

**İŞGÖREN İHTİYACININ KARŞILANMASINDA DIŞ KAYNAK
KULLANIMI VE BİR ARAŞTIRMA**

Nalan KARCI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ali ELEREN

Afyon

Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Şubat 2005

İÇİNDEKİLER	Sayfa
TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖZGEÇMİŞ.....	v
TABLolar VE ŞEKİLLER.....	vi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE İŞGÖREN İHTİYACININ KARŞILANMA SÜRECİ

I. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	
VE SEÇİM SÜRECİ.....	2
A) İŞGÖREN YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞ.....	2
B) İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KONUSU ÖNEMİ VE AMACI	4
1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Konusu.	4
2. İşletmeler İçin İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi.....	6
3. İnsan kaynakları Yönetiminin Çalışanlar Açısından Önemi.....	8

4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı.....	9
C) İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI.....	10
II. İNSANGÜCÜ PLANLAMASI VE İŞGÖREN SEÇİM SÜRECİ.....	19
A) GENEL OLARAK İŞGÖREN SEÇİM SÜRECİ.....	20
B) GELİŞEN İŞLETME YAPISI İÇERİSİNDE İŞGÖREN SEÇİM SÜRECİNİN İNSAN FAKTÖRÜ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ.....	22
1. İşletmelerin Büyüklüklerine Göre İşgören Ve Yöneticinin Önemi.....	22
2. Yönetimde İnsan Faktörünün Önem Kazanmasının İşletme Organizasyonuna Etkisi.....	25
C) İŞGÖREN SEÇİM SÜRECİNDEKİ AŞAMALAR.....	26
1. İnsangücü Planlaması.....	26
2. Elaman ihtiyacının İşletmenin İşgören Politikası İle Uyumunu.....	27
III. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN İŞGÖREN İHTİYACININ KARŞILANMASI.....	28
A) İŞGÖREN İHTİYACI ÇEŞİTLERİ.....	28
B) İŞGÖREN İHTİYACININ KARŞILANMASINDA İŞ ANALİZLERİ, İŞ TANIMLARI VE İŞ GEREKLERİ.....	29
C) İŞİN BİREYSEL ÖZELLİKLERİNİN SAPTANMASI....	30
1. İşgören İhtiyacının Karşılmasına Dönük İş Tanımlaması.....	30
2. İşin Bireysel Özellikleri.....	30
3. İşin Başarı Standartları.....	32

D) İŞ ANALİZİ ÇALIŞMASI VE SONUÇLARI.....	33
1. İş Analizine Hazırlık İçin İşletmenin Genel Olarak Tanınması.....	33
2. İş Analiz Formunun Düzenlenmesi.....	34
3. İş Analizinin Gerçekleştirilmesi.....	34

IV. İŞGÖREN İHTİYACININ KARŞILANMASI İÇİN

ADAY HAVUZU OLUŞTURMA.....	35
A) GENEL OLARAK ADAY HAVUZU KAYNAKLARI...	36
B) İLAN YOLU İLE ADAY TOPLAMA VE İLANIN TAŞIMASI GEREKEN ÖZELLİKLER.....	38

V. İŞGÖREN İHTİYACININ KARŞILANMASINDA

GÖRÜŞME (MÜLAKAT)

GÖRÜŞME TEKNİKLERİ VE UYGULAMASI.....	41
---------------------------------------	----

A) GÖRÜŞME YÖNTEMLERİ VE UYGULANIŞ BİÇİMLERİ.....	41
1. Serbest (Plansız) Görüşme Yöntemi.....	42
2. Planlı Görüşme Yöntemi.....	42
3. Karma Görüşme Yöntemi.....	42
4. Soru Çözmeye Dönük Görüşme Yöntemi.....	43
5. Bireysel Veya Grup Görüşme Yöntemi.....	43
6. Diğer Görüşme Yöntemleri.....	44
B) GÖRÜŞMENİN UYGULANIŞ SAFHALARI.....	44
1. Görüşmenin Amacının Saptanması.....	45
2. Uygulama.....	45
3. Değerlendirme ve Rapor Yazma.....	45

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI

I. DIŞ KAYNAK KULLANIMI.....46

A) DIŞ KAYNAK KULLANIMININ TANIMI VE GELİŞİMİ.....	49
B) DIŞ KAYNAKTAN YARARLANMA TÜRLERİ.....	52
C) DIŞ KAYNAK KULLANIMININ UYGULAMA ALANLARI.....	55
D) DIŞ KAYNAK KULLANIMININ FAYDALARI VE BAŞARI FAKTÖRLERİ.....	56
1. Dış Kaynak Kullanımının Faydaları.....	
2.Başarı Faktörleri.....	58
E) DIŞ KAYNAK KULLANIMININ RİSKLERİ.....	60
F) DIŞ KAYNAK KULLANIMINDA BAŞARISIZLIĞA YOL AÇAN NEDENLER.....	61

II. İŞGÖREN İHTİYACININ KARŞILANMASINDA**DIŞ KAYNAK KULLANIMI.....**

A) İŞGÖREN İHTİYACININ KARŞILANMASINDA DIŞ KAYNAK KULLANIMININ ÖNEMİ.....	62
B) İŞGÖREN İHTİYACININ KARŞILANMASINDA DIŞ KAYNAK KULLANIMININ UYGULANMA AMACI.....	64

III.İŞGÖREN İHTİYACININ KARŞILANMASINDA	
DIŞ KAYNAK KULLANIMININ	
UYGULANMA SÜRECİ.....	65
A) ÖN HAZIRLIK.....	65
B) İŞGÖREN İHTİYACININ KARŞILANMASINDA	
DIŞ KAYNAK HİZMETİ SAĞLAYAN İŞLETMELERİN	
SEÇİM AŞAMASI.....	65
C) İŞGÖREN İHTİYACININ KARŞILANMASINDA	
DIŞ KAYNAK HİZMETİ SAĞLAYAN İŞLETMELERLE	
GÖRÜŞME YÖNTEMLERİ.....	67
D) İŞGÖREN İHTİYACININ KARŞILANMASINDA	
DIŞ KAYNAK HİZMETİ SAĞLAYAN	
İŞLETMELERLE ANLAŞMA SÜRECİ.....	69

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞGÖREN İHTİYACININ KARŞILANMASINDA DIŞ KAYNAK KULLANIMI VE BİR ARAŞTIRMA

I. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	70
II. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	70
III.ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	71
IV.BULGULAR VE YORUMLAR.....	71
V. İŞLETMELERDE İŞGÖREN ALIMINDA DIŞ KAYNAK	
KULANIMI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	71
SONUÇ.....	92
KAYNAKÇA.....	96

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ**İŞGÖREN İHTİYACININ KARŞILANMASINDA DIŞ KAYNAK
KULLANIMI VE BİR ARAŞTIRMA****Nalan KARCI****İşletme Anabilim Dalı****Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü****Ocak 2005****Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ali ELEREN**

Çalışmamızda dış kaynaklardan yararlanmanın insan kaynakları işgören alımı boyutu incelenmeye çalışılmıştır. Günümüzde işletmeler için en önemli faktör olarak değerlendirilen insan kaynakları ve ona ilişkin fonksiyonlarının gerçekleştirilmesi konusunda, insan kaynakları yönetimi ile ilgili bilgiler ve işletme yönetimi açısından dış kaynaklardan yararlanmanın etkileri üzerinde durulmuştur. İşgören alımı ile ilgili görüşme teknikleri ve işgören ihtiyacının karşılanmasında dış kaynak kullanımı konusunda bilgi verilmiştir. Araştırma sonucunda; insan kaynakları işgören alımı konusunda dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının, yeni bir yönetim stratejisi olarak bu alandaki çalışmalara olumlu bakıldığı görülmüştür, ancak ihtiyatlı bir yaklaşım içerisinde bulunduğu da ortaya konulmuştur.

ABSTRACT**OUTSOURCİNG FOR NEED OF EMPLOYEE AND AN INVESTIGATION**

Nalan KARCI

Department of Management

Afyon Kocatepe University, The Institute of Social Sciences Institute

February 2005

Advisor: Yrd. Doç. Dr. Ali ELEREN

In this study human resource dimension in outsourcing is tried to analyzed. Some information is given about human resource management and effects of outsourcing is focused on for business adminastration's perspective about human resources that is seen as the most important factor today for organizations and about realizing related functions. Some information is given about conversation technics in hiring employee and about outsourcing to meet the need of employee. At the end of the investigation, it is concluded that outsourcing applications in human resource is widely accepted and seen as a new management strategy but also it is expressed that they are in a prudent approach.

ÖZGEÇMİŞ

Nalan KARCI
İşletme Anabilim Dalı
Yüksek Lisans

Eğitim

Lisans: 1996 Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
(İİBF) İktisat Bölümü

Lise: 1993 Afyon Lisesi, Türkçe - Matematik Bölümü

İş/İstihdam

2000-2003 Araştırma Görevlisi. Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari
Bilimler Fakültesi

Meslek Birlik/Dernek/Kuruluş Üyelikleri

1997 - TEMA Vakfı

1998 – Afyon Tenis Kulübü

Kişisel Bilgiler

Doğum yeri ve yılı: Berlin, 06 Eylül 1976 Cinsiyet: Bayan

Yabancı Dil

İngilizce

Tablolar ve Şekiller

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. İşgören Seçim Süreci	21
Şekil 2. İşletmelerde Yönetim Girdilerine Verilen Önem	23
Şekil 3. İşgören Seçiminde Ön Hazırlıklar ve Sonuçların Kullanımı.....	28
Şekil 4. İşgören Seçiminde Ön Hazırlıklar ve Seçim Havuzu Kaynakları.....	37
Tablo 1. İşletmelerin Dış Kaynak Kullanımına Yönelten Öncelikli Etkenler.....	49
Tablo 2. İşletmelerin Dış Kaynak Kullanımı ile Elde Ettiklerini Düşündükleri Faydalar.....	59

GİRİŞ

Bilimsel ve teknolojik araştırmaların etkisiyle özellikle 1990'lı yıllardan bu yana her alanda çok önemli ve değişimler gerçekleşmiştir. İşletmeler de tüm fonksiyonlarıyla bu değişim rüzgarlarının odak noktasında yer almışlardır.

İşletmelerin bir fonksiyonu olan yönetim ve organizasyon alanında yaşanan değişimlerin sebebiyle bir çok yeni uygulama ve yaklaşım ortaya çıkmıştır. Bu yeni yaklaşımlardan biri de işgören ihtiyacının karşılanmasında dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarıdır.

İşletmelerin işgören ihtiyacını dış kaynaklardan sağlaması işletmeler açısından iş yükünde azalma, yönetim ve planlamada esneklik ve etkinlik ile işgücü maliyetlerinde düşme sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Çalışmamızda araştırma kapsamında ticaret ve hizmet işletmeleri değerlendirmeye alınmıştır. Çok uluslu işletmeler dinamik ve gelişime açık yapıları itibariyle, bilimsel ve teknolojik gelişmelerin takipçisi ve hızlı birer uygulayıcısı olarak görüldükleri için dış kaynaklardan yararlanma ve diğer çağdaş organizasyon tekniklerini uygulama açısından da daha yatkın olacakları düşünülmüş ve bu sebeple araştırma kapsamına alınmışlardır.

Tezin birinci bölümünde; insan kaynakları yönetimi ve fonksiyonları konusunda bilgi verilmiştir. Bu fonksiyonlar içersinde olan işgören seçiminin önemi üzerinde durulmuş ve işgören seçim süreci içerisinde gelişen işletme profili konusunda insan faktörünün etkisi ortaya konulmuştur. İşgören ihtiyacının karşılanması konusunda hazırlık çalışmaları ve aday toplama üzerinde iş analizleri ve işin bireysel özellikleri incelenmeye çalışılmıştır. Ayrıca, işgören ihtiyacının karşılanması konusunda görüşme teknikleri ve uygulanış şekilleri incelenmiş olup, safhalar halinde ifade edilmiştir.

İkinci bölümde, dış kaynak kullanımının avantajları ve dezavantajları üzerinde durulmuştur. Bu bağlamda, dış kaynak kullanımının rekabet açısından etkileri değişik noktalardan incelenmiş ve dış kaynak kullanımına karar verilmesi durumunda, izlenilmesi muhtemel süreç ile ilgili aşamalar ve işgören ihtiyacının karşılanmasında dış kaynak kullanımının uygulanma süreci üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde ise, işgören ihtiyacının karşılanmasında dış kaynak kullanımı üzerine bir araştırma yapılmış ve bu araştırma sonuçlarına göre işletmelerde dış kaynak kullanımına yaklaşımlar, uygulama üzerinde yaşanan sorunlar ve uygulamanın sonuçları değerlendirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE İŞGÖREN İHTİYACININ KARŞILANMA SÜRECİ

I. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE SEÇİM SÜRECİ

İnsan kaynakları yönetimini herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etken yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak tanımlayabiliriz.¹

İnsan kaynakları yönetimi öncelikle işgören yönetimi olarak değerlendirilen bir kavram iken günümüzde anlam ve kapsam itibariyle daha gelişmiş ve bu ismini almıştır.

A) İŞGÖREN YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞ

Geçmişte işletme bünyesinde işgören ihtiyacının karşılanması ile ilgili rutin faaliyetlerin yürütülmesi görevini yerine getiren işgören bölümü, günümüzde işletmenin en önemli fonksiyonlarından biri olarak algılanan insan kaynakları bölümüne yerini bırakmıştır. İlk yıllarda işletmenin kaynakları ifadesiyle daha çok fiziksel ve cansız kaynaklar algılanmakta iken. Son yıllarda, bilgi toplumunun bir üyesi ve aynı zamanda bilgiyi üreten, paylaşan ve geliştiren unsur olarak insan, işletmenin en değerli kaynağı olarak addedilmeye başlanmıştır. Rutin faaliyetleri yerine getiren ve daha çok bürokratik ihtiyaçlar ve ücret yönetimi boyutu ile ön plana çıkan işgören yönetimi, işletmelerde yepyeni bir misyon üstlenmiştir.

İşletme kavram ve modellerinin ortaya konduğu ilk yıllarda, vasıf gerektirmeyen işlerin vasıfsız kişilerce yapılması ve kitle üretimi anlayışına sahip olunması, işletme bünyesindeki işgörenin yönetimini oldukça kolaylaştırmıştır. Klasik yaklaşımın aksine Neo-Klasik yaklaşımda; çalışanın mekanik bir makine olmadığı, psikolojik bir boyutunun da olduğunun ortaya konması işgören yönetiminde atılmış ilk adımlardan

¹ Canan ERGİN, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Academyplus Yayıncılık, Ankara, 2002, s:16

biri olarak değerlendirilebilir. Daha sonraları modern ve modern sonrası örgüt yaklaşımlarında çalışana büyük önem verilmeye başlanmıştır.

Başlangıç aşamasında işgören departmanlarının başlıca işlevi, Sosyal Güvenlik Yasalarının gereği olan kayıtların tutulması olmuştur. İkinci dünya savaşı ile birlikte nitelikli eleman yokluğu ve işgücü arzının talebin gerisinde kalması işletmeleri arayışa itmiştir. Bu arayışla birlikte kayıtların tutulmasının yanı sıra işgören devir hızının kontrolü ve eleman sağlanması da işgören yönetimi birimlerinin sorumluluğuna verilmiştir. 1960'lar ve 1970'lere gelindiğinde; işgören yönetimi , uzmanlar tarafından motivasyon faktörünün verimlilik üzerindeki etkisinin vurgulanması sebebiyle yeni bir boyut kazanmıştır.²

İnsan kaynakları yönetimi, özellikle 1980'li ve 1990'lı yıllardan itibaren yükselişe geçmiştir. İşletmeler işgören yönetimi yerine insan kaynakları departmanları oluşturmaya başlamış ve bu yapılanma aynı zamanda insana verilen değer bir göstergesi olarak algılanmaya başlamıştır. İnsan kaynakları yöneticiliği popüler meslekler arasında yerini almıştır. Her geçen gün, yeni insan kaynakları yönetimi, yeni yaklaşım ve teknikleri bünyesine katarak, işletmeler için vazgeçilmezliğin perçinlenmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin 80'li yıllarda önem kazanmasının nedenleri arasında; artan rekabet, ekonomik durgunluk, üretimdeki verimlilik ihtiyacı, geleneksel kaynakların popülerliğini yitirmesi, küresel entegrasyonun her şeyi bireye odaklı hale getirmesi sayılabilir.

İnsan kaynakları yönetimi adını alan işgören yönetimi kimilerine göre içeriği değişmeden yapılan bir sunum olarak da değerlendirilebilmektedir.

Şunu ifade etmek gerekir ki; insan kaynakları yönetimi, idari, teknik, ve davranışsal olmak üzere üç boyuta sahiptir. Bugün hala kullanılmakla birlikte işgören yönetimi kavramıyla, insan kaynakları yönetimin rutin faaliyetlerinden oluşan idari boyutu ifade edilmek istenmektedir.³

İşgören yönetimi bakış açısı itibariyle temelde işgücünü kontrol etme ve işgücü maliyetlerini minimize etme eğilimi taşımaktadır. Oysaki insan kaynakları yönetimi

² Levent BİBER, *Organizasyonlarda İnsan Kaynaklarının Gelişimi ve Uygulamadan Bir Örnek*, Marmara Ü., Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 1996, s:16

³ Sinan ARTAN, *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ülkemizdeki İşletmeler*, Human Resources, 1997, s:18

çalışana bir değer atfetmekte ve çalışana bir kaynak, bir yatırım unsuru olarak değerlendirmektedir.

İşgören yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasında bir takım fark vardır. İşgören yönetimi daha çok pasif bir özellik gösterirken, insan kaynakları yönetimi daha aktif yaklaşımlar sergilemektedir.⁴

B) İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KONUSU, ÖNEMİ VE AMACI

İnsan kaynakları deyimi günümüzde örgütlerin mamul ve hizmet üretimi olarak tanımlanan hedeflerine varmak amacıyla kullanılmak zorunda oldukları kaynaklardan biri olan insanı ifade eder. İnsan, üretim sürecinin hem olmazsa olmaz nitelikteki bir parçasıdır hem de üretimin aynı zamanda hedefidir. İnsan kaynakları terimi bir örgütte, en üst yöneticiden en alt kademedeki niteliksiz iş görenlere kadar tüm çalışanları kapsamaktadır.⁵

Örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdam ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütleme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplin olarak tanımlanmaktadır.⁶

1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Konusu

Çalışanı, işletmenin emrinde bir varlık olarak gören anlayıştan vazgeçerek, insanı işletmenin ve işletmedeki faaliyetlerin odağı yapan insan kaynakları yönetimi anlam ve misyon olarak işgören yönetiminden farklıdır.

İşletme bünyesinde her faaliyetin sistematik bir yapıda ele alınması gerektiği ve çok yönlü beceri gerektirmesinden dolayı yönetim kavramı insan kaynakları kavramı ile beraber kullanılmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin algılanmasına yönelik olarak, aşağıdaki dört farklı yaklaşım ortaya konulmaktadır.⁷

⁴ Personel Yönetimi ve İKY Arasındaki

Farklar, www.insankaynaklari.com/birey/trends/makle/ik_personel.asp(15. Nisan.2004)

⁵ Tuğray KAYNAK, Zeki ADAL, İsmail ATAAY, Cavide UYARGİL, Ömer SADULLAH, Ahmet Cevat ACAR, Oya ÖZÇELİK, Gönen DÜNDAR, Reha ULUHAN, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul, 2000, s: 15

⁶ Öznur YÜKSEL, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000, s:9

⁷ Berrin CAN, *Sigorta Sektöründe İnsan Kaynakları Politikası*, Marmara Ü. Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1999, s:30

- İKY, işgören yönetiminin yeniden isimlendirilmesidir. Esas itibariyle geleneksel işgören yönetimi fonksiyonlarından çok farklı değildir.
- İKY; işgören yönetimi ve endüstri ilişkilerinin sentezlenmesinden doğan ve yönetim tarafından ortaya atılan yeni bir yaklaşımdır.
- İKY, geniş bir perspektifle istihdam ilişkilerini değerlendiren, bireysel ilişkileri geliştirerek kurumsal bütünlük sağlamayı amaçlayan bir çalışan-yönetici işbirliği ilişkisidir.
- İKY işletme politikalarının oluşturulmasında etkin rol oynayan stratejik bir yönetim fonksiyonudur.

İnsan kaynakları yönetimi; işletmeye eleman alımından başlayıp, oryantasyon, kariyer planlaması, iş değerlemesi, personel değerlemesi, terfi, ücret yönetimi, motivasyon, moral, işveren ilişkileri, etkili iş ilişkileri ortamı yaratma, sağlık hizmetleri ve işten ayrılma süreçlerini ihtiva eden bir yönetim faaliyetidir.⁸

İKY, geniş bir alanda istihdam ilişkilerine temsil eden, bireyler arasındaki ilişkileri geliştirerek, organizasyonel entegrasyonu gerçekleştirmeyi hedefleyen yeni bir çalışan-yönetici ilişkisi olarak da ifade edilmektedir.⁹

Stratejik insan kaynakları yönetimi olarak da adlandırılan İKY; işletmede liderliği teşvik eden, işletme hedef ve stratejilerine entegre olan, kendi içinde tutarlı, değişimi ve esnekliği iş yerinde destekleyen, bağlılığı ve motivasyonu geliştiren, takdir ve ödüllendirme sistemleriyle bu yapıyı sürekli kılan oluşumlar olarak adlandırılmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin önemi; son yıllarda artan bir hızla, her boyutta işletmenin insan kaynakları departmanlarını oluşturma ve geliştirme eğilimi içerisinde olduğu gözlenmektedir. Bu departmana verilen önemin artması; çalışanlar için hem bir kısım riskleri hem de bir takım fırsatları beraberinde getirmektedir. Tezimizde de insan kaynakları yönetiminin önemi işletme ve personel olmak üzere iki boyutta değerlendirilmektedir.

⁸ ARTAN,s:18

⁹ Ferhat DEMİR, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Erişim;15 Nisan 2004,(www.Dökümanı),URL.<http://www.5mworld.com/mkarsiv/mk14.htm>

2. İşletmeler İçin İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Önemi

Gerek işletme literatüründe gerekse uygulamada, son yıllarda artan bir trendle insan kaynakları yönetiminin ön plana çıkması ve popülerlik kazanması, insan kaynakları yönetiminin ne denli önemli olduğunun göstergelerinden birisi olarak değerlendirilebilir.

İşletmenin işgören ihtiyacının karşılanması yönetiminin yapısal bütünlüğünü sağlayan İKY, kapsamlı ve sistematik bir bakış açısı getirmiştir. Böylece insan kaynakları yönetimi ile birlikte, işletmenin amacına ulaşabilmesi için gayretlerin daha bilinçli ve daha koordineli yönlendirilmesi imkanı doğmuştur. İKY işletmenin sahip olduğu insan kaynağının, işletme için yüksek katma değer yaratacağı ve sinerjik bir etki oluşturabileceği bir modeli ortaya koymaktadır.¹⁰

Bilindiği gibi, müşteri beklentileri yükselmekte ve işletmeler için, her geçen gün müşteri tatminini sağlamak daha da zorlaşmaktadır. Buna paralel olarak kitle üretimi siparişe dayalı üretime kaymaktadır. İşletmeler çeşitli ürünler yakalayıp pazara sunma gayreti içerisindeyler. İşte bu noktada işletme, çalışan işgörenin yaratıcılığına ihtiyaç duymaktadır. Bu da insan kaynakları yöneticilerinin, işgörenin özelliklerini çok iyi tanıması ve gerekli motivasyonel desteği sağlaması ile mümkündür. Çünkü insanlar desteklenmediği ve hatta cesaretlendirilmediği müddetçe, orijinal ve aykırı fikirlerini başkalarıyla paylaşmaktan çekinirler. İnsan kaynakları yönetiminin her insanı bir değer olarak addeden ve farklılıkları zenginlik olarak algılayan yaklaşımı, çalışanların yaratıcılığını teşvik etmektedir. Böylece işletmeler, yeni ürünler ve yeni pazarlar yaratarak, kararlılıklarını artırma imkanına sahip olmaktadır.

İşletmelerde verimliliği artıran en önemli unsur, insandır ve insanın verimliliğini artıran en önemli unsur da motivasyondur. Artık çalışanlar iş güvencesi, ücret ve sosyal imkanlardan ziyade kendilerine iyi bir kariyer imkanı sağlayacak işleri seçmektedirler. Kariyer yönetimi İKY ile birlikte işletmelerin gündemine girmiştir. İşletmeler artık nitelikli çalışanları bu sayede bünyeye çekebilmekte ve bünyelerinde tutabilmektedirler.¹¹

¹⁰ DEMİR, *İnsan Kaynakları Yönetimi*

¹¹ Ferhat DEMİR, *İşletmelerde Kariyer Yönetimi*, www.5mworld.com/mkarşiv (15 Nisan 2002)

Günümüzde insan kaynakları yönetimi'nin önemi şu sorunlar nedeniyle ortaya çıkmaktadır;¹²

- İşgücü ile ilgili maliyetler
- Verimlilik
- Değişimler
- İşgücündeki olumsuzluk belirtileri

Şeklinde ifade edilmektedir.

İşletme, çalışanın işiyle ilgili en önemli beklentileri arasında ilerleme ve yükselme yer almaktadır. İşgörenin bu yöndeki isteği ile yönetimin işletme bünyesindeki insan kaynağını en verimli bir şekilde değerlendirme amacı birbirini destekler niteliktedir. Burada, yönetim işletmenin amaçlarına ulaşmak için, kişilerin yükselme arzularından yararlanabilir.¹³

İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımına sahip olmayan işletmelerin, bünyelerindeki insan kaynağını iyi tanımladıkları için, planlamaları ve hedefleri gerçekçi olamamaktadır. Bu durumda işletmenin hedeflerini gerçekleştirmekte başarı ihtimali azalmakta ve azaldıkça daha sert tedbirlere başvurularak, gittikçe durumun daha kötüye gittiği bir kısır döngü ortamını oluşturmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi ise daha gerçekçi planlama ve hedefler ortaya konmasını sağlamaktadır. Bu hedefler işletmenin kaynaklarını en etkin şekilde kullanarak ulaşılabilecek rasyonel hedefler olarak uygulanmalıdır.

İnsan kaynakları yönetimi, işletme için iyi değerlendirilebilmesinden çıkan sonuç ise, işletmede çalışanların bağlılığı ve güvenlerini kazanma, çalışma koşullarında sağlam ve etkili maliyet değerlemesi yapabilmeyi sağlamasıdır.

Organizasyonlarda bütün birimlerin ortak ögesinin insan olması, insan kaynakları biriminin uygulamalarını ve başarısını bütün birimleri de etkileyecektir.

¹² KAYNAK, ATAY, UYARGİL, SADULLAH, ACAR, ÖZÇELİK, DÜNDAR, ULUHAN, s:16

¹³ Alim AYDIN, *İşletmelerde İnsan Kaynakları Danışmanlığının Süreçler Topluluğu Modeli*, İstanbul,1996,s:37

3. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Çalışanlar Açısından Önemi

İnsan kaynakları yönetimi işletme tüzel kişiliği için olduğu kadar, işletme bünyesinde çalışanlar için de önemlidir. İşletme çalışanı maliyet faktörü olarak değerlendirilirken, İnsan kaynakları yönetimi ile birlikte hak ettiği yeri almıştır. Artık çalışanlar işletmenin odak noktası haline gelmiştir.

Çalışanlar birileri tarafından bir yerlere atanan ve görevlendirilen ve kendilerinden bir takım prosedürler beklenen kişiler olmaktan çıkmış ve gelecek planları hususunda proaktif olma şansı yakalamışlardır. Bir göreve atanmak isteyen kişi hangi niteliklere sahip olması gerektiğini açıklıkla öğrenebilmekte ve bu nitelikleri kazanabilmek için insan kaynakları yönetimi desteğini almaktadır. Böylece bireylerin kariyer planları oluşturmaları ve kişisel kariyer gelişimini sağlamaları kolaylaşmış ve aynı zamanda şeffaflaşmıştır.

İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların karar süreçlerine ve yönetime katılmalarını öngören, katılımcılığı esas alan bir yaklaşımı benimsemektedir. Böylece bireyler kendilerini işletmenin bir parçası olarak hissetmektedirler. Birey kendisini değerli ve katma değer sağlayan bir varlık olarak hissetmekte ve böylece işgörenin tatmin duygusu artmaktadır.

Bilindiği üzere, bizzat işi yapanın fikrinin alınması, düşüncelerinin sorulması, kendisine ve yönetime olan güveni arttırmaktadır. Bu çalışanın işine olan ilgiyi yükseltecektir. Bu yaklaşımın kısa vadede olduğu kadar, uzun vadede de önemli etkileri vardır.

İşletmenin verimliliği, çalışanların yetenek ve verimliliği ile doğru orantılıdır. Bir işletmede çalışanların gelişimi ve niteliklerinin artırılmasında insan kaynakları yönetimi'ne büyük görevler düşmektedir. İnsan kaynakları yönetimi çalışanların nitelik ve becerilerini yükseltmek ve onların faaliyette bulunabilecekleri uygun örgüt kültürünü oluşturmak için çaba harcamayı teşvik etmektedir. İnsan kaynakları yönetimi'nin gelişim ve eğitim konusunda temel işlevlerinden birisi de, çalışanların yeteneklerini saptamak ve bu yeteneklerin beceri haline getirilmesini sağlamaktır. Bu çabalar ve gelişmeler çalışanların mutluluğunu arttırmaktadır.¹⁴

¹⁴ Şule ÇETİNKAYA, *Toplam kalite Yönetiminde İKY'nin Önemi*, Yüksek Lisans tezi, İstanbul, 1999, s.28

4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı işgücü kaynağının en iyi biçimde değerlendirilmesi ve geliştirilmesidir. Ancak bu amaç gerçekleştirilirken örgütsel amaçlar kadar bireysel amaçlar da göz önünde tutulmalıdır. Sadece örgüt amaçlarına dönük bir insan kaynakları politikası ve tekniğinin uzun dönemde başarılı olması düşünülemez. Bu nedenle insan kaynakları işlevleri bir yandan bireylerin yeteneklerinde en iyi düzeyde yararlanmayı tasarlarlarken, öte yandan bireylerin işletmeyle bütünleşmesine, yönelik önlem ve uygulamaları da birlikte getirmelidir.

İnsan kaynakları işlevinin amaçları olarak şunlar sayılabilir;

- Her şeyden önce insan kaynakları politikasının ve temel ilkelerin ışığı altında işletmenin gereksinim duyduğu işgören açığının saptanması, bunların bulunması, seçilmesi yada işe alınması. Bu amaçla çeşitli test ve görüşme yöntemlerinin uygulanması ile elverişli olanlar ile olmayanların değerlendirilmesi.
- İşe uygun görülen elemanların işe başlamadan önce işin gereklerine alıştırılması amacıyla eğitimden geçirilmesi, işe yerleştirilmesi ve uyarlanması.
- Son gelişmeler ve gereksinimler doğrultusunda eğitim programlarının düzenlenmesi, uygulanması ve bir eğitim örgütünün kurulması.
- Üst düzeyden alt basamağa kadar tüm işgörenlerin ücretlerinin belirli bir sistem içinde düzenlenmesi, “eşit işe eşit ücret” ilkesi doğrultusunda iş analizleri, tanımları ve iş değerlemesi çalışmalarının gerçekleştirilmesi.
- İşgörenlerin bir işten başka işe atanmaları, yeteneklerinin değerlendirilmesi, yükselmeleri, işten çıkarılmaları ve özlük hizmetlerinin yürütülmesi.
- İşçi sendikaları ile sürekli ilişki kurup toplu sözleşmelerin düzenlenmesi, ücret, çalışma saatleri, kıdem tazminatı gibi ekonomik ve sosyal sorunların çözümlenmesi.
- İşgörelere sağlık hizmetleri, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, dinlenme ve tatil olanaklarının hazırlanması, iş kazaları ve çalışma güvenliğine dönük önlemlerin alınması, lojman, kantin, taşıma, haberleşme kolaylıklarının sağlanması, denetlenmesi ve yönetici kesime

danışmanlık yapılması gibi konular insan kaynakları işlevlerinin amaçlarını oluşturur.

C) İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI

İşletmeler İKY uygulamalarına; karlılığı, kaliteyi ve işletmenin faaliyetlerini destekleyerek amaçlara ulaşmayı sağlayan yönetsel yaklaşımlar olarak bakmaktadırlar.¹⁵ İKY fonksiyonları, aralarında sebep- sonuç ilişkisi olan ve birbirini tamamlayan bir bütünsellik ve nedensellik ilişkisine sahiptir. Bir fonksiyon bazen bir diğer fonksiyonun gerçekleştirilmesiyle anlam bulmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonları insan kaynağının ve dolayısıyla örgütün etkinliğini artırmaya yönelik faaliyetlerin bütünüdür şeklinde ifade edilir.

İnsan kaynakları fonksiyonlarının örgütsel etkinliğe katkılarını şu amaçlarda izlemek mümkündür;

- İyi yetiştirilmiş ve iyi motive edilmiş işgörenler sağlayarak işletmenin verimliliğini artırmak
- İşgücünün etkin kullanımıyla işgücü maliyetlerini kontrol altına almak
- İş yaşamının kalitesini artırarak işgücüne iş tatmini ile potansiyel yeteneklerini açığa çıkararak kendi kendini kanıtlama fırsatı vermek
- İşçi – işveren ilişkilerinde hukuki sorunları çözmek

Etkin insan kaynakları yönetimi geleceğe dönüktür; yetenekli ve iyi motive edilmiş elemanlar sağlayarak işletmenin bugünkü amaçları yanında gelecekteki amaçlarının da gerçekleştirebilmesine hizmet etmektedir. Etkin insan kaynakları yönetimi eyleme dönüktür; yalnızca kuralları uygulama ve rapor yazma gibi rutin faaliyetleri değil, insan kaynaklarına ilişkin sorunlara eğilmeyi de içermektedir. İnsan kaynakları yönetimi her bireyi kendine has özellikleri olan kişiler olarak ele almakta ve programlarını bu özelliklere göre hazırlamaktadır.¹⁶

¹⁵ Barry GERHART, John R. HOOLENBECK, Raymond A. NOE, Patrick M. WRIGHT, *Human Resource Management*, Irwin Mc Graw-Hill, 3. Baskı, Boston, 2000, s:5

¹⁶ YÜKSEL, s:29

İnsan kaynakları departmanı; çalışma hukuku, kayıt tutma, test uygulama, işsizlik bedeli ve idari faaliyetlerin bir kısmından da sorumlu olabilmektedir. İşletmelerde İK departmanı, görüşme, performans yönetimi, disiplin, verimlilik ve kalitenin artırılması gayretleri gibi alanlarda diğer departmanlarla yakın işbirliği içerisinde de çalışmaktadır.¹⁷

1) İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan Kaynakları Planlaması örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı işgörenin nitelik ve nicelik açısından önceden belirlenmesi ve bu ihtiyacın nasıl ve ne derecede karşılanabileceğinin saptanması faaliyetlerinin tümüdür. İnsan kaynakları planlaması örgütün aşırı yada eksik işgörenle çalışmasını önler, çevresel değişimlere örgütün uyum sağlayabilmesi için işgörenle ilgili faaliyetleri yönlendirir.¹⁸ Şeklinde ifade edilmektedir.

Bir tanımlamada, insan kaynakları planlamasının işletmeler açısından verimliliği, dolayısıyla karlılığı etkileyen ve belirleyen temel öğelerdendir. Bu planlama süreci yalnızca işgören sayısından tasarrufu gerçekleştirerek gider düşürücü bir rol oynamamakta, aynı zamanda işin niteliğine uygun işgören seçimini ve istihdamını sağlayarak üretim sürecinin etkinleştirilmesini de sağlamaktadır.¹⁹

Bir işletme amaçlarını gerçekleştirmek için, belirli yerlerde ve zamanlarda belli işler için bireyleri tespit etmek zorundadır. Bu şekilde insanları bünyeye katmak için, insan kaynakları planlaması, işe alma ve seçme yapmak gerekmektedir. İşletmeler hem bugün hem de gelecekte sahip oldukları iş gücünün üretken olmasını sağlamaya çalışmak durumundadırlar. Başlangıçta yapılan işgücü seçimindeki isabetlilik, ileride başarı yada başarısızlık olarak ortaya çıkmaktadır.

İnsan kaynaklarının varlık sebeplerinden birisi de, işletmenin bugün ve gelecekte rekabet edebilmesine ve karlılık artışı sağlayabilmesine olanak sağlayacak işgücünün, nitelik ve nicelik olarak tespit edilmesidir. Bu planlama yapılırken, çevresel faktörler, yasal faktörler ve işletmenin stratejisi belirleyici rol oynamaktadır. Teknolojik ve işletme bilimiyle ilgili gelişmeler de insan kaynakları planlamasını etkilemektedir.

¹⁷ GERHART,NEO,HOLLENBEC,s:5

¹⁸ Raymond A. NOE, *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi*,Beta yayınları,İstanbul,1999, s: 68

¹⁹ Tuğray KAYNAK, *İnsan Kaynakları Planlaması*,Alfa yayını, İstanbul, 1989,s: 83

İşgücü planlamasında sonuç almak, sağlıklı iş analizleri ve iş tanımları, bir kere yapıp dosyalanacak durağan faaliyetler değildir. İşletme, çevre ve çalışanların durum ve becerilerinde meydana gelen değişimler; iş tanım ve analizlerini de etkilemektedir. Bu sebeple iş tanım ve analizlerini fonksiyonel olmasına ve işletmeyi frenleyen unsurlar haline gelmemesine dikkat edilmektedir.

2) İş Analizi ve İş Tanımları

Çağdaş anlamda iş analizi kavramı 1909-1910 yıllarında doğmuştur. F.W. Taylor tarafından zaman, hareket, etütleri ile ilişkili kılınmıştır. I. Dünya Savaşı sırasında iş analizi kavramından ABD’de kamu işgörenin sınıflandırılması amacıyla yararlanılmıştır. Bir süre sonra banka ve sigorta şirketlerinde kullanılmış ve 1930’lu yıllarda yaygınlaşmıştır. II. Dünya Savaşı’nda iş analizi en parlak dönemini yaşamıştır.²⁰

Günümüzde, endüstride iş analizi iki ayrı biçimde incelenebilir;

- İnsan kaynakları yönetimi faaliyetlerine temel teşkil etmesi amacıyla bilgi toplamak için yapılan iş analizi
- Endüstri mühendisleri tarafından kullanılan yöntemlerle zaman- hareket etütleri yapmak

İşletmelerin işgören ihtiyacının karşılanmasını hesaplarken hareket noktalarından; yaptıkları iş analizleridir. İş analizi işin çeşitli özelliklerinin açıklanması ve yazıya dökülmesidir. İş kavramının çok çeşitli şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Çalışan açısından iş, bir görevin yerine getirilmesi için yapılan çeşitli faaliyetlerdir. İktisadi açıdan bakıldığında ise; iş, mal ve hizmet üretmektir. Fizik biliminde “iş=kuvvetxyol”dur. İnsan kaynakları yönetiminde ise iş; “amaçlı çaba” olarak tanımlanmaktadır. İşin oyun çabasından ayrılabilmesi için; başarılması gereken görevler, davranışlar, işlevler ve sorumluluklardan oluşan bir içeriğinin olması, başarıya ulaşmak için yetenek, deneyim gibi bazı nitelikleri gerektirmesi ve başarı karşılığı ücret, terfi gibi çeşitli getiri veya ödülleri bulunması gereklidir.²¹

²⁰ H. Elmer BURACK, Robert SMITH, *Personnel Management A. Human Resource Systems Approach*, West Pub, Co,USA, 1977,s: 87

²¹ YÜKSEL, s: 82

İş analizi, işin özellikleri hakkında güvenilir bilgilerin sistematik olarak toplanması ve değerlendirilmesidir. İş analizi işgörenlerin; işlevleri, kullandıkları yöntem ve teknikler, kullandıkları alet ve makineler, ürettikleri mal ve hizmetler, işleri için gerekli olan bilgi, yetenek ve nitelikler hakkında veri toplamaktır.²²

Bu veriler, işin cinsini harcanan zamanı, kullanılan iş araçlarını, malzemeleri, işin gerektirdiği yetenekleri, tecrübeleri, yetki ve sorumlulukları ve işin hangi koşullar altında yapıldığını kapsadığından, her iş bu standart özellikler yönünden analize tabi tutulmaktadır.²³

3) İşgören Bulma Seçme ve Yerleştirme

İşgören kaynağını bulma insan gücü planlaması sonucunda ortaya çıkan işgören ihtiyacını karşılamak üzere gerekli bilgi, yetenek, beceri ve motivasyona sahip adayları araştırma ve kuruluşa çekebilme faaliyetleridir.

İnsan kaynağını bulma süreci ihtiyaç duyulan nitelikte elemanları aramakla başlar. İnsan kaynağını arama, bulma süreci, başladığı andan itibaren birçok örgüt dışı ve örgüt içi etkenin etkisi altında kalır. Süreci etkileyen dış etkenlerin başlıcaları işgücü piyasası ve iş yaşamını düzenleyen yasalardır. İç etkenlerin başında ise ücret yer alır. İnsan kaynakları yönetimi işgören yönetiminden farklı olarak, işe alma ve yerleştirme fonksiyonunu icra ederken bir kısım bilimsel ve sistematik yaklaşımlarda ortaya koymaktadır.

4) Performans Değerleme

Organizasyonlarda çalışanların performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900'lü yılların başlarında A.B.D'de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir. Daha sonraları Taylor'un iş ölçümü uygulamaları aracılığı ile çalışanların verimliliklerini ölçümlemesi sonucu, performans değerlendirme kavramı organizasyonlarda bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır. Türkiye'deki uygulamalar da ilk kez kamu kesiminde başlamış olup, yaklaşık 80 yıllık geçmişi bulunmaktadır. Ancak konuya özel sektörün ilgisinin artması, işletme biliminin

²² YÜKSEL,s:83

²³ W.F. GLUECK, *Personnel, A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*, 4th ed.,Bostan:Allyn and Bacon,1993,s:109

ülkemizde yaygınlaşması, modern yönetim tekniklerinin tanınması ile birlikte olmuş ve bu ilgi özellikle son 10 yılda giderek gelişmiştir.²⁴

Performans değerlendirme kavramı; statik anlamda bir değerlendirme faaliyeti olarak değil de, dinamik bir süreç olarak ele alarak, çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan örgütsel sistem, günümüzde Performans Yönetimi Sistemi olarak da adlandırılmaktadır.²⁵

Performans değerlendirme, şeffaf olarak ve değerlendirmeye esas somut kriterlerin belirlenmesi ve önceden açıklanması şeklinde uygulanmaktadır. Çalışanlar kendilerinden beklenen performans kriterlerinin neler olduğunu bilmek durumundadırlar. Ancak bu şekilde performans değerlendirme anlam kazanmaktadır.

Bu sistemin sağlıklı ve tarafsız olarak işletilmesi, işletme bünyesindeki işgörenin motivasyonu üzerinde önemli pozitif etkiler doğurmaktadır. Terfi, ödül, prim ve ücret gibi çalışanların özlük haklarının objektif performans değerlendirme sonuçlarına göre verilmesi; işletmeye cazibe kazandıracak ve çalışanın emeğinin karşılığını alabileceği, kariyerine önem veren nitelikli işgörenin çalışmak isteyeceği bir işletme kimliği kazandıracaktır.

Performans değerlendirmenin adımları aşağıda sıralandığı gibidir.²⁶

- Hedeflerin belirlenmesi
- Kişisel gelişimin Planlanması
- Değerlendirme
- Yönlendirme ve Geri Bildirim

²⁴ S. YALÇIN, *İş Değerlendirme ve Türkiye'deki Uygulaması*, İ.Ü yayını, No:1616, İstanbul,1971,s: 66

²⁵ Tuğray KAYNAK, ve Diğerleri, *İnsan Kaynakları Yönetimi*,Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul, 2000, s: 206

²⁶ CAN,s:39

5) İş Değerlemesi

İş değerlemesi, işletme içinde yapılan her işi bir diğerine kıyaslayarak zorluk sırasına dizme işlevidir. Böylece hangi işe diğerinden daha çok ödeme yapılması gerektiğine karar verilir. Daha sonra piyasa ücret araştırması yapılarak işletme içi ücret düzeninin piyasa düzeyi ile eşitlenmesi sağlanır.²⁷

İş değerlemesinin işgören değerlemesi ile karıştırılmaması gerekmektedir. İşgören değerlemesinde “işgören”, iş değerlemesinde ise, “iş” değerlendirilir. İş değerlemesinde her iş çalışma koşulları, taşıdığı sorumluluklar ve içerdiği görevler açısından çeşitli yöntemlere göre değerlendirilmeye alınmaktadır. İş değerlemesi çalışmaları işlerin göreceli değerlerinin hangi yöntemlerle belirleneceğinin saptanması ile başlamaktadır ve bunlar; sıralama, sınıflandırma, puanlama, ve faktör olarak da sıralanmaktadır.

6) Ücretleme

Ücret kavramı; değişik dönemlerde değişik kapsamda ele alınmış ve özellikle çeşitli bilim dallarına göre incelenerek, belirli yaklaşım biçimleri oluşturulmuştur. Ekonomik açıdan ücret “emeğin fiyatı”, sosyal siyaset açısından “işgörenin geçim aracıdır”. İş hukuku açısından ise; “işgörenin fikri ve bedeni faaliyetlerinin karşılığıdır”.²⁸

Ancak işletme ekonomisindeki ücret kavramı ile sosyal ücret kavramları arasında, bir bilgi kurulabilir. Sosyal ücret, işgörene belli yaşam düzeyini sağlamak ve bunu sürdürmek amacı ile ulaşılmış bir kavramdır. Bu görüşün işletme ekonomisine ve işletme yönetimine göre ifadesi, eşit işe eşit ücret, ve ücretin bölgesel özelliklere göre düzenlenmesi ile ücret adaleti olarak ortaya çıkmaktadır.²⁹

²⁷ Gary DESSLER, *Personnel Management*, 2.b., Virginia, Reston Publishing Comp., Inc., 1981,s:232

²⁸ Z. AKAL, *Özendirici Ücret Sistemleri ve Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Uygulama Durumu*, M.P.M yayınlar, Ankara,1980,s:253

²⁹KAYNAK, s:275

Ücret kavramına birde birey açısından bakarsak dört temel konuda önem kazanmaktadır bunlar;³⁰

- Güdüleri tatmin: Ücret, bireyin güvensizlikten kaçınma, kendisinin yeteneklerine inanma, kendi kendini kanıtlama gibi güdülerini tatmin etmesini ve amaçlarına ulaşmasını sağlar.
- Geri bildirim: Ücret bireye işindeki ilerlemesi, örgüte yaptığı katkıların değerlendirilmesi, diğer çalışanlar arasındaki başarısı, hiyerarşik yapıdaki yeri gibi konularda geri bildirim sağlar.
- Kontrol: Ücret bireyin kendi amaçları için başkalarını etkileme derecesini gösterir; örneğin, bireyin alacağı toplam ücret miktarının saptanmasında ödeme paketinin içinde yer alacak ödemelerin seçiminde, ödeme sistemlerinin dayandığı ilkelerin belirlenmesinde ortaya koyabildiği gücünü ve etkileme derecesini kontrol etmesine yardımcı olur.
- Harcama: Ücret bireyin satın alabileceği mal ve hizmetleri temsil ettiği için anlamlıdır. Sonuçta ücret bireysel refah olarak algılanmaktadır.

Çalışanlara organizasyon hedefleri doğrultusunda yönlendirmek için, ücretlerinin yanı sıra tatmin edici ve adaletli ek imkanlar sunulması iyi ücret ve hak sistemin göstergelerindedir.

7) İşgören Eğitimi

İnsan kaynakları yönetimi, işletme bünyesindeki insan kaynaklarının eğitilmesi ve geliştirilmesi görevini de üstlenmiştir. Bu eğitim ve geliştirme faaliyetleri, işletmenin bir dinamizm kazanmasında etkin bir rol oynamaktadır. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri işletme bünyesinde, her çalışana bir kere yada birkaç kere verilerek tamamlanacak bir faaliyet değildir.

İnsan kaynakları gelişim programları, bireylere, gruplara yada işletmenin tamamına daha verimli olmak adına yardım etmektedir. Gelişim programları; insanlar, teknoloji, işler ve işletme sürekli değiştiği için gerekmektedir. Teknoloji değiştiği için

³⁰ David GOOS, *Principles of Human Resource Management, London, Routledge, 1994, s:83-84*

ve çalışanlar teknolojiyi kullanarak ve geliştirerek mümkün olan en yüksek verimlilik düzeyine ulaşmak istediğinden, gelişim programları kaçınılmazdır.³¹

İşgören eğitimi, sadece orta ve alt düzey çalışanların eğitilmesi anlamına gelmemektedir. Yöneticiler de bu faaliyetlerin kapsamı içerisindedirler. Sadece kişilerin eğitilmesi anlamına gelmeyen eğitim ve geliştirme faaliyetleri, insan kaynağının etkin kullanılmasına yönelik proses ve uygulamaların geliştirilmesini de kapsamaktadır.

Yeniliklere olanak sağlamadan ve sürekli yenilik yapabilen mekanizmaları işletmede oluşturmadan ayakta kalmanın imkansız hale geldiği günümüzde, işletmelerin eğitim programlarına destek vermemesi mümkün değildir. Günümüzde yüksek teknolojinin desteğiyle işletmeler “öğrenen organizasyon” haline gelmiş ve eğitim, bu tarz işletmeler için bir çeşit kaçınılmaz etkinlik olmuştur. Orta boy işletmelerin insan kaynakları departmanları küçük işletmelere nazaran daha çok kadro değişikliği, daha çok iletişim imkanı, daha çok eğitim ve performans yönetimi talepleriyle karşı karşıya kalmaktadır.³²

Hizmet içi eğitim programları; önceden tespit edilmiş gereksinmelere dayanmaktadır. Eğitilecek kişilerin belirlenmesi, personele kazandırılacak bilgi, beceri ve alışkanlıkların tespiti, eğitimin hangi şekilde ve nerede verileceğinin belirlenmesi, hangi yöntemin kullanılacağı, kimin veya kimlerin eğitim vereceği, gerekli teknik ve araçların belirlenmesi gibi faktörler hizmet içi eğitim programlarının hazırlanmasında dikkate alınması gereken unsurlardır.

İşgören eğitimi çalışmalarında etkin rol oynayan hususlar şunlardır;³³

- İşletmeyi öğrenen organizasyon kimliği kazandırılması
- Eğitimin sürekliliğinin sağlanması
- İşgören eğitim programlarına katılımın teşvik edilmesi
- Yetenek gelişimine olanak sağlanması
- Bilgi, beceri ve birikimin etkin olarak değerlendirilmesi

³¹ Mondy WAYN,NEO,Robert M. PREMEAUX, Shane M.,*Human Resource Management*,7. Baskı, Upper saddle river Prentice Hall,s:6

³² Shirley Siluak GREGORY,Hr It Road Map,www.4.hr.com/indax.cfm.193/af90cdc2-c6df(12 Nisan 2003)

³³ CAN,s:39

- Gelişimin sürekli kılınması
- Oryantasyon programlarının uygulanması

8) İşgören Disiplini

Toplumunu oluşturan bireyler şu veya bu biçimde sürekli disipline edilirler. Çünkü toplumda farklı amaçlarda ve farklı büyüklüklerde çok sayıda örgüt faaliyet gösterir. Bu amacı gerçekleştirmenin yolu ise bilinçli ve düzenli çalışmaktan geçmektedir. Bu nedenle aileden hükümete, yardım derneklerinden uluslar arası işletmelere kadar her örgüt disiplini sağlamak için bir takım kural ve düzenlemeler konmaktadır.³⁴

Bireysel anlamda disiplin; bireyin kendisini belirli ihtiyaç ve isteklere uyarlamak amacıyla öz denetimini geliştirme çabasıdır. Örgütsel anlamda; bireysel disiplinden ayıran temel farkın, disipline edilen ile disipline eden kişinin birbirinden ayrılmasıdır. Şeklinde tanımlanmaktadır.

Yönetimin, disiplin uygulamasına ilişkin politika ve süreçleri belirleyip bunları çalışanlara uygun bir biçimde aktarması gerekmektedir ve ardından disiplin kurallarını ifade etmesi gerekmektedir bunlar;³⁵

- Açık ve anlaşılır
- Uygulanabilir
- Haklı gerçeklere dayanan, mantıksal
- Tutarlı
- Anında/ gecikmesiz olmalıdır

Şeklinde tanımlanmaktadır.

Sonuç olarak; insan kaynakları yönetiminin genel anlamda işletmede insanı işe almaktan, emekli etmeye kadar olan süreç içerisinde, insana ilişkin olarak yaptığı faaliyetlerin işlevler açısından incelenmesi hedef alınmıştır.

Konuların bahsedilmesinde temelde insana insan olarak değer verilmesi üzerinde durulmuş, insan unsurunun öneminin işletmelerin halen buldukları düzeyden daha üst bir düzeye sıçramasını mümkün kılan en önemli unsur olmasından kaynaklandığı görülmüştür.

³⁴ Ramazan GEYLAN, Personel Yönetimi, Birlik Ofset, Eskişehir, 1996,s:167

³⁵ KAYNAK, ve Diğerleri ,s: 439

Sonuçta, işletmeleri verimlilik, ekonomiklik, karlılık gibi ekonomik verilerle değerlendirmenin yeterli olmadığı, örgütün sahip olduğu insan beyninin, yaratıcılık ve yeteneğinin dünya çapında rekabetçi üstünlükler sağlamak için en önemli varlık olduğunun ortaya konması gerektiğine yönelik insan kaynakları fonksiyonları konusunda ki çalışmalardan bahsedilmiştir.

II. İNSANGÜCÜ PLANLAMASI VE İŞGÖREN SEÇİM SÜRECİ

Yönetim biliminin başlangıcından itibaren işletmeler için insan gücünün önemi kavranmıştır. Özellikle klasik iktisat yaklaşımı ile yönetim teorilerinin birleşmesi sonucu, işletme mal ve hizmet üreten ekonomik birim olarak tanımlanmaktadır. İşletmenin oluşumu için gerekli girdiler de tabiat, sermaye, müteşebbis ve emek olarak dört büyük gruba ayrılmıştır.

Bilimsel yönetim uygulamalarının başladığı tarihlerden 1950’li yıllara kadar insan faktörü ön planda bulunmamakta idi. Her ne kadar modern yönetim yaklaşımları yönetimde ve üretimde ağırlıklı faktör olarak insanı ön plana çıkarmış ve yine bir insan olan müteşebbisi daha ağırlıklı üretim veya yönetim girdisi olarak gündemde tutmuştur. 1950’li yıllardan sonra müteşebbis olarak düşünülen insanın yanı sıra, üretken olarak, kendisine verilen işi rasyonel biçimde yapacak işgören ile; işletmenin değişik kademelerinde yer alan ve yönetim fonksiyonunun üstlenen çalışanların önemi de kavranmaya başlanmıştır. Yine bu dönem içinde, daha önceki dönemlerde önem sırasına göre sermaye, müteşebbis, insan tabiat olarak sıralanan dört temel girdinin bu sıralanışı da değişmiş, bir çok işletmede ve ülkede müteşebbis, insan, tabiat, sermaye şeklinde sıralanmaya başlamıştır.³⁶

İşletmeler küçükten büyüğe doğru gelişme gösterdikçe yöneticinin ilgi alanı içersisinde insan faktörünün önemi artmaktadır.

³⁶ İlhan ERDOĞAN, *Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İstanbul,1991,s:3

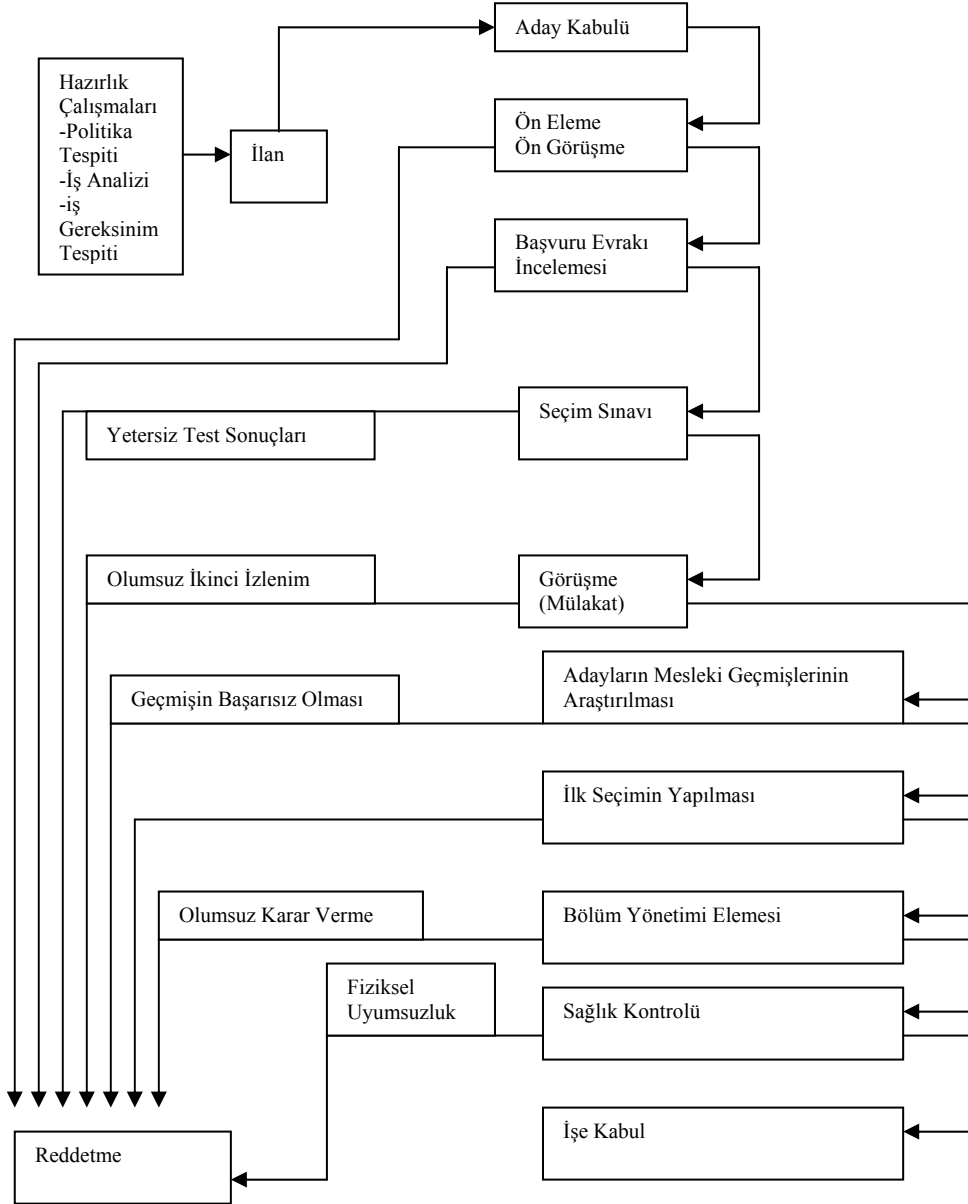
A) GENEL OLARAK İŞGÖREN SEÇİM SÜRECİ

İşgören seçim süreci, işin eleman ihtiyacı ile başlayan ve seçilen kişinin organizasyonuna kabulü ile son bulan bir dizi özel çalışmanın toplamıdır. İşgören seçiminin bir hazırlık çalışması olmalıdır. Öncelikle işletmenin bir işgören planlamasını yapması gerekir. Daha sonra seçilecek elemanın yapacağı işin çok iyi tanımlanması ve bu tanıma uygun olarak da İşgören özelliklerinin belirlenmesi ve adayların bu özelliklere göre saptanması yapılmalıdır. İşgören seçimi, hazırlık ve uygulama olmak üzere iki ayrı dilim altında toplanacak, her dilimin de tamamlayıcı çalışmaları olacaktır.

Şekil 1’de işgören seçim çalışması, öncelikle işletmenin bu konudaki politikasının saptandığı, yapılan iş analizine bağlı olarak iş gereklerinin tespit edildiği ve işe alınacak elemelerde aranacak özelliklerin belirlendiği bir hazırlık safhası ile başlamaktadır. Daha sonraki evrede ilan veya benzeri yöntemlerle aday toplama çalışması başlayacak ve işgören seçim sürecinin ikinci grubunu oluşturan etkinlikler bu safhadan itibaren devreye girecektir. Ön eleme çalışmasından itibaren adayların elenmesi başlayacak, bu eleme ilk seçim safhasına kadar devam edecektir. İlk seçim gerçekleştirilip kabul edilir adaylar saptandıktan sonra seçilecek işgörenin çalışacağı bölümün yöneticileri ikinci seçimi yapacaklar, bu adaylar arasından kendilerine uygun olanı saptayacaklardır. Bu safhadan sonra işe alınacak kişinin fiziksel muayenesi yapılacak ve işe alınmasına karar verilen adayların kabul-kayıt işlemleri yapılacaktır. Böylece işgören seçim çalışması da tamamlanmış olacaktır.

İşgören seçim sürecini şematik olarak şekil 1’de görmek mümkündür.

Şekil 1
İşgören Seçim Süreci



İlhan ERDOĞAN, *İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik*, İstanbul, Küre Ajansı Matbaası, 1991, s:147

Bu durumda işgören seçimi için bir ön hazırlık çalışması gerekli olacaktır. İşgören seçiminin etkinliğini bu hazırlık grubu içerisinde yer alan çalışmalar önemli ölçüde belirlemektedir. Hazırlık çalışmaları içerisinde işletmenin politikası doğrultusunda aranacak elemanların özellik ve niteliklerinin saptanması çok özel bir yer tutmaktadır.

Seçilecek işgören de aranacak özellikler gerçekçi olmalıdır. İşe alınacak işgörenin taşınması gereken özellikler çok iyi saptanmazsa, seçim çalışmasının güçlü veya başarılı olması mümkün olmayacaktır. İşgören de aranacak özellikler işe uygun olmalıdır. Bu özellikler ne gereğinden fazla ne de az olmalı, kişi iş uyumu sağlanacak şekilde bir düzenleme yapılmalıdır. Bu amaçla işin tanımının yapılması, iş analizi yapılarak aranacak İşgören özelliklerinin belirlenmesi gereklidir. İşgören seçim sürecinin daha aktif dilimi olan ve adaylar arasından kimin neden işe alınacağını veya neden alınmasının doğru olmayacağını belirlendiği bölüm bir dizi etkinliğin toplamından oluşmaktadır.

B) GELİŞEN İŞLETME YAPISI İÇERİSİNDE İŞGÖREN SEÇİM SÜRECİNİN İNSAN FAKTÖRÜ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

1. İşletmelerin Büyüklüklerine Göre İşgören ve Yöneticinin Önemi

Tüm ülkelerin ekonomilerinde çok önemli bir yeri ve ağırlığı olan büyük, orta ve küçük işletmelerin özellikle 1970'li yıllardan sonra ekonomi politikalarının ağırlık merkezini oluşturmaları ve günümüzde de en önemli ilgi odağı olmalarının nedeni, bu kuruluşlarının toplumsal ve ekonomik kalkınmada oynadıkları çok çeşitli ve çok boyutlu rollerden kaynaklanmaktadır.³⁷

Günümüz işletmelerinin büyüklüklerini belirleyen çeşitli değişkenler vardır. İşletmede bulunan işgören sayısı da bu büyüklüğü belirlemede önemli bir değişken olarak yerini korumaktadır.

³⁷ DEMİR ve Diğerleri,s:67

a) Büyük Ölçekli İşletmeler

Tüm dünyada istatistikçiler ve ekonomistler, işgören sayısı, satışlar ve yatırım sermayesi gibi ölçülebilir ölçütler kullanmaktadırlar. Gelişmekte olan ülkelerde bunlara ek olarak enerji girdisi de bir ölçüt olarak kullanılabilir. İşgören sayısının ölçüt olarak kabul edildiği durumda bu durum büyük işyeri için 100 ve üzeri işgörenin istihdam edildiği belirtilmektedir.³⁸

Büyük, ölçekli işletmelerin ekonomik ve toplumsal kalkınmada oynadıkları rol farklı ülkelerin kültürel yapısını yansıtacak biçimde farklılık göstermektedir.

b) Orta Ölçekli İşletmeler

Küçük çaplı organizasyonlardan sonra işletme büyüme eğilimini korur ve basit anlamda fonksiyonel esaslı yönetim grupları oluşturulur ve bu gruplarda da en çok iki kademeli bir organizasyon anlayışına göre yönetim grubu oluşturulur, çalışan sayısı da 100 civarı veya biraz üstüne geçerse işletme küçük işletme olmaktan çıkıp orta büyüklükte olma yoluna girmiş olacaktır.

c) Küçük Ölçekli İşletmeler

Kurucu- patronların yönetiminde olan, profesyonel yöneticilerin yer almadığı veya sınırlı sayıda yer aldığı, yaklaşık 100 kişiye kadar farklı özelliklerde ve görevlerde işgörenin çalıştığı işletmeler genellikle küçük işletme olarak tanımlanmaktadır.

Türkiye’de çok sayıda ve gerçek anlamda büyük işletme de bulunmaktadır. Bu işletmelerde yönetimin hemen hemen her kademesinde profesyonel yönetici yer almakta, organizasyonu çok basamaklı olarak oluşmakta, başka bir deyişle gerçek anlamda bir işbölümü yapılmaktadır.

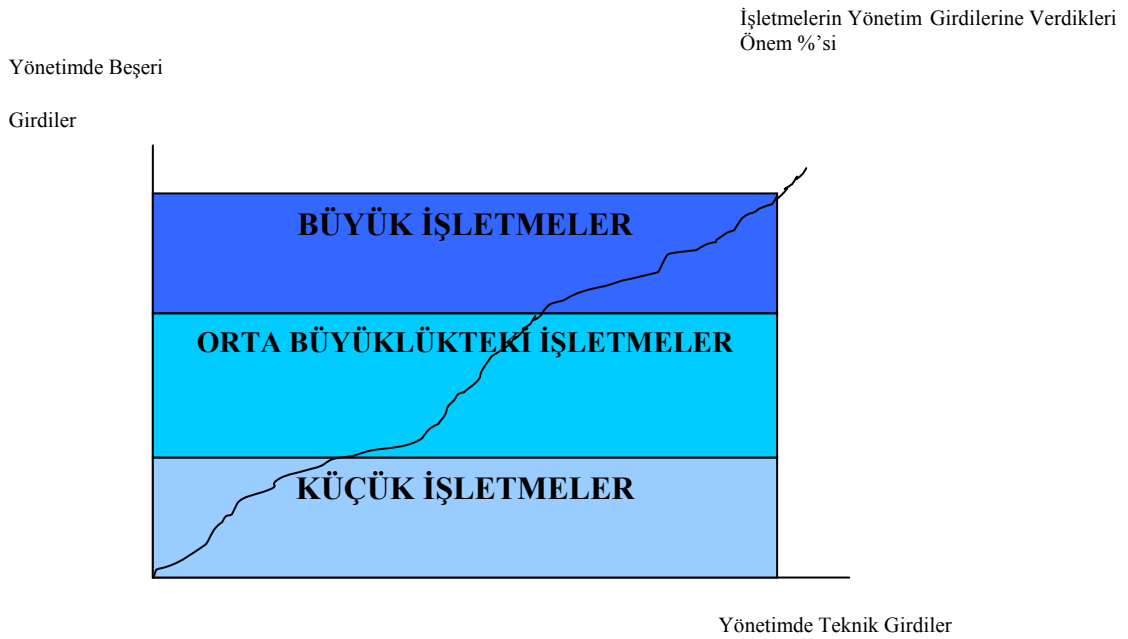
Küçük işletmeler girdilerinin teknik-ekonomik yönünü sağlıklı olarak düzenleyemedikleri için, insan yönünü ihmal etmektedirler. Bu işletmelerde çok zaman görülen ise, insana gerekli önemin verilmemesi, yeterli bilgi ve davranışsal özelliğe sahip olan kişilerin bu bünyede bulunmayışı veya bulunanlara gerekli güvenin duyulmayıp, yetkilerinin tam kullanılmayışı, teknik ve ekonomik sorunların çözümünü geciktirmekte hatta imkansız hale getirmektedir. Benzer durumu, ölçeği büyük, yönetim anlayışı küçük işletmelerimizde de görülmektedir.

³⁸ DEMİR ve Diğerleri, s:67

Yönetim açısından girdileri teknik ve beşeri faktörler olarak iki grup altında toplamak mümkündür. Sermaye ve sermayenin makine, üretim teknolojisi gibi değişik görünümünü, insan dışında kalan üretim sınırlayıcılarını teknik girdiler arasında görüp, yöneten ve yönetilen olarak insan faktörünü de beşeri girdiler arasında düşünürsek, işletmenin büyüklüğüne göre bu iki temel girdiye verilen önemi Şekil 2’de gösterilmektedir.

Şekil 2

İşletmelerde Yönetim Girdilerine Verilen Önem



ERDOĞAN,s:7

İşletmelerin yönetim girdilerine verdikleri önemi Şekil-2’de dikkatli bir biçimde incelenirse küçük işletmelerin yöneticilerinin insan faktörüne verdikleri önem %25-30 civarında iken, teknik konulara eğilimleri %70-75 civarındadır. Bu işletmelerin yöneticileri önemli ölçüde teknik – ekonomik sorunlarını çözmekle uğraşmakta, işgören seçimi, eğitim gibi konuları önem açısından ikinci plana itmektedir. Orta büyüklükteki işletmelerde durum küçük işletmelerin tersidir. Orta büyüklükte bir işletmenin yöneticisi, birim zamanının yaklaşık %55- 60’ını beşeri konulara ayırırken, %40-45’ini teknik konulara ayırmaktadır. Bu işletmelerin yöneticileri İşgören seçme ve değerlemenin önemini önemli ölçüde kavramışlardır. Büyük işletmelerde ise yönetim girdilerine eğilim açısından beşeri konular %80-85’lik bir yer tutarken, teknik konular

yöneticinin gündeminde %15-20'lik bir paraya sahip olmaktadır. Kısacası küçük işletmelerde yönetim hangi makineyi nerden alacağını, malı nasıl üreteceğini, parayı nerden bulacağını daha ağırlıklı olarak düşünürken, bu işleri yapacak elemanları nasıl seçeceğini veya yetiştireceğini ikinci plana itmektedir. Buna karşılık orta büyüklükteki işletmeler ile büyük işletmelerin yöneticileri bu sorunları kolaylıkla çözecek işgöreni nasıl seçeceğini, onların işletmenin gelecekteki karşılaşacağı sorunları çözmeye nasıl hazırlayacağını, büyüme doğrultusunda işgücünü nasıl planlayacağını ağırlıklı olarak planlarken, hangi üretim aracını veya bilgisini nasıl sağlayacağını çözümlenmiş durumdadır.

2. Yönetimde İnsan Faktörünün Önem Kazanmasının İşletme Organizasyonuna Etkisi

İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin öncelikle işgücü yapısının planlanması, işgören ihtiyacının karşılanmasında aday küllenin oluşturulması, işgörenin seçimi ve işe yerleştirilmesi, işgücü eğitimi ve yetiştirilme çalışmalarının planlanması ile gerçekleştirilmesinin organizasyonu olarak tanımlanabilir.

İşletmeler açısından insangücü kaynakları müdürlüğünün gerçekleştireceği temel fonksiyonları veya sorumlulukları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür;³⁹

- İşgören ihtiyacının planlanması ve adayların saptanması
- Adaylarla ön görüşmelerin yapılması
- İşgören seçimi çalışmalarının yürütülmesi
- Yeni elemanların yönlendirilmesi ve eğitilmesi
- Ücret ve maaş yönetimi
- Çalışanların değerlendirilmesi için başarı kriterlerinin belirlenmesi
- Başarı geliştirme ve ölçüm sistemlerinin düzenlenmesi
- Değişik maçlarla işgörenlerle yüz yüze görüşmelerin yürütülmesi
- İşgören sağlığının korunması ve geliştirilmesi için önlemler alınması
- İşçi- işveren ilişkilerinin düzenlenmesi

İnsan kaynakları departmanı, işletmede ortaya çıkacak olan sosyal yapıyı planlayan ve sürekli dinamik tutmak için gerekli çalışmaları yürüten bölümdür. Bu

³⁹ Louis E. BOONE, David L. KURTZ, *Principles Of Management*, .B., New York, Random House, 994, s:245

bölüm, yönetim uygulamasında yeni gelişmelerin sonucudur ve işletmelerin elemanlarını seçerken, eğitirken terfi ettirenken daha bilimsel çalışma yapma ihtiyaçlarının ürünüdür. Objektifliği ileri düzeyde kanıtlanmış değerlendirme sistemleri ile seçilen işgörenin, günümüzün gerçekçi ve bilimsel yöntemi tutarlı olmayan yöntemlerle seçilen işgörenden daha fazla işletmeye ve çalışanlara fayda sağladığı tartışılmayacak kadar açık hale gelmiştir.

C) İŞGÖREN SEÇİM SÜRECİNDEKİ AŞAMALAR

İşletmede insangücü kaynaklarının planlanması her kademedeki işgören ve yönetici ihtiyacının belirlenmesi olarak düşünülmelidir. Herhangi bir plan gibi, bu plan da bazı özel bilgilere ihtiyaç gösterir. Gerekli olan bilgilerin başında ise iş tanımları, iş spesifikasyonları, bireylerin çalıştıkları süre içerisinde yetenek ve özelliklerindeki gelişmelere ilişkin kayıtlar ve yönetici envanteri gelir.⁴⁰

İşletmede üretim ve yönetim grubu içinde bulunan işgörenlerin her birinin işleri birbirinden farklıdır. İnsangücü kaynağının planlayan yönetici öncelikle yapılan çalışmalar sonucunda gerekli işgöreni sayı ve özellik olarak belirleyecektir. Şüphesiz yapılacak planlama işletmenin genel politikası ile uyum sağlayacaktır.

1. İnsangücü Planlaması

Üretim araç-gereçlerini, parasal olanaklarını ve kapasitesini planlayan ve bu konuda küçümsenmeyecek çalışmalar yapan işletmeler benzer şekilde insangücü ihtiyaçlarını da planlama ihtiyacını duymalıdır. İnsangücü kaynaklarının planlanması demek, işletmenin işgücü ihtiyacının değişen şartlar ve gelişen iş hacmi doğrultusunda planlanması demektir. İnsangücü planlaması çalışması ile belirli zaman dilimleri içerisinde gerekli olan işgücünün planlanması yapılmış olur ve esas itibarıyla üç safhada gerçekleşir.

- İlk etapta insangücü kaynaklarının geniş anlamda amaçları belirlenir
- İkinci olarak, mevcut işgören envanterinin çıkarılması gerekir
- Üçüncü olarak, ilave işgücünün tahmini yapılır.

⁴⁰ Theo HALMANN, William G. SCOTT, Patrick E. CONNER, *Management*, 4. Baskı, Dallas, Houghton, Mifflin Comp, 1982, s:277

2. Eleman İhtiyacının İşletmenin İşgören Politikası İle Uyumunu

İşletme, bünyesine dahil etmek istediği, her kademedeki işgören ihtiyacını belirledikten sonra, piyasa şartları ile işletmenin işgören politikası arasındaki uyumu sağlanması gerekir. Zamanla işletmenin organizasyonel değişimi nasıl olacaktır, işlerdeki gelişmeler hangi istikamette olacaktır. Bu değişim doğrultusunda gerekli olacak ilave yetenek ve özelliğe ihtiyaç nedir, işletmenin gelecekte alacağı yapı, alınacak işgörenin yaş, cinsiyet ve temel eğitim gibi özelliklerini ne istikamette etkileyecektir, türünden sorulara cevap bulması gerekir.

Gelecekte ülke dışına açılmayı büyüme planına koyan işletme, bünyesinde alacağı işgörenlerin özellikle yöneticilerin ve yönetici adaylarının lisan bilmesi gerektiğini kabul edip, işgören politikasında bu yönde değişiklik yapabilir. Benzer şekilde satış kadrosunda daha çok lise mezunlarını bulandıran bir işletme bundan sonra işe alacağımız elemanlar üniversite veya yüksek okul mezunu tercih edebilir. İşletmenin büyüme politikası insangücü kaynaklarını ve eleman sağlama stratejilerini değiştirebilir. İşgörenin dışarıdan alınması veya bünyeden sağlanması konusunda gelecekte ortaya çıkacak durumlara göre alternatif yöntem ve yollar tespit edilebilir.⁴¹

Genel olarak işletmedeki bu tür istek ve beklentilerin işgören politikasına yansımaları gerekecek, yeni eleman seçimi için yapılan çalışmalar da söz konusu gelişmeden etkilenecektir.

İnsangücü kaynakları ile ilgili politikaları içerisinde işletmelerdeki mevcut ücret yapısının da önemli payı vardır. Mevcut ücret yapısı nedir, bu ücret düzeyinde uygun yeni işgören sağlanabilir mi? Gibi soruların da cevap bulması gerekir. İnsangücü planlamasını etkileyen ücret ve benzeri türden bazı politikalar bünyesel olmayıp dışsal değişimlerden de etkilenebilir. Sektörde yeni yapılan toplu sözleşmeler ücret yapısını değiştirebilir. Eğer işletmede bu değişmeye uyum sağlamak istemiyor veya uyum sağlayamıyorsa, yeni alacağı işgörenlerin özellik ve yeteneklerine sınırlama getirmiş olabilir.

Organizasyonun dış çevresindeki değişimlerin saptanması her zaman yöneticiler için kolay değildir. Bu değişimler bölgesel krizlerden, şehir veya ülke planlamacılarına kadar uzanan bir zincirle ilgilidir. Ayrıca dışsal çevredeki ekonomik yapının değişmesi, sosyo-politik şartlardaki değişimlerde işletmenin insan gücüne ilişkin politikasını

⁴¹ Roman J. ALDAG, Timothy M. STEARNS, Management, Cincinnati, South Western Pub. Co., 1987, s:353

etkileyecek, işe yeni alınacak işgörenleri belirli sınırlar içinde şekillendirecektir. İşletmede büyüyen iş hacmine bağlı olarak organizasyonda ortaya çıkacak değişimler, işgörenlerin birçok işi bir arada yapan işgörenden belirli bir konuda ihtisaslaşan işgörene doğru yönelmelerine sebebiyet vermiştir.

II. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN İŞGÖREN İHTİYACININ KARŞILANMASI

Üretim süreci içinde personel gereksinmesi; yerel, zamansal, nicel, nitel özelliklerine göre değişik türler göstermektedir ve bu özelliklerine göre kavramı sınırlandırarak daha yoğun bir anlam kazandırmak için değişik adlarla anılmaktadır.

Süreç içerisinde işgören planlaması ile ilgili iki temel kavram karşımıza çıkmaktadır. Bunlar, olan personel miktarı ile olması gereken personel miktarı kavramlarıdır. Planlama uygulamasında her zaman bu iki büyüklüğün birbirine denk düşmesi, başka bir deyimle, birbirlerini örtmesi amaçlanmaktadır.⁴²

A) İŞGÖREN İHTİYACI ÇEŞİTLERİ

İşgören gereksiniminin söz konusu olacak alt değerler, kendi içlerinde geçerliliği olan gereksinme sistemleri oluşturulmakta ve kapsamlarına göre değişik türlerde ifade edilmektedir. Bunlar, gerçek personel ihtiyacı, yedek personel ihtiyacı, ek personel ihtiyacı, yeni personel ihtiyacı olarak sınıflandırılmaktadır.

a) Gerçek Personel İhtiyacı

Gerçek personel ihtiyacı; işletmenin ekonomik amaçlarına ulaşabilmesi için, çıkarılması gereken işi fiilen gerçekleştiren işgücü, gerçek personel ihtiyacı olarak tanımlanmaktadır.⁴³

Genel anlamda bu gereksinme açıktır ki, işgücünü oluşturan bireylerin kişisel niteliklerinden, çalışma zamanından, fazla çalışmalardan, iş veriminden vb. bağımlı olmaktadır.⁴⁴

⁴² KAYNAK ve Diğerleri

⁴³ Zeyyat SABUNCUOĞLU, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Yayıncılık, Bursa, 2000, s:44

⁴⁴ Nazmiye DEMİR, Dilek BİRBİL, N. ATALAY, Ş. YILDIRIM, *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Orta Ölçekli İşletmeler*, Ankara, 2000, s:33

b) Yedek Personel İhtiyacı

Yedek personel gereksinmesi; hastalık, kaza, izin ve benzeri kişisel nedenlerle ortaya çıkacak kaçınılmaz devamsızlık durumları karşısında, işin aksatılmadan yürütülmesi için gereksinilecek personeli ifade eden kavramdır.⁴⁵

Devasızlık yada işe gelmeme durumu, yedek personel gereksinmesini ortaya çıkaran temel olgudur. Süreç içinde devamsızlık kavramı iki nitelik göstermektedir.

Birincisi, devamsızlık olgusunun beklenir olması halidir. İkincisi, devamsızlık olgusunun beklenmedik bir nitelik göstermesidir.

Devamsızlıkların beklenir yada bilinir olması, üretim sürecinin aksamaması için seferber edilecek yedek personel ile ilgili önlemlerin alınmasını kolaylaştırabilir. Ancak devamsızlık olgusunun genellikle beklenmedik olma niteliğini göstermesi yedek personel gereksinmesinin sayısal olarak optimize edilmesi sorununu ortaya çıkarmaktadır.⁴⁶

c) Ek Personel İhtiyacı

Bir işletmede yedek personel gereksinmesi devamsızlık olgusu nedeniyle ortaya çıkarken, ek personel gereksinmesi işten çıkmalar olgusu nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Ek personel ihtiyacı incelenirken, özellikle üzerinde durulan konu işgücü dönüşümü olmaktadır.

İşgücü dönüşümünün klasik oransal tanımı; bir dönem içinde bir işletmede oluşan toplam çıkış yada giriş miktarının, o dönem içinde bir işletme de oluşan toplam çıkış yada giriş miktarının, o dönem içinde işletmede bulunan ortalama personel sayısına bölünüp, yüz rakamı ile çarpılması sonucunda elde edilen oran olarak belirlenir. Bu tanımda varsayılan giriş-çıkış özdeşliği dönem içinde işyükü miktarının aynı kalması, dolayısıyla aynı miktar işi çıkartmak için, çıkan personel kadar yeniden işe girecek personelin olması gereği üzerine kurulmuştur.⁴⁷

İşgören ihtiyacının karşılanmasında, birçok işletmede aday işgören havuzunu oluşturma safhası ile birlikte yürütülmektedir. İşgören seçim çalışmasının daha etkili olması için aday toplama (aday işgören havuzu oluşturma) çalışmalarından önce

⁴⁵ KAYNAK ve Diğerleri

⁴²Ömer Faruk AKYÜZ, *Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s:134

⁴⁶Ömer Faruk AKYÜZ, *Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s:134

⁴⁷ KAYNAK, ve Diğerleri

aranacak işgörenin özelliklerinin işletmenin temel politikasına ve işlerin niteliklerine (iş gereklerine) göre saptanması gerekir. Bu amaçla işletmede iş analizleri ve iş tanımlarının yapılması gerekecektir.

d) Yeni Personel İhtiyacı

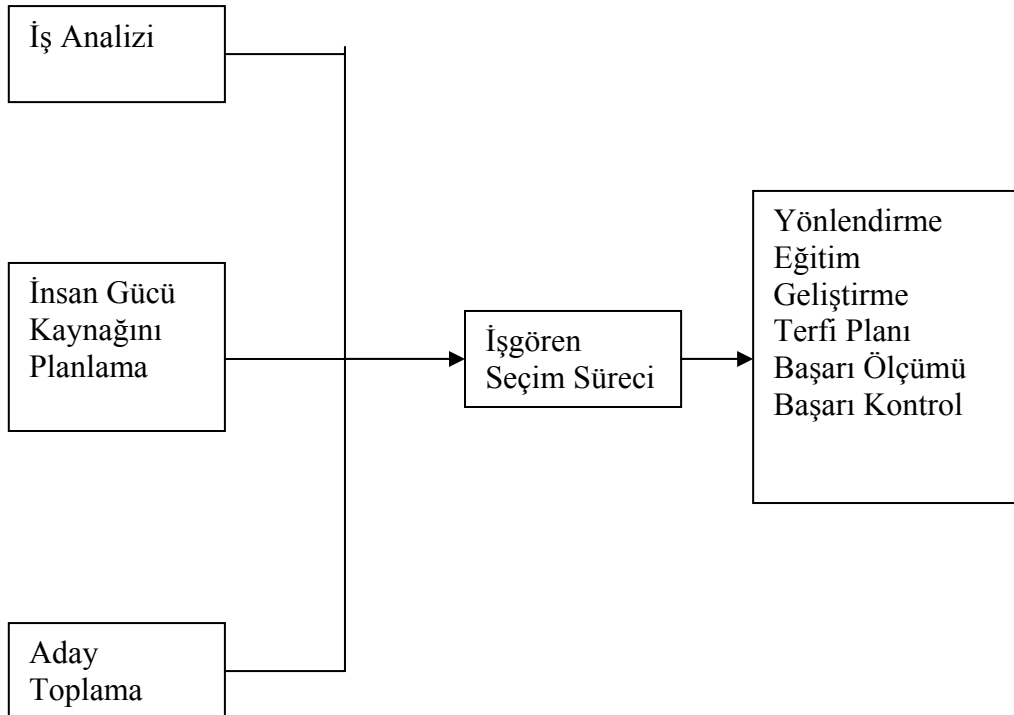
Bir işletme çeşitli nedenler ile yeni personele gereksinme duyabilir. Bu nedenlerin başında yani yada ek yatırımların yapılması zorunluluğu olmaktadır. Bu tür yeni yatırımların yapılmasına çoğu kez üretimin artırılması gereği neden olmaktadır.

Bir işletme üretim artışının yanı sıra bilimsel ve teknolojik araştırma programlarını genişletmek ve geliştirmek istediğinde de yeni personele gereksinme duymaktadır.

İşgören ihtiyacının karşılanmasının hazırlık safhasını oluşturan bir diğer dilim de insangücü kaynaklarını planlama olacak ve bu plan doğrultusunda aday toplama çalışması başlayacaktır. Bu durumda işgören ihtiyacının karşılanmasının hazırlık çalışması şekil 3’de görüldüğü gibi üç grup altında toplanan etkinliği kapsayacaktır. Daha sonra seçim gerçekleştirilerek işgörenin işe alınması tamamlanacaktır.

Şekil 3

İşgören Seçiminde Ön Hazırlıklar ve Sonuçların kullanımı



William B. WERTER, Keith DAVIS ve Diğerleri, Canadian Personnel Management and Human Resources, 2. Baskı, Toronto, McGraw-Hill Ryerson Ltd. 1985, s:179

Seçim çalışması sonucunda adaylar çok yönlü analiz edilerek, işe alınacak kişinin bedensel ve zihinsel özellikleri, kişilik bulguları ile değerlendirilecektir. Şekil 3’de görüldüğü gibi bu çalışmalar arasında elemanları işe yönlendirme, yapacakları işe hazırlamak için eğitim ve geliştirme; kişiye işletmenin terfi planı içerisinde yer bulma ve başarı değerlendirme gibi önemli çabalar yer alacaktır. Şeklimizde de görüleceği üzere, personel seçiminin etkinliğini destekleyen çalışmalar arasında iş analizi yer almaktadır. İşgören seçimine dönük olarak gerçekleştirilecek iş analizi ile, işin yapılışına ve işin insangücü açısından gereklerine ilişkin bilgiler sağlanacak, aranacak işgörenin bireysel özellikleri saptanmaktadır.

Bu durumda ön hazırlıklar arasında öncelikle yapılması gereken çalışma, iş analizi ve iş tanımının yapılması olacaktır.

B) İŞGÖREN İHTİYACININ KARŞILANMASINDA İŞ ANALİZLERİ, İŞ TANIMLARI VE İŞ GEREKLERİ

İşgören seçiminin gerçekleştirilmesi için önce işgörenin yapacağı işlerin belirlenmesi gerekir. Bu da bir iş analizi ve görev belirleme çalışması ile sağlanır. Seçime dönük iş analizinin temel yaklaşımı, iş yapacak olan kişinin işletmede yapacağı işe ve bu işi başarabilmek için taşıması gereken özelliklere ilişkin bilgi oluşturmaktadır. Olanaklar içerisinde ise iş analizinden önce basit bir yaklaşımla da olsa bir organizasyon yapılması gerekir. Yapılacak organizasyonla kişinin işletme içerisinde yerinin ne olacağı, ne tür ilişkiler sistemi içerisinde yer alacağı saptanacak, sonuç olarak da bu organizasyona bağlı olarak iş analizinin kapsamı belirlenecektir. İyi bir iş analizinin yapılabilmesi için işletmenin ve işin özelliğine uygun bir analiz formunun geliştirilmesi gerekmektedir.⁴⁸

Analiz çalışmasının sonunda elde edilen bilgiler derlenir, işin unvanı belirlenir, kısaca iş özetlenir, işgörenin görevleri açık olarak belirlenir, ayrıca işgörenin özellikle sorumlu olduğu yönler belirlenir ve son olarak da işgören de aranacak bilgi, kişilik, ve bedensel özellikler saptanır. Yine bu çalışmalar sonucu işgören den beklenen başarı (performans) standartları belirlenir. Şüphesiz tüm bu çalışmalar, iş tanımını oluşturup, kişinin yapacağı işe göre seçilmesine olanak hazırlamak için yapılmaktadır.

⁴⁸ WERTER,DAVIS;s:87

İşgören seçimi açısından iş analizi genel hatları ile, işgörenin yapacağı iş için ihtiyaç duyacağı özellik ve yeteneklerin saptanması, bireyin üstleneceği sorumluluğa göre özelliklerinin tespiti çalışmasıdır. Bu çalışmanın başlangıç noktası işletmenin insan gücü kaynaklarının planlanması olabileceği gibi, böyle bir çalışma ve iyi bir kadro planlamasından sonra işletmenin insan gücü planlamasının yapılması da mümkündür. İşgören seçimi açısından iş analizi, işin detaylarının sistemli olarak incelenmesi şeklinde tanımlanabilir.

Bir diğer tanımlamada ise, bir işteki sistemli faaliyetlerin araştırılması yada bir işin kapsadığı görevlerin ve sorumlulukların tanımlanması için yapılan teknik işlemlerdir. Şeklinde ifade edilebilir.⁴⁹

İş analiz çalışmaları mevcut olan her görevin niteliklerinin ve inceliklerinin araştırılmasına ve bu görevlerin etkin bir biçimde yerine getirilmesi için gerekli olan davranışların, sorumlulukların, ve çalışma koşullarının ortaya çıkarılmasına yönelik çalışmalar ile iş analizi gerçekleştirilmektedir. İş analizi ile insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları arasındaki ilişkileri şu şekilde sıralayabiliriz.⁵⁰

- Ücret ve maaşların belirlenmesinde
- İşgörenlerin performans değerlemelerinde
- İşgörelere yönelik parasal özendirme planlarının hazırlanmasında
- İşgören seçme testlerinin hazırlanmasında
- Terfi, transfer ve iş rotasyonuna yönelik kararların verilmesinde
- İşle işgörenlerin eleştirilmesinde
- İşlerin yeniden yapılandırılması ve zenginleştirilmesi çalışmalarında

Bir işletmede iş analizi yapılmamışsa, o işletmede personel bulma ve seçme fonksiyonu da dahil olmak üzere insan kaynaklarıyla ilgili hiçbir fonksiyon sağlıklı bir şekilde yerine getirilememektedir. İşletmede bulunan mevcut işlerin gereklerinin bilinmediği bir örgütte, istihdam edilmek üzere ne tür vasıflara sahip elemanlar ihtiyaç duyulduğu bilinmemektedir, dolayısıyla sağlıklı bir seçim de yapılamamaktadır. Bu nedenle iş analizinin, iş tanımının ve iş gereklerinin saptanması gerekmektedir.

⁴⁹ Canan ERGİN, *İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Yaklaşım*, Academyplus Yayınevi, Ankara, 2002, s:37

⁵⁰ G. Özışık GÜRBÜZ, *Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci*, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2002, :9

1) İş Analizi

İyi bir personel seçimi için önce çalışanların yapacağı işlerin belirlenmesi gerekmektedir. İşte bu amaçla, ilk olarak çalışanlar tarafından tek tek yada toplu olarak yerine getirilen işler ayrıntılı olarak incelenmelidir. İş analizi olarak adlandırılan bu süreç, bir işin özelliklerini, gereklerini ve çalışma koşullarını çeşitli yöntemlerle araştıran bilimsel bir çalışmadır.⁵¹

İş analizinin amaçları; gelecekte duyulabilecek çalışan ihtiyacını ve bu çalışanların ihtiyaçlarını saptayarak insan kaynakları planlamasına yardımcı olmaktır.

İş analizi süreci, analizcilerin seçimi ve eğitimi ile başlamakta, analizin uygulanması ve denetimi ile son bulmaktadır. İş analizi ile elde edilen bilgiler sürekli güncel tutulmaktadır. Çünkü teknolojik ve organizasyonel birçok değişim iş gereklerini de değiştirmektedir.

2) İş Tanımı

İş analizinin bir uzantısı olan iş tanımları, işin organizasyon içindeki yerini ve önemini belirlemektedir. İş tanımları, iş analizi ile elde edilen bilgilerin sistematik ve bilinçli bir şekilde sunulmasıdır.⁵²

İş tanımlarının ortak amacı; işin kimliğinin ortaya çıkarılmasıdır. Ancak iş tanımı, işin kimliği dışında, işlerin ayrıntılı olarak özelliklerini, diğer işlerle ilişkilerini ve onlardan ayrıldığı yönleri de belirlemektedir.⁵³

3) İş Gereklere

İş analizinin bir diğer uzantısı da iş gereklereidir. İş gereklere iş tanımlarından farklıdır. İş gereklere, belirli bir işi yerine getirmek için bireylerin sahip olması gereken yetenek ve becerilerdir. Yani iş gereklere, çalışmada aranacak deneyimin, eğitimin, fiziksel ve zihinsel özelliklerin belirtildiği bir çalışmadır. İş tanımları işin profili iken, iş gereklere, işin istediği çalışan profilidir.⁵⁴

⁵¹ Figen TAHİROĞLU, *Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları*, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2002, s:112

⁵² Nesime ACAR, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, MPM Yayıncılık, Ankara, 2000, s:37

⁵³ TAHİROĞLU, s:113

⁵⁴ TAHİROĞLU, s:113

C) İŞİN BİREYSEL ÖZELLİKLERİNİN SAPTANMASI

İş analizi sonucu elde edilen bilgilerle önce işin tanımının yapılması, bu tanım doğrultusunda iş analizinden elde edilen bilgilere dayalı olarak işin istediği bireysel yetenek ve özelliklerin, başka bir deyişle spesifikasyonlarının hazırlanması gerekmektedir. Bu hazırlıklardan sonra işin başarı standartları saptanır ve eleman seçiminde işe ilişkin ön hazırlıklar tamamlanmış olur.

1. İşgören İhtiyacının Karşılmasına Dönük İş Tanımlaması

İş analizinden elde edilen bilgilerin ışığında yapılan iş tanımlanması öncelikle işin organizasyon içerisinde yerini ve önemini belirlemektedir. İşletme içinde bir işin yapılma amaçlarının ve özellik isteyen iş dilimlerinin belirlenmesi; işin yapılabilmesi için gerekli olan yeteneklerin ve sorumlulukların genel hatları ile saptanması işin diğer işlerle ilgisinin belirlenmesi iş şartlarının İşgören açısından belirli hale getirilmesi iş tanımının temel amacı olmaktadır. Bu kapsam içerisinde yapılan iş tanımlaması, yeni işgörenlerin seçilmesinde, seçimden sonra işe yönlendirilmesi ve eğitilmesinde, işgörenlerin başarılarının değerlendirilmesinde yararlı olmaktadır. Esasında iş tanımı görevin başarılması için gerekli olan temel çabaları kapsamaktadır., böylece bir yandan İşgören seçimini yapacak olanlara, aranacak özelliklerin dereceleri için sınır oluşturmaktadır, diğer yandan da işe alınan işgörene sorumluluklarını göstermektedir.

İşgören seçimine hazırlık çalışması olarak gerçekleştirilen ve iyi yapılmış bir tanımının birçok faydalı kullanımı söz konusu olmaktadır. Öncelikle iş spesifikasyonlarının geliştirilmesinde ilk kaynak olmaktadır. Zaman içerisinde değişimler dinamik olarak tanıma yansıtılırsa sürekli olarak İşgören özelliklerinin belirlenmesi için kaynak olma özelliğini korumaktadır. Yeterli bir iş tanımı insangücü planlaması ve adayların müracaat safhasında ön analizin yapılması için de faydalı olmaktadır. İşin yapılması için işgörenin üstleneceği sorumlulukları bilen planlamacı bu bilginin ışığında İşgören de aranacak özellikleri de saptayacaktır. Bu çalışmaya bağlı olarak etkin bir aday kabulü gerçekleştirilmiş olacaktır.

2. İşin Bireysel Özellikleri

İş analizi sonucu yapılacak iş tanımı ile işin bireysel özellikleri arasında önemli farklar vardır. İş tanımı işin ne istediğini belirler, başka bir deyişle işin profilidir. İşin bireysel özellikleri ise işin işgörenden ne istediğini, işgörenin başarılı olması için sahip olacağı özelliklerin ne olduğunu belirlemeye dönüktür. Bu durumda işin bireysel

özellikleri işin gerektirdiği İşgören profilidir. İşin bireysel özellikleri, işgören de aranacak tecrübenin, eğitimin, fiziki ve zihni özelliklerin belirtildiği bir çalışmadır.⁵⁵

Yapılan çalışma sonunda kişinin iş açısından tanımlanması için gerçekleştirilen işin bireysel özellikleri İşgören de aranacak olan bireysel özelliklerin saptanması gerekmektedir. Kişinin iş açısından tanımlanması için ise, bireyin fiziksel, zihinsel, duygusal, sosyal ve davranışsal gereklerinin belirlenmesi gerekmektedir.

a. Fiziksel Tanımlama: İşgörenin işine uygun seçilmesi bireysel özelliklerinin tam olarak belirlenmesine ve iş açısından kişide aranacak fiziksel özelliklerin tanımlanması ile başlamaktadır. İşin gerçekleşmesi için özel olarak aranacak şartların, işin bireysel özellikleri belirtilmesi gerekmektedir.

b. Zihinsel Özellikler: İşin bireysel özelliklerinde yer alacak olan zihinsel özellikler işin yapısına göre değişik anlamlar ifade etmektedir. Bazı işler için kolay sorun çözme önemlidir, bazıları için hızlı düşünme özelliği gerekmektedir, bazı işlerin yapılabilmesi için ise ileri düzeyde zihinsel yoğunluk (konsantrasyon) gerekmektedir. Bir işi için istenecek zihinsel özelliklerin saptanmasında en basit yol, bu işi yapacak kişinin bitirmesi gereken okulun kazandırdığı zihinsel özelliklerin belirlenmesidir. Farklı işler için gerekli olan zihinsel özellikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.⁵⁶

- Genel zeka,
- İsim ve yer hafızası,
- Soyut olay zekası,
- Duymaya dayalı hafıza,
- Okumaya dayalı hafıza,
- Miktar tahmin edebilme yeteneği,
- Planlama yeteneği,
- Aritmetik işlem yeteneği,
- Okuma yeteneği,
- Bilimsel analiz yeteneği,
- Yargılama,
- Konsantre olma yeteneği,

⁵⁵ WERTER, DAVIS; s:121

⁵⁶ Michael J. JUICIUS, *Personel Management*, 6. Baskı, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin Inc., 1967, s:98

c. Duygusal ve Sosyal Özellikler: Seçilecek elmanın özellikleri içerisinde duygusal ve sosyal özelliklerin ayrı bir yeri vardır. Birçok işletmede teknik elemanların özelliklerini tanımlamak, önemli zorlukları bünyesinde toplayabilmektedirler. İşin gerektirdiği sosyal özelliklerden olan, çevresi ile iyi ilişki kurma, sosyal ilişkiye açıklık, kendisini dinletebilme ve fikrini kabul ettirme türünden özelliklerin iş için hangi düzeyde gerekli olacağı işin bireysel özelliklerinde belirtilmektedir.

d. Davranışsal Özellikler: Belirli bir iş için bireysel özelliklerin saptanması da ileri düzeyde davranışsal özelliklerin tanımlanması, diğer özelliklerin sınırlandırılmasıdır. Ancak her iş için davranışsal tanımlama yapmak kolay olmamaktadır. Bir satış elemanının belirlenen ortamlarda nasıl davranması gerektiği veya bir araştırmacının ne yapmasının doğru olacağı sınırlı ölçüde tanımlanabilir, ancak ilk kademeler ve organizasyonun tepe kademeleri için davranışsal özellik tespiti yapmak zordur, çok zamanda da gereksiz olabilmektedir. Davranışsal özelliklerin saptanmasında kişinin bilgisini ne ölçüde davranışına yansıttığının aranması gerekmektedir. Günümüzde özellikle yönetim kademelerinde görev alacak kişilerin genel bilgilerinin yanı sıra bu bilgilerin davranışlarına ne ölçüde ve nasıl yansıttıklarının da analiz edilmesi gerekmektedir.

Böylece yapılan işin bireysel özellikleri ile İşgören de aranacak bireysel özellikler saptanmış olmakta, işin tam yapılması için kişinin taşıması gereken özelliklerin tam bir listesi çıkarılmış olmalıdır. İşgören seçiminde aranacak bireysel özellikler, iş analizi sonuçlarına dayalı olarak geliştirilen işin bireysel özellikleri tespit edilmektedir. İş spesifikasyonu da aynen iş tanımında olduğu gibi işletmeye özgü standart bir formda toplanmakta ve iş analizi ile işin bireysel özellikleri aynı dosyada saklanmaktadır.

3. İşin Başarı Standartları

İşgören seçiminde yeterli bir ön hazırlık yapmak için başarı standartlarının da saptanması gerekmektedir. Eğer işin başarı standartları tam belirlenirse, seçim safhasında adaylarının özellik ve yeteneklerinin dereceleri ile bu standartlar arasında sağlıklı ilişkiler kurabilecektir. Bilindiği gibi iş analizlerinde yer alan bir başka dilim işin başarı-performans standartları ile ilgilidir. Bu standartlar iki fonksiyona hizmet etmektedir. Birincisi, işgörenin çabalarının yönleneceği hedefi belirlemektir. Bu standartlar yardımı ile işgörenlerin işlerini tam başarmış olmaları için kendilerinden ne

istendiği ortaya konmaktadır. Performans standartlarının ikinci fonksiyonu ise, işgörenin iş başarım derecesinin ölçülmesini sağlamaktır. İş kontrol edenler veya yöneticiler, elemanlarının başarı derecelerini bu standartlardan yararlanarak kontrol etmektedirler. Eğer bir standart olmazsa işi geliştirmeye dönük olarak kontrol sisteminin de olması söz konusu olmamaktadır.

D) İŞ ANALİZ ÇALIŞMASI VE SONUÇLARI

İş analiz faaliyetleri işletmelerdeki, işlerin içerdiği görev, sorumluluk ve çalışma koşullarını belirlemeye yönelik çabalardan oluşmaktadır. Bu çalışmalarda ayrıca işleri yapacak olan kişilerde bulunması gereken bilgi, beceri ve yetenekler de belirlenmeye çalışılmaktadır.⁵⁷

1. İş Analizine Hazırlık İçin İşletmenin Genel Olarak Tanınması

İş analizi, işin ve işgörenin karakteristik özellikleri hakkında topluca bilgi elde etmenin başlıca araçlarından biridir. İşgören seçiminde yararlanılmak üzere gerçekleştirilen iş analizi sadece iş hakkında bilgi verici olmamakta, aynı zamanda işgören davranışlarının nasıl şekilleneceği konusunda da bilgi oluşturmaktadır. İş analizinden önce analizi yapacak kişinin işletmenin organizasyonu genel hatları ile kavranması gerekmektedir. Organizasyonun temel amaçları nelerdir, hangi esasa göre düzenlenmiştir, işgücü, malzeme ve süreç olarak girdilerin dağıtım ve kullanım prensipleri nelerdir, ürün veya hizmet olarak çıktılarda izlenen politikalar nedir, bunların analiz edilmesi gerekmektedir. Bu analizlerin tamamının temelinde yatan arzu, işgörenin iş davranışını (yetki, sorumluluk, kişisel özellikler) tahmin etmektir.

Analizi yapacak kişi işi gruplandırmadan önce, analiz çalışmaları dolayısıyla işgören seçim çalışmaları kapsamı içerisinde, organizasyonda gerçekleştirilen işleri belirlemelidir. Bu çalışma küçük işletmelerde oldukça kolaydır, çünkü işlerin yapı ve sayıları belirlidir. Büyük işletmelerde ise, işletmelerin organizasyon yapısına göre veya benzer esaslara göre iş listesini incelemek zorunda kalan uzman, işgörenlerle ve yöneticilerle görüşmek zorundadır. Eğer işletmede işgörenlerin özelliklerine ve özellik-yetenek gruplamasına ilişkin kayıtlar varsa bunların da analizinden önce incelenmesi gerekir. İş tanımları veya iş süreçlerini açıklayan çalışmaların da aynı inceleme sırasında elde olmasında yarar vardır. Bu incelemelerden sonra hazırlanacak analiz formu ile işlerin analizi yapılmaktadır.

⁵⁷ KAYNAK ve Diğerleri

2. İş Analiz Formunun Düzenlenmesi

İş analizi yapmak için bu çalışmayı yapacak kişinin özel bir analiz formu (anket) geliştirmesi gerekmektedir. Bu anketin işe ilişkin özellikleri toplayıcı yapıda olması gerekmektedir. Görevlerin, sorumlulukların, beşeri bilgilerin, performans özelliklerinin ve standartlarının ve iş başarımlarının derecelerinin form içerisinde yer alması gerekir.

Birbirinden farklı olan işleri benzer formlarla analize tabi tutmak mümkündür. Bazı çalışmalarda farklı işler için değişik formların geliştirildiği de görülmektedir. Ancak bu farklılık gerçekleştiriliyorsa, farklı bölümlerdeki benzer işleri benzer formlarla analiz etmekte yarar vardır. Böylece bilgilerin karşılaştırılması yapılabilmektedir.⁵⁸

3. İş Analizinin Gerçekleştirilmesi

Hazırlanan form ile analiz ve analiz formunun kullanımına ilişkin ön eğitimden geçmiş araştırmacılar, işletmenin bünyesinde işgören seçim noktasında olan görevler için iş incelemesi yapmaktadırlar. Bu inceleme sırasında önce, her işi yapan işgören iş ortamında izlenmektedir. Genel olarak işin yapılış biçimi kavranmakta ve gerekli notlar alınmaktadır.

Analizin ikinci safhasında işgörenlerden bilgili ve kolay bilgi veren yeterli sayıda eleman seçilmekte ve kendileri ile özel bir ortamda görüşme yapılmaktadır. Bu görüşmenin genel sınırı analiz formunda yer alan bilgiler elde edilmektedir. Ancak görüşme sırasında işe ilişkin özel bilgiler varsa, formun kapsam içerisinde yer almayan özellikler saptandığında bu bilgilerde kaydedilir.

Belirli bir unvan taşıyan işi için analizini bitiren araştırmacı, aynı işe ilişkin olarak hazırladığı formları bir araya getirerek, gerekirse yeniden toplu bir araştırma formu düzenleyerek, tek formda işin temsil edileceğini sağlar. Bu çalışma sırasında, işin üst yöneticiler ile görüşme yapılmalı ve formdaki bilgileri daha sağlıklı hale getirilmelidir. İşgörenin yöneticiler ile yapılan görüşmelerde sadece işe ilişkin konular tartışılmalı ve tartışmanın sınırı yine analiz formu ile olmalıdır. Bu görüşme sırasında işgören ve işin yeniden boyutlandırılması gerekiyorsa veya uygulanmak üzere böyle bir karar alınmışsa analizinde söz konusu değişime uydurulması gerekmektedir.

⁵⁸ WERTER,DAVIS;s:111

Analiz sonucu elde edilen bilgiler ile işin tam bir tanımının yapılması ve işgören seçiminde kullanılmak üzere iş özelliklerinin belirlenmesi gerekmektedir. Böylece iş tanımı ve iş özelliklerinin saptanması yoluyla seçilecek elemanların bireysel özellikleri işletmeye göre saptanmış olacaktır

IV.İŞGÖREN İHTİYACININ KARŞILANMASI İÇİN ADAY HAVUZU OLUŞTURMA

İşgören seçim çalışmasının aktif dilimi, seçim için aday havuzu oluşturma, aday toplama ile başlamaktadır. Aday havuzu oluşturmak potansiyel işgöreni belirlemektir. İşletmenin yapısına ve bünyesine dahil etmek istediği elemanın özelliklerine göre potansiyel işgörenin içerisinde yer aldığı kaynak gruplar farklı olmaktadır. Bu kaynakların kullanımı işletmenin işgören politikasına, yöneticinin özelliklerine, yönetim tarzına ve kurduğu ilişki sistemine göre değişmektedir. Sözü edilen faktöre bağlı olarak bazı işletmeler dış kaynakları tercih ederken, bazıları yakın duyuru veya işletme içi kaynakları esas almaktadır.

Aday havuzunu oluşturma, işgören seçim ve yerleştirme çalışmalarının etkinliğini doğrudan belirleyen değişkenlerdendir. Aday toplama öncelikle eleman alımı için seçimin yapılacağı kütlenin sayısal sınırlarını, teknik ifadesi ile seçim oranını belirlemektedir. Seçim oranı işe kabul edilen elemanların toplam adaylara bölünmesi ile bulunmakta ve aday havuzundaki potansiyel İşgören sayısının özellik ve yetenek açısından yeterli olması, seçilecek elemanın işletmeye uygunluğunu belirlemektedir.⁵⁹

Seçim oranının optimalliği de personel seçim çalışmasının süresini ve maliyetini olumlu yönde geliştirecektir. Şüphesiz seçime kaynak olan, seçim havuzunu oluşturan kütlenin yeterliliği işten işe ve işletmelere göre değişim göstermektedir. Az ücretin ödendiği işler veya fazlaca ihtisaslaşmayı gerektiren işlerde aday kütle sayıca az, seçim oranı düşük olmaktadır.

⁵⁹ Kenneth N. WESLEY, Gary A. YUKI, *Organization Behavior and Personnel Psychology*, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin Inc., 1977, s:229

A) GENEL OLARAK ADAY HAVUZU KAYNAKLARI

İşletmeler açısından iyi bir seçim çalışması, seçim havuzunu oluşturan aday sayısını ve seçim oranını dengeleyici olmak zorundadır. Bu denge sağlanamadığı durumda seçimin tutarlılığından taviz verilmiş olunmaktadır. Şekil 4’de görüldüğü gibi işgören havuzunun kaynağı işletme dışı ve işletme içi olarak iki grup altında toplanmaktadır.

1) İşletme İçi Kaynaklar

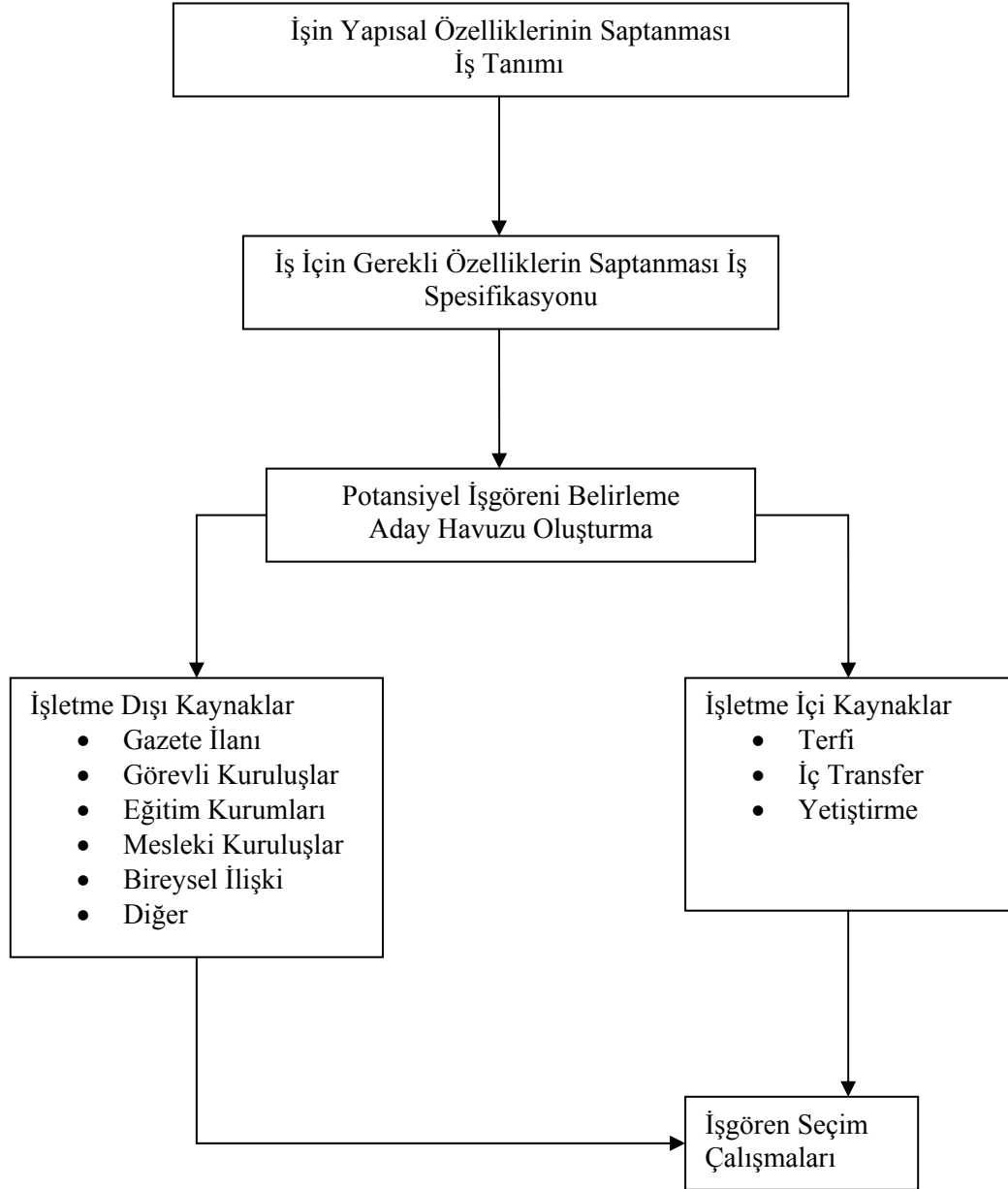
İşletme içi kaynaklar terfi ve transferdir ve en ideal yaklaşım bu olmaktadır. İşletme alt kademelere eleman alarak, yetiştirme yolu ile organizasyonun özellik isteyen bölümlerine eleman sağlamaktadır. Ancak bu tür bir çalışma her zaman mümkün olmamaktadır. Özellikle küçük ve orta büyüklükteki işletmeler bünyelerinde yetişmiş eleman bulundurma açısından yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin seçim havuzunun dış kaynaklardan yararlanmaları gerekmektedir. Benzer durum hızlı gelişmelerin olduğu dönemlerde büyük işletmeler için de geçerli olmaktadır. Büyük işletmelerde dış kaynakların kullanımı genellikle işletmenin yapısal olarak hızlı geliştiği dönemlerde veya özel yetenekli elemanlara ihtiyaç olduğu durumlarda söz konusu olmaktadır.

2) İşletme Dışı Kaynaklar

İş hayatında işgören seçimi denildiği zamanda akla gelenin de işletme dışı kaynaklardan eleman temin olduğu unutulmamalıdır. Şekil 4’de de görüldüğü gibi işletme dışı kaynaklar arasında görevli kuruluşlar, yöneticilerin bireysel ilişkileri yer aldığı gibi ilanla aday toplama yöntemi de uygulanmaktadır.⁶⁰

⁶⁰ WESLEY, YUKİS:231

Şekil 4
İşgören Seçimi Ön Hazırlıkları ve Seçim Havuzu
Kaynakları



İlan yolu ile kaynak oluşturmada en kolay ve en çok tanınan yol gazete ve ihtisas dergileri aracılığı ile duyuruda bulunmaktır. Bu duyuru ile değişik yapılı ve çok sayıda başvuru sağlanabilmekte ve böylece iş arayan çok sayıda işgörenin başvurusu sağlanmaktadır. Ancak, ilanın çok geniş kitlelere hitap etmesi ve iş arayanların bazılarının aranan elemana ilişkin özellikler ve yetenekleri tam kavranamaması nedeni ile başvuruların bir kısmının, işletmece aranmayan kişiler olduğu da görülmektedir.

B) İLAN YOLU İLE ADAY TOPLAMA VE İLANIN TAŞIMASI GEREKEN ÖZELLİKLER

İşletmeye aday olacak elemanı, işletmenin kuruluş yeri, aradığı elemanın özellik ve nitelikleri, işgören politikası belirlediği gibi ilan yoluyla yapılan duyurularda ilanın içeriği ve genel görünüşü de belirlenmektedir.

1. İlanın İçerik Olarak Özellikleri

Bugün ülkemizde, eleman arama konusunda yaygın bir şekilde kullanılan yöntemlerden biri ilan yolu ile aday toplama. Son yıllarda çeşitli gazeteler ve hafta sonlarında insan kaynakları konusunda ekler yayınlanmaktadır. Bu yöntem istenen elemana ulaşma ve iş arayanlar için de güzel bir araç durumunda olmaktadır. Bu ilanın içeriğinde çeşitli bilgiler bulunması gerekmektedir. Bulunması gereken bilgiler aşağıda belirtilmektedir.⁶¹

a. İşletmenin Unvanı ve Çalışma Alanı

Yapılacak grafik düzenlemede tercihen ilanın baş kısımlarında belirgin olarak işletmenin unvanı ve çalışma alanının belirtilmesi gerekmektedir. Tanınmış olan işletmelerin çalışma alanlarını belirtmelerine gerek kalmamaktadır, ancak gizli ilan verilmiyorsa unvanın belirtilmesi gerekmektedir. İşletme yeteri kadar tanınmıyorsa unvanla birlikte çalışılan sektöründe belirtilmesi gerekmektedir. Bazı işletmelerin unvanları sektörlerini belirlemeye yeterlidir. İsim bu belirginliği sağlayamıyorsa sektör adının belirtilmesi gerekmektedir.

Verilen ilan geniş kitleleri etkileyecek biçimde bir prestij ilanı olarak düşünülüyorsa bu durumda işletmenin unvanı ilanın genel düzenlemesi içerisinde büyük bir yer tutmaktadır.

⁶¹ Mehmet ÖNER, *İşe Alma ve Yerleştirmede Yönetici ve İnsan Kaynakları Uzmanının El Kitabı*, hayat Yayınları, İstanbul, 1999s:50

b. Görev Unvanı

Aranan işgörenin yapacağı iş açık olarak belirtilmelidir. Eğer ilanla eleman aranan görev, yeteri kadar tanınan türden değilse ayrıca ilanda, kısa tanıtıcı bir cümlenin yer alması yararlı olacaktır.

2. Adayda Bulunması Gereken Özellikler

Verilen ilanda adayların taşınması gereken bilgi, varsa özel bedensel ve zihinsel özellikler ile gerekiyorsa yaş, boy, cinsiyet gibi özelliklerin belirtilmesi gerekir. Ayrıca isteniyorsa tecrübe de alan ve süre olarak da belirtilmelidir. Aranacak özellikler bazen doğrudan adayların görmüş oldukları temel eğitime bağlanabilir ve ayrıcalıklı özelliklerin seçimi sırasında tespit edilebilmektedir. Bu durumda temel eğitim özelliklerinin belirtilmesi gerekmektedir. Örneğin, muhasebe bölümüne eleman alınırken, “muhasebe bilgisi tam, sayılara ilgi duyan, oturarak çalışmaya yatkın aday” gibi özellikler saymak yerine “muhasebe bölümünde çalışacak, işletme, iktisat, iş idaresi ve benzeri eğitim kuruluşlarından birisinden mezun olmuş adayların” türünden bir ifade ile genel olarak taşınması gereken özellikler sayılmış olmalıdır.

İşletmenin bünyesine alacağı elemanın yaş, cinsiyet, tecrübe, hatta büyük şehirlerde işgörenin ikamet etmesi gereken yerler hakkında vazgeçemediği politikaları varsa, ilanda bu tür bireysel özelliklerin mutlaka bulunması gerekmektedir.

3. Başvuru Biçimi ve Başvuru Şartları

İşletme başvuruyu muhtemel aday sayısına ve seçimde uygulayacağı yaklaşıma göre belirlemektedir. Başvurular yazılı ve postayla olabilmektedir. Bu durumda ilanda, yazılı olarak verilen adrese posta yoluyla başvurulması gerektiği belirtilmelidir. Başvurular şahsen müracaat şeklinde de olabilmektedir. Üstelik bu tür başvurular için gün ve saat verilebilir veya randevu alınması istenebilir.

4. Son Başvuru Tarihi

İşgören seçim çalışmaları planlanırken şüphesiz son aday kabul tarihi de saptanmış olmalıdır. Seçim havuzuna eleman toplamak için verilen ilanlarda son başvuru tarihinin tam olarak belirtilmesi yararlı olmaktadır.

5. Çalışma Yeri

İşletmenin yapısı ve tanınırlığı nedeniyle işgörenin çalışacağı yer belli değilse, çalışma yerinin de belirtilmesi gerekmektedir.

6. Gizlilik Güvencesi

Bazı görevlere başvuranlardan halen başka işletmelerde çalışanlar olabilmektedir. Bu kişiler iş aradıklarının çalıştıkları işletmelerin yönetimi tarafından bilinmesini istemeyebilir. Bu tür ihtiyaçları karşılamak için başvuruların gizli tutulacağına dair bir notun ilan içerisinde yer almasında yarar sağlanmaktadır.

7. Başvuru Adresi

İlanda adayların başvuru için yararlanacakları adres veya posta kutusu açık olarak belirtilmektedir.

8. Diğer İçerik Özellikleri

Gerekirse ilanda kişiye sağlanan haklar hakkında kısaca bilgi verilebilir. Çalışacak kişiye lojman, makam arabası, maaşın dışında prim gibi ayrıcalıklar sağlanacaksa bunun ilanda belirtilmesi yararlı olabilmektedir.

9. İlanın Şekil Olarak Taşınması Gereken Özellikler

Seçim havuzuna kaynak oluşturmak için verilen ilanların şekil olarak da bazı özellikleri taşınması seçimin etkinliğini artırmaktadır. Yapılacak grafik düzenlemede işletmenin logosunu metin içinde uyumlu yerleştirildiği, görev unvanlarının çarpıcı bir yazı türü ile (koyu, kalın, altı çizgili gibi) verildiği ilanlar kolay seçilmekte ve iş arayanlar açısından çekici olmaktadır. Eğer ilan prestij ilanı ise, metnin içini çarpıcı resimler, iş arayanı davet edici kompozisyonlar yerleştirilip, kısa bir açıklama yazısı ilan tamamlanabilir. İlanın iyi bir başlık altında yorucu olmayan tarzda çerçeve içine alınmış olması dikkat çekiciliğini artırmaktadır. Bu nedenle ilanın düzenlenmesinde yayın organının temel yaklaşımına uygun bir çerçeve ile belirgin hale getirilmesinde yarar olmaktadır.

10. İlanın Yayını

İlan şüphesiz tirajı yüksek ve hedef kütleye kolay ulaşan bir yayın organında yer almalıdır. İlan gazetenin uygun sayfalarına, uygun ilanların veya metinlerin civarına yerleştirilmelidir.

Bazen hedef kütle ile tiraj ters ilişkili olabilmektedir. Bu durumda önemli olan hedef kütledir. Eğer geniş bir aday kütleye ulaşmak istendiğinde ilanın tirajı yüksek bir yayın organında yer alması yararlı olabilmektedir. Gazete ilanlarında gazetenin yüksek tirajlı olması büyük kütlelere ulaşmak açısından yararlı olmaktadır.⁶²

⁶² KAYNAK ve Diğerleri,s:117

V. İŞGÖREN İHTİYACININ KARŞILANMASINDA GÖRÜŞME (MÜLAKAT), GÖRÜŞME TEKNİKLERİ VE UYGULAMASI

İşletmelerin çeşitli kademelerine eleman seçiminde evrensel olarak kullanılan seçim araçlarından birisi görüşmedir. Görüşme, kişinin yapacağı iş veya yer alacağı bölüme göre yönetim grubu tarafından incelenmesidir. Ülkemizde tüm kademelere eleman seçiminde görüşme önemli bir seçim aracı durumundadır. Adaylar arasında, işe alınacak kişinin bulunmasında bir dizi görüşmeden söz edilebilmektedir. Bu mülakatlar ilk müracaatta başlar ve kişinin çalışacağı bölüme yerleşmesine kadar devam etmektedir.

Seçim çalışmasında görüşmeyi yürüten kişi, planlı veya plansız görüşme tekniklerinden birisini seçebilmektedir. Planlı görüşmede özel bir mülakat formu ve bu formda yer alan bir dizi soru vardır. Sorular belirlenmiştir ve mülakatçı, adaydan sorduğu sorulara doğrudan cevap istemektedir. Plansız veya genel mülakat yönetiminde ise, adayın konuşmasına olanak veren bir dizi açık soru yer alır. Her iki tür görüşmede de görüşmeyi yapan kişi, saptayacağı sonuca göre alacağı cevaplarla adayı yönlendirmektedir.

Görüşme, adaylarla tek tek yapılacağı gibi, bir grup adayla toplu olarak da yürütülebilir. Görüşmeyi aday veya aday grubu ile tek kişi yapabileceği gibi özel olarak hazırlanmış bir mülakat grubu da yapılabilir. Görüşme bir grup tarafından yapılıyorsa, genellikle görüşmeciler adaylara benzer sorular sorup cevap almaya çalışmaktadırlar. Böylece her görüşmeci benzer yönleri ile adayı değerlendirme yoluna gitmektedir.

A. GÖRÜŞME YÖNTEMLERİ VE UYGULANİŞ BİÇİMLERİ

İşgören seçiminde, görüşmenin temel yaklaşımı, görüşmeyi yapan uzman veya yöneticinin adaya sorular yöneltmesi ve elde edilen bilgilerle de adayın işi yapabilme gücünü ölçmesidir. Böyle bir çalışma her adayı birbiri ile karşılaştırır ve görüşmenin tanımına uygun olarak seçimin bir sonraki safhasına dahil etmek için veya işe almak için belirlenir. Böyle bir sonucu sağlamak amacıyla yapılan mülakatlar uygulanış biçimlerine göre yöntem farklılığı gösterebilmektedir.

1. Serbest (Plansız) Görüşme Yöntemi

İşgören seçiminde bir değerlendirme aracı olan serbest görüşmede her adaya sorulacak soru önceden kesin olarak belirlenmemektedir. Bu tür görüşmelerde görüşmeyi yapanlar, maksatlı olarak soracakları sorularla, adayın konuşma biçimini, olaylara yaklaşımını, kendisini veya fikirlerini savunma biçimini saptamaya çalışmaktadırlar.

Serbest görüşme yönteminde, görüşme biçimi ve soruları özel bir yapıya bağlı değildir, değerlendirme çalışması, dostane bir yapı içerisinde ve o andaki havaya göre kendileri saptarlar veya bu işin uzmanları tarafından saptanmış soruları kendilerine örnek alırlar. Görüşmeciler adaylar hakkındaki görüşlerini, aldıkları sonuçlara göre mülakatın sonunda belirlemektedirler.

2. Planlı Görüşme Yöntemi

Planlı görüşme türünde adaylara sorulacak sorular tercihen bir uzman grubu tarafından önceden hazırlanmaktadır. İşin ve işletmenin ihtiyacına göre soruların önemi ve gerekliliği daha önceden tartışılır ve son halini alan sorular görüşme sırasında her adaya aynen sorulur. Görüşme sırasında sorulara alınan cevaplar, özel olarak hazırlanan bir mülakat formuna kaydedilir. Değerleme daha sonra, adayların verdikleri cevaplar ayrı ayrı gözden geçirilerek yapılır.

3. Karma Görüşme Yöntemi

İşgören ihtiyacının karşılanmasında mülakatı biraz daha tutarlı yapmak isteyen işletmelerde çok zaman, planlı ve plansız görüşmenin birlikte uygulandığı görülmektedir. Bu tür görüşmelere karma görüşme demek mümkündür. Adayların karma görüşme yöntemiyle analiz edilmesi için, hazırlık aşamasında yapısı belirli sorular hazırlanmakta, uygulamanın başlangıcında adaylara bu sorular sorulmakta, görüşmenin seyrine göre mülakatı yapanlar gerekli görürlerse, aldıkları cevaplara göre ilave sorular sorarak serbest mülakat yöntemine yönelmektedirler.

Bu tür görüşmede, planlı mülakat yaklaşımına uygun olarak hazırlanan, yapısı belli sorulara alınan cevaplar yardımıyla, adayların birbirleri ile standart bulgulara göre karşılaştırılması yapılmaktadır. Serbest görüşme tekniklerinden de yararlanarak mülakatın derinleştirilmesi, adaylar hakkında biraz daha geniş bilginin elde edilmesi mümkün olmaktadır.

Karma görüşme tekniğine göre adaylar hakkında daha fazla bilgi almak mümkün olacaktır. Ancak, görüşmecilerin yeteri kadar uzmanlaşmadığı durumlarda veya görüşme sırasında kendilerine ilginç olan kişilerle daha fazla ilgilendikleri, önceden saptanan sorulara alınan cevapları ikinci plana itip, görüşmeyi plansız hale getirebilecekleri de unutulmamalıdır.

4. Sorun Çözmeye Dönük Görüşme Yöntemi:

Görüşme yöntemlerinden birisi de adaylara sorun çözdürme esasına göre hazırlanan sorun çözme yöntemidir. Adaylara değerlemede yararlanılacak bu görüşme tipinde, adaylara alanlarına ilişkin bir sorun verilir ve onların bu konudaki görüşleri alınır. Çok zaman bu sorunlar varsayımlıdır ve “siz olsanız ne yapardınız?” denilen adayların bu varsayımlara göre cevap vermeleri veya kendi varsayımlarını oluşturmaları istenir.⁶³

Adayların verdikleri cevaplar ile çözüm yaklaşımları birlikte değerlendirilir, adayın yaklaşımlarının ve çözümünün tutarlılığına göre bilgisi, sorun karşısındaki davranışı, fikrini savunması gibi yönleri değerlendirilmektedir.

5. Bireysel veya Grup Görüşme Yöntemi

Görüşmeyi bir görüşmeci yapabileceği gibi, birden fazla görüşmeci de yapabilmektedir. Bir görüşmecinin gerçekleştirdiği mülakatta, adaylar seçilen tekniğe göre görevlendirilen kişi ile görüşürler. Görüşmeci sayısı birden fazla da olabilir. Görüşmeci tek veya grup olsun, adaylarla tek tek görüşülüyorsa bireysel görüşme yönteminin izlendiğini belirtebiliriz. Bazı durumlarda adaylar grup halinde görüşmeye alınabilir, bu tür görüşmeye de grup görüşme tekniği denilmektedir.

Özellikle grup görüşme yöntemi ile sorun çözmeye dönük yöntemin birlikte uygulanması mümkündür. Bu yolun seçilmesi halinde bir görüşmeci grubunun karşısına birden fazla aday gelir ve kendilerine verilen sorunu ortaklaşa çözmeleri istenebilmektedir.

Böyle bir yöntemle görüşmeciler, adayların liderlik özelliğini, fikrini savunma ve fikir geliştirme yönlerini, sorun çözme yaklaşımlarını (bireysel veya grup gibi) ve benzeri özellikleri analiz etmeye çalışmaktadırlar. Esas itibarıyla başarıyla uygulanan

⁶³ WERTER, DAVIS; s:188

bu teknikle görüşmecilerin değerlemeyi gruplara göre standart hale getirme sorunun olduğu gözlenmiştir. Ayrıca, çok sayıda adayın olması halinde her grup için güncel sorun bulmanın zor olduğunu, sorunların bazı gruplara daha yatkın olma ihtimalinin bulunduğunu da unutmamak gerekmektedir.

6. Diğer Görüşme Yöntemleri

Genel hatları ile açıkladığımız görüşme tekniklerinin dışında kalan bazı yöntemlerin de olduğu bilinmektedir. Bazı işletmelerde kullanılan baskıya dayalı mülakat ayrı tür olarak görmemiz mümkündür. Bu yöntemde görüşme sırasında adaya kısa bir zaman dilimi içerisinde çok soru sorulur ve ani cevaplar alınmaya çalışılır. Böylece adaylar çeşitli yönleri ile zorlanır ve tepkileri ölçmeye çalışılır. Koruma, güvenlik veya danışmada çalışacak elemanlarının seçiminde baskıya dayalı görüşme yöntemi ile adayların analiz edilmesi bazen iyi sonuçlar verebilmektedir.

Bir diğer görüşme türü olarak da yoğunlaştırılmış görüşmeden söz edilebilir. Bu yöntemde adayların yapısal özellikleri derinlemesine analiz edilmektedir.

B. GÖRÜŞMENİN UYGULANIŞ SAFHALARI

İşgören ihtiyacını karşılama teknikleri içerisinde görüşme yöntemi, bu konuda kullanılan en eski yöntemdir. Çok kullanılan ve eski bir teknik olmasına rağmen mülakat genellikle yanlış anlaşılakta ve yetersiz uygulanmaktadır. Çok zaman görüşme yöntemi dendiğinde aday ile alma konusunda karar verecek kişinin karşılıklı konuşması akla gelmektedir.⁶⁴

İşgören seçiminde mülakatın bir araç olarak kullanılması durumunda, önemli olan sadece mülakatın hangi teknikle yapılacağı değil, aynı zamanda görüşmecinin yapısı, görüşme sürecinin tamlığıdır. Görüşmenin yapılmasından önce yararlanılacak yöntem seçilmeli, gerekiyorsa görüşmeciler eğitilmeli, görüşme ile adaylarda aranacak en az özelliğin sınırı çizilmeli, görüşme gerçekleştirilmeli ve sonuç bir raporla ilgililere bildirilmelidir.

⁶⁴ Felix M. LOPEZ, *Handbook of Personnel Administration*, Ed. Joseph J. Famularo, New York, McGraw-Hill Inc., 1972, s:13

1. Görüşmenin Amacının Saptanması

İşgören seçiminde görüşmenin ilk safhası bu yolla neyin ölçüleceğinin saptanmasıdır. İşletmenin ve işin özelliğine göre görüşmenin amacının başlangıçta belirlenmesi, görüşmecilerin adaylarda aranacak özelliklerin neler olacağını önceden belirlemeleri gerekmektedir. Görüşmenin ilk safhasında izlenecek yöntemin ne olacağı belirlenmelidir. Görüşme yöntemiyle iyi bir analiz yapabilmek için görüşmelere başlamadan, görüşmecilerin hazırlanması gerekmektedir. Hazırlık sırasında, adayların işletme, iş ve benzeri konularda görüşmeciye yöneltebilecekleri muhtemel soruların cevapları standart olarak hazırlanır ve görüşmecilerce bilinir hale getirilir.

2. Uygulama

Görüşmenin ikinci safhası, yapılan ön hazırlıklar ve seçilen teknikler doğrultusunda uygulamanın gerçekleştirilmesidir. İşgören seçiminde yapılan görüşmenin temelinde adaydan istenen bilginin alınması vardır. İzlenen yöntem uyarınca adaya bir dizi sorular sorulur, bu sorulardan sonra aday hakkında bir değer yargısı oluşturulur. Prensipte görüşme, istenen bilgi alınana kadar, başka bir deyişle görüşmecide aday hakkında kesin bir fikir oluşana kadar devam eder. Görüşmeyi yapan kişiler adayla yaptıkları sözel ve sözel olmayan haberleşmelerden aldıkları bilgilere göre bir sonuca varırlar. İdeal durumda, görüşme tamamlanınca adaya “sizin bize soracağınız bir soru var mı?” şeklinde son bir soru yöneltmek, adayın istediği açıklamalar varsa, kısaca bu açıklamaları yaparak mülakatı bitirmek gerekir.

3. Değerlendirme ve Rapor Yazma

Görüşme yöntemiyle adayı, analiz etmenin son evresi değerlendirmenin yapılması ve sonuç raporunun yazılmasıdır. Görüşmeden hemen sonra görüşmeyi yapanların taze bilgilerle, bu bilgileri kaybetmeden ve karıştırmadan değerlendirme yapmaları gerekmektedir. Görüşme çalışmaları tamamlandıktan sonra görüşmeci yaptığı değerlendirmeler ile raporunu yazar ve görüşmeyi süreç olarak tamamlamaktadır. Görüşmeyi yapanlar öyle bir rapor hazırlamalı ki adayın adeta istenen yönleri ile bir fotoğrafını vermelidir. Görüşme sırasında adayın hareketlerinden nasıl bir anlam çıkarılacağı, onun beden dilinin de analizi yapılarak rapora dökülmelidir. Bu nedenle tüm sözel ve sözel olmayan görüşme sonuçları rapora aktarılacak şekilde görüşmeyi yapanlar bilgilendirilmeli, bu konuda benzer raporlar geliştirilmelidir.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI

I. DIŞ KAYNAK KULLANIMI

Dış kaynak kullanımı; bir işletmenin temel olmayan işlevlerinin o konuda uzmanlaşmış, daha etkin hizmet sağlayıcı başka işletmelerden sağlanmasını öngören bir yönetim stratejisi olarak kabul edilmektedir.⁶⁵

Ülkelerdeki sosyal kültür, o ülkede iş yapan işletmelerin çalışma kültürlerini de doğrudan etkilemektedir. Bu çerçevede gerekli kontrol mekanizmalarının kurulması suretiyle, yönetsel anlamda yetkilerin merkezden işin yapıldığı yerlere kaydırılması yani bir anlamda yetki devri, değişik ülkelerdeki işletmelerde farklılıklar gösterebilmektedir. Bu konuda yapılan bir araştırmada, insan kaynakları yönetimi alanında en geniş yetki devrine giden işletmelerin Yeni Zelanda, Avustralya ve İsveç'te yer aldığı görülmektedir. Birleşik Krallık, Danimarka ve Hollanda gibi ülkelerin ise daha dikkatli olma eğilimi taşımakla birlikte önemli yetki devirlerine gittikleri belirtilmektedir. Aynı çalışma da aralarında Türkiye, Japonya, Portekiz ve Yunanistan'ın da bulunduğu bazı ülkelerde ise yetki devrinin hala insan kaynakları yönetimi açısından öncelikli konular arasında algılanmadığı ifade edilmektedir.⁶⁶

Dış kaynak kullanımı tercih eden işletmeler, sahip oldukları işletme yetkinliklerini ön plana çıkartmak suretiyle, kendi ana faaliyet alanlarına daha fazla yönelmektedirler. Bilgi, enerji ve kaynaklarını ana faaliyet alanına kanalize etmek suretiyle, sektöründeki rekabet çitasını yükseltmektedir. Aynı durumun dış kaynak hizmeti sağlayan işletme için de geçerli olacağı düşünülürse dış kaynak kullanımının piyasayı rekabet açısından olumlu etkileyeceği görüşü ağırlık kazanmaktadır.

Ayrıca dış kaynak kullanımının hem hizmet alan hem de hizmet sağlayan işletmeler açısından rekabete olumlu katkıda bulunduğu konusunda yaygın düşünceler bulunmaktadır.⁶⁷

⁶⁵ Hatice ÖZUTKU, *İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Eğilimler*, Verimlilik Dergisi, S:2/2002, s:117

⁶⁶ Deok-Seob SHİM, *Personel Management*, 2001, s:333

⁶⁷ SHİM, s:334

Organizasyon içinde, “yeniden yapılanma” gibi bazı dönemlerde dış kaynak kullanımı için şartlar daha uygun hale gelebilmektedir. Yeniden yapılanmadan beklenen faydalar, her organizasyon için farklı olabilmektedir.

Genel olarak yeniden yapılanma, bir işletmenin küçülme veya genişleme politikalarını daha rahat uygulayabilmek için organizasyon içinde yapısal değişikliklere gitmesi olarak tanımlanabilir. Burada belirtilmesi gereken önemli hususlardan biri de, genişleme politikalarının “yatay” veya “dikey” olabileceğidir.

Küçülme suretiyle yeniden yapılanma daha çok organizasyonun kendi ana faaliyet alanına odaklanmasını ve küçülerek esneklik kazanmasını amaçlamaktadır. Bu aşamada dış kaynak kullanımı, yönetimde etkinliği ve esnekliği sağlamada bir araç olarak görülmektedir.

Büyüme niyetiyle yeniden yapılanmaya değinmeden önce ise yatay ve dikey büyümelerden nelerin kastedildiğini açıklamakta fayda vardır. Yatay büyüme kavramı, işletmenin benzer veya farklı alanlarında faaliyet göstermesi ve büyümesi için kullanılırken, dikey büyüme kavramı, işletmenin aynı sektörde niteliksel ve niceliksel gelişimini ifade etmek için kullanılmaktadır. Büyüme amaçlı yeniden yapılanma çalışmalarında dış kaynak kullanımı ise, işletmenin genişlemesine paralel bir takım fonksiyonların yönetim üzerindeki baskısını azaltma ve işletme içindeki bölümler arası rekabeti arttırmada bir araç niteliği taşımaktadır.

Konuyla ilgili yapılan bir araştırmada, işletmelerin rekabet ederken ek avantajlar sağlamak amacıyla dış kaynak kullanımına yöneldiklerini net olarak ortaya koymaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, işletmeler başta insan kaynakları fonksiyonları, muhasebe ve finans ile çağrı merkezi gibi tüketici ile birebir iletişime geçilen konular olmak üzere, diğer alanlarda da dış kaynak kullanımının olumlu etkiler doğurduğunu düşünülmektedir.⁶⁸

Yine rekabetin yoğun biçimde yaşandığı ve dünya üzerindeki en önemli teknoloji araştırma ve geliştirme bölgelerine yapılan araştırmalar, işletmenin varlık sebebini oluşturan ana iş alanları dışında kalan her türlü fonksiyonla ilgili olarak, gittikçe artan dış kaynak kullanımının tercih edildiğini ortaya koymaktadır. Aşağıdaki tablo, teknoloji araştırma ve geliştirme bölgelerinde yer alan işletmelerin dış kaynak kullanımını tercih etmelerinin nedenlerine ilişkin önemli bilgiler sunmaktadır.

⁶⁸ Jim SWISTER, “Trends in Human Resources Outsourcing”, *Management Accounting*, November, 1997, s:23

Tablo 1
İşletmelerin Dış Kaynak Kullanımına Yönelten Öncelikli Etkenler⁶⁹

İşletmeleri Dış Kaynak Kullanımına Yönelten Öncelikli Etkenler	Oran (%)
Konusunda uzmanlaşmış deneyimden faydalanmak	76
Teknolojik gelişmeleri takip etmek	52
Daha düşük maliyetlere ulaşmak	48
Bilgiye daha hızlı ve doğru ulaşmak	47
Yasal şikayetlerle uğraşmamak	46
İşletmenin ana faaliyet alanına odaklanmasını sağlamak	45
Daha iyi bilgi yönetimi olanaklarına ulaşmak	39
Çalışanlara daha iyi hizmet sunabilmek	36

Homa BAHRAMI, *The Emerging Flexiable Organization Perspectives From Silicon Valley*, California Management Review, Vol.34,1992,s:36

Bu işler arasında genel güvenlik hizmetleri, bina ve çevre bakım hizmetleri gibi hizmetlerin yanında, bilgisayar donanımı ile ilgili servis hizmetleri gibi hizmetler de yer almaktadır. Özellikle hızlı değişen dinamik ortamlarda işletmelerin dış kaynak kullanımına daha yoğun bir şekilde yöneldikleri ve karşılaştıkları sorunları çözmek amacıyla daha hızlı dış kaynak kullanımı kararı verdikleri görülmektedir.

İşletmeleri dış kaynak kullanımına yönelten önemli sebeplerden birisi de, beklenmedik sorunlarla karşılaşılmasıdır. Doğal olarak, zamanın en önemli kaynak olduğu günümüzde, işletmeler karşılaşılan sorunları çözmeye dış kaynak kullanımını önemli bir araç olarak görmektedirler. Bu tercihte, yeni bir birim oluşturmanın maliyetleri ve tecrübesizlikten kaynaklanan hataları yapmama isteği işletmeyi dış kaynak kullanımına yöneltmede büyük rol oynamaktadır.

Geniş anlamda işletme tarafından yerine getirilen yada getirilmesi düşünülen bir takım fonksiyonların, yapılan sözleşmeler vasıtasıyla, başka işletmeler tarafından ifa edilmesi olarak tanımlanabilecek olan dış kaynak kullanımı, genellikle işletmenin ana faaliyet alanlarını kapsamamaktadır. Bu noktada sık karşılaşılan dış kaynak kullanımı örneklerinin; işletmelerin bordo ve özlük işleri, seçme-yerleştirme süreci, işletme içi ve

⁶⁹ Homa BAHRAMI, *The Emerging Flexiable Organization Perspectives From Silicon Valley*, California Management Review, Vol.34,1992,s:36

çevre temizliği, güvenlik, peyzaj düzenleme, yemek servisi gibi hizmetler ile ilgili olduğu görülmektedir.

Son yıllarda adında sıkça söz edilen dış kaynak kullanımı, aslında uzun zamandır işletmelerin kullandığı alt işveren uygulamasıyla benzerlikler taşımaktadır. Ancak dış kaynak kullanımı ile alt işveren uygulaması aynı içeriği paylaşan kavramlar değildir. Dış kaynak kullanımı, küreselleşmeyle birlikte artan rekabet yoğunluğu sonucu, alt işveren kullanımının nitelikli hali olarak ortaya çıkmıştır. Gerek ülke içi gerekse de uluslar arası ölçekte artan rekabet, işletmelerin dış kaynak kullanım oranlarını artırma eğilimi göstermelerine sebep olmaktadır.

İşletmeler artan rekabeti göğüslerken, bütün enerji ve birikimlerini ana faaliyet alanlarına yönelik kendi işini daha iyi yapmaya ve geliştirmeye odaklanmaktadırlar. Bu düşünceyle, ana faaliyet alanları dışında yerine getirilmesi gereken diğer fonksiyonlarda, işletmelerin dış kaynak kullanımı konusunda artan oranlarda tercihte buldukları gözlemlenmektedir. Bu durum, arz talep dengesi gereği dış kaynak kullanan işletmelerin oranlarında önemli oranlarda artışın yaşanmasını sağlamaktadır.

A) DIŞ KAYNAK KULLANIMINI TANIMI VE GELİŞİMİ

Son yirmi yılda özellikle 1990'lar sonrasında işletmeler, alışageldikleri ekonomik çevreden çok farklı bir ortamın içinde kendilerini bulmuşlardır. Bu yeni ve farklı çevre işletmelerin sahip olduğu pazar, yönetim organizasyon, ürün, kaynak algılamalarını değiştirmiştir. Bu perspektif değişikliği, işletmelerin yönetim organizasyon alanında yerini almaktadır. Uygulamaların hepsi çok yeni olmamakla birlikte, işletmelerin yeni yönetim organizasyon konseptinin bir parçası olarak literatüre de girmiştir. Önceki uygulamalar mantıksal, sistematik bütünlük içerisinde değerlendirilerek ve bir kısmı geliştirilerek, yeni yönetim organizasyon yaklaşımlarının bir parçası olmuştur. Her geçen gün yeni kavram ve yaklaşımlar, işletmelerin gündemine girmektedir. Son yıllarda öne çıkan bu yönetim organizasyon kavramlarından biride dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarıdır.⁷⁰

Dış kaynak kullanımından yararlanma, işletmelerin temel yeteneklerinin dışında kalan fonksiyon ve hizmetleri, işletme dışındaki konuda uzman işletmelerden tedarik etmesine denilmektedir. Yani işletmenin iyi bildiği ve uzman olduğu alana

⁷⁰ ÖZUTKU,s:113

yoğunlaşması ve bunun dışında kalan ihtiyaçların konunun uzmanları aracılığı ile giderilmesidir.

Bir başka tanımda ise, dış kaynaklardan yararlanma; dış tedarikçilerin fiziksel yada insan kaynakları ile ilgili olarak bir fonksiyonun tamamını yada bir kısmını etkin bir şekilde karşılamasıdır. Dünyanın farklı mekanlarından işletmelerden ürün tedarik edilmesi olarak da tanımlanabilmektedir. Üretim faaliyetleri ve diğer katma değer yaratan faaliyetlerin dış kaynaklara dayandırılması olarak da ifade edilebilir.⁷¹

Kalite ve fiyat günümüzde tüketicinin satın alma kararlarını etkileyen en önemli parametrelerdir. Bir işletmenin bütün ürün ve süreçlerinde tek başına kaliteyi ve ucuz maliyeti yakalaması neredeyse imkansızdır. Bu işletmenin bu standartta ürün yada hizmetleri tek başına üretebilmesi çok büyük maliyet gerektirecektir. Bu maliyetleri fiyatları yansıttığı takdirde pazar payını kaybedecek ve işletmenin varlık sebebi olan karlılığa ulaşamayacaktır. Bu nedenle de, işletmelerin sürekliliğini ve karlılığını tehlikeye sokmamak amacı ile uzman olan işletmelerden yardım almaktadırlar.

Son yıllarda rekabet koşulları işletmeleri daha hızlı ve seri hareket etmeye zorlamaktadır. Oysa ki bu güne kadar alışagelmış entegre tesislere sahip olma ve bütün faaliyetleri işletme bünyesinde gerçekleştirme eğilimi yerini tam tersi bir ekonomik ve organizasyonel anlayışa bırakmıştır. Artık karar mekanizmaları ve süreçleri hantal işletmeler, piyasada oluşan rekabette başarısız olunmaktadır. Gelinen noktada işletmeler, bütün ürün yada süreçleri kendileri yapmak yerine, iyi bildikleri işleri (temel yetenek) yapmayı, bunun dışında kalan hizmet ve ürünleri bu konuda uzman işletmelerden satın almayı tercih etmektedir.

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları, yönetim ve organizasyon literatürüne yeni girmekle birlikte, köken olarak eskilere dayanmaktadır. Örneğin, otomobil üretimi için gerekli binlerce farklı parçanın bir işletme tarafından üretilmesi mümkün değildir. İşte bu noktada bazı parça ve ara ürünler yan sanayiden tedarik edilmiştir. Ancak, bu çalışma şekli dış kaynaklardan yararlanma mantığı ve sistematığı içerisinde değerlendirilmemiştir. Bir yönetim organizasyon yaklaşımı olarak dış kaynaklardan yararlanma ortaya atıldıktan sonra yan sanayi desteği ile yapılan üretim ve hizmetlerin de birer dış kaynaklardan yararlanma uygulaması olduğunu değerlendirmek mümkündür.

⁷¹ K.Matthew GILLEY, Abdul RASHEED, Making More By Doing Less: *An Analysis of Outsourcing and Its Effects on Firm Performance*, Journal Of Management, Cilt:26, sayı 4, s:764

Yan sanayi oluşmasında ortam hazırlayan iş ilişkilerinde olduğu gibi, taşeron kullanma ve fason çalışma olarak adlandırılan işi ilişkileri de bir çeşit basit dış kaynaklardan yararlanma örneği olarak ifade edilebilir. Ancak saydığımız bu çalışma şekilleri dış kaynaklardan yararlanma yaklaşımının içerdiği felsefeyi tam olarak izah etmekten uzaktır. Dış kaynaklardan yararlanma, sadece iki işletme arasındaki mal yada hizmet alışverişi değildir. Burada iki tarafında kazanabileceği ve bir nevi stratejik ortaklık olarak adlandırılabilir boyutta bir ilişkinin varlığı söz konusu olmaktadır. Ancak bu ilişkinin tarafları arasında hukuki bir bağ söz konusu olmamaktadır. Bu işletmeler, yapısal ve hukuki olarak birbirlerine bağlı olmamakla birlikte, karşılıklı güven faktörü ile birbirlerine bağlanmaktadır.

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları basit fonksiyonlardan karışık ve önemli fonksiyonlara uzanan bir seyir izlemiştir. Önceleri işletmeler daha çok servis, yemek, temizlik ve güvenlik gibi daha çok idari fonksiyonları dış kaynak kullanımı yoluyla karşılamayı seçmişlerdir. Rekabet koşulları ve daha yalın daha esnek işletme yapısına sahip olma çabası, işletmeleri, diğer fonksiyonları da dış kaynak kullanımı yoluyla karşılama noktasına getirmektedir.

Geçmişte sadece ana olarak bilgi teknolojileri dış kaynak yoluyla karşılanırken, artık günümüzde; pazarlama dağıtım; bakım, insan kaynakları ve üretim başta olmak üzere bir çok faaliyet dış kaynak kullanımı yoluyla karşılanmaktadır.⁷²

Bugün gelinen noktada bir takım risklerine rağmen, dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları işletmeler için kaçınılmaz bir hal almaktadır. Bir çok işletme temel yeteneklerinin dışında kalan bir çok fonksiyonu, işletme dışından karşılamayı tercih etmektedir. Bu trend her geçen gün daha da artmaktadır. Her gün iş dünyası ile ilgili pek çok dış kaynaklardan yararlanma uygulaması yazılı ve görsel basında karşımıza çıkmaktadır.

Bu işletmelerden biri de dünyanın en büyük spor malzemeleri üreticilerinden olan Nike işletmesidir. Nike işletmesi, bir üretici işletme değil, araştırma, dizayn ve pazarlama işletmesidir. Spor malzemeleri üretiminin %100'ünü dış kaynaklardan yararlanma yoluyla karşılamaktadır.1970'li yıllarda spor malzemelerinin popülerlik kazanması sonucu; sektör yoğun teknoloji gerektiren fakat modaya endekli bir yapıya bürünmüştür. Nike burada üretim öncesi ve üretim sonrası süreçlerde yüksek katma

⁷² Garry De ROSE, *Outsourcing Through Partnership*, www.hr.com/index/, (05. Temmuz. 2004)

değer sağlayabileceğini değerlendirerek üretimi dış tedarikçiler aracılığı ile sağlamaya karar vermiştir.⁷³

Bir diğer örnek dünyanın en büyük iki uçak üreticisinden biri olan Boing uçak şirkettir. Boing şirketi uzmanlık gerektiren bir kısım sistemler hariç olmak üzere üretim yapmamaktadır. Uçak dizaynı, hava yolu müşteri ilişkileri yönetimi, uçak montajı ve dünya çapındaki dev lojistik sisteminin yönetimini temel yetenekleri olarak belirlenmiştir. Boing'in en büyük üçüncü uçağı olan Boing 767'nin üretiminin büyük bölümü içinde Fuji, Kawasaki ve Mitsubichi'nin de bulunduğu Japon üreticilerinden oluşan konsorsiyuma bırakılmıştır. Bu uçağın parçalarının ancak %10'u Boing tesislerinde üretilmektedir. Dış kaynaklardan yararlanarak rekabette avantaj sağlayan işletmelerden arasında Chrysler ve Ford da bulunmaktadır. Dünyanın en önemli birkaç üreticisinde biri olan bu işletmelere, üretimlerindeki toplam katma değerinin yarısından daha azını kendi tesislerinde gerçekleştirmektedirler.⁷⁴

B) DIŞ KAYNAKTAN YARARLANMA TÜRLERİ

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları temel prensipleri aynı olmasına rağmen işletmelerin uygulamaları arasında farklılıklar görülmektedir. Dış kaynaklardan yararlanma türleri konusunda literatürde çok fazla bir değerlendirme bulunmamaktadır.

İşletmeler; ilgili fonksiyonun tamamını veya bir kısmını dış kaynaklardan yararlanma yoluyla karşılamamaktadırlar. Her iki yaklaşımın da olumlu ve olumsuz boyutları mevcuttur. İşletmelerin ne gibi bir tercih de bulunacakları sektörel şartlara ve işletmenin yapısına bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir. Eğer bir işletme herhangi bir faaliyetinin tamamını dış kaynak kullanımı yoluyla karşılıyor ise, bu çalışma şekli tam dış kaynaklardan yararlanma olarak adlandırılabilir. Bu tarz çalışma daha çok basit sorumlulukların devri ve önemli miktarda sermaye yatırımı gerektiren alanlarda daha çok görülmektedir. Yemek, servis, temizlik gibi idari sorumlulukların genelde tam dış kaynaklardan yararlanma şeklinde tedarik edildiği gözlenmektedir.

İşletmeler tam dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları tercih etmelerindeki bir diğer faktör, ürün yada gerçekleştirilecek hizmetin işletme tarafından hiç bilinmemesi veya işletmenin kabiliyetlerinin tamamen dışında olmasıdır. Bu durumda en akılcı

⁷³ James Brian QUINN, Intelligent Enterprise, New York, The Free Press, 1992, s:46

⁷⁴ QUINN, s:46

çözüm ihtiyacın karşılanmasına yönelik tüm süreci bu konuda uzman bir işletmeye bırakmak olacaktır.

Gerçekleştirilecek faaliyet işletmenin kabiliyet sınırları içinde olsa bile çok ciddi bir sermaye yatırımı gerektiriyorsa ve çok sık değişen bir yapıda ise, en uygun çözüm yine tam dış kaynaklardan yararlanma modeli olmaktadır. Böylelikle işletme bu fonksiyonun yerine getirilmesi için, işletmenin ölçeğine göre fazla kaynak ayırmaktan kurtulmaktadır.

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamasının en önemli avantajlarından biri de; işin bütün sorumluluğunun tedarikçi işletmede olduğundan, ölü bölgelerin oluşmasının engellenmesidir. Zaman zaman iki taraf da aynı işin yapılmasını karşı taraftan bekleyebilir. Bu nedendir ki, dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları diğer kısmi uygulamalardan farklı olarak çok ciddi bir koordinasyona ihtiyaç duymaktadır.

Bu olumlu boyutlarının yanı sıra; işletmenin bu alanda körelmesi ve tedarikçiye bağımlı olması bir risk olarak karşımıza çıkmaktadır. Faaliyetin yürütülmesi aşamasında inisiyatif, faaliyeti sağlayan işletmenin eline geçti ise ve işletme bu konuda hiç bilgi sahibi değilse, bu bilinçsiz işletme için sakıncalı olabilmektedir. Bir süre sonra tedarikçi işletme bu konudaki standartları belirler hale gelecek ve ana işletmeye bir takım hususları empoze etme eğilimine girebilecektir.

Eğer işletme bir fonksiyonun bir kısmını bünyesinde gerçekleştiriyor ve bir kısmını dış kaynak kullanımı yoluyla karşılıyorsa; tedarikçi ve işletme arasındaki ilişkiyi kısmi dış kaynaklardan yararlanma olarak nitelendirmek mümkündür.

Bu çalışma şeklinde tedarikçi işletme ile ana işletme arasında çok ciddi koordinasyona ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca sözleşme aşamasında ileride ihtilaf konusu olabilecek hususlar çok net bir şekilde tanımlanmalıdır.

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları genellikle “kısmi”den “tam”a kayma eğilimi göstermektedir. Gerçekleştirilen çalışmalardaki memnuniyet ve karşılıklı tesisi edilen güven başta olmak üzere bir çok faktör bu değişimde rol oynamaktadır.

Kısmi dış kaynaklardan yararlanma uygulamasının en önemli risklerinden biri; uzman tedarikçi işletmenin uzmanlığından tam olarak faydalanamama olasılığının olmasıdır. Tedarikçi işletmenin bilinçsiz yönlendirmeleri ve işe bilinçsiz müdahalesi uygulamalarla hedeflenen verimi düşürebilmektedir. İş kaybetme endişesi taşıyan tedarikçi işletme mevcut durumu muhafaza etmeye odaklanabilmektedir.

Kısmi dış kaynak kullanımı ilişkilerinde; dengeli ve iyi tanımlanmış sorumluluklardan oluşan bir çerçeve çizildiği takdirde, göreceli olarak daha güçlü bir sinerjik etki yaratmak mümkündür. Tedarikçi işletmenin işin yapılmasıyla ilgili olarak, bir kısım önerilerde bulunuyorsa ve ana işletme tarafından bu önerilerden bir kısmı makul görülüyorsa, hemen reddetme şeklinde bir tepki verilmemelidir. Bu öneriler şirket içi ve şirket dışı danışman ve uzmanlar tarafından değerlendirmeye tabi tutulmalı ve çok yönlü olarak analiz edilmelidir.

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları, hizmet alan işletmeleri olduğu kadar hizmet veren tedarikçileri de şekillendirmektedir. Tedarikçi işletmeler arasında ortaya çıkan yeni kavram ve yaklaşımlardan bir de “çoklu hizmet” kavramıdır.

Çoklu hizmet, birbirine yakın hizmetlerin tek çatı altında toplanması olarak ifade edilmektedir. Böylece hizmet alan işletme birden çok işletme ile muhatap olmak ve karmaşık ilişkiler ağının içine girmekten kaçınmaktadır. Bu durum hizmet alan işletmeye yan hizmetlere gereğinden fazla zaman ve kaynak harcamaktan kurtulmaktadır. Dolayısıyla hizmet alan işletme; tek sözleşme, tek fatura, karşı tarafta tek muhatap gibi faktörlerin getirdiği esneklik ve kolaylıklardan yararlanma imkanı bulmaktadır. İdari hizmetler olarak ifade edebileceğimiz; yemek, temizlik, resepsiyon, santral, servis, peyzaj gibi ihtiyaçları bünyesinde toplayan işletmeler oluşmuştur. İhtiyaçların bu şekilde tek işletme aracılığı ile karşılanmasının getirdiği avantajları şu başlıklar altında ifade edilmektedir.⁷⁵

- İşletme tek sözleşme yaparak karşısında sorumlu tek kişi bulmaktadır.
- Hizmetlerin kontrolü kolaylaşmakta ve daha verimli çalışma yapılmaktadır.
- Tek fatura ile çalışma olanağı diğer birimlerin de iş yükünü kolaylaştırmaktadır.
- Tedarikçi işletmelerin büyümesini hızlandıran bu model, uzun vadede tedarikçilerin daha ucuza girdi temin etmesini ve dolayısıyla hizmet alan işletmenin daha düşük maliyetle ihtiyaçlarını gidermesini sağlamaktadır.

⁷⁵ Tülay YAŞA, *Çok Hizmet Tek Yönetim*, Hürriyet, İnsan Kaynakları Gazetesi, 5 Aralık 1999

C) DIŞ KAYNAK KULLANIMININ UYGULAMA ALANLARI

İŞ dñnyasının değişik alanlarında olduğu gibi insan kaynaklarına ilişkin fonksiyonların da, dış kaynaklardan karşılanması her geçen yıl yaygınlaşmaktadır. Alınan hizmetler daha çok, insan kaynakları fonksiyonlarını ilgilendiren sistemlerin kurulması, toplu işe alımlarda seçme ve yerleştirme, üst düzey yönetici alımı ve eğitim alanlarında yoęunlaŐmaktadır. Bütünüyle dış kaynaklardan karşılanan hizmetlerin başında ise bordo hizmetleri gelmektedir. Bunun yanı sıra ücret idaresi, emeklilik planlarına ilişkin süreçler de bir çok Şirket tarafından, bütünüyle dış kaynak hizmeti sağlayan işletmelere devredilmiŐ durumdadır.⁷⁶

Dış kaynak kullanımına gidilmesinin işletmeler açasından en önemli sebeplerinden bir de, maliyet tasarrufu sağlanmasıdır. Son yıllarda çalışan sayısı fazla olan işletmeler, tasarrufa girmek amacıyla insan kaynakları ve personel bölümlerinin klasik görev ve sorumlulukları arasında olan bordro ve özlük işleri, seçme-yerleştirme, emeklilik ile ilgili iŐlemler, eğitim planlamaları ve hizmet içi eğitimler gibi fonksiyonları dıŐsallaŐtırma yoluna girmektedirler. Özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nde, son otuz yıllık dönemde, dış kaynak kullanımının belirgin bir Şekilde arttığı tespit edilmiştir.⁷⁷

Son yıllarda karşılaşılan dış kaynak hizmet alımı örneklerinden biri de, özellikle belirli süreli işgücü ihtiyacını karşılamaya yönelik, yapılan sözleşme uyarınca çalışmanın dış kaynak hizmeti sağlayan işletme tarafından, dış kaynak hizmeti alacak olan işletmeye kiralanmasıdır. İstenilen nitelikte, uygun işgücü kiralanması değişik pozisyonlarda ve zaman aralıklarında olmakla birlikte, genellikle yüksek vasıflı işler için tercih edilmemektedir.

Dış kaynak hizmeti alan işletme, kiralanınan işgücüne kadrolu çalıŐanına verdiği sosyal yardımları vermemek suretiyle, birim çalışan maliyetini azaltmaktadır.

Dış kaynak bedeli,hizmet alan işletmeye, fatura edilmek suretiyle ödenmektedir. Böylece çalıŐtırılan geçici işgücünün bordro, özlük işleri yükü ve bu bakımdan kanuni sorumluluğu tamamen dış kaynak hizmeti sağlayan işletme tarafından üstlenilmektedir.

⁷⁶ Faruk TÜRKOğLU,2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması,İstanbul,Sabah Yayıncılık A:Ő.,2000,s:33

⁷⁷ Jim SWİTSER,*Trends in Human Resources Outsourcing*,Management Accounting,November,1997,s:22

Dış kaynak kullanımı, özellikle uluslararası işletmelerin şubelerine getirilen, içinde bulunulan yıl içinde “sınırlı sayıda çalışan istihdam etme” zorunluluğunun aşılmasında, bir araç olarak kullanılmaktadır. Bu sayede işletmeler zorlanmadan, yeterli sayıda çalışanla operasyonlarını yönetebilmektedir. İşletmeler bilançolarında bu durumu genellikle operasyonel maliyet adı altında, değişken maliyet olarak göstermektedirler.

D) DIŞ KAYNAK KULLANIMININ FAYDALARI VE BAŞARI FAKTÖRLERİ

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının rekabet üstünlüğü elde etmeye çalışan işletmeler için etkin bir strateji olarak kabul edildiği görülmektedir. Bu stratejik anlayışın temelinde ise, rekabet üstünlüğü sağlayacak temel yeteneklerin işletme içinde geliştirilmesi ve temel olmayan insan kaynakları yönetimi işlevlerinin işletme dışından sağlanması yer almaktadır.⁷⁸

Bu çerçevede dış kaynaklardan yararlanma işletme için çeşitli şekillerde fayda ve başarı sağlamaktadır.

1. Dış Kaynak Kullanımının Faydaları

Dış kaynak kullanımı, işletmelerin, kaynak ve enerjilerini en iyi bildikleri, katma değer yaratılmasına olanak taşıyan ve kendi uzmanı oldukları alanlara yönelmesini sağlayan önemli araçlardan biridir. Günümüzde bir çok büyük ölçekli işletmenin, eskiden faaliyet alanlarına giren bazı sektörleri tamamen terk etmeleri grup bünyesinde ayrı şirketleşmeye giderek, kendi ayaklarının üzerinde durmaya yada batmaya yönlendirmeleri veya bu sektörle ilgili sabit maliyetleri kısararak sadece ihtiyaç boyutunda dış kaynak kullanımına gitmelerinin altında yatan ana sebep de, güçlü oldukları alanlara ve ana faaliyet alanlarına yönelme stratejisidir.⁷⁹

Dış kaynak kullanımına gidilecek alanlar işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir. Kimi işletmeler sadece bordro işlemleri için dış kaynak kullanırken, bazı işletmeler finans ve muhasebe dahil bütün mali işler veya yemek servisi için dış hizmet alımını tercih edebilmektedir. İşletmeler genel olarak ana faaliyet alanı dışında dış kaynak kullanmakta olup, bunun bir takım avantajları bulunmaktadır.⁸⁰

⁷⁸ ÖZUTKU,s:117

⁷⁹ Murem SHARPE,*Outsourcing Organizational Competitiveness and Work*,Journal of Labor Research Vol.18,Fall1997,Edition,s:2

⁸⁰ Human Resources,*Outsourcing'i Mercek Altına Aldık*,İstanbul,kasım2002,s:37

Dış kaynak kullanımı aynı fonksiyonu işletme içinden karşılamaya göre, zaman tasarrufu sağlamaktadır. Elde edilen zaman tasarrufu, yönetsel etkinliği olumlu etkilemektedir. Ana faaliyet alanları dışında kalan fonksiyonların dışsallaştırılması sayesinde, işletmenin belirlemiş olduğu misyon üzerine odaklanmaya, daha fazla imkan tanınmaktadır.

Yapılan sözleşme çerçevesinde, dış kaynak hizmeti sağlayan işletmenin maliyetinin bilançolarda değişken maliyet olması sayesinde, hizmeti alan işletmenin sabit maliyetlerinde azalma görülmektedir. Bir başka deyişle, sabit maliyetler değişken maliyetlere dönüştürülmektedir. Bu durumun bilançolara yansımaları sağlanarak, ana iş alanları için fon yaratılmaktadır.

Dış kaynak kullanımı sayesinde, iş yükü dalgalanmaları ortadan kaldırılarak, daha esnek bir çalışma düzeni benimsenebilmektedir. İşletmelerin gün geçtikçe bünyesinde barındırdığı fonksiyonlara bağlı olarak, katlanmak zorunda olduğu yüksek stok maliyetlerinden kurtulma isteği de maliyetleri azaltmayla doğrudan alakalı olmuştur. Dış kaynak kullanımıyla ekonomik eğilimlere bağlı olarak, işletmenin büyüme veya küçülme stratejilerini uygulamada, daha geniş bir hareket alanı elde etmesi ve değişen koşullara uyum yeteneğinin artması sağlanmaktadır.

İşletmenin dışsallaştırdığı fonksiyonlarla ilgili, dış kaynak hizmeti alınan işletmeden bağımsız ve üçüncü bir göz ile değerlendirilmiş raporlamalara ulaşma imkanı doğmaktadır. Örneğin bir işletmenin, seçme ve yerleştirme hizmeti için dış kaynak hizmeti aldığı düşünülürse; hizmet sağlayan işletme tarafından yapılacak olan çalışan profili değerlendirmesi, daha geniş bazda, örnek işletme ve sektör incelemeleri ışığında değerlendirilebilecektir.

Hazırlanan özel raporlarla, yönetimin karar alma sürecinde daha hızlı ve isabetli tercihlerde bulunabilmesine yardımcı olunmaktadır. İşletmenin, dış kaynak kullanımına gittiği fonksiyonlarda gerek teknolojiyle gerekse de işin yapılışında ortaya çıkan yeniliklerle ilgili olarak gelişmeleri takip etme imkanı artmaktadır.

Dış kaynak kullanımı, işletme yetkinliklerine ilişkin olumlu tarafların ve uygulamaların paylaşılmasına daha fazla imkan tanımakta, şirket kültüründe yer alan

karakteristik olumsuz özelliklerle mücadele etmeyi kolaylaştırmakta ve işletme içi rekabeti artırmaktadır.⁸¹

Bu strateji uyarınca, bir çok büyük ölçekli işletme, mevcut ana faaliyet alanlarını belirlemenin ötesinde, geleceğe yönelik “stratejik faaliyet alanları” belirlemektedir. Belirlemiş olduğu stratejik faaliyet alanlarını da, iş dünyasına, topluma ve çalışanlarına değişik yöntemlerle duyurmaktadırlar. İş dünyasında örneğin bazı holdinglerin, madencilik, gıda üretimi gibi sektörlerden çıkılacağını ve otomotiv, perakende, bankacılık gibi sektörlerle yatırımların kaydırılacağı yönünde yaptıkları açıklamalar, stratejik faaliyet alanlarını belirleme çalışmalarının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Aşağıdaki tabloda, dış kaynak kullanımının işletmelere sağladığı faydalar ile ilgili olarak yapılan araştırmanın verileri sunulmaktadır.

Tablo 2

İşletmelerin Dış Kaynak Kullanımı ile Elde Ettiklerini Düşündükleri Faydalar

İşletmelerin Dış Kaynak Kullanımı İle Sağladıkları Faydalar	Oran (%)
Yasal yükümlülüklerin daha rahat yerine getirilmesi	73
Vergiler açısından kolaylık sağlaması	62
Bilgi teknolojisine daha hızlı ulaşılması	48
İçsel denetimi etkinleştirilmesi	38
İnsan kaynakları fonksiyonlarını daha verimli hale getirmesi	27
Finansal faaliyetlerde etkin sonuç sağlaması	21
Tüketici hizmetlerine yönelik verimi artırması	17
Yönetimsel açıdan avantajlar sağlaması	11

SWİTSER,s:27

Dış kaynak kullanımının teoride ve bir takım uygulamalar ışığında avantajlarına değinilmekle birlikte, bu yöntem ile hizmet ilişkisine giren işletmelerin, dış kaynak kullanımının kendilerine ne gibi faydalar sağladığını tespit etmek, dış kaynak kullanımının işletmeler tarafından gelecekte tercih edilip edilmemesine yönelik yaklaşımlar açısından önem taşımaktadır.

⁸¹ Government Procurement, *Outsourcing Frees Agencies To Focus On Core Competencies*, Vol7, December 1999, issue, s:3, Çev. www.ebsco.com/business Source Premier, (05. Temmuz. 2004)

2. Başarı Faktörleri

Dış kaynak kullanımının teoride ve bir takım uygulamalar ışığında avantajlarına değinilmekle birlikte, bu yöntem ile hizmet ilişkisine giren işletmelerin, dış kaynak kullanımının kendilerine ne gibi faydalar sağladığını tespit etmek, dış kaynak kullanımının işletmeler tarafından gelecekte tercih edilip edilmemesine yönelik yaklaşımlar açısından önem taşımaktadır.

Bir hizmeti organizasyon içinden elde etmek yerine, dış kaynak kullanımına gidilmesi, her zaman başarılı sonuçların elde edilmesine yol açmayabilir. Bu bağlamda dış kaynak kullanımıyla hedeflenen sonuçlara ulaşabilmesi için dikkat edilmesi gereken bazı unsurlar bulunmaktadır.⁸²

Öncelikle dış kaynak kullanımı sonrasında gelinilmesi düşünülen noktayla ilgili olarak “ulaşılabilir” ve “gerçekçi” hedeflerin belirlenmesi gerekmektedir. Mevcut teknik donanımın ve çalışan profiline yetersiz seviyede olduğu veya bunların kapasitelerinin üstünde hedefler belirlendiği durumlarda, bir takım sorunların doğması veya istenilen başarıya ulaşamaması şaşırtıcı bir sonuç değildir.

Başarılı bir dış kaynak hizmet ilişkisinin kurulabilmesi için, en ucuz hizmeti öneren işletme yerine, gerekli araştırmalar yapılarak uygun hizmeti sağlayacak olan işletmenin tespit edilmesine odaklanılmalıdır. Bu noktada dış kaynak hizmeti sağlayacak olan işletmenin sadece bir tedarikçi değil, aynı zamanda “iş ortağı” olacağı unutulmamalı ve kapasitesi, deneyimleri, referansları dikkate alınarak en uygun işletme seçimi yapılmalıdır.

Dışsallaştırılması düşünülen fonksiyon veya fonksiyonlarla ilgili olarak, hizmet ilişkisi kurulmadan önce, işletme içinde bu fonksiyonlardan sorumlu olan çalışanlar arasında, hedeflerin ortaya konularak, taraflarca net olarak anlaşılması sağlanmalıdır.

Dış kaynak kullanımına gidilmeden önce, hedeflenen maliyetlere inilip inilemeyeceğini tespit edebilmek için, dış kaynak kullanılacak fonksiyon veya süreçlerin, organizasyona olan “gerçek maliyetlerinin”, detaylı analizlerle saptanması gerekmektedir.

Hizmet düzeylerinin doğru ve ölçülebilir olarak gözlemlenebilmesi ve saptanabilmesi için doğrudan işin kendisi ile ilgili olan ve gerçekçi “hizmet kriterleri” belirlenmelidir. Bunun devamında da, dış kaynak hizmet, alınacak işletmeyle yapılacak

⁸² Human Resources,s:37

olan sözleşmede, bu kriterlerin nasıl karşılanacağı ve karşılanılmaması durumunda nelerin öngörüldüğü açıkça belirtilmelidir.

Dış kaynak kullanımına gidilmeden önce, organizasyon yapısı ile ilgili gerekli düzenlemelerin yapılması ve ihtiyaç bulunan, ancak boş olan pozisyonlara gerekli nitelikler sahip çalışanların istihdam edilmesi büyük önem taşımaktadır. Organizasyon içinde, özellikle de ana faaliyet alanı ile ilgili olarak ihtiyaç duyulan fonksiyonlarda, o alanın uzmanı olan çalışanların istihdam edilmesi, ortaya çıkabilecek bir çok sorunun önceden önlenmesine olanak tanınmaktadır.

E) DIŞ KAYNAK KULLANIMININ RİSKLERİ

İşletmeler günümüz piyasa ortamında, kurum ve kuruluş sayısının hızla artması ve küreselleşmenin bir sonucu olarak, rekabette kendilerini avantajlı gördükleri faaliyet alanlarına odaklanmayı tercih etmektedirler. Dolayısıyla başka işletmelerin de kendi faaliyet alanına odaklanmaları gerektiği yönündeki düşünce yaygınlık kazanmaktadır.

Dış kaynak kullanma eğiliminin işletmelerde gittikçe yükselmesi, dış kaynak hizmeti sunan işletmelerin sayılarının hızla artmasına sebep olmaktadır. Ancak bu alanda faaliyet gösteren işletmelerin sayılarının hızla artması, hizmet standardı kavramından uzaklaşmalarına yol açabilmektedir. Bir başka ifadeyle işletmelerin nicelik açısından hızla artması, nitelik bakımından da aynı gelişmenin sağlandığını ifade etmemektedir. Buna verilebilecek örneklerden birisi, yiyecek-içecek sağlayan işletmelerin sayısının son yıllarda hızla artmasına rağmen, bu alanda gerekli standartlar dahilinde hizmet sağlayan işletme sayısının yeterli seviyede olmamasıdır.

Dış kaynak hizmeti veren işletme çalışanlarının, işin gerektirdiği nitelikleri taşımaması durumunda, hizmet alan işletme işin yerine getirilmesinde “yetersizlik” problemi ile karşılaşabilmektedir. Böyle bir durum, dış kaynak kullanımına gidilen fonksiyonlarda verimliliği azaltmakta, dolayısıyla dış kaynak hizmeti kullanan işletmenin maliyetlerini azaltmak yerine arttırabilmektedir.

Dış kaynak hizmeti alan işletmenin yönetim kadrosunun yetersizliği durumunda, yönetsel fonksiyonlarda etkinlik sağlanamamakta ve işletmenin hem kendi yürüttüğü hem de dış kaynak hizmeti aldığı alanlarda verimsizlik hakim olabilmektedir.

Genellikle çalışan sayısının fazla olduğu büyük ölçekli işletmelerde karşılaşılan durumlardan birisi de, üst yönetim tarafından dış kaynak kullanımı desteklenirken, orta

kademe yöneticilerinden ve çalışanlardan yeterli destek bulunamaması yada dış kaynak kullanımını engelleyici durumlarla karşılaşılmasıdır. Bu durum daha çok, sendikal faaliyetlerin güçlü olduğu, büyük ölçekli işletmelerde yaşanmaktadır.

Bilhassa sözleşmede yer alan bazı hükümler, taraflarca daha sonra farklı şekillerde yorumlanabilmekte ve bir takım fonksiyonların yerine getirilmesi, dış kaynak hizmeti alan işletmeye öngörülenden farklı olarak ek maliyetler doğurabilmektedir. Bu yüzden sözleşmeler çok dikkatli bir şekilde hazırlanmalı ve muhtemel senaryolar üzerinde önceden çalışmalar yapılarak, sözleşmelerde mümkün mertebe bazı hükümlerden kaçınılmalıdır. Ayrıca daha önceden dış kaynak kullanımını konusunda tecrübesi olan işletmelerin birikimlerinden yararlanmak da muhtemel bir çok sorunun yaşanmasını engelleyebilmektedir.

Alınan dış kaynak hizmetinde, verimlilik için ileri teknolojinin uygulanmasının gerektiği durumlarda, dış kaynak hizmeti sağlayan işletme teknolojik açıdan yetersiz donanıma ve teknik bilgiye sahipse, bu durum hizmet alan işletmenin beklediği faydaları elde edememesine yol açabilmektedir. Karşılaşılan bu ve benzeri durumlar dış kaynak kullanımından, her zaman beklenen faydanın sağlanamayabileceğini göstermektedir.

F) DIŞ KAYNAK KULLANIMINDA BAŞARISIZLIĞA YOL AÇAN NEDENLER

Bazı durumlarda dış kaynak kullanma yoluyla kurulan hizmet ilişkilerinin, başarısızlıkla sonuçlandığı görülmektedir. İlişkinin bu şekilde sona ermesinin altında yatan olumsuz faktörler incelendiğinde, öncelikle nedenin, genellikle hizmet talep eden işletmenin, dış kaynak kullanımına kendisini tam olarak hazırlamaması gerçeği olduğu görülmektedir.

Doğal olarak tedarikçi işletmenin yükümlülüklerini tam olarak yerine getirmemesi de, hizmet ilişkisinin başarısızlıkla sonuçlanmasının ana nedenlerinden bir olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sebeplerden farklı olarak bir çok etken de dış kaynak hizmet ilişkisinin başarısızlıkla sonuçlanmasının nedenleri olabilmektedir.⁸³

Dış kaynak kullanımına, hizmet talep eden işletmenin üst yönetimin yetersiz destek vermesi ve kendi işletmesinin çalışanlarını psikolojik açıdan hizmet alımı

⁸³ Human Resources,s:36

konusunda motive edememesi, hizmet ilişkisinin başarısız sonuçlanmasına neden olabilmektedir.

Dışsallaştırılan fonksiyonla ilgili teknolojinin hızlı gelişmesi veya geçerli kriterlerin değişmesi, iş çerçevelerinin kesin tanımlanmasının yapılmasını zorlaştırmaktadır, dolayısıyla taraflar arasındaki hizmet ilişkisi zedelenebilmektedir. Örneğin, plastik gıda kabı üreten bir işletmenin, kalıplarını dışarıda yaptırma yolunu tercih etmesi durumunda, kalıp yapım tekniğinde yaşanan hızla değişimlere, kalıp üreten işletmenin adapte olamaması, istenilen faydanın elde edilememesine yol açabilmektedir.

İşletme çalışanlarının, dış kaynak hizmeti alan işletme ve sağlayan işletme arasındaki hizmet ilişkisinin uzun süreli yürümesini sağlayan, “kazan-kazan” senaryosunun bulunmaması veya işletilememesi durumunda, tarafların birbirine olan güvenlerini kaybetmeleri, dış kaynak hizmeti ilişkisinin başarısızlıkla sonuçlanmasına sebep olabilmektedir.

II. İŞGÖREN İHTİYACININ KARŞILANMASINDA DIŞ KAYNAK KULLANIMI

İşgören ihtiyacının iç kaynaklardan karşılanması çoğu zaman mümkün olmamaktadır. Bu çeşitli nedenlerle olabilmektedir. İşgücü açığına uygun elemanın kurum içinde bulunmaması, o göreve terfi ettirilecek bir kişinin olmayışı, işgücü açığının kurum için yeni bir işlev alanı olması gibi nedenler, çoğunlukla işgücü açığının kurum dışındaki kaynaklardan karşılanması gerekmektedir.⁸⁴

İşletmeler açısından, işgören ihtiyacının karşılanmasında dış kaynak kullanımının önemi ve amacının açık ve net bir şekilde ifade edilmesi işletme açısından daha verimli olmaktadır.

A) İŞGÖREN İHTİYACININ KARŞILANMASINDA DIŞ KAYNAK KULLANIMININ ÖNEMİ

İş dünyasında dış kaynak kullanımı eğilimi, artık firmaların olmazsa olmaz fonksiyonlarından biri haline gelen insan kaynakları bölümlerini ve bu bölümün faaliyet alanlarını derinden etkilemektedir. İşgören ihtiyacının karşılanması, geleneksel olarak firma içi bir faaliyet alanı olarak algılansa da, yapılan araştırmalar bu aktivitelerin

⁸⁴ İlhami FINDIKÇI, İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 2000, s:176

yürütülmesi için, ana faaliyet alanı insan kaynakları olan firmaların artan oranda tercih edildiğini göstermektedir.

İşgören ihtiyacının karşılanmasında dış kaynaklardan yararlanılması ayrı olarak incelendiğinde, diğer dış kaynak kullanımlarına göre bir takım farklılıklar göze çarpmaktadır. İşgören ihtiyacının karşılanmasında dış kaynaklardan yararlanılması, bilhassa “süre” ve “işin niteliği” açısından diğer faaliyetlerin dış kaynaklardan yararlanılmasına göre farklılıklar göstermektedir. Bu farklılıklar, ilgi alanının yani insanın öznel tarafının ağır basmasından kaynaklanmaktadır.

İşletmeler işgören ihtiyacı konusunda, üst düzey yönetici ihtiyacının karşılanması gibi fonksiyonlar için genellikle dönemlik veya iş bazında dış kaynak kullanımı tercih ederken, bordro oluşturulan yıllık planlar çerçevesinde verilen eğitimler gibi çok daha uzun süreli hizmet ilişkileri tercih etmektedirler.

Bu açıdan günümüzde dış kaynak hizmeti sunan firmaların, insan kaynakları bölümlerinin rakip haline geldiği ifade edilebilir.

Dış kaynak kullanımında hizmet veren firma sayısının, şirketlerin kurumsallaşma yönünde daha fazla çaba harcamaları ve kaynak ayırmalarına paralel olarak arttığı gözlemlenmektedir. Günümüzde insan kaynakları yönetiminin gözde konularından olan, işgören ihtiyacının karşılanması, eğitim ve kişisel gelişim planlarının hazırlanması gibi proje bazlı konulardan, klasik fonksiyonlar arasında sayılabilecek işgören kayıtlarının tutulması, çalışan profilinin çıkartılması, iş analizlerinin ve görev tanımlarının hazırlanması gibi konulara kadar her alanda dış kaynak hizmeti sağlayan firmalara rastlamak mümkündür.

Kurumsallaşma ve insan faktörünün daha fazla ön plana çıkmasıyla birlikte, bir yandan firmanın geleceğine yönelik çalışmalarda etkin rol alarak üst yönetime stratejik ortak olma yolunda ilerlemesi, insan kaynakları bölümlerinden işgören ihtiyacı konusunda genişleme sağlarken diğer yandan işgören ihtiyacının karşılanması için artan dış kaynak kullanma eğilimi ve rekabet, görev alanını daraltıcı etkide bulunmaktadır.⁸⁵

Yapılan araştırmalar, insan kaynakları fonksiyonları içinde dış kaynak kullanımının en yaygın olduğu alanın, işgören ihtiyacının karşılanması ve bununla alakalı fonksiyonlar olduğunu göstermektedir. Ülkemizde de işgören ihtiyacının karşılanmasında dış kaynak kullanımının konusunda faaliyet gösteren Adecco ve

⁸⁵ SWITSERs:25

Ernst&Young gibi uluslararası danışmanlık firmalarının Türkiye’de verdikleri dış kaynak hizmetleri incelendiğinde bunların, geçici iş gücü hizmeti sağlama üzerine yoğunlaştığı görülmektedir.⁸⁶

Bu alandaki yapısal süreçler, firmaların rutin iş yükünün büyük bir kısmını oluşturmaktadır. Firmalar hem yasal denetimlerde herhangi bir sorunla karşılaşmamak, hem de bu fonksiyonu yerine getirirken maliyetleri azaltmak istemektedirler. Ücret gibi alanlarda işgören ihtiyacının karşılanmasında dış kaynak kullanımı, firmanın stratejik hedefleri açısından herhangi bir zayıflık veya tehdit doğurmamaktadır.

Belirli dönemlerde artan sezonluk işgücü ihtiyacı karşılanırken, firmalar tarafından maliyet olarak görülen sosyal ödemelerle ilgili teamüllerin zamanla ortadan kalkması sağlanabilmektedir.

Ayrıca insan kaynaklarının klasik fonksiyonu olarak nitelendirilebilecek olan, işgören ihtiyacının karşılanmasında dış kaynak kullanımına gitmektedirler. Bunun ana sebebi; henüz tam anlamıyla tanımadıkları bir pazarda sahip oldukları mali imkanları mümkün olduğunca verimli şekilde kullanmak istemeleridir. Ayrıca tam anlamıyla tanımadıkları, kendileri için yeni olan bir pazarda, konusuna hakim işgörenlerin bilgi ve tecrübelerinden yararlanmak istemeleri de, dış kaynak kullanımına yönelmede önemli bir etkidir.⁸⁷

Konuya ilişkin olarak, Asya genelindeki ülkelerde telekom ve bilgi teknolojisi alanında faaliyet gösteren firmaların işgören ihtiyacının karşılanmasında dış kaynak kullanımını inceleyen bir araştırma, artan sayıda telekom ve bilgi teknolojisi alanında faaliyet gösteren firmanın, maliyetleri azaltmak ve ana faaliyet alanına odaklanmak gerekçeleri ile özellikle işgören ihtiyacının karşılanmasında dış kaynak kullanımına gittiklerini göstermektedir. Asya’da ki telekom sektöründe dış kaynak kullanım alanının ve ölçeğinin, firmadan firmaya farklılık göstermekle birlikte, en çok işgören alımı çalışan eğitimi, ve geçici işgören istihdam etme konularında tercih edildiği belirtilmektedir.⁸⁸

⁸⁶ Fikret TURHAN, *Outsourcing ile En İyi Bildiğiniz İşe Odaklanın*, www.insankaynaklari.com, (05.Ocak2005)

⁸⁷ Brian S KLASS, John MC. CLANDON, Thomas W GAINEY, *HR Outsourcing and Its Impact: The Role of Transaction Costs*, s:113, www.ebsco.com/Academic Search Premier, 05. Ocak.2005

⁸⁸ *Corporate University Review, The Strategic Power of Outsourcing*, s:10, www.ebsco.com/academic Search Premier, 05 Ocak2005

Çalışma düzeninin gittikçe esnekleşmesi ve rekabetin yoğunlaşmasıyla birlikte, küresel bir eğitim olarak uzmanlaşma ve ana faaliyet alanlarına yönelme eğilimi bütün organizasyonları etkilemektedir. Kendi kulvarında profesyonel olmak için çaba gösteren firmalar işgören ihtiyacında dış kaynak kullanımına daha kolay yönelmektedirler. Bu durum, iş dünyasının yaşadığı dönüşümün doğal bir sonucu olarak ortaya çıkmakta ve gittikçe yaygınlaşmaktadır.⁸⁹

B) İŞGÖREN İHTİYACININ KARŞILANMASINDA DIŞ KAYNAK KULLANIMININ UYGULANMA AMACI

İşgören ihtiyacının karşılanmasında dış kaynak kullanımının uygulanma amacı; işgören ihtiyacının karşılanmasında dış kaynak kullanımının teoriden pratiğe geçiş aşamasında firmalar tarafından hangi yöntemlerin tercih edilerek uygulandığını, bu süreçte karşılaşılan zorlukları ve süreç sonunda elde etmek istenilen faydalar ile elde edilenler arasındaki farkı net olarak yansıtabilmek.

İşgören ihtiyacının karşılanmasında dış kaynak kullanımının daha iyi açıklanabilmesi amacıyla, uygulama alanı olarak rekabetin yoğun bir şekilde yaşandığı ve iş dünyasındaki yeniliklerin kısa zamanda uygulayabildiği firmaların, genel olarak hassasiyet göstermesinden dolayı işgören ihtiyacının karşılanmasında dış kaynak kullanımı tercih edilmiştir.

İşgören ihtiyacının karşılanmasında dış kaynak kullanımı işletme sektörleri içerisinde, yoğun rekabet ortamında avantaj sağlayabilmek için, sektörel açıdan bir çok yeniliğin uygulanmasında öncü olması gelen projeleri değerlendirme konusunda dış kaynak kullanımının gösterdiği olumlu yaklaşım nedeni ile işgören ihtiyacında dış kaynak kullanımı tercih edilmektedir.

⁸⁹ Fiona CHAU, "HR Outsourcing Leave The Hiring To Us, Telecom Asia", April 2001, s:62

III. İŞGÖREN İHTİYACININ KARŞILANMASINDA DIŞ KAYNAK KULLANIMININ UYGULANMA SÜRECİ

İşgören ihtiyacının karşılanması alanında, dış kaynaklardan yararlanma konusunu ele alan başlıca dört süreç bulunmaktadır. Bu süreçler, ön hazırlık, seçim aşaması, hizmet sağlayan işletmelerle görüşme yöntemleri, hizmet sağlayan işletmelerle anlaşmanın süreci. Her bir süreç işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmesi için işgören ihtiyacının dış kaynaklardan sağlanması konusunda nasıl yürütebileceklerini anlamaya yönelik süreçlerdir.

A) ÖN HAZIRLIK

İşgören ihtiyacının karşılanmasında dış kaynak kullanımına firmaların üst yönetiminin kararları sonucu gidilmekle birlikte, çalışanların genelinin desteğinin sağlanamadığı durumlarda dış kaynak kullanımı başarısızlıkla sonuçlanabilmektedir. Bu başarısızlığın engellenmesi için, dış kaynak kullanımına gidilmeden önce bazı ön hazırlıklarda bulunulması büyük önem taşımaktadır.

Üst yönetimin karar alması, çalışanların desteğinin sağlanması ve hangi fonksiyonların dışsallaştırılacağı belirlenmesinden sonra yapılabilecek en önemli iş; bunların ön maliyetlerinin gerçekçi ve alternatif yaklaşımlarla çıkartılması ve işgören ihtiyacının karşılanmasında dış kaynak kullanımı sağlamaya aday firmaların değerlendirilmesidir. Bu değerlendirme süreci bir satın alma yöneticisinin, çalıştığı firma için önem arz eden bir satın alma işini gerçekleştirirken yaşanan aşamalarla paralellik de gösterilmektedir.⁹⁰

B) İŞGÖREN İHTİYACININ KARŞILANMASINDA DIŞ KAYNAK HİZMETİ SAĞLAYAN İŞLETMELERİN SEÇİM AŞAMASI

Genel olarak işgören ihtiyacının karşılanmasında dış kaynak hizmeti sağlayan firma belirlenirken dikkat edilen unsurlar arasında göze ilk çarpanlar; hizmeti sağlamaya aday olan firmanın bu konudaki geçmişi, ünü ve referanslarıdır. Genellikle firma yöneticilerinin, dış kaynak kullanımı hususunda bilgi sahibi olan kişi ve kuruluşlarla temasa geçerek, onların tecrübeleri konusunda bilgi sahibi olmaya çalıştıkları görülmektedir. Bu aşamada dış kaynak kullanımının maliyetinin ne olacağıyla ve firmaya sağlayacağı muhtemel avantajlarla ilgili detaylı analiz

⁹⁰ ÖZUTKU,s:116

çalışmalarının yapılmasıyla sıklıkla karşılaşılmaktadır. Dış kaynak kullanacak firmanın yönetim kadrosu içinde, işgören ihtiyacının karşılanmasında dış kaynak kullanımından beklenen faydalar tartışılmalı ve ortak bir görüş üzerinde uzlaşmaya çalışılmalıdır.

Bir uygulama olarak işgören ihtiyacının karşılanmasında dış kaynak kullanımı ve dikkat edilmesi gereken önemli noktaları hakkında, ön bilgi edinilmelidir. Dış kaynak kullanımına yönelik yapılacak araştırmada, özellikle insan kaynakları bölümüne büyük görev düşmektedir.

İşgören ihtiyacının karşılanmasında dış kaynak firması ile ilgili olarak, firmanın taşınması gereken özellikler önceden tespit edilmeli ve böylece yaşanabilecek muhtemel aday karmaşasının önüne geçilmelidir. İşgören ihtiyacının karşılanmasında dış kaynak kullanımına gidilecek departmanlar netleştirilmeli, bu departmanlara ilişkin varsa teknik detaylar belirlenmeli ve bunların uygunluğunu denetleyecek kontrol mekanizmaları oluşturulmalıdır. Dış kaynak hizmeti sağlayacak olan firmanın, yerine getirmekle yükümlü olacağı “hizmet kriterlerinden işgören temininin sağlanması” ve bunlara uyulmaması durumunda cezai tazminatın miktarı ve ödeme şekli önceden belirlenmelidir. Hizmet sağlamaya aday firmalar hakkında referans bazlı da olsa, ön araştırma yapılmalıdır. Böylece hizmet sağlamaya aday firmaların güçlü ve zayıf yanları sağlayabileceği fırsatlar ve uğranılması muhtemel zararlarla ilgili farklı kaynaklardan bilgi edinilmelidir.

Dış kaynak hizmeti sağlayacak firma ile yapılacak sözleşmede yer alması gereken hizmet süresi, çalışacak işgörenin nitelikleri gibi konulara ilişkin ön çalışmalar tamamlanmalıdır. İşgören ihtiyacının karşılanmasında dış kaynaktan elde edilecek olan hizmetin alternatif maliyet olarak gerçekçi bir hesabının yapılabilmesi için değişik kaynaklardan faydalanarak detaylı bir maliyet analizi yapılmalıdır.⁹¹

Bu çalışmaların yapılmasıyla, firma içinde işgören ihtiyacının karşılanmasında dış kaynak kullanımına ilişkin görüşlerin netleşmesi sağlanır. Dış kaynak kullanımı sağlayacak aday firmalar üzerinde ön hazırlıkların tamamlanması için zaman elde edilir. Önemli noktalardan biri de işgören ihtiyacının karşılanmada dış kaynak hizmeti sağlayacak olan firma ile hizmet talep eden firmanın karakteristik yapılarının, ihtiyaç duyacağı elemanlarının doğru seçilebilmesi ve de benzeşebilmesidir.

⁹¹ ÖZUTKU,s:117

C) DIŞ KAYNAK KULLANIMI KONUSUNDA İŞGÖREN İHTİYACININ KARŞILANMASINDA HİZMETİ SAĞLAYAN İŞLETMELERLE GÖRÜŞME YÖNTEMLERİ

Firmalar işgören ihtiyacının karşılanmasında dış kaynak kullanımı konusunda çalışmalara başlama kararı aldıktan sonra, yapılacak çalışmalardan sorumlu olması amacıyla, genellikle bir “proje takımı” oluşturmaktadırlar. Proje takımı, üst yönetimi temsil eden bir çalışan insan kaynakları bölümünden bir yetkili ile dış kaynak kullanımına gidilmesi düşünülen fonksiyon veya fonksiyonlarda çalışan yetkililerden oluşmaktadır.

Bu proje takımının temel görevi, firma açısından işgören ihtiyacını karşılama konusunda dış kaynak kullanımı olumlu yada olumsuz sonuçlanıncaya kadar, belirlenen fonksiyonlar için dış kaynak hizmeti sağlayan aday firmalarla ilgili referans araştırması yapmak, ön görüşmelerde bulunmak ve görüşmelerin tutanaklarını tutmaktır. Sonraki aşamada aday firmalar arasında ön elemeye bulunmaktadır. Nihai görüşmelerde, daha önceden belirlenen maliyetler ve hizmet kriterleri çerçevesinde birinci tur görüşmeleri neticelendirerek, öncelikli işgören adayını ve diğer muhtemel adayları üst yönetime bir raporla sunulmaktadır.

Hazırlanan bu rapor, dış kaynak hizmeti sunmaya aday firmalarda seçilen işgören adaylarının ön değerlendirmeleri açısından önemli bir veri olduğu kadar, bundan sonra yaşanacak olan süreci de doğrudan etkileyecektir. Muhtemel hizmet ilişkisinin belirlenmesinde, ilk adım özelliğinin taşınmasından dolayı da büyük önem taşımaktadır.

Ön değerlendirme sonrası genellikle belirlenen aday firmalarda öncelikli görüşme gündemini maliyetlerin oluşturduğu, daha üst seviyede görüşmelerin gerçekleştirilmesidir. Bu görüşmelerde, maliyetlerin yanında doğal olarak, dış kaynak kullanılacak olan hizmetin niteliği, kapsamı, önemi, buna ilişkin hizmet kriterleri gibi konular da gündeme gelerek tarafların karşılıklı olarak birbirlerine görüşlerini ve taahhütlerini ifade etmektedir.

Bu aşamada özellikle işgören ihtiyacının karşılanmasında dış kaynak hizmetinden yararlanacak olan firmanın, daha önceden kendi içinde gerekli çalışmalarda bulunarak detaylı bir soru listesi hazırlaması, imzalanacak olan sözleşmenin sağlıklı işlemesi açısından çok önemlidir.

Yapılacak görüşmelerin maddi bir boyutu olduğu kadar, taraflar arasında gelecekte kurulacak ilişkileri yakından ilgilendiren, iletişimsel bir boyutu da bulunmaktadır. Maddi açıdan, işgören ihtiyacının karşılamada dış kaynak hizmeti sunacak olan firmanın sunacağı hizmetin karşılığı; hizmet ilişkisinin ne kadar süreceği; hizmet ilişkisinin sona ermesi durumunda, uzatılmasının hangi şartlar altında olacağı; ileride tarafların birbirlerine karşı taahhüt ettikleri yükümlülükleri tam olarak yerine getirememeleri durumunda, ödenecek cezai tazminatın ne kadar olacağı; yükümlülüklerin yerine getirilip getirilemediğini hangi kurumun tespit etmeye yetkili olduğu; belirlenen hizmet bedelinin, hangi şartlar altında (Örneğin; hizmet kriterlerinin yerine getirilmesi gibi ödeneceği; değişik hizmet kalemleri için hizmet bedellerinin (Örneğin; ayrı ayrı mı belirlenecek, yoksa paket bir bedel üzerinde mi anlaşılacak?) nasıl belirleneceği konularına müzakere esnasında tek ek değinilerek, her biriyle ilgili net sonuçlara varılmaktadır.

Bununla beraber iletişim açısından; dış kaynak kullanımı yönetiminin nasıl yapılacağı; taraflar arasındaki iletişimi kimlerin sağlayacağı, bir takım sorunların aşılabilmesi durumunda, çözüme nasıl giderileceği; insan kaynaklarına ilişkin boyutunda kararların kimler tarafından alınacağı; raporlamalarının hangi periyotlarla, kimlere sunulacağı; tarafların raporları birbirleri ile hangi seviyede paylaşacakları; dış kaynak kullanımının, mevcut çalışma kültürüne etkilerinin neler olabileceği gibi konulara da karşılıklı görüşme kararlaştırılmaktadır.

Görüşmelerden önce belirtilen bu konulara hazırlanılması ve görüşmelerde esnek bir yaklaşım gösterilmesi, taraflar arasında anlaşma sağlanmasına yönelik ihtimali arttırmaktadır. Adaylar arasında yapılan görüşmeler sonucunda en uygun işgören ihtiyacını karşılamada dış kaynak hizmeti sunacak firmanın belirlendiğine inanılmasından sonra, proje ekibi tarafından firmanın bütün beklentilerinin açık maddeler halinde ve net mesajlarla karşı tarafa iletilmesi, firmaların arasındaki iletişimin hızlı ve etkin bir şekilde yürütülmesine yardımcı olmaktadır.

D) DIŞ KAYNAK KULLANIMI KONUSUNDA İŞGÖREN İHTİYACININ KARŞILANMASINDA HİZMETİ SAĞLAYAN İŞLETMELERLE ANLAŞMANIN SÜRECİ

Amacı dış kaynak kullanımını düzenlemek olan bir sözleşme hazırlanırken hassasiyetle üzerinde durulması gereken hususlar bulunmaktadır. Her iki tarafta da ilişkilerin, hangi seviyede ve kimler tarafından yürütüleceği netleŐtirilmelidir.

Hizmet alanı ile ilgili önceden hazırlanmış, standart sözleşmeler dikkate alınmamalıdır. Her alanın kendisine özgü bir takım teknik özellikleri, yerine getirilmesi gereken şartları bulunmaktadır. Bu yüzden standart sözleşmeler aracılığıyla işğören ihtiyacını karşılamada dış kaynak hizmeti kullanmak, önemli noktaların atlanmasına sebep olabilmektedir.⁹²

Sözleşme son haliyle taraflarca onaylanmalı, ileride ihtilafa sebebiyet verebilecek açık kapı bırakılmamalıdır. Sözleşme içerisinde yer alan cümleler, kapalı nitelikte olmalıdır. Ayrıca tamamlanmamıŐ, eksik sözleşmeler imzalanmamalıdır. Sözleşmenin hazırlanması sürecinde gerek işğören ihtiyacını karşılamada dış kaynak kullanılacak hizmet alanıyla ilgili, gerekse de sözleşme hazırlanması konusunda uzmanların görüşlerinden yararlanılmalıdır. Sözleşme ile ilgili her nokta işin başında kontrol edilmelidir.⁹³

Dışsallaştırılan hizmet ile ilgili olarak gerektiğinde sorumlu mercilerin değerlendirebileceği hizmet kriterleri belirlenmelidir. Hizmet kriterlerine yönelik raporlamaların nasıl olacağı baştan tespit edilmelidir. Sözleşmenin geçerli olduğu zaman aralığı açıkça belirtilmeli ve bu dönemde tarafların birbirlerine karşı olan yükümlölükleri ile ilgili gerçekçi bir takvim ve hizmet karşılığında yapılacak ödemelerle ilgili olarak, bir ödeme planı belirlenmelidir.

⁹² Esther SHEIN, "Outsours Become Outsourcees", www.ebsco.com/Academic Search Premier, (17.09.2004)

⁹³ SHEIN

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞGÖREN İHTİYACININ KARŞILANMASINDA DIŞ KAYNAK KULLANIMININ ETKİNLİĞİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

I. ARAŞTIRMANIN AMACI

Çalışmamızda, son yıllarda insan kaynakları yönetimi alanında ortaya çıkan yeni uygulamalardan biri olan, işgören ihtiyacının karşılanmasında dış kaynaklardan yararlanmanın insan kaynakları boyutu incelenmeye çalışılmıştır. Çalışmamızın amacı; işgören ihtiyacının karşılanmasında dış kaynak kullanımıyla ilgili işletmelerin bilgi düzeyleri, konuya yaklaşımları, uygulama ve sonuçlarına dair düşünceleri, temel sorunlar ile başarı ve başarısızlık sebeplerinin araştırılmasıdır.

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmamızda bilgi alma yöntemi olarak anket uygulaması tercih edilmiştir. Anketler işletme yetkilileriyle yüz yüze yapılmaya çalışılmış ancak bir kısım işletmeler yüz yüze görüşme talebimize olumsuz cevap vermişlerdir. Bu durumda anketlerin bir kısmı faksla veya elektronik posta yoluyla cevaplandırılmıştır. Yüz yüze yapılan anketlerde, anket sorularının dışında konuyla bağlantılı sorular yöneltilmiş ve işletmelerin ve işletme temsilcilerinin yaklaşımları tespit edilmeye çalışılmıştır.

Anket çalışmamız toplam 28 sorudan oluşmaktadır. Soruların cevaplandırılması aşamasında bir kısım işletmeler bilinçli olarak bir kısım sorulara cevap vermemeyi tercih etmişlerdir. Tablolar, her bir soruya verilen cevaplar ölçüsünde hazırlandığından, bazı sorularda ki cevapların toplamı katılımcı işletme sayısının altında kalabilmektedir.

Soruların çoğunluğunda cevap tek iken, bir kısım sorularda birden fazla cevap verilmesi istenmektedir. Birinci tip sorulardaki sayılar ve oranlar, işletme sayısı baz alınarak hazırlanmıştır. İkinci tip sorularda ise, verilen rakamlar her bir şıkkın diğer şıklara göre tercih yüzdesini ifade etmektedir.

Tezimizde, işletme ve işletme yetkilerinin isimlerinden bahsedilmemektedir. Bu yaklaşım bir çok işletmenin ankete olumlu cevap vermesindeki en önemli faktör olarak öne çıkmaktadır.

3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırmamızda kapsam olarak İstanbul'da faaliyet gösteren çok uluslu işletmeler seçilmiştir. Bu işletmelerin tercih edilmesinin nedeni; çok uluslu işletmelerin dinamik ve değişime açık yapıları itibarıyla, yönetim-organizasyon alanında ortaya çıkan yeni uygulamaları öncelikle tatbik edebilme yeteneğine ve anlayışına sahip olmalarıdır. Bu anlamda, bu değişik sektörlerde faaliyet gösteren çok uluslu işletmelere anket uygulaması için müracaat edilmiş, ancak bu işletmelerden 24 tanesi anket uygulamasına olumlu cevap vermiştir.

4. BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırma kapsamında işletmelere yönelttiğimiz tüm soruların cevapları tablolar yardımıyla istatistik olarak sunulmuştur. Bu tabloların hemen altında ilgili tabloların yorumlanması yoluna gidilerek, yorumlar görsel olarak desteklenmiştir.

5. İŞLETMELERDE İŞGÖREN İHTİYACININ KARŞILANMASINDA DIŞ KAYNAK KULLANIMI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Anket sorularımız, üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; işletmeler hakkında genel bilgiler istenmiştir. İkinci bölümde ise; işletmelerin dış kaynak kullanımı konusunda bakış açıları irdelenmiştir. İşgören ihtiyacının karşılanmasında dış kaynak kullanım tekniğinin uygulanabilirliği konusunda bilgi alınmıştır. Son olarak da; işletmelerin işgören ihtiyacının karşılanması dış kaynaktan yararlanma uygulamalarının etkinliği üzerinde bir değerlendirme yapılmıştır.

A) GENEL BİLGİLER

1. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Faaliyet Alanlarının Tespiti

Tablo 1

İşletmelerin Faaliyet Alanları

Faaliyet Alanları	İşletme Sayısı	Yüzdesi
İmalat	4	17
Ticaret	12	50
Hizmet	8	33

Yukarıdaki tabloda araştırma kapsamındaki işletmelerin sektörel dağılımı verilmiştir. Araştırmamızda belli bir sektör hedeflenmemekle birlikte, araştırmaya her sektörden işletmenin katılması sağlanmıştır. Ticaret sektörünün ön plana çıkmasının sebebi, bir kısım işletmelerin hem imalat hem de ticaret sektöründe yer alması ve kendilerini ticaret sektöründe bir işletme olarak tanımlamalarından kaynaklanmaktadır.

2. İşletmelerde Çalışan İşgören Sayısının Tespiti

Tablo 2

İşletmelerin İşgören Sayıları

İşgören Sayısı	Hizmet Alan İşletmeler	Yüzdesi
25 den az	-	-
25-50 arası	-	-
50-100 arası	-	-
100-250 arası	4	18
250 den fazla	18	82

Anketimize katılan işletmelerin büyük çoğunluğunun, 250'den fazla işgören barındırdığı ortaya çıkmıştır. Geri kalan işletmelerin ise, 100-250 arasında işgörene sahip olduğu belirlenmiştir. Bunun sebebi olarak, anket uyguladığımız işletmelerin yabancı ortaklı veya çok uluslu işletmeler, yani büyük işletmeler olmasından kaynaklanmaktadır.

3. İşletmelerin Kaç Yıldır Faaliyette Olduğu

Tablo 3

İşletmelerin Faaliyet Süresi

Faaliyet Süresi	Hizmet Alan İşletmeler	Yüzdesi
1 Yılda az	-	-
1-5 arası	2	8
5-10 arası	8	33
10-25 arası	6	25
25 den fazla	8	33

Anketimize katılan işletmelerin 16'sının 25 yıldan daha az yaşa sahip olduğu tespit edilmiştir. Büyük bir çoğunluğunun ise, 5-25 yıl arası yaşa sahip olduğu gözlenmiştir.

4. İşletmelerin Sermaye Yapıları

Tablo 4

İşletmelerin Sermaye Yapıları

Sermaye Yapısı	Hizmet Alan İşletmeler	Yüzdesi
Tümüyle Yerli	-	-
Tümüyle Yabancı	12	50
Yarıdan Fazla Yabancı	4	17
Yarıdan Fazla Yerli	2	8
Diğer	6	25

Araştırma alanımızdaki işletmelerin tamamı yabancı ortaklı yada tamamen yabancı işletmelerdir. Anket uyguladığımız işletmelerin yarısı tamamen yabancı sermayeli işletmelerdir. Diğer olarak tespit edilen işletmelerin sermaye oranı %50 yabancı, %50 yerli sermaye şeklindedir.

5. İşletmelerin İşgören Profili

Tablo 5

İşletmelerin Çalışan Profili

Sermaye Yapısı	Hizmet Alan İşletmeler	Yüzdesi
Çoğunluğu Lisans Üstü	-	-
Çoğunluğu Lisans, Daha Azı Lisans Üstü	20	83
Çoğunluğu Lise/Ön Lisans	4	17
Bilgiye sahip değilim	-	-
Açıklamayı doğru bulmuyorum	-	-
Diğer	-	-

Bu tabloda işletmelerin beyaz yakalı olarak tanımladığımız işgörenin eğitim profili ortaya konulmaktadır. İşletmelerin büyük bir çoğunluğunun (%83) işgöreninin, lisans düzeyinde eğitime sahip oldukları, oransal olarak daha az sayıda personelin de lisans üstü eğitime sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. %17 olarak ortaya çıkan, 4 yıllık lisans eğitimi almayanlar çoğunlukta cevabının, sektörel farklılıklar nedeni ile verildiği gözlenmektedir. Örneğin, ticaret sektöründe faaliyet gösteren hipermarketler böyle bir işgören profili taşımaktadır.

6. İşletmelerde Çalışanlarının Ağırlıkla Aldığı Lisans Eğitimi

Tablo 6

Çalışanların ağırlıkla Sahip Olduğu Lisans Eğitimi

Lisans Türü	Hizmet Alan İşletmeler	Yüzdesi
İşletme	16	67
Mühendislik	6	25
Güzel sanatlar	-	-
Eğitim Bilimleri	-	-
Diğer	2	8

Araştırmamıza katılan işletmelerin %67'si işgöreninin ağırlıklı işletme mezunu çalışanlardan oluştuğunu ifade etmişlerdir. Yaklaşık işletmelerin ¼ 'ünde ise çalışanlar ağırlıklı mühendislik eğitimi almışlardır. Burada mühendislik mezunlarının çoğunlukla teknik birimleri amacıyla istihdam edildiği değerlendirilmektedir.

B) DIŞ KAYNAK KULLANIM TEKNİĞİNİN UYGULANMASI

1. Dış Kaynak Kullanımı Kavramı Hakkında Bilgi Sahibi Olma

Tablo 1

Dış Kaynak Kullanımı Kavramını Bilenlerin Oranı

	Hizmet Alan İşletmeler	Yüzdesi
Evet	11	92
Hayır	1	8

Araştırmamıza katılan işletmelerin %92 si bu göreve gelmeden önce dış kaynaklardan yararlanma kavramını duyduklarını ifade etmişlerdir.

Literatür taramalarında, Türkçe işletme kitaplarında çok fazla geçmeyen ve daha çok işletme yabancı işletme kitaplarında geçen bu kavramın bu kadar çok biliniyor olması iki sebebe dayanabilmektedir. Bunlar, işletme yönetiminin eğitilmiş ve bilgili olması veya rekabet gereği işletmelerin yeni açılımlar ve uygulamalar peşinde olduğunu göstermektedir.

2. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Nedenleri İle İlgili Bilgi Alma

Tablo 2

Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Nedenleri

Nedenler	İşletme Sayısı	Yüzdesi
Maliyetleri Azaltma	8	73
Temel yeteneği geliştirme	4	36
Küçülme	3	27
Teknolojiyi takip Etme	1	9
Esnekliği Arttırma	4	36
Risk azaltma	3	27
Süreç yenileme	-	-
Kaynak transferi	1	9
Daha az yatırım harca	2	18
Kaliteyi arttırma	7	64

İnsan kaynakları işgören yetkililerinin dış kaynaklardan yararlanmayı ortaya çıkaran en önemli üç nedenin neler olduğunu belirtmeleri istenmiştir. Tablodaki veriler; herhangi bir nedenin, işletmelerin yüzde kaç tarafından en önemli üç neden arasında görüldüğünü ifade etmektedir.

Tabloda maliyetleri azaltma ve kaliteyi arttırma nedenleri birbirine yakın oranlarla ön plana çıkmıştır. Dış kaynaklardan yararlanmanın literatürde geçen tanımlamalarının çoğunda bu iki nedenin öncelikle sayıldığı dikkate alınır, araştırma kapsamımızdaki işletmelerin bakış açılarının literatürle paralellik arz ettiği ortaya çıkmaktadır. İşletmeler arasında temel yeteneklerin geliştirilmesi ve esnekliğin arttırılmasını gibi nedenler aynı oranla en çok sayılan üç neden arasında yer almışlardır. Diğer nedenler daha düşük yüzdelerle ve birbirine yakın oranlarla en önemli üç neden arasında görülmektedir.

3. Dış Kaynak Kullanımı Konusunda En Fazla Etkilenen Departmanlar

Tablo 3

Dış Kaynak Kullanımının Diğer Departmanlara Etkisi

Departman	İşletme Sayısı	Yüzdesi
İnsan kaynakları	8	37
Finans-muhasebe	2	9
Bütün departmanlar	6	27
Diğer	6	27

İşletmelerin insan kaynakları yetkilileri, işletmelerinde insan kaynakları alanında dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının %37 ile en çok insan kaynakları departmanı üzerinde etki bıraktığını,%27 si ise bu uygulamalardan bütün departmanların aynı oranda etkilendiğini ifade etmektedirler.

4. İşletme Üst Yönetiminin Dış Kaynaklardan Yararlanmaya Yaklaşımı

Tablo 4

Üst Düzey Yöneticilerin Dış Kaynaklardan Yararlanmaya Yaklaşımı

Yaklaşımlar	İşletme Sayısı	Yüzdesi
Tamamen dış kaynaklardan yararlanma	-	-
Kısmen dış kaynaklardan yararlanma	14	64
İfade edilmiş bir politika ve fikir yok	6	27
Karşı çıkmaktadır	2	9
Diğer	-	-

Araştırma sonuçları, işletmelerin %64'ünün üst yönetiminin insan kaynakları alanında kısmi olarak dış kaynaklardan yararlanma düşüncesinde olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmaya katılan işletmelerin %27 si ise bu konuda üst yönetimce kendilerine ifade edilmiş bir politika veya fikrin olmadığı belirtmişlerdir. %9 işletmenin da üst yönetimi bu alandaki uygulamalara karşı çıkmaktadır. Tepe yönetiminin tüm fonksiyonların dış kaynaklardan yararlanma yoluyla karşılanmasına dair bir fikir yada politika beyan etmemeleri, uygulamaların yeni olmasından kaynaklanmaktadır.

5. İşletmede Dış Kaynak Kullanımından Yararlanma Düşüncesine Katılım

Tablo5

İşletmede Dış Kaynaklardan Yararlanma Düşüncesine Katılım Düzeyi

Kimlerin Fikri Olduğu	İşletme Sayısı	Yüzdesi
Şirket üst yönetimi	10	46
İnsan kaynakları yönetim ekibinin	8	36
Çalışanların	-	-
Diğer işletmelerin	-	-
Diğer	4	18

İşletmelerin yarıya yakınından insan kaynakları işgören ihtiyacının karşılanmasında dış kaynaklardan yararlanmanın tepe yönetimin bir fikri olarak ortaya çıktığı tespit edilmiştir. İşletmelerin yaklaşık üçte birinde bu fikir insan kaynakları ekibi tarafından ortaya atılmıştır. Araştırmaya katılan işletmelerin yaklaşık beşte birinin yetkilileri ise uygulamanın kimyada kimler tarafından başlatıldığı bilmediğini ifade edilmiştir.

6. İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı yoluyla Karşılanan Diğer Fonksiyonlar

Tablo 6

D Kaynaklardan Yararlanma Yoluyla Karşılanan Diğer Fonksiyonlar

Kimlerin Fikri Olduğu	İşletme Sayısı	Yüzdesi
Lojistik	5	21
Muhasebe-finance	3	13
Müşteri ilişkileri	2	8
İdari işler	6	25
Üretim	1	4
Pazarlama	2	8
Bilgi teknolojileri	5	21

Burada, araştırmaya katılan işletmelerde insan kaynakları dışında hangi fonksiyonların dış kaynaklardan yararlanarak gerçekleştirildiği değerlendirilmiştir. Yüzdeler, verilen her bir cevabın diğer cevaplar içerisindeki yüzdesini ifade etmektedir.

İşletmelerde en çok idari fonksiyonlar dış kaynaklardan yararlanarak gerçekleştirilmektedir. Bunu lojistik ve bilgi teknolojileri alanındaki dış kaynaklardan yararlanma takip etmektedir. Muhasebe, müşteri ilişkileri, üretim ve pazarlama fonksiyonları da dış kaynaklardan yararlanma yoluyla karşılanan diğer fonksiyonlar olarak tespit edilmiştir.

7. Diğer Alanlarda Dış Kaynaklardan Yararlanmanın İnsan Kaynaklarındaki Uygulamalara Etkisi

Tablo7

Diğer Alanlarda Dış Kaynaklardan Yararlanmanın İnsan Kaynaklarındaki Uygulamalara Etkisi

Etkileri	İşletme Sayısı	Yüzdesi
Çok olumsuz	-	-
Olumsuz	-	-
Ölçülebilir etkisi yok	8	36
Olumlu	10	46
Çok olumlu	-	-
Diğer	4	18

İşletmelerin %100 ünde en az bir fonksiyonun dış kaynaklardan yararlanma yoluyla karşılandığı ortaya çıkmıştır. Ancak, işletmelerin yarıya yakını bu durumun insan kaynakları işgören ihtiyacının karşılanmasında dış kaynak kullanımını olumlu etkilediğini belirtilmiştir. Araştırma sonuçları bir işletmede başka fonksiyonların dış kaynaklardan yararlanma yoluyla karşılanmasının, işletmelerin yaklaşık üçte birinde insan kaynaklarındaki benzer uygulamalar üzerinde herhangi bir etkisi olmadığını ortaya koymaktadır.

8. İşletmelerde İşgören İhtiyacının Karşılanmasında Dış Kaynaklardan Yararlanma Aşaması

Tablo 8

İşletmelerin İşgören İhtiyacının Karşılanmasında Dış Kaynaklardan Yararlanma Süreci

Aşamalar	İşletme Sayısı	Yüzdesi
Çalışma şekli için strateji geliştirme	6	33
Seçeneklerin fiyatlandırılması	2	11
İşin prosedürlerinin belirlenmesi	-	-
Uygulamaya geçiş aşaması	-	-
Var olan ilişkinin sürdürülmesi	4	22
İlişkiyi daha da geliştirme arayışı	4	22
Diğer	2	11

İşletmelerden yaklaşık %44 ünün dış kaynaklardan yararlanma ilişkisi veya bu ilişkiyi daha da geliştirme arayışı içinde olduğu tespit edilmiştir. Yaklaşık bir o kadar işletmenin de, strateji geliştirme ve seçeneklerin fiyatlandırılması olarak tanımlanan ve işgören ihtiyacının karşılanmasında dış kaynaklardan yararlanmanın başlangıcında olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılan işletmelerin %10 u dış kaynaklardan yararlanmadıklarını belirtmişlerdir. Araştırma esnasında bir çok işletmenin bu uygulamaların içinde olduğu, ama proje bazlı yeni arayışların da olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durum, kendini başlangıç aşamasında olarak ifade eden işletmelerin sayısını arttırmıştır.

9. İşgören İhtiyacının Karşılanmasında Dış Kaynaklardan Yararlanma Hizmeti Alınırken Ağırlıklı Kullanılan İletişim Kanalları

Tablo 9

Faaliyetler Yürütülürken Ağırlıklı Kullanılan İletişim Kanalı

Riskler	İşletme Sayısı	Yüzdesi
İnternet	2	9
Telefon ve diğer ofis araçları	14	64
Bir araya gelerek	6	27
Diğer	-	-

Burada amaçlanan işletmelerin hangi iletişim kanallarını kullandığını tespit ederek, uzun yada kısa vadeli bir bakış açısına sahip oldukları hakkında bir yorumda bulunmaktır. İşletmelerin büyük bir çoğunluğu %64 telefon ve diğer ofis araçlarını kullanmaktadır. Yaklaşık ¼ 'ü de bir araya gelerek çalışmalarını sürdürmektedir.

10. İşgören İhtiyacının Karşılanmasında Dış Kaynaklardan Yararlanma Aşamasında Hizmet Alınan İşletme Sayısı

Tablo 10

Kaç İşletmeden Hizmet Alındığı

Riskler	İşletme Sayısı	Yüzdesi
Bir	10	50
Birden fazla	10	50

Araştırmaya katılan işletmelerin yarısı tek danışmanlık firmasıyla, diğer yarısı ise birden fazla danışmanlık firmasıyla çalışarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Burada insan kaynakları işgören alımı ile ilgili farklı alt fonksiyonları için farklı işletmelerle çalışıldığı gibi, aynı alt fonksiyon farklı işletmelerden hizmet alınarak sağlanabilmektedir. Yani bir işletme işgören temini için bir başka danışmanlık firmasıyla çalışabilmektedir. Bu dış kaynaklardan yararlanmanın ana prensiplerinden olan, alanında uzman olan işletmelerden hizmet alan prensibinin bir sonucu olarak olumlu bir yaklaşımdır. Aynı alanda iki farklı işletmeden hizmet alınmasının sebebi ise,

yine hizmet alınan işletmenin uzmanlık alanından kaynaklanmaktadır. Yani işletme normal işgören alımlarında bir işletme ile çalışırken, yönetici düzeyinde işgören ihtiyacının karşılanmasında beyin avcısı olarak nitelendirilen özellikle işletmelerle çalışmayı tercih etmektedir. Burada işletmelerin literatüre uygun bir yaklaşıma sahip olduğu gözlenmektedir.

11. İşgören İhtiyacının Karşılanmasında Dış Kaynaklardan Yararlanma Üzerine İşletmede Verilen Eğitimin Kapsamı

Tablo 11

Dış Kaynaklardan Yararlanma Hususunda Verilen Eğitimler

Eğitim	İşletme Sayısı	Yüzdesi
Hiç eğitim verilmedi	20	91
Tüm işletme çalışanlarına	-	-
İnsan kaynakları departmanının tamamına	-	-
İnsan kaynakları departmanında sadece ilgili personele	2	9
Diğer	-	-

Araştırmaya katılan işletmelerin %90'ında işgören ihtiyacının karşılanmasında dış kaynaklardan yararlanmanın teorisi ve teknikleri üzerine ilgili kişilere bir eğitim verilmediği ortaya çıkmıştır. Bu tür teori üzerine eğitimler daha çok okullarda verildiğinden bu sonuçlar son derece normal olarak karşılanmıştır. Ancak işletmelerde dış kaynaklardan yararlanma şeklinde alınacak hizmetlerle ilgili tarafların bir birlerini yönlendirdikleri ve açıklamalarda buldukları ifade edilmiştir Yani teorik bazlı değil, uygulamaya dönük eğitimler söz konusudur.

12. Eğitim Verilmesi Durumunda Eğitimi Talep Eden Birimler

Tablo 12
Eğitimi Talep Eden Birimler

Talep Edenler	İşletme Sayısı	Yüzdesi
Danışmanlık firmasından	1	100
İşletme üst yönetiminden	-	-
İnsan kaynakları yöneticisinden	-	-
İnsan kaynakları departmanı çalışanlarından	-	-
İşletme çalışanlarından	-	-

Araştırmamızda ortaya çıkan istatistiklere bağlı olarak bu soruya sadece bir işletme cevap vermiştir. Eğitim verilen bu işletmede eğitim talebi danışmanlık firmasından gelmiştir.

13. İşgören Alım Sürecinin Yürütülmesi

Tablo 13
İşgören Temin Sürecinin Nasıl Yürütüldüğü

Ziyaret Sıklığı	İşletme Sayısı	Yüzdesi
Tamamen bize bırakılmış	-	-
Ön eleme yapıyoruz adaylar arasından seçiyorlar	10	46
Gelen başvuruların tamamını işletmeye gönderiyoruz	-	-
Sürecin tamamını işletme yetkilisi ile birlikte yürütüyoruz	2	8
İşe ve pozisyona göre değişen strateji uyguluyoruz	10	46
Diğer	-	-

Araştırma kapsamındaki işletmelerin %46 sı işletmelere işgören temin ederken, adaylar arasından eleme yapıp her pozisyonun birkaç katı kadar adayı eleman ihtiyacı

olan işletmeye sunmaktadır. Bu işletmelerde farklı portreler arasından en uygun olanını seçme imkanı bulmaktadır. Yine araştırmaya katılan işletmelerin %46 sı işgören temin sürecinde işe ve pozisyona göre değişen bir strateji uyguladıklarını ifade etmişlerdir.

14. Verilen Hizmet Karşılığı Ücret Politikasının Değerlendirilmesi

Tablo 14

Verilen Hizmet bedelinin Ödenme Şekilleri

Ücret Türleri	İşletme Sayısı	Yüzdesi
Aylık sabit	2	9
Yıllık sabit	2	9
Verilen hizmet başına	18	82
Pazarlığa tabi ve değişken	-	-
Ücret ödenmemekte	-	-

Dış kaynaklardan yararlanmanın özelliklerinden birisi de uzun vadeli bir çalışma ve ortaklık anlayışına sahip olunmasıdır. Yapılan araştırmada, işletmelerin % 82 si gibi çok büyük bir çoğunluğunun hizmet başına ücret aldıkları ortaya çıkmıştır. İşletmelerin %9 u aylık sabit, %9'u da yıllık sabit ödemeler şeklinde çalıştıklarını beyan etmişlerdir. Yıllık sabit şeklinde çalışan işletmenin da sadece ağırlıklı olarak kendi grup şirketlerine çalışan bir işletme olması da unutulmamalıdır.

15. Dış Kaynak Kullanımının Yeri ve Öneminin Nasıl Değerlendirildiği İle İlgili Bilgi Alımı

Tablo 15

Dış Kaynaklardan yararlanmanın Yeri ve Öneme Bakış

Yeri ve Önemi	Hizmet Alan İşletmeler	Yüzdesi
Önemi kaybolacak moda bir kavram	-	-
İşletmeler üzerinden para kazanma aracı	-	-
İşletmeler için artan bir öneme sahip olacak	22	92
Fikrim yok	2	8

Her işletmenin insan kaynakları yetkilileri, %92 si dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının işletmeler için artan önem sahip olacağını değerlendirmektedirler.

16. Dış Kaynak Kullanımının İnsan Kaynakları Departmanı Çalışanlarına Etkisi

Tablo16

Dış Kaynaklardan yararlanmanın İnsan Kaynakları Çalışanlarına Etkisi

Etkiler	İşletme Sayısı	Yüzdesi
Bir kısım işgören çıkarıldı	-	-
İşgören sayısı değişmedi	6	27
Bir kısım diğer departmanlara kaydırıldı	-	-
Bir kısmı tedarikçi işletmeye geçti	2	9
Etkilenmedi	8	37
Diğer	6	27

Araştırmaya katılan işletmelerin %37'sinde; insan kaynakları fonksiyonlarının dış kaynaklardan yararlanma yoluyla karşılanmasının, insan kaynakları departmanı

çalışanlarını etkilemediği ortaya çıkmıştır. İşletmelerin %27'si de departmandaki işgören sayısının bu uygulamaların etkisiyle değişmediğini ifade etmektedirler. İşletmelerin %10'u bir kısım çalışanların dış kaynak temin eden işletmeye geçtiğini ifade etmektedirler.

17. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın İşgören Motivasyonuna Etkisi

Tablo17

Dış Kaynaklardan Yararlanmanın İşgören Motivasyonuna Etkisi

Etkiler	İşletme Sayısı	Yüzdesi
Motivasyonu arttırıcı	-	-
İş kaybı endişesi ile olumsuz	-	-
Gözlenebilir bir etki doğurmamaktadır	16	80
Diğer	4	20

İnsan kaynakları departmanları yetkilileri, işletmelerin %80 inde dış kaynaklardan yararlanmanın insan kaynakları departmanı işgöreni motivasyonu üzerinde gözlemlenebilir bir etki yaratmadığını ortaya koymuşlardır. İşgören motivasyonunu etkilememesi, Tablo 11 de verilen departman çalışanlarını etkilememesi durumu ile paralellik ve uyum göstermektedir. Bu paralellik işletmelerin anketi cevaplandırmadaki tutarlılığının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

18. İnsan Kaynaklarında İşgören İhtiyacının Karşılanmasında Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Getirebileceği Risklerin Belirlenmesi

Tablo 18

İnsan Kaynaklarında İşgören İhtiyacının Karşılanmasında Dış Kaynaklardan Yararlanmanın En Önemli Riski

Riskler	İşletme Sayısı	Yüzdesi
Temel yeteneklerin taklit edilmesi	2	10
Bilgilerin deşifre edilmesi	12	60
Masrafların artması ve karlılığın azalması	2	10
Şirketin küçülme sürecine girmesi	-	-
İşgören üzerindeki olumsuz etkisi	2	10
Diğer	2	10

Araştırmamız, işletmelerin insan kaynakları işgören alımı ile ilgili departmanlarının, dış kaynaklardan yararlanmanın en önemli riski olarak, gizli kalması gereken bilgilerin deşifre edilmesi olarak görüldüğünü ortaya konulmuştur. Bu riskin %60 oranla en önemli risk olduğu gözlenmiştir. İşgören üzerindeki olumsuz etkisinin %10 çıkması, daha önceki tablolarda verilen işgörenin motivasyonu üzerinde çok az etki uyandırması sonucu ile uyumludur ve birbirini teyit eder niteliktedir. %10 luk oranlarla temel yeteneklerin kaybedilmesi ve masrafların artması da en önemli görülen diğer faktörler olarak tespit edilmiştir.

19. Yaşanan Sıkıntı ve Problemlerin Yoğunlaştığı Noktaların Tespiti

Tablo 19

Hizmet Alırken Problemlerin Nerelerde Yoğunlaştığı

Talep Edenler	İşletme Sayısı	Yüzdesi
Maddi konularda	-	-
Hizmetin kalitesi	4	45
Sonuçların beklentilerin altında kalması	2	22
Devamlılık sağlanamaması	1	11
Diğer	2	22

Araştırmamıza katılan işletmelerin, yaklaşık yarıya yakını %45 dış kaynaklardan yararlanma ilişkisinde, sıkıntılarının hizmet kalitesinde yoğunlaştığını ifade etmektedir. İşletmelerin yaklaşık beşte biri, sonuçların beklentilerin altında kalmasının ön plana çıktığını ifade ederken, ondan biri ise, hizmette devamlılık sağlanmamasının en önemli problem olduğunu ortaya koymaktadır. Kalitenin burada vurgulanması daha önceki tablolarla istatistiklerle bir bütünsellik teşkil etmektedir.

20. İşletmelerin Başka İşletmelere İşgören İhtiyacının Karşılanmasında Dış Kaynaklardan Yararlanma Önerisi

Tablo 20

Başka İşletmelere Dış Kaynaklardan Yararlanmayı Tavsiye Edenlerin Oranı

Tepkiler	İşletme Sayısı	Yüzdesi
Evet	4	18
Hayır	4	18
Kararsızım	-	-
İşletmenin nitelik ve yapısına göre değişir	12	55
Diğer	2	9

Bir önceki tabloda ortaya konulduğu gibi, araştırmaya katılan işletmelerin insan kaynakları yetkililerinin yarısından fazlası, dış kaynaklardan yararlanmayı başka işletmelere tavsiye etmek kararında, o işletmelerin nitelik ve yapısının önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Adı geçen yetkililerin beşte biri tavsiye edeceğini, yine beşte biri ise tavsiye etmeyeceğini belirtmiştir. Burada da işletme yetkililerinin ihtiyatlı bir yaklaşım içerisinde olduğu değerlendirilmektedir.

21. Yasal Düzenlemelerin İşgören İhtiyacının Karşılanmasında Dış Kaynak Kullanımına Etkisinin Tespiti

Tablo 21

Yasal Düzenlemelerin İşgören Alımı Konusunda Dış Kaynaklardan Yararlanmaya Etkisi

Etkileri	İşletme Sayısı	Yüzdesi
Olumlu	8	36
Olumsuz	6	28
Herhangi gözlenebilir bir etkisi yoktur	8	36

Araştırma, işletmelerin hali hazırdaki yasal mevzuatı bu uygulamaların önünde önemli bir engel olarak görmediklerini ortaya koymuştur. İşletmelerin %28'i yasal

mevzuatın dış kaynaklardan yararlanma üzerine olumsuz etkisi olduğunu beyan etmiştir. İşletmelerin 536 sı yasal mevzuatın dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarını olumlu etkilediğini ifade edilmiştir. %36 işletme da yasal mevzuatın uygulamalar üzerinde gözlenebilir bir etki ve sonuç göstermediği belirtilmektedir.

22. Danışmanlık Firmalarının İşgören İhtiyacının Karşılmasında Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarının Geleceğine Bakışı

Tablo 22

Danışmanlık Firmalarının İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören İhtiyacının Karşılmasında Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Geleceğine Bakışı

İşletme Alt Dalları	İşletme Sayısı	Yüzdesi
Gelişerek devam edecek	22	100
Bir süre sonra gündemden düşecek	-	-
Pratik uygulamalar teorik boyutu kadar olumlu sonuç vermeyecek	-	-
Diğer	-	-

İşletmelerin tamamı %100 insan kaynakları işgören ihtiyacının karşılanmasında dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının geleceğini çok olumlu gördüklerini ve uygulamaların gelişerek ve genişleyerek devam edeceğini ortaya koymuşlardır. Bu son derece olumlu ve literatürde de çok sık vurgulanan bir husustur. Bu açıdan insan kaynakları işgören alımı konusunda hizmet veren danışmanlık firmalarının bu bakış açısı teorik verileri destekler niteliktedir.

SONUÇ

Küreselleşme ile artan rekabet şartları dikkate alındığında temel rekabet avantajı olarak esnek kapasite, verimlilik ve maliyetlerde küçülme işletmeler için önemli hale gelmiştir.

Teknolojide ne kadar ileriye gidilse de işgücü önemini asla yitirmemektedir. Teknoloji geliştikçe kas gücüne dayalı işgücü yoğunluğu yerini daha az ama bilgiye dayalı olan yüksek nitelikte işgücüne bırakmaktadır.

Serbest piyasa ekonomisinde ve artan rekabet şartlarında işletmelerin büyüklüklerinin dezavantaja dönüştüğü ve küçülme stratejilerine başvurulduğu görülmektedir. Bu çalışmalar kapsamında dış kaynak kullanımı en yaygın olarak başvurulan tekniklerdendir. Dış kaynak kullanımı üretim, pazarlama gibi fonksiyonlarda uygulanabildiği gibi işgören ihtiyacının karşılanmasında da uygulanmaktadır.

Dış kaynaklardan yararlanma; işletmelerin rekabet gücü yüksek esnek işletmeler olabilmeleri için, temel yetenekleri dışında kalan faaliyetleri kendi alanında uzman işletmelere aracılığı ile gerçekleştirmeyi amaçlayan, yeni yönetim organizasyon stratejilerinden biridir.

İşgören ihtiyacının karşılanması en eski ve kesin çözümü doğrudan alım yöntemidir. Ancak günümüzde özellikle talep esnekliği yaşanan sektörlerde, küresel krizler de dikkate alındığında talep esnekliğine karşı kapasite esnekliği tercih edilebilir. Bu bağlamda dış kaynak kullanımı, network oluşturma, yatay/dikey işbirlikleri vb. yöntemlerle hacimsel kapasite düşerken, fonksiyonel kapasite yerini korumakta; işletmeler küçülseler de asla fonksiyonel büyüklüklerini kaybetmemektedirler. Bunun yanında talep esnekliğinin işletmeye olumsuz tesirlerinden en az etkilenmekte, daha düşük maliyetler ve daha düşük yönetsel ve planlamaya dair sorunlarla karşılaşmaktadırlar.

İşgören ihtiyacının karşılanmasında dış kaynak kullanımı da bu nedenle çok önem kazanmaktadır. Bu öneme binaen yaptığımız çalışmada işletmelerin çoğunluğunun sahip olduğu bazı çarpıcı sonuçlara ulaşılmıştır.

Teze başlarken ortaya konulan dış kaynak kullanımı gibi modern uygulamaların yine büyük ve çok uluslu işletmelerde yaygın kullanıldığı tezinin doğrulandığı görülmektedir.

İşletmeler 100 ve yukarısı işgücüne sahip, en az 5 ve yukarısı yaşında, yabancı ortaklı ve işgücü lisans ve üstü eğitime sahip kurumsal yapıda işletmelerden oluşmaktadır.

İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanması konusunda temel yetenekler arasındaki ilişkinin literatüre uygun yorumlanabildiği. Bu kavramların genelde iyi bilindiği ve teorik yaklaşımların ve pratiğin birbirini besleyen yapıları dikkate alındığı, dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının genelde literatüre paralel olduğu gözlemlenmiştir.

İşletme yönetimlerinin dış kaynak kullanımı konusunda haberdar olup, bu çalışmanın çoğunlukla maliyet düşürülmesi amaçlı yapıldığı ve çoğunlukla işgören ihtiyacının karşılanmasında bu tekniğin kullanıldığı görüşündedirler. Burada işletmelerin çoğunluğunun ticaret ve hizmet sektöründe faaliyet gösterdiği dikkate alındığında işgücü öneminin daha ön planda ortaya çıkması doğaldır. Belki işletmeler imalat sanayi ağırlıklı olsaydı, imalat veya pazarlama fonksiyonları da ağırlık kazanabilirdi.

Dış kaynaklardan yararlanma; işletmelerin rekabet gücü yüksek esnek işletmeler olabilmeleri için, temel yetenekleri dışında kalan faaliyetleri kendi alanında uzman işletmelere aracılığı ile gerçekleştirmeyi amaçladıkları gözlemlenmiştir.

Araştırma sonuçları; işgören ihtiyacının karşılanması konusunda dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının, tarafların yeni bir yönetim stratejisi olarak bu alandaki çalışmalara olumlu baktıklarını, ancak ihtiyatlı bir yaklaşım içerisinde olduklarını ortaya koymuştur.

İşletmelerin tümü, işgücü ihtiyacının karşılanmasında dış kaynak kullanımı konusunda en az bir yada birden fazla danışmanlık şirketiyle çalışmaktadır. Bunun yanında yönetim ve çalışanların çoğunluğunun bu konuda temel bir eğitim almadıkları görülmektedir.

Dış kaynak kullanımına başvuran işletmelerde mevcut işgücü etkilenmediği görülmektedir. Bu durum, başka firmalara havale edilen fonksiyonların icrasında önceden çalışan işgücünü çıkarmadığı, başka birimlerde kullandığı anlaşılmaktadır. Bu nedenle de işgörenin çıkarılma ve işini ve konumunu kaybetme korkusu bulunmamakta, bu da motivasyonlarını bozmamaktadır.

İşletmelerin yaklaşık yarıya yakınının halihazırda işgören ihtiyacının karşılanmasında dış kaynak kullanımı konusunda ilişkilerini sürdürdükleri ve geliştirmeye çalıştıkları ortaya çıkmıştır. Bir kısım işletmelerin ise çalışma için strateji belirleme aşamasında yada fiyatlandırma aşamasında olduğu tespit edilmiştir.

Dış kaynak kullanımının başka işletmelere tavsiye edilebilir bir uygulama olduğu görüşünün, işletmelerin nitelik ve yapısına bağlı olarak değişebileceği düşünülmektedir.

İşgören ihtiyacının dış kaynaklardan yararlanma yoluyla karşılanmasının, işletme çalışanlarını olumsuz anlamda etkilemediğini ve departmandaki işgören sayısının bu uygulamalarının etkisi ile değişmediği görülmüştür.

Bir çok işletmede, üst yönetimin daha çok kısmi olarak dış kaynaklardan yararlanmayı tercih ettikleri ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılan işletmelerin çoğunun işgören ihtiyacının karşılanmasında dış kaynaklardan yararlanmanın teorik ve teknikleri üzerine ilgili kişilere bir eğitim verilmediği gözlemlenmiştir. Bu tür teori üzerine eğitimler daha çok okullarda verildiğinden bu sonuçlar son derece normal olarak karşılanmıştır. Ancak işletmelerde dış kaynaklardan yararlanma şeklinde alınacak hizmetlerle ilgili tarafların bir birlerini yönlendirdikleri ve açıklamalarda buldukları ifade edilmiştir Yani teorik bazlı değil, uygulamaya dönük eğitimler söz konusu olmaktadır.

İşletme işgören ihtiyacının karşılanmasında dış kaynak kullanımının, işletmenin üretim kalitesini olumlu etkilediği ve çok uluslu işletmelerin çoğunluğunun dış kaynaklardan yararlanmayı uzun vadeli her iki tarafında kazanabileceği bir ilişki olarak değerlendirdiği gözlemlenmiştir.

İşgören ihtiyacının karşılanması konusunda dış kaynaklardan yararlanmanın işletmeye maliyet avantajı kazandırdığı ve bunun işletme için olumlu olduğu gözlemlenmiştir.

İşletmeler, işgören ihtiyacının dış kaynaklardan yararlanmada en önemli risk olarak, işletme bilgilerinin açığa çıkmasını görmektedirler. İşletmelerin, yaklaşık yarıya yakını dış kaynaklardan yararlanma ilişkisinde, sıkıntıların hizmet kalitesinde yoğunlaştığını hizmette devamlılık sağlanmamasının en önemli problem olduğunu ortaya koymaktadırlar.

İşletmeler işgören ihtiyacının karşılanması konusunda dış kaynaklardan yararlanmanın gelecekte işletmeler için artan bir öneme sahip olacağı hususunda kuvvetli bir ortak kanaate sahiptirler.

Araştırmaya bağlı olarak; işgören ihtiyacının karşılanmasında dış kaynak kullanımının başarılı sonuç doğurabilmesi için, konunun uzmanı olan çalışanların görüşlerinden yararlanılması, fonksiyonlarla bağlantılı olan hizmet kriterlerinin oluşturulması ve bu kriterlere uyulmaması durumunda tarafların birbirlerine olan yükümlülüklerinin netleştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Ayrıca dış kaynak kullanımında uzun vadede başarılı sonuçlar elde edilebilmesi için, dış kaynak hizmeti alan ve sunan tarafların birbirlerinin sosyal kültürlerini kabullenmeleri ve zamanla buna ilişkin davranış yöntemleri geliştirmeleri büyük önem taşımaktadır.

İstanbul ili içerisinde, dış kaynak kullanımı konusunda gerekli rekabet ortamını sağlayacak sayı ve nitelikte firmanın eksikliği hissedilmektedir. Bu şartlar altında, bir firmanın insan kaynaklarına ilişkin süreçleri daha etkin uygulayarak, kurumsal bir yapıya kavuşmak için çaba göstermesinin ve metot olarak dış kaynak kullanımını tercih edilmesinin üzerinde önemle durulması gerekmektedir.

İşletmelerin dış kaynak kullanımı konusunda işgören eğitimi üzerinde çok durmadıkları görülmektedir. Bu nedenle dış kaynak kullanımının daha sıhhatli yapılabilmesi ve yaygınlaşması için işgören eğitimi ile ilgili teorik ve teknik açıdan, ilgili kişilere eğitim verilmesi gerekmektedir.

Üniversitelerde ve sanayi işbirliği geliştirilirse, üniversitelerden gerekli bilgi, eğitim ve araştırma gibi destekler alınabilir. Bu da dış kaynak kullanımının işletmelerimizde daha yaygın kullanılması imkanını verecektir.

KAYNAKLAR

KİTAPLAR

ALDAG Roman J., TEARNSTimothy M. S,Management, Cincinnati, South Western Pub. Co.,1987

AKAL Z., *Özendirici Ücret Sistemleri ve Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Uygulama Durumu*, M.P.M yayınlar, Ankara,1980

ARTAN Sinan, *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ülkemizdeki İşletmeler*, 1997

AYDIN Alim, *İşletmelerde İnsan Kaynakları Danışmanlığının Süreçler Topluluğu Modeli*, İstanbul,1996

AKYÜZ Ömer Faruk,*Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*,İstanbul Sistem Yayıncılık,2001

BAHRAMI Homa,*The Emerging Flexiable Organization Perspectives From Silicon Valley*,California Management Review,Vol.34,1992

BOONE Louis E., KURTZ David L., *Principles Of Management*, .B.,New York, Random House,994

BURACK H. Elmer, SMITH Robert, *Personnel Management A. Human Resource Systems Approach*,West Pub, Co,USA, 1977

DESSLER Gary, *Personnel Management*, 2.b.,Virginia, Reston Publishing Comp., Inc., 1981

ERDOĞAN İlhan, *Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İstanbul,1991

ERDOĞAN İlhan, *İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik*, İstanbul,Küre Ajansı Matbaası, 1991

ERGİN Canan, *İnsan Kaynakları Yönetimi*,Academyplus yayıncılık,Ankara,2002

FINDIKÇI Figen,İnsan Kaynakları Yönetimi,Alfa Yayıncılık,İstanbul, 2001

GERHART Barry, HOOLENBECK John R., NOE Raymond A., WRIGHT Patrick M., *Human Resource Management*,Irwin Mc Graw-Hill,3.Baskı,Boston,2000

- GEYLAN Ramazan, *Personel Yönetimi*, Birlik Ofset, Eskişehir, 1996
- GLUECK W.F., *Personnel, A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*, 4th ed., Boston: Allyn and Bacon, 1993
- GOOS David, *Principles of Human Resource Management*, London, Routledge, 1994
- GÜRBÜZ Gülruh Özişik, *Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci*, İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2002
- HALMANN Theo, G. SCOTT William, CONNER Patrick E., *Management*, 4. Baskı, Dallas, Houghton, Mifflin Comp, 1982
- JUICIUS Michael J., *Personel Management*, 6. Baskı, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin Inc., 1967
- KAYNAK Tuğray, ADAL Zeki, ATAAY İsmail, UYARGİL Cavide, SADULLAH Ömer, ACAR Ahmet Cevat, ÖZÇELİK Oya, DÜNDAR Gönen, ULUHAN Reha, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul, 2000
- KAYNAK Tuğray, *İnsan Kaynakları Planlaması*, Alfa yayını, İstanbul, 1989
- LOPEZ Felix M., *Handbook of Personnel Administration*, Ed. Joseph J. Famularo, New York, McGraw-Hill Inc., 1972
- NOE Raymond, *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi*, Beta yayınları, İstanbul, 1999
- QUINN James Brian, *Intelligent Enterprise*, New York, The Free Press, 1992
- PORTER Michael, *Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, (Çev. Gülen Ulubigen), İstanbul, Sistem Yayıncılık, Kasım, 2000
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000
- SHARPE Murem, *Outsourcing Organizational Competitiveness and Work*, Journal of Labor Research Vol. 18, Fall 1997, Edition
- SHİM Deok-Seob, *Personel Management*, 2001

SWISTER Jim, "Trends in Human Resources Outsourcing", *Management Accounting*, November, 1997

SWİTSEER Jim, *Trends in Human Resources Outsourcing*, Management Accounting, November, 1997

TAHİROĞLU Figen, *Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları*, Hayat yayıncılık, İstanbul 2002

YÜKSEL Öznur, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000

WAYN Mondy, NEO, PREMEAUX, Robert M. Shane M., *Human Resource Management*, 7. Baskı, Upper saddle river Prentice Hall

WERTER William B., DAVIS Keith ve Diğerleri, *Canadian Personnel Management and Human Resources*, 2. Baskı, Toronto, McGraw-Hill Ryerson Ltd. 1985

WESLEY Kenneth N., YUKI Gary A., *Organization Behavior and Personnel Psychology*, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin Inc., 1977

DERGİLER

ACAR Nesime, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, MPM yayıncılık, Ankara 2000

Bayındır Holding, *Yetkinliklere Göre Eleman Seçme Projesi*, İşletmeler Sektör Başkanlığı, 2000

DEMİR Nazmiye, BİRBİL Demir, ATALAY Nevra, YILDIRIM Şevket, *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmeler*, MPM yayıncılık, Ankara 2000

GILLEY K. Matthew, RASHEED Abdul, *Making More By Doing Less: An Analysis of Outsourcing and Its Effects on Firm Performance*, Journal Of Management, Cilt: 26, sayı 4

Human Resources, *Outsourcing'i Mercek Altına Aldık*, İstanbul, Kasım 2002

ÖZUTKU Hatice, *İnsan Kaynakları Yönetiminde yeni Eğilimler: Dış Kaynaklardan Yararlanma*, Verimlilik Dergisi, MPM yayıncılık, Ankara 2000

TÜRKOĞLU Faruk, *2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması*, İstanbul, Sabah Yayıncılık A.Ş., 2000

YALÇIN S.,*İş Değerlendirme ve Türkiye'deki Uygulaması*, İ.Ü yayın, No:1616, İstanbul,1971

YAŞA Tülay,*Çok Hizmet Tek Yönetim*,Hürriyet,İnsan Kaynakları Gazetesi,5 Aralık 1999

YAYINLANMAMIŞ TEZLER

BİBER Levent,"Organizasyonlarda İnsan Kaynaklarının Gelişimi ve Uygulamadan Bir Örnek",*(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*, Marmara Üniversitesi., Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul,1996

CAN Berrin, "Sigorta Sektöründe İnsan Kaynakları Politikası",*(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*, Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, İstanbul,1999

ÇETİNKAYA Şule, "Toplam kalite Yönetiminde İKY'nin Önemi",*(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul,1999

ELEKTRONİK ORTAMDAKİ KAYNAKLAR

DEMİR Ferhat, "İnsan Kaynakları Yönetimi",www.5mworld.com. (15.04.2004)

KLAAS Brian S, CLANDON John Mc., GAİNEY Thomas w.,*Personnel Psychology*,www.ebsco.com/Academic Search Premier, (17 Eylül 2004)

SHARPE Murem,"Outsourcing Organizational Competitiveness Work",*Journal of Labor Research*, www.ebsco.com/business Source Premier, (05 Temmuz 2004)

İnsan Kaynaklarının Kritik Fonksiyonları,
www.insankaynaklari.com/birey/trends/makle/ik_personel.asp
(15. Nisan.2004)

ÖZDEN Mehmet Cemil,*Yetkinlik İş Analizleri*
www.insankaynaklari.com,(20.Mayıs.2004)

ROSE Garry De,*Outsourcing Through Partnership*,www.hr.com/index/,(05.Temmuz.2004)

