

161472

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE DIŞ KAYNAK
KULLANIMI
VE BİR UYGULAMA
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ozan KILIÇ

Tez Danışmanı:
DOÇ. DR. YONCA GÜROL

İSTANBUL, 2005

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

TABLolar LİSTESİ.....	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VII
ÖZET.....	VIII
ABSTRACT	IX
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

DIŞ KAYNAK KULLANIMI (OUTSOURCING) İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR

1.1. Dış Kaynak Kullanımını Etkileyen Yaklaşımlar	3
1.1.1. Güçlendirme	3
1.1.2. Küçülme (Downsizing).....	7
1.1.3. Stratejik İş Birlikleri	11
1.1.4. Temel Yetenek.....	15
1.1.5. Öğrenen Organizasyonlar	21
1.2. Dış Kaynak Kullanımından Etkilenen Yaklaşımlar	28
1.2.1. Sanal Organizasyonlar	28
1.2.2. Şebeke Organizasyonlar	32

İKİNCİ BÖLÜM

DIŞ KAYNAK KULLANIMI (OUTSOURCING)

2.1. Dış Kaynak Kullanımının (Outsourcing) Tanımı	38
2.2. Dış Kaynak Kullanımının Önemi.....	42
2.3. Dış Kaynak Kullanımının Tarihsel Gelişimi	46
2.4. İşletmelerde Dış Kaynak Kullanım Alanları	48
2.5. Dış Kaynak Kullanımının Sınıflandırılması.....	50

2.5.1. Kullanılan Dış Kaynağın Çeşidine Göre Yapılan Sınıflandırma	50
2.5.1.1. Geleneksel Dış Kaynak Kullanımı	50
2.5.1.2. Danışmanlık Firmalarından Yararlanma	51
2.5.1.3. Bağımsız Çalışanlardan Yararlanma	51
2.5.1.4. İşgören Kiralama	51
2.5.2. Dış Kaynak Kullanımında Konu Kapsamına Göre Sınıflama	52
2.5.2.1. Fonksiyonlar Bazında Bütün Olarak Dış Kaynak Kullanımı	52
2.5.2.2. Fonksiyonlar Bazında Kısmi Olarak Dış Kaynak Kullanımı	52
2.5.2.2.1. Alt Fonksiyonlar Bazında Bütün Olarak Dış Kaynak Kullanımı	52
2.5.2.2.2. Alt Fonksiyonlar Bazında Kısmi Olarak Dış Kaynak Kullanımı	53
2.5.3. Kullanım Amacına Göre Sınıflama	53
2.5.3.1. Stratejik Dış Kaynak Kullanımı.....	53
2.5.3.2. Taktiksel Dış Kaynak Kullanımı	54
2.6. Dünya’da ve Türkiye’de Dış Kaynak Kullanımı Uygulamaları.....	55
2.6.1. Dünya’da Dış Kaynak Kullanımı Uygulamaları.....	55
2.6.2. Türkiye’de Dış Kaynak Kullanımı Uygulamaları.....	59
2.7. Dış Kaynak Kullanımının Avantaj ve Dezavantajları	61
2.7.1. Dış Kaynak Kullanımının Avantajları	61
2.7.1.1. Maliyetlerin Düşmesi	61
2.7.1.2. Uzmanlaşma ve Ürün ve Hizmet Kalitesinin Yükselmesi.....	62
2.7.1.3. Esneklik ve Küçülme Sağlaması	63
2.7.1.4. Riski Azaltması.....	64
2.7.1.5. Rekabet Avantajı Sağlaması	64
2.7.1.6. Büyüyen İşletmelere Yardımcı Olması	66
2.7.2. Dış Kaynak Kullanımının Dezavantajları.....	66
2.7.2.1. Dış Kaynak Kullanımı Kararının Hatalı Verilmesi	66
2.7.2.2. Çabuk Karar Vermeden Doğan Sakıncalar.....	67
2.7.2.3. Gizli Bilgilerin Rakiplere Sızdırılması	67
2.7.2.4. Anlaşmanın Kendi Kendini Kontrol Edeceğinin Düşünülmesi	68
2.7.2.5. Dış Kaynak Kullanımı Kararının Zamanında Uygulanamaması	68
2.7.2.6. Nitelikli İşgörenin Kaybedilmesi ve İşgörenler Arası Anlaşmazlıkların Çıkması .	69
2.7.2.7. İşletmenin Dışa Bağımlı Hale Gelmesi	70
2.8. Dış Kaynak Kullanımı Süreci ve Yönetimi.....	71
2.8.1. Dış Kaynak Kullanım İhtiyacının Tespit Edilmesi.....	71
2.8.2. İşletmenin Değerlendirilmesi.....	73
2.8.2.1. Örgütsel Hedeflerin Tanımlanması.....	75

2.8.2.2. Fayda Maliyet Analizi	76
2.8.3. Dış Kaynak Kullanım Kararının Alınması	76
2.8.4. Dış Kaynak Kullanımı Stratejisinin Belirlenmesi.....	77
2.8.5. Teklif Formunun Hazırlanması.....	78
2.8.6. Dış Kaynak Kullanımı Uygulamasında Tedarikçi Firmanın Seçimi	79
2.8.7. Tedarikçi Firma ile Sözleşmenin İmzalanması.....	80
2.8.7.1. Sözleşmede Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar.....	80
2.8.7.2. Sözleşmelerin Yapılandırılmasında Sekiz Kriter.....	81
2.8.7.3. Sözleşme İle İlgili Konuların Belirlenmesi	83
2.8.8. Tedarikçi Firma ile Etkin Bir İlişkinin Kurulması ve Sürdürülmesi	86
2.8.9. Tedarikçi Firmanın Performansının Ölçülmesi	89

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE DİŞ KAYNAK KULLANIMI

3.1. İnsan Kaynakları Yönetiminde Alternatif Hizmet Sunum Kanalları	91
3.2. İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımını Ortaya Çıkaran Nedenler.....	93
3.2.1. Değişen Çevre.....	93
3.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Rollerini.....	95
3.3. İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımının Kapsamı	98
3.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarında Dış Kaynak Kullanımı.....	99
3.4.1. İş Analizinde Dış Kaynak Kullanımı.....	99
3.4.2. İnsan Kaynakları Planlamasında Dış Kaynak Kullanımı.....	103
3.4.3. İnsan Kaynaklarının Temin ve Seçiminde Dış Kaynak Kullanımı.....	104
3.4.4. Eğitim ve Geliştirmede Dış Kaynak Kullanımı	107
3.4.5. Performans Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımı	108
3.4.6. Kariyer Planlamada Dış Kaynak Kullanımı	111
3.4.7. Ücret Yönetimi ve İş Değerleme Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımı	113
3.4.8. Endüstriyel İlişkiler ve Çalışma Güvenliği Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımı....	115
3.4.9. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinde Dış Kaynak Kullanımı	116

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMINA İLİŞKİN TÜRKİYE'DE BÜYÜK BİR GIDA İŞLETMESİNDE UYGULAMA

4.1. Uygulamanın Amacı	118
4.2. Uygulamanın Yöntemi	118
4.3. Uygulamanın Sınırlılıkları.....	118
4.4. Bulgular ve Yorumlar.....	127
SONUÇ	129
KAYNAKÇA	131
EKLER.....	140



TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1.1: Farklı Bakış Açılarında Birleşme Çeşitleri	13
Tablo 1.2: Firmaları Stratejik Birleşmelere Yönelten Nedenler	14
Tablo 1.3: Sanal ve Şebeke Organizasyonlar Arasındaki Farklılıklar ve İlişkiler	30
Tablo 2.1: ABD ve Avrupalı Firmaların Outsourcing Tercihlerindeki Ülkeler ve Yüzdeleri.....	56
Tablo 2.2: Dış Kaynak Kullanımı Sürecinde İzlenecek Adımlar	71
Tablo 2.3: Teklif Formunun Bölümleri	78
Tablo 3.1: Türkiye’de ve Dünyada İK Hizmet Sunum Kanalları	92
Tablo 3.2: Türkiye’de İnsan Kaynaklarında Hizmet Sunum Kanallarının Kullanım Yüzdesi.....	93
Tablo 3.3: İnsan Kaynaklarının Rollerini	96



ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1.1: Temel Yetenek Gündemi Oluşturma	20
Şekil 2.1: Dikey Entegrasyondan Stratejik Outsourcing'e Geçiş	40
Şekil 2.2: Kullanıldığı Alanlara Göre Dış Kaynak Kullanımı	48
Şekil 3.1: İnsan Kaynakları Yönetiminde Dönüşüm	97
Şekil 3.2: İş Analizlerinin Çeşitli Personel İşlev ve Program ile Olan İlişkisi	100
Şekil 3.3: İş Analizi Kullanma Alanları	101



ÖZET

Bu çalışmada, insan kaynakları yönetiminde (İKY) ve İKY fonksiyonlarında dış kaynak kullanımı ve boyutları incelenmektedir. Dış kaynak kullanımı; işletmelerin rekabette öne geçmek için belirledikleri temel yeteneklerine yoğunlaşp, bunun dışındaki faaliyetlerinin tümünü veya bir kısmını işletme dışındaki organizasyonlardan temin etmesidir. Dış kaynak kullanımı, pek çok yönetim yaklaşımını etkilemekte ve bu yaklaşımlardan etkilenmektedir. Çalışmada; dış kaynak kullanımı ile etkileşim içinde olan güncel yaklaşımlar ele alındıktan sonra, dış kaynak kullanımı süreci incelenip, insan kaynakları yönetimi ve fonksiyonlarının dış kaynaklardan teminine yer verilecektir. Araştırma kısmında ise; insan kaynakları yönetiminin bazı fonksiyonlarını dış kaynaktan temin eden bir işletmenin uygulamalarından bahsedilecektir.



ABSTRACT

In this study, outsourcing and its dimensions in human resources management and in human resources management functions have been researched here. When businesses concentrate on fundamental skills in order to lead in rivalry, they prefer outsourcing in which businesses get most or all of their functions from other organizations. Outsourcing has been effecting many approaches to management and has it self been affected by them. In our study, after up to date approaches regarding outsourcing had been tackled, the study of outsourcing applications processes will be examined and human resources management, as well as outsourcing its various functions will be placed. In research part, the applications of a business which outsource some of its human resources management functions, will be mentioned.



GİRİŞ

Gün geçtikçe ilerleyen ve değişen ekonomi dinamiklerine, bilgi teknolojilerine ve işletme dinamiklerine ayak uydurmak artık bir zorunluluk haline gelmektedir. İşletmelerin yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri için müşterinin memnuniyetini sağlamada temel özelliklerden olan hız, kalite ve maliyet avantajını sağlamaları gerekmektedir. Artık müşteriler bilinçlenmiş ve kendi beklentilerine göre farklılaştırılmış ürünlerin ve hizmetlerin, uygun kalitede, hızlı ve ucuza sağlanmasını talep etmektedirler. Bunun yanı sıra ülke ekonomisinde ve küresel ekonomideki ani dalgalanmalar da şirketler açısından önemli riskler oluşturmaktadır. Tüm bu etkenlere bağlı olarak işletmeler üretim ve yönetim yapılarında radikal değişimler yapmaya başlamışlardır. Değişime uyum sağlayabilmek, dalgalanmalardan daha az etkilenmek, güncel ve en son teknolojilerden, bilgi birikiminden hızla yararlanabilmek amacıyla dış kaynak kullanımı yaygın olarak uygulanmakta ve kullanıldığı alanlar giderek çeşitlenmektedir. Dış kaynak kullanımı özellikle bilgi teknolojileri, yönetsel faaliyetler, emlak, dağıtım, lojistik, imalat, müşteri hizmetleri, finans ve insan kaynakları gibi faaliyet alanlarında yoğunlaşmaktadır. 90'lı yılların başlarında dış kaynak kullanımı; işletmeler açısından ölçek ekonomileri sağlama ve maliyet kontrollerindeki etkinlik gibi konularda pratik bir araç olarak görülmüştür. 2000'li yıllarda ise dış kaynak kullanımı yenilikçiliğin, küçülerek müşteriye ve asıl işe odaklanıp daha iyi hizmet verilmesiyle rekabet avantajları sağlamanın ve küresel stratejilerin önemli bir unsuru haline gelmiştir.

Tüm bunların yanında işletmeler, kendilerini rekabette öne geçirecek ve başarıya götürecek asıl unsurun insan kaynağı olduğunun farkına varmışlardır. Uluslararası işletmeler en uygun ve iyi eğitilmiş işgücüne sahip olmak kaydıyla rekabet ortamında başarılı olabilmektedirler. Müşteri gereksinimlerinin değişmesi, genç nüfusun yoğunluğu, uluslar arası rekabetin artması gibi faktörler, işletmelerin diğer işletmelerden farklılaşarak temel yetenekler geliştirmelerini zorunlu hale getirmektedir. Temel yeteneklere yoğunlaşmak, maliyetleri azaltmak, zaman kazanmak için işletmelerde insan kaynaklarına ilişkin çeşitli faaliyetlerde dış kaynak kullanımı gündeme gelmektedir. Böylece insan kaynakları departmanlarında idari ve bürokratik işler azaltılarak, insan kaynakları yönetimi işletme stratejisine daha fazla odaklanabilir hale gelmektedir.

Bu çalışmada insan kaynakları yönetiminde ve insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarında dış kaynak kullanımı konusu incelenmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde dış kaynak kullanımında etkili olan; güçlendirme, küçülme, stratejik işbirlikleri, temel yetenek, öğrenen organizasyonlar ve tabi ki dış kaynak kullanımı sonrası doğan organizasyon yapıları olan sanal organizasyonlar ve şebeke organizasyonlara yer verilmiştir.

İkinci bölümde ise dış kaynak kullanımı detaylı olarak tanımlanmış, dış kaynak kullanımının öneminden, tarihsel gelişiminden, dış kaynak kullanım alanlarından, sınıflandırılmasından, dünyadaki ve Türkiye'deki uygulamalarından, dış kaynak kullanımının avantaj ve dezavantajlarından ve son olarak da dış kaynak kullanımı sürecinden bahsedilmiştir.

Üçüncü bölümde insan kaynakları yönetiminde dış kaynak kullanımı incelenmiştir.

Dördüncü bölümde ise Türkiye'de önde gelen bir gıda şirketiyle görüşmeler yapılarak, insan kaynakları yönetiminde dış kaynak kullanımına bakışları, dış kaynaktan temin ettikleri insan kaynakları yönetimi fonksiyonları ve işleyiş süreci incelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

DIŞ KAYNAK KULLANIMI (OUTSOURCING) İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR

Artan bir hızla ve sürekli değişen rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını koruyabilmeleri ve gelişmeleri için ekonomik, sosyal, kültürel, teknolojik vb. değişikliklere uyum sağlamaları gerekmektedir. Ayrıca işletmelerin bu yeni düzende başarılı olmaları diğer işletmelerden farklı olmalarına, müşterileri için değer yaratabilmelerine ve bunu sürekli kılmalarına bağlıdır. Bu değişiklikler ve gereklilikler, işletmelerde işgören yapısını ve yönetim modellerini de etkilemekte ve gelişimlerini zorunlu kılmaktadır. Bu zorunluluk ve işletmelerin rekabette öne çıkma istekleri; sadece işletmelerin iç kaynakları ile değil, aynı zamanda dışarıdaki işletmelerden ve dış kaynak kullanımı yolu ile sağlanmak üzere diğer işletmelerle işbirliğine gitmelerini, zaman zaman birbirlerinin müşterisi olmalarını, zaman zaman birbirlerinin fonksiyonlarına destek vermelerini, kimi zaman ise her bir işletme fonksiyonunu farklı işletmelerin yerine getirmesini gerektirmektedir. Bütün bunlar hem yönetim açısından hem de işgörenler açısından değişime, hazırlanmaya ve gelişmeye neden teşkil etmektedir.

Günümüzde işletmelerin rekabette avantajlı konuma geçmek için kullandıkları bir yöntem olan “dış kaynak kullanımı (outsourcing)”; bazen dış kaynak kullanımı öncesinde, bazen dış kaynak kullanımı aşamasında veya sonrasında çeşitli yönetim tekniklerinin kullanımına neden olmakta ve kimi yönetim tekniklerinin ayrılmaz bir parçası ya da sonucu olabilmektedir. Bundan dolayı aşağıda dış kaynak kullanımını etkileyen çeşitli yaklaşımlara değinilecektir.

1.1. Dış Kaynak Kullanımını Etkileyen Yaklaşımlar

1.1.1. Güçlendirme

Yönetimin aldığı kararların işletmede en alt kademedeki personelden en üst kademedeki personele kadar etkileri vardır. Tabii bu alınan kararlar sadece personeli değil işletmedeki uygulanan yöntemleri, teknikleri, süreçleri de etkilemektedir. Dolayısıyla dış kaynak kullanımına dair yönetimin aldığı bir karar işletmede uygulanan diğer teknikleri de etkileyecek ve bunlardan etkilenecektir. Bunlardan biri de personel güçlendirmedir.

Güçlendirmeye ilişkin literatürde üzerinde anlaşmaya varılmış aşağıdaki noktalar güçlendirme kavramının tanımlanmasına öncülük etmektedir:

- Hiyerarşik güce sahip olan kişilerden alınan yetkinin işletmede ve toplumda mümkün olan en alt düzeye devredilmesini,
- Alt düzeydekiler arasında sorumluluğu artırma,
- Alt düzeydeki insanların problem çözme yeteneğini geliştirme,
- Alt düzeydeki insanlara kendi kaderlerinin sorumluluğunu üstlenmelerine destek olma,
- Tüm insanların potansiyellerine ulaşmalarına yardımcı olma,
- Güçlendirmenin olumlu etkilerini bu insanların tüm hayatlarına yayma.

Yukarıda sıralanan noktalar dikkatte alınarak güçlendirme kavramı şöyle tanımlanmıştır: İşgörenlerin kendilerini motive edilmiş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçme arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve örgütün amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan koşullar şeklinde tanımlanmaktadır.¹

Bu tanıma göre güçlendirmenin, yetki (karar alma ve uygulama), uzmanlık (bilgi ve beceri) ve kişilik, özgüven ve motivasyon boyutları olduğu; güçlendirme ile işgörenlerin, bu boyutları açısından güçlü konuma getirilmesinin amaçlandığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla işgören güçlendirme yetki devri, katılım ve motivasyon kavramlarının bir uzantısı görünümünde olmakla birlikte; bu kavramlardan daha geniş bir anlamı ve bakış açısını içermektedir.

İşletmelerde birçok konuda dış kaynak kullanımına gidildiğinden artık işletmede kalan personelin yukarıdaki gibi güçlendirilmiş bir personel olmasına daha çok ihtiyaç vardır. Çünkü artık işletmede az ama öz personel ve asıl sorumluluk ve yetki sahibi olması gereken personel bu kalanlardır. Dolayısıyla şunu söyleyebiliriz ki; dış kaynak kullanımı personel güçlendirmeyi desteklemektedir ve güçlendirmenin hem nedeni hem de güçlendirilmiş personelin işlerini daha iyi, daha çok yetkiyle ve uzmanlıkla yapmasına bağlı olarak da sonucudur. Outsourcing ile beraber gelen güçlendirme de aynı zamanda

¹ Güven Murat, "Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı: Personel Güçlendirme", M.Ü. S.B.E. Öneri Dergisi, C.4, S.16 (Haziran, 2001), ss. 114-115.

işgörenlerin problem çözme yeteneklerini tedarikçi şirketin çalışanlarından da öğrenme yoluyla daha da arttırmaktadır.

Güçlendirme uygulamalarını işletmelerde en kritik başarı etkenlerinden birisi konumuna getiren başlıca etmenler şunlardır:²

Küreselleşme ve sürekli değişen bir dış çevrede müşteri istek ve beklentilerine hızlı ve etkin cevap verebilme zorunluluğu; beklentileri yükselen işgörenler; bilgi ve yaratıcılığın rekabette üstünlük sağlayabilecek en önemli stratejik öğeler konumuna gelmesi.

Güçlendirmenin hem çalışanlar hem de örgüt açısından yarattığı faydalar şunlardır:³

Çalışanlar açısından;

- Güçlendirme ile karar verme yetkisi artırılır.
- Çalışanların rol tanımıyla ilgili stres ve kaygıları azalır, görevlerin paylaşımı ve güven ortamı sağlanır.
- Çalışanların kendi kendilerini kontrol etmeleri mümkün olur.
- Çalışanların artan eğitim ve refah düzeyine uygun bir çalışma ortamı yaratılmış olunur.
- Çalışanların yaratıcılıkları ve yetenekleri önemli ölçüde artırılmış olunur.

Güçlendirilmiş çalışanları yönlendiren koçluk yapan yöneticiler açısından;

- Ayrıntılarla ve rutinlerle uğraşmaktan kurtulup dikkatlerini daha stratejik konulara yöneltme fırsatı bulurlar.
- Birçok işi vasat bir biçimde yapmaktansa çok daha az işi daha iyi biçimde yapmaları mümkün olur.
- Kariyerde ilerlemeleri kolaylaşır.

² Nihat Karakoç ve N. Özge Bıyıklılar, "İşletmelerdeki ISO 9001 Uygulamalarının İşgöreni Güçlendirme Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", M.Ü. S.B.E. Öneri Dergisi, C.5, S.19 (Ocak, 2003), ss. 1-11.

³ Göksel Ataman, İşletme Yönetimi, İstanbul: Türkmen Kitapevi, 2001, s. 347.

Güçlendirmenin uygulandığı bir örgüt açısından;

- Çalışmanın esnekliği artar.
- Verimlilik önemli ölçüde artış gösterir.
- Daha hızlı ve tekin kararlar üretilir.
- İç ve dış müşteri tatmini artar.
- Bilgi teknolojisinden daha iyi yararlanılması mümkün olur.

İşletmede işgören güçlendirmenin başarı ile yürütülebilmesi için şu örgütsel koşulların sağlanması gerekmektedir:⁴

- Örgütün hiyerarşik yapısının basık olması
- İş tanımlarının ve işleyiş prosedürlerinin katılımcılığı mümkün kılacak şekilde tasarlanması
- Misyon ve vizyonun açık, net olarak tanımlanması ve paylaşılması
- Güçlendirilmiş davranışları destekleyen bir ödüllendirme sisteminin var olması
- Örgütte bilgi paylaşımını sağlayacak bir sistemin oluşturulması
- İşgörenlerin sürekli olarak kendini geliştirebileceği eğitim ve öğrenme ortamının yaratılması
- İşgörenin yalnızca çalışmasını değil, tüm kişiliğinin dikkate alınması.

Vasıflı işgören bulunması, işletmeye kazandırılması ve bunların işletmede tutulması işgören güçlendirmeyi etkilemektedir. İnsan kaynakları yönetiminde işe alma ve yerleştirme fonksiyonunun da dış kaynak kullanımı yoluyla temin edilmesinde; daha uzman olan tedarikçi firma, bu vasıflı işgören teminini daha iyi yapması nedeniyle dış kaynak kullanımı güçlendirmeyi pozitif etkilemektedir.

Buna ek olarak güçlendirmenin başarıyla uygulanabilmesi için işgören açısından şu hususlar da dikkate alınmalıdır: İşgörenin kendini iyi tanıması, sürekli geliştirme arzusu olması, değişime açık olması ve değişimi kolaylıkla kabul etmesi, kendine güven derecesinin yüksek olması, aksiyona dönük olması, dinleme ve feedback alma yeteneğine sahip olması.⁵

⁴ Murat, a.g.e., s. 117.

⁵ A.g.e., s. 119.

Ayrıca işgören güçlendirmeyi gerçekleştirmede üst yönetimin güven, bağlılık ve açık tartışma ortamı yaratması, başarı ve başarısızlıkları öğrenme fırsatına dönüştürmesi, katılımcılığa açık olması ve bilgiyi paylaşması, işgörenin hata yapma korkusunu ortadan kaldırması ve karar alma ve uygulama konusunda işgöreni motive etmesi; işgörenin performansı konusunda net, yararlı, zamanında ve etkin geri besleme imkanı sağlaması; misyon ve vizyonu tanımlaması ve paylaşması; ve emir komuta yerine yol gösterme, geliştirme ve koçluk yapması işgöreni güçlendirmenin gerçekleştirilebilmesi için olumlu ve hızlandırıcı bir etki yapmaktadır.⁶

1.1.2. Küçülme (Downsizing)

Dış kaynak kullanımını etkileyen önemli bir karar da işletmede küçülme (downsizing) kararı verilmesidir.

Küçülme bir örgütün verimlilik ve/veya etkinliğini arttırmak için bilinçli olarak personel azaltmaya başvurmasıdır. Bu amaçla işletme yönetimi planlı ve sistemli olarak aldığı kararlar ve stratejiler ile yapılmakta olan işleri, bu işleri yapan çalışanların sayısını, örgütteki pozisyon ve hiyerarşi kademelerini azaltmaktadır. Küçülme programı eşit ve homojen olarak örgütün yalnızca belirli birimlerinde veya örgüt içinde farklı oranlarda uygulanabilir.⁷

Küçülme, örgütün verimlilik ve/veya etkinliğini, şirketin giderler üzerindeki kontrolünü, pazardaki rekabet gücünü artırmak ve aynı işin daha az çalışanla yapılmasını sağlamak için işletme yönetiminin planlı ve sistemli olarak aldığı kararlar ve stratejiler ile yapılmakta olan işleri, bu işleri yapan çalışan sayısını, örgütteki pozisyon, fonksiyon ve hiyerarşik kademelerini örgütün belirli birimlerinde eşit ve homojen olarak veya örgüt içinde farklı oranlarda azaltmaktır.”

Küçülme uygulamalarını her zaman örgüt içindeki birimleri, kademeleri, çalışanları direkt azaltarak ve diğer çalışanlara yükleyerek gerçekleştirmek olanaksızdır. Dış kaynak kullanımı yoluyla bazı departman ve fonksiyonları dışarıdan bir tedarikçiye vererek; fazla personel ile uğraşma, gereksiz hiyerarşik kademeler gibi unsurlar dış kaynağa devredilir ve fazla maliyetlerden, asıl işlere odaklanamamaktan, işlerin sıradan yapılmasından kurtulunup; uzmanlaşmadan yararlanarak ve geçici çalışan çalıştırma

⁶ Murat, a.g.e., s. 118.

⁷ Ataman, a.g.e., s. 365.

yoluyla vermektan kurtulunan masraflar sayesinde tasarruf edilir. Böylece karlılık artırılıp küçülerek büyüme sağlanmış olur.

İşletmeleri küçülme tekniğini uygulamaya yönelten nedenleri şöyle sıralayabiliriz:

- *Şirket Birleşmeleri:* 1980'lere kadar hep büyüme stratejileri izlenmiştir. Bu yüzden de çok fazla şirket evlilikleri söz konusu idi. Bunlar da finansal performansı düşüren personel fazlalığına yol açmıştır.
- *Yeni Teknolojiler:* Yeni teknolojiler, işgücü kullanımını azaltarak verimliliği artırma olanağı vermektedir. Otomasyonun gelişimi ile birlikte çalışanların üretim sürecinden giderek daha fazla elimine edilmesi, yönetim bilişim sistemlerinin işletme sürecine girişi ile birlikte orta kademe yöneticilere duyulan ihtiyacın azalması gibi yöntemler işgücünü azaltma yoluyla teknolojinin getirdiği performans artışından yararlanılmaya çalışılması örnek olarak gösterilebilir. Yine yeni teknolojilerden yararlanmak ve işlerin daha çabuk yapılması amacıyla dış kaynak kullanımına gitmek de küçülme nedenlerinden biridir.
- *Yüksek Personel Maliyetleri:* Sosyal devlet anlayışının gelişmesiyle birlikte maliyetler artmış bu da işletmeleri rekabette olumsuz etkilemiştir. 80'lerden itibaren yüksek personel maliyetleri firmalar açısından dikkat çekici boyutlara gelmiştir. Bu nedenle firmalar çalışan sayısını azaltarak işleri geri kalan çalışanlara dağıtmakta, dış kaynaklardan sağlama yoluna gitmektedirler.⁸
- *Bürokrasi:* Hantallaşma eğiliminin artmış olması işletmenin performansını ve etkililiğini azaltmaktadır. Günümüzde her an yer alan hızlı değişimlere bürokratik işletmeler ayak uyduramamaktadır. Firmalar küçülmeye giderek esneklik kazanmaya çalışmaktadır. Bir bölümün outsourcing firmasına devredilmesi bürokrasiden kurtulmayı sağlayacağından burada da dış kaynak kullanımını küçülmeye gitme nedeni sayabiliriz.
- *Makro Ekonomik Trendler, Ekonomik Krizler:* Ulusal ve uluslararası ekonomik ilişkilerdeki önemli değişiklikler, rekabetin derecesini ve şeklini değiştirebilmekte ya da mevcut iş süreçlerini etkilemektedir. Petrol krizleri, ticaret engelleri, yabancı paranın değer kazanması, enflasyon oranı ve döviz

⁸ Funda F Ferik, "İnsan Kaynakları Yönetiminde İki Yeni Kavram: Kıyaslama ve Küçülme", <http://62.229.128.10/bireyler/trends/makale/kiyaskucul.asp>, (26 Mart 2002).

kurlarındaki değişiklikler, ticaret dengesi, tüketim kalıpları, sermaye birikimi gibi faktörler organizasyonların faaliyette bulunduğu dış çevre koşullarını hızlı bir şekilde değiştirebilmektedir. Böyle bir durumda organizasyonların da önemli bir değişimden geçmeleri kaçınılmaz olmaktadır. 1980'lerde ekonomik krizlerden dolayı talepteki azalma işletmelerin karlılığını azaltmıştır. Bu yüzden işletmeler maliyetlerini azaltmak için küçülmeye başvurmuşlardır.⁹

- *Kar odaklılık:* Kara çok fazla odaklanarak personelinin ihtiyaçlarını göz ardı eden işletmeler, kısa vadede kazanç elde etmeyi amaçladıklarından küçülme stratejilerinden amaçları doğrultusunda yararlanmaktadırlar.¹⁰

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda işletmelerin küçülme uygulamaları ile elde etmek istedikleri temel amaçlarını şöyle sıralayabiliriz:¹¹

1. Bürokrasiyi azaltmak
2. Maliyetleri düşürmek
3. Karar sürecini hızlandırmak
4. Rakiplerin davranışlarına daha kısa sürede yanıt verebilmek
5. İletişimdeki bozulmaları azaltmak
6. Daha çok sonuca dönük çalışmak
7. Müşteri ihtiyaçlarını daha iyi karşılamak
8. Personel güçlendirmesini hızlandırmak
9. Verimliliği ve üretkenliği artırmak
10. Yeni fikirlerin kısa sürede uygulanmasını sağlamak
11. Sinerjiyi artırmak
12. Kişisel sorumlulukları daha kolay izleyebilmek
13. Daha yüksek kar miktarı sağlamak
14. Daha fazla esneklik sağlamak

⁹ "Bankacılıkta Değişim Mühendisliği/Değişim Yönetimi", <http://www.activefinans.com/active/arsiv/sayi14/degisim.html>, (25 Nisan 2002).

¹⁰ Ataman, a.g.e., ss. 370-371.

¹¹ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, 6. Basım, İstanbul: Beta Yayınları, 1998, s. 311.

İşletmelerin küçülme ile sağladıkları yararlar şunlardır:

- *Finansal büyüklük:* Küçülme, bir işletmenin finansal sonuçlarında da küçülmeye gideceği anlamına gelmez. Hatta bazı durumlarda işletmeler küçülerek büyümektedir. İşletme kendi bünyesinde yürüttüğü faaliyetleri azaltmakta fakat dış kaynak kullanımını arttırarak eskisinden daha fazla iş yapmakta ve dolayısı ile finansal sonuçlarını büyütmektedirler¹².
- *Esneklik kazanma:* Firmalar küçülmeye giderek hantallaşmış yapılarından kurtulurlar. Böylece değişikliklere daha hızlı bir şekilde cevap vererek rekabet güçlerini artırabilirler. Dış kaynak kullanımı da yeni fırsatlar ve tehditler karşısında işletmeye hazır bir birikim ve güç olarak daha çabuk cevap verebilme olanağı sağlar.
- *İş Zenginleştirme:* Bazı iş yerlerinde işten çıkarılan kişilerin görevleri farklı işle görevli kişilere verilebilir. Bu durum iş bölümünün oluşturduğu çalışanlardaki görev miktarının artmasının sonucu olan rutinleşmeyi ortadan kaldırarak kişilerin gelişimini sağlayabilir.

Küçülme tüm yararlarının yanı sıra birtakım olumsuzlukları da içermektedir:

- *Merkezileşme:* Karar verme organizasyonun en üstüne çekilmektedir. Güç paylaşımı azalır.
- *Kısa vadeli, kriz mantalitesi:* Uzun vadeli planlama göz ardı edilir. Acil olaylara odaklanılır.
- *Yenilikçilik kaybı:* Deneme ve yanılma ile öğrenme azalmaktadır. Yaratıcı çabalarla ilişkili risk ve başarısızlığa gösterilen tolerans düşüktür.
- *Değişime direnç:* Tutuculuk ve tehditlere karşı gösterilen katılık korumacı bir duruşu ortaya çıkartır.
- *Politize olmuş gruplar:* Özel çıkar grupları ortaya çıkar ve ön plana çıkarlar. Ortam politize olur.
- *Azalan moral:* Gelecek korkusu, endişe ve verim düşüklüğü, morali düşük çalışanın zamanla işletmeye olan bağlılığını yitirmesi, iş tatmini düşüklüğü, devamsızlık ve personel devrinde artış, çalışanların

¹² "Küçülürken Büyümek", http://62.229.128.10/nwehc/bireyler/trends/makale/kucuk_buyume.asp, (10 Nisan 2002).

kayıtsızlığı ve yabancılaşmasında artış, işleri yaparken dikkatlerini toplama zorluğu yaşamaları, çalıştığı ortama karşı düşmanca tutumlar geliştirme(sabotaj)¹³

- *İşsizlik*: Küçülme uygulaması ile hedefi işgören sayısını azaltmak olmamakla beraber sonuçta toplam personel sayısının azalması beklendiğinde, yeni yatırımların olmadığı bir ortamda, işsizlik sorununu ve giderek, diğer sosyal sorunları ağırlaştırıcı bir etki yapacaktır.¹⁴

Özet olarak, işletmeler müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak kaliteli ve ucuz ürünler üretebilmeleri için temel yetenekleri üzerinde odaklaşmaları gerekmektedir. Temel yeteneğine odaklanan bir işletme bunun dışındaki faaliyetlerini dış kaynak kullanımı yoluyla gerçekleştirir. Böylece işletmede gereksiz departmanlar kapatılır, kaynaklar daha etkin kullanılır hem de işletme yapı olarak küçülür ve yapı daha yalın hale gelir.

1.1.3. Stratejik İş Birlikleri

Stratejik iş birlikleri, işletmenin bünyesinde olmayan işlerde veya bir faaliyeti daha iyi yapan başka işletmelerle ortaklık kurulmasıdır. Yani diğer işletme stratejik ortak olarak faaliyet göstermekte ve işletmeye destek vermektedir. Dolayısıyla dış kaynak kullanımına çok benzeyen bu yaklaşım dış kaynak kullanımından ileri seviyede bir ortaklık şeklinde oluşmakta yani kar-zarara katılma söz konusu olmaktadır. Oysa dış kaynak kullanımında ise tedarikçi ücret karşılığı faaliyetleri yerine getirmektedir. Bir ortaklık söz konusu değildir.

Stratejik iş birliği firmaların zayıf ya da güçlü taraflarını tamamlayabilecekleri firmalarla birleşerek, mamul-pazar geliştirmeden doğacak risk ve maliyetleri azaltmak ve önceden belirlenmiş stratejik hedeflere ulaşmak üzere yaptıkları ortaklıklardır.¹⁵

Stratejik iş birliği; işletmelerin, işletmeler arasında çeşitli şekillerde ortaya çıkan dayanışma ve kaynak birleştirme faaliyetinin genel adıdır.¹⁶

¹³ Ferik, a.g.e.

¹⁴ Koçel, a.g.e., s. 315.

¹⁵ Aypar Topkara Uslu, "Uluslararasılaşmada Önemli Bir Araç Olarak Stratejik Birleşmeler", M.Ü. S.B.E. Öneri Dergisi, C.2, S.7 (Haziran, 1997), s. 20.

¹⁶ Koçel, a.g.e., s. 309.

Ortak girişimlerde üç baskın motivasyon unsurunun etkinliği gözlenmektedir:

- Dağıtım kanallarına sahip olmak.
- Yeni teknolojiler elde etmek ve dikey entegrasyon elde etmek.
- Yasal düzenlemeleri aşmak.

Firmaların stratejik işbirliğini tercih etmesine neden olan uluslararası iş dünyasının başlıca özellikleri şunlardır:¹⁷

- Rekabet Avantajına Bağlı Olarak Gelişen Uluslararası Yapı: Global ölçek ve pazar avantajlarından yararlanmadan ileri gelmektedir. Böylece kaynak kısıtlamalarını iyileştirmek, zaman kazanmak vb. gibi faktörler stratejik işbirliğini tercih nedenidir.
- Kısa Dönemli Ürün Hayat Eğrisi İçin Teknolojik Gelişmelere Gereksinim Olması: Bu nedenle, ortak ar-ge, etkili bir kaynak potansiyeline, seçilmiş kaynakları bir araya getirmeye ve dış ticarete uyum sağlamayla çıktılarını güçlendirmeye ihtiyaç vardır.
- Çok çeşitli kapasite ürün ve servisi bütünleştirerek tüketici memnuniyetinde daha başarılı hale gelmek için birçok ortağın katılımına ihtiyacın olması.
- Birçok yeni rakibin varlığı, firmanın kendi yapısını hızlı bir şekilde yenilenmesini gerekli kılan bölge ya da ülkeye göre değişen geleneksel ticareti yaratır. Buna bağlı olarak işletmelerin doğru pozisyona geçişinin hızlanması için stratejik işbirliğine ihtiyaç duyulur.

İşletmelerin çeşitli düzeylerdeki anlaşma ve birleşmelerini farklı bakış açıları ile aşağıdaki tablodaki gibi gruplayarak incelenebilir:

¹⁷ Uslu, a.g.e., s. 20.

Tablo 1.1.: Farklı Bakış Açılarında Birleşme Çeşitleri

Sınıflama Kriterleri	Birleşme Çeşitleri	
Birleşme Süresi	Sınırlı / Sınırsız	
Birleşme Kapsamı	Alt Bölümleri Kapsayan / Belli Bölümleri Kapsayan / Tüm İşletmeyi Kapsayan	
Hukuki Sorumluluklar	Rekabet Sınırlaması Olmaması Hali Pazar Payının %20'den küçük olduğu Ve Pazar Hakimiyetinin Olmadığı Durumlar	Rekabet Sınırlaması Pazar Payının Minimum%20 olması veya Pazar hakimiyetinin olduğu du rumlar
Faaliyet Alanına Göre Yapılan Ayrım	Yatay	Dikey Çapraz
Birleşme Aracı	Sözleşme	PersonelleVerflechtung Sermaye İştiraki
Birleşme Nedeni	Bağımsız Kararlar	Zorunlu Kararlar
Birleşen Tarafların Durumu	İstekli	İsteksiz
Bağlılık Derecesi	İşbirlikçi İşletmeler ▪ Çıkar Grupları ▪ Centilmenlik anlaşmaları ▪ Konsorsiyum ▪ İşbirlikleri ▪ Karteller ▪ Konsernler	Sermaye Yoğun İşletmeler ▪ İştirakler ▪ Satınalma ve Füzyonlar

Kaynak: Handan Sümer, "Birleşme Sürecinin Aşamaları", M.Ü. S.B.E. Öneri Dergisi, C.2, S.12 (Haziran, 1999), s. 242.

İşletmeleri stratejik işbirliğine yönelten nedenler ve sağladıkları yararlar aşağıda verilen tabloda şöyle özetlenebilir:

Tablo 1.2.: Firmaları Stratejik Birleşmelere Yönelten Nedenler

Ekonomik Nedenler	<ul style="list-style-type: none">▪ Üretim Maliyetini Düşürmek▪ Ölçek ekonomilerinden faydalanma▪ Birbirini tamamlayan kaynakların birleştirilmesi
Yönetimsel Nedenler	<ul style="list-style-type: none">▪ Yetenekli yönetime sahip olma▪ Sinerji▪ Büyüme▪ Tecrübe kazanma
Finansal Nedenler	<ul style="list-style-type: none">▪ Artık fonların kullanılması▪ Düşük finansman maliyeti▪ Pay sahiplerinin değerini arttırmak▪ Risk azlığı
Pazarlama ile İlgili Nedenler	<ul style="list-style-type: none">▪ Yeni pazarlara girme▪ Dağıtım kanallarını geliştirme▪ Rekabet avantajı sağlama
Mali ve Hukuki Nedenler	<ul style="list-style-type: none">▪ Vergi avantajı▪ Gümrük mevzuatı▪ Değerli sınaflara sahip olmak
Teknik Nedenler	<ul style="list-style-type: none">▪ Teknolojiyi geliştirme ve yayma▪ Kalite geliştirme
Diğer Nedenler	<ul style="list-style-type: none">▪ Psikolojik nedenler▪ Politik nedenler

Kaynak: Aypar Topkara Uslu, “Uluslararasılaşmada Önemli Bir Araç Stratejik Birleşmeler”, M.Ü. S.B.E. Öneri, Dergisi, C.2, S.7 (Haziran, 1997), s. 22.

Stratejik iş birlikleri, sağlamış olduğu bu yararlarıyla yaygın kullanımına rağmen birtakım sorunları da beraberinde getirmektedir. Birleşme öncesinde sinerjiyi negatif etkileyen faktörler arasında; ödenen yüksek prim, yanlış muhasebe sistemi, yanlış ödeme ve birleşme şekli, astronomik avukat ve danışmanlık hizmetleri sayılabilir.

Birleşme sonrası ise entegrasyon aşamasında teknolojik uyum süreci, personel eğitimleri, yeni organizasyon ve motivasyon masrafları, rakiplerin geçiş aşamasındaki

zayıflıklardan faydalanmaları ve daha başarılı olmaları sayılabilir. Entegrasyon aşamasından sonraki aşamada müşteri kaybı kültür uyumsuzlukları ve aşırı büyüme sinerjiyi olumsuz etkileyen faktörler arasında yer alır.¹⁸

1.1.4. Temel Yetenek

Temel yetenek, dış kaynak kullanımı ile en çok ilgisi olan yaklaşımlardan biridir. Dış kaynak kullanımının varlığı temel yeteneğe, temel yeteneğin var olması da dış kaynak kullanımına bağlıdır. Yani her ikisi de birbirini destekleyen birer yönetim yaklaşımıdır.

Temel yetenekler, örgütsel yetenekler işletmeyi diğerlerinden ayıran rakipleri tarafından kolayca görülmeyen ve taklit edilemeyen, rekabet üstünlüğünü sağlayan ve nihayet vizyonunun gerçekleştirilmesinde vazgeçilmez bir nitelik taşıyan bilgi ve becerileri ifade eder.

Temel yetenek, örgüt içi faaliyetlerde görece olarak daha iyi yaptığı işleri ve rakiplerine göre daha iyi yaptığı faaliyeti ifade eder.

Temel bir yetenek, bir işletmeye, müşterilerine özel bir yarar sunma imkanı sağlayan bir dizi beceri ve teknolojilerin bir harmanıdır.

Bir örgütün etkin bir strateji geliştirebilmek için, her şeyden önce temel yeteneğini belirlemelidir. Örgütsel yeteneklerden hangilerinin işletme faaliyetlerine uzun dönemde daha fazla katkı yapacağını sorusunu cevabı işletmenin temel yeteneğidir.¹⁹

Temel yetenek işletmeleri iyi bildikleri işleri yapmaya, bazı işleri diğer işletmelerden daha iyi bilir hale gelmeye; iyi bildikleri iş dışında yapılması gereken tüm işleri başkalarına yaptırmaya (outsourcing etmeye) ve sürekli olarak yenilik yapmaya odaklanmaktadır.²⁰

¹⁸ Handan Sümer, "Birleşmelerde Sinerji", M.Ü. S.B.E. Öneri Dergisi, C.3, S.13 (2000), s. 112.

¹⁹ Ömer Dinçer, Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası, 6. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2003, s. 112.

²⁰ Koçel, a.g.e., s. 279.

Bir bilgi, beceri veya yeteneğin temel yetenek sayılabilmesi için, genel olarak şu özellikleri taşıması gerekir:

1. *Müşteri değeri*: Müşteri değeri müşterilerin arzu edilen bir amaç ya da hedefi gerçekleştirebilmek için, sunulan bir ürünün ya da hizmetin yardımıyla belli bir kullanım durumunda, neye sahip olmak istediklerinin anlaşılması sürecidir. Bir başka deyişle müşteri değeri, bir mal ya da hizmetle ilgili olarak müşterilerin belirli ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanmadığıdır. Müşteri değeri mal ve hizmetlerin rakiplerin mal ve hizmetlerine göre, müşteride bıraktığı izlenimdir.²¹

İşletmeler ayrıntılı değer analizleri yaparak şu sorulara yanıt araması gerekmektedir:²²

- Ürün ve hizmetlerin değer unsurları nelerdir?
- Müşterinin yaptığı ödeme gerçekte neyin karşılığıdır?
- Müşteri belli ürün ya da hizmete ötekilere oranla daha büyük bir ödeme yapmaya niçin isteklidir?
- Hangi değer unsurları müşterinin gözünde en büyük öneme sahiptir ve fiyatın gerçekleşmesine en büyük katkıyı sağlamaktadır?

Bir firmanın kendisini yeni temel yetenekler oluşturmaya adanması; belli bir ürün-pazar fırsatına bağlanması değil, kendisini bir dizi yeni müşteri yararı yaratmaya ya da mevcutları iyileştirmeye adanması demektir.

2. *Rakiplerden Farklaşma*: Sahip olunan yeteneğin temel kabiliyet olabilmesi için rakiplerce kolay taklit edilememesi gerekir.

3. *Yaygınlaştırılabilirlik*: Temel yetenekler geleceğin fırsatlarına açılan kapılardır ve geleceğin ürünlerini geliştirmeye kaynak olmalıdır. Bu açıdan bir kabiliyet bir dizi yeni ürün ve hizmet tasarlamayı mümkün kılmalıdır.

²¹ Şebnem Akın Acuner, *Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü*, 3. Basım, Ankara: MPM Yayın No: 655, 2003, s. 47.

²² Mustafa Alkan, "Temel Yetenekler", http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt, (6 Eylül 2004).

4. *Muhasebe Anlamında Bir Varlık Olmama*: İşletmelerin aktifleri veya başarıyla yerine getirdiği faaliyetleri temel yetenek değildir. Bir tesis, dağıtım kanalı, marka ya da patent temel yetenek olamaz. Ama bir tesisi, kanalı, markayı ya da mülkiyeti yönetme becerisi bir temel yetenek oluşturabilir.²³

Temel yetenek portföyünün çıkarılması, dolayısıyla temel yeteneklerin farkına varılması beraberinde işletmede bir dizi değişiklik yapılması gerekliliğini doğuracaktır. İşletme yeteneklerine yoğunlaştığı ölçüde küçülmeye gidecektir. Küçülme pazar payı ya da hedef olarak küçülmeyi değil fiziki anlamda küçülmeyi gerektirmektedir. Yeteri kadar yetenek sahibi olunmayan departmanlar sonlandırılarak bu departmanların yaptığı görevler Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) yoluyla ilgili konuda uzmanlaşmış firmalara yaptırılmaktadır. Devredilen bu iş kolları genelde yüksek teknoloji gerektiren işler olup en fazla tercih edilen alan bilişim yönetimidir. Her şeyden önce bilişim teknolojileri yönetimi, ciddi bir alt yapı ve bilgi birikimine gereksinim duymaktadır. Vestel ile T-Systems, IBM ile Coca Cola Türkiye arasındaki bu tür outsource anlaşmaları Türkiye'den verilebilecek en yerinde örneklerdir.²⁴

Dış kaynak kullanımının en önemli nedeni, küçük firmaların öncelikli ve destek aktiviteleri yerine getirilirken rekabet üstünlüğünü sağlayacak kaynak ve kapasiteye sahip olmasıdır. Birkaç temel yetenek geliştirerek, bir firma sürekli bir rekabet avantajı sağlama olasılığını artıracaktır. Bunun yanında, firmanın yerine getirmesi gereken faaliyetleri dış kaynak yoluyla sağlaması, temel yetenekleri üzerinde tümüyle konsantre olmasını sağlayacaktır. Rolls-Royce Motorlu Arabalar Şirketi, dış kaynak kullanımına önem vermektedir. Dünyanın en pahalı otomobillerini üreten bir firma olan Silver Spur Touring Limuzin, 1991 ve 1992 yıllarında toplam 150 milyon dolarlık bir kayba uğramıştır. Firmayı tekrar karlı hale getirebilmek için verilen kararlardan biri de, dış kaynak kullanım yoluna gitmekti. Bugün, firma, arabaların kasaları ve dingilleri gibi bazı elemanlarını outsource etmekte ve motor, boya, deri gibi kendi temel yetenekleri üzerine yoğunlaşmaktadır.

Dış kaynak kullanımına, global kaynak kullanımına da denmektedir. İmalatçıların ürünlerini, daha ucuz hammadde ve tedarikçilerin olduğu ülkelerde yaptırması anlamına gelmektedir. Bir işletme anlaşmasını yerel bir işletmeden alıp, 8000 mil uzakta bulunan Uzak Doğu'daki bir işletmeye verebilir. Örneğin, Seagale

²³ Dinçer, a.g.e., s. 112.

²⁴ Alkan, a.g.e.

Technology pc'ler için hard disk sürücüleri satmaktadır. Bu işletmenin başarısı, ürünlerinin malzemelerini Asya'dan ucuza mal etmesinde yatmaktadır. Bu ürünler, tamamlandıktan sonra İngiltere'de satılmaktadır.²⁵

Temel yeteneklerin yukarıda sıralanan esas özelliklerinin dışında diğer özellikleri şunlardır:²⁶

- İşletmenin kısa ve uzun dönemli yaşamı için temel sayılmalıdır.
- Rakipler tarafından kolayca görülmemelidir.
- İşletmenin vizyon ve stratejik hedeflerini gerçekleştirmede vazgeçilmez nitelikte olmalıdır.
- Belirli bilgiler, kaynaklar ve süreçlerden oluşan bir karışımı temsil etmelidir.
- Sonunda temel ürün niteliği taşıyacak nihai ürünlerin üretim aşamasında kullanılabilmelidir.
- İşletmenin küçülme, stratejik birlikler oluşturma, şebeke organizasyona katılma, dış kaynak kullanımı gibi kararlar vermesinde temel rol oynamalıdır.
- Az sayıda olmalıdır.

Firmalar artık yalnızca bir ürün ya da hizmet portföyü olarak değil aynı zamanda temel yetenekler portföyü de olarak görülmelidir. Bu amaçla temel yetenek perspektifinin firmada kök salması için,²⁷

- Temel yetenekleri belirlemek için geniş katılımlı bir süreci oluşturmak,
- Stratejik bir mimari geliştirmek ve yetenek elde etme hedeflerini belirlemek için firma çapında yürüyecek sürece stratejik iş birimlerini dahil etmek,
- Şirketin büyüme ve yeni iş geliştirme hedeflerini net olarak tanımlamak,
- Temel yetenekler için somut hosteslik rolleri oluşturmak,
- Kritik temel yetenek kaynaklarının dağıtımı için ayrıntılı mekanizmalar kurmak,

²⁵ Alkan, a.g.e.

²⁶ Koçel, a.g.e., s. 278.

²⁷ Gary Hamel ve C. K. Prahalad, **Geleceği Kazanmak**, Çev. Zülfü Dicleli, İstanbul: İnkılap Yayınları, 1996, s. 302.

- Yetenek geliştirme çabalarını rakiplerinkiyle karşılaştırmak,
- Mevcut ve doğum halindeki temel yeteneklerin durumunu sürekli olarak gözden geçirmek,
- Örgüt içinde kendilerini şirketin temel yeteneklerinin taşıyıcıları olarak gören bir insanlar topluluğu oluşturmak,
- Temel yetenekleri korumak gerekmektedir.

Bu çabaları (temel yeteneğin firmada kök salma çabalarını) beş aşama halinde inceleyerek,²⁸

1. Temel Yeteneklerin Belirlenmesi ve Bu Amaçla Geniş Katılımcı Bir Süreç Oluşturulması: Bir firmanın temel yeteneklerine ilişkin tanımlaması ve bu tanımlama çerçevesinde oluşturulan mutabakatın genişliği, o firmanın temel yeteneklerini yönetme kapasitesinin somut bir ölçütüdür.

Temel yetenekleri belirlemede yetenekleri içine yerleşmiş oldukları ürün ve hizmetlerden bütünüyle ayırmak, temel olanları olmayanlardan ayırt etmek, beceri ve teknolojileri anlamlı bir şekilde bir araya getirmek ve gerçekten tasvir edici, üzerinde anlaşılabilir adlandırmalara ulaşabilmek için çok büyük çabalar gerekir. Üst yönetim temel yeteneklerin belirlenmesi sürecine mutlaka katılmalı bunu teknik elemanlara bırakmamalıdır. Çünkü teknik elemanlar teknik kavramdan çok, statü ve kaynak sorununa ilgi duyacaklardır.

Temel yetenekleri belirlerken dikkat edilmesi gereken hususlardan biri de temel yeteneklerin varlıklarını ve alt yapısını yanlış tanımlamamaktır. Ayrıca firmalar temel yetenek listelerini müşterinin algıladığı değer testine tabi tutmalıdır.

Temel yeteneklerin neler olduğunu belirlemek ve bu konuda fikir birliğine varmakla yetinmemek, her bir temel yeteneğe katkıda bulunan unsurları da belirlemeye çalışmak gerekmektedir.

Öte yandan temel yeteneklerin rakip firmalarla karşılaştırılması gerekmektedir. Ancak en çok dikkate alınması gerekenler geleneksel rakipler değildir.

²⁸ Hamel ve Prahalad, a.g.e., ss. 285-303.

2. *Temel Yetenek Elde Etme Gündeminin Oluşturulması:* Bir firmanın temel yetenek oluşturma gündemi, onun stratejik mimarisi ile bir matris tarafından belirlenir. Bununla birlikte temel yetenek elde etme ve konumlandırmaya ilgili olarak somut hedeflerin saptanması açısından bir yetenek-ürün matrisi genellikle yararlı olur. Böylesi bir matris; mevcut yeteneklerle yeni yetenekler, mevcut ürün-pazarlarla yeni ürün-pazarlar arasında bir ayırım yapmaya yardım eder.

Temel Yetenek	Yeni	İlk Artı 10 Mevcut pazardaki ürünümüzü Korumak ve geliştirmek için hangi temel yeteneklerin oluşturulması gerekir.	Mega Fırsatlar Geleceğin en heyecan verici pazarlarında yer alabilmek için oluşturmamız gereken yeni temel yetenekler
	Mevcut	Boşlukları Doldurma Mevcut temel yeteneklerimizi daha iyi kullanarak mevcut pazardaki konumumuzu iyileştirme olanakları nedir?	Beyaz Alanlar Mevcut temel yeteneklerimizi yaratıcı bir şekilde kullanarak ya da kombine ederek hangi ürün ya da hizmetleri geliştirebiliriz.
		Mevcut	Yeni
		Pazar	

Şekil 1.1.: Temel Yetenek Gündemi Oluşturma

Kaynak: Gary Hamel ve C.K. Prahalad, **Geleceği Kazanmak**, Çev. Zülfü Dicleli, İstanbul: İnkilap Yayınları, 1996, s. 292.

3. *Temel Yetenekler Oluşturmak:* Bir temel yetenek alanında dünya liderliğini elde etmek için en az beş –on yıl gerektiği düşünülürse, esas önemli olanın kararlılık olduğu görülür. Kararlılık öncelikle oluşturulacak yetenekler üzerinde geniş bir mutabakatın varlığına ve ikinci olarak yetenek geliştirmekle görevli üst yönetim ekiplerinin, dolayısıyla stratejik gündemlerin istikrarına bağlıdır.

4. *Temel Yetenekleri Konumlandırmak:* Bir temel yeteneği değişik coğrafi iş alanlarına ve yeni pazarlara yönlendirebilmek, genellikle bu yeteneği firma içinde bir bölüm ya da birimden diğerine aktarmayı gerektirir. Belli bir yeteneği elinde bulunduran işgörenlerin fikir ve deney alışverişi için sık sık bir araya gelmeleri, yeteneklerin hareketliliği için önemlidir. Seminer ve konferanslar aynı yetenekte çalışanlar arasında bir birliktelik ruhunun oluşmasına yardımcı olur. Karşılıklı etkileşim

yetenek geliştirmeyi hızlandırır. Yetenek hareketliliğinde coğrafi yakınlık da önemlidir. Bir yeteneğin bir düzüne ÷lkedeki tesislere yayılmış olduğu bir durumda kolektif öğrenme ve kişilerin yeni projelerde görevlendirilmesi zordur. Firmalar temel yeteneklerini gereksiz şekilde parçalanmasına izin vermemelidir.

5. Temel Yetenekleri Korumak ve Savunmak: Temel yeteneklerin erozyondan korunması için üst yönetim sürekli temel yetenek geliştirme bakımından rakipleri karşısında nerede buldukları konusunda çabuk ve ikna edici değerlendirmeler yapmalıdır. Düzenli toplantılarla yetenekler gözden geçirilmeli, yatırım düzeylerine, kurucu beceri ve teknolojilerin geliştirilmesine ilişkin planlar, yeniden konumlandırma kalıpları, ittifakların ve dışarıya iş vermelerin etkileri ayrıntılı olarak ele alınmalıdır.

1.1.5. Öğrenen Organizasyonlar

İlk defa 1990 yılında Peter Senge'in Beşinci Disiplin (The Fifth Discipline) isimli eserinde kullandığı öğrenen organizasyonlar da dış kaynak kullanımı ile bağlantısı olan bir yaklaşımdır. Öğrenen organizasyonlar kavramının günümüzde yaygın kabul görmesini, bilgi çağının özelliklerinde aramak gerekmektedir.²⁹ Bunları ise, şöyle özetleyebiliriz:³⁰

1. Değişim ve Artan Rekabet: Yeniliklere kısa zamanda ayak uydurabilmek küreselleşen ekonomide en önemli değişim unsurudur. Değişime zorlanan mevcut yapıda bu değişimlere en kısa sürede cevap verecek, ayak uydurabilecek organizasyon tipi öğrenen organizasyondur.

2. Müşteri Beklentilerinin Değişimi: Müşteri her zaman için en kaliteli ürünü en hesaplı bir şekilde elde etmeyi ister. Müşterilerin kalite açısından beklentilerindeki olası değişimlere ya da fiyat sebebiyle tercih edebileceği rakiplere karşı en etkili cevabı verecek, yöntemlerini yenileyecek fırsatı veren organizasyon tipi öğrenen organizasyondur.

3. İş Yapısının Değişmesi: Devlet tarafından kabul edilen yeni bir yasa iş yapış şekline etki edebilir. Özellikle ithalat ihracat yapan işletmeler kabul edilebilecek ya da yürürlükten kaldırılacak bir yasayla veya uygulamayla iş yapış şekillerini değiştirmek

²⁹ Koçel, a.g.e., s. 314.

³⁰ Mustafa Alkan, "Öğrenen Organizasyonlar", http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=526, (02 Aralık 2005).

zorunda kalabilirler. Bu tip bir değişime ayak uydurabilmek kalıplaşmış bir organizasyon yapısında hayli zordur. Bunun üstesinden gelebilmek öğrenen organizasyonla mümkün kılınabilir.

4. *Çalışan Beklentisinin Değişimi*: Geleneksel organizasyon yapılarında insan unsuruna pek önem verilmemektedir. Çalışanın sosyal hakları açısından yapılan değişiklikler, çalışanın işletmeden maddi manevi anlamda bekledikleri, motivasyonun sağlanması, kariyer planlaması, geleceğe bakışı, maddi beklentileri gibi unsurlar ve bu unsurlardaki değişimler organizasyonun uyum sağlanması gereken unsurlardır. Bu unsurları değişimlere göre planlayıp uygulamak öğrenen organizasyon yapısıyla mümkündür.

Öğrenen organizasyon bir işletmenin, sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunun değişen çevre koşullarına uymakta kullanılması, personelini geliştirici bir sistem yaratması ve böylece değişen, gelişen, kendini yenileyen dinamik bir organizasyon olmasını ifade eder. Bu durum ise esasında üç aşamada gerçekleşir. Bu aşamalar şunlardır:³¹

- Bilginin ve sezgilerin oluşturulması, geliştirilmesi,
- Geliştirilen bu bilgilerin organizasyon mensuplarınca paylaşılması,
- Paylaşılan bu bilginin kullanılması.

Bu üç aşamalı öğrenim sürecini kullanan bir öğrenen organizasyonda öğrenme işlevi iki seviyede incelenebilir: Bireysel öğrenme ve örgütsel öğrenme.

1. *Bireysel Öğrenme*: Bir kurumda öğrenen yapıya geçilecekse bu yapının başlamasını sağlayacak, temeli oluşturacak en temel birim insandır. Bireysel öğrenmeye bakıldığında zihni model kavramıyla karşılaşılmaktadır. Zihni modeller, insanların davranışlarını etkileyen sistematik yapıli kavramlardır. İnsanların dünyalarına nasıl bir anlam verdiklerini belirlemekle kalmaz, nasıl bir eylemde bulunmaları gerektiğini, yani nasıl davranmaları gerektiğini de belirler.³²

2. *Örgütsel Öğrenme*: Bireysel öğrenme örgütsel öğrenmenin temelidir. Örgütsel öğrenmede örgütler biraz farklı olsa da bir birey gibi öğrenme davranışı gösterebilirler. Bireylerin ve takımların duygularını, bilgilerini ve düşünsel modellerini

³¹ Koçel, a.g.e., s. 316.

³² Selim Yazıcı, *Öğrenen Organizasyonlar*, İstanbul: Alfa Yayınevi, 2001, s. 80.

paylaşması ve örgütün bilgiyi elde etme, kullanma ve yayma sürecini geliştirmesiyle gerçekleşebilir. Örgütsel öğrenme bireysel öğrenmeden daha büyük bir çıktı oluşturur.³³ Örgütsel öğrenme tek döngülü, çift döngülü ve öğrenmeyi öğrenme olarak üç çeşide ayrılır³⁴:

Tek döngülü öğrenme örgütün temel özelliklerini ve kurallar bütünü bozmadan, bu kurallar sistemi içinde, hata bulma ve hataları düzeltme eylemi olarak tanımlanabilir. Bu tip bir öğrenme modeliyle kişi strateji üretip bazı kararlar verecek çevredeki gelişmelere aksiyon geliştirebilecektir. Herhangi bir düşünme ve sorgulama olmadığı için sadece problemlerin çözümü üzerinde odaklanılır. Problemleri üreten davranışlar ve anlayış incelenmeden bırakılır.

Çift döngülü öğrenme, generative olarak bilinen meydana getirici öğrenmeyle eş değerdir. Bu öğrenme modeli, olaylara odaklanarak olası değişimleri önceden tahmin edip aksiyon vermeyi destekler bir modeldir. Tek döngülü öğrenme modeline göre daha fazla tercih edilir durumdadır. Örgütün normlarını, politikalarını ve amaçlarını incelemek ve sorgulamak suretiyle hataların düzeltilmesidir.

Öğrenmeyi öğrenme ise, öğrenme sürecinin en üst noktasını oluşturur. Amaç sadece belirli şeyleri öğrenmek değil, öğrenme sürecini anlayabilmek ve örgütün öğrenme yeteneğini geliştirmektir. Öğrenmeyi öğrenmede, örgüt üyeleri, öğrenmenin veya öğrenme başarısızlıklarının önceki örnekleri üzerinde düşünür ve onları sorgular. Öğrenme süreci üzerinde odaklanarak, öğrenmeyi neyin kolaylaştırdığını veya engellediğini keşfederler. Yeni öğrenme stratejileri üretirler.

Bir işletmede örgütsel öğrenmeyi geliştiren faktörler şunlardır:³⁵

- Paylaşılan bir vizyon oluşturulması,
- Öğrenmeye olanak sağlayacak bir örgüt kültürünün oluşturulması,
- Esneklik sağlayacak stratejilerin belirlenmesi,
- Çevresel faktörlere önem verilmesi,
- Farklı bakış açılarına önem veren bir organizasyon yapısının kurulması,
- Örgütsel öğrenmeyi destekleyecek teknolojilerin kullanılması,

³³ Yazıcı, a.g.e., s. 86.

³⁴ A.g.e., s. 106

³⁵ A.g.e., ss. 129-130.

- Örgüt hafızasının ve örgütün unutmaya yeteneğinin göz önünde bulundurulması,

Örgütsel öğrenmeyi engelleyen faktörleri ise şöyle sıralayabiliriz:³⁶

- Pozisyon ve kişisel kimlik arayışı,
- Düşmanı dışarıda arama sendromu,
- Sorumluluk üstlenme endişesi,
- Olaylara takılıp kalma alışkanlığı,
- Yavaş değişimlerin önemsenmemesi,
- Tecrübeyle öğrenme hayali,
- Yönetici takımlarıyla ilgili sorunlar.

Öğrenen organizasyonların temel felsefesi çalışanlarından, müşterilerinden, tedarikçilerinden, satıcılarından, iş ortaklarından ve rakiplerinden öğrenebileceğinin en fazlasını öğrenmek olarak özetlenebilmektedir. Zaten öğrenen organizasyonları şöyle tanımlanabilir: Öğrenen organizasyon, kişilerin gerçekten arzu ettikleri sonuçları elde etmek için kapasitelerini sürekli olarak geliştirdikleri; yeni, sınırları zorlayan düşünce şekillerinin ortaya atıldığı; insanların sürekli bir biçimde beraber öğrenmeyi öğrendikleri organizasyondur.³⁷

Yukarıdaki tanıma ilave olarak öğrenen organizasyonların özellikleri şöyle sıralanabilir:³⁸

- Öğrenme, insanların yaptığı her şeyin içerisine eklenmiştir.
- Öğretmek için öğrenme desteklenir ve çoğunlukla ödüllendirilir.
- Ekip çalışması ve yaratıcılık desteklenir.
- Çalışanların kendi ihtiyaçları için doğru yolu seçeceklerine güvenilir.
- Farklı departman ve farklı statüdeki kişiler birlikte öğrenirler.
- Öğrenmeyi geliştirmek için usta çırak ilişkilerine önem verilir.
- Öğrenme; toplantıların, çalışma gruplarının ve iş süreçlerinin içinde yer alır.
- Konumu ne olursa olsun her birey eşit öğrenme olanağına sahiptir.
- Hatalar, öğrenme olanakları olarak değerlendirilir.

³⁶ Yazıcı, a.g.e., ss. 141-143.

³⁷ A.g.e., s. 153.

³⁸ Barbara J. Braham, **Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak**, İstanbul: Rota Yayınları, 1998, ss. 7-8.

- Departmanlar arası eğitim vardır ve kendilerini iş becerisi olarak geliştiren çalışanlar ödüllendirilir.

Dış kaynak kullanımı açısından konuya bakıldığında öğrenen organizasyonların temel yetenekleri; sistematik problem çözme, deney yapma yeni yaklaşımları deneme, geçmişe ait tecrübelerden ders alma, başkalarından öğrenme, bilgi oluşturma ve bilgi paylaşımı, sinerji oluşturma, sürekli iyileştirme şeklinde sıralanabilir.

1. Sistematik Problem Çözme: İşletme faaliyetleri bünyesinde karşılaşılabilecek problemlerin tespitinden çözüme kadar sistemli bir yol izlenilmesidir. Problem çözme mantığını kavrayabilmek ve belli bir sistem içerisinde yapmak için çalışanlara verilecek problem çözme eğitimi yerinde bir uygulama olacaktır. Bu eğitimle birlikte çalışanlara;

- Karşılaşılabilecekleri problemleri tespit etme yolunda bilimsel yöntemleri kullanma becerisi,
- Varsayımlarla hareket etmek yerine verilerle karar alma davranışı, istatistiksel rapor hazırlayabilme becerisi, kazandırmak hedeflenmeli ve bu sayılan yöntemler çalışan tarafından uygulanabilir duruma getirilmelidir.

Ayrıca problemleri tespit etme süreçleri bir düzen içinde uygulanarak devamlılık kazandırılmalıdır. Böylece karşılaşılabilecek problemler önceden tespit edilerek sorun çıkarmadan önlenmesi sağlanabilir.³⁹

2. Deney Yapma ve Yeni Yaklaşımların Deneme: Sektördeki yapılanmalara yeniliklere ayak uydurabilmekte örgütsel öğrenmede önemli bir kavramdır. Gelişmeleri takip edebilmek için ilgili uygulamalar konusunda verilen seminerler takip edilebilir, bu uygulamaları kendi bünyesinde faaliyete geçmiş firmalara ziyaret edilebilir. Ayrıca kurum bünyesinde imkânlar dahilinde kurulacak araştırma geliştirme(Ar-Ge) departmanı ile sektördeki değişmelerin mevcut ürünlere getirebileceği yenilikler, artılar, eksiler, uygulama ve testler neticesinde ortaya çıkarılmalıdır.

3. Geçmişe Ait Tecrübelerden Ders Alma: Kurum bünyesinde yapılmış hataların ya da olumlu davranışların bir şekilde kayda alınması ve bunların ileride karar alma süreçlerinde bir referans olarak kullanılması hayli yerinde bir uygulamadır. Bu kayıtları tutabilmek açısından düzenli bir şekilde gerçekleştirilen faaliyetler kontrol edilmeli ve

³⁹ Alkan, "Öğrenen Organizasyonlar".

hangi noktalarda başarı sağlandığı hangi noktalarda başarısızlığa uğrandığı açıkça ortaya konmalıdır. Başarısız olunan noktaların farkına varılırsa neler yapılmaması gerektiğinin de farkına varılmış olur. Edison'un ampülü bulmadan önce yaptığı 1000 denemenin ardından "yapmamam gereken 1000 yöntemi artık biliyorum" şeklindeki yaklaşımı hataların başarıya giden yoldaki önemini örneklemektedir.⁴⁰ Özellikle bu noktada dış kaynak kullanımı (outsourcing) yoluyla faaliyetlerinden yararlanan tedarikçi işletme aynı işi kendi işletmemizden önce başka işletmelere defalarca yapmış olacağından tecrübesi ve bu tecrübelerinden ders alma oranı daha yüksektir.

4. Başkalarından Öğrenme: Öğrenmenin bir diğer yolu da rakiplerin uyguladıkları tekniklerle ürünlerinde ulaştıkları satış rakamlarını kendine birer referans kabul etmektir. Bazen en etkin çözümler çevreden gelir. Kıyaslama (benchmarking) gibi en iyi uygulamaların bulunması, analiz edilmesi, adaptasyonu ve uygulanmasını sağlayan sürekli araştırma ve öğrenme tecrübesi işletmenin bakış açısında değişimlere yol açabilmektedir. Benchmarking testleri neticesinde rakip ürünleri sahip olduğumuz ürünlerle detaylı bir şekilde karşılaştırma fırsatı bulup negatif ya da pozitif yönlerimizi görme şansı bulabiliriz.⁴¹ Dış kaynak kullanımı vasıtasıyla tedarikçi işletmemiz de başkalarından öğrenmeye destek olabilmekte, kıyaslama yapmamızı sağlayabilmekte, önceki tecrübelerini aktarabilmektedir.

5. Bilgi Oluşturma ve Bilgi Paylaşımı: Bilgi, öğrenen organizasyonların gelişmesini sağlayan bir besin gibidir. Kurumda çalışan bireylerin kendilerini ilgilendirecek bilgilere hızlı bir şekilde ulaşması öğrenme açısından çok önemlidir. Burada asıl önemli olan bilginin oluşturulması ve örgüt içinde etkin bir şekilde dağıtılıp kullanılmasıdır. Bu bilgiyi çalışanlara sağlayacak yöntemlere (rotasyon vs), bilgi akışını gerçekleştirecek yönetim bilişim sistemlerine kurum içinde mutlak başvurulması gerekmektedir. Bilginin akışını gerçekleştirecek sistemin kurulması vb uygulamalarda yine dış kaynak kullanımına başvurulabilir.⁴²

6. Sinerji Oluşturma: Paylaşımın, açıklığın, güvenin ve takım bilinciyle çalışmanın doğal bir sonucu olarak sinerjik etkiler ortaya çıkar.

⁴⁰ Aklan, "Öğrenen Organizasyonlar".

⁴¹ A.g.e.

⁴² Yazıcı, a.g.e., s. 159.

7. *Sürekli İyileştirme*: Öğrenen organizasyonlar için sürekli iyileştirme öğrenmenin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Öğrenilenlerin ortak bir vizyon sonucunda örgütsel amaçlara ulaşmada kullanılması sürekli iyileştirme gerçekleşir.⁴³

Bireysel ve örgütsel olarak iki farklı başlıkta incelenen öğrenmenin en fazla %40'lık bir kısmı formel eğitimlerle sağlanmaktadır, bunun dışında kalan kısım ise informal eğitimlerle gerçekleşmektedir. Sadece formel eğitimlerle öğrenme açığı kapanamayacağı nedeniyle, öğrenen bir organizasyon olabilmek için öğrenme kültürü işletmeye yerleştirilmelidir. Ancak bunun sonucunda tam bir öğrenme performansı sağlanabilir ve sürekli rekabette ayakta kalınabilir.⁴⁴

Peter Senge, Beşinci Disiplin adlı kitabında, bir örgütü öğrenen organizasyona dönüştürebilen beş temel disiplini ortaya koymaktadır. Bunlar:

1. *Kişisel Yetkinlik Disiplini*: Kişisel yetkinlik kendisini sürekli gelişmek için yaşam boyu öğrenmeye adanmış usta bir zanaatkarın yeteneklerine benzetilebilir. Bu yetkinliğe (ustalığa) sahip kişilerin sürekli öğrenme çabası, öğrenen organizasyonların ruhunu meydana getirmektedir.
2. *Zihinsel Modeller Disiplini*: Bu disiplin insanların zihninde yer etmiş, kökleşmiş, kalıplaşmış varsayımlar, genellemeler olarak düşünce ve anlayış biçimlerini ve eylemlerini etkileyen kalıplardan, varsayım ve kökleşmiş düşüncelerden kurtulmalarını sağlamaya yönelik bir disiplindir. Örgütlerin, öğrenen organizasyon olabilmeleri ve öğrenmeyi öğrenmeleri için, öncelikle düşünme modellerini değiştirmeleri yani düşünmeyi öğrenmeleri gerekmektedir.
3. *Paylaşılan Vizyon Disiplini*: Paylaşılan vizyon, tüm örgüt üyelerinin aynı vizyon altında birleşmeleri ve “ne oluşturmak istiyoruz?” sorusuna verecekleri cevaptır. Paylaşılan bir vizyon sayesinde insanlar zorlamayla değil, kendi istedikleri için, gerçekten inandıkları için öğrenirler.
4. *Takım Halinde Öğrenme Disiplini*: Takımlarda kolektif zeka düzeyini çalışanların sahip oldukları zeka düzeyinin üstüne çıkaracak sinerjik bir etki bulunmaktadır. Örgütlerin öğrenmesi takımların öğrenmesine bağlıdır. Takım halinde öğrenme bir takımın öğrenme ve sonuçlara ulaşmak için harcadığı enerjinin aynı yöne yönlendirilmesi sürecidir.

⁴³ Yazıcı, a.g.e., s. 161.

⁴⁴ Alkan, “Öğrenen Organizasyonlar”.

5. *Sistem Düşüncesi Disiplini*: Sistem düşüncesi; diğer disiplinlerin her birini güçlendiren sinerjik etkiyle bütünü, parçalarının toplamından daha fazla olduğunu gösterir.

Öğrenen organizasyonları ile işletmelerde hedeflenen yararları şöyle özetlenebilir:⁴⁵

- Rekabet avantajı elde ederek sürekliliği sağlamak,
- Müşterinin istek ve ihtiyaçlarına daha iyi cevap verebilmek,
- Karlılığı arttırmak,
- Girilmesi ve çalışılması arzulanan bir kurum haline gelmek,
- Çalışanların tüm potansiyellerinden yararlanmak, onların gelişmelerini sağlamak,
- Toplam kalite yönetimini başarılı bir şekilde hayata geçirebilmek ve sürekli gelişmeyi gerçekleştirmek.

Son olarak şunu söylenebilir: Örgütler için öğrenme, sırf örgütün kendi kendisini analiz ve değerlendirmesi yoluyla gerçekleştirilemez. Öğrenme düzeyini arttıracak başka araçlara ve unsurlara da gereksinim vardır. Bu unsurlar dış kaynaklıdır ve bilgi edinilmesine yönelik çeşitli uygulamalar şeklinde organizasyonun öğrenme düzeyini yükseltirler.

1.2. Dış Kaynak Kullanımından Etkilenen Yaklaşımlar

1.2.1. Sanal Organizasyonlar

Organizasyonlarda, rekabet gücünü arttırmak için temel yeteneklerin vurgulanması dış kaynak kullanımı uygulamalarına zemin hazırlamış; dış kaynak kullanımı arttıkça şebeke organizasyonlar gelişmiş ve nihayet büyüyen şebekeler sonunda da sanal organizasyonlar ortaya çıkmıştır.

Sanal organizasyonu, değişik coğrafi bölgelerdeki işletmelerin, belirli ürünlerin üretimi amacı ile haberleşme teknolojisi yardımı ile birbirlerine bağlanan, uyumlu hale gelen ve sanki tek bir işletme varmış gibi çalışan bir organizasyon olarak tanımlamak mümkündür. Sanal örgüt, çalışanların belli bir yerde toplanmadığı, değişik mekanlardaki işletmelerin bir ürün veya hizmetin üretiminin belli safhalarında yer aldığı, bilgisayar olanakları ile sürekli haberleşme içerisinde dikey entegrasyon

⁴⁵ Ataman, a.g.e., ss. 385-386.

bulunulan ve sanki tek bir örgütmüş gibi müşterilerine mal ve hizmet sunan bir örgüttür.⁴⁶

Sanal organizasyonları ortaya çıkaran nedenleri şöyle sıralamak mümkündür.⁴⁷

- Teknolojilerin özellikle de bilişim teknolojilerinin hızla gelişmesi,
- Ekonominin uluslararası bir nitelik kazanması, ülkeler arasındaki korumacı gümrük duvarlarının indirilmesi, uluslararası ekonomik entegrasyonların yaygınlaşması neticesinde ekonomik ilişkilerin niteliğinin değişmesi,
- Üretim ve pazara giriş maliyetini düşürmek için, emeği en ucuz olan ülkede istihdam etme, tasarımı en kaliteli yapılan ülkede gerçekleştirebilme imkanını vermesi,
- Mal ve hizmet faktörünün ve zaman tabanlı rekabetin önem kazanması tehlikesi,
- Üretimde müşteri isteklerinin önem kazanmasıyla birlikte farklı kültürden, farklı zevklere sahip insanlar için üretim yapma zorunluluğu.

Sanal örgütlerin başlıca özellikleri şunlardır:⁴⁸

- Farklı kişiler ya da kuruluşlar ortak bir amaç için sahip oldukları bilgi ve uzmanlık temelinde haberleşme teknolojileri ile birbirlerine bağlanmıştır.
- Biçimsel olmayan haberleşme çok yoğundur. Resmi kuralların, prosedürlerin, açık raporlama ilişkilerinin olmamasından dolayı, informal ilişkilere kapsamlı olarak ihtiyaç duyulmaktadır. Biçimsel olmayan ilişkiler ise, aynı seviyede yoğunlaşmıştır ve yüz yüze toplantı ve e-postada olduğu gibi interaktiftir.
- Başarısının, şebeke içinde yer alan birimler arasında yüksek düzeyde güvene bağlı olması; kişilerarası ilişki, iletişim ve birbirini anlamının önemini arttırmıştır.
- Hiyerarşik kademeyi belirten örgütsel unvanlar önemini kaybetmekte, yerini işin niteliğini belli eden unvanlara bırakmaktadır. Dolayısıyla kişilerin statüleri değil, uzmanlıkları önem kazanmaktadır.

⁴⁶ Koçel, a.g.e., s. 319.

⁴⁷ Halime İnceler Sarıhan, *Teknoloji Yönetimi*, Kocaeli: Desnet Yayınları, 1998, s. 253.

⁴⁸ Ataman, a.g.e., ss. 400-401.

- Uyum yeteneği yüksektir. Bilgi ve uzmanlık temeline bağlı değişik mekanlardaki kişi ve örgütleri birleştiren sanal guruplar, müşteri ihtiyaçlarına son derece hızlı cevap verme yeteneğine sahiptir.
- İnsan makine ilişkisi yerine makine aracılığıyla insan –insan ilişkisi ön plana çıkmıştır.

Sanal organizasyon ile şebeke organizasyonu arasında bir ilişki olduğu şüphesizdir. Bu ilişki, bazen bu iki kavramın da eş zamanlı olarak kullanılmasına yol açmaktadır. Ancak bu her zaman doğru değildir. Bu iki organizasyon arasındaki farklılık ve ilişkiler aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

Tablo 1.3.: Sanal ve şebeke Organizasyonlar Arasındaki Farklılıklar ve İlişkiler

şEBEKE ORGANİZASYON	SANAL ORGANİZASYON
Her sanal organizasyon bir şebeke organizasyondur.	şebeke organizasyonun özel bir şeklidir. Her şebeke organizasyon bir sanal organizasyon değildir.
şebeke türü yapılanma geçici de olabilir kalıcı da olabilir.	Yapılanma geçicidir, proje bazındadır. Projenin amaca ulaşması ile sona erer.
Lider tek olabilir.	Lider tek değildir. Projeden projeye ve amaca göre değişir.
Blntp eklenme birim bazındadır.	Blntp eklenme kişiye kadar inebilir.

Kaynak: Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 6. Basım, İstanbul: Beta Yayınları, 1998, s. 320.

Sanal organizasyonların uygulanmasında ve sonrasında karşılaşılan birtakım güçlükler ve sakıncalar da bulunmaktadır:

- Tam anlamı ile sanal bir organizasyonda çalışan birisi için şu sorulara cevap bulmak kolay değildir.⁴⁹

Benim organizasyonum hangisidir? Benim işim nedir? Bu iş nerededir? Benim amirim kimdir? Benim kariyerim nedir?

⁴⁹ Koçel, a.g.e., ss. 319-320.

- Eğer sürekli bir yapı yoksa ve insan iletişimi çok sınırlıysa, sanal bir ekibe ya da örgüte ait olma hissini yaratmak oldukça zordur. Doğal olarak örgüte bağlılık olmayacaktır. Çalışanın motivasyonu ve firma için sorumluluk alma isteği düşük olacaktır.⁵⁰
- Uzaktan çalışan bireylerde oluşan kendini örgüte ait hissetmeme sorununun çözümü için eğitim programları; çalışanları bir araya getiren ortak sorunları tartışabilecekleri periyodik toplantılar yapmak ve sürekli haberleşebilecekleri iletişim kanallarını kullanmak gereklidir.
- Bazı yöneticiler özellikle de kontrol mekanizmasını çok kullananlar sanal organizasyon içindeki uzaktan çalışanları denetleyemedikleri için rahatsız olacaklardır. Tabi ki, bunun için rapor mekanizması oluşturmak ve belli periyotlarla yapılan işi kontrol etmek mümkündür. Ancak, uzaktan çalışmanın gelişimi, farklı bir yönetim biçimini ve daha yüksek bir güven seviyesini zorunlu kılmakta ve işin nerede yapıldığının kontrolünden çok doğru yapılması üzerinde durulması gereken noktadır.⁵¹
- Birçok insan kontrolü elinde tutan lider tarafından motive edilmeye ihtiyaç duyacaktır. Özellikle sürekli olarak başkaları tarafından kontrol edilmeye alışık bireylerle bu tür bir örgütün işlemesi oldukça zordur.
- Diğer bir problem de çoğu insan için önem taşıyan güvenlik konusudur. Sanal örgütler de çoğu kez çalışanlar için düzenli bir gelir akışının bulanmaması söz konusudur.

Sanal iş ekstra çaba sergilemekle yakından bağlantılıdır. Birçok insan bu çabayı sergilemek için istekli olmayacaktır; çünkü bundan kişisel bir avantaj elde etmeyeceklerdir. Bu sorunun çözümü sanal çalışanlar için bir ödüllendirme sistemi oluşturmaktır.⁵²

⁵⁰ Ataman, a.g.e., s. 409.

⁵¹ A.g.e., s. 406.

⁵² A.g.e., s. 409.

1.2.2. Şebeke Organizasyonlar

Şebeke organizasyonlar belirlenen temel yetenek haricindeki diğer tüm fonksiyonları dış kaynak kullanımı yoluyla uzman olan diğer işletmelerden sağlamaya dayalı olan ve dış kaynak kullanımını en çok kullanan, kapsayan organizasyon türüdür. Dolayısıyla aşağıda yapısı ve işleyiş şekli kısaca açıklanan şebeke organizasyonları incelendiğinde dış kaynak kullanımı ile olan bağlantısı daha da iyi anlaşılacaktır.

Şebeke Organizasyonları; bir mal veya hizmeti üretmek için iki veya daha fazla kuruluşun aralarında işbölümüne giderek uzun süreli işbirliğine yönelmelerinden oluşan yapıdır⁵³ şeklinde veya Bir mal veya hizmet üretebilmek amacıyla gerekli işletme fonksiyonlarının tek bir işletme tarafından yapılması yerine, her bir fonksiyonun farklı işletmelerce yerine getirilmesi için iki veya daha fazla işletmenin bir araya gelerek, kendi aralarında yaptıkları anlaşmalar sonucunda oluşan yapılarıdır⁵⁴ şeklinde tanımlanabilir. Şebeke organizasyonlarda birden fazla firma birbiri ile çıkar birliği yapmakta ve kendi paylarına düşen karı almaktadırlar. Her bir firma yapılacak olan faaliyet sürecinde bir veya daha fazla konuda uzmanlaşmıştır. Bu firmalar aralarındaki işbirliğinin bir sonucu olarak yapılan faaliyetleri bir koordinasyon merkezi oluşturarak yürütürler.

Klasik organizasyon yapılarında, amaçlara ulaştıracak iş ve faaliyetler, aynı yönetim altında, çeşitli kriterlere göre oluşturulmuş departman veya bölümlerde gerçekleştirilir. Dolayısıyla bu işler için gerekli olan kaynaklar da organizasyonun kontrolindedir. Organizasyon bunlara sahiptir. Oysa şebeke organizasyonunda, temel faaliyetlerin her biri ayrı bir yönetim altında çalışan ayrı bir organizasyonun konusu olur. Örneğin satın alma fonksiyonu bu konuda uzmanlaşmış bulunan ayrı, üretim ayrı, insan kaynakları ayrı bir organizasyon tarafından gerçekleştirilir.⁵⁵

İşletmelerin kalite, maliyetler, hizmet anlayışı ve verimlilik konusunda bir üretim sistemi kurup, bu sistemle faaliyetini sürdürmesi ve hatta ürünlerini farklılaştırılmadan rekabet avantajını yakalayabilmesi hayal olmuştur. Şebeke organizasyonların ortaya çıkışının temel nedeni, işletmelerin çevresel değişimlere hemen cevap verebilecek bir kıvraklığa kavuşması, etkinliğinin artırılması, işletmenin

⁵³ Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Yayınları, 1996, s. 215.

⁵⁴ Gülistan Gül, "Üretim Sistemlerinin Organizasyon Yapıları Üzerindeki Etkileri Şebeke Organizasyon Yapıları Üzerine Bir Değerlendirme", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1998, s. 67.

⁵⁵ Koçel, a.g.e., s. 303.

bildiği ve uzman olduğu esas işini (temel yetenek) yapması, diğer işleri bir piyasa disiplini çevresinde başka organizasyonlara devretme düşüncesidir.⁵⁶

Şebeke organizasyonların üç türü vardır:

1. Dahili Şebeke (Internal Network) Organizasyonu,
2. Dengeli Şebeke (Stable Network) Organizasyonu,
3. Dinamik Şebeke (Dynamic Network) Organizasyonu.

1. Dahili Şebeke (Internal Network) Organizasyonu: Bu tür organizasyonda, bir işletme bünyesindeki temel faaliyetler farklı işletmelerin konusu olmakta, ancak kaynakların tümü yine aynı bünyede kalmaktadır. İşletmenin üst yönetimi, sadece bu farklı işletmelerin faaliyetlerini koordine etmek görevini yapmaktadır. Belli bir faaliyette uzmanlaşan her işletme, piyasa disiplini içinde diğer işletmelerle girdi-çıkı alışverişi içine girmektedir. Ana şirket (şebekedeki diğer şirketlerin faaliyetlerini koordine eden şirket), her bir alt işletme için finansal performans hedefleri belirlemektedir. Alt işletmeler bu standart ve hedefler içinde kaldıkları sürece faaliyetler sürmekte, değilse ana şirket gerekli girdiyi piyasadan ve bünye dışından alabilmektedir. Bu yapıda şebekedeki her işletme birbirinin müşterisi olmakta ve birbirleri ile ilişkilerini piyasa şartlarına uygun olarak yürütmektedirler. Böyle bir uygulama bir bakıma yurdumuzda bazı holding işletmelerinde görülen uygulamaya benzemektedir.⁵⁷

2. Dengeli Şebeke (Stable Network) Organizasyonu: Bu yapının bir öncekinden temel farkı, belirli bir mal veya hizmeti üretmek için gerekli olan kaynakların birbirinden tamamen bağımsız olan işletmelerin bünyesinde olmasıdır. Yani bu tür organizasyonda, bir şebeke halinde birbiri ile ilişki kuran işletmeler, yönetim ve sahiplik olarak birbirinden bağımsızdır. Sadece belli bir mamul, iş veya hizmet üretimi için birbirleri ile alışveriş içindedirler. Böyle bir alışveriş içinde lider konumunda olan bir organizasyon vardır, diğerleri bu organizasyonun gerçekleştirdiği koordinasyon içinde çalışırlar.

Böyle bir yapı, özellikle otomotiv yan sanayinde çok rastlanan yan sanayi uygulamalarına benzemektedir. Örneğin; lider konumundaki otomotiv firması, otonun belli parçalarını bünye dışındaki başka işletmelerden almaktadır. Bu tür uygulamalar en uca götürüldüğünde, lider işletme sadece bir çeşit aracılık yapan, belli bir plan ve

⁵⁶ Koçel, a.g.e., s. 303.

⁵⁷ A.g.e., s. 305.

koordinasyon içinde tamamen bünye dışı firmalar tarafından üretilen mal ve hizmetleri birleştiren ve müşteri ile ilişki kuran bir organizasyon durumuna gelecektir. Bunun anlamı, işletmelerin çok az sayıda çekirdek personel veya iskelet kadro ile çalışmalarını ve esas itibarıyla planlama, koordinasyon ve kontrol fonksiyonunu ile haberleşmenin çok önem kazanmış olmasıdır. Bu uygulama sayesinde bir anlamda lider işletme sabit masraflarını da azaltmış olmaktadır. Bu uygulama böylece rekabeti ve kaliteyi artırıcı etki oluşturacaktır.⁵⁸

3. Dinamik Şebeke (Dynamic Network) Organizasyonu: Bu yapının özelliği ise, tüm şebeke içinde lider işletmenin olmayışıdır. Burada şebekedeki her işletme, organizatörlük fonksiyonunu gören herhangi bir işletmenin koordinasyonu altında faaliyetlerini birleştirmekte, yani alışveriş içine girmektedir. Her biri belli bir konuda uzmanlaşmış bağımsız işletmeler kendi hedef ve çıkarları doğrultusunda herhangi bir organizatör işletmenin koordinasyonu altında bir şebeke oluşturmaktadırlar. Ortak girişimler (joint ventures) böyle bir şebekenin tipik bir örneğidir. Bu şebekede yer alan işletmeler arasındaki ilişkiler, merkezi bir plan ya da koordinasyona göre değil, piyasa mekanizmasına göre oluşmaktadır. Yani, otomotiv yan sanayinde olduğu gibi, yan sanayi sayılan bir işletmenin, sadece belli bir otomotiv firmasına hizmet etmesi gibi bir durum söz konusu değildir. Organizatör durumundaki işletme, eğer daha başka bir satıcıdan (işletmeden) daha uygun şartlarla (fiyat, kalite... açılarından) mal veya hizmet temin edebiliyorsa, bu yeni satıcı şebekeye (network) dahil olmaktadır. Böylece tüm işletmeler piyasa koşullarına uymak, piyasa disiplini içinde rekabetin zorlanmasını hissederek çalışmak zorundadırlar. İşletmeler arasındaki ilişkiler emir-komuta zinciri içinde değil, piyasa mekanizması içinde şekillenmektedir.⁵⁹

Yukarıda bahsedilen türlerden oluşan şebeke organizasyonların faydaları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Şebeke organizasyon yapısı kendisini oluşturan işletmelere iyi oldukları belirli bir faaliyet konusunda bütün imkan ve kaynaklarını yoğunlaştırarak, uzmanlaşma imkanı verir.
- Şebekenin sağladığı uzmanlaşma sayesinde işletmelerin pazardaki rakipleri karşısında rekabet üstünlüklerine sahip olmanlarını mümkün kılar.

⁵⁸ Koçel, a.g.e., s. 306.

⁵⁹ A.g.e., s. 307.

- Bir işletmenin yeni dağıtım kanallarına ve pazarlara ulaşma fırsatını verir. İşletme çıktılarının dağıtımını ve satışını pazarlama konusunda uzman bir işletmeye yaptırdığından, mali ve beşeri kaynakların yetersiz olması nedeniyle hem kullanmadığı dağıtım kanallarını kullanabilir hem de çıktılarını satamadığı uluslar arası pazarlara girebilir.
- İşletmelerin tek başına finansman kuruluşlarına gerekli teminatı veremediği için dış kaynak bulmaları zor olmaktadır. Oysa şebeke organizasyonu teminat sorununu çözdüğünden, kolayca finansal kaynak bulunabilir.
- Sinerji sağlar.
- Şebeke organizasyonun en önemli avantajı esnekliktir. Üye işletmelerden her biri daha iyi bir başka ortam koşullarında çalışma fırsatı doğduğunda şebekeden ayrılabilir. Bu hem üye işletmelerin etkinliğinin sürekli artmasını, hem de sürekli değişen çevresel koşullara uyabilme yeteneğinin gelişmesi bakımından çok önemli bir stratejik özelliktir.⁶⁰
- Dünyanın yüksek teknolojilerine ve bu teknolojilerin sağlamış olduğu ürün süreç ve yeniliklerin gerçekleştirme imkanları ile kısa sürede ürün geliştirebilme olanaklarına sahiptir.
- Az sermaye ile sabit yatırım yapmaksızın sadece bilgi teknolojisi sayesinde başkalarının imkanlarını birleştirerek kazanç sağlama imkanı vermektedir.
- Maliyetler açısından üretim, satın alma, satış, dizayn ve pazarlama imkanlarının en düşük alternatiflisini seçebilme olanağı sağlamaktadır.
- Kalite açısından en kalitelisini seçme olanağı sunması kadar, müşterinin arzuladığı kalite olanağını bulabilme imkanını da tanımaktadır.
- Şebeke örgütleri, piyasa müşterileri, iş yaptırılan firmaları sürekli tanıma ve onlar hakkında sürekli bilgi edinme olanağı sağlamaktadır.
- Pazara ve müşterilere ilişkin bilgileri sürekli izleyebilme, alınan kararların uygulama, sonuçları hakkında süratli geri besleme sağlayabilme olanağı vermektedir.
- Sadece ulusal Pazar, satın alma, üretim ve teknik bilgi imkanları ile sınırlı kalınmamakta, tüm dünyanın geniş fırsatlarını değerlendirme olanaklarını elde edebilmektedir.

⁶⁰ Gül, a.g.e., ss. 88-89.

- Şebeke örgütleri kendi endüstrilerinde çalışan diğer örgütlere nazaran daha çok rekabet avantajları ve başarı elde edebilme şansına sahip olmaktadır.⁶¹

Her örgütte olduğu gibi şebeke örgütlerinin de bazı sakıncaları vardır. Bunlar:

- İşletmenin kendi bünyesi içinde yapılabilecek işleri işletme dışı birimlere yaptırmakla gelecek vadeden işlerin göz ardı edilmesine neden olur.
- Esneklik özelliği çerçevesinde, bir şebeke organizasyon yapısında işletmelerin ayrılması ve yeni işletmelerin katılması her zaman mümkün olduğu için, bu tür kopmalar sıklıkla yapıldığında, işletmeyi bir bütün olarak algılamada sorunlar söz konusu olur. Bunu sonucunda ise ortaya çıkan en önemli sorun ise hem bağımsız işletmelerin hem de personelin işletmelere bağlılığının sağlanması noktasında hissedilir. Bu tür organizasyon yapılarında personel devir hızı oldukça yüksek olabilir.
- İşletmeler arasındaki örgütsel farklılıklar güvenden haberleşmeye kadar işletmenin başarısı açısından birçok kritik unsuru olumsuz olarak etkiler.
- Şebeke organizasyonu üye işletmeleri birbirlerine olan güvenlerini yitirirlerse; bilgilerini, deneyimlerini, kaynaklarını, başarılarını ve sorunlarını paylaşmazlar ve yapı etkin bir biçimde çalışamaz.⁶²
- Birbirinden ayrı ve uzakta bulunan bağımsız kuruluşların belirli bir faaliyeti ve amaçları gerçekleştirmek için bir araya getirilmesidir. Bu oluşumda etkin bir ilişkiler ağının kurulması ve bu bağlılıklar zincirinin hiçbir aksaklık olmaksızın sürdürülmesine bağlıdır. Ama bu durum beraberinde bir takım riskleri de getirmektedir. İlişkide bir ihmal, koordinasyonsuzluk veya aksama şebeke etkinliğini yok etmektedir. Kurulması ve sürekliliğinin sağlanması zor bir örgüt biçimidir ve risklidir.
- Şebeke örgütü büyüdükçe ve örgüt bünyesine yeni firmalar katıldıkça örgütsel ilişkilerde oluşturulan bağlar kolay kolay koparılamaz ve beklenen esneklikten yarar sağlanamaz. Çünkü güven duygusu tecrübe ile sağlanabilmektedir. Kişiler yeni firmaları denememekte ve bilinmeyen riskinden kaçınma eğilimine girmektedirler.
- Uluslararası çapta ilişkilerin oluşu devletlerarası sorunlara, çeşitli sınırlamalara, vergi, ithalat, ihracat ve hatta seyahatlerde sorunların çıkmasına

⁶¹ Eren, a.g.e., s. 222.

⁶² Gül, a.g.e., ss. 91-92.

neden olmakta, bu durum işlerin süratini ve maliyetini olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

- İçsel şebeke organizasyonlarında örgütsel birimler aşırı merkezkaç örgütlenmeye giderek birbirlerinin mallarını ve hizmetlerini Pazar fiyatına almaktadırlar. Dış Pazar koşullarında ise kalite ve teknik gelişmelerden yoksun olma, şebeke organizasyonlarının değişime uyum yeteneklerini kısıtlayabilmektedir.
- Şebeke örgütlerinde sürekli aynı şebeke ağı içinde faaliyette bulunan ve üretimlerini bu şebekenin ihtiyaçlarına göre ayarlayan veya endeksleyen kuruluşlar hantallaşarak şebeke organizasyonlarından beklenen yenilikçiliği ve teknoloji liderliğini kaybetmektedirler.
- Bağımsız firmaların bir şebeke örgütü ile aracı organizatör kuruluşa hizmet vermeleri, bu işletmelerin pazarda müşteriler ile direkt ilişkilerinin kopmasına neden olmakta, kalite ve fiyat testleri yapmamaları sonucu müşterilerini kaybetme riski ile karşı karşıya kalmaktadırlar.
- Bir şebeke organizasyon yapısı uluslararası özelliklere sahip olmasa bile, bu yapıyı oluşturan işletmeler arasında örgütsel kültür farklılıkları söz konusu olabilir.⁶³

⁶³ Eren, a.g.e., s. 223.

İKİNCİ BÖLÜM

DIŞ KAYNAK KULLANIMI (OUTSOURCING)

2.1. Dış Kaynak Kullanımının (Outsourcing) Tanımı

Dış kaynak kullanımı çeşitli şekillerde tanımlanmıştır:

Outsourcing, esas itibariyle sözlük anlamı, kaynakların dışarı transferidir.

Dış kaynak kullanımı, firmanın bir takım faaliyetlerini konusunda uzman bir firmaya veya tedarikçiye, belli bir sözleşme çerçevesinde yaptırmasıdır. Bu bağlamda dış kaynak kullanımı, işletmelerin kendilerine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmalarını ve asıl faaliyet alanlarına girmeyen konularda ise spesifik olarak o konuda uzmanlaşmış firmalardan yararlanarak faaliyet göstermelerini öngören, bir strateji olmaktadır.⁶⁴

Koçel, dış kaynak kullanımını, “firmaların kendilerine rekabet avantajı sağlamak için temel yetenekleriyle ilgili olmayan işleri temel yetenekleri kendilerinkinden üstün olan firmalara yaptırarak tedarik etmeleridir” şeklinde tanımlamıştır.⁶⁵

Greaver’a göre dış kaynak kullanımı, “şirketin devamlılık arz eden bazı içsel faaliyetlerini ve karar haklarını, bir anlaşmaya bağlı olarak, dışarıdaki tedarikçi firmalara devretmesidir.”

Greaver konuyu ele alırken diğer tanımlardan farklı olarak özellikle uzun zamandan bu yana işletme bünyesinde gerçekleştirilen işletme faaliyetinin ve bu faaliyetlere ilişkin karar haklarının anlaşma ile dışarıdaki bir işletmeye devri konusuna yer vermiştir. Taşeron kullanma ile dış kaynak kullanma arasındaki farkı vurgulamıştır. Taşeron kullanmada bir işletme faaliyeti hiçbir zaman organizasyon bünyesinde yapılmadan doğrudan taşerona verilmekte ancak, dış kaynak kullanımında, yukarıda

⁶⁴ Orhan Çoban ve Oğuz Tutkun, “Firmaların Piyasa Performansının Arttırılmasında Bir Strateji Olarak Outsourcing’in Rolü”, *Outsourcing*, S. 2 (Aralık-Ocak, 2004), s. 36.

⁶⁵ Koçel, a.g.e., s. 279.

ifade edildiği gibi söz konusu işletme faaliyeti belli bir süre organizasyon bünyesinde gerçekleştirildikten sonra, dışarıdan hizmet alınmaktadır.⁶⁶

Genel bir tanımla dış kaynak kullanımı, işletme ve işletmenin içsel olarak elde ettiği hizmet ya da süreçleri sağlayan bir veya daha fazla tedarikçi arasındaki sözleşmeye dayanan uzlaşma olarak ifade edilebilir.

Diğer tanımlara bakıldığında dış kaynak kullanımı, işletmenin temel yeteneklerinden olmayan faaliyetlerini konusunda uzman ve etkili bir hizmet sağlayıcıya devretmesidir. İşletmelerin belli ticari fonksiyonlarını işletme personelinden olmayan bir guruba devretmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Başka bir tanıma göre de dış kaynak kullanımı, işletmenin mevcut olarak içeride ürettiği süreç veya hizmetlerin tedarikçi tarafından sağlanması konusunda işletme ile bir veya daha fazla hizmet sağlayıcı arasında yapılan sözleşmeye dayalı uzlaşmadır.⁶⁷

Dış kaynak kullanımı dar anlamda işletmeleri temel yetenekleri dışında kalan veya ikincil önemdeki ürün ve hizmetleri dışarıdan bir işletmeden satın almasına yönelik bir strateji olarak ifade edilebilir. Geniş anlamda ise dış kaynak kullanımı bir malı ve hizmeti üretmekten çok bu mal ve hizmeti başka işletmelerden daha ucuza ve kaliteli olarak satın alan bir yönetim sistemi çalışmasıdır. Bir başka ifade ile işletmelerin faaliyetlerini uzman oldukları konu ile sınırlamaları diğerlerini dışarıdan satın almaya yönelmeleridir.⁶⁸

Domberger ise, dış kaynak kullanımını sözleşme çerçevesinde tanımlamıştır. Buna göre tüm organizasyonların karşı karşıya kaldığı iki seçim söz konusudur. İlki örgütsel sınırların durumu, diğer bir ifade ile ne üretmeli ve pazardan ne tedarik etmeli, ikincisi ise sözleşmeye bağlı ilişkinin yapısıdır. Burada birçok olasılık söz konusu olmaktadır, işletme amacına uygun olarak bir seçim yapmalıdır.⁶⁹

Görüldüğü üzere dış kaynak kullanımı tanımlarında ortak olarak vurgulanan hususlar; işletmelerin daha önceden kendi bünyelerinde yaptıkları temel yetenekleriyle

⁶⁶ Asuman Akdoğan ve Korhan Karacaoğlu, "Dış Kaynak Kullanımı ve Bankacılık Sektöründe Teknoloji ve Bilgi İşlem Faaliyetleri İle İlgili Dış Kaynak Kullanımı Üzerine Bir Uygulama", *Atatürk Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, C. 17, S. 1-2 (Nisan, 2003), s. 92.

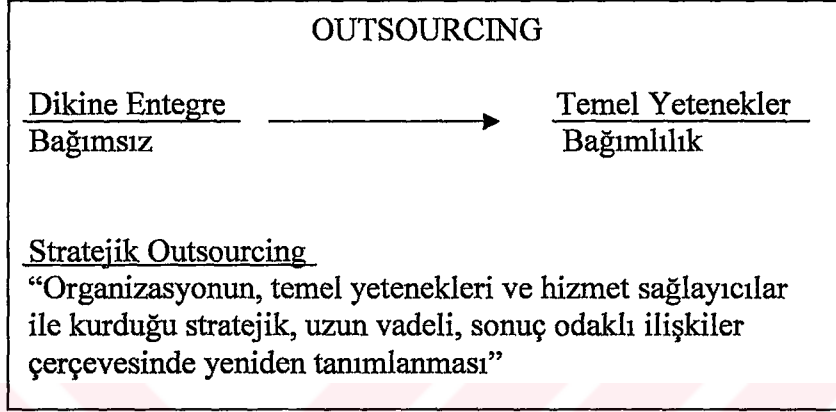
⁶⁷ Azim Öztürk ve Konuralp Sezgili, "Dış Kaynak Kullanımının Yeni Bir Rekabet Stratejisi Olarak Kullanılması ve Uygulama Süreci", *Uludağ Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, C. XXI, S. 2 (2002), s. 131.

⁶⁸ Fevzi Okumuş ve Hülya İsfendiyaroğlu, "İşletmelerde Mal ve Hizmetlerin Dış Kaynaklardan Temin Edilmesinin Fayda ve Sakıncaları", *Atatürk Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, S. 3-4 (Ekim, 2002), s. 230.

⁶⁹ Öztürk ve Sezgili, a.g.e., s. 131.

ilgili olmayan işleri, ana faaliyet alanlarına odaklanabilmek amacıyla başka işletmelere ihale etmeleri ve böylece piyasa performanslarını arttırmalarıdır.⁷⁰

Dış Kaynak Kullanımı, şirketin temel yetenekleri, kapasitesi ve uzun süreli dış ilişkileri çerçevesinde yeniden tanımlanmasından ibarettir. Bu temel yetenek, kapasite ve dış ilişkiler son müşteriye en büyük değeri ve şirketin kendisine de en üst verimi ulaştırmak için seçilirler.



Şekil 2.1.: Dikey Entegrasyondan Stratejik Outsourcing'e Geçiş

Kaynak: Micheal F. Corbett, “*Dış Kaynak Kullanımına Hoş Geldiniz*”, **Outsourcing**, S.1(Ekim-Kasım, 2003), ss. 8-9.

Şirketler her zaman için dış kaynaklardan yararlanmışlardır. Örneğin belirli işleri için özel mütahitler istihdam etmek veya iş yüklerinde üst veya alt noktaları ortadan kaldırmak gibi. Yetenek veya kapasiteleri kendilerininkini tamamlayan şirketlerle gerekli ilişkileri kurarak her zaman ortaklıklar kurmuşlardır. şirketler her zaman, binalar, insanlar veya teknoloji gibi erişemedikleri kaynaklara erişimi paylaşmak için sözleşmeler düzenlemişlerdir. Aslında bu kavramlardan hiç biri yeni değildir. Ancak hiçbiri bugün dış kaynak kullanımı adını verdiğimiz kavramı da tam olarak karşılamamaktadır.⁷¹

Dış kaynak kullanımı bugün şirketlerde her açıdan ve bu şirketlerin her seviyesinde uygulanmaktadır.

⁷⁰ Çoban ve Tutkun, a.g.e., s. 36.

⁷¹ Micheal F., Corbett, “*Dış Kaynak Kullanımına Hoş Geldiniz*”, **Outsourcing**, S. 1 (Ekim-Kasım, 2003), s. 8.

Yıllar boyunca kuruluşlar giderek karmaşıklaştıkça, kaynakları daha da uzmanlaşmış ve ürün tasarımı, mühendislik, imalat, insan kaynakları, enformasyon teknolojisi, dağıtım ve satış gibi şirket operasyonlarının çeşitli yönlerine yöneltilmiştir.

Stratejik olarak ele alındığında dış kaynak kullanımı, temel olarak yöneticileri daha esnek bir kuruluş lehine bu geleneksel dikey olarak entegre edilmiş şirket nosyonunu yeniden ele almaları için zorlamaktadır. Üretim faktörleri, şirketin üretim faktörlerinin bir arada tutan düşünsel kapasitelerinin en önemlilerinin yolunu açmıştır. Dahili yatırımların, karşılıklı ve faydalı uzun süreli dış ilişkilerle birlikte kuruluşun temel yetenek ve kapasitesi üzerinde odaklandığı bir şirket uzmanlaşmış alt disiplinlerin tamamını olmasa bile büyük bölümü için kaynak sağlayabilmektedir.

Bugün şirketler arasında fark yaratan, şirketlerin doğrudan sahibi bulunduğu ve yönettiği kaynakların büyüklük ve kapsamı yerine, şirketlerin entelektüel kapasiteleri, bilgileri, deneyimleri ve diğer şirketlerin kapasitelerinden faydalanabilme yetenekleridir.⁷²

Sonuç olarak, dış kaynak kullanımı tüm şirket yelpazesinde şirketler ve ayrıca tüm seviyedeki hükümetler tarafından, kar amaçlı olmayarak benimsenmiştir. Hiçbir kuruluş dış kaynak kullanımını incelemek için çok büyük veya küçük değildir. Amerika'nın en büyük şirketler listesi Fortune 500'de yer alan kuruluşlar gibi seçkin kuruluşlar dış kaynak kullanımını, pazar odaklarını geliştirme, global fırsatlardan faydalanma ve işlemlerini hareketlendirme için çabalarının köşe taşı olarak benimsemektedirler. Aynı zamanda, küçük, süratli bir şekilde genişleyen şirketler de, gereken her bir kaynağı elde etmek ve yönetmek için gerekli olacak giderler ve gecikme olmaksızın büyük bir firmanın yetenek ve kapasitesine uymak için dış kaynak kullanmaktadırlar.

Dış kaynak kullanımı satın almadan ve danışmanlıktan daha ileri bir şeydir. Tüm ticari faaliyetler için, sağlayıcının oldukça fazla kontrol ve idari takdir yetkisine sahip olduğu uzun vadeli sonuçlara yönelik bir ilişkidir. Dış Kaynak Kullanımı gerekli iş faaliyetleri ve proseslerini gerçekleştirmek için dahili kapasitenin yerine harici ticari ilişkileri kullanmaktır. Dış Kaynak Kullanımı terimi pek çok durumu anlatır.

⁷² Corbett, a.g.e., s. 9.

Dış kaynak kullanım ilişkileri dahili kapasiteleri harici bir sağlayıcının sunduğu hizmetlerle değiştirilmesi şeklinde nitelendirilebilir. Özellikle, dış kaynak kullanımı bir kuruluşun yaptığı veya yapacağı bir faaliyete uygulanır. Dış kaynak kullanımı mallar veya tamamen ilgisiz ürün veya hizmetler sağlamak demek değildir.⁷³

Zor kısım, pek çok şirket eş zamanlı olarak kendilerini hem danışmanlık hem de dış kaynak temin hizmeti sunacak bir şekilde konumlandırırlar. İkisi arasında açık bir ayrım yapmazlar ve süreçte de durumu karıştırırlar. Aradaki gerçek farklar düşünüldüğünde daha kolaydır. Danışmanlar bize bir şeyi nasıl yapmamız gerektiğini tavsiye ederler. Dış kaynak sağlayıcıları da bunu fiilen yaparlar. Bazen bir danışman ticari bir hizmet veya ürün teslim edecektir ve bu danışmanların sağlayıcı gibi davrandıkları zamandır. Bazen bir dış kaynak sağlayıcısı da tavsiyelerde bulunabilir ancak aradaki fark oldukça açıktır. En profesyonel hizmet şirketleri bu üç kategoriden birinde yer alır: Danışmanlık şirketleri vardır. Gerçekte pek çok şirket hem danışman hem de sağlayıcıdır. Ancak farklı müşterilerle farklı zamanlarda farklı roller üstlenirler.

Dış kaynak kullanım ilişkileri oldukça katma değerli, sürekli ve devamlıdır. Dış kaynak kullanım ilişkileri üst seviyede, genellikle yıllarca süren, sabit bir süre için kurulan sözleşmesel ilişkililerdir ancak sürekli oldukları varsayılır.⁷⁴

2.2. Dış Kaynak Kullanımının Önemi

Dış kaynak kullanımının tüm öğeleri bir araya getirilince dış kaynak kullanımını eşsiz bir yönetim uygulaması haline getirirler. Dış kaynak sağlayıcılarının oluşturdukları değer, işi anlayan, ilişkinin gereklerini sunabilen ve müşteri şirketlere nasıl daha iyi hizmet sağlayabileceklerini araştıran uzun vadeli ortaklar olmalarından kaynaklanmaktadır. Kuruluşun dıştan içe yeniden tanımlanması moment kazanmaya devam etmektedir. Eşsiz iş performansı ve hissedar zenginliğine erişebilmek için oldukça büyük potansiyel sunmaktadır. Bu değişiklikleri anlamak bunların gücünden faydalanmak ve bunları yönetilen kuruluşa uygulamak, bugün yöneticiler ve idareciler tarafından karşılaşılan yegane ve en çok baskı yapılan konudur.

Dış kaynak kullanımı günümüzün modern kuruluşları için fiili bir model haline gelmiştir. Yöneticilerin artık sorması gereken esas soru “Neyi dış kaynaklardan

⁷³ Corbett, a.g.e., s. 9.

⁷⁴ A.g.e., s. 10.

sağlamalıyız?” yerine “Artık bu yeni dış kaynak kullanan dünyada başarıyı nasıl yakalayabiliriz?” olmalıdır.⁷⁵

Yöneticiler giderek kendilerine sınırlı iç kaynakları üzerine en iyi şekilde nasıl odaklanacaklarını ve şirket dışı ilişkilerin, nasıl müşteriler için değer yaratmak ve şirket için rekabet avantajı oluşturmak için kullanılacaklarını sormaktadırlar. Tüm bunlar nasıl düşünüldüğü ve yönetildiğinde bir yeniden sıralanma oluşturmaktadır. Sadece tek, merkezileşmiş yönetici değil, her yönetici ve idareci bu artan sanal iş dünyasında yeni becerilere ihtiyaç duymaktadır.

Aynı zamanda, ticari, kar amacı gütmeyen kuruluşlar ve idari kuruluşlar daha azla daha fazlasını yapmak, pazarda en fazla paylaşımları sağlayan sınırlı faaliyet grubuna odaklanmak ve bunların tümünü daha hızlı ve daha büyük bir rekabet farkı ile gerçekleştirmek için sürekli baskı altındadırlar.

Tüm bunlar, harici kaynakların da dahili kaynaklarla birlikte ele alınmasını talep eden bir iş ortamı oluştuğunu göstermektedir. Harici bir sağlayıcıyla ilişki kurmak önemli avantajlar sağlayabilir. Belirli bir faaliyet veya proses üzerine uzmanlaşmış harici kuruluşlar maliyet üzerinde daha fazla etkiye sahip olabilirler ancak katkıları giderek müşterilere hissedar değerlerini arttırmaları ve işlerinin biçimlerini değiştirmeleri için yardım etmek becerilerinden kaynaklanmaktadır. Uzmanlaşmış sağlayıcılar yenilikçi çözümler, yüksek esnekli, hızlandırılmış yeniden proses tasarımları, daha geniş bir hizmet yelpazesi, sürekli gelişim ve dengeli puan kartları gibi sofistike performans ölçüm prosedürleri getirebilirler.⁷⁶

Dış kaynak kullanımı uygulamasıyla işletmeler işlerini değer yaratacak şekilde yeniden tanımlayabilmektedir. Kuruluşların yeniden tanımlanması dört faktörde toplanmaktadır.

Öncelikle işletmeler dış kaynak kullanımı ile daha küçük daha atak ve hızlı olarak yeniden tanımlanmaktadır. İkinci olarak, kuruluşlar dış kaynak kullandıkça birinci sınıf ortaklarına ağ ile bağlanarak giderek büyümektedirler. Üçüncü olarak, odak nokta işletmelerin her şeyi nasıl başarması gerektiği değil, işletmelerin birebir yapması

⁷⁵ Corbett, a.g.e., s. 10.

⁷⁶ A.g.e., s. 10.

gerektiğidir. Dördüncü olarak ise işletmeler, sonuçların başarılıdığı proses yerine sonuçlar üzerine yoğunlaşmaktadır.⁷⁷

Dış kaynak kullanımı ile gelen sonuçları şöyle sıralanabilir:

- *Outsourcing İle Büyüklük Uzmanlığa Dönüşmektedir:*

Büyüklük güç demektir ve bu herkesçe kabul edilen bir gerçektir. Bu genel düşünce, uygun dış kaynak kullanım olanakları mevcut olduğu için artık geçerli değildir. Daha küçük işletmeler birincil sınıf sağlayıcılara ulaşabilir ve bu ilişkileri paylaşabilirse, olduklarından daha büyük gözükebilir ve pazarda oldukça büyük bir ayak izi bırakabilirler.

Mekanik transfer modern araç ve makinelerin temelidir. Mali transfer ise modern ekonomilerin temelidir ve gelecekteki şirketlerin temelini oluşturacaktır. Dış kaynak kullanımı kuruluşlarda transferi, paylaşımı gerçekleştirmenin bir yoludur.

Modern kuruluşlarda kilit nokta, pazara büyük, bütünleşmiş kuruluşların yapabileceği etkiyi yapmak için ortakların yeteneklerini paylaşmaktır. Bu ilke, küçük çaplı kuruluşların daha büyük görünmesini sağlar ve ayrıca büyük çaplı kuruluşların küçülmesini ve pazarda aynı veya daha büyük çapta etkiye sahip olmalarını sağlar. Dış kaynak kullanımı ve teknoloji, küçük çaplı kuruluşlarca kendinden daha büyük kuruluşlarla aynı mevkide rekabet etme şansı verir.

Dış kaynak kullanımı ile rekabet için gerekli olan uzmanlığa erişme yolunda engel oluşturan büyüklük sorunu ortadan kalkmıştır. İşletmeler şimdi ilişkiler aracılığıyla uzmanlık kazanmalıdırlar.⁷⁸

- *Entegre Şirketler Ağ ile Birleştirilmiş Şirketlere Dönüşmektedir:*

Entegre, kendine yetebilen şirket artık geçmişte kaldı. Hiçbir şirket bir ada değildir ve olması da gerekmemektedir. Kuruluşlar gereken her şeyi yaptıkları ve gereken her şey oldukları için gururlanmaktaydılar.

⁷⁷Micheal F. Corbett, "Dış Kaynak Kullanımı İle Kuruluşu Yeniden Tanımlayarak Değer Yaratmak", **Outsourcing**, S. 1 (Ekim-Kasım 2003), s. 40.

⁷⁸ A.g.e., s. 41.

Bu iş yaklaşımında iki büyük engel vardır. İlki, modern bir kuruluşun karşılaştığı tüm görevleri gerçekleştirmek için dahili kapasiteyi oluşturma masraflarının oldukça fazla olmasıdır. Bu masrafların yüksek olmasının nedeni, en temel ekonomik neden olan, olasılık planlamasında kullanılmayan kapasitelerin gereksiz olmasıdır. Örneğin Anında müdahale için dahili tıbbi grup oluşturmak adına gereken giderler düşünüldüğünde, bunun oldukça belirgin bir örnek olduğu görülebilir.

Bu iş yaklaşımının artık işe yaramamasının ikinci nedeni ise, bir kuruluş ne kadar çabalarsa çabalasın, modern bir kuruluşu yönetmek için gerekli olan tüm faaliyetlerinde birinci sınıf olanakları sürdürmemesidir. Bunu denemek pahalıdır ve kaçınılmaz bir şekilde başarısız olacaktır. Her şeyi bir anda gerçekleştirmeyi denemek şirketlerin uzmanlaşmanın faydaları ve diğerlerinin uzmanlaşması üzerinden sermaye edinme olanaklarını kaçırmalarına neden olacaktır. En iyi çözüm ağ ile birleşmektir.⁷⁹

- *“Nasıl” Sorusu “Ne” Sorusuna Dönüşmektedir:*

Kuruluşların arkalarındaki önemli sorular değişmektedir. Önceden yöneticiler kuruluşlara döner ve “müşteriye iletmemiz gerekenleri ‘nasıl’ gerçekleştireceğiz” sorusunu soruyorlarken, Günümüzde ise, ileriye düşünen yöneticiler kendilerine ve kuruluşlarına “müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için ‘ne’ yapmalıyız ve dış kaynak kullanımı ile ‘ne’ elde edebiliriz” sorusunu sormaktadırlar. Odak nokta, değer zincirinin tam olarak neresinde şirketin kendi dahili kaynaklarını kullanması gerektiği ve harici sağlayıcıların en fazla değeri sunabileceğidir. Kısaca, “ne yapıyoruz” ve ortaklarımız müşterilerin ihtiyaçlarını belirlemek için “ne yapıyorlar” soruları üzerinde durulmaktadır. Proseste şirketin üzerinde durduğu konu son müşteriye en fazla değeri eklemek için doğru şeyleri gerçekleştirmektir.⁸⁰

- *Kaynaklar Sonuçlara Dönüşmektedir:*

Dış kaynak kullanımını benzersiz kılan, dış kaynak kullanımının kaynaklar yerine sonuç yönetimine odaklanmasıdır. Kilit nokta, dış kaynak sağlayıcıların temin ettikleri sonuçları yönetmektir, bunları temin etmek için kullandığı kaynakları değildir. Bu kısım zor ancak önemlidir. Kaynakların yönetimi iş ortaklarının konusudur ve bu da onlarla birlikte çalışma nedeni oluşturmaktadır.

⁷⁹ Corbett, “Dış Kaynak Kullanımı İle Kuruluşu Yeniden Tanımlayarak Değer Yaratmak”, s. 41.

⁸⁰ A.g.e. s. 41.

Genelde dış kaynak kullanımını benimsemiş olan modern kuruluşlar daha farklı görünmektedir. Bu kuruluşlar, müşteri çözümlerine odaklanmak, esneklik ve mantıklı çözüm yolları ile, bu çözümleri dahili ve harici kaynakların kombinasyonu bir araya getirmek için yeniden düşünmüş ve yeniden tanımlamışlardır.⁸¹

2.3. Dış Kaynak Kullanımının Tarihsel Gelişimi

Dış kaynak kullanımını geliştiren çevre ve teknolojik koşullara uyum sağlamayabilmek amacıyla firmalar tarafından 1980'li yıllardan itibaren yoğun olarak uygulanmaya başlanmış ve başlangıçta bir yönetim tekniği olarak benimsenmiştir.⁸²

Özellikle bilgi toplumuna geçiş, küresel ölçekte yaşanan şiddetli rekabet, ticari ilişkilerin ulusal sınırların ötesine taşınması, tüketici tatmininin en üst seviyede karşılanmaya çalışılması gibi dünya ticaretinde yaşanan, yeni sayılabilecek gelişmeler karşısında, durağan şartlarda çalışmaya alışmış, katı ve hantal örgüt yapılarına sahip olan işletmeler çok zor durumlarda kalmışlardır⁸³

Dünyanın önde gelen firmaları son zamanlara kadar genellikle çok sayıda sektörde faaliyet gösterme ve şirket sayısını mümkün olduğu ölçüde artırma yönünde büyüme stratejileri takip etmişlerdir. Teknolojide meydana gelen gelişmeler, küresel rekabetin kazandığı ivme ve firmalarda yoğun olarak hissedilmeye başlanan esneklik ihtiyacı hızlı bir değişim yaşanmasına neden olmuştur.⁸⁴

Yeni dünya düzeni işletmelerin mevcut yönetim anlayışları ve örgüt yapıları ile yönetilmelerinde sorunlar yaratmış, yeni yönetim yaklaşımlarına ihtiyaç duymuştur.

Son yıllarda değişen koşullar, küreselleşme, artan rekabet baskısı ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler yönetim ve organizasyon düşünce ve uygulamalarında yeni kavram ve teknikleri beraberinde getirmiştir. Bu gelişmelerin başlıcaları değişim mühendisliği, toplam kalite yönetimi, işletmeler arası karşılaştırma, ekip organizasyonları, yetki devri, dış kaynak kullanımı, stratejik işbirlikleri, güçlendirme, küçülme, temel yetenek, öğrenen organizasyonlar, sanal organizasyonlar ve şebeke organizasyonlardır.

⁸¹ Corbett, "Dış Kaynak Kullanımı ile Kuruluşu Yeniden Tanımlayarak Değer Yaratmak", s. 41.

⁸² Çoban ve Tutkun, a.g.e., s. 37.

⁸³ Akdoğan ve Karacaoğlu, a.g.e., s. 92.

⁸⁴ Çoban ve Tutkun, a.g.e., s. 37.

Bu arayış toplam kalite yönetiminden şebeke örgüt yapılarına kadar bir dizi yeni yönetim anlayış ve uygulamalarını beraberinde getirmiştir. Bu koşullar altında gündeme gelen, bilgi çağı işletmelerinde kullanılan modern yönetim uygulamalarından birisi de dış kaynak kullanımıdır.⁸⁵

Dış kaynak kullanımı yukarıda sayılan yeni yönetim tekniklerinden en fazla dikkat çekenlerinden biridir. Söz konusu değişimlere de bağlı olarak geleneksel yönetim tarzları terk edilmeye başlanmış ve firmalar kendi temel yetenekleriyle ilgili bazı faaliyetleri dış kaynak sağlayıcılara devretmeye başlamışlardır.⁸⁶

Mal ve hizmetlerin firma dışı kaynaklardan sağlanması yeni bir olgu değildir. Özel sektörde on dokuzuncu yüzyıl İngiltere'sine kadar uzanan tarihte dış kaynak kullanımı örneklerine rastlamak mümkündür. Kamu sektöründe ise bu yol çok yaygın olarak kullanıla gelmiştir. Özellikle İngiltere'de hapishane yönetimi, yol çalışmaları, kamu gelirlerinin toplanması ve atık maddelerin toplanması konularında uygulamalar yapılmıştır. Yine bu dönemde Fransa'da demiryolları yapım ve yönetimi, su depolama ve dağıtım gibi faaliyetlerin dış kaynak kullanımı uygulamaları olduğu gerçektir.⁸⁷

Bu tekniğin uygulanması çok eskilere gitmekle beraber, son zamanlarda işletmelerde önemli ve sistematik bir yönetim alanı haline gelmiştir. Buna bağlı olarak Amerika'da ve gelişmiş diğer bazı batı ülkelerinde dış yardım hizmeti temin etme üzerine çalışan firmaların pazarı hızla büyümektedir. Örnek olarak 1990'larda Amerikan firmaları dış kaynak kullanımı işine 100 milyon doların üzerinde harcama yapmışlardır ve bu oranın ileri yıllarda hızla artacağına inanılmaktadır.⁸⁸

90'lı yılların başlarında dış kaynak kullanımı, işletmeler açısından ölçek ekonomileri sağlama ve maliyet kontrollerinde etkinlik gibi konularda pratik bir araç olarak görülmüştür. 2000'li yıllarda ise, dış kaynak kullanımı; yenilikçiliğin, rekabet avantajı sağlamanın ve küresel stratejilerin önemli bir unsuru haline gelmiştir. Halen operasyonel maliyetlerin kontrolü ve azaltılması, dış kaynak kullanımında öncelikli

⁸⁵ Akdoğan ve Karacaoğlu, a.g.e., s. 92.

⁸⁶ Okumuş ve İsfendiyaroğlu, a.g.e., s. 230.

⁸⁷ Öztürk ve Sezgili, a.g.e., s. 132.

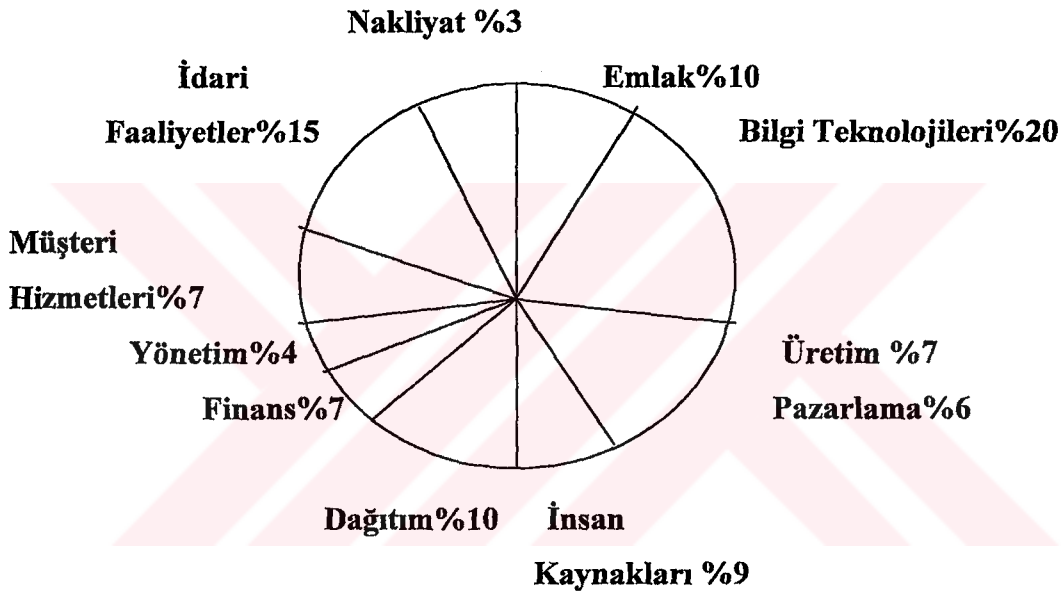
⁸⁸ Okumuş ve İsfendiyaroğlu, a.g.e., s. 230.

olmasına rağmen gelişim, rekabet, yenilikçilik, dünya çapında yeteneklere sahip olmak dış kaynak kullanımı işleminin temel güdeleyicileri arasına girmiştir.⁸⁹

Dış kaynak kullanımının bir işletme stratejisi olmaya başlaması kuşkusuz artan rekabet ve küreselleşmenin hakim olduğu döneme rastlamaktadır. İşletmeleri temel yetenekleri üzerine yoğunlaşmaya iten olgular rekabet ve küreselleşme olduğundan dış kaynak kullanımını işletmeler için stratejik bir araç haline getiren de aynı olgulardır.⁹⁰

2.4. İşletmelerde Dış Kaynak Kullanım Alanları

Dış kaynak kullanımından yararlanma oranı aşağıda şekildeki gibi özetlenebilir:



Şekil 2.2.: Kullanıldığı Alanlara Göre Dış Kaynak Kullanımı

Kaynak: Azim Öztürk ve Konuralp Sezgili, "Dış Kaynak Kullanımının Yeni Bir Rekabet Stratejisi Olarak Kullanılması ve Uygulama Süreci", *Uludağ Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, C.XXI, S.2 (2002), s. 128.

Dış kaynak kullanımı sektör olarak en fazla bilgi teknolojilerin de kullanılmış olsa da, dış kaynak kullanımından yararlanan alanlar günümüzde çeşitlenmiştir. Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi işletmeler dış kaynak kullanımında özellikle bilgi

⁸⁹ Öztürk ve Sezgili, a.g.e., s. 128.

⁹⁰ A.g.e, s. 132.

teknolojileri, yönetsel faaliyetler, emlak, dağıtım ve lojistik, üretim, müşteri hizmetleri, insan kaynakları ve finans gibi faaliyet alanlarında yoğunlaşmış bulunmaktadır.⁹¹

1995 yılında Amerikan Yönetim Birliği tarafından firmalar üzerinde yapılan araştırma sonucuna göre işletmelerin dış kaynak kullanımı tercih ettikleri başlıca alanlar aşağıda sıralanmaktadır.⁹²

- *Muhasebe ve Finansman Konusunda Dış Kaynak Kullanımı:* Elektronik bilgi aktarımı, dahili büro faaliyetleri, iç denetim ve muhasebe- finansla ilgili dış kaynak kullanımına gidilmektedir.
- *Genel Ve İdari Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımı:* Ofis araç ve gereçlerinin dışarıdan temini, ofis dizaynı faaliyetleri ile taşıma ve stoklama işlemlerinin dış kaynak sağlayıcılara devri, posta ve dahili işlemlerde dış kaynak kullanımı, bina bakım ve temizlik işlerinin dış kaynaklar tarafından yerine getirilmesi, bu alanda tercih edilen başlıca dış kaynak kullanımlarıdır.
- *İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımı:* İnsan kaynakları yönetimine ilişkin başlıca dış kaynak kullanım alanları yönetim ve kontrol, fonksiyonel eğitim, geçici personelin temini, iş gücü kiralaması, personel seçimi, bordo işlemleri ve uzman yöneticilerle ilgilidir.
- *Teknoloji ve Bilişim Sistemlerinde Dış Kaynak Kullanımı:* Başta bilgisayarla ilgili faaliyetler olmak üzere fotokopi ve diğer elektronik cihazlarla ilgili tanzim ve bakım işlerinin dışsal kaynaklarca yapılandırılmasını kapsamaktadır.
- *Pazarlama Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımı:* Telefon pazarlamacılığı, satış temsilcileri, direkt/ posta ile satış, tanıtım ve promosyon, tüketici hizmetleri ve reklam faaliyetlerinin kapsamaktadır.
- *Taşımacılık ve Dağıtım Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımı:* Ürün ve hizmet dağıtımı, ofis içi dağıtım ve çalışanların iş seyahatleri bu alandaki dış kaynak kullanımlarından bazılarıdır.
- *İmalat Sürecinde Dış Kaynak Kullanımı:* Ürün dizaynı, ürün montajı, paketlenme, parça üretimi ve parça başına yapılacak işin dış kaynaklara yaptırılmasıdır.

⁹¹ Öztürk ve Sezgili, a.g.e., ss. 128-129.

⁹² Çoban ve Tutkun, a.g.e., s. 39.

2.5. Dış Kaynak Kullanımının Sınıflandırılması

Dış kaynak kullanımı; yararlanılan kaynağın çeşidine göre, konunun kapsamına göre ve kullanım amacına göre olmak üzere üç sınıfa ayrılmaktadır.

Yararlanılan dış kaynağın çeşidine göre;

- Geleneksel dış kaynak kullanımı,
- Danışmanlık firmalarından yararlanma,
- Bağımsız çalışanlardan yararlanma,
- Başka işverenlerden kiralanan çalışanlarından yararlanma seçenekleri ortaya çıkmaktadır.

Konunun kapsamına göre;

- Fonksiyonlar bazında bütün olarak dış kaynaktan yararlanma,
- Fonksiyonlar bazında kısmi olarak dış kaynak kullanımı seçenekleri karşımıza çıkmaktadır.⁹³

Kullanım amacına göre;

- Stratejik dış kaynak kullanımı,
- Taktiksel dış kaynak kullanımı diye sınıflandırılır.

2.5.1. Kullanılan Dış Kaynağın Çeşidine Göre Yapılan Sınıflandırma

2.5.1.1. Geleneksel Dış Kaynak Kullanımı

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

⁹³ Fulya Aydın, "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımı ve Bankacılık Sektöründeki Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001, s. 49.

Bu çeşit bir ilişki ile işletmelerin ürün/hizmet alabilecekleri bazı alanlar; yemek, temizlik, güvenlik hizmetleri, teknoloji, altyapı desteği, aydınlatma, jeneratör, havalandırma sistemleri, soğutma sistemleri, dekorasyon, teşhir, tanıtım, organizasyon, kurye, lojistik, iş giysileri, poşet, ambalaj, alışveriş kartları olarak sayılabilir.

2.5.1.2. Danışmanlık Firmalarından Yararlanma

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

Bu yaklaşımda firmanın uzmanları ve müşteri işletmenin yetkilileri genellikle ortak çalışmalar yaparlar. İşletmeler danışmanlık firmalarından genel yönetim ve fonksiyonel alanlarda destek almaktadır.⁹⁴

2.5.1.3. Bağımsız Çalışanlardan Yararlanma

İşletmelerin dış kaynak kullanımları, ihtiyaç duydukları alanlarda bağımsız olarak çalışan uzmanlardan yararlanmaları şeklinde ortaya çıkabilmektedir.

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

2.5.1.4. İşgören Kiralama

Günümüzde birçok işletme, ihtiyaç duyduğu alanlardaki uzmanları, bağlı buldukları işverenlerden kiralama yoluyla dış kaynak kullanmaktadır. Bu durumda, işletme kiralanan uzmanlar için tek bir ücret ödemekte, dolayısıyla işgücü maliyetlerini kontrol altında tutabilmekte ve kendi bünyesinde uzman istihdam edip, bu uzmanları

⁹⁴ Aydınli, a.g.e., s. 51.

zaman içinde eğitimler tabii tutma yükünden ve bu yolla yatırım yaptığı uzmanları daha sonra kaybetme riskinden kurtulmaktadır.⁹⁵

2.5.2. Dış Kaynak Kullanımında Konu Kapsamına Göre Sınıflama

2.5.2.1. Fonksiyonlar Bazında Bütün Olarak Dış Kaynak Kullanımı

İşletmenin belirli bir fonksiyonu tamamen dış kaynaktan sağlanıyorsa, fonksiyonlar bazında bütün olarak dış kaynaklardan yararlanılmaktadır. İşletmenin birinci kademe fonksiyonları; muhasebe-finance, pazarlama, insan kaynakları ve üretimdir. Bütün olarak dış kaynak kullanımı durumunda, bu birinci kademe fonksiyonların tüm alt fonksiyonlarıyla beraber dış kaynaklardan sağlanması durumu anlaşılmaktadır. Örneğin işletme insan kaynakları fonksiyonlarının tamamını bir veya birden fazla dış kaynaktan sağlayabilirler.⁹⁶

2.5.2.2. Fonksiyonlar Bazında Kısmi Olarak Dış Kaynak Kullanımı

İşletme herhangi bir birinci kademe fonksiyonunu tamamen değil, birinci kademe fonksiyonunun bir veya birden çok alt fonksiyonunu dış kaynaklardan sağlıyorsa, kısmi olarak dış kaynaklardan yararlanılmaktadır. Örneğin, insan kaynaklarının alt fonksiyonlarından birini veya birkaçını dış kaynaklardan sağlayabilir.

Fonksiyonlar bazında kısmi olarak dış kaynak kullanımında iki seçenek bulunmaktadır:⁹⁷

- Alt fonksiyonlar bazında bütün olarak dış kaynak kullanımı
- Alt fonksiyonlar bazında kısmi olarak dış kaynak kullanımı

2.5.2.2.1. Alt Fonksiyonlar Bazında Bütün Olarak Dış Kaynak Kullanımı

İşletme bir veya birden çok alt fonksiyonun tüm faaliyetlerini dış kaynaklardan sağlıyorsa, alt fonksiyonlar bazında bütün olarak dış kaynak kullanılmaktadır. Örneğin, insan kaynakları fonksiyonunun alt fonksiyonlarından biri olan eğitim ve geliştirmede yerine getirmesi gereken tüm faaliyetler dış kaynaklardan sağlanabilir.

⁹⁵ Aydınli, a.g.e., ss. 51-52.

⁹⁶ A.g.e., s. 53.

⁹⁷ A.g.e., s. 54.

2.5.2.2.2. Alt Fonksiyonlar Bazında Kısmi Olarak Dış Kaynak Kullanımı

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

Örneğin, eğitim ve geliştirme ile ilgili olarak yerine getirilmesi gereken faaliyetlerin sadece bazılarını dış kaynaktan sağlamak mümkündür. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinden eğitim ihtiyacının saptamak mümkündür. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinden eğitim ihtiyacının saptanması, işletme içerisindeki eğitim uzmanları tarafından gerçekleştirilip eğitim programının hazırlanması ve uygulanması dış kaynaktan sağlanabilir.⁹⁸

2.5.3. Kullanım Amacına Göre Sınıflama

2.5.3.1. Stratejik Dış Kaynak Kullanımı

Stratejik dış kaynak kullanımı, dış kaynaktan yararlanan firmanın hizmeti sağlayan firma ile iki tarafın çıkarına olabilecek şekilde bir ortaklık içinde çalışmasını sağlar. Bu hizmet sağlayıcının en iyi hizmeti sunabileceği ve böylece dış kaynak kullanan şirketin, piyasa koşullarına daha iyi uyum sağlayabileceği anlamına gelmektedir. Bu tarz, stratejik anlaşmalar tipik olarak büyük bilgi teknolojisi ve finans dış kaynak kullanım sözleşmelerinde görülebilmektedir.⁹⁹

Alanında uzmanlaşmış hizmet veren kurumların yeteneklerinin bir araya getirilmesi ile işletmeler yaratıcılık konusunda hem zamanlama hem de etkisi açısından avantajlar elde etmektedirler. Stratejik dış kaynak kullanımını kullanarak işletmeler yaratıcılık döngülerini ve maliyetlerini %60-90 oranında düşürürken bir yandan da yatırımlarını ve risklerini aynı oranda azaltmaktadırlar.¹⁰⁰ Örneğin çokuluslu bir işletme yeni bir ülkede faaliyet göstermeyi kararlaştırdığında uzman kadrolarını uzun süreler bu ülkelere göndermek ve sıfırdan tüm süreçlerin kurulması, tüm sistemin işler hale getirilmesini sağlamak zorunda kalmaktadır. Yüksek ücret alan bu elemanların, seyahat, konaklama vb. giderleri çok büyük bir yük getirmektedir. Ayrıca daha sonra işletme

⁹⁸ Aydın, a.g.e., ss. 53-55.

⁹⁹ Graham Pascoe, "Dışa Yönelim: Dış Kaynak Kullanımının Zamanı Geldi", *Outsourcing*, S. 3 (Şubat-Mart, 2004), s. 21.

¹⁰⁰ James Brain Quin, "Stratejik Outsourcing: Bilgi Birikimi Kabiliyetlerinin Artırılması", *Outsourcing*, S. 11 (Eylül-Ekim-Kasım, 2005), s. 46.

olgunluğa eriştiğinde bu elemanları eski görevlerine yeniden geri döndürmek zorunda kalmaktadır. Oysa dış kaynak sağlayıcı bu süreçlerin kurulması ve işler hale getirilmesi konusunda lokal destek verebilmekte, kaynaklara lokal olarak hızla erişilmekte, tedarikçi deneyimi ve uzmanlığı ile bu hizmetleri vermede hız ve etkinlik sağlamaktadır.

Bir işletmenin stratejik dış kaynak kullanımı ile ilgili riskleri yönetme ve potansiyeli optimum düzeyde kullanması için en önemli noktaları şöyle tanımlanabilir:¹⁰¹

- İyi hedef ve değer birliğinin sağlanması,
- İyi eğitilmiş ve profesyonel bir satın alma ve sözleşme yönetimi grubunun kurulması,
- Stratejik ve operasyonel düzeyde gelişmiş yönetim bilişim sistemlerinin kurulması ve performansın stratejik ve operasyonel düzeyde sürekli izlenmesi,
- İçeride yapmanın maliyetini de göz önüne alarak dış kaynak kullanımı ile sağlanan yararın ölçülmesi,
- Bilgi birikimi ve yaratıcılık konusunda her iki tarafı da kapsayan bir geri besleme ve paylaşım sisteminin kurulması,
- Üst yönetim düzeyinde, kendi kariyerleri bu işin başarısına dayalı anahtar kişiler düzeyinde ve operasyonel düzeyde üç aşamalı bir iletişim yapısının kurulması.

Tüm bunlar dış kaynak kullanımının bir operasyonel konu değil, üst yönetim konusu olduğunu göstermektedir.

2.5.3.2. Taktiksel Dış Kaynak Kullanımı

Taktiksel Dış Kaynak Kullanımı'nda normalde amaç maliyet düşürmektir ve burada arzu edilen şirket içi bazı operasyonlardan kaynaklanan sorun ve zararları azaltmaktır.

Bunlar genellikle idari işler ve güvenlik gibi alanlara odaklanan, şirketlerin kendilerinin üstlenmediği ve gelecekte de üstlenmeyi düşünmedikleri hizmetlerdir.¹⁰²

¹⁰¹ Quin, a.g.e., s. 46.

¹⁰² Pascoe, a.g.e., s. 21.

2.6. Dünya’da ve Türkiye’de Dış Kaynak Kullanımı Uygulamaları

2.6.1. Dünya’da Dış Kaynak Kullanımı Uygulamaları

Dış kaynak kullanımı pazarı hakkında çeşitli istatistikler incelendiğinde, İngiltere’nin yalnızca İş Süreçleri Dış kaynak kullanımı pazarının 2003 yılı için 4 milyar Pound olduğu, yıllık büyümenin %13 olduğu ve 2008 yılında 7 milyar Pound’luk bir pazar büyüklüğüne sahip olacağı tahmin edilmektedir. Teorik olarak ise bu pazarın İngiltere’de 165 milyar Pound’luk bir potansiyele sahip olduğu ifade edilmektedir. 2003 yılında Avrupa İş Süreçleri Dış Kaynak Kullanımı pazarının 122 milyar Euro olduğu, 2006 yılında ise bu rakamın 143 milyar Euro’ya ulaşacağı tahmin edilmektedir.

İngiltere’de özel sektörde bankalar, imalat endüstrisindeki firmalar, basın, medya, telekomünikasyon alanındaki firmalar, perakende ve sigorta şirketleri Dış Kaynak Kullanımını en çok yapan firmalar olarak ortaya çıkmaktadır. Bu firmaların aldığı dış kaynaklar olarak; donanım, altyapı, uygulamalar ve iş süreçleri başta gelmektedir. İngiltere’deki İş süreçleri dış kaynak kullanımı pazarının %43’ü kamu sektörü tarafından yapılmaktadır.

Avrupa’nın bu alandaki en büyük firmaları; EDS, IBM, T-Systems, CSC, Atos Origin, CGE&Y, Accenture, Fujitsu, Capita, HP, BT, SBS, Getronics, Unisys gibi firmalardır.

A.B.D.’li firmalar dış kaynak kullanımında yoluna gittikleri firmaların ülkelerine önem vermezken Avrupalı firmalar nispeten önem vermektedirler. Aşık bir biçimde bu alanda Hintli firmaların ağırlığı hissedilmektedir.¹⁰³

¹⁰³ Yusuf Türkoğlu, “Bilişim Sektörü ve Dış Kaynak Kullanımı”, <http://www.igeme.org.tr/tur/bakis/sayı%2027/bakis2798.htm>, (19 Nisan 2005).

Tablo 2.1.: ABD ve Avrupalı Firmaların DKK Tercihlerindeki Ülkeler ve Yüzdeleri

ABD:	Avrupa:
Hindistan %90	Hindistan %45
Çin %20	Macaristan %18
Filipinler %20	Slovakya %18
Kanada %15	İsviçre %18
Meksika %10	Romanya %18
Avustralya %5	Avusturya %9
Brezilya %5	Belarus %9
İrlanda %5	İrlanda %9

Kaynak: Yusuf Türkoğlu, “Bilişim Sektörü ve Dış Kaynak Kullanımı”, <http://www.igeme.org.tr/tur/bakis/sayı%2027/bakis2798.htm>, (19 Nisan 2005).

Dış kaynak kullanımında ülke tercihlerinin incelenmesinden de görüleceği gibi Hindistan önemli bir paya sahiptir. Hindistan yazılım ve hizmet endüstrisi, Hindistan ekonomisinde en hızlı büyüyen sektörler arasındadır. Hindistan Elektronik ve Bilgisayar Yazılımı İhracatı Geliştirme Konseyine (Electronics and Computer Software Export Promotion Council ESC) göre, Hindistan’ın elektronik, bilgisayar yazılım ve hizmet ihracatı 2002-2003 yılında 10.76 milyar ABD \$’ı iken 2003-2004 yılında 14.13 milyar ABD \$’a yükselmiştir. 2008 yılında ise bilişim yazılım ve hizmet sektörünün Hindistan’ın toplam GSMH’nun yüzde 7’si, toplam ihracatının da yüzde 35’ini oluşturacağı açıklanmaktadır. Hindistan’ın bilişim ihracatı artışının her yıl yaklaşık %30 civarında olacağı beklenmektedir.

Hintli firmaların başarılarındaki en önemli unsurlar: ¹⁰⁴

- Kültürel uyum,
- Dil becerileri ve birden fazla dili konuşabilmeleri,
- Yetişmiş personel,
- Uzun süreli iyi ilişkiler,

¹⁰⁴ Türkoğlu, a.g.e.

- Karşılıklı kazanma anlayışı,
- Risklere gerektiğinde ortak olabilme,
- Esnek çalışma ortamı,
- İyi fiyattan çok daha kaliteli hizmet verme yaklaşımı,
- Müşteri memnuniyeti,
- Bu alanda dünyanın talebinin arzından fazla olması,
- Müşterileri müşteri olarak değil ortak olarak görme ve değerlendirme,
- Bu alana yaptıkları yatırımlar olarak sıralanmaktadır.

Hindistan'ın bu alandaki başarısının yanı sıra Sri Lanka'nın da, gerek aynı bölgede bulunması, gerekse bu alanda ortak birtakım çalışmalar yürütülmesi sonucu Hindistan'dan sonra önemli bir oyuncu konumuna geldiği belirtilmektedir. Politik istikrar, destek hizmetleri, dil becerileri, bu alanda faaliyet gösteren acenteler, Sri Lanka'nın ilerlemesini kolaylaştıran etmenler olarak sıralanabilir. Dış kaynak kullanımı hizmetleri sağlamada genellikle başlangıç noktası olarak kabul edilen arama merkezleri (call center) hizmetleri, şu anda bu ülkede en yaygın verilen dış kaynak kullanımı hizmetleridir.¹⁰⁵

Çin, son yıllarda göstermiş olduğu ekonomik başarılarının yanında bilişim konusunda da ağırlığını hissettiren ülkeler arasında yerini almaya başlamıştır. Birçok Çin'li firma bu alanda faaliyet göstermeye başlamış, sektörün büyük oyuncularını ile ortaklıklar kurmuş, kendi ülkelerindeki birtakım hizmetlerin yanı sıra özellikle ABD'li firmalara DKK konusunda hizmetler vermeye başlamıştır. Çin'li firmaların verdiği hizmetler e-doküman, e-iş, data güvenliği ve e-devlet hizmetleri olarak sıralanabilir. Çin'in 2005 yılı hedeflerinde yazılım pazarının (dış kaynak kullanımı dahil) 30 milyar ABD \$'nın üzerinde, ihracat değerinin de 5 milyar ABD \$'nın üzerinde olacağı öngörülmektedir. Gartner araştırma şirketinin yaptığı araştırmaya göre, 2008 yılında Çin'in bilişim lideri olacağı, 2007 yılında da yıllık yaklaşık 27 milyar ABD \$'ı DKK geliri elde edeceği açıklanmaktadır.

Afrika ülkelerinden biri olan Mısır, 2003 yılında yaklaşık 100 milyon ABD \$'lık bir dış kaynak kullanımı ihracatı gerçekleştirmeyi başarmıştır. Bu ülkede özellikle son yıllarda bilişim teknolojilerini kullanma ve bundan ülke ekonomisine katkı yapma anlamında büyük atılım başlatılmış ve Bilişim Teknolojileri Bakanlığı tarafından

¹⁰⁵ Türkoğlu, a.g.e..

teknoloji ulusal planı oluşturulmuş, e-hazır olma, e-öğrenim, e-devlet, e-iş, e-sağlık, e-kültür ve bilişim ihracat projesi adları altında yedi ayrı grup oluşturulmuş ve Mısır'da sayısal uçurumun etkilerinin bertaraf edilmesi amaçlanmıştır.

Macaristan dış kaynak kullanımı konusunda Avrupa'ya hizmet ihracatı yapan bir ülke konumunda olup bu konumunun, Devlet tarafından sunulan teşvikler ve Batı Avrupa ülkelerine göre nispeten ucuz işgücü gibi avantajlardan kaynaklandığı ifade edilmektedir.

Birleşik Arap Emirlikleri'nden Dubai'de Dünyanın ilk İnternet Şehri (Dubai Internet City) ve Dış Kaynak Kullanımı Serbest Bölgesi kurulmuştur. Firmalara her türlü kolaylığı sağlamak üzere dizayn edilmiş Serbest Bölge, bilişim alanındaki bütün firmaları burada bir araya toplamış olup buraya gelmek isteyen, burada ofis açmak isteyen kişi ya da firmaların bütün ihtiyaçları belli bir ücret karşılığı tamamen karşılanmaktadır. Sağlam altyapısı, Ortadoğu, Asya, Afrika, Hint yarımadasına yakınlığından dolayı stratejik konumu, yüzde yüz vergisiz çalışma ortamı, sermayenin rahatça ülkeyi terk edebilmesi, kolay kayıt ve lisans alabilme imkanı, gerekli yasal düzenlemelerin yapılmış olmasının yanı sıra 1.8 milyonluk nüfusu ve 1.6 trilyon ABD \$ GSMH'lık bir pazarı ile Dubai, bir giriş kapısı olarak bu alanda önemli avantajlar sunmaktadır.¹⁰⁶

Son olarak da ABD, Japonya, İtalya gibi gelişmiş ekonomilerde başarının kaynaklarından birisi haline gelmiş olan dış kaynak uygulamalarına örnek verilebilir:

Ülke örnekleri bağlamında dış kaynaklardan yoğun bir şekilde yararlanan Japonya'da özellikle montaja yönelik üretim yapan firmalar, tedarikçilerle yakın işbirliği içerisinde oldukları. Bu çerçevede Japon firmaları tedarikçilerinin bütün sorunları ile ilgilenmekte, onlara kalite geliştirme, maliyet düşürme, örgütsel yapılarını geliştirme, personel eğitimi vb. gibi konularda yardımcı olmakta ve aynı zamanda tedarikçi firmalara kredi desteği sağlamaktadırlar.

İtalya'nın önde gelen firmalarından Marzotti'nin de dış kaynaklardan geniş ölçüde yararlandığı, tekstil sektöründe tüketiciye daha hızlı hizmet sunabilmek amacıyla bazı üretim bölümlerini özellikle işgücü maliyetinin daha düşük olduğu Uzakdoğu,

¹⁰⁶ Türkoğlu, a.g.e..

Doğu Avrupa ve Kuzey Avrupa'daki bazı ülkelere taşıdığı görülmüştür. Ayrıca ABD'nin en büyük şarap imalatçısı ve satıcısı olan Gallo ise üzümünün büyük bir bölümünü dış kaynağa aktararak hava muhalefeti, arazi ve işçilik gibi risk oluşturan hususları dış kaynaklara devretmektedir.

Amerikan Havacılık ve Uzay Çalışmaları Merkezi (NASA) uzaya uydu ve astronot gönderme ve yıldız savaşları gibi projelerle ilgilenmekte ve bu projeleri başarı ile gerçekleştirmektedir. Söz konusu olan projelerde yer alan ve son derece ileri teknoloji kullanılan binlerce firmadan yaralanan NASA, bu anlamda şebeke organizasyonların öncüsü konumuna geçmiştir.¹⁰⁷

2.6.2. Türkiye'de Dış Kaynak Kullanımı Uygulamaları

Ülkemizde dış kaynak kullanımına imalat sektöründe ve hizmet sektöründe de rastlamak mümkün olmakla beraber bu konuda hizmet sektörü son dönemde daha ön plana çıkmaktadır. Genel yönetim konuları ve özellikle insan kaynakları alanı dış kaynak kullanımı konusunda birçok örnek sergilemektedir. Ülkemizde dış kaynak kullanımına ait en çarpıcı örnekler tekstil sektöründeki fason üretim metodu ve inşaat sektöründeki taşeron firma kullanımınıdır. Klasik uygulamalarla birlikte gıda, ulaşım, beyaz eşya, büro yönetimi, otomotiv vb. sektörlerde dış kaynak kullanımı giderek artmaktadır.

İletişim sektöründe, Nokia maliyet avantajı nedeniyle Nisan 2002'den itibaren üç yıl geçerli olmak üzere 300 milyon dolar değerinde bir bilgi işlem alt yapısını HP'den sağlama yolunu tercih etmiştir.¹⁰⁸

Otomotiv sektöründe, Oyak-Renault, bir otomobilde yer alan tam 2000 parçayı dışarıya outsource etmektedir. Bu parçalar 140 şirkete yaptırılmaktadır. Otosan 260'ı yurtiçi, toplam 390 şirketle outsourcing yapmaktadır. Escort'da outsourcing oranı % 45 düzeyindedir

Beyaz eşya sektöründe; Arçelik, kendi üretmediği parça ve bölümler için 350 şirketle çalışmaktadır.

¹⁰⁷ Çoban ve Tutkun, a.g.e., s. 37.

¹⁰⁸ "Neden Dış kaynak Kullanımı?", 2004,

http://www.kobifinans.com.tr/danisma_merkezi.php?Category=020606, (19 Nisan 2005).

Konfeksiyon sektöründe, UKİ Başkanına göre, bu sektöründe çalışan 2.100.000 kişiden, 1.400.000 i, tedarikçi olarak faaliyet gösteren firmalarda çalışmaktadır.

Muhasebe ve Finans Sektöründe, Arthur Andersen, Price Waterhouse ve Coopers & Lybrand gibi denetim şirketleri özel bölümler kurmaya başlamışlardır.

Perakendecilik sektöründe, işletmeler, rekabette bir adım öne geçmek için, nakliye, depolama ve stok yönetimi gibi, lojistik işlerini uzman şirketlere devretmektedirler.

Gıda sektöründe, Şirketler, ambalaj işini Tetrapak gibi şirketlere devretmeye başlamışlardır. Ayrıca gıda sektöründe Ülker, dış kaynaklardan başarı ile yararlanarak rekabet üstünlüklerini pekiştirmeyi başaran bir işletme olmuştur.¹⁰⁹

Özellikle maliyet odaklı avantajlarına de bağlı olarak dış kaynak kullanımı Turcell, Koç Holding ve Sabancı Holding gibi kuruluşlarda geniş kapsamlı olarak tercih edilen bir strateji haline gelmeye başlamıştır. Bu bağlamda Koç Holding Koç 2000 projesi ile belirli alanlarda güçlenmeyi ve uluslararası piyasalarda rekabet gücü elde etmek için özellikle muhasebe, bilgi işlem ve lojistik hizmetlerini dış kaynağa devretme kararı almıştır. Koç Holding'in yansısı Sabancı ve Işıklar Gurubu'nun da çekirdek iş alanları modelini benimsedikleri tespit edilmiştir.¹¹⁰

Son yıllarda ülkemizde de dış kaynak kullanımı konusu giderek önem kazanmaya başlamıştır. Yaklaşık 800 milyar ABD \$'nın üzerinde olan dünya bilgi teknolojileri harcamalarının 100 milyar ABD \$'ndan fazla kısmı dış kaynak kullanımından gelmektedir. Ülkemizde bu pazarın 100 milyon ABD \$'ı civarında olduğu tahmin edilmekte ve 2004 yılında % 40 büyüme beklenmektedir. Ülkemizde bilgi teknolojilerinde Dış kaynak kullanılan segmentler olarak; uygulama yönetimi, uygulama servisleri sağlama, bilgi sistemleri, ağ ve masa üstü destek hizmetleri, sistem altyapısı olarak belirtilmektedir. International Data Corporation (IDC)'ye göre 2007 yılında ülkemizde bu konuda 135 milyon ABD \$'lık bir pazar olacağı tahmin

¹⁰⁹ "Outsourcing: Make Or Buy", <http://fgbircan.8m.com/Outsourcing.htm>, (09 Ağustos 2004).

¹¹⁰ Çoban ve Tutkun, a.g.e., s. 37.

edilmektedir. 2002–2007 yılları arasındaki değişimin ise ortalama %15 civarında olacağı öngörülmektedir.¹¹¹

2.7. Dış Kaynak Kullanımının Avantaj ve Dezavantajları

2.7.1. Dış Kaynak Kullanımının Avantajları

Dış kaynak kullanımı; maliyetleri düşürme, uzmanlaşma ve ürün-hizmet kalitesini yükseltme, esneklik ve küçülme sağlama, riski azaltma, rekabet avantajı sağlama, büyüyen işletmelere yardımcı olma gibi avantajlara sahiptir. Tüm bu sayılan avantajlar aşağıda ayrıntılı olarak incelenecektir.

2.7.1.1. Maliyetlerin Düşmesi

Maliyetleri etkileyen faktörlerden bazıları ölçek, öğrenme, kapasite kullanımı, lokasyon ve ürün karmaşıklığı olarak sayılabilir. Bu etkenlerin kontrolü de maliyet avantajını sağlamaktadır. İşletmeler dış kaynak sağlayıcılarının operasyonel verimlilik, uzmanlaşma ve ölçek ekonomisi ile ulaştığı maliyet avantajından fayda sağlayıp, rekabet üstünlüğü sağlama fırsatını yakalarlar.¹¹²

Dış kaynak konusunda tedarikçilerden yaralanan firmalar temin etmiş oldukları mal ve hizmetleri kendi öz kaynakları ile üretmeleri halinde ilave sermaye ve işletim maliyetlerine katlanmak zorunda kalıyorlarsa, bu bağlamda dış kaynak kullanımı süreci maliyet avantajı sağlamak ve bu süreç kar maksimizasyonu amacının gerçekleştirilmesine katkıda bulunmaktadır.¹¹³

Dış kaynak kullanımı hizmeti veren kurumlar müşterilerinin herhangi birinin tek başına sahip olduğundan çok daha büyük bir ölçeğe sahiptirler. Bu sebeple hem satın alma maliyetleri hem de işletim maliyetleri daha düşüktür. İşletmeler başarılı olmayan, iyi çalışmayan mal ve hizmet konularındaki faaliyetleri dış kaynağa aktarmak suretiyle gereksiz maliyetleri büyük sermaye getirisine dönüştürerek daha büyük esneklik ve müşteri ihtiyaçlarına daha düşük maliyetle cevap verme yeteneği kazanabilirler.¹¹⁴

¹¹¹ Türkoğlu, a.g.e..

¹¹² Ercan Yılmaz, “Benzeyerek Farklaşın: Rekabet Avantajı ve Stratejik Dış Kaynak Kullanımı”, **Outsourcing**, S. 2 (Aralık-Ocak, 2004), s. 23.

¹¹³ Çoban ve Tutkun, a.g.e., s. 38.

¹¹⁴ Okumuş ve İsfendiyaroğlu, a.g.e., s. 232.

Dış kaynak kullanımı giderleri cari harcamalar olarak kabul edildikleri için sabit sermaye masraflarının azalmasına ve karlılığın artışına katkıda bulunabilecektir. Dış kaynak kullanan bir işletme önceden kullandığı üretim araçlarını elden çıkarmak suretiyle önemli bir kaynak transferi sağlayabilir veya sınırlı olan kaynaklar uygulamaya bağlı olarak temel yetenek üzerinde yoğunlaştırılabilir.¹¹⁵

İmalat yaparken dış kaynak işletmesinin firmaya göre belirgin bir maliyet avantajı bulunması durumunda bazı parçaların üretimi dış kaynağa verilir. Böylece daha büyük ölçekte imalat, daha düşük maliyet yapısı ve güçlü üretim performansı ile elde edilebilir.¹¹⁶

Bilgi teknolojisi üzerine yapılan çalışmalarda bu alanda dış kaynak kullanımının işletme maliyetlerini önemli ölçüde azalttığı bulunmuştur. Bilişim sistemini kendisi için kuran her şirket bu sabit maliyetlere katlanırken, dış kaynak kullanımı şirketleri toplamda çok daha büyük bir havuzda erittikleri sabit maliyetleri müşterilerine yansıtmamaktadır, dolayısıyla kapasite gereksinimi artıp azalırken kullanıcı esnek ve düşük bir maliyet modeli ile hareket edebilmektedir. Diğer taraftan özellikle bilişim hizmetlerinde öğrenme ve geliştirme maliyetlerinin yüksek olması, sistemlerin sürekli değişmesi sebebi ile bu maliyetler ile sık sık karşı karşıya kalınması sorunu da dış kaynak sağlayıcısı şirketlerin aynı öğrenme ve geliştirme maliyetlerini birden çok firmaya paylaşırabilmeleri nedeni ile düşebilmektedir.¹¹⁷

2.7.1.2. Uzmanlaşma ve Ürün ve Hizmet Kalitesinin Yükselmesi

Dış kaynak kullanımı işletmelere uzmanlaşma, temel yetenekleri üzerinde yoğunlaşma olanağı vermektedir. İşletmelerin kendi faaliyetlerini sahip oldukları temel yetenekler ile sınırlamak, diğer bütün işletmecilik faaliyetlerini bu konularda kendilerinden daha fazla temel yeteneğe sahip işletmeye bırakmaları, nihai başarıları birbirine bağlı işletmeler topluluğunu ortaya çıkarmaktadır. Co-sourcing, temel yetenek bazında, işletmeler arasında oluşan ortaklığı ifade eder.¹¹⁸

Dış kaynak hizmeti sağlayan firma kendi alanında daha fazla tecrübeye, bilgili personele ve gelişmiş ekipmana sahip olacağından ürettiği ürün ve hizmetleri yüksek

¹¹⁵ Outsourcing, "Dış Kaynak Kullanımı'nın Finansal Yorumu", <http://www.outsourcingtr.com/makale.asp?makale=6> (13 Eylül 2005).

¹¹⁶ Okumuş ve İsfendiyaroğlu, a.g.e., s. 232.

¹¹⁷ Türkoğlu, a.g.e..

¹¹⁸ Koçel, a.g.e., s. 280.

kalite ve özel imkanlarla kullanıcıya sunabilmektedir. Dış kaynak kullanan firmalar ise, kendi temel yeteneğini geliştirme fırsatı bularak hem de esas yeteneği belli işleri yapmak olan firmaların uzmanlıklarından yararlanarak hizmet ve ürün kalitelerini yükseltmelerine imkan vermektedir.¹¹⁹

2.7.1.3. Esneklik ve Küçülme Sağlaması

Piyasada ve ekonomide meydana gelebilecek ani değişimlere karşı zamanında tepki verebilmek için firmaların esnek bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Dış kaynak kullanımını arttıran firmalar küçülerek, yalın yapılar haline gelmektedir. Dolayısıyla firmalar daha çabuk karar alabilen, değişimlere daha hızlı adapte olabilen ve müşteri ihtiyaçlarını zamanında karşılayabilen esnek birimler haline gelmektedir.

Küçülme konusunda ise, müşteri ve sonuca odaklanma yeteneklerini arttırmak, yeniliklere daha çabuk uyum sağlayabilmek, kişisel sorumluluklara daha çabuk uyum sağlayabilmek, kişisel sorumlulukları daha kolay takip edebilmek, daha etkin bir haberleşme ağı kurmak ve sinerjiyi arttırmak gibi amaçlar dikkate alınmaktadır.¹²⁰

İşletme yapılarının büyüklük ve karmaşıklığı başta sabit maliyetleri arttırmakta ve buna bağlı olarak da işletme hantallaşmakta ve manevra kabiliyetini yitirmektedir. Bu işletmelerde bürokrasi verimsizlik, işlerin ağır yürütmesi, kuralcılık, kırtasiyecilik, sorumluktan kaçma, yönetimde gizlilik, yetki devrinde isteksizlik, otoriteye aşırı bağlılık gibi olumsuz davranış ve işlemleri de beraberinde getirmektedir. Dış kaynak kullanımını uygulaması, işletmelerde bürokrasiyi daha aza indirerek yapılan işlerin sonuçları daha kolay ve kesin olarak ölçülebilmekte, daha rahat hareket edebilmekte ve kaynakları daha etkin kullanılabilir. ¹²¹

Yine dış kaynak firmasından sağlanan mal ve hizmetler sayesinde firmalar, mal ve hizmetlerinin üretimini ve organizesini sağlamak yerine, sadece kontrolünü yaparak zamandan tasarruf sağlayabileceklerdir. Bu da faaliyetlerde ve yönetimde esneklik anlamına gelmektedir.¹²¹

¹¹⁹ Okumuş ve İsfendiyaroğlu, a.g.e., s. 233.

¹²⁰ Çoban ve Tutkun, a.g.e., s. 38.

¹²¹ Okumuş ve İsfendiyaroğlu, a.g.e., s. 233.

2.7.1.4. Riski Azaltması

Yatırım ile risk her zaman bir arada kullanılan kavramlardır. Firmaların yapacakları yatırımın miktarı ne kadar büyük olursa, yatırımların ve dolayısı ile firmaların belirsizliklerden etkilenme oranı da o derece yüksek olacaktır. Dış kaynak kullanımına bağlı olarak firmalar, risk unsuru taşıyan durumlara karşı daha dayanıklı olacaklardır.¹²²

Günümüzde rekabet ve pazar şartları, hukuki düzenlemeler, finansal ve teknolojik değişim gibi birçok nedenden dolayı şartlarda çok hızlı değişimler olmaktadır. İşletmeler sürekli değişen teknolojiyi izlemeye, ona uyum sağlama ve piyasadaki bütün yeni girişimleri taklit etmek yerine dış kaynak kullanma ile risk azaltma yoluna gidebilirler. Ayrıca dış kaynak kullanımı kısa vadede direkt maliyetleri düşüren bir kaldıraç iken uzun vadede sermaye yatırımlarını da azaltmaktadır. Özellikle işletmeler tedarikçilerin teknolojilerinden yararlanarak yeni teknolojileri takip etme maliyetinden kurtulacaklardır.¹²³

Kısacası dış kaynak kullanımı ile yatırım maliyetleri azalacak dolayısıyla da risk dağıtılacak ve işletmeler krizlere karşı daha dayanıklı hale gelebileceklerdir.¹²⁴

2.7.1.5. Rekabet Avantajı Sağlaması

Strateji uzmanı Michael Porter'in modeline göre rekabet avantajı sağlamanın birinci yolu maliyet avantajından geçmektedir. Maliyet avantajından yararlanılırken dikkat edilmesi gereken nokta sunulan ürün ve hizmetin farklılığını veya en azından kabul edilebilirliğini korumak olmalıdır.

Rekabet avantajı sağlamanın diğer bir yolu da sunulan ürün veya hizmeti farklılaştırmak ve bu farklılığında müşterimize değer yaratmasını sağlamaktır.¹²⁵

Rekabet avantajı için fark oluşturan sunulan ürün veya hizmetin özellikleri, teknolojinin kullanımı, tedarik zincirinin yeniden yapılanması, müşteriye erişim gibi unsurlar ve bunun yanında müşteriler için değer yaratan bileşenlerin nasıl bir araya

¹²² Çoban ve Tutkun, a.g.e., s. 38.

¹²³ Okumuş ve İsfendiyaroğlu, a.g.e., s. 236.

¹²⁴ Outsourcing, "Dış Kaynak Kullanımı'nın Finansal Yorumu".

¹²⁵ Yılmaz, a.g.e., s. 23.

getirildiğidir. Dış kaynak kullanımı ile seçilen tedarikçinin teknolojik üstünlüğü ve yaratıcılığundan, süreçlerinin uygunluğundan yararlanabilmek mümkün olmaktadır.

Farklılaşmayı sadece bir ürün ve hizmetin özelliği ile doğrudan ilgili görmemek; pazara çıkışı, tedarik zincirinin yeniden yapılandırılması ve teknolojinin etkin olarak kullanılması gibi faktörlerin de göz önüne alınması gerekmektedir.

Farklılık yaratan alanların çeşitliliğinin rekabet avantajının kalıcı sürdürülebilir olmasını sağladığı göz önüne alınırsa, iç kaynakların yanında dış kaynakların da stratejik bir şekilde kullanılması gündeme gelmektedir. İç kaynaklarla uyum içinde bir araya getirilmiş dış kaynak kullanımı farklılık yaratan önemli faktörlerden biri olarak sayılabilir. Dış kaynak kullanımını değer zincirindeki diğer faaliyetlerle ve iş süreçleriyle bütünleştirme tarzları, yönetim stratejileri, uygulamaları ve asıl güçlü oldukları alanlarda oluşturdukları farklılıklar rekabet avantajı sağlamada aynı tedarikçiyi kullanan iki işletme arasındaki farklılığı ortaya koyacaktır.

İşletmeler temel yetenekleri olmayan alanlarda dış kaynak kullanım hizmeti veren tedarikçilerin sağladığı operasyonel verimlilik, süreç iyileştirmesi ve maliyet liderliği gibi avantajlardan yararlanırken, asıl güçlü olduğu alanlara odaklanıp farklılık oluşturmadaki şanslarını arttırabilecekler; başka bir deyişle benzeyerek farklılaşacaklardır.

Geleneksel “Ne yapacağız?” ve “Bunları yaparken kaynaklarımızı nasıl kullanacağız?” düşünce dizisi yerini daha stratejik düşünme tarzına bırakmaktadır. Bu yeni yaklaşımla kurumlar geleceğe yönelik temel yetkinlik ve değer zinciri analizleri sonucunda ne yapmaya karar verdiklerinde nasıl yapacağız diye düşünmeden önce kim yapacak sorusuna yanıt aramaktadırlar. Bu sayede hem dış kaynak stratejilerini şekillendirirken hem de kısıtlı iç kaynaklarını sadece asıl güçlü oldukları alanlarda değerlendirmektedirler.¹²⁶

¹²⁶ Yılmaz, a.g.e., s. 23.

2.7.1.6. Büyüyen İşletmelere Yardımcı Olması

Dış kaynak kullanımı işletmelere sahip oldukları sınırlı insan ve maddi kaynaklarını en gerekli yerlerde kullanımına imkan vererek büyümelerine yardımcı olmaktadır. İşletmeler büyüme vizyonu doğrultusunda sinerjilerini daha karmaşık ve yeni teknolojilerde yoğunlaştırmakta, göreceli olarak daha az karmaşık işlerde ise dış kaynakların uzmanlaşmasını istemektedir. Böylelikle dış kaynak hedefe ortak edilmektedir.

İşletmelerde büyüme dolayısıyla artan işgörenin eğitilmesi zaman ve para gerektirir. Hızlı büyümeyi deneyen işletmelerdeki yöneticilerin uygun işgören bulma ve bulmuş oldukları işgöreni eğitmek için ayıracak sınırlı zamanı olacaktır. Bu tür işletmeler dış kaynak kullanımı hizmeti satın alarak bu zaman problemini çözer ve planladıkları gibi kısa bir sürede gerçekleştirebilirler.¹²⁷

2.7.2. Dış Kaynak Kullanımının Dezavantajları

Dış kaynak kullanımı; dış kaynak kullanımı kararının hatalı verilmesi, çabuk karar verilmesinden doğan sakıncalar, gizli bilgilerin rakiplere sızdırılması, anlaşmanın kendi kendini kontrol edeceğinin düşünülmesi, dış kaynak kullanımı kararının zamanında uygulanamaması, nitelikli işgörenlerin kaybedilmesi ve işgörenler arasında anlaşmazlıklar çıkması, işletmenin dışa bağımlı hale gelmesi gibi dezavantajlara sahiptir. Tüm bu sayılan dezavantajlar da aşağıda ayrıntılı olarak incelenecektir.

2.7.2.1. Dış Kaynak Kullanımı Kararının Hatalı Verilmesi

Dış kaynak kullanımı kararının hatalı verilmesi, işletmeleri hem finansal hem de yönetsel alanlarda çeşitli sıkıntılara sürükleyebilmektedir. Dış kaynak hizmeti satın alacak işletme tecrübesiz ve yetersiz bir tedarikçiyi seçerse bu işletmeden alacağı mal ve hizmetlerin zamanında teslim edilmesinde ve bu mal ve hizmetlerin kalitesinde bozulma riski artacaktır.

Bu bağlamda dış kaynak kullanımı kararları işletme hedefleri dikkate alınarak, edinilen tecrübeler ve gerçekçi planlamalar doğrultusunda gerçekleştirilmelidir. Tedarikçilerin seçiminde ise, bu işletmelerin sahip oldukları tecrübeye, kaynak ve

¹²⁷ Okumuş ve İsfendiyaroğlu, a.g.e., s. 234.

donanımlara, sunduğu faaliyet planlarına, bu güne kadar hizmet sağladığı firmaların sayısına ve referanslarına bakılmalıdır.¹²⁸

2.7.2.2. Çabuk Karar Vermeden Doğan Sakıncalar

Dış kaynak kullanmak isteyen işletmeler, kendilerine bu konuda yardım edebileceğini savunan firmaların tekliflerini hemen kabul etmemelidirler. Çalışanlarla ilişkiler ve yönetim fonksiyonları gibi temel unsurlar için hizmet yardımı alınmamasını savunanlar, bu fonksiyonların geçerlilik, uyum, güven, anlayışlı ilişkiler ve gizli bilgi kontrolünün gerektirdiğini ve bu yüzden hizmet yardımı alınması kararının acil ve detaylı analizler yapılmadan verilmemesini söylemektedirler.

Eğer hiçbir analiz yapılamadan firma seçimi yapılırsa, niçin yardım istendiği tam olarak bilinmediği için, dış kaynak hizmeti sağlayan firma da nasıl yardım edeceğini bilmeyebilir.¹²⁹

2.3.2.3. Gizli Bilgilerin Rakiplere Sızdırılması

Dış kaynak kullanımını tercih eden firma, belirlemiş olduğu stratejilerinin ve iş planlarının tedarikçi işletme tarafından bilinmesi doğal olarak bazı riskleri de beraberinde getirecektir. Yönetim bilgi sistemlerinin dış kaynağa aktarılması da işletmenin her konudaki bilgilerinin açığa çıkması anlamına gelebilmektedir. Bu ise, işletmenin manevra kabiliyetini olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Dış kaynak orijinli etkileşimle tedarikçi işletme, gizlilik arz eden bilgileri öğrenebilmekte ve işletme ile tedarikçi işletme arasında herhangi bir anlaşmazlık çıkması halinde, söz konusu gizli bilgiler dış kaynaktan yararlanan firmaya karşı birer koz olarak kullanılabilir. Örneğin; dış kaynak hizmeti alan esas faaliyeti, piyasa için ciddi bir güç oluşturuyorsa, tedarikçi firma işletmeye mal temin eden diğer işletmelerinde desteği ile piyasada, dış kaynak satın alan işletmeye doğrudan rakip olma girişiminde bulunabilir veya tedarikçi firma mümkün olduğu kadar çok şeyi kaynak satın alan işletmeden öğrenmek suretiyle kendi mühendislik gurubu ile bu bilgiyi farklı ürün tasarımında kullanarak başka alıcı rakiplere satabilir.

¹²⁸ Çoban ve Tutkun, a.g.e., s. 39.

¹²⁹ Okumuş ve İsfendiyaroğlu, a.g.e., s. 239.

Yine tedarikçi firmada çalışan kişiler dış kaynak satın alan işletmedeki gizli bilgileri açığa çıkararak işletmeyi güç duruma sokabilmektedir.¹³⁰

2.7.2.4. Anlaşmanın Kendi Kendini Kontrol Edeceğinin Düşünülmesi

Dış kaynak kullanımı sürecinde karşı tarafla yapılan anlaşmanın ileride karşılaşılabilecek muhtemel sorunları kapsadığı ve aksaklıkların bu anlaşma ile kontrol edilebileceğini düşünmek bu alanda yapılan en önemli hatalardan biridir.

Yöneticiler hizmet yardımı alacak alanı, anlaşmanın genel kapsamını, tanımlamalarını ve şartlarını ayrıntılı olarak belirlemelidir. Mal ve hizmet yardımı alan işletme anlaşmada belirtilen yükümlülüklerin yerine getirilmesinin takibi, beklenilmeyen durum ve değişikliklerden kaynaklanan problemlerin çözümünün sağlanmasını, tedarikçi firma ile iletişim ve koordinasyon kurulması ve gerektiğinde yasal hakların aranması alanlarında çalışmaya devam etmek zorundadır.

Bir sözleşme sorumlusu; anlaşmanın yürümesini, tedarikçinin personel konularını uygun bir şekilde ele almasını, sorun olan bölgelerin düzelmesini ve uygun raporlar verilmesini garanti etmek ve işleri iyi yapıp yapmadığını kontrol etmek durumundadır. Eğer bu kontroller yapılamazsa dış kaynaktan yaralanan firma önemli problemlerle karşı karşıya kalabilir.¹³¹

2.7.2.5. Dış Kaynak Kullanımı Kararının Zamanında Uygulanamaması

Bazı tedarikçi işletmelerin çok farklı yönetim kültürleri ve yöntemleri bulunabilmektedir. Bu durum bazen dış kaynaklarda yararlanma kararının hayata geçirilmesinde zaman kaybına neden olmaktadır. Söz konusu zaman kaybı, dış kaynak kullanmak isteyen işletmeler açısından amaç-araç çatışmasına neden olabilmekte ve işletmelerin piyasa performanslarını olumsuz etkileyebilmektedir.¹³²

¹³⁰ Çoban ve Tutkun, a.g.e., s. 38.

¹³¹ Okumuş ve İsfendiyaroğlu, a.g.e., s. 241.

¹³² Çoban ve Tutkun, a.g.e., s. 39.

2.7.2.6. Nitelikli İşgörenin Kaybedilmesi ve İşgörenler Arası Anlaşmazlıkların Çıkması

İşletmeler açısından nitelikli elemanların istihdamında ve buna süreklilik kazandırmada örgüt kültürünün, motivasyonun ve iş tatminin büyük önemi bulunmaktadır. Bu bağlamda işletmeler uzmanlık gerektiren alanlarda istihdam edilmek üzere işgören tedarik edilmesi hususunda de dışsal kaynaklara başvurabilmektedir.

Örneğin, iletişim sistemlerinin güncelleştirilmesi, işletmenin ve tedarikçi firmanın işgörenlerinin belirli bir program dahilinde bir araya getirilmesini gerektirmektedir. Bu durumda dış kaynağa ihale edilmiş departmanlarda istihdam edilenler, işletme içerisinde başka departmanlarda görevlendirilebilmekte veya yapılabilecek sözleşmeler çerçevesinde dış kaynağa transfer edilebilmektedir. Bu geçiş dönemi sonrası dış kaynak adına çalışan işgören eskiden çalıştığı işletmeye geri dönmemektedir.¹³³

İşletmelerin tedarikçi firma işgörenler ile ortak çalıştıkları bu durumlarda iki işletme personeli arasında ücret, yönetim tarzı ve sosyal haklar arasındaki farklar nedeniyle anlaşmazlıkların çıkması ve birbirlerini rakip görmeleri sonucunu doğurabilir.

İşletmelerin dış kaynak kullanımı sırasında kendi bünyesindeki işgörenlerin bazılarını işten çıkarması, işletmeyi yetişmiş personelin hizmetinden mahrum bırakırken diğer bölümlerde çalışanların işe ve işletmeye bağlılık ve motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Ayrıca işletmelerin bazı alanlarda dış kaynak kullanımına gideceğini açıklanması çalışanlar arasında belirsizlik ve işlerini kaybedeceği korkusu ile huzursuzluğa ve anlaşmazlıklara yol açabilmektedir.

Yine bazı alanlarda dış destek adı altında işgören alındığında, o işletmede çalışanlar iş güvenliklerinden endişe duyarak tedarikçi işletmenin işgörenlerinin kendilerini işlerinden edeceğini düşünebilir ve bu nedenle değişime direnç gösterebilir.¹³⁴

¹³³ Çoban ve Tutkun, a.g.e., s. 39.

¹³⁴ Okumuş ve İsfendiyaroğlu, a.g.e., s. 241.

2.7.2.7. İşletmenin Dışa Bağımlı Hale Gelmesi

Dış kaynak kullanımı uygulamasının uzun vadeli en önemli sakıncalarının başında tedarikçi işletmeye aşırı bağımlılık (overdependence) gelmektedir. Gerçekten partnership anlamında sıkı bir ilişki sonucunda dış kaynak hizmeti alan işletme, tedarikçi firmaya bağımlı hale gelebilir. Bunu sonucu olarak başlangıçtaki bekleyişin aksine, dış kaynaktan yaralanan işletme esnekliğini ve ilişkilerdeki kontrolü kaybedebilir ve tedarikçi firmanın fiyat, termin vs. gibi koşullarına ayak uydurmak zorunda kalabilir.¹³⁵

Yine işletme dış kaynak kullanımı ile uzman işgörenlerinin bir kısmını işten çıkarması ya da işgörenlerin işten ayrılması veya bilgi ve becerilerini kullanmadığı için uzmanlıklarının yetersiz duruma gelmesi işletmenin tedarikçi firmaya aşırı bağımlı hale gelmesine sebep olan bir diğer nedendir.¹³⁶

Bu nedenle işletme dış kaynak kullanımına karar vermeden önce dış kaynağa verilmek istenen aktivitelerin işletme içinde ne kadar önemli olduğu ve işletmenin kontrolü altında olup olmaması gerektiğine karar vermeli ve işletme yöneticileri her alanda dış kaynak kullanımını hazır ve kolay bir çözüm olarak algılayıp tembelliğe kaçmamalıdır.¹³⁷

¹³⁵ Koçel, a.g.e., s. 282.

¹³⁶ Okumuş ve İsfendiyaroğlu, a.g.e., s. 240.

¹³⁷ A.g.e., s. 239.

2.8. Dış Kaynak Kullanımı Süreci ve Yönetimi

Dış kaynak kullanımı süreci, aşağıdaki tabloda da görüleceği gibi dış kaynaklara başvurma ihtiyacı oluşmasından itibaren dokuz evreden oluşmaktadır:

Tablo 2.2.: Dış Kaynak Kullanımı Sürecinde İzlenecek Adımlar

1. EVRE	Dış Kaynak Kullanımına İhtiyaç Duyulması
2. EVRE	İşletmenin Değerlendirilmesi
3. EVRE	Dış Kaynak Kullanımı Kararının Alınması
4. EVRE	Dış Kaynak Kullanımı Stratejisinin Belirlenmesi
5. EVRE	Teklif Formunun Hazırlanması
6. EVRE	Dış kaynak kullanımı Uygulamasında Tedarikçi Seçimi
7. EVRE	Dış Kaynak Kullanımında Sözleşme Evresi
8. EVRE	Tedarikçi Firma ile Etkin Bir İlişki Ağının Kurulması
9. EVRE	Tedarikçi Firmanın Performansının Ölçülmesi

Kaynak: Cem Cüneyt Arslantaş, “Yeni Bir Yönetim Stratejisi Olarak Dış Kaynak Kullanımı ve İlaç Sanayinde Faaliyet Gösteren Firmaların Dış Kaynak Kullanımı Uygulamaları”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1999, s. 28.

2.8.1. Dış Kaynak Kullanım İhtiyacının Tespit Edilmesi

Dış kaynak kullanımında üzerinde durulması gereken temel konu işletmenin dış kaynak kullanımında etkinliği nasıl yakalayacaktır. Burada önemli olan hangi alanda dış kaynak kullanımının etkin sonuçlar vereceğidir. Diğer bir ifade ile işletme yönetimi dış kaynak kullanımının yapılacağı alanları etkin bir şekilde tespit etmelidir. Bu konuda temel başlangıç noktası böyle bir uygulamanın işletmenin rekabet gücüne yapacağı katkıdır¹³⁸

¹³⁸ İmdat Büber, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımı ve Seçilmiş Sektörler İtibariyle İşçi –İşveren Sendikalarının Görüşlerine Yönelik Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1999, s. 75.

Doğru nedenlerle bir eylemin dış kaynaktan sağlanıp sağlanmayacağını belirlemek için Peter Embleton ve Philip Wright beş kriter önermektedir.¹³⁹

- Rutin mi?
- İyi bir şekilde tanımlanıyor mu?
- ltilmesi ve yönetilmesi mümkün m?
- Kurumsal tedarikçilerle nitelikli bir şekilde tedarik edilebilir mi?
- Rekabetçi bir çevrede önerilmekte mi?

A, Ateş ve Akansel, dış kaynak kullanımını kararının verilmeden önce işletmenin buna hazır olup olmadığı ile ilgili olarak şu kilit sorulara yanıt bulunmasını gerektiğini belirtmektedir:

- Alt başlıklarıyla işimizi tanımlayabiliyor muyuz?
- Ne beklediğimizi net bir şekilde biliyor muyuz?
- şirket değerleri, vizyon, misyon ve hedef tanımlarımız net mi?
- Stratejik düşünce yapısına sahip miyiz?
- Kaynaklarımız gerçekçi bir şekilde belirlenmiş mi?
- Niyetimiz samimi mi?
- st yönetimin tam desteği var mı?
- Adil miyiz?
- Uzun soluklu bir işbirliğine hazır mıyız?¹⁴⁰

Dış kaynak kullanımında sorulması gereken diğer çeşitli sorular de şunlardır:¹⁴¹

- alışanlarla nasıl ve etkili bir iletişim sağlanmalıdır?
- Kademe yönetimi nasıl sağlanmalıdır?
- Dış kaynak kullanımını nasıl olmalıdır?

¹³⁹Behram Eldarow, "Dış Kaynaklardan Yararlanmanın İşletmelerin İnsan Kaynakları Departmanlarına Etkisi ve Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2004, s. 30.

¹⁴⁰A.Ateş Akansel, "İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Hizmeti Veren Firma ile İlişkiler Departman Yararına Nasıl Yönetilmeli?", İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı Zirvesi, 30 Nisan 2003; İstanbul, s. 6.

¹⁴¹Bber, a.g.e., s. 76.

2.8.2. İşletmenin Değerlendirilmesi

Bir işletmenin dış kaynaklardan yararlanarak kazanç sağlayabilmesi üst yönetimin de bu konuda göstereceği girişime bağlıdır. Üst yönetim dış kaynak kullanımı kararını almadan önce işletmenin hangi faaliyetler için dış kaynak kullanması gerektiğini belirler. Bunun için iki kriter göz önünde bulundurulur:¹⁴²

- İşletme için faaliyetin stratejik önemi
- Faaliyeti gerçekleştirecek işletme personelinin kabiliyeti

Sorumluluk alanınızdaki iş etkinlikleri içerisinde dış kaynak kullanımı için en uygun adayların saptanması için altı yol önerilmektedir:

1. *Kilit önemde olmayan yetkinlik alanlarını seçin:* Dış kaynak kullanımı için ilk ve en belirgin adaylar, doğası gereği tümüyle yönetsel ya da destekleyici nitelikteki etkinlikler yani işin kilit önemdeki etkinliklerinden en uzak olanlardır. Firma müşterilerinden yalıtılmış iş etkinlik ve süreçleri ile müşteriye değer sağlayan değer zinciri bağlantıları dış kaynak kullanımı için ilk adaylardır.
2. *Değişim karşısındaki direncin en az, değişim gereksiniminin en fazla olduğu iş süreçlerini seçin:* Dış kaynak kullanımı için en uygun adaylar, değişim karşısındaki şirket içi direncin en zayıf olacağı ve değişim gereksiniminin en fazla olduğu alanlardır. İşletmede, çalışma biçimlerini kökten değiştirme fırsatını hoşnutlukla karşılayıp böylesi bir fırsata kapı aralayacak ve şirket dışındaki bir sağlayıcı ile ortaklık oluşturacak elamanlar olabilir. Kendilerini iş yükleri nedeniyle bunalmış hisseden, sürekli eksik elemanla çalışan, çalışanları elinde tutmayı başaramayan ve değişim odağına bel bağlamış birimler değişimi hoşnutlukla karşılarlar. Öte yandan, sürekli düşük performans gösteren iş etkinlikleri daha fazla yönetsel dikkat ve değişim gerektiren alanları temsil eder. Dış kaynak kullanımı, uygulanabilir bir değişim seçeneğidir.¹⁴³

¹⁴² Cem Cüneyt, Arslantaş, "Yeni Bir Yönetim Stratejisi Olarak Dış Kaynak Kullanımı ve İlaç Sanayinde Faaliyet Gösteren Firmaların Dış Kaynak Kullanımı Uygulamaları", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1999, s. 29.

¹⁴³ Micheal F., Corbertt, "Nelerin Outsourc Edileceğine Karar Verme Konusunda Başarılı Uygulamalar", Outsourcing, S.3, Şubat-Mart 2004, s. 12.

3. *Başarı şansı yüksek olan iş süreçlerini seçin:* Dış kaynak kullanımı deneyimi olan yönetici ve kuruluşlar, yeni durumlarda Dış kaynak kullanma eğilimindedir. Organizasyonlarda başarı şansının en yüksek olduğu alanlar çeşitlilik arz eder ve durumsal etkenlerin bir bileşimi olabilir. Çoğu kez iyi bir başlangıç yeri, sınırlı ve iyi tanımlanmış bir iş etkinlikleri kümesi ve pek çok kuruluşun zaten dış kaynak kullandığı bordro ya da uygulama geliştirme gibi değer atfetmenin kolay ve iş kapsamının oluşturulabilir olduğu bir kümedir.
4. *Değişimin zaten yol almakta olduğu bir iş sürecini seçin:* Değişim, dış kaynak kullanımına gitmek için önemli bir fırsat sunar. Değişim ve değişen iş koşulları, değişim gereksinimini zaten tanınmış ve değişim karşısındaki direncin büyük ölçüde üstesinden gelinmiş olduğu için çoğu kez dış kaynak kullanımı için bir fırsat sunar. Örneğin Egghead software, şirket genel merkezini Washington eyaleti dışına taşıdığı anda insan kaynaklarındaki çalışanların pek çoğu taşınma konusunda gönülsüzdü. Pek çok çalışan firmadan ayrılmayı ve taşınmamayı tercih ettiğinden, Egghead bu değişikliği dış kaynak kullanımını İK'ye tanıtmak için bir fırsat olarak kabul etmiştir. Yeni ürün hatlarının ya da işlerin eklenmesi gibi başka durumlar dış kaynak kullanımı için bir fırsat sunar.
5. *Kuruluşta dönüşüm yaratacak iş süreçlerini seçin:* Hizmet sağlayıcıların, şirkette dönüşüm yaratmak için en yüksek itici gücü kullanabileceği alanlara dayanan dış kaynak kullanımı, bu yöntemi kullanmak için güncel bir yoldur. Yöneticiler, dünya ölçeğinde bir dış kaynak sağlayıcının sunabileceği yeni beceri ve süreçlere gittikçe daha fazla ilgi göstermektedir.¹⁴⁴
6. *Kesintili ve ayrılabilir iş süreçlerini seçin:* Dış kaynak kullanımına aday alanların firmanın kesintili ve ayrılabilir etkinliklerini içermesi gerekir. Bunlar şirket dışı bir kuruluşun kendi çalışanlarıyla sürecin üstesinden gelebileceği ve birbiriyle bağlantılı çok fazla etkinlik içermeyen alanlardır. Örneğin, dış kaynak kullanımı için kesintili bir aday, bir hastanenin kayıt hizmetleri olabilir. Sağlayıcının işi ayrı ve kesintilidir-bu iş zamana duyarlı ve önemli olabilir-ancak bir süreç olarak bağımsız bir iş etkinliğidir. Bir işletmenin, iş akışı içerisinde çekip çıkartılması daha kolay etkinlikleri dış kaynaklara vermek suretiyle, işletme sürekli müdahale gerektiren ve şirketin kilit önemdeki yetkileri açısından merkezi önemde olan etkinlikler üzerinde çalışmaya daha fazla zaman ayırabilir.

¹⁴⁴ Corbett, "Nelerin Outsource Edileceğine Karar Verme Konusunda Başarılı Uygulamalar", s. 13.

Dış kaynak kullanımı için en uygun adayları seçme konusunda ipuçları:¹⁴⁵

- Şirket içi beceri ve kümesini ileri taşıyın,
- En zayıf olduğunuz alanlarda dış kaynak kullanımına gidin,
- Var olanın ötesine geçecek fırsatlar arayın,
- Pazarın yeri kilit önemdedir dikkat edin,
- Uluslararası destek ya da direnci göz önünde bulundurun
- Erken başarılar oluşturun.

Dış kaynak kullanımı işletmenin amaçları doğrultusunda, dikkatli ve sistematik bir şekilde yerine getirilmelidir. Böylece işletme kendini değerlendirerek hangi faaliyetler için dış kaynaklara başvurması gerektiğini belirleyecektir.¹⁴⁶

2.8.2.1. Örgütsel Hedeflerin Tanımlanması

Firmaların dış kaynak kullanım kararı vermeden önce yapmaları gereken, içinde buldukları durumu da göz önüne alarak, gelecek için amaçlarını net bir biçimde ortaya koymaktır.¹⁴⁷

Stratejik yönetim sürecinde gerçekleştirilen değerlendirmeler, dış kaynak kullanımı kararının verilmesine temel oluşturmaktadır. Dış kaynak kullanımı kararı, örgütün içsel olarak değerlendirilmesi, güçlü ve zayıf yanlarının açıkça ortaya konması ve temel yeteneklerin tanımlanması doğrultusunda olmalıdır. Bu aşamada örgütsel hedefler ve şirket kültürü ile dış kaynak kullanımı arasında uyum olup olmadığı değerlendirilmeli, örgütün yetenekli olduğu alanlar doğrultusunda dış kaynaklardan yararlanılabilecek konular belirlenmelidir.

Başarılı bir dış kaynak kullanımı programı, kısa ve uzun vadeli hedeflerin açıkça ortaya konması ile başlar. Dış kaynak kullanımı stratejisi, işletmenin genel amaçları ve hedefleri ile uyumlu olmalıdır.

¹⁴⁵ Corbertt, "Nelerin Outsource Edileceğine Karar Verme Konusunda Başarılı Uygulamalar", s. 13.

¹⁴⁶ Eldarow, a.g.e., s. 29.

¹⁴⁷ Akdoğan ve Karacaoğlu, a.g.e., s. 94.

Dış kaynak kullanımının desteklenmesi için şirket kültürü değişime açık olmalıdır. Şirket kültürü değişime açık değilse, bazı alanlarda dış kaynak sağlayıcılarla işbirliğine gidilmesi mümkün ya da etkili olmayacaktır.¹⁴⁸

2.8.2.2. Fayda Maliyet Analizi

Örgütsel hedeflerin tanımlanması dışında fayda/ maliyet analizi yapılması dış kaynak kullanımı kararının işletme için önemli olup olmadığının belirlenmesinde önemlidir. Bu amaçla, belirli bir fonksiyon iç kaynaklarla yerine getirildiğinde ve dış kaynaklardan sağlandığında ne gibi maliyet farklılıkları ortaya çıktığını tespit etmek için fayda maliyet analizi yapılmalıdır.¹⁴⁹

Dış kaynak kullanım kararının verilmesinde tek unsur maliyet değildir. Yapılan iş ile ilgili işgörenlerin ve yönetimin tatmin derecesi, mevcut personelin gelecekteki kabiliyetleri, şirketin mevcut teknolojisinin düzeyi gibi unsurlar da dış kaynak kullanım kararının verilmesinde etkilidir.¹⁵⁰

2.8.3. Dış Kaynak Kullanım Kararının Alınması

Dış kaynak kullanımı kararının alınmasında üst yönetim; işletmenin dış kaynak kullanımına ihtiyacı olup olmadığı, işletmenin hangi faaliyetler için dış kaynaklardan yararlanacağı, örgüt kültürünün dış kaynak kullanımı uygulamalarını destekleyip desteklemeyeceği üzerine yeterince düşünmelidir.

Ayrıca üst yönetimin dış kaynak kullanımı kararını piyasadaki tedarikçi firmaların sayıları ve yetenekleri, teknolojideki gelişmeler ve piyasadaki rekabet etkilemektedir.

İşletme dış kaynak kullanımı kararını aldıktan sonra aynı faaliyetler için dış kaynaklardan yardım almış işletmeleri belirlemeli ve onların tecrübelerinden (benchmarking) yararlanmalıdır.¹⁵¹

¹⁴⁸ Aydınlı, a.g.e., s. 58.

¹⁴⁹ A.g.e., s. 59.

¹⁵⁰ A.g.e., s. 61.

¹⁵¹ Arslantaş, a.g.e., ss. 30-31.

2.8.4. Dış Kaynak Kullanımı Stratejisinin Belirlenmesi

Dış kaynak kullanımı kararı aldıktan sonra işletmenin dış kaynak kullanımı uygulaması sırasında izleyeceği stratejiyi belirlemesi gerekmektedir. Üst yönetim dış kaynak kullanımı stratejisini belirlerken;

- İşletmenin, genel amaçların ve hedeflerin açıkça belirlenmiş, ölçülebilir olmasına ve dış kaynaktan yararlanma stratejisine ters düşmemesine,
- Temel yeteneklerin ve temel yeteneklerin dışındaki fonksiyonların belirlenmesine,
- Tedarikçi firmalardan uzun dönemli mi yoksa kısa dönemli mi yararlanılacağına,
- Beraber çalışacağı tedarikçi firma ile başarılı olabilmek için nasıl bir ortam yaratılması gerektiğine,
- Merkezi bir yapı mı yoksa merkez kaç bir yapı mı tercih edilmesi gerektiğine,
- Tedarikçi firmaların arzu edilen kalite seviyesini ve maliyetleri tutturalabilecekleri konusunda güvenilir olup olmadıklarına,
- Tüm işletmecilik faaliyetlerinin dışarıya yaptırılıp yalnızca kontrolü ve koordinasyonu sağlayan bir merkez olmayı isteyip istemediğine, karar vermelidir.¹⁵²

Ayrıca;

- Farklı dış kaynak kullanımı stratejilerinin fayda ve maliyet risklerinin neler olduğu,
- Tedarikçi ile sözleşme yapılan faaliyetin başarısızlığa uğraması durumunda potansiyel zararların neler olacağı,
- Tedarikçilerin pazarlık fırsatlıklarından nasıl korunacakları,
- Güvenirliliğin ve kalitenin sağlanması için dış kaynak kullanım sözleşmelerinin nasıl yapılandırılacağı,
- Tedarikçiyi kontrol edebilme amacıyla elde tutulması gereken yeteneklerin neler olması gerektiği,¹⁵³
- Dış kaynak kullanımında örgüt kültüründen kaynaklanabilecek engelleri,

¹⁵² Arslantaş, a.g.e., ss. 32-33.

¹⁵³ Özlem Gürkan, "Dış Kaynak Kullanımı Uygulamalarının Bilgi ve Belge Merkezlerinde Kullanımı", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, M.Ü., Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2003, ss. 22-23.

- Dış kaynak kullanımı yoluyla gerçekleştirilmesi beklenen hedefleri,
- Tedarikçi ile kurulacak ilişkinin şeklini ve doğabilecek kişisel problemleri dikkate almalıdır.¹⁵⁴

2.8.5. Teklif Formunun Hazırlanması

Tekli formu, tedarikçi firmanın seçiminde önemli bir süreçtir. İşletme tedarikçi firmaları değerlendirme de gelen teklifleri göz önüne alır; buna karşılık tedarikçi firmalarda işletmenin teklif formunu alarak işletmeyi göz önünde bulundurur.

Teklif formu; işletmenin dış kaynak kullanımı uygulamasına gideceği faaliyetleri, mevcut işlem ölçeğini, beklediği performans düzeyini, işletmeye son başvuru tarihini bildirmek; endüstri ve işletme ile ilgili konularda tedarikçilere bilgi verilmesi amacıyla hazırlanır.¹⁵⁵

Tablo 2.3.: Teklif Formunun Bölümleri

BÖLÜMLER	AÇIKLAMALAR
1. Genel Açıklama	Bu bölüm işletmenin dış kaynak kullanımı uygulamaları ile ilgili hedeflerini tanımlar ve teklif formunun yazıma nedenlerini liste halinde belirtir. İşletmenin ihtiyaçları, dış kaynaklardan yararlanarak sağlayacağı faaliyet ya da faaliyetler ve çözmeye çalıştığı sorunlar açıkça belirtilir.
2. İşletmenin Özgeçmişi	Bu bölüm, işletmenin yaptığı işi, misyonunu, örgütsel yapısını ve kuruluş yerini tanımlar.
3. Genel Koşullar	Bu bölüm genellikle teklif formunun en büyük bölümünü oluşturur. Tedarikçi firmanın teklifleri sunarken uyması gereken koşullar, uygulamanın gerçekleştirilebilmesi için tedarikçi firmanın sahip olması gereken lojistik koşullar ve standartlara uygunluğunu belgeleyen dokümanlar, tedarikçi firmadan gelecek tekliflerin değerlendirilmesi esnasında izlenecek program ve yapılacak sözleşme şartlarının içeriği bu bölüm içerisinde yer alır.
4. Beklenen Servis Düzeyi	Bu bölüme, işletmenin dış kaynaklardan yararlanarak sağlayacağı faaliyetlerin gerçekleşmesinde tedarikçi firmalardan beklenen kalite seviyesi tanımlanır.
5. Seçim Metodu	Bu bölüm tedarikçi firmanın seçimine kullanılacak kriterleri belirler. Tedarikçi firmanın istikrarı, yeteneği, yönetim organizasyonu, kaynakları, esnekliği, hizmet kapasitesi, eğitimi, uygulayacağı plan, fiyatı, kültürel uyumu ve referansları kullanılacak kriterler arasında yer alır. Bu kriterlerin öncelik sırası işletmen işletmeye göre değişiklik gösterebilir.

Kaynak: Cem Cüneyt, Arslantaş, “Yeni Bir Yönetim Stratejisi Olarak Dış kaynak kullanımı Ve İlaç Sanayinde Faaliyet Gösteren Firmaların Dış kaynak kullanımı Uygulamaları”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1999, s. 34.

¹⁵⁴ Büber, a.g.e., s. 88.

¹⁵⁵ Gürkan, a.g.e., s. 23.

2.8.6. Dış Kaynak Kullanımı Uygulamasında Tedarikçi Firmanın Seçimi

Teklif formunun hazırlanmasından sonra gelinen aşama tedarikçi seçimidir. Tedarikçi seçimi stratejisi ile ilgili problemlerden biri de faaliyetlerin tek bir tedarikçiyle mi yoksa birkaç tedarikçi ile mi yapılacağıdır. İşletmenin sözleşmede pazarlık payını arttıracığı da göz önüne bulundurulduğunda birkaç tedarikçi ile çalışması tavsiye edilmektedir.

Bir başka görüşe göre ise tek tedarikçi stratejisi pazarlık ve performans açısından olumsuz olmasına rağmen işletme ile tedarikçi firma arasında güçlü ilişkileri geliştirmesi, birkaç tedarikçi ile yapılacak işlerin koordinasyon ve denetim maliyetlerinden kaçınılması açısından tercih edilebilmektedir.¹⁵⁶

Tedarikçi firma hizmetinden istenildiği gibi yararlanılabilmesi için muhtemel tedarikçi firmalar konusuna ayrıntılı bir değerlendirme yapıp, işletme beklentilerini karşılayabilecek bir tedarikçi havuzu oluşturulmalıdır.¹⁵⁷

Gönderilen teklif formları geri geldikten sonra, eleme süreci başlatılır ve işletmenin ihtiyaçlarıyla en yakından ilişkili olan bilgileri gönderen birkaç firma belirlenir.

İhtiyaç duyulan alanda hizmet veren dış kaynaklara; internet aracılığıyla, mevcut durumda dış kaynaklardan yararlanan diğer işletmelerin tavsiyeleri ile, dış hizmet sağlayıcıların gazetelere ve dergilere verdikleri ilanlar aracılığıyla ulaşılabilmektedir. Ayrıca daha önceden tanınan ve başarılı bir işbirliği süreci geçirilmiş olan dış kaynaklar tercih edilebilir. İşbirliğine gitme kararı verilecek dış kaynakların referansları da incelenmelidir.¹⁵⁸

Yararlanılacak dış kaynakta bulunması gereken unsurlar şunlardır:¹⁵⁹

- Konu hakkında teknik uzmanlık,
- İyi ve sağlam referanslar,
- İyi tanımlanmış süreçler,
- İş yapma kolaylığı ve deneyim,

¹⁵⁶ Gürkan, a.g.e., s. 27.

¹⁵⁷ Eldarow, a.g.e., s. 35.

¹⁵⁸ Aydınlı, a.g.e. ss. 62-63.

¹⁵⁹ a.g.e., s. 64.

- Sorumluluk ve esneklik,
- Finanssal sağlamlık,
- Ortak değerler ve kültürel uyum,
- Modern olanaklar.

2.8.7. Tedarikçi Firma ile Sözleşmenin İmzalanması

2.8.7.1. Sözleşmede Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar

Bir outsourcing anlaşmasının temelini oluşturmak çok önemlidir. Doğru yapılanma başarının garantisi değildir. Fakat yanlış yapılanma yönetim sürecinde çok önemli olumsuzluklara neden olacaktır. Bir dış kaynak kullanımı sözleşmesinin yazılması sırasında dikkat edilmesi gereken temel noktalar aşağıda açıklanmıştır.¹⁶⁰

- *Standart Sözleşmeler Dikkate Alınmamalı:* Başarılı bir dış kaynak kullanım sözleşmesinin temel noktası işletmeye özgü olmasıdır. Genellikle piyasada bulunan sözleşmeler tek taraflı hazırlanmıştır. Tedarikçinin veya işveren tarafının standart sözleşmeleri işletmelerin özel ve subjektif niteliklerini dikkate almazlar. Standart sözleşmenin ihtiyaca cevap vermemesi dış kaynak kullanımı uygulamasını karmaşık bir hale sokabilir. İşletmeye ve taraflara özgü, özgün bir sözleşme düzenlenmelidir.
- *Tamamlanmamış, Eksik Sözleşme İmzalanmamalı:* İşletme veya tedarikçi iş ilişkisine girme konusundaki müzakereleri erkenden bitirme eğiliminde olabilirler. Tarafların biri sözleşmenin bütün ayrıntıları bitirilmeden sözleşmeyi imzalamaya zorlayabilir. Hukuken sözleşme hazırlığı daha sona erese bile, taraflardan biri sabırsız davranabilir. Bu durumda yeterli olgunluğa erişmemiş sözleşmenin imzalanması gelecekte ağır zararlar verebilecektir.
- *Uzmanlar Bulundurulmalı:* Sözleşme aşamasında tedarikçinin bir avantajı vardır. Genellikle tedarikçiler birçok outsourcing sözleşmeleri yapmış olmalarına rağmen, müşteriler genellikle ilk kez outsourcing sözleşmesi yapacaktır. Bu nedenle işletme tedarikçiye karşı dengeli bir durumda olabilmek için kendini bu aşamada kuvvetli hissettirecek yollar seçmekte ve kendi ekibinde konu ile ilgili birden çok uzman bulundurmakta ve danışman atamaktadır. Bu durumda

¹⁶⁰ Egemen Ankaralı, "Outsourcing Sözleşmeleri Yapılırken Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar", *Outsourcing*, S. 1 (Ekim-Kasım, 2003), s. 36.

tedarikçinin de aynı yolu seçmesinde büyük yarar vardır. Sözleşme hazırlık aşamasında iki tür uzman ile anlaşma yapmak gerekir. Teknik uzmanlar özellikle temel hizmetlerin değerlendirilmesinde önemli katkılar sağlamaktadır. Hukuk uzmanları ise sözleşmede istenen düzeydeki hukuki normun yakalanmasında katkı sağlamaktadır.

- *Sözleşme Esnek Olmalı:* Rasgele outsourcing sözleşmesi yapılması bazı risklere yol açabilmektedir. Genel olarak gözlenen hatalardan biri de kapsamı birkaç yıl sabit kalan ve genel olarak değişen ortamı ve zamanı göz önünde tutmayan, sözleşmeler imzalamaktır. İş süreçlerinin yeniden tasarlanması veya sözleşme döneminde kullanılan teknolojinin hızla değişmesi vb. gibi faktörlerden dolayı, çeşitli başarısızlıklarla karşılaşmaktadır. Bu yüzden sözleşme teknolojik ve yapılan işin gelişimi açısından gerekli olan esnekliği sağlayabilecek ve performans kriterlerini ayrıntısıyla yerine getirebilecek bir nitelikte olmalıdır. Bir diğer ifadeyle, tarafların değişen şartlara bağlı olarak sözleşmenin bazı bölümlerini yeniden görüşmesine veya tarafları korumak amacıyla sözleşme içeriğinde değişiklik yapılmasına imkan tanıyan mekanizmalar oluşturmasıdır.

Dış kaynak kullanma ilişkisi içindeki işletmeler arasında yapılan sözleşmeler, taraflar arasındaki ilişkinin devam etmesi açısından önem taşımaktadır. Sözleşme imzalanmadan önce tarafların tereddüt ettikleri tüm konuları konuşmaları ve sözleşmede bu konulara açıklık getirmeleri gerekmektedir.

Sözleşmenin riskleri azaltacak, kontrolü ve etkinliğimizi artıracak şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Belirsizliği ortadan kaldırmanın, kontrolü sağlamanın ve değişime ayak uydurmanın bir yolu, işletme ile tedarikçinin birbirinin eksiklerini tamamlayacak ya da hedefleri paylaşacak şekilde önemli bir ortaklık oluşturmalarıdır.

2.8.7.2. Sözleşmelerin Yapılandırılmasında Sekiz Kriter

1. Ücretlendirme / Fiyatlandırma: İlk olarak iki tarafın da ücretlendirme modeli üzerinde anlaşması gereklidir. En yaygın ücretlendirme şekli olan sabit maliyetli sözleşme yapma seçeneğini içeren birçok sözleşme alternatifi bulunmaktadır. Fakat performansa göre ücretlendirme gibi diğer seçeneklerde değerlendirilmelidir. Ücretlendirme mekanizması, anlaşma açısından anahtar noktadır ve iyi bir ilerleme noktası olabilir.

2. *Yatırım*: İki tarafın devam eden ve olumlu ilişkisinde, yatırım yapma kararlılığı gerekir.¹⁶¹

3. *Çalışanlar*: Dış kaynak sağlayıcısı, sözleşmeden etkilenen çalışanlara yeni pozisyon verebiliyor mu? Bu insanları sözleşmenin bir parçası yapmak çok önemlidir ve bunu gerçekleştirebilmek için birçok seçenek bulunmaktadır. Birçok işletmenin dış kaynak sağlayıcısına, sözleşmeden etkilenen bütün çalışanlarına sınırlı bir süre içerisinde istihdam sağlaması konusundaki ısrarı önem verilmesi gereken bir gerçektir. Fakat çalışanlarla ilgili düzenlemeler sözleşmeye genellikle maliyet, zaman ve karmaşıklık katar. Bu noktada, hak ve tazminatlar, kıdem hesapları ve sözleşmelerin yapılandırılmasına dikkat edilmelidir. Kesin olarak, hizmet satın alan şirketin bu konulardaki hassasiyetine gereken önem verilmelidir.

4. *Teknoloji*: Teknoloji, dış kaynak kullanımında her zaman önem verilmesi gereken bir konudur. Fakat iki faktör, teknoloji kullanımını kritik hale getirir. Birincisi, günümüzde teknoloji desteği olmadan işlerin yürümemesi, ikincisi ise teknolojinin karışık ve gelişiyor olmasıdır. Yazılım ve lisans desteğini kim sağlayacak? Kullanıcılara servis sağlayanlar arasındaki bağlantıyı kim kuracak ve sorumluluk kimin olacak? Performans değerlendirilmesinde kim baz alınacak? Daha birçok dikkat edilmesi gereken nokta sayılabilir.

5. *Sözleşme Süresi*: Diğer bir önemli konu ise sözleşme süresidir. Çoğu şirket iki yıllık bir sözleşme süresi tercih eder fakat kısa süreli sözleşmelerle dış kaynak kullanımının birçok avantajı göz ardı edilir. Hizmet alan firma açısından bakıldığında, kısa süreli ve yenilenebilen sözleşmeler, performansın düşük olması durumunda hizmet veren firmayı değiştirebilmek açısından avantajlı görünebilir. Fakat her iyi hazırlanmış sözleşme, performans düşüklüğü durumunda feshi mümkün kılmaktadır. Uzun süreli sözleşmelerin sadelik, güven ortamının oluşturma gibi güçlü bir ilişkinin oluşması yönünde avantajları vardır.¹⁶²

6. *Performans Yönetimi Süreçleri*: Endüstriyel kriterlere ya da özel ölçütlere göre yapılacak performans değerlendirmesi kriterlerinin, sürecin başından itibaren görüşülmesi ve uzlaşma sağlanması gerekir. Bazı işletmeler yeni bir ilişki kurmanın

¹⁶¹ Outsourcing, “*Servis Düzeyi Anlaşmasının Yapılandırılmasında Sekiz Kriter*”, Outsourcing, S. 9 (Mart-Nisan-Mayıs, 2005), s. 26.

¹⁶² Outsourcing, a.g.e., s. 27.

gücüne güvenerek, yanlışlıkla da olsa, sözleşmenin performans yönetim süreci kısmını eksik tanımlanmış veya belirsiz bırakmaktadırlar. Fakat bu durum, çok iyi bir iş ilişkisinde bile yapılabilecek en büyük yanlış olabilir. Sözleşme müzakere aşamasındayken, performans yönetim süreçlerini belirgin bir şekilde açıklamak ve sınırlarını çizmek, iki taraf için de ilişkilerin netleşmesi açısından faydalıdır.

7. *Alt İşverenler:* İstenen anlaşma yapısını oluştururken, hizmet sağlayan firmanın alt işveren kullanma hakkına karar vermek gerekir. Bazen hizmet sağlayan firmanın alt işveren kullanması sonucunda, outsource hizmeti alan şirketin, yeni şirketin güvenilirliği ve kapasitesi hakkında kaygı duyması olağandır. Gelecekte yaşanabilecek problemleri ve anlaşmazlıkları önleyebilmek amacıyla bu kararın en başta kesin olarak belirlenmesi en doğru çözüm olacaktır.

8. *Hizmet ve Yer:* Dikkat edilmesi gereken bir diğer etken, verilen tedarik hizmetinin yerinde verilip verilmediğidir. Kaynaklara ulaşımın önemli olduğu işletmelerde bu özellik de önem kazanır fakat bu hizmetin maliyeti de göz önünde bulundurulmalıdır.

Yukarıda bahsedilen uzlaşma yapısını oluşturan maddeler ve özel maddeler üzerinde anlaşıldıysa ve adil kararlar alındıysa sözleşme başlatılabilir. İki taraf da sözleşmenin koşullarını ve maddelerini anlayıp kabul ettiyse birçok engel aşılmış demektir. Ve başarılı bir outsourcing birlikteliğine hazırdır.¹⁶³

2.8.7.3. Sözleşme İle İlgili Konuların Belirlenmesi

İyi bir outsourcing ilişkisi beklentilerin temiz ve net bir şekilde belirlenerek bunların sözleşmeye dökülmesi ile başlar. Bir outsourcing sözleşmesinde yer alacak konular, yapılan sözleşmenin süresi, ölçeği, ilişki türü vb faktörlere bağlı olarak değişmektedir. Bunlardan önemli olanları şöyle belirlenebilir:

1. *Hizmetin Belirlenmesi ve Tanımlanması:* Outsourcing sözleşmesinin en önemli kısmı bir tedarikçi tarafından sağlanacak hizmetlerin tanımlanması, yani hizmet ölçeğinin belirlenmesidir. İşletme bu iş kendi uzmanlarına veya danışmanlar tayin ederek yaptırabilir. Outsourcing tedarikçisinin hizmetleri fazla veya az sağlaması söz konusu olabilir. Tedarikçi daha fazla sağladığı hizmetler için ilave ücret isteme hakkına sahiptir.

¹⁶³ Outsourcing, a.g.e., s. 28.

Hizmet tanımı sözleşmede açıkça belirtilmelidir ki bu, minimum hizmet seviyelerinin oluşturulmasını sağlamaktadır.

Sözleşmeye bir rapor sistemi de dahil edilmelidir. Aksi halde işletme, beklediği hizmetlerin temin edileceğini garanti edemez. İşletmeler haftalık, aylık hatta üç aylık rapor temin edip etmeyeceklerine kendileri karar verirler. Bu kararlar keyfi değil, hizmetlerin hangi aralıklarla daha iyi değerlendirileceğine bağlı olmalıdır. Ayrıca raporların üzerinde anlaşılan hizmet seviyeleri rakamsal olarak da belirtilmelidir.¹⁶⁴

2. *Donanım ve Yazılım:* Hizmetlerin yapılması için işletmenin çeşitli bilgi sistem varlıklarının tedarikçiye transfer edilmesi gerekli olabilir. Varlıkların transferi resmi olarak tedarikçiye transfer edilecek bilgi sistem varlıkları satış anlaşmasıyla yapılır. Genel olarak, bilgi sistem varlıklarının satış anlaşması transfer işlemindeki değişik ekipmanların bakım sözleşmelerini, yazılım lisansını, donanımı ve ekipman kiralamayı kapsar. Bu durumda outsourcing sözleşmesinin eki olarak; kira lisans ve kullanım sözleşmeleri olacaktır. Outsourcing sözleşmeleri bakım ve transferlerin tarihlerini, transfer edilecek donanımın listelerini kapsamalıdır. Eğer donanım fiziksel olarak yer değiştirecekse, maliyetleri ve sorumluluk taşıyacakların ayrıntıları sözleşmede belirtilmelidir. İşletme outsourcing anlaşmasını gerçekleştirmeden önce yazılımla ilgili lisans anlaşmalarındaki kısıtlayıcı kullanımları ve lisans ve yazılım konusundaki yasal düzenlemeyi dikkate almalıdır. Eğer yazılım işletme tarafından geliştirilmişse, lisans problemi olmayacaktır. Ancak işletme yazılımı satın almışsa, tedarikçiye sözleşmeyle kiralama yapması için üçüncü şahıslardan izin alınması gerekmektedir.

Yazılım işletmesi, esas lisansın işletmede kalması şartıyla yazılımı tedarikçinin kullanılmasına müsaade edebilir. Bu durum işletmenin tedarikçiye karşı daha fazla kontrol sağlamasına da imkan verir. Eğer yazılım işletmeye ait ise sözleşmenin bitmesi veya ani sona ermesi gibi durumlarda, yazılımın güvenliğinin sağlanması, gizliliğinin muhafaza edilmesi, geliştirilmesi vb. gibi şartlar sözleşmede belirtilmelidir. Varlıkların özel olması durumunda, transfer edileceklerin maliyetleri, transferlerin yönetimi, işletimi ve kullanım tarihine göre bedeli sözleşmede bir liste halinde belirtilmelidir.

¹⁶⁴Ankaralı, a.g.e., s. 34.

Her Őeye rağmen transfer aşamasında umulmayan problemler meydana gelebilir. Bu problemlerin cözümü için tedarikçi ve işletme bir komite oluşturarak bu problemleri cözümleme yoluna gitmelidir.¹⁶⁵

3. *İŞgörenler:* Outsourcing sözleşmeleri, tedarikçiye personel transfer edilmesini de kapsayabilir. Personel transfer edileceği zaman sözleşmede;

- Hangi personelin transfer edileceği, personelin referans, sağlık, güvenilirliği ve diğer performans bilgileri,
- Personelin tedarikçide ne zaman işe baŐlayacaęı, ilk ödemenin ne zaman yapılacağı, çalışma saatleri, tatil günleri, nerede çalışacağı,
- Tedarikçi tarafından hangi pozisyonda çalıŐtırılacaęı,
- Tedarikçi tarafından transfer edilecek personele verilecek ikramiye, başlangıç, ücret ve haklar, sağlıkla ilgili isteklerin neler olacağı
- Transfer edilen personelin ne kadar süre tedarikçinin yanında çalıŐmasının garanti edileceği,
- Tedarikçi garanti edilen istihdam periyodundan sonra, eğer personeli cıkartırsa yeni iş bulmaya yardım etmede zorunlu olup olmadığı, sözleşmenin sonunda veya sözleşmenin zamansız bitmesi durumunda transfer edilen personel yeniden kiralanıp kiralanmayacağı konuları belirtilmelidir.

Ayrıca, tedarikçiye personel transfer edileceği zaman, İK departmanı transfer edilecek personelin bölge veya ülkeleriyle ilgili hukuksal durumu da kontrol etmelidir. Sözleşmenin sona ermesi durumunda, tedarikçiye devredilen personelin veya tedarikçi personelinin bazılarının geri alınması sözleşme yoluyla garanti altına alınmalıdır.

İŞletme hizmetlerinde çalışacak tedarikçi personeliyle ilgili belirli Şartlar sözleşmede belirtilebilir. Eğer tedarikçi outsourcing sözleşmesindeki iş için yeni personel alacaksa, işletme personelin kalite ve uygunluğunu sağlamak amacıyla personel seçim sürecinde bulunmayı isteyebilir.¹⁶⁶

¹⁶⁵ Ankaralı, a.g.e., s. 35.

¹⁶⁶ A.g.e., s. 35.

2.8.8. Tedarikçi Firma ile Etkin Bir İlişkinin Kurulması ve Sürdürülmesi

İyi ilişkiler kurulmasının kilit noktası, dış kaynak kullanımı sözleşmesinin yaşam döngüsünün her bir evresinde neler yapılacağı ile ilgili iki tarafın da birbirini anlayabilmesidir.¹⁶⁷ Bu nedenle, dış kaynak kullanımı sözleşmelerinin basit ve net hedefler içermesi çok önemlidir. Anlaşmalar ancak hedefler açık olduğunda ve hem hizmet alan hem de hizmet veren taraf tarafından anlaşıldığında başarılı olur.

Dış kaynak kullanımı sözleşmelerinin, özünde güven ve insanları temel alması vardır. Dış kaynak sağlayıcı şirketi seçmek önemlidir. En iyi maliyet avantajını sağlayan şirketin her zaman en doğru hizmet sağlayıcı olduğu anlamına gelmez. Mükemmel bir dünyada yaşanılmamaktadır. Bir dış kaynak kullanımı sözleşmesinin herhangi bir noktasında bir şeyler ters gidebilir. Bu noktada, sorunların nasıl çözüldüğü kritik bir faktördür. Dış kaynakların kullanımı sözleşmelerinde güven ve kişilerin yönetiminin bu kadar gerekli olmasının nedeni de budur.¹⁶⁸

Başarılı bir dış kaynak kullanımı deneyimi üç bilinen gerçek üzerine kurulur. Birincisi, tedarikçi ile müşterinin iyi tanımlanmış bir çalışma beyanı üzerine anlaşmaları gerekir. İkincisi günlük iletişimin sevk ve idaresi için her iki tarafın da uygun bağlantılar seçmesi gerekir. Son olarak hem tedarikçi hem de işletme düzenli olarak takvime bağlanmış toplantılar ve anlamlı rapor etme mekanizmaları içeren bir iletişim planı oluşturmalarıdır.¹⁶⁹

Dış kaynak kullanımında etkin bir iletişimin temelinde kazan kazan felsefesi vardır. Kazan kazan zihinsel ve duygusal bir süreçtir. Bütün insan etkileşimlerinde sürekli olarak karşılıklı yarar arayışındadır. Bir kazan kazan çözümüyle taraflar bu karardan memnun kalır ve hareket planına bağlılık hissederler. Kazan kazan yaşamı bir rekabet arenası gibi değil, bir işbirliği alanı olarak görür ve temelinde şu paradigma vardır: Herkes için her şeyden yeterince vardır, bir insanın başarısı diğerlerinin

¹⁶⁷ Graham Pascoe, "Dışa Yönelim, Dış Kaynak Kullanımının Zamanı Geldi", *Outsourcing*, S. 3 (Şubat-Mart, 2004), s. 22.

¹⁶⁸ A.g.e., s. 21.

¹⁶⁹ Willam Boyd, "Her İki Tarafında Kazandı Dış Kaynak Kullanımı İlişkileri", *Outsourcing*, S. 3 (Şubat-Mart, 2004), s. 41.

başarısızlığı anlamına gelmez. Diğerlerinin başarısızlığı pahasına kazanılması gerekmez. Kazan kazan üçüncü seçeneğe inanmak demektir.¹⁷⁰

Kazan kazan ilişkileri için temel ilkeler şunlardır:

Yani olumlu dış kaynak kullanımı ilişkilerinin oluşturulmasında ve sürdürülmesinde şu üç temel ilke esastır: Güven, heveslilik ve yenilikçilik.

Güven:

Dış kaynak kullanımı uygulamasının başarısı, dış kaynak kullanımı ilişkisi içindeki işletmeler arasında güven duygusu oluşturulmasına bağlıdır. Güven, en temel tanımla ile tarafların birbirlerinin niyet ve davranışları konusundaki inanç ve anlayışlar olarak ifade edilebilir. İletişim kurarak, saygı göstererek, destek olmak suretiyle ve adalet sınırları çerçevesinde hareket ederek tarafların birbirlerine olan güvenlerini arttırmaları imkan dahilindedir.¹⁷¹

Tarafların desteğinin olmaması dış kaynak kullanımı ilişkisini zayıflatma potansiyeline sahip olduğundan, bu aşınmayı önlemeye yardım edecek birkaç şey yapılabilir. Örneğin:

- Dış kaynak hizmeti alan işletmelerle tedarikçi firmanın dış kaynak ekibinin iletişiminin düzenli ve uyumlu olması,
- İletişim sürecine tüm uygun tarafların dahil edilmesi,
- Tarafların aynı bilgilere erişimini sağlamak açısından bilgilerin ilişkiyi yönetenler tarafından paylaşılması zorunludur.

Hem tedarikçinin hem de dış kaynak hizmeti alan işletmelerin rol ve sorumluluklarının karşılıklı olarak şeffaf bir biçimde tanımlanmasının sağlanması, şeffaf iletişim aşamasının gerçekleştirilmesine yardım edecektir.

İyi bir iletişim, insanları işe dahil etme ve bilgi paylaşımı, güven oluşturma yolunda epeyce bir yol kat eder. Her İki taraf; amaçlar, yöntemler ve mekanizmalar üzerinde karşılıklı anlayışa ulaştığı ölçüde, engellerin ortaya çıkma oranı da azalacaktır.

¹⁷⁰ Stephen Covey, *Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı*, çev. Gönül Suveren ve Osman Deniztekin, Varlık Yayınları No: 613, 2001, s. 218.

¹⁷¹ Koçel, a.g.e., s. 321.

Heveslilik:

Tedarikçi firmanın yeni gereksiniminin etkisini hızla belirleyip işletmenin, istemin hem parasal etkisi hem de teslimatla ilgili etkisi konusunda işletmeyi bilgilendirir. Hem dış kaynak kullanımı hizmeti sunanın performansını hem de işletmenin yerine getirdiklerini analiz edip ölçmek her iki tarafın yanıtıma istekliliğini sağlamak konusunda da yardımcı olacaktır.

Yenilikçilik:

Dış Kaynak Kullanımı genellikle kendine özgü sorunlara çok özel çözümler sunma anlamına gelir. Bu yüzden, en yenilikçi ve sınırların ötesinde düşünme biçiminin en yüksek değeri sağlayabileceği alan, çözüme ilişkin süreç ve yöntemlerin içerisinde. Yenilikçilik tarafların performansını seçip değerlendirmede başlıca ayırt edici etken olabilir. Yenilikçilik en çok, ilham alınıp ödüllendirmeye beslenir ve işletmelerin örgüt kültürünün bir mihenk taşı olmak zorundadır.¹⁷²

Güvenin, hevesliliğin ve yenilikçiliğin kurumsallaşması, hizmet sağlayıcının işlerinin her cephesine nüfus etmelidir. Bu ilkelerin uygulandığı kilit alanlar arasında liderlik, şirket kültürü ve teknoloji vardır:

- **Liderlik:** Hizmet sağlayıcının üst düzey yönetim ekibi, kabul ettiği tüm ilkelere olan bağlılığını kanıtlamalıdır. Dış kaynak kullanımı kararları şirket içerisindeki en üst düzeylerde alındığından, hizmet sağlayıcının liderlik yapısının müşterinin nabzını tutması zorunludur. Yönetici müşterinin değişik kazanç ve kayıpları karşısında duyarlılık gösterdiğinde, şirketin sponsoru ile yönetim ekibi arasındaki ilişkiyi geliştirir ve bu ilişkinin beslenmesine yardım eder. Yönetimin müşteriye davranış biçimi o müşteriye hizmet veren herkes için de bir örnek oluşturur.
- **Şirket Kültürü:** Bir şirketin kültürü; insanlar, süreçler ve deneyim de dahil olmak üzere, iletişimi etkileyen pek çok etkenden oluşur. Çalışanlar, bir şirketin ilke ve değerlerinin yansıtılmasında kilit bileşenlerdir. Taraflar çalışanlarını iyi bilgilendirilmiş, yaratıcı yollarla yanıtıma yetkisi ile donattıklarında karşılıklı güven ortamı daha kolay oluşacaktır. Şirketin temel ilkeleri konusunda örnek olan ve tarafları yanıtılamaya istekli ve yetkin bir

¹⁷² Boyd, a.g.e., s. 42.

biçimde karşılıklı ilişki kuran-çalışanlar, ücret, terfi ve tercih edilme yoluyla ödüllendirilirler. Tarafların gereksinim ve beklentilerini karşılayıp onun ötesine geçmede kullanılan süreçler çalışanların, bir şirketin değerlerine olan bağlılığını da gösterir. Hizmet sağlayıcı süreç ve yöntemlerini yerli yerine oturtmak suretiyle, yüksek düzeyde tatmin ve müşteri memnuniyeti sağlanmasına yardım eder. Gerçek müşteri güveni; bir tedarikçi toplanan verileri performansı ileletmek, iş süreçlerini geliştirmek ya da öbür değişim gereksinimlerini yanıtlamak için kullanıldığında oluşur. Bu türden somut sonuçlar müşterinin güvenini kazanmada yol alıcıdır.

- Teknoloji: Teknolojik açıdan en üst düzeydeki yetenekleri işe almak, dış kaynak sağlayıcılarının, tatminkar düzeyde yanıtlayabilirliği ve uzmanlığı sağlamaya yardım edebilecekleri yollardan birisidir. Bu yetenekleri bireyleri geliştirecek sürekli eğitim fırsatları sunmanın önemi göz ardı edilmemelidir. Taraflar, bilgili, nesnel bir teknoloji aracı olarak hareket etmek suretiyle, bir müşterinin gerçekten güvenini kazanabilir. Bir dış kaynak sağlayıcının müşterilere sürekli değer katmasının yolu, yalnızca, teknolojinin uygulanmasına kurumlaşmış, bağımsız ve odaklanmış bir yaklaşımdan geçmektedir.¹⁷³

2.8.9. Tedarikçi Firmanın Performansının Ölçülmesi

Dış kaynak kullanımı uygulamasının en son aşaması dış kaynağın performansının ölçülmesidir. 1996 yılında Hewitt Associates'in 97 işverenle yaptığı dış kaynak kullanımıyla ilgili bir araştırmaya göre, dış kaynağın başarısını değerlendirmede kullanılacak bazı kritik faktörler şunlardır:

- Maliyet odaklılık,
- Yüksek düzeyde teknik uzmanlık,
- Düşük idari maliyetler,
- Hizmetlerin eksiksiz teslimi,
- Yüksek düzeyde tatmin,
- Temel işe sağlam odaklanma,
- Müşteri işletmenin taleplerini hızlı yanıtlama,
- Yüksek düzeyde doğruluk,

¹⁷³ Boyd, a.g.e., s. 43.

- Özel istekleri karşılama da yüksek düzeyde esneklik,

Tedarikçinin performansına ilişkin bu değerlendirme nin sonucuna göre, ilişkinin aynı koşullarda sürdürülmesi, değiştirilerek sürdürülmesi ya da sona erdirilmesi yoluna gidilecektir.¹⁷⁴



¹⁷⁴ Aydınlı, a.g.e., s. 70-71.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI

İnsan kaynakları yönetimi; herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etkin yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak tanımlanabilir.¹⁷⁵

3.1. İnsan Kaynakları Yönetiminde Alternatif Hizmet Sunum Kanalları

İnsan kaynakları hizmetlerinin alternatif sunum kanallarına bakıldığında farklı alternatiflere rastlanmaktadır. Dış kaynak kullanımı (outsourcing) da alternatif hizmet sunum kanallarından biridir.¹⁷⁶

Dış Kaynak Kullanımı: Bir iş sürecinin veya fonksiyonun kurumdan ayrılarak dış hizmet sağlayıcılara (üçüncü şahıslar / kurumlar) verilmesi.

Ortak Hizmetler Merkezi (OHM): Standartlaşmış bazı işletmeler ve idari faaliyetleri etkin bir şekilde gerçekleştirmekte uzmanlaşmış bir merkez birimidir. OHM'de çalışanlar bir birimdeki müşteri hizmetleri temsilcileri gibi çalışırlar. Ana hedef kaynakları etkin kullanmak ve verimliliği temin etmektir. Örneğin holding şirketlerinin bordrolarının merkezi olarak hazırlanması ve bu hizmet karşılığında hizmet bedeli alınması.

Mesleki Destek Birimi (MDB): Uzmanlık Merkezi diye de anılmaktadır. Çeşitli İK alanlarında uzmanları bir araya getiren ve iş birimlerine yüksek kalitede hizmetler veren merkezi bir birimdir. Bu hizmetler işe alma, eğitim, ücretler, örgütsel gelişme, sendika ilişkileri vs. gibi belirgin işlevsel planları içerir. Ana hedef bilgiyi paylaşmak, düzenli ve yüksek kaliteli hizmet vermektir. Örneğin holding bünyesinde kurulan eğitim şirketleri gibi.

Selfservis: Çalışanların ve yöneticilerin, örneğin İtranet veya GroupWare çözümleri ile bilgiye doğrudan erişme imkanları vardır. Bilgiler temel konular için önceden

¹⁷⁵ Tuğray Kaynak ve diğerleri, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2. Baskı, İstanbul: İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları, 2000, s. 16.

¹⁷⁶ Pricewaterhouse Coopers, *Türkiye İnsan Kaynakları Hizmeti; "İnsan Kaynaklarında Dış Kaynaklardan Faydalanma (HR Outsourcing)"*, *Outsourcing*, S. 4 (Nisan-Mayıs, 2004), s. 37.

tanımlanmış cevapları sağlar. Yöneticiler İKY bilgisi alabilirler. Çalışanlar adres değişikliği gibi temel işlem süreçlerinden sorumlu olabilirler.

Pricewaterhouse Coopers İnsan Kaynakları Hizmetleri tarafından Türkiye dahil global bir örnekleme yapılan Global İK Araştırması sonuçlarına göre global ve Türkiye katılımcılarına bakıldığında outsourcing oldukça fazla kullanıldığı belirtilen bir hizmet kanalıdır. Özellikle Türkiye’de güvenlik, temizlik, servis dahil idari işlerin ağırlıklı İnsan kaynakları sorumluluğunda tanımlandığı göz önünde bulundurulduğunda bu sonuç ortaya çıkmaktadır.¹⁷⁷

Tablo 3.1.: Türkiye’de ve Dünyada İK Hizmet Sunum Kanalları

İK HİZMET SUNUM KANALLARI	GLOBAL	TÜRKİYE
Ortak Hizmet Merkezi	%72	%60
Mesleki Destek Birimi / İK	%72	%54
Outsourcing	%47	%82
Self-Servis	%40	%30

Kaynak: Pricewaterhouse Coopers, Türkiye İnsan Kaynakları Hizmeti; *“İnsan Kaynaklarında Dış Kaynaklardan Faydalanma (HR Outsourcing)”*, **Outsourcing**, S. 4 (Nisan-Mayıs, 2004), ss. 37-38.

Temel insan süreçleri özelinde bakıldığında ise özellikle eğitimlerin verilmesi, öne çıkarken (%58), işe alım için de dış kaynaktan yararlanıldığı(%34) görülmektedir.

Katılımcı şirketler, eğitimin verilmesi, işe alım ve yerleştirme, insan kaynakları bilgi işlem sistemi bakım ve destek ve bordro konularında dış kaynaktan yararlanmıştır. Şirketlerin, zaman alıcı, rutin/ idari işler ve belirli uzmanlık gerektiren(eğitim, İK bilgi işlem sistemi vb.) konularda outsourcing yoluna gittikleri görülmektedir.¹⁷⁸

¹⁷⁷ Pricewaterhouse Coopers, a.g.e., s. 37.

¹⁷⁸ A.g.e., s. 38.

Tablo 3.2.: Türkiye’de İnsan Kaynaklarında Hizmet Sunum Kanallarının Kullanım Yüzdesi

Süreç	Alt Süreç	Hizmet Sunum Kanallarını Kullanan Katılımcıların Yüzdesi	
		Ortak Hizmet Merkezi	Outsourcing
Eğitim	Eğitimin Verilmesi	%15	%58
İşe Alma ve Yerleştirme		%14	%34
Ödüllendirme /Ücret Yönetimi (İdari İşler)	Ücret	%15	%6
İK Bilgi İşlem Sistemi Bakım ve Destek		%23	%18
İdari İşler	Bordro	%9	%15

Kaynak: Pricewaterhouse Coopers Türkiye İnsan Kaynakları Hizmeti, “İnsan Kaynaklarında Dış Kaynaklardan Faydalanma (HR Outsourcing)”, **Outsourcing**, S. 4 (Nisan-Mayıs, 2004), s. 38.

3.2. İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımını Ortaya Çıkaran Nedenler

3.2.1. Değişen Çevre

Daha geniş iş çevrelerindeki değişiklikler, insan kaynakları iş işlemlerinin avantaj ve dezavantaj dengesini değiştirerek şirketlerin insan kaynaklarını nasıl yönettiğinin neredeyse her yönünü etkilemektedir.¹⁷⁹

İlk olarak emek pazarındaki karıştıran baskılar insan kaynaklarının rolünü göze çaracak bir konuma getirmiştir. Bir yönden 1990’lar yetenek için savaşları getirmiştir. Diğer taraftan zorlaşan rekabetsel baskılar şirketleri maliyetleri kısmada insan sayısını azaltarak daha agresif olmaya zorlamıştır. İnsan kaynakları fonksiyonları bir taraftan değerli elemanları çekmede ve elde tutmada yenilikçi olmaya çalışırken diğer taraftan böyle azaltmaları yönetmekle uğraşmak zorunda kalmışlardır. İnsan kaynakları önemli bir yeterlik olarak görülmeyebilir ancak onun stratejik faktörlere bağımlılığı artmaktadır.

¹⁷⁹ Paul Adler, “Making The HR Outsourcing Decision”, MIT Sloan Management Review, Vol. 45, No. 1 (Fall, 2003), s. 53.

İkinci olarak, insan kaynakları bölümleri kendileri olarak kemer sıkma politikalarının hedefi haline gelmişlerdir ve şimdilerde daha ucuz maliyetlere daha çok verim sağlamanın yollarını bulmak zorundadırlar. Çoğu, önemli olan, çok gerekli olan faaliyetlere odaklanmanın ve geri kalanının ise dış kaynaklara verilmesini tartışmışlardır.

Üçüncü olarak, insan kaynaklarının yasal çevresi son derece karmaşık hale gelmiştir ve insan kaynakları müdürleri mevzuat değişiklikleri,(özellikle sağlık alanlarında)stokla ilgili tazminlerde, mesai ödeme hesaplamalarında emeklilik reformlarında, çalışkan işçilerin yardım uygunluğunda ve evlilik, vergi cezalarına ayak uydurmada zorluk çekmektedirler. Bu söz konusu konularda uzman olan satıcılardan dış kaynak kullanarak işçi hizmetleri talebini artırmıştır.

Dördüncü olarak, şirket birleşmeleri ve edinmeleri çok sık rastlanır olmuştur. Sıklıkla insan kaynakları büyük sayıdaki işçilerin bütünleştirilmesi, personel azaltılmasındaki işten çıkarmalarla uğraşmak ve benzer olmayan şirket kültürlerini harmanlamakla da görevlidir. Heterojen insan kaynakları sistemlerini birleştirmeye karşı karşıya kalan şirketler çoğunlukla dış kaynak kullanmayı çekici bulmaktadır. Çünkü görev için gerekli uzman personel, projenin tamamlanmasından sonra lüzumsuz bulunacaktır. Küreselleşme de nispeten bir meydan okuma teşkil etmektedir. Çünkü insan kaynakları departmanlarının elemanlarının ülke içinde ve ülkeler arası ihtiyaçlarını karşılamalarını gerektirmektedir.¹⁸⁰

Son olarak, insan kaynağını etkileyen değişik güçlerden belki de en önemlisi teknoloji gelişimidir. İnternet ve yeni program kuşakları, insan kaynakları verimliliğini önemli olarak artıran, eleman yardım kontrollerini artıran, uyum çabalarını bir düzene sokan bordrolama yönetimini kolaylaştıran ve işe alma maliyetlerini düşüren insan kaynakları bilgi sistemlerini çok değiştirmiştir ve bu dış kaynak kullanmayı daha cazip kılmaktadır. Yeni teknoloji ayrıca sigorta kuryeleri, sağlık tedarikçileri ve mal varlığı müdürleri gibi birçok kaynaktan elemanlarını 24 saat bilgiye ulaşım ile destekleyen web tabanlı insan kaynakları portallarını doğurmuştur. Nitekim çoğu şirket böyle sistemlerin kurulumunu ve işletimini pahalı dikkat dağıtıcılar olarak görmekte ve ne rekabet

¹⁸⁰ Adler, a.g.e., s. 54.

avantajı ne de devam ettirilebilir bir gelecek sağladıklarını düşünmektedirler. Onlar için dış kaynak kullanımını çekici bir alternatiftir.¹⁸¹

3.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Roller

Müşteri memnuniyeti, maliyet kontrolü, gelir artışı gibi konular günümüzün önde gelen şirketlerinin gündemindedir. Değişen piyasa ve rekabet koşulları, şirketlerin hedeflerine ulaşması için gerekli olan hız, değişim, sürekli iyileştirme ve gelişmenin yanı sıra bunları gerçekleştirecek olan insan faktörünün de önemini giderek daha fazla ortaya koymaktadır.¹⁸²

Kurumların insan kaynağına yönelik strateji ve uygulamalarının iş sonuçlarına ne kadar ve nasıl katkıda bulunduğu, şirket yöneticileri ve İK profesyonelleri tarafından cevap aranan bir soru olarak gündemdeki önemini daha da fazla hissettirmektedir. “İnsan Kaynakları Yönetimi’nin iş sonuçlarına katkısı nedir? Ve nasıl ölçümlenmelidir?”

İnsan Kaynaklarının oynaması gereken rollerin farklı boyutlarına bakıldığında, hem günümüz operasyonel odaklanmayı, hem de gelecek ve stratejik odaklı çalışmayı gerektirdiği, işin hem süreç hem de insan boyutunda yapması gerekenler olduğu görülmektedir. Eş zamanlı, paralel ve neredeyse benzer ağırlıklarla oynanması gereken bir dört rolün etkin kombinasyonu, İnsan Kaynaklarını iş ortağı (Business Partner) haline gelmesini sağlayacaktır.

İnsan kaynakları fonksiyonu, günümüzde şirketlere katma değer yaratan faaliyetler üzerinde çalışmalı ve organizasyonda üstlenmesi gereken rolü kendinden beklenen çıktılara göre belirlemelidir. İnsan kaynakları rolleri modeli, bu konuda insan kaynakları çalışanlarına ve fonksiyon yöneticilerine rehber olmaktadır.

¹⁸¹ Adler, a.g.e., s. 54.

¹⁸² Pricewaterhouse Coopers, a.g.e., s. 35.

Tablo 3.3.: İnsan Kaynaklarının Roller

GELECEK / STRATEJİK ODAKLANMA	
Stratejik Ortak Temel Çıktı: Stratejiyi uygulama Faaliyet: İK ve iş hedeflerini uyumlandırma	Değişim Alanı Temel Çıktı: Yenilenmiş bir organizasyon yaratma Faaliyet: Değişimi yönetme
İdari Uzman Temel Çıktı: Etkin bir altyapı oluşturma Faaliyet: İK süreçlerini iyileştirme	Çalışanların Temsilcisi Temel Çıktı: Çalışanların bağlılık ve yetkinliklerini artırma Faaliyet: Çalışanların ihtiyaçlarını cevaplayabilme ve yeni yapıda yetkinlikleri geliştirme

SÜREÇLER

İNSANLAR

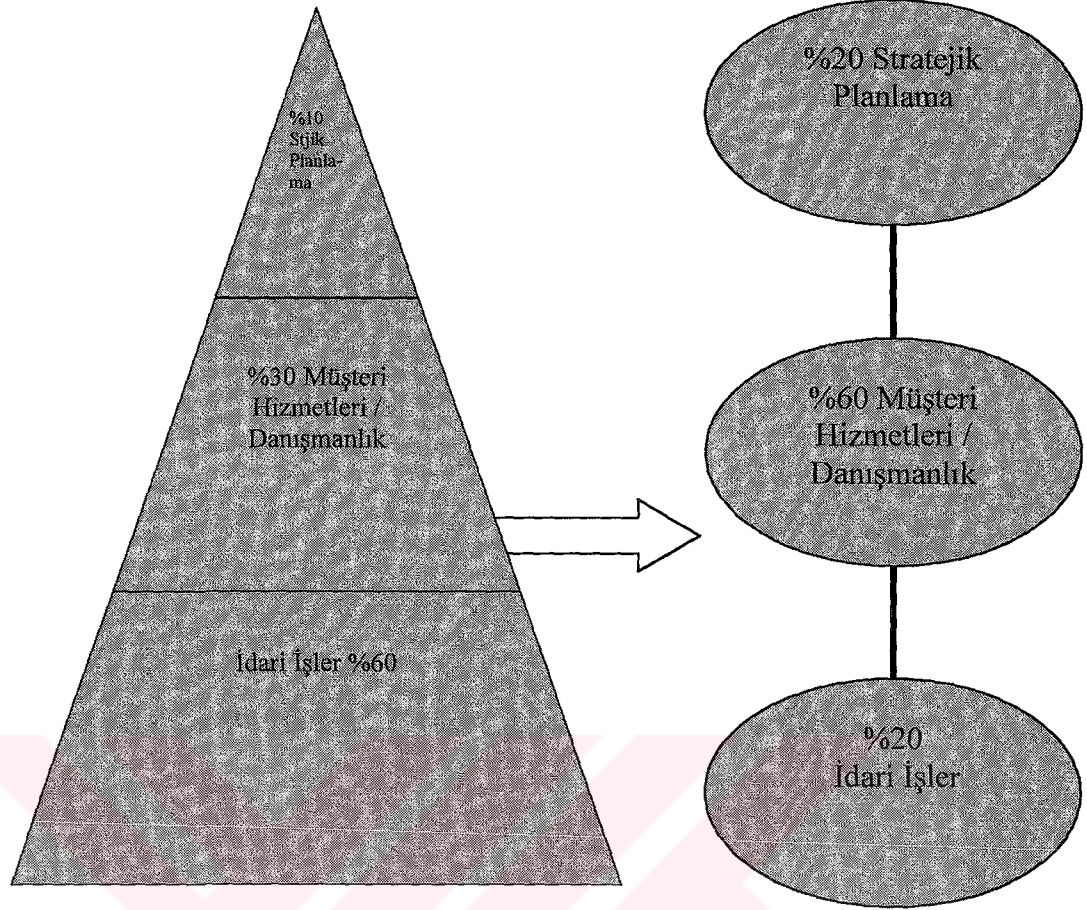
BUGÜN / OPERASYONEL ODAKLANMA

Kaynak: Pricewaterhouse Coopers, Türkiye İnsan Kaynakları Hizmeti; “İnsan Kaynaklarında Dış Kaynaklardan Faydalanma(HR Outsourcing)”, Outsourcing, S.4, Nisan- Mayıs 2004, s. 35.

İnsan kaynaklarının vazgeçilmez ve de en sağlam temellere dayanması gereken rolü olan idari uzmanlık bugünün süreçlerinde operasyonel etkinlik ve verimlilik konularını içermektedir. Olmazsa olmaz rol olan İdari Uzmanlık rolünün hakkıyla yerine getirilmesi ile birlikte, diğer rollerin oynanması mümkün olmaktadır.

İnsan kaynaklarının iş öncelikleri ile uyumlu hale gelerek katma değerli işlere yönelebilmesi, müşteri memnuniyetini artırması belirli bir dönüşüm ile mümkündür. Özellikle idari işlere ayırdığı zamanın öncelikle stratejik planlama faaliyetlerine ve daha sonra da müşteri hizmetleri ve de danışmanlığa doğru kayması ile daha etkin ve verimli sonuçlar elde edilmesi sağlanabilir.¹⁸³

¹⁸³ Pricewaterhouse Coopers, a.g.e., s. 35.



- İK Fonksiyonunun İş ortağı olması
- İK Fonksiyonunun İdari işlere ayırdığı zamanın azalması
- İK Fonksiyonunun stratejik işgücü yönetimini destekleyecek şekilde yapılandırılması
- İK örnek uygulamaları ve şirket hedefleri ile İK önceliklerinin uyumlandırılması konularında yönetimin yönlendirilmesi.

Şekil 3.1.: İnsan Kaynakları Yönetiminde Dönüşüm

Kaynak: Pricewaterhouse Coopers, Türkiye İnsan Kaynakları Hizmeti; “İnsan Kaynaklarında Dış Kaynaklardan Faydalanma (HR Outsourcing)”, **Outsourcing**, S. 4 (Nisan- Mayıs, 2004), s. 35.

3.3. İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımının Kapsamı

İnsan kaynaklarında dış kaynak kullanımı gerçekten çok gereklidir. İnsan kaynakları süreci kendi içinde alt süreçleri tarafından bölündüğünde her faaliyet şu dört kategoriden biri olarak sınıflandırılabilir:

- Strateji (çoğunlukla dış kaynak sağlayıcıdan tedarik edilmiyor),
- Jenerik ve fazla muamele gerektiren hizmetler (genellikle dış kaynaktan temin edilir),
- Ekspertiz (expertiz merkezlerine ödünç hizmet veren danışmanlık aktiviteleri),
- “Kutsal inek” (çoğunlukla o şirkete özel, dokunulması tabu olan ya da kurumun içine gömülü hizmetleri dış kaynak kullanımını göz önünde bulundurulmaz.)

Şirketler, personel kayıt yönetimi, maaş bordrosu, zaman ve katılım, personel müdürlüğü ve işgücü çözümlemesi gibi hizmetlerin %90'ından fazlasını dış kaynaktan tedarik etmektedir.

İnsan kaynakları stratejileri; emek ve işçi ilişkileri, kaynak sağlayıcı üçüncül yöneticiler ve personel iletişimi dış kaynak kullanımında azınlıkta olan servislerdir. Yapılan araştırmaya göre bu servislerin sadece %10'u dış kaynak kullanımı hizmetine başvurmuştur.

İşgücü planlaması ve stratejik kullanım bölümü, işe alım, eleman sağlamak, yabancı idareci kaynak yönetimi, şirket içi yeni görevlendirmeler, işgücü düzenlemeleri işlevlerinin %90'ından fazlası dış kaynaklar hizmet sektöründen yardım almaktadır.¹⁸⁴

Genel olarak insan kaynaklarına ait şu faaliyetlerde dış kaynak kullanımına başvurulmaktadır:¹⁸⁵

- İnsan kaynakları departmanın oluşturulması ve dinamik hale getirilmesi,
- Çalışan memnuniyetine ilişkin anketlerin düzenlenmesi ve değerlendirilmesi,
- Ücret araştırmalarının yapılması ve iş tanımlarının hazırlanması,
- Eğitim hizmetlerinin verilmesi ve değerlendirilmesi,

¹⁸⁴ Arvind Mishra, “İnsan Kaynaklarında Outsourcing”, <http://www.ntymnbc.com/news/253330.asp#BODY>, (19 Nisan 2005).

¹⁸⁵ Göksel Ataman, “İnsan Kaynakları Fonksiyonunda Dış Kaynaklarda Yararlanma/ Yararlanmama Kararı: Akaryakıt Dağıtım Sektöründe Örnek Bir Olay”, M.Ü. S.B.E. Öneri Dergisi, C. 6, S. 21 (Ocak, 2004), s. 15.

- Personel seçimi ve oryantasyon,
- Risk yönetimi,
- İnternet ve diğer teknolojik destekler,
- Bordro hizmetleri,
- Özlük bilgilerinin derlenmesi ve kayıtların tutulması,
- İş analizlerinin yapılması,
- Performans yönetimi sisteminin kurulması,
- Müşteri memnuniyeti ölçümü.

İnsan kaynakları yönetimi içerisinde yer alan endüstriyel ilişkiler ve performans yönetiminde dış kaynaklardan yararlanılması konusunda bazı tereddütler mevcuttur. Bu fonksiyonların başarıyla yürütülmesinde ilişkilerde uzun dönemlilik, gizlilik ve güven büyük rol oynadığından, fonksiyonun dış kaynaklar aracılığıyla yerine getirilmesi problem yaratabilmektedir¹⁸⁶

3.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarında Dış Kaynak Kullanımı

3.4.1. İş Analizinde Dış Kaynak Kullanımı

İş analizi faaliyetleri işletmedeki işlerin içerdiği görev, sorumluluk ve çalışma koşullarını belirlemeye yönelik çabalardan oluşur. Bu çalışmalarda ayrıca işleri yapacak olan kişilerde bulunması gereken bilgi, beceri ve yetenekler de belirlenmeye çalışılır.

İş analizi, herhangi bir işe ilişkin gerekli bilgilerin toplanması çabası olarak tanımlandığında, bu tanım işgörenin neyi, nasıl, neden ve hangi bilgi ve becerilerle yapması gerektiğini göstermektedir.

E. J. McCormick iş analizi ile sağlanan bilgileri aşağıda belirtildiği gibi sınıflandırmaktadır.¹⁸⁷

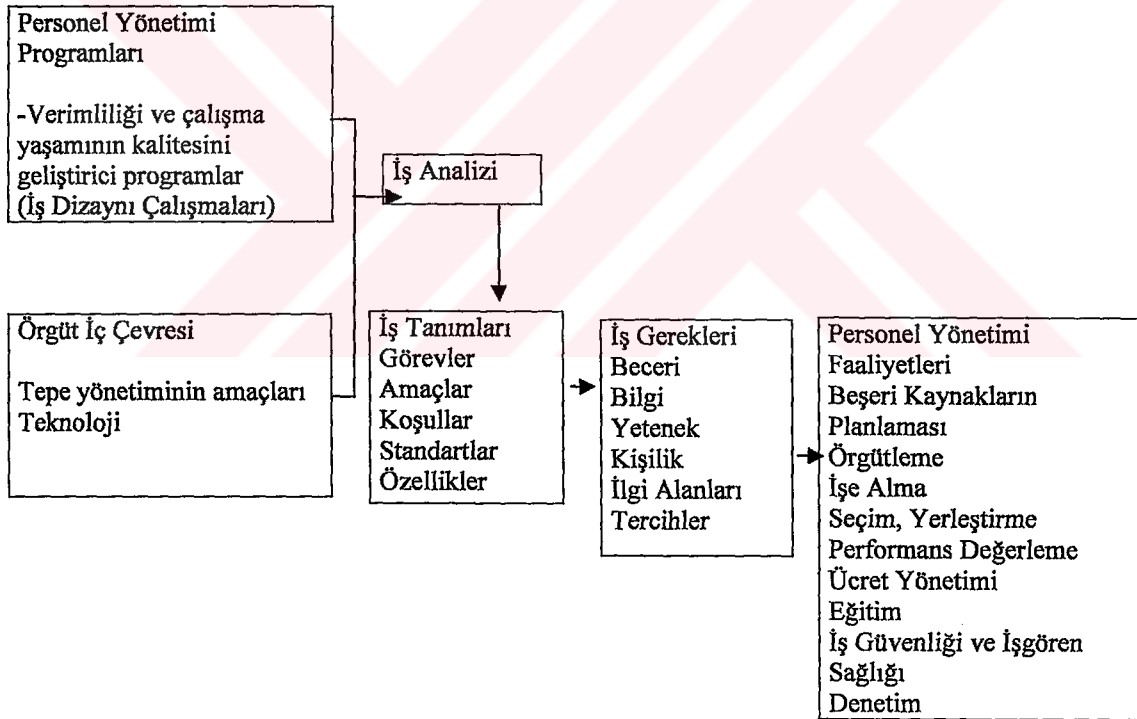
- İş Oluşturan Faaliyetler: İşin içerdiği süreçler, kullanılan süreçler, faaliyetlerin kayıtları, kişisel sorumluluk, işçiye yönelik faaliyetler, işin yapılışı sırasında söz konusu olan beşeri davranışlar, temel hareketler, kişisel iş gerekleri.

¹⁸⁶ Ataman, "İnsan Kaynakları Fonksiyonunda Dış Kaynaklarda Yararlanma/ Yararlanmama Kararı: Akaryakıt Dağıtım Sektöründe Örnek Bir Olay", s. 16.

¹⁸⁷ Kaynak ve diğerleri, a.g.e., s. 53.

- Makine, Araç, Gereç, Teçhizat ve Diğer Yardımcı Malzemeler:(İşe ilişkin somut ve soyut öğeler): Kullanılan malzemeler, üretilen ürün, kullanılan ya da uygulanan bilgi, sunulan hizmet.
- İş Performansı(İş Ölçümü): İş standartları, hata analizleri, diğer.
- İşin İçeriği: Fiziksel çalışma koşulları, iş programı, örgüt yapısı, sosyal yapı, teşvik edici unsurlar.
- İş Gereklere: İşe ilişkin bilgi, beceri, eğitim düzeyi, mesleki eğitim, deneyim, kişisel özellikler, eğilimler, fiziksel özellikler, kişilik, ilgi alanları.

İş analizi süreciyle sağlanan veriler; genel olarak işlerin içerdiği görevlerin nasıl yapıldığını, kullanılan araç-gereç, malzeme ve teçhizat, çalışma koşullarının özelliklerini ve işlerin diğer işlerle olan ilişkilerini kapsar. Toplanan veriler daha sonra iş gereklere, iş tanımları ve başarı standartları adı altında çeşitli örgütsel faaliyetlerde kullanılır.¹⁸⁸



Şekil 3.2.:İş Analizlerinin Çeşitli Personel İşlev ve Program ile Olan İlişkisi

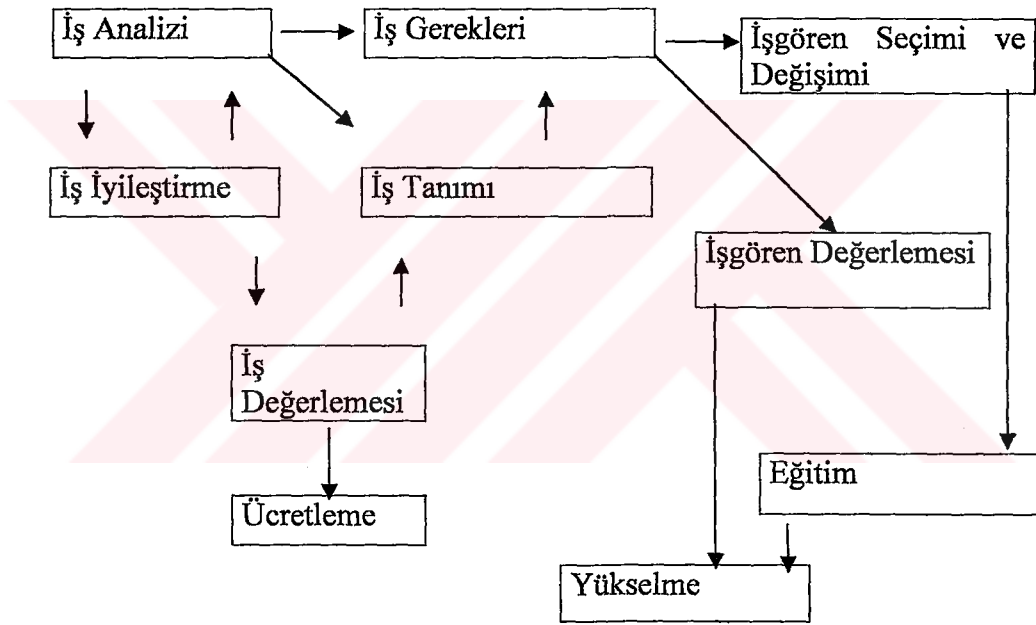
Kaynak: Cavide Uyargil, “İş Analizlerinin Personel Yönetimi Faaliyet Ve Programları İle İlişkileri”, *Verimlilik Dergisi*, 1992/2, s. 125.

¹⁸⁸Cavide Uyargil, “İş Analizlerinin Personel Yönetimi Faaliyet Ve Programları İle İlişkileri”, *Verimlilik Dergisi*, 1992/2, ss. 119-120.

İş tanımı, yapılacak iş veya görevin içerik veya kapsamının, yer alan işlemlerin temel özelliklerinin, sorumlulukların ve çalışma şartlarının açıklanması ve yazıya dökülmesidir. İş tanımları örgüt yapısının oluşturulmasında, örgütün personel ihtiyacının belirlenmesinde ve iş değerlemesi çalışmalarında yöneticilere gerekli bilgileri sağlar.

İş gerekleri; iş veya görevleri yerine getirecek elemanların sahip olması gereken bilgi, tecrübe, kabiliyet ve diğer özellikleri açıklar. İş gerekleri eleman seçme, işe alma, yetiştirme ve geliştirmede yöneticilere yardımcı olur.

Başarı standartları ise, iş veya görevi yapan personelden nicelik ve nitelik olarak belirlenmiş başarı seviyesi ile ilgili beklenen rolleri tanımlar. Başarı standartları eğitim ihtiyaç ve niteliğini belirlemede ve ücret sistemini kurmada yararlı bir kontrol noktası oluşturur.



Şekil 3.3.: İş Analizi Kullanma Alanları

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi**, 8. Baskı, Bursa: Furkan Ofset, 1997, s. 82.

İş analizinden aşağıdaki insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinde yararlanılır:

Örgütlenme: Her işin ayrı ayrı yetki ve sorumluluklarının belirlenmiş olması örgütte yetki çatışmasını ve kargaşasını önlemiş olur. İşlerin kolaylaştırılması, açıklığa kavuşturulması ile verimli biçime dönüştürülmesi isteniyorsa iş analizinden geniş

biçimde yararlanılması gerekir. Ayrıca analiz sonucu işlere bir unvan verilmesi örgütlemeye büyük kolaylık sağlar.

İşe Alma ve Yerleştirme: Personelin işe alınmasında işin gerekleri ile işgörenin nitelikleri arasında uygunluğun sağlanması gerekir. İş analizi yapılacak iş tanım ve gerekleri belirlenmedikçe işe alınacak elemanların nitelikleri belirlenemez.

İşgören Değerlendirmesi: Bir işgörenin yaptığı işteki başarısının ölçümünde iş analizinden yararlanır. İşin yapısı ve özellikleri iş analizi aracılığıyla açıkça ortaya konduktan sonra, işgörenin işin gereklerini ne ölçüde yerine getirdiğini ya da başaramadığını saptamak kolaylaşır.

İş Değerlemesi ve Ücretleme: İş analizleri en çok iş değerlendirme çalışmalarında kullanılır. Çünkü iş değerlendirme, işlerin ayrıntılı biçimde incelenmesini ve o işleri oluşturan faktörlerin tek tek ortaya çıkarılmasını amaçlar. İşin taşıdığı zorluk ve sorumluluk daha sonra saptanacak ücretin temel ögesini oluşturur.

Eğitim: İşgörenin eğitim gereksinmesi, kişisel yetenekleri ile işin gerekleri arasındaki farktan kaynaklanır. İş analizleri iş tanım ve gereklerini ortaya koyduğundan elemanın yetersiz kaldığı yönleri tanımak ve onu bu yönde eğitmek kolaylaşır.¹⁸⁹

İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı: İş analizleri işletmedeki tehlikeli ve sağlığa zararlı olan koşulların belirlenmesine yardımcı olur.¹⁹⁰ İşin yapısına göre iş kazası çıkma olasılığı hesaplanır ve gerekli güvenlik önlemleri alınır.

Atama ve Yükseltme: Aynı düzeyde ya da üst düzeyde bir yeni işe geçme söz konusu ise bu yeni işin gereklerine uyum sağlamak ancak iş analizinden elde edilen bilgilerden yararlanmakla olanak kazanır.

Sendikalar İlişkileri: İşçi işveren arasında işin nasıl yapılacağına ilişkin bir anlaşmazlık söz konusu olduğunda iş analizi verilerinden yararlanır.

Denetim: Denetim işlevi, sonuçların amaçlara uygunluğunu araştırmaktır. Yapılması gereken işin özellikleri ise ancak iş analizleri ile saptanır. Elde edilen standartlara göre karşılaştırma yapılır, sapmalar varsa belirlenir ve düzenleyici önlemlerin alınmasına gidilir.¹⁹¹

¹⁸⁹Sabuncuoğlu, a.g.e., ss. 81-82.

¹⁹⁰Uyargil, a.g.e., s. 129.

¹⁹¹Sabuncuoğlu, a.g.e., ss. 81-82.

Sonuçlarından geniş ölçüde yararlanılmasından dolayı iş analizi insan kaynaklarına ilişkin faaliyet ve programların temelini oluşturmaktadır.¹⁹² Dolayısıyla iş analizi işlevinde dış kaynak kullanımına gidilmemelidir.

3.4.2. İnsan Kaynakları Planlamasında Dış Kaynak Kullanımı

İnsan kaynakları planlaması, bir bütün olarak işletmenin amaçlarını ve bu amaçlar doğrultusunda oluşturulmuş plan ve programları gerçekleştirmek için gelecekte ne sayıda ve nitelikte işgörene gerek duyulacağını tahmin etmeye ve bu talebin muhtemel hangi dereceye kadar karşılanabileceğine yönelik bir girişim olarak tanımlanabilir.

Bu tanım doğrultusunda insan kaynakları planlamasının amaçları şöyle sıralanabilir:

- Örgütteki beceri düzeyinin belirlenmesi,
- Emeklilik, işten uzaklaştırma, nakil, terfi, hastalık gibi ayrılmalarla, devamsızlık ya da diğer nedenlere ilişkin bekleme ve boşaltmalar ile halihazırda ve gelecekte beklenen genişletme ve daraltmalarla ilgili bir öngörü oluşturarak işletmenin kısa ve uzun dönemli işgücü ihtiyacını karşılanması,
- Örgütün insan kaynağının en yararlı ve etkin bir biçimde kullanılmasının sağlanması.¹⁹³

İnsan kaynakları planlama süreci birbiriyle ilişkili adımlardan oluşmaktadır: Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- İşletmenin hedefleri saptanarak, işgücü için belirlenen hedeflerin, genel hedeflerle uyumlaştırılması,
- İşgücü ihtiyacının hedefler doğrultusunda belirlenmesi,
- İşgücünden yararlanma koşullarının değerlendirilmesi (çalışma zamanları, performans, ücret yönetimi vs.),
- Talep ve arz arasında bir karşılaştırma ile bu ikisi arasında uyum sağlanması,
- Planlama sürecinin takip ve kontrolü

Planlama sürecinin ilk adımı olan işletmenin kısa ve uzun dönemli amaç ve hedeflerinin saptanması çok önemlidir. Bundan sonra yapılacak planlamada işletme içi

¹⁹² Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncuoğlu, *Personel Yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitapevi, 1995, s. 48.

¹⁹³ Dursun Bingöl, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları, 1998, s. 30.

kaynakların ve örgütsel faktörlerin analiz edilmesi, dış faktörler diyebileceğimiz işgücü piyasasına ilişkin veriler, işletmenin yer aldığı sektörün durumu, işgücünü temin etmede işletmenin şansları gibi faktörlerin incelenmesi gerekmektedir.

İnsan kaynakları planlaması; işletmeler açısından verimliliği, dolayısıyla karlılığı etkileyen ve belirleyen temel öğelerden sayılır. Bu planlama süreci yalnızca personel sayısından tasarrufu gerçekleştirerek gider düşürücü bir rol oynamaz, aynı zamanda işin niteliğine uygun işgören seçimini ve istihdamını sağlayarak üretim sürecinin etkinleştirilmesini de gerçekleştirir. İnsan kaynakları planlamasının nitel, nicel, zamansal ve yerel boyutu vardır. Bu fonksiyonun amacı işletmenin gereksinme duyduğu nitelik ve nicelikteki personelin istenilen yer ve zamanda istihdam edilmesini sağlamaktır. Bunu gerçekleştirmek için çeşitli yöntemler yardımıyla olan personel miktarı ile olması gereken personel miktarının denkliği amaçlanmaktadır.

İşte insan kaynakları planlaması verimliliği ve karlılığı etkileyen temel öğe olması, uygun işgörenin seçilmesine bağlı olarak üretim sürecinin etkinleşmesini sağlaması öneminden dolayı dış kaynağa devredilmemelidir. Ayrıca insan kaynakları planlamasının direkt olarak yönetimin kararlarını uygulamanın ilk aşaması olması ve kararlarla bağlantısından dolayı hem planlamanın doğru zamanda ve doğru yerde yapılması, hem de kararların uygulanışının gizliliği açısından da işletmede kalması daha uygundur.

3.4.3. İnsan Kaynaklarının Temin ve Seçiminde Dış Kaynak Kullanımı

İnsan kaynakları temin ve seçimi, belirlenen nicelik ve nitelikteki işgören gereksiniminin karşılanması amacıyla en uygun adayın seçilmesi ve yerleştirilmesi sürecidir. İnsan kaynakları temin ve seçim sürecinin amaçları şöyle sıralanabilir:¹⁹⁴

- Örgütün mevcut ve gelecekteki işgören ihtiyacını sağlama gereksinmelerini belirlemek,
- En az maliyetle aday işgören birikimi yaratmak,
- Örgütsel gereksinimler açısından niteliksiz veya aşırı nitelikli aday işgören sayısını azaltarak seçim sürecinin etkinliğini sağlamak,
- Kısa ve uzun dönemde bireysel ve örgütsel etkinliği arttırmak,
- İşgücü devir oranını azaltmak,
- Yasal ve örgütsel yükümlüklerin yerine getirilmesini sağlamak.

¹⁹⁴ Can, Akgün ve Kavuncuoğlu, a.g.e., s. 112.

İnsan kaynakları temini iç kaynaklardan ve dış kaynaklardan olmak üzere iki kaynaktan temin edilir. İnsan kaynakları tedariki iç kaynaklardan gerçekleştirilecekse, işgücü kayıtlarının, işgücü envanterinin ve değerlendirme formlarının incelenmesi yoluna gidilir. Ayrıca örgüt içi bülten ve duyuru yöntemi de kullanılabilir.

İşletmeler dış tedarik kaynaklarından da yararlanabilirler. Bu kaynaklar meslek liseleri, üniversiteler, rakip firmalar, işsizler, eski işgörenler, kendi adına çalışanlardır. Bu dış tedarik kaynaklarından duyurular, internet, özel ve kamu iş kurumları, sendikalar, istihdam fuarları, stajyerlik, işletmede çalışanların tavsiyeleri, danışmanlık firmaları gibi yöntemler kullanılarak belirlenir.¹⁹⁵

Şu an şirketlerde, insan kaynakları alanında en fazla outsource edilen fonksiyonlar, bordrolama ve personel seçme/yerleştirme faaliyetleridir. Yetkinliklerin önem kazanması, istenilen yetkinliklere belirli düzeylerde sahip olan kişilerin işletmeye çekilmesi gereğinin sonucunda seçme/yerleştirme faaliyetleri önem kazanmıştır. Ancak seçme/yerleştirme faaliyetinin uzmanlık gerektiren bir konu olduğunun farkına varılması ile hem zaman ve emek tasarrufu yapmak hem de en uygun kişiyi seçmek için, bu konuda profesyonel olarak çalışan firmalardan yararlanılmaktadır. Zaten günümüzde, insan kaynakları alanında dış kaynak olarak destek veren birçok firma seçme/yerleştirme faaliyeti üzerinde yoğunlaşmaktadır.¹⁹⁶

İşe alım sürecinde dış kaynak kullanımı ile sağlanan faaliyetler şunlardır:

- Başvuruların internet bazlı sisteme girişi,
- Adayların başvurularıyla ilgili bilgilendirilmesi,
- Pozisyon bazlı ön mülakatların gerçekleştirilmesi,
- Aday veri tabanında açık pozisyon için aday araştırmasının yapılması,
- Pozisyon bazlı toplu alım sürecinde sınav organizasyonunun gerçekleştirilmesi,
- Veri tabanın periyodik olarak güncellenmesi.

¹⁹⁵ Bingöl, a.g.e., s. 156.

¹⁹⁶ İlhan Özdiller, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımı", <http://www.stratejika.com/makale.asp?makale=30>, (19 Nisan 2005).

İşe alım sürecinde dış kaynak kullanımının sağladığı faydalar şunlardır:

- Önemli ve rutin ancak zaman alan işlerin outsource edilerek daha katma değer yaratacak işlere zaman ayrılması (Toplu alımların yoğun olduğu şirketlerde bu fonksiyonun outsource edilmesiyle kazanılan zamanın performans değerlendirme, kariyer planlama gibi diğer fonksiyonlarda daha etkin uygulamalar geliştirmeye harcanabilmesi),
- Konuyla ilgili uzmanların bilgi birikiminden yararlanmak ve adaylara daha kaliteli bir işe alım süreci sunulması,
- Bu süreçte harcanacak maliyeti düşürmesi ve verimliliği artırması.¹⁹⁷

Birçok işletme için, işgören temin ve seçiminde dış kaynak kullanımını çekici bir alternatif iken, Uluslararası Personel Kuruluşu (IPA) üyeleri bu faaliyetlerin anahtar bir örgüt faaliyeti olduğuna dikkat çekerek, işgören temin ve seçiminin işletme içinde daha iyi yerine getirilebileceğini söylemişlerdir. Bu fikre katılmak mümkündür çünkü işletme personeli, örgütün kültürünü ve değerlerini her hangi bir tedarikçiye göre daha iyi bilmektedir. Bu nedenle iş tanımına uygun ve örgüte uyum sağlayabilecek bireylerin işe alınması sürecinde işletmenin kendi çalışanları daha iyi sonuç verecektir.¹⁹⁸

Bu bağlamda tepe yöneticilerin işe alma ve yerleştirilmeleri sürecinde, danışmanlık firmaları sadece aday havuzu oluşturulması, bunun dışındaki tüm safhaların firmanın kendisi tarafından gerçekleştirilmesi buna örnek olarak verilebilir.¹⁹⁹

İnsan kaynaklarının temin ve seçiminin örgüt dışından temin edilmesi ihtiyacının belirlenmesinde örgütün boyutu önemli bir parametredir. Bir araştırmaya göre büyük işletmeler küçük işletmelere göre tedarikçilerin işgören temin ve seçim hizmetlerine daha çok güvenmektedirler.²⁰⁰

¹⁹⁷ Pricewaterhouse Coopers Türkiye İnsan Kaynakları Hizmeti, a.g.e., s. 39.

¹⁹⁸ Eldarow, a.g.e., s. 71.

¹⁹⁹ Ataman, "İnsan Kaynakları Fonksiyonunda Dış Kaynaklarda Yararlanma/ Yararlanmama Kararı: Akaryakıt Dağıtım Sektöründe Örnek Bir Olay", s. 16.

²⁰⁰ Eldarow, a.g.e., s. 71.

3.4.4. Eğitim ve Geliştirmede Dış Kaynak Kullanımı

İşletmelerde eğitim ve geliştirme faaliyetlerini tanımlamak gerekirse işgörenlerin yüklendikleri ve ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri arttıran eğitsel eylemlerin tümüdür.²⁰¹

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin amaçlarını şöyle sıralanabilir :²⁰²

- Verimliliği yükseltmek,
- Performansı arttırarak çalışanların güdülenmesini arttırmak,
- Personeli üst kadrolara hazırlayarak eleman ihtiyacını örgüt içinden sağlamak,
- İş kazalarını ve işten kaynaklanan şikayetleri ve hataları en aza indirmek,
- Örgüt yapısını dış çevreden gelen değişimlere karşı esnek hale getirmek,
- Kişiler ve bölümler arası iletişime katkıda bulunmak,
- Bakım ve onarım giderini en aza indirmek,
- İşe geç kalma ve devamsızlıkları en aza indirmek.

Bu amaçla eğitim ve geliştirme faaliyetleri kapsamında eğitim planlaması yapılır. Eğitim planlaması işletmenin var olan durumdan saptanmış hedeflere ulaşmak üzere izlenecek yolların, uygulanacak yöntemlerin, kullanılacak kaynakların belirlenmesi sürecidir. Ve bu süreç eğitim ihtiyaçlarının saptanması, eğitim programlarının hazırlanması ve uygulanması, eğitimin değerlendirilmesi aşamalarından oluşmaktadır.²⁰³

İşletmeler, eğitim fonksiyonun yerine getirilmesinde yıllardan beri dış kaynak kullanmaktadırlar. Buna bağlı olarak, dış kaynak sağlayıcısı durumundaki çoğu işletmenin faaliyetlerinin genellikle eğitimle ilgili olduğu söylenebilir. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin dış kaynaklardan sağlanmasında işletmeler, genellikle eğitim ihtiyacını belirlemekte ve bunları dizayn edebilecek ve idare edecek personele işletme içinde sahip değillerse uzmanlıktan yararlanmak için tedarikçi firmalara başvurumaktadırlar.²⁰⁴

²⁰¹ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 125.

²⁰² Can, Akgün ve Kavuncuoğlu, a.g.e., s. 196.

²⁰³ Kaynak ve diğerleri, a.g.e., s. 200.

²⁰⁴ Aydın, a.g.e., s. 80.

Eğitim ve geliştirme sürecinde dış kaynak kullanımı ile sağlanan faaliyetler şunlardır:

- Müşteri Firma tarafından belirlenen iş profili doğrultusunda eğitim öncesi yetkinliklerin belirlenmesi,
- Eleman seçme ve yerleştirme süreci sonrasında potansiyel yönetici adaylarının eğitim ve gelişim programının tasarlanması ve uygulanması,
- Uygun kişilere gerekli eğitim programlarının verilmesi sonrasında iş başı eğitim programlarının organizasyonunun düzenlenmesi,
- İş başı eğitimleri sonrasında kişilerin tanımlanan iş profili doğrultusunda uygunluklarının ölçülmesi,
- Eğitim ve Gelişim programı sonrasında etkinliğin ölçülmesi.

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı ile sağlanan yararlar şunlardır:

- Profesyonel firmaların kullanımı sayesinde, konusunda uzman danışmanların bilgi birikiminden yararlanmak,
- Daha geniş ve profesyonel bir kadro ile çalışarak zamandan tasarruf etmek ve daha kaliteli bir eğitim ve gelişim sürecinden faydalanmak,
- Sistematikleştirilmiş, uluslararası standartlara uygun bir eğitim ve gelişim programı tasarlamak ve uygulamak,
- Dış kaynaktan faydalanarak maliyetleri azaltmak ve iç kaynakları farklı projelerde daha etkin kullanmak.²⁰⁵

3.4.5. Performans Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımı

Performans değerlendirme, çalışanın niteliklerinin, sorumluluklarını yerine getirme derecesinin ve örgütün hedefleri doğrultusunda kendisine verilen iş hedeflerine ulaşma düzeyinin görevine ilişkin belirlenmiş ve üst yönetimce karara bağlanmış ölçütler üzerinden amiri, çalışma arkadaşları ve /veya astları tarafından birlikte tanımlanması ve değerlendirilmesi sürecidir.²⁰⁶

²⁰⁵ Pricewaterhouse Coopers Türkiye İnsan Kaynakları Hizmeti, a.g.e., s. 39.

²⁰⁶ Haldun Ersen, *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi*, İstanbul, 1997, s. 113.

İşletmelerde performans değerlendirme sistemleri, çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumları ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyelini belirlemeye yönelik çalışmalardır.²⁰⁷

Performans değerlemesi kısaca, işgörenlerin görevlerini ne ölçüde iyi yaptıklarını, eksikliklerini ve gelişme potansiyellerini saptamaya yönelik çabaların tümü olarak tanımlanabilir.²⁰⁸

Performans değerlemenin temel amacı, birey ve grupların, sürekli bir biçimde kendi yetenek ve katkılarını geliştirmek, dolayısı ile işletmenin başarısını arttırmak yönünde kendiliklerinden sorumluluk yükleyen bir kültürün oluşmasıdır.²⁰⁹ Performans değerlemenin diğer amaç ve kullanım alanlarını şöyle sıralanabilir:²¹⁰

- *Personel Planlama:* Performans değerlendirme sonuçları, terfi ve tayinle ilgili kararların verilmesi yoluyla insan kaynakları planlamasına katkıda bulunur.
- *Ücret- Maaş Yönetimi:* Performans değerlendirme sonuçlarından ücret artışları ve diğer maddi ödüllerin dağıtılmasına ilişkin kararların alınmasında yararlanır.
- *Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi:* Astın değerlendirme dönemindeki performansı ve geleceğe ilişkin ihtiyaç duyacağı gelişmelerden hareketle üst, o kişinin hangi konularda eğitilmesi ve yetiştirilmesi gerektiğini belirleyerek eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi konusunda öneri sunar.
- *İşten Çıkarma:* Başarılı ve başarısız işgörenin ayırt edilmesinde ödüllendirilmesinde ve gerekiyorsa işten çıkarmalarda performans değerlendirme sonuçlarına bakılır.

Performans değerlendirme süreci şu aşamalarda oluşmaktadır: Performans değerlendirme yönteminin belirlenmesi, görevlere göre gerekli değerlendirme ölçütlerinin belirlenip dökümanite edilmesi, değerlendirme yapacak kişilerin bu konuda eğitilmesi, tüm organizasyon içinde değerlendirme çalışmalarının zamanında ve adilce yapılmasının sağlanması ve çalışmaların koordine edilmesi ve bilgilerin bir havuzda toplanarak saklanması.

Yapılan araştırmalar, performans değerlemenin insan kaynaklarının en az dış kaynaklardan sağlanan fonksiyonlardan biri olduğunu göstermektedir. Örneğin bir araştırmaya katılan işletmelerin %93'ü performans değerlendirme fonksiyonunu kesinlikle

²⁰⁷ Kaynak ve diğerleri, a.g.e., s. 206.

²⁰⁸ Bingöl, a.g.e., s. 274.

²⁰⁹ İnkaya, a.g.e., s. 81.

²¹⁰ Kaynak ve diğerleri, a.g.e., s. 207.

dış kaynaklara devretmediğini ve %6'sı da kısmen dış kaynaklara devrettiğini belirtmiştir. Bu bulgu performans değerlemenin stratejik önemi ile açıklanabilir.

İşletmeler genellikle, performans değerlendirme sistemlerinin oluştururken, bu alanda uzman olan danışmanlık firmalarından yardım almayı tercih etmektedir. Çünkü performans değerlendirme sisteminde, değerlendirmeyi genelde kişinin ilk amiri yapmaktadır.²¹¹

Dış kaynakların bir işletmenin performans yönetim sisteminin oluşturulması ve geliştirilmesiyle ilgili olarak yerine getirecekleri çalışmalar şunlardır:

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

Genel olarak bakıldığında işletmelerin, daha çok uzmanlık gerektiren performans değerlendirme sistemlerinin kurulması/ değiştirilmesi konusunda dış kaynak kullanımı yoluna gittikleri, diğer rutin performans yönetimi faaliyetlerini ise, kendi imkanlarıyla gerçekleştirdikleri söylenebilir. Burada performans değerlendirmenin belli ölçüde gizlilik özelliğinin de etkili olduğu söylenebilir.²¹²

²¹¹ Eldarow, a.g.e., s. 89.

²¹² Aydın, a.g.e., s. 99.

3.4.6. Kariyer Planlamada Dış Kaynak Kullanımı

Kariyer planlamasının amaçları şu şekilde sıralanabilir:²¹³

- Çalışanların tam kapasite çalışmalarını sağlayarak işletmenin kendi hedeflerine ulaşmalarını sağlamak,
- Çalışanların iş tatmini, kendine güvenini ve işe bağlılığını sağlamak,
- Personel devrini ve maliyetleri azaltmak,
- İnsan kaynağından optimal düzeyde yararlanmak,
- İşgörenlerin potansiyellerini arttırmak yükselme ihtiyacının tatmini için işgörenin gelişimini sağlamak ve performansını yükseltmek,
- Bireysel eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının daha iyi belirlenmesini sağlamak,
- İş güvenliğini sağlamak.

Bir kariyer geliştirme programının başarıyla uygulanabilmesi için birey düzeyinde gerçekleştirilmesi gereken dört aşama vardır: Bireyin kendi becerilerini, ilgi alanlarını ve kariyer hedeflerini belirlemesi; organizasyonun, bireyin becerilerini ve potansiyelini değerlendirmesi; organizasyon içindeki kariyer fırsatları ve seçeneklerinin tartışılması; gerçekçi hedef ve planlar için kariyer danışmanlığı yapılmasıdır.²¹⁴

Organizasyon açısından da kariyer yönetimi dört aşamalı bir yaklaşımla sağlanır: Kariyer planlamasında geçirilecek işgörenin belirlenmesi, kariyer patikasını çizilmesi, kariyer danışmanın atanması ve bireysel planların geliştirilmesidir.

İlke olarak örgütte görev alan bütün işgörenin bir kariyer planlaması modeli kapsamına alınması gereklidir. Daha sonra yukarıya tırmanacak bireyler seçilerek kariyer patikasında yükselmelerine yardımcı olunur. Kariyer patikasının çizilmesi için öncelikle organizasyon içindeki pozisyonların fonksiyonel özelliklerinin saptanması gerekir. Bu ise iş analizi sonucu ortaya çıkan iş tanımları ve gerekleri ile mümkündür. Yukarıda sözüne ettiğimiz çalışmalardan yararlanılarak değişik işler arasındaki ortak yön ve ilişkiler belirlenir ve ortak paydaya taşınabilen işler iş ailesi adı altında bütünleştirilir. Aynı aile yapısı içindeki işler arasında fonksiyonel bağlar oluşturularak aynı zamanda iş aileleri birbirine bağlanarak kariyer patikaları oluşturulmuş olur. Bu aşamadan sonra işleri bireyle ilişkilendirmek için işgörenin kariyer beklentilerini organizasyonun gereksinimleri ile uyumlaştırılmak için kariyer danışmanı atanır.

²¹³ Seher Baran, "İnsan Kaynakları Yönetimi", Bitirme Projesi-II", Y.T.Ü. Makine Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü, İstanbul, 2002, s. 124.

²¹⁴ Nesime Acar, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: M.P.M. Yayın No: 640, 1999, s. 45.

Kariyer danışmanları iş ailelerinin araştırılması ve kariyer patikalarının çizilmesine yardımcı olmanın dışında işgörenlerin bireysel planlarının hazırlanmasına ve geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır.²¹⁵

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

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

Kariyer planlama programını yürütecek uzmanlığa işletme içerisinde sahip olan çok az işgören bulunmaktadır. Bu sebeple kariyer planlama programı genellikle dış kaynaklardan sağlanmalıdır.

Eğitim planının asıl sahibi tepe yönetim olmalı ve tepe yönetim sürece tamamen katılmalıdır. Dolayısıyla kariyer planlamada işletme yöneticileri ile dış danışmanların birlikte çalışması uygun bir seçenektir.

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

Dış kaynağın yapacağı çalışmalar sonunda kuracağı kariyer planlama sistemi ile projenin tarafları, müşterinin hedefleri ile çalışanların kişisel hedefleri arasında uyum sağlamasını ve buna bağlı olarak iş tatmini, verimlilik, etkinlik ve karlılıkla yükselme olmasını beklemektedir.²¹⁶

²¹⁵ Kaynak ve diğerleri, a.g.e., ss. 239-242.

²¹⁶ Aydın, a.g.e., ss. 100-101.

Kariyer planlaması konusunda da; genellikle sistemin kurulması ve yeniden dizaynı konusunda dış kaynaklara başvurulduğu, belirli ölçüde gizlilik arz eden yürütmeye ilgili işlerinse, iç kaynaklarca yerine getirildiği söylenebilir.²¹⁷

Araştırmalar kariyer planlamada dış kaynak kullanımının yaygın olmadığını göstermektedir. Arthur Andersen Danışmanlık tarafından yapılmış “2001’e Doğru İnsan Kaynakları” araştırmasına göre, ülkemiz işletmelerinde insan kaynakları fonksiyonlarının örgüt dışından karşılanma oranını en düşük olduğu fonksiyon % 10.4 ile kariyer planlamadır.²¹⁸

3.4.7. Ücret Yönetimi ve İş Değerleme Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımı

Ücret yönetimi, işletmenin ücret yapısının kurulmasında ve yönetilmesinde temel öğeler olan, işgücü ve ücret düzeyi arasındaki en uygun ilişkiyi sağlamak şeklinde kendini gösterir.²¹⁹

Ücret yönetimi ile her işin parasal değerini belirlemek (temel ücret ve bu temel ücreti düzenli olarak arttıracak bir prosedür oluşturmak) üzere bir ücret sistemi oluşturulur. Böyle bir sistemi geliştirmek üzere dört temel araca ihtiyaç vardır: güncellenmiş iş tanımları, bir iş değerlendirme sistemi, ücret araştırması sonuçları, bir ücret düzeyi.²²⁰

Başarılı bir ücret yönetiminin temelinde eşit işe eşit ücret ilkesi yer alır. Ücret eşitliğini kurabilmek amacıyla geliştirilen tek yöntem ise, iş değerlemesidir. İş değerlendirme kuruluşların daha verimli çalışmalarını sağlayan, işgücü verimliliğini arttırarak, işlerin ayrıntılı analiz ve tanımlarını yaparak, aralarındaki önem ve güçlüklerle, fark ve benzerliklere göre işleri değerlendiren, sonuç olarak objektif bir değer-ücret ilişkisi oluşturmayı amaçlayan bir yöntemdir.

Ücret yönetimi ile ilgili olarak dış kaynak kullanılan faaliyetlerin başında bordrolama gelir. Bordrolama, insan kaynakları faaliyetleri arasında dış kaynak kullanımına en çok başvuru alan faaliyetlerden biridir.

²¹⁷ Aydın, a.g.e., s. 103.

²¹⁸ Eldarow, a.g.e., s. 92.

²¹⁹ Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol ve Gönül Budak, **Personel Yönetimi**, İzmir: Barış Yayınları, 1998, s. 51.

²²⁰ Acar, a.g.e., s. 62.

Bodrolama sürecinde dış kaynak kullanımı ile sağlanan faaliyetler, başta gizlilik olmak üzere profesyonel hizmet ve etkin teknolojik altyapı gereksiniminin kurum içerisinde yerine getirmektense dışardan hizmet olarak giderilmesidir.

Bodrolama sürecinde dış kaynak kullanımı ile sağlanan yararlar şunlardır:²²¹

- Uzman kadroların deneyim ve bilgi birikiminden faydalanmak,
- Daha etkin ve hızlı bir süreç tasarlamak,
- İç kaynakları daha etkin projelere yönlendirmek

Bodrolama faaliyetinde dış kaynak kullanımının bu kadar yaygın olmasının temel nedeni, bu fonksiyonun diğer insan kaynakları faaliyetlerine göre daha düşük öneme sahip olmasıdır.²²²

Ücret yönetimi ile ilgili olarak işletmenin insan kaynakları uzmanlarının, işletme içindeki tüm görevleri belirleyip bunlarla ilgili iş değerlemesinde kullanılacak değerlendirme etmenlerini belirlemeleri ve bunları da görevler bazında birbirleriyle kıyaslamaları / puanlamaları için piyasa ve ücret araştırması yapmak için gerekli tüm ayrıntılı bilgi ve deneyime sahip olması beklenmemelidir. Bu çalışmaların daha çok dış kaynaklı departmanlar ve belirli bir birim yetkililerinden oluşturulan bir çalışma gurubu tarafından insan kaynakları birimi koordinasyonunda gerçekleştirilmesi, daha sonra insan kaynakları biriminin bu sonuçların uygulamaya yansımaları, izlenmesi ve güncellenmesi konularında yetkilendirilmeleri uygun olacaktır.²²³

Yine uygulamada birçok firmanın ücret ve maaş araştırmalarını veya iş değerlendirmesini dış kaynaklardan sağlaması, ancak ücret ve maaş değişiklikleri, performans temelli ödüller vb gibi konuları firma içinde gerçekleştirildiği görülmektedir.²²⁴

²²¹ Pricewaterhouse Coopers Türkiye İnsan Kaynakları Hizmeti, a.g.e., s. 39.

²²² Eldarow, a.g.e., s. 84.

²²³ Zafer İnkaya, "Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetim Birimlerinin Yapılanması", Yayınlanmamış Doktora Tezi, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2000, ss. 53-54.

²²⁴ Ataman, "İnsan Kaynakları Fonksiyonunda Dış Kaynaklarda Yararlanma/ Yararlanmama Kararı: Akaryakıt Dağıtım Sektöründe Örnek Bir Olay", s. 16.

3.4.8. Endüstriyel İlişkiler ve Çalışma Güvenliği Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımı

Endüstriyel ilişkiler işlevi; kurallar, standartlar, sözleşmeler, davranış ve tepki biçimleri gibi, işveren, işgören, işveren temsilcileri ve devlet olarak adlandırılan tüm taraflarca kabul edilen yazılı normlara bağlı olarak çalışan bir sistem şeklinde tanımlanabilir. İnsan kaynakları yönetiminin temel hedeflerinden biri de, işletmedeki işçi işveren ilişkilerini düzenlemek ve bu ilişkileri olumlu bir yapıya kavuşturmadır²²⁵. Bu amaçla insan kaynakları yönetimi endüstriyel ilişkiler işlevi ile aşağıda açıklanan bir dizi faaliyetleri gerçekleştirir:²²⁶

- İşçi ve işveren sendikaları ile ilişkiler ve bilgi alışverişinin sağlanması,
- İşgören ve işveren haklarının kanun ve mevzuatlar çerçevesinde gözetilmesi, korunması, gerekli ikazların yapılması,
- Toplu sözleşme çalışmaları için bilgi toplama, toplu sözleşme pazarlıklarına katılma, kesinleşen sözleşme kurallarının uygulamaya alınması,
- Hem işgören hem de işveren açısından toplu sözleşme kurallarına uyulup uyulmadığının izlenmesi ve gerekli tedbirlerin alınması,
- İş kazası, işçi olayları vb. gibi gerekli kanuni işlem ve yazışmaların gerçekleştirilmesi,
- İşgören çalışma koşulları konusunda şikayetleri göz önüne alarak gerekli değişikliklere karar vermek ve bunları sözleşmeler, kanun ve mevzuat çerçevesinde gerçekleştirmek; İşgören sağlığı ve güvenliği konusunda kanuni, mesleki, ihtiyari tüm önlemlerin alınmasının sağlanması,
- Çalışma, çevre, sağlık, sanayi bakanlıkları gibi birçok resmi kuruma gerekli raporlamayı sağlayıp, ilişkileri yürütülmesi, koordine edilmesi.

Stratejik insan kaynakları yönetimi, hem işçi çalıştırma koşul ve kuralları konusunda gerekli tüm kanun ve mevzuattan ve değişikliklerden haberdar olmak, hem de endüstriyel ilişkiler faaliyetlerini fiilen yürütmektir.²²⁷

Bu faaliyetlerin yürütülebilmesi için faaliyetlerden sorumlu olan çalışanların iş hukuku, grev ve lokavt kanunu bilgisine sahip olması gerekmektedir. Eğer işletme bu faaliyetleri kendi iç kaynakları ile yerine getirirse, bu konuda uzman olan kişileri

²²⁵ Kaynak ve diğerleri, a.g.e., s. 445.

²²⁶ İnkaya, a.g.e., ss. 75-76.

²²⁷ A.g.e., ss. 75-76.

istihdam etmesi gerekecektir. Diğer bir seçenek olarak ise, işletmeler bu alanda uzman olan bağımsız çalışanlarda ya da hukuk müşavirliği şirketlerinden hizmet sağlamaktadırlar.²²⁸

Endüstriyel ilişkiler ve performans yönetimi fonksiyonların başarıyla yürütülmesinde ilişkilerde uzun dönemlilik, gizlilik ve güven büyük rol oynadığından, bu fonksiyonların dış kaynaklar aracılığıyla yerine getirilmesine tereddütle yaklaşılmaktadır.²²⁹

3.4.9. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinde Dış Kaynak Kullanımı

Günümüzde insan kaynakları birimlerinin işletme içindeki stratejik öneminin artması ile birlikte işletme çalışanlarına yönelik kararların daha rasyonel bir biçimde alınması zorunlu hale gelmiştir. Bu sebeple, işletmeler insan kaynaklarına ilişkin bilgileri düzenli bir biçimde ve bu bilgileri bilimsel yöntem ve tekniklerle tutmalıdır.²³⁰

Çalışanlarla ve işle ilgili bilgilerin düzenli biçimde toplanması, saklanması ve analiz edilerek çeşitli raporların elde edilmesi yöntemine insan kaynakları bilgi sistemi denir.²³¹ İnsan kaynakları bilgi sisteminin sağladığı bilgilerin, sahip olması gereken özellikler şunlardır:

- Bilginin güncel ve istenildiği zamanda ulaşılabilir olma özelliği,
- Bilginin doğru olma özelliği,
- Bilginin eksiksiz tam olma özelliği,
- Bilginin, ilgili, istenilen nitelikte olma özelliği,
- Bilginin anlaşılır olma özelliği.

Teknolojinin çok hızlı bir şekilde gelişmesiyle birlikte, esas faaliyet alanı bilgi işletim teknolojisi olmayan işletmeler, bu gelişmeleri takip etmekte ve yeni teknolojileri uygulamakta zorluklarla karşılaşmaktadır. Bu sebeple işletmeler, giderek bilgi sistemlerinin oluşturulması ve işletilişini, bilgi işlem alanında uzman olan dış kaynaklardan sağlamaktadır.

²²⁸ Aydın, a.g.e., s. 106.

²²⁹ Ataman, "İnsan Kaynakları Fonksiyonunda Dış Kaynaklarda Yararlanma/ Yararlanmama Kararı: Akaryakıt Dağıtım Sektöründe Örnek Bir Olay", s. 6.

²³⁰ Aydın, a.g.e., s. 95.

²³¹ Kaynak ve diğerleri, a.g.e., s. 491.

İşletmenin bilişim sistemleri için dış kaynak kullanımı, işletmelerin bilgi işlem sorumluluklarının bir kısmını ya da tamamını dışarıdan hizmet sağlayan bir kuruluşa devretmesi şeklinde gerçekleşebileceği gibi, diğer bir seçenek olarak bu uzman kuruluşlardan eleman sağlama şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Bilgi sistemlerinde dış kaynak kullanımı, aşağıdaki bileşenlerin tamamını ya da bir kısmını içerebilmektedir:²³²

- Bilgi işlem merkezi işletimi,
- Sistem programcılığı ve teknik destek,
- Dağıtılmış sistemlerin yönetimi,
- Uygulama, geliştirme, bakım,
- İletişim ağları yönetimi.

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

²³² Aydınlı, a.g.e., s. 94-96.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMINA İLİŞKİN TÜRKİYE'DE BÜYÜK BİR GIDA İŞLETMESİNDE UYGULAMA

4.1.Uygulamanın Amacı

Bu çalışmada; Türkiye'de faaliyet gösteren, yurt dışında üretimi ve ihracatı olan büyük bir gıda işletmesinde, insan kaynakları yönetiminde dış kaynak kullanımı süreci açık uçlu mülakat soruları yardımıyla (bkz. Ek 1), şirketin insan kaynakları yöneticisi ve diğer yöneticilerine bu sorular yöneltilerek, insan kaynakları yönetiminde dış kaynak kullanımı ile ilgili mevcut durum tespit edilmeye çalışılmıştır.

4.2. Uygulamanın Yöntemi

Uygulamada Türkiye'de faaliyet gösteren büyük bir gıda işletmesi seçilmiştir. Gıda sektöründeki ilk uygulayıcılardan olması, yurtdışında üretimi ve ihracatının olması, kendi sektörünün öncüsü olması, sürekli yenilik üretmesi, marka olması, büyük bir işletme olması, rakiplerinden önde olması ve bunların yanında en önemlisi insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarında dış kaynak kullanımına gitmesi ve İKY'de dış kaynak kullanımında sektöründeki ilklerden olması nedenlerinden dolayı bu işletmede uygulama yapılması tercih edilmiştir.

Uygulamada yöntem olarak; insan kaynakları yönetimi konusundaki yetkili kişi olan İnsan Kaynakları Müdürü'ne ve diğer yöneticilere çeşitli sorular sorularak görüşme yöntemi seçilmiştir. Daha açık ve daha sağlıklı sonuç elde edebilmek için, en uygun şekilde detay ve fazla bilgi almaya çalışılmıştır. Uygulamanın daha iyi anlaşılması ve hedefine ulaşması için açık uçlu sorular sorulmuştur.

4.3.Uygulamanın Sınırlılıkları

Uygulama sadece bir tek işletmeyi kapsamaktadır. Sorular yüz yüze görüşme yoluyla iletilmiştir ancak yöntem ve kişilerden dolayı bazı sorular da e-posta yoluyla iletilmiştir. Dolayısıyla e-posta yoluyla iletilen bazı soruların tam yanıtlanmadığı görülmüştür.

İşletmenin gizli bilgilerinin açığa çıkarılmaması gereği işletmenin ismi ve yetkililerin isimleri açıklanmayacaktır.

Konunun bütünlüğünün sağlanması ve okuyucuların dikkatinin dağılmaması için yetkililere sorulan sorulardan hemen sonra cevap ve yorumlar işlenecektir. Uygulamada sorulan sorular ve cevaplar aşağıda maddeler halinde verilmiştir:

- **İşletmenizi-Faaliyetlerinizi Bize Açıklar mısınız?**

“1944 yılında üç çalışan ile faaliyetine başlayıp, 1974 yılında ihracata atılan, 1993 yılında dünya devi bir şirketle ilk ortak girişimini kuran, 1996 yılında yurt dışında ilk üretim fabrikasını kuran, 2000 yılında uluslar arası pazarda genişleme amacıyla birçok üretim tesisi satın alan, hala büyümeye, gelişmeye, organizasyon-ürün ve hizmet adına yenilikler üretmeye çalışan, bugün muhtelif gıda imalatı yapmakta ve imal ettiği bu ürünleri yurt içinde ve yurt dışında satan bir holdingdir”.

Uygulama yapılan işletme, büyük, uluslar arası faaliyette bulunan sürekli genişlemekte olan bir işletmedir.

- **İşletmenin Sermaye Yapısı Nasıl? Açıklar mısınız?**

“Yapılan ortaklıkların da bir gereği olarak hem yerli hem de yabancı sermayeden oluşan bir ortaklık yapısı vardır”.

İşletmenin yabancı ortaklarının da olması yurtdışı ile bağlantısının olduğu ve gelişmelere ve yeni yönetim tekniklerine yabancı ortakların gözüyle de baktıkları anlaşılmaktadır.

- **İşletmenizin İnsan Kaynakları Yapılanmasını Açıklar mısınız?**

“Biz dünyadaki gelişime paralel olarak, değişen koşullara uyum sağlamak, aynı zamanda yüksek teknoloji, küresel rekabet ve yeni fırsatları iş hayatına yansıtmak durumunda olduğumuzun bilincindeyiz. Bunu başarabilmenin en önde gelen yollarından birinin de hiç şüphesiz devamlı gelişime açık bir insan kaynakları politikası uygulamak olduğunun farkındayız. En yetkin çalışana sahip olan, bu çalışana bünyesinde tutabilen ve yetkinliklerini sürekli geliştiren kuruluş rekabet avantajını elde eder. Bunun farkında olan bir grup olarak, teknolojiye yaptığımız büyük yatırımların yanında insan kaynağı - entellektüel sermayemiz- açısından da kendimizi geleceğe hazırlamaktayız. Her yöneticinin aynı zamanda iyi bir insan kaynakları yöneticisi olması gerektiği düşüncesi doğrultusunda insan kaynakları ile ilgili tüm bilgi ve teknikleri yöneticilere de aktarmakta ve onların bu konularda gelişmelerine katkıda bulunmaya çalışmaktayız.”

İşletme yönetimi insan kaynaklarına rekabette öne geçirecek şekilde son derece önem vermekte, en yetkin çalışanlara sahip olmayı ve onları bünyesinde tutmayı, yetkinliklerini sürekli geliştirmeyi rekabet avantajı olarak önemsemekte ve yöneticileri de insan kaynakları yönetimi ile ilgili tüm bilgi ve tekniklerle donatmaya çalışmaktadır. Bu da insan kaynakları yönetiminin örgütteki stratejik değerini göstermektedir. Ayrıca gelişime açık olmak ve teknolojinin yanında entelektüel sermayeye de yatırım yapmak önemle vurgulanmaktadır.

- **Şirketinizde Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Var mı? Şirket ve İnsan Kaynakları Stratejileri Uyumlu mu? İnsan Kaynakları Yöneticisi Kime Bağlı Olarak Çalışmaktadır?**

“Evet stratejik insan kaynakları uygulamaları var ve şirket stratejileriyle uyumludur. İnsan kaynakları yöneticisi direkt Holding Operasyonel Başkan Yardımcısı’na bağlı olarak çalışmaktadır.”

Holding Operasyonel Başkan Yardımcısı tepe yönetiminde olduğu için işletmenin hiyerarşik yapılanması da stratejik insan kaynakları yönetimine uygun olarak gerçekleştirilmektedir.

- **Dış Kaynak Kullanımını Nasıl Tanımlıyorsunuz?**

“Verimlilik adına, kontrol kolaylığı adına, katma değeri yüksek işlere odaklanmak adına işlerin dışarıya verilmesidir.”

İşletme yöneticilerinin dış kaynak kullanımına bilinçli bir yaklaşımları vardır.

- **İnsan Kaynakları Yönetiminde veya Fonksiyonlarında Dış Kaynak Kullanıyor musunuz?**

“İşe Alım ve Eğitimde dış kaynaktan yararlanıyoruz”.

İşletmede tamamen insan kaynakları departmanı değil de sadece işe alma ve eğitim fonksiyonlarında dış kaynak kullanımına gidilmiştir. Diğer İKY fonksiyonları dış kaynağa devredilmek istenmemiştir.

- **Ne Zamandan Beri İKY’de Dış Kaynak Kullanıyorsunuz? Dış Kaynak Kullanımı Öncesi ve Sonrası İçin Durum Değerlendirmesi Yapar mısınız?**

“1997 yılından beri yaklaşık sekiz yıldır insan kaynakları konusunda dünyaca ünlü bir danışmanlık şirketi ile beraber çalışmalarımızı sürdürmekteyiz. Bu işbirliği sayesinde insan kaynakları konusunda dünyadaki en son bilgiler ve teknikler süratle grup şirketlerine kazandırılmaktadır.”

İşletme dış kaynak kullanımına oldukça önceden başlamış ve şu anda bu uygulamayı bilerek ve bilinçli bir tercihle yapmaktadır. Ayrıca tedarikçi işletme olarak da bilinçli bir tercihle dünyaca ünlü bir danışmanlık şirketi seçilmiş ve bu konuda da kalite aranmış, dünyadaki en son bilgiler ve tekniklerin süratle grup şirketlerine kazandırılması amaçlanmıştır. Bu durumda şirket İKY’ye çok fazla değer vermekte ve bu alanlarda da dış kaynak kullanımına bu verilen değer bir sonucu olarak gitmekte; hizmetin kalitesinin, dış kaynaktaki yeniliklerin şirkete girişinin temin edilmesi amaçlanmaktadır.

- **İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Dış Kaynak Kullanımına Neden Karar Verdiniz? Bu Kararı Almanızdaki Kriterler Nelerdi?**

“Eleman kaynağını çeşitlendirmek, operasyonel yükümüzü hafifletmek için karar verdik. İnsan kaynakları konusunda dünyadaki en son bilgiler ve teknikler süratle grup şirketlerine kazandırılmaktadır.”

Dış kaynak kullanma nedenlerinden operasyonel yükün hafifletilmesi ve eleman kaynağının çeşitlendirilmesine önem verilmektedir. Böylece yönetim ve çalışanlar dikkat ve faaliyetlerini daha çok önemli ve stratejik işlere kaydıracaklardır. Eleman kaynağının çeşitlenmesi ile de işletmeye değişik düşünce yapısı ve bakış açılarına sahip taze kanın girişi sağlanacaktır.

- **İnsan Kaynakları Yönetimindeki Dış Kaynak Kullanımı Kararını Hangi Kademedede Verdiniz? Bu Stratejik Değerde Bir Karar mıydı?**

“İK çalışanları olarak birlikte verdik ve üst yönetimin de onayını aldık”.

İKY’de dış kaynak kullanımı kararı tepe yönetimi tarafından desteklenen ve bunun yanında çalışanların da görüşleri alınarak çalışanların da katılımının sağlandığı ve sahiplendikleri bir karar niteliğindedir.

- **Şirketinize Rekabet Avantajı Sağlamada Sahip Olduğunuz Temel Yetenek(ler)iniz Ne(ler)dir?**

“İK için iç danışman olarak katma değeri yüksek işlere odaklanmak temel yetenekte amacımızdır. Bunlar; sistem geliştirme, standardizasyon, politika belirleme gibi işlerdir.”

Katma değeri yüksek, rutin olmayan ve işletmeyi rekabette öne geçirecek işlere odaklanmak ve temel yetenek edinmek benimsenmiştir. İşletmenin kendisine belirlediği temel yetenekler, “işletmeyi diğerlerinden ayıran, rakipleri tarafından kolayca görülmeyen ve taklit edilemeyen, rekabet üstünlüğünü sağlayan ve nihayet vizyonunun gerçekleştirilmesinde vazgeçilmez bir nitelik taşıyan bilgi ve becerileri ifade eder.” temel yetenek tanımıyla özdeşleşmektedirler.

- **İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım- Fonksiyonunu Dış Kaynaktan Temin Etmeniz Nedenlerini Açıklar mısınız?**

“Operasyonel iş yükünü hafifletmek, alternatif kaynaklar üretmek.”

İşletme, rutin ve çok zaman alan işleri dış kaynağa havale ederek stratejik ve düşünsel işlere daha çok zaman ayırmayı istemektedir. Ayrıca aday havuzu çok olan dış kaynaktan aday çeşitlemesi yapmak istenmektedir.

- **İşe Alım Fonksiyonunu Dış Kaynaktan Temin Etme Sürecini Açıklar mısınız?**

“İşe alımda bütün işler ana şirketin kontrolünde yürür. Outsource edilen firma, ilan verme, başvuru toplama, ilk görüşmeleri yapma, testlerden geçirme gibi aşamaları bizzat kendisi yürütebilir. Sonrası şirketin İK biriminin sorumluluğundadır.”

İşletme, aday ile ikinci ve sonraki görüşmeleri yapmayı, adayın işe yerleştirilmesini, oryantasyonunu vb. faaliyetleri kendisi üstlenmektedir. Böylece işletme, işe alma sürecine de belli bir aşamadan sonra müdahale etmektedir. Yani kontrolün tamamen kaybedilme sakıncası söz konusu olmamaktadır.

- **İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Fonksiyonunu Dış Kaynaktan Temin Etmeniz Nedenleri Nelerdir?**

“Rutin işlerden kurtulmak”

İşletmede, eğitimdeki rutin işleri dış kaynaktan sağlamakla yine personelin nitelik ve stratejik işler için daha çok zaman kazanacağı düşünülmektedir.

- **Eğitim Fonksiyonunu Dış Kaynaktan Temin Etme S¼recini Açıklar mısınız?**

“Eğitimde b¼t¼n işlerin planlaması İK birimindedir. Dış kaynak sağlayıcı firma uygulamaya destek verir. Eğitim i¼eriklerinin belirlenmesi, eğitmen temini, otel bulunması, katılımcıların haberdar edilmesi, eğitim esnasındaki organizasyonlar, eğitim sonrası değerlendirme anketlerinin doldurtulması ve raporlanması ve eğitim harcamalarının takibi dış kaynak sağlayıcı firma tarafından yapılmaktadır.”

Eğitim fonksiyonunda da yine önemli olan ve stratejik aşamalar işletmede bırakılmış, rutin ve zaman alıcı faaliyetler dış kaynak sağlayıcıya devredilmiştir. Eğitim i¼eriklerinin belirlenmesi, eğitmen temini ve eğitim esnasındaki organizasyonlar bu işlerin uzmanı olan dış kaynak sağlayıcıdan temin edilerek işletme personelinin daha kaliteli bir eğitim alması sağlanmak istenmiştir.

- **Diğer İnsan Kaynakları Y¼netimi Fonksiyonlarını Outsource Etmemenizin Nedenlerini Açıklar mısınız?**

“Performans y¼netiminde sadece performans sonu¼larının analiz edilerek eğitim ihtiya¼larının tespitine d¼n¼k ¼alıřmalarda dışardan destek alınabilmektedir. İnsan Kaynakları fonksiyonlarının dışarıya fazla outsource edilememesinin sebebi, bu işlerin ger¼ek sahiplerine verilmesi ¼abasıyla ilgilidir. İK destek birimidir. Destek birimin, desteği olmaz. Outsource ile ilgili tek gerek¼e operasyonel ve rutin işleri dışarı verip, şirketin İK biriminin ve y¼neticilerin insan ile ilgili daha stratejik işlere daha ¼ok vakit ayırabilmelerini sağlamaktır. Diğer taraftan zaten d¼nyadaki gelişmeler İK fonksiyonlarının y¼neticiler tarafından sahiplenilmesini ve yerine getirilmesini salık vermektedir. İK'nın fonksiyonu bu alanlarda y¼neticilere işlevsel enstr¼manlar sağlayabilmektir. Bunu yaparsa uygulama da y¼neticilere kalır. Bundan dolayı biz s¼re¼lerimizi y¼neticilerin kolaylıkla yapabilecekleri bir hale getirmek i¼in ¼abalıyoruz. Outsource etmek i¼in değil.”

İşlerin ger¼ek sahiplerine verilmesiyle kastedilen dış kaynağa devredilmeyen işlerin işletmenin rekabette öne ge¼mesini sağlayıcı destek faaliyetler olarak algılanması dolayısıyla dış kaynağa devredilerek bunların kaybedilmek istenmemesidir. İşletme y¼netimi dış kaynağa sadece son derece rutin işleri devretmekte, insana verdiği değer gereği insan ile ilgili stratejik işlere daha ¼ok zaman ayırmak istemektedir. Ayrıca insan kaynakları y¼netiminin t¼m işletme y¼neticilerin işi olduğu vurgulanmakta ve insan kaynakları fonksiyonu da bu y¼neticilere işlevsel enstr¼manlar sağlamakla g¼revli

sayılmaktadır. O yüzden diğer fonksiyonları dış kaynağa devretmenin de bunu engelleyeceği düşünülmektedir.

- **Karar Alma Aşamasından İtibaren Dış Kaynak Kullanımınızın Tüm Aşamalarını-Tedarikçi İle İlişkilerinizi Açıklar mısınız?**

“Tedarikçinin süreci kolaylaştırıcı bir rol üstlenmesi gerekir. Bunu yapmıyorsa zaten ilave yük getirmekten ve bürokrasiyi artırmaktan başka bir işe yaramaz. Tedarikçi kritik kararları veremez çünkü işlerin sorumluluğunu onda değildir. Şirket iyi planlamayla operasyonunun belli aşamalarını kontrolü çerçevesinde dışarıya yaptırabilir. Tepe yönetiminin yaklaşımı da bu yöndedir.”

- **Dış Kaynaktan Temin Ettiğiniz Tüm İnsan Kaynakları Fonksiyonlarını Aynı Tedarikçiye mi Ayrı Tedarikçilere mi Verdiniz? İnsan Kaynakları Yönetimindeki Dış Kaynak Hizmetini Bir Firmadan mı, Yoksa Danışmanlık Şirketinden mi Temin Ediyorsunuz?**

“İşin yapısına göre firma seçiyoruz. Birden fazla firma ile çalışıyoruz”

İşletme tedarikçi seçimi konusunda titiz davranmakta ve dışarıya verilen her işin yapısına göre firma seçmekte, birden fazla firma ile çalışarak risklerini minimize etmektedir. Burada işi uzmanına verme düşüncesinin de ağır bastığı görülmektedir.

- **Tedarikçi Firma(lar) İle İlişkiyi Şirkette Kimler Yürütmektedir?**

“İnsan Kaynaklarında söz konusu fonksiyonların sorumluları.”

İşe alma fonksiyonu ve eğitim fonksiyonu sorumluları tedarikçi ile ilişkileri yürütmektedir. Bu aynı zamanda işletmede personel güçlendirmenin de var olduğunu açıklamaktadır. Birlikte çalışılan asta güvenme ve onların işleri başaracağına inanç da söz konusudur. Dış kaynak kullanımına gidilerek aynı zamanda personel güçlendirmeye de gidilmiştir.

- **Tedarikçi Firmanız Üzerine Aldığı İnsan Kaynakları Fonksiyonlarını Nerede Nasıl Yerine Getirmektedir?**

“Kendi yerlerinde yerine getiriyorlar, sonuçları bizimle paylaşıyorlar. Eğitimi ise, işletme bize de bilgi vererek ya kendi yerinde ya da uygun bir otelde yerine getirmektedir.”

Tedarikçi firma, işe alma fonksiyonu için üzerine düşen faaliyetleri kendi yerinde; eğitim fonksiyonu için ise ya kendi yerinde ya da uygun görülen otel vb

yerlerde yerine getirmektedir. Yani işletme outsource ettiği rutin işleri kendi bünyesi dışında gerçekleşmesini ve personelin zamanının minimum derecede harcanmasını istemektedir.

- **Tedarikçi Firmanızı Nasıl Seçtiniz? Kriterleriniz Nelerdi?**

“Esnek olmaları, bizimle çalışacak profesyonellikte olmaları.”

Esnek bir tedarikçi istenilen değişikliklere çabuk uyum sağlayacak, profesyonel olması ise işini iyi bilmesini gerektirecektir.

- **Tedarikçi Firma ile İnsan Kaynakları Fonksiyonlarını Yerine Getirmesinde Çatıştığınız Noktalar Var mı? Örneğin Sizin Benimsemediğiniz Uygulamalar Oluyor mu? Bunları Açıklar mısınız?**

“Önemli büyük problemler olmuyor.”

İşletme, tedarikçi ile uyumlu ve sorunsuz bir dış kaynak kullanımı ilişkisi kurmuştur. Bu da dış kaynak kullanımının başarısını arttıracaktır.

- **Çatışma ve Sürecin İşleyişini Beğenmediğiniz Durumda Müdahale Edebiliyor musunuz? Nasıl Müdahale Ediyorsunuz ve Nasıl Bir Sonuçla Karşılaşıyorsunuz?**

“Tedarikçilerimizle yakın çalışıyoruz. problem oluşmadan müdahale ediyoruz. Uzun süredir birlikte çalıştığımız için birbirimizi iyi tanıyor ve aynı dili kullanıyoruz”

İşletme, tedarikçi ile iletişimini sıkı tutmakta ve problemlere karşı proaktif bir yaklaşım sergilemektedir. Ayrıca tedarikçiyi sık değiştirme değil de uzun süreli güvене dayalı bir ilişki söz konusudur.

- **Dış Kaynak Kullanımına Geçince İnsan Kaynakları Departmanınızdaki Çalışanlarınızı Ne Yaptınız?**

“Operasyonel olmayan daha stratejik işlere kaydırдық.”

Dış kaynak kullanımının dezavantajlarından olan personelin işten çıkarılması, dış kaynak kullanılan bölümlerdeki personelin operasyonel olmayan daha stratejik işlere kaydırılmasıyla önlenmiştir.

- **Çalışanlarınızın Dış Kaynak Kullanımı Uygulamasına Tepkileri Neler Oldu?**

“Pozitif oldu. Dış kaynak kullanımını deneyim etmek de önemli bir kazanım olarak görüldü.”

İşletmenin dış kaynak kullanımıyla personelini işten çıkarmaması, onları da dahil etmesi; çalışanların da dış kaynak kullanımı sürecini desteklemesine neden olmuş ve yönetimle beraber hareket ettiği başarılı bir dış kaynak kullanımı örneği oluşturmuştur.

- **İnsan Kaynakları Departmanının Verimlilik Ve Etkinliği Yönünden Artış Ve Azalış Var mı? Düşünceleriniz Neler?**

“Dış kaynak kullanmak verimlilik ve etkinlik açısından artış oluşturdu.”

Dış kaynak kullanımı süreci doğru kullanılırsa verimliliği ve etkinliği pozitif yönde etkilemektedir. Dolayısıyla iyi bir anlaşma, dış kaynak kullanılacak süreçlerin doğru belirlenmesi ve iyi bir tedarikçi seçimi ile başarı gelecektir.

- **İnsan Kaynakları Yönetimindeki Dış Kaynak Kullanımınızın Kurumsal Rekabet Avantajına Katkılarını-Rekabete Getirdiği Zorlukları Anlatır mısınız?**

“Rekabet için hız önemli. Bu yüzden dış kaynak alternatif oluşturmak ve işleyişi hızlandırmak ve sizin enerjinizi daha katma değeri yüksek işlere yönlendirmenize yarıyorsa rekabetinizi de güçlendirir. Biz dış kaynağı bu amaçla kullanıyoruz. Bu açıdan sorunumuzda yoktur.”

Dış kaynak kullanımı doğru şekilde kullanılıyorsa rekabette işletmeyi öne taşıyacaktır.

4.4. Bulgular ve Yorumlar

İnsan kaynakları yönetiminde dış kaynak kullanımı uygulamalarının mevcut durumunu ortaya koymak amacıyla Türkiye’de gıda imalatı yapan yabancı ortakları da olan bir holding araştırma kapsamında incelenmiştir.

Örgütlenme yapısına bakıldığında, insan kaynakları yöneticisinin de bir tepe yöneticisine bağlı olmasından ve alınan kararlara tepe yönetimin verdiği destekten de anlaşılacağı üzere işletmede stratejik temelli insan kaynakları yürütmesi vardır.

İşletmede dış kaynak kullanımının en önemli nedenleri arasında verimlilik elde etmek, kontrol kolaylığı elde etmek ve stratejik-katma değeri yüksek işlere odaklanmak bulunmaktadır. İşletmede yaklaşık sekiz yıldan beri dış kaynak kullanılmaktadır. Profesyonel bir dış kaynak sağlayıcıyla çalışılarak yeni teknik ve bilgilerin işletmeye girmesi sağlanmış, rutin işlerden ve bunların getirdiği gereksiz zaman kaybından kurtulunup işletme personelinin daha stratejik işlere odaklanması sağlanmıştır. Bütün bunlar işletmenin bilinçli bir tercih yaptığını ortaya koymaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde işe alma ve eğitim fonksiyonlarında ve ayrıca performans yönetiminde sadece performans sonuçlarının analiz edilerek eğitim ihtiyaçlarının tespitine dönük çalışmalarda dış kaynak kullanımına gidilmiştir. İşe alma fonksiyonunda outsource edilen firma, ilan verme, başvuru toplama, ilk görüşmeleri yapma, testlerden geçirme gibi aşamaları yerine getirmektedir. Sonrası ise insan kaynakları biriminin kendi sorumluluğunda bırakılmıştır. İşe alma fonksiyonunun outsource edilmesiyle operasyonel iş yükünü hafifletmek, alternatif kaynaklar üretmek amaçlanmıştır. Eğitimin dış kaynaktan temin edilmesinde ise; bütün işlerin planlaması işletmenin kendi İK birimindedir. Tedarikçi firma, uygulamaya destek vermektedir. Eğitim içeriklerinin belirlenmesi, eğitmen temini, otel bulunması, katılımcıların haberdar edilmesi, eğitim esnasındaki organizasyonlar, eğitim sonrası değerlendirme anketlerinin doldurtulması ve raporlanması ve eğitim harcamalarının takibi tedarikçi firma tarafından yapılmaktadır. Eğitimin dış kaynaktan temin edilmesinde, rutin işlerden kurtulmak amaçlanmıştır. Ayrıca işletmede performans yönetiminde sadece performans sonuçlarının analiz edilerek eğitim ihtiyaçlarının tespitine dönük çalışmalarda dışardan destek alınmasında da işletme dış kaynak sağlayıcının bu konudaki uzmanlığından yararlanmak istemiştir. İşletmede diğer insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımına gidilmemesinin sebebi, outsource edilmeyen bu işlerin şirket içinde kalmasının daha uygun olacağı yönündeki kararlarıdır. İşletmede insan kaynakları

yönetiminde dış kaynak kullanımı ile ilgili genel eğilim; operasyonel ve rutin işleri dış kaynaktan sağlayıp, insan kaynakları yönetimine ilişkin stratejik işlere odaklanmaya yöneliktir.

İncelenen işletme; kendine temel yetenekler olarak sistem geliştirme, standardizasyon ve politika belirlemek gibi katma değeri yüksek, rutin olmayan ve işletmeyi rekabette öne geçirecek işleri belirlemiştir.

Tedarikçi firma ile ilişkiler, ilgili fonksiyon yöneticilerince sürdürülmekte, işin yapısına göre birden fazla firma ile çalışılmakta ve iyi firmalar tercih edilmektedir. Esnek ve profesyonel tedarikçiler tercih edilmiş, ancak tedarikçi firmalardan tedarik hizmetini kendi işyerlerinde yapmaları istenmiştir. Problem olmaması için tedarikçilerle yakın çalışılması tercih edilmiştir. Dış kaynak kullanımına gidilen bölümdeki çalışanlar da operasyonel olmayan daha stratejik işlere kaydırılmıştır.



SONUÇ

İşletmeler, artık geçmişten farklı olarak tüm işleri kendi bünyelerinde toplamamakta, bunun yerine temel yeteneklerine odaklanarak diğer işleri dış kaynak kullanımı yoluyla uzman sağlayıcılara devretmektedirler. Dış kaynak kullanımı bilinçli bir faaliyet olarak belirli konuları ön plana çıkarmaktadır. Her şeyden önce işletmede hangi konuda dış kaynak kullanılması gerektiği belirlenmelidir. Dış kaynaklardan temin edilmesine karar verilen hizmet temel yetenek kapsamında olmamalıdır. Diğer bir deyimle bir işletmenin kendisine uzun dönemli rekabet avantajı sağlayacak, kolayca taklit edilemeyen uzun dönemli bilgi, beceri ve yetenekleri doğru belirlemesi ve tüm çabasını burada yoğunlaştırması gerekmektedir. Dış kaynak kullanımının çok sayıda fayda içerdiği ve geleneksel örgüt yapılarından çağdaş örgüt yapılarına geçişi sağladığı bilinen bir gerçektir. Ancak neyin işletme bünyesinde neyin dışarıda yapılacağına hatalı belirlenmesi işletmenin gerilemesine; dış kaynak kullanan firmanın, diğer firmalar tarafından içinin boşaltılmasına ve yok olmasına neden olabilir.

İnsan kaynakları yönetiminde dış kaynak kullanımında mevcut durumu ortaya koymak için bir örnek teşkil etmesi amacıyla uygulama yaptığım işletme, konuya titizlikle yaklaşmaktadır. İşletme dış kaynak kullanımına maliyet avantajından ziyade uzun dönemli olarak stratejik ve katma değeri yüksek konulara odaklanmak ve yeniliklerin işletme bünyesine girmesini sağlamak için gitmiştir. İşletmemiz insan kaynakları temin ve seçim ile eğitim fonksiyonlarında ve performans yönetiminde sadece performans sonuçlarının analiz edilerek eğitim ihtiyaçlarının tespitine dönük çalışmalarda dış kaynak kullanımına gitmiştir. Bu bölümlerde dış kaynak kullanımına operasyonel ve rutin işlerden kurtulmak amacıyla gidilmesine rağmen bordrolama, ücret araştırmaları, idari hizmetler, insan kaynakları bilgi sistemleri gibi rutin işlemlerin dış kaynaktan temin edilmemesi kanımca işletmemizin dış kaynak kullanımına karşı daha temkinli yaklaştığını göstermektedir. Dış kaynak sağlayıcıdan temin edilen hizmetlerde de planlama ve kontrole ağırlık verilmesinden de bu anlaşılmaktadır. İşletmemizin dış kaynak kullanımına gitmediği süreçlerde insan kaynakları fonksiyonlarının işletmedeki yönetici ve çalışanlar tarafından yapılması düşüncesinin ağırlık kazandığını gözlemledim. İş analizi, planlama, performans değerlendirme, kariyer planlama, ücret yönetimi, endüstriyel ilişkiler gibi süreçlerin büyük kısımlarının işletmede kalması kanımca işletmemizin yapısı açısından da daha uygundur. Ancak yine de işletmede ve

çevrede meydana gelebilecek değişimlere göre dış kaynak kullanımını uygulamasına gidilebilir. İşletmede problem olmaması için dış kaynak sağlayıcılarla yakın çalışılması, profesyonel ve esnek olan tedarikçilerin seçilmesi, dış kaynak kullanımına gidilen bölümlerdeki çalışanların işten çıkartılmaması ve stratejik işlere kaydırılmaları da bu sürecin doğru işlediğini göstermektedir.

Sonuç olarak, tüm fonksiyonlarda olduğu gibi insan kaynakları fonksiyonunda da dış kaynak kullanımını kısa dönemli bir maliyet azaltma operasyonu olarak değil, işletmenin vizyon ve misyonu ile uyumlu uzun vadeli stratejik bir karar olarak görülmelidir. Sadece maliyet göz önünde bulundurularak kalite ve müşteri memnuniyeti tehlikeye sokulmamalıdır. İşletme insan kaynaklarında dış kaynak kullanımını kararı vermeden önce istek ve ihtiyaçlarını doğru biçimde belirlemeli, alternatif maliyetleri hesaplamalı, tüm süreçlere ilişkin olarak etkinlik ölçümlerini yapmalı ve bunları kıyaslama yoluna gitmelidir. Hangi konularda ve hangi koşullarda dış kaynak kullanımına gidileceği sağlıklı bir şekilde belirlenmediği durumlarda beklenen fayda sağlanamayacaktır. Doğru tedarikçinin seçimi ve tedarikçi ile uzun dönemli ilişkilerin etkin yönetimi de yine dış kaynak kullanımının başarısını etkileyecektir. Yani ihtiyaçlara birebir cevap veren, problem çözme yeteneği gelişmiş, finansal açıdan sağlam ve kültürel açıdan uyumlu tedarikçi seçilmeli, iyi bir iletişim ve güven ortamı kurulmalıdır. İşletme insan kaynaklarını daha etkin hale getirme sürecinde dış kaynak kullanımını dikkatli uygulamalıdır. Kısa vadeli olarak daha çok bilgi akışı, iletişim, termin gibi sorun çıkartabilecek hususlara dikkat edilmelidir. Uzun vadeli olarak da tedarikçi işletmelere aşırı bağımlılık sonucu oluşan esnekliği kaybetme, ilişkilerdeki kontrolü kaybetme ve dolayısıyla tedarikçiye mahkum olma durumuna dikkat edilmeli ve rekabet avantajı sağlayacağı düşünülen bir uygulamanın işletmeyi dezavantajlı konuma getirmemesine dikkat etmelidir. Ayrıca dış kaynak kullanımının işletmenin içini boşaltmasına müsaade edilmemelidir.

İnsan kaynakları yönetiminde dış kaynak kullanımını da diğer bölümlerde ve diğer tüm yönetim tekniklerinde olduğu gibi, yerine ve zamanına göre kullanılması ve yönetilmesi gereken, böyle yapıldığında işletmelerin başarılarına katkıda bulunan bir yönetim tekniğidir.

KAYNAKÇA

Kitaplar:

- Acar, Nesime. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: M.P.M. Yayın No: 640, 1999.
- Acuner, Şebnem Akın. **Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü**. 3.Basım. Ankara: M.P.M. Yayın No: 655, 2003.
- Aldemir, Ceyhan, Alpay Ataol ve Gönül Budak. **Personel Yönetimi**. İzmir: Barış Yayınları, 1998.
- Artan, Sinan. **Personel Yönetimi**. 2. Baskı. İstanbul: Gül Yayınları, 1989.
- Ataman, Göksel. **İşletme Yönetimi**. İstanbul: Türkmen Kitapevi, 2001.
- Bingöl, Dursun. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 5. Basım. İstanbul: Beta Yayınları, 2003.
- Birbil, Dilek ve diğerleri. **İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmeler**. Ankara: M.P.M. Yayın No:635, 1998.
- Braham, Barbara J.. **Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak**. İstanbul: Rota Yayınları, 1998.
- Can, Halil, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncuoğlu. **Personel Yönetimi**. 2. Baskı. Ankara: Siyasal Kitapevi, 1995.
- Covey, Stephen. **Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı**. Çev. Gönül Suveren ve Osman Deniztekin. İstanbul: Varlık Yayınları NO 613, 2001.
- Çetin, Canan, Besim Akın ve Vedat Erol. **Toplam Kalite Yönetimi Ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**. İstanbul: Beta Yayınları, 1998.
- Dinçer, Ömer. **Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası**. 6. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları, 2003.
- Ekin, Nusret. **Endüstri İlişkileri**. İstanbul: Beta Yayınları, 1994.
- Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Beta Yayınları, 1996.

- Ersen, Haldun. **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**. İstanbul, 1997.
- Fisher, John G.. **Kıyaslama Yoluyla Performans Nasıl Artırılır?**. İstanbul: Rota Yayınları, 1998.
- Hamel, Gary ve Prahalad C.K.. **Geleceği Kazanmak**. Çev. Zülfü Dicleli. İstanbul: İnkılap Yayınları, 1996.
- Hammer, Michael ve James Champy. **Değişim Mühendisliği İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto**. Çev: Sinem Gül. İstanbul: Sabah Kitapları, 1997.
- Kalder. **Kıyaslama (Benchmarking): Başkalarından Öğrenmek**. İstanbul: Kalder Yayını No:15, 1997.
- Kaynak, Tuğray ve diğerleri. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 2. Baskı. İstanbul: İ.Ü. Yayınları No:7, 2000.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. 6. Basım. İstanbul: Beta Yayınları, 1998.
- Milli Prodüktivite Merkezi. "Sürekli İyileştirme". **M.P.M. Verimliliği Arttırıcı Yaklaşım Ve Teknikler Dizisi 3**.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. **Personel Yönetimi**. 8. Baskı. Bursa: Furkan Ofset, 1997.
- Sarıhan, Halime İnceler. **Teknoloji Yönetimi**. Kocaeli: Desnet Yayınları, 1998.
- Yazıcı, Selim. **Öğrenen Organizasyonlar**. İstanbul: Alfa Yayınevi, 2001.
- Yüksel, Öznur. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Gazi Kitabevi, 2000.

Makaleler:

- Adler, Paul S.. “*Making The Human Resources Outsourcing Decision*”. **MIT Sloan Management Review**, Vol.45, No.1 (Fall 2003), pg. 53-60
- Akansel, A. Ateş. “*İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Hizmeti Veren Firma İle İlişkiler Departman Yararına Nasıl Yönetilmeli?*”. **İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımı Zirvesi**, İstanbul: 30 Nisan 2003.
- Akdoğan, Asuman ve Korhan Karacaoğlu. “*Dış Kaynaklardan Yararlanma Ve Bankacılık Sektöründe Teknoloji Ve Bilgi İşlem Faaliyetleri İle İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanma Üzerine Bir Uygulama*”. **Atatürk Ü. İ.İ.B.F.Dergisi**, C.17, S. 1-2 (Nisan 2003), ss. 92-107.
- Ankaralı, Egemen. “*Outsourcing Sözleşmeleri Yapılırken Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar*”. **Outsourcing**, S. 1 (Ekim-Kasım 2003), ss. 34-36.
- Anonymous. “*Hr Information System Trends*”. **Hr Focus**, Vol. 81, No. 12 (December 2004), Academic Research Library. Pg. 1.
- Ataman, Göksel. “*İnsan Kaynakları Fonksiyonunda Dış Kaynaklardan Yararlanma/ Yararlanmama Kararı: Akaryakıt Dağıtım Sektöründe Örnek Bir Olay*”. **Öneri Dergisi**, C. 6, S.21(Ocak 2004), ss. 13-24.
- Barlı, Önder. “*Çeşitli Yönleriyle Değişim Mühendisliği'ne Özet Bir Bakış*”. **Yönetim**, S. 30 (Haziran 1998), ss. 31-37.
- Boyd, Willam. “*Her İki Tarafında Kazandığı Dış Kaynak Kullanımı İlişkileri*”. **Outsourcing**, S. 3 (Şubat- Mart 2004), ss. 41-43.
- Corbett, Micheal F. “*Dış Kaynak Kullanımı İle Kuruluşu Yeniden Tanımlayarak Değer Yartamak*”. **Outsourcing**, S. 1 (Ekim-Kasım 2003), ss. 40-41
- Corbett, Micheal F. “*Dış Kaynak Kullanımına Hoş Geldiniz*”. **Outsourcing**, S. 1 (Ekim-Kasım 2003), ss. 8-10
- Corbertt, Micheal F. “*Nelerin Outsource Edileceğine Karar Verme Konusunda Başarılı Uygulamalar*”. **Outsourcing**, S. 3 (Şubat-Mart 2004), ss. 12-13.

- Çoban, Orhan ve Oğuz Tutkun. “*Firmaların Piyasa Performansının Arttırılmasında Bir Strateji Olarak Outsourcing’in Rolü*”. **Outsourcing**, S. 2 (Aralık-Ocak 2004), ss. 36-40.
- Gilley, K. Matthew, Charles R. Greer ve Abdul A. Rasheed. “*Human Resource Outsourcing And Organizational Performance İn Manufacturing Firms*”. **Journal Of Business Research**, No. 57 (March 14. 2002), pg. 232-240.
- Karakoç, Nihat ve N. Özge Bıyıklılar. “*İşletmelerdeki ISO 9001 Uygulamalarının İşgöreni Güçlendirme Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*”. **M.Ü. S.B.E. Dergisi**, C. 5, S. 19 (Ocak 2003), ss. 1-11.
- Kaya, Bülent. “*Bir Verimlilik Arttırma Tekniği Yaklaşımı: Kıyaslama*”. **Verimlilik Dergisi**, M.P.M. Yayını (1997/1), s. 65.
- McDougall, Paul. “*Help With Human Resources*”. **Informationweek**, No. 1027 (Feb 21. 2005), Academic Research Library. Pg. 18-21.
- Murat, Güven. “*Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı: Personel Güçlendirme*”. **M.Ü. S.B.E. Dergisi**, C. 4, S. 16 (Haziran 2001), ss. 114-119
- Okumuş, Fevzi ve Hülya İsfendiyaroğlu. “*İşletmelerde Mal Ve Hizmetlerin Dış Kaynaklardan Temin Edilmesinin Fayda Ve Sakıncaları*”. **Atatürk Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, (16 Ekim 2002), ss. 3-4.
- Outsourcing. “*Servis Düzeyi Anlaşmasının Yapılandırılmasında Sekiz Kriter*”. **Outsourcing**, S.9, (Mart-Nisan –Mayıs 2005), ss. 26-28.
- Öztürk, Azim ve Konuralp Sezgili. “*Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yeni Bir Rekabet Stratejisi Olarak Kullanılması ve Uygulama Süreci*”. **Uludağ Üniversitesi. İİBF. Dergisi**, C. XX1, S. 2 (2002), ss. 127-142.
- Pascoe, Graham. “*Dışa Yönelim: Dış Kaynak Kullanımının Zamanı Geldi*”. **Outsourcing**, S. 3 (Şubat- Mart 2004), ss. 20-22.
- Peck, Richard L.. “*Should You Outsource Staff Management*”. **Nursing Homes**, Vol. 53, No. 7 (July 2004), pg. 20-22.

- Pricewaterhouse Coopers. “*İnsan Kaynaklarında Dış Kaynaklardan Faydalanma (Hr Outsourcing)*”. **Outsourcing**, S. 4 (Nisan-Mayıs 2004), ss. 34-39.
- Quin, James Brain. “*Stratejik Outsourcing: Bilgi Birikimi Kabiliyetlerinin Artırılması*”. **Outsourcing**, S. 11 (Eylül-Ekim-Kasım, 2005), ss. 44-46.
- Sinton, Thomas H.. “*Should Boards Get Involved In Hr Outsourcing*”. **Directorship**, Vol. 29, No. 1 (January 2003), pg. 12-15.
- Stroh, Linda K ve Deborah Reehuboff. “*Outsourcing Hr Functions: When-And When Not-To Go Outside*”. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Vol. 10, No. 1 (Summer 2003), pg. 19-29.
- Sümer, E. Handan. “*Birleşmelerde Sinerji*”. **M.Ü. S.B.E. Öneri Dergisi**, C. 3, S. 13 (2000), ss. 111-115.
- Sümer, E. Handan. “*Birleşme Sürecinin Aşamaları*”. **M.Ü. S.B.E. Öneri Dergisi**, C. 2, S. 12 (Haziran 1999), ss.
- Uslu, Aypar Topkara. “*Uluslararasılaşmada Önemli Bir Araç Olarak Stratejik Birleşmeler*”. **M.Ü. S.B.E. Öneri Dergisi**, C. 2, S. 7 (Haziran 1997), ss. 19-23.
- Uyargil, Cavide. “*İş Analizlerinin Personel Yönetimi Faaliyet Ve Programları İle İlişkileri*”. **Verimlilik Dergisi**, (1992/2), ss. 119-129.
- Yılmaz, Ercan. “*Benzeyerek Farklılaşın: Rekabet Avantajı Ve Stratejik Dış Kaynak Kullanımı*”. **Outsourcing**, S. 2, (Aralık-Ocak 2004), ss. 22-23

Tezler:

Arslantaş, Cem Cüneyt. “Yeni Bir Yönetim Stratejisi Olarak Dış Kaynaklardan Yaralanma Ve İlaç Sanayinde Faaliyet Gösteren Firmaların Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamaları”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul, 1999.

Aydınlı, Fulya. “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma Ve Bankacılık Sektöründeki Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul, 2001.

Baran, Seher. “İnsan Kaynakları Yönetimi”. Bitirme Projesi-I”I, **Y.T.Ü. Makine Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü**. İstanbul, 2002.

Büber, İmdat. “İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaktan Yararlanma Ve Seçilmiş Sektörler İtibariyle İşçi-İşveren Sendikalarının Görüşlerine Yönelik Bir Araştırma”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul, 1999.

Eldarow, Behram. “Dış Kaynaklardan Yararlanmanın İşletmelerin İnsan Kaynakları Departmanlarına Etkisi Ve Bir Araştırma”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul, 2004.

Gül, Gülistan. “Üretim Sistemlerinin Organizasyon Yapıları Üzerindeki Etkileri Şebeke Organizasyon Yapıları Üzerine Bir Değerlendirme”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul, 1998.

Gürkan, Özlem. “Dış Kaynak Kullanımı Uygulamalarının Bilgi Ve Belge Merkezlerinde Kullanımı”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul, 2003.

İnkaya, Zafer. “Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetim Birimlerinin Yapılanması”. Yayınlanmamış Doktora Tezi, **İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü**, İstanbul, 2000.

Kahraman, Cengiz. “Değişim Mühendisliği’nin Toplam Kalite Yönetimindeki Yeri ve Önemi”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul, 1998.

Solak, Mehmet. *“Dış Kaynaklardan Yararlanma Ve İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Uygulanması”*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul, 2002.



İnternet Kaynakları:

Aklan, Mustafa. “*Temel Yetenekler*”.

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt (06 Eylül 2004)

Alkan, Mustafa. “*Öğrenen Organizasyonlar*”.

Http://Www.Bilgiyonetimi.Org/Cm/Pages/Mkl_Gos.Php?Nt=526 . (02 Aralık 2005)

“*Bankacılıkta Değişim Mühendisliği/Değişim Yönetimi*”

<Http://Www.Activefinans.Com/Active/Arsiv/Sayi14/Degisim.Html>. (25 Nisan 2002.)

Creelman, Daud. “*İK’da Dış Kaynak Kullanımı: Ezici Yenilik*”. 2004.

http://www.hrdergi.com/haberler/haftanin_konusu_konugu_detay.asp?ID=17. (19.04.2005).

Ekmekçioğlu, Sibel. “*Kıyaslama Türeleri*”.

<Http://Www.Sitetky.Com/Framest/Ot/Otmak09>.

Ferik, Funda. “*İnsan Kaynakları Yönetiminde İki Yeni Kavram: Kıyaslama Ve*

Küçülme”. <Http://62.229.128.10/Bireyler/Trends/Makale/Kiyaskucul.Asp>. (26 Mart 2002)

“*Küçülürken Büyüme*”.

Http://62.229.128.10/Nwehc/Bireyler/Trends/Makale/Kucuk_Buyume.Asp . (10.Nisan 2002)

Mishra, Arvind. “*İnsan Kaynaklarında Outsourcing*”.

<Http://Www.Ntvmsnbc.Com/News/253330.Asp#Body> . (19 Nisan 2005.)

“*Neden Dış Kaynak Kullanımı?*”. 2004.

Http://Www.Kobifinans.Com.Tr/Danisma_Merkezi.Php?Category=020606. (19 Nisan 2005).

“*Outsourcing: Make Or Buy*”. <Http://Fgbircan.8m.Com/Outsourcing.Htm> (09 Ağustos 2004)

Outsourcing. “*Dış Kaynak Kullanımı'nın Finansal Yorumu*”.

<http://www.outsourcingtr.com/makale.asp?makale=6> (13 Eylül 2005).

Özdiller, İlhan. “*İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımı*”.

<Http://Www.Stratejika.Com/Makale.Asp?Makale=30> . (19 Nisan 2005.)

Türkoğlu, Yusuf. “*Bilişim Sektörü Ve Dış Kaynak Kullanımı*”.

<Http://Www.İgeme.Org.Tr/Tur/Bakis/Sayı%2027/Bakis2798.Htm>. (19 Nisan 2005)

Yücesoy, F. Meltem. “*Kıyaslama*”.

<Http://Www.Ytukvk.Org.Tr/Arsiv/Kariyerplanlama5.Htm>.





EKLER

EK 1. Uygulama Yapılan İşletme Yöneticilerine Yöneltilen Sorular

1. İşletmenizi-faaliyetlerinizi bize açıkla mısınız?
2. İşletmenin sermaye yapısı nasıl? Açıkla mısınız?
3. İşletmenizin insan kaynakları yapılanmasını açıkla mısınız?
4. Şirketinizde stratejik insan kaynakları uygulamaları var mı? Şirket ve insan kaynakları stratejileri uyumlu mu? İnsan kaynakları yöneticisi kime bağlı olarak çalışmaktadır?
5. Dış kaynak kullanımını nasıl tanımlıyorsunuz?
6. İnsan kaynakları yönetiminde veya fonksiyonlarında dış kaynak kullanıyor musunuz?
7. Ne zamandan beri iky'de dış kaynak kullanıyorsunuz? Dış kaynak kullanımı öncesi ve sonrası için durum değerlendirmesi yapar mısınız?
8. İnsan kaynakları yönetimi alanında dış kaynak kullanımına neden karar verdiniz? Bu kararı almanızdaki kriterler nelerdi?
9. İnsan kaynakları yönetimindeki dış kaynak kullanımı kararını hangi kademe de verdiniz? Bu stratejik değer de bir karar mıydı?
10. Şirketinize rekabet avantajı sağlamada sahip olduğunuz temel yetenek(ler)iniz ne(ler)dir?
11. İnsan kaynakları yönetiminde işe alım- fonksiyonunu dış kaynaktan temin etmenizden nedenlerini açıkla mısınız?
12. İşe alım fonksiyonunu dış kaynaktan temin etme sürecini açıkla mısınız?
13. İnsan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirme fonksiyonunu dış kaynaktan temin etmenizden nedenleri neler?
14. Eğitim fonksiyonunu dış kaynaktan temin etme sürecini açıkla mısınız?
15. Diğer insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarını outsource etmemenizin nedenlerini açıkla mısınız?
16. Karar alma aşamasından itibaren dış kaynak kullanımınızın tüm aşamalarını-tedarikçi ile ilişkilerinizi açıkla mısınız?

17. Dış kaynaktan temin ettiğiniz tüm insan kaynakları fonksiyonlarını aynı tedarikçiye mi ayrı tedarikçilere mi verdiniz? İnsan kaynakları yönetimindeki dış kaynak hizmetini bir firmadan mı, yoksa danışmanlık şirketinden mi temin ediyorsunuz?
18. Tedarikçi firma(lar) ile ilişkiyi şirkette kimler yürütmektedir?
19. Tedarikçi firmanız üzerine aldığı insan kaynakları fonksiyonlarını nerede nasıl yerine getirmektedir?
20. Tedarikçi firmanızı nasıl seçtiniz? Kriterleriniz nelerdi?
21. Tedarikçi firma ile insan kaynakları fonksiyonlarını yerine getirmesinde çatıştığınız noktalar var mı? Örneğin sizin benimsemediğiniz uygulamalar oluyor mu? bunları açıklar mısınız?
22. Çatışma ve sürecin işleyişini beğenmediğiniz durumda müdahale edebiliyor musunuz? Nasıl müdahale ediyorsunuz ve nasıl bir sonuçla karşılaşıyorsunuz?
23. Dış kaynak kullanımına geçince insan kaynakları departmanınızdaki çalışanlarınızı ne yaptınız?
24. Çalışanlarınızın dış kaynak kullanımı uygulamasına tepkileri neler oldu?
25. İnsan kaynakları departmanının verimlilik ve etkinliği yönünden artış ve azalış var mı? Düşünceleriniz neler?
26. İnsan kaynakları yönetimindeki dış kaynak kullanımınızın kurumsal rekabet avantajına katkılarını-rekabete getirdiği zorlukları anlatır mısınız?