53
Türkiye'de kurulmuş yabancı banka	3	17,65
Türkiye'de şube açan yabancı banka	1	5,88
Toplam	17	100

Araştırmaya katılan bankaların yarısından fazlası (% 53) Özel Sermayeli Ticaret Bankaları, % 24'ü Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'na devredilen bankalar, % 18'i Türkiye'de kurulmuş yabancı bankalar ve % 6'sı Türkiye'de şube açan yabancı bankalardır.

2. İşgören Sayıları

Bankaların insan gücü açısından büyüklüklerinin tespit edilmesi amacıyla sorulan soruya ilişkin olarak elde edilen bilgiler Tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo 5: İşgören Sayıları

İşgören Sayısı:	Banka Sayısı:	%
500'den az	3	17,65
500-999 arası	4	23,53
1000-1999 arası	5	29,41
2000-3999 arası	4	23,53
4000'den fazla	1	5,88
Toplam	17	100

Araştırmaya katılan bankaların % 18'inde 500'den az, % 24'ünde 500 ile 999 arası, % 29'unda 1000 ile 1999 arasında, % 24'ünde 2000 ile 3999 arasında, % 6'sında ise 4000'den fazla işgören bulunmaktadır.

3. Şube Sayıları

Araştırmaya katılan bankaların sahip oldukları şube sayıları Tablo 6'da yer almaktadır.

Tablo 6: Şube Sayıları

Şube Sayısı:	Banka Sayısı:	%
30'dan az	8	47,06
30-100 arası	5	29,41
100'den fazla	4	23,53
Toplam	17	100

Elde edilen bilgilere göre araştırmaya katılan bankaların % 47'sinin şube sayısı 30'dan azdır. Bankaların % 29'unun şube sayısı 30 ile 100 arasında ve % 24'ünün şube sayısı 100'den fazladır.

4. Anket Formunu Dolduran Yetkililer

Anket formunu dolduran yetkililerin hangi pozisyonda olduğu, araştırmada elde edilen bilgilerin geçerliliği açısından önem taşımaktadır. Anket formunu dolduran yetkililerin hangi pozisyonda olduğuna ilişkin bilgilerin dağılımı Tablo 7'de yer almaktadır.

Tablo 7: Anket Formunu Dolduran Yetkililerin Pozisyonları

Pozisyon:	Banka Sayısı:	%
İnsan Kaynakları / Personel Yöneticisi	6	35,29
İnsan Kaynakları / Personel Yönetici Yardımcısı	1	5,88
İnsan Kaynakları Alt Birim Yöneticisi	2	11,77
İnsan Kaynakları Uzmanı	8	47,06
Toplam	17	100

Anket formu, araştırmaya katılan bankaların insan kaynakları yöneticilerine gönderilmiştir. Buna rağmen, anket formu 6 bankada bizzat insan kaynakları yöneticileri tarafından doldurulmuştur. Diğerlerinde bu işin ilgili yönetici yardımcıları, alt birim yöneticileri ve insan kaynakları uzmanlarına devredildiği gözlenmektedir.

B. Bankaların İnsan Kaynakları Birimleriyle İlgili Bilgiler

Ankette bankaların insan kaynakları birimleriyle ilgili olarak sorulan sorular ile, bankaların insan kaynakları birimlerinin örgüt şemasındaki yerlerinin, birimlerin insan gücü açısından büyüklüklerinin ve birimlerin sorumluluk alanlarının tespit edilmesi amaçlanmıştır.

1. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Bağlı Olduğu Yönetici

Burada amaçlanan, insan kaynakları birimlerinin örgüt şemasındaki yerlerinin tespit edilmesidir. Tablo 8’de insan kaynakları yöneticilerinin hangi üst düzey yöneticilere bağlı olarak çalıştığına yönelik dağılımlar yer almaktadır.

Tablo 8: İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Kime Bağlı Olarak Çalıştığı

Bağlı Bulunan Yönetici:	Banka Sayısı:	%
Genel Müdür	8	47,06
Genel Müdür Yardımcısı	9	52,94
Diğer	-	-
Toplam	17	100

Elde edilen bilgilere göre, bankaların % 53’ünün insan kaynakları birimleri Genel Müdür Yardımcısı’na, % 47’sinin insan kaynakları birimleri ise Genel Müdür’e bağlı bulunmaktadır.

2. İnsan Kaynakları Birimlerindeki İşgören Sayıları

Bu soru ile, bankaların insan kaynakları birimlerinin insan gücü açısından büyüklüklerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bankaların insan kaynakları birimlerinde çalışan sayıları Tablo 9’da yer almaktadır.

Tablo 9: İnsan Kaynakları Birimlerindeki İşgören Sayıları

İşgören Sayısı:	Banka Sayısı:	%
3-10 kişi	11	64,70
11-20 kişi	3	17,65
20 kişiden fazla	3	17,65
Toplam	17	100

Elde edilen bilgilere göre, bankaların % 65'inin insan kaynakları birimlerinde 3 ile 10 arasında, % 18'inde 11 ile 20 arasında, % 18'inde ise 20'den fazla işgören bulunmaktadır. Buna göre, bankaların çoğunda insan kaynakları birimleri en fazla 10 kişinin çalıştığı "küçük" birimlerdir.

3. İnsan Kaynakları Birimlerinin Sorumluluk Alanları

İnsan kaynakları yönetiminin stratejik öneme sahip olmaya başlamasıyla birlikte, insan kaynakları birimlerinin sorumluluk alanları farklılaşmaya başlamıştır. Bu sebeple, bankaların insan kaynakları birimlerinin, stratejik öneme sahip bazı işlevleri yerine getirmekle sorumlu olup olmadıklarının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Elde edilen bilgiler Tablo 10'da yer almaktadır.

Tablo 10: İnsan Kaynakları Birimlerinin Sorumluluk Alanları

Sorumluluk Alanı:	Banka Sayısı:	% (*)
İşgören Temin ve Seçimi	17	100
Eğitim ve Geliştirme	17	100
Ücret Yönetimi	17	100
Performans Yönetimi	17	100
Kariyer Yönetimi	17	100
İşçi-İşveren İlişkileri	15	88,24
Özlük İşleri	17	100
Diğer	2	11,76

(*) İlgili soruya birden fazla cevap verildiğinden dolayı yüzde dağılımları her satır için 17 banka üzerinden hesaplanmıştır.

Elde edilen bilgilere göre, işgören temin ve seçimi, eğitim ve geliştirme, ücret yönetimi, performans yönetimi, kariyer yönetimi gibi stratejik öneme sahip işlevler, araştırmaya katılan bankaların insan kaynakları birimlerinin tümünde yerine getirilmektedir. Diğer seçeneğini işaretleyen 2 banka kalite yönetimi ve organizasyonel tasarımın, insan kaynakları biriminin sorumluluk alanında olduğunu ifade etmiştir.

C. Bankaların Stratejik Yönetim Anlayışına İlişkin Bulgular

Bu kısımda bankaların stratejik yönetim anlayışına sahip olup olmadıkları konusunda fikir sahibi olabilmek amacıyla, stratejik yönetim sürecinde belirlenen ve tanımlanan çeşitli ifade ve stratejilere sahip olup olmadıkları ve stratejik yönetimle ilgili çeşitli faaliyetleri yerine getirip getirmediği sorulmuştur.

1. Yazılı Misyon, Vizyon ve Stratejilere Sahip Olma

Bankaların yazılı misyon, vizyon ve stratejilere sahip olma oranları Tablo 11'de yer almaktadır.

Tablo 11: Stratejik Yönetim Sürecinde Yazılı Misyon, Vizyon ve Stratejilerin Belirlenme Oranı

	Banka Sayısı:	% (*)
Yazılı Misyon	14	82,35
Yazılı Vizyon	14	82,35
Yazılı Şirket Stratejileri	14	82,35
Yazılı İnsan Kaynakları Stratejileri	12	70,59

(*) İlgili soruya birden fazla cevap verildiğinden dolayı yüzde dağılımları her satır için toplam 17 banka üzerinden hesaplanmıştır.

Elde edilen bilgilere göre, araştırmaya katılan bankaların % 82'si yazılı misyon, yazılı vizyon ve yazılı şirket stratejilerine sahiptir. Yazılı insan kaynakları stratejilerine sahip olan bankaların oranı ise, % 71'dir. Yazılı insan kaynakları stratejileri olan bankaların oranı nispeten daha düşük olmakla birlikte, yazılı şirket stratejileri bulunan bankaların büyük çoğunluğunun insan kaynakları konusuna da önem verdiği söylenebilir.

2. İnsan Kaynakları Yönetimiyle İlgili Belirli Faaliyetlerin Bankalarca Yerine Getirilmesi

Bankalarda insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin ne derece bilimsel yöntemler doğrultusunda yerine getirildiğini tespit edebilmek amacıyla, insan kaynakları planlamasının ve iş analizlerinin yapılıp yapılmadığı, iş (görev) tanımlarının ve belirli işleri üstlenecek işgörenlerde bulunması gereken özellikleri içeren iş gereklerinin hazırlanıp hazırlanmadığı sorusu sorulmuştur. Alınan cevapların dağılımları Tablo 12’de yer almaktadır.

Tablo 12: İnsan Kaynakları Yönetimiyle İlgili Belirli Faaliyetlerin Yerine Getirilmesi

Faaliyetler:	Banka Sayısı:	% (*)
İnsan kaynakları planlamasının yapılması	11	64,71
İş analizlerinin yapılması	16	94,12
İş tanımlarının hazırlanması	16	94,12
İş gereklerinin hazırlanması	11	64,71

(*) İlgili soruya birden fazla cevap verildiğinden dolayı yüzde dağılımları her satır için toplam 17 banka üzerinden hesaplanmıştır.

Araştırmaya katılan bankaların büyük çoğunluğunda (% 94) iş analizleri yapılmış ve iş tanımları hazırlanmıştır. İnsan kaynakları planlaması yapan ve iş gereklerini hazırlayan bankaların oranı ise % 65’tir. Bu bilgilere göre, bankaların çoğunun insan kaynakları yönetimi ile ilgili faaliyetlerin yerine getirilmesinde bilimsel yöntemlerden yararlanma çabası olduğu söylenebilir.

3. El Kitapları ve Yönetmeliklere Sahip Olma

Bankaların çalışanlarıyla etkin bir iletişim kurma çabalarının olup olmadığını tespit etmek amacıyla sorulan soruya ilişkin cevapların dağılımları Tablo 13’te yer almaktadır.

Tablo 13: El Kitapları ve Yönetmeliklere Sahip Olma

El Kitapları ve Yönetmelikler:	Banka Sayısı:	% (*)
Organizasyon El Kitabı	13	76,47
Personel Yönetmeliği	16	94,12
İşgören El Kitabı	7	41,18

(*) İlgili soruya birden fazla cevap verildiğinden dolayı yüzde dağılımları her satır için toplam 17 banka üzerinden hesaplanmıştır.

Elde edilen bilgilere göre araştırmaya katılan bankaların % 94'ü personel yönetmeliğine, % 77'si organizasyon el kitabına ve % 41'i işgören el kitabına sahiptir. Bu yönetmelik ve el kitapları, çalışanların çalışma koşulları, işletmedeki organizasyonel sistemler ve uygulamalar konusunda bilgilendirilmesini sağladığı için önem taşımaktadır. Ayrıca bu iletişim araçlarıyla bankalar, çalışanlarını uzun dönemli işletme hedef ve faaliyetleri konusunda bilgilendirmektedir.

4. Temel Yetkinliklerin Tanımlanması

Temel yetkinliklerin (bankayı, başka bankalardan farklı kılan, bankanın vizyonunu gerçekleştirmesinde temel olarak rol oynayan bilgi, beceri ve yeteneklerin) tanımlanıp tanımlanmadığı sorusu, bankaların stratejik yönetim sürecinde güçlü ve zayıf yanlarını belirleyip belirlemediklerini tespit etmek amacıyla sorulmuştur. Alınan cevapların dağılımları Tablo 14'de yer almaktadır.

Tablo 14: Temel Yetkinliklerin Tanımlanma Oranı

Temel Yetkinliklerin Tanımlanması:	Banka Sayısı:	%
Evet	12	75
Hayır	4	25
Toplam	16	100

Bu soruyu araştırmaya katılan 17 bankanın 16'sı yanıtladığından dolayı değerlendirmeye 16 banka alınmıştır. 16 bankanın % 75'inin temel yetkinliklerini tanımlamış olduğu, % 25'inin ise tanımlamamış olduğu tespit edilmiştir. Temel yetkinliklerin tanımlanması, bankaların hangi alanlarda dış kaynaklardan

yararlanacakları kararının verilmesinde önem taşımaktadır. Buna göre; çoğu bankanın dış kaynaklardan yararlanma açısından alt yapısal bir özellik gösteren temel yetkinliklerini tanımlandığı görülmektedir.

5. İnsan Kaynakları Uzmanlarının Sahip Olması Gereken Temel Yetkinlikler

Bu soru, bankalarda çalışan insan kaynakları uzmanlarının sahip olması gereken en önemli yetkinliklerin neler olduğunu tespit etmek amacıyla sorulmuştur. Alınan cevapların dağılımları Tablo 15'te yer almaktadır.

Tablo 15: İnsan Kaynakları Uzmanlarının Sahip Olması Gereken Temel Yetkinlikler

Yetkinlik:	Banka Sayısı:	% (*)
İşletme Bilgisi	5	41,67
Değişim Yönetimi	9	75,00
Liderlik Becerileri	5	41,67
Danışmanlık Becerileri	7	58,33
Stratejik ve Sistemik Düşünme	7	58,33
İnsan Kaynakları Fonksiyonel Uzmanlığı	9	75,00
İletişim Becerileri	11	91,67
İş Hukuku Bilgisi	7	58,33
Ekip Çalışmasına Yatkınlık	4	33,33
Yabancı Dil	7	58,33
Diğer	2	16,67

(*) İlgili soruya birden fazla cevap verildiğinden dolayı yüzde dağılımları her satır için toplam 12 banka üzerinden hesaplanmıştır.

Temel yetkinlikleri tanımlanmış olan 12 bankanın verdikleri cevaplara göre, insan kaynakları uzmanlarında bulunması gereken en önemli yetkinlik, iletişim becerileridir. Diğer önemli yetkinlikler ise, değişim yönetimi (% 75), insan kaynakları fonksiyonel uzmanlığı (% 75), danışmanlık becerileri (% 58), stratejik ve sistemik düşünme (% 58), iş hukuku bilgisi (% 58) ve yabancı dil (% 58)dir.

D. Bankaların Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamaları

Bu kısımda, araştırmaya katılan bankaların dış kaynaklardan yararlanma uygulamasını benimseyip benimsemediklerinin, dış kaynaklardan yararlanma sürecinde hangi faaliyetleri yerine getirdiklerinin, uygun dış kaynağın seçiminde dikkate aldıkları kriterlerin, dış kaynaklarla olan ilişkiyi yönetmekle görevli olan yetkililerin ve genel olarak hangi alanlarda dış kaynaklardan yararlandıklarının tespit edilmesi amaçlanmıştır.

1. Dış Kaynaklardan Yararlanmaya İlişkin Şirket Politikası

Bankaların dış kaynaklardan yararlanma uygulamasını belirgin olarak benimseyip benimsemediklerini tespit etmek amacıyla, dış kaynaklardan yararlanmaya ilişkin bir şirket politikasına sahip olup olmadıkları sorulmuştur. Alınan cevapların dağılımları Tablo 16'da yer almaktadır.

Tablo 16: Dış Kaynaklardan Yararlanmaya İlişkin Şirket Politikası Bulunma Oranı

Şirket Politikası:	Banka Sayısı:	%
Var	17	100
Yok	-	-
Toplam	17	100

Araştırmaya katılan bankaların tamamı, dış kaynaklardan yararlanmaya ilişkin bir şirket politikasının olduğunu belirtmiştir. Bu doğrultuda, bankaların dış kaynaklardan yararlanma uygulamasını belirgin olarak benimsedikleri görülmektedir. Fakat araştırmaya katılan bankaların % 25'inin temel yetkinliklerinin tanımlanmamış olması, bazı bankalarda dış kaynaklardan yararlanma kararının bankanın iç değerlendirmesi yapılmadan ve güçlü ve zayıf yanları tanımlanmadan alındığını akla getirmektedir.

2. Dış Kaynaklardan Yararlanmada Etkili Olan Sebepler

Araştırmaya katılan bankaların tamamı çeşitli fonksiyon ve faaliyetlerin yerine getirilmesinde dış kaynaklardan yararlanmaktadır. Bu kısımda araştırmaya katılan bankaların hangi sebeplerle dış kaynaklardan yararlandığının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Elde edilen bilgilere ilişkin dağılımlar Tablo 17’de yer almaktadır.

Tablo 17: Dış Kaynaklardan Yararlanmada Etkili Olan Sebepler

Dış kaynaklardan yararlanma sebepleri:	Banka Sayısı:	% (*)
İşletmeye maliyet avantajı sağlama, kaynakların başka amaçlara aktarılabilmesi	15	88,24
İşletmenin yetkin olduğu alanlara odaklanmasını mümkün kılması	6	35,29
Dış kaynaktan sağlanan fonksiyonun en etkin biçimde yerine gelmesini sağlama	8	47,06
Zamanın etkin kullanımı	12	70,59
İleri teknolojilerden yararlanma	3	17,65
Yönetimi zor olan ve kontrol dışı olan fonksiyonların yerine getirilmesi	3	17,65
Riskleri paylaşmak	-	-
Diğer	-	-

(*) İlgili soruya birden fazla cevap verildiğinden dolayı yüzde dağılımları her satır için toplam 17 banka üzerinden hesaplanmıştır.

Araştırmaya katılan bankaların dış kaynaklardan yararlanmasında etkili olan en önemli sebep, uygulamanın maliyet avantajı sağlamasıdır. Bankaların dış kaynaklardan yararlanmasının ikinci önemli sebebi ise, zamanın etkin kullanımıdır. Ayrıca dış kaynaktan sağlanan fonksiyonun en etkin biçimde yerine getirilmesinin ve bankanın yetkin olduğu alanlara odaklanabilmesinin de dış kaynak kullanımının önemli sebepleri arasında olduğu görülmektedir.

Tezin önceki bölümünde dış kaynaklardan yararlanmanın yararları incelenirken, bu uygulamadaki en önemli taktik sebebin örgütsel maliyetleri azaltmak olduğu belirtilmiştir. Araştırmada elde edilen bilgiler de bu görüşü destekler yöndedir.

3. Dış Kaynaklardan Yararlanma Sürecinde Yerine Getirilen Faaliyetler

İşletmelerin başarılı bir biçimde dış kaynaklardan yararlanmaları için süreç üzerine dikkatlice odaklanmaları gerekmektedir. Dış kaynaklardan yararlanma sürecinin aşamaları tezin önceki bölümünde incelenmiştir. Araştırmanın bu kısmında, bankaların dış kaynaklardan yararlanma sürecinde yerine getirdikleri faaliyetler tespit edilmeye çalışılmıştır. Elde edilen bilgiler Tablo 18'de yer almaktadır.

Tablo 18: Dış Kaynaklardan Yararlanma Sürecinde Yerine Getirilen Faaliyetler

Faaliyetler:	Banka Sayısı:	% (*)
Örgütsel hedeflerin tanımlanması	9	52,94
Fayda / maliyet analizi	14	82,35
Muhtemel dış kaynakların belirlenmesi	12	70,59
Teklif formunun hazırlanması	9	52,94
Dış kaynağın performansının değerlendirilmesi	9	52,94
Hiçbiri	1	5,88

(*) İlgili soruya birden fazla cevap verildiğinden dolayı yüzde dağılımları her satır için toplam 17 banka üzerinden hesaplanmıştır.

Araştırmaya katılan bankaların % 82'sinin dış kaynaklardan yararlanma kararını verirken fayda / maliyet analizi yaptığı, % 71'inin muhtemel dış kaynakları belirlediği, % 53'ünün ise örgütsel hedefleri tanımladığı, uygun dış kaynağın seçiminde teklif formundan yararlandığı ve dış kaynağın performansını değerlendirdiği tespit edilmiştir. Dış kaynaklardan yararlanmakta olan 1 banka ise yukarıda sıralanan faaliyetlerin hiçbirini yerine getirmediğini belirtmiştir.

Bankaların dış kaynaklardan yararlanma sürecindeki tüm aşamaları sistematik bir biçimde yerine getirmedikleri, süreçte özellikle fayda / maliyet analizi üzerine yoğunlaştıkları görülmektedir.

4. Uygun Dış Kaynağın Seçiminde Dikkate Alınan Kriterler

Bankaların ihtiyaç duydukları alanda hizmet sağlayan birçok dış kaynak bulunmaktadır. Bu dış kaynakların içerisinde en uygun olanının seçilmesi, dış kaynaklardan yararlanmanın başarısını etkileyen kritik bir karardır. Bu sebeple araştırmanın bu kısmında bankaların uygun dış kaynağın seçiminde dikkate aldıkları kriterlerin belirlenmesi hedeflenmiştir. Elde edilen bilgilere ilişkin dağılımlar Tablo 19'da yer almaktadır.

Tablo 19: Uygun Dış Kaynağın Seçiminde Dikkate Alınan Kriterler

Kriterler:	Banka Sayısı:	% (*)
Konu hakkında teknik uzmanlık	16	94,12
İyi ve sağlam referanslar	10	58,82
Sağlam bir alt yapı	7	41,18
İyi tanımlanmış süreçler	4	23,53
İş yapma kolaylığı ve deneyim	6	35,29
Kalite taahhüdü	2	11,77
Sorumluluk ve esneklik	5	29,41
Finansal sağlamlık	3	17,65
Ortak değerler	2	11,77
Modern olanaklar	2	11,77
Diğer	-	-

(*) İlgili soruya birden fazla cevap verildiğinden dolayı yüzde dağılımları her satır için toplam 17 banka üzerinden hesaplanmıştır.

Elde edilen bilgilere göre, bankaların uygun dış kaynağın seçiminde dikkate aldıkları en önemli kriter, konu hakkında teknik uzmanlıktır. Dikkate alınan diğer önemli kriterler ise sırasıyla iyi ve sağlam referanslar, sağlam bir alt yapı, iş yapma kolaylığı ve deneyimdir.

5. Dış Kaynaklarla Olan İlişkiyi Yönetmekle Görevli Yetkililer

Dış kaynaklarla etkin iletişimin sağlanması dış kaynaklardan yararlanma sürecinin önemli bir adımıdır. Dış kaynaklarla olan ilişkiyi yönetmek ve etkin bir biçimde sürdürmek, işletmelerin çeşitli pozisyonlarında bulunan kişiler tarafından gerçekleştirilebilir. Bu kısımda, bankalarda dış kaynaklarla olan ilişkiyi yönetmekle görevli olan yetkililerin hangi pozisyonda olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır. Elde edilen bilgilere ait dağılımlar Tablo 20’de yer almaktadır.

Tablo 20: Dış Kaynaklarla Olan İlişkiyi Yönetmekle Görevli Yetkililer

Yetkililer:	Banka Sayısı:	% (*)
Genel Müdür	3	17,65
Genel Müdür Yardımcısı	4	23,53
İnsan Kaynakları Birim Yöneticisi	8	47,06
Şirket içinde o fonksiyondan sorumlu olan kişi	14	82,35
Diğer	-	-

(*) İlgili soruya birden fazla cevap verildiğinden dolayı yüzde dağılımları her satır için toplam 17 banka üzerinden hesaplanmıştır.

Elde edilen bilgilere göre, araştırmaya katılan bankaların % 82’sinde söz konusu fonksiyondan şirket içinde sorumlu olan kişi, dış kaynaklarla olan ilişkinin yönetilmesinde rol almaktadır. Bankaların % 47’sinde İnsan Kaynakları Birim Yöneticisi, % 24’ünde Genel Müdür Yardımcısı, % 18’inde ise Genel Müdür dış kaynaklarla olan ilişkinin yönetilmesinde rol almaktadır. Buna göre; bankaların dış kaynaklardan yararlanmaya nispeten üst düzeyde bir ilgi gösterdikleri söylenebilir.

6. Genel Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanılan Alanlar

Bankaların işletme genelinde hangi alanlarda dış kaynaklardan yararlandıklarını tespit etmek amacıyla sorulan soruya ilişkin cevaplar Tablo 21’de yer almaktadır.

Tablo 21: Genel Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanılan Alanlar

Faaliyet Alanı:	Banka Sayısı:	% (*)
İnsan Kaynakları Yönetimi	16	94,12
Bilgi İşlem	11	64,71
Halkla İlişkiler/ Reklam / Tanıtım	7	41,18
Müşteri Hizmetleri	2	11,76
Muhasebe-Finansman	3	17,65
Diğer	-	-

(*) İlgili soruya birden fazla cevap verildiğinden dolayı yüzde dağılımları her satır için toplam 17 banka üzerinden hesaplanmıştır.

Elde edilen bilgilere göre, araştırma kapsamında bulunan bankaların % 94'ü insan kaynakları yönetiminde dış kaynaklardan yararlanmaktadır. Buna göre; bankaların en çok dış kaynaklardan yararlandıkları alan, insan kaynakları yönetimidir. Ayrıca bankaların çoğunun (% 65) bilgi işlem alanında dış kaynaklardan yararlandığı belirlenmiştir. Dış kaynaklardan yararlanılan diğer alanlar ise sırasıyla, halkla ilişkiler / reklam / tanıtım, muhasebe-finansman ve müşteri hizmetleridir.

7. Küçülme, Süreç Yenileme, Kalite Yönetimi ve Birleşme Süreçlerinin Gerçekleşmesi ve Bu Konularda Dış Danışmanlardan Yararlanma

Günümüzde işletmeler verimliliklerini arttırmak ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla örgütsel küçülme, süreç yenileme (iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması), kalite yönetimi ve birleşmeler gibi çeşitli süreçler içerisine girmektedirler. Araştırmaya katılan bankalarda geçtiğimiz 5 yıl içerisinde bu süreçlerin gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğine ilişkin bulguların dağılımları Tablo 22'de yer almaktadır.

Tablo 22: Küçülme, Süreç Yenileme, Kalite Yönetimi ve Birleşme Süreçlerinin Gerçekleşme Oranı

Süreçler:	Banka Sayısı:	% (*)
Örgütsel küçülme	6	46,15
Süreç yenileme	6	46,15
Kalite yönetimi	6	46,15
Birleşme	8	61,54

() İlgili soruya birden fazla cevap verildiğinden dolayı yüzde hesaplamaları her satır için toplam 13 banka üzerinden yapılmıştır.*

Bu soruyu araştırmaya katılan 17 bankanın 13'ü yanıtlamıştır. Elde edilen bilgilere göre 13 bankanın % 46'sında geçtiğimiz 5 yıl içerisinde örgütsel küçülme, süreç yenileme ve kalite yönetimi ile ilgili çalışmalar yapılmıştır. Bankaların % 62'si de birleşme sürecine girmiştir.

Bankaların bu çalışmaların gerçekleştirilmesinde danışmanlık hizmetinden yararlanma oranları Tablo 23'te yer almaktadır.

Tablo 23: Küçülme, Süreç Yenileme, Kalite Yönetimi ve Birleşme Süreçlerinde Danışmanlık Hizmetinden Yararlanma Oranları

Süreçler:	Banka Sayısı:	%
Örgütsel küçülme (*)	2	33,33
Süreç yenileme (*)	4	66,67
Kalite yönetimi (*)	4	66,67
Birleşme(**)	3	37,50

() Bu konuda çalışma yapan 6 banka bulunmaktadır.*

*(**) Bu konuda çalışma yapan 8 banka bulunmaktadır.*

Elde edilen bilgilere göre, süreç yenileme ve kalite yönetiminde danışmanlık hizmetinden yararlanan bankaların oranı % 67'dir. Birleşme sürecinde danışmanlık hizmetinden yararlanma oranı % 38, örgütsel küçülmede danışmanlık hizmetinden yararlanma oranı ise % 33'tür. Bu bilgiler doğrultusunda bankaların süreç yenileme ve kalite yönetiminde yaygın olarak danışmanlık hizmeti aldıkları, örgütsel küçülme ve birleşmelerde ise danışmanlık hizmeti almanın daha az yaygın olduğu söylenebilir.

Bankaların genel olarak dış kaynaklardan yararlandıkları alanlar değerlendirildiğinde, birçok fonksiyonda ve bankalar için stratejik önem taşıyan örgütsel küçülme, süreç yenileme, kalite yönetimi ve birleşmeler gibi süreçlerde dış kaynaklardan yararlanma eğiliminin olduğu görülmektedir.

E. Bankaların İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamaları

Bu kısımda, aşağıdaki hususların tespit edilmesi amaçlanmıştır:

- Bankaların insan kaynakları yönetimi alanında dış kaynaklardan yararlandıkları alt fonksiyonların tespit edilmesi,
- İnsan kaynakları yönetiminde dış kaynaklardan yararlanılan alt fonksiyonların hangi faaliyetlerinde dış kaynak kullanımının yaygın olduğunun tespit edilmesi,
- İnsan kaynakları yönetiminin hangi faaliyetlerinde hangi dış kaynak çeşidinin tercih edilmekte olduğunun tespit edilmesi,
- İnsan kaynakları yönetimi alanında dış kaynaklardan yararlanılan faaliyetlerdeki memnuniyet düzeyinin tespit edilmesi.

İşletmeler, dış kaynak kullanımında; danışman firmalardan, bağımsız çalışan uzmanlardan, akademisyenlerden, başka işverenlerden kiralanan işgörenlerden yararlanma gibi seçeneklerden birini veya birkaç tanesini tercih edebilmektedir. Tablo 26, 30, 35, 37 ve 40'da çeşitli dış kaynaklar 1'den 5'e kadar aşağıdaki seçenekleri ifade edecek biçimde yer almaktadır.

Dan.fir.: Danışman firmalardan yararlanma,

Bğ.çl. : Bağımsız çalışan uzmanlardan yararlanma,

Akad. : Akademisyenlerden yararlanma,

Kir.işg. : Başka işverenlerden kiralanan işgörenlerden yararlanma,

Diğer : Diğer.

Bankaların insan kaynakları yönetiminde dış kaynaklardan yararlandıkları faaliyetlerdeki memnuniyet düzeylerinin tespit edilmesi amacıyla 5’li ölçek düzenlenmiştir. Tablo 27, 31, 38 ve 41’de yer alan 1’den 5’e kadar olan sıralama aşağıdaki seçenekleri ifade etmektedir:

- (1): Memnun değiliz,
- (2): Düşük düzeyde memnuniyet,
- (3): Orta düzeyde memnuniyet,
- (4): Yüksek memnuniyet,
- (5): Çok yüksek memnuniyet.

Yukarıda sıralanan amaçlar doğrultusunda, öncelikle insan kaynakları yönetiminde dış kaynaklardan yararlandığı belirlenen 16 bankanın bu alanda dış kaynaklardan yararlandığı alt fonksiyonların hangileri olduğu tespit edilmiştir. Bankaların insan kaynakları yönetimi alanında dış kaynaklardan yararlandıkları alt fonksiyonların dağılımları Tablo 24’de yer almaktadır.

Tablo 24: İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanılan Alt Fonksiyonlar

Alt Fonksiyonlar:	Banka Sayısı:	% (*)
İşgören Temin ve Seçimi	13	81,25
Ücret Yönetimi	3	18,75
Eğitim ve Geliştirme	15	93,75
Performans Yönetimi	2	12,50
Kariyer Yönetimi	1	6,25
Hukuk Müşavirliği	4	25,00
İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri	7	43,75

(*) İlgili soruya birden fazla cevap verildiğinden dolayı yüzde dağılımları her satır için toplam 16 banka üzerinden hesaplanmıştır.

Elde edilen bilgilere göre, bankaların insan kaynakları yönetiminde en fazla dış kaynaklardan yararlandıkları fonksiyonlar sırasıyla, eğitim ve geliştirme (% 94), işgören temin ve seçimi (% 81) ve insan kaynakları bilgi sistemleri (% 44) dir. Ayrıca bankaların % 25’i hukuk müşavirliğinde, % 19’u ücret yönetiminde, % 13’ü performans yönetiminde ve % 6’sı kariyer yönetiminde dış kaynaklardan yararlanmaktadır.

Bankaların eğitim ve geliştirme, işgören temin ve seçimi ve insan kaynakları bilgi sistemlerinde yaygın olarak dış kaynaklardan yararlandıkları görülmektedir. Hukuk müşavirliği, ücret yönetimi, performans yönetimi ve kariyer yönetimi alanlarında ise dış kaynaklardan yararlanma çok yaygın olmamakla beraber, bu alanlarda da dış kaynaklardan yararlanan bankalar bulunmaktadır.

1. İşgören Temin ve Seçiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma

İnsan kaynakları yönetimi alanında dış kaynaklardan yararlandığı tespit edilen 16 bankanın 13'ü işgören temin ve seçimi ile ilgili bazı faaliyetlerde dış kaynaklardan yararlandıklarını belirtmişlerdir. Aşağıda bankaların bu alanda dış kaynaklardan yararlandıkları faaliyetler, tercih ettikleri dış kaynak çeşitleri ve bu alandaki memnuniyet düzeyleri yer almaktadır.

a. Dış Kaynaklardan Yararlanılan Faaliyetler

Bankaların işgören temin ve seçimiyle ilgili olarak hangi faaliyetlerde dış kaynaklardan yararlandıklarına ilişkin cevapların dağılımları Tablo 25'te yer almaktadır.

Tablo 25: İşgören Temin ve Seçiminde Dış Kaynaklardan Yararlanılan Faaliyetler

Faaliyetler:	Banka Sayısı:	% (*)
İş analizlerinin yapılması, iş tanımlarının hazırlanması	1	7,69
İşgören ihtiyacının belirlenmesi	-	-
Aday araştırma ve bulma	8	61,54
Sınav-test uygulaması	10	76,92
Adaylarının referanslarının araştırılması	1	7,69
İşe yerleştirme	1	7,69
İşgören oryantasyonunun gerçekleştirilmesi	-	-
Organizasyon / Reorganizasyon	3	23,08

(*) İlgili soruya birden fazla cevap verildiğinden dolayı yüzde dağılımları her satır için toplam 13 banka üzerinden hesaplanmıştır.

Elde edilen bilgilere göre, işgören temin ve seçimi ile ilgili olarak en fazla dış kaynaklardan yararlanan faaliyetler sırasıyla; sınav-test uygulaması (% 77), aday araştırma ve bulma (% 62) ve organizasyon / reorganizasyon çalışmaları (% 23) dir.

b. Tercih Edilen Dış Kaynak Çeşitleri

Bu kısımda, bankaların işgören temin ve seçimiyle ilgili olarak dış kaynaklardan yararlandıkları faaliyetlerde hangi dış kaynak çeşidini tercih ettikleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Elde edilen bilgilere ait dağılımlar Tablo 26'da yer almaktadır.

Tablo 26: İşgören Temin ve Seçiminde Tercih Edilen Dış Kaynak Çeşitleri

Faaliyetler:	Dan.fir.	Bğ.çl.	Akad.	Kir.İşg.	Diğer
İş analizlerinin yapılması, iş tanımlarının hazırlanması (*)	1 (%100)	-	-	-	-
Aday araştırma ve bulma (**)	8 (%100)	-	-	-	1 (%12,5)
Sınav-test uygulaması (***)	9 (%90)	1 (%10)	-	-	-
Adayların referanslarının araştırılması (*)	1 (%100)	-	-	-	-
İşe yerleştirme (*)	1 (%100)	-	-	-	-
Organizasyon / Reorganizasyon (****)	3 (%100)	-	-	-	-

(*) Bu faaliyette dış kaynaktan yararlanan 1 banka bulunmaktadır.

(**) Bu faaliyette dış kaynaktan yararlanan 8 banka bulunmaktadır ve ilgili soruya birden fazla cevap verildiğinden dolayı yüzde dağılımları her sütun için 8 banka üzerinden hesaplanmıştır.

(***) Bu faaliyette dış kaynaktan yararlanan 10 banka bulunmaktadır.

(****) Bu faaliyette dış kaynaktan yararlanan 3 banka bulunmaktadır.

Elde edilen bilgilere göre, işgören temin ve seçiminde dış kaynaklardan yararlanan bankaların tamamına yakını danışmanlık firmalarından yararlanmayı tercih etmektedir. Aday araştırma ve bulmada dış kaynaklardan yararlanan

bankalardan 1'i danışman firmalara ek olarak internet aracılığı ile hizmet veren dış kaynaklardan da yararlandığını belirtmiştir. Ayrıca 1 banka, sınav-test uygulamasında bağımsız çalışan uzmanlardan yararlanmayı tercih ettiğini belirtmiştir.

c. Memnuniyet Düzeyleri

Bu kısımda, bankaların işgören temin ve seçiminde dış kaynaklardan yararlandıkları faaliyetlerin yerine getirilmesinden ne düzeyde memnun olduklarının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Elde edilen bilgilere ait dağılımlar Tablo 27'de yer almaktadır.

Tablo 27: İşgören Temin ve Seçiminde Dış Kaynaklardan Yararlanılan Faaliyetlerdeki Memnuniyet Düzeyleri

Faaliyetler:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İş analizlerinin yapılması, iş tanımlarının hazırlanması (*)	-	-	-	1 (%100)	-
Aday araştırma ve bulma (**)	1 (%12,5)	-	4 (%50)	2 (%25)	1 (%12,5)
Sınav-test uygulaması (***)	-	-	3 (%30)	6 (%60)	1 (%10)
Adayların referanslarının araştırılması (*)	-	-	1 (%100)	-	-
İşe yerleştirme (*)	-	-	-	1 (%100)	-
Organizasyon / Reorganizasyon (****)	-	-	-	3 (%100)	-

(*) Bu faaliyette dış kaynaktan yararlanan 1 banka bulunmaktadır.

(**) Bu faaliyette dış kaynaktan yararlanan 8 banka bulunmaktadır.

(***) Bu faaliyette dış kaynaktan yararlanan 10 banka bulunmaktadır.

(****) Bu faaliyette dış kaynaktan yararlanan 3 banka bulunmaktadır.

Elde edilen bilgilere göre, iş analizlerinin yapılması ve iş tanımlarının hazırlanmasında dış kaynaklardan yararlanan 1 banka, dış kaynağın uygulamalarından yüksek memnuniyet duymaktadır. Aday araştırma ve bulmada dış

kaynaklardan yararlanan 8 bankanın 4'ü, uygulamalardan orta düzeyde memnun, 2'si yüksek düzeyde memnun, 1'i çok yüksek düzeyde memnundur ve 1'i de uygulamalardan memnun değildir. Sınav-test uygulamasında dış kaynaklardan yararlanan 10 bankanın 5'i uygulamalardan yüksek düzeyde memnuniyet duymaktadır. 3 banka orta düzeyde memnun ve 1 banka da çok yüksek düzeyde memnun olduğunu belirtmiştir. Adayların referanslarının araştırılmasında dış kaynaklardan yararlanan 1 banka, uygulamadan orta düzeyde memnun olduğunu belirtmiştir. İşe yerleştirmede dış kaynaklardan yararlanan 1 banka ise uygulamadan yüksek düzeyde memnuniyet duyduğunu belirtmiştir. Organizasyon / reorganizasyonda dış kaynaklardan yararlanan 3 banka, uygulamalardan yüksek düzeyde memnuniyet duymaktadır.

Bu alandaki memnuniyet düzeyleri genel olarak değerlendirildiğinde, aday araştırma ve bulmada dış kaynaklardan yararlanan 1 bankanın haricinde, uygulamalardan orta, yüksek ve çok yüksek düzeylerde memnun olduğu ortaya çıkmaktadır.

2. Ücret Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma

İnsan kaynakları yönetimi alanında dış kaynaklardan yararlandığı tespit edilen 16 bankanın 3'ü ücret yönetimi ile ilgili bazı faaliyetlerde dış kaynaklardan yararlandıklarını belirtmişlerdir. Dolayısıyla araştırmaya katılan bankalarda ücret yönetimi alanında dış kaynaklardan yararlanmanın yaygın olmadığı söylenebilir.

Cranfield Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması 1999-2000 Türkiye Raporu'na göre de, Türkiye'de çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler; ücret-maaş yönetimi konusunda, İngiltere, İsrail, Yunanistan v.b. ülkelere oranla dış kaynaklardan pek fazla hizmet almamaktadırlar. Ayrıca, söz konusu araştırmanın sonuçlarına göre, araştırmaya katılan ülkemiz işletmelerinde ücret-maaş yönetimi konusunda, eğitim ve geliştirme ile personel temin ve seçimine oranla dış kaynaklardan yararlanmanın daha az yaygın olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu konuda elde edilen bulgular, Cranfield Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması'nda elde edilen bulgularla paralellik göstermektedir.

Ücret yönetiminde dış kaynaklardan yararlanma eğiliminin az olması, genelde ücret konusunun gizli tutulma eğilimiyle açıklanabilir.

Aşağıda bu alanda dış kaynaklardan yararlanılan faaliyetler, tercih edilen dış kaynak çeşitleri ve bu alandaki memnuniyet düzeyleri yer almaktadır.

a. Dış Kaynaklardan Yararlanılan Faaliyetler

Bankaların ücret yönetimiyle ilgili olarak hangi faaliyetlerde dış kaynaklardan yararlandıklarına ilişkin cevapların dağılımları Tablo 28'de yer almaktadır.

Tablo 28: Ücret Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanılan Faaliyetler

Faaliyetler:	Banka Sayısı:	% (*)
Piyasa ücret araştırması yapılması	-	-
İşdeğerleme çalışmalarının yapılması	2	66,67
Yönetici ücretlendirme	-	-
Bordrolama	1	33,33

(*) İlgili soruya birden fazla cevap verildiğinden dolayı yüzde dağılımları her satır için 3 banka üzerinden hesaplanmıştır.

Elde edilen bilgilere göre, 3 bankadan 2'si işdeğerleme çalışmaları konusunda, 1'i ise bordrolamada dış kaynaklardan yararlanmaktadır.

b. Tercih Edilen Dış Kaynak Çeşitleri

Bu kısımda, bankaların ücret yönetimi ile ilgili faaliyetlerde hangi dış kaynak çeşidini tercih ettiklerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Elde edilen bilgilere göre, ücret yönetiminde dış kaynaklardan yararlanan 3 banka da danışmanlık firmalarından yararlanmayı tercih etmektedir.

c. Memnuniyet Düzeyleri

Bu kısımda, bankaların ücret yönetimi ile ilgili olarak dış kaynaklardan yararlandıkları faaliyetlerden ne düzeyde memnun olduklarının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Elde edilen bilgilere göre, ücret yönetiminde dış kaynaklardan yararlanan 3 bankanın tamamı, uygulamalardan yüksek düzeyde memnuniyet duymaktadır.

3. Eğitim ve Geliştirmede Dış Kaynaklardan Yararlanma

İnsan kaynakları yönetimi alanında dış kaynaklardan yararlandığı tespit edilen 16 bankanın 15'i eğitim ve geliştirme ile ilgili bazı faaliyetlerde dış kaynaklardan yararlandıklarını belirtmişlerdir. Buna göre, bankaların insan kaynakları yönetimi fonksiyonları içerisinde en fazla dış kaynaklardan yararlandıkları fonksiyon eğitim ve geliştirmedir.

Aşağıda bankaların eğitim ve geliştirmede dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarına ilişkin ayrıntılı bilgiler bulunmaktadır.

a. Dış Kaynaklardan Yararlanılan Faaliyetler

Bankaların eğitim ve geliştirmeyle ilgili olarak hangi faaliyetlerde dış kaynaklardan yararlandıklarına ilişkin cevapların dağılımları Tablo 29'da yer almaktadır.

Tablo 29: Eğitim ve Geliştirmede Dış Kaynaklardan Yararlanılan Faaliyetler

Faaliyetler:	Banka Sayısı:	% (*)
Eğitim ihtiyaç analizinin yapılması	3	20,00
Eğitim konularının belirlenmesi	4	26,67
Eğitimin sunulması	15	100
Eğitimin değerlendirilmesi	3	20,00

(*) İlgili soruya birden fazla cevap verildiğinden dolayı yüzde dağılımları her satır için 15 banka üzerinden hesaplanmıştır.

Elde edilen bilgilere göre, eğitim ve geliştirmede dış kaynaklardan yararlandıklarını belirten bankaların tamamı, eğitimin sunulması konusunda dış kaynaklardan yararlanmaktadır. Bankaların % 27'si eğitim konularının belirlenmesinde dış kaynaklardan yararlanırken, eğitim ihtiyaç analizinin yapılması ve eğitimin değerlendirilmesinde dış kaynaklardan yararlanma oranı % 20'dir.

b. Tercih Edilen Dış Kaynak Çeşitleri

Bu kısımda, bankaların eğitim ve geliştirme ile ilgili hangi faaliyetlerde hangi dış kaynak çeşitini tercih ettikleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Elde edilen bilgilere ait dağılımlar Tablo 30'da yer almaktadır.

Tablo 30: Eğitim ve Geliştirmede Tercih Edilen Dış Kaynak Çeşitleri

Faaliyetler:	Dan.fir.	Bę.çl.	Akad.	Kir.İşg.	Diğer
Eğitim ihtiyaç analizinin yapılması (*)	2 (%66,67)	-	1 (%33,33)	-	-
Eğitim konularının belirlenmesi (**)	2 (%50)	-	2 (%50)	-	-
Eğitimin sunulması (***)	7 (%46,67)	6 (%40)	10 (%66,67)	-	-
Eğitimin değerlendirilmesi (*)	2 (%66,67)	-	1 (%33,33)	-	-

(*) Bu faaliyette dış kaynaktan yararlanan 3 banka bulunmaktadır.

(**) Bu faaliyette dış kaynaktan yararlanan 4 banka bulunmaktadır.

(***) Bu faaliyette dış kaynaktan yararlanan 15 banka bulunmaktadır ve ilgili soruya birden fazla cevap verildiğinden dolayı yüzde dağılımları her sütun için 15 banka üzerinden hesaplanmıştır.

Elde edilen bilgilere göre, eğitim ihtiyaç analizinin yapılmasında dış kaynaklardan yararlanan 3 bankanın 2'si danışmanlık firmalarından, 1'i ise akademisyenlerden yararlanmaktadır. Eğitim konularının belirlenmesinde dış kaynaklardan yararlanan 4 bankanın, yarısı danışmanlık firmalarından, yarısı ise akademisyenlerden yararlanmaktadır. Eğitimin sunulmasında dış kaynaklardan yararlanan 15 bankanın 10'u akademisyenlerden, 7'si danışmanlık firmalarından, 6'sı ise bağımsız çalışan uzmanlardan yararlandığını belirtmiştir. Eğitimin

değerlendirilmesinde dış kaynaklardan yararlanan 3 bankadan 2'si danışmanlık firmalarından yararlanırken, 1'i akademisyenlerden yararlandığını belirtmiştir.

Bu bilgilere göre, bankaların özellikle eğitimin sunulmasında ağırlıklı olarak akademisyenlerden yararlanmayı tercih ettiği ortaya çıkmaktadır. Bankaların eğitim ve geliştirme ile ilgili faaliyetlerde, çoğunlukla akademisyenler ve danışmanlık firmalarından yararlandıkları söylenebilir.

c. Memnuniyet Düzeyleri

Bu kısımda, bankaların eğitim ve geliştirme ile ilgili olarak dış kaynaklardan yararlandıkları faaliyetlerden ne düzeyde memnun olduklarının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Elde edilen bilgilere ait dağılımlar Tablo 31'de yer almaktadır.

Tablo 31: Eğitim ve Geliştirmede Dış Kaynaklardan Yararlanılan Faaliyetlerdeki Memnuniyet Düzeyleri

Faaliyetler:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Eğitim ihtiyaç analizinin yapılması (*)	-	-	-	2 (%66,67)	1 (%33,33)
Eğitim konularının belirlenmesi (**)	-	-	-	3 (%75)	1 (%25)
Eğitimin sunulması (***)	-	-	-	13 (%86,67)	2 (%13,33)
Eğitimin değerlendirilmesi (*)	1 (%33,33)	-	-	1 (%33,33)	1 (%33,33)

(*) Bu faaliyette dış kaynaktan yararlanan 3 banka bulunmaktadır.

(**) Bu faaliyette dış kaynaktan yararlanan 4 banka bulunmaktadır.

(***) Bu faaliyette dış kaynaktan yararlanan 15 banka bulunmaktadır.

Elde edilen bilgilere göre, bankaların çoğunun eğitim ve geliştirme ile ilgili olarak dış kaynakların uygulamalarından yüksek ve çok yüksek düzeyde memnun olduğu ortaya çıkmaktadır. Eğitimin değerlendirilmesi konusunda dış kaynaklardan yararlanan 1 banka ise uygulamadan memnun olmadığını belirtmiştir.

d. Eğitim ve Geliştirme ile İlgili Olarak Kullanılan Tesisler

Bu kısımda bankaların eğitim ve geliştirme ile ilgili olarak hangi tesisleri kullandıklarının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Kullanılan tesislerin dağılımları Tablo 32’de yer almaktadır.

Tablo 32: Eğitim ve Geliştirme İle İlgili Kullanılan Tesisler

Tesisler:	Banka Sayısı:	% (*)
Bankanın kendi tesisleri	15	88,24
Bankalar Birliği Tesisleri	7	41,18
Oteller	14	82,35
Diğer	2	11,76

(*) İlgili soruya birden fazla cevap verildiğinden dolayı yüzde dağılımları her satır için toplam 17 banka üzerinden hesaplanmıştır.

Elde edilen bilgilere göre, bankaların % 88’i eğitim ve geliştirmede kendi tesislerini, % 82’si otelleri, % 41’i Bankalar Birliği Tesislerini kullanmaktadır. Diğer seçeneğini işaretleyen 2 bankadan biri, bazı eğitimlerinin bir üniversitede verildiğini, diğeri ise eğitimlerin verilmesinde danışmanlık firmalarının tesislerinin de kullanıldığını belirtmiştir.

e. Eğiticilerin İç veya Dış Kaynaklardan Sağlanması

Bu kısımda amaçlanan, bankaların eğitim ve geliştirme konusunda yararlandıkları uzmanların; sadece iç kaynaklardan mı, sadece dış kaynaklardan mı, yoksa hem iç hem de dış kaynaklardan mı sağlandığının tespit edilmesidir. Elde edilen bilgilerin dağılımları Tablo 33’te yer almaktadır.

Tablo 33: Eğiticilerin İç veya Dış Kaynaklardan Sağlanması

Eğiticiler:	Banka Sayısı:	%
Sadece iç kaynaklardan	2	11,76
Sadece dış kaynaklardan	6	35,29
Hem iç, hem dış kaynaklardan	9	52,94
Toplam	17	100

Araştırmaya katılan bankaların yarısından çoğunun (% 53), hem banka içinde kadrolu olarak çalışan eğitimcilerine sahip olduğu, hem de dış eğitimcilerden yararlandığı tespit edilmiştir. Banka bünyesinde kadrolu eğitimcisi bulunmayan, eğitimlerin verilmesi için sadece dış kaynaklardan yararlanan bankaların oranı % 35'tir. Dış eğitimcilerden yararlanmayan, sadece banka içindeki kadrolu eğitimcilerinden yararlanan bankaların oranı ise % 12'dir.

4. Performans Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma

İnsan kaynakları yönetimi alanında dış kaynaklardan yararlandığı tespit edilen 16 bankanın sadece 2'si performans yönetimi ile ilgili bazı faaliyetlerde dış kaynaklardan yararlandığını belirtmiştir. Buna göre, bankalarda performans yönetimi alanında dış kaynaklardan yararlanmanın yaygın olmadığı söylenebilir.

a. Dış Kaynaklardan Yararlanılan Faaliyetler

Performans yönetiminde dış kaynaklardan yararlandığını belirten 2 bankanın performans yönetimi ile ilgili olarak hangi faaliyette dış kaynaklardan yararlandığı Tablo 34'te yer almaktadır.

Tablo 34: Performans Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanılan Faaliyetler

Faaliyetler:	Banka Sayısı:	%
Performans değerlendirme sisteminin oluşturulması	2	100
Performans yönetimi sisteminin yürütülmesi	-	-
Performans yönetimi sisteminin denetimi	-	-

Performans yönetiminde dış kaynaklardan yararlandığını belirten 2 bankanın da performans değerlendirme sisteminin oluşturulmasında dış kaynaklardan yararlandığı tespit edilmiştir.

b. Tercih Edilen Dış Kaynak Çeşitleri

Bu kısımda, bankaların performans yönetimi ile ilgili hangi faaliyetlerde hangi dış kaynak çeşidini tercih ettikleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Elde edilen bilgilere ait dağılımlar Tablo 35'te yer almaktadır.

Tablo 35: Performans Yönetiminde Tercih Edilen Dış Kaynak Çeşitleri

Faaliyet:	Dan.fir.	Bğ.çl.	Akad.	Kir.İşg.	Diğer
Performans değerlendirme sisteminin oluşturulması (*)	1 (%50)	1 (%50)	-	-	-

(*) Bu faaliyette dış kaynaktan yararlanan 2 banka bulunmaktadır.

Performans değerlendirme sisteminin oluşturulmasında dış kaynaklardan yararlanan 2 bankadan 1'i danışmanlık firmalarından, diğeri ise bağımsız uzmanlardan yararlanmaktadır.

c. Memnuniyet Düzeyleri

Bu kısımda, bankaların performans yönetimi ile ilgili olarak dış kaynaklardan yararlandıkları faaliyetlerden ne düzeyde memnun olduklarının tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Elde edilen bilgilere göre, performans yönetim sisteminin oluşturulmasında dış kaynaklardan yararlanan 2 banka da, uygulamalardan yüksek düzeyde memnuniyet duymaktadır.

5. Kariyer Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma

İnsan kaynakları yönetimi alanında dış kaynaklardan yararlandığı tespit edilen 16 bankanın sadece 1'i kariyer yönetimi ile ilgili bazı faaliyetlerde dış kaynaklardan yararlandığını belirtmiştir. Buna göre; araştırmaya katılan bankalarda kariyer yönetiminde dış kaynaklardan yararlanma uygulaması yaygın değildir. Bu alanda dış

kaynaklardan yararlanmanın yaygın olmaması, personelin ve yöneticilerin örgüt içinde ilerlemesinin ve yükselmesinin hassas bir konu olması ve işletmelerin kariyer yönetimini gizli tutma eğilimi ile açıklanabilir.

a. Dış Kaynaklardan Yararlanılan Faaliyetler

Kariyer yönetiminde dış kaynaklardan yararlandığını belirten 1 bankanın kariyer yönetimi ile ilgili olarak hangi faaliyetlerde dış kaynaklardan yararlandığı Tablo 36'da yer almaktadır.

Tablo 36: Kariyer Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanılan Faaliyetler

Faaliyetler:	Banka Sayısı:	% (*)
Çeşitli pozisyonların kariyer gereksinimleri analizlerinin yapılması	1	100
Kariyer yönetimi modelinin oluşturulması	1	100

() İlgili soruya birden fazla cevap verildiğinden dolayı yüzde dağılımları her satır için 1 banka üzerinden hesaplanmıştır.*

Kariyer yönetiminde dış kaynaklardan yararlandığını belirten 1 bankanın, çeşitli pozisyonların kariyer gereksinimleri analizlerinin yapılması ve kariyer yönetimi modelinin oluşturulmasında dış kaynaktan yararlandığı tespit edilmiştir.

b. Tercih Edilen Dış Kaynak Çeşidi

Bankanın kariyer yönetimi ile ilgili faaliyetlerin yerine getirilmesinde danışmanlık firmasından yararlandığı tespit edilmiştir.

c. Memnuniyet Düzeyi

Bankanın, kariyer yönetimi alanında danışmanlık firmasının yerine getirdiği uygulamalardan yüksek düzeyde memnuniyet duyduğu tespit edilmiştir.

6. Hukuk Müşavirliğinde Dış Kaynaklardan Yararlanma

İnsan kaynakları yönetimi alanında dış kaynaklardan yararlandığı tespit edilen 16 bankanın 4'ü hukuk müşavirliğinde dış kaynaklardan yararlandığını belirtmiştir.

a. Tercih Edilen Dış Kaynak Çeşitleri

Bu kısımda, bankaların hukuk müşavirliğinde hangi dış kaynak çeşidini tercih ettikleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Elde edilen bilgilere ait dağılımlar Tablo 37'de yer almaktadır.

Tablo 37: Hukuk Müşavirliğinde Tercih Edilen Dış Kaynak Çeşitleri

Faaliyet:	Dan.fir.	Bğ.çl.	Akad.	Kir.İşg.	Diğer
Hukuk Müşavirliği (*)	1 (%25)	3 (%75)	-	-	-

(*) Bu faaliyette dış kaynaktan yararlanan 4 banka bulunmaktadır.

Hukuk müşavirliği hizmeti alan 4 bankanın 3'ü bu alanda bağımsız uzmanlardan, 1'i ise danışmanlık firmalarından yararlanmaktadır.

b. Memnuniyet Düzeyleri

Bu kısımda, bankaların hukuk müşavirliği konusunda dış kaynakların uygulamalarından ne düzeyde memnun olduklarının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Elde edilen bilgilere ait dağılımlar Tablo 38'de yer almaktadır.

Tablo 38: Hukuk Müşavirliğinde Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarında Memnuniyet Düzeyleri

Faaliyet:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Hukuk Müşavirliği (*)	-	1 (%25)	-	3 (%75)	-

(*) Bu alanda dış kaynaktan yararlanan 4 banka bulunmaktadır.

Hukuk müşavirliğinde dış kaynaklardan yararlanan 4 bankanın 3'ü dış kaynakların bu alandaki uygulamalarından yüksek düzeyde memnun, 1'i ise düşük düzeyde memnundur.

7. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma

İnsan kaynakları yönetimi alanında dış kaynaklardan yararlandığı tespit edilen 16 bankanın 7'sinin insan kaynakları bilgi sistemlerinde dış kaynaklardan yararlandığı belirlenmiştir. Dolayısıyla bankaların bu alanda uzmanlaşmış dış kaynaklardan yararlanarak teknolojik gelişmeleri yakından izlemekte oldukları söylenebilir.

a. Dış Kaynaklardan Yararlanılan Faaliyetler

Bankaların insan kaynakları bilgi sistemleri ile ilgili olarak hangi faaliyetlerde dış kaynaklardan yararlandıklarına ilişkin cevapların dağılımları Tablo 39'da yer almaktadır.

Tablo 39: İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanılan Faaliyetler

Faaliyetler:	Banka Sayısı:	% (*)
Sistemin geliştirilmesi	7	100,00
Sistemin denetimi ve güncelleştirilmesi	5	71,43

(*) İlgili soruya birden fazla cevap verildiğinden dolayı yüzde dağılımları her satır için toplam 7 banka üzerinden hesaplanmıştır.

İnsan kaynakları bilgi sistemlerinde dış kaynaklardan yararlandığını belirten bankaların tamamının insan kaynakları bilgi sisteminin geliştirilmesinde, % 71'inin ise sistemin denetimi ve güncelleştirilmesinde dış kaynaklardan yararlandığı tespit edilmiştir.

b. Tercih Edilen Dış Kaynak Çeşitleri

Bu kısımda, bankaların insan kaynakları bilgi sistemlerinde hangi dış kaynak çeşidini tercih ettikleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Elde edilen bilgilere ait dağılımlar Tablo 40'da yer almaktadır.

Tablo 40: İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinde Tercih Edilen Dış Kaynak Çeşitleri

Faaliyetler:	Dan.fir.	Bğ.çl.	Akad.	Kir.İşg.	Diğer
Sistemin geliştirilmesi (*)	6 (%85,71)	-	-	1 (%14,29)	-
Sistemin denetimi ve güncelleştirilmesi (**)	5 (%100)	-	-	-	-

(*) Bu faaliyette dış kaynaktan yararlanan 7 banka bulunmaktadır.

(**) Bu faaliyette dış kaynaktan yararlanan 5 banka bulunmaktadır.

İnsan kaynakları bilgi sisteminin geliştirilmesinde dış kaynaklardan yararlanan bankaların % 86'sının danışmanlık firmalarından, % 14'ünün ise başka işverenlerden kiralanan çalışanlardan yararlandıkları, sistemin denetimi ve güncelleştirilmesinde dış kaynaklardan yararlanan bankaların tamamının danışmanlık firmalarından yararlandıkları belirlenmiştir.

c. Memnuniyet Düzeyleri

Bu kısımda, bankaların insan kaynakları bilgi sistemlerinde dış kaynakların uygulamalarından ne düzeyde memnun olduklarının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Elde edilen bilgilere ait dağılımlar Tablo 41'de yer almaktadır.

Tablo 41: İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanılan Faaliyetlerdeki Memnuniyet Düzeyleri

Faaliyetler:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Sistemin geliştirilmesi (*)	-	1 (%14,29)	5 (%71,42)	1 (%14,29)	-
Sistemin denetimi ve güncelleştirilmesi (**)	-	1 (%20)	2 (%40)	2 (%40)	-

(*) Bu faaliyette dış kaynaktan yararlanan 7 banka bulunmaktadır.

(**) Bu faaliyette dış kaynaktan yararlanan 5 banka bulunmaktadır.

İnsan kaynakları bilgi sisteminin geliştirilmesinde dış kaynaklardan yararlanan bankaların % 71'inin uygulamalardan orta düzeyde, % 14'ünün düşük düzeyde, % 14'ünün ise yüksek düzeyde memnun olduğu belirlenmiştir. Sistemin denetimi ve güncelleştirilmesinde dış kaynaklardan yararlanan bankaların % 40'ı uygulamalardan yüksek düzeyde, % 40'ı orta düzeyde, % 20'si ise düşük düzeyde memnundur.

8. İdari İşlerde Dış Kaynaklardan Yararlanılan Alanlar

Bu kısımda araştırmaya katılan bankaların idari işlerde dış kaynaklardan yararlandıkları alanların tespit edilmesi amaçlanmıştır. Elde edilen bilgilere ait dağılımlar Tablo 42'de yer almaktadır.

Tablo 42: İdari İşlerde Dış Kaynak Kullanım Oranları

Hizmetler:	Banka Sayısı:	% (*)
Fotokopi işleri	1	5,88
Postalama	4	23,53
Kurye hizmetleri	11	64,71
Personel taşımacılığı	16	94,12
Misafirlerin ulaşımı / ağırlanması	2	11,76
Yemek	14	82,35
Güvenlik	2	11,76
Sekretarya	3	17,65
Temizlik	15	88,24

(*) İlgili soruya birden fazla cevap verildiğinden dolayı yüzde dağılımları her satır için toplam 17 banka üzerinden hesaplanmıştır.

Araştırmaya katılan 17 bankanın % 94'ü personel taşımacılığında, % 88'i temizlikte, % 82'si yemek alanında, % 65'i ise kurye hizmetlerinin yerine getirilmesinde dış kaynaklardan yararlanmaktadır. Ayrıca bazı bankalar postalama, sekretarya, güvenlik, misafirlerin ulaşımı / ağırlanması ve fotokopi işlerinde dış kaynaklardan yararlanmaktadır.

F. Bankalara Göre Dış Kaynak Kullanımının Sakıncalı Yönleri

Araştırmada daha önce dış kaynaklardan yararlanmada etkili olan sebepler incelenmiştir. Bu sebepler, bir anlamda dış kaynaklardan yararlanmanın yararlarını da ifade ettiğinden dolayı, bu konuda ayrıca bir soru sormaya gerek duyulmamıştır.

Dış kaynaklardan yararlanma, her zaman ve her koşulda işletmeler için yararlı olacak bir uygulama anlamına gelmemektedir. Bu sebeple, araştırmaya katılan bankalara göre, dış kaynaklardan yararlanmanın sakıncalı yönlerinin neler olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Bu soruya ilişkin cevapların dağılımı Tablo 43'te yer almaktadır.

Tablo 43: Bankalara Göre Dış Kaynak Kullanımının Sakıncalı Yönleri

Dış kaynak kullanımının sakıncaları:	Banka Sayısı:	% (*)
Fonksiyonlar üzerindeki kontrol kaybı	7	41,18
Dış kaynaklara bağımlı kalınması	9	52,94
İşletmenin içinin boşaltılması	-	-
Gizlilik ilkesine aykırı olması	11	64,71
Bankanın istihdam yaratma özelliğini yitirmesi	2	11,76
Banka çalışanlarının motivasyonunu azaltması	2	11,76
Diğer	2	11,76

(*) İlgili soruya birden fazla cevap verildiğinden dolayı yüzde dağılımları her satır için toplam 17 banka üzerinden hesaplanmıştır.

Elde edilen bilgiler doğrultusunda araştırmaya katılan bankaların dış kaynaklardan yararlanma konusundaki en büyük endişesi, uygulamanın gizlilik ilkesine aykırı olmasıdır. Bankalara göre dış kaynaklardan yararlanmanın diğer önemli sebepleri ise, dış kaynaklara bağımlı kalınması ve fonksiyonlar üzerindeki kontrol kaybıdır.

Araştırmaya katılan 2 banka için dış kaynaklardan yararlanma ile bankanın istihdam özelliğini yitirmesi ve banka çalışanlarının motivasyonunun azalması

sakınca olarak görülmektedir. Araştırmaya katılan 2 banka da, niteliksiz taşeron seçimini dış kaynaklardan yararlanmada ortaya çıkabilecek tehlike olarak ifade etmiştir.

Araştırmaya katılan 3 bankaya göre ise, dış kaynaklardan yararlanmanın herhangi bir sakıncası bulunmamaktadır.

Dış kaynaklardan yararlanma ile ilgili sakıncaların etkisini en aza indirmek için işletmeler, dış kaynaklardan yararlanma sürecinde yerine getirilmesi gereken adımları dikkatle uygulamalıdır. İşletmelerin esas faaliyet alanlarının dışında kalan alanlarda dış kaynaklardan yararlanmaları, uygun dış kaynağın seçimi konusunda titiz olmaları, dış kaynaklarla etkin iletişimi sağlamaları ve işletme içinde uygulamaları izleyen ve değerlendiren bir çalışan veya çalışan grubuna sahip olmaları uygulamanın sakıncalarını en aza indirecektir. Ayrıca motivasyon düşüklüğünü önlemek için, işletme çalışanlarının gelişmeler konusunda zamanında ve açıkça bilgilendirilmesi gerekmektedir.

SONUÇ

Günümüzde haberleşme ve bilgi işlem teknolojisindeki gelişmeler ve küreselleşme, işletmelerin kendi iç yapılarını ve dış çevrelerini sistematik bir biçimde analiz etmelerini, bu analizler doğrultusunda kendilerine rekabet üstünlüğü sağlayan çeşitli stratejiler geliştirmelerini gerektirmektedir. Son yıllarda önem kazanan stratejik yönetim anlayışı doğrultusunda işletmeler, güçlü ve zayıf yanları ile çevrelerindeki fırsat ve tehditleri değerlendirerek kendilerine rekabet üstünlüğü sağlayan temel yetkinliklerine odaklanmaktadır.

Temel yetkinlikler, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmesinde temel olarak rol oynayan bilgi, beceri ve yetenekleridir. İşletmeler, giderek temel yetkinliklerin kullanıldığı esas faaliyet alanlarına odaklanırken, temel yetkinliklerin kullanılmadığı alanlarda ise dış kaynaklardan yararlanmaktadır. Dış kaynaklardan yararlanma, işletmelerin temel yetkinliklerine odaklanmasını ve kaynaklarını etkin bir biçimde kullanmasını mümkün kılan bir yönetim stratejisi olarak yaygın hale gelmektedir.

İşletmeler, dış kaynaklardan yararlanarak; hizmetlerin kalitesini arttırmakta, zamanı etkin bir biçimde kullanmakta, maliyet avantajları elde etmekte ve ileri teknolojilerden yararlanabilmektedir. Bununla birlikte, dış kaynaklardan yararlanmanın bazı sakıncalar doğurabileceği de bir gerçektir.

1970'li yıllarda inşaat sektöründe "taşeron kullanma" ve imalat sektöründe "fason üretim" şeklinde ortaya çıkan dış kaynaklardan yararlanmanın uygulama alanı, zaman içinde sektör ve işlevler açısından çeşitlilik göstermiştir. İşletmeler öncelikle yemek, personel taşımacılığı, temizlik ve güvenlik gibi daha çok idari nitelikteki işlerde dış kaynaklardan yararlanırken, günümüzde işletmeler için stratejik öneme sahip bazı fonksiyonlarda da dış kaynaklardan yararlanıldığı dikkati çekmektedir.

Son yıllarda özellikle insan kaynakları yönetimi, bilgi işlem teknolojileri, muhasebe-finans, sosyal hizmetler, satış ve pazarlama, sigortacılık ve lojistik-nakliye alanlarında dış kaynaklardan yararlanma eğilimi artmaktadır.

Bu gelişmeler doğrultusunda, Türkiye’de bankacılık sektöründe insan kaynakları yönetimi alanındaki dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları hakkında bilgi toplamak amacıyla yapılan araştırma ile elde edilen bilgilerle ilgili sonuçlar aşağıda özetlenmiştir.

Araştırmaya katılan bankaların % 53’ünü *özel sermayeli ticaret bankaları*, % 24’ünü *Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu’na devredilen bankalar*, % 18’ini *Türkiye’de kurulmuş yabancı bankalar* ve % 6’sını *Türkiye’de şube açan yabancı bankalar* oluşturmaktadır.

Bankaların % 53’ünün insan kaynakları birimi, örgüt şemasında *genel müdür yardımcısına*, % 47’sinin insan kaynakları birimi ise *genel müdüre* bağlı bulunmaktadır. 11 bankanın insan kaynakları biriminde *3 ile 10 arasında*, 3’er bankanın insan kaynakları biriminde ise *11 ile 20 arasında* ve *20’den fazla çalışan* bulunmaktadır. Buna göre, insan kaynakları birimlerinin çoğunlukla en fazla 10 çalışandan oluşan *“küçük”* birimler olduğu söylenebilir.

Bankaların tamamında insan kaynakları birimlerinin *işgören temin ve seçimi, eğitim ve geliştirme, ücret yönetimi, performans yönetimi* ve *kariyer yönetimi* gibi stratejik öneme sahip işlevlerden sorumlu oldukları tespit edilmiştir. Dolayısıyla bankaların son yıllarda insan kaynakları yönetiminin rol ve sorumluluklarının değişmesi ile birlikte önem kazanan işlevleri yerine getirdikleri görülmektedir.

Araştırmaya katılan bankaların % 82’si *yazılı misyon, vizyon, şirket stratejileri* ve % 71’i *insan kaynakları stratejilerine* sahiptir. Ayrıca bankaların % 94’ünde insan kaynakları yönetimi ile ilgili faaliyetlerin etkin bir biçimde yerine getirilmesi için *iş analizleri* yapılmış ve *iş tanımları* hazırlanmıştır. Bankaların % 65’inde *iş gerekleri* hazırlanmış ve *insan kaynakları planlaması* yapılmıştır. Bu bilgilerden yola çıkarak, araştırmaya katılan bankaların çoğunda insan kaynakları yönetimi ile ilgili faaliyetlerin bilimsel yöntemlerle yerine getirilmeye çalışıldığı söylenebilir.

Araştırmaya katılan bankaların % 94'ü *personel yönetmeliğine*, % 77'si *organizasyon el kitabına*, % 41'i de *işgören el kitabına* sahiptir. Dolayısıyla araştırmaya katılan bankaların çoğunun çalışanlarıyla etkin bir iletişim kurarak, çalışanların çalışma koşulları, bankanın örgütsel sistemleri ve uygulamaları hakkında bilgilendirilmeleri konusunda hassas olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan bankaların % 75'i *temel yetkinliklerini* tanımlamıştır. Temel yetkinliklerin tanımlanması, hangi alanlarda dış kaynaklardan yararlanılacağıının belirlenmesinde önem taşımaktadır. Bu sebeple, işletmelerin temel yetkinliklerini tanımlayarak, bunlar dışındaki alanlarda dış kaynaklardan yararlanmaları uygun olacaktır.

Temel yetkinliklerini tanımlamış olan 12 bankaya göre, insan kaynakları uzmanlarının sahip olması gereken en önemli yetkinlik, *iletişim becerileridir*. İnsan kaynakları uzmanlarında bulunması gereken diğer önemli yetkinlikler ise, *değişim yönetimi* ve *insan kaynakları fonksiyonel uzmanlığıdır*.

Araştırmaya katılan bankaların tamamı, *dış kaynaklardan yararlanmaya ilişkin bir şirket politikasına* sahip olduğunu belirtmiştir. Bu doğrultuda, bankaların dış kaynaklardan yararlanmayı belirgin olarak benimsedikleri ve bazı alanlarda dış kaynaklardan yararlandıkları ortaya çıkmaktadır. Fakat, araştırmaya katılan bankaların tamamı dış kaynaklardan yararlanmaya ilişkin bir şirket politikasına sahipken, az da olsa bazı bankaların temel yetkinliklerini tanımlamamış olması, bazı bankalarda dış kaynaklardan yararlanma kararının gerekli analiz ve değerlendirmeler yapılmadan alındığını düşündürmektedir.

Araştırmaya katılan bankaların dış kaynaklardan yararlanmalarında etkili olan en önemli sebebin, uygulamayla sağlanan *maliyet avantajları* olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, literatür araştırmasında elde edilen sonuçlarla da uyumludur. Ayrıca *zamanın etkin kullanımının* ve *fonksiyonların en etkin bir biçimde yerine getirilmesinin* dış kaynaklardan yararlanmanın önemli sebepleri arasında olduğu belirlenmiştir.

Dış kaynaklardan yararlanmanın işletmelere rekabet üstünlüğü kazandırması, süreç üzerine dikkatli bir biçimde odaklanmaya bağlıdır. Araştırma kapsamında bulunan bankaların % 53'ünün süreç içerisinde *örgüt hedefleri ile dış kaynaklardan yararlanmanın uyumunu dikkate aldığı*, % 82'sinin *Fayda / maliyet analizi yaptığı*, % 71'inin *muhtemel dış kaynakları belirlediği*, % 53'ünün uygun dış kaynağın seçiminde *teklif formundan yararlandığı ve dış kaynağın performansını değerlendirdiği* tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, bankaların süreç içerisindeki adımların her birine eşit ağırlık vermedikleri, özellikle *Fayda / maliyet analizi* üzerine yoğunlaştıkları gözlenmektedir. Süreç içerisindeki faaliyetlerin sistematik bir biçimde gerçekleştirilmesi, dış kaynaklardan yararlanmada karşılaşılabilen riskleri en az düzeye indirecektir.

Araştırmaya katılan bankaların uygun dış kaynağın seçiminde dikkate aldığı en önemli kriterlerin sırasıyla; *konu hakkında fonksiyonel uzmanlık, iyi ve sağlam referanslar, sağlam bir alt yapı, iş yapma kolaylığı ve deneyim* olduğu tespit edilmiştir. Bankaların yararlanacakları dış kaynaklarda öncelikle konu hakkında uzmanlık araması, sağlanacak hizmetlerin kalitesine verilen önemi göstermektedir. Bankalar ayrıca, iyi referanslara ve sağlam bir alt yapıya sahip, deneyimli firmalardan yararlanmayı tercih etmektedir.

Araştırmaya katılan bankaların % 82'sinde dış kaynaklarla olan ilişkiyi yönetmek ve etkin iletişimi sağlamak için banka içinde söz konusu fonksiyondan sorumlu olan çalışan / çalışanlar bulunduğu tespit edilmiştir. Dış kaynaklarla olan ilişkinin yönetilmesinde en fazla rol alan yöneticiler ise sırasıyla, *insan kaynakları birim yöneticileri, genel müdür yardımcıları ve genel müdürlerdir*. Buna göre, dış kaynaklardan yararlanmanın bankalarca önemli görüldüğü ve bu doğrultuda üst yönetime özgü bir karar konusu olarak ele alındığı söylenebilir.

Araştırmaya katılan bankaların % 94'ünün *insan kaynakları yönetimi alanında* ve % 65'inin de *bilgi işlem alanında* dış kaynaklardan yararlandığı tespit edilmiştir. Dış kaynaklardan yararlanılan diğer alanlar sırasıyla; *halkla ilişkiler-reklam-tanıtım, muhasebe-finansman ve müşteri hizmetleridir*.

Bankaların % 62'sinde geçtiğimiz 5 yıl içerisinde *birleşmeler* yaşandığı, % 46'sında ise *örgütsel küçülme, süreç yenileme* ve *kalite yönetimi* ile ilgili çalışmaların yapıldığı tespit edilmiştir. Bu süreçleri gerçekleştiren bankaların % 67'sinin süreç yenileme ve kalite yönetimi konularında, % 38'inin birleşmeler konusunda ve % 33'ünün ise örgütsel küçülme konusunda danışmanlık hizmetinden yararlandığı belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan bankaların % 94'ü insan kaynakları yönetiminde dış kaynaklardan yararlanmaktadır. Bu bulgu, insan kaynakları yönetimi alanında dış kaynaklardan yararlanmanın yaygın olduğu görüşünü desteklemektedir. Bankaların insan kaynakları yönetimi alanında sırasıyla, *eğitim ve geliştirmede, işgören temin ve seçiminde* ve *insan kaynakları bilgi sistemlerinde* yaygın olarak dış kaynaklardan yararlandıkları, *hukuk müşavirliği, ücret yönetimi, performans yönetimi* ve *kariyer yönetiminde* ise dış kaynaklardan yararlanmanın nispeten daha az yaygın olduğu tespit edilmiştir. Fakat bu alanlarda da dış kaynaklardan yararlanan bankalar bulunmaktadır. Anılan alanlarda dış kaynaklara daha az başvurulması, bu alanların "*gizli*" -şirkete özel- görülmesiyle ilgili olabilir.

Araştırmaya katılan bankaların *eğitim ve geliştirmede* dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları incelendiğinde, özellikle *eğitimin sunulmasında* dış kaynaklardan yararlanmanın çok yaygın olduğu dikkati çekmektedir. Bankalar eğitim ve geliştirmeyle ilgili faaliyetlerin yerine getirilmesinde özellikle *akademisyenlerden* ve *danışmanlık firmalarından* yararlanmaktadırlar. Bu alanda yerine getirilen faaliyetlerdeki *memnuniyet derecesi* bankaların tamamına yakınında *yüksek ve çok yüksek düzeydedir.*

Bankaların % 88'i eğitim ve geliştirme konusunda *kendi tesislerini*, % 82'si *otelleri*, % 41'i de *Bankalar Birliği Tesislerini* kullanmaktadır.

Bankaların % 53'ünün hem banka içinde kadrolu olarak çalışan eğitimcilerle sahip olduğu, hem de dış eğitimcilerden yararlandığı belirlenmiştir. Bankaların % 35'i sadece dış kaynaklı eğitimcileri tercih etmekte ve sadece 2 banka dış eğitimcilerden yararlanmamaktadır.

Bu bilgiler doğrultusunda, eğitim ve geliştirmede dış kaynaklardan yararlanmanın, bankalar tarafından çok yaygın bir biçimde benimsendiği ortaya çıkmaktadır.

İşgören temin ve seçiminde dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları incelendiğinde *sınav-test uygulaması, aday araştırma ve bulmada* dış kaynaklardan yararlanmanın çok yaygın olduğu ve bu alanda ağırlıklı olarak *danışmanlık firmalarından* yararlandığı görölmektedir. Bu alanda dış kaynaklardan yararlanan bankaların, uygulamalardan genellikle *orta ve yüksek düzeyde memnuniyet* duyduğu belirlenmiştir.

Bankaların insan kaynakları yönetimi fonksiyonları içinde yaygın olarak dış kaynaklardan yararlandıkları diğer bir alan, *insan kaynakları bilgi sistemleridir*. Bankaların bu alanda ağırlıklı *danışmanlık firmalarından* yararlandıkları tespit edilmiştir. Bu alandaki *memnuniyet*, genellikle *orta düzeydedir*.

Hukuk müşavirliğinde dış kaynaklardan yararlandığı belirlenen bankaların % 75'i bu alanda *bağımsız çalışan uzmanlardan* yararlanmakta ve genel olarak *yüksek düzeyde memnuniyet* duymaktadır.

Araştırmaya katılan bankalarda *ücret yönetimi, performans yönetimi* ve *kariyer yönetiminde* dış kaynaklardan yararlanmanın yaygın olmadığı görölmektedir. Bu durum, anılan konuların gizli tutulma eğilimiyle açıklanabilir. Bu alanlarda dış kaynaklardan yararlanan bankaların çoğu, *danışmanlık firmalarını* tercih etmekte ve bankaların tamamı uygulamalardan *yüksek düzeyde memnuniyet* duymaktadır.

Araştırmaya katılan bankaların *idari işlerde* dış kaynak kullanımları incelendiğinde, % 94'ünün *personel taşımacılığında*, % 88'inin *temizlikte*, % 82'sinin *yemek hizmetinde* ve % 65'inin *kurye hizmetlerinde* dış kaynaklardan yararlandığı görölmektedir. İdari işlerde dış kaynaklardan yararlanma oranlarının yüksek olması, literatür araştırmasında elde edilen sonuçlara da uymaktadır.

Araştırmaya katılan bankaların dış kaynaklardan yararlanma konusundaki en büyük endişesi, uygulamanın *gizlilik ilkesine aykırı* olmasıdır. *Dış kaynaklara bağımlı kalınması* ve *fonksiyonlar üzerindeki kontrol kaybı*, diğer önemli endişeler arasında bulunmaktadır.

Öz olarak; elde edilen bulgular ışığında, aşağıdaki çıkarımlarda bulunulabilir:

Araştırmaya dahil olan bankalarda genel olarak ve insan kaynakları yönetimi alanında dış kaynaklardan yararlanma, yaygın olan bir uygulamadır.

Söz konusu bankalar, genel olarak en fazla *insan kaynakları yönetimi* ve *bilgi işlem* alanlarında dış kaynaklardan yararlanmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi alanında en fazla dış kaynaklardan yararlanılan alanlar ise; *eğitim ve geliştirme*, *işgören temin ve seçimi* ve *insan kaynakları bilgi sistemleridir*. İnsan kaynakları yönetimi alanında dış kaynaklardan yararlanmanın yaygın olmadığı alanlar; en az *kariyer yönetimi* olmak üzere sırasıyla; *performans yönetimi*, *ücret yönetimi* ve *hukuk müşavirliğidir*.

Bankaların insan kaynakları yönetiminde tercih ettikleri dış kaynak çeşitleri genel olarak değerlendirildiğinde; ağırlıklı olarak *danışmanlık firmalarının* tercih edildiği söylenebilir. Bunun yanında, eğitim ve geliştirmede *akademisyenlerin* ve hukuk müşavirliğinde *bağımsız uzmanların* daha fazla tercih edildiği görülmektedir.

İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin geliştirilmesinde başka işverenlerden kiralanmış uzmanlardan yararlanan bir bankanın haricinde, bankaların *işgören kiralama*yı tercih etmedikleri görülmektedir.

Bankaları dış kaynaklardan yararlanmaya sevkeden en önemli sebepler; uygulamayla sağlanan *maliyet avantajları*, *zamanın etkin kullanımı* ve *dış kaynaklardan sağlanan fonksiyonun en etkin biçimde yerine getirilmesidir*. Uygulamanın en sakıncalı bulunan yönleri ise; *gizlilik ilkesine aykırı olması*, *dış kaynaklara bağımlı kalınması* ve *fonksiyonlar üzerindeki kontrol kaybıdır*.

Dış kaynaklardan yararlanma, her zaman ve her koşulda işletmeler için avantajlı bir uygulama anlamına gelmemektedir. Bu sebeple, dış kaynaklardan yararlanmanın sakıncalı yönlerini en aza indirmek için, süreç üzerine dikkatli bir biçimde odaklanmak gerekmektedir. İşletmelerin; ana faaliyet alanlarının dışında kalan alanlarda dış kaynaklardan yararlanmaları, uygun dış kaynağın seçiminde titiz olmaları, dış kaynaklarla etkin iletişimi sağlamak amacıyla işletme içerisinde uygulamaları izleyen ve değerlendiren bir işgören veya işgören grubuna sahip olmaları, uygulamanın sakıncalarını en aza indirecek, işletmelerin hedeflediği kalitede hizmetlere ulaşmasını ve dış kaynaklardan yararlanarak verimliliğini arttırmasını sağlayacaktır. Dolayısıyla işletmelerin dış kaynaklardan yararlanma sürecindeki faaliyetleri sistematik bir biçimde yerine getirmesi yararlı olacaktır.

Dış kaynakların uygulamalarından duyulan memnuniyet düzeyleri değerlendirildiğinde, bankaların genel olarak uygulamalardan memnun olduğu görülmektedir. Buna dayanarak, bankaların ileride de dış kaynaklardan yararlanmaya devam edecekleri düşünülmektedir. İlerleyen yıllarda dış kaynaklardan yararlanma konusunda tekrarlanabilecek araştırmalar ile, bu konuyla ilgili uygulamaların zaman içerisindeki gelişimini izlemek mümkün olacaktır.

KAYNAKÇA

Acar, Ahmet Cevat: "İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi", Kaynak Tuğray v.d., **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 276, İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No: 406, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 1998, s. 113-168.

Adal, Zeki: "İşçi-İşveren İlişkileri", Kaynak Tuğray v.d., **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 276, İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No: 406, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 1998, s. 445-490.

Akat, Ömer: **Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama**, 2. Baskı, Bursa, Ekin Kitabevi, 2000.

Akyıldız, Hüseyin: **Ücret Yapısının Oluşumu**, Isparta, Süleyman Demirel Üniversitesi Yayın No: 11, SDÜ Basımevi, 2001.

Artan, Sinan: **Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulama**, Eskişehir, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No: 239, 1981.

Ataay, İsmail Durak: **İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, Birinci Cilt, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 235, İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No: 128, Küre Matbaası, 1990.

Cook, Mary F. : **Outsourcing Human Resources Functions: Strategies for Providing Enhanced HR Services at Lower Cost**, New York, American Management Association, 1998.

Dessler, Gary: **Human Resource Management**, 8th Edition, New Jersey, Prentice-Hall, 2000.

Dinçer, Ömer: **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5. Baskı, İstanbul, Beta Yayın Dağıtım, 1998.

Dündar, Gönen: “Çalışanların İş Ortamına Uyumlaştırılması”, Kaynak Tuğray v.d., **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 276, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 406, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 1998, s. 427-443.

Dündar, Gönen: “İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri”, Kaynak Tuğray v.d., **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 276, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 406, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 1998, s. 491-504.

Eren, Erol: **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5. Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayın, 2000.

Ferris, Gerald R. , Ronald M. Buckley: **Human Resource Management**, 3rd Edition, New-Jersey, Prentice-Hall, 1996.

Harrison, Rosemary: **Human Resource Management: Issues and Strategies**, Singapore, Addison-Wesley Publishers,1993.

Hatiboğlu, Zeyyat: **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul, Lebib Yalkın Yayınları, 1995.

Hendry, Chris: **Human Resource Management: A Strategic Approach to Employment**, Oxford, Butterworth Heinemann, 1995.

Kast, Fremont E. , James E. Rosenzweig: **Organization&Management: A Systems and Contingency Approach**, 4th Edition, New York, Mc. Graw-Hill Series, 1985.

Kaynak, Tuğray: “İnsan Kaynakları Planlaması”, Kaynak Tuğray v.d., **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 276, İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No: 406, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 1998, s. 83-112.

Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği**, 6. Bası, İstanbul, Beta Basım Yayım, 1998.

Lundy, Olive, Alan Cowling: **Strategic Human Resource Management**, London, Routledge, 1996.

Mejia, Luis G. R. , v.d. : **Managing Human Resources**, 2nd Edition, New Jersey, Prentice-Hall, 1998.

Mondy, Wayne R. , v.d. : **Human Resource Management**, 7th Edition, New Jersey, Prentice-Hall, 1999.

Mucuk, İsmet: **Modern İşletmecilik**, 12. Basım, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2000.

Noe, Robert M. , v.d. : **Human Resource Management**, 3rd Edition, New York, Mc. Graw-Hill Series, 2000.

Özçelik, Oya: “Eğitim ve Geliştirme”, Kaynak Tuğray v.d., **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 276, İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No: 406, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 1998, s. 169-203.

Sadullah, Ömer: “İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler”, Kaynak Tuğray v.d., **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 276, İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No: 406, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 1998, s. 15-49.

Schermerhorn, John R. : **Management**, 5th Edition, New York, John Wiley and Sons Inc., 1996.

Uyargil, Cavide: **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 262, İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No: 154, Şahinkaya Matbaacılık, 1994.

Uyargil, Cavide: “Performans Değerlendirme”, Kaynak Tuğray v.d., **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 276, İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No: 406, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 1998, s. 205-228.

Uyargil, Cavide, Oya Özçelik, Gönen Dünder: **Cranfield Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması 1999-2000 Türkiye Raporu**, İstanbul, İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No: 408, İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No: 11, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 2001.

SÜRELİ YAYINLAR

Akbay, Sibel: "Outsourcing'in Yarattığı Fırsatlar", **Capital**, Sayı:2000 / 05, Mayıs 2000, s. 213-216.

Arslantaş, Cem Cüneyt: "A New Management Strategy: Outsourcing", İ.Ü. İşletme Fakültesi İ.İ. Enstitüsü Dergisi, **Yönetim**, Yıl:10, Sayı:34, Ekim 1999, s. 69-74.

Atwood, Jane , v.d. : "Organizasyonel Küçülme", Çev. Candan Çelik, **Human Resources**, İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Şubat 1998, s. 46-57.

Aykut, İhsan: "Yeni Yaklaşımlar", **Human Resources**, İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Ocak 1997, s. 15-16.

Baydere, Sadık: "İnsan Kaynakları Yönetimi Sistemleri", **Human Resources**, İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Ağustos 1997, s. 24.

Cameron, Kim S. : "Strategies for Successful Organizational Downsizing", **Human Resource Management**, Vol. 33, No. 2, Summer 1994, s. 189-211.

Drnevich, Paul L. , Michael D. Crino: "İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeniden Ele Alınması", Çev. Beril Akıncı, **Human Resources**, İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Ekim 1997, s. 22-24.

Eras, Ertürk: "Esnek İşgücü", **Human Resources**, İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Temmuz 1997, s. 42- 43.

Güzel, Ali: "Taşeron Uygulaması Ülkemize Özgü Değil", **İşveren**, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, C:XXXI, Sayı:9, Haziran 1993, s. 11-14.

Higgins, James M. : “Achieving The Core Competence: It’s As Easy As 1, 2, 3,...47, 48, 49”, **Business Horizons**, Vol.39, No.2, March-April 1996, s. 27-32.

Huber, Richard: “How Continental Bank Outsourced Its Crown Jewels”, **Harvard Business Review**, January-February 1993, s. 121-129.

Karayılmazlar, Selman: “Bilgi İşlem Taşeronluğu(Outsourcing)”, İ.Ü. İşletme Fakültesi İ.İ. Enstitüsü Dergisi, **Yönetim**, Sayı:22, Ekim 1995, s. 23-26.

Laabs, Jennifer J. : “Why HR is Turning to Outsourcing”, **Personnel Journal**, Vol.72, No.9, September 1993, s. 92-101.

Laabs, Jennifer J. : “Successful Outsourcing Depends on Critical Factors”, **Personnel Journal**, October 1993, s. 51- 60.

Lever, Scott: “An Analysis of Managerial Motivations Behind Outsourcing Practices in Human Resources”, **Human Resource Planning**, Vol. 20.2, 1997, s. 37-47.

Maraşoğlu, Kenan: “Taşeron Uygulamasının Endüstri İlişkilerine Zarar Vereceğine İnanmıyoruz”, **İşveren**, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, C:XXXI, Sayı:9, Haziran 1993, s. 19-20.

Martinsons, Maris G. : “Outsourcing IS”, **Long Range Planning**, Vol. 26, No.3, 1993, s. 18-24.

Nienstedt, Philip R. : “Effectively Downsizing Management Structures”, **Human Resource Planning**, Vol. 12, No.2, 1989, s. 155-165.

Quinn, James B. : “Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities”, **Sloan Management Review**, Vol. 40, No. 4, Summer 1999, s. 9-20.

Pickard, Jane: "Externally Yours", **People Management**, 23 July 1998, s. 34-40.

Pirler, Bülent: "Türkiye'de İş ve İşçi Bulma Hizmetlerinin Çağdaş Bir Yapıya Kavuşturulması Ve Özel İstihdam Büroları", **İşveren**, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, C:XXXVIII, Sayı:7, Nisan 2000, s. 4-8.

Saunders, Carol, Mary Gebelt, Qing Hu: "Achieving Success in IS Outsourcing", **California Management Review**, Vol. 39, No. 2, Winter 1997, s. 63-79.

Tampoe, Mahen: "Exploiting the Core Competences of Your Organization", **Long Range Planning**, Vol. 27, No.4, 1994, s. 66-76.

Ulrich, Dave, v.d. : "HR Competencies: An Empirical Assessment", **Human Resource Management**, Vol. 34, No. 4, Winter 1995, s. 473-495.

Yavuz, Arif: "Küreselleşme ve Çalışma Hayatında Esneklik", **İşveren**, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, C:XXXVI, Sayı:12, Eylül 1998, s. 6-8.

Yeung, Arthur, v.d. : "Identifying and Developing HR Competencies for the Future", **Human Resource Planning**, Vol. 19.4, 1996, s. 48-57.

TEZLER

Arslantaş, Cem Cüneyt: **“Yeni Bir Yönetim Stratejisi Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) ve İlaç Sanayiinde Faaliyet Gösteren Firmaların Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamaları”**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi ve Organizasyon Yüksek Lisans Programı, İstanbul, 1999.

Büber, İmdat: **“İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaktan Yararlanma ve Seçilmiş Sektörler İtibarıyla İşçi – İşveren Sendikalarının Görüşlerine Yönelik bir Araştırma”**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetim Anabilim Dalı, İstanbul, 1999.

Çitil, İlker: **“Yönetim Danışmanlığı ve İşletmelerin İnsan Kaynakları Yönetimi Konusunda Danışmanlıktan Yararlanmalarına İlişkin Bir Araştırma”**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi Personel Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul, 1997.

İnkaya, Zafer D. : **“Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetim Birimlerinin Yapılanması”**,Yayınlanmamış Doktora Tezi, İ.T.Ü. İşletme Mühendisliği Anabilim Dalı, İstanbul, Ocak 2000.

INTERNET SAYFALARI

Erk, Nurten: "Bilgi İşlemciler Kiralanır!", **Hürriyet İnsan Kaynakları**, 7 Mart 1999, (Çevrimiçi) <http://www.hurriyet.com.tr>, 31 Temmuz 2001.

Mclvor, Ronan: "A Practical Framework for Understanding the Outsourcing Process", **MCB Supply Chain Management∷ An International Journal**, Vol.5, (Çevrimiçi) <http://www.emerald.library.com/brev/17705ac1.htm>, 30 Haziran 2001.

Mendel, Dan: "The Pearls and the Perils of Outsourcing", 1-800 Support, 1998, (Çevrimiçi) <http://www.800support.com/Reference/orerug.htm>, 17 Şubat 2000.

"Oracle ve KoçSistem'den Internet Outsourcing", **Hürriyet İnsan Kaynakları**, 18 Ekim 1998, (Çevrimiçi) <http://www.hurriyet.com.tr>, 31 Temmuz 2001.

"Taşeron Yönetici Dönemi", **Hürriyet İnsan Kaynakları**, 28 Mart 1999, (Çevrimiçi) <http://www.hurriyet.com.tr>, 30 Temmuz 2001.

"Top Ten Reasons to Outsource", 1-800 Support, 1998, (Çevrimiçi) <http://www.800support.com/Reference/topten.html>, 17 Şubat 2000.

"Yemek Çeki Sistemi", (Çevrimiçi) <http://www.sodexo.com.tr/yemekceki.htm>, 30 Temmuz 2001.



EKLER

EK 1:

İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetim Anabilim Dalı Yüksek Lisans programında yürütülmekte olan "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Bankacılık Sektöründeki Uygulamalara İlişkin bir Araştırma" konulu tezle ilgili olarak uygulanan aşağıdaki anketi yanıtladığımız için teşekkür eder, saygılar sunarız.

Fulya Aydınlı

1. İnsan Kaynakları / Personel Yönetimiyle ilgili faaliyetleri yürüten bölümünüzün adı nedir?

2. İnsan Kaynakları Birim Yöneticisi kime bağlı olarak çalışmaktadır?

3. İnsan Kaynakları / Personel Biriminde Çalışan Sayısı:

4. İnsan Kaynakları Biriminizin sorumluluk alanları aşağıdakilerden hangileridir?

- | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------------|
| <input type="checkbox"/> | İşgören Termin ve Seçimi | <input type="checkbox"/> | Eğitim ve Geliştirme |
| <input type="checkbox"/> | Ücret Yönetimi | <input type="checkbox"/> | Performans Yönetimi |
| <input type="checkbox"/> | Kariyer Yönetimi | <input type="checkbox"/> | İşçi - İşveren İlişkileri |
| <input type="checkbox"/> | Özlük İşleri | <input type="checkbox"/> | Diğer, belirtiniz |

5. Bankanızın yazılı misyon, vizyon ve stratejileri bulunmakta mıdır?

- | | | |
|--------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Yazılı misyon | Var | Yok |
| Yazılı vizyon | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Yazılı şirket stratejileri | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Yazılı insan kaynakları stratejileri | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

6. Bankanızda aşağıdaki faaliyetlerden hangileri yerine getirilmiştir? Lütfen belirtiniz.

- İnsan kaynakları planlamasının yapılması
- İş analizlerinin yapılması
- İş (görev) tanımlarının hazırlanması
- İş gereklilerinin (belirli işleri üstlenecek işgörenlerde bulunması gereken özellikler) hazırlanması

7. Bankanız aşağıdakilerden hangi yönetmelik ve el kitaplarına sahiptir?

- Organizasyon El Kitabı
- Personel Yönetmeliği
- İşgören El Kitabı

8. Bankanızın temel yetkinlikleri (bankanızı başka bankalardan farklı kılan, bankanızın vizyonunu gerçekleştirmesinde temel olarak rol oynayan bilgi, beceri ve yetenekler) tanımlanmış mıdır?

- Evet
- Hayır (10. soruya geçiniz.)

9. Bankanıza göre insan kaynakları uzmanlarınızın sahip olması gereken yetkinlikler nelerdir?

- İşletme Bilgisi
- Danışmanlık Becerileri
- İletişim Becerileri
- Ekip Çalışmasına Yatkınlık
- Değişim Yönetimi
- Stratejik ve Sistematik Düşünme
- İş Hukuku Bilgisi
- Diğer, belirtiniz,
- Liderlik Becerileri
- İnsan Kaynakları Fonksiyonel Uzmanlığı
- Yabancı Dil

10. Bankanızın bazı alanlarda dış kaynaklardan yararlanmayı öngören bir şirket politikası var mıdır?

- Var
- Yok

11. Dış kaynak kullanım kararınızda etkili olan sebepleri belirtiniz.

- İşletmeye maliyet avantajı sağlanması, kaynakların başka amaçlara aktarılabilmesi
- İşletmenin yetkin olduğu alanlara odaklanmasını mümkün kılması
- Dış kaynaktan sağlanan fonksiyonun en etkin biçimde yerine gelmesini sağlanması
- Zamanın etkin kullanımı
- İleri teknolojilerden yararlanma
- Yönetimi zor olan veya kontrol dışı olan fonksiyonların yerine getirilmesi
- Riskleri paylaşmak
- Diğer, belirtiniz,

12. Bankanızda dış kaynaklardan yararlanma sürecinde aşağıdakilerden hangileri yerine getirilmiştir?

- Örgütsel hedeflerin tanımlanması
- Fayda / maliyet analizi yapılması
- Muhtemel dış kaynakların belirlenmesi
- Teklif formunun hazırlanması
- Dış kaynağın performansının değerlendirilmesi
- Hiçbiri

13. Bankanızda uygun dış kaynağın seçiminde dikkate alınan en önemli kriterleri işaretleyiniz.

- Konu hakkında teknik uzmanlık
- İyi ve sağlam referanslar
- Sağlam bir alt yapı
- İyi tanımlanmış süreçler
- İş yapma kolaylığı deneyim
- Kalite taahhüdü
- Sorumluluk ve esneklik
- Finansal sağlamlık
- Ortak değerler
- Modern olanaklar
- Diğer, belirtiniz,

14. Dış kaynaklardan sağladığımız fonksiyonlarda dış kaynaklarla olan ilişkiyi kim / kimler yürütmektedir?

- Genel Müdür
- Genel Müdür Yardımcısı
- İnsan Kaynakları Birimi Yöneticisi
- Şirket içinde o fonksiyondan sorumlu olan kişi
- Diğer, belirtiniz,

15. Genel olarak hangi alanlarda dış kaynaklardan yararlanmaktasınız?

- İnsan Kaynakları Yönetimi
- Bilgi İşlem
- Muhasebe – Finansman
- Halkla ilişkiler / Reklam / Tanıtım
- Müşteri Hizmetleri
- Diğer, belirtiniz,

16. Bankamızda son 5 yıl içerisinde aşağıdaki süreçler gerçekleştirilmiş midir? Eğer gerçekleştirildiyse, danışmanlık

hizmetinden yararlandınız mı?

- Örgütsel küçülme
- Süreç yenileme
- Kalite yönetimi
- Birleşme

Danışmanlık hizmetinden yararlanma

Evet Hayır

-
-
-
-

17. Bankamızda aşağıdaki insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin yerine getirilmesinde dış kaynaklardan yararlanmaktaysanız

lütfen hangi çeşit dış kaynaklardan yararlandığınızı ve dış kaynakların uygulamalarından memnuniyet düzeyinizi belirtiniz.

Yararlanılan dış kaynak çeşidi için;

- D.F.** : Danışman firmalardan yararlanma,
B.Ç. : Bağımsız çalışan uzmanlardan yararlanma,
Ak. : Akademisyenlerden yararlanma,
K.İ. : Başka işverenlerden kiralanmış çalışanlardan yararlanma,
D. : Diğer,

Seçeneklerini ifade etmektedir.

Dış kaynakların uygulamalarından memnuniyet düzeyinizi belirtmek için;

- 1** : Memnun değiliz,
2 : Düşük düzeyde memnuniyet,
3 : Orta düzeyde memnuniyet,
4 : Yüksek memnuniyet,
5 : Çok yüksek memnuniyet,

Seçeneklerini ifade etmektedir.

**Dış Kaynakların Uygulamalarından
Duyulan Memnuniyet Düzeyi:**

	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Yararlanılan Dış Kaynak Çeşidi:

	D.F.	B.Ç.	Ak.	K.İ.	D.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyeti:

İşgören Temin Ve Seçim Faaliyetleri:

- İş analizlerinin yapılması, iş tanımlarının hazırlanması
- İşgören ihtiyacının belirlenmesi
- Aday araştırma ve bulma
- Sınav – test uygulaması
- Adayların referanslarının araştırılması
- İşe yerleştirme
- İşgören oryantasyonunun gerçekleştirilmesi
- Organizasyon / Reorganizasyon

Ücret Yönetimi Faaliyetleri:

- Piyasa ücret araştırması yapılması
- İş değerlendirme çalışmalarının yapılması
- Yönetici ücretlendirme
- Bordrolama

Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri:

- Eğitim ihtiyaç analizinin yapılması
- Eğitim konularının belirlenmesi
- Eğitimin sunulması
- Eğitimin değerlendirilmesi

**Dış Kaynakların Uygulamalarından
Duyulan Memnuniyet Düzeyi:**

Yararlanılan Dış Kaynak Çeşidi:

1 2 3 4 5

D.F.B.Ç. Ak. K.İ. D.

Performans Yönetimi Faaliyetleri:

- Performans yönetim sisteminin oluşturulması
- Performans yönetim sisteminin yürütülmesi
- Performans yönetim sisteminin denetimi

Kariyer Yönetimi Faaliyetleri:

- Çeşitli pozisyonların kariyer gereksinimleri analizlerinin yapılması
- Kariyer yönetimi modelinin oluşturulması

Hukuk Müşavirliği

İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri:

- İnsan kaynakları bilgi sisteminin geliştirilmesi
- İnsan kaynakları bilgi sisteminin denetimi ve güncelleştirilmesi

18. Eğitim ve geliştirme ile ilgili kullandığımız tesisler nereleridir?

- Bankanın kendi tesisleri
- Bankalar Birliği Tesisleri
- Oteller
- Diğer, lütfen belirtiniz,

19. Aşağıdaki seçeneklerden uygun olanları işaretleyiniz.

- Bankamızda kadrolu olarak çalışan eğitimcilerimiz mevcuttur.
- Bankamız eğitimleri için şirket dışından eğiticiler sağlanmaktadır.

20. Bankamızda aşağıdakilerden hangilerinde dış kaynaklardan yararlanılmaktadır?

- Fotokopi işleri
- Kurye hizmetleri
- Misafirlerin ulaşımı / ağırlanması
- Güvenlik
- Temizlik
- Postalama
- Personel taşımacılığı (servis)
- Yemek
- Sekretarya
- Hiçbiri

21. Bankamıza göre dış kaynak kullanımının sakıncalı yönlerini belirtiniz.

- Fonksiyonlar üzerindeki kontrol kaybı
- İşletmenin içinin boşaltılması
- Bankanın istihdam yaratma özelliğini yitirmesi
- Diğer, belirtiniz,
- Dış kaynaklara bağımlı kalınması
- Gizlilik ilkesine aykırı olması
- Banka çalışanlarının motivasyonunu azaltması

ŞİRKET BİLGİLERİ

Banka Adı :
Şirket Adına Dolduran :
Pozisyon :
E-mail Adresi :
Şube Sayısı :
Çalışan Sayısı :

