

T.C.
CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**İNSAN KAYNAKLARINDA DIŞ KAYNAK
KULLANIMI VE TÜRKİYE'DEKİ İŞLETMELER
ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Özgür KOÇAK STOLAR

Danışman

YRD.DOÇ.DR. ASENA ALTIN GÜLOVA

MANİSA

2008

YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ VERİ FORMU

Tez No:

Konu:

Üniv.Kodu:

Not: Bu bölüm merkezimiz tarafından doldurulacaktır.

Tezin yazarının

Soyadı: Koçak Stolar

Adı: Özgür

Tezin Türkçe adı: İnsan Kaynakları Fonksiyonlar'ında Dış Kaynak Kullanımı ve Türkiye'deki Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma

Tezin Yabancı adı: Outsourcing in Human Resources Functions

Tezin yapıldığı

Üniversite: CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ **Enstitü:** SOSYAL BİLİMLER

ENSTİTÜSÜ Yılı:

Diğer kuruluşlar:

Tezin Türü: 1- Yüksek Lisans x

2- Doktora

3- Tıpta uzmanlık

4- Sanatta yeterlilik

Dili: Türkçe

Sayfa sayısı:72

Referans sayısı:

Tez Danışmanlarının

Ünvanı: Yrd.Doç.Dr. **Adı:** Asena

Soyadı: Altın Gülova

Ünvanı: **Adı:**

Soyadı:

Türkçe anahtar kelimeler:

1- Dış kaynak kullanımı

2- İnsan Kaynakları

3-

4-

5-

İngilizce anahtar kelimeler:

1- Outsourcing

2- Human Resources

3-

4-

5-

Tarih: 15.09.2008

İmza :

ÖZET

Ekonomide sınırların ortadan kalkması ile sıkı bir rekabet ortamında varolma çabası veren işletmeler; müşterilerine daha kaliteli ve düşük maliyetli ürün ve hizmet sunmanın yollarını aramaya başlamışlardır. Rekabet güçlerini koruyabilmek için yeni yönetim stratejilerine yönelmek kaçınılmaz olmuştur. Bu stratejilerden biri öz yeteneklerine odaklanarak, diğer işleri dışarıdan tedarik ettiği dış kaynak kullanımudur.

Günümüz işletmelerinin etkili rekabet edebilmesi için İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında da dış kaynak kullanımına gidildiği görülmektedir.

Tezimizde İnsan Kaynakları Fonksiyonları'nda Dış Kaynak Kullanımı incelenmiş, Türkiye'deki işletmelerin bu konudaki kazanımları ve stratejilerini bu yönde nasıl şekillendirdikleri incelenmiştir.

Tezimizin birinci bölümünde işletmelerin günümüzde uyguladıkları çağdaş yönetim stilleri incelenmiştir. İkinci bölümde Dış Kaynak Kullanımı hakkında genel bilgiler ve İnsan Kaynakları Fonksiyonları'nda kullanımı yer almıştır. Üçüncü bölümde Dış Kaynak Kullanımının Türkiye'deki uygulamaları konusunda bir araştırma yapılmış ve yorumlanmaya çalışılmıştır.

ABSTRACT

The firms, which strain to exist in the environment of harsh competence that has happened by the disappearance of the borders in economy, begin to investigate ways of presenting products and services having higher- class quality and lower cost. Thus, it is inevitable that these organisations go towards to new managing strategies to sustain their competing power and one of these strategies is ‘outsourcing’, which means supplying the works from third –party firms by focusing on core competence.

It is observed that outsourcing is used in human resource functions for modern organisations to compete with each other effectively.

In our thesis, outsourcing in human resource functions and what the organisations get about outsourcing in Turkey and also how they develop their strategies in this way, are examined and investigated.

In the first part of the thesis, we give general information about the modern managing styles that the organisations have implemented and outsourcing, one of these managing styles. In the second part of the thesis, we give place to outsourcing implementations in human resource functions. In the third part of it, we have had a research about outsourcing implementation in Turkey and we try to comment on this research.

Yüksek Lisans / Doktora tezi olarak sunduğum “İnsan Kaynakları’nda Dış Kaynak Kullanımı ve Türkiye’deki Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih
15/09/2008
Adı Soyadı
Özgür Koçak Stolar

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü / / tarih ve sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisans Üstü öğretim Yönetmeliği'nin 8. Maddesi gereğince Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı öğrencisi Özgür Koçak Stolar'ın "İnsan Kaynakları'nda Dış Kaynak Kullanımı ve Türkiye'deki Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma" Konulu tezi incelenmiş ve aday / / tarihinde saat 'da/de jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra..... dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI olduğuna
DÜZELTME yapılmasına *
RED edilmesine **

OY BİRLİĞİ
OY ÇOKLUĞU
ile karar verilmiştir.

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.

** Bu halde adayın kaydı silinir.

BAŞKAN

ÜYE

ÜYE

Evet

Hayır

*** Tez, burs, ödül veya Teşvik prog. (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.

Tez, mutlaka basılmalıdır.

Tez, mevcut haliyle basılmalıdır.

Tez, gözden geçirildikten sonra basılmalıdır.

Tez, basımı gereksizdir.

ÖNSÖZ

Günümüzde dünya ekonomisinde yaşanan gelişmeler işletmelerin daha önceki yönetim anlayışlarının tamamı ile değişmesine neden olmuştur. Bu değişimler sırasında bazı işletmeler dinamik yapılarını yitirmiş, piyasadan çekilmek zorunda kalmıştır. Değişime duyarlı ve piyasada kalmak isteyen işletmeler yapısal düzenlemelere gitmek zorunda kalmışlardır. Klasik Yönetim anlayışları büyüyen firmaların ihtiyacı yanıt verememektedir. Ancak ürettikleri mal veya hizmeti başka bir ülke ve işletmeden önce dış pazara ulaştırabilen işletmeler başarıyı yakalayabilecek, diğerleri piyasadan ayrılacaktır.

Dış kaynak kullanımı, işletmelerin rekabet güçlerini arttırmak amacıyla öz yetenekleri kapsamında olmayan işleri konusunda uzman ve kendini kanıtlamış firmalara aktarma olarak tanımlanabilir. Rekabet edebilmek için işletmeler ana işlerine odaklanıp faaliyetlerini en iyi bildikleri iş üzerinde yoğunlaştırarak çalışmalarını yürütmelidirler. Dış kaynak kullanımı, işletmenin faaliyetlerini en iyi bildikleri işe odaklanarak diğer işlerini daha ucuz ve daha kaliteli olarak dışarıdan temin etmeye yarayan bir stratejidir.

Birinci bölümde işletmelerdeki çağdaş yönetim teknikleri, bu yönetim stratejilerinden dış kaynak kullanımı, tanımı, tarihçesi, çeşitleri, kaliteye sağladığı katkıları, yararlanma nedenleri, süreçleri, fayda ve sakıncaları incelenecektir.

İkinci Bölümde İnsan Kaynakları Fonksiyonları'nda Dış Kaynak Kullanımı üzerinde durulacak; insan kaynaklarının gelişim süreci, temel insan kaynakları fonksiyonları, bu fonksiyonlarda dış kaynak kullanımı, dış kaynak kullanım gerekçeleri, uygulama süreci anlatılacaktır. Ayrıca İnsan Kaynakları'nda Dış Kaynak Kullanımının kişisel etkileri üzerinde durulacak, Türkiye'deki bakış açısı ve Dünya'daki yeni trendler incelenecektir.

Üçüncü bölümde Türkiye'deki yerli ve yabancı sermayeli 55 işletmeye uygulanan İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı Anketinin sonuçları sunulmuştur. Bu anket çalışması ile işletmelerin İnsan Kaynakları Fonksiyonları'nda Dış Kaynak Kullanımı incelenmiş, Türkiye'deki işletmelerin bu konudaki kazanımları ve stratejilerini bu yönde nasıl şekillendirdikleri incelenmiştir.

TEŞEKKÜR

Çalışmam sırasında bilgi ve deneyimleri ile bana yol gösteren, sağladığı motivasyonla güç veren, sabır ve desteğini sürekli yanımda hissettiğim danışman hocam Yrd. Doç.Dr. Asena Altın Gülova'ya teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca, çalışmamın anket uygulama kısmında bana çok yardımcı olan değerli yöneticim Sn. Fatih Usta'ya, çalışma arkadaşlarım Sn. Merve Dolgun, Sn. Burcu Ay, Sn. Erdem Mumcu'ya, anket için değerli zamanlarını ayıran meslektaşlarıma, anket formunu düzenleyerek daha fazla katılımcıya ulaşmasını sağlayan eşim Sn. Marian Stolar'a teşekkürlerimi sunarım. Son olarak, yüksek lisans yapmam hususundaki teşvik ve desteklerinden dolayı değerli hocam Yrd. Doç.Dr. Hakan Aracı'ya ve aileme sonsuz teşekkür ederim.

Özgür KOÇAK STOLAR

Şubat 2009

İÇİNDEKİLER

TEZ VERİ FORMU	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
YEMİN METNİ.....	iv
TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI.....	v
ÖNSÖZ.....	vi
TEŞEKKÜR	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
ŞEKİL LİSTESİ.....	xii
TABLO LİSTESİ.....	xiii

BİRİNCİ BÖLÜM

1 İŞLETMELERDE ÇAĞDAŞ BİR YAKLAŞIM:DIŞ KAYNAK KULLANIMI (OUTSOURCING)	1
1.1 ÇAĞDAŞ YAKLAŞIMLAR.....	2
1.2 İŞLETMELERDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI(OUTSOURCING) ..	9
1.2.1 Dış Kaynak Kullanımının Tanımı	9
1.2.2 Dış Kaynak Kullanımının Tarihçesi	11
1.2.3 Dış Kaynak Kullanımı Çeşitleri.....	12
1.2.4 Dış Kaynak Kullanımının Kaliteye Katkıları	17
1.2.5 Dış Kaynaklardan Yararlanma Nedenleri.....	19
1.2.6 Dış Kaynaklardan Yararlanma Süreci	28
1.2.7 Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Faydaları	38
1.2.8 Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Sakıncaları	39

İKİNCİ BÖLÜM

2	İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARINDA DIŞ KAYNAK KULLANIMI.....	41
2.1	İnsan Kaynakları Gelişim Süreci ve Fonksiyonları	42
2.1.1	İnsan Kaynakları Planlaması	43
2.1.2	İş Analizleri ve Tanımları	44
2.1.3	Eleman Bulma ve Yerleştirme	44
2.1.4	Eğitim Planları	44
2.1.5	Çalışanların Gelişimi Planı	45
2.1.6	Ücretlendirme	45
2.1.7	Ek Kazançlar	45
2.1.8	Yasal Uygunluk	45
2.1.9	İş Güvenliği ve Sağlığı	46
2.1.10	Performans Yönetimi	46
2.2	İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında Dış Kaynak Kullanımının Gerekçeleri	46
2.3	İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında Dış Kaynak Kullanımı	49
2.3.1	Planlama ve Politika	49
2.3.2	Seçme ve Yerleştirme	49
2.3.3	Değerlendirme Merkezi	51
2.3.4	Gelişim ve Eğitim	51
2.3.5	Performans Yönetimi ve Ücretlendirme	52
2.3.6	Ücret Yönetimi Sistemi	53
2.3.7	İşten Çıkarma ve Yönlendirme	53
2.3.8	Bilgi Yönetimi	54
2.4	İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımında Sağlayıcılar.....	54

2.5	Dış Kaynak Kullanımına İten Nedenler	55
2.6	İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanım Süreci	56
2.6.1	Dış Etmenler	58
2.6.2	İç Etmenler	59
2.6.3	Doğru Sürecin Seçilmesi	59
2.6.4	Doğru Personelin Seçilmesi	60
2.6.5	Doğru Sağlayıcının Seçilmesi	61
2.6.6	Şirketi Hazırlama	64
2.7	Başarılı Bir Uygulama Sürecini Garanti Etmek	65
2.8	İnsan Kaynakları Uygulamalarında Dış Kaynak Kullanımının Faydaları	67
2.9	İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımının Riskleri	68
2.10	Dış Kaynak Kullanımının İnsan Gücü Üzerindeki Etkisi	69
2.11	Dünyada İnsan Kaynakları Dış Kaynak Kullanımında Yeni Yaklaşımlar	71
2.12	Türkiye’de İnsan Kaynakları Dış Kaynak Kullanımı	74

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3	ÜLKEMİZDE İNSAN KAYNAKLARINDA DIŞ KAYNAK KULLANIM ÜZERİNE ARAŞTIRMA	79
3.1	Araştırmanın Amacı	79
3.2	Araştırmanın Yöntemi	80
3.3	Araştırmanın Kapsamı	80
3.4	Bulgular ve Yorumlar	81
3.4.1	Anketi düzenleyen kişiler hakkında bilgiler	81
3.4.2	Ankete Katılan Şirketler Hakkında Bilgiler	84
3.4.3	Genel Bulgular	87

3.5	Sonuç ve Öneriler	97
3.6	Araştırma Sonuçlarının Değerlendirmesi	97
3.7	Genel Değerlendirme	99
	KAYNAKÇA	102
	EK:1 Araştırmada Kullanılan Anket Formu.....	107
	EK:2 Araştırmaya Katılan Firmaların Adları	110

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Temel İnsan Kaynakları fonksiyonları	43
Şekil 2: İnsan Kaynakları Fonsksiyonlarında Dış Kaynak Kullanım Nedenleri	47
Şekil 3: Dış Kaynak Sağlama Sürecinin Planı.....	57
Şekil 4: Dış kaynak Kullanımı Kararında İnsan Kaynakları Bölümü'nün Rolü.	66
Şekil 5: Dış Kaynak Kullanılan İnsan Kaynakları Fonsksiyonları	72

TABLO LİSTESİ

Tablo 1 :Araştırmaya Katılan İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Cinsiyeti	81
Tablo 2: Araştırmaya katılan İnsan Kaynakları Yöneticilerinin eğitim durumu	82
Tablo 3:Araştırmaya Katılan İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Yaş Dağılımı ..	82
Tablo 4:Araştırmaya katılan İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Toplam Çalışma Süreleri.....	83
Tablo 5:Araştırmaya katılan İnsan Kaynakları Yöneticilerinin İnsan Kaynakları Alanında Çalışma Süreleri.....	83
Tablo 6:Katılımcı Firmaların Sektörlere Göre Dağılımı	84
Tablo 7: Katılımcı Firmaların Kuruluş Yıllarına Göre Dağılımı.....	85
Tablo 8:Katılımcı Firmalardaki Çalışan Sayıları.....	85
Tablo 9: Katılımcı Firmaların Faaliyette Buldukları Şehirler	86
Tablo 10: Ankete Katılan Firmaların Sermaye Yapıları.....	87
Tablo 11:İK Süreçlerinde Dış kaynak Kullanımına Gidiliyor mu?.....	87
Tablo 12:İK'da Dış Kaynak Kullanılmamasının Nedenleri	88
Tablo 13:Hangi İK Süreçlerinde Dış Kaynak Kullanılıyor?	89
Tablo 14:Tedarikçi Seçim Kriterleri.....	90
Tablo 15: Tedarikçi Performansı Ölçülüyor mu?	91
Tablo 16: İnsan Kaynakları'nda Dış Kaynak Kullanımı Nedenleri	91
Tablo 17: İK'da Dış kaynak Kullanımı Sırasında Karşılaşılan Engeller.....	92
Tablo 18: İK'da Dış Kaynak Kullanımının Olumsuz Etkileri Nelerdi?	93
Tablo 19: İK'da Dış Kaynak Kullanımının İki Yıl İçindeki Gelişimi.....	93
Tablo 20: İK'da Dış Kaynak Kullanımının Artacağı Alanlar	94
Tablo 21: İK'da Dış Kaynak Kullanımının Azalacağı Alanlar	95
Tablo 22: Firmalar Sonraki 2 Yıl İçinde İK Fonksiyonlarının Tamamını Dış Kaynağa Aktarmayı Düşünüyor mu?	95

Tablo 23: İşletmelerin İık Süreçleri İle Dış Kaynak Kullanımı Arasındaki İlişki	96
Tablo 24:İk Süreçlerinde Dış Kaynak Kullanımı ile İşletmelerin Sermaye Yapıları Arasındaki İlişki	96

BİRİNCİ BÖLÜM

1 İŞLETMELERDE ÇAĞDAŞ BİR YAKLAŞIM:DIŞ KAYNAK KULLANIMI (OUTSOURCING)

Günümüzde bilgi ve teknoloji çağıyla birlikte yaşanan toplumsal değişim ve giderek zorlaşan ekonomik koşullar, işletmeleri daha rasyonel davranmaya itmektedir. Bilgi ve iletişim çağında, adeta büyük bir açık pazar konumuna gelmiş olan dünyamızda, “değişim” bir anlamda gelişmenin temel unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Böyle bir ortam karşısında işletmelerin hayatta kalabilmeleri, yapılarını, ürünlerini, süreçlerini ve faaliyet gösterdikleri pazarları tekrar gözden geçirmelerine bağlı olmaktadır. Bu çerçevede örgütler, yapılarını yeniden düzenlemek, pazara daha hızlı cevap vermek, müşteri istek ve beklentileri üzerine odaklanmak, yenilik yapmak, esnek olmak ve bu hızlı değişimi kontrol altına almak zorundadırlar. Bu ekonomik ortam, yaşanan belirsizlikler işletmelerin varlığını tehdit etmektedir. Günümüzün hızla değişen ve gelişen ekonomisinde işletmelerin de bu değişime uyum sağlamaları zorunlu hale gelmiştir. Artan küreselleşme ile birlikte, büyüyen şirketler uluslararası faaliyetlerini arttırmışlar ve dünya üzerinde birçok farklı noktada, değişik sosyo kültürel ve ekonomik unsurlara sahip ülkelerde faaliyet göstermeye başlamışlardır.

Diğer taraftan çevreye uyum sağlamak üzere hareket eden organizasyonlar tüm fonksiyonlarında değişikliklere gitmektedirler. Bu uyum çalışmaları onları çağdaş yönetim teknikleri yaratmaya itmektedir. Böylece yönetim düşüncesinin gelişmesi sadece teoride kalmamış, bu görüşlerin uygulamada kullanılabilmesi için yöntem ve teknikler geliştirilmiştir.

“Yönetim insanlar için insanlardan oluşan bir grup faaliyetidir. Belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu verimli, ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama

sürecinin toplamıdır.”¹ Yönetim bilimleri değişime uygun cevaplar verebilmek ve sürekliliği sağlamak için gereklidir. Çevresel şartlardan etkilenen organizasyonlar değişim etkisini sadece yapılarında değil insan davranış ve bilişsel süreçlerinde de görmektedirler. Bu gereklilik organizasyonun tüm süreçlerinde davranışsal ve teknik yönden çağdaş yönetim şekillerini ortaya çıkarmaktadır.

1.1 ÇAĞDAŞ YAKLAŞIMLAR

Bugün itibariyle bakıldığında, yönetimin diğer konuları da kendi içlerinde ayrıntılı bir şekilde incelenmeye başlanmış ve yönetim denildiğinde değişik disiplinleri bünyesinde taşıyan bir çalışma alanı anlaşılır olmuştur. Yeni bir yönetim düşüncesini ve organizasyonların yapılandırılmasını etkileyen üç önemli gelişmeden kısaca söz etmek gerekecektir. Bunlardan birincisi, iletişim ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişmedir. Yönetim düşüncesi ve organizasyon yapıları üzerinde önemli etkisi olan ikinci faktör; uluslararası rekabet, ulusal sınırların anlamını yitirmesi ve globalleşme gibi gelişmeler olmuştur. Nihayet üçüncü gelişme; insan hakları, insani değerler, kişilik kavramı, “insan”ın her şeyden önemli bir varlık olarak ortaya çıkması olmuştur.²

Günümüzde işletmelerde uygulanan çağdaş yaklaşımlardan bazıları şunlardır:

Toplam Kalite Yönetimi

Uluslar arası rekabet işletmeleri ve kurumları iş ve yönetim anlayışında en iyiyi bulmaya yöneltmiştir. Bu çalışmaların sonucunda elde edilen yöntemlerden biri “Toplam Kalite Yönetimi” (TKY)‘dir. İşletmelerin hayatta kalabilmeleri ve başarılı olabilmeleri kaliteyi arttırmak, maliyetleri düşürmek, ve bunun yanında müşteri memnuniyetini ön planda tutmaya bağlı bulunmaktadır.³ “Bu sistem uygulanan her işletmede farklı yöntemlerle ele alınmaktadır, farklı kuruluşların değişim gerekçeleri ve elde etmek istediği sonuçlar farklı olduğundan TKY’nin

¹ Eren, E., (1996). Yönetim ve Organizasyon. İstanbul, s.3.

² Halıcı, A., Modern Sonrası Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar.
www.baskent.edu.tr/~ahalici/cyt_dersnotlari/ybs451-7.pdf:alınılma tarihi:16.09.2008

³ Paksoy, M., (2002). Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul, s.6

kapsamı, uygulanacak yöntemler ve ayrılacak kaynaklar da farklılık göstermektedir. Önemli olan ürün ve/veya hizmetin iyi tanımlanmış süreç ve süreç ilişkileri ile sürekli geliştirilmesidir. TKY için müşteri memnuniyeti kardan önce gelmektedir, bu yöntemde insan, süreç, müşteri ve sürekli geliştirme 4 temel unsurdur ve birbirleri ile sürekli bir ilişki halindedirler. TKY yalnız alt sistemleri, yalınlaştırılmış süreçleri veya fonksiyonel departmanları değil, sistemin tamamını yönetme kaygısını taşır.”⁴

Temel Yetenek

Temel yetenek işletmenin faaliyet alanında oynamak istediği roldür. Amaç, bilgi ve yetkinliklere dayanır. İşletmenin ne yapmak istediğini anlatır. Her işletme kendine has bir temel yetenek geliştirmelidir. İşletmeye rekabet gücünü verecek olan bu temel yetenektir. İşletmelerde, bu temel yetenek ile doğrudan ilgili iş ve faaliyetler işletme bünyesinde yürütülmeli, diğer tüm işler outsourcing’e tabi tutulmalıdır. Bu şekilde hem organizasyon yapısı yalınlaşacak hem de üst yönetim stratejik konularda düşünmeye vakit bulacak ve kademeler azalacaktır.⁵

Yeteneklere dayalı rekabetin dört temel ilkesi vardır:

- 1- Şirketin stratejisinin yapı taşları, ürün ve azarlar değil, iş süreçleridir.
- 2- Rekabet başarısı, şirketin anahtar süreçlerini müşteriye sürekli daha üstün değer sağlayan stratejik yeteneklere dönüştürülmesine bağlıdır.
- 3- Şirketler bu yetenekleri geleneksel stratejik iş birimlerini ve işlevleri kapsayan ve aşan bir destek altyapısına stratejik yatırımlar yaparak oluştururlar.
- 4- Yetenekler, işlevler arasında işbirliğini gerektirdiği için yeteneklere dayalı stratejinin lideri şirket genel müdürüdür.⁶

⁴ Toplam Kalite Yönetimi. http://tr.wikipedia.org/wiki/Toplam_kalite_y%C3%B6netimi. (Alıntılanma: 24.03.2008)

⁵ Koçel, T.(2003).İşletme Yöneticiliği.İstanbul.s.387

⁶ Stalk G., Evans, P. (2000).Yeteneklere Dayalı Rekabet.Harward Business Review.s.20

Organizasyonların Yeniden Yapılandırılmaları

İşletmeler zamanla yetersiz hale gelebilir. İşletmenin amaçlarına ulaşması için amaca uygun ve hızlı bir düzenlemeye ihtiyacı vardır. Ekonomik yetersizleşmeye neden olan etkenlerden biri de işletme organizasyonunun fonksiyonellikten uzaklaşmasıdır. Yöneticiler rekabet avantajı sağlayabilecek yeni organizasyon arayışlarına gitmektedir.

Süreç Yenileme-Değişim Mühendisliği-Yeniden Süreçleme

Değişim Mühendisliği, herhangi bir organizasyonda yapı, sistem, süreç ve uygulanan politikalarda hızlı ve radikal yeniden tasarım ve değişiklikler yapılarak organizasyonun daha yüksek bir performansa ulaşmasını ve bir atılımı gerçekleştirmesini amaçlayan yeni bir yönetim tekniğidir. Bir başka ifadeyle, değişim mühendisliği bir atılım stratejisi ile organizasyonda performans düzeyini yükseltmek ve daha sonra bu performansın sürekliliğini sağlamak için geliştirilmiş bir yeni yönetim tekniğidir.⁷

İşletmelerarası Karşılaştırma-Kıyaslama

“Kıyaslama bir işletmenin sürekli olarak ve bilinçli bir şekilde, kendi dallarında ve sektörlerinde en iyi olan işletmelerin, belirli işleri nasıl yaptıklarını araştırması, incelemesi, kendi usulleri ile karşılaştırarak sonuç çıkarması, çıkardığı bu sonuçları bir uygulama planı çerçevesinde uygulayarak daha yüksek bir başarı seviyesine ulaşma çabalarını ifade etmektedir.⁸ Kıyaslamanın temelinde yatan noktalar şunlardır: Sürekli gelişim esastır. Atılımcı ve olumlu bir yaklaşımdır. Uygulamalara yöneliktir. Yalnızca en iyi uygulamalara dönüktür. Taraflar arasında ortak ve karşılıklı bir yararlanmaya dayanır. Belirlilik: Kıyaslama'nın kapsamı tümüyle belirlenmelidir. Ölçülebilirlik: Kıyaslama'nın temel ilkelerini akla uygun şekilde ölçmek mümkündür. Uygunluk : Kıyaslama yönetimin yatırım stiline uygun olmalıdır. İlerlemeyi hedeflemek: Yönetici yaptığı yatırım bilgisini (pozitif, negatif ya da tarafsız) kıyaslama ile öğrenir. Kıyaslama, dışa dönük bir bakış açısı elde etmeyi

⁷ Aktan, C.(1999). 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri. Tügiad Yayınları. İstanbul.

⁸ Koçel, T.(2003). İşletme Yöneticiliği. İstanbul, s.412.

amaçlayan bir süreçtir. Bu süreçte en önemli fikir kaynağı müşterilerdir. Şüphesiz bu fikir alış verişi öğrenmeyi teşvik etmektedir. Kıyaslama yöneticisi, eleştiriye açık olmalı ve kendini böyle durumlara hazırlamalıdır. Bu zor bir durumdur, ancak başarı için hayati önem arz eder. “Müşterilere dönük olan şirketler başkası hata yaptığında kendilerinin doğruyu yapmaları gerektiğini varsayar. Bu anlayış organizasyonlarda açıklığı ve dikkatli bir şekilde dinlemeyi, gözlem yapmayı gerekli görür ve teşvik eder.”⁹

Personeli Güçlendirme

Sürekli başarı ihtiyacının ve rekabetin ortaya çıkardığı yeni yönetim kavramlarından biri de “Personel Güçlendirme” ‘dir. Bir yönetim kavramı olarak güçlendirme yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını arttırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir.¹⁰

Kısaca şöyle özetlenebilir. Örgüt içinde insana verilen değer arttırılmalıdır. Çalışanların yönetime katılımları sağlanmalıdır. Çalışanlar, örgütler işlevlerini daha etkin ve verimli hale getirmek için iş fonksiyonlarının planlanması ve kontrolüne katılmak durumundadır.

Kişisel ve profesyonel gelişim sürekli olmalıdır. Güçlendirme belirlenen amaca ulaşılmasında daha fazla olarak sürekli tekrarlanan dinamik bir süreç olduğuna göre, çalışanların kapasitelerini devamlı arttırmaları gerekir. Artan beceri ve yeteneklerle birlikte sorumluluk alma arttırılmalıdır.

Yetki devretmede devamlı büyüme olmalıdır. Güçlendirme sadece çalışanlara yetki verilmesi değildir. Yetki verilirken çalışanın verilen sorumluluğun yerine getirmek için maksimum performans göstereceği düşünülmelidir.¹¹

⁹ Saruhan, H. (1998). Teknoloji Yönetimi .Desnet Yayınları, İstanbul.

¹⁰ Koçel, T.(2003).İşletme Yöneticiliği.İstanbul, s.414.

¹¹ Bumin, B.(2003).Çağdaş İşletme Teknikleri.Ankara, s.6.

Stratejik Ortaklıklar

Sürekli olarak değer yaratabilmek ve stratejik önceliklerine bir an önce ulaşabilmek için birçok şirket stratejik ortaklıkları etkin bir araç olarak kullanıyor. Şirket evlilikleri birçok nedenle gerçekleştiriliyor. Pazar payını artırabilmek, hedef şirkette bulunan özel varlıklara veya yetkinliklere hızlı bir şekilde ulaşılarak pazar konumunu güçlendirmek, kendi şirketinde bulunan yetkinliklerin daha geniş coğrafyalarda ve/veya pazar kesitlerinde yayılımını sağlamak, veya bir rakibin piyasadan çıkmasını sağlamak gibi.

Küçülme ve Kademe Azaltma

Daha az yönetici ve çalışanla, daha az işlerde faaliyet gösterilmesini içeren küçülme (downsizing) olgusu bir yönetim stratejisi olarak özellikle kriz dönemlerinde önemli bir örgütsel değişim ve gelişim silahı olarak kullanılmaktadır.

Bir organizasyonun küçülmesi, işletme yönetiminin bilinçli olarak aldığı kararlar ve uyguladığı stratejiler ile personel sayısını, maliyetlerini, iş ve süreçlerini azaltma anlamındadır.¹²

Öğrenen Organizasyonlar

Günümüz ekonomisi bilgi temelinde işliyor ve şirketler bundan faydalanmaya çalışıyor. Örgüt yapılarını mevcut yapılarını tamamlamaya, bilgi paylaşma, öğrenme, ve değişim süreçlerini sarsmaya dayalı bir biçime dönüştürmeye çalışıyor.¹³

Örgütsel öğrenme şirketin sebep-sonuç ilişkileri ve çevrenin bu ilişkilere olan etkisiyle ilgili bilginin üretildiği süreci içermektedir. Kişisel öğrenme, insanın aynı uyarıcıya farklı tepki vermesi ile, örgütsel öğrenme ise bir grup insanın farklı uyarıcılara aynı tepkiyi vermesi ile oluşur¹⁴

¹² Koçel, T.(2003).İşletme Yöneticiliği.İstanbul, s.428.

¹³ Wenger, E., M.Snyder, W.(2001).Örgütlenmede Yeni Cephe.Harward Business Review.

¹⁴ Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları.(2002).Organizasyonlarda Eğitim ve Öğrenme. İstanbul, s.265.

Sanallık ve Sanal Organizasyonlar

“Sanal organizasyon, dinamik ağda yer alan bir grup organizasyon arasında gerçekleştirilen işbirliğidir. Söz konusu işbirliği, belirli bir piyasa fırsatını değerlendirmek veya belirli bir hedefe ulaşmak için yapılır. Sanal organizasyon kapsamında ortaya konulan işbirliği sistemi bir hizmet anlaşmasından stratejik bir ittifaka kadar değişebilir. Sanal organizasyonlar, yaşam sürecinde dört farklı aşamadan geçerler. Sanal organizasyondaki aktörleri bir arada tutan karakteristikler, ortak bir hedef, geçici işbirliği yaratma yeteneği ile bilgi ve iletişim teknolojisi olmaktadır. Sanal organizasyonun yararlandığı belli başlı teknolojiler, iletişim sistemleri, yönetim sistemleri, proje yönetim sistemleri ve arz zinciri yönetimi sistemleri olmaktadır. Sanal organizasyonlara organizasyonlar arası perspektiften bakıldığında sanal ağ organizasyonları kavramı ortaya çıkmaktadır.”¹⁵

Seri Uyarlama

Organizasyonlarda yapılan işler ne için olursa olsun müşteri için bir katma değer yaratmak zorundadır. Müşteri isteklerine uygun üretim yapmak hedefi, standart ve seri üretim yapmak hedefi ile çelişir. Bu çelişkiyi ortadan kaldırmak için “esnek imalat modeli” geliştirilmiştir. Üretilen ürün müşterinin isteklerine göre uyarlanır. Buna göre aslında bir pazarlama faaliyeti de sayılabilir.¹⁶

Toplam(Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi

Dengeli başarı göstergesi şu sorulara cevap vermeye çalışır.

- 1- Şirketimiz hangi sayısal hedeflere ulaşırsa ortakları tarafından başarılı bulunacaktır?
- 2- Vizyona ulaşmak için müşteriler tarafından nasıl algılanmalıyız?

¹⁵ Yılmaz, H. Sanal Organizasyonlar Ve Stratejik İş Birliği Modeli Olarak Sanal Ağ Organizasyonu. www.geocities.com/ceteris_paribus_tr2/h_yilmaz9.doc. alıntılanma tarihi: 02.08.2008.

¹⁶ Koçel, T.(2003). İşletme Yöneticiliği..s.450.

3- Müşterilerimizi tatmin etmek için hangi süreçlerimizde mükemmelliği yakalamalıyız?

4- Vizyonumuza ulaşmak için nasıl bir öğrenme stratejimiz olmalı?

Dengeli başarı göstergesi bu sorulara cevap vermeye çalışırken her şirket için özgün olarak gerçekleştirilmelidir. Stratejinin iş sonuçlarına hızla ve ölçülebilir bir şekilde yansımaları sağlar.

Yeni Ekonomi

Pazarların genişlemesi ve bölümlere ayrılmanın artması, hızlı ve teknolojik gelişmeler ve rekabetin hiç beklenmeyen ülkelerden gelmesi; pek çok sanayi dalında, rekabet sağlamanın temel yolu olarak öğrenmeyi, yaratıcılığı ve uyumu ön plana çıkarmıştır. İşletmeler daha bilgi yaratıcı, esnek yapılı, girişimcilik özelliği fazla, insan unsurunu esas kaynak kabul eden ekonomi birimleri haline gelmiştir.¹⁷

Kurumsal Şirket Yönetimi

Bir şirkette hissedarlar dahil, şirketin yürüttüğü faaliyetler ile doğrudan veya dolaylı olarak ilgili olan tüm menfaat sahiplerinin haklarını korumayı ve şirket yönetimin sorumluluklarını ve yükümlülüklerini ortaya koymayı amaçlayan bir yönetim felsefesidir.¹⁸

Dış Kaynak Kullanımı

Değişik mekanlardaki işletmelerin bir malın veya hizmet üretiminin çeşitli safhalarında birbirini tamamlayıcı bir şekilde ve sürekli olarak işbirliği yapmalarıdır.¹⁹ Çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde işletmelerde dış kaynak kullanımını tüm unsurları ile ele almaya çalışacağız.

¹⁷ Koçel, T.(2003).İşletme Yöneticiliği. İstanbul, s.459

¹⁸ Aktan, C.(2006).Kurumsal Şirket Yönetimi. <http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-yonetim/aktan-kurumsal.pdf>.alınış tarihi:01.07.2008

¹⁹ Koçel, T.(2003). s.459

1.2 İŞLETMELERDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI(OUTSOURCING)

1.2.1 Dış Kaynak Kullanımının Tanımı

Günümüzde işletmeler zorlu rekabet koşullarında ve küreselleşen pazarda yer edinebilmek, tüketici taleplerini yerine getirebilmek için yeni ürün ve hizmetler üzerinde odaklanmaktadır. İşletmelerin amaçlarına ulaşabilmesi için yeni stratejik kararlar oluşturması ve hayata geçirmesi kaçınılmazdır. İşte bu stratejik kararlardan biri de dış kaynak kullanımı(Outsourcing)'tir. Günümüz şirketleri en iyi yaptıkları işe odaklanıp, diğer faaliyetlerini o işi iyi yapan diğer şirketlere devretmeyi tercih etmektedir. Bu şekilde işletmeler asıl işine odaklanarak verimliliğini en yüksek seviyelere taşımaktadır. Bu şekilde şirketler hem maliyetlerini azaltmakta hem de yalın bir hale gelerek asıl bildikleri iş üzerinde yoğunlaşma fırsatı bulmaktadırlar. Dış kaynak kullanımı ile firma içi işler uzman kurumlara aktarılmakta ve bu şekilde iş yoğunluğu yaşayan firma hız ve maliyet avantajını yakalamaktadır.

“Dış kaynak kullanımı en basit haliyle daha önce şirket içinde üretilen bir mal ya da hizmetin dışarıdan tedarik edilmesidir.”²⁰

“Bir başka tanıma göre ise “Şirketin devamlılık arz eden bazı içsel faaliyetlerini ve karar haklarını, bir anlaşmaya bağlı olarak, dışarıdaki tedarikçi firma veya firmalara devretmesi.” olarak ifade edilmektedir.”²¹

“Dış kaynak kullanımı, daha önce firma içerisinde yapılan/yönetilen bir işlemin ilgili insan kaynağı ile birlikte uzun süreli bir sözleşme kapsamında bir dış firmaya aktarılmasıdır.”²²

“Organizasyonun içsel faaliyetlerinde amaç ve hedeflerin etkin bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için ihtiyaç duyduğu üretim ve hizmetlerin tedarikinde işin

²⁰ Lacity, M.C. Hirschheim, R., (1993).The Information Systems Outsourcing Bandwagon. Sloan Management Review.s.73-86.

²¹ Greaver, M.(1999).Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives .

²² Quelin, B., Duhamel, F.(2003). Outsourcing Motives and Risks.

bir kısmını veya tümünü dışsal tedarikçi ya da tedarikçilere devretme sürecidir.”²³

“Dış kaynak kullanımı bir organizasyonun belirli bir sürecinin sahipliğini bir tedarikçiye aktardığı durumda ortaya çıkar. Burada önemli nokta kontrolün devrediliyor olmasıdır. Bu tanım dış kaynak kullanımını kontrolün ana firmada kaldığı, yani ana firmanın tedarikçiye neyi nasıl yapması gerektiğini söylediği geleneksel firma - tedarikçi ilişkisinden farklılaştırmaktadır. Dış kaynak kullanımında firma tedarikçiye işleri nasıl yapması gerektiğini değil hangi iş sonuçlarına ulaşmak istediğini söyler ve bu sonuçlara nasıl ulaşılacağını tedarikçiye bırakır.”²⁴

Lei ve Hitt (1995) dış kaynak kullanımını; bir ürünün imal edilebilmesi için gerekli olan unsurların ve diğer katma değer oluşturan faaliyetlerin işletme dışı kaynaklar tarafından sağlanması olarak tanımlamaktadır.²⁵

Barthelemy (2003) ise dış kaynak kullanımını; örgütsel faaliyetlerin tamamını ya da bir bölümünü işletme dışı ortaklara devretmek olarak tanımlamaktadır.²⁶

Dış kaynak kullanımı ile ilgili tanımlar incelendiğinde, hangi unsurların dış kaynak kullanımını oluşturduğu ortaya çıkmaktadır. Buna göre bir faaliyetin dış kaynak kullanımı kapsamında değerlendirilmesi için öncelikle üretilen ürün ya da hizmetlerin daha önce söz konusu işletmenin kendi kaynakları tarafından sağlanıyor olması gerekmektedir. Dış kaynak kullanımında ayrıca, birden fazla işletmenin birlikte çalışmasının gerekli olduğu durumlar da söz konusudur. Böylece, işletmeler arasında bir anlamda işbirliği oluşturulmasından söz edilebilir.

²³ Akomode, O.J. ve diğerleri.(1998).Constructing customized models and providing information to support IT outsourcing decisions. Logistics Information Management.11 (2) 114-127.

²⁴ Goolsby, S. (2009). New Impacts on Outsourcing in 2009. www.outsourcingcenter.com Alıntılanma tarihi : 01.02.2009.

²⁵ Lei, D., Hitt, M.A.(1995).Strategic Restructuring and Outsourcing: The Effect of Mergers and Acquisitions and LBOs on Building Firm Skills and Capabilities. Journal of Management.s. 835.

²⁶ Barthelemy, J.(2003).The Seven Deadly Sins of Outsourcing.Academy of Management Executive. CiltNo: 17, Sayı No: 2, s. 87.

1.2.2 Dış Kaynak Kullanımının Tarihçesi

Aslında dış kaynak kullanımının birkaç bin yıl önce yiyecek ve aletlerin üretimi ile ortaya çıktığı söylenir. Küçük toplumlarda mesleklerinde uzmanlaşmış insanlar mal ve hizmet üretimlerini birbirleriyle paylaşmaya başladılar. Aslında her çalışanın bir değerine hizmet edeceği bir aktivitesi vardı denilebilir. Dış kaynak kullanımının tarihine bakılırsa bundan birkaç bin yıl sonra gerçekleşen endüstri çağında bile daha az şirketin operasyonlarını dış kaynağa verdiği görülür. 1800-1900 daki şirketler üretim, madencilik ve inşaat işlerini yürüttükleri dikey olarak bütünleşmiş organizasyonlarında, parekende olarak bitmemiş mal imal ediyorlardı. Bu şirketler üretimlerini, dış yardım almadan kendi sigortalarını yaparak, muhasebe hesaplarını tutarak, avukatlarını istihdam ederek gerçekleştirdiler. Tabi ki bu zamanın tüm firmaları için aynı değildi. Tarih, hizmet sektörünün gelişimi ile dış kaynak kullanımının daha popüler hale geldiğini gösterir. Endüstriyel devrim sırasında sigorta, müteahhitlik ve mühendislik hizmetlerinin artması ile dış kaynak kullanımı popüler hale gelmeye başladı. Bu zamanlarda şirketlerin çoğunlukla aynı ülkede, hatta çoğunlukla aynı şehirde yer alan dış kaynak hizmetlerinin kullanımına gittiği görülmektedir. Dış kaynak kullanımı az teknik gerektiren oyuncakların, ayakkabıların ve giyim endüstrisinin gelişimi ile ilerlemeye devam etti. Bunun devamında ileri teknoloji gerektiren komponentler ve tüketici elektroniğinin gelişimi ile daha yüksek bir değere ulaşmıştır. Aslında inşaat hizmetleri maliyetleri düşürmek için dış kaynak kullanımı kullanımına gidilen ilk aktiviteydi. Taşımacılık ve lojistiğin altyapısının gelişimi ile maliyetler düştü ve dış kaynaklara devredilen işler arttı. Dış kaynak alınan işlerin artması ile bilgi ve yetenekleri düşük ücretli ülkeler gelişti. 1970'lerde Amerika'da bilgisayar şirketleri arasında maaş ödeme hizmetlerinin dış servislerden sağlanması çok yaygındı. Bu 1980'lerde muhasebe hizmetleri, maaş ödemeleri, faturalandırma işleri ile devam etti ve veri işleme de buna dahil oldu. Modern zamanların

sonuna doğru dış kaynak kullanımı trendi bilgi teknolojisi, veri aktarımı ve çağrı merkezi operasyonlarına doğru kaymıştır.²⁷

1.2.3 Dış Kaynak Kullanımı Çeşitleri

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

İşletmeler; ilgili fonksiyonun tamamını veya bir kısmını dış kaynaklardan yararlanma yoluyla karşılamaktadırlar. Her iki yaklaşımın da olumlu ve olumsuz boyutları mevcuttur. İşletmelerin ne gibi bir tercihte bulunacakları sektörel şartlara ve işletmenin yapısına bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir. Eğer bir işletme herhangi bir faaliyetinin tamamını dış kaynak kullanımı yoluyla karşılıyor ise, bu çalışma şekli tam dış kaynaklardan yararlanma olarak adlandırılabilir. Bu tarz çalışma daha çok basit sorumlulukların devri ve önemli miktarda sermaye yatırımı gerektiren alanlarda daha çok görülmektedir. Yemek, servis, temizlik gibi idari sorumlulukların genelde tam dış kaynaklardan yararlanma şeklinde tedarik edildiği gözlenmektedir. İşletmeler tam dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları tercih etmelerindeki bir diğer faktör, ürün yada gerçekleştirilecek hizmetin işletme tarafından hiç bilinmemesi veya işletmenin kabiliyetlerinin tamamen dışında olmasıdır. Bu durumda en akılcı çözüm ihtiyacın karşılanmasına yönelik tüm süreci bu konuda uzman bir işletmeye bırakmak olacaktır. Gerçekleştirilecek faaliyet işletmenin kabiliyet sınırları içinde olsa bile çok ciddi bir sermaye yatırımı gerektiriyorsa ve çok sık değişen bir yapıda ise, en uygun çözüm yine tam dış kaynaklardan yararlanma modeli olmaktadır. Böylelikle işletme bu fonksiyonun yerine getirilmesi için, işletmenin ölçeğine göre fazla kaynak ayırmaktan kurtulmaktadır. Dış kaynaklardan yararlanma uygulamasının en önemli avantajlarından biri de; işin bütün sorumluluğunun tedarikçi işletmede olduğundan, ölü bölgelerin

²⁷ History of Outsourcing. <http://www.cyfuture.com/history-of-outsourcing.htm>. alıntılanma tarihi :21.06.2008

oluşmasının engellenmesidir. Zaman zaman iki taraf da aynı işin yapılmasını karşı taraftan bekleyebilir. Bu nedenledir ki, dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları diğer kısmi uygulamalardan farklı olarak çok ciddi bir koordinasyona ihtiyaç duymaktadır. Bu olumlu boyutlarının yanı sıra; işletmenin bu alanda körelmesi ve tedarikçiye bağımlı olması bir risk olarak karşımıza çıkmaktadır. Faaliyetin yürütülmesi aşamasında inisiyatif, faaliyeti sağlayan işletmenin eline geçti ise ve işletme bu konuda hiç bilgi sahibi değilse, bu bilinçsiz işletme için sakıncalı olabilmektedir. Bir süre sonra tedarikçi işletme bu konudaki standartları belirler hale gelecek ve ana işletmeye bir takım hususları empoze etme eğilimine girebilecektir.²⁸

Eğer işletme bir fonksiyonun bir kısmını bünyesinde gerçekleştiriyor ve bir kısmını dış kaynak kullanımı yoluyla karşılıyorsa; tedarikçi ve işletme arasındaki ilişkiyi kısmi dış kaynaklardan yararlanma olarak nitelendirmek mümkündür. Bu çalışma şeklinde tedarikçi işletme ile ana işletme arasında çok ciddi koordinasyona ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca sözleşme aşamasında ileride ihtilaf konusu olabilecek hususlar çok net bir şekilde tanımlanmalıdır.

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları genellikle “kısmi”den “tam”a kayma eğilimi göstermektedir. Gerçekleştirilen çalışmalarda memnuniyet ve karşılıklı tesisi edilen güven başta olmak üzere bir çok faktör bu değişimde rol oynamaktadır. Kısmi dış kaynaklardan yararlanma uygulamasının en önemli risklerinden biri; uzman tedarikçi işletmenin uzmanlığından tam olarak faydalanamama olasılığının olmasıdır. Tedarikçi işletmenin bilinçsiz yönlendirmeleri ve işe bilinçsiz müdahalesi uygulamalarla hedeflenen verimi düşürebilmektedir. İş kaybetme endişesi taşıyan tedarikçi işletme mevcut durumu muhafaza etmeye odaklanabilmektedir. Kısmi dış kaynak kullanımı ilişkilerinde; dengeli ve iyi tanımlanmış sorumluluklardan oluşan bir çerçeve çizildiği takdirde, göreceli olarak daha güçlü bir sinerjik etki yaratmak mümkündür. Tedarikçi işletmenin işin yapılmasıyla ilgili olarak, bir kısım önerilerde bulunuyorsa ve ana işletme tarafından bu önerilerden bir kısmı makul görülüyorsa, hemen reddetme şeklinde bir tepki verilmemelidir. Bu öneriler

²⁸ Quinn, J.B. (1992). *Intelligent Enterprise*. New York, The Free Press. s:46

şirket içi ve şirket dışı danışman ve uzmanlar tarafından değerlendirmeye tabi tutulmalı ve çok yönlü olarak analiz edilmelidir.

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları, hizmet alan işletmeleri olduğu kadar hizmet veren tedarikçileri de şekillendirmektedir. Tedarikçi işletmeler arasında ortaya çıkan yeni kavram ve yaklaşımlardan bir de “çoklu hizmet” kavramıdır. Çoklu hizmet, birbirine yakın hizmetlerin tek çatı altında toplanması olarak ifade edilmektedir. Böylece hizmet alan işletme birden çok işletme ile muhatap olmak ve karmaşık ilişkiler ağının içine girmekten kaçınmaktadır. Bu durum hizmet alan işletmeye yan hizmetlere gereğinden fazla zaman ve kaynak harcamaktan kurtulmaktadır. Dolayısıyla hizmet alan işletme; tek sözleşme, tek fatura, karşı tarafta tek muhatap gibi faktörlerin getirdiği esneklik ve kolaylıklardan yararlanma imkanı bulmaktadır. İdari hizmetler olarak ifade edebileceğimiz; yemek, temizlik, resepsiyon, santral, servis, peyzaj gibi ihtiyaçları bünyesinde toplayan işletmeler oluşmuştur. İhtiyaçların bu şekilde tek işletme aracılığı ile karşılanmasının getirdiği avantajları şu başlıklar altında ifade edilmektedir.²⁹

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

İş süreçlerine göre dış kaynak kullanımı iki kategoride toplanır.

1- İş Süreçlerinde Dış Kaynak Kullanımı(Business Process Outsourcing-BPO)

2- Bilgi Yönetimi Süreçlerinde Dış Kaynak Kullanımı(Knowledge Process Outsourcing-KPO)

²⁹ Yaşa, T.(1999).Çok Hizmet Tek Yönetim.Hürriyet, İnsan Kaynakları Gazetesi, 5 Aralık 1999

BPO iş süreçlerinin, uzun dönemde kaliteli iş garantisi veren üçüncü şahıslara operasyonel aktivitelerinin ve sorumluluklarının transferini edilmesini tanımlar. BPO organizasyon yapılarını pozitif bir şekilde etkili hale getirir: Maliyet düşürme, verimlilik artışı, yenilik olanakları gibi.³⁰

1- BPO iki kategoride değerlendirilebilir.

a)Back office outsourcing: İç iş fonksiyonları; faturalandırma veya satınalma gibi.

b)Front office: Müşteri ilişkileri servislerini kapsayan pazarlama veya teknik destek hizmetleri gibi.

İş süreçlerinin devredildiği şirket başka bir ülkedeysse “offshore outsourcing” olarak adlandırılır.

BPO, software, süreç yönetimi ve bu işleri yürüten insanları kapsar. Dış kaynak endüstrisinin bir parçasıdır. Bilgi teknolojilerine bağlıdır.

Alt bileşenleri şöyle tanımlanabilir:³¹

- Müşteri hizmetleri
- Finansal süreçler
- Lojistik
- Ekipman yönetimi
- Güvenlik
- Tedarik Zinciri ve Satınalma
- İnsan Kaynakları

KPO, maliyetleri düşürmek için aynı organizasyon içinde, bilgi ile ilişkili işlerin dışarıdan bir firma çalışanları tarafından yürütülmesidir. Üretimin dış

³⁰Types of Outsourcing Services. <http://www.easyarticles.com/article.php?action=fullnews&showcomments=1&id=28669> alıntı 28.06.2008

³¹Types of Outsourcing. <http://www.offshoringtimes.com/TypesOfOutSourcing.html> alıntılanma tarihi :28.06.2008

kaynağa verilmesi ile kıyaslandığında daha yüksek değerli işleri kapsar, yüksek yetenekli çalışanlar gerektirir.

Başka bir ayrıma göre Budak ve Budak'ın, dış kaynak kullanımı türlerini, basit ve karmaşık işlerin dış kaynaklanması olarak ikiye ayırdıkları görülmektedir. Basit işler olarak adlandırılan faaliyetler genel olarak işletmenin ikincil faaliyetlerinin oluşturduğu ve detaylı sözleşmeleri gerektirmeyen işler olarak tanımlanmaktadır. Karmaşık işler ise, işletmenin ana faaliyetleri kadar önemli olan işleri kapsayan ve ayrıntılı sözleşmeler içeren faaliyetleri kapsamaktadır. Buna göre, dış kaynak kullanımı türleri, işletmelerin buna konu olan faaliyetlerine ve tedarikçi işletme ile ilişkileri açısından dört grupta toplanabilmektedir³²

• İkincil Hizmetler Şeklinde Dış Kaynak Kullanımı

Birçok işletme yemekhane, temizlik, kafeterya gibi ikincil hizmetleri dışarıdan bir tedarikçiye vererek kalan diğer faaliyetleri kendi bünyesi içerisinde gerçekleştirmektedir. Böylece işletmeler ikincil işler için personel istihdam etmemekte ve kendi işlerine odaklanarak esnek bir yapıya kavuşabilmektedirler.

• Yardımcı Şebeke Olarak Dış Kaynak Kullanımı

Genellikle büyük ölçekli işletmelerin tercih ettiği bir yöntem olan yardımcı şebeke örgütler yönetimin merkeziyetçilikten uzaklaşmasına ve esnek, etkin ve yenilikçi bir yapıya ulaşmasına katkıda bulunmaktadır. Böylece, bürokrasinin azalması sonucu işletmeler değişen koşullara ayak uydurma ve rekabet avantajı sağlamaktadır.

• Tedarikçi İşletmelerle Stratejik İşbirliği Oluşturma Şeklinde Dış Kaynak Kullanımı

Dış kaynak sağlanan tedarikçi işletme ile amaç bütünlüğünün sağlanması yapılan dış kaynaklamanın verimliliğini arttıran bir unsurdur. Bu yapı içerisinde işletme tedarikçi ile fayda ve zararları paylaşmakta ve sorunlara birlikte çözüm aramaktadırlar.

³² Budak, G, Budak, G. (2004). İşletme Yönetimi. Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, Gözden Geçirilmiş 5. basım, İzmir.

• Rakipler İle İşbirliği Oluşturma Şeklinde Dış Kaynak Kullanımı

İşletmeler günümüz artan rekabet şartlarında var olabilmek ve büyüyebilmek için stratejik işbirliklerine gerek duymaktadırlar. Belirli bir proje için birlikte çalışan işletmeler böylece oluşabilecek riskleri en aza indirmektedirler. Bu şekilde, işletmeler tek başlarına yapacakları yenilikleri diğer bir işletme ile tedarik anlaşması yaparak oluşturdukları ortaklıkla daha fazlasını başarabilmektedirler. Rakiplerle işbirlikleri oluşturarak uygulanan dış kaynak kullanımı, tedarikçi ya da bayileri ortak etme, taşeronlaştırma ve fason imalat şeklinde yapılabilmektedir.

1.2.4 Dış Kaynak Kullanımının Kaliteye Katkıları

Küreselleşme rekabetin artmasına neden olmuştur. Günümüze kadar ulusal sınırları içinde faaliyette bulunan işletmeler, küreselleşme ile rekabet etmek zorunda kalmışlardır. Bu rekabet ortamı işletmeleri yaşama savaşına götürmüş ve işletmeler hayatta kalabilmek için iç ve dış yapılarını değişen şartlara göre yeniden uyumlaştırmaya çalışmışlardır. Hayatta kalabilmenin tek şartı rekabet edebilmektir. Rekabet edebilmek için bünyenin sağlam olması gerekmektedir. İşletme yönetiminin başarılı olması için işletmenin her bir biriminin başarılı olması gerekir.

“Toplam Kalite Yönetimi, tüm çalışanların yaşamını ve zamanını ayırdığı işlere kendisini adayan, yaşamının merkezine evrensel ilkeleri yerleştiren ve buna uygun değerlere sahip olduğunu davranışlarında gösteren;” kazan kazandır yaklaşımı”nı esas alıp uzun vadeli ilişkileri ve iç ve dış müşteri tatminini hedefleyen, iş tanımını aşan bir sorumluluğa sahip olan, işini yaparken beyninde planlayan, amaçlayan ve ona bir anlam kazandıran ve de yüreğinden isteyen, bunun içinde inanç geliştiren, tüm çalışanların katılımına dayanan sistem ve standartlar bütününe kapsayan bir yönetim modelidir.”³³

³³ Taştan, M.(2006).Toplam Kalite Yönetimi. <http://www.humanresourcesfocus.com/tky.asp> alıntılanma tarihi: 20.06.2008

Birçok işletme dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarını, toplam kalite yönetimi tekniklerinden biri olarak kullanır. İşletmeler, seçilmiş bir taşeron firma ile dış kaynaklardan yararlanarak herhangi bir fonksiyon için istediği kalite seviyesine ulaşabilir. Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının bir kalite sistemi olarak başarılı olabilmesi ancak işletmelerin temel yetenekleri dışındaki faaliyetlerini kendilerinden daha kaliteli yapacak taşeron firmaların bulunması ile mümkün. Bunun için taşeron firmaların alanlarında uzman olmaları gerekir.³⁴ Dış kaynaklardan yararlanma, işlemenin kendisine rekabet avantajı sağlayan uzmanlık faaliyetlerine odaklanmasına, kendi uzmanlık alanına girmeyen faaliyetleri ise bu konuda uzmanlaşmış organizasyon dışındaki işletmeler aracılığıyla gerekli kalite standartlarına uygun bir biçimde sağlanmasına imkan veren bir yönetim stratejisidir.

Malzemeler ve servis hizmetlerinin dış kaynaklardan sağlanması durumunda ilk seferde; hedeflenen ve gerçekleşen hizmet yada malzeme tedarikinde farklılıklar meydana gelebilir. Bu teknik şartnamelerin ve anlaşmanın iyi bir şekilde hazırlanması zorunluluğunu doğurur. Bir çok işletmede dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları, toplam kalite yönetimi tekniklerinden biri olarak kullanılmaktadır. İşletmeler, seçilmiş bir tedarikçi firma ile herhangi bir fonksiyon için istediği kalite seviyesine ulaşabilmektedir. Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının bir kalite sistemi olarak başarılı olabilmesi ancak işletmenin temel yetenekleri dışındaki faaliyetlerini kendisinden daha kaliteli bir tedarikçi firmanın bulunmasıyla gerçekleşmektedir. Bunun için tedarikçi firmaların yaptıkları işte uzman olmaları ve işletmenin ihtiyaçlarını sağlayacak bir donanımına sahip olmaları gerekmektedir. Kalitenin ölçülmesi zordur. Dış kaynak kullanımının fiyatları düşürdüğü bilinmektedir. Düşen fiyatların kalite ile ilişkisi çok iyi incelenmelidir. Bir işletme için yeterli olan kalite şartı diğeri için yetersiz kalabilmektedir. Ayrıca yapılan anlaşmalardaki kalite şartlarının anlaşılabilir olmalıdır.

³⁴ <http://www.kobifinans.com.tr/tr/icerik.php?article=427&Category=020606&Where=bilgimerkezi> Alıntılanma: 19.06.2008

1.2.5 Dış Kaynaklardan Yararlanma Nedenleri

1.2.5.1 Maliyet Tasarrufu Sağlama

Kalite ve fiyat günümüzde tüketicinin satın alma kararlarını etkileyen en önemli parametrelerdir. Bir işletmenin bütün ürün ve süreçlerinde tek başına kaliteyi ve ucuz maliyeti yakalaması neredeyse imkansızdır. Bu işletmenin bu standartta ürün ya da hizmetleri tek başına üretebilmesi çok büyük maliyet gerektirecektir. Bu maliyetleri fiyatları yansıttığı takdirde pazar payını kaybedecek ve işletmenin varlık sebebi olan karlılığa ulaşamayacaktır. Bu nedenle de, işletmelerin sürekliliğini ve karlılığını tehlikeye sokmamak amacı ile uzman olan işletmelerden yardım almaktadırlar. Yapılan sözleşme çerçevesinde, dış kaynak hizmeti sağlayan işletmenin maliyetinin bilançolarda değişken maliyet olması sayesinde, hizmeti alan işletmenin sabit maliyetlerinde azalma görülmektedir. Bir başka deyişle, sabit maliyetler değişken maliyetlere dönüştürülmektedir. Bu durumun bilançolara yansımaları sağlanarak, ana iş alanları için fon yaratılmaktadır.³⁵

Dış kaynak kullanımının geleneksel olarak bilinen nedenlerinin başında maliyet düşürme gelmektedir. Fakat maliyet düşürme amacının gerçekleşmesi için dış kaynak kullanacak şirketin ulaşamadığı veya bunu rasyonel bulmadığı fakat dışarıdan hizmet veya üretim arz edecek tedarikçinin sunduğu ölçek ekonomisi gibi spesifik bir durumun gerçekleşmesi gerekmektedir. Şirketlerin belirli standartları yakalamakta zorlandıkları ve dolayısıyla içeride üretmenin alternatifi olarak, daha pahalıya mal olsa dahi, dışarıdan temin etme durumunda kaldıkları üretim faaliyetleri veya destek hizmetleri hariç, maliyet düşürme, maliyetten kaçınma ve gelir yaratma gibi dış kaynak kullanımı amaçları dış kaynak kullanımının ilk hedefi olmasa da birer avantaj olarak çoğu zaman beklenilmektedir.³⁶

³⁵ Gilley, K. M. ve Rasheed, A. (2000). Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and its effects on Firm Performance. *Journal of Management*, Vol:26, No:4.

³⁶ Gilley, K. M. ve Rasheed, A. a.g.e., No:4

Çünkü, işletmeler bazen belirli bir kalite veya üretim standardı düzeyinde üretim yapabilmek için kendi imkanları elvermediğinde dışarıya iş yaptırma veya dışarıdan destek hizmetleri temin etme yoluna gidebilmektedirler. Bu nedenle, böyle bir durumda outsourcing girişiminden maliyet düşürme veya maliyetten kaçınma gibi sonuçlar beklemek söz konusu değildir. Diğer taraftan, işletmelerin böyle bir zorunluluklarının olmaması durumunda birinci planda maliyet düşürme amacı ile dış kaynak kullanmasalar dahi (örneğin, riskten kaçınma amacı ile) genellikle maliyetler daha düşük oluşmaktadır.³⁷

1.2.5.2 Öz Yeteneğin Gelişimi

“Maliyet düşürme” ile aynı derecede önemli olan diğer amaç “temel yetkinlikler üzerinde odaklanma arzusu” dur. İşletmenin iç faaliyetlerini ana amaçlarına yakın, ana amaçlarına uzak ve geçici (bir kereye mahsus) etkinlikler olarak ayırmak mümkün olmaktadır. Söz konusu faaliyetleri bu şekilde sınıflandırmak dış kaynak kullanımına aday faaliyetleri saptamaya yardımcı olmaktadır.

Nitekim, ana faaliyetlerin dış kaynak kullanımı yolu ile temin edilmeyeceği kesin olduğu gibi, destek hizmetlerinin dışarıdan sağlanıp sağlanmayacağı şirket içerisinde verilmesi gereken kararlardan biri olmaktadır. “Temel yeteneklere odaklanma anlayışı genellikle, dış kaynak kullanımı ile birlikte kullanılmaktadır. İşletmelerin odaklanma alanlarını oluşturan temel yetenekler, farklı üretim çeşitlerinin koordinasyonu ya da farklı teknolojilerin entegrasyonu gibi konuları kapsamaktadır. Bu yetenekler aynı zamanda, işletmenin başarısının bağlı olduğu bilgi, beceri ve teknolojilerdir. Bir işletmenin her ne kadar yapmakla yükümlü olduğu işlerde belli bir yeterlilik düzeyine sahip olması gerekiyorsa da, bu faaliyetlerden sadece bazıları temel yetenek kapsamına girmektedir. Temel yetenek stratejisinin uygulanması sonucunda, işletmelerde temel yetenek kapsamı dışındaki konularda yoğun olarak dış kaynak kullanılmakta fakat, temel yetenek alanlarına giren işler kendi bünyelerinde yürütülmektedir. Böyle bir gelişme, kurum kültürüne, yapısına,

³⁷ Gilley, K. M. ve Rasheed, A., a.g.e, No:4.

davranışına ve tedarikçi işletmelerin yönetim biçimlerine de yansıtacaktır. Bu amaçla, işletmelerin, tedarikçi firma ilişkilerinin yönetiminde, üretilen mal veya hizmetin entegrasyonunda ve müşterilere tesliminde uzmanlaşmaya başladıkları görülmektedir.”³⁸ Hangi faaliyetlerin dış kaynak sağlayıcıları tarafından daha iyi gerçekleştirilebileceğinin belirlenebilmesi için işletmelerin rekabet avantajı sağladıkları unsurların tespit edilmesi gerekmektedir. Değerli, az bulunan, taklit edilmesi zor olan ve ikamesi olmayan kaynak ve yetenekler işletmelerin genel performanslarını artıran unsurlardır. ³⁹ Temel yetenekleri oluşturan bu unsurların dış kaynaklara devredilmemesi gerekmektedir. Aksi takdirde, işletmeler rekabet avantajlarını kaybedecekler ve içi boş işletmeler haline geleceklerdir Temel yetenekler dışında kalan faaliyetlerin dış kaynaklara devredilmesi, işletmelerin en iyi yaptıkları işlere odaklanmalarına imkan tanımaktadır. Ayrıca, işlerinde uzman olan dış kaynak sağlayıcılarına temel yetenek dışında kalan faaliyetleri devretmek maliyetleri azaltırken bu faaliyetlerin daha başarılı gerçekleştirilmesini sağlayacaktır.⁴⁰

1.2.5.3 Esnekliğin Arttırılması

Esneklik, bir işletmenin çevre koşullarındaki değişmelerden olumsuz biçimde etkilendiği zaman ayakta kalabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Esneklik kavramı organizasyonel açıdan ele alındığında, belli bir amaca ulaşmak için değişiklik yapmak, beklenmeyen değişikliklere sürekli olarak cevap vermek ve değişimin beklenmeyen sonuçlarına uyum sağlayabilmek şeklinde tanımlanmaktadır. İşletmelerin, çevredeki ani değişimlere ayak uydurabilmesi için esnek bir yapıya sahip olması gerekmektedir.

Dış kaynak kullanımı işletmelere esneklik olanağı verir. Şirketler hizmet tedarikçilerinden müşterilerinin gereksinimlerine ve pazarlardaki değişimlere

³⁸ McIvor, R., McHugh, M.(2002).The Organizational Change Implications of Outsourcing. Journal of General Management, Cilt No: 27, Sayı No: 4, s.43-44.

³⁹ Barney, V.(1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management. CiltNo: 17, Sayı No: 1, s.101.

⁴⁰ Betis, R. Bradley S., Hamel, G. (1992). Outsourcing and Industrial Decline. The Academy of Management Executive.Cilt No: 6, Sayı No: 1, s.9.

uyum sağlarnasını, müşterilerin beklentilerini karşılayacak araç ve kaynakları geliştirmelerini beklerler. Böylece şirketler işlerinin arttığı ve azaldığı dönemlerinde içsel olarak sağlamakta zorluk çekecekleri esnekliğin dış kaynak sağlayan şirketler tarafından ayarlanabileceğine inanmaktadırlar. Temel yetkinlikler üzerinde odaklanıp ikincil yetkinliklerin dış kaynak kullanımı yolu ile temin edilmesine finansal açıdan bakıldığı zaman şirketlerin de ellerindeki kıt finansman kaynaklarını ilk olarak temel yetkinliklere kanalize ettiği görülebilmektedir.⁴¹

İşletmelerin, dış kaynaklardan yararlanma faaliyetlerini arttırmaları örgüt yapılarının küçülmesini ve yalın hale gelmesini sağlayacaktır. Küçülmenin sonucu olarak işletmeler, daha çabuk karar veren, müşterilerin ihtiyaçlarını daha çabuk gerçekleştirebilen esnek birimler haline geleceklerdir.

1.2.5.4 Risk Azaltılması

Dış kaynak kullanımı üst yöneticiler için riski dağıtma ve de geri dönülmesi zor yatırımlardan kaçınma aracıdır. Dış kaynak kullanımına giden işletme, sorumluluklarını da tedarikçi şirkete devrettiği için yatırım riskini dağıtmış olmaktadır. Ayrıca, yatırılması gereken sermaye miktarı daha az olmaktadır. İşletmeler, riskten hoşlanmadıkları için, belirsizliklere karşı karşılaştıkları zaman riski azaltmak veya riski paylaşmak için yeni yöntemler bulmaya çalışmaktadırlar. Bu gibi durumlar için, dış kaynaklardan yararlanma uygulaması önemli bir alternatif olarak görünmektedir.

Her dış kaynak kullanımı riski azaltacak diye bir kural yoktur. Bunun için dış kaynak kullanılması kararı alındığında detaylı bir risk analizi yapılmalıdır. Risk değerlendirilmesinde organizasyon ve anlaşılacak tedarikçi ile oluşabilecek riskler incelenip riskin azaltılmasına çalışılmalıdır. Riskler kategorize edilirse daha kolay sonuca ulaşılır. Stratejik, operasyonel, teknolojik , finansal risk analizi yapılmalıdır. Stratejik risk analizinde firma ve satıcısı

⁴¹ Aydınlı, F.(2001). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Bankacılık Sektöründeki Uygulamalara İlişkin Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, SBE, 2001, s.37.

arasındaki amaçlar, ilişkiler incelenmelidir. Cevap bulunması gereken sorular aşağıdaki gibidir.

- İki firmanın stratejisi birbiri ile uyumlu mudur?
- Stratejiler birbirlerini kısıtlamakta mıdır?
- İşletmelerin başarı ile yürüttükleri bu tarz ilişkiler var mıdır?
- İki tarafın tecrübesi ne kadardır?
- İki işletme de bir vizyonu , liderliği , kaynakları ortak bir amaç için seferber edebilir mi?

Operasyonel risklerin analizinde iç ve dış operasyon elemanlarının dış kaynak kullanımına uygunluğu incelenmelidir. İncelenmesi gereken kalemler ; rol tanımı yönetim sorumluluğu, yönetim ve operasyon ekibi, prosesin belirlenmesi, prosedür, metodoloji ve satınalan ile satıcı organizasyonları arası uyumsuzlıklardır. Teknolojik risk analizinde tedarikçinin teknolojik destek durumu incelenir. Değerlendirmede işletmenin sunulan teknik yaklaşımı, gereksinimleri, bu tercihin işletmeye olan etkilerini anlaşılmalıdır. Standardizasyon, güvenlik, güvenilirlik, test edilebilirlik gibi bir çok karar verilmek zorunda kalınabilir. Üzerinde düşünülmesi gereken diğer etkenler ise sorumluluk, garanti, test, yükseltme, bakım masrafları ve amortisman giderleri, eğitim, dökümantasyon, ürün destek metodolojisidir. İşletme bu teknoloji ile alakalı riskleri çok iyi analiz etmelidir. İşletme güvenlik konularını hesaplamalı, minimum riske ve dış kaynak kullanmaya en uygun ürün veya servis hizmetini belirlemelidir. Eğer dış kaynak kullanılacak ürün veya alınacak hizmet çok hassas ise özellikler ve bilgiler tekrar tekrar incelenmelidir. Ayrıca dış kaynak kullanımından vazgeçilmesi ile hizmet veya ürünü geri getirmenin maliyetinin çok yüksek olma durumlarında dış kaynak kullanımı iyi bir tercih olarak görülmemektedir. Bu durumlarda alternatifler aranıncaya kadar işletme alacağı hizmeti yada ürünü kendi gerçekleştirmelidir. Finansal risklerin analizinde bütün iç maliyetler ve finansal sistem incelenir. Ayrıca dış kaynak kullanımına devam edilmesi durumda karşılaşılabilecek finansal riskler belirlenir. Bu riskler işletme ve tedarikçi açısından incelenir. Mevcut işleyişin devam ettirilmesi durumunda; insan kaynakları harcamaları, araştırma harcamaları, üretim harcamaları, eğitim

harcamaları, iletişim ve yönetim harcamaları gibi bir çok giderin iç ve dış maliyetleri karşılaştırılmalıdır.

Risk analizlerinin amacı işletmenin dış kaynak kullanımında karşılaşılabilecek durumların farkında olmasıdır. Risklerin farkında olmak birinci adımdır. İkinci adım bu risklerin etkilerinin azaltılma çalışması olmalıdır. Riskin gerçekleşmesi durumunda işletmenin ürünü veya hizmeti işletme içine döndürmesi aşamasına gelmesi için ne kadar zaman ve kaynak harcaması gerektiği hesaplanmalıdır.⁴²

1.2.5.5 Kaynakların Yeniden Dağılımı ve Kaynak Transferi

Her işletmenin sınırlı kaynakları vardır. Dolayısıyla işletmeler, bu sınırlı kaynaklarını en iyi şekilde değerlendirmek isterler. Dış kaynaklardan yararlanma, işletmelere kaynaklarından optimum şekilde yararlanma fırsatı sağlamaktadır. Böylece işletmeler kaynaklarını, önem taşımayan fonksiyonlardan müşteriye hizmet verebilecek kritik fonksiyonlara yönlendirme imkanına kavuşmuş olur. İşletme, kaynaklarına kendisine değer yaratan fonksiyonlara yönlendirirken tamamen müşteri üzerinde odaklanma fırsatı bulmaktadır. İşletmelerin gelecekteki teknolojik ihtiyaçları anlaşmalarla büyük ölçüde belirlendiği, sabitlendiği için işletme rahat etmektedir. Bu başka bir alana kaynak aktarımı demektir.⁴³

1.2.5.6 Sabit Sermaye Masraflarının Azaltılması

Dış kaynaklardan yararlanma, genellikle belli bir ödeme planı ile belirlenmiş faaliyetlerin gerçekleşmesinde tasarruf sağlamaktadır. Dış kaynaklardan yararlanma ile gerçekleştirilebilecek faaliyetleri öz kaynaklarla gerçekleştirmek yatırım giderleri, işçilik ve bakım giderleri gibi sermaye ve

⁴² Mark, J.P.(2006). Outsourcing Handbook: How to Implement a Successful Outsourcing Process .Kogan Page. London, s.64

⁴³ McCray G., Clark T.(1999). Using System Dynamics to Anticipate the Organizational Impacts of Outsourcing. System Dynamic Review, Vol:15 No:4, s.356

işletim harcamalarına neden olacaktır. İşletmeler ellerindeki sermayeyi gerçek işlerine harcamayı tercih ederler. Dış kaynaklardan yararlanma harcamaları cari giderler olarak nitelendirilebildikleri için, sermaye yatırımlarının azaltılmasına ve karlılığın arttırılmasına katkıda bulunurlar. Yazılım ürünleri endüstrisinde gerçekleşen servis-lisans oran değeri üçe birdir. Yani yapılan her 3 birimlik servis hizmeti için 1 dolar lisans parası ödenmektedir. Bu oranın yükselmesinin nedeni yeni lisans satışları ve müşterilerin devamlı değişiklik istemeleridir. İşletmeler bu durumu eski stratejik planlar yerine (yeni yazılım almak gibi) sektördeki güçlü durumdaki şirketlerden destek alarak bertaraf edebilir.⁴⁴ İşletme dış kaynak kullanımına karar verirken; dış kaynak kullanmak suretiyle elde edilebilecek maliyet tasarrufu ile işletmenin kendi bünyesinde mal veya hizmet üretmesi halinde katlanmak zorunda kalacağı ek maliyetin karşılaştırılması gerekir. İşletme kendi bünyesinde bir mal veya hizmet üretme kararı aldığı anda, bu faaliyetler için yatırım yapmak zorunda olacaktır. Hatalı bir karar sonucunda geri dönüş çok pahalı olabilir. Dış kaynaklardan yararlanmada ise hata başka bir tedarikçi seçilerek giderilebilir.⁴⁵

⁴⁴ Bean, L.(2003) .The Profits and Perils of International Outsourcing.The Journal of Corporate Accounting & Finance, s..5.

⁴⁵ Tezel, Y.(1998) .İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma Sureci ve Eskişehir Arçelik İşletmesinde Bir Araştırma. A.U. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, s.13

1.2.5.7 Organizasyonel Küçülme

Bir organizasyonun küçülmesi işletme yönetiminin bilinçli olarak (proaktif) aldığı kararlar ve uyguladığı stratejiler ile personel sayısını, maliyetleri, iş ve süreçleri azaltma anlamındadır. Bu anlamda küçülmenin amaçları:⁴⁶

- Maliyetleri düşürmek
- Karar sürecini hızlandırmak
- Rakiplerin davranışlarına daha kısa sürede cevap verebilmek
- İletişimdeki bozulmaları azaltmak
- Daha çok sonuca dönük çalışır hale gelmek
- Müşteri beklentilerine odaklanmak
- Güçlendirmeyi hızlandırmak
- Verimliliği arttırmak
- Yeni fikirlerin kısa sürede uygulanmasını sağlamak

1.2.5.8 Teknoloji Avantajı

İşletmelerin dış kaynak kullanma nedenlerinden biri de teknolojik yenilikleri takip etmektir. Müşteri talep ve beklentileri ile pazar yapısında meydana gelen değişmelere paralel olarak ürün, hizmet ve teknoloji şartlarında değişikliklere adapte olmak gerekmektedir. İşletmelerin bu nedenle esnek bir yapıya sahip olmaları çok önemlidir.

Pek çok işletme kendi makine parkını yeni teknolojilere göre yenilemek yerine, bu olanaklara sahip tedarikçi firmaları devreye sokmaya yönelmektedir. İşletmeler dış kaynak kullanımı yoluyla tedarikçi firmaların uzmanlıklardan ve ar-ge olanaklarından yararlanma imkanı bulmaktadır. Ar-ge ve teknoloji

⁴⁶ Koçel, T.(2003).İşletme Yöneticiliği, s.428

geliştirme çabaları önemli finansal kaynakları gerektirmektedir. Sabit yatırımların fazlalığı ve geri dönüş süresinin uzunluğu ayrıca nitelikli personel ihtiyacı bu yatırımların pahalı olmasına sebep olmaktadır. İşletmeler tedarikçi firmalar vasıtasıyla hem bu maliyetlerden kurtulmakta hem de teknolojik yenilikleri kendi bünyelerine transfer edebilmektedirler⁴⁷

İşletmelerin dış kaynak kullanımı yoluyla teknolojiyi takip edebilmelerinin üç farklı yöntemi bulunmaktadır. Bunlar :

- İşletme, tedarikçi işletme ile yeni teknolojileri içeren özel bir sözleşme yapabilir. Bu sözleşme yeni teknolojinin üretim, yönetim ve uygulamasını tamamen tedarikçi işletmenin kontrolüne bırakabilir.
- Yeni teknolojiyi takip etmede kullanılan ikinci yöntemde teknolojinin üretimi ve yönetimi işletmenin bizzat kendisi tarafından gerçekleştirilmektedir. Ancak bu teknolojinin üretilmesinde tedarikçi işletmenin uzmanlığından geniş ölçüde yararlanılmaktadır.
- Üçüncü yöntemde ise, işletme tedarikçi işletme ile ortaklığa dayalı bir ilişki kurmaktadır. Taraflar arasında yapılan sözleşmeye yeni teknolojilerin geliştirilmesi sonucunda ortaya çıkabilecek potansiyel risk ve ödüllerin paylaşılması yönünde bir hüküm konulmaktadır.⁴⁸

1.2.5.9 Süreç Yenilemenin Yararlarını Arttırma

Süreç yenileme, müşterilerin gözünde işletmelerin ürettiği mal ve hizmetlerin saygınlığını arttırmak, kalite, maliyet, ve zaman konularında köklü gelişmeler sağlayabilmek için, işletmenin organizasyon, kullanılan tüm süreçler ve bunları destekleyen bilgi akış sistemlerinin hep birlikte yeniden yapılanmasıdır. Süreç yenileme, müşterinin önem verdiği maliyet, kalite, servis ve hız gibi kritik faktörleri geliştirmeyi hedeflemektedir. Amaç, müşterinin isteklerini en kısa zamanda karşılayarak işletmenin rekabet gücünü arttırmaktır. İşletmenin dış kaynaklardan yararlanarak ihtiyacı olan fonksiyonları temin

⁴⁷ Solak, M., (2002), Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) ve İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Uygulaması, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

⁴⁸ Lacity, M. C., Hirschheim, R. (1993). The Information Systems Outsourcing Bandwagon., Sloan Management Review.

etmesi hızını arttırmasına imkan verecektir. Her biri konusunda uzmanlaşmış tedarikçi firmalar, işletmenin müşteriye cevap verme süresinin kısaltmasına yardımcı olacaktır. Bu sayede işletme dış kaynaklardan yararlanarak süreç yenileme kazançlarını hızlandırabilir. Süreç yenileme, işletmelerin son derece hızlı değişen ve giderek artan rekabet ortamında, temel görev ve sorumluluklarını, faaliyetlerini sürdürebilmek için gerçekleştirdikleri tüm işlerini, adeta kuruluş aşamasındaki bir işletmede olduğu gibi, yepyeni bir bakış açısı ve titiz bir sorgulama ile ele alarak, iç ve dış çevresel gelişmelerin ışığında, müşterilerine daha fazla değer yaratacağına inandıkları, tamamıyla süreçlere odaklı bir yapılanma çerçevesinde temelden yeniden düşünmeleri ve yeniden tasarlamalarıdır.

Süreç yenileme çalışmalarının özellikleri;

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

1.2.6 Dış Kaynaklardan Yararlanma Süreci

Dış kaynak kullanımında optimal faydayı sağlamanın en garantili yolu etkili bir planlama sürecinden geçer. İhtiyaçların belirlenmesi, işletmenin kendisini iyi tanıması, strateji oluşturması, teklif formlarının düzenlenmesi, en uygun sağlayıcının seçilmesi , titiz bir değerlendirme süreci ve etkin iletişim ağlarının kurulması dış kaynak kullanımının rislerini azaltır ve elde edilen faydayı arttırır. Sonraki bölümlerde bu süreçleri tek tek ve ayrıntılı olarak ele almaya çalışacağız.

1.2.6.1 Dış Kaynak Kullanımı İhtiyacının Belirlenmesi ve Karar Verilmesi

İşletme birinci aşamada dış kaynak kullanımından yararlanıp yararlanmayacağına karar vermektedir.

Bazı araştırmacılar dış tedarik kararının verilmesine ilişkin görevin üretim yapan veya satın alan görevliye bağlı olmadığını, tercihen üst yönetimin ve ayrıca üretim tasarımcısının, pazarlama uzmanının, satış yöneticisinin ve rekabet stratejilerini oluşturan tüm mühendislerin içinde bulunduğu bir komitenin yönetimini sağlamak olduğunu ve bu çok renkli komitenin en iyi kararı vereceğini önermektedir.⁴⁹

Bir işletmenin yönetimi dış kaynak kullanımına karar verdiğinde aşağıdaki sorulara cevap araması gerekmektedir.⁵⁰

- İşletme dış kaynak kullanımına gerçekten gereksinim duymakta mıdır?
- İşletme hangi faaliyetler için dış kaynaklara başvurmalıdır?
- İşletmenin mevcut örgüt kültürü dış kaynak kullanımını desteklemekte midir?
- İşletmenin beşeri ve teknik alt yapısı dış kaynak kullanımına uygun mudur?
- Dış kaynak kullanımının ticari değerler dikkate alındığında işletmeye sağlayacağı potansiyel rekabet avantajı nedir?
- Pazarda beklenmedik bir başarısızlık olduğu zaman işletmenin potansiyel zarar görebilirlik oranı nedir?
- En az zararı görmek için tedarikçilerle kontrol konusunda nasıl bir düzenleme yapılmalıdır?

1.2.6.2 İşletmelerin Kendini Değerlendirmesi ve Hedef Belirleme

Sürecinin ilk aşaması olan dış kaynak kullanmaya gereksinim duyulmasından sonra, işletme kendi iç yapısını değerlendirmelidir. İşletme yönetimi kendi faaliyetlerini inceleyip hangilerinin dış kaynak kullanımı

⁴⁹ Tayles, M., Colin D.(2001).Moving from Make/Buy to Strategic Sourcing: The Outsource Decision Process. Long Range Planning, 34, 605-622.

⁵⁰ Laabs, J. J., (1993).Successful Outsourcing Depends on Critical Factors. Personnel Journal, Vol:72, No:10, October.

yöntemiyle yürütüleceğine karar vermesi gerekir.⁵¹ Tepe yönetimi, strateji uzmanları ve bölüm yöneticileri ile birlikte hareket ederek işletmenin zayıf ve güçlü yönlerini belirlemelidir. Aynı zamanda işletmenin temel yeteneğini ve ana faaliyetini ortaya koymalıdır. Tepe yönetiminin bu kararı işletme açısından hayati bir önem taşımaktadır. Zira dış kaynak kullanma uygulamasının başarı veya başarısızlığı tepe yönetiminin tutum, davranış ve kararlarına bağlı olacaktır. İşletme için stratejik bir önem taşımayan ve temel yeteneğin daha iyi ve etkin bir biçimde yerine getirilmesine katkı sağlamayan faaliyetler için dış kaynak kullanılması gerekmektedir.

Öte yandan işletmenin temel yeteneği için stratejik önemi olan ve işletme tarafından etkin bir şekilde gerçekleştirilen fonksiyonlar ise işletme içinde kalmaya devam etmelidir. İşletme temel yeteneği üzerine yoğunlaşmalı ve diğer faaliyetleri için dış kaynak kullanmalıdır.⁵²

1.2.6.3 Dış Kaynak Stratejisinin Belirlenmesi

Dış kaynak kullanım stratejisinin belirlenmesi için öncelikle temel yetenekler haricindeki faaliyetler içerisinde, dış kaynaklardan sağlanacak olan fonksiyonlar bilinmelidir. Hizmet sağlayıcının maliyetleri, hizmetin türü, düzeyi ve miktarı da karar verilmesi gereken etkenlerdir. Bunların isabetli şekilde tespit edilmesi, gelecekte dış kaynaktan beklenecek olan performans hakkında işletmeye fikir vermektedir. Dış kaynaklardan yararlanmanın örgüt kültürü ile olan ilişkisi de gözardı edilmemelidir. Etkin bir değişim yönetimi ile yenilikçiliğin örgüt kültürünün bir parçası haline getirilmesi, geliştirilen yeni yaklaşım ve uygulamalarla birlikte dış kaynaklardan yararlanmanın tepkiyle karşılanmayacağı bir zemin hazırlanmalıdır. Diğer önemli bir husus, dış kaynağın performansı hakkında bilgi sahibi olunması açısından ölçülebilir

⁵¹ Yazıcı T., (2003), İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Örnek Uygulamalar, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

⁵² Gerston, J.(2005).Outsourcing in Client. Information Sytem Management, Vol:14, No:2, Spring

nitelikte amaçlar belirlenmesi ve ortaya konulmasıdır. Kısa ve uzun vadeli değerlendirmelerle faaliyet performansı düzenli olarak incelenmelidir.⁵³

Özetlemeye çalışırsak dış kaynak kullanımı stratejisinin belirlenmesinde şu hususlar dikkate alınmalıdır:⁵⁴

- Genel amaç ve hedefler dış kaynak kullanma stratejisiyle uyum içinde olmalıdır.
- Temel yetenekler ve bu yeteneklerin dışında kalan diğer yetenek ve faaliyetler belirlenmelidir.
- Dış kaynak kullanımının süresi iyi tespit edilmelidir. Diğer bir ifadeyle, dış tedarikçilerden uzun vadeli mi, yoksa kısa vadeli mi ilişki kurulacağına karar verilmelidir.
- Dış kaynak partneri ile başarılı bir çalışma ilişkisinin gerçekleştirilebilmesi için gerekli ortam sağlanmalıdır.
- Yeniden şekillendirilecek organizasyon şemasının merkezi mi, yoksa ademi merkezi bir yapıya mı dönüştürüleceğine karar verilmelidir.
- Tedarikçi işletmelerin, ana işletme, pazar ve müşteriler tarafından talep edilen kalite düzeyinde mal ve hizmet tedarik edebilecekleri konusunda güvenilirlikleri araştırılmalıdır.

1.2.6.4 Teklif Formunun Hazırlanması

Teklif formunun hazırlanması tedarikçi işletmenin seçiminde önemli bir süreçtir. Zira tedarikçi işletmeler, teklif formunu dikkate alarak işletmeyi değerlendirmektedirler. Söz konusu form, tedarikçi işletmelerin işi aldıklarında ortaya koymayı düşündükleri çözüm yollarını içeren tekliflerini sunmalarını sağlamaktadır. Ayrıca, tedarikçi işletmelerin fiyat ve koşullar sunmasına, teknoloji ve alt yapısı hakkında işletmeyi bilgilendirmesine ve işletmenin tek bir

⁵³ Öztürk, Azim ve Konuralp Sezgili.(2002). Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yeni Bir Rekabet Stratejisi Olarak Kullanılması ve Uygulama Süreci” Uludağ Üniversitesi., İ.İ.B.F Dergisi, Cilt 11, Sayı 2.

⁵⁴ Laabs, J. J., (1993). Succesful Outsourcing Depends on Critical Factors. Personel Journal, Vol:72, No:10, October.

tedarikçi işletmeye bağlı kalmasının önlenmesine yardım etmektedir. Bir teklif formu aşağıdaki bölümlerden oluşmaktadır.⁵⁵

- **Genel Açıklama:** Bu bölüm, işletmenin dış kaynak kullanma ile ilgili amaç, hedef ve nedenlerini liste halinde belirtmektedir.
- **İşletmenin Özgeçmişi:** Bu bölüm, işletmenin faaliyet konusunu, misyon ve vizyonunu, örgütsel yapısını, kuruluş yerini, beşeri ve fiziksel kaynaklarını ve diğer özelliklerini içermektedir.
- **Genel Koşullar:** Bu bölüm, teklif formunun en uzun ve en önemli bölümünü oluşturmaktadır. Tedarikçi işletmelerin tekliflerini sunarken uymak zorunda oldukları kuralları, tedarikçi işletmenin sahip olması gereken özellik, koşul ve standartlarla ilgili istenilen belgeleri içermektedir. Ayrıca, tedarikçi işletmeden gelecek tekliflerin değerlendirilmesinde izlenecek yöntem ve programın ve yapılacak sözleşme koşullarının içeriği bu bölümde düzenlenmektedir.
- **Beklenen Hizmet Düzeyi:** İşletmenin dış kaynak kullanarak sağlayacağı faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde tedarikçi işletmelerden beklenen kalite düzeyi ile ilgili standartlar bu bölümde düzenlenmektedir.
- **Seçim Yöntemi:** Bu bölümde tedarikçi işletmenin seçiminde kullanılacak kriterler düzenlenmektedir. Tedarikçi işletmenin istikrarı, yeteneği, yönetim organizasyonu, kaynakları, esnekliği, kapasitesi, sunacağı fiyatı, kültürel uyumu ve referansları kullanılacak kriterler arasında yer almaktadır.

1.2.6.5 Dış Kaynakların Değerlendirme Yöntemlerinin Belirlenmesi

Alternatiflerin değerlendirilmesinde işletmelerin takip ettiği iki yöntem bulunmaktadır. Bunlar:⁵⁶

- **Dış Kaynak Kullanma Yöneticisinin Atanması (Outsourcing Manager):** Dış kaynak kullanma sürecinde işletmeler, tüm görev, yetki ve sorumlulukları tek bir yönetici üzerinde toplayabilir. Bu yöntem yöneticiler arasındaki yetki ve sorumluluk kargaşası ve çatışmasını önlemesi, hız ve esneklik sağlaması gibi

⁵⁵ Ankaralı, E., (2002).Başarılı Outsourcing İçin Doğru Sözleşmeler Nasıl Hazırlanmalı?. 08-09 Ekim 2002, I. Outsourcing Zirvesi, İstanbul.

⁵⁶ Yazıcı, T., (2003), İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Örnek Uygulamalar, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

avantajlarına karşılık, yöntemin başarısı atanan yöneticinin kapasite ve özelliklerine bağlı kalma gibi bir dezavantaja sahiptir. Dış kaynak kullanma yöneticisinin stratejik düşünebilme, takım yönetebilme, değişime duyarlı olma, iletişim kurabilme, güven ortamı oluşturabilme, sorunlara odaklanabilme gibi özelliklere sahip olması gerekmektedir. İşletmeler, dış kaynak kullanma yöneticilerini işletme içinden atayabileceği gibi, işletme dışından da görevlendirebilir.

• **Dış Kaynak Kullanma Komitesine Başvurma (Outsourcing Committee):**

Alternatiflerin değerlendirilmesinde kullanılan ikinci yöntem, tek bir yönetici yerine, bu işi kurulacak bir komiteye devretmektir. Dış kaynak kullanma komitesi, uzman danışmanlar, hukuk danışmanları ve teknik uzmanlardan oluşmaktadır. Komiteyi oluşturan uzmanların görev, yetki, sorumluluk ve rolleri belirlenmelidir. Uzman danışmanlar, alternatif tedarikçi işletmeler arasında işletmenin faaliyet alanına göre en uygun olanın belirlenmesinde; hukuk danışmanları, işletme ile seçilen tedarikçi işletme arasındaki hukuki sorun ve konuların görüşülmesinde; teknik uzmanlar ise, teknolojik hedef ve beklentilerin karşılanabilmesi için tedarikçi işletmede bulunması gereken araç, gereç ve donanımın denetlenmesi sürecinde etkin rol almaktadırlar.⁵⁷

Greaver'e göre dış kaynak kullanan işletmelerin dışarıdan deneyim kazanmış uzmanlara başvurma nedenleri şunlardır:⁵⁸

- Yönetme risklerine yardım etmek,
- Tedarikçi uzmanlığına karşı denge sağlamak,
- Dış kaynak kullanma konularına odaklanmada proje yöneticisine yardım etmek,
- Yerleşmiş fikirlere meydan okumak
- Dış kaynak kullanma çevresinden bağımsız gözlemler sunmaktır.

⁵⁷ Ankaralı, E., (2002). Başarılı Outsourcing İçin Doğru Sözleşmeler Nasıl Hazırlanmalı?. 08-09 Ekim 2002, I. Outsourcing Zirvesi, İstanbul.

⁵⁸ Greaver, M. F., (1999). Strategic Outsourcing, A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives. Amacom, New York.

1.2.6.6 Dış Kaynak Sağlayıcılarının Belirlenmesi

İşletmeler, tedarikçileri belirlerken genellikle tedarikçinin dış kaynak kullanımını uygulamalarında önceki başarılarını göz önünde tutsalar da, tedarikçiden bekledikleri tüm faydaları alamayabilmektedirler.⁵⁹ Daha çok olası başarıda bulunmak için, işletmenin tedarikçi ile ilişkileri iyi düzenlenmeli, işletme, ihtiyaçlara bire bir cevap veren, problem çözme yeteneği gelişmiş, finansal açıdan sağlam ve kültürel açıdan uyumlu tedarikçileri seçmelidir.⁶⁰ Bundan dolayı, uygun tedarikçiyi seçmede temel kriter sadece tedarikçinin düşük fiyat vermesi değil, yetenekli ve yenilikçi firma olmalarıdır. Bu sayede, doğru fiyat veren yanlış tedarikçinin seçilmesi ile meydana gelen potansiyel problemlerinde önüne geçilecektir.⁶¹

İşletmelerin izlemesi gereken hususlar şu şekilde sıralanabilir.⁶²

- Tedarikçi profilinin belirlenmesi
- Bilgi toplanması
- Kontrol faaliyetleri
- Ortak yararlar üzerinde uzlaş
- Teklif

Tedarikçi seçiminde öncelikle tedarikçi profili belirlenir. Etkin bir pazar araştırması ile tedarikçi havuzu içerisinde işletmenin ihtiyaçlarına cevap verecek tedarikçi bulunmalıdır. Bu aşamada firmalar arası örgüt kültürlerinin uyumu önem kazanmaktadır. Tanımlanmış profile uygun tedarikçi adayları belirlendikten sonra tedarikçiler hakkında bilgi toplanmaya başlanmalıdır. Tedarikçi adaylarından ilgileri, yetenekleri, örgüt kültürleri ve stratejiler hakkında bilgi alınması oldukça faydalı olmaktadır. Kontrol faaliyetleri de

⁵⁹ Rohde Fiona H. (2004) .IS/IT Outsourcing Practices On Small-and Mediumsized Manufacturers. Accountry Information Systems, 5(4), 429-451.

⁶⁰ Ataman, G. (2004). İnsan Kaynakları Fonksiyonunda Dış Kaynaklardan Yararlanma / Yararlanmama Kararı: Akaryakıt Dağıtım Sektöründe Bir Örnek Olay, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 21, 13-24.

⁶¹ Kumar S., Snaveley T. (2004) .Outsourcing and strategic alliances for product development: a case of Banta Digital Group. Technovation, 24, 1001-1010.

⁶² Embleton, P.R., Wright P.C. (1998). A Practical Guide for Successful Outsourcing. Empowerment in Organizations, 18(4), 94-105.

tedarikçi seçiminde önemli bir unsurdur. Bu faaliyetler kağıt üzerinde araştırmalar olacağı gibi, yerinde ziyaretler şeklinde de gerçekleşmelidir. Çünkü kağıt üzerinde eksiksiz görünen bazı firmalar gerçekte böyle olmayabilmektedirler. Tedarikçi seçiminde ortak yararlar ve hedefler üzerinde uzlaşıldığından da emin olunmalıdır, aksi bir durum işletmenin vizyonunu olumsuz etkileyecektir.⁶³

1.2.6.7 Tedarikçi İşletme İle Sözleşme İmzalanması

Tedarikçi sözleşmesi dış kaynak kullanımından yararlanan firma ile tedarikçi arasında görüşülen ve imzalanan bir kontrattır. Sözleşme her iki taraf tarafından da açıkça anlaşılmalı ve imzalanmadan önce bu konuda deneyimi olan yasal danışmanları tarafından incelenmiş olmalıdır. Sözleşme ayrıca tedarikçi tarafından sağlanacak hizmetleri, alıcı firmanın isteklerini, tedarikçiye hizmeti karşılığında ödenecek ücreti, ödeme koşullarını, sözleşmede değişiklik yapabilme şartlarını açıkça tanımlamalıdır.⁶⁴

Taraflar arasında anlaşmaya varılmasından ve gerekli değişikliklerin yapılmasından sonra sözleşme imzalanır. Dış kaynak kullanımında başarılı tedarikçi-müşteri ilişkisi sözleşmenin düzenlenmesiyle başlar. Dış kaynak kullanımından yararlanacak firmanın maliyetlerinin azalması, kaynaklarının esas işlerine yönlendirilebilmesi, esas faaliyetlerine odaklanmasının sağlanabilmesi için sözleşmenin baştan dikkatli bir şekilde yapılması ve yönetilmesi gerekmektedir.⁶⁵

Sözleşme üretilecek ürünü veya hizmeti, bu ürünün/hizmetin ne zaman ve nasıl ulaştırılacağını, ödeme şartlarını, sözleşmenin iptali durumunda tedarikçinin ve müşterinin yükümlülüklerinin neler olacağını içermelidir. Ayrıca tedarikçinin hangi bilgilere ve verilere ne kadar ve nasıl ulaşabileceği, yetkinin

⁶³ Öztürk, A., Sezgili, K.(2002). Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yeni Bir Rekabet Stratejisi Olarak Kullanılması ve Uygulama Süreci. Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2, 127-142.

⁶⁴ Zhu, Z., Hsu, K., Lillie J.(2001). Outsourcing- a strategic move: the process and the ingredients for success. Management Decision, 39(5):373-378.

⁶⁵ Webb, L., Laborde, J.(2005). Crafting a Successful Outsourcing Vendor/Client Relationship. Business Process Management Journal, 11(5):437

kimde olacağı ve anlaşmazlıkların nasıl çözüleceği de sözleşmede maddeler halinde belirtilmelidir. Sözleşme tedarikçinin ulaşması gereken hedefleri ve hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını denetlemek için oluşturulacak sistemi ayrıntılarıyla içermelidir. Her iki taraf da sözleşmenin adil ve kendi yararına olduğunu kabul etmelidir. Bu yaklaşım, uzun süreli bir stratejik bir ilişkinin geliştirilebilmesinin anahtarı olan güvenin oluşması için gereklidir. Çoğu zaman yapılan sözleşmeler müşterinin istekleri ile tedarikçinin yetenekleri gerçekte örtüşmediği için ilişki daha başlarda başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Başarılı bir dış kaynak kullanım sürecinin gerçekleştirilebilmesi için her iki tarafın yeteneklerinin ve beklentilerinin detaylıca tanımlanması, idealist ve yanlış anlaşılmaya müsait beklentilerin yok edilmesi gerekmektedir.

1.2.6.8 İşletmeler Arasında Etkin Bir İletişimin Kurulması

Dış kaynak kullanımını uygulamasında iş ortağı olan firma ile kurulan iletişim ve etik çalışma anlayışı önem verilen bir konudur. Bilgi paylaşımına açıklık, işletmeyi zamanında bilgilendirme, geri dönüş hızı ve etkileşim dış kaynak kullanımını uygulamalarının başarısını etkileyen önemli faktörlerdir. Yapılan dönemsel değerlendirme ve raporlamalar ile de hizmet kalitesindeki süreklilik sağlanmaya çalışılmalıdır. Aynı zamanda hizmet verilen işletmenin bilgi ve belge gizliliğinin korunması, işletme prensiplerine ve anlayışına uygun hareket etme kritik öneme sahip diğer noktalardır.⁶⁶ Dış kaynak kullanımında tedarik edilen ürün ve hizmetin niteliğine göre tedarik modeli değişebilmekte, tek bir tedarikçi yeterli gelmeyebilmektedir. Bu durum işletmeleri daha fazla tedarikçi kullanmaya yönlendirmektedir.⁶⁷ Birden fazla tedarikçi ile ilişkileri yönetmek, aralarında rekabeti sağlayarak düşük maliyetle yüksek kaliteli kaynak

⁶⁶ Ecerkale, K., Kovancı, A. (2005). İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı. Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, 69-75.

⁶⁷ Bryce, D. J., Useem M.(1998).The Impact of Corporate Outsourcing on Company Value. European Management Journal, , s. 635-643.

sağlamaya yol açabilir. Bir tedarikçi ile çalışıldığında oluşabilecek aktivitede kontrol kaybı tehlikesi birden fazla tedarikçi kullanılması ile aşılabilir.⁶⁸

1.2.6.9 Dış Kaynaklardan Yararlanma İşinin Kontrolü

Taşeron firmayı sadık ve başarılı yapan sözleşme yapıldıktan sonra isteneni ve bekleneni harfiyen yerine getirmesi değildir. Müşteri ile tedarikçi arasındaki ilişkiyi ortaklığa dönüştüren şey yazılı olmayan sözleşmedeki kriterlerdir. Dış kaynak kullanımından faydalanan müşteri kendisiyle sürekli olarak iletişimde bulunacak bir tedarikçiye ihtiyaç duyar. Önemli olan müşterinin kendi firmasından birinin dış kaynak kullanımı ile ilgili olarak sorduğu sorulara tedarikçiye ihtiyaç duymadan cevap verebilmesidir. Çünkü dış kaynak kullanımı ile müşteri o fonksiyon üzerindeki kontrolünü kaybetmektedir. Bu kontrol kaybı özellikle de iş müşterinin esas işinin başarısı için önemliyse müşteri üzerinde inanılmaz bir strese neden olmaktadır. Müşterinin stresini azaltabilmek için tedarikçi sık sık ve etkili bir şekilde müşteriyle iletişim kurmalı, müşterinin isteklerini ve ihtiyaçlarını anlamalı ve müşterinin beklentilerinin gerçekçi olmasını sağlamalıdır. Ayrıca detaylı raporlar ve raporların gönderilme zamanları hakkında müşteriyle anlaşmalıdır. Müşteriler kendilerine yeni fikirler getiren, son teknolojiyi sunan, işleri daha iyi yürütebilme yolları gösteren tedarikçiler isterler. Eğer tedarikçi olumlu geri besleme sağlayabilecek konumdaysa, pazarlama kampanyaları ve alıcılar hakkında müşterinin gözü ve kulağı gibi davranmalı ve düzenli olarak yazılı bir geri besleme sağlamalıdır⁶⁹

⁶⁸ Ngwenyama O.k.; Bryson, N.(1999). Making the information systems outsourcing decision: A transaction cost approach to analyzing outsourcingdecision problems. European Journal of Operations Research, 115, 351-367.

⁶⁹ Webb, L., Laborde, J.(2005). Crafting a successful outsourcing vendor/client relationship, Business Process Management Journal, s.437-443.

1.2.7 Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Faydaları

Dış kaynak kullanımı işletmelere çeşitli açılardan avantajlar sağlamaktadır. Bu avantajlardan bazılarını aşağıda yer verilmektedir⁷⁰

- İşin basitleştirilmesini ve zenginleştirilmesini sağlar,
- İşletmelerin stratejik önemi olan konulara odaklanmalarını kolaylaştırır,
- Riskli ve istenmeyen yönetim problemlerinin işletme bünyesinden uzaklaştırılarak dış kaynağa aktarılması ile faaliyetlerin kalitesinin ve işletme imajının korunması sağlanır,
- Her dış kaynak kendi spesifik alanında bilgili personele ve gelişmiş ekipmana sahip olacağından ve bunları koordine edeceğinden, yüksek kalite ve özel imkanları kullanıcılara sunar,
- Risk azalır ve ek maliyetlere katlanmaksızın hızlı büyümenin yolu açılmış olur. Yeni alt sektörlerin doğmasına ve bu yolla işlerin giderek bölünmesi ile çok spesifik alanlarda uzmanlaşmanın gerçekleşmesine katkıda bulunur,
- Yeni sektörler, yeni istihdam alanlarıyla ülke ekonomisi adına yeni katma değerler yaratırken, işletmeler adına yeni destek hizmetler ortaya çıkar,
- Dış kaynağa iş verme tercihi ile, işletme içinde bu işlerin veya bu işleri yapan kişilerin zamanlarının planlanması, organizasyonu, sorunlarının çözümü ve benzeri şeyler için harcanan zaman kısılırken maliyet de düşmektedir,
- İşletme bünyesinde kalan personelin dış kaynak uzmanlarıyla yakından ve sürekli temas halinde olması sağlanarak, personelin bilgi ve yaratıcılık konusundaki deneyimleri artırılır,
- İşletmeler hizmetlerinin tümünü organize etmektense, sadece kontrolünü yapmakla zamandan tasarruf ederler,

⁷⁰ Y. Tezel, “İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma Süreci ve Eskişehir Arçelik İşletmesinde Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 1998, s. 40-41; M. C. Lacity, L. P. Willcocks ve D. E. Feeny, “IT Outsourcing: Maximize Flexibility and Control”, Harvard Business Review. (Cilt No: 73, Sayı No: 3, 1995), s. 84.

- Faaliyetlerde esneklik sağlanması, yöneticilerin işletmelerini diğer işletmelerden farklı kılan faktörler üzerinde yoğunlaşmaya iter,
- İşlerin daha etkin ve verimli bir şekilde yapılması sağlanır,
- İşletmeler, sahip oldukları satış ve pazarlama gücünü maksimum düzeyde tutarken, karı paylaşarak riski en aza indirirler,
- Kısa vadede doğrudan maliyetleri düşüren bir kaldıraç iken uzun vadede sermaye yatırımlarını düşürmektedir,
- Dış kaynak sağlayıcıları, yüksek uzmanlık ve teknolojik yenilikler konusunda, bu tür faaliyetlerin çoğunu daha düşük maliyetler ve tamamen entegre olmuş bir işletmenin yapabileceğinden daha fazla katma değer ile sağlarlar.

1.2.8 Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Sakıncaları

Dış kaynak kullanımı, işletmelere sağladığı avantajlarla birlikte bir takım dezavantajlar da getirmektedir. Söz konusu dezavantajların bir kısmı uygulamanın doğasında varolmakta ve işletmeleri başarısız kılmakta iken, bir kısmı da işletmelerin ve ilgili yöneticilerin inisiyatifiyle ortadan kaldırılabilmektedir. Dış kaynak kullanımının dezavantajları aşağıda sıralanmaktadır.⁷¹

- Doğru dış kaynak sağlayıcısının seçiminin zor olması,
- İşletme için stratejik olan ve olmayan faaliyetleri birbirinden ayırmanın güçlüğü,
- Dış kaynak sağlayıcısına ağırlık bağımlılık,
- İşletmenin ürettiği mal veya hizmetlerin kalitesi üzerindeki etkinin yitirilmesi,
- İşletmenin kendine özgü yeteneklerinin sözleşme sonrasında kaynak sağlayıcı işletmeye geçmesi,
- İşletmede varolan örgüt kültürünün zarar görmesi,

⁷¹ C. Ahn, "Outsourcing in Asia", <http://www.doc.ic.ac.uk/~ca99/blogs/000051.html>; N. A. Carlsson ve O. Hammarström, "Why Outsourcing", <http://www.union-network.org>. Alıntılanma: 21.07.2008

- Diğer işletmelerin de dış kaynak kullanmaya başlamaları sonucunda, maliyet avantajının uzun sürede etkisiz hale gelmesi,
- İşletmenin sahip olduğu bilgi ve deneyimi işletme dışı bir kaynağa transfer etmenin zorluğu,
- Kaynak sağlayıcısı ile kurulan ilişkide yaşanan yönetsel sorunlar,
- Kaynak sağlayıcısı ile yapılan sözleşmenin iptal edilmesinde yaşanan güçlükler,
- Personelin işten atılma korkusuna kapılması veya daha düşük ücretle dış kaynak sağlayıcısına transfer edilme riski,
- Personelin sosyal güvencesinin tehlike altında olduğu düşüncesi.

Yöneticiler genellikle, bir faaliyetin kalitesi düştüğünde dış kaynak kullanımı kararını verme eğilimindedirler. Eğer işletmenin o faaliyeti arzu edilen şekilde yürütebilecek nitelikte çalışanları yoksa o zaman dış kaynaklardan yararlanma kararı isabetli olmaktadır. Ancak, hizmet satın alan işletmeler dış kaynak sağlayıcısını yeterli derecede kontrol ve denetim altında tutmazlarsa bazı sorunlar ortaya çıkabilir. Bu durumda dış kaynak kullanımı, işletmelere faydadan çok zarar verebilmektedir. İşletmeler bir grup yöneticiyi dış kaynak kullanımı konusunda yetkilendirerek bu sorunların oluşmasını engelleyebilirler. Yetki sahibi olan yöneticiler, dış kaynak kullanımının işletmenin genel stratejisi ile uyum içerisinde olmasını sağlamalıdır. İşletmelerde dış kaynak kullanma kararı verilirken, yukarıda sıralanmış olan dezavantajlar göz önünde bulundurulmalı ve bu dezavantajlar ayrıntılı bir biçimde değerlendirilerek karar verilmelidir. Aksi takdirde, dış kaynak kullanımından beklenen faydaların sağlanması mümkün olmayacaktır.

Çalışmamızın ikinci bölümünde dış kaynak kullanımını İnsan Kaynakları Fonksiyonları içinde değerlendirmeye çalışacağız. İnsan Kaynakları bölümlerinin genel işlevlerini, bu işlevlerde dış kaynak kullanımını, uygulama sürecini, fayda ve sakıncaları ile incelemeye çalışacağız. Bölümün sonunda dış kaynak kullanımının çalışan üzerindeki etkisine yer verip, Türkiye ve dünyadaki yeni yaklaşımları inceleyeceğiz.

2 İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARINDA DIŞ KAYNAK KULLANIMI

İnsan kaynakları deyimini günümüzde örgütlerin mamul ve hizmet üretimi olarak tanımlanan hedeflerine varmak amacıyla kullanmak zorunda oldukları kaynaklardan biri olan insanı ifade eder. İnsan, üretim sürecinin hem olmazsa olmaz nitelikteki bir parçasıdır hem de üretimin aynı zamanda hedefidir. İnsan kaynakları terimi bir örgütte, en üst yöneticiden en alt kademedeki niteliksiz iş görenlere kadar tüm çalışanları kapsamaktadır.⁷²

İnsan kaynakları yönetimi işletme bünyesinde çalışanlar için önemlidir. İşletme çalışanı önceden sadece bir maliyet unsuru olarak algılanırken İnsan kaynakları yönetimi ile birlikte önemi daha baskın vurgulanır olmuştur. Günümüzde çalışanlar işletmenin odak noktası olarak verimliliğe doğrudan etki eden bir niteliğe bürünmüşlerdir.

İnsan odaklı yaklaşımların benimsenmesiyle müşteri isteklerinin karşılanması önem kazanmış, üretim aşamalarında çalışanların değeri daha çok anlaşılmış ve müşteri odaklı yönetim sistemleri uygulamaya konmuştur. Bugün çalışanların bilgi, yetenek, ve yaratıcılıklarının etkili bir şekilde kullanımı, müşterilerin oluşmuş veya oluşacak istek ve ihtiyaçlarının en iyi şekilde karşılamayı hedefleyen bakış açıları, insan kaynakları yönetimini daha da stratejik bir noktada konumlandırmış, bütünsel bakış açılarıyla gelişime ve değişime uyum sağlama ve değişime yön verme gibi yeni sorumluluklar kazandırmıştır. Küreselleşmenin getirdiği hızlı değişim iş dünyasında yoğun bir rekabet olarak kendini göstermiştir ve bu sürecin sonucu olarak iş yaşamında başarı kavramı giderek değişmiştir. Farklılaşmak, hedef kitleleri için değer yaratabilen kurumlar olabilmek ve bu özelliklerin sürekliliğini sağlayabilmek, yeni başarı anlayışının temel dinamikleri arasında yerlerini almıştır.

⁷² Kaynak, T. Ve diğerleri.(2000). İnsan Kaynakları Yönetim., Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul, s: 15.

Tüm bu değişimlerden hareketle şirketler uzmanlık alanlarına yoğunlaşabilmek, maliyetleri düşürmek, servis kalitesini ve verimliliklerini artırmak, şirket içinde mevcut olmayan uzmanların dış kaynak deneyimlerinden ve profesyonelliklerinden faydalanmak için dış kaynak kullanımına yönelmişlerdir.⁷³

2.1 İnsan Kaynakları Gelişim Süreci ve Fonksiyonları

Günümüz dünyasında teknoloji ne kadar ilerlese de yatırımlar ne kadar artsa da insana yatırım yapılmadıkça teknoloji ve sermayeye yapılan yatırım beklenildiği kadar büyük kazanç sağlamayacaktır. Bunun nedeni insanın diğer üretim girdilerine göre daha özellikli bir yere sahip olmasıdır. Girdilerin tamamı insan bedeni ve beyni ile üretime katılabilmektedir. II. Dünya Savaşı sırasında çalışanların işe bağlılıklarını arttırabilmek için çalışma ortamlarında ve koşullarında iyileştirmeye gidilmeye başlandı. İlk defa ek kazançlar kavramı ortaya çıkmaya başlamış, ücret yanında yol, yemek, giyim gibi masraflar da ödenmeye başlamıştır. Savaştan sonra bilgisayar teknolojisi ile tanışıldı. Az insangücü karşısında verimlilik kavramı gelişmeye başladı. 1960-1970'li yıllarda işçi-işveren arasındaki ilişkiyi düzenleyen yasaların çıkmasıyla Personel yönetimi etkinleşmeye başladı. Çalışanların işleri muhasebe birimlerinden alınıp, Personel Bölümleri' ne verilmeye başlandı. Böylece işletmelerde sadece insan ile ilgilenen birimler oluşmuştur. 1980'lerde gelişmeye açık firmalar şirketin amaçlarına ulaşmasında İnsan Kaynakları'nı organizasyonun önemli bir parçası olarak görmeye başlamışlardır. 1990'larda Öğrenen Organizasyonlar kavramı ortaya çıkmaya başlamış, Toplam kalite anlayışının yaygınlaşmasıyla insanın önemi daha da artmıştır. Düzenli eğitim faaliyetleri daha da artmış, Personel Yönetimi adını İnsan Kaynakları Yönetimi'ne bırakmıştır.⁷⁴

1970 ve 1980 yıllarında gelişmeye başlayan küreselleşme olgusu işletmeler için rekabet anlamını tamamen değiştirmiştir. Sadece verimlilik

⁷³ Mie-Yun L.(2002). Outsource Your HR, , December 23.

⁷⁴ Bakım, M.M.(2007). İnsan Kaynakları Gelişim Süreci.
<http://blog.milliyet.com.tr/Blog.aspx?BlogNo=132353> alıntılanma tarihi: 12.08.2008

ihtiyacını aşarak yüksek kalite, ürün farklılaşması, yaratıcılık ve pazarda hızlı hareket etme gibi yeni anlamlar kazanmaya başlamıştır. Bu yeni rekabet anlayışı insan kaynakları uygulamalarında da organizasyonel değişim gerekliliğini getirmiştir. İşletmeler başarılı örgütler için insan faktörünü daha etkin ele almaları gerektiğini farketmiştir. Ve bu faktör işletmelerin temel örgüt kültürü unsurlarında yerini almaya başlamıştır. İnsan Kaynakları Yönetimi, insan faktörünün işletme hedefleri doğrultusunda en iyi şekilde yönetilmesi, geliştirilmesi ve motive edilmesi şeklinde tanımlanabilir. Klasik personel yönetimi son yıllarda şekil ve içerik değiştirerek İnsan Kaynakları Yönetimi'ne dönüşmektedir. Personel politikalarının yerini eğitim ve geliştirmenin yer aldığı stratejik bir yapı yer almıştır.⁷⁵

İnsan Kaynakları bölümleri gün geçtikçe fonksiyonlarını geliştirmiştir.



Şekil 1: Temel İnsan Kaynakları fonksiyonları

2.1.1 İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan Kaynakları Planlaması, örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı personelin nitelik ve nicelik açısından önceden belirlenme; ve bu ihtiyacın nasıl ve ne derecede karşılanabileceğinin saptanması faaliyetlerinin tümüdür. Örgütler her geçen gün giderek daha karmaşık hale geldiğinden, karmaşıklıkla başa

⁷⁵ Keser, A.(2002). Değişen Yönleri ile Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi.Çalışma Hayatında Dönüşümler.Ezgi Kitapevi.

çıkabilecek uzman personele ihtiyaç duymaktadırlar. Bu amaçla ya uzmanlaşmış personel işe alınmakta ya da mevcut personelin belirli bir maliyet karşılığında eğitilmesi yoluna gidilmektedir.⁷⁶

2.1.2 İş Analizleri ve Tanımları

İnsan Kaynakları rol ve iş tanımlarını belirlerler. Buna bağlı olarak da organizasyonun sürekli gelişimini takip eder ve bunun iş tanımları üzerindeki etkisini değerlendirirler. Rol ve iş tanımları pozisyonların sorumluluklarını, görevlerini, pay seviyelerini, kimin raporlandırılacağını ve kimin raporlandıracağını saptarlar. Ek sorumluluklara ve değişikliklere bağlı olarak rol ve iş tanımları zamanla değişebilirler. İnsan Kaynakları yönetimleri sessiz ilerleyen değişiklere karşı hazırlıklı olmalıdırlar. Bazı durumlarda bu değişiklikler ani olduğunda İnsan Kaynakları yönetimi için süreç çalışması ve rollerin gerekleri için yeni değerlendirmeler yapmak kaçınılmazdır.

2.1.3 Eleman Bulma ve Yerleştirme

Açık pozisyon için gerekli olan uygun niteliklere sahip başvuru formlarından kısa listeler oluşturulmak, adaylarla görüşmeler, testlerin, referans kontrolleri, kimin işe alınacağına kimin alınmayacağına karar vermek için kullanılan diğer araçlara kadar herşey İnsan Kaynaklarının sorumluluğundadır.

2.1.4 Eğitim Planları

Eğitim planları belirli beceri ve özelliklere ulaşabilmek için düzenlenen eğitim kurslarını ve gelişim basamaklarını tanımlamak üzere kullanılır. İnsan Kaynakları yönetimi eğitim planlarının büyük çoğunluğu hızlı bir şekilde sonuç alabilmek için kısa yollu gelişim süreçlerine sahiptirler.

⁷⁶ Yüksel, Ö.(2000) İnsan Kaynakları Yönetimi. Gazi Kitabevi, Ankara, s.68.

2.1.5 Çalışanların Gelişimi Planı

Çalışanların gelişimine yönelik kararların alındığı personel gelişim planı İnsan Kaynakları yönetiminin en önemli bileşenlerinden biridir. Personel gelişim planı çalışanlara, uzmanlıklarını artırmak için becerilerini geliştirmelerinde yardımcı olan bir plandır.

2.1.6 Ücretlendirme

Şirket, pazarda rekabet edebilmek ve kendi içinde adaletli ücret dağılımı sağlamak için çalışanlarına ne kadar maaş ödemeli? İşte bu noktada İnsan Kaynakları, şirketin maaş çizelgelerini ve sistemlerini geliştirirken pazar araştırmalarından, iş analizi tekniklerinden ve çalışanlarla yılın belirli dönemlerinde gerçekleştirilen performans görüşmelerinden faydalanır. Ücretlendirme konusunda objektif ve adil olabilmek için İnsan Kaynakları yönetimi iyi tanımlanmış İnsan Kaynakları yönetim prosedürlerine ve değerlendirme araçlarına ihtiyaç duyar.

2.1.7 Ek Kazançlar

İnsan Kaynakları, geliştirdiği ve yönettiği ek kazanç programlarıyla çalışanına, sağlık sigortasını, seyahat giderlerini, hastalık iznini, tatilleri, sakatlık sigortasını ve daha fazlasını garanti eder; onları yasal ek kazanç haklarının neler olduğu konusunda bilgilendirir.

2.1.8 Yasal Uygunluk

İnsan Kaynakları uzmanlarından, çalışma ve çalışan yasaları (maaş ve saat yasaları, toplu sözleşme, fırsat eşitliği, fark gözetme, cinsel taciz, sakatlıklar, tıbbi haklar, ek kazançlar vb.) konusunda uzman olmaları beklenir. İnsan Kaynakları uzmanları, organizasyon içerisinde alınan kararların ve gerçekleştirilen faaliyetlerin yasal sınırların içinde kabul edildiğini garanti altına almak için çalışanlar ve yöneticilerle ortaklaşa çalışırlar.

2.1.9 İş Güvenliği ve Sağlığı

İnsan Kaynakları yönetiminin kritik sorumluluklarından biri iş güvenliği ve sağlığıdır. Genellikle fabrikalar ve "manuel" iş yapan işletmeler için önemli olduğu varsayılan iş güvenliği ve sağlığı büro işleri için de çok büyük öneme sahiptir. Bugün ofis çalışanlarının çoğu stresle ilgili rahatsızlıklarla baş etmeye çalışıyorlar. İnsan Kaynakları yönetimleri bu gibi sorunların üstesinden iş güvenliği ve sağlığı uygulamalarıyla gelirler. Stresle nasıl baş edilebileceği ve iş ortamını nasıl daha sıcak hale getirilebileceği ile ilgili bilgilerin verildiği oturumlar düzenlemek yoluyla İnsan Kaynakları yönetimleri, çalışanların performanslarını sorunlarını çözmeye çalışırlar.

2.1.10 Performans Yönetimi

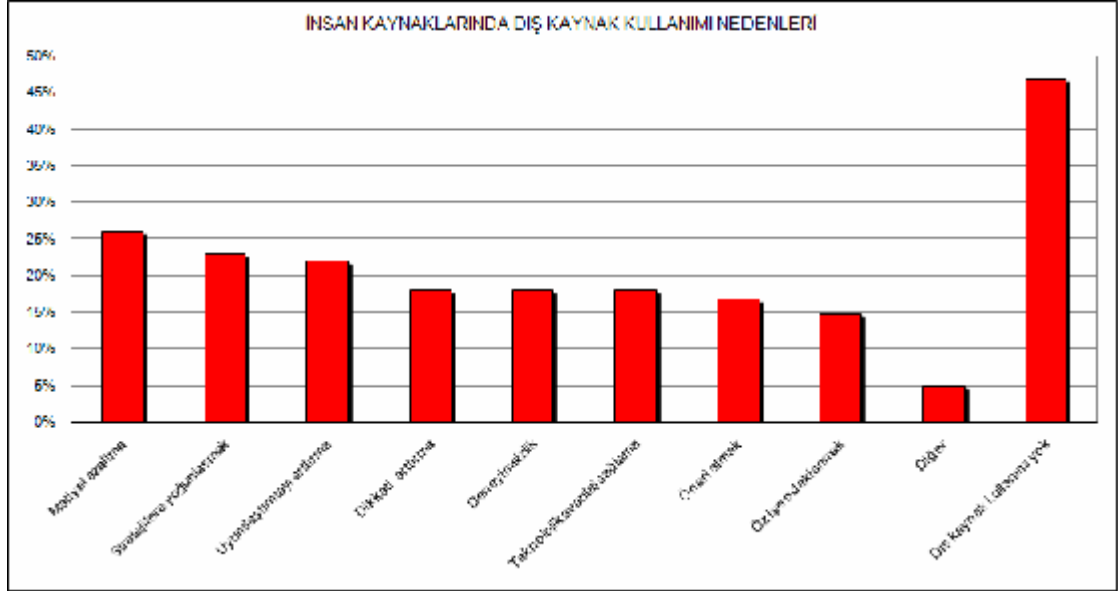
İnsan Kaynakları, çalışan performansını yönetmek ve değerlendirmek amacına odaklanan politikalar ve sistemler geliştirirler. İnsan Kaynaklarının gerçekleştirdiği sıkça rastlanılan bir faaliyet de daha önce belirlenmiş olan performans kriterlerine göre; çalışanların nasıl performans sergilediklerini saptamaktır. Bu saptama genellikle her altı ayda bir gerçekleştirilen, her iki tarafın da katılımının sağlandığı performans görüşmeleriyle yapılır. Performans görüşmeleri bir önceki görüşmede kararlaştırılmış olan tüm görev ve faaliyetleri kapsar ve bir sonraki dönemin hedeflerini saptar. Ayrıca görüşmede bulunan tarafların her ikisi de gelecek dönem için işverenin hedeflerini yerine getirmek üzere saptanan görev ve faaliyetleri kabul eder.

2.2 İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında Dış Kaynak Kullanımının Gerekeçleri

İnsan Kaynakları uygulamalarına baktığımızda insan kaynakları alt sistemleri (tasarımı, uygulamaya alınması ve yürütümü), klasik personel yönetimi uygulamaları (sicil-özlük ve tahakkuk), endüstriyel ilişkiler, idari ve sosyal işler, güvenlik, işçi sağlığı ve iş güvenliği hizmetleri bu alanın içerisinde

yer almaktadır. Tüm bu uygulamaların bir arada bulunması işletmeden işletmeye farklılıklar gösterse de bu hizmetlerin her biri ayrı uzmanlıklar ve ayrı yetkinlikleri zorunlu kılmaktadır.

Şekil 2: İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında Dış Kaynak Kullanım Nedenleri



Kaynak: Heathfield,SusanM,Outsourcing:Why and What

Dış kaynak kullanımının taktiksel stratejik ve işlemsel gerekçeleri vardır. Taktiksel ve işlemsel gerekçeleri sıralamak gerekirse:⁷⁷

İnsan Kaynaklarının Değerlendirme Aşaması : Küçük şirketlerdeki deneyimsiz ve az sayıdaki İnsan Kaynakları çalışanları İnsan Kaynakları konusundaki uygulamalarını bu konuda uzman ve tecrübeli sağlayıcılara vermeyi tercih eder.

Uzmanlaşmış Çalışan İhtiyacı : Küçülmeye bağlı olarak uzmanlaşmış kişiye talebin iki sebebi vardır;

- İnsan Kaynakları aktivitelerinde işlemlerin karmaşıklaşması
- İnsan Kaynakları uzmanlarının azlığı

⁷⁷ Borg H.(2003). Outsourcing of HR.The Pause Scholarship Foundation.Mays

İnsan Kaynakları Bilgi Teknolojisi : Birçok dış sağlayıcı İnsan Kaynakları'na destek sağlayacak bilgi sistemlerini sunar. Bilgi Sistemlerinin uygulaması, yeniden yapılanma için iş, yöntemler ve İnsan Kaynaklarını da kapsayan tüm departmanların itici güçlerinden biridir.

Zaman Baskısı : Şirketin kendine ait İnsan Kaynakları Departmanı çalışanlarının aşırı iş yükü altına girmesi ve bu işlerin yapılmasında bir zaman kısıtı olması durumunda genellikle hizmetlerin dışarıdan sağlanması yoluna gidilmektedir.

Maliyet Azaltma : Dış kaynak kullanımının en muhtemel gerekçesidir. Ekonomik ölçekler satıcılara daha ucuz ve daha verimli aktiviteler gerçekleştirmeye izin verir. Son araştırmalar gösteriyor ki üst düzey yöneticiler maliyet azaltmak için en fazla dış kaynak kullanımını tercih ediyorlar.

Satıcı Verimliliği ve Servisler: Satıcılar için dış kaynak kullanım aktiviteleri esas iştir. Örneğin Mali finansal servis şirketleri 401k(emeklilik planı) planlarını daha profesyonel ve ucuz yönetebilmektedirler.

Borç ve Risklerin Azaltılması: Bünyesinde uzman çalıştırmaya zorunlu olmayan küçük şirketlerde yaygındır.

Stratejik Odaklanma: İnsan Kaynakları departmanı stratejik odaklanma konusunda zayıftır. Çünkü görevini günlük olarak yerine getirmelidir. Dış kaynak kullanımını bunu mümkün hale getirir.

Bürokrasi ve Kültür Değişiminin Azalması: İnsan Kaynakları departmanı genellikle bürokratik ve etkisiz olmakla eleştirilirler. Dış kaynak kullanımıyla daha adapte ve verimli insan kaynakları işlemleri şekillenir.

İç Politika: Uzman sayısını azaltmak geniş işlevliliği olan şirketler için zordur. Fakat İnsan Kaynakları yönetimi dış kaynak kullanımıyla kişisel riskleri azaltarak sıkıcı aktiviteleri sona erdirir.

2.3 İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında Dış Kaynak Kullanımı

İnsan kaynaklarında dış kaynak kullanımı günümüzde işletmeler tarafından oldukça ilgi gören bir birleşim kullanılan fonksiyonlar altı kategoride açıklanabilir; planlama ve politika, seçme ve yerleştirme, gelişim ve eğitim, performans yönetimi ve ücretlendirme, işten çıkarma ve yönlendirme ve son olarak bilgi yönetimi.⁷⁸

2.3.1 Planlama ve Politika

“İşletme hedefleri doğrultusunda etkinlik ve verimlilikte nerede olunduğunun belirlenmesinde, iş gücünün planlanması ve iş performansını artırıcı eylem planı yapılmasında destek alınmasıdır.”⁷⁹

2.3.2 Seçme ve Yerleştirme

İşe alım sürecinde ; hizmet sağlayıcı etkin veri tabanı, uzun yıllara dayanan deneyimleri ve ilişki ağı ile işletmenin doğru adaylara ulaşmasını sağlamaktadır. Nitelikli işgücü gerektiren özellikli pozisyonlar (başta orta ve üst kademe yöneticiler) seçilmesine yönelik bir çalışma yapabilmektedirler.

İşe alım süreçlerinde;

- İhtiyaç duyulan pozisyonun görev tanımının ve profilin belirlenmesi,
- Var olan veri tabanı ve ilgili kişilere ulaşarak aday araştırma,
- Aday araştırma sürecinde yeterli sayıda aday profiline ulaşamadığı takdirde web ve gazete ilanı yöntemini izleme,
- Aday görüşmeleri ve uygun aday seçimi,
- Uygun adayların bilgileri ve görüşme raporlarının sunumu,
- Finale kalan adayların teklif sürecinden önce referans kontrolü,
- İşletme ihtiyaç duyduğu takdirde teklif aşamasının yürütülmesidir.

⁷⁸ The Conference Board.(2002).Report on HR Outsourcing Trends. July.

⁷⁹ Ecerkale, K., Kovancı, A. (2005). İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı. Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, 69-75.

İşe alım sürecinde; benzer nitelikteki kişilerin toplu işe alımında, objektif ve gerçekçi bir değerlendirme sürecinin gerçekleştirilmesiyle doğru adayların işe yerleştirilmesini ve şirket verimliliğinin artmasını sağlamaktadır.

Bu süreçte;

- İş profiline bağlı olarak aday araştırma ve değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi ve sürecin planlanması;
- Başvuruların belirlenen kriterler doğrultusunda ön elemelerinin yapılması;
- Ön eleme sonucunda uygun olan adayların grup görüşmeleri kapsamında, pozisyon iş tanımları ve nitelikleriyle bağlantılı olarak süreçte kullanılacak araçların hazırlanması ve uygulanması gerçekleştirilmektedir.

İşletmedeki işe alım süreci ile ilgili tüm rutin ve idari işlemleri organize ederek, insan kaynaklarında etkin iş gücü ve zaman yönetimi sağlamaktadır. Dış kaynak kullanımı hizmetinde izlenen süreçlerin bazıları aşağıda özetlenmiştir:

İşletmeye ulaşan özgeçmişlerin hizmet sağlayıcıya yönlendirilmesi;

- Özgeçmişlerin değerlendirilmesi,
- Özgeçmiş Bankasının oluşturulması ve güncel tutulması,
- Veri Bankasına girişlerin yapılması,
- Pozisyon bazlı kategorize edilmesi,
- Dosyalanmasıdır.

İhtiyaç olunan pozisyon detaylarının hizmet sağlayıcıya iletilmesi;

- Talep edilen pozisyon için hizmet sağlayıcının bilgi bankasından uygun adayların tespit edilmesi,
- Özgeçmişler üzerinden ön eleme yapılması ve uygun adaylarla görüşülmesi,
- Olumlu adayların görüşme raporuyla birlikte işletmeye iletilmesi,
- Olumsuz adaylara hizmet sağlayıcı tarafından teşekkür mektubu iletilmesi,
- İşletmenin görüşmelerinin organize edilmesi,
- Belirlenen final adaylar için referans kontrol raporlarının hazırlanmasıdır.

- Hizmet sağlayıcı işletmenin işe alım sürecinde, kişilerin yetkinliklerinin mülakat dışındaki yöntemlerle daha detaylı ve farklı boyutlarıyla gözlemlenmesi ve ölçülmesini sağlamaktadır.

2.3.3 Değerlendirme Merkezi

Değerlendirme Merkezi yaklaşımının temel aşamaları aşağıdaki şekilde özetlenmiştir.⁸⁰

- İşletmenin ihtiyaçlarının ve beklentilerinin ve 'Değerlendirme Merkezi' genel prensiplerinin belirlenmesi,
- 'Değerlendirme Merkezi' esaslarının belirlenmesi, mevcut insan kaynakları uygulamaları ve işletme hedefleri ile uyumlu sistemlerin tasarlanması,
- 'Değerlendirme Merkezi' pilot uygulaması ve uygulama sonuçlarının değerlendirilip kurum bünyesinde uygulama planının oluşturulmasıdır.

2.3.4 Gelişim ve Eğitim

İnsan kaynağının, işletmelerin rekabetteki en önemli avantajı olduğuna inanarak, işletme hedeflerine ulaşmada kişilerin eğitim ve gelişiminin önemli rol oynadığı yadsınamaz. Hizmet sağlayıcı, ihtiyaç olan eğitim ve gelişim gereksinimlerinin belirlenmesi, düzenlenmesi ve en etkin geri dönüşün alınmasını sağlamaktadır. Yetkinlikler, organizasyonel başarı, üstün kişisel performans ve iş sonuçlarına katkının ortaya çıkması için gereken gözlemlenebilen bilgi, beceri, yetenek ve davranışlardır. Günümüzde, birçok işletme çalışanların gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi, işe alım ve kariyer planlama sürecine yetkinlik modellerini kullanmaktadır. Yetkinlik Modelleme çalışmalarında, şirkete özel, temel, yönetsel ve fonksiyonel yetkinliklerin ve seviyelerin belirlenmesi konularında etkin destek ve bilgi aktarımı sağlanmaktadır. Belirli bir grup veya tüm çalışanların Gelişim Merkezi uygulaması doğrultusunda, işletme temel, yönetsel veya fonksiyonel yetkinlikleri bazında ilgili davranış özelliklerini sergileyebilecekleri ortamlar

⁸⁰ Ecerkale, K., Kovancı, A. (2005). İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı. Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, 69-75.

yaratılarak, çalışanların gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi hedeflenmektedir. Hizmet sağlayıcı, çalışanların eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını, kariyer planları ve değişen piyasa koşullarına uygun yetkinlikleri belirleyerek, işletmeye özel eğitim programları düzenlemektedir.

Uygun yönetici adaylarının belirlenen yetkinlikler doğrultusunda, eğitim ve gelişim programlarının hazırlanması hizmeti vermektedir.

2.3.5 Performans Yönetimi ve Ücretlendirme

Hizmet sağlayıcı, hedeflerinin gerçekleştirilmesine ve işletme performansının artırılmasına yönelik işletme ve çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve geliştirilmesi konularında destek vermektedir. Performans Yönetimi Sisteminin tasarlanması ile işletme ve çalışan hedeflerinin uyumlandırılarak, doğru göstergeler üzerinden çalışanların değerlendirilmesi ve işletmeye katma değer yaratan alanlara odaklanılmasını sağlayarak, diğer insan kaynakları sistemleri ile entegre performans yönetimi sisteminin tasarlanması amaçlanmaktadır. Tasarlanan performans yönetimi sisteminin hayata geçirilmesi aşamasında da, insan kaynakları uzmanlarına destek verilmektedir.

Performans Yönetimi Sistemi'nin tasarlanmasında izlenen aşamalar;⁸¹

- Performans değerlendirme sisteminde kullanılacak unsurların (performans göstergeleri, yetkinlikler, vb.) belirlenmesi,
- Performans göstergelerinin işletme, bölüm ve birey bazında belirlenmesi,
- Değerlendirme ölçeklerinin tanıtılması,
- Performans yönetimi sisteminin diğer insan kaynakları sistemleri ile entegre edilmesidir.

Hizmet sağlayıcı, nitelikli ve yüksek performansa sahip çalışanları elde tutmayı sağlayan ve personel maliyetlerini artırmayan ücret yönetimi sistemlerinin kurularak çalışanların gösterdikleri performans, sahip oldukları niteliklere ve becerilere uygun ücret paketleri sunulmasını sağlamaktadır.

⁸¹ Ecerkale, K., Kovancı, A. (2005). İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı. Havacılık ve Uzun Teknolojileri Dergisi, 69-75.

2.3.6 Ücret Yönetimi Sistemi

Ücret Yönetimi Sisteminin tasarlanması ile toplam ücret paketi kavramı doğrultusunda, işletme ve çalışanlar için, doğru ücret yönetimi araçlarından oluşan ücret yönetimi sisteminin tasarlanması konusunda destek vermektedir. İstenilen davranışların özendirilmesi ve şirketin performansının geliştirmesi ve şirket başarısına katkıda bulunan çalışanların elde tutulmasını sağlayan ücret yönetimi sistemlerinin tasarlanması konusunda deneyimlerini ve hizmet sağlayıcının metodolojisini işletmeye aktarmaktadır. Ücret yönetimi sistemi başta olmak üzere, birçok farklı konuda kullanılabilen etkin ve geçerli bir araç olan iş değerlendirme, işletme içindeki işlerin (çalışanların değil) birbirleri ile kıyaslanarak, 'işletme içi' değerlere göre sıralandırılmasıdır. İşlerin belirli bir metodoloji kullanılarak kıyaslanması, derecelendirme ve ücret paketlerinin belirlenmesinde sistematik yaklaşım sağlamaktadır. Tüm çalışanlara veya belirli bir fonksiyon (satış, ar-ge, vb.) veya yönetim kademesine (üst düzey yöneticiler,vb.) yönelik bu gruptaki çalışanlara özel ve farklı (prim, temettü, komisyon, başarı primi, vb.) ücret paketi bileşenlerinden oluşan özel ücret paketlerinin tasarlanması ve şirkete özel duruma getirilmesi amaçlanmaktadır.

2.3.7 İşten Çıkarma ve Yönlendirme

Çeşitli nedenlerle işletme kadrosunda küçülmeye gitmek veya elemanlarda değişiklik yapmak istendiğinde, çalışanların bu durumdan daha az zarar görmelerini ve bir sonraki adıma daha güvenli şekilde ulaşmalarını sağlayan hizmetlerdir. İşten çıkarılan elemanlara uygulanan programın içeriği.⁸²

Kişisel değerlendirme,

- Özgeçmiş hazırlanması,
- Kariyer hedeflerinin belirlenmesi,
- Yeni iş fırsatları yaratmalarında dikkat edilecek konuların belirlenmesi,
- Etkin mülakat teknikleri,

⁸² Ecerkale, K., Kovancı, A. (2005). İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı. Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, 69-75.

- Ruhbilimi test uygulamaları,
- İzleme toplantılarından oluşmaktadır.

Her aday programın tamamlanma süresinden sonra iki ay düzenli olarak gelişmeler açısından izlenir ve gelişmeler raporlanır.

2.3.8 Bilgi Yönetimi

İşletmenin mevcut veya ulaşılmak istenen insan kaynakları uygulamaları süreç, harcanan zaman, iyileştirme noktaları bazında analiz edilerek, işletmenin iş sonuçlarına ve çalışan memnuniyeti olumlu katkıda bulunacak şekilde insan kaynakları teknolojileri ihtiyaçlarının belirlenmesine yardımcı olmaktadır.

Hizmet sağlayıcı, analiz çalışmasını takiben işletmenin ihtiyaçlarına uygun alternatiflerin değerlendirilmesi amacı ile istenen özelliklerin tanımlanması ve belirlenmesi konusunda verdiği destek hizmeti ile işletmenin karar verme sürecine katılmaktadır.

2.4 İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımında Sağlayıcılar

İnsan Kaynakları alanında çalışan dış kaynak sağlayıcılarını dört ana başlık altında inceleyebiliriz.⁸³

Profesyonel işveren kurum : İnsan kaynakları danışmanlığı yapan kurumlar şirketlerin insan kaynakları ihtiyaçlarını karşılama konusunda destek vererek; işe alım, performans yönetimi, ücret yönetimi, kariyer yönetimi, eğitim ihtiyaçlarının tespiti ve eğitim süreçlerinin yapılandırılması konularında şirketlere hizmet vermektedirler. Bir anlamda outsource hizmetini gerçekleştiren şirket ve şirket sahibi bir ortaklık oluşturarak insan kaynakları yönetimi işleri ve şirketin diğer işleri arasında iş bölümü yaparlar. Şirketler, personel kayıt yönetimi, maaş bordrosu, zaman ve katılım, personel müdürlüğü ve işgücü çözümlenmesi gibi hizmetlerin büyük bölümünü dış kaynağa devretmektedir. Profesyonel işveren kurum özelliğini kazanmak için şirketin kendi çalışanların

⁸³ Mie-Yun, L.(2002).Outsource Your HR.
<http://www.entrepreneur.com/humanresources/employmentlaw/article58222.html>.alıntılanma tarihi:13.07.2008

yasal olarak sorumluluğunu üstlenmesi gerekmektedir. Bazı yanlış kullanımlar çalışanların yasal sorumluluğunu almadan yalnız maaş bordroları ve işçi haklarıyla ilgilenen şirketleri de profesyonel iş veren kurum olarak tanımlayabilmektedir.

Jenerik ve İşlem Bazlı Hizmetler: Dış kaynak kullanımının ağırlıklı olarak kullanıldığı bölümdür. Teknolojik süreçlerin geliştirmesi ve hızlandırması, şirketin son teknolojilere ulaşımının sağlanması ve insan kaynakları veri tabanı yaratılması gibi hizmetleri kapsamaktadır.

Hizmet Servis Sağlayıcıları: İnternet üzerinden gerekli insan kaynakları yazılımlarına ev sahipliği yapılması işlemidir. People Soft gibi bilinen paket programların yanı sıra hizmet sağlayıcılar tarafından geliştirilmiş yazılımlarda sunulmaktadır. Bu tür yazılımlar ödeme planları, yan menfaatlerin yönetimi gibi işler için kullanılabilir.

E - Servisler: İnternet tabanlı insan kaynakları uygulamalarını içermektedir. İnsan kaynakları stratejileri; emek ve işçi ilişkileri, kaynak sağlayıcı üçüncül yöneticiler ve personel iletişimi gibi servisler dış kaynak kullanımında azınlıkta olan servislerdir. Bu tür servislerde dış kaynak kullanımı başvuru oranı %10'larla sınırlı kalmıştır.

2.5 Dış Kaynak Kullanımına İten Nedenler

İnsan kaynakları aktivite ve yöntemlerinde dış kaynak kullanımına gidilmesini gerektiren beş itici güç vardır.⁸⁴

- Küçülme
- Hızlı büyüme/Hızlı gerileme
- Küreselleşme
- Şirketler arası rekabet

⁸⁴ Borg H.(2003). Outsourcing of HR.The Pause Scholarship Foundation.Mays

- Yeniden yapılanma

1980'lerin başından beri, bir yönetim stratejisi olarak küçülme çok yaygın olarak uygulanmaktadır. İnsan Kaynakları bu küçülmenin hem düzenleyicisi hem uygulayıcısıdır. Bir şirket için İnsan Kaynakları dış kaynak kullanımı kararı alması maliyetleri düşürmek istemesinden kaynaklanır. Ama artık günümüzde sadece maliyeti azaltmak için değil daha verimli olmak içinde gerekli olduğu görülmüştür. Bu organizasyonun etkinliğini arttırmak için de etkili bir yoldur.

Birçok şirketin hızla gelişmeye ihtiyacı vardır ve bunun yolu maliyetleri kontrol etmekten geçer. Dış kaynak kullanımı İnsan Kaynakları maliyetlerini kontrol ederek ya da azaltarak hızlı gelişime destek verir.

Dünyadaki küreselleşme yabancı şirketlerle yeni ortaklıklar oluşmasına olanak sağlar. Eğer yerel şirket yetenek ve bilgi bakımından uygun değilse dış kaynak kullanımına gider. Bu bölgeye personel atamak ve yerel düzenlemelere uyum sağlayabilmek gibi sorunlar ortaya çıkacaktır.

Birçok şirket başarının anahtarı olarak gördükleri çalışan memnuniyetine büyük önem vermektedir. Dış kaynak sağlayıcıları İnsan Kaynaklarına bu memnuniyeti sağlamak için değişik seçenekler sunarlar.

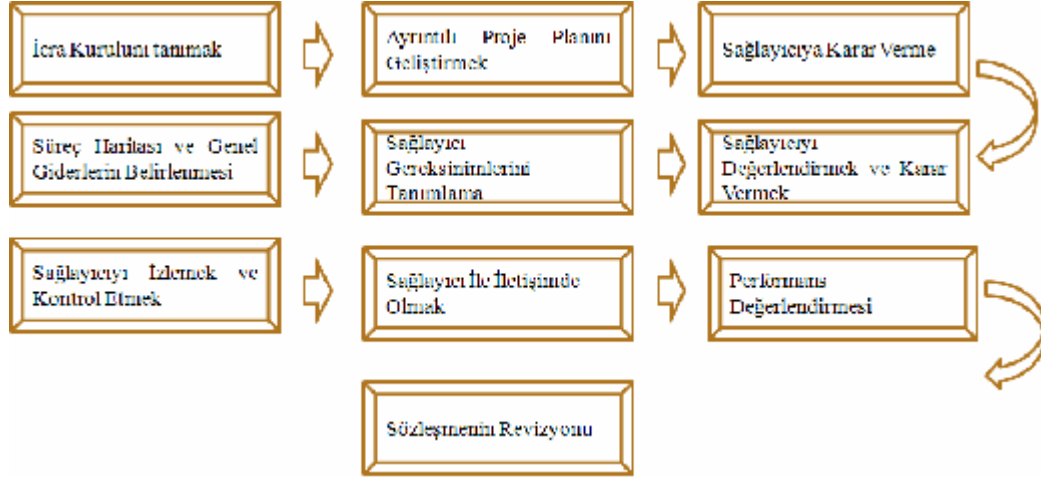
Bazı şirketler dış kaynak kullanımını rekabet avantajı sağlamak ve yeniden yapılanma için kullanır. Bazı şirketler dış kaynak kullanımını İnsan Kaynakları departmanında rekabetçi avantaj kazanmak ve yeniden yapılanmak için kullanır. Örneğin daha fazla hizmet kalitesi, strateji geliştirme, İnsan Kaynaklarının ana fonksiyonlarına yönelim gibi.

2.6 İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanım Süreci

Her işletme İnsan Kaynaklarında dış kaynak kullanımına giderken sadece İnsan Kaynakları bölümü için değil tüm bölümler adına önemli bir karar aldığını bilmelidir. Dış kaynak kullanımına giderken taahhüdlü anlaşmalar yapar. İnsan Kaynakları adına kapsamlı kararları alır ve bu tüm organizasyonu kapsar.

Sonuçlar kesin olmalıdır. Başlangıçta yönetim tarafından amacın ve hedeflerin belirlenmesi açıklık getirir. Proje grubunun tüm üyeleri üst yönetimde yer almalı ve üretim, teknolojik sistem bilgisi, finans, muhasebe ve lojistik bilgisine sahip olmalıdır. Dış kaynak sağlama sürecinin amacı ve tanımı ayrıntılı proje planında açıklanmalıdır.⁸⁵

Şekil 3: Dış Kaynak Sağlama Sürecinin Planı



Kaynak : SHRM Business Academy Program: Hr Outsourcing.

Ayrıntılı Proje Planının Gelişimi⁸⁶

- İç süreçlerin haritası ve temel maliyetlerin belirlenmesi,
- Taşeron vermek için sürecinin belirlenmesi,
- Sağlayıcı gereksinimlerinin tanımlanması ve kriterlerin seçimi,
- Bilgilendirme ve istek taslağı
- Uygun sağlayıcı kimliği belirleme
- İstek ve bilgi formlarının yayılması
- Yeniden gözden geçirme adımlarını tanımlamak
- Sağlayıcıyı seçmek ve geri bildirimde bulunmak

⁸⁵ Leslie, A.(2005).HR Outsourcing: Reaping Strategic Value for Your Organization. Hr Magazine.

⁸⁶ Leslie, A.(2005).a.g.e

- Gereken hizmet seviyesine karar vermek
- Sağlayıcının eleştiri noktalarına karar vermek,
- Sözleşme ile resmi pazarlık yapmak
- Geçiş planını gerçekleştirmek
- Personel ihtiyacını belirlemek
- Sağlayıcıyı takip ve kontrol etmek\performans göstergelerinin belirlenmesi.
- İhtiyaç duyulursa dönemler halinde düzeltici faaliyetleri başlatmak.

İnsan Kaynakları süreçlerini dış kaynağa devretmeden önce altı önemli soruya cevap verilmiş olmalıdır.⁸⁷

- İnsan Kaynakları aktivitelerini dış kaynağa aktarmaya iten dış güçler nelerdir?
- Hangi iç işler insan kaynakları süreçlerini dış kaynağa aktarmayı destekler?
- Şirket hangi dış kaynağa aktarılacak sürecini nasıl belirleyecektir?
- Şirket sağlayıcılarını nasıl belirlemelidir?
- Şirket kendini dış kaynak kullanımına nasıl hazırlamalıdır?

2.6.1 Dış Etmenler

Küreselleşme, yeniden yapılanma, yönetimin karmaşıklığı ve maliyet baskısı işletmeleri dış kaynak kullanımına iter. Şirketler farklı ülkelere yayıldıkça bu bölgelerde yönetimin ne kadar zor olduğunu görmeye başlamışlardır. Örneğin çok uluslu bir firma kendini emeklilik planları, kıdem

⁸⁷ Human Resources Business Transformation Outsourcing.
http://www.aia-aerospace.org/pdf/smc_wp-hr.pdf. Alınış tarihi:04.12.2008

tazminatları, insan kaynakları yönetim sistemleri ile boğuşurken bulabilir. Bu yeni oluşumda başarılı olabilmek için bu alanda yetenekleri olan bir firma ile anlaşmak en iyi çözüm olacaktır. Şirketler işlerini ilerletirken insan kaynakları süreçlerini dış kaynağa aktarmak akla gelen ilk görüştü. Yeni ürünler üretildiği gibi yeni organizasyon düzenlemelerine de ihtiyaç vardır. Dış kaynak bu şirketlere ihtiyacı olan organizasyonları kurar, yeni teknoloji benimsenebilen işler yapar. Yönetim ile ilgili masrafları azaltma baskısı şirketleri zorlar. Uygulamalar dış kaynağa devrin bu masrafları önemli ölçüde kestiğini göstermektedir. Dış kaynak firmanın ihtiyaç duyduğu hizmeti verirken etkili bir masraf düşüşü sağlar.⁸⁸

2.6.2 İç Etmenler

İç etmenlerin sayısı da firmaları dış kaynak kullanımına iter. Örneğin çoğu firma masraflarını kontrol etmenin yolunun İnsan kaynakları sistemlerini dış kaynağa devretmekten geçtiğini düşünüyor. Fiyat düşüşü sağladıktan sonra insan kaynakları faaliyetlerinin gelişimi önemli hale geliyor. Aynı zamanda şirketler dış kaynak kullanımı ile son teknoloji ve en iyi araçları kullanabilir hale gelebilirler.

2.6.3 Doğru Sürecin Seçilmesi

Dış kaynağa verilecek alanın belirlenmesi firma için verilecek en zor kararlardan biridir. Genellikle emeklilik programları, sağlık ve hayat sigortalarında uygulanır. Ancak görülmektedir ki artık çalışan gelişimi ve iletişim konularında da dış kaynak kullanımına gidilmektedir. Bu konuda doğru seçimlerin yapılması firmaların gelişiminde önemli bir kriter haline almıştır. Güney Kalifornia Üniversitesi Yönetim profesörlerinden Paul Adler başarılı bir dış kaynak aktarım sürecinde olması gereken 6 boyutu tanımlamıştır.⁸⁹

⁸⁸ Human Resources Business Transformation Outsourcing.
http://www.aia-aerospace.org/pdf/smc_wp-hr.pdf alıntılanma tarihi:04.12.2008

⁸⁹ Adler, P. (2002). Outsourcing: A Framework and The Case Of Human Resources Management. Marshall School of Business, October 2.

Bağlılık : İşe özel araçlar, kapasite, eğitim veya yatırıma ihtiyaç var mı?

Yayımla : Rakiplere sızabilecek gizli bir bilgi veya kaynak var mı?

Güvenilirlik : İki organizasyon arasında işlem maliyetlerini sözleşme ile düşürebilecek düzeyde olumlu bir ilişki var mı?

Yetenek : Sağlayıcı sürecin sonuçlarını ilerletebilecek kapasitede mi?

Öz yetenek : Süreç organizasyonu pazarda ayrıcalıklı yapıyor mu?

Esneklik : Süreç değişen teknolojiye ve işletmenin değişen kapasitesine göre değişiklik gösteriyor mu?

2.6.4 Doğru Personelin Seçilmesi

İnsan Kaynakları Dış Kaynak sürecine 3 grup karar verir.⁹⁰

Karar vericiler: Bir kaynağın tümüyle dışarıya aktarılmasına dört birey karar verir. İnsan Kaynakları organizasyonu içinde İnsan Kaynakları Müdürü bu kararın verilmesinde aktif rol oynar. Sonuçta kararın iç müşteri üzerindeki etkisi, kaliteli hizmet sağlanması konusunda sorumluluk ona aittir. Organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşmasında etkili rol oynar. İnsan Kaynakları Operasyon Lideri dış kaynak kullanımının spesifik işlerinden sorumludur. Bu iki kişi süreçte öncelikli görev yaparken iki kişinin daha kararlarda önemli rol oynarlar. Uzun dönemdeki anlaşmalarda finansal faydayı ölçecek olan Finansman Müdürüdür. Buna ek olarak sağlayıcı seçimi, anlaşmalar, sözleşme imzalanması zaman içindeki güncellemleri takip edecek Satınalma Müdürü'dür.

Etki Eden Gruplar: İki grup dış kaynak sürecine etki eder. Dış kaynak kullanım sürecine veriyi Bilgi İşlem Departmanı sağlar. Gereli ekipmanın bugün ve gelecekte yeterli teknolojik gelişmeyi sağlayabileceğine bu bölüm karar verir. Aynı zamanda üst yönetim bu süreci karar alma mekanizması ile desteklemelidir.

⁹⁰ Human Resources Business Transformation Outsourcing.
http://www.aia-aerospace.org/pdf/smc_wp-hr.pdf.alıntılanma tarihi:04.12.2008

Onay Vericiler: Tipik olarak, CEO (üst düzey yöneticiler) ve yönetim kurulu insan kaynakları süreçlerini yükleyici firmaya verilme kararında son onaylayıcı merciiler olarak sorumluluk sahibidirler. Bu bilhassa eğer belirgin sayıda süreç için içindeyse, kar artışı veren düzenlemeleri şirket içinde büyük ölçüde iş etkileyecekse ya da düzenleme endüstri analistleri ve finansal piyasalar gibi önemli dış hak sahipleri ile iletişimi gerektirecekse, CEO ve yönetim kurulu bu görevi üstlenir. Önemli bir yüklenici firma anlaşması sadece insan kapitalinin yönetilmesindeki yaklaşım ve stratejilerin hepsinde değil ayrıca riski azaltmaya ve çekirdek yeterliklere odaklanarak maliyeti azaltma çabalarındaki değişikliklere işaret etmelidir. Dahası insan kaynakları örgütünün yüklenici firmaya verilen öğelerinin kararı şirketteki diğerleri tarafından çekirdek olmayan diğer süreçlerin verilmesinde birinci basamak olarak algılanıyor. Bu tarz düzenlemelere önem veren CEO ve yönetim kurulu kararın gerekçesini anlamalı ve açıkça ifade edebilmelidir.

2.6.5 Doğru Sağlayıcının Seçilmesi

Dış kaynak kullanımı kararları için doğru kişiler belirlendikten sonra süreçteki diğer önemli adım uygun yükleyici firmayı seçmektir. Son yapılan araştırmalar şirketlerin sağlayıcı firmayı değerlendirirken kullandığı üç temel kriterin altını çiziyor. Bunlar sıralanıyor. Dağıtım hizmetleri için firmanın takip kaydı sağlayıcı firma hizmetleriyle birleştirilmiş maliyetler ve hizmet seviyelerini garanti etmede firmanın onayı. Bu araştırmalarda önemi vurgulanan diğer kriterler. Satıcının teknolojik kapasitesi ve yeterliliği, süreç analizi esnek anlaşma şartları diğer firmalardan öneri benzeri endüstri deneyimleri risk ve müşteri deneyimlerini yönetme becerisi. Bu alanlardaki firma kapasitesini ölçmek için aşağıdaki aktiviteleri üstlenen firmalar bulunur.

Bu işin bir bölümü olarak şirketler yüklenici firmaların kapasitelerini kıyaslamak ve öngörü kazanmak için değerlendirme sürecinin ilk başında bir çok firmaya göndermek için standart bir tecrübe anketi hazırlar. Genellikle bu sürecin bir parçası olarak elde edilen bilgi firmanın uzmanlık alanını anlamayı

müşteri portföyünü anlama geliştirme yaklaşımını hizmet seviyesi tasarımını ve proje alanındaki değişikliklere nasıl yanıt bulunduğunu içerir. Birçok firma seçme işinde bulunan danışman vardır. Bunlar bir firmanın deneyim düzeyini çabucak belirleyebilecek anket basamaklarını geliştirmiş ve sadeleştirmiştir. Şirketler bu işi yüklenici firma anlama boyunca hizmet basamaklarını uygun düzeyde tutmaya yetecek finansal kaynağa sahipler mi bunu belirleyebilmek için yapılırlar. Denetim sırasında potansiyel müşteri firmanın devlete bağlı mali sorumluluğunu ve düzenlemelere ne kadar uyduğunu, kredi oranını ve devam eden finansal kapasitenin analizler tarafından yapılan öngörüsünü test eder.

Çalışan veri tabanının gizliliği ile ilgili hükümet ve özel sektör arasındaki düzenleme ve standartlara önem veren şirketler firmanın, düzenlemelere uyma ve teminat politikasını ve prosedürlerini denetlemelidirler. Bu değerlendirmenin bir parçası olarak şirketler yüklenici firmaların çalıştıkları her bir ülkenin düzenlemelerini biliyor mu bilmiyor mu bunu araştırmalıdır. Ayrıca acaba yüklenici firma düzenlemelere riayet etmediği için cezaya çarptırılmış mı? Personel ya da tespit elemanı konusunda düzenleyici ve yasal uzmanlara görüşme imkanı bulmuş mu bunu belirlemeliler.

Dış kaynak kullanımına giden birçok şirket araştırılan firmaların müşterilerini ziyaret eder ya da onlarla konuşur. Bu şirketlerle çalışmayı düşündükleri sağlayıcı firmayla bu firmaların daha önceki müşterileriyle muhtemel olası sorunları belirlemede bir fırsat oluşturur. Bu görüşmeler sırasında denetçiler yüklenici firmanın esnekliğini yeni müşteri programlarını desteklemekte istekliliğini denetlemiş olurlar.

Bir çok firma yüklenici firmanın hizmet verdiği yerleri ziyaret etmeyi oldukça faydalı buluyor. Bu firmanın nasıl örgütlendiği ve hangi teknolojileri kullandığını anlamaya yardımcı oluyor. İlk elde edilen görüş zayıf raporlarının değerlendirilmesiyle ve hizmet merkezinde çalışanlarını nasıl eğitildiğinin değerlendirilmesiyle daha da anlam kazanır ve performansın sürekli geliştirilmesi için geribildirim verir. Bu ziyaretler ayrıca ayrıca yüklenici firmanın çalışanları ve işlerine yaptığı yatırımın sınırlarını kendi müşterilerinin

profosyonellik ve hizmet anlamında aldığı hizmetin seviyesini belirlememize yardımcı olur.

Arasındaki ilişkiye önem veren potansiyel müşteriler hem hizmet dağılımında hem de tüm hesap ilişkilerinden sorumlu olan kimselerle görüşmelidirler. Bu yüz yüze görüşmeler potansiyel müşterinin karşısındakinin yönetsel tarzını ve yüklenici firma adına hareket edebilme yetkisine sahip belli kişilerin sınırlarını anlamasına yardımcı olur. Dahası eğer müşteri firmayla çalışmaya karar verirse bu ilk yüz yüze görüşme geçiş safhası ve daha sonraki devam eden işleyiş sırasında çok önemli olan güven oluşmasına da zemin sağlayabiliyor.

Bazı durumlarda firma değerlendirme süreci için gönüllü şirketlerle anlaşır. Araştırmalara göre İnsan Kaynakları fonksiyonlarının birini dış kaynağa devretmeye karar veren şirketlerin %53'ü karar verme sürecinde danışman firma kullanmıştır. Danışman tarafından gerçekleştirilen aktiviteler aşağıda belirtilmiştir.⁹¹

- Gereklilikleri belirleme
- Teklif sürecini ve değerlendirme kriterlerini geliştirme
- Teklif için talep geliştirme
- Hangi firmaya teklif sunulacağını belirleme
- Arzları değerlendirip, potansiyel adayların kısa bir listesini oluşturma
- Görüşmeleri ayarlama ve yönlendirme
- Vadesi dolmuş süreçlerde yardımda bulunma
- Hizmet sözleşmelerini geliştirme
- Sözleşme gelişimi ve görüşmeleri destekleme

⁹¹ Human Resources Business Transformation Outsourcing.
http://www.aia-aerospace.org/pdf/smc_wp-hr.pdf. Alıntılanma tarihi:04.12.2008

danışmalarla çalışmanın bir dizi avantajı vardır. Danışmanlar açıkça tanımlanmış süreç ve yöntemleri elde etmemizi sağlar. Değerlendirme zamanını kısaltarak uygun firmaya teklif verilmesine destek olur. Böylece şirket içinde farklı görüşler ortaya çıktığında süreç adil bir şekilde sürebilir ve farklı firma seçeneklerinin karşılaştırılması daha kolay olur. Dış danışmanlar başarılı olmak için neye odaklanmak gerektiğini gösterdikleri için sürecin sağlıklı işlemesine yardımcı olurlar. Ne var ki dışarıdan danışmanlar çalışmanın bazı zorlukları da vardır. İlk zorluk kısa dönem harcamalarının çok artmasıdır. Sözleşme ile bunun bir miktarı kayıt altına alınsa da asıl büyük maliyet ilk yatırımdır. İkinci zorluk, süreç içinde firmanın da büyük efor ve zaman harcaması gerekmesidir. Son olarak ta aracı firma kullanmak sağlayıcı ile yüklenici arasında güçlü bir ilişki kurmayı engellemesi sayılabilir.

2.6.6 Şirketi Hazırlama

Yöneticilerin şirketin insan, süreç ve teknoloji transferini hazırlamaya özel bir ilgisi göstermesi gerekiyor. Bu sözleşmelerde yazan transfer işlemlerinden çok farklı bir konudur. İş transferi yapılırken şirket içindeki basamaklar aşağıda sıralanmıştır.⁹²

Girişime Liderlik Yapacak Takımı Biraraya Getirmek: Dış kaynak kullanımına karar verildikten sonra liderlik edecek kişileri belirlemek ve seçmek ihtiyacı doğar. Bu işi kontrol edebilecek gerekli rol ve beceriler tanımlanmalıdır. Bu çalışanların başka sorumlulukları da olduğundan sözleşme yapılması beklenmeden belirlenmeleri yararlı olacaktır.

İnsan Kaynakları Departmanının İş Transferini Gerçekleştirilmesi: Birçok firma transfer stratejilerini geliştirmek için sözleşme yapılması aşamasını bekleme hatasına düşer. Bu konuda etkili olabilmek için sürecin başlarında nakil planını oluşturmalarıdır. Pek çok sorun resmi görüşmelerden sonra su yüzüne çıkacaktır.

⁹² Human Resources Business Transformation Outsourcing.
http://www.aia-aerospace.org/pdf/smc_wp-hr.pdf.alıntılanma tarihi:04.12.2008

İnsan Kaynakları Departmanının Mevcut Durumu Hakkında Veri Toplama: Şirketlerin çoğunluğu İnsan kaynakları maliyetleri ve performansı konusunda geniş bilgiye sahip değildir. Dış kaynak kullanımı bu bilgiye ulaşmayı kolaylaştırırsa da İnsan kaynakları sistemlerinden bu bilgiye sahip kişiler sürece dahil edilmelidir.

2.7 Başarılı Bir Uygulama Sürecini Garanti Etmek

Firmalar İnsan Kaynakları süreçlerini dış kaynağa devrederken çok dikkatli davranmalıdır. Aşağıda dikkat edilmesi gereken yönler sıralanmaya çalışılmıştır.⁹³

Bağımsız danışmanlar: Organizasyonlar İnsan Kaynakları Dış Kaynak kullanımında deneyimli bağımsız danışman servisleri kullanabilirler. Bu danışmanlar sözleşmeden doğacak kardan fayda sağlamamalıdır.

Sağlayıcının getirileri: Formal bilgi formunda isteklerinde bulunması gerekir. Bu sağlayıcının ilk etaptaki kalitesini ve geçmiş deneyimlerini belirlemeye yardımcı olur. Böylece firmanın en iyi kaliteyi sağlayan sağlayıcıyı belirlemesine yardımcı olur.

İstek formunun şekli: Bir istek formu, şirketin tanıtımını ve geçmişini, projenin genel kapsamını, alt iletişim kanallarını, tarihi, alanını, gerekliliklerini, seçim kriterlerini, amacı kapsamalıdır.

Sağlayıcıların değerlendirilmesi: İstek formunun formatı her kriterin puanlanmasına olanak vermelidir. Bu süreçte çoklu değerlendirme araçları kullanılmalıdır. Sağlayıcıların sunumları genellikle ilk olarak ilk elemeyi yapan gruba yapılır, son finalistler kıdemli yöneticilere sunulur.

Değerleme Çalışması: Sağlayıcının referans kontrolleri yapılmalıdır. Gerekliyse belli ziyaretler yapıp, halihazırdaki ve önceki müşterilerle görüşmeler yapılmalıdır. Tüm müşteriler için aynı soru formu kullanılmalıdır. İcra kurulu

⁹³ Leslie, A.(2005).HR Outsourcing: Reaping Strategic Value for Your Organization. Hr Magazine

için referanslar döküman haline getirilmelidir. Eğer endüstri deneyimi önemli ise geçmiş deneyimlerle sektörün uyumluluğu gözönüne alınmalıdır.

Sözleşme: Sözleşme yasal danışmanlar tarafından geliştirilmeli ve kontrol edilmelidir. Normalde temel hizmet sözleşmesi veya hizmet seviyesinde sözleşme bulunmalıdır veya ikisi birden. Bu dökümanlar işe özgü hizmet kalitesini, gereklilikleri, beklentileri, standart ücretleri, hesaplamaları, sözleşmenin süresini, sağlayıcının el değiştirmesi durumunda hesapları, iptal şartlarını, anlaşmanın taraflarını, hizmetleri, performans standartlarını, mahremiyet/gizlilik şartlarını denetim prosedürlerini belirler.

Geçiş süreci: Bu tam bir takım çalışması gerektirir. Şirket ve sağlayıcı kesin bir geçiş işlemi için eşit sorumluluğa sahiptir. İletişim ve planlama proje için anahtardır. Transfer edilecek hizmetlerin, ekipmanın planlaması yapılmalıdır. Başarılı bir transfer için tüm organizasyona açık olunmalıdır. Bunun anlamı şirket kültürünün anlaşılmasıdır.

Şekil 4:Dış Kaynak Kullanımı Kararında İnsan Kaynakları Bölümü'nün Rolü.



Kaynak: BNA,2004, Hr Departments Benchmarks and analysis,2004 Washington,DC.

Uygulama: Uygulama organizasyona özgü değişim yönetimi ile gerçekleşmelidir. Planlamayı kim yapacağına, iş değişikliğini kimin ileteneğine, aykırı fikirlerin nasıl yönetileceğine, çalışanların nasıl ödüllendirileceğine karar verilmelidir.

Sağlayıcı Yönetimi: Yerine getirme sırasında meydana gelebilecek aksaklıklar sürpriz olmamalıdır. İk Dış Kaynak kullanımı çok ağır bir iştir ve planlama ve uygulama süreci iki taraf içinde çok hassastır. Şirket insan kaynakları yönetimi günbe gün sağlayıcı ile ilişkilerin yürütülmesinden sorumludur. (Bkz.şekil6) sağlayıcı ile düzenli toplantılar düzenlenmelidir. Bu toplantılar hizmet seviyesini, sağlayıcının raporlarını, rutin acil durum planlarını, yıkıcı durumların giderilmesinin planlanmasını, süreç gelişimi planlarını, performans ödül sistemlerini içerir. Olası problemlerde acil durum planlarının geliştirilmesi gerekir. Bu problemler hizmet kalitesinin beklenilenin altında olması, sağlayıcının işgücü devir oranı, sağlayıcıyı yönetmedeki zorluklar, kültürel farklılıklar olabilir.

2.8 İnsan Kaynakları Uygulamalarında Dış Kaynak Kullanımının Faydaları

İnsan Kaynaklarında dış kaynak kullanımının yararlarını belirtmek istersek:⁹⁴

Sermaye Maliyeti Kontrolü

İnsan Kaynakları iş süreçlerini taşeronla vermenin tek sebebi maliyeti düşürücü etkisi olmasıdır. Dış kaynak kullanımı işletmenin ana alanı olmayan işlere yaptığı harcamalarını azaltır. Günümüzün iş çevresinde etkili rekabet edebilmek için işlemeye olumlu etkiler sağlar, popülerlik, hız ve esneklik kazandırır.

Etkinliğin Arttırılması

Dış kaynaklar kullanımı uzmanlar tarafından yapılmalıdır. Şirketler insan kaynakları fonksiyonlarını dış kaynağa verirken ana işi insan kaynakları fonksiyonları olan sağlayıcıları seçerler. Dış kaynak kullanımı, insan kaynakları verisinden daha hızlı ve rahat yarar sağlamaya olanak tanır.

⁹⁴ Tian, E.(2002). Management of risks posed by human resource outsourcing, Chinese Business Review, ISSN1537-1506, USA

Ana İşlere Odaklanmak

Her işletme sınırlı kaynaklara ve her yönetici sınırlı zamana sahiptir . Dış kaynak kullanımı işletmenin önceliklerine zaman ayırmasına ve yöneticilere ana işlere odaklanmasına fırsat tanır.

Riski Azaltmak

Finans, teknoloji, yeniden yapılanma süreçlerindeki yenilikler pek çok riski içinde barındırır. Yüksek kalite isteyen İnsan Kaynakları Fonksiyonları'da yüksek maliyetler gerektirir. Dış kaynak kullandığında alınan risk sağlayıcıya geçer. Bu sağlayıcı risklerin yönetiminde tecrübeye sahip uzman kişilerdir.

En Son Teknolojiye Sahip Olmak

İnsan Kaynakları verisini yönetebilmek için yüksek oranda gelişmiş programlara veya yazılımlara ihtiyaç duyulur. Dış kaynak kullanımı en son insan kaynakları teknolojisine ulaşmaya izin verir.

2.9 İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımının Riskleri

Çok popüler olmasına rağmen dış kaynak kullanımı yönetimde inanılmaz değişim yaratır. Tüm işletmelerin verdiği kararlar ve faaliyetleri risk içerir. İşletmenin dış kaynağa aktarım sürecinin her aşamasında ve bazı riskler vardır. Riskler bellidir. Riskler öncelikle tanımlanır, analiz edilir ve bu riskleri azaltmak için yeni yöntemler yaratılır.⁹⁵

Stratejik Riskler

İşletmeler insan kaynaklarında dış kaynak kullanımını rakipleri karşısında rekabet avantajı sağlamak için kullanabilirler. Bunun yanında işletmenin ana ve ana olmayan işleri tam olarak tanımlanmamış olabilir. Eğer firmalar böyle bir durumda ana işlerini taşeron devredersen kısa dönemde maliyet azaltımı sağlamalarına rağmen uzun dönemde sürekli yaşama şanslarını kaybederler

⁹⁵ Tian, E.(2002). Management of risks posed by human resource outsourcing, Chinese Business Review, ISSN1537-1506, USA

Sözleşmeden Doğan Riskler

Pek çok dış kaynak kullanımı sözleşmesi iş süreçlerini destekleyecek kadar işe özgü ve esnek değildir veya gerçekçi maliyet avantajını sağlamaz. Bu riskin bazı bileşenleri benzer dış kaynak kullanımı stratejisini benimseyen firmalar araştırılarak yeniden yapılandırılan anlaşmalarla çözülebilir. Ancak sıklıkla bu gerçekleşmez, yöneticiler yapılacak anlaşmalarda etkili bir risk yönetimi modelini uygulamalıdır.

Operasyonel Riskler

Başka bir risk grubu da servis kalitesinin azalması, beklenmeyen maliyet artışları ve işlerde meydana gelen aksamalar gibi operasyonel veya performans problemlerini kapsar. Şirketler veya sağlayıcılar bu sorunları paylaşmadıkça verdikleri zararlar çok daha artar. Vergilendirmedeki değişimler ve transfer ücretleri dış kaynak kullanımı performansını az çok etkiler. Yükselen ücretler dış kaynak kullanımı pazarında maliyet yararı beklentisini tehlikeye sokar. Diğer operasyonel risklerden biri de üst düzey çalışanları elde tutmak ve müşterinin verilerinin güvenliğini sağlamaktır.

Kültürel Risk

İşletme ve sağlayıcı arasındaki kültürel farklılıklardan meydana gelen risklere görülen risklere sık rastanır. Dil problemleri sadece yüzeysel olabilir ancak iletişim problemleri fark yaratır. İş yapış standartları, uygulamalar ve alışkanlıklar işletme ve sağlayıcısı tarafından tam olarak anlaşılabilir. Zaman içindeki değişimler daha büyük problemlere dönüşmeden çözülmelidir.

2.10 Dış Kaynak Kullanımının İnsan Gücü Üzerindeki Etkisi

1999'dan bu yana yükselen bir grafik çizen dış kaynak kullanımı birçok birimin çekindiği bir olgu olmaya başladı. Dış kaynak demek o işin sona ermesi olarak algılanıyor. Oysa ki aslında çok farklı anlamlar içeriyor.

Global rekabet organizasyonları temel yetenekleri üzerinde odaklaşmaya ve daha saydam olmaya zorlamaktadır. Dış kaynaklardan yararlanmanın etkileri

genel ve işgücü maliyetlerinde düşme, uzmanlaşma ve değişmelere kolay uyum sağlama olarak kendini göstermiş ve kısa zamanda yaygın bir uygulama alanı bulmuştur.

Bununla beraber uygulamadaki farklılıklar ve uygulandığı ülkelerdeki endüstri sistemlerindeki farklılıklar nedeniyle, strateji olarak kullanılacağı zaman üzerinde yeterince düşünülmesi gereken ve geliştirilmesi gereken bir konudur. Endüstriyel sistemde bir gerilmeye yol açmadığı ve çalışma hayatının gelecekteki şirketlerin değişimini gözönüne aldığımızda İnsan Kaynakları da bu konuda konumunu yeniden belirlemelidir. Formal işlerle uğraşırken gelecekteki yerini belirlemesi oldukça zordur. Formal işlerini outsource etmeli yerine kendini şirketinin iş süreçleri içinde hangi önemli iş süreçlerini vurgulamalıdır. Gelecekte İnsan Kaynakları'nın üstleneceği roller çok farklıdır. Şirketteki etik değerleri yaratmak, şirket kültürünü ortaya çıkarmak, çalışanların iş ve özel yaşamlarından sorumlu olacak bir misyon belirlemelidir. Çalışanların şirketten ayrılmaması gibi konulara daha fazla odaklanılacaktır. Dış kaynak kullanımı bir maliyet unsuru olarak görülmemelidir. Çalışanlara ihtiyaçları olan sunulursa maliyet tamamen ortadan kalkar. Dış kaynak kullanımı işten çıkışa neden olmuyor, misyonu gözden geçirmeye zorluyor. İnsan Kaynakları'nın öz işi dışarıya veriliyor ancak bilgi içeride kalıyor.

İnsan Kaynakları'nın en önemli görevi insangücünü geleceğe hazırlamak haline dönüşüyor. Yakın zamanda emeklilik şirketleri önemli dış kaynak sağlayıcıları haline gelecek. Yapılan anketlerde çalışanları motive eden ve çalıştığı kuruma bağlayan araçların başında iş ve emeklilik güvencesi geldiği görülmektedir. Çalışanlar artık kendilerine emeklilik güvencesi veren şirketleri tercih ediyor. Bireysel emeklilik paketleri vergi tasarrufu, kaliteli insangücünü çekebilme, şirkete bağlılığın artırılması, çalışanların motivasyonu ve performansının artırılması gibi olanaklar getirmekte.

İnsan Kaynakları departmanlarının yeni rollerinden biri de strateji oluşturmaktadır. "Araştırmalara göre her on Genel Müdür'ün sekizinin şirket

yapısına uygun olmadığı belirlenmiştir.”⁹⁶ Buna örnek olarak küreselleşme çabalarının en büyük başarısızlık nedeni, kürselleşmeyi benimsememiş yöneticiler olmasını örnek verebiliriz. Bu nedenle tepe yönetimi üst düzey yöneticilerini içeriden yetiştirerek strateji geliştirilmesi gerekmektedir.

Elbette İnsan Kaynakları yöneticileri dış kaynak kullanımının olumsuz etkilerine hazır olmalıdır. Dışarıdan sağlanan işgücünün şirketin genel yapısına ve uygulamalarına uyumlaştırılması önemlidir. Dış kaynak kullanımı nedeniyle oluşacak örgüt içi iletişim güçlüklerine karşı hazırlık yapılmalı, iyi bir iletişim ağı kurulmalıdır.

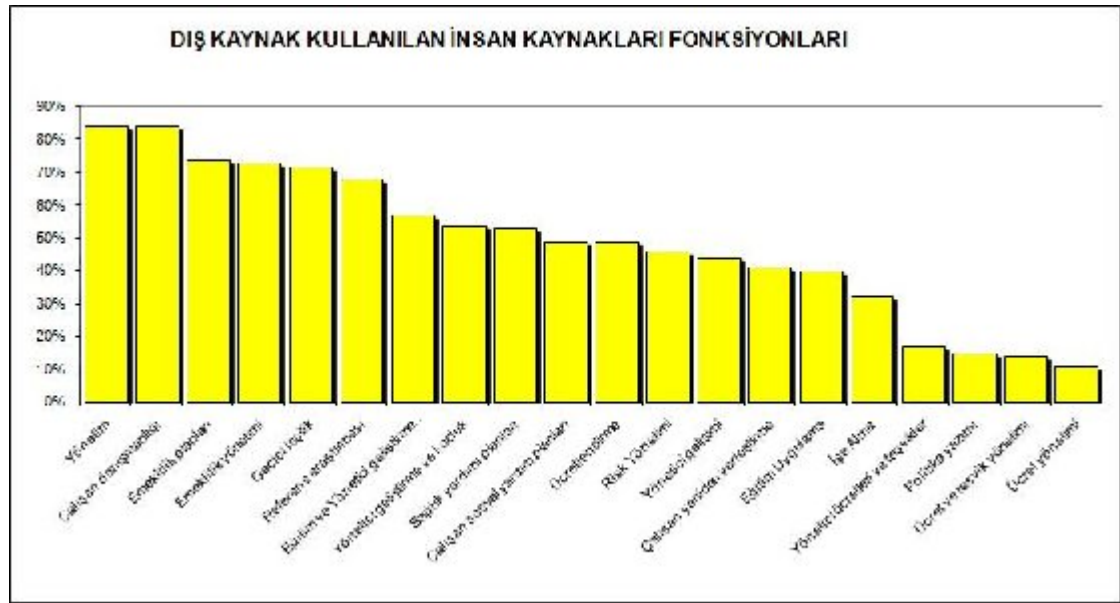
2.11 Dünyada İnsan Kaynakları Dış Kaynak Kullanımında Yeni Yaklaşımlar

Dış kaynak kullanımı hizmetleri birbirinden ayrı süreçlerle yürütülür. Geleneksel olarak insan kaynaklarında toplanmış işlerdense ayrı ayrı dış kaynağa verilir. Bu şekilde büyük karlılık sağlayacak pazarlara yoğunlaşabilir. Ancak işlerini devredeceği dış kaynak hakkında güvenilir bilgi edinmesi oldukça zordur. Bazı araştırmalar gösterir ki ücretlendirme hizmetlerinin üçte birini sağlayıcı firmaya yaptırıyor. İngiltere’de çok sayıda küçük ve uzman sağlayıcı bulunmaktadır. Çok farklı kapsama ve kaliteye sahipler. Tüm hizmetleri sağlayan bir pazar lideri henüz yok. Gelecekte İnsan Kaynaklar salayıcılarının artacağı tahminleniyor. Genel olarak tek tek süreçler sağlayıcıya veriliyor. Bu şirketler yenilikçi yaklaşımdansa daha muhafazakar bir görüşe sahip. Firmaların büyük bölümü devam eden üç beş yıl için insan kaynaklarında dış kaynak kullanımı planına sahip değildir. Mevcut departmanın yeterli olduğu düşünülür. Birleşmiş Millet’lerde pazarın büyüyeceği tahmin ediliyor. İnsan Kaynakları genişlemenin en büyük çaplı kısmını kaplayacak. Teknolojinin yoğun kullanıldığı varsayılırsa en fazla karı elde edeceğe benziyor. Önümüzdeki on yıl içinde daha çok sağlayıcı kullanılacağı varsayılıyor. Firma performansını arttırmak için İnsan Kaynaklarını da bu sürece dahil edecek. Sağlayıcı firmalar gözle görülür şekilde büyüme isteği içinde. Firmaların gelişimi pazarında

⁹⁶ İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı.(2003). HR İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Haziran, s.20.

büyümesini sağlayacak. Önümüzdeki günlerde insan kaynakları uzmanlarının ve firma sahiplerinin bilmesi gereken çok fazla gelişme olacak. Bu gelişmeler çalışan ihtiyaçlarının daha fazla anlaşılmasını gerektirecek. Firmalar işlerini konusunda uzman kişilere devrederek çalışanlarına daha iyi hizmet vermesine ve maliyetlerini azaltmaya yardımcı olacak. Zaman kaybettirici işler yerine daha stratejik işlere yönelmelerini sağladı. Aşağıdaki tabloda dış kaynağa devredilen insan kaynakları fonksiyonlarının dağılımı görülmektedir.

Şekil 5:Dış Kaynak Kullanılan İnsan Kaynakları Fonksiyonları



Tablo: Heathfield, SusanM, Outsourcing:Why and What

İnsan kaynakları belirli sayıdan fazla çalışanı olan her firma için artan bir ihtiyaç olmaya devam ediyor. Bilgi sistemleri insan kaynakları çalışanlarının daha verimli olmasına ve bireyler ve departmanlar arasında gidip gelen evrak miktarının azalmasına yardımcı olmak için tasarlanıyor. Aynı zamanda önemli bilgileri bilgisayar aracılığı ile girmelerini sağlayarak hizmet kalitesini artırıyor. Aynı zamanda büyük bir zaman tasarrufu sağlıyor.

İnsan kaynakları uzmanları çalışanlarına sundukları sigorta seçeneklerinde daha yaratıcı olmaya başladı. Ücretlerin düşmesi ile şirketler çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılayamamaya başladılar. Bunun için alternatif

çözümler bulmaya çalışırlar. Sağlık koruma paketleriyle birleştirilmiş emeklilik planları satın almaya başladılar. Çalışanlara sağlık ihtiyaçlarını karşılamada farklı seçenekler sunuyor ve yatırımlarını değerlendirebilecekleri onlara yol gösteriyorlar. Sağlık programlarına yönelerek sağlık ile ilgili maliyetleri azaltmayı planlıyorlar. Bu programlar nasıl daha fazla egzersiz yapacaklarını veya nasıl sigarayı bırakacaklarını dahi öğretiyor. Maliyetleri düşürmede insan kaynakları çalışanları daha yaratıcı olmaya başladı.

Uzmanlar bu uygulamaların çalışanlarda büyük bir motivasyon yarattığını gördü. Tabi ki iletişim ve sürekli gelişim sayesinde. Ne kadar çok ortaklık oluşur ve programlara yansıtılırsa başarı da o ölçüde büyük olacaktır.

Dış kaynak kullanımına talep hızla artacak. Arzın artmasındaki itici güçlerden biri alıcıların çalışan değerini keşfetmesi ve bu güçlü avantajı nasıl kullanacaklarını öğrenmesidir. Sonunda dış kaynak kullanımı iş pratikleri arasında yerini almaya başlayacak. Örneğin Everest Araştırma Enstitüsü'nün verilerine göre dış kaynak kullanımı sonraki üç yıl içinde iki buçuk kez katlanacak. Rakamsal olarak bakarsak toplam 7.7 milyar dolar olarak gerçekleşen talep 2009 yılında 18.62 milyar doları bulacak.⁹⁷

Aslında arzın artması sağlayıcılar için çok iyi bir haber olabilirdi. Fakat ikinci büyük değişiklik bunun etkisini oldukça hafifletmekte. Sağlayıcıların sayısındaki patlama. Yarım düzineden daha az organizasyona düşen 3 büyük temel sağlayıcı düşmekteydi. Ancak Everets Araştırma Enstitüsü verilerine göre 4000'den fazla sağlayıcı var; ki bunların 3200'ü Hindistan'da.

Birçok sağlayıcıdan organizasyon için doğru olanı birini seçmek başlı başına bir iş haline gelmiştir.

Karışıklığın başka bir nedeni de yerleşim alanlarının genişlemesidir. Eskiden dış kaynak kullanımı ile ilgilenen bir firma işlerini Hindistan'a taşımak istediğini söylerdi. Düşünecek başka bir yerleşim yer yoktu. Bugün Everest'in araştırmasına göre 150 şehirde çok çarpıcı olanaklar bulunmakta. Tüm dünyada

⁹⁷ Trends in Human Resources Outsourcing.

http://www.ocp.co.uk/_Attachments/Resources/103_S4.pdf alıntılanma tarihi :07.07.2008

farklı lokasyonlarda işe özgü uzman sağlayıcı olanakları seçilebiliyor. Örneğin doğu Avrupa'da düşük maliyetli hizmet verecek bir iş oluşmakta. Bu Avrupalı olmayan yerleşimlerden daha iyi bir seçenek olmaktadır. Orta ve Güney Amerika Kuzey Amerika'daki şirketler için cazip sağlayıcıların bulunduğu bir yer durumundadır. Fakat Hindistan hala tüm dünyada lider konumdadır.

Bütün bu trendler önümüzdeki günlerde de devam edecektir. İnsan kaynakları çalışanları daha yaratıcı olmaya çalışacak ve farklı bakış açıları ile şirketlerindeki çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak yollar bulacaklardır.

2.12 Türkiye'de İnsan Kaynakları Dış Kaynak Kullanımı

İnsan Kaynakları Yönetimi'nde dış kaynak kullanımının yeni bir uygulama olduğu söylenebilir. Türkiye'de yaşanan kriz dönemleri nedeniyle, İnsan Kaynakları Yönetimi'nde dış kaynak kullanımı gündeme gelmiştir. Türkiye'de dış kaynak kullanımı ilk olarak lojistik ve denetim alanlarında uygulanmıştır. İnsan Kaynakları Yönetimi'nde daha çok bordrolamada olmak üzere, eğitim ve eleman seçiminde dış kaynak kullanılıyor. Ancak İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili sistemlerin kurulması da yaygınlaşmaktadır. Sistem kurma çalışmalarında; İnsan Kaynakları Yönetimi Bilgi Sistemleri, Performans Sistemleri, Seçme Yerleştirme Sistemi İle İlgili Yetkinlikler, Seçim Kriterleri, Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri dış kaynağa verilmektedir.⁹⁸ Sağlık, güvenlik ve diğer idari işlerde dış kaynaklardan yararlanılmaktadır. Ancak İnsan Kaynakları Yönetimi'de yetkinliklerin ön plana çıkmaya başlaması ile birlikte insan kaynakları danışmanlık şirketleri de faaliyet alanlarını kariyer planlama, kurum kültürü ve çalışanların memnuniyeti araştırmaları, psikolojik analiz ve testler, ücret sistemleri, insan kaynakları süreçlerinin yeniden tasarlanması konularında da genişletmek durumundadırlar. Uygulama daha çok insan kaynakları danışmanlık şirketleri aracılığı ile yapılmaktadır. Ancak eleman seçimi konusunda firmalar internet ortamını da kullanmaya başlamışlardır. İnsan kaynakları danışmanlığının uygulamasında, İş ve İşçi Bulma Kurumu'nun

⁹⁸ Tülüce, P.(2001). Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) Uygulaması. HR Dergi, Say: Temmuz 2001.

statüsünden dolayı Çalışma Bakanlığı ile sorun yaşanmaktaydı. Ancak; “Mayıs 2001 ayında “İş ve İşçi Bulma Kurumu”nun statüsünü değiştiren bir düzenleme yasalarmıştır. Bu yasaya göre: “İş ve İşçi Bulma Kurumu”nun statüsü “İş Kurumu”na dönüşmüştür. Şu anda hazırlanmakta olan “Özel İstihdam Kurumlarının Çalışma Esaslarına İlişkin Yönetmelik” ile insan kaynakları danışmanlık şirketlerinin faaliyetleri yasal zemine kavuşturulma sürecine girmiştir. Ayrıca, “İş Kurumu”nun faaliyetlerinde, işsizlik sigorta sisteminin etkin işlemesine katkı sağlamak amacıyla; işsiz insanların niteliklerini artırıcı eğitimler düzenlenmesi ve bu eğitimlerin de devlet tarafından özel sektörden karşılanması planlanmaktadır. Bu gelişme insan kaynakları ve eğitim danışmanlığı pazarını olumlu yönde etkilecek ve yeni bir potansiyel yaratacaktır.”

Ücretlerin yarısından fazlasının reel olmadığı ülkemizde Türk şirketlerinin büyük bir çoğunluğu bordrolamanın dış kaynağa devredilmesine sıcak bakmıyor. Bordro servisi son on yılda yabancı şirketler, yabancı ortaklığı bulunan Türk şirketleri tarafından kullanılıyor. Kurumsallaşma sürecini çoktan bitirmiş, uluslararası pazarda olmak isteyen, çeşitli yollarla esneklik kazanma çabasında olan büyük Türk şirketleri bordro servisine yönelme eğilimindedir. Orta düzey yöneticiler ise bordro dış kaynak kullanımını bir tehdit olarak görüyor. Üst düzey yöneticiler ise bir fırsat olarak algılıyor. Türk şirketleri eleman sayılarının fazlalığını bir güç göstergesi olarak görmeye devam ediyorlar. Dış kaynak kullanımını anlaşmalarının halen yaygın olmadığı Türkiye’de gerek bordro gerek benzeri servislerde optimum düzeyde nasıl yararlanılacağı bilinemiyor. Rekabetin çok yoğun, esnekliğin bir rekabet avantajı olduğu hizmet sektöründe istihdam ve bordro servisi kullanımı giderek yaygınlaşıyor.”

“İnsan kaynakları alanındaki eğitim ve geliştirme çabalarının amacı; çalışanların işlerinde buldukları tatmini, bireylerin verimini ve bütün olarak organizasyonun performansını yükseltmektir. Bu amaçlar ve bunlara ulaşmak

⁹⁹ Türkiye’de Bordrolama ve Outsourcing.
<http://www.datassist.com.tr/yenilikler/turkiyede-bordrolama.html>, alıntılanma tarihi:02.10.2008

için kullanılan teknikler, bireylerin ve organizasyonun ihtiyaçlarını yansıtmalıdır. Eğitimi gerçekleştirmek için gerekli olan şeyler; yapılan işlerin, mevcut insan kaynaklarının şimdiki ve gelecekteki çevre faktörlerinin incelenmesiyle belirlenir.”¹⁰⁰

Eğitim politikalarının saptanması, işletmelerde eğitim faaliyetlerinin planlanması ve uygulanması için ilk adımdır. Eğitim faaliyetlerine girişmeye karar veren işletmeler önce konuyla ilgili politikalarını belirlemek durumundadırlar.

- Eğitim faaliyetleri insan kaynakları departmanı içinde mi yürütülecektir, yoksa eğitim ayrı bir bölüm olarak mı örgütlenecektir?
- Her türlü eğitim faaliyetlerinin organizasyonu işletme içindeki ilgili bölüm tarafından mı yapılacaktır, yoksa işletme dışında bu işle uğraşan uzman kuruluşlardan mı yardım alınacaktır veya bu organizasyon tamamen uzman kuruluşlara mı bırakılacaktır?

Eğitim danışmanlığı hizmet süreci, işletmenin eğitim ihtiyaçlarında dış kaynaklardan yararlanma politikasını belirlemesi aşamasında başlamaktadır. Ancak eğitim danışmanlık şirketleri proaktif bir yaklaşımla hareket etmekte ve firmaların eğitim ihtiyaçlarının analizi aşamasında devreye girerek seçenekler sunmakta, böylece firmaların eğitim planlamalarında etkin rol oynamaktadırlar. Yani piyasada talebin oluşmasında eğitim danışmanlık şirketleri etkin rol oynayabilmektedirler.¹⁰¹

Türkiye’de organizasyonlarda eğitim fonksiyonunun gelişim süreci, insan kaynakları fonksiyonunun gelişim sürecinden çok önce başladığı için; şirketlerin eğitim danışmanı ile çalışma kültürü, insan kaynakları ve yönetim danışmanlığına göre daha da gelişmiştir denilebilir.

¹⁰⁰ Tülüce, P.(2001). Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) Uygulaması. HR Dergi, Say:Temmuz 2001.

¹⁰¹ Tınaz, P.(2000).Organizasyonlarda Etkili Öğrenme Stratejileri.Mess Yayınları.s.41

Ülkemizde hizmet işlerinin taşeron firmalara devri oldukça yaygınlaşmıştır. Bunlar temizlik, yemek, ulaşım gibi hizmetlerdir. Bu eğilim ana işlere odaklanma düşüncesinden kaynaklanmıştır. Bu tür hizmetleri dışarıdan sağlayan firmalar asıl işlerine yoğunlaşarak daha verimli ve başarılı olmaktadır.

Ancak taşeron kullanma farklı amaçlara yönlendiğinde sorunlar ortaya çıkmaktadır. Kendi kadrosunda çalışanların ücret ve yan haklarını fazla bulan işveren ucuz hizmet sektörü sağlamak ve maliyetlerini düşürmek için taşeron firmadan hizmet sağlamaya çalışmaktadır. Çünkü taşeron çalışanı asgari ücret alır ve imkanları kısıtlıdır. Hatta bu çalışanlar kayıt dışıdır. İş güvencesine sahip olmadıkları için hukusal açıdan da risk taşımazlar. Ucuz işgücü işverenlere öylesine cazip gelmiştir ki ana işlerinde de dış kaynak kullanımına gitmeye başlamışlardır. Bu da hukuksal çatışmalara yol açmıştır. Çalışma hayatımızın önemli bir sorunu olmaya başlayan taşeronlaşma 4857 sayılı yeni iş kanunu'nda yeniden düzenlenmiştir. Tanımı: “Bir işverenden, işyerinde yürüttüğü mal veya hizmet üretimine ilişkin yardımcı işlerinde veya asıl işin bir bölümünde işletmenin ve işin gereği ile teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektiren işlerde iş alan ve bu iş için görevlendirdiği işçilerini sadece bu işyerinde aldığı işte çalıştıran diğer işveren ile iş aldığı işveren arasında kurulan ilişkiye asıl işveren-alt işveren ilişkisi denir.”¹⁰²

Yasa bu tanımlamayla hangi durumlarda taşeron kullanılabileceğine dair bilgi verir. Ayrıca yasada koruyucu hükümler de vardır: “Asıl işverenin işçilerinin alt işveren tarafından işe alınarak çalıştırılmaya devam ettirilmesi suretiyle hakları kısıtlanamaz veya daha önce o işyerinde çalıştırılan kimse ile alt işveren ilişkisi kurulamaz.”¹⁰³

Türkiye’de bazı işletmeler kendi kadrosundan eleman çıkarıp, taşeron kadrosundan daha düşük ücret ve haklarla çalıştırmışlardır. Kanun bu olay karşısında da çalışanı koruyacak bir karar almış ve ”Aksi halde ve genel olarak asıl işveren alt işveren ilişkisinin muvazaalı işleme dayandığı kabul edilerek alt

¹⁰² Demir, F.(2005).İş Hukuku ve Uygulaması.4.basım, s.17

¹⁰³ Demir, F., a.g.e, s.18

işverenin işçileri başlangıçtan itibaren asıl işverenin işçisi sayılarak işlem görürler. İşletmenin ve işin gereği ile teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektiren işler dışında asıl iş bölünerek alt işverenlere verilemez.”¹⁰⁴ kararını almıştır. Bu madde sonucunda birçok firma taşeron kadrolarını daimi çalışan kadrolarına çevirerek risklerini azaltma yoluna gitmişlerdir.

¹⁰⁴ Demir, F., a.g.e, , s.20

3 ÜLKEMİZDE İNSAN KAYNAKLARINDA DIŞ KAYNAK KULLANIM ÜZERİNE ARAŞTIRMA

3.1 Araştırmanın Amacı

Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek üzere üretim kaynaklarını etkili ve verimli olarak kullanma süreci stratejik yönetim olarak tanımlanabilir. Ancak stratejik yönetimin temel felsefesi örgütün genel rutin günlük işlerinin yönetiminden çok uzun dönemde yaşamını sürdürebilmesini mümkün kılacak, ona rekabet üstünlüğü ve ortalama kar üzerinde getiri sağlayacak işlerin yönetimi ile ilgilidir. İşletmeler farklı niteliklerde kaynaklara sahip olabilirler. Kaynaklar ve yetenekler, bir işletmenin stratejiler belirlemesini ve bunları uygulamasını gerektirir. Değer yaratan stratejilerin uygulanmasının amacı, firmanın etkinliğini ve verimliliğini artırırken, stratejik başarılar kazanmak ve ortalamaların üzerinde kar elde etmektir. Bir işletmenin tüm kaynak ve değerleri kritik stratejik değer niteliği taşımamaktadır. Aslında bazı kaynak ve yetenekler, firma için rakiplere göre daha zayıftır ve bir yeteneksizlik alanıdır. Yani bazı kapasite veya kaynaklar, bir temel yeteneğin gelişmesine hem engel olurlar hem de onu bastırırlar. Dolayısıyla işletmeler kendilerine rekabetçi üstünlük sağlayabilecek kaynaklarına yoğunlaşarak bunları temel faaliyet alanlarında kullanmalı bunun dışında kalan faaliyetleri, bu çalışmanın üçüncü bölümünde de değinildiği gibi küçülme, esneklik, maliyeti düşürme, temel faaliyet alanını belirleme ve benzeri nedenlerle dış kaynak yoluyla tedarik etmelidirler. Günümüzün ekonomik koşullarında işletmeler yoğun bir rekabet ortamında mücadele etmek zorundadırlar. Bu rekabette işletmelerin ayakta kalabilmeleri için etkin stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda işletmelerin başvurabilecekleri stratejik araçlardan birisi de dış kaynaklardan yararlanmadır.

Şirketlerin ölçeği nasıl olursa olsun insan kaynakları yönetimi çalışanların koşullarını belirleyen en önemli etkendir. İnsan kaynakları yönetimi maaş bordrolarının düzenlenmesi, işe alımlar, işten çıkartmalar, stratejik planlama gibi

birçok işi kapsamaktadır. Günümüzde birçok şirket özellikle küçük şirketler bu tür ayrıntılı işler için ayrı bütçe ve insan kaynağı oluşturmak yerine insan kaynaklarında dış kaynak kullanımına başvurmaktadırlar. Bugün insan kaynaklarında dış kaynak kullanımı sadece çalışan ödemeleri ve haklarıyla ilgilenmenin çok daha ötesine geçmiştir.

Çalışmamızda tüm dünyada yaygınlaşmaya başlayan dış kaynak kullanımının Türkiye’de İnsan Kaynakları alanındaki kullanımı incelemeye alınmıştır. Çalışmanın amacı; İnsan Kaynakları Uygulamalarında Dış Kaynak Kullanımının işletmeler tarafından nasıl algılandığı, konuya yaklaşımları, uygulama ve sonuçlarına ait düşünceleri, başarı ve başarısızlık nedenlerinin araştırılmasıdır.

3.2 Araştırmanın Yöntemi

Araştırmamızda bilgi alma yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Bazı anketler İnsan Kaynakları Yöneticileri ile yüzyüze bazıları elektronik posta yoluyla toplanmıştır. Anket cevaplanırken bazı sorular bilinçli olarak gizlilik nedeniyle atlanmıştır. Tezimizde işletme isimleri açıklanmamıştır.

Anket çalışması toplam 29 sorudan oluşmaktadır. Tablolar herbir soruya verilen yanıtlara göre hazırlandığından toplamlar işletme sayısının altında kalabilmektedir. Soruların bazında tek yanıt verilmesi istenirken çoğunda birden fazla yanıt istenmektedir. Birçok soru açık uçlu seçeneklerle zenginleştirilmiştir. Ancak yöneticilerin dikkate alınamayacak kadar düşük bir yüzdesi bu yanıtları vermiştir. Bu nedenle sadece kapalı uçlu sorular değerlendirmemizde gözönüne alınmıştır.

3.3 Araştırmanın Kapsamı

Anket formlarını dolduran İnsan Kaynakları yöneticilerine her türlü yanıtın gizli tutulacağı belirtilmiş olsa da katılım düzeyi düşük kalmıştır. Bu araştırmada elde edilen veriler araştırmaya katılan işletmelerin sağladığı

bilgilerle kısıtlıdır. İnsan Kaynaklarında dış kaynak kullanımı ekonomiye, zamana, ekonomik gelişmelere ve trendlere karşı duyarlı olduğundan farklı dönemlerde yapılan çalışmalarda farklı bulgulara ulaşılması muhtemeldir.

Araştırmamızda kapsam olarak Türkiye’de faaliyet gösteren Türk ve Yabancı firmalar alınmıştır. Anket formu, Manisa Organize Sanayi Bölgesi Personel Yöneticileri, Peryön-İzmir, Peryön-İstanbul gruplarına gönderilmiştir. Bu gruplarda ortalama 1500 İnsan Kaynakları Yöneticisi üye olduğu belirlenmiştir. Bu işletmelerden çoğunluğu Ege Bölgesi’nden olmak üzere 55 tane firma anketi yanıtlamayı kabul etmiştir.

3.4 Bulgular ve Yorumlar

İşletmelere yöneltilen tüm sorular tablolar yardımı ile istatistik olarak sunulmuştur. Bu tabloların altında yorumlama yoluna gidilmiştir.

3.4.1 Anketi düzenleyen kişiler hakkında bilgiler

Tablo 1 :Araştırmaya Katılan İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Cinsiyeti

Araştırmaya Katılan İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Cinsiyeti

Cinsiyet	Katılımcı Sayısı	%
Erkek	24	44%
Kadın	31	56%
Toplam	55	100%

Ankete katılan İK yöneticilerinin cinsiyet dağılımının dengeli olduğu görülmektedir.

Tablo 2: Araştırmaya katılan İnsan Kaynakları Yöneticilerinin eğitim durumu

Araştırmaya katılan İnsan Kaynakları Yöneticilerinin eğitim durumu

Eğitim Durumu	Katılımcı Sayısı	%
Yüksek Lisans	9	16%
Üniversite	40	73%
Lise	5	9%
Diğer	1	2%
Toplam	55	100%

Ankete katılanların %90 kadarı üniversite ve lisans üstü eğitime sahiptir.

Tablo 3: Araştırmaya Katılan İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Yaş Dağılımı

Araştırmaya katılan İnsan Kaynakları Yöneticilerinin yaş dağılımı

Yaş Dağılımı	Katılımcı Sayısı	%
25-35 yaş arası	30	55%
36-46 yaş arası	19	35%
47 yaş ve üstü	6	11%
Toplam	55	100%

Ankete katılan yöneticilerinin çoğunluğu 35 yaş altı çalışanlardan oluşmaktadır.

İk yönetimlerinin genç bir nüfusa sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 4:Araştırmaya katılan İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Toplam Çalışma Süreleri

Araştırmaya katılan İnsan Kaynakları Yöneticilerinin toplam çalışma süreleri

Toplam çalışma süresi	Katılımcı Sayısı	%
1 yıl az	1	2%
1-5 yıl arası	11	20%
6-10 yıl arası	17	31%
11-20 yıl arası	18	33%
21 yıl ve üstü	8	15%
Toplam	55	100%

Araştırmaya katılan yöneticilerin yaklaşık dörtte üçü 6 yıldan daha fazla çalışma tecrübesine sahiptir. Beşte bir yöneticinin çalışma süresi 1 ile 5 yıl arasındadır.

Tablo 5:Araştırmaya katılan İnsan Kaynakları Yöneticilerinin İnsan Kaynakları Alanında Çalışma Süreleri

Araştırmaya katılan İnsan Kaynakları Yöneticilerinin İnsan Kaynakları alanında çalışma süreleri

İK'da Çalışma Süresi	Katılımcı Sayısı	%
1 yıl az	3	5%
1-5 yıl arası	12	22%
6-10 yıl arası	21	38%
11-20 yıl arası	16	29%
21 yıl ve üstü	2	4%
Boş bırakılan	1	2%
Toplam	55	100%

Araştırmaya katılan İK yöneticilerinin %70 kadarı İnsan Kaynakları alanında 6 yıldan daha fazla süre tecrübe sahibidir.

3.4.2 Ankete Katılan Şirketler Hakkında Bilgiler

Tablo 6: Katılımcı Firmaların Sektörlere Göre Dağılımı

Katılımcı firmaların sektörlere göre dağılımı

Sektör Adı	Katılımcı Sayısı	%
Otomotiv	12	22%
Gıda	8	15%
İnşaat	7	13%
Beyaz Eşya	5	9%
Elektronik	5	9%
Lojistik	5	9%
Hizmet	3	5%
Turizm	3	5%
Hızlı Tüketim Malları	2	4%
Kimya	1	2%
Basın Yayın	1	2%
Sağlık	1	2%
Tekstil	1	2%
Beş brakian	1	2%
Toplam	55	100%

Araştırmaya katılan şirketler çoğunlukla Otomotiv, Gıda ve İnşaat sektörlerinde faaliyet göstermektedir.

Tablo 7: Katılımcı Firmaların Kuruluş Yıllarına Göre Dağılımı

Katılımcı firmaların kuruluş yıllarına göre dağılımı

Kuruluş Yılı	Katılımcı Sayısı	%
1950'den önce	4	7%
1951-1970	9	16%
1971-1990	17	31%
1991-2001	12	22%
2001'den sonra	13	24%
Toplam	55	100%

Tablo 8: Katılımcı Firmalardaki Çalışan Sayıları

Katılımcı Firmalardaki Çalışan Sayıları

Şirketteki çalışan sayısı	Katılımcı Sayısı	%
1-25 çalışan	3	5%
26-50 çalışan	1	2%
51-100 çalışan	3	5%
100-300 çalışan	18	33%
300-500 çalışan	12	22%
500-1000 çalışan	7	13%
1000-2000 çalışan	5	9%
2000 üstü çalışan	6	11%
Toplam	55	100%

Tablo 9: Katılımcı Firmaların Faaliyette Buldukları Şehirler

Katılımcı Firmaların Faaliyette Buldukları Şehirler

İl	Katılımcı Sayısı	%
Arkarara	1	2%
Artalya	1	2%
Bursa	1	2%
Denizli	2	4%
İstanbul	4	7%
İzmir	25	45%
Kocaeli	2	4%
Manisa	15	27%
Türkiye geneli	3	5%
Boş bırakılmış	1	2%
Toplam	55	100%

Tablo 10: Ankete Katılan Firmaların Sermaye Yapıları

Ankete Katılan Firmaların Sermaye Yapıları

Sermaye Durumu	Katılımcı Sayısı	%
Türk Yatırımı	37	67%
Yabancı Yatırım	10	18%
Yabancı Ortaklı	7	13%
Beş brakılan	1	2%
Toplam	55	100%

Araştırmaya katılan şirketlerin çoğunluğunu Türk yatırımlı firmalar oluşturmaktadır.

3.4.3 Genel Bulgular

Tablo 11:İK Süreçlerinde Dış kaynak Kullanımına Gidiliyor mu?

İK Süreçlerinde Dış kaynak Kullanımına Gidiliyor mu?

İK süreçlerinde dış kaynak kullanımı	Katılımcı Sayısı	%
Evet	22	40%
Hayır	33	60%
Toplam	55	100%

Tablo 12:İK’da Dış Kaynak Kullanılmamasının Nedenleri

İK’da Dış Kaynak Kullanılmamasının Nedenleri

İK’da Dış Kaynak kullanılmamasının nedenleri	Seçim	%
Yararlı deneyim ve teknolojiyi şirket içinde geliştirmeyi tercih ediyoruz	21	38%
İK üzerindeki kontrolü kaybetmek istemiyoruz	11	20%
Çok pahalı olacağını hissettik.	4	7%
Orta düzey yöneticilerin tepkisi ile karşılaşık	3	5%
Yönetmek için yeterli kaynağımız yok	3	5%
İşletme fazla büyük değil	2	4%
Üst düzey yöneticilerin gerçek görmemesi	1	2%

İnsan Kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanmayan firmaların %38’i deneyimi kendi iç yapıları içinde geliştirmeyi tercih ettiğini belirtti. %20’si İnsan Kaynakları fonksiyonları üzerindeki kontrolü kaybetmek istemezken %7’si bu operasyonun maliyetinin fazla olacağını düşünüyor. %14’ü buldukları işletmenin fazla büyük olmadığını ve yönetmek için yeterli kaynaklarının olmadığını belirtti. %2 gibi küçük bir oranda ise üst düzey yöneticiler dış kaynak kullanımını gereksiz bulmuştur.

Tablo 13: Hangi İK Süreçlerinde Dış Kaynak Kullanılıyor?

Hangi İK süreçlerinde dış kaynak kullanılıyor?

Hangi İK süreçlerinde dış kaynak kullanılıyor?	Seçim	%
İşe alma -kısmen	23	42%
Eğitim geliştirme -kısmen	22	40%
Yönetici geliştirme -kısmen	11	20%
Geçici işçilik -kısmen	9	16%
Sağlık hizmetleri -kısmen	8	15%
Sadece yönetici işe alımında -kısmen	7	13%
Denetim faaliyetleri -kısmen	6	11%
İK politikaları geliştirme -kısmen	6	11%
Ücretlendirme -tamamı	5	9%
Eğitim geliştirme -tamamı	4	7%
Geçici işçilik -tamamı	4	7%
Stratejik İK -kısmen	4	7%
Ücretlendirme -kısmen	4	7%
İK Bilgi Yönetimi -kısmen	3	5%
İK bilgi yönetimi -tamamı	3	5%
stratejik İK -tamamı	2	4%
Denetim -tamamı	1	2%
Eğitim geliştirme -tamamı	1	2%
Emeklilik planı -kısmen	1	2%
Emeklilik -tamamı	1	2%
Geçici işçilik kısmen	1	2%
İşe alma -tamamı	1	2%
Sağlık hizmetleri -tamamı	1	2%
Sosyal yardımlar -kısmen	1	2%
Sosyal yardımlar -tamamı	1	2%

Dış kaynak kullanılan İK fonksiyonlarının çoğunlukla işe alma, eğitim ve yönetici gelişimi programları olduğunu görmekteyiz. Firmalar bu fonksiyonları kısmen dış kaynağa devretmek yoluna gitmişlerdir. Geçici işçilik %16'lık payı ile ciddi bir oran oluşturuyor.

Tablo 14:Tedarikçi Seçim Kriterleri

Tedarikçi seçim kriterleri

Kriterler	Seçim	%
Maliyet	38	69%
Güvenlik	34	62%
Donanım	31	56%
Gizlilik	27	49%
Fiyatlama yöntemi	24	44%
Teknolojik gelişmelere uyum şartları	13	24%
Yönetim konuları	12	22%
Performansız durumlar için ceza şartları	10	18%
Personel transferi ve yönetimi	10	18%
Yazılım	10	18%

Araştırmaya katılan firmalar İK fonksiyonlarını dış kaynağa devrederken öncelikle maliyetlerini gözönünde bulunduruyor. Maliyet unsuru ile aynı önemde güvenlik ve donanım da kriterler arasında. Dış kaynak tedarikçilerinin gizliliğe verdiği önem ve hizmetlerini nasıl fiyatlandırıdıkları neredeyse eşit öneme sahip.

Tablo 15: Tedarikçi Performansı Ölçülüyor mu?

Tedarikçi performansı ölçülüyor mu?

Tedarikçinin Performansı Ölçülüyor mu?	Katılımcı Sayısı	%
Evvet	38	69%
Hayır	9	16%
Boş bırakılan	8	15%
Toplam	55	100%

Firmaların %70 gibi büyük bir çoğunluğu dış kaynak sağlayıcısının performansını ölçüyor.

Tablo 16: İnsan Kaynakları'nda Dış Kaynak Kullanımı Nedenleri

İnsan Kaynakları'nda Dış Kaynak Kullanımı Nedenleri

İK'da Dış Kaynak Kullanımı Nedenleri	Seçim	%
Maliyetleri azaltmak için	24	44%
İK süreçlerine daha fazla odaklanmak için	17	31%
Uzmanlaşma	15	27%
Teknolojik avantaj sağlamak için	14	25%
İK çalışan sayısı ve masraflarını azaltmak için	11	20%
Standartlaşmayı geliştirmek için	9	16%
İK'da çalışanların deneyim eksikliği	3	5%

İnsan Kaynakları faaliyetlerinde dış kaynak kullanımına giden firmaların neredeyse yarısı maliyetlerini azaltmayı ümit ediyor. Üçte biri ise İnsan

Kaynakları faaliyetlerini daha etkin kılmak ve bu konuda uzmanlaşmak için bu yönetime başvuruyor. Beşte biri gibi bir sayıda firmanın da bölüme belli standartlar getirmek gibi bir amacı var. %5'i çalışanları yeterli deneyim de olmadığı için dış kaynaktan bu eksikliği gidermeye çalışıyor.

Tablo 17: İk'da Dış kaynak Kullanımı Sırasında Karşılaşılan Engeller

İk'da Dış kaynak Kullanımı Sırasında Karşılaşılan Engeller

Karara karşı engeller	Seçim	%
Hiçbir engelle karşılaşmadık	18	33%
Nitelikli sağlayıcıların yokluğu	10	18%
Kontrolü kaybetme korkusu	9	16%
Önceden dış kaynak kullanımı deneyimi eksikliği	8	15%
Dış kaynak sağlayıcısı yokluğu	3	5%
Orta düzey yöneticilerin karşı gelmesi	3	5%
Çalışanların karşı gelmesi	2	4%
İlk personelini kaybetme korkusu	1	2%

Firmaların çoğunluğu fonksiyonlarını dış kaynağa devrederken pek bir sorunla karşılaşmamış. Beşte biri gerekli nitelikte sağlayıcı bulma sorunu yaşamış. %15 kadarı kontrolü kaybetmek istemedikleri veya daha önceden böyle bir deneyim yaşamadıkları için konuya olumsuz bakmışlar. Çalışanların işten ayrılma korkusu nedeniyle itirazları ise %6 düzeyinde.

Tablo 18: İK’da Dış Kaynak Kullanımının Olumsuz Etkileri Nelerdi?

İK’da Dış Kaynak Kullanımının Olumsuz Etkileri Nelerdi?

Olumsuz Etkileri	Seçim	%
Herhangi bir olumsuzluk yaşamadık	16	29%
Kalitenin düşmesi	13	24%
Şirket içi deneyimin kaybı	10	18%
Maliyet azalımı sağlamama	4	7%
Sağlayıcılarla iyi ilişkiler kuramama	4	7%
Çalışan memnuniyetinin azalması	2	4%

İnsan Kaynaklarında dış kaynak kullanımına giden firmaların %30 kadarı herhangi bir problemle karşılaşmadığını belirtiyor. Ancak %24 gibi önemli bir çoğunluğu kalitenin düştüğünü ifade ediyor. %18’i şirket içindeki deneyimli personeli kaybettiğini belirtmiş.

Tablo 19: İK’da Dış Kaynak Kullanımının İki Yıl İçindeki Gelişimi

İK’da Dış Kaynak Kullanımının İki Yıl İçindeki Gelişimi

Dış kaynak kullanımı 2 yıl içinde	Katılımcı Sayısı	%
Artacak	17	31%
Aynı Kalacak	26	47%
Azalacak	2	4%
Boş bırakılan	10	18%
Toplam	55	100%

Dış kaynak kullanımında önümüzdeki iki yıl içinde %30 gibi bir artış bekleniyor. %18 olarak cevaplanmamış olması yine de durumun belirsizliğini ortaya koyuyor.

Tablo 20: İK’da Dış Kaynak Kullanımının Artacağı Alanlar

İK’da Dış Kaynak Kullanımının Artacağı Alanlar

Dış Kaynak Kullanımının Artacağı Alanlar	Seçim	%
Eğitim ve gelişim	12	22%
İşe alma ve yerleştirme	6	11%
İnsan kaynakları bilgi yönetimi	5	9%
Sadece yönetici işe alımında	5	9%
İK yazılımı kullanılması	4	7%
Sağlık hizmetleri	3	5%
Stratejik insan kaynakları yönetiminde	3	5%
Ücretlendirme/Borçlanma	2	4%

Araştırmaya katılan şirketler özellikle eğitim-gelişim ve işe alma yerleştirme fonksiyonlarını dış kaynağa devretmeyi öngörüyor.

Tablo 21: İK’da Dış Kaynak Kullanımının Azalacağı Alanlar

İK’da Dış Kaynak Kullanımının Azalacağı Alanlar

Dış Kaynak Kullanımının Azalacağı Alanlar	Seçim	%
Eğitim ve gelişim	1	2%
Stratejik insan kaynakları yönetimi	1	2%
Ücretlendirme/Borcölçleme	2	4%

Tablo 22: Firmalar Sonraki 2 Yıl İçinde İK Fonksiyonlarının Tamamını Dış Kaynağa Aktarmayı Düşünüyor mu?

Firmalar Sonraki 2 Yıl İçinde İK Fonksiyonlarının Tamamını Dış Kaynağa Aktarmayı Düşünüyor mu?

Sonraki 2 yılda İK'nın tamamını dış kaynağa aktarmayı düşünüyor mu?	Katılımcı Sayısı	%
Hayır	48	87%
Bu işin akılları	7	13%
Toplam	55	100%

Araştırmaya katılan firmaların %90’a yakın bir kısmı gelecekte İnsan Kaynakları fonksiyonlarını dış kaynağa aktarmayı düşünmüyor.

Tablo 23: İşletmelerin İk Süreçleri İle Dış Kaynak Kullanımı Arasındaki İlişki

İşletmelerin İk Süreçleri İle Dış Kaynak Kullanımı Arasındaki İlişki

	S			Total
	1,00	2,00	3,00	
1,00	1	3		4
2,00	6	3		9
3,00	8	9		17
4,00	2	10		12
5,00	5	8		13
Total	22	33		55

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi Square	6,13	4	0,19
Likelihood Ratio	6,43	4	0,169
Linear-by-Linear Association	0,978	1	0,323
N of Valid Cases	55		

$\chi^2 = 6,13$

$p=0,00 < 0,19$

İşletmelerin İk süreçlerinde dış kaynak kullanımına(outsourcing) gitmeleri ile kuruluş yılları arasındaki ilişki 0.05 anlamlılık düzeyinde Ki-Kare testi ile incelendiğinde bir ilişki olmadığı görülmektedir.

Tablo 24: İk Süreçlerinde Dış Kaynak Kullanımı ile İşletmelerin Sermaye Yapıları Arasındaki İlişki

İk Süreçlerinde Dış Kaynak Kullanımı ile İşletmelerin Sermaye Yapıları Arasındaki İlişki

M	S					Total
	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	
1,00	2	8	12	8	8	38
2,00			3	1	3	7
3,00	2	1	2	3	2	10
Total	4	9	17	12	13	55

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp.
Pearson Chi Square	7,321	8	0,502
Likelihood Ratio	8,076	8	0,425
Linear by Linear Association	0,009	1	0,923
N of Valid Cases	55		

$\chi^2 = 7,321$

$p=0,05 < 0,502$

İşletmelerin İik süreçlerinde dış kaynak kullanımına gitmeleri ile sermaye yapılarındaki ilişki 0,05 anlamlılık düzeyinde Ki-Kare testi ile incelendiğinde bir ilişki olmadığı görülmektedir.

3.5 Sonuç ve Öneriler

3.6 Araştırma Sonuçlarının Değerlendirmesi

Anket sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde ortaya çıkan tabloyu aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz:

- 1- Araştırmaya katılan insan kaynakları yöneticilerinin çoğunluğunun 35 yaş altı olması, %90'ının lisans veya yüksek lisans mezunu olması ve insan kaynakları alanında ortalama 10 yıldır çalıştıkları gözlemlenmiştir. Bu da anket sonuçlarının deneyimli ve açık görüşlü ve şirketin geleceğinde söz sahibi yöneticiler tarafından yanıtlandığı izlenimi vermektedir.
- 2- Araştırmaya katılan firmaların çoğunluğu Otomotiv,Gıda sektörlerinde yer almaktadır. Çoğunluğu yerli yatırım olduğundan dış kaynak kullanımı konusunda çekimser bir tavır sergilemişlerdir.
- 3- Firmaların yaklaşık yarısının kuruluş yılı 1971 ile 2001 yılları arasındadır. Dörtte bir çeyreğinde de %25 oranında 2001 sonrası kurulan firmalar yer almaktadır.
- 4- Araştırmaya katılan firmalarda çalışan sayısı 100 ile 500 çalışan arasında değişmektedir. Emek yoğun çalışılan sektörlerde çalışıldığından maliyetleri düşürmek için dış kaynak kullanımının neden sınırlı tutulduğu anlaşılabilir hale gelmektedir.
- 5- Araştırmaya katılan firmaların neredeyse %80'lik bir kısmı güvenlik, yemek ve temizlik gibi yan işlerin tamamını dış kaynağa devretmişlerdir.
- 6- Araştırmaya katılan firmaların %40'ı İnsan Kaynakları süreçlerinde dış kaynak kullanımına gitmiştir. Dış kaynak kullanmayan %60'lık kısmın

sadece %3'ü gelecekte İnsan Kaynakları fonksiyonlarını dış kaynağa devretmeyi düşünmektedir.

- 7- İnsan Kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımını uygun görmeyen firmaların %40'ı yararlı deneyimi şirket içinde geliştirmeyi öngörmüştür. %20'lik kısmı ise fonksiyonlar üzerindeki kontrolü kaybedeceklerini düşünüyor. İşletmelerin çok büyük hacimli olmamaları ve maliyeti konusunda bilgi sahibi olmamaları da dış kaynak kullanımını sınırlamaktadır.
- 8- İnsan Kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımını tercih eden firmalar ağırlıklı olarak eğitim, işe alma ve yerleştirme işlerinin bir bölümünü dışarıya devretmektedir. Tamamının devredildiği işler sadece dörtte bir çeyreği oluşturmaktadır. Buna göre firmaların kullandıkları alanlarda %80 kısmen dış kaynak kullanımına gitmiş, %20'sinde ise bu fonksiyonların tamamını dış kaynağa devretmiştir.
- 9- Araştırmaya katılan firmalar dış kaynak kullandıkları insan kaynakları fonksiyonları için ortalama 4 tedarikçi firma ile işbirliği yapmaktadırlar. Ne kadar az fonksiyonlarını dış kaynağa devrettikleri düşünülürse firmaların riski azaltmak için farklı sağlayıcılarla çalışmayı tercih ettikleri söylenebilir.
- 10- Tedarikçi firmalar değerlendirilirken çoğunlukla maliyet ve güvenlik unsurlarını gözönünde bulunduruluyor.
- 11- Firmaların %70'i işlerini devrettikleri fonksiyonların dış kaynak tarafından sağlanmasının performansını ölçmektedir. Geriye kalan %30'luk kısmın seçim kriterlerinde gözönüne aldıkları unsurları operasyon sürecinde kontrol etme gereği duymadıklarını gösteriyor.
- 12- İnsan Kaynakları'nda Dış Kaynak kullanımına giden firmaların üçte biri hiçbir engelle karşılaşmadığını belirtti. %18 gibi dikkate değer bir oranı da şirket yapılarına uygun tedarikçi firma seçiminde zorlandıklarını belirtti. Bu konunun ülkemizde çok yeni uygulama alanı bulunması nedeniyle firmalar kontrolü kaybetme korkusu ile çekimser tavır sergilemişlerdir. Yine aynı oranda daha önce benzer bir uygulama gerçekleştirmedikleri için deneyimsizlik bir engel olarak görülmektedir.

- 13-İşlerin dış kaynağa devredilmesinden sonra firmaların üçte biri hiçbir sorunla karşılaşmadığını belirtti. Ancak %24'ü işlerin yapılmasında kalitenin düştüğüne dikkat çekiyor. %18'lik bir kısım ise şirket içi deneyimi kaybettiğini belirtti.
- 14-Şirketlerin yaklaşık yarısı gelecek 2 yıl içindeki planlarında dış kaynak arttırımını düşünmüyor. %30'u 2 yıl içinde bu faaliyetleri arttıracığını öngörüyor. Yaklaşık %20'si ise gelecekte şirketlerinin nasıl bir tavır izleyeceği konusunda bilgi sahibi değil.
- 15-Araştırmaya katılan firmaların neredeyse tamamı İnsan Kaynakları fonksiyonlarının tamamını dış kaynağa aktarmayı düşünmüyor.

3.7 Genel Değerlendirme

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

Teknolojide ne kadar ileriye gidilse de işgücü önemini asla yitirmemektedir. Teknoloji geliştikçe kas gücüne dayalı işgücü yoğunluğu yerini daha az ama bilgiye dayalı olan yüksek nitelikte işgücüne bırakmaktadır. Serbest piyasa ekonomisinde ve artan rekabet şartlarında işletmelerin büyüklüklerinin dezavantaja dönüştüğü ve küçülme stratejilerine başvurulduğu görülmektedir.

Bu çalışmalar kapsamında dış kaynak kullanımı en yaygın olarak başvurulan tekniklerdendir. Dış kaynak kullanımı işletmenin diğer fonksiyonlarında görüldüğü gibi İnsan Kaynakları süreçlerinde de uygulanmaktadır.

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

Dış kaynak uygulamalarının önemli faydaları bulunmakla beraber , yeterli önlem almayan ve uygun stratejiler geliştirmeyen işletmeler için önemli sakıncalar da içermektedir. Sağlayıcılar üzerinde kontrolün kaybedilmesi temel sakıncalardandır. Bu durum işletmenin hizmet kalitesinin düşmesine ve maliyetlerin zamanla artmasına neden olacaktır. Esnekliğini kaybeden işletme değişime ayak uyduramayacaktır. Sakıncaların önüne geçebilmek için dış kaynak kullanım kararı alınırken detaylı analizler yapılmalıdır. Maliyet analizleri yapıldıktan sonra stratejik katkısı olmayan rutin hizmetler için dış kaynaklardan yararlanılmalı, rekabete etki eden ve işletmenin temel yeteneği olarak adlandırılabilir faaliyetler için dış kaynak kullanımına gidilmemelidir.

Araştırmaya katılan şirketlerin yarısından fazlası İnsan Kaynakları'nda dış kaynak kullanımına gitmemektedir. Bu şirketler yararlı deneyim ve teknolojiyi şirket içinde geliştirmeyi tercih etmektedirler. Aynı zamanda dış kaynak kullanımının başlıca sakıncalarından olan kontrolü kaybetme korkusu ile de böyle bir karar almadıklarını belirtmişlerdir. Genel olarak araştırma yapılan şirketlerde çalışan sayısı 300'ün altında ise İnsan Kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımını yöneticilerin gereksiz bulduğu gözlemlenmiştir.

Araştırmaya katılan şirketler işe alma-yerleştirme ve eğitim alanlarında ağırlıklı olarak dış kaynak kullanımına gitmektedir. Dış kaynak kullanımının yeni bir uygulama olması ve bu konudaki deneyim eksikliği nedeniyle fonksiyonları kısmen sağlayıcılara devretmeyi tercih etmektedirler. Ülkemizde uygulamadaki İş Kanunu'nun son aldığı önlemler nedeniyle beklendiğinin aksine geçici işçilik kullanımı sınırlı kalmıştır.

Şirketler dış kaynak sağlayıcılarını seçerken literatürde bahsedildiği şekli ile maliyet düşüşü sağlamayı hedeflemektedir. İnsan Kaynakları işlerinin gizliliği gereği nedeniyle güvenlik ve gizlilik en az maliyet kadar önem arz etmiştir. Şirketlerin çoğunluğunun sağlayıcıların performansını ölçtüğü görülmektedir.

Araştırmaya katılan şirketlerin İnsan Kaynakları'nda dış kaynak kullanmalarının en önemli nedenleri maliyetlerini azaltmak ve süreçlerde uzmanlaşmaya gitmek istemeleri olarak belirlenmiştir.

İşletmeler İnsan Kaynakları süreçlerini dış kaynağa aktarırken genelde işletme içinden bir engelle karşılaşmadıklarını belirtmişlerdir. Ancak yeni bir uygulama olması nedeniyle nitelikli sağlayıcı yoksunluğu bir sorun olarak işletmelerin karşısına çıkmıştır. Çalışanlardan gelen tepkiler dikkate alınmayacak kadar küçük bir oranı oluşturmaktadır.

Ancak uygulama sonrası dış kaynak kullanımının sakıncalardan biri olarak sayılan kalite düşüklüğü ile karşılaştıkları gözlemlenmiştir. Şirket içi deneyimi kaybetmeleri ve beklenen maliyet düşüşünü sağlayamamaları da deneyim eksikliği ile açıklanabilir.

Dış kaynak kullanımına sadece maliyet avantajı olarak bakılmamalı işletmeye getireceği performans artışı da gözönüne alınmalıdır. Dış kaynak kullanımının başarısı titiz bir ön çalışma ve ciddi stratejik kararlar gerektirir. Henüz İnsan kaynakları departmanlarının öneminin tam anlaşılmamış ve bu bölüme gerekli yatırımın yeterli düzeyde olmadığı gözönüne alınırsa performans arttırmak amacıyla dış kaynak kullanımının erken bir karar olduğu söylenebilir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

AKTAN,C.(1999). **2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri, Değişim Mühendisliği**, İstanbul: Tügiad Yayını.

BUDAK,G. ve BUDAK,G.(2002). **İşletme Yönetimi**. Barış Yayınları, Fakülteler Kitabevi, Gözden Geçirilmiş 5. basım, İzmir.

BUMİN, B.(2003).**Çağdaş İşletme Teknikleri**. Gazi Kitapevi.

DEMİR,F.(2005).**İş Hukuku ve Uygulaması**.Birleşik Matbaacılık,4.baskı,İzmir

Düşünmeden Sonuca İnsan Kaynakları.(2002).**Organizasyonlarda Eğitim ve Öğrenme**, Ernst&Young, Hayat Yayıncılık,s.265.

GREAVER, M. (1999). **Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives**, Amacom, New York.

KAYNAK,T. ve diğerleri,(2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**.Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul, s: 15

KOÇEL, T.(2003). **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları,Genişletilmiş 9. Baskı.

MCIVOR, R.ve MCHUGH, M.(2002). **The Organizational Change Implications of Outsourcing**, Journal of General Management. Cilt No: 27, Sayı No: 4.

PAKSOY,M.(2002).**Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi**.İstanbul.

POWER, M.J. (2006).**Outsourcing Handbook : How to Implement a Successful Outsourcing Process**. Kogan Page , London .

ROHDE, F.H.(2004). **IS/IT Outsourcing Practices On Small And Mediumsized Manufacturers**. Accountry Information Systems, 5(4), 429-451.

SARUHAN,H.(1998). **Teknoloji Yönetimi**. Birinci Baskı, Desnet Yayınları, İstanbul.

TAYLES,M.,DRURY,C. (2001). **Moving from Make/Buy to Strategic Sourcing: The Outsource Decision Process**, Long Range Planning, 34, 605-622.

TINAZ,P.(2000) . **Organizasyonlarda Etkili Öğrenme Stratejileri**,Mess Yayınları,Yayın no:334.

ZHU, Z., HSU, K. and LILLIE J.(2001). **Outsourcing- A Strategic Move: The Process and The Ingredients For Success**. Management Decision.

MAKALELER

ADLER, P. S.(2002), “**Outsourcing: A Framework and the Case of Human Resources Management**”, Marshall School of Business University of South California.

AKOMODE, O.J., LEES, B., IRGENS, C.(1998), “**Constructing customized models and providing information to support IT outsourcing decisions**”, Logistics Information Management.

AKTAN,C.C.(2006),“**Kurumsal Şirket Yönetimi**”,<http://canaktan.org/yonetim/kurumsal-yonetim/aktan-kurumsal.pdf>.alıntılanma tarihi :01.07.2008

ANKARALI, E. (2002), “**Başarılı Outsourcing İçin Doğru Sözleşmeler Nasıl Hazırlanmalı?**”, 08-09 Ekim 2002, I. Outsourcing Zirvesi, İstanbul.

BARNEY,J.(1991). **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**, Journal of Management. .CiltNo: 17, Sayı No: 1.

BARTHELEMY,J.(2003). **The Seven Deadly Sins of Outsourcing**, Academy of Management Executive, CiltNo: 17, Sayı No: 2.

BEAN,L.(2003). **The Profits and Perils of International Outsourcing**. The Journal of Corporate Accounting & Finance .p.5

BETIS,R. Ve BRADLEY,S.(1992). **Outsourcing and Industrial Decline**. The Academy of Management Executive. Cilt No: 6, Sayı No: 1.

BORG, H.(2003), “**Outsourcing of Human Resources**”, The Pause Scholarship Foundation.

BRYCE,D.J.,USEEM,M. (1998) **“The Impact of Corporate Outsourcing on Company Value”** European Management Journal.

BUDHWAR,P.(2006) , **“The Dynamics of HRM Systems in Indian BPO Firms”**.Journal Of Labor Research.Vol:27,N.3

DEAVERS, K.(2005), **“Outsourcing: A Corporate Competitiveness Strategy, Not a Search for Low Wages”**, Employment Policy Foundation, Washington, D.C. 2005.

ECERKALE,K.,KOVANCI,A.(2005) **“İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı”**, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, 2.

EN-SHUN,T.(2007). **Management Of Risks Posed by Human Resource Outsourcing**, Chinese Business Review, ISSN1537-1506, USA

GERSTON,J.(1997). **“Outsourcing in Client”**, Information Sytem Management,Vol:14, No:2, Spring.

GILLEY, K. M. and RASHEED, A. (2000), **“Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and its effects on Firm Performance”**, Journal of Management,Vol:26, No:4.

KUMAR, S. ve SNAVELY, T. (2004) . **Outsourcing and Strategic Alliances For Product Development**. A Case of Banta Digital Group , Technovation, 24, 1001-1010.

LAABS, J. J., (1993), **“Succesful Outsourcing Depends on Critical Factors”**, Personel Journal, Vol:72, No:10, October.

LACITY, M. C. and HIRSCHHEIM, R., (1993), **“The Information Systems Outsourcing Bandwagon”**, Sloan Management Review.

LEI, D., ve HITT M.A.(1995), **“Strategic Restructuring and Outsourcing: The Effect of Mergers and Acquisitions and LBOs on Building Firm Skills and Capabilities”**, Journal of Management, Cilt No: 21, Sayı No: 5.

MCCRAY,G. ve CLARK,T.(1999). **Using System Dynamics to Anticipate the Organizational Impacts of Outsourcing** , System Dynamic Rewiew , Vol:15 No:4.

NGWENYAMA, O.K.ve BRYSON, N. (1999) .**Making the information systems outsourcing decision: A transaction cost approach to analyzing outsourcingdecision problems**. European Journal of Operations Research, Vol:115

ÖZTÜRK, A.,SEZGİLİ,K. (2002), “**Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yeni Bir Rekabet Stratejisi Olarak Kullanılması ve Uygulama Süreci**”.Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2.

QUINN,J.B.(1992), ”**Intelligent Enterprise**”. New York,The Free Pres,s:46

QUYNH, L.(2005), “**The Discourse of Outsourcing: Some Implications for Health Services and Education**”,University of Tasmania.

STALK,G.,PHILIPS,E.(2000), “**Yeteneklere Dayalı Rekabet**” ,Harward Business Review.

TÜLÜCE,P.(2001), “**Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) Uygulaması**”,HR Dergi,Sayı:Temmuz.

WEBB, L. and LABORDE, J.(2005). **Crafting a Successful Outsourcing Vendor/Client Relationship**. Business Process Management Journal.

WENGER,E.,SNYDER,M.(2001), “**Örgütlenmede Yeni Cephe**”,Harward Business Review.

YAŞA,T.(1992),” **Çok Hizmet Tek Yönetim**”,Hürriyet Gazetesi,İnsan Kaynakları Gazetesi,5 Aralık 1999

TEZLER

ATAMAN,G.(2004).**İnsan Kaynakları Fonksiyonunda Dış Kaynaklardan Yararlanma/Yararlanmama Kararı: Akaryakıt Dağıtım Sektöründe Bir Örnek Olay**.Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.

AYDINLI, F.(2001). **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Bankacılık Sektöründeki Uygulamalara İlişkin Bir Araştırma**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, SBE, 2001, s.37.

SOLAK M.(2002). **Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) ve İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Uygulaması**. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, SBE.

TEZEL,Y.(1995). **İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma Süreci ve Eskisehir Arçelik İşletmesinde Bir Araştırma**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskisehir: Anadolu Üniversitesi, 1998, s. 40-41; M. C. Lacity, L. P.

Willcocks ve D. E. Feeny, "IT Outsourcing: Maximize Flexibility and Control", Harvard Business Review. (Cilt No: 73, Sayı No: 3, 1995), s. 84.

YAZICI, T., (2003). **İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Örnek Uygulamalar**. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

EK:1 Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Sizle yapılan bu anket, Caleda Hıyar Ünitelerinde, Yönetim ve Organizasyon Programında yürütülen bir çalışmada, bilimsel veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Bu anketin yapılmasının amacı, İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında Dış Kaynak Kullanımı(outsourcing) konusunda ülkemizdeki genel eğilimi belirlemektir. Sonuçlar bilimsel amaçla yalnızca kullanılmaya ve diğer kuruluşları için isim yazmasına ve şirket isimini belirtmeye gerek yoktur. Anketin tüm soruların yanıtlanması, çalışmanın güvenilirliği için son derece önemlidir. Yoğun iş temposunuz içinde zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

Özgür KÖÇAK

Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Öğrencisi

İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARINDA DIŞ KAYNAK KULLANIMI

1) Cinsiyetiniz	<input type="radio"/> Erkek	<input type="radio"/> Kadın							
2) Yaşınız	<input type="radio"/> 0-25 yaş arası	<input type="radio"/> 25-35 yaş arası	<input type="radio"/> 36-45 yaş arası	<input type="radio"/> 47 yaş ve üstü					
3) Eğitim Durumunuz	<input type="radio"/> Lise	<input type="radio"/> Üniversite	<input type="radio"/> Sanatçı / Müzikçi	<input type="radio"/> Sıra dışı / Diğer					
4) İşyeri ünitesinin mevcut olduğu zaman ve mevcut olduğunuz bölüme belirtiniz:									
5) Toplam çalışmaya süreniz	<input type="radio"/> 1 yıl ile az	<input type="radio"/> 1-1,5 arasında	<input type="radio"/> 1,5-2 arasında	<input type="radio"/> 2-3 arasında	<input type="radio"/> 3 yıl ve üstü				
6) Kaç yıldır İnsan Kaynakları alanında çalışıyorsunuz?	<input type="radio"/> 1 yıldan az	<input type="radio"/> 1-5 yıldarı	<input type="radio"/> 6-10 yıldarı	<input type="radio"/> 11-20 yıldarı	<input type="radio"/> 21 yıl ve üstü				
7) Bulduğunuz şirkette kaç yıldır İK Yöneticisi olarak çalışıyorsunuz?	<input type="radio"/> 1-1,5 yıldarı	<input type="radio"/> 1,5-2 arasında	<input type="radio"/> 2-3 yıldarı	<input type="radio"/> 4-5 yıldarı	<input type="radio"/> 6 yıldarı ve üstü				
8) Çalışmakta olduğunuz şirket hangi sektörde yer almaktadır?	<input type="radio"/> Boya/Eğya <input type="radio"/> Halı/çilim <input type="radio"/> İda <input type="radio"/> İnanç <input type="radio"/> İnşaat <input type="radio"/> Diğer <input type="radio"/> Enerji <input type="radio"/> Elektronik <input type="radio"/> Gıda <input type="radio"/> İlaç <input type="radio"/> Kimya <input type="radio"/> Madencilik <input type="radio"/> Otomotiv <input type="radio"/> Diğer <input type="radio"/> Erişim / İhtiyaç								
9) Şirketinizin kuruluş yılı	<input type="radio"/> 1970-1980	<input type="radio"/> 1981-1990	<input type="radio"/> 1991-2000	<input type="radio"/> 2001-2010	<input type="radio"/> 2011-2020				
10) Şirketinizin üretim yaptığı veya hizmet verdiği iller									
11) Şirketinizdeki çalışan sayısı?	<input type="radio"/> 0-25 çalışan	<input type="radio"/> 26-50 çalışan	<input type="radio"/> 51-100 çalışan	<input type="radio"/> 100-500 çalışan	<input type="radio"/> 500-1000 çalışan	<input type="radio"/> 1000-2000 çalışan	<input type="radio"/> 2000-5000 çalışan	<input type="radio"/> 5000-10000 çalışan	<input type="radio"/> 10000'den fazla çalışan
12) Şirketin türü	<input type="radio"/> Ticari şirket (%100)	<input type="radio"/> Yatırım şirketi (%100)	<input type="radio"/> Yatırım şirketi						
13) İşletme yapısı ortaklık ise	<input type="radio"/> Şahıs şirketi / Ortaklık	<input type="radio"/> Şahıs şirketi / Ortaklık							
14) Çalışmakta olduğunuz şirket hangi ilde yer almaktadır?									

15) İşletmenizde dış kaynak kullanımı (Outsourcing) varsa lütfen belirtiniz. Ne kadar süreyleydi?

	Kısmen	Tamamen
İnsan Kaynakları	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Malzeme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stoklar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teçhizat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Müşterilerle İlişiler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Büyük Enerji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Güvenlik Hizmetleri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yanıt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tamir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16) Güvenlik, yemek, temizlik gibi uygulamalar dışında dış kaynak (outsourcing) uygulamaları yok ise nedenlerini belirtiniz.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

17) Şirketiniz İK süreçlerinde dış kaynak (outsourcing) kullanımına gidiyor mu?

evet hayır

- En az 1 yıl 1-2 yıl için dış kaynak kullanıma gidecek
- Her 1-3-5 yıl için düzenli olarak kullanıma gidecek
- Her yıl için düzenli olarak kullanıma gidecek

Cevabınız hayır ise

18) Şirketiniz sizce neden İnsan Kaynakları'nda dış kaynak (outsourcing) kullanılmıyor? (Birden fazla işaretleyebilirsiniz)

- Kayıp işleri geri almak mümkün değil
- Yabancı şirketlerin kaliteli kaynakları yok
- Şirketin mevcut işleri için dış kaynak kullanımı uygun değil
- İçerideki yeteneklerin geliştirilmesi için dış kaynak kullanımı uygun değil
- Çalışma koşullarının sağlığı
- Şirketin mevcut işleri için dış kaynak kullanımı uygun değil
- Yabancı şirketlerin teknoloji şirketlerinde kaliteli işleri olmadığını

19) Hangi İK süreçlerinde dış kaynak (outsourcing) kullanılmıyor? (Birden fazla işaretleyebilirsiniz)

Kısmen Tamamen

İnsan Kaynakları Talepleri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İşgücü Yönetimi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yeni İş İlanları	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İnsan Kaynakları Dijital Yönetimi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İşgücü Yönetimi (Çalışanların Sosyal Medya'da)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İşgücü Yönetimi (Çalışanların Sosyal Medya'da)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İşgücü Yönetimi (Çalışanların Sosyal Medya'da)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İnsan Kaynakları Yönetimi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İşgücü Yönetimi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İşgücü Yönetimi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İşgücü Yönetimi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İşgücü Yönetimi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20) İnsan Kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımında kullanılan kişi sayısı

21) Dış Kaynak Kullanımında tedarikçi seçimiinde kriterleriniz. (Birden fazla işaretleyebilirsiniz)

- Fiyatlar
- Fiyatla uyumluluk
- Kalite
- Güvenlik
- Maviye
- Performans/Dinamiklik/Geri Bildirim
- Personel Transferi ve Yaratımı
- Teknoloji Yatırım ve Yaratım
- Riskler
- Yeterli Kaynak
- Diğer

22) Şirketinizde tedarikçi firmaların performansı değişiyor mu? Evet Hayır

23) Şirketinizi İnsan Kaynaklarında Dış kaynak kullanımına iten nedenler nelerdir?(Birden fazla işaretleyebilirsiniz)

- Kuruluşüne daha fazla odaklanma için
- Maliyetlerin azaltılması için
- İşletme verimliliğini artırma amacıyla
- Stratejik yönetim politikaları için
- Ürün geliştirme
- İki taraflı çıkarları dengelemek için
- İşletme için teknoloji için
- Diğer belirtilenler

24) Şirketiniz dış kaynak kullanımını kısıtladığında önüne çıkan engeller nelerdir? (Birden fazla işaretleyebilirsiniz)

- Dış kaynak sağlayıcıların kalitesi
- Kurumun kayıplarına karşı
- İki taraflı çıkarları dengelemek için
- Her iki tarafın da çıkarları için
- Önceden dış kaynak kullanımının etkinliği
- Kalite kontrol süreçleri
- Ürün kalitesi ve müşteri memnuniyeti
- İşletme için teknoloji için
- Diğer belirtilenler

25) Eğer var ise İK'da dış kaynak (outsourcing) kullanımının olumsuz etkileri nelerdir?(Birden fazla işaretleyebilirsiniz)

- Çalışanların işlerini kaybetmesi
- İşletme için verimliliğin düşmesi
- Maviye artışı ve sağlanamaması
- Sağlık sorunları ve diğer sorunlar
- Kalite kontrol süreçleri
- Diğer belirtilenler

26) Şirketiniz İnsan Kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak (outsourcing) kullanımını 2 yıl içinde:

- Arttı Azaldı Aynı kaldı

27) İlk 2 yıl içinde hangi ilk fonksiyonlarınızda dış kaynak (outsourcing) kullanımına gidilmesi planlanıyor?

- Üretim/İnşaat/Bozulum
- Etiler ve Çeşitli
- Yönetim Değişimi
- İnsan Kaynakları ve Eğitim
- Eğitim ve Geliştirme
- İşletme ve Yönetim
- Sadakat ve Müşteri Hizmetleri
- Dış kaynaklı İnsan Kaynakları Yönetiminde
- Diğer belirtilenler

28) İlk 2 yıl içinde hangi ilk fonksiyonlarınızda dış kaynak (outsourcing) kullanımının azaltılması planlanıyor?

- Üretim/İnşaat/Bozulum
- Etiler ve Çeşitli
- Yönetim Değişimi
- İnsan Kaynakları ve Eğitim
- Eğitim ve Geliştirme
- İşletme ve Yönetim
- Sadakat ve Müşteri Hizmetleri
- Dış kaynaklı İnsan Kaynakları Yönetiminde
- Diğer belirtilenler

29) Şirketiniz sonraki 2 yılda ilk fonksiyonlarınızın tamamını dış kaynağa aktarmayı düşünüyor mu?

- Evet Hayır

EK:2 Araştırmaya Katılan Firmaların Adları

Abaloğlu	İnci Lojistik
Arçelik	JTI
Arkas Holding	Kent Hastanesi
Atay Holding	Korteks
Bak Ambalaj	Mayr-Melnhof Graphic
Barilla	Mng Kargo
Bianchi	Mor Konfeksiyon
Borusan	Movenpick Hotel
Cevher Döküm	Oerlikon
CMS Holding	Olgun Çelik
Componenta	OSB İnsan Kaynakları
Damat Nakliyat	Osmanlı Reklam
Dönmez Debriyaj	Özvardar Cam
EDM Danışmanlık	Pmar
Efe Rakı	Rexam
Ege Pen Decounic	Shreaton Hotel
Ege Seramik	Tesco Kıpa
Ege Vitrifiye	Ttesa
Eldor	Ubicom
Erbakır	Universal Handlers
Etap Holding	Vestel Beyaz Eşya
ISM	Vestel Dijital
İkea	Vestel Elektronik
İnci Akü	Yapı Merkezi