

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

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE
DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA
VE KURUMLARIN BEKLENTİLERİ**

Yüksek Lisans Tezi

SELMA KARADENİZ

İstanbul, 2006

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

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE
DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA
VE KURUMLARIN BEKLENTİLERİ**

Yüksek Lisans Tezi

SELMA KARADENİZ

Danışman : PROF.DR. CANAN ÇETİN

İstanbul, 2006

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
TABLO LİSTESİ	VII
ŞEKİL LİSTESİ	IX
KISALTMALAR	XII
GİRİŞ	1
1. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA	
1.1 Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Tanımı.....	2
1.2 Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarının Tarihsel Gelişimi.....	6
1.3 Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarını Ortaya Çıkaran Gelişmeler.....	8
1.3.1 Küreselleşme.....	8
1.3.2 Hızlı Değişim.....	9
1.3.3 Teknolojik Gelişmeler.....	10
1.3.4 Rekabetin Artması	12
1.4 Dış Kaynaklardan Yararlanma İle İlgili Kavramlar.....	13
1.4.1 Temel Yetenek Kavramı.....	13
1.4.2 Esneklik.....	16
1.4.3 Tam Zamanında Üretim (JIT).....	17
1.4.4 Stratejik Outsourcing.....	18
1.5 Dış Kaynaklardan Yararlanılan Alanlar.....	19
1.6 Dış Kaynaklardan Yararlanmayı Teşvik Eden Faktörler.....	26

1.7 Dış Kaynaklardan Yararlanmayı Olumsuz Etkileyen Faktörler.....	27
1.8 Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarının Sınıflandırılması....	28
1.8.1 Yararlanılan Dış Kaynağın Çeşidine Göre Sınıflandırma.....	28
1.8.1.1 Geleneksel dış kaynak kullanımı.....	28
1.8.1.2 Danışmanlık firmalarından yararlanma.....	29
1.8.1.3 Bağımsız danışmanlardan yararlanma.....	30
1.8.1.4 İşgören kiralama.....	30
1.8.2 Dış Kaynaklardan Yararlanılan Konunun Kapsamına Göre Sınıflandırma.....	31
1.8.2.1 Fonksiyonlar bazında bütün olarak dış kaynaklardan yararlanma.....	31
1.8.2.2 Fonksiyonlar bazında kısmi olarak dış kaynaklardan yararlanma.....	32
1.9 Dünyada Dış Kaynaklardan Yararlanma.....	33
1.10 Türkiye’de Dış Kaynaklardan Yararlanma.....	36
1.11 Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Sağladığı Avantajlar.....	38
1.11.1 Maliyetlerin Azaltılması	41
1.11.2 Temel Yeteneklere Odaklanma	42
1.11.3 Esnekliğin Arttırılması	42
1.11.4 Sabit Maliyetin Değişkene Dönüştürülmesi	43
1.11.5 Teknolojik Yeniliklerin Takip Edilmesi	43
1.11.6 Verimlilik Sağlanması	44
1.11.7 Farklılaştırma Sağlanması	44
1.11.8 Küçülme (Downsizing)	45
1.11.9 Zamanın ve Kaynakların Etkin Kullanılması	46
1.11.10 Pazar Disiplini Sağlanması	46

1.11.11 Yaratıcılığın Arttırılması	47
1.11.12 Kaynakların Yeniden Dağıtılması	47
1.11.13 Riskin Paylaşılması.....	48
1.11.14 Kontrol Dışı Fonksiyonların Yönetilmesi.....	48
1.11.15 Kalitenin ve Müşteri Memnuniyetinin Arttırılması.....	49
1.11.16 Nakit Akışı Sağlanması.....	50
2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA.....	51
2.1 İnsan Kaynakları Süreç Ve Sistemlerinin Tanımlanmasında	
Dış Kaynaklardan Yararlanma.....	64
2.2 Personel Seçme Ve Yerleştirme Sürecinde Dış Kaynaklardan	
Yararlanma.....	68
2.2.1 Sürekli statüde personel temininde dış kaynaklardan	
yararlanma.....	73
2.2.2 Geçici statüde personel temininde dış kaynaklardan	
yararlanma.....	75
2.3 Eğitim Ve Geliştirme Sürecinde Dış Kaynaklardan Yararlanma....	79
2.4 Ücret Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma	86
2.5 Kariyer Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma.....	95
2.6 Performans Değerleme Sisteminde Dış Kaynaklardan Yararlanma...	102

2.7 İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminde Dış Kaynaklardan Yararlanma...	110
2.8 Personel Danışmanlığı ve Motivasyonda Dış Kaynaklardan Yararlanma	116
2.9 Endüstriyel İlişkilerde Dış Kaynaklardan Yararlanma	117
2.10 İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma Örnekleri	119

3. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA SÜRECİ VE YÖNETİMİ

3.1 Dış Kaynaklardan Yararlanma İhtiyacının Belirlenmesi.....	124
3.2 İşletmenin Değerlendirilmesi.....	126
3.2.1 Örgütsel Hedeflerin Belirlenmesi.....	126
3.2.2 Fayda Maliyet Analizi.....	127
3.2.3 Doğru Süreçlerin Seçilmesi.....	128
3.3 Dış Kaynaklardan Yararlanma Kararının Verilmesi.....	130
3.3.1 Karar Alma Aşamasında Etkin Olan Kişiler	132
3.4 Dış Kaynaklardan Yararlanma Stratejisinin Belirlenmesi.....	133
3.5 Dış Kaynak Profiline Belirlenmesi.....	134
3.6 Teklif Formunun Hazırlanması	135
3.7 Uygun Dış Kaynağın Seçilmesi.....	136
3.8 Anlaşmanın Yapılması	139
3.9 Kararın İşletme Personeline Duyurulması Ve Personele Etkileri..	141
3.10 Dış Kaynakla İlişkilerin Yürütülmesi.....	144

3.10.1 Dış Kaynaklardan Yararlanma Yöneticisi/Sorumlusuna Başvurma	147
3.10.2 Dış Kaynaklardan Yararlanma Komitesine Başvurma....	147
3.11 Dış Kaynağın Performansının Değerlendirilmesi.....	148
3.12 Dış Kaynaklardan Yararlanmada Ortaya Çıkabilecek Sorunlar	149
3.12.1 Dış Kaynağa Bağımlılık Ve Esnekliğin Kaybedilmesi	151
3.12.2 İşletmenin Yeteneklerini Kaybetmesi	151
3.12.3 Yanlış Ve Yetersiz Hizmet Sağlayıcı Seçilmesi.....	152
3.12.4 Personelin Olumsuz Tutumu.....	152
3.12.5 Dış Kaynaklardan Yararlanmayla Ortaya Çıkan Maliyetler	153
3.12.6 Örgütün İçinin Boşaltılması.....	154
3.12.7 Kısa Vadeli Hedeflere Odaklanma.....	154
3.13 Başarılı Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulaması İçin Öneriler	155

4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA VE KURUMLARIN BEKLENTİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı.....	158
4.2. Araştırmanın Modeli.....	158
4.3. Araştırmanın Kapsamı.....	159
4.4. Araştırmanın Sınırları Ve Varsayımları.....	160
4.5. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemleri.....	161

4.6. Araştırma Verilerinin Analizi.....	163
4.7. Bulgular Ve Yorumlar.....	163
SONUÇ.....	207
EKLER.....	214
KAYNAKÇA.....	234

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1.1 : Dünya Dış Kaynak Kullanım Pazarı	37
Tablo 2.1 : İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Ağ Ortamına aktarılma Oranları	113
Tablo 4.1 : İşletmelerin Faaliyet Süresi	165
Tablo 4.2 : İşletmelerin Toplam Çalışan Sayısı.....	166
Tablo 4.3 : İşletmelerin Sermaye Yapısı.....	167
Tablo 4.4 : Danışmanlık Firmalarının Sunduğu İK Hizmetlerinin Geçmişi, Bugünü ve Geleceği.....	169
Tablo 4.5 : İşletmelerde Dış Kaynak Kullanılan İK Faaliyetlerinin Geçmişi, Bugünü ve Geleceği.....	171
Tablo 4.6 : Dış Kaynakla İlişkileri Yöneten Birim/Kişi.....	173
Tablo 4.7 : Dış Kaynaklardan Yararlanma Kararında Etkili Olan Nedenler.....	174
Tablo 4.8 : Dış Kaynaklardan Yararlanma İlişkisinde Kritik Başarı Faktörleri.	176
Tablo 4.9 : Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Riski Olup Olmadığına İlişkin Veriler.....	178
Tablo 4.10 : Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Olası Riskleri.....	179
Tablo 4.11 : DKY İlişkisinde Yaşanabilecek Sorunların Yoğunlaştığı Alanlar...	180
Tablo 4.12 : Dış Kaynaklardan Yararlanma Pazarının Geleceği.....	182
Tablo 4.13 : Mevcut Durumda Birlikte Çalışılan Müşteri İşletme Sayısı.....	183
Tablo 4.14 : Müşteri İşletmelerin Çoğunluğunun Faaliyet Gösterdiği Temel Sektör.....	184
Tablo 4.15 : Müşterilere Hizmet Verirken Uygulanan Süreçler.....	186
Tablo 4.16 : Hizmet Karşılığında Tercih Edilen Ödeme Şekli.....	187
Tablo 4.17 : Hizmet Verilecek Müşteriler Konusunda Seçici Olunup Olunmadığına İlişkin Veriler.....	188

Tablo 4.18 :	Dış Kaynaklardan Yararlanma İlişkisinde Hizmet Verilen İşletmeden Beklentiler.....	189
Tablo 4.19 :	Hizmet Verilen Bir Müşterinin İlgili Faaliyette Hedeflediği Başarıyı ve Etkinliği Yakalayamadığı Oldu Mu?.....	191
Tablo 4.20 :	Danışmanlık Firmalarına Göre Müşteri İşletmenin Hedeflediği Başarıyı ve Etkinliği Yakalayamama Nedeni.....	192
Tablo 4.21 :	Danışmanlık Firmalarına Göre Hizmet Verilen Müşteri İşletmelerin Genel Memnuniyet Düzeyi.....	193
Tablo 4.22 :	İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında Yararlanılan Dış Kaynak Çeşidi.....	195
Tablo 4.23 :	Müşteri İşletmenin Mevcut Durumda Birlikte Çalıştığı Dış Kaynak Sayısı.....	196
Tablo 4.24 :	Bazı İK Faaliyetlerinin Dış Kaynaklardan Sağlanması Yerine Şirket İçinde Yapılmasının Nedeni.....	198
Tablo 4.25 :	Müşteri İşletmenin Dış Kaynakla İlişkide Uyguladığı Süreçler..	199
Tablo 4.26 :	Müşteri İşletmelerin Hizmet Aldıkları Danışmanlık Firmalarından Beklentileri.....	201
Tablo 4.27 :	Dış Kaynak Kullanılan Bir İK Fonksiyonunda Hedeflenen Başarıyı veya Etkinliği Yakalayamadığınız Oldu Mu?.....	202
Tablo 4.28 :	Hedeflenen Başarıyı Veya Etkinliği Yakalayamama Nedeni.....	203
Tablo 4.29 :	Müşteri İşletmelerin İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma Sürecinden Genel Memnuniyet Düzeyi	205

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1.1 : Temel Yeteneklerin Gündeminin Oluşturulması, Yetenek-Ürün Matrisi.....	15
Şekil 1.2 : Kullanıldığı Alanlar İtibariyle Dış Kaynak Kullanımı.....	20
Şekil 1.3 : Dış Kaynaklardan Yararlanılan ve Yararlanılması Düşünülen Alanlar.....	22
Şekil 2. 1 : İnsan Kaynakları Yönetimi Sistemleri.....	51
Şekil 2.2 : İşe Alım Sürecinde Dış Kaynak Kullanımı ve Faydaları.....	71
Şekil 2.3 : Eğitim Sürecinde Dış Kaynak Kullanımı ve Faydaları.....	82
Şekil 2.4 : İşletmeler İçin Eğitim İhtiyacını Belirleme Planı.....	84
Şekil 2.5 : İşletmeler İçin Eğitim Tasarımı.....	85
Şekil 2.6 : Ücret Ödeme Sistemleri.....	88
Şekil 2.7 : İnsan Kaynakları Yönetimi Sürecinde Kariyer Planlama	96
Şekil 2.8 : Performans Değerleme Sistemleri	106
Şekil 3.1 : “Karlılık Yönetimi” Ve “Başarı Planlaması” Süreçlerine İlişkin Dış Kaynak Kullanımına Uygunluk Analizi	129
Şekil 3.2 : Dış Kaynaklardan Yararlanmada Karar Alma Modeli.....	132
Şekil 3.3 : Dış Kaynak Kullanımı Sözleşme Çeşitleri	141
Şekil 3.4 : Dış Kaynak Kullanımına Hizmet Sağlayıcı- Müşteri İlişkisinin Oluşum Süreci	145
Şekil 3.5 : Başarılı Outsourcing Kullanımı İçin 10 Faktör	157
Şekil 4.1 : İşletmelerin Faaliyet Süresi.....	165
Şekil 4.2 : İşletmelerin Toplam Çalışan Sayısı.....	166
Şekil 4.3 : İşletmelerin Sermaye Yapısı.....	168

Şekil 4.4 : Danışmanlık Firmalarının Sunduğu İK Hizmetlerinin Geçmişi, Bugünü ve Geleceği.....	169
Şekil 4.5 : İşletmelerde Dış Kaynak Kullanılan İK Faaliyetlerinin Geçmişi, Bugünü ve Geleceği.....	171
Şekil 4.6 : Dış Kaynakla İlişkileri Yöneten Birim/Kişi.....	173
Şekil 4.7 : Dış Kaynaklardan Yararlanma Kararında Etkili Olan Nedenler.....	175
Şekil 4.8 : Dış Kaynaklardan Yararlanma İlişkisinde Kritik Başarı Faktörleri	177
Şekil 4.10 : Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Olası Riskleri.....	179
Şekil 4.11 : DKY İlişkisinde Yaşanabilecek Sorunların Yoğunlaştığı Alanlar...	181
Şekil 4.12 : Dış Kaynaklardan Yararlanma Pazarının Geleceği.....	182
Şekil 4.13 : Mevcut Durumda Birlikte Çalışılan Müşteri İşletme Sayısı.....	184
Şekil 4.14 : Müşteri İşletmelerin Yoğunluğunun Faaliyet Gösterdiği Temel Sektör.....	185
Şekil 4.15 : Müşterilere Hizmet Verirken Uygulanan Süreçler.....	186
Şekil 4.16 : Hizmet Karşılığında Tercih Edilen Ödeme Şekli.....	187
Şekil 4.18 : Dış Kaynaklardan Yararlanma İlişkisinde Hizmet Verilen İşletmeden Beklentiler.....	190
Şekil 4.20 : Danışmanlık Firmalarına Göre Müşteri İşletmenin Hedeflediği Başarıyı ve Etkinliği Yakalayamama Nedeni.....	192
Şekil 4.21 : Danışmanlık Firmalarına Göre Hizmet Verilen Müşteri İşletmelerin Genel Memnuniyet Düzeyi.....	194
Şekil 4.22 : İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında Yararlanılan Dış Kaynak Çeşidi.....	196
Şekil 4.23 : Müşteri İşletmenin Aynı Dönemde Birlikte Çalıştığı Dış Kaynak Sayısı.....	197
Şekil 4.24 : Bazı İK Faaliyetlerinin Dış Kaynaklardan Sağlanması Yerine Şirket İçinde Yapılmasının Nedeni.....	198
Şekil 4.25 : Müşteri İşletmenin Dış Kaynakla İlişkide Uyguladığı Süreçler...	200

Şekil 4.26 : Müşteri İşletmelerin Hizmet Aldıkları Danışmanlık Firmalarından Beklentileri.....	201
Şekil 4.28 : Hedeflenen Başarıyı Veya Etkinliği Yakalayamama Nedeni....	204
Şekil 4.29 : Müşteri İşletmelerin İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanmadan Genel Memnuniyet Düzeyi.....	206

KISALTMALAR

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
Bkz.	Bakınız
BPO	Businness Process Outsourcing (İş Süreçlerinde Dış kaynak Kullanımı)
BT	Bilgi Teknolojileri
CV	Özgeçmiş
DKY	Dış Kaynaklardan Yararlanma
HR	Human Resources (İnsan Kaynakları)
İK	İnsan Kaynakları
İŞKUR	İş ve İşçi Bulma Kurumu
JIT	Just in time (Tam Zamanında Üretim)
MÜ	Marmara Üniversitesi
NASA	Amerikan Havacılık ve Uzay Çalışmaları Merkezi
par.	Paragraf
s.	Sayfa
SBE	Sosyal Bilimler Enstitüsü
TBMM	Türkiye Büyük Millet Meclisi

GİRİŞ

Dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing), işletmenin kendisine rekabet avantajı sağlayan temel yeteneklerine odaklanmasına, kendi uzmanlık alanına girmeyen faaliyetleri ise bu konuda uzmanlaşmış, örgüt dışındaki işletmelerle yapılan anlaşmalar aracılığıyla sağlamasına olanak veren bir yeniden yapılanma modeli ve yönetim stratejisidir.

Son 75 yılın en önemli fikir ve uygulamalarından biri olarak nitelendirilen dış kaynak kullanımı, kaçınılmaz olarak tüm sektörlerde ve küçükten büyüğe tüm işletmelerde yaygınlaşmaktadır. 90'lı yılların başında işletmeler açısından ölçek ekonomisi ve maliyet kontrollerinde pratik bir araç olarak görülürken, günümüzde yenilikçiliğin, rekabet avantajının ve küresel stratejilerin önemli bir unsuru haline gelmiştir. Bu gelişmede, globalleşmenin getirdiği hızlı değişimin, teknolojik gelişmelerin ve artan rekabetin etkisi büyüktür.

Örgütler kendi iç yapılarını ve dış çevrelerini analiz ederek; güçlü ve zayıf yanları ile çevredeki fırsat ve tehditleri değerlendirerek rekabet avantajı sağlayacak olan temel yeteneklerine odaklanmalıdır. İşletmeler temel yeteneklerine odaklanmak, maliyet avantajı ve esneklik sağlamak, teknolojiye ayak uydurmak, hedeflenen verimliliğe, kaliteye ve müşteri memnuniyetine ulaşmak, zamanı ve kaynakları etkin kullanmak, riskleri paylaşmak amacıyla dış kaynaklardan yararlanmaya yönelmiştir. İnsan kaynakları faaliyetleri de en yoğun olarak dış kaynak kullanılan alanlardan biridir. Outsourcing uygulamalarında stratejik ortaklık anlayışı, uzun vadeli ilişki, karşılıklı güven ve kazan-kazan yaklaşımı sürecin başarısı için temel şartlar olarak görülmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminde dış kaynaklardan yararlanma kavramını ve kurumların beklentilerini incelemeyi amaçlayan bu çalışmanın ilk bölümünde genel olarak dış kaynak kullanımı tanımına, tarihsel gelişimine, sınıflandırılmasına ve örgüte sağladığı avantajlara yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümü, insan kaynakları yönetiminde dış kaynaklardan sağlanan fonksiyonların tek tek açıklanması ve dış kaynak kullanım örneklerinin verilmesi şeklinde hazırlanmıştır.

İnsan kaynakları yönetiminde dış kaynaklardan yararlanma sürecinin aşamaları ve yönetimi ile dış kaynak kullanımının olası sakıncalarına üçüncü bölümde yer verilmiştir.

Dördüncü ve son bölümde ise outsourcing ilişkisinin tarafları olan danışmanlık firmaları ile bu firmalardan hizmet alan müşterilerden oluşan gruplara yapılan anket çalışması, verilerin analizi ve yorumlanmasıyla ilgili bilgiler bulunmaktadır.

1. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA

1.1 DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMANIN TANIMI

Son yıllarda haberleşme ve bilgi işlem teknolojisindeki gelişmeler ve globalleşme ile birlikte işletmeler, rakiplerine göre önemli rekabet avantajları elde ederek rekabet güçlerini arttırma ihtiyacı içerisine girmişlerdir. Meydana gelen gelişmeler büyük ve çeşitli üretim merkezleri yerine küçük fabrikaları, dikey bütünleşme yerine taşeronla çalışmayı, ölçek ekonomisi yerine esneklik sağlayan küçük ve yalın örgütleri, bürokratik kişilik yerine girişimciliği, pazar payını arttırmak yerine yeni pazarlar yaratmayı, sayısal çokluk yerine kalite artışını gerektirmektedir. Bu gelişmelerin en önemli sonucu sürekli değişim gerekliliği olmuştur.¹ Bu gelişmeler doğrultusunda, işletmelerin değişim için kullandıkları yöntemlerden biri de “dış kaynaklardan yararlanma”dır.

“Dış kaynak kullanmak (to outsource)” Oxford English Dictionary’de ilk kez 1979 yılında yer almıştır. “Dış kaynak kullanımı (outsourcing)” ifadesi de 1981 yılında Business Week’te çıkan bir makalede ilk kez literatürde kullanılmıştır. Oxford English Dictionary’de dış kaynak kullanımı “Bazı mal ya da hizmetleri, bir sözleşme kapsamında organizasyonun dışındaki bir kaynaktan sağlama” olarak yer almıştır.²

Dış kaynaklardan yararlanma kavramı çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Genel bir tanımla dış kaynaklardan yararlanma, “işletme ve işletmenin içsel olarak elde ettiği hizmet veya süreçleri sağlayan bir ya da daha fazla tedarikçi arasındaki sözleşmeye dayanan uzlaşma” olarak ifade edilebilir.³ Diğer tanımlara bakıldığında, dış kaynaklardan yararlanma “işletmenin kendisine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlerine odaklanmasına, kendi uzmanlık alanına girmeyen faaliyetleri ise bu konuda uzmanlaşmış, örgüt dışındaki işletmeler aracılığıyla gerekli kalite standartlarına uygun

¹ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 6.Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul 1998, s. 270

² “Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)”, *The Free Encyclopedia*, 2005, http://tr.wikipedia.org/wiki/D%C4%B1%C5%9F_kaynak_kullan%C4%B1m%C4%B1, (2 Şubat 2006), s.1

³ Azim Öztürk, Konuralp Sezgili “ Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yeni Bir Rekabet Stratejisi Olarak Kullanılması ve Uygulama Süreci” Uludağ Üniversitesi., **İ.İ.B.F Dergisi**, Cilt 11, Sayı 2, 2002, s.130

bir biçimde sağlamasına imkan veren bir yönetim stratejisidir.”⁴ Bir diğer anlatımla "şirketin kendi ana işi dışındaki konularda başka şirketlerden hizmet alarak toplamda işini daha iyi yönetmesi”dir. Bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi dış kaynak kullanımı bir yeniden yapılanma modeli, bir yönetim felsefesi ve bir iş yönetme biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Dış kaynak kullanımının yaygınlaşmasının en önemli sebebi birçok kullanıcı gereksinimini aynı anda karşılayan bir iş modeli olmasıdır.⁵

Literatürde dış kaynaklardan yararlanma için “outsourcing”, “dış kaynak kullanımı”, “dışsal tedarik”, “mal ve hizmet satın alınması”, “iş dışarıya verme” gibi terimler de kullanılmaktadır. Örneğin, gıda üretimi yapan bir işletmenin ürünlerinin dağıtım işini dış kaynak kullanarak yapması ya da firmanın tanıtım broşürünü ve reklam hizmetlerini başka bir işletmeye yaptırması birer dış kaynaklardan yararlanma örneğidir.⁶

Dış kaynak kullanımı (outsourcing), 1990’lardan beri çok sık karşımıza çıkan ve son yıllarda da popüleritesini artıran şirket yönetimi ile ilgili önemli bir iş kararıdır. Dış kaynak kullanımı, genel olarak bir şirketin ikincil faaliyetlerini dışarıdan bir firmaya delege etmesidir. Dünyadaki genel uygulamalarda, şirketlerin kritik olmayan ana faaliyetleri dışındaki tüm birimleri için dış kaynak kullanmalarının temel amacı iş süreçlerini etkinleştirip kendi temel faaliyet alanlarına odaklanabilmek ve buna bağlantılı olarak görünmeyen zaman maliyetleriyle görünen diğer maliyetlerinde tasarruf sağlamak için dış kaynak kullanımına yönelmektir.⁷

1980’lerde başlayan ve 1990’larda hız kazanan dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları; işletmelerin küçülme ihtiyaçlarını, maliyetleri azaltma stratejisi ile birleştirmeleri sonucu oluşan bir yönetsel yaklaşımdır.⁸ Günümüzde işletmeler özellikle

⁴ “How and Why to Outsource”, **The Outsourcing Institute**, 1997, www.outsourcing.com/frhow.htm. (Aktaran: Cem Cüneyt Aslantaş, Yeni Bir Yönetim Stratejisi Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma ve İlaç Sanayinde Faaliyet Gösteren Firmaların Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamaları, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi. SBE, 1999, s.11)

⁵ “Yönetim Sistemlerinde Dış Kaynak Kullanımı”, 2005, http://www.ekalite.com.tr/altmenu.asp?AnaId=718&AltID=a202584&def_dil_id=141&firID=93 , (31 Ocak 2006), s.1

⁶ Tanju Özbay, **Sorularla Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)**, İstanbul Ticaret Odası Yayınları No:2004-27, İstanbul 2004, s.6

⁷ “Nerede ve Ne Zaman Outsourcing?”, Şeyda Oltulu ile Ropörtaj, www.insankaynaklari.com, (25 Nisan 2005), s.1

⁸ Zeynep Düren, **2000’li Yıllarda Yönetim**, Alfa Yayınevi, 1. Baskı, İstanbul, 2000, s.78

maliyet tasarrufu açısından, işlemleri ile ilgili çeşitli süreçleri dış kaynak kullanarak yapmaktadır. Böylece rekabet açısından ilave bir üstünlük sağlayan işletmeler uzmanlıklarını bilgi yönetimine kaydırmaktadır.⁹ Maliyetleri düşürmek ve üretimi arttırmak ana hedefler olmakla birlikte bazı şirketler dış kaynak kullanımını değişim için stratejik bir silah olarak görmektedir. Dış kaynak kullanımı; tüm iş süreçlerinin incelenmesi, tekrar şekillendirmesi ve şirketlerin iddialı gelişim planlarının yürürlüğe konmasına yardımcı olması için dışarıdan bir disiplin getirmektedir.¹⁰

Harward Business Review tarafından son 75 yılın en önemli fikir ve uygulamalarından biri olarak nitelendirilen dış kaynak kullanımı, iş dünyasındaki en yeni trendlerden biri olarak ortaya çıkarken, çeşitli yönleriyle de tartışılmaya devam edilmektedir. Değişen ekonomik ortamla birlikte müşteriler artık bilgiye kolayca erişip kıyaslama yapabilme imkanına kavuştuklarından, benzer kalite ve fiyattaki ürün/hizmetleri sunan firmalara yönelmekte, böylece rekabeti de yerel boyuttan küresel boyuta taşımaktadır. Bu ortamda dış kaynak kullanımı; pazarda güçlü bir performans yakalanmasını, gelir yaratılmasını ve yeni müşterilere daha hızlı ulaşmak için tasarlanan iş stratejilerinin uygulanmasını mümkün kılan en temel yollardan biridir.¹¹ Dış kaynaklardan yararlanma, 2005 yılında en çok uygulanan yönetim teknikleri sıralamasında dördüncü sırada yer almaktadır.

Dış kaynaklardan yararlanma, ürün ve hizmet kalitesini yükselttiği gibi müşteri memnuniyetini de en üst düzeye çıkaran bir yönetim aracıdır.¹² Müşteri karşısında değer yaratmaya yönelik tüm faaliyetlerin dış kaynaklar aracılığıyla sağlanabilirliği, işletmeleri bu konuda düşünmeye ve çözümler üretmeye yöneltmektedir. İşletmeler neyi, neden, nasıl yapacaklarını tekrar düşünmekte; bu

⁹ Sandra E.O'connel, "Outsourcing:A Technology Based Decision" **HR Magazine**, February 1995, p.35
Aktaran: İmdat Büber "İKY de Dış Kaynaktan Yararlanma ve Seçilmiş Sektörler İtibariyle İşçi-İşveren Sendikalarının Görüşlerine Yönelik Bir Araştırma" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniv. SBE,1999), s.58

¹⁰ Active Academy Araştırma Merkezi, "Değişim İçin Stratejik Bir Araç",2003, www.makalem.com/search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=2712, (27 Ağustos 2006), s.1

¹¹ Kübra Varol, "Kurumsal Çeviklik İçin Dış Kaynak Kullanın", *Activeline*, 2004,www.makalem.com ,s.1

¹² "Outsourcing Nedir?", [Elektronik Versiyon], *Outsourcing Dergi*, www.outsourcingtr.com/hakkimizda.asp+outsourcing+nedir&hl=tr&gl=tr&ct=clnk&cd=1, (31 Ocak2006), s.1

çerçevede yeni süreçler, ilişkiler, işbirlikleri ve örgüt yapıları ortaya çıkmaktadır.¹³

Genel olarak şirketler, uzmanlık alanlarına yoğunlaşabilmek, maliyetleri düşürmek, servis kalitesini ve verimliliklerini artırmak, şirket içinde mevcut olmayan uzmanların dış kaynak deneyimlerinden ve profesyonelliklerinden faydalanmak için dış kaynaklardan yararlanmaktadır. Dış kaynak kullanımında temel ilke outsource edilen faaliyetlerin standartlaşmış ve büyük hacimli olmaları ve olağan işler arasında yer almasıdır. Bu yolla şirketin önemli bir iş yükünden kurtulması hedeflenmektedir.¹⁴

Dış kaynak kullanımı bir organizasyonun belirli bir sürecinin sahipliğini bir tedarikçiye (taşeron,vendor) aktardığı durumda ortaya çıkar. Burada önemli nokta kontrolün de 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.¹⁵ Dış kaynak kullanımında işi veren kurum istediği sonuçları alma noktasına odaklanır. İstenilen sonuçların nasıl alınacağı ise işi taahhüt eden outsourcing kurumunun görevidir. Kısaca, işini outsourcing ile delege eden kurum sonuçlarla ilgilenir, geri kalan iş ve süreçleri outsourcing hizmetini veren kurum yerine getirmektedir.¹⁶

Dış kaynak kullanımı, birçok faaliyeti ve kullanım alanını kapsamaktadır. Bazıları parça parça ve küçük fırsatçı stratejik karakterler taşımaktadır. Örneğin, ofis temizliği rekabet avantajı sağlamada çok fazla rol oynamasa da işletmeye dolaylı yoldan birtakım faydalar sağlayabilir. Dış kaynak kullanımının giderek önem kazanmasının nedenlerin başında gelen neden; giderek karmaşık ve hızlı hareket eder hale gelen pazarlarda uzman hizmet verebilmenin en hızlı yolu olmasıdır.Bilgi ve iletişim

¹³ Göksel Ataman, “İnsan Kaynakları Fonksiyonunda Dış Kaynaklardan Yararlanma/Yararlanmama Kararı: Akaryakıt Dağıtım Sektöründe Bir Örnek Olay”, **Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi**, 2004, cilt 6, sayı 21, s.13

¹⁴ “İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımı”,2005, www.insankaynaklari.com, (21 Nisan 2005), s.1

¹⁵ “Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)”, *The Free Encyclopedia*, 2005, http://tr.wikipedia.org/wiki/D%C4%B1%C5%9F_kaynak_kullan%C4%B1m%C4%B1, (2 Şubat 2006), s.1

¹⁶ “Dış Kaynak Kullanım Çözümünün Faydaları”,*Bizitek Yazılım ve İnternet Teknolojileri*, 2005, <http://www.bizitek.com/tr/diskaynakkullanim.asp> , (30 Ocak 2006), s.1

teknolojisinin müthiş bir hızla ilerlediği de düşünülürse, özellikle rutin işlerde dış kaynak kullanımı yoluna gidilerek büyük avantajlar elde edilmektedir. Dış kaynak kullanımının verdiği esneklik sayesinde, artık sorunlar yaratan faktörler azaltır veya tamamen ortadan kaldırılabilir hale gelmiştir.¹⁷

1.2 DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA UYGULAMALARININ TARİHİ GELİŞİMİ

Mal ve hizmet üretiminde firma dışı kaynakların kullanılması çok da yeni bir olgu değildir. Eski Romalılar bu tür uygulamalara vergilerin etkin bir şekilde toplanması amacıyla başvurmuşlar; 18. ve 19. yy İngiltere’inde özel sektörde sokak lambalarının bakım ve onarımı, hapishane yönetimi, otoyolların bakımı, vergi toplama, ev ve sanayi atıklarının toplanmasında da bu tür uygulamalar görülmüştür. İngiltere’de özellikle metal üretim işletmelerinde dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarına başvurulduğu görülmüştür. Benzeri uygulamalara ABD, Avustralya ve Fransa’da da rastlanmıştır. 19. yüzyılın büyük bölümünde ABD ve Avustralya’da posta teslimi özel kuruluşların sorumluluğunda olmuştur. Fransa’da ise demiryollarının yapımı ve yönetimi, suyun depolanması ve dağıtımı gibi işler ihale yoluyla dışarıya verilmiştir.¹⁸

İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra, şirketlere stratejik konularda hizmet veren danışmanlar ve akademisyenler, örgütlere yatay ve dikey bütünleşmeyi önermekteydiler. Diğer bir deyişle firmaların olabildiğince çok işi içeride yaparak kontrolü elde tutmaları gerektiğini savunuyorlardı. Bu stratejiler sayesinde örgütler pazarın üzerinde önemli kontrol sağlayacak, dağıtım kanallarını elde tutacak ve böylece ölçek ekonomilerine ulaşacaktı. Büyük örgüt başarılı örgüt sayılmaktaydı. Ford ve BT gibi şirketler bu felsefenin temsilcileri arasındaydı. Hatta bu şirketler daha çok işi kontrol edebilmek için işletmelerinde kendi hekimlerini ve hatta böceklerle mücadele

¹⁷ “Dış Kaynak Kullanımının Önemi”, 2005, http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=345&Where=danisma_merkezi&Category=020606&Topic (30 ocak 2006), s.1

¹⁸ Andrew Kakabadse, Nada Kakabadse, “Trends in Outsourcing, Constracting USA and Europe”, **European Management Journal**, Vol.20,Iss.2, April 2002, <http://epnet.com/ehost.s.189>, Aktaran: Behram Eldarov, “Dış Kaynaklardan Yararlanmanın İşletmelerin İnsan Kaynakları Departmanlarına Etkisi ve Bir Araştırma” (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniv. Sos.Bil.Enst. 2004) , s.10

edecek personeli istihdam etmekteydiler.¹⁹

Bugünkü anlamda dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları ilk olarak günümüzden yıllar önce Amerikan otomotiv endüstrisinde, yedek parça üretimi konusunda ortaya çıkmıştır. Daha sonraları; maliyetleri düşürme üzerindeki olumlu etkisi, personel tasarrufu ve diğer işleri gerçekleştirebilmek için serbest personel yaratması gibi etkilerinden dolayı, geleneksel biçimde organizasyon içinde gerçekleştirilen çeşitli faaliyetlerin dış şirketlerden tedarik edilmesi yoluyla dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları yaygınlaşmıştır. Bu yaygınlık günümüzde o kadar ilerleme kaydetmiştir ki, kuruluş amacı yalnızca outsourcing işlevi yerine getirmek olan işletmeler ortaya çıkmıştır. Çeşitli kuruluşların bilgi-işlem gereksinimlerini karşılayan donanım ve yazılım şirketleri bu konuda en çarpıcı örneği teşkil etmektedirler. Bu yolla, örneğin bankalar kredi kartı işlemlerini dış şirketlere daha ucuz bir şekilde yaptırmakta veya yönetim bilişim sistemlerinin kuruluşunu ve işletilişini yine dış şirketlere vererek kendi asıl işleri olan bankacılık faaliyetleri üzerinde daha yoğun bir konsantrasyon sağlayabilmektedirler.²⁰

Eğer işletme herhangi bir alanda bir işlevi yerine getiremiyorsa, bunu çok daha iyi yapabilen başka bir işletmeye yaptırabilir. Geleneksel dış kaynak kullanımının temelinde, bir ürünün hammaddesinin dışardan temin edilmesi söz konusuydu. Günümüzdeyse, sadece hammadde de değil, tüm işlerde dış kaynak kullanımı görülmektedir. Örneğin, Westinghouse, firma olarak üretimde çok iyi olduğunu; fakat bunun yanında nakliye işlerinde kendilerinden daha uzman kişiler olduğunu görmüş ve başarılı bir nakliye şirketi ile uzun dönemli bir anlaşma gerçekleştirmiştir.²¹

Dış kaynak kullanımının en önemli nedeni, firmaların öncelikli ve destek aktiviteleri yerine getirilirken rekabet üstünlüğünü sağlayacak kaynak ve kapasiteye sahip olmasıdır. Birkaç temel yetenek geliştirerek, bir firma sürekli bir rekabet avantajı

¹⁹ Chris Lonsdale, Andrew Cox, "The Historical Development of Outsourcing : The Latest Fad?" **Industrial Management and Data Systems**, Vol.100, No.9, 2000, <http://www.ernet.com/ehost>, s.444 (13 Kasım 2005)

²⁰ İbrahim Pınar, "İmalat Dışı Sektörlerde Handling (Malzeme Yönetimi) Süreçlerinin Outsourcing (Dış Edinim) Yöntemleri ve Turizm Sektöründe Uygulanması", **İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi: Yönetim**, yıl:8, sayı:27, 1997, s. 36

²¹Gregory G.Dess, **Strategic Management**, Mc.Graw-Hill, New York, 1993, s.148-149

sağlama olasılığını artıracaktır. Bunun yanında, firmanın yerine getirmesi gereken faaliyetleri dış kaynak yoluyla sağlaması, temel yetenekleri üzerinde odaklanmasını sağlayacaktır. Rolls-Royce Motorlu Arabalar Şirketi, dış kaynak kullanımına önem veren şirketlerin başında gelmektedir. Dünyanın en pahalı otomobillerini üreten bir firma, 1991 ve 1992 yıllarında toplam 150 milyon dolarlık bir kayba uğramış; firmayı tekrar karlı hale getirebilmek için verilen kararlardan biri de, dış kaynak kullanım yoluna gitmek olmuştur. Bugün, firma, arabaların kasaları ve dingilleri gibi bazı elemanlarını outsource etmekte ve motor, boya, deri gibi kendi temel yetenekleri üzerine yoğunlaşmaktadır.²²

1.3 DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA KAVRAMINI ORTAYA ÇIKARAN GELİŞMELER

1.3.1 Küreselleşme

İçinde bulunduğumuz son 20 yıl süresince, teknolojinin de büyük bir hızla gelişmesiyle birlikte yeni ekonomik ve sosyal oluşumlar ortaya çıkmakta ve küreselleşme adı altında bir dönüşüm süreci yaşanmaktadır. Temel olarak küreselleşme, “ülkeler arasındaki siyasi, ekonomik, sosyal ilişkilerin gelişmesi ve yaygınlaşması, kutuplaşmaların ortadan kalkması, farklı kültür ve inançların bütünleşmesi gibi olguları içeren dünya çapında bir değişim” anlamına gelmektedir. İşletme bilimi açısından konu ele alındığında küreselleşme, “tüm dünyayı ortak bir pazar olarak görme” anlayışına dayanmaktadır. Dünya genelinde ortaya çıkan değişim ve gelişmelerle işletmeler, ulusal pazarda doyuma ulaştıkları andan itibaren, farklılık yaratma ve büyüme isteklerinin de etkisiyle uluslararası alanlarda faaliyete başlamaktadır.²³

Küreselleşmenin önemli fırsat ve tehditler sunduğu günümüzde işletmeler daha yalın örgüt yapılarına yönelmekte, bunu gerçekleştirebilmek için de dış kaynaklardan yararlanmaktadırlar. Ayrıca küreselleşme ve rekabet işletmelerin belirli

²²Michael A.Hitt, R.Duane Ireland, Robert E.Haskisson, **Strategic Management: Competitiveness and Globalization**, West Publishing, New York, 1995, s.86

²³ Şadi Can Saruhan ve Ayla Öncel Özdemir “**Değer Hedefli İşletmecilik**”, M.Ü Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları, 1.Baskı, İstanbul 2004, s.58-60

standartlara uygunluğunu zorunlu kılmaktadır. Müşteri değer yaratma zincirinin tüm halkalarının tek bir işletme tarafından gerçekleştirilmeyip, her işletmenin en iyi olduğu konu ile bu zincir içinde yer alması standartları yakalamayı kolaylaştıracaktır.²⁴

Küreselleşmeye doğru yol alındığında dünya çapında, örneğin finansal hizmet sunan firmalar, piyasalar, operasyonlar ve kredi alanlarında birçok riskle karşı karşıya kalmaktadır. Sanayinin her dalında şirketler maruz kaldıkları risklere yönelik etkili çözüm arayışı içindedirler. Dış kaynak kullanımı risk hafifletmek için ideal bir çözümdür. Dış kaynak hizmetini satın alanlar, bu hizmeti verenlerin çok sayıdaki diğer finansal hizmet firmalarının sorunlarını çözme deneyimlerinde itici bir güç olduklarından, sonuç olarak değişim daha hızlı ve daha az maliyetli olabilmektedir. Daha önemlisi ise, bir dış kaynak hizmeti verenin deneyimi ve kaynakları, eldeki risk konularının ötesine geçebilecek şekilde yerine getirilebilmekte ve gerçekte pazarda rekabet avantajı yaratılmaktadır.²⁵

Küreselleşmenin getirdiği stratejik eğilimlerden bir diğeri de birleşme ve satın almalar yoluyla büyüme olmuştur. Birleşme veya satın alma sonucunda ortaya çıkan işletme bazı alanlarda dış kaynaklardan yararlanmayı tercih etmektedir.

1.3.2 Hızlı Değişim

Günümüz dünyasında yaşanan hızlı değişim nedeniyle, eskiden daha çok üretmeye ve kar etmeye konsantre olan işletmeler giderek insan odaklı hale gelmişlerdir. Bu yaklaşımla birlikte çalışanların değeri daha çok anlaşılmış, çalışanların bilgi ve yeteneklerini en yüksek oranda kullanması hedeflenmiştir. Bunun yanı sıra müşteri memnuniyeti sağlamak için değişimi yaratmak, uyum sağlamak ve yönetmek zorunlu hale gelmiştir.

Günümüzde müşteri bilinçlenmiş, kendi beklentilerine göre özelleştirilmiş ürünlerin uygun miktar ve hızda sağlanmasını talep etmektedir. Bunun yanı sıra ülke ekonomisinde ve küresel ekonomideki ani dalgalanmalar da şirketler açısından önemli

²⁴ Ataman, s.14

²⁵ “Finansal Hizmetlerde Riske Erişim”, **Outsourcing : Türkiye’den ve Dünyadan Örnek Outsourcing Uygulamaları**, Capital, 2004, s.51

riskler oluşturmaktadır. Tüm bu etkenlere bağılı olarak firmalar yönetim ve üretim yapılarında radikal değişimlere ihtiyaç duymuştur. Değişim ve değişkenliğe uyum sağlayabilmek, dalgalanmalardan daha az etkilenmek, güncel ve en son teknolojilerden, bilgi birikiminden hızla yararlanabilmek amacıyla dış kaynak kullanımı (outsourcing) yöntemi yaygın olarak uygulanmaktadır. Dış kaynak kullanımı ilk ortaya çıktığında firmaların toplam çalışan sayısını azaltmak ve maliyet avantajı yaratmak için kullandıkları bir araç olarak algılanıyordu. Ancak günümüzde outsourcing, yalnız maliyet azaltma amaçlı değil, operasyonel etkinliği arttırmak için de kullanılan stratejik bir iş yapma biçimi halini almıştır.²⁶

1.3.3 Teknolojik Gelişmeler

Günümüzde teknoloji büyük bir hızla gelişmekte ve işletmeler bu değişim ve gelişmeleri takip etmek durumunda kalmaktadır. İşletme fonksiyonlarının tümünde donanım, araç, yol ve yöntemler bakımından güncellemelere ihtiyaç duyulmaktadır. Gerek yeni teknolojilerin sağlanması ve yönetilmesi; gerekse gelişmiş teknolojilerin getirdiği nitelikli eleman ihtiyacının karşılanması açısından dış kaynak kullanımı zorunlu hale gelmiştir.

Teknoloji özellikle insan kaynakları alanını önemli ölçüde etkilemektedir. Bilgi sistemlerinin kurulması, veri tabanlarının oluşturulması, yönetilmesi, güncellenmesi, bilgisayar destekli eğitim, elektronik posta vb. uygulamalar şirket içerisindeki bilgi paylaşımını hızlandırmaktadır. Bunun yanında insan kaynakları yöneticilerinin, insan insan kaynakları politikalarını oluşturmasında, uygulamasında ve sonuçlarını incelemesinde kolaylık sağlamaktadır.

Teknolojik ilerlemelerin etkisiyle sınırları kaybolan dünyamızda, yetkinlikleri birbirine benzeyen, benzer ürün ve hizmetleri müşterilere sunmaya çalışan oyuncu sayısı gittikçe artmaktadır. Başdöndürücü hızla değişen teknoloji ile iş süreçleri arasındaki sıkı bağ hemen her faaliyette kendini göstermekte, farklı alanlara yayılmış olan teknolojinin izlenmesi giderek daha zor bir hal almaktadır. Ürün ve hizmetlerin

²⁶ “Yönetim Sistemlerinde Dış Kaynak Kullanımı”, http://www.ekalite.com.tr/altmenu.asp?AnaId=718&AltId=a202584&def_dil_id=141&firID=9 (31 Ocak 2006), s.1

giderek daha karmaşık hale gelmesi ve kısalan ürün hayatları; araştırma, geliştirme konusunda ciddi uzmanlık gerektirmektedir. Kurumların her konuda uzman olan kişileri barındırmaları, onların bilgi ve becerilerini güncel halde tutmaları çok zorlaşmıştır. Kurumlar teknolojiye kolay, hesaplı ve zamanında erişim için kendi sınırlarından çıkıp dışarıya bakma fırsatıyla yüzleşmek durumundadırlar.²⁷

Dünyadaki teknolojik ve sosyoekonomik gelişmelere paralel olarak kalabalıklaşan dünya şirketleri liginde doğan kapasite fazlası sabit giderleri değişken giderlere çevirme isteğini kamçulamaktadır. Bir yandan küreselleşmenin gerektirdiği rekabete yönelik agresif yönetim ve iş yapma tarzı, öte yandan ekonomik ve politik belirsizliklerin gerektirdiği temkinli olma ve daha az risk alma isteği geçmişte az rastlanan bir ikilem yaratmakta ve kurumları yeni açılımlar bulma veya taktik olarak denenmiş ve kabul görmüş metodları stratejik bir platforma taşıma arayışına itmektedir. İşte bu noktada etkin bir metod olarak karşımıza çıkan dış kaynak kullanımı moda bir kavram veya bir refleks olarak algılanmamalı, doğru zamanda doğru yerde doğru şekilde kullanılırsa zorlukları fırsata dönüştürecek stratejik bir araç olarak değerlendirilmelidir.²⁸

Teknolojideki gerçek ayırt edici etken, bir şirketin ve çalışanlarının hızlı teknolojik değişimlere ayak uydurup uyduramadığıdır. Teknolojik açıdan en üst düzeydeki yetenekleri işe almak, dış kaynak kullanımı hizmet sağlayıcılarının, tatminkar düzeyde yanıtlayabilirliği ve uzmanlığı sağlamaya yardım edebilecekleri yollardan birisidir. Son olarak, bir hizmet sağlayıcı, bilgili, nesnel bir teknoloji aracı olarak hareket etmek suretiyle, bir müşterinin gerçekten güvenini kazanabilmekte ve müşterilere sürekli değer katabilmektedir.²⁹

Teknolojik gelişmeler işletmelere, bir yandan çeşitli kolaylıklar ve esneklik sağlarken diğer yandan yüksek altyapı harcamaları ve bilgi işlem alanında uzman olan çalışanların gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Genel olarak örgütün teknolojik

²⁷ Ercan Yılmaz, “Benzeyerek Farklılaşan Rekabet Avantajı Ve Stratejik Dış Kaynak Kullanımı”, [Elektronik Versiyon] *Outsourcing Dergi*, 2004, Yıl:1, Sayı:2, (16 Mart 2006), s.1

²⁸ Yılmaz, s.1

²⁹ William Boyd “Her İki Tarafın da Kazandığı Dış Kaynak Kullanımı İlişkileri”, [Elektronik Versiyon], *Outsourcing Dergi*, Yıl: 1, Sayı:3, (19 Mayıs 2006), s.4

altyapısının oluşturulması ve güncellenmesi uzmanlık gerektiren bir alandır. Esas faaliyet alanı bilgi işlem teknolojisi olmayan işletmeler teknolojik gelişmeleri etkin bir biçimde takip etmede ve uygulamada bu gelişmelerden yararlanırken zorlanmaktadır. Bu sebeple bilgi işlem teknolojisinde dış kaynaklardan yararlanma gittikçe önem kazanan ve yaygınlaşan bir uygulamadır.³⁰

1.3.4 Rekabetin Artması

İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek için rekabet avantajı yaratmak ve rakiplerine üstünlük göstermek zorundadırlar. Rekabeti sürdürebilmek için, işletme bir şeyi ya ilk defa üreten olmalı, yada rakiplerinin davranışlarını önceden sezmeli ve karşılamalıdır. Artık ürünler geçmişle kıyaslanamayacak kadar hızlı bir şekilde tanıtılmakta, geliştirilmekte ve dağıtılmaktadır. Dolayısıyla büyümenin ve sert bir rekabetin olduğu zengin pazarlarda işletme yeni stratejiler oluşturmak zorundadır.³¹

İşletmeler rekabet avantajı elde etmek için örgütün teknoloji, üretim ve pazarlama yeteneklerini geliştirmek zorundadırlar. Firma, pazarlama üstünlüğü, mükemmel kalite kontrol, daha iyi hizmet kabiliyeti, düşük maliyetli pazarlama bilgisi, yeni ürünler geliştirme kabiliyeti, müşteri istek ve ihtiyaçlarını çok iyi anlama yeteneği, etkili satış gücü, vs. temel yeteneklerinden birine odaklanıp geri kalan faaliyetlerinin bir kısmında veya tamamında dış kaynaklardan yararlanarak rekabet avantajı elde edebilirler.

Diğer taraftan firmalar açısından rekabet edebilmenin yanısıra rekabete yön verici olabilmek, yani rekabet üstünlüğünü elde tutabilmek de önemlidir. Esas itibarıyla firmaların rekabet üstünlüğünü ellerinde tutabilmeleri kalite, fiyat, ürün farklılaştırması, ürün tanıtımı gibi alanlarda başarılı olabilmeleriyle doğrudan ilintilidir. Bu bağlamda imkanlar dahilinde firmaların sabit maliyetlerini azaltmaları veya tamamen ortadan kaldırmaları ve firma-içi etkinsizliğe neden olabilecek her türlü yapılanmalardan uzak durmaları gerekmektedir. Bu zorunlulukları aşabilen firmalar esneklik kazanabilmekte;

³⁰ Fulya Aydın, “ Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Bankacılık Sektöründeki Uygulamalara İlişkin Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, SBE, 2001), s.37

³¹ Saruhan ve Özdemir, s.62

küçülerek, belirli alanlarda kendilerini geliştirip, rekabete yön verici konuma gelebilmektedirler. Maliyetleri azaltan bir strateji olması nedeniyle de dış kaynak kullanımı firmalar açısından büyük bir öneme sahiptir. Maliyetlerin azalmasına bağlı olarak kaynaklar daha etkin kullanılabilmekte ve sonuçta önemli sayılabilecek bir rekabet üstünlüğü elde edilebilmektedir.³²

1.4 DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

1.4.1 Temel Yetenek Kavramı (Core Competence)

Dış kaynaklardan yararlanmanın tanımı daha önce “işletmenin kendisine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlerine odaklanmasına, kendi uzmanlık alanına girmeyen faaliyetleri ise bu konuda uzmanlaşmış, örgüt dışındaki işletmeler aracılığıyla gerekli kalite standartlarına uygun bir biçimde sağlamasına imkan veren bir yönetim stratejisi”³³ şeklinde yapılmıştı. Tanımda, “işletmeye rekabet avantajı sağlayan uzmanlık alanı”ndan kasıt işletmenin temel yeteneğidir ve dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının çıkış noktası olması nedeniyle ilgili kavramlar arasında ilk sırada incelenecektir.

Temel yetenek, bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmesinde rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir. Günümüzün yönetim uygulamalarının etkileyen bir gelişme olarak temel yetenek şunu ifade etmektedir: Her işletme kendisine has bir 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 dış kaynak kullanımına tabi tutulmalıdır. Bu şekilde hem organizasyon yapısı yalınlaşacak, hem organizasyon kademeleri azalacak hem de üst

³² Orhan Çoban ve Oğuz Tutkun, “Firmaların Piyasa Performansının Artırılmasında Bir Strateji Olarak Outsourcing’in Rölü”, [Elektronik Versiyon] *Outsourcing Dergi*, Yıl:1, Sayı:2, 2004,(30 Ocak 2006), s.5

³³ “How and Why to Outsource”, www.outsourcing.com/frhow.htm. (Aktaran: Arslantaş), s.11

yönetim stratejik konularda düşünmeye daha fazla vakit bulacaktır.³⁴

Temel yeteneğin esas özelliği bütünleştirmeden kaynaklanmaktadır. Temel yetenek, tek tek beceri kümeleri ile örgütsel birimlerin toplamından oluşur. Tek bir kişide ya da ekipte temsil edilmesi genellikle söz konusu değildir. Belli bir beceri ile bunun katkıda bulunduğu temel yetenek arasındaki ayrım çizgisini belirlemek genellikle güçtür. Eğer bir yönetici orta büyüklükteki bir işletmedeki temel yetenekleri sayarken 40-50 yetenekten söz ediyorsa, kastettiği, yetenekten çok beceriler ya da teknolojilerdir. Tersine yalnızca bir iki yetenek sayıyorsa, fazla bir anlam taşımayacak şekilde çok geniş bir harmandan söz ediyor demektir. Yararlı bir harmanlama düzeyi, genel olarak, ortaya sayısı beş ile on beş arasında değişen temel yetenek çıkaran bir düzeydir. Eğer yönetim ekibi elindeki bütün yeteneklerin hiyerarşisini –önce en büyük yetenekler, sonra temel yetenekler, sonra da kurucu beceriler- iyi kavramışsa, o zaman katkıda bulunan beceriler ile yetenekler arasındaki ayrım çizgisini çizmek, daha çok pratik bir sorun haline gelir. Her durumda, bir firmanın temel yetenekler stokunu iyi yönetebilmek için, üst yönetimin elindeki temel yetenekleri, belli özelliklere sahip tek tek bireyler düzeyine kadar kurucu beceri parçalarına ayırmayı bilmesi gerekir.³⁵

Temel yetenek kullanıldıkça yıpranmaz. Zaman geçtikçe değeri düşen fiziksel varlıkların aksine yetenekler uygulandığı ve paylaşıldığı sürece çoğalırlar. Fakat yeteneklerin de geliştirilmesi ve korunması gerekmektedir. Bilgi kullanılmazsa yok olabilir. Temel yetenek aynı zamanda yeni iş geliştirmenin öncüsüdür. Örneğin, Honda'nın motor gücündeki temel yeteneği ona araba, motosiklet, çim biçme makinası ve jeneratör sektörlerinde önemli bir avantaj sağlamaktadır. Canon'un optik fotoğraf işleme(imaging) ve mikroişlemci kontrolündeki temel yeteneği şirkete, kopyalama, lazer yazıcılar, kameralar ve tarayıcılar gibi farklı alanlarda üstünlük kazanmasında avantaj sağlamıştır. Japon JVC şirketi temel yeteneği sayesinde video kaydetme konusunda liderken Phillips optik medya(lazer disk) yeteneğini mükemmelleştirmek

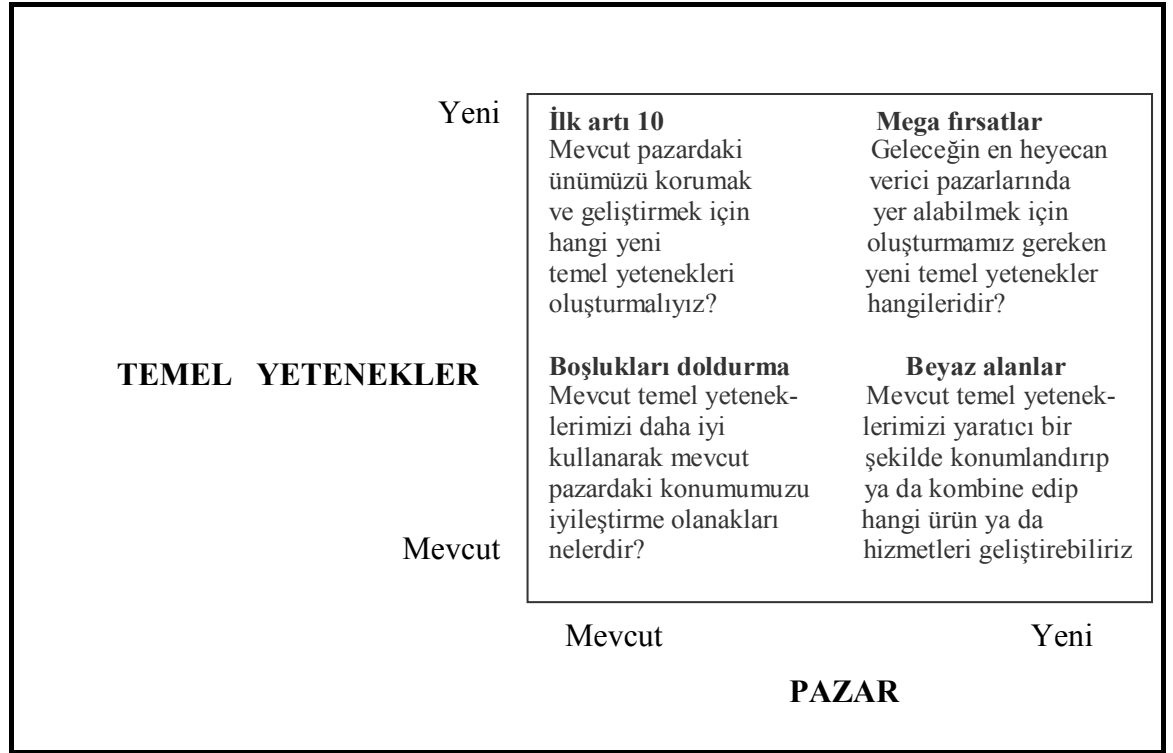
³⁴ Koçel, s.298

³⁵ Gary Hamel, C.K.Prahald, **Geleceği Kazanmak**, Zülfü Dicleli (çev.), İnkılap Yayınları, İstanbul, 1996, s.262-263.

için on beş yıldan fazla zaman harcamıştır.³⁶

Hamel ve Prahalad’a göre temel yetenek perspektifinin bir firmada kök salması için, bütün yönetim ekibinin yetenek yönetiminin beş kilit görevini tam olarak anlamış olması gereklidir. Bu beş kilit görevi özetleyecek olursak :³⁷

- Temel yeteneklerin belirlenmesi : Firma ilk iş temel yeteneklerin bir “envanter”ini çıkartmalı ve rakiplerle karşılaştırmalıdır.
- Temel yetenek elde etme gündeminin oluşturulması : Bunun için yetenek-ürün matrisi kullanılması yararlıdır. (Bkz. Şekil 1.1)



Şekil 1.1 Temel Yeteneklerin Gündeminin Oluşturulması, Yetenek-Ürün Matrisi

Kaynak : Gary Hamel, C.K.Prahalad, **Geleceği Kazanmak**, Zülfü Dicleli (çev.)
İnkılap Yayınları, İstanbul, 1996

³⁶ Hamel & Prahalad, “The Core Competence of the Corporation”, **Harvard Business Review**, Vol.58, No.7, 1990, s.79-91

³⁷ Hamel & Prahalad, **Geleceği Kazanmak**, s.288-303

- Yeni temel yetenekleri oluşturmak : Temel yetenek konusunda örgütün tamamında kararlılık olmalıdır.
- Temel yetenekleri konumlandırmak : Örgütte, aynı yetenekte çalışanlar arasında bir birliktelik ruhu oluşturulmalıdır.
- Temel yetenekleri korumak ve savunmak : Düzenli olarak yeteneklerin kontrolü yapılmalı ve yeniden pekiştirilmelidir.

Temel yetenek işletmeleri en iyi bildikleri işlere odaklanmaya; bazı alanlarda uzmanlaşmaya ve uzman oldukları alan dışındaki tüm işlerde dış kaynaklardan yararlanmaya yönelmektedir.

İşletme dış kaynaklardan yararlanarak sahip olduğu tüm imkan ve kaynakları belli bir noktaya konsantre ederek uzmanlaşabilmektedir. Konusunda ülkenin ya da dünyanın en iyi işletmesi olabilir.³⁸

1.4.2 Esneklik

Günümüzde eski organizasyon biçimleri yerini esnek organizasyonlara bırakmaktadır. Bu tip organizasyonlar, kaynak israfını azaltarak ve üretim sürecinin her aşamasına değişen koşulları dikkate alan yaratıcı düşünce tarzını entegre ederek emek ve sermayenin verimliliğini artırmaktadırlar. Bilgi akışı açısından işlevsel olmayan orta düzey yönetimin birçok katmanını ortadan kaldırmakta ve aşırı uzmanlaşma ve bölümlere ayırma uygulamasını, çok boyutlu iş sorumluluğu ve timler ile mesleki rotasyonu tanımlayarak engellemektedirler. Esnek organizasyonlar, esneklik ve üstün ürün kalitesini kitlesel üretimden kaynaklanan düşük birim maliyetler ile hızla birleştirmektedirler. Taylorcu üreticiler, ölçek ekonomileri yoluyla yüksek verimlilik elde ederken, esnek organizasyonlara sahip üreticiler ölçek ekonomisinden taviz vermeksizin birçok ürün/hizmet üretiminde kapsam ekonomilerinden ve çalışanlarının beşeri yeteneklerinden tam olarak yararlanma suretiyle verimliliklerini arttırmaktadırlar.

³⁸ Canan Çetin, “Şebeke Organizasyonları” , İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi: Yönetim, Yıl:7, Sayı:25, 1996, s.53

Bilgi ekonomisinde, esnek işletmeler inisiyatif, yaratıcılık, problem çözme, değişime açıklık vb. işgücü niteliklerine önem vermektedirler.³⁹

Dalgalı ve belirsiz çevresel koşullarda işletmelerin hayatta kalmaları ve karşılaştıkları problemleri çözerek rekabet avantajı yakalamalarının anahtarı olarak esnek stratejilerin geliştirilmesi görülmektedir. Esneklik, pazar fırsatlarına ve teknolojik değişimlere karşı firmaya en iyi cevabı verme yeteneği kazandıran bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır.⁴⁰

İşletmelerin, ani değişimlere uyum sağlayabilmeleri için de esnek bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir. İşletmelerin, dış kaynaklardan yararlanma faaliyetlerini artırmaları örgütlerin küçülerek yalın yapılar haline gelmelerine yol açacaktır. Buna bağlı olarak işletmeler daha çabuk karar alabilen, değişimlere anlık reaksiyonlar verebilen, müşterilerin ihtiyaçlarına daha çabuk cevap verebilen esnek birimler haline gelebileceklerdir. Organizasyonlar değişen çevre koşullarında ve önlerini iyi göremedikleri ortamlarda yatırım riskini paylaşma eğiliminde olmaktadır. Dış kaynak kullanımı sayesinde şirketler, esneklik ihtiyaçlarını da gözönüne alarak toplam maliyetin en uygun düzeye indirilmesi ve daha da önemlisi süreçler arası bilgi akışlarının düzenli olması sağlayabilmektedir. Kullanılan hizmet kadar ücret ödemek, ihtiyaç arttığında ya da azaldığında gerekli esnekliğe kavuşmak daha cazip hale gelmiştir. Bu arada dikkat edilmesi gereken nokta ise; firma içindeki organizasyonel konuların, değişim yönetimi ilkelerine uygun yönetilmesidir.

1.4.3 Tam zamanında üretim (JIT)

“Yalın üretim”, “Toyota üretim sistemi” yada “stoksuz üretim” gibi isimlerle anılan “tam zamanında üretim” 1950'nin başlarında Japonya'da Toyota şirketinin öncülüğünde geliştirilip, 1980'lerde ABD'de yaygınlık kazanmış olan bir üretim felsefesidir. Bu felsefe, kitle üretiminin bazı olumsuzluklarını ortadan kaldırmak için geliştirilmiştir. Kitle üretiminde, üretimde kullanılan girdiler, işgücü ve ekipmanlar

³⁹ Can Aktan, “Yeni Ekonominin Özellikleri”, 2006, <http://www.canaktan.org/yeni-trendler/yeni-ekonomi/ozellikleri.htm>, (10 Şubat 2006), s.9

⁴⁰ Cevahir Uzku, “Çevresel Belirsizliklere Karşı Rekabet Avantajı Yakalamada Stratejik Esnekliğin Rolü Ve Firma Performansına Etkileri”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=448, (11 Şubat 2006), s.3

gereğinden fazla miktarda kullanılmaktadır. Bu durum üretimde esnekliğe engel olmakta ve israfa yol açmaktadır. İsrafin kaynağından yok edilmesi ve böylece üretim maliyetinin de azaltılması amacıyla üretim süreci titizlikle incelenmiş ve yalın üretim sistemi geliştirilmiştir.⁴¹

Bunun yanı sıra tam zamanında üretim (JIT) bazlı tedarik ihtiyaçları, bu sistemin kaynaklanması, planlaması değişik bir uzmanlık alanına giriş anlamına gelmektedir. Bu tip süreçlerin altyapısını kurmak, yönetmek düzenlemek, bilgi sistemlerini tamamlamak yüksek kurulum ve işletim maliyetlerini de beraberinde getirmiştir. Kendi organizasyonları ile bu tür uygulamaları yapamayan ya da yapmayı mantıklı görmeyen firmaların da dış kaynak kullanımına ilgisi artmıştır.⁴²

JIT sistemi, gerek stok gerekse üretim içi envanter maliyetlerinde radikal azalmalar sağlamaktadır. Konu satın alma açısından incelendiğinde, JIT için dış kaynaklardan yararlanmanın vazgeçilmez olduğu görülmektedir. Dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing), stratejik ürünlerin temini için gerçekleştirilmektedir. Gerçekleştirilen satın alma, sadece bir ürün/hizmetin temini olmaktan öte, stratejik partnerlerin gerçekleştirdikleri bir ilişki biçimi olarak algılanmalıdır.⁴³

1.4.4 Stratejik Outsourcing

İşletmeler, kendi faaliyetlerini sahip oldukları temel yetenek ile sınırlama ve diğer faaliyetlerini dış kaynaklardan yararlanarak sağlama eğilimi içerisindeyler. Böylece nihai başarıları birbirine bağlı olan işletmeler topluluğu ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle bazen outsourcing yerine “co-outsourcing” kavramının kullanıldığına rastlanmaktadır. Co-outsourcing, temel yetenek bazında, işletmeler arası oluşan bir çeşit ortaklığı (partnership) ifade etmektedir. Gelişen enformasyon teknolojisi de bu uygulamayı desteklemekte ve işletme fonksiyonlarının devredildiği işletmelerle her an sürekli haberleşme imkanı tanımaktadır. Ancak burada sözü geçen ortaklık hukuki anlamda olmayıp, değişik yerlerdeki işletmelerin bir mal/hizmet üretiminin çeşitli

⁴¹Şahsenem Karakaş, “İleri İmalat Teknolojileri”, 2002, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mk_gos.php?nt=128 (12 şubat 2006) , s.2

⁴²Gürçan Çelik, “Lojistik Outsourcing, Faydaları Ve Sıkıntıları” , 2004, <http://www.danismend.com/konular/lojistikyon/LOJ-OUTSOURCING.htm> (11 Şubat 2006), s. 2

⁴³H.Melih İler, **Global Dışsal Tedarik (Outsourcing)**, İstanbul Ticaret Odası Yayınları,2002, s.69

safhalarında birbirini tamamlayıcı şekilde ve sürekli olarak işbirliği yapmaları anlamına gelmektedir. Artan rekabet ve küreselleşme işletmeleri, dış kaynak hizmeti satın aldıkları firmaları bir ortak olarak görmeye ve yakın işbirliği içinde müşterilere kaliteli ürün/ hizmeti sunmaya yöneltmiştir.⁴⁴

Günümüzde klasik “outsourcing” kavramı ötesinde yeni bir “stratejik outsourcing” kavramı ortaya çıkmaktadır. Dış kaynaklardan yararlanma hizmetleri üretim ve destek hizmetlerinden daha çok bilgiye dayalı işlere kaymaktadır. Daha esnek, yüksek katma değerli ve entegre hizmetler sunabilmek, şirket kapasitesini arttırmadan en iyi bilgi birikimine ulaşabilme olanağı, bölümler arası koordinasyonun daha rahat ve açık sağlanabilmesi gibi dış kaynak kullanımının sağladığı faydalar gittikçe önem kazanmaktadır. Bir başka deyişle şirket yöneticileri outsourcing kavramını kısa dönemli maliyet azaltma operasyonundan çok uzun vadeli stratejik bir yaklaşım olarak görmeye başlamışlardır: Entellektüel derinlik kazanılması, yaratıcılık, güvenilirlik, kalite, küresellik, katma değer. Sonuç olarak stratejik outsourcing kavramında görülen şudur ki; outsourcing kavramı zamanla operasyonel ya da taktik düzeyde alınacak kararlardan çok üst yönetim düzeyinde stratejik bir karar haline gelmektedir.⁴⁵

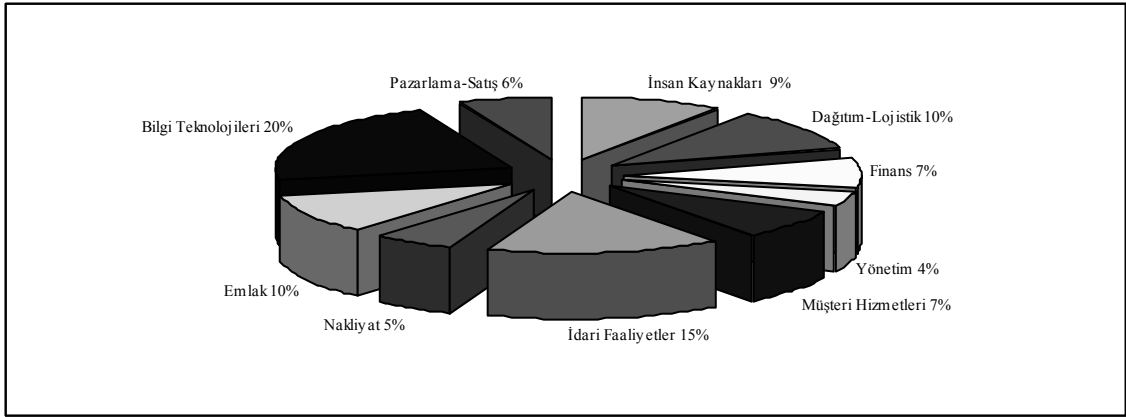
1.5 DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANILAN ALANLAR

Günümüz iş dünyasında başarı sadece kendi faaliyet alanında değil, yönetim, pazarlama, teknolojik altyapı, lojistik vs. gibi çok sayıda alanda profesyonel bakış açısı ve uzmanlaşma gerektirmektedir. Bu durum, en başta bir firmanın bu gibi alanların idaresi için geniş kadrolar ve iş bölümleri oluşturmasını zorunlu kılıyor. Bunun sonucu, iş yoğunluğu olmayan bir firma için elbette bir sorun çıkmazken, iş yoğunluğu yüksek firmalarda ise, iş süreçlerinin karmaşıklaşmasını ve dolayısıyla da firma yönetiminin ilgi ve odaklanmasının asıl faaliyet alanından uzaklaşıp, diğer alanlara yönelmesini ve

⁴⁴ Koçel, “İşletme Yönetimi ile İlgili Son Gelişmeler ve Çalışanlar Açısından Anlamı”, **Türkiye Metal Sanayicileri Derneği Yayını: Mercek**, Temmuz 1996, s. 280

⁴⁵“Pricewaterhousecoopers Araştırması: İnsan Kaynaklarında Dış Kaynaktan Faydalanma”, [Elektronik Versiyon] , *Outsourcing Dergi*, 2004, Yıl:1, Sayı:3,(24 Kasım 2005), s. 2

bölünmesini kaçınılmaz yapmaktadır. Bu durumun ortaya çıkaracağı kayıp ise; asıl faaliyet alanında konsantrasyon kaybı ve bunun sonucu üretim verimliliği ve kalitesinin düşmesi, zaman ve kaynak israfı, aşırı iş yüklenmesi nedeniyle firmanın hantallaşması şeklinde özetlenebilir.⁴⁶ Tüm bu nedenlerle işletmeler hemen her alanda dış kaynaklardan yararlanma yöntemine başvurmaktadır. (Bkz.Şekil 1.2)



Şekil 1.2 : Kullanıldığı Alanlar İtibariyle Dış Kaynak Kullanımı

Kaynak : Strategic Insights in to U.S. Outsourcing” , Outsourcing Index, Outsourcing Institute and Dun & Bradstreet, 2000, s.1-4

Outsource edilen faaliyetler standartlaşmış, rutin ve büyük hacimli olan, aynı zamanda olağan işlerden ayrılmamış nitelik taşıyan işler olmalıdır. Böylece şirket, üzerindeki önemli bir iş yükünden kurtulacak ve daha verimli çalışacaktır.⁴⁷

Dış kaynaklardan yararlanma kavramı değerlendirildiğinde artan önem sırasına göre şirketler tarafından dışarıya verilebilecek işler şu şekilde özetlenebilir:⁴⁸

- Geleneksel fonksiyonel hizmet bölümlerinin tümü ya da işlerin bir bölümü (Bilgi teknolojileri, muhasebe, personel, insan kaynakları yönetimi süreçleri vb);
- Tamamlayıcı, bütünleştirici, dağınık yapılan ya da birden fazla bölümde

⁴⁶ Outsourcing (Dış kaynak kullanımı), <http://www.kobitek.com/makale.php?id=4>, (2 Şubat 2006), s.1

⁴⁷ Outsourcing, <http://www.hho.edu.tr/huten/2003-2004> (30 Ocak 2006), par. 1-4

⁴⁸ “Pricewaterhousecoopers Araştırması: İnsan Kaynaklarında Dış Kaynaktan Faydalanma”, [Elektronik Versiyon] , Outsourcing Dergi, 2004, Yıl:1, Sayı:3,(24 Kasım 2005), s. 2

birbirinin tekrarı olarak yapılan işleri kontrol edecek, organize edecek işler;

- Dış kaynakların daha fazla deneyim ya da bilgi birikimine sahip olduğu özel uzmanlık, yetenek gerektiren ve bunların kullanımı ile yaratıcılığın artacağı disiplinler, sistemler, alt sistemler, işler.

Amerikan Outsourcing Institute’ın yapmış olduğu bir araştırmada ilk olarak üç yıllık bir dönem içinde (2001-2004) sektörleri ve işlevleri kapsamak üzere dünyanın dört bir yanındaki yöneticilere dönük bir anket çalışması yürütülmüştür. Tutarlı bir tanımlar dizisi kullanılarak bu yöneticilere mevcut ve gelecekteki bütçeleri içinde dış kaynak kullanımı konusunda yapılan ve yapılacak olan harcamanın oranı sorulmuştur. Dış kaynak kullanımı spesifik olarak tanımlanmış ve iç bünyede temin etmekten ortak girişimlere kadar uzanan kesintisiz bir temin etme süreci boyunca başvurulabilecek bir seçenek konumuna oturtulmuştur. Ankete katılanlar Outsourcing Institute’ın irtibat veritabanının yanı sıra satın alınan listeler arasından seçilmiş, ankete 593 yönetici katılmıştır. Elde edilen sonuçlar bölge, sektör, işlev bazında kümelerle ayrılmıştır. İkinci olarak; toplam kurumsal harcamaların boyutlarını belirlemek üzere bir dizi kaynaktan elde edilen veriler derlenmiştir. Bu toplam harcamalar, bir işletmenin bütün işlevlerini kapsayacak şekilde kalemlere ayrılmıştır; üretim harcamalarından insan kaynakları ve finans gibi hizmetlere kadar her şey bu kalemler içinde yer almaktadır. Sonuçlara bakıldığında dünya çapında dış kaynak kullanımı harcamaları içinde ürün tasarlama, geliştirme, üretim ve teslim etme en büyük kısmı oluşturmakta ve 2004 itibariyle toplam değerini %64,5 ini ifade etmektedir. Bu kalemi hizmet şirketlerinin operasyon faaliyetleri çerçevesindeki harcamalar izlemektedir.⁴⁹

Ayrıca; reklam şirketlerinden üretim şirketlerine, kamu şirketlerinden sağlık hizmeti veren şirketlere, hemen hemen bütün sektörlerde görev yapan yöneticilere; dış kaynaklardan yararlandıkları ve yararlanmayı düşündükleri hizmetler sorulmuştur. Elde edilen sonuçlar Şekil 1.3 ‘te yer almaktadır.⁵⁰

⁴⁹ “Outsourcing Top 10 Araştırmaları: Outsourcing Institute Senelik Outsourcing Son Kullanıcı Araştırması”, **Outsourcing Dergi**, Yıl: 2, Sayı:12, Şubat 2006, s.27

⁵⁰ “Outsourcing Top 10 Araştırmaları: Outsourcing Institute Senelik Outsourcing Son Kullanıcı Araştırması”, **Outsourcing Dergi**, Yıl: 2, Sayı:12, Şubat 2006, s.28-29

	Dış Kaynak Kullanılan Hizmetler	Dış Kaynak Kullanımı Düşünülen Hizmetler
Bilgi Teknolojileri	✓ Tamir ve bakım ✓ Eğitim ✓ Uygulama ve yazılım geliştirme ✓ Danışmanlık ve yeniden yapılanma hizmeti ✓ Bilgi depolama merkezleri	- Kullanıcı / sunucu desteği - Ağ kurulumu ve desteği - Masaüstü sistemlerinin tamamı - Son kullanıcı desteği - Bilgi teknolojilerinin tamamen outsource edilmesi
İnsan Kaynakları Yönetimi	✓ İşe alma ve yerleştirme ✓ Çalışan ücretleri ✓ Emeklilik	- Danışmanlık ve eğitim - İnsan kaynakları bilişim sistemi
Yönetim	✓ Baskı ve çizim işleri ✓ Posta işleri ✓ Danışmanlık ve eğitim	- Kayıt yönetimi - Yönetim bilişim sistemleri - Tedarik ve envanter
Muhasebe ve Finans	✓ Genel muhasebe ✓ Satın alma ✓ İşlem süreçleri	- Bordro hizmetleri - Vergiler
Müşteri Hizmetleri	✓ Yerde servis ✓ Yerde servis ulaşımı ✓ Çağrı merkezi (müşteri desteği)	- Müşteri hizmetleri bilişim sistemleri - Yerde servis ulaşımı - Çağrı merkezi (müşteri desteği)
Satış ve Pazarlama	✓ Doğrudan posta (kargo) ✓ Reklam ✓ Telemarketing	- Rezervasyon ve satış işlemleri - Dış satış
Dağıtım	✓ Nakliye denetimi ✓ Danışmanlık ve eğitim ✓ Nakliye komisyonculuğu ✓ Leasing	- Depoculuk - Bilgi sistemleri - Operasyonlar
Taşımacılık	✓ Araç filosu yönetimi ✓ Araç filosu operasyonları ✓ Filo bakımı	- Araç filosu yönetimi - Araç filosu operasyonları - Filo bakımı
Emlak Danışmanlığı ve Fiziksel Alanlar	✓ Yemek ve kafeterya hizmetleri ✓ Sunulan hizmetler ✓ Güvenlik	- Hizmet yönetimi - Sunulan hizmetler - Hizmetler bilişim sistemi

Şekil 1.3 : Dış Kaynaklardan Yararlanılan ve Yararlanılması Düşünülen Alanlar

Kaynak : Outsourcing Top 10 Araştırmaları: Outsourcing Institute Senelik Outsourcing Son Kullanıcı Araştırması”, Outsourcing Dergi, Yıl: 2, Sayı:12, Şubat 2006, s.27

Şirketin iş etkinlikleri içerisinde dış kaynak kullanımı için en uygun alanların saptanması için altı yol önerilmektedir.⁵¹

- Kilit önemde olmayan yetkinlik alanları : İlk ve en belirgin alanlar, doğası gereği işin kilit önemdeki etkinliklerinden en uzak etkinliklerdir. Değer zinciri bağlantıları dış kaynak kullanımı için aday olabilir.
- Değişime direncin en az, gereksinimin en fazla olduğu alanlar : Kendilerini iş yükleri nedeniyle bunalmış hisseden, sürekli eksik elemanla çalışan ve ya sürekli düşük performans gösteren iş etkinlikleri için dış kaynak kullanılabilir.
- Başarı şansı yüksek olan iş süreçleri : Pek çok kuruluşun zaten dış kaynak kullandığı bordro ya da uygulama geliştirme gibi faaliyetler başlangıç olabilir.
- Değişimin zaten yol almakta olduğu iş süreçleri : Değişim ihtiyacı zaten tanınmış ve değişim karşısındaki direncin büyük ölçüde üstesinden gelinmiş olduğu birimlerde dış kaynak kullanılabilir.
- Kurulusta dönüşüm yaratacak alanlar : Dış kaynak sağlayıcıların, şirketi dönüştürecek en yüksek itici gücü sağlayabileceği alanlar seçilmelidir. Dünya ölçeğinde yeni beceri ve süreçlere ilgi artmaktadır.
- Kesintili ve ayrılabilir iş süreçleri: İş akışı içerisinde çekip çıkartılması daha kolay olan faaliyetlerde, örneğin bir hastanenin kayıt hizmetlerinde, dış kaynaklardan yararlanılabilir.

Dış kaynak kullanımı devamlı değişim gücünü yakalamak, temel yeteneklere odaklanmak konusundaki yetersizlikleri yönetmenin bir yolu olup çok önemli bir operasyonel gereksinim haline gelmiştir. Pek çok sektörde seyahat yönetimi, maaş yönetimi, borçlu/alacaklı hesaplar yönetimi ve çağrı merkezi uygulamaları gibi temel olmayan iş fonksiyonları birbirine çok benzer. Bu faaliyetler geri ofis işlemleri olup %50 daha düşük maliyetle deneyimli dış kaynaklara iş transformasyonu için harika

⁵¹ Michael F. Corbett & Associates Ltd, “Nelerin Outsource Edileceğine Karar Verme Konusunda İyi Uygulamalar”, [Elektronik Versiyon] *Outsourcing Dergi*, Yıl:1, Sayı:3, (12 Şubat 2006) s.2-3

fırsatlardır.⁵²

Çoğu şirket, önemli fonksiyonlarının kontrolünün bir yabancıya teslim edilmesinden endişe duymaktadır. Şirketler, bordro işlemlerini, bina bakımını ve hatta reklam ve hukuki işlemlerini düzenli olarak dış kaynak kullanımı ile sağlarken, kritik süreçlerini dış kaynak kullanımı ile sağlama konusunda daha temkinli davranmaktadır. Örneğin, finans ve muhasebe departmanı tarafından kullanılan yazılım sistemlerinin bakımı için yabancı bir şirketten destek almak daha kolayken, iş süreçleri dış kaynak kullanımına doğru bir sonraki adımı atabilmek – örneğin tüm finans ve muhasebe departmanını ve çalışanlarını bir dış sağlayıcıya devretmek ise yöneticilere çok daha zor gelmektedir. Ancak, zoru gerçekleştirmiş ve kritik iş süreçlerini dış ortaklara devretmiş şirketlerin üçte ikisi, şimdi, bu süreçler üzerinde daha önce olduğundan çok daha fazla kontrolleri olduğunu belirtmektedir. Bir konuda anahtar faktör karşılıklı saygı ve işbirliği anlayışıdır.⁵³

Bazı önemli sektörler itibarıyla dış kaynak kullanımına bakılacak olursa; üretim sektöründe üretici firmaların büyümedeki tutumlarında stratejik iş çözümleri seçeneği olarak dış kaynak kullanımı artış göstermektedir. İş yöntemlerinde dış kaynak kullanımının (Business Process Outsourcing-BPO) büyüekte olan ilk üç alanı; mühendislik (ürün tasarım ve geliştirilmesi), lojistik ve muhasebe-finanstır. Pazara girme sürecini azaltma hedefi üreticileri dış kaynak mühendisliği yöntemine itmektedir. Ayrıca pek çok farklı üretici firma ele geçirme suretiyle büyüdüğünden üretim sektöründe finans ve muhasebede dış kaynak kullanımı gittikçe artış göstermektedir. Üretim sektöründe dış kaynak kullanımı verimlilikte artışı, yeni kazanç kuşağını, maliyetleri düşürmeyi ve iş transformasyonunu getirmekte olup bunların hepsini hissedarların artan kıymetlerine ilave etmektedir. Diğer yandan telekomünikasyon sanayi önemli ölçüde düşen büyüme oranı, kapasite fazlası ve sönük finansal tahminlerle mücadele verirken giderleri azaltıp süreci hızlandırmak için dış

⁵² Kathleen Goolsby, “Sektörler ve Dış Kaynak Kullanımı”, **Outsourcing : Türkiye’den ve Dünyadan Örnek Outsourcing Uygulamaları**, Capital, 2004, s.47

⁵³ “Yönetici Olarak Dış Kaynak Kullanımında Kontrolü Nasıl Elinizde Tutarsınız?”, [Elektronik Versiyon] *Outsourcing Dergi*, 2004, Yıl:1, Sayı:4, (28 Mayıs 2006), s.1

kaynaklardan yararlanmaya yönelmiştir.⁵⁴

Günümüzde işletmelerde kullanılan yeni bir dış kaynaklardan yararlanma alanı da tesis yönetimidir. Sürekli değişen ofis ortamını çağın ve işin gerektirdiği koşullarda korumak, mobilya ve teknoloji değişikliklerinin yürütülmesini sağlamak için dış kaynak kullanımına yönelmişlerdir.

Dış kaynaklardan yararlanma faaliyetleri, şirketin büyüklüğüne göre de değişiklik göstermektedir. Dünyanın en büyük şirketlerinden pek çoğu (BP America America Express, J.P Morgan, Lockheed Martin gibi) çok yüksek faydalar sağlaması nedeniyle dış kaynak kullanımını önemli bir yöntem olarak benimsemiştir. Muhasebe, bilgi teknolojileri ve insan kaynakları hizmeti veren en büyük şirketlere; genel muhasebe, finansal raporlar, kar yönetimi ve bilgi teknolojileri gibi işleri yaptırmaktadırlar. Bu alanlarda dış kaynak kullanan şirketler, maliyetlerinde %10-%40 arası azalma sağlamaktadır, bu da her bir şirket için yüzlerce milyon dolarlık tasarruf demektir. Bu finansal tasarruf Fortune 500 şirketlerini dış kaynak kullanımı için yeni sözleşmeler yapmaya yöneltmektedir. Benzer şekilde orta büyüklükteki işletmeler de (100-1000 çalışanlı ve geliri 2 milyar doların altında olan şirketler) iş süreçlerinde dış kaynaklardan yararlanmaktadırlar. Gartner Group anketine göre 2003 yılında, orta ölçekli firmaların %73' ü iş süreçlerinin bazı kısımlarında; %89'u da insan kaynakları yönetiminin bazı alanlarında dış kaynak kullanımı planlamışlardır.⁵⁵

Küçük ölçekli firmalar, dünyadaki yeniliklerden yararlanma ihtiyacını giderek daha fazla duymaktadırlar ancak büyük yatırımlar yaparak bunlara sahip olmak ekonomik ekolojilerine uygun değildir. Bu nedenle giderek daha fazla sayıda küçük ölçekli işletme dış kaynak kullanımını benimsemeye başlamıştır.⁵⁶ Küçük ölçekli işletmeler için dış kaynak kullanımı güç, hız ve etkinlik için işlemlerin yeniden tanımlanmasını, küçük işletmenin dünyadaki en iyi kaynaklara erişmesini ve iyi olduğu şeylerde daha fazla güç kazanmasını sağlamaktadır. Ancak büyük ve orta ölçekli

⁵⁴ “Yönetici Olarak Dış Kaynak Kullanımında Kontrolü Nasıl Elinizde Tutarsınız?”, [Elektronik Versiyon] *Outsourcing Dergi*, 2004, Yıl:1, Sayı:4, (28 Mayıs 2006), s.1

⁵⁵ Ian Springsteel, “ Middle Market Preparing to Explode : Mid-market firms face a host of challenges in business process outsourcing” , http://www.outsourcinginstitute.com/mmr/mm_to_explode.asp, (22 Ocak 2006), s.1

⁵⁶ Goolsby , s.35

işletmelerde olduğu gibi küçük işletmelerde de işin en zor kısmı dış kaynak kullanma kararı almaktır. Küçük işletmelerde dış kaynak kullanımında en önemli engeller; kontrol kaybı korkusu, işin fazla stratejik olarak görülmesi, şirketin kendine has kültürü ve değerin ölçümüdür. ⁵⁷

1.6 Dış Kaynaklardan Yararlanmayı Teşvk Eden Faktrler⁵⁸

- Teknolojik altyapının yeterliliği : Dış kaynak kullanımı ihtiyaç duyulan en son teknolojik yeniliklere; eskileri elden çıkarmanın zararı ya da yenileri almanın maliyeti olmaksızın sahip olmayı sağlamaktadır. Birçok firma elde olan altyapıyı değiştirme maliyeti yerine yeni teknolojiyi dış kaynaktan almayı tercih etmektedir.
- Ölçeklenebilir ve esnek bir altyapı ihtiyaı : Birçok firma organizasyon yapısında ciddi değişiklikler yapmak ya da klmek zorunda kalmaktadır. Firmaların atıl olmayan, firma ihtiyaçları ile leklenebilecek araçlara ihtiyaç vardır; dış kaynak kullanımı da bunu en hızlı garantileyen yöntemdir.
- Stratejik ortak ihtiyaı : Firmalar ana faaliyetlerine odaklanırken, ana faaliyetlerini destekleyici araçların stratejik amaçlarına uygun kullanılması için uzmanlık sahibi stratejik ortaklara ihtiyaç duymaktadırlar.
- Tahmin edilebilir maliyetler : Dış kaynak kullanımı, yeni teknolojilere sahip olma maliyetini hem düşürmekte hem de daha rahat tahmin edilir kılmaktadır.
- nemli organizasyonel değişiklikler : Firmalar önemli organizasyonel değişiklikler geçirdikleri dönemlerde dış kaynak kullanımına daha fazla yönelmektedirler.
- İş geliştirmeye yönelik düzenlemeler : Firmalar stratejik destek almak için dış kaynaklardan yararlanmayı seçmektedirler.

⁵⁷ Michael F. Corbett & Associates Ltd, “Başarılı Dış Kaynak Kullanımı İçin Bir Rehber”, [Elektronik Versiyon], *Outsourcing Dergi*, 2004,Yıl:1, Sayı:2 (22 Mart 2006), s.24

⁵⁸ Goolsby,s.34-35

- Firma birleşmeleri, halka açılmalar : Geçiş döneminin daha rahat yaşanması ve yeni altyapının değişime uygun olması için dış kaynak kullanılabilir.
- Özelleştirme : Kamu hizmetleri, telekom, sağlık gibi sektörler özel sektör rekabetine açıldıkları zaman rekabetçi pozisyon alabilmek için dış kaynaklardan yararlanırlar.
- Ekonomik durgunluk : Ekonomik durgunluk, yönetilebilir bir maliyet sunduğu için dış kaynak kullanımını teşvik etmektedir.

1.7 DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMAYI OLUMSUZ ETKİLEYEN FAKTÖRLER⁵⁹

- İnsan kaynakları politikaları : İşsizliğin artması, kalifiye elemanın daha uzunca bulunmasına neden olmaktadır.
- Kontrolü kaybetme korkusu : Bazı işletmeler ikinci bir işletmenin iş süreçleri ve ticari sırlarının belli ayrıntılarına sahip olmasını, rekabetçi bilginin sızma ihtimalini dikkate alarak, olumlu karşılamamaktadır.
- Yönetim felsefesi ve gelenekler : Bazı işletmeler değişimden korkarlar ve iş süreçlerinde değişime sürükleyeceği düşüncesiyle dış kaynak kullanmayı düşünmezler.
- Sözleşmelerin karmaşık doğası : Hangi operasyonların dış kaynakla gerçekleştirileceğine karar vermek zor bir süreçtir. Öncelikli ihtiyaçların ve maksimum faydanın nasıl sağlanacağı belirlenmelidir. Dış kaynaklardan yararlanma kontratının bir danışman tarafından hazırlanması daha verimli sonuçlar doğuracaktır.
- Geçmişteki olumsuz deneyimler : İstenen kalite ve içerikteki servisin daha önce başka bir dış kaynak firmasından alınamamış olması, ileri dönük dış kaynak

⁵⁹ Goolsby, s.36

eğilimini olumsuz etkilemektedir.

- Hizmet firmalarının sürekliliği : Dış kaynak sağlayan firmaların bazıları mali sorunlar nedeniyle iflas etmekte ya da küçülme kararı almaktadır. Böyle bir geçişin yaşanması bu firmadan hizmet alan kuruluşlar için tehdit oluşturmaktadır.

1.8 DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA UYGULAMALARININ SINIFLANDIRILMASI

Dış kaynaklardan yararlanma çalışmalarında temel prensipler aynı olmakla birlikte; uygulamada dış kaynak hizmeti talep eden ve sağlayan işletmeler arasındaki ilişki açısından farklılıklar görülmektedir.

Yararlanılan dış kaynağın çeşidine göre; “geleneksel dış kaynak kullanımı, danışmanlık firmalarından yararlanma, bağımsız çalışanlardan yararlanma ve başka işverenden kiralanan çalışanlardan yararlanma” olarak ayrılabilir.

Dış kaynaklardan yararlanmayı kapsamına göre ise; fonksiyonlar bazında bütün olarak dış kaynaklardan yararlanma ve fonksiyonlar bazında kısmi olarak dış kaynaklardan yararlanma şeklinde sınıflandırmak mümkündür.

1.8.1 Yararlanılan Dış Kaynağın Çeşidine Göre Sınıflandırma

Bu tür sınıflandırmada, dış kaynak kullanımına taraf olan işletmelerin konumlarına göre aşağıda seçeneklerden biri tercih edilebilmektedir:

1.8.1.1 Geleneksel dış kaynak kullanımı

Dışsal bir hizmet sağlayıcının bir organizasyona ilişkin bir fonksiyon ya da görevi yerine getirmesinden ortaya çıkan bu yöntemde hizmeti sağlayan şirket gerekli satın alma işlemleri, insan gücü ve ilgili diğer faktörleri temin etme garantisini vermektedir. Bu sözleşme organizasyona dış kaynak sağlayan şirketin performansını sıkı bir şekilde kontrol etme olanağı sunmaktadır. Buna karşılık bu sözleşmelerle sağlanan hizmetin maliyet etkinliği az işçi çalışan işyerleri için düşük düzeyde kalabilir.

Ayrıca sistemin başarısı uzun dönemli bir anlaşmayı gerekli kılmaktadır.⁶⁰

Bu tür dış kaynak kullanımına yemek, temizlik, bordrolama, güvenlik hizmetleri, teknolojik altyapı desteği, tanıtım-organizasyon, ambalajlama, dekorasyon, lojistik gibi alanlarda sıkça rastlanmaktadır.

1.8.1.2 Danışmanlık firmalarından yararlanma

Danışmanlık, bilgi ve tecrübe sahibi, bağımsız kuruluşların belirli bir ücret karşılığında işletmelerin sorunlarının belirlenmesi, nedenlerinin araştırılması ve çözümü için en uygun önerilerin geliştirilerek eğer istenirse bu önerilerin işletmede uygulanmasına destek olmayı içeren hizmetlerdir. İşletmeler yatırım teşvik, idari, mali, teknik, pazarlama, reklam, tercüme vb. konularda çok değişik sorunlarla karşılaşabilmektedir. Çoğu kez birden fazla sorun iç içe bulunmaktadır ve sorunun tesbiti çoğu zaman çözüm getirilmesinden daha zor olmaktadır. İşletmelerin ana işlevleri yanında ortaya çıkan sorunları gidermek için çok değişik konularda personel istihdamı mümkün olmadığı gibi gerekli de değildir. Bu ihtiyaç konusunda yeterli bilgi ve tecrübe birikimine sahip, danışmanlık nosyonu kazanmış kurumlardan geçici bir süre yardım alınması ile en etkin ve verimli bir şekilde sağlanabilir. Bu tip hizmetlerin danışmanlardan alınmasının bir diğer avantajı ise danışmanların bağımsız bir işletmeden gelmeleri, etki altında kalmamalarıdır.⁶¹

Bu yaklaşımda danışman firmanın uzmanları ve müşteri işletmenin yetkilileri genellikle ortak çalışmalar yaparlar. İşletmeler danışmanlık firmalarından genel yönetim uygulamalarında ve fonksiyonel alanlarda destek almaktadır. Günümüzde yönetim, vergi ve mali hukuk danışmanlığı, denetim, kurumsal finans ve mali danışmanlık, bilgi teknolojisi, insan kaynakları yönetimi, araştırma, halkla ilişkiler, pazarlama yönetimi ve kalite yönetimi gibi alanlarda hizmet sunan danışmanlık firmaları giderek artmaktadır.⁶²

⁶⁰ Büber, s.65

⁶¹ *Yönetim Danışmanlığı Nedir?*, <http://www.turkticaret.net/tunca/tr/product.php>, 2006, (5 Şubat 2006), s.1

⁶² Aydın, s.51

1.8.1.3 Bağımsız danışmanlardan yararlanma

Bağımsız danışmanlık, son elli yıldır Avrupa ve Amerika' da hızlı bir gelişim göstermesine karşın, ülkemizde son dönemde belirgin bir hal almaya başlamıştır. Bundan dolayıdır ki danışmanlık kavramı henüz tam anlamıyla anlaşılmış bir kavram değildir. Literatüre göre şirket danışmanlığı: "Firma organizasyonunda, yönetim sorumluluğu bulunmayan, danışmanlık beceri ve niteliklerine sahip örgüt dışı kişiler tarafından karmaşık sistem anlayışına dayanan, işletme problemlerinin belirlenmesi, çözüm önerilerinin geliştirilmesi ve gerektiğinde uygulama desteğini içeren kişisel beceri ve yeteneklere dayanan hizmetlerdir." Uygulamaya bakıldığında ise; yönetim danışmanının sadece belirli yönetim sorunlarını çözmeye çalışmadığı, aynı zamanda bir şirketin sahip olabileceği diğer ekonomik problemlerle de ilgilendiği görülmektedir. Genellikle firmalar ekonomik performanslarını artırmak için yardıma ihtiyaçları olduğunda yönetim danışmanına başvururlar. Bir şirketin ekonomik performansının iyileştirilmesi, pazarlamada, maliyetlerde, üretimde, organizasyon ya da yönetimde değişikliklerle gerçekleştirilebilir.⁶³

İşletmelere hizmet sunan çeşitli bağımsız uzmanlar iki grup altında toplanabilir. İlk grupta uzun yıllar üniversitelerde öğretim görevlisi olarak çalışan, konularında akademik birikimi ve yönetim pratiği olan akademisyenler bulunmaktadır. İkinci grupta ise uzun yıllar profesyonel iş hayatının içinde bulunan ve çalıştığı alanlarda uzmanlaşarak önemli deneyim kazanan yöneticiler ve uzmanlar bulunmaktadır.⁶⁴

1.8.1.4 İşgören kiralama

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

⁶³ *Yönetim Danışmanlığı Nedir?*, <http://www.turkticaret.net/tunca/tr/product.php>, 2006, (5 Şubat 2006), s.1

⁶⁴ İlker Çitil, "Yönetim Danışmanlığı ve İşletmelerin İnsan Kaynakları Yönetimi Konusunda Danışmanlıktan Yararlanmalarına İlişkin Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, SBE, 1997) s.17

uzmanları zaman içinde eğitime tabi tutma yükünden ve yatırım yaptığı uzmanları daha sonra kaybetme riskinden kurtulmaktadır.⁶⁵

Bu uygulamada işe alınan personel aslında kiralayan (tedarikçi) firmanın kadrolu elemanıdır. Personel ihtiyacı olan işletmeyle tedarikçi firma arasında işgören kiralama sözleşmesi yapılır ve ihtiyaç duyulan sayı ve nitelikteki personel işe yerleştirilir. İşgöreni kiralayan işletme, personele sosyal yardımlar, sigorta, vergi veya işten çıkarma durumunda tazminat ödememekte; taşeron firmaya tek bir ücret ödemektedir. Bu durumda işgücü talebi daralınca bu işgörenler kolayca işten çıkarılabilmektedir. Ayrıca işletme yeterli performans gösteremeyen personel yerine yenisini de talep edebilmektedir.⁶⁶

1.8.2 Dış Kaynaklardan Yararlanılan Konunun Kapsamına Göre Sınıflandırma

Dış kaynak kullanımı kararı veren işletmeler , kendi stratejileri ve ihtiyaçları doğrultusunda hangi faaliyetlerde dış kaynaklardan yararlanacaklarını da belirlemek durumundadır. Bu konuda aşağıdaki seçeneklerden birini tercih etmeleri mümkündür.

1.8.2.1 Fonksiyonlar bazında bütün olarak dış kaynaklardan yararlanma

İşletmenin temel fonksiyonları olan muhasebe, finansman, pazarlama, insan kaynakları ve üretim gibi faaliyetlerinden birinin, tüm alt fonksiyonlarıyla beraber dış kaynaklardan sağlanması söz konusudur.

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

⁶⁵Nurten Erk, “Bilgi İşlemciler Kiralanır!”, **Hürriyet İnsan Kaynakları**, 1999, <http://www.hurriyet.com.tr>, (26 Ocak 2006), s.1

⁶⁶ Ahmet Cevat Acar, **İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi**, Dönce Basım ve Yayın , 1998, s.141

olmaktadır.⁶⁷

1.8.2.2 Fonksiyonlar bazında kısmi olarak dış kaynaklardan yararlanma

İşletme, temel fonksiyonları olan üretim, pazarlama, muhasebe, insan kaynakları gibi alanlarda değil, bu alanların alt fonksiyonlarının bir veya birkaçında dış kaynak kullanabilmektedir. Örneğin işletme muhasebe gibi temel bir fonksiyonunun, genel muhasebe kaydı tutma, bütçe çalışmaları yapma veya raporlama gibi alt fonksiyonlarından bazılarını dış kaynaklardan sağlayabilmektedir. Veya günümüzde çok yaygın olarak kullanıldığı gibi insan kaynakları faaliyetlerinden sadece seçme-yerleştirme, eğitim veya bordrolama alt fonksiyonlarının biri ya da birkaçı için başka bir işletme ile anlaşma yapılabilmektedir.

Şunu da belirtmek gerekir ki, işletmenin alt fonksiyonlarıyla ilgili uygulamaları devretmek için sadece tek bir dış kaynakla anlaşma zorunluluğu yoktur. Bugün işletmeler kendi ihtiyaçları doğrultusunda, örneğin bilgi teknolojileri hizmetini birkaç farklı dış kaynaktan temin edebilmektedir.

Uygulamada, fonksiyonlar bazında kısmi olarak dış kaynaklardan yararlanma da iki farklı şekilde karşımıza çıkmaktadır :

1.8.2.2.1 Alt fonksiyonlar bazında bütün olarak dış kaynaklardan yararlanma

İşletme bir veya alt fonksiyonunun tümünün yerine getirilmesinde dış kaynaklardan yararlanmaktadır. Bir örnekle açıklanacak olursa; işletme, insan kaynakları temel fonksiyonunun ücretleme alt fonksiyonunda bütün olarak dış kaynak kullanımına gidebilmektedir. Bu durumda ücretlemeyle ilgili iş ve süreçlerin tamamından dış kaynak hizmeti veren firma sorumlu olacaktır. Bu çalışmalarla ilgili olarak hizmet alan işletmenin içerisinde de bütçeleme konusunda dış kaynakla ilişkileri yönetecek bir uzman bulundurulması uygun olacaktır.

1.8.2.2.2 Alt fonksiyonlar bazında kısmi olarak dış kaynaklardan yararlanma

İşletme alt fonksiyonunun tamamını başka bir işletmeye devretmek zorunda değildir; alt

⁶⁷ Mary F.Cook, **Outsourcing Human Resources Functions:Strategies for Providing Enhanced HR Services at Lower Cost**, New York, American Management Association, 1998, s.5

fonksiyonlarındaki faaliyetlerin sadece bir kısmında uzman bir dış kaynaktan destek alabilmektedir. Örneğin, işletme seçme ve yerleştirme alt fonksiyonundaki faaliyetlerden iş ilanı verme ve aday havuzu oluşturma görevini başka bir işletmeye devrederken; mülakatları gerçekleştirme, testler uygulama, oryantasyon programları hazırlama gibi faaliyetleri yine kendisi yürütebilmektedir.

1.9 DÜNYADA DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA

Dış kaynak kullanımı günümüzün modern kuruluşları için fiili bir model haline gelmiştir. Yöneticilerin sorması gereken esas soru artık neyi dış kaynaklardan sağlamalıyız yerine artık bu yeni dış kaynak kullanan dünyada başarıyı nasıl yakalayabiliriz olmalıdır. Yöneticilerin düşünceleri değişmektedir ve dış kaynak kullanımını haklı çıkarmak yerine artık dahili kaynak kullanımının haklı çıkarılması gerekmektedir. Yöneticiler giderek kendilerine sınırlı dahili kaynakları üzerine en iyi şekilde nasıl odaklanacaklarını ve şirket dışı ilişkilerin nasıl müşteriler için değer ve şirket için rekabet avantajı yaratmak için kullanılabileceklerini sormaktadırlar.⁶⁸

Dış kaynaklardan yararlanma için ‘global kaynak kullanımı’ deyimini kullanmak yanlış olmaz. Günümüzde imalatçılar ürünlerini, daha ucuz hammadde ve tedarikçilerin olduğu ülkelerde yaptırmaktadır. Bir işletme anlaşmasını yerel bir işletmeden alıp, 8000 mil uzakta bulunan Uzak Doğu’daki bir işletmeye verebilmektedir. Örneğin, PC’ler için hard disk sürücülerini satan İngiliz Seagale Technology’nin başarısı, ürünlerinin malzemelerini Asya’dan ucuza mal etmesinin altında yatmaktadır. Bu ürünler, tamamlandıktan sonra İngiltere’de satışa sunulmaktadır.⁶⁹

Tablo 1.1 de dünya dış kaynak kullanım pazarı ile ilgili özet bilgilere yer verilmiştir.

⁶⁸ Michael Corbett & Associates Ltd, “Dış Kaynak Kullanımına Hoşgeldiniz”, [Elektronik Versiyon] *Outsourcing Dergi*, Yıl:1, Sayı:1, 2003,s.12

⁶⁹ Richard L. Dalt, **Management**, 2. Baskı, Dryden Press, London, 1991, s. 611.

Tablo 1.1
Dünya Dış Kaynak Kullanım Pazarı (milyon dolar)

	2002	2003	2004	2005	2006
Amerika	34.260	36.688	39.905	43.131	45.987
AMEA	20.634	21.941	23.635	25.608	27.576
Dünya/ Pasifik	13.573	14.696	16.119	17.996	19.990
DÜNYA	68.466	73.325	79.660	86.735	93.554

Kaynak : 2002-2007 Dönemi IDC Projeksiyonu”, www.idc.com, 2003
Notlar :
Amerika,ABD, Kanada ve Latin Amerika’yı kapsar.
Asya/Pasifik kategorisinde Japonya da yer almaktadır.
EMEA Batı,Orta ve Doğu Avrupa ile Ortadoğu ve Afrika’yı kapsamaktadır.
Amerika kıta olarak dış kaynak kullanımına en fazla harcama yapan bölgedir ve tahmin dönemi içerisinde bu özelliğini koruması beklenmektedir.
Batı Avrupa nedeniyle EMEA, Amerika’dan sonra dış kaynak kullanımına en yatkın bölgedir.
Asya/Pasifik en hızlı büyümesi beklenen bölgedir.

Küresel rekabet sürecine uyum sağlayabilmek amacıyla hemen hemen bütün dünyada kabul gören bir strateji olarak dış kaynak kullanımı, özellikle ABD, Japonya ve İtalya gibi gelişmiş ekonomilerde başarının kaynaklarından birisi haline gelmiştir. İtalya’nın önde gelen firmalarından Marzotti’nin de dış kaynaklardan geniş ölçüde yararlandığı; tekstil sektöründe tüketiciye daha hızlı hizmet sunabilmek amacıyla bazı üretim bölümlerini özellikle işgücü maliyetinin daha düşük olduğu Uzakdoğu, Doğu Avrupa ve Kuzey Avrupa’daki bazı ülkelere taşıdığı görülmüştür. Ayrıca, ABD’nin en büyük şarap imalatçısı ve satıcısı olan Gallo ise üzümlerinin büyük bir bölümünü dış kaynağa aktararak, hava muhalefeti, arazi ve işçilik gibi risk oluşturan hususları dış kaynaklara devretmektedir.⁷⁰

Ülke örnekleri bağlamında dış kaynak kullanımından yoğun bir şekilde

⁷⁰ Çoban ve Tutkun, s.1

yararlanılan Japonya’da özellikle montaja yönelik üretim yapan firmalar, dış kaynak hizmeti aldıkları firmalarla yakın işbirliği içerisindeyler. Bu çerçevede Japon firmaları tedarikçilerinin bütün sorunlarıyla ilgilenmekte; onlara kalite geliştirme, maliyet düşürme, örgütsel yapılarını geliştirme, personel eğitimi vb. konularda yardımcı olmakta ve aynı zamanda tedarikçi firmalara kredi desteği de sağlamaktadırlar.

Amerikan Havacılık ve Uzay Çalışmaları Merkezi (NASA), uzaya uydu ve astronot gönderme ve yıldız savaşları gibi projelerle ilgilenmekte ve bu projeleri başarı ile gerçekleştirmektedir. Söz konusu projelerde yer alan ve son derece yüksek teknolojiyi kullanan binlerce firmadan yararlanan NASA, bu anlamında şebeke organizasyonlarının ve dış kaynak kullanımının öncüsü konumuna ulaşmıştır.⁷¹

Gartner analistlerine göre, son 10 yıl içinde dış kaynak kullanımı konusunda karar almaya çalışan firmalar; işletmelerinin ihtiyaçlarını tespit ederken altyapı, uygulama ve iş süreçleri seviyesinde yeterlilik prensiplerini temel alan yaklaşımlar kullanmayı tercih etmektedir. Altyapı dış kaynak kullanımı gittikçe daha hızlı bir biçimde standart hale gelmektedir. Bilgi teknolojileri alanındaki uygulamalar dış kaynak kullanımının en olgun segmentini oluşturmakta ve 2009 yılı itibariyle dünya pazarları genelinde yıllık yüzde 6.8 oranında ortalama büyüme seviyesine ulaşması beklenmektedir. Uygulama dış kaynak kullanımında ise, emeğin yoğun olduğu gözlemlenmekte; buna neden olarak da bir çok iş uygulamasının işletmelerin ihtiyaçlarına göre uyarlandığı söylenmektedir. Gartner’a göre bu seviyenin yıllık ortalama büyüme oranı ise 2009 yılı itibariyle yüzde 7.1’dir. İş süreçlerinde gerçekleştirilen dış kaynak kullanımında da son üç yılda büyük bir artış yaşandığı görülürken, 2009 yılı itibariyle yıllık ortalama büyüme oranının yüzde 9.3 olacağı öngörülmektedir.⁷²

Araştırma ve danışmanlık şirketi IDC’ye göre; sadece finans ve muhasebe alanlarında dış kaynak kullanımı 2002’de 40 milyar dolara ulaşmıştır ve gelecek üç yılda 65 milyar dolara ulaşması tasarlanmaktadır. Houston merkezli outsourcing

⁷¹ İltis, s.52

⁷² Gülfem Çetin, “Outsourcing ile Maliyeti Azaltın, Rekabet Avantajı Kazanın”, 2006, <http://www.ekocerceve.com/yazarlarDetay.asp?yaziID=3479&yazarID=257>, (14 Şubat 2006), s.1

danışmanlık şirketi olan TPI tarafından; ABD’de büyük ölçekli şirketlerin insan kaynakları faaliyetlerinde dış kullanımının 2002’de 8 milyar dolar olduğu belirtilmiş ve 2006’da üç katına çıkacağı tahmin edilmiştir.⁷³

Gartner analizlerine göre önümüzdeki dönemde dünyada dış kaynak kullanımı uygulamalarında beklenen gelişmeler şunlardır:⁷⁴

-2007 yılı itibariyle, BPO (Business Process Outsourcing - İş Süreçleri Dış Kaynak Kullanımı) kararlarının yüzde 60’ı bilgi teknolojileri organizasyonu dahil edilmeden sadece yönetim seviyesinde alınacaktır.

-2008 yılı itibariyle, yeni yapılan dış kaynak kullanımı sözleşmelerinin yüzde 50’sinden fazlası bilgi teknolojileri hizmetleri bileşenlerini içerecektir.

-2008 yılı itibariyle, iş süreçlerinin geliştirilmesi ihtiyacı kurumsal başarı için ilk üç hedeften biri olarak değerlendirilecektir.

-2008 yılı itibariyle, bilgi teknolojileri dış kaynak kullanımı kontratlarının üçte ikisi maliyet odaklı ve kısa vadeli olacaktır.

-2010 yılı itibariyle, BPO kontratlarının yüzde 60’ı ilgili yazılım ve bilgi teknolojileri altyapısını da içerecektir. Altyapı araçları sayesinde data center (bilgi merkezi) işletme maliyetleri yüzde 40 oranında düşecektir.

1.10 TÜRKİYE’DE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA

Genel anlamda Türkiye’nin ABD ve Avrupa pazarını biraz geriden takip ettiği görüşü hakimdir. Örneklere bakıldığında zaman ABD’de dış kaynak kullanımının geçmişinin 80’li yıllara dayandığını görülmektedir. Avrupa’da firmalar bilgi teknolojilerinde dış kaynak kullanımını seçme yoluna 90’lı yıllarda gitmişler; Türkiye’de ise bu konu 2000 yılından itibaren gündeme gelmeye başlamıştır. Şirket

⁷³ Springsteel,, s.1

⁷⁴ Gülfem Çetin, s.1

yapılarının biraz tutucu olmasından dolayı çok hızlı hareket edilemese de artık zihniyet açısından bir ilerleme yaşanmaktadır.⁷⁵ Dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları Türkiye’de, sadece moda olduğu için değil, gerçekten ihtiyaç olarak algılandığı için yaygınlaşmakta; bilinçlenme ve talep artmaktadır.

Dış kaynaklardan yararlanma kavramının ülkemizde ortaya çıktığı ilk dönemlerde, şirketin ana faaliyet sahası ile ilgili olmayan bölümlerde çalışan yöneticiler, kendi işlerini kaybetme korkusu içinde dış kaynak kullanımına karşı çıkıp bu düşünciyi engellemek için var gücüyle çalışmışlardır. Hatta şirket içinde bu hizmetlerin daha ucuza maledileceğini ispatlamak için birçok masrafı gizlemeye yolunu deneyenler olmuştur. Buna rağmen, hesaplamaları doğru yapabilen birçok iş sahibi ve hissedar, çoğu kez dış kaynak kullanma yönünde karar vermiş ve birçok hizmeti dışarıdan satınalma yoluna gitmiştir. Öyle ki, bazı devlet kuruluşları bile bu fikri benimsemiş ve kendi işlerine daha yoğun olarak yönelmeyi başarmışlardır. Yepyeni sektörler ortaya çıkmış ve istihdam olanakları artmıştır. Bundan 15 yıl kadar önce akıllara bile gelmeyen, "Yemek üretimi ve dağıtımı", "Güvenlik ve Bina Yönetimi", "Teknik Altyapı İşletimi", "Endüstriyel Temizlik", "Beyin Avcılığı" gibi yepyeni iş sahaları ortaya çıkmıştır.⁷⁶

Genel olarak, üretimin arttığı bir ülkede tüketimin de artması; bu doğrultuda işletmelerin de ana faaliyet konusundaki tüm işlerini uzman firmalardan daha düşük maliyetle dış kaynak kullanımı ile alması beklenmektedir. Bu boyutta dış kaynak hizmeti veren firmalar devamlılığı sağlayabilmek için mutlaka kendilerini sürekli geliştirmek, müşterileri anlayarak beklentilerine yanıt bulmak zorunda olacaklardır. Sektörlere özel üretilmiş çözümlerle kendilerini sadece iç pazarda değil global pazarda da geliştirebilmelidirler.⁷⁷

Dış kaynak kullanımında maliyet avantajları iki şekilde oluşmaktadır. Birincisi; direkt maliyetlerin aşağı çekilmesiyle, daha ucuza yapılmasıyla sağlanan avantaj; diğeri

⁷⁵ "BT Outsourcing'de En Önemlisi Güven", [Elektronik Versiyon], *Outsourcing Dergi*, 2004, Yıl:1, Sayı:3 , (2 Ocak 2006), s.2

⁷⁶ Oguz C. Gel, "Outsourcing Çelişkisi", http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=376, (15 Nisan 2006), s.1

⁷⁷ "Bir Kazandır – Kazan Hikayesi" , [Elektronik Versiyon], *Outsourcing Dergi*, 2004, Yıl:1, Sayı:4, (6 Nisan 2006), s.1

ise bazı yatırımların hizmet sağlayıcı tarafından yapılmasını ve firma içindeki kaynakların ana işe aktarılmasını sağlayacak avantajdır. Bu, özellikle Türkiye koşullarında çok önemli olmaktadır. Örnek verilecek olursa; 2001 krizi gibi durumlarda şirketler genellikle bilgi teknolojileri yatırımlarını öteleme kararı almakta, ellerindeki kaynakları kendi ana işlerine aktarma yoluna gitmektedirler. Oysa bir dış kaynak hizmet sağlayıcı ile beraber hareket edildiğinde şirket için yatırımları o yapmaktadır. Bu şekilde şirket hem yapılması gereken yatırımlardan geri kalmamakta, hem de elindeki fonları kendi işine aktarma şansı bulmaktadır.⁷⁸

Diğer yandan ekonomik kriz ortamında şirketler güvenlik, yemek, taşımacılık, bordrolama, temizlik vb. faaliyetlerin yükünü azaltabilmek için dış kaynak kullanımını arttırmışlardır. Yakın dönemde enflasyonun düşmeye başlamasıyla organizasyonların finansman yapısı da değişmiş, temel yeteneklere odaklanmak ve dolayısıyla da dış kaynak kullanımı artan öneme sahip olmuştur.

2005 yılı Türkiye’de, iş çevrelerince dış kaynak kullanımında tedbirli ama önemli adımların atıldığı bir yıl olarak değerlendirilmektedir. Genel olarak tercihin dış kaynak kullanımı ile temin edilebilecek hizmetler arasından sadece riskin az olduğu alanları seçmek ve bu alanlar üzerinde dış kaynak kullanımı deneyimi yaratmak olduğunu gözlemlenmektedir. Böylece, hem hizmet veren hem de hizmet alan tarafın dış kaynak kullanımı ilişkisinin doğru yönetilmesi için birikim oluşturulmaktadır. 2006 ve sonrasında gerek özelleştirmeler, gerekse doğrudan yabancı yatırımların Türkiye’ye gelmesi nedeniyle, dış kaynak kullanımında sözleşme sürelerinin uzaması, ortalama bir projede kapsamın genişlemesi ve hizmeti veren şirkete daha çok hareket alanı ile daha çok sorumluluk verilmesi gibi konuların, 2006 yılında beklenen önemli gelişmelerdir.⁷⁹

1.11 DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMANIN SAĞLADIĞI AVANTAJLAR

Günümüzün piyasa şartları, hızla gelişen ve küreselleşen ekonomiler şirketlerin rakiplerinden önce harekete geçmesini gerektirmektedir. Şirketlerin hızlı olmak, yaratıcı

⁷⁸"BT Outsourcing'de En Önemlisi Güven", [Elektronik Versiyon],*Outsourcing Dergi*, 2004, Yıl:1, Sayı:3, (2 Ocak 2006), s.1

⁷⁹ Gülfem Çetin, s.1

düşünmek, değişen koşullara ayak uydurmak ve sürekli işlerine yoğunlaşmak zorunda olmaları ile birlikte zaman ve efor kaybettiren, maliyet yüklerini artıran, üstelik ana faaliyet alanlarının yani uzmanlık alanlarının dışında kalan işlerden uzaklaşmak istemeleri dış kaynak kullanımına olan talebi artırmıştır. Eskiden bu hizmet kullanımı operasyonel süreçte ortaya çıkan birtakım problemlerin çözümüne yönelik olarak ve maliyet tasarrufu sağlamak için yapılırken şimdi problem çözümünden başlayarak hizmet sağlayıcılar ile stratejik bir ortaklığa dönüşüm sağlanmaktadır.⁸⁰

Dış kaynaklardan yararlanma kavramında dışarıya verilen işler bazı parçaların üretimi, destek hizmetleri gibi işlemlerden daha çok bilgiye dayalı işlere doğru kaymaktadır. Dış kaynak kullanımının işletmelere; iç kaynakların sağlayabileceğinden daha esnek, yüksek katma değerli ve entegre hizmetler sunulabilmesi, dünyanın en iyi bilgi birikimi kaynaklarına şirketin kapasitesini arttırmadan erişebilme olanağı, politik ya da iç çekişmelerden dolayı elde edilmesi zor olan bölümler arası koordinasyonun daha kolay sağlanması gibi faydaları gittikçe önem kazanmaktadır.⁸¹

Hizmet sektörünün, dünya ekonomisinin büyük çoğunluğunu oluşturur hale gelmesi ile uzmanlık gerektiren hizmetler sunan firmalar da çok büyük ölçekli firmalar haline gelmişlerdir. Böylelikle bu tür firmalar kendi alanlarında daha derin bilgi birikimine sahip olabilmekte, daha cazip koşullarla uzmanları istihdam edebilmekte ve iç kaynak kullanan firmalardan daha yaratıcı çözümler ortaya çıkarabilmektedirler. Yöneticiler dış kaynaklardan yararlanmayı kısa dönemli bir maliyet azaltma operasyonundan çok uzun vadeli stratejik bir yaklaşım olarak görmeye başlamışlardır. Bu yaklaşım ile entelektüel derinlik kazanılması, yaratıcılık, güvenilirlik, kalite, katma değer ve küresellik gibi avantajlar kısa sürede elde edilebilmektedir.⁸²

Genel olarak dış kaynaklardan yararlanma kavramının ileri seviyedeki faydaları üç boyutta incelenebilir:⁸³

⁸⁰ “Nerede ve Ne Zaman Outsourcing? ”,Şeyda Oltulu ile Ropöraj, www.insankaynaklari.com, (25 Nisan 2005), par.3

⁸¹ Sizin İşletmenizde Outsourcing Rolü Nedir?,[Elektronik Versiyon],*Outsourcing Dergi*,Yıl:2, Sayı:7,s.1

⁸² Sizin İşletmenizde Outsourcing Rolü Nedir?,[Elektronik Versiyon], *Outsourcing Dergi*,Yıl:2,Sayı:7,s.1

⁸³ “Pricewaterhousecoopers Araştırması: İnsan Kaynaklarında Dış Kaynaktan Faydalanma”, [Elektronik Versiyon] , *Outsourcing Dergi*, 2004, Yıl:1, Sayı:3,(24 Kasım 2005), s.1

- Finansal: Operasyonel maliyetleri azaltma; istihdamda azalma; karşılaşılabilecek risk unsurlarında dolaylı azalma.
- Operasyonel: Ana faaliyet alanlarına odaklanmayı sağlama; süreçlerin kalitesini arttırma; kurum çalışanları dışındaki uzman personel kaynağından faydalanma; üretim ve uygulama süreçlerini kısaltma; yeni kullanılan teknolojilere adaptasyon sağlama.
- Yönetisel: Yönetim zamanını daha faydalı kullanma; değişen koşulları dengeleme; hızlı karar verebilme.

Modern kuruluşlarda kilit nokta, pazara büyük, entegre kuruluşların yapabileceği etkiyi yapmak için ortakların yeteneklerini paylaşmaktır. Bu ilke küçük çaplı kuruluşların daha büyük görünmesini sağlamakta; dış kaynak kullanımı ve teknoloji küçük çaplı kuruluşlara kendilerinden kat kat daha büyük kuruluşlarla aynı mevkide rekabet etme şansı vermektedir. Dış kaynak kullanımı ile, rekabet için gerekli olan uzmanlığa erişilebilmektedir. Hiçbir şirket bir ada değildir ve olması da gerekmemektedir. Bir işletmenin karşılaştığı tüm görevleri gerçekleştirmek için gerekli dahili kapasiteyi oluşturma masrafları oldukça fazladır. Örneğin, anında müdahale için dahili tıbbi grup oluşturmak için ya da tesis yönetimi, hesap ödemeleri ve bilgi işlem yönetimi gibi giderler çok yüksek olacaktır. Bir kuruluş ne kadar çabalarsa çabalasın, modern bir kuruluşu işletmek için gerekli olan tüm faaliyetlerinde birinci sınıf olanakları sürdürememektedir. Her şeyi bir anda gerçekleştirmeyi denemek, şirketlerin uzmanlaşmanın faydaları ve diğerlerinin uzmanlaşması üzerinden sermaye edinme olanaklarını kaçırmalarına neden olmaktadır. En iyi çözüm ağ ile birleşmektir. Esasen dış kaynak kullanımı yeni temel rekabettir.⁸⁴

Dış kaynaklardan yararlanmanın temel nedenleri ise, profesyonelliği ve uzmanlığı arttırmak, iç kaynakların yetersiz kalması, daha kaliteli hizmet arayışı, şirketin stratejik hedeflerini gerçekleştirme süreçlerinde daha fazla yer almak olarak karşımıza çıkmaktadır.

⁸⁴ “Bir Ekip İş: Outsourcing”, [Elektronik Versiyon], *Outsourcing Dergi*, 2005, Yıl:2, Sayı:10, s.1

1.11.1 Maliyetlerin Azaltılması

Değer zincirindeki her bir faaliyetin nasıl yapıldığı ve ilgili ekonomisi, maliyet avantajının yaratılmasında belirleyici bir rol oynamaktadır. Maliyetleri etkileyen faktörlerden bazıları; ölçek, öğrenme, kapasite kullanımı, lokasyon ve ürün karmaşıklığı olarak sayılabilir. Bu etkenlerin kontrolü maliyet avantajını da beraberinde getirmektedir. Bu noktada dış kaynak kullanımı çok kullanılan bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumlar dış kaynak sağlayıcıların operasyonel verimlilik, uzmanlaşma ve ölçek ekonomisi ile ulaştığı maliyet avantajından fayda sağlayıp, rekabet üstünlüğü sağlama fırsatını dikkatle değerlendirmelidir. Dış kaynak kullanımı ile maliyet avantajı yaratma yolculuğundaki ilk şart işletmenin kendi maliyetlerini bilmesinden geçmektedir. Bu basit gibi görünen koşul çoğu zaman ihmal edilmektedir. Maliyetler konusunda ölçümleri yapmak , ölçütleri saptamak; kurumlara dış kaynak kullanımı kararının verilmesi, hizmet sağlayıcının seçilmesi, sözleşmelerin hazırlanması ve performans yönetimi aşamalarında önemli kolaylıklar sağlamaktadır.⁸⁵

Dış kaynak kullanımında, hizmet sağlayıcı firmanın konusunda uzman oluşu, birçok firmaya aynı hizmeti vermekten kaynaklanan etkinliğinden faydalanışı, işgücünün konusunda uzman ve etkin oluşu gibi üretim faktörlerine ilişkin profesyonellikler maliyetleri düşürmektedir. Dış kaynaklardan yararlanan firmaların sağladığı mali avantajlar, istihdamın azaltılmasından ziyade firmanın gerçekleştirdiği yan etkinlik ve fonksiyonları outsource ederek kazandıkları zaman ve eforu tamamen kendi asıl işlerine yönlendirdikleri için kazandıkları maliyet avantajlarıdır. Dış kaynak kullanımı hizmeti veren kurumlar müşterilerinin herhangi birinin tek başına sahip olduğundan çok daha büyük bir ölçeğe sahiptirler. Örneğin, birden çok firmanın isteklerinin birleştirilmesi ile maliyetleri azaltmak, kaynakları daha verimli kullanmak mümkün olmaktadır. Bu sebeple hem satın alma maliyetleri hem de işletim maliyetleri daha düşüktür. İş yapma yöntemi ve büyük ölçeklerden kaynaklanan indirimler gibi operasyonel verimliliği arttırıcı avantajlar da göz önünde bulundurulmalıdır. Dış kaynak kullanımı ilk ortaya çıktığında firmaların toplam çalışan sayısını azaltmak ve maliyet avantajı yaratmak için kullandıkları bir araç olarak algılanmaktaydı. Ancak günümüzde

⁸⁵Yılmaz, s.1

outsourcing, yalnız maliyet azaltma amaçlı değil, operasyonel etkinliği arttırmak için de kullanılan stratejik bir iş yapma biçimi halini almıştır.⁸⁶

1.11.2 Temel Yeteneklere Odaklanma

Daha önce de üzerinde durulduğu gibi temel yeteneklere odaklanma kavramı dış kaynak kullanımı ile yakından ilgilidir. Genel olarak temel yetenek; müşteriler için görülebilir değere sahip, rakipler tarafından zor taklit edilebilen, işletmenin vizyonunda önemli payı olan bilgi, beceri ve yeteneklerin tümüdür. Nike firmasının tasarım ve pazarlama becerisi, Sony'nin elektronik cihazları minyatürleştirme yeteneği buna örnek gösterilebilir.

İşletmelerin artan oranda kendi temel yeteneklerine odaklanmaları, diğer işleri başka firmalara devretmeleri dış kaynaklardan yararlanma uygulamasını ortaya çıkarmıştır. Hizmet alanın yapması gereken tek şey stratejiyi belirlemek, hedefleri koymak ve ilişkiyi yönetmektir. Hizmet alan firma zamanını ve kaynaklarını ana yetkinliğine yönelik daha verimli olarak kullanabilmektedir. Dış kaynak kullanımına giden işletmeler, en iyi oldukları faaliyetlere yoğunlaştıkları için rekabet avantajı elde etmektedirler. Firmalar tüm kaynaklarını, süreçlerini ve hedeflerini ana işlerine yönelttikleri taktirde sürdürülebilir başarı gelmektedir.

1.11.3 Esnekliğin Arttırılması

Geçmişten günümüze yönetimde oyunun kuralları değişmiş durumdadır. Bugün piyasa çevresinde rekabet edebilmek için işletmeler pazar değişimlerine çok hızlı tepki vermek durumundadır ve anahtar çözüm esnekliktir.⁸⁷ İşletmeler dış kaynak kullanımı sayesinde, temel yetenekleri dışındaki alanları uzmanlara devrederek küçülmekte ve gereken esnekliğe ulaşabilmektedirler. Dolayısıyla firmalar daha çabuk karar alabilen, değişimlere daha hızlı adapte olabilen ve müşteri ihtiyaçlarını zamanında karşılayabilen birimler haline gelmektedirler. Dış kaynaklardan yararlanan firmalara avantaj sağlayan bir diğer durum da kullanılan hizmet kadar ücret ödemek, ihtiyaç

⁸⁶ *Yönetim Sistemlerinde Dış Kaynak Kullanımı*, 2005, http://www.ekalite.com.tr/altmenu.asp?AnaId=718&AltID=a202584&def_dil_id=141&firID=93 , (31 Ocak 2006), s.1

⁸⁷ Canan Çetin, Besim Akın ve Vedat Erol, *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi*, Beta Yayınevi, 2.Baskı, İstanbul 2001, s. 700

arttığında ya da azaldığında gerekli esnekliğe kavuşmaktadır.

1.11.4 Sabit Maliyetin Değişkene Dönüştürülmesi

İşletmede kullanılacak olan sistemlerin kurulması, yüksek maliyetli donanımlar, geniş veri merkezi alanları, çok sayıda yetkin insan gücü gibi gerekli kaynakların sağlanmasında ilk maliyet çok yüksektir ve maliyet kapasite arttıkça göreceli olarak azalmaktadır. Altyapılarını yalnızca kendisi için kuran her şirket bu sabit maliyetlere katlanırken, dış kaynak kullanımı şirketleri toplamda çok daha büyük bir havuzda erittikleri sabit maliyetleri müşterilerine yansıtmayabilmekte, dolayısı ile kapasite gereksinimi artıp azalırken kullanıcı esnek ve düşük bir maliyet modeli ile hareket edebilmektedir.⁸⁸

Piyasalardaki ani dalgalanmalar ve talepteki değişimlerle başa çıkabilmek için şirketler farklı durumlarda maliyetlerinin nasıl değişeceğini önceden bilmek istemektedir. Birçok şirket hem tecrübe hem de bilgi eksikliği sebebiyle maliyetlerini belirleme ve ileriye yönelik değişimi tahmin etmede zorlanmaktadır. Öte yandan hizmeti sunan firma alanında uzman ve deneyimli olduğundan risklerini daha iyi yönetebilmekte, maliyetini daha iyi hesaplayıp hizmeti alan firmaya taahhüt edebilmektedir. Böylece, hizmeti alan firmaya hizmete toplam sahip olma maliyeti konusunda çok ayrıntılı ve kesin bilgi verebilmektedir.⁸⁹

1.11.5 Teknolojik Yeniliklerin Takip Edilmesi

İşletme fonksiyonlarının tümünde donanım, araç, yol ve yöntemler bakımından güncellemelere ihtiyaç duyulmaktadır. Dış kaynak kullanımı sayesinde gerek yeni teknolojilerin sağlanması ve yönetilmesi; gerekse gelişmiş teknolojilerin getirdiği nitelikli eleman ihtiyacının karşılanması daha kolay hale gelmektedir. Dış kaynaklardan yararlanan firmalar, her konuda uzman olan kişileri barındırma, onların bilgi ve becerilerini güncel halde tutma gibi sıkıntılardan kurtulmakta; teknolojiye kolay, hesaplı ve zamanında erişim sağlamaktadırlar.

⁸⁸Doğan Necip Mersin, “Bilgi Teknolojilerinde Dış Kaynak Kullanımı Yararları ve Dikkat Edilmesi Gerekli Noktalar”, [Elektronik Versiyon] *Outsourcing Dergi*, 2005, Yıl:2, Sayı:11, s.1

⁸⁹ Mersin, s.1

1.11.6 Verimlilik Sağlanması

Verimlilik, girdi kaynaklarının üretim sürecinde ne kadar iyi kullanıldığıнын bir ölçüsüdür. Bu ise, gerçekleşen çıktı ile mevcut kaynakların normal olarak çalışması sonucu beklenen çıktının kıyaslanmasıdır. Genel olarak verimlilik, hedeflere en az masraf ve fedakarlıkla ulaşmak demektir.⁹⁰ Örgütler verimliliklerini artırmak için iş süreçlerini ve sistemlerini geliştirecek yollar aramaktadırlar. Bunun yolu da eski ve hantal sistemleri, örgüt performansına doğrudan katkı sağlamayan faaliyetleri diğer firmalara devretmekten geçmektedir. Dış kaynaklardan yararlanma sayesinde dışarıdan destek alınan departmanlarda çalışanlar da rutin işlerle veya bilgi teknolojileri gibi özel uzmanlık gerektiren işlerle uğraşmayacaklar, kendi görevlerinde daha yüksek performans ve iş tatmini elde edebileceklerdir.

1.11.7 Farklılaştırma Sağlanması

Rekabet avantajı için farkı yaratan sunulan ürün veya hizmetin özellikleri, teknolojinin kullanımı, tedarik zincirinin yeniden yapılanması, müşteriye erişim gibi unsurlar ve bunun yanında müşteriler için değer yaratan bileşenlerin nasıl bir araya getirildiğidir. Dış kaynak kullanımı ile seçilen hizmet sağlayıcının teknolojik üstünlüğü ve yaratıcılığından, süreçlerinin uygunluğundan yararlanmak mümkün olabilmektedir. Farklılaştırmayı sadece bir ürün veya hizmetin özelliği ile doğrudan ilgili görmemek; pazara çıkış hızı, tedarik zincirinin yeniden yapılandırılması ve teknolojinin etkin olarak kullanılması gibi faktörlerin de fırsat olarak göz olarak alınması gerekmektedir.⁹¹

İç kaynaklarla uyum içinde bir araya getirilmiş dış kaynak kullanımı farklılık yaratan önemli faktörlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Dış kaynak kullanımını değer zincirindeki diğer faaliyetlerle ve iş süreçleriyle bütünleştirme tarzları, yönetim strateji ve uygulamaları, başlangıç noktaları ve asıl güçlü oldukları alanlarda yarattıkları farklılıklar rekabet avantajı yaratmada aynı hizmet sağlayıcıyı kullanan iki şirket arasındaki farklılığı belirleyecektir. İşletmeler, dış kaynak kullanımının avantajlarından yararlanırken, asıl güçlü olduğu alanlara odaklanıp farklılık yaratmadaki şanslarını

⁹⁰ Oygur Yamak, **Üretim Yönetimi**, Alfa Yayınevi, 2.Baskı, İstanbul 1999, s.25

⁹¹ Yılmaz, s.1

arttırabilecekler başka bir deyişle benzeyerek farklılaşacaklardır.⁹²

1.11.8 Küçülme (Downsizing)

Bir kuruluşun büyüklüğü kuruluşun başarısını tespit ederken her zaman için birincil faktör olmuştur. İnsan ve mali kaynaklar açısından daha büyük kuruluşlar her zaman en fazla fizik ve makine gücüne ve en büyük pazar gücüne sahip olmuştur. Büyük firmalar kaynakları her zaman bir problem veya olanak ile ilgili olarak kullanırlar. Büyüklük güç demektir - bu herkesçe kabul edilen bir gerçektir. Bu genel düşünce, uygun dış kaynak kullanım olanakları mevcut olduğu için artık geçerli değildir. Daha küçük şirketler birinci sınıf sağlayıcılara ulaşabilir ve bu ilişkileri paylaşabilirlerse, olduklarından daha büyük şirketler olarak gözükmekte ve pazarda oldukça büyük bir “ayak izi” bırakabilmektedir.⁹³

Dış kaynak kullanımını tercih eden firmaların organizasyon yapısı küçülmekte ve yalınlaşmaktadır. Küçülme, müşteriye ve sonuca odaklanma yeteneklerini artırmak, yeniliklere daha çabuk uyum sağlayabilmek, kişisel sorumlulukları daha kolay takip edebilmek, daha etkin bir haberleşme ağı kurmak ve sinerjiyi artırmak gibi amaçlara ulaşmayı sağlamaktadır.

Dış kaynak kullanımı nedeniyle pek çok şirkette bilgisayar departmanları yok olmaktadır. Firmalar özellikle bilgi işlem süreçlerini bu konuda uzman olan şirketlere devretmektedirler. Yapı Kredi Bankası, Pamukbank ve Citibank bu konuda başı çeken bankalardır. Bu sayede geniş departmanların küçülmesiyle birlikte şirketin organizasyon yapısı da küçülmekte ve organizasyon esneklik kazanmaktadır. Örneğin, Ülker, bisküvi işinde merkezde 1500-2000 kişiyle tüm işlerini halletmektedir. Ama aslında aynı kadroda fason ve dağıtım şirketleriyle beraber 15-20 bin kişi bulunmaktadır.⁹⁴ İşletmeler outsourcing yolu ile gereksiz departmanlardan kurtulmakta; bu da hem maliyetleri düşürüp, hem de işletmenin karar alma sürecini hızlandırmaktadır.

⁹² Yılmaz, s.1

⁹³ “Bir Ekip İş:Outsourcing”, [Elektronik Versiyon], *Outsourcing Dergi*, 2005, Yıl:2, Sayı:10, (17 Mart 2006), s.1

⁹⁴ Ahmet Buğdaycı, ‘Outsourcing’, **Capital**, Aylık Ekonomi Dergisi, Sayı:5, İstanbul, 1998, s.187

1.11.9 Zamanın ve Kaynakların Etkin Kullanılması

Örgütlerin sahip oldukları her kaynak sınırlıdır ve rekabet avantajı yaratılması için bu sınırlı kaynakların en etkin şekilde kullanılması gerekmektedir. İşletmeler kaynaklarını, vizyonları doğrultusunda kendilerine ve müşterilerine en çok artı değer katacak faaliyetlere yönlendirmelidirler. Dış kaynaklardan yararlanma sayesinde çok zaman alan ve örgütün temel yeteneğine doğrudan katkısı olmayan faaliyetler başka işletmelere devredilmektedir. Bu faaliyetlerle ilgili sistemlerin kurulması, yönetilmesi, yeniliklerin takip edilmesi ve güncelleştirmelerin yapılması da uzman firmalara bırakıldığı için önemli oranda zaman tasarrufu sağlanmaktadır.

Dışsal kaynak kullanımına bağlı olarak ihtiyaç duydukları mal ve hizmetleri kısa süre içerisinde tedarik etme imkanı elde eden firmalar, zaman tasarrufu sağlayabilmekte ve bu anlamda zaman liderliğini eline geçirebilmektedir. Bu bağlamda firma açısından mal ve hizmetleri dış kaynaktan temin etme süresinin alternatif maliyeti, o mal veya hizmeti firmanın kendi kaynaklarını kullanarak üretebilme süresidir. Herhangi bir mal veya hizmeti dış kaynaktan temin etme süresi ile firmanın kendi kaynaklarını kullanarak mal ve hizmetleri üretme süresi arasındaki fark, işletmelerin sağlamış olduğu zaman tasarrufunu oluşturmaktadır.⁹⁵

1.11.10 Pazar Disiplini Sağlanması

Pazar disiplini işletmelere birçok avantaj sağlamaktadır ve özellikle çıktılar üzerinde odaklanma, tedarikçiler arasındaki rekabete odaklanma, müşteri tercihleri ve yenilikçi iş uygulamaları konularında dış kaynaklardan yararlanma önemli katkılar yapmaktadır. Pazar disiplininin esasları olarak şunlar ifade edilebilir: Müşteri ve satıcının, satın alan ile sağlayıcının ayrılması, girdi ve süreçlerde sunucuya odaklanması, taraflar arasında esnek bir ilişki oluşması. Satın alan ve sağlayıcının ayrılması aslında uzmanlaşmanın bir biçimidir. Dış kaynaklardan yararlanmada, daha önce firma bunu tek başına yaparken artık iki firma söz konusudur. Bu ayrılma, müşterilerin ihtiyaç duyduğu hizmetlerin sağlanmasını etkinleştirir, çünkü işletme

⁹⁵ Çoban ve Tutkun, s.1

hizmet sağlayıcı firmayı benimsemediği takdirde değiştirme olanağına sahiptir.⁹⁶

1.11.11 Yaratıcılığın Arttırılması

Alanında uzmanlaşmış hizmet veren kurumların yeteneklerinin bir araya getirilmesi ile işletmeler yaratıcılık konusunda hem zamanlama hem de etkisi açısından avantajlar elde etmektedirler. Stratejik outsourcing ve yeni elektronik iletişim, modelleme ve izleme tekniklerini kullanarak firmalar yaratıcılık döngülerini ve maliyetlerini %60–90 oranında düşürürken bir yandan da yatırımlarını ve risklerini aynı oranlarda azaltmaktadırlar. Örneğin; çok uluslu bir firma yeni bir ülkede faaliyet göstermeyi kararlaştırdığında uzman kadrolarını uzun süreler bu ülkelere göndermek ve sıfırdan tüm süreçlerin kurulması, tüm sistemin işler hale getirilmesini sağlamak zorunda kalmaktadır. Tüm bu yüksek maliyetli elemanların personel, seyahat, konaklama vb giderleri çok büyük bir yük getirmektedir. Ayrıca daha sonra firma olgunluğa eriştiğinde bu elemanları yeniden eski görevlerine geri döndürmek zorunda kalınmaktadır. Oysa dış kaynak hizmeti sağlayan firmalar tüm bu süreçlerin kurulması ve işler hale getirilmesi konusunda lokal destek verebilmekte kaynaklara lokal olarak hızla ulaşabilmekte deneyimi ve uzmanlığı ile bu hizmetleri vermede hız ve etkinlik sağlamaktadır.⁹⁷

1.11.12 Kaynakların Yeniden Dağıtılması

Dış kaynak kullanımının iş stratejilerinin vazgeçilmez bir parçası olarak önemi giderek artmaktadır. Geleneksel “ne yapacağız, nasıl yapacağız ve bunları yaparken kaynaklarımızı nasıl kullanacağız” düşünce dizisi yerini daha stratejik bir düşünme tarzına bırakmaktadır. Bu yeni yaklaşımda kurumlar geleceğe yönelik temel yetkinlik ve değer zinciri analizleri sonucunda birşey yapmaya karar verdiklerinde “nasıl yapacağız” diye düşünmeden önce “kim yapacak” sorusuna yanıt arıyorlar. Bu sayede hem dış kaynak stratejilerini şekillendirirken hem de kısıtlı iç kaynaklarını sadece asıl güçlü oldukları alanlarda değerlendirmektedirler.⁹⁸ Dış kaynak kullanımını tercih eden bir

⁹⁶ Öztürk ve Sezgili, s.135

⁹⁷James Brian Quin, “ Stratejik Outsourcing: Bilgi Birikimi Kabiliyetlerinin Artırılması”, 2006, <http://www.outsourcingtr.com/makale.asp?makale=19>, (14 Şubat 2006), s.1

⁹⁸ Yılmaz, s.1

firma, önceden kullanmış olduğu üretim araçlarını elden çıkarmak suretiyle önemli bir kaynak transferi sağlayabilmekte veya sahip olduğu sınırlı miktardaki kaynaklarını daha etkin olarak kullanabilmektedir.

1.11.13 Riskin Paylaşılması

Yatırım ile risk her zaman bir arada kullanılan kavramlardır. Firmaların yapacakları yatırımın miktarı ne kadar yüksek olursa, yatırımların ve dolayısıyla firmaların belirsizliklerden etkilenme oranı da o ölçüde yüksek olacaktır. Dış kaynak kullanımına bağlı olarak yatırım maliyetlerini azaltan firmalar, risk unsuru taşıyan durumlara karşı daha dayanıklı olacaklardır.⁹⁹

Sürekli değişen dış çevre koşullarında işletmelerin gerçekleştirdiği yatırımlar büyük risk taşıdığından; daha esnek, dinamik ve değişime uyumlu olmak zorundadırlar. Pazar koşulları, rekabet, hükümet düzenlemeleri, finansal koşullar ve teknolojiye hızlı değişimi takip edebilmek oldukça zordur. Dış kaynak kullanımı, değişimle birlikte gelen riskleri paylaşmak için önemli bir araçtır. Dış kaynak hizmeti sağlayan işletmeler, sadece bir işletme adına değil birçok müşteri adına yatırımlar yapmaktadır. Bu yatırımlar paylaşarak, herhangi tek bir işletmenin üstleneceği riskler azalmaktadır.¹⁰⁰

1.11.14 Kontrol Dışı Fonksiyonların Yönetilmesi

Dış kaynaklardan yararlanma, yönetimi zor ya da kontrol dışı faaliyetlerle ilgili sorunları çözmek için kesinlikle önemli bir seçenektir. Ancak, dış kaynak kullanımı yönetimin sorumluluğu tamamen üzerinden atması anlamına gelmez veya dış kaynak kullanımının sorunlu işletmelerde bir refleks gibi çok iyi çalışacağı söylenemez. Eğer bir fonksiyon kontrol dışı olarak görünüyorsa, öncelikle bunun nedenleri üzerinde durulmalıdır. Eğer bu konudaki beklentiler ve ihtiyaç duyulan kaynaklar net bir şekilde anlaşılmamışsa; dış kaynak kullanımı durumu değiştirmemekte, hatta daha da kötüleştirebilmektedir. Örgüt, kendi ihtiyaçlarını belirleyemezse, bunu dış kaynak

⁹⁹ Çoban, Tutkun, par. 6

¹⁰⁰ “Top Ten Outsourcing Survey”, *The Outsourcing Institute*, http://www.outsourcing.com/content.asp?page=01i/articles/intelligence/oi_top_ten_survey.html, (16 Şubat 2006) s. 2

hizmeti sağlayan firmaya da iletemeyecektir.¹⁰¹

1.11.15 Kalitenin ve Müşteri Memnuniyetinin Arttırılması

Birçok işletme, dış kaynak kullanımı uygulamalarını, toplam kalite yönetimi tekniklerinden biri olarak kullanmaktadır. İşletmeler dış kaynak kullanarak herhangi bir fonksiyon için istediği kalite seviyesine ulaşabilmektedir. Dış kaynak kullanımı uygulamalarının bir kalite sistemi olarak başarılı olabilmesi, işletmenin, temel yetkinlikleri dışındaki faaliyetleri, kendisinden daha kaliteli yapacak firmalar bulması ile mümkündür. Dış kaynağın, yaptığı işte uzman olması ve işletmenin ihtiyaçlarını sağlayacak bir güce sahip olması gerekmektedir.¹⁰²

Dış kaynakların becerileri çoğunlukla; teknolojiye, metodolojiye ve insanlara zaman içerisinde yapılmış büyük yatırımlar sonucu kazanılmıştır. Bu beceriler benzer sorunlarla karşılaşan birçok müşteriyle çalışarak gelişmiştir. Bu deneyim ve uzmanlık kombinasyonu sayesinde, dış kaynak hizmeti alan işletme dünya standartlarında beceri ve kalite elde etmektedir.¹⁰³ Hem süreçlerin yeniden tasarlanmasından, hizmet iyileştirmesinden, uzman bilgi kullanımından ve riskin azaltılmasından kaynaklanan kalite artışı, hem de insan kaynakları profesyonellerinin daha stratejik konulara ve değer yaratan aktivitelere odaklanmalarından kaynaklanan kalite artışı dış kaynak kullanımının potansiyel yararlarındandır. Kalitenin artması ve aşırı iş yükünün azalması ile müşteriye daha fazla odaklanma sayesinde de müşteri memnuniyetinde artış sağlanmaktadır.

Dış kaynaklardan yararlanma kararında şunu da göz önünde bulundurmak gerekir ki, bir dış kaynakla çalışılırken tek amaç maliyeti düşürmek olmamalıdır. Sadece maliyete bakılarak girişilen bir çaba kalite ve müşteri memnuniyetini arttırmak

¹⁰¹ “Top Ten Outsourcing Survey”, *The Outsourcing Institute*, http://www.outsourcing.com/content.asp?page=01i/articles/intelligence/oi_top_ten_survey.html, (16 Şubat 2006) s. 2

¹⁰² Richard L. Daft, **Management**, 4. Baskı, USA The Dryden Press, 1997, s.644-645

¹⁰³ Top Ten Outsourcing Survey, *The Outsourcing Institute*, http://www.outsourcing.com/content.asp?page=01i/articles/intelligence/oi_top_ten_survey.html, (16 Şubat 2006) s. 2

yerine tehlikeye sokabilmektedir.¹⁰⁴

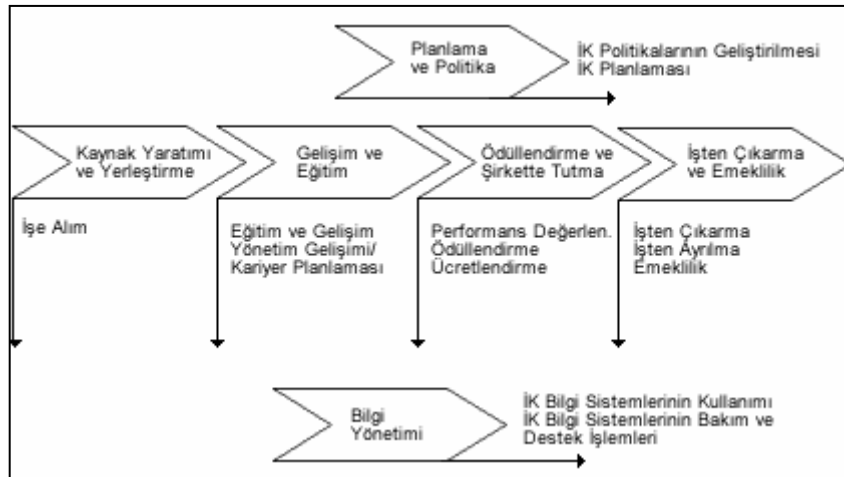
1.11.16 Nakit Akışı Sağlanması

Nakit akışı işletmelerin sağlıklı çalışmasının kritik bir unsurudur. İşletme, faaliyetlerini yerine getirirken kullandığı teçhizatı, binaları, araç-gereçleri ve lisansları dış kaynağa devredebilir. İşletme, dış kaynaktan temin edeceği işi tasfiye etmekte ve sözleşmenin bir parçası olarak tesislerini genellikle dış kaynağa satmaktadır. Dış kaynak bu varlıkları kullanarak müşterisine hizmet vermekte ve mevcut varlıkların değerine bağlı olarak bu satış örgüte önemli ölçüde nakit akışı sağlamaktadır.

¹⁰⁴ Ataman, s. 16

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA

Değişen piyasa ve rekabet koşulları, şirketlerin hedeflerine ulaşması için gerekli olan hız, değişim, sürekli iyileştirme ve gelişmenin yanı sıra bunları gerçekleştirecek olan ‘insan’ faktörünün de önemini giderek daha fazla ortaya koymaktadır. Kurumların insan kaynağına yönelik strateji ve uygulamalarının iş sonuçlarına ne kadar ve nasıl katkıda bulunduğu, şirket yöneticileri ve insan kaynakları profesyonelleri tarafından cevap aranan bir soru olarak gündemdeki önemini daha da fazla hissettirmektedir. İnsan kaynakları departmanının oynaması gereken rollerin farklı boyutlarına bakıldığında, hem günümüz operasyonel odaklanmayı hem de gelecek ve strateji odaklı çalışmayı gerektirdiği, işin hem süreç hem de insan boyutunda yapması gerekenler olduğu görülmektedir. Eş zamanlı, paralel ve neredeyse benzer ağırlıklarla oynanması gereken rollerin etkin kombinasyonu gerekmektedir.¹⁰⁵ Şekil 2.1 ‘de insan kaynakları yönetimi sistemleri bir bütün olarak yer almaktadır.



Şekil 2. 1 : İnsan Kaynakları Yönetimi Sistemleri

¹⁰⁵ “Pricewaterhousecoopers Araştırması: İnsan Kaynaklarında Dış Kaynaktan Faydalanma”, [Elektronik Versiyon] , *Outsourcing Dergi*, 2004, Yıl:1, Sayı:3, (24 Kasım 2005), s. 1

Dünyada insan kaynakları yönetiminin rolü ve vizyonu hızla değişirken; insan kaynakları yöneticileri de şirketlerin kısa, orta ve uzun vadedeki stratejilerinin tanımlanmasında, planlanmasında ve uygulanmasında artık daha etkin bir rol ve sorumluluk almaktadır. Bu doğrultuda dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) önemli bir yönetim aracı olarak karşımıza çıkmakta; uygulama alanı tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de gün geçtikçe artmaktadır.

Dış kaynak kullanımı, geleneksel yöntemlere etkili ve düşük maliyetli bir alternatif olmakta, insan kaynakları yöneticilerine firmalarının tüm stratejilerine ve organizasyonun performansına katkıda bulunacak yeni fırsatlar sunmaktadır. İnsan kaynaklarında dış kaynaklardan yararlanma, şirketin insan kaynaklarını sürekli geliştirme sorumluluğunun insan kaynakları yönetimi konusunda uzman kişilerin eline bırakılmasını sağlamakta, ihtiyaç duyulan nitelikli personelin temini, eğitimi ve çalışanların şirkette tutulması gibi tüm süreçlere de etki etmektedir. Böylece örgüt, dış kaynaklardan yararlanmanın temel yeteneğe odaklanma, maliyetleri düşürme, yeni bakış açıları kazandırma, dünya standartlarında yeteneklere sahip olma gibi avantajlarından yararlanmaktadır. Dış kaynaklardan sağlanacak hizmetler, dış kaynakla ilişkiler; firmanın ihtiyaçları ve izlenen stratejilere göre belirlenmektedir.

İnsan kaynakları faaliyetlerinde dış kaynaklardan yararlanma sanıldığı kadar yeni değildir, zira işletmeler yıllardan beri insan kaynakları faaliyetlerinde başka işletmelerin veya devlet kurumlarının hizmetlerinden yararlanmışlardır. Ancak, insan kaynakları yönetiminde bugünkü anlamda dış kaynak kullanımına 25 yıl kadar önce ABD’de emeklilik planları, 401(k) planı ve benzer faaliyetlerin kayıtlarının tutulmasıyla başladığı söylenebilir. 80’li yılların sonu ve 90’lı yılların başı itibarıyla dış kaynaklar, müşteri işletmelerin çalışanlarıyla doğrudan anlaşmalar yapmaya başlamışlardır. Bu eğilim, kayıt tutma uygulamaları ile başlamış, interaktif sesli yanıt sistemleri, çağrı merkezleri ve internetle gelişme göstermiştir. Başka bir deyişle, bilgi teknolojilerinin egemenliği, insan kaynakları faaliyetlerinde dış kaynaklardan yararlanma sürecini hızlandırmıştır.¹⁰⁶

¹⁰⁶Indian Institute of Management, “Programme on HR Outsourcing”, , Ahmedabat, India, 2004, <http://www.iimahd.ernet.in/acads/Programs/mdp/HROutsourcing.pdf>(23 Mart 2004)Aktaran: Eldarov, s.59

Dünyaca ünlü araştırma şirketi Gartner Group'un bir birimi olan Dataquest'e göre dünya genelinde insan kaynaklarında dış kaynaklardan yararlanma artacak; 2000'de 21,7 milyar dolar iken 2008'de 58,5 milyar dolara ulaşacaktır. 2005'te ABD'deki yatırımların %85'i en az bir insan kaynakları fonksiyonunda dış kaynaklardan yararlanmıştır.¹⁰⁷

Şirketlerin ölçeği ne olursa olsun insan kaynakları yönetimi çalışanların koşullarını belirleyen en önemli etkidir. İnsan kaynakları yönetimi; performans değerlendirme, ücretlendirme, maaş bordrolarının düzenlenmesi, işe alımlar, işten çıkartmalar, eğitim, 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 başvurumaktadırlar. Bugün insan kaynaklarında dış kaynak kullanımı sadece çalışan ödemeleri ve haklarıyla ilgilenmenin çok daha ötesine geçmiştir.¹⁰⁸

İnsan kaynakları yönetiminde dış kaynak olarak hizmet sağlayan çok sayıda firma mevcuttur. Bu firmalar, genelde danışmanlık firması gibi değil, şirketin içinde bir bölüm gibi hizmet vermektedir. Firmaların sundukları hizmetler tüm insan kaynakları fonksiyonlarını içermektedir. Genel olarak hizmet alanları;¹⁰⁹

- İnsan kaynakları departmanının oluşturulması, dinamik hale getirilmesi
- Yetkinlik modellerinin oluşturulması
- Personel seçimi ve oryantasyon
- Özlük bilgilerinin derlenmesi ve kayıtların tutulması
- Eğitim hizmetlerinin verilmesi ve değerlendirilmesi
- Ücret araştırmalarının yapılması ve iş tanımlarının hazırlanması

¹⁰⁷ *What is Human Resources Outsourcing?*, 2005, <http://www.outsourcing.com/content.asp?page=02i/HRmicro/intro.html&nonav=false> (22.01.2006), s.1

¹⁰⁸ *İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımı*, 2005, <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=458> , (17 Temmuz 2005), s.1

¹⁰⁹ Ataman, s. 15

- İş analizlerinin yapılması
- Bordro hizmetleri
- Performans yönetim sisteminin kurulması
- Kurum kültürü ve çalışan memnuniyeti araştırmaları
- Değişim yönetimi
- Outplacement (kariyer değişimi)
- İtranet ve diğer teknolojik destekler

Dış kaynaklardan yararlanan firma, anlaşmanın türüne göre çok sayıda çözüm üretebilmektedir. Örneğin bordrolama işini dış kaynaklardan sağlayan bir firma yıl sonunda yapacağı zamların getireceği maliyeti öğrenip, bölümlere göre yapılacak farklı zam oranlarına göre birden fazla senaryo geliştirerek maliyetlerini hesaplayabilmektedir.¹¹⁰

Dış kaynak , müşterisi olan işletmede etkinlik ve verimliliğe dayalı, yeni iş yasası ile uyumlu ve üretkenliği esas alan bir çalışma kültürü oluşturmayı hedeflemektedir. Bu çerçevede gerektiğinde insan kaynakları yönetimi re-dizayn edilmekte, gerekli yönetmelikler oluşturulmakta, değişim seminerlerle çalışanlara benimsetilmektedir. Ayrıca insan kaynakları uygulamalarının etkinliğini ölçen çok sayıda analiz gerçekleştirilmektedir. İnsan kaynaklarında dış kaynak kullanımı uygulamalarında, hizmet alan ve sağlayan işletmelerin niteliklerine ve beklentilerine göre farklılaşan çok çeşitli türde hizmete rastlamak mümkündür.

İnsan kaynakları konusunda hizmet veren bazı firmalar, personeli kendi kadrosuna almakta, tüm yasal ve özlük işlerini kendileri gerçekleştirmektedir. Proje, söz konusu elemanların temini ile başlatılmaktadır. Kendi portföyünden veya gazete ilanlarından seçilen ön adaylar arasından firmanın da onay verdiği elemanlar dış kaynağın bordrosunda kadrolanmaktadır. Bunlar iş tanımlarında belirtilen işleri firma

¹¹⁰ Ataman, s. 15

adına, firmanın gösterdiği çalışma yerlerinde gerçekleştirmekte ve firmaya rapor etmektedir. Ay içerisinde firma tarafından saptanan maaş, prim, ikramiye, yol-yemek ücreti, masraf ve puantajlarına bağlı olarak bordrolar düzenlenmektedir. Çalışanlara ait yasal ödemeler için firma dış kaynağa ödeme yapmakta ve bu işlemler kendi adlarına gerçekleştirilmiş olmaktadır. Dış kaynak temsilcileri, sorumlu olduğu firmalara düzenli ziyaretler yaparak güncel mevzuat ve değişiklikleri bildirmekte, yılın belli dönemlerinde yapılan vergi iadesi ve nema gibi ödemelerin yapılması ile ilgili olarak çalışanlara bilgi vermektedir.¹¹¹

Bazı firmalar kadrosuna aldığı personelin kendisine ve ailesine ait vizite kayıtlarının hazırlanmasını ve kendilerine ulaştırılmasını sağlamaktadır. Maaş artış dönemlerinde piyasada uygulanan politikalar hakkında bilgi toplanması ve çalışmalara katılarak zam oranlarının tespitinde danışmanlık hizmeti verilmesi, istenirse prim sistemlerinin düzenlenmesi ve geliştirilmesi, yıl sonlarında vergi iade ve nema tutarlarının hesaplanması ve elemanlara ödenmesinin sağlanması da yine bu firmalar tarafından gerçekleştirilmektedir.¹¹²

İnsan kaynakları yönetimi konusunda dış kaynaklardan yararlanan firmalar, aldıkları hizmet karşılığında ödedikleri bedeli hizmet bedeli olarak gider kaleminde değerlendirmeye alabilmekte ve doğrudan kardan düşebilmektedir.¹¹³

İnsan kaynakları faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı, şirket birleşmeleri ve yeni teknolojilerin iş dünyasına entegrasyonu ve insan kaynakları yönetim süreçlerinin yeniden tanımlanmasını gerekli kılmıştır. Bilgi sistemlerinin insan kaynaklarında yoğun kullanımı ile daha küçük, daha esnek, geleceğe dönük, proje yönetimine ve değişime liderlik yapabilecek şirketler ortaya çıkmıştır.¹¹⁴

İnsan kaynakları yönetiminde dış kaynaklardan yararlanma genellikle dört alt

¹¹¹ Ataman, s.15

¹¹² Ataman, s.15

¹¹³ Ataman, s.15

¹¹⁴ *İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımı*, 2005, <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=458> , (17 Temmuz 2005), s.1

başlık altında uygulanmaktadır.¹¹⁵

- 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 çözümlemesi gibi hizmetlerin büyük bölümünü outsource etmektedir. Profesyonel işveren kurum özelliğini kazanmak için şirketin kendi çalışanların 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 işlem 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 yazılımlar da 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.

¹¹⁵ *İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımı*, 2005, <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=458> , (17 Temmuz 2005), s.1

Dış kaynak kullanımı, insan kaynakları yönetiminde, daha etkin sonuçlara varabilmek; “idari uzman” rolünün etkinliğini arttırıp, başta geleceğe yönelik “stratejik ortak ve değişim temsilcisi” rolleri için gereken zaman, bilgi ve uzmanlığı elde edebilmek açısından yararlıdır. Kurumun ihtiyaçları doğrultusunda, müşteri beklentilerinin gerçekleştirilmesine yönelik çalışma tarzı farklılığı, yapısal dönüşüm gerekliliği outsourcing modeliyle esnek ve profesyonel bir hale getirilebilmektedir.¹¹⁶

ADP’nin yapmış olduğu araştırmaya göre, ankete katılan firmaların %84’ü insan kaynaklarında dış kaynak kullanımı uygulamaları artacaktır. Gerçekten, dünyanın her yerinden ankete katılan şirketlerin %41’i çalışanların için ücret ve yan menfaatlerin yönetimini outsource etmeyi planlamaktadır. Ankete katılanların %23’ü zaten ücretlemede kısmen veya tamamen dış kaynaklardan yararlanmaktadır. American Payroll Association üyelerinin %60’ı ücretlemeyi şirket bünyesinde gerçekleştirmekte %40 ise bir hizmet sağlayıcı kullanmaktadır.¹¹⁷

Özellikle küçük ölçekli bir organizasyonda, bir insan kaynakları uzmanı istihdam etme kararı vermeden önce sorulması gereken en önemli soru, diğer şirketler arasında yaygınlaşan insan kaynakları fonksiyonlarının tümünde dış kaynak kullanma trendinin takip edilip edilmeyeceğidir. Bu kararı alma aşamasında, şirketin mevcut insan kaynakları uygulamalarını inceleyip tavsiyede bulunacak bir danışmanla çalışılabilir. Bu durum, işletmenin potansiyel bir insan kaynakları yöneticisinden ne tür görevler beklediğini tanımlamak açısından faydalı olmaktadır. Şirket, insan kaynakları faaliyetlerinin tamamını veya bir kısmını dış kaynaklardan sağlama ve dış kaynakla ilişkileri yönetecek bir sorumlu atama seçeneğini de tercih edebilmektedir. Bazı şirketler bu yaklaşımı, insan kaynakları faaliyetlerinin stratejik ve profesyonel olarak yürütüldüğü ve maliyetlerin minimuma indirildiği bir yol olarak görmektedir. 2004’te yapılan IBEC İnsan Kaynakları araştırması, her 10 şirketten 4’ünün (390 şirketten 148’inin) insan kaynakları faaliyetlerini dış kaynaklardan sağlamak için anlaşma

¹¹⁶ “Pricewaterhousecoopers Araştırması: İnsan Kaynaklarında Dış Kaynaktan Faydalanma”, [Elektronik Versiyon], *Outsourcing Dergi*, 2004, Yıl:1, Sayı:3,(24 Kasım 2005), s. 2

¹¹⁷ HR Outsourcing Increases, *Accounting Technology: Outsourcing: The New Trade Route*, Boston 2005. s. 17

yaptığını ortaya koymuştur.¹¹⁸

Aynı araştırmaya katılan şirketlerin %60'ı, işyerinde istihdam edilmiş bir insan kaynakları uzmanına sahiptir. Örgütün büyüklüğü ve faaliyet gösterdiği sektör; insan kaynakları süreçlerini yönetmek üzere bir uzman atanıp atanmayacağı konusunda belirleyicidir. Çalışan sayısı 50'nin altında olan şirketlerin sadece %22'si; 50-250 arası çalışana sahip olan işletmelerin ise %70'i işyerinde bir insan kaynakları uzmanına sahiptir. Dağıtım sektöründe bulunan işletmelerin %51'i insan kaynakları uzmanı bulunduruyorken, finansal hizmet sektöründeki işletmeler için bu oran %79 olmaktadır. Şirkette insan kaynakları uzmanı istihdam etme kararında etkili olan değişkenlerden biri de işletme büyüklüğüne, sektöre ve uzmandan beklenen görevlere göre farklılık gösteren uzman bulundurma maliyetidir.¹¹⁹

Genel kaniya göre, şirketler insan kaynakları fonksiyonlarını, çalışanlarına sundukları emeklilik, kara ortak olma, ücret ve yan haklar gibi hizmetleri geliştirmek için outsource etmektedir. Temel yeteneklerden olmayan bu faaliyetlerin uzman bir şirkete devriyle hizmetin kalitesi ve değeri artmaktadır. Bununla birlikte, The Conference Board tarafından yapılan bir araştırma, dış kaynak kullanımında hizmet kalitesini arttırmanın değil maliyetleri azaltmanın anahtar konu haline geldiğini ortaya koymaktadır. İnsan kaynakları fonksiyonları dış kaynak kullanımında yararlar, değişim ve trendler hakkında yapılan ankete göre; outsourcing ilişkisinin başarısını kontrol etmek için kullanılan en yaygın üç ölçü şunlardır: Yüksek maliyet avantajı (%79), hizmet seviyesinde gelişme (%59) ve çalışanların memnuniyetidir(%56). Araştırmada, dış kaynak kullanmada maliyet avantajı beklentisinin ilk sırada gelmesinin en önemli nedeni, insan kaynakları fonksiyonlarının oldukça pahalı olmasıdır.¹²⁰

2005 yılında yapılan, 129 işletmenin yer aldığı, Hewitt Associates araştırmasına göre, büyük ölçekli işletmelerin %94'ü, bazı insan kaynakları faaliyetlerini outsource etmeye başladıklarını belirtmişlerdir. Eğitim ve geliştirme faaliyetinde dış kaynak kullanımının, 2005'ten 2006 yılına kadar %27 ; 2008 yılına

¹¹⁸Catherine Corcoran, "HR Managers: Should you hire or outsource?", Accountancy Ireland Dublin:Oct 2005. Vol. 37, Iss. 5, s. 62-65

¹¹⁹ Corcoran, s.65

¹²⁰ *HR Overhead, The Controller's Report*, New York:Oct 2005. Iss. 10, s. 12-13

kadar ise %50 artacağı tahmin edilmektedir. Katılımcıların %89'u outsourcing sonuçlarından “memnun” veya “çok memnun” olduklarını, maliyet avantajı ve verimlilik sağladıklarını; %85'i yarar sağlamayı umduklarını ifade etmişlerdir.¹²¹

İşletmelerin beşte biri, dış kaynak kullanımından beklenmedik faydalar elde etmişlerdir : İnsan kaynakları alanına girmeyen faaliyetlerde verimlilik artışı, ihtiyaç önceliklerinin belirlenmesinde disiplin, çalışanların bilinçlenmesi gibi. Katılanların % 20'sine yakını outsourcing sürecinde bazı problemlerle karşılaştıklarını belirtmişlerdir. Dış kaynak hizmeti veren şirketten kaynaklanan sorunlar; yetersiz uygulama, düşük düzeyde performans, verilen sözlerin yerine getirilememesi ve dış kaynağın proje takımında eleman değişikliğidir. Hizmet alan (müşteri) işletmeden kaynaklanan sorunlar ise; dış kaynak kullanımına geçişte beklenenden fazla karmaşıklık ve zaman kaybı, değişime direnç ve bilgi sistemlerinin uygun olmamasıdır.¹²²

Araştırmalar, insan kaynakları aktivitelerinin örgütsel performans üzerindeki önemini kesin olarak ortaya koymakla birlikte; bu faaliyetleri kimin gerçekleştirmesi gerektiğiyle ilgili çeşitli görüşler mevcuttur. Geleneksel olarak insan kaynakları süreçleri şirket içinde yapılmaktayken, işletmelerin bu faaliyetlerde, dış kaynak hizmet sağlayıcılara olan güveni gittikçe artmaktadır. Dış kaynak kullanımına güven derecesi ve dış kaynak kullanımının yararları arasındaki ilişkiyi etkileyen örgüt düzeyindeki faktörleri inceleyen bir araştırma yapılmıştır. 300 den fazla insan kaynakları yöneticisinden dış kaynak kullanımı seviyesi, örgütsel özellikler ve outsourcing'in algılanan etkisi hakkında bilgi toplanmıştır. Dış kaynak kullanımı derecesi ve sağlanan yararlar arasındaki ilişkide örgütsel özellikler etkilidir. Özellikle dış kaynak kullanımına duyulan güvenin, belirsizlik ortamının, firma büyüklüğünün ve maliyet baskısının etkili olduğu bulunmuştur.¹²³

Şirketler insan kaynaklarında dış kaynaklardan yararlanmayı hem operasyonel hem de stratejik nedenlerle tercih etmektedir. Dış kaynak hizmet sağlayıcının seçimi,

¹²¹ Joseph Kornik, “Time For Some Insourcing?”, Training Minneapolis:Oct 2005. Vol. 42, Iss. 10, s.5

¹²² Hewitt Survey Highlights, *HR Outsourcing:Trends & Insights 2005*, www.hewitt.com, (29 Mart 2006), s.4

¹²³ Brian S Klaas, John Mc Clendon, Thomas W Gainey, “HR Outsourcing and Its Impact: The Role of Transaction Costs”, *Personnel Psychology* Durham:Spring 1999. Vol. 52, Iss. 1, s. 113-136

dış kaynak kullanımına geçiş, dış kaynakla ilişkilerin yürütülmesi ve dış kaynağın performansının takibi önemlidir. Outsourcing geçici bir moda değildir; örgüt amaçlarına katkıda bulunan bir stratejik partnere ek olarak insan kaynakları değer zincirini geliştiren bir yöntemdir. İnsan kaynakları yöneticileri, dış kaynaklardan yararlanma sürecini satınalma, tedarik ve taşeron kullanma uygulamalarından tamamen farklı görmektedir. Dış kaynak kullanımı bazen şirketin daha önce kendi yerine getirdiği faaliyetler için gerçekleştirilirken, bazen de şirket daha önce hiç yapmadığı bir uygulama için dış kaynaklardan destek almaktadır. Bir başka boyut da, yöneticilere göre taşeronluk geçici bir beraberlik iken outsourcing kalıcıdır; taşerona verilen faaliyetin ergeç şirkete geri dönmesi beklenirken outsourcing’de bu söz konusu değildir.¹²⁴

2004 yılında The Society for Human Resource Management (SHRM) and The Bureau of National Affairs (BNA) tarafından yapılan bir araştırmada, ankete katılan insan kaynakları yöneticilerinin üçte ikisinin, en az bir insan kaynakları fonksiyonunda dış kaynak kullandığı belirtilmiştir ve artış beklenmektedir. Örneğin, Proctor & Gamble (P&G) firması Ocak 2004’te IBM ile bir anlaşma gerçekleştirmiştir. P&G’nin dünya çapındaki insan kaynakları faaliyetlerini outsource etmesinde yol göstermesi amaçlanan bu anlaşma 400 milyon dolar değerindedir. Artan outsourcing eğilimine karşın, dış kaynak kullanma kararı vermeden önce dikkatli bir planlama yapılması gerektiği de bir gerçektir. 2004’te yapılan başka bir SHRM araştırmasında; bazı şirketlerde outsourcing kullanımının müşteri hizmetlerinde azalmaya (%25), çalışanlar arasında daha az kişisel ilişkiye (%37) ve çalışanların moralinde azalmaya (%6) neden olabileceğine dikkat çekilmiştir.¹²⁵

Şirkette yapma veya satın alma kararı, örgüt içi ve dışı pek çok faktöre bağlıdır. Örneğin, insan kaynakları dış kaynak kullanımı pazarında, hizmet sağlayıcılar arasındaki rekabet, dış kaynaklardan yararlanma miktarı ve dolayısıyla insan kaynaklarının performansı üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Pek çok araştırmaya göre,

¹²⁴ Charles R Greer, Stuart A Youngblood, David A Gray, “Human Resource Management Outsourcing: The Make or Buy Decision”, The Academy of Management Executive Briarcliff Manor:Aug 1999. Vol. 13, Iss. 3, s. 85-96

¹²⁵ Juliana D Lilly, David A Gray, Meghna Virick, “Outsourcing The Human Resource Function: Environmental And Organizational Characteristics That Affect HR Performance”, Journal of Business Strategies Huntsville, Spring 2005. Vol. 22, Iss. 1, s. 56

herhangi bir insan kaynakları fonksiyonunda dış kaynak kullanımını arttıran firmaların performansında da artış gözlemlenmektedir.¹²⁶

Bir organizasyondaki insan kaynakları fonksiyonları, insan kaynakları gereklerinin planlanmasıyla başlayan ve bir elemanın işten çıkarılmasıyla sona eren bir olaylar ve görevler zinciri olarak düşünülebilir. İnsan kaynakları fonksiyonlarının temelini oluşturan bu olay ve hizmetler arasında, zincir için değer yaratmayan faaliyetler outsource edilebilmektedir. Bir görüşe göre; yüksek stratejik değere sahip ve ilişkilere yönelik faaliyetler dış kaynak kullanımı için uygun adaylar olmazken; bordrolama ve yan menfaatlerin yönetimi, personel kayıtları gibi rutin faaliyetlerin güvenilir dış kaynaklardan sağlanması daha uygundur. Yine benzer bir görüşe göre; her insan kaynakları fonksiyonu, dış kaynak kullanımı için potansiyel aday olmakla birlikte; eğitim, performans değerlendirme ve ücret yönetimi gibi faaliyetlerde outsource kararı verilmeden önce iyice düşünülmesi önerilir. Çünkü bu tür uygulamalar, uzun vadede çalışanın işletme hakkındaki duygu ve düşüncelerini ve üretkenliğini doğrudan etkilemektedir.¹²⁷

İşletmeler, diğer firmalarla iş ilişkisine girdiklerinde ürün ve hizmetler için arz, talep ve fiyatlar belirleyici olmaktadır. İnsan kaynaklarında dış kaynak kullanımına yönelen işletme sayısı arttıkça, piyasada hizmet sağlayıcılar arasındaki rekabet artmaktadır. Piyasada ne kadar çok dış kaynak varsa, müşteri işletmelerin bunlar arasında hizmet ve kalite açısından fark yaratanları seçme özgürlüğü çoğalmaktadır. Michael Porter'ın belirttiği potansiyel rakiplerin pazara girişi, mevcut rakipler arasında rekabetin yoğunluğu, ikame ürünlerin varlığı ve alıcıların pazarlık gücü outsourcing piyasasında yeni teknolojilere, gelişmiş hizmetlere ve düşük fiyatlara öncülük etmektedir. Hizmet sağlayıcılar arasında rekabetin yoğun olduğu bir ortamda, müşteri işletme dış kaynak kullanımından daha büyük faydalar elde edebilmektedir. İşlem maliyeti teorisine göre de eğer bir insan kaynakları faaliyetinin şirket içinde yapılması ile satın alınmasının maliyeti eşit ise piyasadaki satın alınması daha uygun olmaktadır.¹²⁸

¹²⁶ Lilly, s.55

¹²⁷ Lilly, s.58

¹²⁸ Lilly, s.64

Bordrolama, yan menfaatler, ücretleme, eğitim, insan kaynakları bilgi sistemleri ve işe alım konularında 102 firmaya 1997 yılında yapılan bir ankette, bordrolamanın ortalama olarak en fazla dış kaynak kullanılan alan olduğu (%62) ve daha çok küçük ölçekli işletmeler tarafından kullanıldığı belirtilmiştir. Özellikle işletmede üst yönetimin dış kaynak kullanımını desteklediği ve bu konuda geçmiş deneyimlere sahip olduğu durumlarda, bordrolama ile ilgili sistem ve donanımın az olduğu ve bordrolama konusunda iş yükünün kestirilemediği durumlarda dış kaynak kullanımı daha yaygındır. Yan menfaatler de outsource edilebilen faaliyetler olmakla birlikte ortalama seviyesi bordrolamadan daha düşüktür. Eğer insan kaynakları yöneticileri, yan menfaatlerin çalışanların verimliliği için çok önemli olduğunu düşünüyorlarsa bu alanda dış kaynak kullanımı azalmaktadır.¹²⁹

Eğitimin en çok orta ölçekli işletmeler tarafından dış kaynaklardan sağlandığı bulunmuştur. Eğitim içeriğinin hızla değiştiği, eğitim iş yükünün kestirilemediği, konusunda uzman hizmet sağlayıcıların bulunduğu ve eğitimin işletmenin misyonu için kritik bir faaliyet olduğu durumlarda dış kaynaklardan yararlanılmaktadır. Araştırmaya katılan firmaların %30'u insan kaynakları bilgi sistemlerinde dış kaynak kullandıklarını belirtmişlerdir, diğerleriyle kıyaslandığında büyük bir oran değildir. Bilgi sistemlerinde dış kaynaklardan yararlanma, çalışan ihtiyacındaki miktar ve sürekli değişen süreçlerle ilişkilidir. İnsan kaynaklarının diğer alanlarında iletişim ve koordinasyonla ilgili problemlerin azaltılması konusunda uzman bir dış kaynaktan destek alınabilmektedir.¹³⁰

Seçme ve yerleştirme de sıkça dış kaynaklardan sağlanan fonksiyonlardan biridir. Kanun ve yönetmeliklerin, seçme yerleştirme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi konusunda büyük bir etkisi söz konusuyla bu alanda outsourcing azalmaktadır. Genel olarak firma büyüklüğü ile İK dış kaynak kullanım miktarı arasında bir ilişki görülmemektedir, hatta bazı küçük ölçekli firmalar yüzde olarak büyük ölçekli firmalardan daha fazla dış kaynak kullanmaktadır. İşe alma, eğitim ve yan menfaatlerin yönetimi gibi fonksiyonlarda, outsourcing miktarını uygun dış kaynakların varlığı gibi dışsal faktörler arttırmaktadır. Bordrolama ve İK bilgi sistemleri gibi faaliyetlerde ise

¹²⁹Scott Lever, "An Analysis of Managerial Motivations Behind Outsourcing Practices in Human Resources", HR. Human Resource Planning New York:1997. Vol. 20, Iss. 2, s. 37-47

¹³⁰ Lever, s.37-47

kestirilemeyen iş yükü ve söz konusu alana yatırımların azlığı gibi içsel faktörler outsourcing miktarını arttırmaktadır.¹³¹

Çalışanların dış kaynaklardan yararlanma kararını olumlu veya olumsuz görmesi çalışanla organizasyon arasındaki ilişkileri etkilemektedir. Pek çok faktör, çalışanların dış kaynaklardan yararlanmaya yaklaşımı üzerinde etkilidir. Eğer personel, şirket içerisinde gerçekleştirilen İK faaliyetinin zayıf olduğuna ve dış kaynaktan sağlandığında iyileşeceğine inanıyorsa tutumu olumlu olacaktır. Ancak dış kaynak beklentileri karşılama konusunda yetersizse, outsourcing kararı olumsuz karşılanacaktır. Bu aşamada çalışanlarla açık iletişim sağlanması, kararın kritik öneminin açıklanması outsourcing'in benimsenmesi açısından yararlı olacaktır.¹³²

İşletmeler genelde dış kaynak kullanımı kararı aldıklarında, söz konusu faaliyetle ilgili kontrolün tamamını dış kaynağa devretmektedirler. Ancak bazı uygulamalarda kontrolün kaybedilmemesi açısından, şirket içinde tutulması gerekli olmaktadır.¹³³

Accenture'ın Mayıs 2006'da yaptığı "High Performance Workforce Study" adlı çalışmaya göre insan kaynakları yöneticileri, insan kaynakları ile ilgili idari işlere daha az zaman ayırmalı ve insan kaynakları hizmetlerinin geliştirilmesi onların temel inisiyatifleri olmalıdır. Yöneticilerin aynı anda düşük maliyeti ve yüksek performansı yakalayabilmesi, taktikten stratejiğe kadar tüm önemli operasyonel faaliyetleri kontrol edebilmesine bağlıdır. Bu konuda, uzmanların başlıca tavsiyeleri şunlardır:¹³⁴

- Kritik insan kaynakları fonksiyonlarının uzmanlığının elde tutulması önerilmektedir. Şirketler temel yeteneğin ve işi en iyi bilen çalışanların göçme potansiyeline karşı hazırlıklı olmalıdır.

- Süreç ve sistemlerin standardizasyonu gerekmektedir. Şirketler bütün işletme için tek ve standart bir insan kaynakları sistemi sağlamalıdır, böylece direkt ve

¹³¹ Scott Lever, s. 37-47

¹³² Linda K Stroh, Deborah Treehuboff, "Outsourcing HR functions: When-and When Not-to Go Outside", Journal of Leadership & Organizational Studies Flint:Summer 2003. Vol. 10, Iss. 1, s. 19

¹³³ Stroh, &Treehuboff, s.19

¹³⁴ Accenture, "Perspectives on High Performance in Outsourcing &BPO, High Performance Workforce Study", Outsourcing Journal May 2006, <http://www.outsourcing-center.com>, (4 Mayıs 2006), s.1

dolaylı maliyetlerin kontrolüyle ilgili görüş kazanılabilir.

- Sürekli değişen yerel ve küresel uyum koşulları göz önünde bulundurulmalıdır. Dünya çapındaki kural ve yönetmelikler takip edilmelidir.

Bütçe baskısı ve sürekli gelişen hizmet talepleri karşısında, insan kaynakları departmanları dış kaynak kullanımını bir anahtar olarak görmüşlerdir. Organizasyonlar, dış kaynaklardan yararlanarak daha yüksek sonuçlara ve daha fazla kontrole sahip olduklarını görmüşlerdir. Başlangıçta, bu yaklaşım mevcut maliyetlerin ve performansların irdelenmesini, dış kaynak kullanımına geçiş sürecinin tanımlanmasını gerektirmektedir. Sonra, doğru partnerle çalışarak insan kaynakları fonksiyonlarını daha iyi çalışan ve rekabetçi iş süreçleri haline getirmek mümkün olmaktadır.¹³⁵

2.1 İNSAN KAYNAKLARININ PLANLAMASINDA VE SİSTEMLERİNİN TANIMLANMASINDA DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA

Günümüzde, stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımı, kurumların insan kaynakları yönetimlerinin, misyon, vizyon, iş hedefleri ve stratejileri ile uyumlu kılınmasını hedeflemektedir. İnsan kaynakları stratejilerinin kurumun stratejileri ile yön birliği içinde olmalarını sağlamak için organizasyondaki işleri ve bu işlerin gerektirdiği yetkinlikler temel alınmalıdır. Kurumun ihtiyaç duyduğu yetkinliklerin, tüm insan kaynakları yönetimi sistemlerini ortak bir hedefe odaklayan ana unsurlar olarak konumlandırılması gerekmektedir. Stratejiler doğrultusunda tasarlanan insan kaynakları yönetimi sistemleri, ihtiyaç duyulan yetkinliklere odaklanarak birbirleri ile etkili bir biçimde ilişkilendirilmelidir. İnsan kaynakları yönetiminin ana süreç tasarımlarının, yıllar içinde başarılı sonuçlar alınmasını garantileyecek şekilde geliştirilmiş olan metodolojiler kullanılarak yapılması şarttır.

Her etkinlikte olduğu gibi insan kaynakları yönetimi açısından da sistem kurma ve planlama yapma son derece önemli ve belirleyici bir süreçtir. Organizasyon

¹³⁵ Accenture, s.1

açısından planlama; yapılacak çalışmaların uyacağı esaslar ve işin akışının önceden kestirilmesini içeren hazırlık sürecidir. İnsan kaynaklarında planlama; temel bilgilerin önceden düşünülmesi, öngörülmesi, tasarlanması, düzenlenmeye uygun hale getirilmesi şeklinde tanımlanabilir. Belirli bir plana ve programa uygun olarak gerçekleştirilmeyen etkinlikleri amaca ulaştırmayacağı bilinmektedir. Planın temel bileşenleri; işin ne olduğu, zamanı, süresi, kimleri ilgilendirdiği, gerekli araç-gereç hazırlığı ve konuyla ilgili diğer ek bilgilerdir.¹³⁶

Kurumun kaderini etkileme gücüne sahip olan insan kaynağının seçimi, işe alınması, işe uyumu, kurum içinde başarılı çalışmalar yapılması önemli ölçüde bu konudaki planlamanın başarısına bağlıdır. İnsan kaynağının planlanması, kurumdaki insan gücünün, kurum içi ve kurum dışında meydana gelen gelişmelere uygun ve etkin biçimde kullanılabilmesi amacıyla gözden geçirilmesi, yeniden yapılandırılmasına ilişkin bütün hazırlık çalışmalarını içermektedir. Diğer bir ifade ile, insan kaynaklarının planlanması, değişen politik, ekonomik alandaki toplumsal ve ticari gelişmelere cevap verebilecek insan gücünün sağlanmasına, yetiştirilmesine ve gelişmesine yönelik stratejilerin oluşturulmasına yöneliktir. Plansız bir insan gücü, kurumda belirli birimlerde yığılmalara, yüksek işgücü devrine, iletişim sorunlarına, bazı birimlerde işgücü sıkıntısına, sonuçta hantal bir kurumsal yapıya neden olabilmektedir.¹³⁷

İnsan kaynakları fonksiyonlarının tam ve verimli olarak uygulanabilmesi için en önemli koşul iyi tasarlanmış sistemlerin olmasıdır. Bu sistemler, insan kaynakları politikaları doğrultusunda, üst yönetim ve insan kaynakları yöneticileri tarafından oluşturulmaktadır. Ancak hem şirketin günlük işleyişini sürdürmek hem de aynı zamanda bir sistem oluşturma çalışması yapmak çok fazla zaman ve çaba gerektirmektedir. Bu nedenle şirketler insan kaynakları sistemlerinin kurulmasında dış kaynaklardan yararlanmakta; tüm zamanını bu işe verecek uzmanlarla çalışmaktadırlar. Dış kaynağın uzmanlığı bu sistemleri pek çok kereler değişik şirketlere kurmuş olmanın getirdiği tecrübe ve birikimlerle oluştuğu ve o andaki odak noktaları bu sistemlerin kurulması olacağı için bunu en kısa sürede yerine getirmektedir. Bunun yanı sıra,

¹³⁶ İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınevi, 3.Baskı, İstanbul 2001, s.128

¹³⁷ Fındıkçı, s.130

değişik sektör ve şirketlerdeki uygulamaları bilen, organizasyon dışından, objektif bir göz olarak hizmet vermektedir. İnsan kaynakları sistemlerinin gözden geçirilmesi ve yeniden yapılandırılması sürecinde, şirket üst yönetiminin ve insan kaynakları bölümünün tüm çalışma sürecinde yer alması ve desteği dış kaynak kullanımının başarıyla uygulanmasında en belirleyici faktördür. İnsan kaynakları stratejileri ve sistemleri, şirketin bünyesindeki işleri ve bu işleri en iyi şekilde yapabilmek için gerekli olan yetkinlikleri baz alarak oluşturulmakta, böylece insan kaynakları sistemlerinin işleyişi tamamıyla şirketin ulaşmak istediği nokta ile örtüşmektedir.¹³⁸

İnsan kaynakları süreç ve sistem kurma projelerinde, öncelikle sistem kurulacak işletmenin mevcut durumu tespit edilmektedir. İşletmede gözlem yapılarak kurum ve çalışan kültürü algılanır. Kurumun hedeflerini, onu bugüne taşıyan mevcut altyapısı, sorunları ve çevre şartları analiz edilir. Buna göre konusunda uzman insan kaynakları danışmanları tarafından işletmeye özel ve en uygun olan sistem tasarlanmaya başlanır ve uygulanır. İşyeri iklimini ölçmek amacıyla çalışan memnuniyet analizi yapılır, işletmenin üst yönetimi ile görüşmeler yapılarak, kuruma özel iş süreçleri incelenir. Gözlem sonucunda yapılan tespitlere dayanarak, kurumun hedef yapısını oluşturan, organizasyonel yapısı ve insan kaynakları yapısı oluşturulur.

Süreç ve sistemlerin tanımlanması aşamasında, dış kaynak tarafından, sırasıyla şu işlemler gerçekleştirilmektedir:

- İşe alma ve işten çıkarma prosedürünün oluşturulması (yeni yasayla uyumlu işe alma prosedürleri, çekirdek/çevre işgücünün tanımlanması, insan kaynakları havuzunun oluşturulması, yeni yasayla uyumlu çağrı işçisi/kısmi süreli çalışma/ödünç iş ilişkisi sistemlerinin dizaynı)
- Çalışma sürelerinin rasyonelleştirilmesi (iş sürelerinin esnekleştirilmesi, yeni iş yasası ile uyumlu fazla mesai sisteminin dizaynı, serbest zaman uygulamasının oluşturulması, telafi çalışması modelinin tanımlanması)
- Ücret ve diğer istihdam koşullarının güncelleştirilmesi ve performans

¹³⁸ Müge Yalçın – MY Executive Yöneticisi- “İnsan Kaynakları Danışmanlığı” konulu rapor, www.insankaynaklari.com, (13 Ekim 2005), s.1

değerlendirme sisteminin hazırlanması (hedeflere dayalı performans kriterleri, müşteri odaklı değerlendirme süreci, iş güvencesi yasasıyla uyumlu prosedür) kariyer basamaklarının dizaynı ve kariyer sisteminin oluşturulması ve insan kaynakları el kitabının hazırlanması

- İlgili yönetmeliklerin (ücret ve avans yönetmeliği, performans değerlendirme yönetmeliği, sosyal ödemeler yönetmeliği, temizlik yönetmeliği, çalışma süreleri yönetmeliği, eğitim yönetmeliği, kariyer yönetmeliği, giyim/kuşam yönetmeliği) hazırlanması.
- İlgili insan kaynakları yönetim analizlerinin (eleman gereksinim/fazlalık analizi, yetkinlik analizi, personel profil analizi, personel memnuniyet analizi, eğitim ihtiyaç analizi, eğitim transfer analizi, ücret ve sosyal ödemeler analizi, ücret maliyet analizi, ücret dışı maliyet analizi, performans analizi, return / işgücü devri analizi) gerçekleştirilmesi.

Şirketler sadece yeni insan kaynakları sistemlerinin kuruluş aşamasında değil, mevcut sistemlerin güncellenmesi aşamasında da yoğun olarak dış kaynak kullanımına başvurmaktadır. Örneğin, ülkemizin çalışma hayatına yeni giren iş güvencesi kavramı işletmelerimizin personel yönetimi alanındaki uygulamalarını yeniden gözden geçirmelerini gerektirmiştir. Danışmanlık şirketleri, bu konudaki birikimleriyle önce işletmelerin mevcut durumunu gözden geçirmekte , ardından gerekli olan iyileştirme süreçlerine geçilmektedir. Bu kapsamda personel özlük dosyaları , hizmet akitleri ve bu akitlerin içerikleri , görev tanımları ve performans değerlendirme kriterleri , iş yeri personel ve disiplin yönetmelikleri ve diğer sistemler yeni yasa çerçevesinde düzenlenmektedir. Ayrıca karşılıklı anlaşmaya bağlı olarak, işletmenin personel işlemleri yönünden periyodik denetimleri dış kaynağa devredilerek daha uzun süreli ilişkiler kurulabilmektedir.

İşletmeler özellikle, büyük bir değişiklik ya da geçişten sonra organizasyonların verimliliklerini korumalarına yardım eden programlar uygulamak amacıyla, bu alanda hizmet sağlayan şirketlerden yardım alabilmektedir. Değişen pazar koşullarına ayak uydurmak için şirketlerin bazen öncelik değiştirmeleri ve şirketin

gittiği yön ve gelişme hızını aniden değiştirmeleri gerekebilir. Sistemde gereken bu tür değişiklikler ise karışıklığa ve kaosa neden olabilir. Yapılan çalışmalar ve eğitimler şirketlerin, büyük bir değişimin getirdiği risk ve fırsatları görmelerine yardımcı olmaktadır. Güçlü oldukları alanları keşfetmelerinde onlara yol gösterirken onlara tekrar enerjilerini toplayıp başarı ve verimliliğe doğru yol alabilmeleri için gerekli olan bilgi ve araçları sağlamaktadır.

2.2 PERSONEL SEÇME VE YERLEŞTİRME SÜRECİNDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA

Yönetim işlevlerinden olan örgütlenmenin en önemli görevi; işin niteliklerine uygun çalışanı veya çalışanın niteliklerine uygun işi bularak bu iki unsuru mümkün olduğunca doğru bir şekilde uyumlaştırmaktır. Bu aşamada, yönetimin bir alt disiplini olan insan kaynakları yönetiminde, seçme ve yerleştirme fonksiyonunun etkin bir şekilde çalıştırılması ortaya çıkmaktadır.¹³⁹ İnsan kaynakları yönetimi sadece gerekli sayı ve nitelikteki personelin işe alınması ve alıkonulması ile ilgilenmemekte; aynı zamanda işletmenin kültürüne ve stratejik istemlerine uyumlu kişiler seçmekle ve yükseltmekle de ilgilenmektedir. İnsan kaynakları yönetimin eleman sağlama politikaları temelde şu iki konuya odaklanmaktadır: Şimdilerde ve gelecekte işletmenin ne tür personele gereksinimi olduğu ve bu tür personeli işletmeye çekmek, yetiştirmek ve alıkoymak için neler yapılabileceğidir.¹⁴⁰

İşe uygun olmayan bir elemanın seçilmesi öncelikle bir maliyet unsurudur. Oryantasyon ve eğitim giderleri dışında uygun olmayan işgören işletmede verimlilik düşüşü, çatışma, işgücü kaybı ve iş kazalarında artışa neden olmaktadır. İşgören işe ne kadar uygunsa ve ne kadar iyi vasıflara sahipse, gerçek performans seviyesine ulaşması da o kadar az zaman alacak, bu da işin verimliliğini artıracaktır. İş başarısıyla üstlerini memnun eden bir elemana işletme tarafından sağlanacak parasal ve parasal olmayan ödüllerle işgörenin firmaya karşı olan bağlılığı da artacaktır. Kendilerine bağlı

¹³⁹ Canan Çetin, **Personel Seçiminde Görüşme**, Çağlayan Kitabevi, 1.Baskı, İstanbul 1990, s.1

¹⁴⁰ Doğan Canman, **Çağdaş Personel Yönetimi**, 1.Baskı, Ankara TODAİE Yayınları, 1995, s.69

işgörenlerin işlerini yeterince iyi yaptığına inanan yöneticiler kendilerini geliştirmek ve yeni fikirler üretmek için daha fazla zaman ayırabilmektedir.¹⁴¹

Personel seçme ve yerleştirme sürecinde yapılacak hatalar önemli zaman, para ve enerji kaybına yol açmaktadır. Etkin bir şekilde gerçekleştirildiğinde ise yüksek performans ve tatmin edici başarılar sağlayarak stratejik hedeflere ulaşılmasını kolaylaştıran çok önemli bir süreçtir. Bu nedenle alanında uzman olan kişi ve kurumlarla çalışılması önem arz etmektedir. Son dönemlerde alternatif bir yol olarak işe alma ve yerleştirme fonksiyonunda dış kaynak kullanımı gittikçe yaygınlaşmaktadır.

Bu amaçla faaliyet gösteren özel istihdam büroları, 96 sayılı ILO (International Labour Organization) Sözleşmesi çerçevesinde bugün pek çok ülkede kurulmaktadır. Türkiye’de de denetime tabi birlikte çalışma modeli olarak uygulanmakta ve değişik adlar almaktadır: İşçi bulma büroları, geçici istihdam büroları, personel kiralama büroları, üst düzey yönetici temin eden bürolar, kariyer yönetim büroları, eğitim ve işe yerleştirme enstitüleri, tamamlayıcı hizmet sunan istihdam büroları, aracı birlikler, ihtiyaç fazlası personele istihdam hizmeti sunan bürolar, iş arama danışmanlıkları, personel yönetimi danışmanlıkları, istihdam ilan büroları, tele-istihdam büroları gibi.

Seçme yerleştirme konusunda faaliyet gösteren bu organizasyonlar, iş arayanlar ile eleman arayan firmaları buluşturan uzman kuruluşlardır. İş arayanlar bu firmalara özgeçmişlerini bırakmak suretiyle kayıtlarında yer alırlar. Eleman arayan işletme de bu bürolara başvurup, kendisi için uygun olabilecek işgörenleri tarama olanağına sahiptir. Bu firmaların bir avantajı da kendilerine başvuran adayları müşteri işverene göndermeden önce iyice araştırmalarıdır. Çalışmanın en son kısmında yer alan **EK 1**’de özel istihdam bürolarının, işletmelerin kendilerinden personel talebinde bulunurken kullanması için internet ortamında düzenlenmiş “Personel İstek Formu” örneği yer almaktadır. **EK 2**’de ise iş arayan bireylerin özel istihdam bürolarına başvuruda kullanabilecekleri online “İş Başvuru Formu” örneği bulunmaktadır.

¹⁴¹ Gökhan Çoban, “Personel Bulma ve Seçme”, http://www.bilgiyonetimi.org/sunular/personel_secimi_dosyalar/frame.htm#slide0028.htm, 2005, (2 Nisan 2006), s.24

Seçme ve yerleştirme sürecinde dış kaynak olarak hizmet veren firmalar şirketlere yoğunlaştırılmış dikkat, zaman, gizlilik, güvenirlik, tarafsız bir dış görüş, profesyonel bir bakış açısı, yenilik, güçlü ve istikrarlı bir personel politikası vaat etmektedir. İşletmeler, personel alımında dışarıdan gelebilecek baskıları engellemek istediklerinde, verdikleri ilanlarla istedikleri kişilere her zaman ulaşamadıklarını deneyimledikleri zaman veya şirketin yapı ve alışkanlıklarından etkilenmeyen, tarafsız, uzman bir dış görüşün şirket içi insan kaynakları sorunlarını zebileceğine inandıklarında dış kaynak kullanımı yoluna gitmektedir. İşe alma ve yerleştirme faaliyetlerine harcadıkları zaman, emek ve parayı uzmanlık alanlarında kullanmayı tercih etmektedir.

Personel seçme ve yerleştirme sürecinde organizasyonlara dışarıdan destek sağlayan firmaların sayısı gün geçtikçe artmakta ve dünya ölçeğinde danışmanlık şirketleri ortaya çıkmaktadır. Rakamlar bu gerçeği, çarpıcı bir şekilde göz önüne sermektedir. Örneğin; personel sağlama hizmetleriyle tanınan Manpower Inc., 72 ülkedeki 4.300 ofisinde müşterilerine işe alım ve dönemsel iş gücü tedariği alanlarında zmler sunmaktadır. Her yıl dünya pında ortalama 3 milyon insanı dönemsel ve sözleşmeli olarak istihdam eden firmanın hizmet ağı 400.000 müşterisinin ihtiyaçlarını karşılamasına imkan vermektedir. Müşterileri arasında dünyanın en büyük çok uluslu şirketleri olduğu kadar, ekonominin tüm sektörlerinde yer alan küçük ve orta büyüklükteki işletmeler de yer almaktadır. Benzer şekilde 75 ülkede, 6600 şubesi, 33.000'i aşkın profesyonel çalışan kadrosu, bir günde istihdam ettiği yaklaşık 700.000 kişilik esnek iş gücü filosu 250.000 müşterisi ile bir dünya şirketi olan Adecco, hem daimi hem de dönemsel olarak günde 3000 kişiye hizmet vermektedir.

Seçme ve yerleştirme sürecinde, sadece bir kişinin işe alımı için işverenin harcadığı zamanın ortalama 26 saat 20 dakika olduğu belirtilmektedir. Doğru işe, doğru elemanı; enerji ve zamandan tasarruf ederek yerleştirmek isteyen işletmeler, seçme ve yerleştirme alanında faaliyet gösteren firmalarla iş ortaklığı yapmayı tercih etmektedir. Çünkü, outsourcing yöntemiyle bir kişiye yerleştirmek için harcanacak ortalama zaman 3 saat 45 dakikaya kadar düşmektedir. Açık pozisyonun tanımlanmasından başlayan ve farklı kaynaklardan ulaşan adayları elemek, mülakatlar, referans kontrolü ve teklif

aşamalarını içeren sürecin tamamını outsource eden şirketler, insan kaynakları departmanlarının verimliliklerini arttırmakta; açık pozisyonlarını daha hızlı ve kolay kapatmakta; zaman, fayda, bilgi ve maliyet avantajı elde etmektedir.¹⁴² Seçme ve yerleştirme sürecinde dış kaynak kullanımının yararları Şekil 2.2’ de görülmektedir.

İşe Alım Sürecinde Outsourcing	Faydaları
• Başvuruların internet bazlı sisteme girişi • Adayların başvurularıyla ilgili bilgilendirilmesi • Pozisyon bazlı ön mülakatların gerçekleştirilmesi • Aday veri tabanında açık pozisyon için aday araştırmasının yapılması • Pozisyon bazlı (toplu alım sürecinde) sınav organizasyonunun gerçekleştirilmesi • Adayların son durumlarıyla ilgili bilgilendirilmesi • Veri tabanının periyodik olarak güncellenmesi	• Önemli, ancak zaman alan rutin işlerin outsource edilerek daha katma değer yaratacak işlere zaman ayrılması • Toplu alımların yoğun olduğu şirketlerde bu fonksiyonun outsource edilmesiyle kazanılan zamanın performans değerlendirme, kariyer planlama gibi diğer fonksiyonlarda daha etkin uygulamalar geliştirmeye harcanabilmesi • Konuyla ilgili uzmanların bilgi birikiminden yararlanılması ve adaylara daha kaliteli bir işe alım süreci sunulması • Maliyetin düşüp verimliliğin artması

Şekil 2.2 : İşe Alım Sürecinde Dış Kaynak Kullanımı ve Faydaları

Kaynak : “Pricewaterhousecoopers Araştırması: İnsan Kaynaklarında Dış Kaynaktan Faydalanma”, [Elektronik Versiyon] , *Outsourcing Dergi*, 2004, Yıl:1, Sayı:3, (24 Kasım 2005), s. 1

İş ve teknoloji dünyası, tarihindeki en büyük değişimleri yaşarken elektronik işe alma da bu hızlı değişimi takip etmektedir. Dış kaynaklardan yararlanmanın yoğun olarak kullanıldığı elektronik işe alma ile ilgili uzmanların gelecek tahminleri ise şu şekildedir: İşletmeler, online işe alım hizmeti veren şirketlerden daha az sayıda özgeçmiş ve daha yüksek kaliteli adaylar isteyeceklerdir. Online işe alım, otomatik olarak gerekli veriyi ürettiği için işe alım bir “sanat” olmaktan çıkıp, veri ve kayıtların “önsezi” ve geleneksel uygulamaların yerini aldığı daha bilimsel bir modele

¹⁴² www.manpower.com, Basın Bültenleri, 2005, (30 Mart 2006), s.1

dönüşecektir. Yalnızca, geri bildirim özelliğine sahip, işe alınan kişinin daha sonraki performansını gösteren internet servisleri ayakta kalabilecektir. İşletmeler, rakipleriyle aynı online işe alım sayfasını kullanmak yerine; erişimi sektördeki birkaç özel firmayla sınırlayan anlaşmalara yöneleceklerdir. Bugün kullanılan online değerlendirme ve meslek simülasyonları, video ile iş görüşmeleri, anında referans kontrolleri ve kültürel uygunluk değerlendirmeleri daha da evrensel hale gelecektir. İşe alım firmaları, işgücü ihtiyaçlarında daha hatasız tahminler yapabilecek ve en iyileri işe alma, stratejik bir yaklaşıma dönüşecektir.¹⁴³

Logos Research tarafından Fortune 500 sıralamasındaki işletmelerle yapılan bir araştırmaya göre; işletmelerin sadece %11'inin internet sitesinde kariyer bölümü yer almakta, %89'u ise yeni eleman bulmada, bu alanda uzmanlaşmış insan kaynakları firmalarının kurumsal web sitelerinden yararlanmaktadır.¹⁴⁴ Organizasyonlar kendilerine katma değer sağlayacak işgücünü bünyelerine çekebilmek için, internetten işe alım hizmeti veren şirketlerle uzun süreli işbirliğine gitmektedir. Dış kaynak olarak online işe alım hizmeti verecek şirket seçilirken bazı özelliklere dikkat edilmesi gerekmektedir. Öncelikle sitenin saygınlığı, içeriği, üye profili, ziyaret eden kullanıcı sayısı, iş akışlarının doğru tanımlanması ve sahip olduğu teknoloji, tercihte belirleyici faktörlerdir.¹⁴⁵

Günümüzde seçme yerleştirme sürecinde uygulanmaya başlayan ve genelde dış kaynak kullanılarak yürütülen uygulamalardan biri de “değerlendirme merkezi”dir. Değerlendirme merkezi, işe alım ve iş performansı için kritik olan özelliklerin ortaya çıkartılması için tasarlanan sistemin tamamıdır. Bu sistemin; uygulamaları bir tek varolan performansı değil kişilerin potansiyellerini de ölçmeye yardımcı olmaktadır. Sistemin içerdiği egzersizler ve ölçme değerlendirme araçları, gerçek çalışma ortamının simüle edilmesi yoluyla adayların davranışlarını ve yetkinliklerini gözleme ve değerlendirme fırsatı tanımaktadır. Bu uygulama; grup mülakatı, bireysel mülakat,

¹⁴³ John Sullivan, “İnternette İşe Alımın Geleceği”, www.makalem.com, 2005, (17 Mart 2006), s.1

¹⁴⁴ Adem Anbar, “Yeni Ekonomi ve E-Ticaretin İstihdam, Çalışanlar ve İnsan Kaynakları Üzerindeki Etkileri”, **İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:4, Sayı:2, 2002, <http://www.isguclerigi.org>, (2 Nisan 2006) s.1

¹⁴⁵ Pınar Göçgün, “İşe Alımda Hızla Yaygınlaşan Bir Yöntem: E-İşe Alım”, www.makalem.com, 2004, (26 Ocak 2006), s.2

örnek olay (case study), birebir canlandırma (role play), çeşitli egzersizler ve kişilik envateri testlerini içermektedir. Uzmanlar tarafından hazırlanan değerlendirme merkezi uygulamaları, daha genel ve geniş düşünme yapısı gelişimini sağlamakta, değişen koşullar ve yeni durumlar karşısındaki davranışları inceleme ortamı yaratmaktadır.

2.2.1 Sürekli statüde personel temininde dış kaynaklardan yararlanma

İşletmeler hedefleri doğrultusunda ihtiyaç duydukları personeli istihdam edebilmek için çeşitli yöntemlere başvurmaktadır. Uzmanlık gerektiren işe alma ve yerleştirme faaliyetleri için şirket içerisinde deneyimli işe alma uzmanları bulundurmak her zaman en uygun çözüm olmadığından, işletmeler bu alanda dış kaynaklardan yoğun olarak faydalanmaktadır.

Sürekli statüde istihdam edilecek personel için insan kaynakları planlaması yapma, aday profili çıkarma, iş ilanları hazırlama, özgeçmişleri inceleme ve öngörüşmeler yapma, sınav-test uygulama, adayın referanslarını inceleme, işe alma görüşmesini gerçekleştirme, personelin oryantasyonu gibi faaliyetler bir dış kaynağa devredilebilmektedir. Ayrıca dış kaynak, düzenli aralıklarla işe başlayan adayın ve firmanın memnuniyetini takip etmektedir. Seçme yerleştirme faaliyetlerin ne kadarının, hangi süreyle ve hangi dış kaynakla gerçekleştirileceği ise şirketin sahip olduğu istihdam politikasına göre değişiklik göstermektedir.

Dışarıdan seçme ve yerleştirme sürecini yürüten uzmanların yaklaşımı, her şeyden önce durumun kilit gereksinimlerini saptayıp anlayabilme yeteneğine, sonra da adayları bu gereksinimlerle eşleştirme yeteneğine dayanır. Başarı, ortaya çıkabilecek sorunların ve şirket içindeki insanların yeterince sorgulanıp değerlendirilmesine bağlıdır. Uсталık, bilgi, deneyim ve niteliklerin saptanması güç değildir, ancak yaşam tarzı ve kişiliğin saptanması çoğu zaman güçtür. Bu küçük detayların da üzerinde durulması gerekmektedir. Şirket dışındaki uzmanların yöntemi; iş tarifi, ilan tasarımı, adayların kağıt üzerinde analizi ve uygun adayların ön görüşme için saptanması konusunda şirket içi personel yöneticisinininkine benzemektedir. Şirket adaylar arasında seçim yaparken tekrar dış kaynağın rehberliğine başvurabilir. Yeni eleman işe

alındıktan en az bir yıl sonraya kadar dış kaynakla teması sürdürmek gerekir.¹⁴⁶

Ayrıca bazı işletmeler, yöneticilerin seçiminde de dış kaynak kullanımına gitmekte, yönetici temin eden şirketlerden (headhunters) yararlanmaktadır. Kişisel soruşturma ve araştırma tekniklerini kullanan bu yöntem, bir dönem eleştirilmiş ancak zamanla saygınlık ve cazibe kazanarak üst düzey yönetici bulmanın popüler bir metodu haline gelmiştir. Üst düzey pozisyon için uygun elemanın iş ilanını görmesinin ve başvurmasının olasılık dışı olduğu ilkesine dayanmaktadır. Yaklaşım kişiseldir; uzman olası adayları genellikle telefonla aramakta, amacını belirtmekte ve görüşme önermektedir. İnsanlar seçilmiş olmaktan hoşlandıkları ve doğal bir merakla sahip oldukları için buluşmayı kabul etmeleri güçlü bir olasılıktır. Seçme ve yerleştirme bundan sonra, ilan yöntemine benzeyen ama daha kişisel bir zeminde ilerleyen aşamalarla gelişir. Tüm işe alma yöntemlerinde olduğu gibi; eleman talep eden işletme gereksinimlerini ne kadar iyi belirlerse, doğru insanı bulma şansı da o kadar yüksek olmaktadır.¹⁴⁷

Sürekli statüde eleman temin ve seçiminde dış kaynak olarak hizmet veren işletmelerin çalışma hayatına katkıları şu şekilde sıralanabilir:¹⁴⁸

- Eleman ihtiyacının ortaya çıkması sonrasında, bu boşluğun giderilmesi için geçen süre kısalmaktadır.
- İşgücü piyasası açık pazara dönüşmekte, iş olanakları yaygın kitlelere ulaşmaktadır.
- İşgücü piyasası ihtiyaç duyduğu değişimlere hazırlanmakta ve değişim gerçekleştiğinde de gecikmeksizin uyum sağlanmaktadır.
- Beceri ve nitelikler ön değerlendirilmeden geçirilerek uygun arz ve talep bir araya getirilmekte, elemanların işletmeler arasında yer değiştirmelerine neden olan yanlış istihdamlar önlenmektedir.

¹⁴⁶ John Finnigan, “Doğru İşe Doğru Eleman”, Mehmet Kılıç (çev.), Rota Yayınları, 2.Baskı, İstanbul 1997, s.44

¹⁴⁷ Finnigan, s.45

¹⁴⁸ Bülent Pirler, “Türkiye’de İş ve İşçi Bulma hizmetlerinin Çağdaş Bir Yapıya Kavuşturulması ve Özel İstihdam Büroları”, **İşveren**, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, C:XXXVIII, Sayı:7, Nisan 2000, s.6 (Aktaran: Aydın, s.75)

- Özellikle işletmelerin ihtiyaç duyduğu ve çoğu zaman kıt olan nitelikli işgücü temini konusunda kolaylık sağlanmakta; nitelikli işgücüne de piyasanın durumu hakkında danışmanlık hizmeti verilmektedir.
- İşgücü seçimi ve istihdamı konusunda uzmanlaştıklarından, işe yerleştirme maliyetleri azalmaktadır.
- İş olanaklarına ait bilgi kaynaklarının artmasını sağlayarak ilgililerin kolaylıkla yararlanacakları geniş bir işgücü piyasası bilgi havuzu oluşmaktadır.

Tüm dünyada yaygınlık gösteren özel istihdam bürolarının yararları yanında, kötüye kullanıldığını savunan görüşler olduğu da belirtilmelidir. Özellikle hukuki açıdan bu tür uygulamaların çalışan istismarına neden olabileceği ve yeni hukuki düzenlemelerle denetlenmesi gerektiği gündeme getirilmektedir.¹⁴⁹

2.2.2 Geçici statüde personel temininde dış kaynaklardan yararlanma

Geçici statüde personel temini; dönemsel iş yükü artışlarında, farklı nedenlerle geçici olarak oluşan eleman talebinde, departmanların operasyonel sıkışıklıklarla yüz yüze geldiği durumlarda, kısa bir süre içerisinde bitirilmesi gereken proje bazlı ve dönemsel işlerde şirketlerin rekabet gücünü artırarak etkin bir çözüm olmaktadır.

Şirketler, sadece işgücü gereksinimlerini ve iş hedeflerini belirlemekte, dış kaynağın uzman ve profesyonel ekibi ise geçici eleman ve esnek işgücü planlaması ve teminini gerçekleştirmektedir. Organizasyon içerisinde, daimi pozisyonların yanı sıra; yılbaşı ve bayram öncesinde, anneler, babalar ve sevgililer günü gibi özel günlerde, yıllık ve doğum izin dönemlerinde, kampanya ve ürün tanıtım dönemlerinde, stok sayımlarında ve iş yoğunluğunun arttığı her noktada geçici personele ihtiyaç duyulmaktadır.

Adaylar arasından seçilen; örneğin data operatörleri, departman destek elemanları, proje uzmanları, çağrı merkezi ekipleri veya promosyon elemanları vb. dönemsel personel, dış kaynak tarafından referans kontrolleri yapılarak ve sigortalı işe

¹⁴⁹ TBMM Tutanak Dergisi, Dönem:22, Cilt:18, 2003, www.tbmm.gov.tr/tutanak/donem22/yil1/bas/b096m.htm - 513k (2Nisan 2006) , s.46

alış yükümlülüğü yasal olarak tamamlanarak müşteri işletmeye yönlendirilir. İşletme bu sayede sigortalı eleman çalıştırarak yasal sorumluluğunu yerine getirmekte, sekreteryal-idari işlerini azaltmakta ve verimliliğini arttırmaktadır. Diğer taraftan iş arayan bireyler dönemsel çalışma ile, işgücü piyasasına kademeli olarak geçiş yapmaktadır.

Dış kaynaklardan yararlanma eğiliminden geçici istihdam sağlayan bürolar da komisyon veya ücret alma yoluyla kar elde etmektedir. Geçici işgören istihdamı sağlayan işletmeler, kısa dönemli bir projenin yönetimi ve tamamlanması için müşteri işletmelerin ücret giderlerine sabit maliyetler eklemeyecek bir çözüm sunmaktadır. Özellikle geçici işgörelere olan ihtiyaç arttıkça işletmeler, bu çeşit temin faaliyetlerinde dış kaynak kullanmaktadır.

Günümüzde insan kaynakları yöneticilerini ilgilendiren en önemli kavramlardan biri de ‘toplam işgücü yönetimi’dir. Şirketin işgücü; daimi, part-time veya dönemsel çalışanların tümünü içermektedir. Çalışanlara ait bu kategorilerin hepsi de çok önemli olduğundan şirketlerin sadece daimi çalışanları için değil, toplam işgücünün parçası olan diğer kategoriler için de seçim, ücret, motivasyon, gelişme ve bilgi transferi gibi konulara önem göstermesi gerekmektedir.¹⁵⁰ Geçici statüde personel temininde alternatif yollar olarak işgören kiralama ve bağımsız çalışanlardan yararlanma uygulamalarına rastlanmaktadır.

2.2.2.1 İşgören Kiralama

Bu uygulamada, personel ihtiyacı olan işletme ile dış kaynak arasında yapılan bir kiralama sözleşmesi ile gerek duyulan sayı ve nitelikte personel işe alınmaktadır. İşe alınan işgörelar, aslında dış kaynağın kadrolu elemanlarıdır. Kiraya veren firma, işgörelarları seçmekte, eğitmekte ve personel ihtiyacı olan işletmelere bu personelini kiralamaktadır. İşletme, işte yeterli performansı gösteremeyen işgörelarlar yerine de yeni personel talep etmektedir. İşletme sosyal yardımlar, sigorta, vergi vb. ile işten çıkarma durumunda kıdem ve ihbar tazminatı ödememektedir. Bunun yerine hizmet veren şirkete tek bir ücret ödemektedir. Bu şekilde personel temini özellikle işgücü

¹⁵⁰ David Creelman, “Managing the Contingent Workforce, Secrets of Human Capital Management”, 2004, http://www.hrdergi.com/haberler/haftanin_konusu_konugu_detay.asp?ID=19 (2 Nisan 2006), s.1

maliyetlerinin azlığı ve devamlı statüde personel çalıştırmanın bazı sakıncalarını taşınamaması bakımından tercih edilmektedir. Bu yöntemin diğer bir adı da “işgören taşeronluğu”dur.¹⁵¹

İşgören kiralama yönteminde süreli ve proje odaklı alım yapılabilmektedir. Sözleşme yapıldığından, personelin çalışma süresi kesindir ve işgörene çalışılan gün bazında ödeme yapılmaktadır. Fazla mesai ücreti ödenmemektedir.

Genel olarak personel kiralama için çalışma yöntemi ve prosedürleri şu şekilde uygulanmaktadır:

- Müşteri firmanın insan kaynakları birimi, ihtiyaç duyduğu personelden beklenen özellikleri işgören kiralama hizmeti veren şirkete iletir.
- Hizmet veren şirket, uygun adayları belirler ve bu kişilerin özgeçmişleri karakter analizleri ile beraber müşteri firmaya bir teklif şeklinde sunar.
- Aday işe alınma kriterlerini sağlıyorsa ve dış kaynağın teklifi uygun bulunursa, aday hizmet veren şirket bünyesinde, SSK ve özlük hakları bu şirket tarafından yönetilecek şekilde, müşteri firmanın çalışma ortamında işe başlar.
- Temin edilen personelin çalışacağı zaman sözleşme ile garanti altına alınır.
- Müşterinin adaya ücret ödemesi, adayın çalıştığı iş günü baz alınarak aylık olarak yapılmaktadır.
- Müşteri ile hizmet veren şirketin anlaşması durumunda hizmet veren şirket, çalıştırdığı personele özel sağlık sigortası yaptırabilir.
- Servis ve yemek müşteri firma tarafından sağlanır.

Örneğin UPS şirketi, organizasyonlar için sadece paketleri ulaştırmakla kalmamakta, tedarik zinciri senkronizasyonu yapmaktadır. Bir nihai tüketici bozulan laptopu için Toshiba’yı aradığında, Toshiba firması laptopun kendisine gönderilmek

¹⁵¹ Gökhan Çoban, “Personel Bulma ve Seçme”, http://www.bilgiyonetimi.org/sunular/personel_secimi_dosyalar/frame.htm#slide0028.htm, 2005, (2 Nisan 2006), s.24

üzere bir UPS ofisine bırakılmasını ister. Ancak müşteriye söylenmeyen şey, UPS'in sadece ulaştırma işi yapmayıp laptopu kendisinin tamir ettiğidir. Aynı şekilde Avrupa ve Latin Amerika'da bozulan HP yazıcılar da UPS tarafından tamir edilmektedir. Tüm bu işlemleri gerçekleştirirken de yoğun olarak insourcing (dışarıdan anlaşılan kişilerin kurumların iç hizmetlerini vermesi) uygulanmaktadır.¹⁵²

2.2.2.2 Bağımsız Çalışanlardan Yararlanma

İşletme içerisinde çözümü gereken bir problem, araştırılması istenen bir konu, değişik bakış açısından bir değerlendirme, iç bünyeden karşılanamayan bir uzmanlık ihtiyacı duyulduğunda bağımsız çalışan uzmanlara başvurulmaktadır. Bu süreç, ilişkinin kurulması ve çalışmaya başlanmasıyla oluşup bağımsız çalışanın organizasyondan ayrılması ile bitmektedir. Bu iki nokta arasındaki işlemleri birkaç temel aşamaya bölmek mümkündür. Bu aşamalar, her biri diğerini zamansal ve mantıksal olarak takip ederek, sistematik ve metodolojik olarak aşamadan aşamaya ve uygulamadan uygulamaya doğru işlemesiyle hem bağımsız çalışana hem de işletmeye yardım etmektedir.¹⁵³

- Tanıma : Bağımsız çalışan uzmanlar genellikle hizmet vereceği alanları belirlemekte ve hizmetine ihtiyaç duyabilecek kurumları tespit etmektedir. Daha sonra yayın, seminer, fuar, çeşitli kuruluşlara üyelik gibi faaliyetlerle tanıtımını yapmaktadır.

- İhtiyaç doğması : İşletmeler dış kaynaktan yararlanma kararı verdiklerinde, ihtiyaç duydukları bağımsız çalışanın niteliklerini belirlerler.

- Giriş / tanışma : İşletme ile bağımsız çalışan ilk defa karşı karşıya gelerek ilgili iş ve süreçler hakkında görüşürler, beklentilerini ifade ederler. Toplantı sonunda her iki taraf da birlikte çalışıp çalışılmayacağına karar verir.

- Sorunun belirlenmesi : Toplantıda kısaca değinilen konular detaylarıyla

¹⁵² Dünyayı Sarsan 10 Büyük Güç, İç Kaynak Rüzgarına Dikkat, *Capital*, 2005, www.capital.com.tr/haber, (1 Nisan 2006), s.6

¹⁵³ Ebru Serhatoğlu, "İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinde Yönetim Danışmanlığından Yararlanma ve Türkiye'deki Yönetim Danışmanlığı Firmaları İle İlgili Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi. SBE, 2002), s.17-21

tartışılır, işin kısa ve öz tarifi yapılır.

- Teklif : İşin tarifine çalışma şartları da eklenerek bağımsız çalışan tarafından işletmeye verilecek teklif hazırlanır. Kabul görürse hizmet sözleşmesi imzalanır.

- Uygulama : Bağımsız çalışan, belirlenen işin yapılması veya sorunun çözülmesi amacıyla bir veya daha fazla uygulama ortaya koyar. Eskiden yapılan yanlışlıklar düzeltilir.

- Sonuç : Yapılan işler ve elde edilen sonuçlar hem bağımsız çalışan hem de işletme tarafından incelenir. Bağımsız çalışan tarafından proje raporu hazırlanarak işletmeye sunulur. Bu noktadan sonra iki tarafın anlaşmasıyla bağımsız çalışan işten ayrılır.

Bağımsız çalışanlardan yararlanılan alanlar sayılamayacak kadar çok olmakla birlikte, özellikle genel yönetim, iş hukuku, eğitim, bilgi teknolojileri yönetimi, finansal sistemler ve ücretlendirme konularında bağımsız uzmanlar yaygındır.

2.3 EĞİTİM VE GELİŞTİRME SÜRECİNDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA

Eğitim; birey, grup veya örgütsel düzeyde performansı arttırmak için gereksinim duyulan bilgi ve becerileri kazandırma faaliyetleridir. Geliştirme ise mevcut kapasiteyi iyileştirmeye veya deneyim elde etmeye yönelik davranış değişikliği oluşturma çabasıdır. Etkili bir personel eğitim ve gelişimi için; üst kademe yönetimi eğitimi teşvik etmeli, eğitim faaliyetleri işletme stratejileri ile uyumlu olmalı, eğitim her düzeydeki personel için sürekli yapılmalı ve gerekli zaman ve parayı sağlamak için kaynaklar yeterli olmalıdır.¹⁵⁴

Firmalar stratejik planları ve kariyer planları doğrultusunda, çalışanların potansiyellerini en doğru şekilde yönlendirebilmek ve mevcut çalışma performanslarını

¹⁵⁴ Nevin Deniz, **Global Eğitim**, Türkmen Kitabevi, İstanbul 1999, s.2,7,14

daha etkin ve verimli kullanmalarını sağlamak için gerekli eğitimleri kendi içlerinde verebilecekleri gibi dış kaynaklardan da yararlanabilmektedirler. Gerek şirket içinde sürekli eğitim uzmanı bulundurmanın zorluğu, gerek yüksek eğitim maliyetleri ve gerekse daha kaliteli eğitim isteği nedeniyle işletmeler artan oranda dış kaynağa yönelmişlerdir. Dünya genelinde ve ülkemizde sadece işletmelere eğitim hizmeti sağlama amacıyla kurulmuş pek çok firma bulunmaktadır.

Eğitim sürecinde dış kaynak kullanma, şirket hedeflerine ulaşılması açısından stratejik bir karardır. Örgüte gerçekten değer katacak dış kaynağın seçilmesi ve ilişkilerin yürütülmesi özen gerektirmektedir. Bu süreç, genel dış kaynak kullanım kararının verilmesine benzer bir şekilde işlemektedir: Öncelikle eğitim fonksiyonunun dış kaynaklardan sağlanıp sağlanmayacağı kararının verilmesi için örgütsel eğitim ihtiyaçları analiz edilmelidir. Sonra eğitim fonksiyonunun hangi faaliyetlerinin dış kaynaklardan sağlanacağına karar verilir ve muhtemel dış kaynaklar arasından seçim yapılır. Anlaşma yapılmadan önce tüm ayrıntılar gözden geçirilir ve müzakere edilir. İmzanın ardından dış kaynak kullanım kararı, uygun bir şekilde personele bildirilir. Eğitim programının etkinliği için, kalitesinin sürekli izlenmesi gerekmektedir.

Dış kaynak hizmet sağlayıcı, eğitim ve gelişim gereksinimlerinin belirlenmesi, düzenlenmesi ve en etkin geri dönüşün alınmasına yönelik çözümler sunmaktadır. Günümüzde birçok işletme, çalışanların gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi, işe alım ve kariyer planlama sürecinde yetkinlik modellerini kullanmaktadır. Yetkinlik modelleme çalışmalarında şirkete özel, temel, yönetsel ve fonksiyonel yetkinliklerin ve seviyelerin belirlenmesi konusunda destek ve bilgi aktarımı sağlanmaktadır. Belirli bir grup veya tüm çalışanların “gelişim merkezi” uygulaması doğrultusunda, işletme yetkinlikleri bazında ilgili davranış özelliklerini sergileyecekleri ortamlar yaratılarak, çalışanların gelişim ihtiyaçları belirlenmektedir. Eğitim hizmeti veren dış kaynak, çalışanların eğitim ihtiyaçlarını, kariyer planlarını ve piyasa koşullarına uygun yetkinlikleri belirleyerek, işletmeye özel eğitim programları düzenlemektedir.¹⁵⁵

¹⁵⁵ Kubilay Ecerkale ve Ahmet Kovancı, “İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı”, **Havacılık ve Uçay Teknolojileri Dergisi**, 2005, Cilt:2, Sayı:2, <http://www.hho.edu.tr/huten/Huten%20Dergi/2005Temmmz> (3 Nisan 2006), s.74

Eğitim fonksiyonunun dış kaynaklardan sağlanması sadece insan kaynakları uzmanları tarafından idare edilen kurs verme faaliyetinin bir dış kaynaktan sağlanmasından ibaret değildir ve çalışanların işletme dışında birkaç günlük seminere gönderilmesinden fazlasını içerir. Eğitim sürecinin dış kaynaklardan sağlanması, günümüzde eğitim fonksiyonunun özünü içermektedir; eğitimin planlanması, kurs içeriği, kayıt, eğitimin programlanması, pazarlanması, lojistik, tesis yönetimi, eğitmen seçimi, eğitimin değerlendirilmesi gibi unsurlar dış kaynaklardan sağlanabilmektedir.¹⁵⁶

1960'lardan beri işletmelerin personeline eğitim veren şirketler kurulmuş ve sürekli gelişmiştir. Personelin işletme dışı bir merkeze eğitime gönderilmesinin genel sebepleri şöyle sıralanabilir.¹⁵⁷

- Benzer konumdaki insanlarla bir araya gelmek, bakış açısını genişletip sorunlara farklı bir şekilde bakabilmek için çalışma ortamından uzaklaşmak.
- İzlenecek kursun konusuna; düşünme, soru sorma ve rehberlik fırsatından yararlanarak yoğunlaşmak için çalışma sorumluluğundan arınmak.
- Son fikir ve uygulamalar hakkında uzmanları dinlemek, bunları sorgulama fırsatı edinmek ve diğer insanların tepkilerini görmek.
- Yönetim literatürü üzerine bilgi edinmek ve okuma alışkanlığı geliştirmek. (Bir literatür analizi veya yazılı bir yorum çalışması yapmak.)
- Önemli konular hakkında okuma, düşünme ve görüş alışverişi düzeyini yükseltmek ve eleştiri yetisini canlandırmak.

Eğitim hizmeti veren firmalarda, yönetim geliştirme eğitimleri satış pazarlama eğitimleri kişisel kaliteyi artırma eğitimleri, insan kaynakları eğitimleri, finans ve muhasebe eğitimleri, eğitim kurumlarına yönelik eğitimler dış ticaret eğitimleri vb. pek çok program uygulanmaktadır. Bu programların verimliliği için, eğitim konusu ile ilgili en son gelişmelerin belirtilmesi, alanında uzman eğitimcilerin kullanılması, eğitim konusunun etkin olarak aktarılması gereken sürelerde

¹⁵⁶ Cook, s.114

¹⁵⁷ Finnigan, s.104

verilmesi, pratik uygulamalar yapılması önemlidir. Eğitimde başarılı bir dış kaynak kullanımı için uygulama planı ve elde edilecek yararlar Şekil 2.3'te özetlenmiştir.

Eğitim ve Geliştirme Sürecinde Outsourcing	Faydaları
• Müşteri firma tarafından belirlenen iş profili doğrultusunda eğitim öncesi yetkinliklerin belirlenmesi • Eleman seçme ve yerleştirme süreci sonrasında potansiyel yönetici adaylarının eğitim ve gelişim programının tasarlanması ve uygulanması • Uygun kişilere gerekli eğitim programlarının verilmesi sonrasında iş başı eğitim programlarının düzenlenmesi • İş başı eğitimleri sonrasında kişilerin tanımlanan iş profiline uygunluklarının ölçülmesi • Eğitim ve geliştirme programı sonrasında etkinliğin ölçülmesi.	• Profesyonel firmalardaki uzman danışmanların bilgi birikiminden yararlanmak • Daha geniş ve profesyonel bir kadro ile çalışarak zamandan tasarruf etmek, daha kaliteli bir eğitim ve gelişim sürecinden faydalanmak • Sistematikleştirilmiş, uluslararası standartlara uygun bir eğitim ve geliştirme programı tasarlamak ve uygulamak • Dış kaynaktan faydalanarak maliyetleri azaltmak ve iç kaynakları farklı projelerde daha etkin kullanmak.

Şekil 2.3 : Eğitim Sürecinde Dış Kaynak Kullanımı ve Faydaları

Kaynak : “Pricewaterhousecoopers Araştırması: İnsan Kaynaklarında Dış Kaynaktan Faydalanma”, [Elektronik Versiyon] , *Outsourcing Dergi*, 2004, Yıl:1, Sayı:3

Örneğin Colorado’da 25 çalışanı bulunan bir teknoloji şirketi olan Boulder, eğitim fonksiyonunu dış kaynaklardan sağlamanın avantajlarını fark etmiştir. İşletme hızla büyümekteyken personeline; eğitimi, kılavuzluğu (mentoring) ve performans yönetimini içeren bir eğitim programı sağlamaya ihtiyaç duymuştur. Bu sürece başlamak için, Danver’da faaliyet gösteren HR Resource isimli şirketle anlaşma yapmıştır. HR Resource, örgüt çapında bir ihtiyaç değerlendirmesi yürütüp, işgören gelişimi için gerekli ana alanları tanımlamıştır. Uzmanlarını mevcut performans değerlendirme sistemini değerlendirmek ve geliştirmek için şirket içerisine yerleştirmiştir. HR Source, şirket içindeki insan kaynakları bölümünün uzmanlığından yararlanarak eğitimin içeriği ve sunumundan sorumlu olması için bir uzman görevlendirmiştir. Dış

kaynağın temsilcisi müşteri içine yerleştirilmiş, ayrıca tüm eğitim faaliyetlerini koordine ederek şirketin tüm bölümlerinden uygun bireylere verilmek üzere bölümlere ve endüstriye özel bir eğitim geliştirmek için konunun uzmanlarıyla çalışmıştır. Programlar geliştirildikten sonra, eğitimin verilmesi HR Source veya müşteri işletmenin çeşitli uzmanlarına paylaştırılmıştır.¹⁵⁸

Diğer bir örnek olarak, Houston'da faaliyet gösteren yağ ve gaz şirketi Conoco geçtiğimiz yıllarda eğitim faaliyetlerini %98 oranında iç kaynaklarla sağlamaktaydı. Fakat çıkış noktası değer katmak olan bir şikayet, mevcut eğitim fonksiyonunun kalite sağlamadığını çünkü eğitimin çok genelleştirildiğini belirtiyordu. Conoco'nun tepe yöneticilerinin çözümü; eğitim fonksiyonunun yönetiminde 12 işgören yerine 1 işgören kullanılması ve diğer 11 çalışanın işletme içinde gerçekleştirilen çeşitli projelerde görevlendirilmeleri olmuştur. İşletme yeni bir kursa ihtiyaç duyduğunda, dış kaynaklardan geliştirilmiş bir eğitim alma veya yeni materyallerin dizaynına yardımcı olacak danışmanlar kullanma yolunu seçmiştir. Dış eğitim danışmanları, şirketin tüm eğitim programlarını sağlamaktadır. Bu yeni uygulamanın temelinde Conoco'nun asıl işinin çalışanların eğitimi değil, yağ ve gaz üretimi olması yatmaktadır.¹⁵⁹

Müşteri şirketin iş hedefleri ve ihtiyaçları, yapılan görüşmelerde ve analizlerde öğrenilmekte; bu hedeflere ulaşmayı sağlayacak ideal performans müşteri ile birlikte tanımlanmaktadır. Mevcut performans ile ideal performans arasındaki farklar anket ve görüşmeler yoluyla belirlenmekte ve performans farklarının nedenleri ortaya konmaktadır. Bu farklar eğitim yolu ile giderilebiliyorsa, ihtiyaç duyulan eğitimler ve hedef kitle belirlenmiş olur. Tüm bu adımlardan sonra, mevcut performans farkını giderebilmek için ilgili eğitimin hedef kitleye uygun tasarımı yapılır.

Eğitim hizmeti veren şirket için, her bir eğitimin ayrı bir tasarım olmalıdır. Eğitim programlarının içeriği ve süresi belirlenirken her aşamada, hizmet alan ve veren şirket arasında sürekli işbirliği ve paylaşım gerekmektedir. Eğitim programının tasarımının müşteri işletmenin beklentilerine uygunluğu doğrulandıktan sonra programın sunuşuna geçilmektedir. Eğitimlerde genel olarak örnek olay, rol oynama,

¹⁵⁸ Cook, s.115

¹⁵⁹ Cook, s.115

serüvenle öğrenme ve yaşayarak öğrenme tekniklerini kullanılmakta; bilgi ve beceri keşfetme ortamında paylaşılmaktadır.

Şekil 2.4'te eğitim alanında işletmelere dış kaynak hizmeti veren firmaların yapabileceği eğitim ihtiyacı belirleme faaliyetleri ve Şekil 2.5'te genel eğitim tasarımı görülmektedir.

Eğitim İhtiyacı Belirleme	
Amaç	Şirketlerin hedeflerine ulaşması için çalışanların sahip olması gereken bilgi, beceri ve davranışların tanımlanması; mevcut durumun tespit edilmesi ile eğitim açıklarının belirlenmesi ve eğitim yatırımlarının doğru alanlara yapılmasının sağlanması.
Kapsam / İçerik	- Şirket hedeflerinin ve planlarının öğrenilmesi - Bunların gerçekleştirilmesi için gereken bilgi, beceri ve davranışların yöneticilerle birlikte tespit edilmesi - Çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri ve davranışların belirlenmesi - Hedeflenen durum ve mevcut durum arasındaki farkların ve nedenlerinin analizi - Eğitim programları ile kapatılabilecek eksikliklerin tespiti - Eksiklikleri ortadan kaldırabilecek eğitim programlarının önerilmesi
Hedef Kitle	Şirket yönetici ve çalışanları
Yararları	Eğitim yatırımlarının doğru alanlara yapılması ile çalışanların performansının şirket hedefleri doğrultusunda artmasının sağlanması
Çıktılar	- İstenen bilgi, beceri, davranış düzeyi ile mevcut durum arasındaki fark analizi - Çalışanların eğitim açıklarına ilişkin rapor - Düzenlenmesinde yarar görülen eğitim programlarına ilişkin öneriler
Yöntem	- Yazılı doküman incelemesi - Yönetici ve çalışanları temsil eden örnek grupla görüşmeler - Eğitim açıklarının tespiti için atölye çalışmaları
Süre	Şirket büyüklüğüne göre 2-4 hafta

Şekil 2.4: İşletmeler İçin Eğitim İhtiyacını Belirleme Planı

Eğitim Tasarımı	
Amaç	Şirketin eğitim ihtiyaçlarını karşılayacak eğitim programlarının geliştirilmesi, eğiticilerin belirlenmesi
Kapsam / İçerik	Şirketin ortaya çıkan eğitim ihtiyaçlarına bağlı olarak; - Şirket içinde geliştirilmesinde yarar olan eğitim programlarının tasarımı, içeriklerinin ve eğitim materyallerinin geliştirilmesi - Gerektiğinde, geliştirilen bu eğitim programlarında eğitici olarak görev alınması - Şirket içinden eğiticilerin tespit edilmesi ve eğiticilik becerileri kazandırılması - Şirket dışından uzmanlar tarafından verilmesi gereken eğitim programları için yurt içi ve yurtdışından eğiticilerin bulunması
Hedef Kitle	Şirket yönetici ve çalışanları
Yararları	Çalışanların performansının şirket hedefleri doğrultusunda artmasını sağlayacak eğitim programlarının geliştirilmesi
Çıktılar	- Eğitim içerikleri - Eğitim materyalleri (kitapçık ve görseller) - İç eğiticiler için yetiştirme eğitimi ve eğitim materyalleri
Yöntem	Konu uzmanları ile beraber çalışma
Süre	Şirket büyüklüğüne göre 2-4 hafta

Şekil 2.5 : İşletmeler İçin Eğitim Tasarımı

Eğitim ihtiyacı belirlenirken, eğitimin sonunda ulaşılabilecek ideal performans yani hedefler de belirlenmektedir. Eğitimden sonra, belirlenen dönemlerde hedefleri ölçmeye yönelik araçlar, her eğitim için ayrı ayrı tasarlanır. Bu araçlar; eğitime katılan kişi ile aynı düzeyde olan bir iş arkadaşı, yöneticisi, astı ve eğitim bölümü yöneticisine uygulanarak değerlendirilmeye alınır. Her eğitim sonrasında ayrıca katılımcılar tarafından eğitim performansını ölçmeye yönelik doldurulan değerlendirme formlarının, istatistiksel özetleri, katılımcı ve eğitmen görüşleri dış kaynak tarafından müşterinin eğitim bölümü yöneticisine raporlanmaktadır. Eğitimin etkinlik değerlendirmesinin yapılması ve takibi önem arz etmektedir.

Son dönemlerde, işletmelerin kendi bünyelerinde vermek istedikleri “oryantasyon eğitimi” ve benzeri diğer eğitim çalışmalarını standartlaştırmak amacıyla intranet içinde veya direkt internet üzerinden eğitim yapılmaktadır. Kullanılması

hedeflenen “e-eğitim” projelerinin dizaynı, içeriğinin belirlenmesi, hazırlanması ve sunumu işlemlerinin gerçekleştirilmesi için dış kaynaklardan yararlanılmaktadır.

2.4 ÜCRET VE EK KAZANÇ SİSTEMLERİ YÖNETİMİNDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA

Ücret, personelin çalışması sonucunda belirli bir dönemde elde ettiği maddi değerdir. Ücretleme ise, doğrudan veya dolaylı olarak ödüllerin eşit ve hakça dağıtımını sağlamak amacı ile personelin katkılarının değerlendirilmesi anlamına gelmektedir. Ücretleme, genel olarak iş analizi ile başlayan ve analiz sonunda iş tanımlarının yapılması, iş değerlendirme, ücret araştırması, ücret yapısının oluşturulması, ücretle ilgili yönetim politikalarının belirlenmesi ve ücret ödeme aşamalarından oluşmaktadır.¹⁶⁰

“İş analizi” her bir işin niteliğini ve o işin görüldüğü çevre ve şartları gözlem ve inceleme yolu ile belirleme ve bunlarla ilgili bilgileri yazıya dökme işidir. “İş tanımı” ise, yapılacak iş ve görevin içerik ve kapsamının, bu kapsamda yer alan işlemlerin, temel özelliklerinin, sorumluluklarının ve çalışma şartlarının açıklanması ve yazıya dökülmesidir.

“İş değerlemesi”, işlerin ayrıntılı analiz ve tanımlarının yapılarak aralarındaki farklılıkları ortaya koyma ve birbirlerine göre nispi değerlerini sistematik bir şekilde belirleme sürecidir. İş değerlemesi, örgüt içerisinde nesnel ve bilimsel ilkelere dayalı bir ücret yapısı oluşturulmasında, ücret adaletini sağlanmasında, işgören maliyetinin saptanıp denetlenmesinde temel oluşturmaktadır.

İş değerlemesi çeşitli yöntemlerle yapılmaktadır. Her işletme kendi yapısına, çalışma konusuna, özelliklerine ve büyüklüklerine en uygun düşen yöntemi seçip uygulayabilir. Bu yöntemlerin dört tanesi çok kullanılmaktadır ve iki grupta toplanır:

- Sayısal olmayan yöntemler : Karşılaştırma ve sıralama, sınıflama
- Sayısal yöntemler : Puan ve faktör karşılaştırma.

¹⁶⁰ Ücret ve Terfi Yönteminde Nasıl Bir Yol İzlenir?, 2004, http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=493&Where=danisma_merkezi&Category=020702 , (1 Nisan 2006), s.1

İnsan kaynakları yönetimi tarafından çalışanların ücret düzeyini belirleyen etmenler objektif kriterlere göre yapılmalıdır. Bir diğer ifade ile çalışanlar, hangi ücreti neden aldıklarını, performanslarının ücrete nasıl yansıtıldığını veya firmada hangi ücret politikasının benimsendiğini bilmelidir. Eğer kişiler bu konuda gerekli bilgilere sahip olamazlarsa kuruma olan güvenleri zedelenabilir. Ücret yönetimi, farklı çıkar gruplarının beklentilerini ortak bir noktada kesiştiren faaliyetlerin bir sentezi olarak tanımlanabilir. Bir bakıma, işletmenin ekonomik koşullarını pek zorlamadan, fakat işgören tatmin ve motivasyonunu sağlayacak ve sonuçta verimlilik ve kaliteli üretimi gerçekleştirecek bir ortak noktayı yakalamak amaçlanmaktadır. İşletmede personel ücretlerini belirleyen ve etkileyen çok çeşitli faktörler rol oynarlar. Bunların bir kısmı işletme içinde izlenen politikalara bağlı iken, diğer kısmı işletmenin dış çevresinden kaynaklanan ve işletmenin doğrudan kontrol edemediği faktörlerdir. Örneğin, iş değerlemesi ve performans değerlemesinin uygulanması ya da motivasyonu sağlamak amacıyla yüksek ücret politikasının izlenmesi ve toplu sözleşmeler işletme içi öğeleri; yasaların getirdiği yükümlülükler, piyasa ücret düzeyi ve sendikalar ise işletme dışı öğeleri oluşturmaktadır.¹⁶¹

Ücretleme stratejilerinin belirlenmesinde özellikle örgüt ölçeğinin değişimi önemli rol oynayacaktır. Sözgelimi büyümekte olan bir işletme özendirici ücret stratejisi uygulamasıyla, çalışanların performansını yükseltmeye çalışacaktır. Bu gruba örnek olarak; düşük ya da yüksek başlangıç ücreti stratejisi, standart ya da esnek ücretleme stratejileri, bireysel ya da grup özendirici ücret stratejileri, kıdeme ya da performansa dönük ücret artış stratejileri, ücret konusunda-piyasada-takipçi veya lider olma stratejileri, işletme içi ücret eşitliği ya da piyasa ücret eşitliği stratejileri verilebilir.¹⁶²

Uygulamada çok çeşitli ücret sistemlerine rastlamak mümkündür. Organizasyonlar kendi yapılarına, faaliyet alanlarına, istihdam ettikleri personelin niteliğine göre uygun ücret sistemini kurmakta, güncellemekte ve kullanmaktadırlar. (Bkz. Şekil 2.6)

¹⁶¹ Gizem Akalp, “İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış”, http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=33&pg=m, (10 Nisan 2006), s.2

¹⁶² Seçil Taştan, “İnsan Kaynaklarında Yönetim Stratejisi Nedir?”, http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=511&Where=danisma_merkezi&Category=020701, (21 Mart 2006), s.1

Doğrudan Ücret Ödeme Sistemleri	
A. Zaman Esasına Göre Ücret Sistemi (Saatlik, günlük, haftalık, aylık)	
B. Başarı Esasına Göre Ücret Sistemi	
1. Liyakata Dayalı Ücret Sistemi	
2. Teşvik Edici Ücret Sistemi	
a. Kişiye yönelik teşvik edici sistemler	
- Parçabaşı ücret sistemi	
- Primli sistemler (miktar, kalite, tasarruf, devamlılık)	
- Komisyonlar	
b. Gruba yönelik teşvik edici sistemler	
- Parçabaşı ücret sistemi	
- Primli sistemler (miktar, kalite, tasarruf, devamlılık)	
- Komisyonlar	
c. Örgüte yönelik teşvik edici sistemler	
- Kazanç paylaşma planları	
C. Kıdem Esasına Göre Ücret Sistemleri	
D. Götürü Usulde Ücret Sistemleri	
Dolaylı Ücret Ödeme Sistemi	
Yakacak Yardımı	
Çocuk ve çalışmayan eş yardımı	
Ücretli mazeret izinleri	
Sağlık ve hayat sigortası	
Personelin çocuklarına eğitim bursu	
Ücretsiz yeme, içme, giyinme, ulaşım yardımları	
Lojman gibi her türlü maddi yardım ve kolaylıklar	

Şekil 2.6 : Ücret Ödeme Sistemleri

Çalışma yaşamının kalitesini etkileyen belki de en önemli değişken ücretlerdir. Ücretleme sistemi, çalışanların tatmin ya da tatminsizliğinin başlıca belirleyicilerindendir. Ücret, çalışan açısından çok hassas, işletme açısından da çok kritik bir konudur. Firmadaki ücretleme sisteminin doğru bir şekilde tasarlanması, tasarım aşamasında çalışan katılımının sağlanması, dengeli, adil ve eşit bir ücret yapısının kurulması gerekmektedir.¹⁶³ İşletmeler böyle önemli bir faaliyetin

¹⁶³ İsmail Durak Ataay, **İşletmelerde İnsangücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler**, Ankara: MESS Yayını, 1988, s. 52

gerçekleştirilmesi aşamasında örgüt dışı uzmanlardan destek almaktadır. Dış kaynak tarafından ücret yönetimi sisteminin kurulması sürecinde genel olarak şu faaliyetlere yer verilmektedir:

- Şirketin mevcut ücret politika ve sistemlerinin incelenmesi,
- Şirketin amaçlarına ulaşabilmesi için öngördüğü tüm işleri ve bu işlerin yürütülebilmesi için pozisyonun gereklerinin açık bir biçimde tanımlanması,
- İş değerlendirme çalışmalarının esasları konusunda yönetim ile anlaşılması ve ilgili personelin bilgilendirilmesi,
- İş analizlerinin gerçekleştirilmesi ve bu işlerin etkin biçimde yerine getirilmesi için gereken niteliklerin belirlenmesi,
- Yapılan her işin değerinin saptanması,
- Piyasa ücret araştırması yapılması ve sonuçların iş değerlendirme ve ücret politikaları sonuçları ile birlikte yorumlanması,
- İşletme ücret doğrusunun ve yapısının oluşturulması, çalışanları motive eden, adaletli bir ücret sistemi kurulması,
- Geçmiş verilerle sistemin test edilmesi , örnek uygulamalar yapılması,
- İşletme çalışanlarının yeni sistemi tanıyabilmesi için eğitimler verilmesi,
- Ücret yönetimi kaynaklı bir çok işletme sorununun çözümüne ulaşılması,
- Nitelikli işgücünü şirkete çekerek, şirketin sahip olduğu insan gücü kalitesinin artırılması.

Ücretleme alanında dış kaynak hizmeti sağlayan firmalar, müşteri işletme için piyasa ücret araştırmaları ve ihtiyaca özel maaş anketleri yapmaktadır. Piyasa ücret araştırmaları, her işe ödenen ücretin incelenmesine değil, daha çok kilit ya da standart işlere ödenen ücret düzeyinin saptanmasına yöneliktir. Ancak sağlıklı bir karşılaştırma olanağının doğması için kararlaştırılan kilit işlerin aynı nitelikleri taşımasına özen

göstermek gerekir. Ayrıca karşılaştırmaların sadece salt ücret açısından değil, aynı zamanda verilen primler ve sosyal yardımlar açısından da yapılmasında yarar vardır.¹⁶⁴

Firma içindeki yetkililer veya dış kaynaklar tarafından kurulup yürütülen ideal bir ücret yönetim sisteminin firmaya sağlayacağı avantajlar çoktur. Bu yararların bazıları şu şekilde özetlenebilir :

- Bilimsel ve gerçekçi bir ücret yönetimi sağlar.
- Ücret adaletini ön planda tutar ve sosyal adalete katkıda bulunur.
- Ücret tatmini yolu ile çalışanları motive eder.
- Nitelikli işgücünü şirkete çeker ve elde tutar.
- Denetimi kolaylaştırır.
- Rekabet gücünü artırır.
- Şirketin imajını olumlu etkiler.
- İşveren ile çalışan arasında uyum ve anlayış yaratır.
- Sendika ile ilişkilerde bilimsel veriler sağlar, iletişimi güçlendirir.

İşletmelere dış kaynak hizmeti veren bazı firmalar ücret sisteminin kurulmasının yanı sıra insan kaynakları yönetiminde toplam kalite yaklaşımının uygulanmasına da destek sağlamaktadır. Bu amaçla, Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ve ilkelerinin çalışanlar tarafından tanınması, uygulamaya alınan gereklerin iş alışkanlıklarına dönüştürülmesi ve uygulanması gibi çalışmalara yer verilmektedir.

Ücretleme sistemi çalışanların kuruluşun toplam kaliteye ulaşma yolculuğuna inanmaları ve aktif şekilde katılmaları açısından hayati öneme sahip bir unsur olarak ön plana çıkmaktadır. Yanlış ücretleme politikası, işgörenler arasındaki işbirliğini azaltmaktadır. İşbirliğinin olmadığı organizasyonlarda, yeni fikirler oluşamayacağı için, o organizasyonda toplam kalite yönetimi düşüncesinden söz edilemez. Ücret dağılımı doğru işleyen organizasyonlarda, insanlar belli bir doyuma ulaşacaklarından, kişiler

¹⁶⁴ Akalp, s.1

arasında sağlıklı bir iletişim olmakta; doğru yer ve zamanda yapılan teşvik ve ödüllendirmeler amaca ulaşımı daha etkin kılarak karlılığı arttırmaktadır. Çalışma ilişkilerinin düzenlenmesinde organizasyonun, sosyal sorumluluk alması çok önemlidir. Organizasyonun yasalara göre çocuk yaşta işgören çalıştırmaması, çalışanın sağlık ve güvenliğini düşünmesi, işgörenini organizasyon içinde ve dışında koruması ile verdiği ücreti garanti altına alması gerekmektedir.¹⁶⁵

Toplam kalite alanında başarılı çalışmaları ile tanınan Motorola grubunda yeralan bir birimde başarılı çalışanların ücretlendirmek amacıyla ekip bazlı ücret sistemi uygulaması denemektedir. Bu sistemde ücretlenecek personel ile aynı ekipte yer alan ekip üyeleri performans düzeyini oylamakta ve elde edilen skor söz konusu çalışanın ücretini %20'sini belirlemektedir. Kuruluştaki bu oranın %50'ye çıkarılması hedeflenmektedir. Benzer şekilde Eastman Kodak şirketinin kart basma sistemini ve yıllık bireysel performans değerlemesini kaldırdığı belirtilmektedir. Solelectron şirketinde de ücretleme sistemi birey, ekip, çalışılan birim (departman, bölge, atölye vb.) ve genel olarak şirketin müşteri tatmini, hasılat, karlılık ve operasyonel performans alanlarındaki göstergeleri baz alınarak şekillenmektedir.¹⁶⁶

2.4.1 Bordrolamada Dış Kaynaklardan Yararlanma

Dışarıdan kaynak kullanımının etkin ve verimli olarak kullanıldığı alanlardan biri de "bordrolama"dır. Dış kaynaklardan yararlanma, sınırlı kaynaklardan maksimum değeri elde etmek amacıyla geliştirilmiş, kuruluşlara esneklik ve verimlilik sağlayan bir stratejidir. Kuruluşlara katma değer yaratmayan işlerin outsource edilmesi bu sistemin ana işleyiş temasını oluşturmaktadır. Bordrolama da; şirketlere katma değer yaratmayan yasal bir zorunluluktur. Şirkete ek bir kazanç sağlamamakta; eksik ya da yanlış yapılmaması durumunda ise ciddi kayıplar doğurmaktadır. Bu nedenle şirketlerin olmazsa olmazları arasındadır. İşletmeler bu alanda ekonomik, güvenilir, seri ve profesyonel bir model yaratılmasını vaad eden dış kaynaklarla anlaşarak bu yükten ve bürokratik işlemlerden kurtulmaya çalışmaktadır. Ayrıca; dış kaynak hizmeti sağlayan

¹⁶⁵ Volkan Sah , “Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü” , <http://www.sitetky.com/frameset/iky/ikymain07.html>, (10 Nisan 2006), s.1

¹⁶⁶ Bilçin Tak, “Ücretleme Sistemlerini Toplam Kalite Yönetimi ile Uyumlaştırmaya Yönelik Öneriler”, http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=6&pg=m, (11 Nisan 2006), s.1

bazı şirketler, gerçekleştirdikleri bordro işlemlerinde yasal ve maddi hatalar oluşur ise, bunların sorumluluğunu üstlenmektedir.

Bordro işlemlerinde dışarıdan kaynak kullanımının yararları şu şekilde özetlenebilmektedir:

- Operasyonel maliyetleri düşürür. Bu yolla tamamen ortadan kalkan ya da ciddi düşüşler görülen maliyetlerden bazıları şunlardır:

- Bilgi işlem personel giderleri,
- Yasal uygulama değişim maliyetleri,
- Tahakkuk personel giderleri,
- Teknik destek personel giderleri,
- Teknik donanım ve onarım personel giderleri,
- Kırtasiye giderleri,
- Aksamalardan doğan demotivasyon maliyeti

- Verimliliği artırır.
- Bilgiye anında ulaşım sağlar.
- Çalışanların ana faaliyet alanına odaklanmalarını sağlar.
- Profesyonel bir ekiple çalışmanın rahatlığını ve güvenini yaşatır.
- Kararlarda ve uygulamada esneklik sağlar.
- Yasal ve maddi riskleri azaltır. Riskleri gerçekleşmesi durumunda paylaşım yaşanır.

Organizasyonlarında insan kaynakları yönetimi hizmetlerine ilave bir iş gücü ayırmak istemeyen ve konuda uzman bir kuruluştan destek almak isteyen kuruluşlar

puantaj ve diğerk gerekli bilgilerini hizmet sağlayıcı kuruma vermektedir. Hizmet sağlayan kurum genel olarak şu hizmetleri gerçekleştirmektedir:

- zlk ve diğerk çalışma bilgilerinin girişi.
- Bordro hazırlama.
- denekler, sigorta, net ücret ve bordroya ilişkin her türlü resmi listenin ve raporun hazırlanması. Personele ait ücret bordrolarının sahiplerine iletilmesi.
- cret demelerinin, insan kaynakları departmanının onayından sonra ilgili bankaya iletimi veya havalelerin internet üzerinden yapılması.
- İzin ve satış primlerinin takibi ve izin defterlerinin tutulması.
- Resmi dairelere verilmesi gereken her türlü dönemsel bildirge ve listelerin hazırlanması.
- Personelin isteği halinde, vizite kağıtı vb. belgelerin web üzerinden verilmesi, her türlü SSK vizite, izin, bordro ve personel giriş-çıkış bilgilerinin web üzerinden şirketin kullanımına aılması.
- İşe giriş sigorta bilgilerinin hazırlanması, işten ayrılışta hesaplanması gerekli her türlü tazminat ücret hesaplamalarının yapılması ve insan kaynakları yönetiminin onayı ile bankaya iletilmesi. İşten ayrılışta personele verilmesi gereken çalışma belgesi, tasarruf bilgileri, vergi matrah bildirimi vb. belgelerin hazırlanması. İşten ayrılışta personele imzalatılması gereken ibraname, ihbarname gibi belgelerin hazırlanması.
- Vergi iade zarflarının kontrolü, listelenmesi, personele denmesi.
- İnsan kaynakları departmanının kullanımı için değerlendirmeye konu olabilecek tüm bilgilerin müşteri şirketin kullanımına hazır biçimde tutulması ve güncellenmesi.
- İş Yasaları ve uygulamaları konusunda danışmanlık verilmesi, gerekli uyarıların yapılması, yasal uygulamalar ve değişiklikler konusunda bilgi verilmesi.

- Bordro hesapları veya uygulamalar konusunda şirket yönetimince uygun görüldüğü kadarı ile personelin sorularına cevap verilmesi.

- İşten ayrılan veya emekliliği gelen elemanların tazminat hesaplamalarının yapılması.

- Personel hareketlerini ve maliyetlerini gösterir ayrıntılı raporların hazırlanması ve yıllık personel maaş bütçesi hazırlanması.

Bordrolamada dış kaynak kullanımında, danışman firma kadroların seçme-yerleştirme hizmetini veren taraf değildir. Hizmeti alan firma tarafından seçilmiş ya da halihazırda işgören çalışanların bordrolarının danışman firmaya devredilmesi şeklinde gerçekleşir. Genel eğilim özellikle maliyet minimizasyonu perspektifiyle firma açısından katma değeri görece daha düşük olan pozisyonların devredilmesidir. Firmanın ana faaliyetleri üzerinde doğrudan etkisi olan temel pozisyonlar dışındaki pozisyonlarda çalışan personelin sevk ve idaresi, ücretlendirmesi şirket yönetiminde kalacak şekilde, profesyonel bir hizmet kuruluşunun bordrosuna devredilmektedir. Bu hizmette tahakkuk edilecek ücret paketini firma belirler ve danışman firma aldığı talimatlar doğrultusunda şeffaf bir hizmet vermekle yükümlüdür.

İşletme, kadro kısıtlaması nedeniyle gereksinim duyduğu personeli istihdam etme gücü çektğinde, ihtiyaç duyduğu personeli dış kaynağın bordrosuna devrederek kadrosuzluk sorununu aşabilmekte, sabit giderlerini değişken giderlere dönüştürmektedir. İş kanunu mevzuatlarına aykırı düşmeyen esnek iş yapma modelleri geliştirebilen ve güçlü referanslara sahip bir dış kaynakla çalışan işletme yasal ve ticari risklerini azaltmaktadır. Kadro dışı personelin memnuniyeti ve bunun sonucu olarak verimliliği onu bordrolayan dış kaynağın sorumluluğundadır. Kadro-dışı personelin işten ayrılması durumunda, dış kaynak boşalan pozisyonlar için doğru kişilerin seçilmesi ve yerleştirilmesi sorumluluğunu da üzerine alarak şirkete zaman ve fayda kazandırmaktadır.

Dış kaynak hizmeti veren bazı şirketler, işletmelerin insan kaynakları departmanları için, çalışanların taleplerini yüzde 70 oranında azaltan self-servis sistemler geliştirmektedir. Bu tür uygulamalarda, işletmedeki her çalışan uygun görülen

oranlarda yetkilendirilmektedir. Bu sayede personel, insan kaynakları departmanından vizite kağıdı istemek yerine vizite kağıdını kendisi alabilmektedir. Adres değişikliğini kendisi yapmakta, yetkisi olan herkes bordrosuna bakabilmekte, kaç gün izin hakkına sahip olduğunu görebilmektedir. Böylece insan kaynakları uzmanlarının iş yüklerinin büyük bir kısmını oluşturan bürokratik işlemler, bunun için gelen başvurular, çalan telefonlar azalmakta; uzmanlar daha stratejik faaliyetlere yönelebilmektedir.

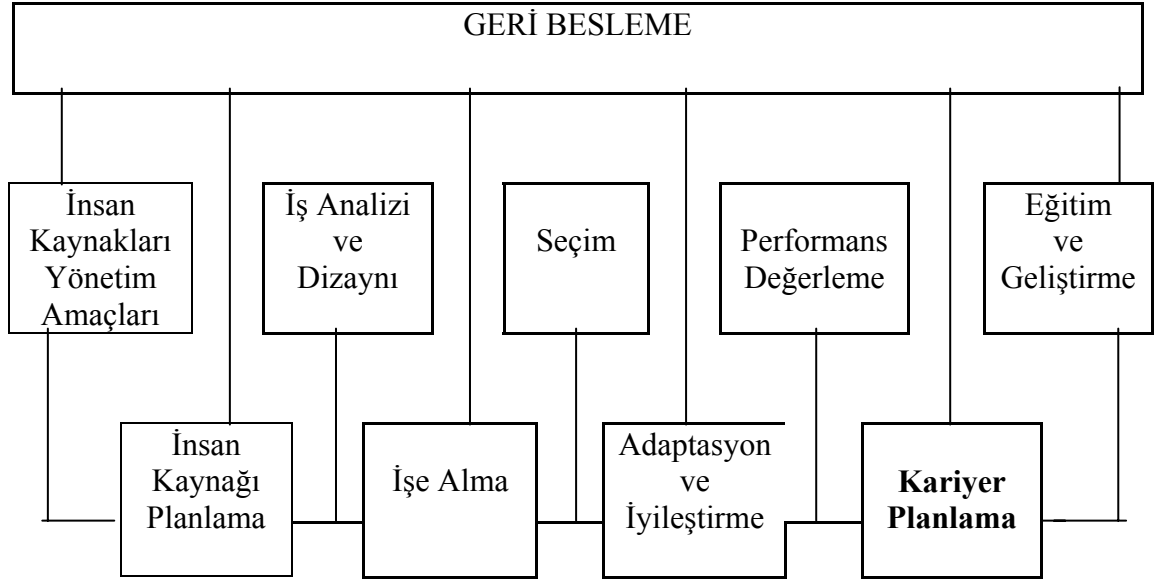
2.5 KARIYER YÖNETİMİNDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA

“Kariyer” kelime olarak bir kişinin çalışma yaşamının planlanmasıdır. İnsanın iş hayatı boyunca yer aldığı basamaklar mevkiler ve yaptığı işleri, bulunduğu konumla ilgili tutum ve davranışları içeren bir süreçtir. Kariyer planlaması ise, kişisel yeteneklerin gelecekte kullanılması sürecidir ve insan kaynakları yönetiminin en önemli faaliyet alanlarından biridir. Kariyer planlaması, bireyin kişisel ihtiyaçlarını ve bu ihtiyaçlarını kariyer yaşam planı içerisinde nasıl karşılayabileceğini gösterir. Bu nedenle bireylerin daha etkin kararlar verebilmesi ve geleceğini daha fazla güvence altına alabilmesi için kariyer planlarının esnek ve gerçekçi tercihleri içermesi gerekmektedir.

Kariyer yönetimi, işe alma, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme gibi insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından biridir. Şekil 2.7’de kariyer planlama faaliyetinin insan kaynakları yönetimi sürecindeki yeri görülmektedir.

Kariyer planlaması konusunda tarafların amaçlara ulaşmak için ortak bir çaba göstermeleri çok önemlidir. Örneğin, işletme iş konusunda gerekli eğitim olanakları sunarken, etkin bir işe yerleştirme politikası oluşturmalı, personel ihtiyacının işletmenin personel politikası ile uyumunu sağlamalı ve insan kaynakları departmanını desteklemelidir.¹⁶⁷

¹⁶⁷ Çetin, “Kariyer Planlaması”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yönetim, Cilt:25, No:1, 1996, s.124



Şekil 2.7 : İnsan Kaynakları Yönetimi Sürecinde Kariyer Planlama

Kaynak: Canan Çetin, “Kariyer Planlaması”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yönetim, Cilt:25, No:1, 1996, s.124

Kariyer rehberliği hizmetleri son yıllarda dünyada önemi artan bir konu olarak Dünya Bankası, OECD, Avrupa Komisyonu, UNESCO gibi uluslar arası kuruluşların ilgi gösterdiği ve çalışmalar yaptığı bir alan olmuştur. Yenilikçi yaklaşım, kariyer danışmanlığını, örgütlerin ve ülkenin rekabet gücünü arttırmaya yönelik insan kaynakları gelişimi stratejisinin bir parçası olarak gören, daha dinamik ve proaktif bir yaklaşımdır. Tüm bireyler, hayat boyu öğrenme sürecinde hayat boyu kariyer planlarını oluşturmaya yöneltilmektedir.¹⁶⁸

2.5.1 Bireysel Kariyer Planlama

En iyi kariyer seçimi, istekler ve ihtiyaçlar arasında en iyi eşleşmeyi sağlayan kariyer seçimidir. Pek çok işletme, bireyin kişiliğine bağlı olarak kariyerini başlatmak veya yeniden oluşturmak, iş hayatındaki yerini belirlemek yada sağlamlaştırmak, zayıf yönlerini belirleyerek güçlendirmek için gerekenleri saptamak ve kişinin uygun sektörde ve pozisyonda iş dünyasında kariyerine başlaması için kariyer danışmanlığı

¹⁶⁸ Necdet Kenar, “Kenarından Köşesinden Kariyer Danışmanlığı ve Rehberliği Politikasındaki Gelişmeler”, http://www.indeksiletisim.com/writing_archive.asp?author_id=13&text_id=362 (2 Şubat 2006), s.1

hizmeti vermektedir. Bireysel kariyer danışmanlığı kapsamında sunulan danışmanlık programında yer alan hizmetler şunlardır : ¹⁶⁹

- Kişilik analizi, ilgi ve beceri alanlarının belirlenmesi, yönlendirme
- Psikoteknik test uygulamaları ve yüz yüze görüşmeler
- Kariyer planlaması
- CV yazma ve geliştirme
- Mülakat tekniklerini geliştirme
- Eğitim ihtiyaç analizi ve kişisel gelişim planlaması
- Meslek danışmanlığı
- Sektör danışmanlığı ve kariyer gelişim alanlarının belirlenmesi

2.5.2 Örgütsel Kariyer Planlama

Kariyer yönetimini amaçları arasında; insan kaynaklarından etkin ve verimli bir şekilde yararlanmak, çalışan memnuniyetini sağlamak, çalışanları motive etmek ve işte ilerleme konusunda gerekli düzenlemeleri yapmaktır. Örgüt içerisinde kariyer danışmanlığı için öncelikle çalışanlar ile ilgili problemler tespit edilmeli, herkese adil ve objektif kriterler çerçevesinde davranılmalıdır. Danışmanlar tarafından çalışanların iş performansı değerlendirilmeli, yakın iletişim içinde bulunmaya ve işgörenleri dinlemeye özen gösterilmelidir. Çalışanın davranışındaki gelişmelerin yakından izlenmesi, olumlu gelişmelerin ödüllendirilmesi ve gelecek vadeden personelin belli bir uzmanlık alanında yetiştirilmesinin sağlanması da danışmanlığın diğer adımlarını oluşturmaktadır. ¹⁷⁰

Kariyer hedefleri kişisel değerler, ilgiler ve yeteneklerle uyuşmalıdır. Çalışanı memnun edici şekilde oluşturulmalıdır. Kariyer hedefi iş ve çalışanın hayatı arasında

¹⁶⁹ *Kariyer Danışmanlığı*, <http://www.abfegitim.com/?b=i&d=134>, (12 Nisan 2006), s.2

¹⁷⁰ Aktan, “İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesinde Kariyer Yönetimi”, 1999, <http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/kariyer.htm>, (14 Ocak 2006), s.1

ulaşmayı istediği arzuları dengelemelidir. Her bireyin kişilik özellikleri birbirinden farklı olduğu gibi işletme içindeki her bir işin, o pozisyonu dolduracak kişiden beklediği özellikler de farklıdır. Kişi, pozisyonun beklediği kişilik özelliklerine, yetkinliklere ve niteliklere sahip değilse iş çıktıları beklenen düzeyde olmayacağı gibi çalışanın mutluluğu, motivasyonu ve bağlılığı da istenilen seviye olmayacaktır. Herkesin aynı işi aynı şekilde yapması, aynı işte mutlu ve tatmin olması beklenemez. Bu noktada önemli olan, kişinin bireysel özelliklerinin farkına varıp, uygun işi seçebilmesidir.

Kariyer geliştirme, çalışanların geliştirilmesini ve sahip oldukları bilgi, beceri, deneyim ve yeteneklerle kurumun sunduğu gelişme olanakları arasında bir uyumun sağlanmasını hedeflemektedir. İnsangücü planlaması aktivitesinin ürünü olan net personel ihtiyaçları, kurum içi kariyer planlama programlarının oluşturulmasında, diğer bir deyişle, çalışanların özellikleriyle kurumun sunduğu olanakların denkleştirilmesinde önemli bir rol oynar. Kısaca, insangücü planlaması ve kariyer geliştirme arasındaki ilişki, net personel ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde, çalışanlara yönelik kariyer yönlendirmesine dayalı olarak gerçekleşebilmektedir.

İşletmelerde, etkili bir kariyer planlama-geliştirme sistemi dört temel aşamada ele alınabilir. Bunlar; insan kaynakları planlaması, bireysel değerlendirme, eşleme ve geliştirmedir. Tüm bu aşamaları gerçekleştirebilmek için kariyer danışmanlığı işlevini yürüten uzman ya da uzmanlara gereksinim vardır. Böyle bir hizmeti sahip olunan insan gücü ile organizasyonel hedeflere nasıl ulaşılacağı, ne tür bir eğitim ve gelişim planı yapılması gerektiği konusunda danışmanlık hizmeti verilmektedir.

Bireysel değerlendirmenin amacı, kariyer planlaması yapmak isteyen çalışanın, kariyer ilgilerinin, bilgi, beceri, yetenek, tutum ve beklentilerinin değerlendirilmesidir. Hedef, kişinin o anki durumunu (ilgi, bilgi, beceri, yetenek temelinde) belirlemek ve bir kariyer stratejisi geliştirmesinde (ne yapmak istiyor, nerede ve nasıl yapmak istiyor) ona yardım etmektir.

Örgütlerde kariyer danışmanlığı, bireylerin kariyerlerinin her aşamasında geliştirme kaynağı olarak görülmekte ve diğer yardım programlarına nazaran daha fazla yarar sağladığı gözlemlenmektedir. Bireyler yanlış işte veya birimde çalıştıkları zaman

performans düşüşleri işletmelere ek maliyet yükleyebilmekte; çalışanda da iş tatminsizliği ve moral bozukluğuna neden olmaktadır. Bu durum bireylerde iş transferine ve örgütte işgücü devrinin yükselmesine yol açabilmektedir. Kariyer danışmanı çalışanların, işletme içinde gerçekçi ilerleme planları yapmalarına yardımcı olmaktadır. Ancak bazı araştırmalar, çalışan ile danışmanın aynı örgütten olmasının kariyer danışmanlığı ilişkisinde tarafların karşılıklı güven duygusu geliştirmekte zorlaştırdığını ortaya koymaktadır.¹⁷¹ Bu açıdan bakıldığında kariyer danışmanlığında dış kaynaklardan yararlanma önemli bir alternatif haline gelmektedir.

Kariyer danışmanı performans değerlendirme dönemlerinde, örgütsel yedeklemede, üst pozisyona hazırlamada, açık mevkilere uygun nitelikte eleman atanmasında ve emekliliğe hazırlık aşamasında çalışanlara yardımcı olmaktadır.

2.5.3 Outplacement (Yeni kariyere geçiş / Kariyer değişim programı)

Outplacement, işgücü azaltılması, performans, fabrika kapanışı, yeniden yapılanma gibi değişik nedenlerle işlerinden ayrılmak durumunda kalmış kişilere, kariyerlerinde ulaşmak istedikleri bir sonraki noktaya, en çabuk ve kolay şekilde ulaşmaları için destek veren ve yön gösteren bir kariyer danışmanlığı hizmetidir. Türkiye’de yeni gelişmeye başlayan bir uygulamadır.

Outplacement; işgücü küçülmesi, yeniden yapılanma, birleşme ve satın almalar, büyüme vb. gibi geçiş dönemi yönetiminde uygulanmaktadır. Outplacement'ın bu süreçlerin her birinde kullanıldığı durumlar şunlardır:

- Şirket yönetiminin değişim sürecini planladığı safhada
- Şirketten gidenlere ve kalanlara yönelik bir iletişim stratejisi oluştururken
- Şirketten ayrılan ve şirkette kalan kişilerin yönetiminde
- Yeni iş tanımları ortaya çıkıp bazıları iptal olduğunda ve şirket bu görevlere uygun kişileri seçmede ve işe almada zorlandığında
- Satın almalar esnasında kültürel ve liderlik farkları doğduğunda ve çalışanlar bu farklılıklara tepki gösterdiğinde outplacement kullanılabilir.

¹⁷¹ Nilgün Anafarta, “Bireysel Kariyer Danışmanı Olarak Rehber”, **Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, Cilt 3, Sayı 1, 2002, s.119

Örneğin Nokia firması ekonomik kriz döneminde, çalışanlarını işten çıkarmadan önce gelecek yaşamları için onlara yol gösterme konusunda sorumluluğu olduğunu düşünmüş; yeni hayatlarına alışmaları, kendilerini geliştirecek bir eğitim programına katılmaları ve nasıl yeni iş arayacakları konusunda destek almaları için outplacement hizmeti veren dış kaynaklarla çalışmıştır. Çalışanlarından bu hizmet ile ilgili aldıkları geri beslemede, çalışanlar genel olarak memnun kaldıklarını belirtmişlerdir.¹⁷²

Outplacement'ın kuruma yararları şu şekilde özetlenebilir:¹⁷³

- Doğru zamanda harekete geçilmesini sağlayarak işten çıkarma kararlarının ertelenmesinin yaratacağı sorunları önler. İşten çıkarma kararları zor olduklarından sıkça ertelenir. Bu süreç ne kadar uzarsa şirketin verimliliği ve çalışanların morali de o oranda düşer. Outplacement, doğru adımların doğru zamanlarda atılmasını sağlayarak bu süreci kolaylaştırır.

- Kişinin şirketten en kolay şekilde ayrılmasını sağlama konusundaki profesyonel yaklaşım kurum içi gerginlikleri azaltır. Outplacement programının parçası olarak işten çıkarma işlemini gerçekleştirecek insan kaynakları yöneticileri ve diğer departman yöneticilerine bu işlemi nasıl gerçekleştirmeleri gerektiğine ilişkin bir günlük bir eğitim verilir. Böylece hem departmanlar arası koordinasyon sağlanır hem de kişilerin süreçle ilgili soruları cevaplanır.

- Çalışanların, iş arayanların, müşterilerin, medyanın ve kamuoyunun gözünde kurum imajı korunur, kurumun üzerindeki sosyal baskı azalır. Outplacement, kurum imajını kurumun ilişkide olduğu tüm tarafların gözünde yükseltir: çalışanlar kurumlarının bu süreci insanca yürüttüğünü düşünürler, iş arayanlar için o kurum cazibesini korur, müşteriler, medya ve kamuoyunun gözünde ise kurum, çalışanlarını işten çıkardığı dönemde bile onları düşünen bir kurum olarak algılanır. Kurumun üzerindeki sosyal baskı azalır.

¹⁷² Nihat Eralp Elli (Nokia İnsan Kaynakları Müdürü) ile Röportaj, “Çalışana Şirkette Bir Gelecek Sunabilmek”, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=654>, (7 Mart 2006), s.3

¹⁷³ “Kariyer Değişim Programı (Outplacement), <http://www.eande.com.tr/kariyer.html>, (22 Şubat 2006),s1

- Ayrılanların "emin ellerde" olduklarını gören kalanların morali yükselir. Değişim dönemlerinde sadece işten çıkarılanlar değil, kurumun ayrılmasını istemediği "en iyiler"in ayrılışında da bir artış gözlenir. Outplacement bu kişilerin kurumda kalmalarını sağlar.

Outplacement'ın kişiye sağladığı yararlar :¹⁷⁴

- Kurumdan ayrılışın travmasını en aza indirir. Kişiye bu zor zamanında destek verir, yön gösterir. Kendine güven aşılır, geleceğe umutla bakmasını sağlar. Kişiye kurumdan ayrılışından başlayarak bir sonraki kariyer noktasına ulaşana kadar destek verir.

- Kişinin yeteneklerini, ilgi alanlarını, güçlü yönlerini ve başarılarını daha iyi tanımasına neden olur. Yoğun iş temposunda kişiler nadiren kariyerlerini bu derece detaylı olarak sorgulama fırsatı bulurlar. Programın içeriğinde kendini tanıma ve değerlendirme önemli bir yer tutar.

- Kişiye gerekli bilgi ve stratejileri öğreterek iş arama sürecini kısaltır. Outplacement programının parçası olarak adaylara, kanıtlanmış iş bulma stratejileri ve metodları öğretilir. Adayların aldıkları iş tekliflerini belirledikleri ideal iş tercihlerine göre değerlendirmeleri sağlanır. Programda edindikleri bilgi ve uygulamalarla outplacement programı alan kişilerin istedikleri işi elde etme şansları programı almayan kişilere oranla daha fazladır. Bu anlamda kurumlar işten çıkardıkları kişiler için bu hizmeti satın almakla onların iş bulmalarına ya da yaşamlarını istedikleri şekilde yönlendirmelerine yardımcı olmaktadır. Dış kaynak hizmeti veren şirketlerde uygulanan outplacement programının içeriği ana hatlarıyla iki bölümde özetlenebilir:

- Kendini Tanıma / Değerlendirme: Programın başında işten ayrılmanın verdiği duygusal reaksiyonlarla baş etme yöntemleri üzerinde durulur. Travma belirli ölçüde giderildikten sonra kişiye tekrar iş bulma konusunda motivasyon kazandırmak üzere geçmişteki başarıları gözden geçirilir. Bu başarılardan özgeçmiş yazma ve mülakat evrelerinde yararlanılır. Kişinin becerileri ve özellikle de başka işlerde de

¹⁷⁴“Kariyer Değişim Programı (Outplacement), <http://www.eande.com.tr/kariyer.html>, (22 Şubat 2006),s1

değerlendirebileceği, transfer edilebilir becerileri belirlenir. Kişilik ve iletişim testleri uygulanır. Tüm bunların sonunda kişi, kendisini ve yapabileceklerini daha iyi tanır ve ideal iş tercihlerini belirler.

- İş Bulma Konusunda Destek : Bu bölümde kişi, danışmanlar yardımıyla, geçmişte imza attığı işleri başarılarını ön plana çıkaracak şekilde özgeçmişine taşır. Mülakat teknikleri, mülakatlarda en sık sorulan sorular ve örnek cevaplar incelenir. İş bulma yöntemleri tek tek değerlendirilir, sektörler ve şirketlerle ilgili bilgiler paylaşılır. İş teklifi alınması durumunda şirketlerle pazarlık teknikleri gözden geçirilir. Kişi programın sonunda kendisini yeni bir iş bulmak konusunda hazır hisseder ve kendine güveni yerine gelir.

Outplacement programı, en üst düzey yöneticiden mavi yakalı personele kadar her düzeyde çalışmış kişiye, bireysel olarak veya gruplar halinde verilebilir. Program süreleri kurumların ihtiyaçlarına göre iki günden, kişi bir sonraki kariyer noktasına ulaşana kadar ona destek veren limitsiz programa kadar değişebilmektedir.

Ayrıca bazı danışmanlık şirketleri, işletmelerdeki emekliliği yaklaşmış ya da emekli olmaya karar vermiş kişilerin iş yaşamından emekli yaşama geçişlerini kolaylaştırmak için programlar düzenlemektedir. Program, başarıların dökümünün yapılması, becerilerin belirlenmesi ve bunların emeklilerin yeni hayatlarında nasıl kullanılabileceğinin araştırılmasından oluşur. Emeklilerin yeni hayatlarında değişen rol ve ilişkilerinin üzerinde durulur, iş alternatifleri değerlendirilir, bundan sonraki yaşamları için bir eylem planı belirlenir.

2.6 PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA

Performans, işgörenin belirli bir süre içinde gerçekleştirdiği iş görme derecesi olarak tanımlanabilir. Performans değerlendirme ise, işgörenin işe ait önceden saptanan standartlarla, gösterdiği performansın karşılaştırılması ve standartlara yaklaştırılması için gerekli faaliyetlerin sistematik bir yaklaşım içinde ele alınmasıdır. Daha kısa bir

ifadeyle, işgörenin işinde sağladığı başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik değerlemesidir. Bir yandan işgören ve yeteneklerini tanımak, öte yandan işgörenin kendisini tanımaya yardımcı olmak amaçlanır.¹⁷⁵

En başarılı organizasyonların ortak özellikleri, insan kaynağına bakışlarındaki farklılıkla ilişkilidir. Böyle organizasyonların, öncelikle üzerinde durdukları şey, teknoloji, ürün ya da ekonomik kaygılar değil, insan nitelikleridir ve insanların bir arada nasıl çalışacaklarıdır. İnsan kaynaklarının verimliliği, ancak çalışanların iş ile ilgili performanslarını izleyerek ölçülür. Bu ölçümü yapabilmenin en sağlıklı yollarından biri, işletmede sistemli ve düzenli bir performans değerlendirme sisteminin kurulmasıdır.¹⁷⁶ Performans değerlendirme kavramını statik anlamda bir değerlendirme faaliyeti olarak değil de, dinamik bir süreç olarak ele alarak; çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan, bu konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan örgütsel sistem, günümüzde “performans değerlendirme sistemi” olarak adlandırılmaktadır.¹⁷⁷

Performans değerlemenin amacı; organizasyondaki çalışanların iyiden kötüye doğru sıralanması değil; örgütsel amaçların astlar tarafından öncelikle anlaşılma ve benimsenme derecesinin ortaya çıkarılması, amaçların herkes tarafından asgari seviyede yerine getirilmesinin temin edilmesi ve herkesin mutlu olduğu dinamik çalışma ortamının sürekli muhafaza edilmesidir. Bu işleri gerçekleştirirken performansı geliştirmek ve beklenenleri veremeyen çalışanların gelişmeye ihtiyaç duydukları alanları ortaya çıkarmak temel hedefler arasında yer almaktadır.

Geleneksel performans değerlendirme yaklaşımları direkt olarak işgörenin üretimde gösterdiği performansı, diğer bir deyişle kantiteyi dikkate alırken, günümüzde kantite yerine kalite değerlendirilir hale gelmiştir. Örneğin geleneksel yaklaşımda performans değerlendirme üretim miktarı ve kişinin mesai saatlerine bağlılığı gibi faktörlere odaklanırken, bu kavramlar artık yerini, kalite standartlarına uygun üretim miktarına ve

¹⁷⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi**, 6. baskı, Bursa, 1991, s.126

¹⁷⁶ Müjgan Sağır Özdemir, “Bir İşletmede Analitik Hiyerarşi Süreci Kullanılarak Performans Değerleme Sistemi Tasarımı”, http://www.mmo.org.tr/endustrimuhendisligi/2002_2/makaleperformans.htm, (12 Mart 2006), s.1

¹⁷⁷ Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, Şahinkaya Matbaacılık, İstanbul 1994, s.1

esnek çalışma saatlerine bırakmıştır. değişen organizasyon yapıları ve dinamikleri içinde geleneksel değerlendirme faktörlerinin büyük bir kısmı gelişim ve değişim göstermiş, işgörenin fizik gücü yanında zihin gücünü de dikkate alan ve ekip halinde çalışan bireyleri inceleyen performans değerlendirme sistemleri geliştirilmiştir.¹⁷⁸

Klasik yaklaşımda performansın temel ölçütü kurumun karlılığıdır, dolayısıyla kişilerin performansı kurumun karlılığına katkıları oranında belirlenmektedir. Bu yaklaşım geçerli olmakla birlikte tek ölçüte dayanmasından dolayı sakıncalıdır. Modern organizasyonlarda uygulanan performans değerlendirme yaklaşımlarında ürün ya da hizmeti alan müşterinin tatmini, kurumun sektördeki yeri, konumu ve payı, çalışanları iş doyumları, kişilerin kendilerini geliştirme düzeyleri ve çalışanların mutluluğu ön plana çıkmıştır.¹⁷⁹

Performans değerlemesinin amaçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür :¹⁸⁰

- İş performansı hakkında bilgi edinmek ve bu bilgiyi yönetsel kararlarda kullanmak
- Tedarik, seçim ve yerleştirme işlemlerinin geçerliliğini belirlemek,
- İşgörenlerin özelliklerini analitik bir incelemeden geçirip kendilerini en uygun işlere yerleştirmek,
- Terfi ve nakillerde nesnel ölçütlere göre seçim yapmak,
- İşgörenlerin kendi değerlerini ve başarılarını tartmalarını sağlamak,
- Yapılacak ücret artışları, prim ve kara katılma konularındaki uygulamalarda nesnel ölçütler sağlamak,
- Eğitime ihtiyacı olanları belirlemek ve hizmet içi eğitimde hangi konulara ağırlık verileceğini açığa kavuşturmak,

¹⁷⁸ Fatma Pakdil, "Ekip Bazlı Performans Değerleme", 2005, http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=677&tempID=1@ID=2, (11 Mart 2005), s.2

¹⁷⁹ Fındıkçı, s. 298

¹⁸⁰ Özdemir, s.1

- İşten çıkarılacak işgörenleri belirlemek,
- Yöneticilerin dengeli ve tutarlı kararlar vermelerini kolaylaştırmak,
- Gözetimi etkinleştirmek,
- Yeni işgörenleri denetlemek,
- İşgörenleri iyi olmayan yönleri ve uygun olmayan davranışları konusunda uyarmak,
- Dürüst bir yönetim anlayışını yayarak güven yaratmak ve işgören moralini yükseltmek.

Örgütlerde performans değerlendirme sistemleri; ücretlendirme, kariyer planlaması, koordinasyon sağlama, eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi ve işgücü gereksinimlerinin belirlenmesi gibi alanlarda kullanılmaktadır. Performans yönetim sistemi geliştirmek için öncelikle performans değerlendirme kriterleri (kişilik özellikleri ile ilgili, performans özellikleri ile ilgili ve hedeflerle ilgili kriterler) belirlenmelidir. Daha sonra spesifik, ölçülebilir ve gerçekçi performans standartları oluşturulmalıdır.

Türkiye’de yürürlüğe giren Yeni İş Kanunu ile birlikte, şirketlerin performans değerlendirme sistemine verdikleri önemde de bir artış olduğu gözlemlenmektedir. Kanun, çalışanın işten çıkarılmasında geçerli bir sebep gösterilmesini zorunlu kılmakta; sözleşmenin feshinde çalışanın davranışı ve verimi ile ilgili nedenleri ispat yükümlülüğünü işverene vermektedir. Bu da çalışanların performanslarının etkin bir şekilde değerlendirilmesini gerektirmektedir. Şirketlerin performans değerlendirme sistemlerinin oluşturulması, gözden geçirilmesi ya da yeniden kurulması konusunda kararlı adımlar atması ve alanında uzman kişi ve kurumlardan destek alması daha önemli hale gelmektedir.

Uygulamada kullanılan performans değerlendirme yöntemlerini şu şekilde tablo haline getirmek mümkündür (Bkz.Şekil 2.8) :

Performans Değerleme Sistemleri
A. Kişiler Arası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım
1. Sıralama Ve İkili Karşılaştırma Yöntemi (Ranking Method)
2. Zorunlu Dağılım Yöntemi (Forced Distribution Method)
B. Ortak Performans Kriter Ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım
1. Geleneksel Değerleme Skalaları (Graphig Rating Scales)
2. Davranışsal Değerleme Skalaları (Behavioral Expectation and Observation Scales)
3. Kritik Olay Yöntemi (Critical Incident Method)
4. İşaretleme Listesi Yöntemi (Check List Method)
C. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım
1. Direkt İndeks Yöntemi (Direct Index Method)
2. Standartlar Yöntemi (Standards Method)
3. Amaçlara Göre Yönetim (Management by Objectives)
D. Performans Değerleme Sürecinde Yeni Yaklaşımlar
1. Ekip Bazlı Performans Değerleme
2. 360 Derece Performans Değerleme
3. Yetkinlik Bazlı Performans Değerleme
4. Değerleme Merkezi Yöntemi

Şekil 2.8 : Performans Değerleme Sistemleri

İnsan kaynakları yönetiminde gittikçe artan dış kaynak kullanımı uygulamalarına rağmen; performans değerlendirme, en az dış kaynaklardan sağlanan fonksiyonlardan biridir. Bu durum, performans değerlendirme sisteminin stratejik önemi ve şirketlerin bu konuda bilgi paylaşımındaki tereddütleri ile açıklanabilir. İşletmeler genellikle performans değerlendirme sisteminin oluşturulması konusunda, alanında uzman olan danışmanlık firmalarından destek almakta; ancak fiili değerlendirmeler örgüt bünyesinde gerçekleştirilmektedir. Çünkü birçok performans değerlendirme sisteminde, değerlemeyi kişinin ilk amirinin yapması esastır.

Dış kaynak hizmeti sağlayan şirketlerin, tüm kurumlar için standart bir performans yönetim sistemi sunmak yerine tamamen sektöre ve kuruma özel çözümler

retmesi müşteri işletmeler açısından dış kaynak seçiminde bir tercih nedeni olmaktadır. Ancak her koşulda, uygulanacak performans sistemi tüm sektör ve kurumlar için mutlaka adil, ölçülebilir, anlaşılır ve hedeflere dayalı olmalıdır. Her msterinin yapısı, kültürü, beklentileri farklı olduğu için biz hazır ürünler yerine msteriye özel sistemler tasarlamayı daha doğrudur. Ayrıca proje boyunca mutlaka şirketin insan kaynakları kadrosundan bir veya daha fazla uzmanın dış kaynağın ekibiyle birlikte çalışmalarda yer alması ve projenin her adımına katılması önemlidir.

Performans yönetim sisteminde bazı dış kaynaklar “balanced scorecard” yaklaşımını temel almaktadır. Bireysel performans yönetimi sistemlerinin adil ve objektif olabilmesi için süreçlerde gerekli düzenlemeler dış kaynak tarafından yapılmakta, bireysel performansı ve irket performansını dikkate alan ödüllendirme/prim sistemleri de kurulmaktadır.

İdeal performans yönetim sisteminin genel amaçları yönetici için; için gereklerini yıllık amaçlarla bağdatırmak, diğer yönetim proses, sistem ve değerleri desteklemek, tutarlı bir yaklaşımın yerleşmesini sağlamak ve performans a göre ücret anlayışını desteklemektir. alıan için ise; yönetici ile arasında gl ve etkin iki yönlü iletişimin kurulması, için nasıl yapılacağının ve sonuca katkılarının açıklığa kavuşması, açıkça performansı üzerine bilgi alabilmesi ve kariyer gelişimi ile performans hedeflerinin birleştirilmesi olarak sayılabilir.

Performans değerlendirme sisteminin doğru kurulup, uygulanması durumunda msteri işletmenin sağlayacağı faydalar u şekilde özetlenebilir:

- Organizasyon etkinliği ve karlılığı artar.
- Hizmet ve üretimin kalitesi gelişir.
- İnsan kaynaklarının planlanması için gerekli bilgiler daha güvenilir biçimde elde edilir.
- Astların üstlerinin kendilerinden beklentileri hakkında bilgi sahibi olabilmeleri sağlanır.

- Çalışanlar güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini tanır, işletme içinde üstlendikleri rol ve sorumlulukları daha iyi anlar.

- Değerlendirenler yönetim ve planlama işlevlerinde daha etkili olur, böylece astların ve birimlerin performansı gelişir. Astlar daha yakından tanındığı için yetki devri kolaylaşır.

- Performans yönetim sisteminin oluşturulmasından sonra çalışanlar şirket hedeflerine yönlendirilmekte ve belirlenen dönemler sonunda yapılan değerlendirilmelerde tüm çalışanlar performansı doğrultusunda ödüllendirilmektedir.

Dış kaynak, müşteri işletmeyle yapılan detaylı görüşmelerin ardından, talepleri gerçekleştirebilecek en uygun sistemi oluşturmak ve geliştirmek üzere genel olarak aşağıdaki gibi bir çalışma yürütmektedir:¹⁸¹

- İş analizi ve görev tariflerinin incelenerek kritik başarı faktörlerinin ve performans değerlemesinde kullanılacak diğer başarı faktörlerinin görev türleri bazında tespiti yapılması
- Tespit edilen başarı faktörlerinin tanımlarının yapılarak ölçümlere uygun hale getirilmesi
- Bu faktörlerin derecelendirilmesi ve derecelerin tanımlanması
- Puanlama yöntemine karar verilmesi ve derece puanlarının belirlenmesi; değerlendirme ölçeğinin oluşturulması
- Görevler bazında başarı faktörlerinin ağırlıklarının belirlenmesi
- Toplam performans puanlarının hesaplanma ve değerlendirme yönteminin tespit edilmesi
- Performans değerlendirme formlarının işletmedeki tüm çalışan gruplarına uygun olarak hazırlanması

¹⁸¹ Çitil, s.102

- Performans değerleme sisteminin, ücretlendirme ve ödüllendirme gibi sistemlerle ilişkilendirilmesi
- Performans değerleme çalışmalarının uygulamasını anlatan el kitabının hazırlanması
- Sistem ile ilgili olarak müşteri şirketin personeline eğitim verilmesi ve pilot uygulama yapılması

Dış kaynakların, performans değerleme sisteminin kurulması, uygulanması ve güncellenmesi ile ilgili olarak yaptıkları çalışmalara her geçen gün yeni ve farklı uygulamalar eklenmektedir. Örnek verilecek olursa; Türkiye’de gıda sektöründe faaliyet gösteren Sabancı Gıda ve Perakendecilik Grubu Başkanlığı (Gıdasa ve Marsa), personel yönetim ve değerlendirme sistemi için çözüm ortağı olarak Bilgi Sistemleri'yle anlaşmıştır. Gelişen insan kaynakları yönetim felsefesine paralel olarak, internet tabanlı yeni bir uygulama hayata geçirilmiştir. İlk kullanıldığında oldukça işe yarayan eski uygulama, yeni uygulamanın temellerini oluşturmuştur. Fakat gelişen yeni teknolojiler, Bilgi Sistemleri'nin teknolojiyi kullanırken gösterdiği yaklaşım ve Sabancı Gıda ve Perakendecilik Grubu İnsan Kaynakları Direktörlüğü'nün analizleri sayesinde ortaya çıkan uygulamanın, eskisinin çok ötesinde bir noktaya geldiği belirtilmektedir. Dinamik yapı, veritabanı bağlantıları ve detaylı raporlama araçlarıyla geliştirilen personel yönetim ve değerlendirme sistemi; Sabancı Gıda ve Perakendecilik Grubu bünyesinde çalışan her pozisyondaki personelin, yıllık performansını takip edecektir. Personel, dönem başında yıllık hedeflerini ve aksiyon planlarını oluşturacak; oluşturulan hedef ve aksiyon planları bir yıl süreyle izlenecek; yıl sonunda personelin performans durumu hem sistem tarafından hem de yöneticileri tarafından değerlendirilecektir. Sabancı Gıda ve Perakendecilik Grubu İnsan Kaynakları Direktörlüğü'nün performans değerlendirme kriterleri, yönetici-personel, personel-yönetici olarak ayrıldığı için personel de yöneticilerini aynı sistem üzerinde farklı kriterlere göre değerlendirebilecektir. Sabancı Gıda ve Perakendecilik Grubu İnsan Kaynakları Direktörlüğü çeşitli kriterlere göre

detaylı raporlar ve analizler elde edebilecektir.¹⁸²

Performans değerleme süreci içerisinde, sıklıkla dış kaynaklardan sağlanan uygulamalardan biri de değerleme merkezi yöntemidir. Değerleme merkezi, pozisyona atanacak en uygun çalışanı saptamak, doğru ve etkin bir performans değerlendirmesi yapmak için mümkün olan en detaylı incelemelerin yapıldığı bir uygulamadır. Değerleme merkezi sürecinin en önemli özelliği adayların performanslarını oluşturulan iş benzeri ortamlarda gözlemleme olanağı sağlamasıdır. Bu yöntem çeşitli uygulama ve testleri kapsamaktadır: Posta kutusu uygulaması, lidersiz grup tartışması, gerçekleri bulma, sunum, rol oynama gibi.¹⁸³ Değerleme merkezi yöntemi, ayrı bir uzmanlık gerektirmesi, şirket içinde gerçekleştirilmesinin çok zaman alması ve maliyetli olması nedeniyle genelde dış kaynaklardan sağlanmaktadır.

2.7 İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMLERİNDE Dİş KAYNAKLARDAN YARARLANMA

Son yıllarda maliyetlerin düşürülmesi ve çevikliğin arttırılması, iş dünyasının önemli gündem maddeleri arasında yer almakta; bu iki öğenin altyapısını ise bilişim teknolojileri oluşturmaktadır. Teknolojiyi kullanarak iş yapan firmalar, kuruluşlar, girişimciler, kişiler ve devlet sayesinde, teknoloji kullanımında son dönemde ciddi bir artış gözlemlenmektedir. Günümüzde herkesin, ihtiyaç duyduğu bilgiye anında ulaşabildiği bir çevrede teknoloji, iş süreçleri açısından rekabetçi bir ortam da meydana getirmektedir. Bu aşamada alt yapıların hazırlanması büyük bir önem arz etmektedir. Bu alt yapılar, örnekleri sıkça görüldüğü üzere yap-boz şeklindeki çeşitli uygulamalar sonucunda meydana getirilmekte veya gerekli dinamiklere, hıza ve çevikliğe göre pozisyon alınıp bir kerede kurulmaktadır. Teknoloji kullanımı konusunda ileri durumda olan ülkelerde teknoloji, rekabet ortamında bir kaldıraç olarak kullanılmakta; bu alanda hizmet veren şirketler bilgi teknolojisinin katma değerini ortaya çıkaracak ve rekabet

¹⁸² *Performans Yönetim ve Değerleme Sistemi (PYDS)*, <http://www.bilgisistemleri.com.tr/?p=sa>, (19 şubat 2006), s.1

¹⁸³ *Değerleme Merkezi Uygulamaları*, www.makalem.com, (19 Mart 2005), s.1

avantajı yaratacak yapıları oluşturmaktadır.¹⁸⁴

Sürekli değişimi sağlayabilmek için, esnek bir bilgi sistemleri altyapısına sahip olunması, uygulama risklerinin azaltılması, destek ve hizmet düzeyi garantisinin verilmesi gerekmektedir. Ayrıca kurumlar kendi başlarında teknoloji altyapısı kurduklarında, bu durum genelde dış kaynak kullanma maliyetinin çok üzerinde olmakta; dolayısıyla dış kaynaklardan yararlanma daha avantajlı bir seçenek olarak görülmektedir.¹⁸⁵

Bilgi toplumlarında stratejik kaynak olarak kabul edilen bilgi, bilgi teknolojilerinin sağladığı imkânlarla üretilmekte, sınıflandırılmakta, erişilebilir kılınmakta ve toplumsal ve kurumsal sorunlarımızın çözümünde kullanılabilir. Bilgi, bütün yönetsel fonksiyonların temelini oluşturan yönetsel başarıyı kolaylaştıran ya da engelleyen önemli bir güç olarak değerlendirilebilir. İnsan kaynakları yönetimi bağlamında bilgi “anamlı ve yararlı bir içerik kazandırılan ve her alıcıya kararlarında yararlanması için iletilen verileri” ifade etmektedir. Bilgi toplumu dönüşümünün sonucunda ortaya çıkan yeni koşullar, bir çok alanda olduğu gibi, insan kaynakları yönetiminde değişiklikler meydana getirmiştir.¹⁸⁶ İnternet ve bilgi teknolojileri insan kaynakları yönetim anlayış ve uygulamalarını derinden etkilemektedir. Günümüzde işletme iş süreç ve faaliyetlerinin tam zamanlı elektronik çözümlerle desteklendiği; etkileşimli, esnek ve bilgisayar ile bütünleştirilmiş yeni bir anlayış egemendir.¹⁸⁷

Günümüz insan kaynakları yöneticilerinin kendi uzmanlık alanlarındaki yeni gelişmeleri yakından izlemeleri gerekmektedir. Bilgisayar teknolojisi, yazılım olanakları, telekonferans ve insan kaynakları bilgi sistemleri artık emek-yoğun ve zaman alıcı işlerde personelin yerine geçmektedir. Bu durum da, insan kaynakları yöneticilerinin en son teknolojiye yararlanabilme konusunda gerekli niteliğe sahip olmalarını zorunlu hale getirmektedir. Teknolojinin daha yoğun kullanıldığı bilgi

¹⁸⁴ Taner Bengi, “Teknoloji Kaldıraç Olarak Kullanılmalı”, Active Academy Araştırma Merkezi, 2004, www.makalem.com/search/ArticleDetails, (27 Şubat 2006), s.2

¹⁸⁵ Bengi, s.4

¹⁸⁶ Serkan Bayraktaroğlu ve Murat Tunçbilek, “Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=164, (3 Mayıs 2006), s.6

¹⁸⁷ Murat Erdal, “Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=158, (7 Mayıs 2006), s.1

toplumu anlayışının ürünlerinden birisi de insan kaynakları bilgi sistemleridir.¹⁸⁸

Bilgi toplumu anlayışının ve bilginin stratejik öneminin arttığı son zamanlarda insan kaynakları yönetiminde görülen en önemli değişmelerden birisi de insan kaynakları bilgi sistemlerinin kullanımının yaygınlaşmasıdır. Bilgi çağında, bilgi üretici ve uygulayıcı olarak insan kaynaklarının yönetim sürecinde etkinliğini artırmak amacıyla kullanılan bu sistemler, organizasyonlarda insan kaynaklarına yönelik bilgileri sağlamak, depolamak, kullanmak, irdellemek, ve dağıtmak amacıyla kullanılmaktadır.¹⁸⁹ Bununla birlikte, insan kaynakları bilgi sistemlerinin salt bilgisayar donanımı ve ilgili insan kaynakları yazılımlarından oluştuğu düşüncesi bir yanılsamadır. İnsan kaynakları bilgi sistemleri, yazılım araçlarına ilaveten, çalışanlar, politikalar, veriler, formlar ve prosedürleri de kapsamaktadır. Temel amacı, sistemin kullanıcılarına ya da müşterilerine “bilgi” formunda hizmet sunmaktır. İnsan kaynakları bilgi sistemleri çalışanların,¹⁹⁰

- Seçilmesi ve istihdam edilmeleri,
- Görevlerin belirlenmesi,
- Performanslarının değerlendirilmesi,
- Ücret ve diğer ödemelerin analizi,
- Yetiştirme ve geliştirme,
- Sağlık ve sosyal güvenlik sorunlarının çözümü gibi konularda organizasyona destek sağlayan araçlardır.

Hay Group’un dünya çapında 173 şirket üzerinde yaptığı bir araştırmada işletmelerin insan kaynakları faaliyetlerini ağ ortamına aktarma öncelik sıralamalarını Tablo 2.1 ‘ de görmek mümkündür.

¹⁸⁸ Bayraktaroğlu ve Tunçbilek, s.6

¹⁸⁹ Adem Ögüt, **Bilgi Çağında Yönetim**, İstanbul 2001, Nobel Basım Yayım Dağıtım, s. 78

¹⁹⁰ Bayraktaroğlu ve Tunçbilek, s.6

Tablo 2.1

İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Ağ Ortamına Aktarılma Oranları

<u>Süreç</u>	<u>Ağ Ortamına Aktarılma Oranı</u>
Şirket Politikası ve Prosedürlerinin Yayınlanması	% 70
İş Alanları	% 63
İşe Alma	% 56
Çalışanların Eğitimi	% 49
Personel Seçimi ve Yükseltme	% 43
Yetenek / Beceri Değerlendirilmesi	% 37
Online Eğitim Programlarının Yayımı	% 36
Ücretlendirme Planlaması ve Yönetimi	% 35

Kaynak : e-HR : A New Source of Value-Creation, Working Paper,
<http://www.haygroup.com>, (10 Mayıs 2005), s:1-18.

İnsan kaynakları yönetiminde internet ve bilgi sistemleri ile yoğun uygulamalar ortaya çıkmakta; işe alma, eğitim, performans değerlendirme, ücretlendirme ve bordrolama, iş ve yetenek profilendirme, kariyer yönetimi gibi fonksiyonlar internet tabanlı gerçekleştirilmektedir. İşletmeler çoğu zaman bu sistemlerin kurulumunu kendi içlerinde gerçekleştirmek yerine dış kaynak kullanımına yönelmektedir.

Yönetim bilgi sisteminin bir alt ögesi olan insan kaynakları bilgi sisteminde dış kaynaklardan yararlanma; işletmenin bilgi işlem sorumluluklarının bir kısmını veya tamamını bu alanda hizmet veren bir firmaya devretmesi şeklinde gerçekleşebilmektedir. İşletmenin uzman kuruluşlardan bilgi işlem elemanı kiralaması da mümkün olabilmektedir.

Teknolojiyle birlikte gelişen yeni ekonomide insan kaynakları yönetimi de kendi e-çözümlerini bir dizi aşamadan geçirerek geliştirmektedir. Bu aşamalar: ¹⁹¹

- **Bilgi Yayımı:** Şirket içi bilgi paylaşımı olarak da nitelendirilebilen bu aşama elektronik insan kaynakları gelişiminin ilk basamağıdır. Bu aşamadaki uygulamalar, genel işletme bilgilerinin kurum içi çalışanlara aktarımıdır ve temelde tek yönlü iletişimi kapsamaktadır. Bu kategoride yer alan ve en çok bilinen uygulamalar; şirket politika ve prosedürleri, firma tarihçesi, duyuru ve bültenler, şirket haberleri, organizasyon şeması, görev ve sorumluluklar, faaliyet alanları, çalışanlar listesi ve iletişim rehberidir.

- **Veri Tabanı Oluşturma :** Çalışanlara ait bir veri tabanıdır. Personelin demografik bilgileri, çalışma program ve saatleri, çalıştığı bölümler, almış olduğu görev ve sorumluluklar, işe giriş tarihi, maaş artış ve primleri, sağlık kayıtları ve emeklilik durumu vb. bilgileri içermektedir.

- **Temel İnsan Kaynakları İşlemleri :** İşletme içi dosya, evrak vb. belgelerin elektronik ortama taşınmasını ve çalışanlarla ilgili yaşanan değişimlerin tam zamanlı güncelleştirilmesini sağlayan uygulamalardır. Bu uygulamalar; kişisel bilgilerin yenilenmesi, yeni görev ve atamaların vb. değişikliklerin veri tabanına aktarımıdır.

- **Karmaşık İnsan Kaynakları İşlemleri :** Verilerin değerlendirilmesi, çalışanların görev ve sorumluluklarının analizi, iş süreçlerinin uyum ve dengesinin araştırılması, çeşitli kriter ve değişkenlere göre çok boyutlu (çıkıtlı) işlem ve uygulamaların bu kapsam içerisinde çok yönlü bölümlendirilmesidir.

- **Ağ Tabanlı İnsan Kaynakları İşlemleri :** İşletme içi ağ (intranet) tabanlı uygulamalarda, çalışanlar ve yöneticiler kendi insan kaynakları veri ve süreçlerini bilgisayar aracılığı ile yani kağıt işi ya da idari destek olmaksızın kullanma imkanına kavuşmaktadırlar. İşletme içi ağlar işletme dışı ağlarla (ekstranet, internet) bütünleştiğinde insan kaynakları yönetiminin kapsam ve derinliği artmaktadır.

¹⁹¹ Erdal, s.2

İşletme içi bir ağ yapısı olan ve “dijital sinir sistemi” olarak adlandırılan intranet, insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinde pek çok alanda yarar sağlamaktadır. Çalışan el kitapları, personele yönelik rehber ve politikalar, çalışanlara ait iletişim bilgileri elektronik ortamda yayımlanmakta ve güncellenebilmektedir. Personelin ihtiyaç duyacağı faydalı bilgiler oluşturulmakta, sorularına daha çabuk yanıt almaları sağlanmaktadır. Çalışanlar emeklilik hesap bilgilerini, yatırım seçeneklerini, emeklilik ikramiyesinin bugünkü ve gelecekteki tutarlarını online olarak inceleyebilmekte; anket ve araştırmalara katılabilmektedir. Kurum içi ve kurum dışı eleman alımı ilanları hızlı ve etkin biçimde duyurulmaktadır. Organizasyon şeması, haber bülteni, şirket takvimi ve çeşitli ilanlar güncellenerek yayımlanmaktadır.¹⁹²

İnsan kaynakları birimleri, evrensel bilgiye erişim sağlayan internet aracılığı ile eleman seçme ve yerleştirme alanında; ilan verebilmekte, arama motorları ve sanal iş fuarları ile istedikleri adaylara ve dış kaynaklara ulaşabilmekte, özgeçmiş taraması ve hatta online mülakat yapabilmektedir. İnternet yönetim faaliyetlerinde de; maaş bordrosu ve ücretleme, personel kayıtları ve çalışanlar arası iletişim konusunda hız kazandırmaktadır.

Yeni ekonomi içerisinde web üzerinde insan kaynakları alanında faaliyet gösteren birçok işletme kurulmuştur. Bu işletmeler internette iş arama ve bulma, özgeçmiş hazırlama ve gönderme, veri ambarına kayıt olma, kariyer planlama, kişisel gelişim ve iş görüşme teknikleri gibi çeşitli alanlarda hizmet vermektedirler. Örneğin uluslararası alanda insan kaynakları alanında çözümler üreten headhunter.net firması 1996 yılında kurulmuş olup bu siteyi bugüne kadar üç milyondan fazla kişi ziyaret etmiştir. Media Metrix tarafından kendi kategorisinde 1999’un en hızlı büyüyen şirketi (% 600) seçilen kuruluş Nisan 2000’de rakibi Career Mosaic ile birleşmiştir. Sitenin temel faaliyet alanı iş arayan kişilere hizmet sunmaktır.¹⁹³

İnsan kaynakları bilgi sistemleri; işletme içi yapılanmalarda etkinlik ve verimliliğe olumlu katkıları ve internet üzerinde yarattığı çözümler yönünden olduğu kadar personel temini, işletme kültürü ve örgüt yapısına etkileri bakımından birçok

¹⁹² Erdal, s.3

¹⁹³ Erdal, s.5

fayda sağlamaktadır. Kişisel ve örgütsel gelişim, sürekli yenilenen öğrenen organizasyon yapısı, şeffaflık, iş süreçlerinin yeniden tasarımı ve basitleştirilmesi, standartlaştırma, bölümler arası etkin iletişim ve motivasyon bu faydalar arasında ön plana çıkmaktadır.¹⁹⁴

2.8 PERSONEL DANIŞMANLIĞI VE MOTİVASYONDA DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA

Devamlı olarak değişen çevreye uyum sağlayabilmek üzere insanlar birtakım özelliklerle donanmışlardır; bunların en önemlilerinden biri hareket edebilme ve bu hareketi ihtiyaç duyduğu hedefe doğru yönlendirebilme yeteneğidir. Latince’de hareket etme anlamına gelen “mot” kökünden türetilmiş olan motivasyon sözcüğü de “içten gelen itici kuvvetlerle belli bir hedefe doğru yönelen maksatlı davranışlar” için kullanılmaktadır.¹⁹⁵

Motivasyonun temelinde kişinin yaptığı işe yönelik arzu ve istek duyması yer almaktadır. Etkin bir yöneticinin görevi, çalışanlardaki bu isteği sürekli ve sistemli olarak ayakta tutmaktır. Bunun gerçekleştirilmesi için çeşitli koşullara ihtiyaç vardır; bunların bir kısmı çalışanın kendisi ve bireysel kişilik özellikleri ile ilgiliyken bir kısmı çalışana sunulan çevresel olanaklarla ilgilidir. İnsan kaynakları yönetimi temel olarak çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasını ve kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesini hedeflemektedir. Bu iki hedef de insan temelli olduğundan, motivasyonla doğrudan ilişkilidir. İhtiyaçları karşılanan ve motive edilen bireyler, kendilerini düşünmeye, üretmeye, katkı sağlamaya kısacası çalışmaya hazır hissetmektedirler. Çalışanların kurumun genel amaçlarına uyumu ve bunlara bağlılığı, biz ruhunun benimsenmesi, iş tatmininin oluşması sağlanabilmektedir. Aksi takdirde başarısızlıklar, iletişim sorunları, çatışmalar, istenilen hedeflere ulaşamama, işgücü devrinin yükselmesi gibi sorunlara

¹⁹⁴ Erdal, s.6

¹⁹⁵ İnci Erdem Artan, Suna Tevrüz ve Tülay Bozkurt, “ **Davranışlarımızdan Seçmeler (Örgütsel Yaklaşım)**”, Beta Yayınevi, İstanbul 1999, s.57

zemin oluşmaktadır.¹⁹⁶

Motivasyon tek başına yalın bir kavram gibi görünmekle birlikte, insana ilişkin tüm kavramlarda olduğu gibi çok yönlü ve karmaşık bir olgudur. Kişilerin birbirinden farklı olan beklentilerinin karşılanması konusunda insan kaynakları yönetiminin duyarlılık düzeyi motivasyonu etkilemektedir. Benzer şekilde örgütsel iklimin belirlenmesinde, örgütün yeterli bir insan kaynakları politikasına sahip olması, herkes tarafından bilinen ve paylaşılan ortak amaçların bulunması da önemlidir. Kurumda yazılı veya yazılı olmayan kurallardan oluşan ödül-ceza sistemi de motivasyonda belirleyicidir. Modern insan kaynakları yaklaşımına göre, çalışanların arzulanan davranışlarından değil arzulanan davranışlarından hareket edilmelidir. Ödül olarak ikramiyeler ve maddi değerli hediyeler verilebileceği gibi sözlü takdir, yetki çoğaltması, terfi gibi manevi ve sosyal ödüller de verilebilmektedir. Kişi kuruma sağladığı katkıdan daha az fayda sağladığını düşündüğünde motivasyonu düşmektedir; bu nedenle insan kaynakları yöneticileri, geliştirecekleri yöntem ve tekniklerle bu dengeyi kurmak durumundadır. Çalışanları özendirme konusundaki araçlar şu şekilde sıralanabilir: Çalışanın tanınması, iş ile birey arasındaki uyumun sağlanması, etkin bir iletişim ortamının oluşturulması, iş ortamının sağlıklı fiziksel koşullara sahip olması, tatmin edici ekonomik kazançların ve güvenliğin sağlanması, insan kaynakları sistemlerinin eşitlik ve adalet ilkesine uygun olması gibi.¹⁹⁷

2.9 ENDÜSTRİYEL İLİŞKİLERDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA

Endüstri ilişkileri sistemi işçiler, işverenler ve devlet arasından geçerli olan karşılıklı anlayış ve kurallara göre işlemektedir. Bütün bunların yanında endüstri ilişkileri sisteminin yapısını ve işleyişini şekillendiren ekonomik, sosyal ve teknolojik faktörler bulunmaktadır.

İş Kanunu'na göre "işçi", işverenle yaptığı sözlü veya yazılı sözleşmeye

¹⁹⁶ Fındıkçı, s.374

¹⁹⁷ Fındıkçı, s.378-405

dayanarak, bedensel ya da zihinsel çalışma karşılığı ücret alan kişidir. Bu kavram, örgüt içinde ünvanı ve pozisyonu ne olursa olsun, ücretle çalışan herkesi kapsamaktadır. “İşveren ise”, belirli bir hizmet sözleşmesine dayanarak, ücret karşılığı işçi çalıştıran gerçek veya tüzel kişiye verilen addır.

İnsan kaynakları birimi, bir işletmede işçi işveren ilişkilerini düzenleyen ve sağlıklı biçimde yürütülmesini sağlayan birimdir. İnsan kaynakları yönetimi endüstriyel ilişkileri hem birey bazında ele almakta, hem de toplu ilişkiler düzeyinde yürütmektedir. İşçi-işveren ilişkileri bireysel düzeyde ele alındığında, insan kaynakları biriminin sorumluluğunda olan faaliyetler; hizmet sözleşmesi yapılması, sözleşmede yer alacak hak ve yükümlülüklerin belirlenmesi, çalışma koşulları, ücret, çalışma saatleri, izin ve tatil günleri, sağlık ve iş güvenliği gibi konuların düzenlenmesidir.¹⁹⁸

Endüstriyel ilişkiler toplu düzeyde ele alındığında, insan kaynakları birimi sendikal ilişkileri düzenlemek ve toplu pazarlık sürecini sağlıklı biçimde gerçekleştirmekle sorumludur. Endüstriyel ilişkiler, bireysel ve toplu iş hukuku olarak adlandırılan mevzuatça düzenlenmiş bulunmaktadır.¹⁹⁹

İşletmelerde işçi-işveren ilişkilerinde meydana gelebilecek sorunların çözümünde insan kaynakları birimi, endüstri ilişkileri veya iş hukuku uzmanlarından faydalanmaktadır. İşletme bu uzmanları kendi bünyesinde istihdam etmeyi tercih edebileceği gibi, endüstriyel ilişkilerde dış kaynaklardan da yararlanabilmektedir. Söz konusu uzmanların hizmet verdiği ülke, sektör veya işletmelerdeki işçi yönetim ilişkileriyle ilgili yasal, politik, sosyal ve ekonomik alanlarda uzmanlık derecesine sahip olması gerekmektedir. Endüstriyel ilişkilerde işletmeye destek veren dış kaynağın temel görevi, toplu pazarlık şartlarının düzenlenmesi, toplu pazarlığın yapılması ve yönetilmesidir. Hizmet sağlayıcı, işletme içerisinde bu konuda kendisine yardımcı olacak personel ile çalışarak, işverenin en uygun şartlarda toplu pazarlığı sonuçlandırmasını sağlamaktadır.²⁰⁰

¹⁹⁸ Zeki Adal, “İşçi-İşveren İlişkileri”, Tuğray Kaynak vd, **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No:: 276, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 1998, s.445

¹⁹⁹ Aydın, s.105

²⁰⁰ Serhatoğlu, s.81

2.10 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE DİŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA ÖRNEKLERİ

Bank of America, International Paper, Prudential ve BP gibi şirketler, Exult firmasıyla uzun vadeli anlaşmaya giderek; bordrolama, yan menfaatler, insan kaynakları bilgi sistemleri, işe alma ve hatta ücretleme gibi pek çok insan kaynakları iş süreçlerini (HR BPO) outsource etmişlerdir. Rutin görev ve raporlamaların tamamı veya büyük kısmının hizmet sağlayıcıya devredilmesiyle önemli sonuçlar elde etmişlerdir. Dış kaynak kullanımı maliyetleri azaltmanın ve hizmet kalitesini arttırmanın yanı sıra; Exult ve müşterileri, Exult'ın daha fazla müşteriye sahip olmasıyla ölçek ekonomisinden de yararlanmışlardır. İnsan kaynakları outsourcing uygulamalarında ortaya çıkan yaygın problemlerden ilki; müşteri işletmenin insan kaynakları personeline azalma beklemesidir. Bir diğeri ise, müşteri işletme bünyesindeki insan kaynakları uzmanlarının dış kaynak kullanımından memnun olmasına rağmen, çalışanların dış kaynak kullanımı ile ilgili memnuniyeti azaltmasıdır. Ancak genel olarak insan kaynakları faaliyetlerinde outsourcing, bu faaliyetlerin şirket içinde yapılması için gereken yatırımlarla karşılaştırıldığında, uygun ve arzu edilen bir seçenek olmaktadır.²⁰¹

Electronic Data Systems şirketi Towers Perrin ile güç birliğine giderek, yıllık geliri 600 milyon dolar olması beklenen bir insan kaynakları outsourcing şirketi yaratmıştır. Danışmanlık şirketi NelsonHal'a göre, dünya genelinde insan kaynakları dış kaynak kullanımı pazarının yıllık %21 büyümesi ve 2008'de 7 milyar dolara ulaşması beklenmektedir. Outsourcing piyasasının boyutları hakkında bu çarpıcı bilgiler, firmaların dış kaynak kullanımının organizasyona yararları ve zararları hakkında bilinçli olmasını gerektiğini göstermektedir.²⁰²

Sony Electronics, pek çok nedenle insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımına giden şirketlerdendir. Yalnızca maliyetleri azaltma fikri değil; güncel olmayan teknolojik altyapı, verimsiz insan kaynakları süreçleri ve standart

²⁰¹ Herschel N Chait. "Human Resources Business Process Outsourcing: Transforming How HR Gets Its Work Done / by Edward E. Lawler III, Dave Ulrich, Jac Fitz-enz, and James C. Madden" is reviewed. Personnel Psychology Durham:Summer 2005. Vol. 58, Iss.2, s. 547-550

²⁰² Lilly, s.73

olmayan insan kaynakları araçları bu kararın ardındaki temel nedenlerdir. Sony, insan kaynakları süreçlerini outsource etme kararını 2001’de almış ve olumlu etkilerini 2002’de görmeye başlamıştır. Günümüzde şirketin İK alanında, personel takibi, ücretleme ve yan hakların yönetimi, işe alma ve yerleştirme faaliyetlerini içermektedir. Dış kaynak kullanımı, işletmede kağıt bazlı insan kaynakları süreçlerinden web bazlı süreçlere geçilmesini, İK yönetiminin bir dış kaynakta merkezileşmesini ve İK uzmanlarının görevlerinin yeniden tanımlanarak stratejik görevlere odaklanılmasını sağlamıştır.²⁰³

Akaryakıt firması BP, 1997’de insan kaynaklarında dış kaynak kullanmak için Exult ile anlaştığında; yakın zamanda birleşme yaşamış olan BP’nin insan kaynakları faaliyetlerinin yeniden yapılandırılması ve örgüt stratejisi ile uyumlu hale getirilmesi için genişletilmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları fonksiyonları, bölüm müdürlerinin ihtiyacı olan kalite ve desteği sağlayamıyordu. İnsan kaynakları süreçlerindeki farklılıklar farklı ünite ve bölümler için zorluk yaratıyordu; insan kaynakları işgücü ile ilgili verilere rahat ulaşamıyordu ve BP’nin dünyanın her yerinde bulunan İK uzmanları evrak işleri içinde boğulmuş durumdaydı. Dış kaynak kullanmaya başladıktan sonra geçen beş yıl etkileyici sonuçlar ortaya koymuştur. BP operasyon maliyetlerini en az yılda 15 milyon dolar azaltmış ve sabit varlıklar için yapılan 30 milyon dolarlık yatırım harcamasını engellemiştir. Eskiden çeşitli bölgelerde yürütülen bordrolama faaliyeti, Exult’a devredilerek merkezileştirilmiş, daha kaliteli süreçler ve tutarlı iş politikaları oluşturulmuştur. Mevcut çalışanlardan en yüksek oranda yararlanılması amaçlanmış; sosyal haklar, ücretlendirme, bordrolama, işe alma, eğitim ve yer değiştirmeler dış kaynak bünyesinde gerçekleştirilmiştir. BP’nin insan kaynakları uzmanları planlama gibi faaliyetlere daha fazla zaman bulmuşlar, stratejik öneme sahip konularda da Exult’a yardımcı olmuşlardır.²⁰⁴

BP’nin dış kaynak kullanımı yolunda bazı engeller de olmuştur. Başlangıçta veri bütünlüğünün sağlanması zor olmuştur; tasarlanmış olan iletişim ve değişim

²⁰³ Mark Oshima, “Achieving Post-Outsourcing Success”, Tina Kao, Jennifer Tower. HR. Human Resource Planning New York:2005. Vol. 28, Iss. 2, s.10

²⁰⁴ Oshima, s.10

stratejisine rağmen bazı bölüm müdürleri, yeni web temelli İK süreçlerine geçişe direnmişlerdir. Global insan kaynakları dış kaynak kullanımında, ilk aşamadaki bu tür sıkıntılara rağmen günümüzde şirketlerin yaptığı outsourcing anlaşmaları yaklaşık 56.000 çalışana hizmet vermektedir. İK süreçlerinde dış kaynak kullanımı, insan kaynakları liderleri ve bölüm müdürleri tarafından şirket bütünlüğünün ve küresel insan kaynakları süreçleri oluşturma temeli olarak görünmektedir.²⁰⁵

Bir başka örnek olarak, British Telecom (BT), dünyanın 35 ülkesindeki 97.000 çalışanına ve 180.000 emekliye hizmet veren İK servislerini Accenture'a devretmiştir. Böylece BT, mevcut insan kaynakları bilgisini standartlaşmış süreçlere uygulayarak, otomasyonu artırarak insan kaynakları elemanlarının daha fazla sayıda çalışana destek vermesini sağlamış; eskiden bir İK elemanı 17 çalışandan sorumluyken bu sayı 100 çalışana kadar çıkmıştır. Accenture'ın bir başka müşterisi olan Best Buy, müşteri odaklı iş stratejisini çalışan odaklı insan kaynakları stratejisine uydurarak, 500 mağazadaki 90.000 çalışanına verilen hizmeti outsource etmiştir. Bu iki şirket örneğinde olduğu gibi, dış kaynaklardan yararlanma işletmelerin maliyetlerini azaltıp performanslarını arttırmalarına yardımcı olmaktadır. Organizasyonlar iş kanunlarının çeşitliliğine ve karmaşıklığına rağmen, global standartları sağlama ve yerel iş uygulamalarını yapma arasında denge kurmak zorundadır.²⁰⁶

Amerikalı, giysi üreticisi bir firmanın çalışanları ve emeklileri, İK ile ilgili soru ve sorunları için outsource edilmiş bir call center kullanmaktadır. İşe almada ve eğitimde de dış kaynak kullanan bu müşteri işletme, personel hizmetlerini iyileştirip hızlandırmış ve %25 maliyet tasarrufu elde etmiştir.²⁰⁷

Fotokopi makinesi satış ve servis şirketi olan Danko, insan kaynakları için, diğer işletmelerin kopyalamak isteyeceği bir çözüm geliştirmiştir : Hiç insan kaynakları çalışanı yoktur. Danko, tüm insan kaynakları süreçlerini, işgücü yönetimi konusunda uzman olan Gevity şirketine devretmiştir. Bu, cüretkar bir hamle olarak

²⁰⁵ Oshima, s.11

²⁰⁶ Accenture, s.2

²⁰⁷ Accenture, s.2

değerlendirilmiştir; ancak iş çevresindeki rekabet Danka'yı yeni bir yaklaşıma zorlamıştır ve böyle cüretkar bir hamle için hazırdır. 1990'ların sonunda fotokopi makineleri analogtan dijitalle dönüşmeye başlamış ve Danka için hayatta kalmanın tek yolu maliyetleri azaltmak olmuştur. Şirket önce ücretleme ve yan hakların yönetimini outsource etmiş, daha sonra Ağustos 2005'te Gevity ile anlaşmaya varmıştır. Gevity, önce ücretleme departmanında bulunan iki yönetici ve yedi çalışanı tek bir yönetici altında toplamıştır. İnsan kaynakları departmanı toplam 29 çalışanla daha etkin bir hale getirilmiştir. Diğer şirketlerle ve bazı çalışanlarla yapılmış olan hatalı sözleşmelerin iptali ve yenilenmesi ile de maliyetlerde %50 azalma sağlanmıştır. Gevity 250 Danka yöneticisini self-service inisiyatif konusunda eğitmiştir. Şimdi Gevity personeli sayılan insan kaynakları çalışanları da daha iyi sosyal haklara sahip olmuşlardır. İki şirketin tepe yöneticisi her hafta bir araya gelmekte, iş arkadaşı gibi birlikte karar almaktadırlar.²⁰⁸

Gevity Institute'ün 2003'te yapmış olduğu bir araştırmaya göre dış kaynak kullanımı, küçük işletmelerde de Fortune 500 şirketlerindeki kadar yararlı olabilmektedir. Ortalama olarak gelirden %22 daha hızlı büyüme, karda %23 artış ve işgücü devrinde % 67 azalış sağlamaktadır. Tüm insan kaynakları süreçlerini outsource etmek, hayat mücadelesi veren bir işletmede, hizmeti geliştirirken maliyetleri düşürmek için önemli bir yoldur. Şirket öncelikle dış kaynakla çok iyi bir iletişim ve iş ilişkisi sağlamalıdır.²⁰⁹

²⁰⁸Beth Ellyn , “How to Outsource Everything in HR”, Outsourcing Journal, June 2006, <http://www.outsourcing-journal.com/jun2006-hr.html?email009415>, (6 Haziran 2006), s.1

²⁰⁹ Ellyn, s.1

3. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA SÜRECİ ve YÖNETİMİ

Günümüzde şirketlerin stratejik yaklaşımları doğrultusunda insan kaynakları yönetimi de organizasyonlarda çok daha stratejik bir noktaya taşınmıştır. İnsan kaynakları birimi, organizasyona stratejik destek ve rehberlik hizmeti verirken, aynı zamanda yüksek kalitede yönetimsel hizmetleri dağıtabilmek durumundadır. İnsan kaynakları birimleri genellikle çalışan için önem taşıyan stratejik yaklaşımlardan çok, destek verdikleri çalışanlar tarafından hemen fark edilen yönetimsel hizmetlere öncelik vermektedir. Bu nedenle bugün insan kaynakları üst düzey yöneticileri bu yeterlilikleri en doğru şekilde dağıtmak ve organizasyonda değerleri stratejik insan kaynakları hedeflerine (yetenek yönetimi vb.) uygun olarak yaşatma sorumlulukları nedeniyle ciddi bir baskı altındadır. İnsan kaynaklarında dış kaynak kullanımı, insan kaynakları üst düzey yöneticileri için hem stratejik hem de yönetimsel mükemmelliği yakalamak adına geliştirilen yöntemlerden biridir. Hiç kuşkusuz, kaliteli insan kaynakları uygulamalarını bu konuda uzmanlaşmış bir ortakla ve daha düşük maliyetlerle hayata geçirebilme fikri insan kaynakları yöneticilerine oldukça etkileyici gelmektedir. Üstelik bu, onlara içsel kaynaklara daha fazla eğilme ve stratejik konular hakkında daha ayrıntılı çalışma yapabilme imkanı da sağlamaktadır.²¹⁰

İnsan kaynakları yöneticileri için dış kaynaklardan yararlanma kararını verebilmek kolay değildir. Örneğin; Society for Human Resources Management tarafından yakın zamanda yapılan bir araştırmaya katılan organizasyonların yüzde 64'ü bu tarz bir görev paylaşımının müşteri hizmetlerini etkilemesinden korkarken, yüzde 51'lik bir bölümü kontrolü tamamen kaybetmekten endişe duyduklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların yüzde 33'ü ise dış kaynak kullanımının kurumsal kültürü olumsuz etkileyeceğinden korktuklarını dile getirmişlerdir. Yani kurumlar yapacakları seçimler konusunda ve kendilerine sunulan dış kaynak fırsatlarını değerlendirme aşamasında oldukça dikkatli davranmalıdır. İnsan kaynaklarında dış

²¹⁰ *İnsan Kaynakları Dış Kaynak Kullanımı : Kilit Sorular ve Cevaplar*, http://www.sahinlerholding.com.tr/EI/ikvekisiselgelisim/insan_kaynaklarında_dis_kaynak_kullanimi.doc, 2006, (11 haziran 2006), s.1

kaynak kullanımı, süreçleri dışarıdan bir firmaya devretmenin çok ötesinde, İK aktivitelerini etkililik yönünde geliştirme ve değer yaratmaya yönelik bir çalışmadır.

Dış kaynaklardan yararlanma stratejik bir alternatiftir. İşletme bir eylemi içeride yapma yerine dışarıdan satın almayı tercih edecek duruma geldiğinde bu alternatifin seçimi ve uygulanması için düğmeye basılmış sayılır. Dış kaynaklardan yararlanma süreci işletmede dış kaynaklardan yararlanma ihtiyacının doğmasıyla başlamaktadır. Süreç sistematik bir şekilde dış kaynak kullanımı kararının verilmesi, olası dış kaynakların belirlenmesi, teklif gönderilmesi, işletme için en uygun dış kaynağın seçilmesi ve seçilen dış kaynakla sözleşme imzalanmasıyla devam eder. Sözleşme imzalandıktan sonra, dış kaynak ile işletme arasında etkin bir iletişim sağlanmalıdır. Son olarak da dış kaynağın performansı ölçülmeli, sonuçlar önceden belirlenen performans kriterleri doğrultusunda değerlendirilmelidir.²¹¹

3.1 DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA İHTİYACININ BELİRLENMESİ

İşletmeler için dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının başlangıcı, dış kaynaklardan yararlanma ihtiyacının ve nedenlerinin belirlenmesiyle başlamaktadır. Organizasyonlar hedeflerine, ölçeklerine, faaliyet gösterdikleri sektör ve rekabet koşullarına göre çeşitli sebeplerle insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynaklardan yararlanma ihtiyacı duymaktadırlar.

IBM tarafından yapılan araştırma ve tartışmalara göre, insan kaynakları süreçlerinden bazılarını veya tümünü outsource etmek isteyen kurumların odaklanması gereken kilit sorulardan biri şudur: “Şirketiniz için insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımını teşvik eden dışsal ve içsel faktörler nelerdir?”²¹²

²¹¹ Eldarov, s.28

²¹² *İnsan Kaynakları Dış Kaynak Kullanımı : Kilit Sorular ve Cevaplar*, http://www.sahinlerholding.com.tr/EI/ikvekisiselgelisim/insan_kaynaklarinda_dis_kaynak_kullanimi.doc, 2006, (11 haziran 2006), s.1

Şirketleri insan kaynaklarında dış kaynak kullanmaya iten başlıca dışsal etkenler globalleşme, yeniden yapılanma, yönetimde artan karmaşa ve maliyetlerdeki baskılardır. Birden fazla ülkede faaliyet gösteren şirketler için her bölgede yapılan faaliyetleri, farklılıkları ve talepleri takip edebilmek oldukça güç ve maliyetli birer çalışma olarak görülmektedir. Örneğin; satın alma ve birleşmeler ile genişleyen çok uluslu bir organizasyon bir süre sonra kendini birbirine girmiş ücret paketleri, emeklilik ilan, işe alım rehberleri, İK iletişim merkezleri ve yönetim sistemleri arasında kaybolmuş olarak bulabilmektedir. Bu bakımdan, dışarıdan bir kurumun bu alanlarda süreçleri yönetmeye ilişkin varolan kapasitesini kullanmasına izin vermek, her geçen gün daha mantıklı bir uygulama halini almaktadır. Bunun yanı sıra şirket bölünmeleri de, dış kaynak kullanımına ihtiyacı artıran etkenlerden biri olarak sayılabilir. Yeni iş alanlarında faaliyet göstermeye başlayan şirketlerde oluşacak yeni organizasyonlar, ana organizasyonun yeteneklerine zarar vermeden hızlı bir şekilde insan kaynakları organizasyonlarını oluşturmak durumundadırlar. Bu anlamda dış kaynak kullanımı, yeni oluşan bu şirketlerin varolan kaynakları, teknolojileri ve süreçleri sisteme en hızlı şekilde adapte etmesini sağlamaktadır.²¹³

Dışsal etkenlerin yanı sıra bir takım içsel etkenler de, şirketlerin insan kaynakları aktivitelerinde outsourcing ihtiyacı duymasında rol oynamaktadır. Örneğin, bazı şirketler dış kaynağı kendi insan kaynakları yönetim sistemleri ile ortaklaşa çalışan bir maliyet ve emek kontrol mekanizması olarak algılamaktadır. Toplam maliyetleri hesapladıktan sonra sistemin devamlılığını sağlamak ve bir üst seviyeye taşımak için şirketler, insan kaynakları yönetim sistemlerinin sorumluluğunu dışarıdan bir hizmet sağlayıcıya devretmekte; konusunda uzmanlaşmış, teknolojik çözümleri yakından takip eden ve birinci sınıf araçlar kullanmayı başaran bir ortak edinmiş olmaktadır. Birleşme veya satın almaların nadir gerçekleştiği şirketlerde, karlılık planlarında uzlaşma, dışarıdan işe yerleştirme desteği ve insan kaynakları yönetim sistemlerinin entegrasyonu gibi çalışmaları destekleyecek özel İK uygulamalarını

²¹³ *İnsan Kaynakları Dış Kaynak Kullanımı : Kilit Sorular ve Cevaplar*, http://www.sahinlerholding.com.tr/EI/ikvekisiselgelisim/insan_kaynaklarinda_dis_kaynak_kullanimi.doc, 2006, (11 haziran 2006), s.1

içeriden sürdürmeye çalışmak uygun olmayacaktır. Bir hizmet sağlayıcı, ustalık gerektiren bu uygulamaları şirket tarafından gerekli görüldüğü durumlarda çok daha etkili bir biçimde gerçekleştirecektir. Yönetime ilişkin kaynaklarını daha stratejik aktivitelere dönüştürmeye çalışan şirketlerde dış kaynak kullanımı, İK organizasyonuna yeni bir bakış açısı sunmaktadır. Yönetimsel süreçleri bir hizmet sağlayıcıya devrederek kazanılacak enerji, şirketin stratejik hedefleri için gereken kaynaklara daha fazla odaklanılmasına imkan verecektir. Ayrıca dış kaynak kullanımı, bir çok organizasyona değişim katalizörü olarak hizmet vermektedir.²¹⁴

Görüldüğü üzere işletmeler farklı içsel ve dışsal etkenlerle dış kaynaklardan yararlanmaya ihtiyaç duymaktadır. Organizasyon içerisinde dış kaynak kullanımı önemli bir gereksinim olarak ortaya çıktıktan sonra, kesin karara varabilmek için işletmenin çeşitli konularda kendini değerlendirmesi gerekmektedir.

3.2 İŞLETMENİN DEĞERLENDİRİLMESİ

3.2.1 Örgütsel Hedeflerin Belirlenmesi

Dış kaynaklardan yararlanma kararının, örgütün genel strateji ve politikaları ile uyumlu olması gerekmektedir. Dış kaynak kullanımı, belirlenmiş hedefler doğrultusunda bilinçli ve sistemli bir şekilde yapılmalıdır. Hem insan kaynakları birimi hem de örgüt bazında, mevcut durumun ve gelecekle ilgili kısa ve uzun vadeli amaçların detaylı bir şekilde değerlendirilmesi şarttır. Değerlendirme sonucunda, dış kaynaktan sağlanması düşünülen fonksiyonun örgüt hedefleri için stratejik önemi ve temel yetenekle bağlantısı ortaya konmakta, “yapma” veya “satın alma” kararı için önemli bir kriter oluşmaktadır.

Stratejik yönetim sürecinde şirket hedefleri, güçlü ve zayıf yanlar analiz

²¹⁴İnsan Kaynakları Dış Kaynak Kullanımı : Kilit Sorular ve Cevaplar, http://www.sahinlerholding.com.tr/EI/ikvekisiselgelisim/insan_kaynaklarinda_dis_kaynak_kullanimi.doc, 2006, (11 haziran 2006), s.1

edildikten sonra hangi konularda dış kaynak kullanılabileceği tespit edilir. Dış kaynaklardan sağlanacak insan kaynakları fonksiyonlarının belirlenmesi, mevcut olan ve gelecekte olması gereken hizmet ihtiyaçları ve personel yetkinlikleri tanımlanarak verilmelidir.²¹⁵

Birçok işletme, uzun vadeli hedeflerle dış kaynak kullanım kararını almaktadır. Bazı işletmeler ise gelecekte ileri teknolojiye ve iç kaynaklara sahip olduklarında, fonksiyonu yeniden iç kaynaklarla yerine getirmek fikriyle kısa vadeli olarak dış kaynaklardan yararlanma yoluna gitmektedir. Bu konu, dış kaynak kullanım kararı verilmeden önce düşünülmelidir, çünkü dış kaynak kullanımının başlangıç maliyetleri oldukça yüksektir.²¹⁶

3.2.2 Fayda Maliyet Analizi

Dış kaynaklardan yararlanma kararı verirken birçok yönetici, maliyetlere ve yatırımın muhtemel getirisine odaklanmaktadır. Bu doğrultuda karar öncesinde, belirli bir insan kaynakları fonksiyonunun iç kaynaklarla yerine getirildiğinde ve dış kaynaklardan sağlandığında ne gibi maliyet farklılıkları ortaya çıktığını tespit etmek amacıyla fayda/maliyet analizi yapılmalıdır.

Fayda/maliyet analizinin yapılışı ve detayları işletmeden işletmeye farklılık gösterecektir. Hangi fonksiyonun devredilmesi düşünüldüğü de analizi etkileyecektir. Önemli olan, dış kaynak kullanım kararını verecek olan kişi veya birimlere yararlı olacak bir karar verme aracı ortaya konulmasıdır.

Unutulmamalıdır ki insan kaynakları faaliyetlerinde outsourcing kararının verilmesinde üzerinde durulması gereken tek unsur maliyet değildir. Yerine getirilen fonksiyon ile ilgili işgörenlerin ve yönetimin tatmin derecesi, mevcut personelin gelecekteki niteliği, şirketin mevcut teknolojisinin düzeyi gibi unsurlar da dış kaynak kullanım kararının verilmesinde etkilidir. Burada tepe yönetimin amacı, işletmeye en

²¹⁵ Aydın, s.59

²¹⁶ Jennifer Laabs, "Successful Outsourcing Depends on Critical Factors", **Personel Journal**, October 1993, s.55 (Aktaran: Aydın, s.59)

yüksek orandaki getiriyi sağlamak olacaktır.²¹⁷

3.2.3 Doğru Süreçlerin Seçilmesi

Hangi faaliyetlerin outsource edileceğinin belirlenmesi, firmaların vereceği en önemli ama en zor karardır. Son yapılan çalışmalar da outsource edilmeye en uygun süreçlerin emeklilik programlarının yönetimi, sağlık ve sosyal yardım çalışmaları yönetimi gibi uygulamalar olduğunu göstermektedir. Aynı araştırmalar, performans değerlendirmesi ve iletişim gibi konularla ilgili fonksiyonların ise dış kaynak kullanımına en az yatkın olanlar olduğunu bildirmektedir. Hangi süreçlerin outsource edileceğine dair doğru kararı verebilmek için bir kriterler dizisine göz atmak gerekmektedir. Güney Kaliforniya Üniversitesi yönetim profesörlerinden Paul Adler outsource edilebilecek potansiyel İnsan Kaynakları uygulamalarının belirlenmesinde göz önüne alınması gereken kriterleri şöyle sıralamaktadır:²¹⁸

- Bağımlılık: Özel bir eğitim, yatırım, donanım, kapasite ve yetenek getiren uygulamalarınız bulunuyor mu?
- Dağılım: Rekabet ettiğiniz firmalara karşı size avantaj sağlayan özel bilgi veya kaynaklarına var mı?
- Güven: İki organizasyon arasında sözleşmeden kaynaklanan maliyetleri azaltacak pozitif bir ilişki mevcut mu?
- Yetki: Süreç yönetiminde hizmet sağlayıcının kapasitesi sonuçlarda iyileşmeye neden olabilir mi?
- Öz kapasite: Süreç, pazarda bir farklılaştırıcı olarak görülüyor mu?

²¹⁷ Cook, s.19

²¹⁸ *İnsan Kaynakları Dış Kaynak Kullanımı : Kilit Sorular ve Cevaplar*, http://www.sahinlerholding.com.tr/EI/ikvekisiselgelisim/insan_kaynaklarinda_dis_kaynak_kullanimi.doc, 2006, (11 Haziran 2006), s.1

- Sorumluluk / esneklik: Süreç, kapasite ve teknolojiye sık sık değişiklik yapma ihtiyacı yaratmayacak kadar sağlam mı?
- Fiziksel varlık gereksinimi: Süreç esnasında yerinde yönetim için bulunması şart olan bir yardımcı gerekiyor mu?

	Karlılık Yönetimi	Başarı Planlaması
Bağıllık	Organizasyondaki diğer süreçler ile bağımlılık çok az seviyede	Başarı genellikle işe alım, liderlik gelişimi, ücretlendirme gibi konular ile doğrudan bağlantılıdır
Dağılma	Potansiyel riskler uygun güvenlik önlemleri ile hafifletilebilir	Kilit kararların rakiplere veya finansal pazarlara sızması ciddi bir risk oluşturabilir.
Güven	Taahhütler yerine getirildiği sürece kolay geliştirilebilir	Spesifik hizmet sağlayıcıların değerlendirilmesi güç olabilir
Yeterlilik	Sigorta düzenlemeleri vb. düzenlemeler genellikle dışarıdan yardım almayı gerektirebilir	Kilit çalışanlar ve kurum hedefleri önemli birer iç kaynaktır
Öz Kapasite	Pazarda farklılık yaratmaz	Pazarda önemli bir farklılaştırıcı olabilir
Sorumluluk/esneklik	Ursullar firmalara göre değişiklik göstermez	Genellikle spesifik kurum hedeflerine göre düzenlenir
Fiziksel varlık	Birçok aktivite diğer operasyonlardan fiziksel olarak ayrılır	Çoğunlukla değerlendirme sürecinde kilit personel ile yüzyüze görüşmelere ihtiyaç duyulur.

Şekil 3.1 : “Karlılık Yönetimi” Ve “Başarı Planlaması” Süreçlerine İlişkin Dış

Kaynak Kullanımına Uygunluk Analizi

Kaynak: “İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı : Kilit Sorular ve Kararlar”
http://www.sahinlerholding.com.tr/EI/ikvekisiselgelisim/insan_kaynaklarinda_dis_kaynak_kullanimi.doc ,s.1

Şekil 3.1 ‘den de anlaşılacağı gibi birçok başarı planı şirket içindeki insan kaynakları departmanı tarafından başarılabilecek bir aktivite olarak görülürken, karlılık yönetimi dış kaynak kullanımı için çok daha uygun görülmektedir. Bununla beraber, şirketler bu dönüşümü gerçekleştirirken süreci genel olarak ele almaktansa bir takım alt

birimlere ayırmalıdır. Bunların yanı sıra organizasyonlar birden fazla sürecin outsource edilmesiyle oluşacak potansiyel sinerjiye de dikkat etmelidirler. Örneğin; ücret yönetimi, çalışan veri yönetimi; fayda yönetimi gibi süreçler çoğu zaman genel çalışan kayıtları ile birlikte ele alınır. Bu süreçleri grup olarak outsource etmek, süreç yönetiminde ortaya çıkacak karışıklık ve maliyeleri de ortadan kaldıracaktır.²¹⁹

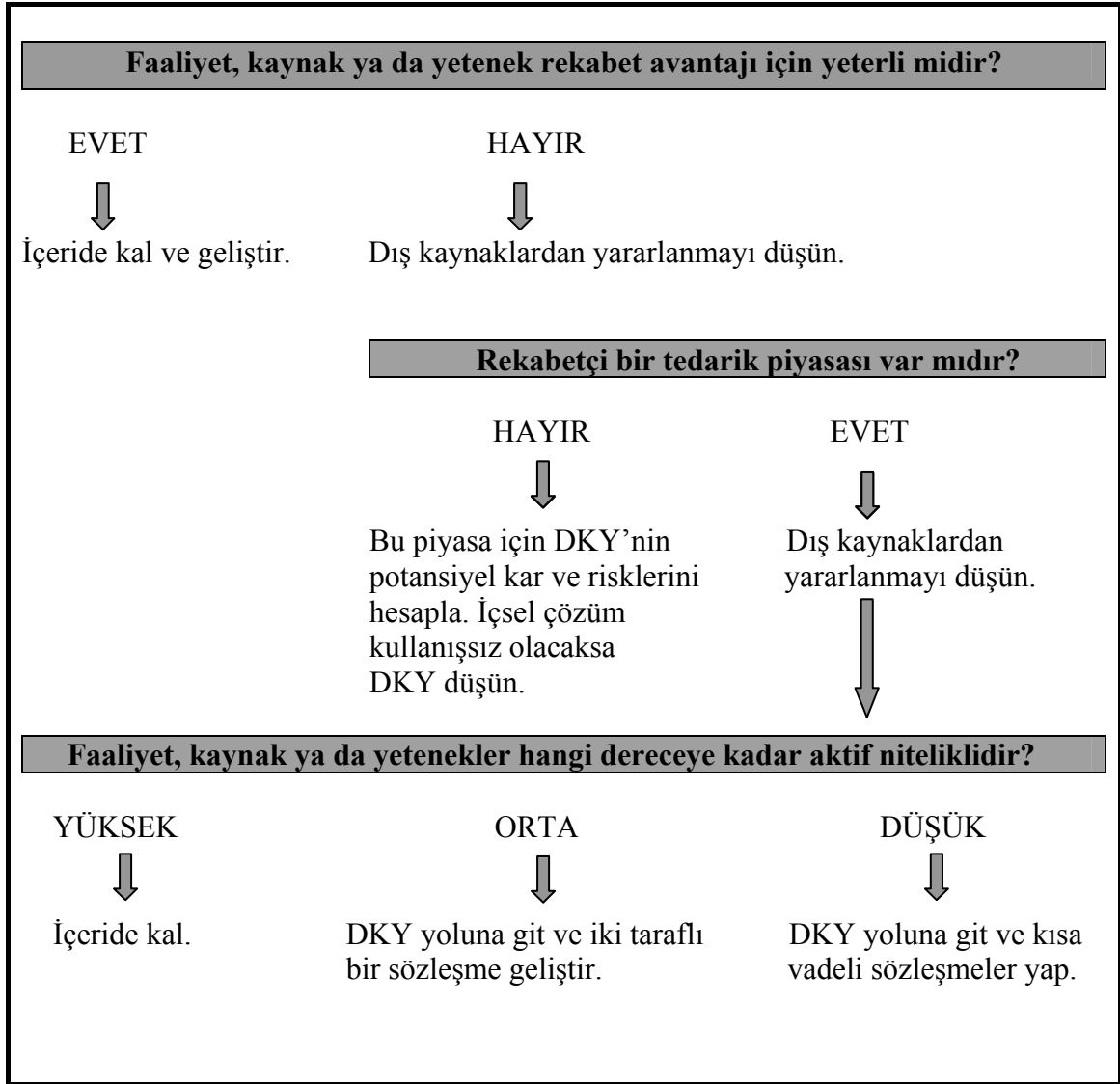
3.3 DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA KARARININ VERİLMESİ

Dış kaynaklardan yararlanma gibi önemli bir kararın öncesinde, dış kaynak kullanımının yararları ve riskleri konusunda işletmelerin bilinçli olmaları gerekmektedir. Bir fonksiyonun şirket içinde yapılması veya dışarıdan alınmasında etkili olan hususlar şu şekilde sıralanabilir :²²⁰

- Dış kaynaklardan yararlanmanın işletmenin rekabet gücü üzerindeki etkileri
- Dış kaynaklardan yararlanmaya konu olacak hizmetlerin belirlenmesi
- Tedarikçilerin belirlenmesi
- Gerekğinde işletmenin söz konusu hizmeti tekrar bünyeye alabilmesi
- Tedarikçilerin güvenilirliği
- Tedarikçilerin hizmet kalitesi
- Tedarikçiyle eşgüdüm sağlama ve performans değerlendirme
- Tedarikçi tarafından önerilen şartlarda esneklik
- En yeni ve gelişmiş ürünlerle uzmanlaşmayı sağlama

²¹⁹ *İnsan Kaynakları Dış Kaynak Kullanımı : Kilit Sorular ve Cevaplar*, http://www.sahinlerholding.com.tr/EI/ikvekisiselgelisim/insan_kaynaklarinda_dis_kaynak_kullanimi.doc, 2006, (11 Haziran 2006), s.1

²²⁰ W. M. Lankford & F. Parsa, "Outsourcing : A Primer", Management Decision, 1999, Volume 37, Number 4, s.310 (Aktaran : Öztürk ve Sezgili, s. 137)



Şekil 3.2 : Dış Kaynaklardan Yararlanmada Karar Alma Modeli

Kaynak : C.Lonsdale, “Effectively Managing Vertical Supply Chain Management : An International Journal, 1999, Volume 4, Number 4, p.180 (Aktaran:Öztürk,Sezgili, s. 139)

Şekil 3.2’ de görüldüğü üzere, dış kaynak kullanımı kararı sürecinin en önemli unsuru rekabet avantajıdır; işletmeler rekabet avantajı sunmayan faaliyetlerini dış kaynaklardan sağlayabilirler. Bu aşamada outsourcing piyasasının rekabetçi olmaması maliyetlerin artışıyla sonuçlanabileceği için potansiyel gelir ve giderler iyi hesaplanmalı, öncelikle işletme bünyesinde bir çözüm düşünülmelidir. Bu çözümün kullanışsız olması durumunda dış kaynaklardan yararlanma yoluna gidilmelidir. Kaynakların aktif nitelikli oluşu da bir diğer etkidir. Aktif niteliğin yüksek oluşu,

işletmenin bu kaynak üzerinde odaklaşmasını beraberinde getireceğinden düşük veya orta düzeyde aktif nitelikli kaynaklar veya yetenekler için dış kaynak kullanılabilir. Dış kaynaklardan yararlanma kararı, birçok faktörün gözetilmesi gereken ve uzun vadeli öngörülere dayanan bir süreçtir.²²¹

3.3.1 Karar Alma Aşamasında Etkin Olan Kişiler

Dış kaynaklardan yararlanma, işletmeler için son derece kritik bir karardır ve her aşamasında sürece doğru kişilerin dahil edilmesi gerekmektedir.

Dış kaynak kullanımı karar alma sürecine dahil edilecek kilit çalışanların genel olarak üç temel gruba ayrılması mümkündür.²²²

- Karar alıcılar: İnsan kaynakları biriminde üst düzey yönetici genellikle dış kaynağın kullanımına ilişkin karar alma sürecinde en aktif rolü oynamaktadır. Çünkü mali etkililiği sağlamak, iç müşterilere kaliteli hizmet verebilmek, organizasyonun stratejilerini desteklemek insan kaynaklarındaki en üst düzey yöneticinin sorumluluğundadır. Buna ek olarak; İK operasyon yöneticisi dış kaynak düzenlemelerinde spesifik alanların belirlenmesi sürecine katılır. Ayrıca, Bir hizmet sağlayıcı ile uzun dönemli yapılacak bir sözleşmenin, kurum açısından önemli mali sonuçları da beraberinde getirmesinden dolayı finans direktörü ve hizmet sağlayıcının seçimi, müzakere ve sözleşme süreci esnasında önemli bir rol üstlenen tedarik yöneticisi de karara katılmaktadır.
- Etkileyiciler: İki grubun, karar alma sürecine dahil olmadığı halde insan kaynaklarında dış kaynaklardan yararlanma kararlarını etkilediği görülmektedir. Bunlardan ilki bilgi teknolojileri organizasyonudur. Bilgi teknolojileri departmanları dış kaynak kullanımı düzenlemelerinin bugün ve gelecekteki teknoloji yatırımlarını ve planlarını nasıl etkileyeceğini en doğru şekilde belirlemelidir. Bununla birlikte, İK tarafından desteklenen çeşitli iş birimlerinin

²²¹ Öztürk ve Sezgili, s. 138

²²² *İnsan Kaynakları Dış Kaynak Kullanımı : Kilit Sorular ve Cevaplar*, http://www.sahinlerholding.com.tr/EI/ikvekisiselgelisim/insan_kaynaklarinda_dis_kaynak_kullanimi.doc, 2006, (11 haziran 2006), s.2

liderleri de özellikle çalışanlarının süreçlerden ve meydana gelebilecek değişikliklerden etkilenmesi söz konusu ise karar alma sürecinde söz sahibi olabilirler.

- Onaylayıcılar: Dış kaynak kullanımı konusunda son onay mekanizması genellikle CEO ve Yönetim Kurulu'dur. Bu özellikle süreçlerin büyük bir bölümü outsource edilecekse ve düzenlemeler organizasyon bünyesinde çok sayıda işi etkileyecekse ya da düzenleme finansal piyasalar ve endüstriyel analistler gibi önemli dış ortaklar ile iletişim kurmayı gerektirecekse doğru bir uygulama olacaktır.

3.4 DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA STRATEJİSİNİN BELİRLENMESİ

Dış kaynak kullanım stratejisinin belirlenmesi için öncelikle temel yetenekler haricindeki faaliyetler içerisinden, 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 nitelikte amaçlar belirlenmesi ve ortaya konulmasıdır. Kısa ve uzun vadeli değerlendirmelerle faaliyet performansı düzenli olarak incelenmelidir.²²³

Başarılı bir dış kaynaklardan yararlanma stratejisi belirlemek için üst düzey yönetimin şu konulara özellikle dikkat etmesi gerekmektedir :

²²³ Öztürk ve Sezgili, s. 140

- Dış kaynaklardan uzun dönemli mi yoksa kısa dönemli mi yararlanılacağı
- Birlikte çalışılacak hizmet sağlayıcı ile, başarılı olmak için nasıl bir ortam yaratılması gerektiği
- Merkezi mi yoksa merkezkaç bir yapı mı tercih edilmesi gerektiği
- Hizmet sağlayıcıların arzu edilen kalite seviyesini ve maliyetleri sağlayabilecekleri konusunda güvenilir olup olmadıkları
- Tüm işletmecilik faaliyetlerini dışarıya yaptırıp sadece kontrolü sağlayan bir merkez olmanın istenip istenmediği

3.5 DIŞ KAYNAK PROFİLİNİN BELİRLENMESİ

Dış kaynaklardan yararlanma kararı alınıp dış kaynak kullanım stratejisi, belirlendikten hemen sonra, olası hizmet sağlayıcıların belirlenmesi aşamasına geçilmektedir.

Öncelikle dış kaynak profili belirlenmekte ve buna uygun adaylardan bir dış kaynak havuzu oluşturulmaktadır. Etkin bir pazar araştırması ile hizmet sağlayıcılar hakkında bilgi toplanmaya başlanır. Dış kaynak adaylarının yetenekleri, ilgileri, stratejileri ve örgüt kültürleri hakkında detaylı bilgi alınmalıdır. Yine kontrol faaliyetleri de hizmet sağlayıcıların belirlenmesi aşamasında önemli bir unsurdur. Bu faaliyetler, kağıt üzerinde yapılan araştırmalar şeklinde olabileceği gibi yerinde ziyaret ve görüşmeler şeklinde de gerçekleştirilebilir. Kağıt üzerinde eksiksiz görünen bazı hizmet sağlayıcıların gerçekte öyle olmayabileceği unutulmamalıdır.

İhtiyaç duyulan insan kaynakları fonksiyonunda hizmet veren dış kaynaklara; gazete ve dergilere verdikleri ilanlar aracılığı ile, internet yoluyla veya mevcut durumda dış kaynaklardan yararlanan işletmelerin tavsiyeleri ile ulaşılabilir. Ayrıca daha önceden tanınan ve başarılı bir işbirliği süreci geçirilmiş olan dış kaynaklara öncelik verilebilir. Anlaşma yapılacak dış kaynakların referanslarının incelenmesi de önem

arzmetmektedir.²²⁴

3.6 TEKLİF FORMUNUN HAZIRLANMASI

Teklif formu, işletmenin hizmet sağlayıcıları sunacakları hizmetin kapsamı, süresi, niteliği ve maliyeti açısından değerlendirmesini; hizmet sağlayıcının da müşteri işletme hakkında bilgi sahibi olmasını sağlayan önemli bir uygulamadır. Ayrıca dış kaynak hizmeti sağlayan firmalar arasında rekabeti arttırmaktadır.

Genel bir teklif formu aşağıdaki unsurlardan oluşabilir:

- Tanıtım : İşletme geçmişi, şirketin türü, çalışan sayısı, yerleşim vb. unsurlar
- İhtiyaç ve beklentiler : Dış kaynaklardan sağlanması düşünülen İK faaliyetleri ile ilgili olarak işletmenin ihtiyaç ve beklentilerinin detayları
- Hizmet sağlayıcının özellikleri : Hizmet sağlayıcının nitelikleri
- Kayıt tutma ve idare : Sistemler ve raporlama yetenekleri, dış kaynağın temsilcilerinin geçmişleri, referansları
- İletişim ve eğitim : Dış kaynağın iletişim yetenekleri ve personel eğitim çalışmaları
- Teknoloji : Hizmet sağlayıcının kullandığı teknoloji
- Karşılıklı görüşme ve uygulama : Anlaşmaya varıldığı takdirde görüşmelerin gerçekleşme şekli, iletişim ve projeyi yürütecek kişiler
- Raporlama : Hangi periyodik raporların sağlanacağı
- Finansal detaylar : Hizmet bedelleri

²²⁴ Cook, s.23

hakkında detaylı bilgi talebinde bulunulur ve dış kaynağın hizmet anlaşmasının bir örneği talep edilir.

3.7 UYGUN DIŞ KAYNAĞIN SEÇİLMESİ

Dış kaynaklardan yararlanmanın avantajlarını elde etmek isteyen örgütler, öncelikle doğru hizmet sağlayıcıyı seçmek durumundadır. Bunun için, sektördeki diğer dış kaynaklardan yararlanma ilişkileri araştırılmalı ve muhtemel dış kaynaklar arasından belli kriterlere göre seçim yapılmalıdır. İşletmenin hizmet almayı planladığı dış kaynakta bulunması gereken bazı özellikler şu şekilde sıralanabilir : Hizmet verilecek konu hakkında teknik uzmanlık, yeterli deneyim, kalite güvence belge ve sertifikaları, sağlam referanslar, iyi tanımlanmış süreçler, ileri teknoloji düzeyi ve modern olanaklar, yeterli altyapı, sorumluluk ve esneklik, ortak değerler, uygun fiyatla iş gerçekleştirme, sorunlara cevap verebilecek çözüm önerilerine sahip olma vb.

Dış kaynak kullanımının beklenen başarıyı sağlayamaması söz konusu ise muhtemelen sebep doğru karar verenlerden faydalanma imkanının bulunamaması ya da dış kaynak tarafından üretilen çözümün veya belirtilen faydaların kapsamlı iş önceliklerini hedef almamasıdır. Pretium Partners Inc., tarafından yürütülen araştırma göstermektedir ki; şirketler başlıca kararlarını alırken değişik işletme ve yönetim prensipleri izlemektedir. Pretium, bu prensiplerini “Karar verme paradigmaları”yla ilişkilendirmektedir. Her zaman şirketin dikkati öncelikli olarak bu paradigmalardan bir tanesine yönelir ve bu dikkat şirketin dış kaynak kullanım kararını fazlasıyla etkiler. Dış kaynaklardan yararlanma kararını da doğrudan etkileyen bu paradigmlar:²²⁵

- Maliyetleri düşürmek veya kontrol altına almak
- İyileştirme çalışmaları (problemleri çözmek/yok etmek, verimliliği artırma uğraşı, yeniden yapılandırma)

²²⁵Karar-Verme Paradigmalarının Outsourcing Gerekçeleri Üzerindeki Etkisi, [Elektronik Versiyon] *Outsourcing Dergi*, 2004, Yıl:1, sayı 8,(18 Mayıs 2006) s.2

- Yenilikçi Strateji (yenilik, vizyon, rekabet avantajları, vs...)
- Organizasyonel yeniden yapılanma (birleşme, kazanma, küçültme, , vs..)

Seçilecek olan dış kaynak, müşterinin üzerinde durduğu paradigmaları anlayabilmeli, müşterinin ihtiyaçlarına cevap verecek çözüm önerileri getirmelidir. Örneğin, yatırımın geri dönüşü ile ilgili değerler beklenenin üzerinde olabilir ancak müşteri rakamlarla ilgilenmiyordur. Müşteri işletme, ona en yüksek değeri sağlayan etkinliklere odaklanmak için daha fazla zaman elde etme amacıyla olabilir. İşletme, uygun dış kaynağı seçerken yalnızca o anki verimlilik sorunları ve sıkıntıları temel almamalı, değişime ve yeni bir ticari yaklaşıma eşlik edecek olasılıkları değerlendirmelidir. İşletmenin karar verme paradigmaları “yenilikçi strateji” üzerinde yoğunlaştıysa, kendi için önemli olan detayları kaçırmayacak bir hizmet sağlayıcı belirlemelidir.²²⁶

Hizmet sağlayıcı seçimlerini tek başlarına yapan şirketlerin yanı sıra bu süreçte danışman bir firmadan yardım alan şirketler de bulunmaktadır. Karar almada destek sağlayacak firma bu süreçte şirkete şu konularda yardımcı olabilmektedir.²²⁷

- Taleplerin belirlenmesi
- Değerlendirme kriterlerinin geliştirilmesi
- Teklif için taleplerin belirlenmesi
- Hangi hizmet sağlayıcılardan teklif isteneceğinin belirlenmesi
- Alt görevlerin değerlendirilmesi ve potansiyel adayların kısa bir listesinin oluşturulması
- Gözlem ve ziyaretlerin yönetimi

²²⁶ Kaynak Yönetiminden Sonuç Yönetimine, **Outsourcing Dergi**, 2006, Yıl 2, Sayı 12, s. 39

²²⁷ *İnsan Kaynakları Dış Kaynak Kullanımı : Kilit Sorular ve Cevaplar*, http://www.sahinlerholding.com.tr/EI/ikvekisiselgelisim/insan_kaynaklarinda_dis_kaynak_kullanimi.doc, 2006, (11 haziran 2006), s.2

- Durum tespiti sürecine yardımcı olmak
- Müzakere ve sözleşme sürecine yardımcı olmak

Karar alırken danışılan firmalar şirketlere daha önce bir çok firma tarafından uygulanmış açıkça belirlenmiş bir süreç ve metodoloji göstermektedir. Hizmet sağlayıcılara ilişkin bilgi birikimleri, organizasyonda hangi birimlere ilişkin outsource hizmeti alınacağına dair önemli bir yol gösterici olma özelliği taşımakta; bu da sürecin geri kalan kısmı için zaman ve maliyet kaybını önlemektedir. Danışman firmalar aynı zamanda hizmet sağlayıcı yanıtlarını standardize ederek farklı hizmet sağlayıcı opsiyonlarının karşılaştırılması ve değerlendirilmesine yardımcı olmaktadır. Bugünün yöneticilerinin artan taleplerine bağlı olarak, dışarıdan danışmanlık yapan firmalar organizasyonlara seçim sürecinde başarılı olabilmeleri için gereken adaleti, dikkati ve hızı elde etmelerini sağlamaktadır. Fakat bununla beraber şirketler üçüncü parti danışmanlar ile çalışmanın beraberinde getirdiği bir takım güçlükler de söz konusu olabilmektedir. Bunlardan ilki kısa vadeli ortaya çıkan maliyetler ile ilgilidir. Her ne kadar bu ücret dış kaynak kullanımına ilişkin yapılan sözleşmenin sadece bir bölümünü olsa da, ilk aşamada yapılan böyle bir harcama yatırım giderlerinin önemli bir kısmını oluşturmaktadır. İkinci olarak; bu firmalar tarafından yapılandırılan değerlendirme süreci zaman ve iş gücü açısından süreci zorlayabilmektedir. Tüm bunların yanı sıra karar danışmanı ile çalışmanın hizmet alan ve hizmet sağlayan firma arasındaki interaktiviteyi azalttığı bir gerçektir. Bunun sonucunda ise bu firmalar arasında güçlü ve öne çıkan bir ilişki kurmanın yolu daha sürecin başında engellenmiş olmaktadır.²²⁸

Dış kaynak ile müşteri ilişkisine daha geniş bir perspektiften bakılacak olursa, konusunda kendini ispatlamış hizmet sağlayıcıların da birlikte çalışacakları müşteriler konusunda seçici davrandıkları gözlemlenmektedir. Özellikle insan kaynakları alanında bazı hizmet sağlayıcılarla çalışmak müşteri açısından prestij olarak kabul edilebilmekte, dolayısıyla anlaşma konusunda karşılıklı olarak birbirini ikna etme söz konusu

²²⁸ *İnsan Kaynakları Dış Kaynak Kullanımı : Kilit Sorular ve Cevaplar*, http://www.sahinlerholding.com.tr/EI/ikvekisiselgelisim/insan_kaynaklarinda_dis_kaynak_kullanimi.doc, 2006, (11 haziran 2006), s.2

olmaktadır. Dış kaynaklardan yararlanma ilişkisinin stratejik bir ortaklık olduğu düşünüldüğünde, dış kaynağın da hizmet vereceği işletmeyle ilgili bazı kriterlere sahip olması doğaldır. Önemli olan dış kaynak kullanımının detayları hakkında uzlaşmaya varılması, karşılıklı güven ortamının oluşturulması ve beklentilerin karşılanmaya çalışılmasıdır.

3.8 ANLAŞMANIN YAPILMASI

Bir outsourcing ilişkisi kurarken kilit nokta, iki taraf açısından da faydalı bir anlaşma yapısını sağlayabilmektir. Dış kaynak kullanımının güçlü ve stratejik bir yönetim aracı olarak kullanılmasıyla, taraflar arasındaki sözleşme daha karmaşık ve önemli hale gelmiştir. Etraflıca ve dikkatle yürütülen sözleşme süreci, şirket ihtiyaçları ve kültürü için karşılıklı eğitim sürecidir. İlk hedef, kalıcı bir iş ilişkisi kurmaktır. Taraflar bunun farkındaysa, müzakereler tarafların risklerini azaltan ve kazanımlarını arttıran bir doküman ile sonuçlanacaktır. Dış kaynak kullanımının nedenlerini belirleme, iki tarafın da amaçlarını anlama ve sonuca ulaşmaya kararlı liderlerin desteği görüşmeler sırasında karşılaşılan anlaşmazlıkların çözümüne yardımcı olacaktır. Sözleşme süreci karşılıklı saygı içeriyorsa pozitif bir tecrübe haline gelmekte, agresif ilerleyen bir süreç ise karşılıklı güveni azaltmaktadır. Konunun uzmanı, outsourcing sözleşme yönetimini bilen bir avukat veya uzlaştırmacı ile çalışmak süreci kolaylaştırabilmektedir.²²⁹

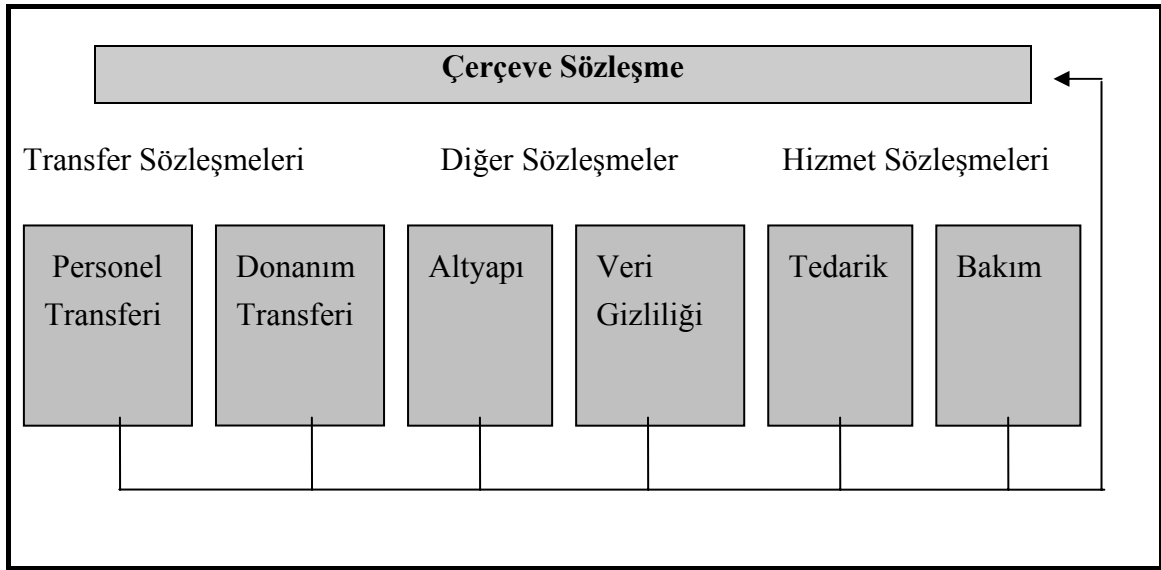
Dış kaynak kullanımı sözleşmesi, tarafların düşünce ve anlayışlarının yazılı halidir. Bu önemli doküman dosyaların içinde unutulmamalı, sözleşmeler bütün ayrıntıları ile programlanmalı ve güncel olarak saklanmalıdır. Kapsam ve değer, belirlenmeleri zor olan ancak sözleşmeye dahil edilmesi gereken en önemli elemanlardır. Kötü giden dış kaynaklardan yararlanma birlikteliklerinin büyük bir kısmının nedeni yetersiz sözleşmelerdir. Sözleşmeler, bütün konuların tartışıldığı zihinsel çabanın tamamını, sözleşme boyutunu, bedelini ve performans ölçütlerini yansıtmalıdır. Ayrıca sözleşme, verilecek hizmetleri iş tanımı veya hizmet programı ile

²²⁹ “Sözleşmesiz Outsourcing Düşünülemez. Neden?”, **Outsourcing Dergi**, 2006, Yıl 2, Sayı 12, s. 18

açıklamalıdır; aksi takdirde sıradan talepler bile sözleşme kapsamı dışında kalabilir.²³⁰

Genel olarak dış kaynak sözleşmesinin içeriğini şu şekilde özetlemek mümkündür: Kapsam içi ve kapsam dışı hizmetler, ek fiyata tabi hizmetler, hizmet sağlayıcının ve alanın sorumlulukları, hizmet seviyeleri, ceza ve ödüller, fiyatlandırma, sözleşme süresi ve yenileme yöntemi, belgeleme prosedürü, alt tedarikçilerin kullanımı, bilgi paylaşımı ilkeleri, temsil yükümlülükleri,olası değişikliklere ve sorunlara yaklaşım yöntemi, fesih koşulları, personelin ve duran varlıkların transfer koşulları vb.

Şekil 3.3'te dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarında kullnsılan sözleşme çeşitleri yer almaktadır.



Şekil 3.3 : Dış Kaynak Kullanımı Sözleşme Çeşitleri

Kaynak: H.Diefenbach , 2003: Outsourcing von IT-Dienstleistungen

²³⁰ “İş Süreçlerinde Kontrat Yönetimi Stratejileri”, **Outsourcing Dergi**, 2006, Yıl 2, Sayı 13, s. 54

Taraflar arasındaki uyumu sağlayabilmek için her zaman tek bir sözleşme yeterli olmayabilmektedir. Şekil 3.3 'de adı geçen "çerçeve sözleşme" birden fazla alt sözleşmeyi içeren sözleşmeler için kullanılan tanımlamadır. Genellikle büyük ölçekli dış kaynak kullanım projelerinde, güç, büyük ve hantal bir sözleşme yerine küçük ve anlamlı bölümlere ayrılmış, bütünlüğü olan ve kontrol edilebilir bir sözleşme grubu yapılır. Çerçeve sözleşme, diğer alt sözleşmelerin birbirleri ile olan ilişkilerini ve genel kuralları içermektedir. "Transfer sözleşmeleri" yapılacak iş ya da verilecek hizmet kapsamında söz konusu demirbaş/ insan kaynağı transferini tanımlayan sözleşmedir. Transfer edilecek kişilerin listesi, maaşları, sosyal hakları ve iş kanununca zorunlu tutulan hususlar belirlenmelidir. Hizmet sözleşmeleri, tedarik ve bakım hizmetlerini içeren sözleşmeler iken; diğer sözleşme tipleri ise bunlar dışında kalan kira, güvenlik vb. sözleşmelerdir.²³¹

Günümüzde sözleşmeler durağan belgeler olmaktan çok canlı ve esnek belgeler olarak hazırlanmaktadır. Dış kaynak kullanımı sözleşmelerinde esneklik sağlamanın fiyat esnekliği, pazarlık esnekliği, sözleşme süresi esnekliği, fesih hakkı esnekliği ve başarı güdümlü sözleşme gibi başlıca yöntemleri vardır. Sözleşmelerde sağlanan esneklik, hizmet alan işletme ve tedarikçi işletmenin sözleşmeye bağlı risklerini azaltmanın, verimliliği ve kararlılığı arttırmanın önemli yöntemlerinden birisidir.²³²

3.9 KARARIN İŞLETME PERSONELİNE DUYURULMASI VE PERSONELE ETKİLERİ

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarında, işletme tarafından yerine getirilen faaliyetlerde daralma olması nedeniyle personel sayısında azalma veya görev değişiklikleri ortaya çıkabilmektedir. Dış kaynak kullanılacak olan fonksiyonda görevli

²³¹ H.Diefenbach , 2003: Outsourcing von IT-Dienstleistungen (Aktaran: Tuncay Margılıç, "Dış Kaynak Kullanım Sürecinde Sözleşme Çeşitleri ve Sözleşme Esnekliği Yöntemleri", **Outsourcing Dergi**, 2006, Yıl 2, Sayı 13, s. 40)

²³² Margılıç, s. 42

personel için üç temel seçenek bulunmaktadır.²³³

- İşletme içerisinde yeniden görevlendirilme : Dış kaynaktan sağlanacak fonksiyonda görev yapan çalışanlardan bazıları, yeni görev veya projelerle işletmede çalışmaya devam edecektir. Bu personel de değişimin kendilerini nasıl etkileyeceğini bilmek isteyecektir; outsourcing kararının ne sebeple ve nasıl alındığı konusunda bilgilendirilmelidir.
- Dış kaynağa transfer edilme : Dış kaynak kullanımında personel için diğer bir seçenek de hizmet sağlayıcı firmaya transfer edilmedir. Bu kişiler, işletme ve dış kaynak tarafından değişikliğin zamanlaması, yeni pozisyonları, şirket politika ve prosedürleri, ücret değişiklikleri gibi konularda bilgilendirilmelidir. Transfer edilen çalışanların dış kaynak bünyesinde daha yüksek kariyer fırsatlarıyla karşılaşma ihtimalleri de vardır, çünkü hizmet sağlayıcıda aynı iş birkaç işletme için gerçekleştirilmektedir.
- İşten çıkarılma : Son olarak, dış kaynaktan satın alınacak faaliyetlerde çalışan personelin işten çıkarılması gerekebilir. Bu çalışanlarla kurulacak iletişim açık ve zamanında olmalı; insan kaynakları yöneticisi tarafından hem yüzyüze hem de yazılı olarak gerçekleştirilmelidir.

Dış kaynak kullanımı nedeniyle personel azaltımına giden işletmeler, işten çıkarılan kişilere bir sonraki kariyer noktalarına en çabuk ve en kolay şekilde ulaşmaları için destek veren bir kariyer hizmeti olan outplacement uygulamasına yönelmektedir. Firmalar, işten ayırmak durumunda kaldıkları profesyonellerini, kalan çalışanlarının verimliliğini ve şirketlerinin prestijini bir bütün olarak düşünmek durumunda kaldıklarında outplacement hizmeti sunan bir hizmet sağlayıcı ile anlaşarak bireylerin yanısıra , organizasyonun ve halen çalışmakta olanların da bu değişimden en az hasar görmelerini sağlamaya çalışmaktadır. Başka bir deyişle dış kaynaklardan yararlanmanın getirebileceği olumsuz etkiler yine başka bir konuda dış kaynak kullanımı yoluyla engellenmektedir.

²³³ Cook, s.24

Hizmet sağlayıcının, sözleşmeden etkilenen çalışanlar için bir çözüm önerebilmesi, onları sözleşmenin bir parçası yapması önemlidir. Çünkü tecrübeli ve yasal olan insan kaynağının desteğine paha biçilemez. Birçok işletmenin, hizmet sağlayıcısına, sözleşmeden etkilenen bütün çalışanlarına sınırlı bir süre içerisinde istihdam sağlaması konusundaki ısrarı normaldir. Bununla birlikte çalışanlarla ilgili düzenlemeler sözleşmeye genellikle maliyet, zaman ve karmaşıklık katmaktadır. Bu noktada hak ve tazminatlar, kıdem hesapları ve sözleşmelerin yapılandırılmasına dikkat edilmelidir. Kesin olarak, hizmet satın alan şirketin bu konudaki hassasiyetine gereken önem verilmelidir.²³⁴ Ayrıca dış kaynak kullanımının özü itibariyle istihdamı azaltma değil, verimliliği artırma amacını taşıdığı unutulmamalıdır.

Dış kaynaklardan yararlanma stratejisi belirlenirken, hangi fonksiyonların ve nasıl dışarıdan sağlanacağını yanı sıra uygulamanın tüm çalışanları nasıl etkileyeceği de açıkça belirlenmelidir. Dış kaynaklardan yararlanma kararının işletme içerisindeki personele duyurulması aşağıdaki adımları içermektedir:²³⁵

- İletişim kurulacak her bir grubun belirlenmesi ve bu gruplardan gelebilecek soruların tahmin edilmesi
- Her grup için en uygun iletişim yolunun seçilmesi
- İletişimin içeriğinin tasarlanması
- İçeriğin gözden geçirilmesi ve zamanlamanın yapılması
- Hangi fonksiyonların dış kaynaklardan sağlanacağı ve etkileri konusunda açık olunması
- İletişim sürecinin her işgören grubuna göre tasarlanması ve dış kaynak kullanım komitesi/sorumlusu tarafından gözden geçirilmesi
- Çalışanların aklındaki soruların gözardı edilmemesi

²³⁴“İş Süreçlerinde Kontrat Yönetimi Stratejileri”, **Outsourcing Dergi**, 2006, Yıl 2, Sayı 13, s.56

²³⁵ Cook, s.62

- En alttan en üst seviyelere kadar tüm düzeylerdeki çalışanlarla sürekli iletişim kurulması (Yüzyüze görüşme, grup toplantıları, bültenler, e-posta, sesli mesajlar)

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarında, personel ile ilgili iletişim stratejilerinin sürecin en başında değil de dış kaynak düzenlemeleri hayata geçirildikten sonra geliştirilmesi; örgüt içerisinde karmaşaya ve değişime direncin artmasına neden olabilmektedir.

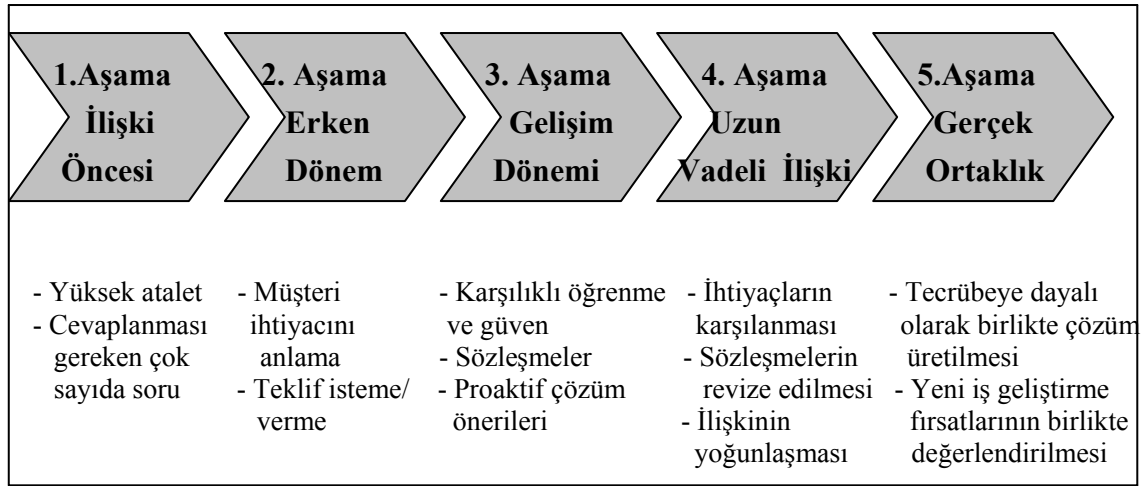
Endüstri uzmanları, üç ila dört hafta arasındaki bir geçiş döneminin şirkete planları oluşturma ve çalışanlara meydana gelecek değişiklikleri anlama ve bu değişiklikler için plan yapma zamanı bıraktığı konusunda hemfikirdirler. Başarılı bir geçişi, üç kilit çalışan özelliği-yeterlilik, değişime uyum sağlama ve kültürel uygunluk-gerçekleştirecektir. Yeni iş alışkanlıkları ile ilgili eğitim sağlamak, belirsizliği azaltacak, uyumluluğu ve sorumluluğu arttıracaktır. Ayrıca işletmeler iş tanımları ve proses haritalarını da daha kolay bir geçiş için hizmet sağlayıcıya arz etmelidir. Bu bilginin verilmesi hizmet sağlayıcının, çalışanların yetenek ve kapasitelerini daha iyi anlamasına yardımcı olacaktır. İşletmeler dış kaynak kullanımının örgütü önemli ölçüde etkileyeceğini kabul ederler ve geçiş dönemini başarıyla atlattırlarsa dış kaynak kullanımı fayda sağlayacaktır.²³⁶

3.10 DIŞ KAYNAKLA İLİŞKİLERİN YÜRÜTÜLMESİ

İş dünyasındaki hızlı değişim nedeniyle firmalar, ileride karşılaşılabilecekleri farklı durumlarda işletmenin belirli bir şekilde davranmasını garanti altına almak için stratejik değerlerini belirleme ve şirket kültürü yaratma yoluna gitmektedir. Bu beklenti işletmelerin birlikte çalıştıkları iş ortakları/hizmet sağlayıcıları için de geçerlidir. Hizmet sağlayıcı ile bugünün koşullarında yapılan uzun dönemli bir sözleşmedeki; hizmetin sunuluş şekli, hizmet düzey beklentileri, kullanılan teknoloji, maliyetler ve toplam iş hacmi günden güne değişecektir. Müşteriler, hizmet aldıkları dış kaynakların da pazardaki değişimlere ve kendi müşterilerinin beklentilerine paralel hatta proaktif

²³⁶ Michael Corbett & Associates Ltd, "Outsourcing Sürecinde İnsan Kaynağının Yönetimi", **Outsourcing Dergi**, 2006, Yıl:2, Sayı:12, s.39

olarak, ortak bir anlayış, ortak bir kültür çerçevesinde ve temel değerleri koruyarak sürekli bir evrim içerisinde olmasını beklemektedir. Bu evrimi gerçekleştirebilmek için dış kaynak müşteriye yakınlık (intimacy) duymalı, müşterinin iş ortamını, sıkıntılarını, sektörünü, hedeflerini anlayabilmeli ve analitik ve çözüm getirici bir yaklaşım benimsemelidir.²³⁷



Şekil 3.4 : Dış Kaynak Kullanımına Hizmet Sağlayıcı- Müşteri İlişkisinin Oluşum Süreci

Kaynak : D.Ford'un "The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets" makalesindeki modelden uyarlanmıştır. European Journal of Marketing, 1980, Volume 14, Issue 5/6 (Aktaran : Yüce ve Mersin, s. 18)

Şekil 3.4'te dış kaynak hizmet sağlayıcı ve müşteri arasındaki ilişki ve müşteriye yakınlığın yaratılması bir süreç olarak ele alınmıştır. Bu ilişkinin gelişimi sırasında ayrıca beş ana değişken belirleyici olmaktadır: Deneyim, belirsizlik, mesafe, taahhüt ve adaptasyon. Bu değişkenlerin etkilerine tek tek bakılacak olursa; ilişkinin yoğunluğu arttıkça karşılıklı bilgi birikimi ve "deneyim" artmakta, etkin sonuçlar ortaya çıkmaktadır. "Belirsizlik" ise ilişkinin ileri aşamalarında azalmakta, hizmet sağlayıcı fiyatlarını daha makul hale getirirken müşteri de dış kaynak sayısını azaltmaktadır. "Mesafe", sosyal, coğrafi, kültürel, teknik ve zamansal mesafe anlamında kullanılmakta,

²³⁷ Burcu Civelek Yüce ve Doğan Mersin, "Dış Kanak kullanımında Müşteriye Yakınlığın (Customer Intimacy) Önemi", **Outsourcing Dergi**, 2006, Yıl 2, Sayı 13, s. 18)

ilişki ilerledikçe mesafenin azaltılması gerekmektedir. Karşılıklı “taahhüt”, tarafların birbirine ve ilişkiye güvendiğinin sinyallerinden biridir ve ilişkinin ortaklığa dönüşmesinde rol oynamaktadır. “Adaptasyon” ise ilişkinin ilerleyişi süresince karşıdaki için yapılan anlamlı bir yatırımdır; adaptasyonlar teknolojik, sosyal, hukuki ve yönetsel olabilir. Dış kaynak kullanımı taraflarının bu değişkenleri göz önünde bulundurması, ilişkinin hızını ve kalitesini arttıracaktır.²³⁸

Başarılı bir dış kaynak kullanımı deneyimi üç bilinen gerçek üzerine kurulur. Birincisi, hizmet sağlayıcısı ile müşteri iyi tanımlanmış bir iş yapma süreci üzerine anlaşmaları gerekir. İkincisi, günlük iletişimin sevk ve idaresi için her iki tarafın da uygun bağlantılar seçmesi gerekir. Son olarak, hem hizmet sağlayıcı hem de müşteri düzenli olarak takvime bağlanmış toplantılar ve anlamlı rapor etme mekanizmaları içeren bir iletişim planı oluşturulmalıdır. Hizmet sağlayıcının, müşteri organizasyonu içerisinde onun namına kararlar alabilecek güçlü bir vekili olması çok önemlidir. Bu vekilin şirketin dış kaynaklardan yararlanma kararlarının erdemlerini, şirket içindeki dinleyici kitlesine açıklayıp, şirket içerisindeki takım oyuncularının işbirliğini ve desteğini sağlayacak yetenekte olması gerekir. Bu, risklerin tanımlanmasını ve yönetimini, teknolojinin değerlendirilmesini ve müşterinin gereksinimlerini ortaya çıkıdığı veya değişiklik gerektiği haliyle anlamayı içeren organik bir süreçtir. Hizmet sağlayıcının müşteriyi, iki taraf için de yararlı, kalıcı bir ilişkinin geliştirilmesi o müşteriye hizmet veren herkes için de bir örnek oluşturur ve daha sonraki projelerin önünü açabilir.²³⁹

Dış kaynaklardan yararlanma ilişkisinin taraflarının ortak bir vizyona ve paylaşılan bir kültüre sahip olması kritik önem taşımaktadır. Ayrıca şirket içinde çalışanlarla hizmet sağlayıcı firmada çalışanların da anlaşması fayda sağlayacaktır. Bazı çalışanların kariyer planlamasında ve işten çıkarılan personelin yeniden istihdamında hizmet veren firma destek olabilmektedir.

İşletme içerisinde, tüm dış kaynaklardan yararlanma sürecinde yer alan ve

²³⁸ Yüce ve Mersin, s. 20-22

²³⁹ “ İlişkiyi Yönetebiliyorsanız Outsourcing Yönetimi Sizin İçin sorun Değil”, **Outsourcing Dergi**, 2006, Yıl 2, Sayı 13, s. 36

hizmet sağlayıcı ile ilişkilerin yürütülmesinden sorumlu kişi ya da birimler bulunmaktadır:

3.10.1 Dış Kaynaklardan Yararlanma Yöneticisi/Sorumlusuna Başvurma

Dış kaynakla ilişkilerin yönetilebilmesi için gerekli görev ve sorumluluklar tek bir yönetici (outsourcing manager) üzerinde toplanabilir. Dış kaynaklardan yararlanma uygulamasına geçildiğinde “ilişki yöneticisi” olarak adlandırılabilen bu kişi, dış kaynakla olan ilişkileri yönetmede yüzyüze yürütme toplantıları düzenlemelidir. Bu toplantılar, işletmenin ve dış kaynağın spesifik sorumluluklarını ve ihtiyaçlarını özetlemede kullanılmalıdır.²⁴⁰ Dış kaynaklardan yararlanma sorumlusu, ilişkide kişilerin ve örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmesi için gerekli ortamı sağlayabilecek niteliklere sahip olmalıdır: Problem çözme, proje ve takım yönetme, iletişim, stratejik düşünme ve planlama yeteneği gibi.

İşletmeler, dış kaynaklardan yararlanma yöneticisini şirket içinden tedarik edebileceği gibi, örgüt dışından da sağlayabilir. İçeriden tedarik edilecekse daha önce benzer bir tecrübeye sahip olan, faaliyetlerin planlanmasını, gerçekleştirilmesini ve uyumlaştırılmasını en etkin şekilde yapabilecek bir çalışan seçilir. İşletme dışından sağlanacaksa, bu konuda da dış kaynaklardan yararlanarak yeterli deneyim ve donanımına sahip bir profesyonelle geçici anlaşma yapılabilir.²⁴¹

3.10.2 Dış Kaynaklardan Yararlanma Komitesine Başvurma

Dış kaynaklardan yararlanma komitesi (outsourcing committee) dış kaynak kullanımı konusunda uzman danışmanlar, hukuk danışmanları ve teknik uzmanlardan oluşmaktadır. Komiteyi oluşturan bu danışmanların rol ve sorumlulukları açıkça belirlenmelidir. Outsourcing uzmanları alternatif hizmet sağlayıcılar arasından en uygun olanın seçimi konusunda, teknik uzmanlar teknolojik hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için hizmet sağlayıcıda bulunması gereken araç-gereçlerin denetlenmesi sürecinde, hukuk danışmanları da taraflar arasındaki yasal konuların değerlendirilmesinde etkin rol

²⁴⁰ Cook, s.57

²⁴¹ “Taşeron Yönetici Dönemi”, **Hürriyet İnsan Kaynakları Gazetesi**, 28 Mart 1999, s.9 (Aktaran: Arslantaş, s.37)

almaktadır.²⁴² Bu grup üyelerinde bulunması gerekli yetenekler, kontrat yönetimi, denetim, sorun çözme, müzakere ve fiyatlandırma alanındaki yeteneklerdir. Dış kaynaklardan yararlanma ilişkisinde komite kullanılmasına en güzel örneklerden biri Mc Donnell Douglas şirketidir. Bu işletme, IBM'in bağımlı ortağı olan ISSC ile 3 milyar dolarlık bir outsourcing anlaşması imzalamış, ilişkiyi yönetmek için işletme içerisinde 15-20 kişilik bir gruba ihtiyaç duymuştur.²⁴³

3.11 DIŞ KAYNAĞIN PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Dış kaynak kullanımı sürecinin son aşaması, dış kaynağın performansının değerlendirilmesidir. Değerlendirmenin sonuçlara bağlı olarak yapılması ve bu sonuçların da objektif, ölçülebilir ve karşılaştırılabilir olması gerekmektedir. Başarının gerçekçi olarak ölçülmesi çok zordur. Bu sebeple işletme, performans standartları geliştirmeli, sonuçları ölçmeli ve yorumlamalıdır. Performans ölçütleri, hizmet sağlayıcıyı motive etmede ve başarıyı arttırmada etkin bir araçtır.²⁴⁴ Hizmet sağlayıcının performans sonuçları dış kaynaklardan yararlanma ilişkisinin olduğu gibi sürdürülmesine, değişiklik yapılarak sürdürülmesine yada bitirilmesine neden olabilmektedir.

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarında genelde performans düzeyi kriterlerini müşteri belirlemekte, dış kaynak o kriterleri yapılan işin doğasına uygun hale getirmektir. Dış kaynağın, müşterinin talebini teknoloji ve hizmet düzeyine nasıl yayacağı önemlidir. Bu konuda en önemli hususlardan biri, hizmet düzeylerinin saptanmış olduğu andan itibaren dış kaynağın performansının ölçülmesi ve raporlanmasıdır. Bunda öncelik; iş ortağı seçerken belli kriterlerin uygulanmasıdır. Dış kaynak seçilirken finansman olarak güçlü bir yapıda olup olmadığı ve ne kadar stratejik olduğu, kendini ne kadar geliştirebildiği sorgulanmalıdır. Bütün bunlar güven için de

²⁴² William Perry, & Steve Devinney, "Achieving Quality Outsourcing", **Information Systems Management**, Spring 1997,s.24

²⁴³ Cook, s.201

²⁴⁴ Cook, s. 73

önemlidir. Sürecin tamamında en önemli kısım performansın gözlemlenebilmesi olduğu için performans gözlemlleme yöntemlerinin iyi anlaşılması gerekmektedir.²⁴⁵

3.12 DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMADA ORTAYA ÇIKABİLECEK SORUNLAR

Firmalar, aksayan bir fonksiyonunu outsource yapmak için birçok neden bulabilmektedir fakat uygulama esnasında karşılaşılabilecek riskler de göz ardı edilmemelidir. Bu risklerin farkında olmadan verilecek outsource kararı, işletmenin uzun vadede zarara uğramasına neden olabilir. Örneğin, hizmet sağlayıcı firmanın, işlerinin bozulması ve bunun outsource ilişkisini etkilemesi bir risktir. Hizmet sağlayıcı işletme, finansal bir sıkıntı içine girebilir, teknolojisini yenileyemeyebilir ya da stratejik yapısında geçirdiği değişiklik nedeniyle farklı hizmet türlerine yönelmek zorunda kalabilir. Alıcı işletme, hizmet sağlayıcının performansından memnun olmadığı durumlarda, outsource anlaşmasını feshedebilmek veya devredilen fonksiyonu geri çekebilmek için ilk aşamalarda anlaşmaya çeşitli koşullar koymalıdır. Bu ön koşullar sayesinde işletme yanlış yoldan istediği zaman dönebilme hakkına sahip olacak ve karşılaşacağı riskleri azaltacaktır.²⁴⁶

Diğer bir risk outsource kararının çarpıtılmış başarı hikâyelerinden etkilenilerek verilmesidir. Hizmet sağlayıcı firmalar, tarafından basın-yayın organlarında reklâm amacıyla yayınlatılan bu hikâyelerde hiçbir zaman outsource uygulamasının başarısızlığından bahsedilmez. Ancak bu çarpıtılmış reklâm ve yayınlar birçok işletmeyi etkileyerek, outsource konusunda acele ve yanlış karar vermeye itebilir. Hizmet sunan firmaların tümü güvenilir ve etkin olabilselerdi tüm firmalar hiç düşünmeden öz yetkinlikleri dışındaki tüm faaliyetlerini outsource edebilirlerdi. Ancak ne yazık ki hizmet verenler pazarı da her iki taraf için birçok riskleri de içermektedir.

²⁴⁵“Outsourcing, İstihdamı Azaltmak İçin Değil Verimliliği Artırmak İçin Vardır” Gökhan Akça - KoçSistem Genel Müdürü - ile röportaj, [Elektronik Versiyon] *Outsourcing Dergi*, 2004, Yıl:1, Sayı:5, (16 Mart 2006), s.1

²⁴⁶“Sizin İşletmenizde Outsourcing Rolü Nedir?”, [Elektronik Versiyon] *Outsourcing Dergi*, 2004, Yıl:1, Sayı 7, (10 Haziran 2006), s.1

Bu yüzden partner seçimi, sözleşme aşaması, sözleşme yenileme uzun ve karar vermesi zahmetli süreçlerdir.²⁴⁷

Bir başka önemli risk ise büyük işletmelerin outsource uygulamasıyla çok sayıda çalışanı işten çıkarması ve bunun yerel halk üzerinde yaratacağı sosyolojik etkilerdir. Bu etki işletmenin kamuoyundaki saygınlığını ve güvenini kaybetmesine yol açabilir. Hizmet sağlayıcı işletmenin başarısızlığı ve bu başarısızlığın hizmet alan firmaya mal edilmesi bir diğer risktir. Özellikle bilgi işlem, mühendislik ve üretim gibi önemli çekirdek fonksiyonlarda bu risk göz önüne alınmalıdır. Sağlayıcının dikkatli seçilmesi, fonksiyonun sağlayıcıya geçiş sürecinin sıkı kontrol edilmesi ve tedarikçinin sürekli gözlenmesi riskin azaltılmasında kullanılabilecek yöntemlerdir. Outsource'u destekleyen orta düzey yöneticilerin girdiği risk ise başarısızlık halinde işlerini kaybetme olasılıklarıdır.²⁴⁸

Dış kaynaklardan yararlanma ilişkisinde faaliyetlerin gerçekleştirilmesi aşamasında hizmet sağlayıcı ve işletme arasında ya da birden fazla hizmet sağlayıcı kullanılıyorsa bunlar arasında ölü bölgeler oluşabilir.Yani taraflar bir faaliyetin gerçekleştirilmesini birbirinden bekleyerek adım atmayabilirler. Bu durumun aşılması, sözleşme aşamasında çok net yapılacak görev ve sorumluluk tanımlarıyla mümkündür.²⁴⁹

Dış kaynak kullanımı uygulamalarında birçok durumda maliyetlerin önceden tahmini yapılamamaktadır. Ek olarak iş tamamlandığında da dış kaynağın sonuca etkisinin etkin bir biçimde ölçülmesi mümkün olmayabilmektedir. Birçok durumda alıcılar kritik bilgilerin dış kaynakta kalması, dış kaynağa aşırı bağımlılık, kalite ve zamanlama üzerindeki kontrolü kaybetme, içeriden gelebilecek direniş ya da endişenin sonucu etkilemesi gibi endişeler duymaktadırlar. Hatta üretilen çözümün rakiplere de satılabileceği, kritik bir anda satıcı tarafından yalnız bırakılabilecekleri, kısa dönemli

²⁴⁷ Michael Corbett&Associates Ltd, “Neden Outsourcing’i Tercih Ederiz?”, **Outsourcing Dergi**, 2006, Yıl 2, Sayı 13, s. 51

²⁴⁸ “Sizin İşletmenizde Outsourcing Rolü Nedir?”, [Elektronik Versiyon] *Outsourcing Dergi*, 2004, Yıl:1, Sayı 7, (10 Haziran 2006), s.1

²⁴⁹ Mehmet Solak ”Dış Kaynaklardan Yararlanma ve İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Uygulanması”,Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000, s.96

maliyet odaklı yaklaşım ile uzun dönemli katma değere dayalı yaklaşımın dengesinin kurulamaması gibi korkular oluşmaktadır. Bunların tümü haklı endişeler olsa da bilgi birikimi ve outsourcing'in entegre olduğu bir strateji ile bu risklerin önlenmesi mümkün olabilmektedir. Dış kaynak bu riskleri taşımasına rağmen işletmeye getirisi çok daha fazladır. Önemli olan dış kaynağın doğru alanda, doğru şekilde ve doğru zamanda kullanılmasıdır. Bu durumda, risk oranı oldukça düşük seviyelerde kalacaktır. ²⁵⁰ Dış kaynaklardan yararlanma doğru uygulandığında bir tehdit değil güçlü bir yönetim aracı olmaktadır.

3.12.1 Dış Kaynağa Bağımlılık Ve Esnekliğin Kaybedilmesi

Dış kaynaklardan yararlanmayla ilgili uzun vadeli sorunların başında hizmet sağlayıcıya aşırı bağımlılık (overdependence) gelmektedir. Dış kaynaklardan yararlanma stratejisiyle, işletmeler esneklik kazanmayı hedeflemelerine rağmen bunun tam tersi olan dış kaynağa bağımlılığın ortaya çıkabilmesi önemli bir risktir. Gerçekten de ortaklık boyutundaki sıkı bir ilişki, sonunda dış kaynaklardan yararlanan işletmeyi hizmet sağlayıcıya bağımlı hale getirebilir. İşletme, dış kaynaklardan yararlanma ilişkisindeki kontrolün dış kaynağın eline geçmesiyle, dış kaynağın fiyat, vade vb. koşullarına uymak zorunda kalabilir. Sonuçta rekabet avantajı sağlayacağı düşünülen bir uygulama işletmeyi dezavantajlı bir duruma getirebilmektedir. ²⁵¹

İşletmenin temel yeteneğini oluşturan veya sır niteliğini oluşturan faaliyetlerin dış kaynaklardan sağlanmaması; uzun vadeli sözleşmelerde değişebilecek koşulların göz önünde bulundurulması risk almama açısından yararlı olacaktır.

3.12.2 İşletmenin Yeteneklerini Kaybetmesi

Dış kaynaklardan yararlanma ilişkisinde hizmet sağlayıcı, müşteri işletmenin yaptığı iş ve hizmetlerle ilgili bilgi ve teknoloji transfer etmektedir. Burada hizmet sağlayıcı firma bu bilgi ve teknolojilerini kendi ürününü pazara sunmak için kullanabilmektedir. Bu nedenle işletme dış kaynak kullanımı ile amaçladığı noktanın

²⁵⁰ Michael Corbett&Associates Ltd, "Neden Outsourcing'i Tercih Ederiz?", **Outsourcing Dergi**, 2006, Yıl 2, Sayı 13, s. 52

²⁵¹ Koçel,s.282

tam tersi bir gelişmeyle karşı karşıya gelebilmektedir. Örneğin Amerikan firmalarının hizmet sağlayıcıları olarak pazara giren Asya kökenli firmalar, ilerleyen dönemlerde kendi markalarını yaratarak agresif bir şekilde pazara hücum etmişler ve pazarda ağırlığı ele geçirmişlerdir.²⁵²

3.12.3 Yanlış Ve Yetersiz Hizmet Sağlayıcı Seçilmesi

Dış kaynak kullanımında yanlış veya yetersiz bir hizmet sağlayıcı seçilmesi, dış kaynaktan temin edilen mal ve hizmetlerin kalitesinin düşmesi ya da zamanında teslim edilmemesi gibi riskleri beraberinde getirmektedir. Diğer bir deyişle işletme, yanlış seçilmiş bir dış kaynağın yapacağı hatadan dolayı maddi ve manevi zarara uğrayabilir. Örneğin Amerika'daki Midwestern işletmesinde dış kaynak hizmeti sağlayan bir firmanın zararlı kimyasal maddeleri işletmede kullanması her iki firma da toplam bir milyon dolar para ve kirl ettiklerini temizleme cezasına çarptırılmışlardır. Hizmet sağlayan firma bu olaydan sıyrılmayı başarıp ülkeyi terk ederken hizmet alan işletme maddi ve manevi zarara uğramıştır.²⁵³ İşletmeler dış kaynak kullanımı kararı verirken hizmet sağlayıcı firmaya ilişkin detaylı araştırmalar yapmalı, hizmet sağlayıcı konusunda uzman olduğu kadar iyi niyetli de olmalıdır.

3.12.4 Personelin Olumsuz Tutumu

İşletme bazı fonksiyonlarında dış kaynaklardan yararlanmaya karar verdiğinde çalışanlardan bir kısmı işini kaybedebilir. Hizmet sağlayıcılar genellikle bünyelerinde deneyimli çalışanlar bulundurmaktadır. Müşteri işletmede bu fonksiyonu yerine getirmekle görevli çalışanlardan bazıları dış kaynaklara aktarılabilir de bu uygulama her durumda ve tüm çalışanlar için geçerli olmayabilir.²⁵⁴ Cranfield Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırmasında elde edilen bilgilere göre 1997-2000 yılları arasında işgücü sayısındaki azalışın toplam çalışanların %5'inin üzerinde olduğunu belirten ülkemiz işletmelerinin personel sayısını azaltmada kullandıkları

²⁵² Gilley,K.Matthv & Rasheed Abdul, “.Making More By Doing Less An Analysis Of Outsourcing And Its Effects On Firm Performance”, **Journal Of Management**, 2000, 26(4),s.763-790 (Aktaran: Solak, s.96)

²⁵³ Öznur Özgüneş, “Personel Seçme Sürecinde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Bir Uygulama”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü) ,2005, s.62

²⁵⁴ Aydın, s.119

yöntemlerden biri de dış kaynaklardan yararlanmadır. Dış kaynak kullanımı yoluyla personel sayısını azaltma, Türkiye’de %11, İngiltere’de %20, İsveç’te ise %32 oranındadır.²⁵⁵

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının personel üzerinde yarattığı stres ve sıkıntı verim düşüklüğüne neden olmaktadır. Personelin moralini bozması, işletmeye olan bağlılığını azaltması, kayıtsızlığı ve yabancılaşmayı arttırması dış kaynak kullanımının dikkatli bir şekilde yapılması zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır.²⁵⁶

Dış kaynak kullanımına çalışanlar açısından bakıldığında aynı üretim/hizmet sürecinde ve bir arada bulunan çalışanlar arasında eşitsizliklere yol açabilmektedir. Çünkü bu uygulamayla yasal bir engel bulunmamakla birlikte temel sosyal hakların (sendika,toplu sözleşme ve grev) kullanımı dış kaynağın çalışanları için fiilen olanaksız hale gelmektedir.²⁵⁷ Çalışanlar arasındaki ücret, çalışma şartları vb. konusunda ortaya çıkabilecek eşitsizlikler personelin motivasyonunu etkileyeceğinden, dış kaynak kullanım sürecinde önlenmeye çalışılmalıdır.

3.12.5 Dış Kaynaklardan Yararlanmayla Ortaya Çıkan Maliyetler

Dış kaynak kullanımının başarısı etkin bir kontrol mekanizmasının varlığına bağlıdır. Çünkü faaliyetin firma misyonuna uygun yapılmaması, firmanın rekabet avantajını olumsuz etkileyebilmektedir. Hizmet sağlayıcının faaliyetlerini kontrol etme gerekliliği oldukça hassas bir konudur ve dolayısıyla bu da bazı maliyetleri beraberinde getirmektedir. Ortaya çıkan en dikkat çekici maliyet, hizmet sağlayıcıların yada müşteri işletmelerin araştırılması maliyetidir.Daha ileri düzeyde ise bunların arasına hizmetin pazarlanması ve satın alınması maliyetleri eklenmektedir. Özellikle hizmetlerde piyasa koşulları işletmeler için mükemmel olmaktan uzaktır. Alıcılar veya satıcılar hakkında bilgi sahibi olmak hemen hemen imkansızdır. Bu açıdan karşılaşılabilecek maliyetlerin

²⁵⁵ Cavide Uyargil,Oya Özçelik ve Gönen Dünder, Cranfield Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması 1999-2000 Türkiye raporu,İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü,Yayın no:408,Dönence Basın ve Yayın Hizmetleri,2001,s.65 (Aktaran:Aydınlı ,s.119)

²⁵⁶ Koçel,s.312

²⁵⁷ Ali Güzel, “Taşeron Uygulaması Ülkemize Özgü Değil” ,İşveren, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu,C:XXXI,Sayı:9,Haziran 1993,s.14

tahmini zordur. Araştırma ve seçme maliyetleri beraberinde sözleşme maliyeti, teklif değerlendirme maliyeti ve görüşme maliyeti gibi bazı maliyetleri de getirmektedir.²⁵⁸

Dış kaynak kullanımının maddi konularda başka riskleri de vardır. Bunlardan biri de, özellikle yabancı tedarikçilerle çalışmalarda ortaya çıkan ve maliyet avantajının beklendiği kadar tatmin edici olmadığı dış kaynak kullanımı ilişkileridir. Özellikle deniz aşırı ülkelerdeki dış kaynaklarla çalışırken kur nedeni ile maliyet artabilmektedir. Ancak kur değerli ise hizmet satın alan işletme önemli maliyet avantajları yakalamakta, bu durum ülke dışından dış kaynaklarla çalışmayı cazip kılmaktadır. Gümrük tarifelerindeki ani değişimler de hizmet alan işletmeleri zor durumda bırakabilmektedir.²⁵⁹

3.12.6 Örgütün İçinin Boşaltılması

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları işletmelerin içlerinin boşaltılması(hollowing out) anlamına gelebilir. İşletmenin içerisinde gerçekleştirilen faaliyetler dış kaynaklardan sağlandıkça işletmelerin içi boşalır. Ayrıca eğer belirli bir daldaki işletmeler, belirli hizmetleri yurt dışındaki dış kaynaklardan sağlıyorsa, ülkedeki o endüstri dalının içi boşalmaya başlayacaktır. Bazı görüşlere göre bu durum globalleşme ortamında bir sorun olarak kabul edilmezken, diğer bazılarına göre bu durum ülkelerin ekonomik güçleri açısından bir zayıflama olarak görülmektedir.²⁶⁰ Outsourcing Amerika’da 2004 seçim döneminin paratonerlerinden biri haline gelmiştir. Yüksek işsizlik oranının sorumlusu olarak suçlanan dış kaynak kullanımına karşı kanun tasarıları bile gündeme gelmiştir. Ancak outsourcing sözleşmelerini engelleme doğrultusundaki çabaların çalışanları korumak yerine ülke ekonomisine zarar verdiğini düşünenler ağırlıktadır.²⁶¹

3.12.7 Kısa Vadeli Hedeflere Odaklanma

İşletmelerin sadece kısa vadeli ekonomik amaçlara odaklanması, yöneticilerin uzun vadeli düşünmemesi dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarından beklenen

²⁵⁸ Eldarov,s.58

²⁵⁹ Gilley & Rasheed, s.767(Aktaran:Solak,s.97)

²⁶⁰ Koçel,s.282

²⁶¹ “Amerika’daki Outsourcing Karşıtlığının Analizi”, **Outsourcing Dergi**, 2006, Yıl 2, Sayı 13, s. 48

faydanın sağlanamamasına neden olmaktadır. Dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları iki yada üç yıllık gibi kısa bir dönem için düşünülüyorsa geçiş dönemindeki geliştirme ve yürütme maliyetlerinden dolayı iyi bir yatırım olmayabilir. İşletmenin dikkatini gelecekle ilgili tahminlerde bulunmaya vermesi gerekmektedir. İşletme uzun vadeli ve maliyeti yüksek bir proje için hizmet sağlayıcı ile çalışacaksa, işletmenin bu firma ile gelecekte yakın bir işbirliği içinde sürekli olarak beraber çalışmak için anlaşması gerekmektedir.²⁶²

3.13 BAŞARILI DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA UYGULAMASI İÇİN ÖNERİLER

Dış kaynak kullanımı hizmetlerinde sözleşmenin imzalanmasından önce başlayarak tüm süreci kapsayan ve birden fazla projeyi birlikte yönetebilmeyi sağlayan yapısal bir yaklaşımın olması hem hizmet sağlayıcılar hem de müşteri işletmeler açısından önemli avantajlar taşımaktadır.²⁶³

Dış kaynaklardan yararlanma uzun ve zahmetli süreçler içermektedir. İç kaynak mı dış kaynak mı kullanılması kararının yanı sıra hizmet veren firma ile ilişkinin nasıl yürütüleceği, kontrol ve güvenlik konusu anahtar konular olmaktadır. Alıcı durumundaki firma hizmet vericinin işi nasıl yapacağından çok çıktısının nasıl olacağı ile ilgilenmelidir. Eğer işin nasıl yapılacağı çok ayrıntılı tarif edilirse hizmet verici firmanın yaratıcılığının katma değeri yok edilebilir. Bir firmanın outsourcing ile ilgili riskleri yönetme ve potansiyeli optimum düzede kullanması için en önemli noktalar şu şekilde tanımlanabilir.²⁶⁴

- Hedef ve değer birliğinin sağlanması
- Eğitimli ve profesyonel bir satın alma ve sözleşme yönetimi grubunun kurulması

²⁶² Laabs, s.51-60 (Aktaran:Arslantaş, s.68)

²⁶³ *Dış Kaynak Kullanımına Matadolojik Yaklaşım*, <http://turk.internet.com/haber/yazigoster.php3?yaziid=9713>, 2004, (15 Haziran 2006), s.1

²⁶⁴ Quin, s.1

- Stratejik ve operasyonel düzeyde gelişmiş yönetim bilişim sistemlerinin kurulması ve performansın stratejik ve operasyonel düzeyde sürekli izlenmesi
- İçeride yapmanın maliyetini de göz önüne alarak dış kaynak kullanımı ile sağlanan yararın ölçümlemesi
- Bilgi birikimi ve yaratıcılık konusunda her iki tarafı da kapsayan bir geri besleme ve paylaşım sisteminin kurulması
- Üç aşamalı bir iletişim yapısı kurulması: Üst yönetim düzeyinde, kendi kariyerleri bu ilişkinin başarısına dayalı anahtar kişiler ve operasyonel düzeyde çalışanlar

Dış kaynak kullanımında iyi bir iletişim, insanları işe dahil etme ve bilgi paylaşımı, güven oluşturma yolunda önemli ilerleme sağlayacaktır. Her iki taraf; amaçlar, yöntemler ve mekanizmalar üzerinde karşılıklı anlayışa ulaştığı ölçüde, engellerin ortaya çıkma oranı da azalacaktır.

Outsourcing Institute tarafından yapılan “Senelik Outsourcing Son Kullanıcı Araştırması (Survey of Current and Potential Outsourcing End-Users, 1998) sonuçlarına göre başarılı dış kaynak kullanımı için gerekli on faktör Şekil 3.5’te görülmektedir.

Genel olarak dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları değerlendirildiğinde, insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynaklardan yararlanma ilk bakışta insan kaynakları profesyonellerinin geleceğini tehlikeye sokan bir süreç gibi algılanabilir. Oysa insan kaynakları faaliyetlerinin öneminde bir azalma gerçekleşmemekte; bu faaliyetler örgüt içinde tamamen yok olmamaktadır. Sadece rutin veya uzmanlık gerektiren faaliyetler, daha fazla etkinlik sağlanması amacıyla organizasyon dışına devredilmektedir. İşletme içerisinde yine insan kaynakları faaliyetlerini koordine etmek ve dış kaynakla ilişkileri yürütmek için personel bulunmaktadır. Dış kaynak kullanan firmanın, insan kaynakları biriminde personel azaltımına gittiği düşünülse bile hizmet sağlayan firmaların personel alımını arttırması bu durumu desteklemektedir. Geçmişte birçok insan kaynakları faaliyetini yerine getirmeyen işletmelerin, yeni gelişmelere

paralel olarak bu faaliyetleri de uygulamaya geçirecekleri göz önünde bulundurulursa; insan kaynakları hizmeti veren firmaların daha da gelişeceği beklenmektedir.²⁶⁵

1. Şirket hedeflerini ve amaçlarını anlama
2. Stratejik bir plan ve vizyon
3. Hizmet veren firmayı doğru seçme
4. Süregelen ilişkilerin etkin yönetimi
5. İyi yapılandırılmış ve hazırlanmış bir sözleşme
6. Yeni yapılandırmadan etkilenen birey ve gruplarla açık iletişim
7. Üst yönetimin desteği ve katılımı
8. Çalışan sorunlarına özen gösterme
9. Yakın dönem finansal raporların açıklanması
10. Dışarıdan danışman desteği alma

Şekil 3.5 : Başarılı Outsourcing Kullanımı İçin 10 Faktör

(Kaynak : Survey of Current and Potential Outsourcing End-Users

The Outsourcing Institute Membership, 1998)

İnsan kaynakları yönetiminde dış kaynaklardan yararlanma ile ilgili olarak literatürde yer alan tanımlara, dış kaynak kullanma nedenlerine, avantaj ve dezavantajlarına, sürecin aşamalarına ve son olarak başarılı bir outsourcing için dikkat edilmesi gereken noktalara değinildikten sonra; 4. bölüm’de piyasadaki uygulamaların literatürde sunulan çerçeveye ne derece uyduğunu tespit etmek amacı yürütülen anket çalışmasının sonuçlarına yer verilecektir.

²⁶⁵ Mehmet Cemil Özden, “İnsan Kaynakları Yönetiminin Geleceği”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE,2003), s.122

4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA VE KURUMLARIN BEKLENTİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Çalışmamızda, son yıllarda yönetim alanında ortaya çıkan yeni uygulamalardan biri olan dış kaynaklardan yararlanmanın (outsourcing) insan kaynakları yönetimi boyutu incelenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın amacı; insan kaynakları yönetiminde dış kaynaklardan yararlanma ilişkisinin tarafları olan işletmelerin portresini ortaya koymak ve mevcut durumun bir resmini çekerek literatür taramalarıyla ortaya konulan teorik yaklaşımla uygulamanın karşılaştırmasını yapmaktır. Ayrıca, dış kaynak olarak hizmet veren danışmanlık firmaları ile bu firmalardan hizmet alan işletmelerin outsourcing ilişkisinden, karşı taraftaki işletmeden ve gelecekte beklentilerini saptamaktır.

Bu ana amaç çerçevesinde diğer alt amaçları şu şekilde belirtmek mümkündür:

- İşletmelerin geçmişte, günümüzde ve gelecekte hangi İK faaliyetlerinde dış kaynak kullandıkları / hizmet verdikleri ve kullanmayı/ hizmet vermeyi düşündükleri
- Dış kaynaklardan yararlanma nedenleri ve uygulamada nasıl bir yöntem izledikleri
- Dış kaynaklardan yararlanma ilişkisinde kritik başarı/başarısızlık faktörleri ve riskler ile ilgili düşünceleri
- Dış kaynak hizmeti alan ve veren işletmeler olarak outsourcing uygulamalarıyla ilgili genel düşünceleri ve memnuniyet düzeyleri

4.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırmamızın modeli keşfedici ve tanımlayıcı araştırma olarak nitelendirilebilir. İnsan kaynakları yönetiminde dış kaynaklardan yararlanmaya ilişkin bilginin derinleştirilmesi ve konunun değişik boyutlarıyla anlaşılması hedeflenmiştir.

İnsan kaynakları yönetiminde outsourcing kavramı tanımlanmış, düzgün bir portresi çizilmiş ve pazarının mevcut durumu ve geleceği ile ilgili sorulara yanıt aranmıştır. Bu amaçla ayrıntılı kaynak taramasına gidilmiş, konunun uzmanlarından görüş alınmış ve eş zamanlı olarak bir anket çalışması yürütülmüştür.

4.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırmanın genel örneklemini Mayıs 2006 tarihi itibarıyla “Türkiye İş Kurumunca (İŞKUR) İzin Verilen Özel İstihdam Büroları” listesinde yer alan rastgele (randomly) seçilen ve insan kaynakları yönetiminin pek çok alanında dış kaynak hizmeti veren 50 firma ile bu firmalara referans veren müşterilerden rastgele seçilen, değişik sektörlerdeki 50 işletme oluşturmaktadır.

Araştırma için Türkiye İş Kurumunca (İŞKUR) İzin Verilen Özel İstihdam Büroları ve onların müşterilerinden bir grubun seçilmesinin nedeni, bu kurumların insan kaynakları alanında dış kaynak kullanımını yasal mevzuata uygun olarak yerine getiriyor olmalarıdır. Gerçekten, 4904 sayılı Türkiye İş Kurumu Kanunu’nun 17 nci maddesi ile "iş arayanların elverişli oldukları işlere yerleştirilmeleri ve çeşitli işler için uygun işçiler bulunmasına aracılık görevi, kurum ve bu amaçla gerçek veya tüzel kişiler tarafından kurulan özel istihdam bürolarınca yapılır" hükmü getirilmiş ve izinli istihdam bürolarının sayısı çoğalmıştır. Literatürde insan kaynakları faaliyetlerinde dış kaynak olarak hizmet veren firmalara “hizmet sağlayıcı, taşeron, tedarikçi, vendor, dış kaynak” gibi çeşitli isimler verilmekle birlikte, söz konusu işletmeler kendilerini “danışmanlık firması” olarak nitelendirdiklerinden araştırma içerisinde istihdam bürolarını temsilen bu isim kullanılmaktadır.

Rastgele seçim yapılmasının nedeni ise, görüşülen istatistik uzmanlarının da önerisiyle, bu araştırmanın niteliğine en uygun yöntem olarak görülmesidir. İŞKUR tarafından izin verilen özel istihdam büroları listesinde 153 işletme bulunmaktadır ve tüm işletmelerin 50 birimlik örneğe girme şanslarının eşit olması sağlanmıştır. Bu sayede araştırmanın sonucunu etkileyebilecek, yanlı seçimler yapılması riski ortadan kaldırılmıştır. Anket gönderilmesi planlanan danışmanlık şirketleri belirlendikten sonra, internet siteleri incelenerek ve telefon görüşmeleri yapılarak insan kaynakları alanında

dış kaynak olarak hizmet verip vermedikleri kontrol edilmiştir. Tüm danışmanlık firmalarının internet sitelerinde “Müşterilerimiz” veya “Referanslarımız” başlığı altında verdikleri şirket adları listelenmiştir. Aynı müşteri işletmenin farklı danışmanlık şirketleri tarafından referans gösterildiği durumlarda, istatistiki hesapları etkilememesi açısından adı sadece bir kez yazılmıştır. Yine rastgele seçim yöntemiyle bunlar arasından 50 müşteri işletme seçilmiş ve telefon veya yüzyüze görüşme yöntemiyle dış kaynak kullandıkları onaylanmıştır. Dolayısıyla iki gruptaki tüm şirketlerin insan kaynakları alanında hizmet aldıkları veya hizmet verdikleri kesinliğe kavuşturulmuştur.

Anket formu gönderilen 50 danışmanlık şirketinden 16 tanesi araştırmamıza katılmıştır, dolayısıyla danışmanlık şirketlerine yapılan anketin geri dönüş oranı %32’dir. İnsan kaynakları alanında dış kaynak hizmeti alan müşteri işletmelerden anket gönderilen 50 tanesi içerisinde ise 18 tanesi anketi cevaplamıştır, bu ankette geri dönüş oranı % 36 ‘dır. İki grup birlikte ele alındığında geri dönüşün % 68 olduğu görülmektedir.

4.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI VE VARSAYIMLARI

Araştırmada elde edilen bulgular, Türkiye’de faaliyet gösteren tüm insan kaynakları danışmanlık şirketlerinin ve müşterilerinin değil, sadece araştırmaya katılan işletmelerin dış kaynaklardan yararlanmaya ilişkin bilgilerini yansıtmaktadır.

Araştırmada kullanılan anket formu, cevaplama oranının yüksek olması ve analizlerde kolaylık sağlanması açısından dış kaynaklardan yararlanmanın bazı boyutları (dış kaynaklardan yararlanmanın temel yeteneğe odaklanmayla ilişkisi sözleşmenin içeriği ve süresi gibi) ihmal edilerek, mümkün olduğunca kısa hazırlanmıştır.

Araştırmada bazı varsayımlardan hareket edilmiştir. Öncelikle anketi cevaplayanların tümünün soruları aynı şekilde algıladıkları ve gerçekçi yanıtlar verdikleri varsayılmıştır. Ayrıca kullanılan anket yönteminin (e-posta) veri toplamada en uygun araç olduğu ve uygulanan istatistik teknikler ile en gerçekçi sonuçlara varıldığı varsayılmıştır.

4.5. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA YÖNTEMLERİ

Araştırmada veriler, araştırmacı tarafından hazırlanan bir anket formu aracılığıyla toplanmıştır. Anket formu hazırlanırken literatür taramalarından ve akademisyenlerin görüşlerinden yararlanılmıştır. Ayrıca “İTÜ İnsan Kaynakları ve Bilişim Zirvesi”ne (22-24 Mart 2006) katılan, dış kaynak hizmeti alan ve hizmet veren pek çok işletmenin insan kaynakları koordinatörleri ile görüşmeler yapılmış ve konu hakkında görüşleri alınmıştır.

“İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma Ve Kurumların Beklentileri”nin incelendiği bu çalışmanın, hizmet veren ve alan işletmeler açısından iki boyutu bulunmaktadır. Çalışmanın uygulama kısmı için temelde birbiriyle ilişkili iki ayrı anket eş zamanlı olarak yürütülmüştür. İnsan kaynakları alanında dış kaynak hizmeti veren danışmanlık firmaları için 21 sorudan oluşan bir anket hazırlanırken, müşteri işletmeler için ise 20 sorudan meydana gelen ayrı bir anket oluşturulmuştur. İlk 11 soru iki ankette ortaktır. Dış kaynak hizmeti veren ve alan şirketlere ayrı anketler uygulanmasının nedeni, farklı örneklemelerden gelen katılımcıların soruları yanıtlaması sırasında ortaya çıkabilecek karışıklıklara engel olmaktır. Ayrıca, bir gruptaki katılımcıların cevap verirken, diğer gruba sorulan sorulardan etkilenmemesi amaçlanmıştır. Temelde benzer olan iki ayrı anket çalışması yürütmenin, araştırmanın nesnel sonuçlara ulaşması açısından daha faydalı olacağı düşünülmüştür.

Hazırlanan anket formu pilot bir çalışmayla test edilmiş ve bazı düzeltmeler yapılmıştır. Anket formu, araştırmanın amacını ve içeriğini belirten, kişi ve kurum bilgilerinin gizliliğini garanti eden açıklayıcı bir yazı ile başlamaktadır. Çalışmamızda prensip olarak şirket ve yetkililerin adı geçmeyecektir. Her iki ankette de ilk 3 soru şirketlerle ilgili genel bilgileri, 4-21 arası sorular dış kaynak kullanımı ile bilgileri içermektedir. En son kısımda ise katılımcı ve firma ile ilgili iletişim bilgileri yer almaktadır. Bu kısmın doldurulması, tamamen cevaplayanın isteğine bırakılmış, sadece talep edildiği takdirde sonuçların geribildiriminde kullanılacağı belirtilmiştir.

Hazırlanan form, MySQL veritabanı destekli PHP web yazılım programı ile internet ortamına yerleştirilmiştir. Araştırmanın örneklemini oluşturan şirketlere gönderilen açıklayıcı yazının son kısmına aşağıdaki linkler eklenmiştir.

Dış kaynak sağlayan (danışman) işletmeler için
http://www.selmakaradeniz.com/index.php?anket_id=7

Dış kaynak kullanan (müşteri) işletmeler için
http://www.selmakaradeniz.com/index.php?anket_id=6

Anket internet ortamına yerleştirildikten sonra, araştırmaya katılacak olan işletmelerin İK yöneticileri / dış kaynaklardan yararlanma sorumluları ile yüzyüze veya telefonla görüşülmüş, anketi doldurmaları için müracaat edilmiştir. Anket katılımcılara e-posta ile gönderilmiş, 20 Nisan – 5 Mayıs 2006 tarihleri arasında yanıtlamaları rica edilmiştir. Cevaplanma süresi olarak belirlenen 15 günlük zaman diliminin, katılımcıların anketi incelemesi için yeterince uzun ve dış kaynak kullanma kararında stratejik değişiklik yapılamayacak kadar kısa bir zaman dilimi olduğu düşünülmüştür.

Araştırma verilerinin toplanmasında internetin tercih edilmesinin nedenleri; bu işletmelerin tümünde internet kullanımının bulunması, internetin diğer yöntemlerle kıyaslandığında düşük maliyetli ve hızlı bir araç olmasıdır. Ayrıca katılımcı anketi kendi istediği zaman diliminde ve sürede doldurabilmekte, sanal ortamın getirdiği rahatlıkla nesnellik artmakta ve anketin ulaştığı toplam denek sayısı kesin olarak görülebilmektedir. İnternet ortamında, katılımcıların anketle ilgili sorularına hızla yanıt verilebilmekte, çalışmayla ilgili öneri ve eleştiriler de kolayca alınıp değerlendirilebilmektedir.

Soruların yanıtlanması sırasında, katılımcılar tarafından yanlış anlaşılan veya ek bilgi talep edilen sorular olduğunda, telefon veya e-posta yoluyla geri dönülerek araştırmanın sağlıklı yürütülmesi sağlanmıştır. Ancak bazı firmalar, birkaç soruyu bilinçli olarak boş bırakmayı tercih etmiştir. Her soru için tablolar hazırlanırken, o soruya yanıt vermeyen firma sayısı belirtilmiş; her şık için sıklık dağılımı, genel yüzde ve cevaplayanlar içindeki yüzde değerleri açıklanmıştır.

Anket sorularının niteliği gereği, bazı sorularda şıklardan yalnızca birinin seçilmesi istenmektedir. Bunlara ait tablo ve grafiklerde, oranlar firma sayısı baz alınarak hazırlanmıştır. Dış kaynaklardan yararlanmayla ilgili süreçlerin ve beklentilerin araştırıldığı bazı sorularda ise birden fazla cevap verilmesi mümkündür ve web ortamındaki anket bunu sağlayacak şekilde tasarlanmıştır. Bu tip sorularda ise cevaplayan firma sayısı ve cevaplayanların yüzdesi belirtilmemiş, her bir şıkkın diğer şıklara göre tercih edilme sıklığı üzerinde durulmuştur. Değerlendirmelerin bu çerçevede yapılması, konunun açıklayıcı olması açısından önem arz etmektedir.

4.6. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ

Araştırma verileri, araştırmanın niteliği ve amacı da dikkate alınarak bilgisayar aracılığı ile değerlendirilmiştir. Katılımcıların hangi ifadeleri hangi sıklıkta seçtikleri sayı ve yüzde olarak belirlenmiş, ortaya çıkan frekans dağılımları yorumlanmıştır. Araştırma verilerinin değerlendirilmesinde SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) ve Mikrosoft Office programlarından yararlanılmıştır.

4.7. BULGULAR VE YORUMLAR

Ankete katılan 18 adet müşteri işletmeden 14 tanesi İstanbul'da, 1 tanesi Ankara'da ve 1 tanesi de Kocaeli'de faaliyet göstermektedir. İki işletme ise faaliyet gösterdiği ili belirtmemiştir. Anket gönderilen 16 danışmanlık firmasından İstanbul'da 10, İzmir, Bursa, Adana, Muğla ve Gaziantep'te 1'er firma araştırmamıza katılmıştır. Bir danışmanlık firması faaliyet ilini belirtmemiştir.

Araştırmaya katılan işletmelerden elde edilen veriler frekans dağılımları ve yüzdeleri gösteren tablolar haline getirilmiş, grafiklerle desteklenerek veriler hakkında yorum yapılmaya çalışılmıştır. Öncelikle, iki ankette ortak olan 1-11 arası sorular üzerinde durulduktan sonra; sadece danışmanlık şirketlerine yöneltilen sorular ve sadece müşteri işletmelere yöneltilen sorular başlıkları altında incelemeye devam edilecektir.

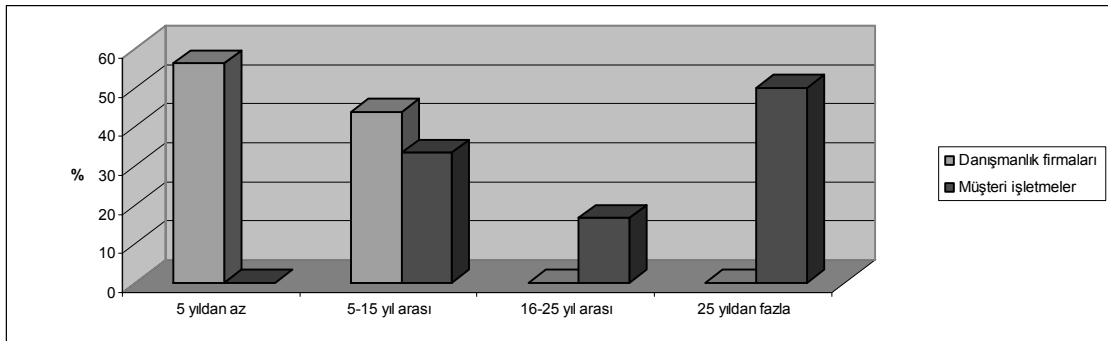
4.7.1 DANIŞMANLIK FİRMALARI VE MÜŞTERİ İŞLETMELERE SORULAN ORTAK SORULAR (1-11)

Önceki bölümde de belirtildiği üzere, danışmanlık firmaları ve onların müşterileri olan işletmeler için iki ayrı anket yürütülmüştür. Ancak ilk 11 soru ortaktır, gereksiz tekrar yapmamak amacıyla ortak soruların analiz sonuçları aynı tabloda ayrı olarak verilmektedir.

4.7.1.1 : Araştırmaya Katılan İşletmelerin Faaliyet Süreleri (Soru 1)

Tablo 4.1
İşletmelerin Faaliyet Süresi

	DANIŞMANLIK FİRMALARI				MÜŞTERİ İŞLETMELER			
	Sıklık	Yüzde	Cevaplanan Yüzde	Kümülatif Yüzde	Sıklık	Yüzde	Cevaplanan Yüzde	Kümülatif Yüzde
5 yıldan az	9	56,2	56,2	56,2	0	0	0	0
5-15 yıl arası	7	43,7	43,7	100	6	33,3	33,3	33,3
16-25 yıl arası	0	100	100		3	16,6	16,6	50
25 yıldan fazla	0				9	50	50	100
Toplam	16				18	100	100	



Şekil 4.1 : İşletmelerin Faaliyet Süresi

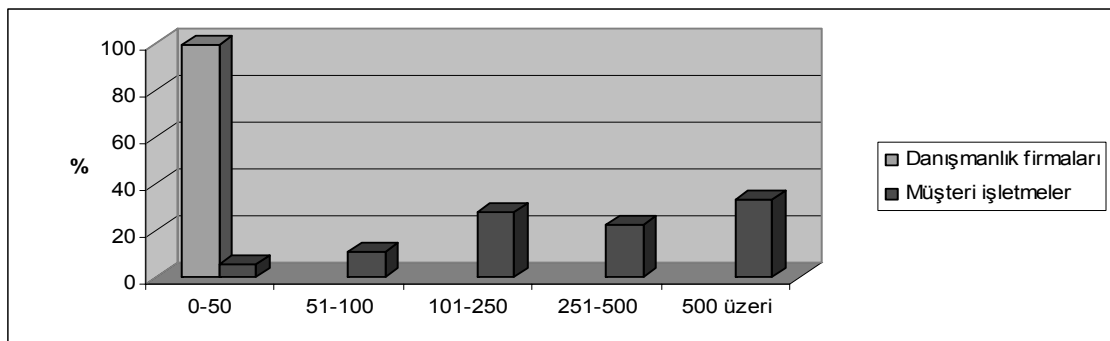
Araştırmamıza katılan 16 insan kaynakları danışmanlık firmasından 9 tanesi (%56,2) 5 yıldan az; geri kalan 7 tanesi (%43,7) ise 5-15 yıl arası faaliyet geçmişine

sahip olduklarını belirtmiştir. Danışmanlık firmalarından dış kaynak hizmeti alan 18 müşteri işletmeden 9 tanesinin (%50) ise 25 yıldan fazla zamandır faaliyette olduğu görülmektedir. Ankette 3 işletme (%16,6) 16-25 yıl; 6 işletme (%33,3) 5-15 yıl seçeneğini tercih ederken 5 yıldan az ömre sahip müşteri işletme yer almamaktadır. Açıkça görülmektedir ki danışmanlık şirketleri, diğer işletmelere oranla daha genç bir özellik göstermektedir. Türkiye’de yakın dönemde insan kaynakları yönetimine ve dış kaynak kullanımına olan eğilimin şirketleri bu alanda faaliyet göstermeye yönelttiği söylenebilir. Diğer yandan, müşteri işletmelerin çoğunun 25 yıldan uzun süredir faaliyet gösteren köklü firmalar olması, çalışma sonuçlarının sağlıklı olmasına katkı sağlayacaktır.

4.7.1.2 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Toplam Çalışan Sayıları (Soru 2)

Tablo 4.2
İşletmelerin Toplam Çalışan Sayısı

	DANIŞMANLIK FİRMALARI				MÜŞTERİ İŞLETMELER			
	Cevaplanan		Kümülatif		Cevaplanan		Kümülatif	
	Sıklık	Yüzde	Yüzde	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Yüzde	Yüzde
0-50	16	100	100	100	1	5,5	5,5	5,5
51-100	0				2	11,1	11,1	16,6
101-250	0				5	27,7	27,7	44,4
251-500	0				4	22,2	22,2	66,6
500 üzeri	0				6	33,3	33,3	100
Toplam	16				18	100	100	



Şekil 4.2 : İşletmelerin Toplam Çalışan Sayısı

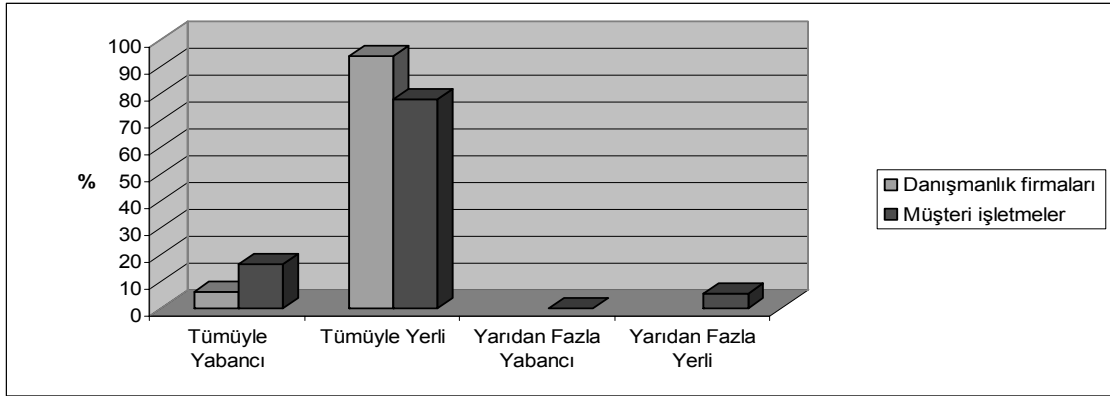
Grafikten de anlaşıldığı üzere, danışmanlık firmalarının tamamı (%100) 0 - 50 arasında çalışana sahip olduklarını belirtmişlerdir. Danışmanlık firmalarının çekirdek kadro ile çalışma eğiliminde oldukları söylenebilir. Önemle üzerinde durulmalıdır ki, bu rakam dış kaynak hizmeti veren danışmanlık firmalarının profesyonel kadrosunu ifade etmektedir. Dış kaynak kullanımı yöntemlerinden biri olarak, pek çok danışmanlık firması, insan kaynakları alanında diğer işletmelere destek verirken ilgili faaliyetlerde çalışanları kendi bünyelerine almaktadır. Diğer bir deyişle danışmanlık firmalarının müşteri işletmelerde görev yapan bordrolu personeli bulunmaktadır ve bunların toplam sayısı, yüzleri hatta uluslararası danışmanlık şirketlerinde binleri bulmaktadır.

Ankete katılan müşteri işletmelerin 6 tanesi (%33,3) 500 üzeri personele; 5 tanesi (%27,7) 101-250 arası personele; 4 tanesi (%22,2) 251-500 arası personele sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Yarıdan fazlasının büyük firmalar olduğu görülmektedir. Bilindiği üzere anket gönderilecek olan müşteri işletmeler danışmanlık firmalarının internet adreslerinde referans gösterdiği şirketler arasından rastgele seçilmiştir. Danışmanlık şirketlerinin, tanınmış ve büyük ölçekteki müşterilerini özellikle referans gösterdikleri düşünülebilir. Diğer bir bakış açısıyla, kendi bünyelerinde insan kaynakları birimi bulunan büyük işletmelerin de insan kaynakları fonksiyonlarının bazılarında dış kaynaklardan yararlanma eğiliminde oldukları görülmektedir.

4.7.1.3 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Sermaye Yapıları (Soru 3)

Tablo 4.3
İşletmelerin Sermaye Yapısı

	DANIŞMANLIK FİRMALARI				MÜŞTERİ İŞLETMELER			
	Sıklık	Yüzde	Cevaplanan Yüzde	Kümülatif Yüzde	Sıklık	Yüzde	Cevaplanan Yüzde	Kümülatif Yüzde
Tümüyle Yabancı	1	6,2	6,2	6,2	3	16,6	16,6	16,6
Tümüyle Yerli	15	93,7	93,7	100	14	77,7	77,7	94,4
Yarıdan Fazla Yabancı	0	100	100		0	0	0	94,4
Yarıdan Fazla Yerli	0				1	5,5	5,5	100
Toplam	16				18	100	100	



Şekil 4.3 : İşletmelerin Sermaye Yapısı

Anketi yanıtlayan 16 danışmanlık firmasından 15'i (%93,7) tümüyle yerli sermayeye sahipken 1 tanesi (%6,2) dünyaca ünlü, uluslararası bir insan kaynakları danışmanlık şirkettir. 18 müşteri işletmeden 14'ü (%77,7) yerli sermaye ile iş gerçekleştirmektedir. 3 tanesi (%16,6) tümüyle yabancı şirket iken, 1 tanesi (%5,5) de yarıdan fazla yerli sermayesi bulunan büyük ölçekli bir holdingtir.

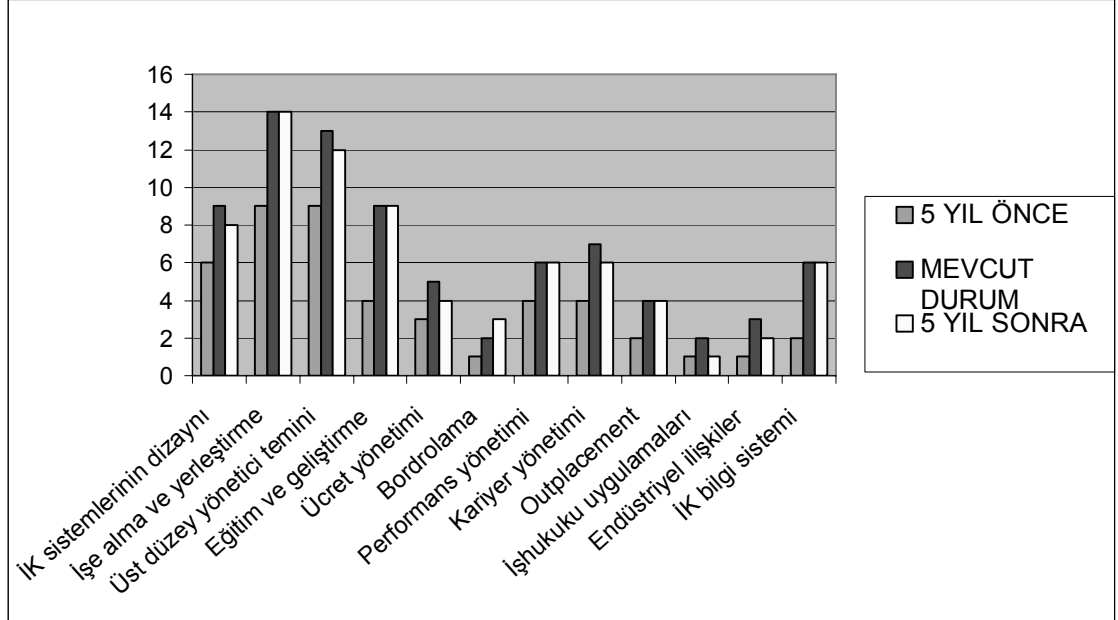
4.7.1.4 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Dış Kaynak Kullanımı Yoluyla Aldıkları veya Verdikleri İK Hizmetleri (Soru 4)

Ankette yer alan 4. soru hem danışmanlık firmaları hem de müşteri işletmeler için ortak bir sorudur. Ancak anketin temel sorularından biri olması nedeniyle ve daha açıklayıcı olması amacıyla elde edilen veriler danışmanlık şirketleri ve müşterileri için ayrı ayrı tablolar hazırlanarak analiz edilmiştir. Tablo 4.4 'te danışmanlık firmalarının verdikleri insan kaynakları hizmetleriyle ilgili veriler görülmektedir.

İnsan kaynakları sistemlerinin dizaynı, işe alma ve yerleştirme, üst düzey yönetici temini, eğitim ve geliştirme, ücret yönetimi, performans yönetimi, kariyer yönetimi, iş hukuku uygulamaları vb. insan kaynakları faaliyetlerinde dış kaynak kullanıp kullanmadıkları sorulmuştur.

Tablo 4.4
Danışmanlık Firmalarının Sunduğu İK Hizmetlerinin Geçmişi,
Bugünü ve Geleceği

İK FAALİYETLERİ	5 YIL ÖNCE		MEVCUT DURUM		5 YIL SONRA	
	Kısmen	Tamamen	Kısmen	Tamamen	Kısmen	Tamamen
İK sistemlerinin dizaynı	4	2	4	5	4	4
İşe alma ve yerleştirme	2	7	3	11	2	12
Üst düzey yönetici temini	5	4	6	7	4	8
Eğitim ve geliştirme	2	2	5	4	5	4
Ücret yönetimi	1	2	1	4	1	3
Bordrolama	0	1	2	0	1	2
Performans yönetimi	2	2	2	4	1	5
Kariyer yönetimi	3	1	4	3	3	3
Outplacement	2	0	4	0	4	0
İşhukuku uygulamaları	0	1	2	0	0	2
Endüstriyel ilişkiler	1	0	3	0	1	1
İK bilgi sistemi	1	1	5	2	3	3



Şekil 4.4: Danışmanlık Firmalarının Sunduğu İK Hizmetlerinin Geçmişi,
Bugünü ve Geleceği

* Grafikte, tablo 4.4'teki "kısmen" ve "tamamen" değerlerinin toplamı dikkate alınmıştır.

Soruda, yukarıdakine benzer bir tablo verilmiş; danışmanlık şirketlerinden 5 yıl önce ve mevcut durumda verdikleri İK hizmetleri ile 5 yıl sonra vermeyi düşündükleri İK hizmetlerine uygun kısımları işaretlemeleri istenmiştir. Tablodaki her bir sayı, o şirketin toplam seçilme sıklığını ifade etmektedir. Beş yıllık zaman dilimi ayrımının haricinde tercihler “kısmen” ve “tamamen” şeklinde kolonlara ayrılmıştır. Bunun nedenlerinden biri, hangi İK fonksiyonlarında kısmen, hangi fonksiyonlarda tamamen dış kaynak kullanma eğiliminin olduğunu görebilmektir. Diğer nedeni ise bir danışmanlık firmasının verdiği ve vermeyi düşündüğü İK hizmetlerinin türüyle birlikte miktarını da sınırlı da olsa ölçebilmektir.

Ankete katılan İK danışmanlık şirketleri en fazla işe alma ve yerleştirme fonksiyonunda hizmet vermektedir. Seçme ve yerleştirme faaliyetinde geçmişte hizmet veren 9 firmanın 7’si, günümüzde hizmet veren 14 firmanın 11’i ve gelecekte hizmet vermeyi düşünen 14 firmanın 12’si bu alanda tamamen hizmet sağlamaktadır. Uygulamada işe alma ve yerleştirme faaliyeti dış kaynağa en fazla ve en önce devredilen fonksiyonların başında gelmektedir, hatta sadece bu konuda hizmet veren uluslararası şirketler yaygınlaşmaktadır. Grafikten de anlaşıldığı üzere işe alma ve yerleştirmeden sonra en çok hizmet sunulan İK fonksiyonu yine onunla bağlantılı olan üst düzey yönetici teminidir. Ardından eğitim ve geliştirme faaliyeti ve İK sistemlerinin dizaynı gelmektedir. En az dış kaynak hizmeti verilen alanın ise iş hukuku uygulamaları olduğu görülmektedir. İş hukuku uygulamalarının şirket içinde İK uzmanı veya genel hukuk müşaviri tarafından gerçekleştirildiği için dış kaynağa devredilmediği düşünülebilir.

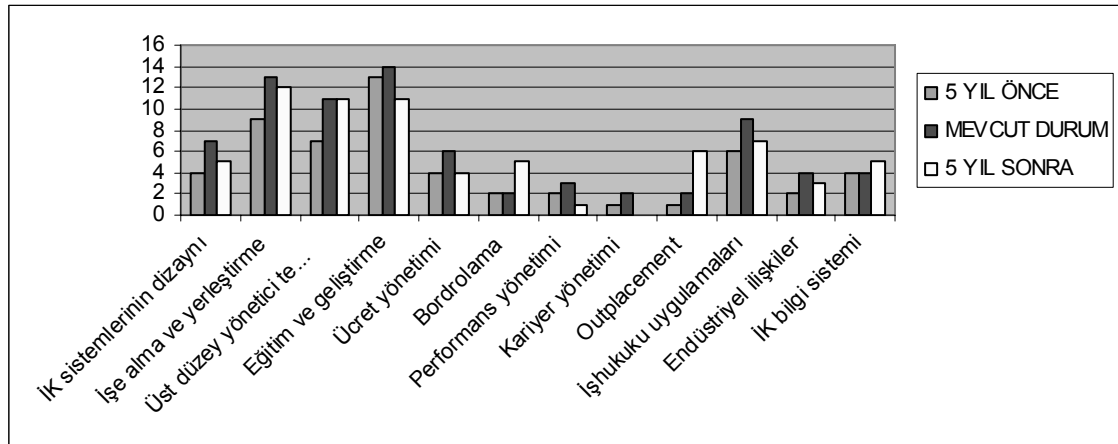
Zaman dilimleri temel alınarak inceleme yapılacak olursa, en istikrarlı yükseliş bordrolama faaliyetindedir. İK fonksiyonlarının tümünde, geçmişe oranla mevcut durumda 3 kata varan bir artış gözlemlenmektedir. Aynı kararlılık geleceğe yönelik planlarda hissedilememektedir.

Gerek ankete katılan şirketlerin verdikleri yanıtlarda gerekse İK yöneticileriyle yapılan görüşmelerde bazı fonksiyonların (endüstriyel ilişkiler ve outplacement gibi) dış kaynağa tamamen devrinin zor olduğu kanısına varılmıştır. Performans, ücret ve

kariyer yönetimi gibi insan kaynakları yönetiminin başlıca uygulama alanlarında da, tamamen dış kaynak kullanımının görece olarak düşük olduğu görülmektedir. Literatüre göre bunun nedeni, müşteri işletmenin bu tür İK fonksiyonlarını kontrol altında tutma isteğinin fazla olması ve nitelik itibarıyla bilgi paylaşımının benimsenmemesidir.

Tablo 4.5
İşletmelerde Dış Kaynak Kullanılan İK Faaliyetlerinin Geçmişi, Bugünü ve Geleceği

İK FAALİYETLERİ	5 YIL ÖNCE		MEVCUT DURUM		5 YIL SONRA	
	Kısmen	Tamamen	Kısmen	Tamamen	Kısmen	Tamamen
İK sistemlerinin dizaynı	4	0	7	0	5	0
İşe alma ve yerleştirme	8	1	12	1	11	1
Üst düzey yönetici temini	7	0	11	0	11	0
Eğitim ve geliştirme	12	1	12	2	7	4
Ücret yönetimi	4	0	5	1	4	0
Bordrolama	2	0	2	0	2	3
Performans yönetimi	1	1	3	0	1	0
Kariyer yönetimi	0	1	2	0	0	0
Outplacement	0	1	1	1	3	3
İş hukuku uygulamaları	3	3	9	0	5	2
Endüstriyel ilişkiler	2	0	4	0	3	0
İK bilgi sistemi	3	1	4	0	5	0



Şekil 4.5 : İşletmelerde Dış Kaynak Kullanılan İK Faaliyetlerinin Geçmişi, Bugünü ve Geleceği

* Grafikte, tablo 4.5'teki "kısmen" ve "tamamen" değerlerinin toplamı dikkate alınmıştır.

Ankete katılan müşteri işletmelere insan kaynaklarında 5 yıl önce/mevcut durumda dış kaynaklardan yararlanıp yararlanmadıkları ve 5 yıl sonra dış kaynak kullanmayı düşünüp düşünmedikleri sorulmuştur. En çok dış kaynak hizmeti alınan İK fonksiyonu eğitim ve geliştirmedir. Geçmişte bu alanda hizmet alan toplam 13 şirket, mevcut durumda alan 14 şirket ve gelecekte almayı düşünen 11 şirket olduğu görülmektedir. En çok dış kaynak kullanılan ikinci alan işe alma - yerleştirme ve üçüncüsü üst düzey yönetici teminidir. En az outsource edilen faaliyet kariyer yönetimi olarak görünmektedir. Anketi yanıtlayan danışmanlık firmalarının en az hizmet verdikleri alan olan iş hukuku uygulamaları ise müşteriler tarafından oldukça fazla talep edilen bir dış kaynak türüdür.

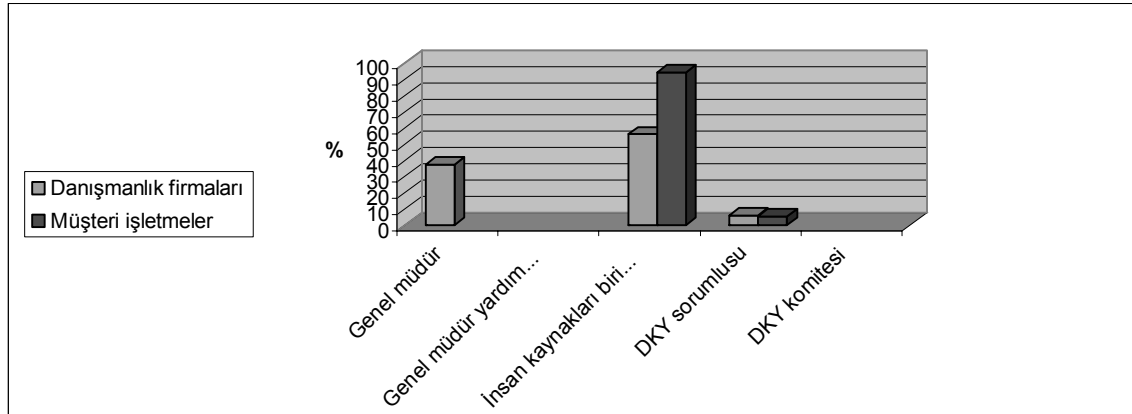
Geçmiş, bugün ve gelecek baz alınarak bakıldığında tüm faaliyetlerin geçmişe oranla mevcut durumda artış gösterdiği belirgin bir şekilde görülebilmektedir. Gelecekte dış kaynak kullanılması düşünülen alanlarda büyük bir artış gözlemlenmemekle birlikte, güncel kavramlardan olan outplacement uygulamasında geleceğe ilişkin beklenti dikkat çekicidir. Benzer şekilde bordrolama ve İK bilgi sistemlerinde dış kaynak kullanımının artarak devam edeceği tahmin edilmektedir.

Genel olarak bakıldığında müşteri işletmelerin dış kaynağa en çok devrettikleri İK fonksiyonlarında bile kısmen dış kaynak kullanmayı tercih ettikleri söylenebilir. Tablodaki verilere göre ankete katılan müşteri işletmeler, pek çok İK faaliyetinde tamamen hizmet veren danışmanlık firmalarının varlığına rağmen, bu alanlarda kısmen dış kaynak kullanma eğilimindedir. Ankete verilen cevaplarda ve yöneticilerle yapılan görüşmelerde geçmişte kısmen dış kaynağa devrettikleri faaliyetlerin bugün ve gelecekte tamamen devrini düşünen müşteri işletmeler de vardır. Ancak araştırma bünyesindeki bazı şirketlerin tamamen dış kaynak kullanımına temkinli yaklaştıkları görülmektedir.

4.7.1.5 DKY Hizmeti Alan İşletmelerde Dış Kaynakla İlişkileri Yöneten Birim/Kişi (Soru 5)

Tablo 4.6
Dış Kaynakla İlişkileri Yöneten Birim/Kişi

	DANIŞMANLIK FİRMALARI				MÜŞTERİ İŞLETMELER			
	Sıklık	Yüzde	Cevaplanan Yüzde	Kümülatif Yüzde	Sıklık	Yüzde	Cevaplanan Yüzde	Kümülatif Yüzde
Genel müdür	6	37,5	37,5	37,5	0	0	0	0
Genel müdür yard.	0	0	0	37,5	0	0	0	0
İnsan kaynakları birim yön. DKY sorumlusu	9	56,2	56,2	93,7	17	94,4	94,4	94,4
DKY komitesi	1	6,2	6,2	100	1	5,5	5,5	100
Toplam	16	100	100		18	100	100	



Şekil 4.6 : Dış Kaynakla İlişkileri Yöneten Birim/Kişi

Anketin 4. sorusunda katılımcı işletmelere İK'da dış kaynak hizmeti alan işletmelerde hizmet sağlayıcı firmayla ilişkileri yürüten birim/kişi sorulmuştur. Danışmanlık firmalarının 9 tanesi (%56,2) , müşteride dış kaynakla ilişkide en fazla etkin olanın insan kaynakları birim yöneticisi olduğunu; 6 tanesi (%37,5) genel müdürün ve 1 tanesi (%6,25) de dış kaynaklardan yararlanma sorumlusunun ilişkiyi yürüttüğünü belirtmiştir.

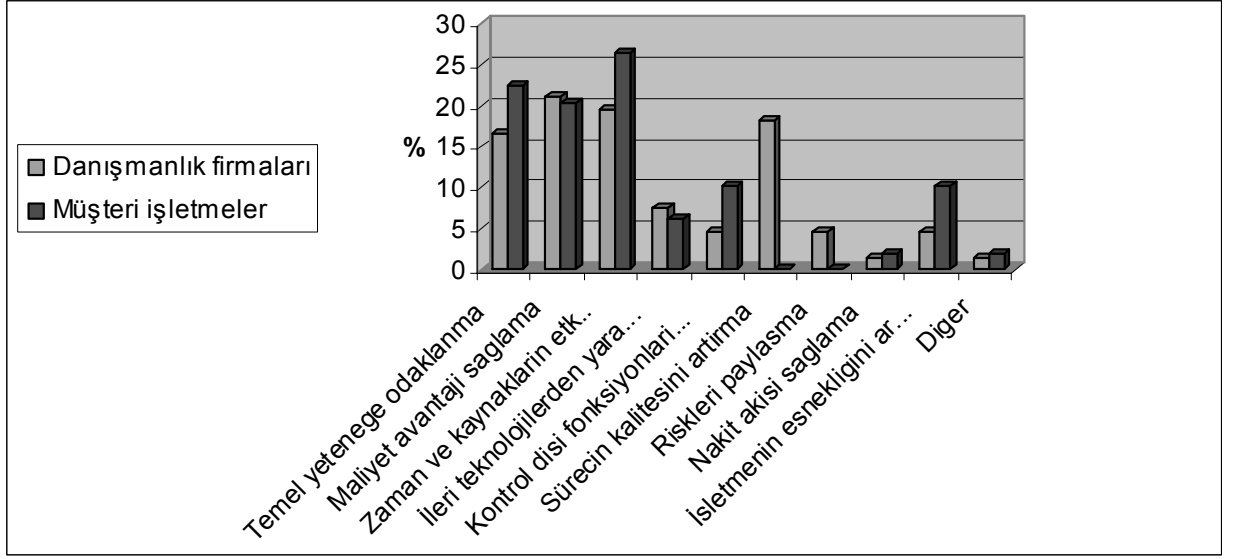
Müşteri işletmelerin 17'si (%94,5) dış kaynakla ilişkileri insan kaynakları

departman yöneticisinin yürüttüğünü, 1 tanesi ise (%5,5) işletme bünyesinde dış kaynaklardan yararlanma sorumlusunun bulunduğunu ifade etmiştir. Danışman ve müşteri gruplarında ortak olarak genel müdür yardımcısının ve dış kaynaklardan yararlanma komitesinin etkisi görülmemektedir. Literatürde dış kaynaklardan yararlanma komitesi, outsourcing başarısında önerilen kavramlardan biri olmakla birlikte araştırma bünyesindeki işletmeler arasında yaygın değildir.

4.7.1.6 Araştırmaya Katılan İşletmelere Göre Dış Kaynaklardan Yararlanma Kararında Etkili Olan Nedenler (Soru 6)

Tablo 4.7
Dış Kaynaklardan Yararlanma Kararında Etkili Olan Nedenler

	DANIŞMANLIK FİRMALARI		MÜŞTERİ İŞLETMELER	
	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde
Temel yeteneğe odaklanma	11	16,6	11	22,4
Maliyet avantajı sağlama	14	21,2	10	20,4
Zaman ve kaynakların etkin kullanımı	13	19,6	13	26,5
İleri teknolojilerden yararlanma	5	7,5	3	6,1
Kontrol dışı fonksiyonları yönetebilme	3	4,5	5	10,2
Sürecin kalitesini artırma	12	18,1	0	0
Riskleri paylaşma	3	4,5	0	0
Nakit akışı sağlama	1	1,5	1	2
İşletmenin esnekliğini arttırma	3	4,5	5	10,2
Diğer	1	1,5	1	2



Şekil 4.7: Dış Kaynaklardan Yararlanma Kararında Etkili Olan Nedenler

Anket formunun 6. sorusunda yine araştırmanın en önemli konularından birine yer verilmiş ve dış kaynaklardan yararlanmanın nedenleri üzerinde durulmuştur. Çalışmanın teorik kısmındaki bilgilerden yola çıkılarak hazırlanan soruda birden fazla şık tercih edilebilmektedir, zira dış kaynak kullanma kararının genellikle pek çok amaca aynı anda hizmet ettiği bilinmektedir. Tablodaki veriler her bir şıkkın diğer şıklara göre tercih edilme sıklığıdır.

Danışmanlık firmalarına göre, kendilerine başvurulmasının en temel nedeni 14 firma tarafından %22,2 oranla tercih edilen maliyet avantajı sağlama seçeneğidir. Maliyet avantajı sağlama amacını, %19,6 oranla zaman ve kaynakların etkin kullanımı ve % 18,1 oranla sürecin kalitesini artırma amaçları izlemektedir. Temel yeteneğe odaklanma da dış kaynaklardan yararlanma nedenlerinden biridir. Gerçekten, danışmanlık firmalarının internet siteleri ve tanıtım broşürleri incelendiğinde, potansiyel müşterilerine maliyet avantajı, kalite ve kaynakların etkin kullanımını sağlama üzerine vurgu yaptıkları görülmektedir. Nakit akışı sağlama ise soruda en az tercih edilen nedendir. “Diğer” şıkkını seçen bir danışmanlık firması, dış kaynaklardan yararlanma kararında kurumsallaşma ve profesyonelliğe adım isteğinin önemli olduğunu ifade ederek farklı bir bakış açısı getirmiştir.

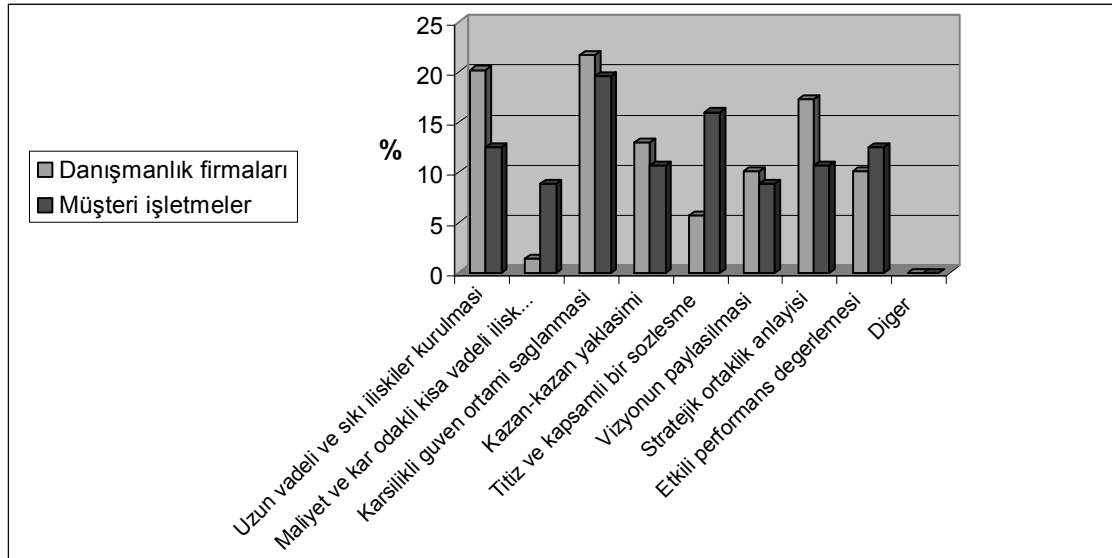
Müşteri işletmelerin aynı soruya yanıtları incelendiğinde, %26,5 tercih edilme

sıklığı ile zaman ve kaynakların etkin kullanımı ve %22,4 oranla temel yeteneğe odaklanma seçenekleri dikkati çekmektedir. Danışmanlık firmalarının en çok tercih ettiği neden olan maliyet avantajı sağlama müşteri işletmelerce üçüncü sırada tercih edilmiştir. Kontrol dışı fonksiyonları yönetme ve esnekliği arttırma diğer nedenler iken en az tercih edilen şıklardan biri %2 ile nakit akışı sağlamadır. “Diğer” seçeneğini işaretleyen bir firma, dış kaynak kullanma nedeni olarak uzmanlıktan yararlanmayı ekleyerek çalışmamıza katkı sağlamıştır.

4.7.1.7 Araştırmaya Katılan İşletmelere Göre Dış Kaynaklardan Yararlanma İlişkisinde Kritik Başarı Faktörleri (Soru 7)

Tablo 4.8
Dış Kaynaklardan Yararlanma İlişkisinde Kritik Başarı Faktörleri

	DANIŞMANLIK FİRMALARI		MÜŞTERİ İŞLETMELER	
	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde
Uzun vadeli ve sıkı ilişkiler kurulması	14	20,2	7	12,5
Maliyet ve kar odaklı kısa vadeli ilişkiler kurulması	1	1,4	5	8,9
Karşılıklı güven ortamı sağlanması	15	21,7	11	19,6
Kazan-kazan yaklaşımı	9	13	6	10,7
Titiz ve kapsamlı bir sözleşme	4	5,7	9	16
Vizyonun paylaşılması	7	10,1	5	8,9
Stratejik ortaklık anlayışı	12	17,3	6	10,7
Etkili performans değerlemesi	7	10,1	7	12,5
Diğer	0	0	0	0



Şekil 4.8 : Dış Kaynaklardan Yararlanma İlişkisinde Kritik Başarı Faktörleri

Bu soruda dış kaynak kullanımında en çok merak edilen konulardan birine değinilmiş; sağlıklı ve iki tarafı da hedeflerine ulaştıracak bir outsourcing ilişkisinde kritik başarı faktörlerinin neler olduğu sorulmuştur. Katılımcılar, arzu ettikleri takdirde birden fazla şıkkı seçebilmekte ve dolayısı ile tablodaki rakamlar her şıkkın diğerleri içindeki ağırlığını ifade etmektedir.

Danışman ve müşteri işletmelerin ortak olarak en sık tercih ettiği seçenek karşılıklı güven ortamı sağlanmasıdır. Araştırmadaki bu sonuç literatür ile birebir uygunluk göstermektedir, zira çalışmanın daha önceki bölümlerinde karşılıklı güven ortamı sağlanması üzerinde önemle durulmuştur. Danışmanlık firmalarının ikinci olarak en sık tercih ettiği şık % 20,2 oranla uzun vadeli ve sıkı ilişkiler kurulması ve üçüncü ise %17,3 tercih yüzdesiyle stratejik ortaklık anlayışıdır. Danışmanlık şirketleri İK'da dış kaynak olarak hizmet veren uzmanlar olduklarından, tercihlerinin dış kaynaklardan yararlanma kavramının özü ile örtüştüğü görülmektedir.

Müşteri işletmeler karşılıklı güvenden sonra, ikinci sırada (%16) titiz ve kapsamlı bir sözleşmenin kritik başarı faktörü olduğunu ifade etmişlerdir. Onu uzun vadeli ve sıkı ilişkiler kurulması ile etkili performans değerlemesi şıkları eşit oranlarda (%12,5) izlemektedir. Bu soruda maliyet ve kar odaklı kısa vadeli ilişkiler kurulması adlı seçenek, dış kaynak kullanımının özüne uymamakla beraber bazı işletmelerin böyle

bir yaklaşımı olabileceği düşünülerek test etme amaçlı koyulmuştur. Gerçekten bu şık 5 kez (%8,6) tercih edilmiştir, azımsanamayacak sayıda işletme maliyet ve kar odaklı kısa vadeli ilişkiler kurulmasını başarı faktörlerinden biri olarak görmektedir.

Literatüre göre de, genel olarak işletmeler outsourcing mantığına uygun olarak uzun vadeli hedeflerle dış kaynak kullanım kararı almaktadır. Bazı işletmeler ise gelecekte ileri teknolojiye ve iç kaynaklara sahip olduklarında, fonksiyonu yeniden iç kaynaklarla yerine getirmek fikriyle kısa vadeli olarak dış kaynaklardan yararlanma yoluna gitmektedir.

4.7.1.8 Araştırmaya Katılan İşletmelere Göre Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Riski Olup Olmadığına İlişkin Veriler (Soru 8)

Tablo 4.9
Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Riski Olup Olmadığına İlişkin Veriler

	DANIŞMANLIK FİRMALARI		MÜŞTERİ İŞLETMELER	
	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde
Evet	7	43,8	11	61,1
Hayır	9	56,3	7	38,8
Toplam	16	100	18	100

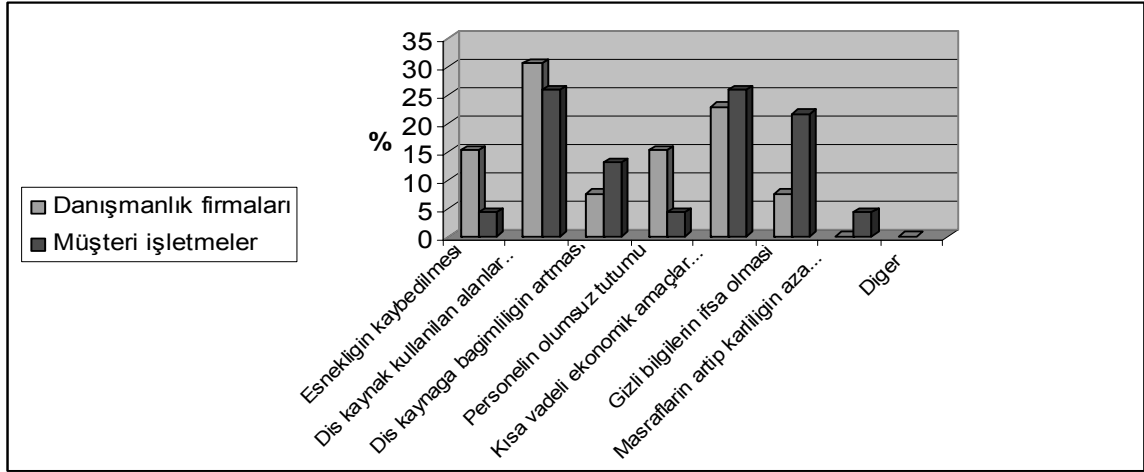
Katılımcı şirketlere, dış kaynaklardan yararlanmanın hizmet alan işletme açısından riski bulunup bulunmadığı sorulduğunda; 16 danışmanlık şirketinden 7 tanesi (%43,8) hayır seçeneğini işaretlerken kalanı yani yarıdan fazlası hayır şıkkını seçmiştir. Dış kaynaklardan yararlanma ilişkisinin diğer tarafı olan müşteri işletmelerin %61,1 i ise outsourcing'in kendileri açısından risk taşıyabileceğine inanmaktadır. 7 müşteri işletme (%38,8) dış kaynak kullanımının hizmet alan açısından riski olmadığını ifade etmiştir. Anketin 8. sorusu bir sonraki soruya temel oluşturacak şekilde hazırlanmıştır. “Hayır” cevabını seçenlerin bir sonraki soruyu atlayarak 10. soruya geçmeleri rica edilmiştir.

4.7.1.9 Araştırmaya Katılan İşletmelere Göre Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Olası Riskleri (Soru 9)

Tablo 4.10

Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Olası Riskleri

	DANIŞMANLIK FİRMALARI		MÜŞTERİ İŞLETMELER	
	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde
Esnekliğin kaybedilmesi	2	15,3	1	4,3
Dis kaynak kullanılan alanlarda yeteneğin kaybedilmesi	4	30,7	6	26
Dis kaynaga bağımliliğin artması	1	7,6	3	13
Personelin olumsuz tutumu	2	15,3	1	4,3
Kısa vadeli ekonomik amaçlara fazla odaklanılması	3	23	6	26
Gizli bilgilerin ifsa olması	1	7,6	5	21,7
Masrafların artıp karlılığın azalması	0	0	1	4,3
Diger	0	0	0	0



Şekil 4.10 : Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Olası Riskleri

Önceki soruda dış kaynak kullanımının risk taşıyabileceğini belirten işletmelere daha detaylı bir soru yöneltilerek, söz konusu risklerin neler olabileceği sorulmuştur. Ayrıca birden fazla seçenek işaretlenmesi mümkündür. Önceki soruya evet yanıtını veren danışmanlık firmalarının % 30'u dış kaynak kullanılan alanlarda yeteneğin kaybedilmesi şeklinde bir risk olduğunu belirtmiştir. %23'ü kısa vadeli

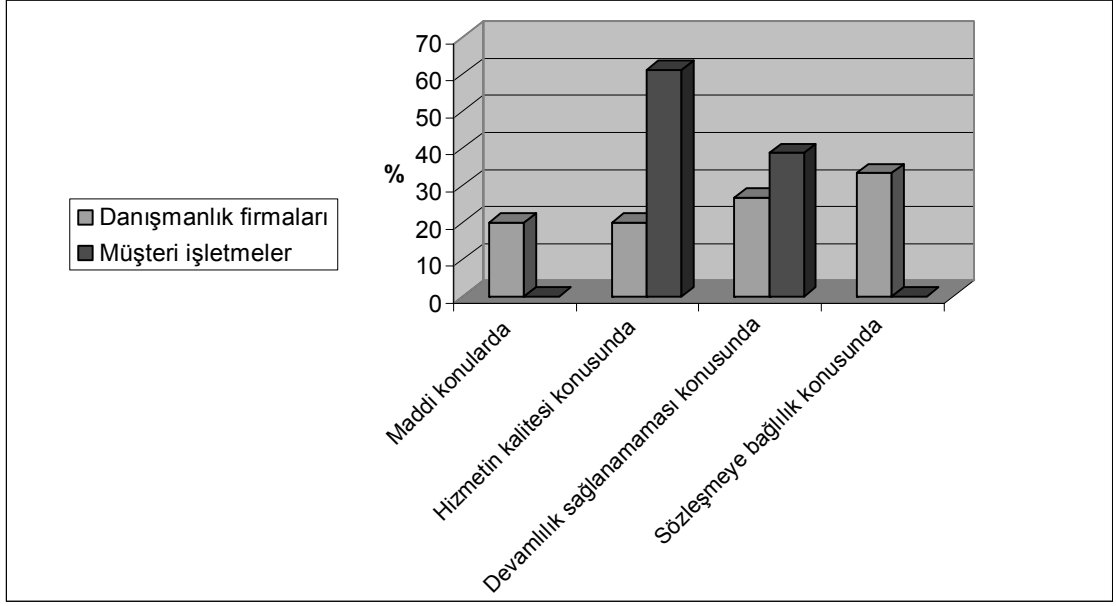
ekonomik amaçlara fazla odaklanılmasını bir risk olarak tanımlarken, bunu %15,3 oranlarıyla esnekliğin kaybedilmesi ve hizmet alan işletmedeki personelin dış kaynak kullanma kararına olumsuz tutumu izlemektedir.

Hizmet alan işletmeler ise hizmet verenlerle benzer şekilde, en önemli risklerin dış kaynak kullanılan alanlarda yeteneğin kaybedilmesi ve kısa vadeli ekonomik amaçlara fazla odaklanılması olduğunu söylemişlerdir. Gizli bilgilerin ifşa olması, müşterilere göre bir başka önemli riskken (%21,7), danışmanlara göre potansiyel riskler arasında en alt sıralardadır(%7,6). Günümüzde insan kaynakları alanında dış kaynaklardan yararlanma kavramı gelişirken ve bu alanda hizmet veren güvenilir şirketler çoğalırken gizli bilgilerin paylaşılma sorunu aşılmaya çalışılmakta; ancak diğer yandan performans ve ücret yönetimi gibi fonksiyonların hizmet veren şirketlere devredilmesi gündeme geldikçe gizli bilgilerin ifşa olmasıyla ilgili tedirginlik gerek literatürde gerekse uygulamada dile getirilmektedir.

4.7.1.10 Araştırmaya Katılan İşletmelere Göre Dış Kaynaklardan Yararlanma İlişkisinde Yaşanabilecek Sorunların Yoğunlaştığı Alanlar (Soru 10)

Tablo 4.11
DKY İlişkisinde Yaşanabilecek Sorunların Yoğunlaştığı Alanlar

	DANIŞMANLIK FİRMALARI				MÜŞTERİ İŞLETMELER			
	Sıklık	Yüzde	Cevaplanan Yüzde	Kümülatif Yüzde	Sıklık	Yüzde	Cevaplanan Yüzde	Kümülatif Yüzde
Maddi konularda Hizmetin kalitesi	3	18,8	20	20	0	0	0	0
Devamlılık konusunda sağlanamaması	3	18,8	20	40	11	61,1	61,1	61,1
Sözleşmeye bağlılık konusunda	4	25	26,7	66,7	7	38,8	38,8	100
Toplam cevap	5	31,3	33,3	100	0	0	0	
Eksik cevap	15	93,8	100		18	100	100	
Toplam	1	6,3						
	16	100						



Şekil 4.11 : DKY İlişkisinde Yaşanabilecek Sorunların Yoğunlaştığı Alanlar

İnsan kaynaklarında dış kaynaklardan yararlanmayla ilgili uygulamalarda, sorunların en çok hangi alanlarda yoğunlaştığı incelenmek istenmiştir.

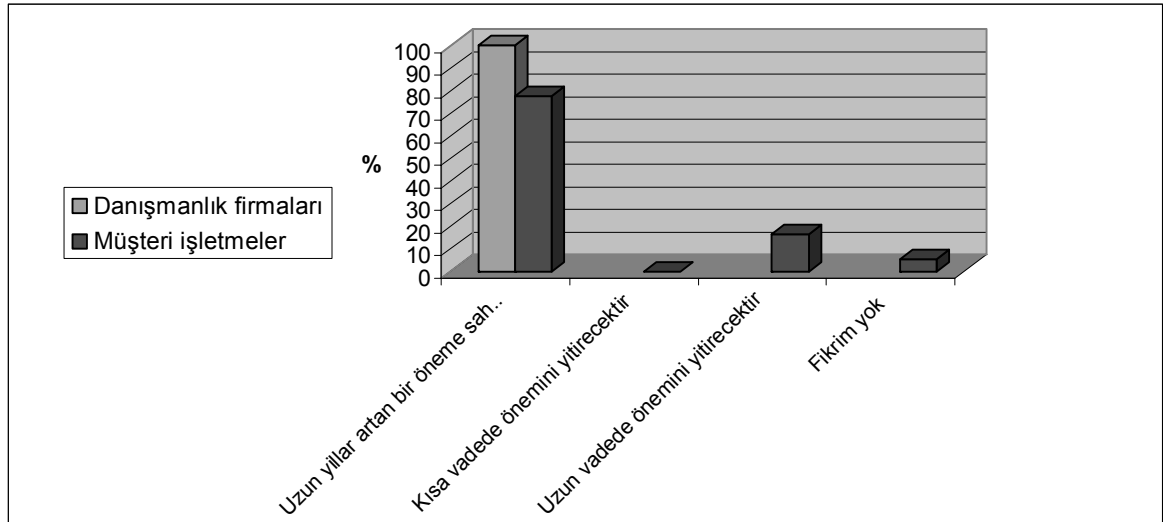
Danışmanlık şirketlerinin bir tanesi soruya yanıt vermemiş, kalanların 5 tanesi (%33,3) sözleşmeye bağlılık konusunda, 4 tanesi (%26,7) ilişkide devamlılık sağlanamaması konusunda sorunlar yaşanabileceğini belirtmiştir. Maddi konular ve kalite konusu ise eşit ağırlıktadır. Müşterilere göre, hizmetin kalitesi (%61,1) problem yaşanması olası bir alandır. Kalan 7 işletme devamlılık sağlanamaması (%38,8) şikkını tercih etmiştir.

Danışmanlık şirketlerinin en çok seçtiği şık olan sözleşmeye bağlılık konusunda ise sorun yaşama riski görmemişlerdir. Danışmanlık firmalarının ve müşterilerin, ilişkinin tarafları olarak, bazı konulara farklı bakış açılarıyla baktığı gözlemlenmektedir.

4.7.1.10 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Dış Kaynaklardan Yararlanma Pazarının Geleceğiyle İlgili Görüşleri (Soru 11)

Tablo 4.12
Dış Kaynaklardan Yararlanma Pazarının Geleceği

	DANIŞMANLIK FİRMALARI				MÜŞTERİ İŞLETMELER			
	Sıklık	Yüzde	Cevaplanan Yüzde	Kümülatif Yüzde	Sıklık	Yüzde	Cevaplanan Yüzde	Kümülatif Yüzde
Uzun yıllar artan bir öneme sahip olacaktır	16	100	100	100	14	77,7	77,7	77,7
Moda bir kavram olduğundan kısa vadede önemini yitirecektir	0				0	0	0	77,7
Pratikte sonuç vermeyeceğinden uzun vadede önemini yitirecektir	0				3	16,6	16,6	94,3
Fikrim yok	0				1	5,5	5,5	100
Toplam	16				18	100	100	



Şekil 4.12 : Dış Kaynaklardan Yararlanma Pazarının Geleceği

Ankette iki grupta da ortak olan soruların sonuncusu olan 11. soruda, işletmelerin dış kaynak kullanımı pazarının (outsourcing market) geleceğiyle ilgili

ifadelerden katıldıkları bir şıkkı seçmeleri istenmiştir. Danışmanlık şirketlerinin 16'sı yani tamamı dış kaynaklardan yararlanma kavramının işletmeler açısından uzun yıllar artan bir öneme sahip olacağına inanmaktadır. İK alanında hizmet alan 18 işletmeden 14'ü (%77,7) de bu görüşe katılmaktadır. Literatür taramalarından elde edilen bilgilerde de hem dünyada hem Türkiye’de insan kaynakları alanında dış kaynak kullanımına artan bir eğilim oldu görüşü hakimdir.

Hizmet alan işletmelerin 3 tanesi (%16, 6) outsourcing uygulamaların teoride olduğu kadar olumlu sonuç vermeyeceğini, dolayısı ile uzun vadede (5 yıl sonunda) önemini yitireceğini düşünmektedir. Bir işletme ise konu hakkında fikir sahibi olmadığını ifade etmiştir.

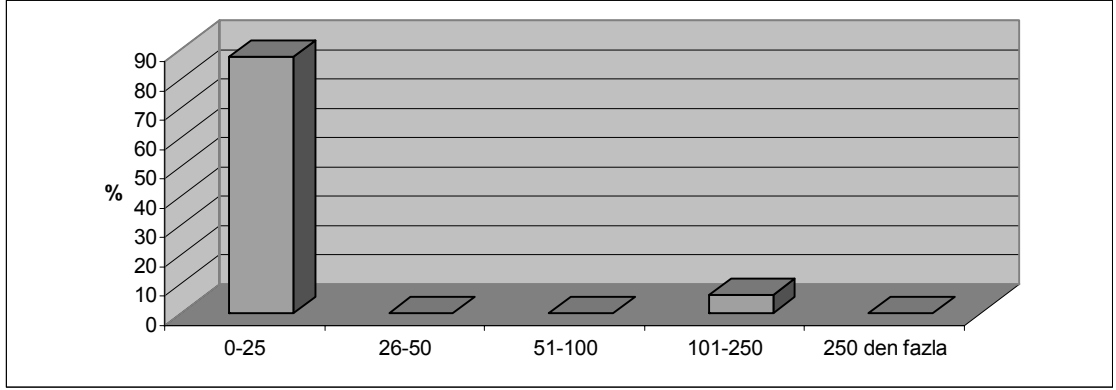
4.7.2 SADECE DANIŞMANLIK FİRMALARINA YÖNELTİLEN SORULAR (12-21)

Araştırmadaki ortak 11 sorunun ardından, sadece danışmanlık şirketlerine yöneltilen sorular aşağıda verilmektedir. (Bkz. EK 4) Soruların daha kolay takip edilmesi için “danışmanlık” sözcüğünü temsilen “D” harfi ve soru numarası parantez içine yazılmıştır.

4.7.2.1 Araştırmaya Katılan Danışmanlık Firmalarının Mevcut Durumda Hizmet Verdiği Müşteri İşletme Sayısı (D.12)

Tablo 4.13
Mevcut Durumda Birlikte Çalışılan Müşteri İşletme Sayısı

	Sıklık	Yüzde	Cevaplanan Yüzde	Kümülatif Yüzde
0-25	14	87,5	93,3	93,3
26-50	0	0	0	93,3
51-100	0	0	0	93,3
101-250	1	6,2	6,6	100
250 den fazla	0	0	0	
Toplam Cevap	15	93,7	100	
Eksik Cevap	1	6,2		
Toplam	16	100		



Şekil 4.13 : Mevcut Durumda Birlikte Çalışılan Müşteri İşletme Sayısı

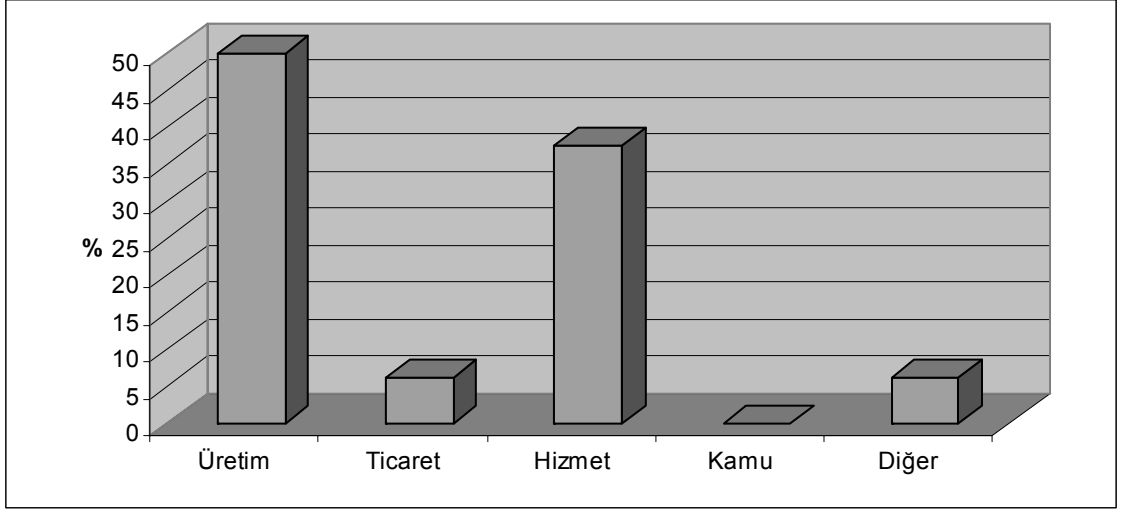
Araştırmaya katılan danışmanlık firmalarına mevcut durumda kaç adet müşteri işletmeye hizmet verdikleri sorulmuştur. Bu soru, içeriği itibarıyla sadece danışmanlık şirketlerine yöneltilen sorulardan ilkidir.

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarında hizmet verilen işletme sayısı genelde, danışmanlık firmasının insan kaynaklarının hangi fonksiyonlarında ne tür hizmetler verdiğine, firma büyüklüğüne ve piyasadaki talebin özelliklerine göre değişmektedir. Anketi yanıtlayan 16 şirketten 15'i mevcut koşullarda 0-25 arası (93,3) müşterisiyle birlikte çalıştıklarını belirtmiştir. Bir katılımcı ise soruya yanıt vermemeyi tercih etmiştir.

4.7.2.2 Araştırmaya Katılan Danışmanlık Firmalarının Müşterilerinin Çoğunluğunun Faaliyet Gösterdiği Temel Sektör (D.13)

Tablo 4.14
Müşteri İşletmelerin Çoğunluğunun Faaliyet Gösterdiği Temel Sektör

	Sıklık	Yüzde	Cevaplanan Yüzde	Kümülatif Yüzde
Üretim	8	50	50	50
Ticaret	1	6,25	6,25	56,25
Hizmet	6	37,5	37,5	93,75
Kamu	0	0	0	93,75
Diğer	1	6,25	6,25	100
Toplam	16	100	100	



Şekil 4.14 : Müşteri İşletmelerin Çoğunluğunun Faaliyet Gösterdiği Temel Sektör

Danışmanlık firmalarına yöneltilen diğer bir soruda, hizmet verdikleri müşteri işletmelerin çoğunluğunun üretim, ticaret, hizmet ve kamu sektörlerinden hangisinde faaliyet gösterdiği incelenmiştir. Yukarıda yer alan tablo ve grafikte de görüldüğü üzere, araştırma bünyesindeki danışmanlık şirketlerinin %50’si en çok üretim sektöründeki müşterilere hizmet vermektedir. Bunu %37,5 oranla hizmet sektörü ve 6,25 yüzde ile ticaret sektörü takip etmektedir.

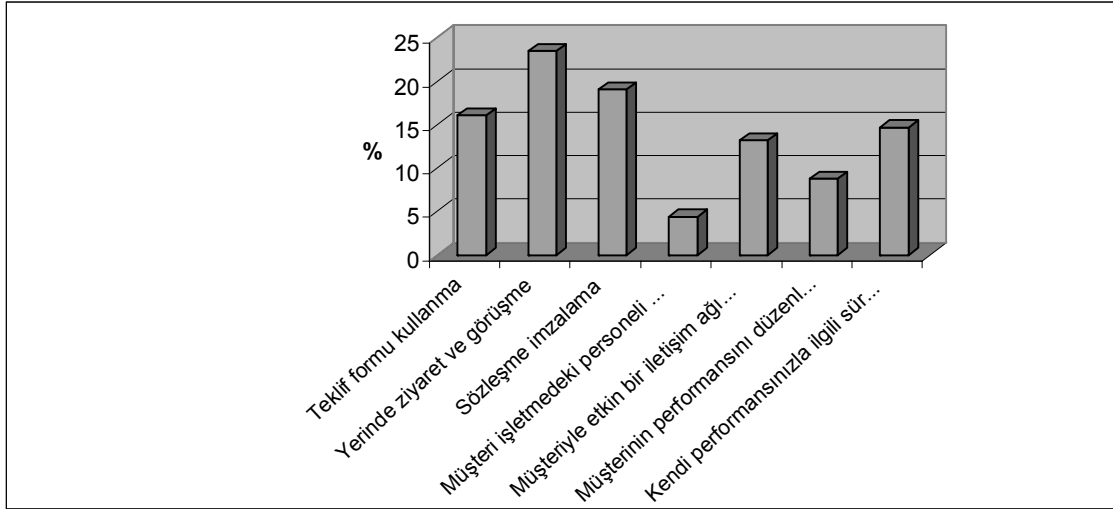
Danışmanlık firmalarından bir tanesi ise diğer şıkkını işaretleyerek genelde turizm ve inşaat alt sektörlerine hizmet verdiklerini ifade etmiştir; bu durumda üretim ve hizmet temel sektörlerine birer ilave yapılmış ancak ağırlıkları değişmemiştir.

Araştırmaya katılan firmalar arasında kamu sektörüne insan kaynakları hizmeti veren firma bulunmamaktadır, bu durumu genel olarak Türkiye’deki kamu işletmelerinin dışa kapalı niteliğiyle ilişkilendirmek mümkündür. Son dönemlerde literatürde, kamu alanındaki üretim ve hizmetlerin iyileştirilmesi için, insan kaynakları da dahil olmak üzere diğer fonksiyonlarda dış kaynak kullanılması ve uzmanlardan destek alınması çözüm olarak gösterilmektedir.

4.7.2.3 Araştırmaya Katılan Danışmanlık Firmalarının Müşterilerine Hizmet Verirken Uyguladıkları Süreçler (D.14)

Tablo 4.15
Müşterilere Hizmet Verirken Uygulanan Süreçler

	Sıklık	Yüzde
Teklif formu kullanma	11	16,1
Yerinde ziyaret ve görüşme	16	23,5
Sözleşme imzalama	13	19,1
Müşteri işletmedeki personeli eğitme	3	4,4
Müşteriyle etkin bir iletişim ağı sağlama	9	13,2
Müşterinin performansını düzenli takip etme	6	8,8
Kendi performansınızla ilgili sürekli geribildirim alma	10	14,7



Şekil 4.15 : Müşterilere Hizmet Verirken Uygulanan Süreçler

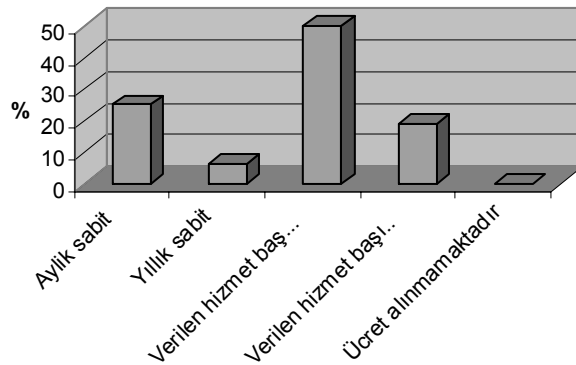
Yanıtlara ait tablo ve grafikleri yukarıda görülmekte olan 14. soruda, çalışmanın dış kaynak kullanımı ilgili açıklamaların yapıldığı kısımda detaylı yer verilen dış kaynaklardan yararlanma süreci üzerinde durulmuştur. Danışmanlık firmalarına, müşteri işletme belli bir insan kaynakları faaliyeti için hizmet talebi kendilerine başvurduktan sonra, hangi adımları uyguladıkları sorulmuştur. Sorunun doğası itibariyle birden fazla seçenek işaretlenebilmekte, rakamlar şıkkın diğer şıklar içerisindeki ağırlığını göstermektedir.

Danışmanlık şirketleri tarafından en çok tercih edilen seçenek %23,5 oranla yerinde ziyaret ve görüşme seçeneğidir. Gerçekten, dış kaynaklardan yararlanma ilişkisinde, yüzyüze iletişimin başlangıcı olan bu adım gerek tarafların birbirini kendi koşullarında tanınması, gerekse detayların görüşülmesi açısından önemlidir. En sık kullanılan (%19,1) ikinci uygulama sözleşme imzalamadır. Dış kaynaklardan yararlanmanın başarısında, iki tarafın da beklentilerine uygun olarak yapılan ayrıntılı sözleşmenin önemi üzerinde daha önceki konularda durulmuştur. Teklif formu kullanma tercih sıklığı açısından üçüncü sıradadır (%16,1). Danışmanlık firmasının hizmet verdiği alanda kendi performansı ile ilgili sürekli geribildirim alması (%14,7) ve müşteriyle etkin bir iletişim ağının kurulması (%13,2) dış kaynak kullanımı sürecinde öne çıkan uygulamalardır. Yanıtlardan elde edilen verilerin, literatürdeki bilgilerle birebir uyum sağladığı görülmektedir.

4.7.2.4 Araştırmaya Katılan Danışmanlık Firmalarının Verdikleri Hizmet Karşılığında Tercih Ettikleri Ödeme Şekli (D.15)

Tablo 4.16
Hizmet Karşılığında Tercih Edilen Ödeme Şekli

	Sıklık	Yüzde	Cevaplanan Yüzde	Kümülatif Yüzde
Aylık sabit	4	25	25	31,25
Yıllık sabit	1	6,25	6,25	37,5
Verilen hizmet başına standart	8	50	50	87,5
Verilen hizmet başına değişken	3	18,75	18,75	100
Ücret alınmamaktadır	0	0	0	
Toplam	16	100	100	



Şekil 4.16 : Hizmet Karşılığında Tercih Edilen Ödeme Şekli

Danışmanlık firmaları, müşteri işletmeyle yaptıkları sözleşmede belirlenen süre ve koşullar doğrultusunda belli görevleri yerine getirmekle yükümlüdür. Dış kaynaklardan yararlanma ilişkisinin diğer tarafı olan müşteri işletmenin de aldığı hizmetin karşılığı olan bedeli kararlaştırılan süre ve şekilde danışmanlık şirketine ödeme sorumluluğu bulunmaktadır.

Danışmanlık firmalarına gönderilen anketin 13. sorusunda bu konuya yer verilmiş ve verdikleri İK hizmetinin karşılığında tercih ettikleri ödeme şekli sorulmuştur. 16 katılımcının tamamı soruyu yanıtlamıştır. %50'si firmada verilen hizmetlerin önceden belirlenen sabit fiyatları olduğunu, aynı hizmeti talep eden tüm müşterilerden verilen hizmet başına standart ödeme alındığını belirtmişlerdir. 4 danışmanlık firması (%25) aylara bölünmüş sabit; 3 danışmanlık firması da (%18,7) verilen hizmet başına değişken ve müşteri ile yapılacak pazarlık doğrultusunda belirlenen bir fiyat politikaları olduğunu ifade etmişlerdir. 1 firma (6,25) yıllık ödemeleri tercih ederken, hiçbir danışmanlık şirketi ücret alınmamaktadır seçeneğini işaretlememiştir. Danışmanlık firmalarının kar amaçlı ekonomik birimler olduğu bilinmekle birlikte, piyasada mevcut bazı danışmanlık şirketlerinin özellikle işe alma ve yerleştirme konusunda kişi ve kurumlara ücretsiz hizmet veren uygulamaları bulunmaktadır. Bu nedenle ve katılımcıların yanıtlarını sınırlamama amacıyla, anket sorusu içerisinde böyle bir seçeneğe yer verilmiştir.

4.7.2.5 Araştırmaya Katılan Danışmanlık Firmalarının Hizmet Verdikleri Müşteriler Konusunda Seçici Olup Olmadığına İlişkin Veriler (D.16)

Tablo 4.17
Hizmet Verilecek Müşteriler Konusunda Seçici Olunup Olunmadığına İlişkin Veriler

	Sıklık	Yüzde	Cevaplanan Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	14	87,5	87,5	87,5
Hayır	2	12,5	12,5	100
Toplam	16	100	100	

Çalışmamızın önemli bir kısmını oluşturan literatür taramaları sırasında, bazı danışmanlık firmalarının hizmet verecekleri müşteri işletmeler konusunda kendilerine

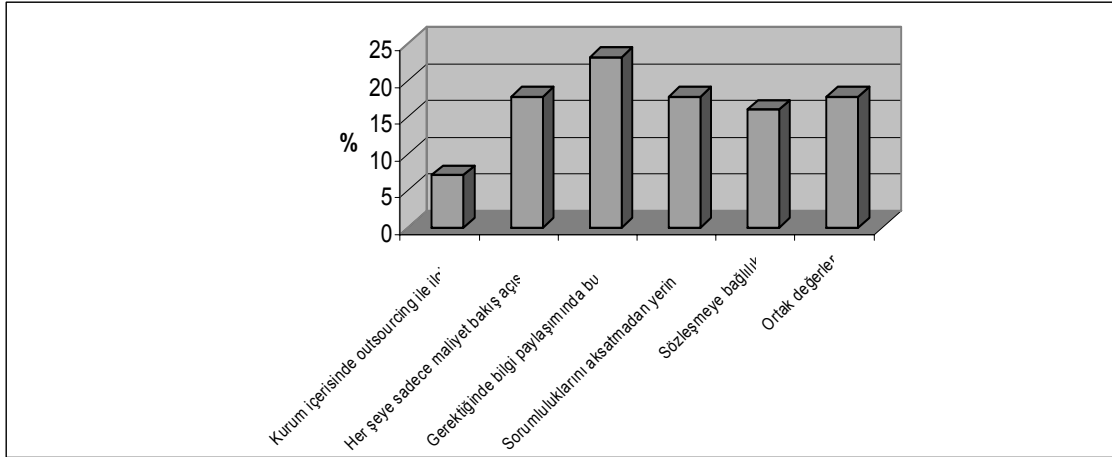
has bazı kriterleri olduğu şeklinde görüşlere rastlanmıştır. Ayrıca bazı firmalar da sadece belli bir sektördeki müşteri işletmelerle çalışmayı prensip edinmişlerdir. Anketin 16. sorusunda, nedenlerle ilgili detaya girilmeksizin danışmanlık firmalarının müşterilerle ilgili olarak seçici olup olmadıkları sorulmuştur.

Büyük bir oranla, katılımcıların 14 tanesi (%87,5) birlikte çalışacakları müşteriler konusunda seçici olduklarını belirtmişlerdir. Kalanı ise (%12,5) seçici olmadıklarını, hizmet talebi ile kendilerine gelen her müşteriyle çalışabileceklerini ifade etmişlerdir. Genel olarak bakıldığında, nasıl ki müşteri işletmeler pek çok danışmanlık şirketi arasından belli kriterlere göre dış kaynak olarak kullanacakları şirketi seçiyorlarsa, danışmanlık şirketlerinin de müşteriler konusunda seçici olduğu sonucuna varılabilir.

4.7.2.6 Araştırmaya Katılan Danışmanlık Firmalarının Hizmet Verdikleri Müşteri İşletmelerden Beklentileri (D.17)

Tablo 4.18
Dış Kaynaklardan Yararlanma İlişkisinde Hizmet Verilen İşletmeden Beklentiler

	Sıklık	Yüzde
Kurum içerisinde outsourcing ile ilgili bir sorumlu/komite bulundurma	4	7,14
Her şeye sadece maliyet bakış açısıyla bakmama	10	17,8
Gerektiğinde bilgi paylaşımında bulunabilme	13	23,2
Sorumluluklarını aksatmadan yerine getirme	10	17,8
Sözleşmeye bağlılık	9	16
Ortak değerler	10	17,8



Şekil 4.18 : Dış Kaynaklardan Yararlanma İlişkisinde Hizmet Verilen İşletmeden Beklentiler

Daha önceki bölümlerde de belirtildiği üzere, araştırmamızın temel amacını insan kaynakları yönetiminde dış kaynaklardan yararlanma kavramının derinlemesine incelenmesi ve kurumların karşılıklı olarak beklentilerinin saptanmasıdır. Bu amaca hizmet etmek üzere, danışmanlık firmalarına hizmet verdikleri işletmelerden beklentileri sorulmuştur. Şirketlerinde dış kaynak kullanan insan kaynakları uzmanları ve danışmanlık firmaları yöneticileriyle yapılan görüşmeler ve daha önce yayınlanmış röportajlar bu beklentilerin neler olabileceği konusunda fikir vermiş ve bu doğrultuda soru hazırlanmıştır. Birden fazla seçenek tercih edilebileceğinden, cevapların toplamı katılımcı firma sayısının üzerinde kalmaktadır. Tabloda yer alan rakamlar her şıkkın seçilme sıklığını ifade etmektedir.

Danışmanlık firmalarının en çok tercih ettiği seçenek %23,2 oranla gerektiğinde bilgi paylaşımında bulunabilme seçeneğidir. Gerçekten insan kaynaklarının işe alma-yerleştirme, eğitim, ücretleme, performans yönetimi, endüstriyel ilişkiler ve kariyer yönetimi gibi tüm fonksiyonlarını dış kaynağa devretmek için az veya çok bilgi paylaşımı gereklidir. Hatırlanacağı üzere, anketin 9.sorusunda dış kaynaklardan yararlanmanın olası riskleri sorulmuş ve müşteri işletmelerin gizli bilgilerin ifşa olmasını, en büyük risklerden biri olarak gördükleri sonucu çıkarılmıştır. Bu çerçevede, müşteri işletmelerin bilgi paylaşımı konusunda tedirgin oldukları ve danışmanlık şirketlerinin de ihtiyaç duydukları bilgilerin onlarla rahatça paylaşılması şeklinde bir beklenti içinde oldukları söylenebilir.

Hizmet alan işletmenin her şeye sadece maliyet açısıyla bakmaması, sorumluluklarını yerine getirmesi ve iki tarafın ortak değerlere sahip olması, yanıtlarda eşit oranda (%17,8) tercih edilen beklentilerdir. Ayrıca sağlıklı bir outsourcing ilişkisi için müşteriden, sözleşmeye bağlı kalması (%16) ve şirket içerisinde dış kaynaklardan yararlanmayla ilgili bir sorumlu/komite bulundurması (%7,14) beklenmektedir. Literatürde, başarılı bir dış kaynaklardan yararlanma uygulaması için müşterinin sahip olması gerekenler olarak belirtilen hususların, gerçekten danışmanlık firmalarının karşı taraftan beklentilerini yansıttığı görülmektedir.

4.7.2.7 Araştırmaya Katılan Danışmanlık Firmalarının Müşterilerinin İlgili Faaliyette Başarısız Olup Olmadığı İle İlgili Veriler (D.18)

Tablo 4.19
Hizmet Verilen Bir Müşterinin İlgili Faaliyette Hedeflediği Başarıyı ve Etkinliği Yakalayamadığı Oldu Mu?

	Sıklık	Yüzde	Cevaplanan Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	7	43,75	43,75	43,75
Hayır	9	56,25	56,25	100
Toplam	16	100	100	

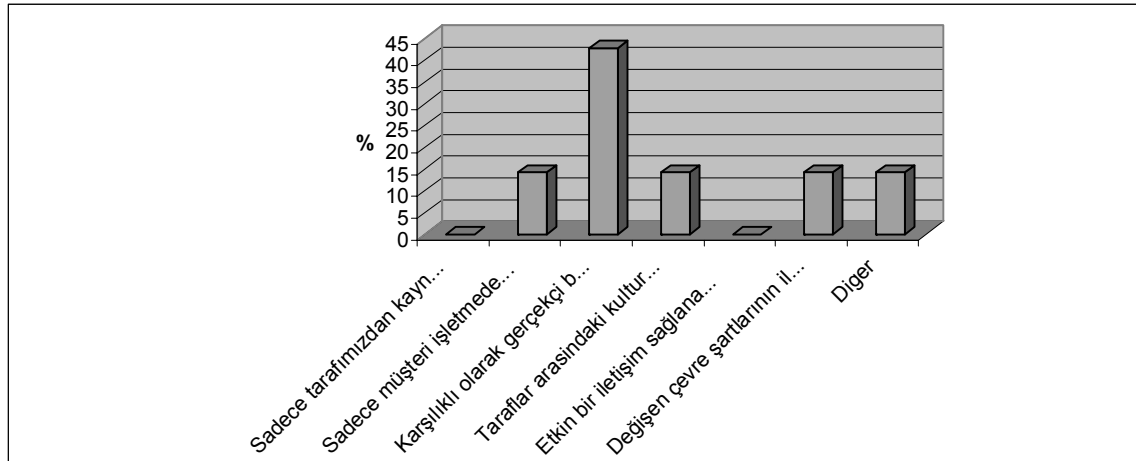
Danışmanlık firmalarına yapılan anketin 18. sorusu, bu firmaların müşterilerinin dış kaynaktan sağladığı İK fonksiyonlarında hedefledikleri başarıyı ve etkinliği yakalayıp yakalayamadıkları araştırılmıştır. Dolaylı olarak da danışmanlık firmalarının hizmet verme süresinde müşterilerinin başarılarını takip edip etmedikleri ve özeleştirisi yapıp yapamayacakları görülmek istenmiştir.

Ankete katılan danışmanlık firmalarının tamamı soruya yanıt vermiş, %56,25 oranında “hayır” şıkkı tercih edilmiştir. Bu şıkkı seçenlerin konunun detayına inen bir sonraki soruyu atlayarak 20. soruya geçmeleri rica edilmiştir. Katılımcıların yarıya yakını ise (43,75) en az bir müşterisinin hizmet aldığı İK faaliyetinde hedeflediği etkinliğe ve başarıya ulaşamadığını açıkça belirtmiştir. Bu soruya, beklenenin üzerinde yanıt alınması, katılımcıların konuya objektif baktığı inancını ve soruları yanıtlarkenki samimiyetine olan varsayımı pekiştirmiştir.

4.7.2.8 Araştırmaya Katılan Danışmanlık Firmalarının Müşterilerinin İlgili Faaliyette Hedeflediği Başarıyı ve Etkinliği Yakalayamama Nedeni (D.19)

Tablo 4.20
Danışmanlık Firmalarına Göre Müşteri İşletmenin Hedeflediği Başarıyı ve Etkinliği Yakalayamama Nedeni

	Sıklık	Yüzde	Cevaplanan Yüzde	Kümülatif Yüzde
Sadece tarafımızdan kaynaklanan sorunlar	0	0	0	0
Sadece müşteri işletmeden kaynaklanan sorunlar	1	14,2	14,2	14,2
Karşılıklı olarak gerçekçi beklentilerin ortaya konulmaması	3	42,8	42,8	42,8
Taraflar arasındaki kültür uyumsuzluğu	1	14,2	14,2	57
Etkin bir iletişim sağlanamaması	0	0	0	57
Değişen çevre şartlarının ilişkisi olumsuz etkilemesi	1	14,2	14,2	71,2
Diger	1	14,2	14,2	100
Toplam	7	100	100	



Şekil 4.20 : Danışmanlık Firmalarına Göre Müşteri İşletmenin Hedeflediği Başarıyı ve Etkinliği Yakalayamama Nedeni

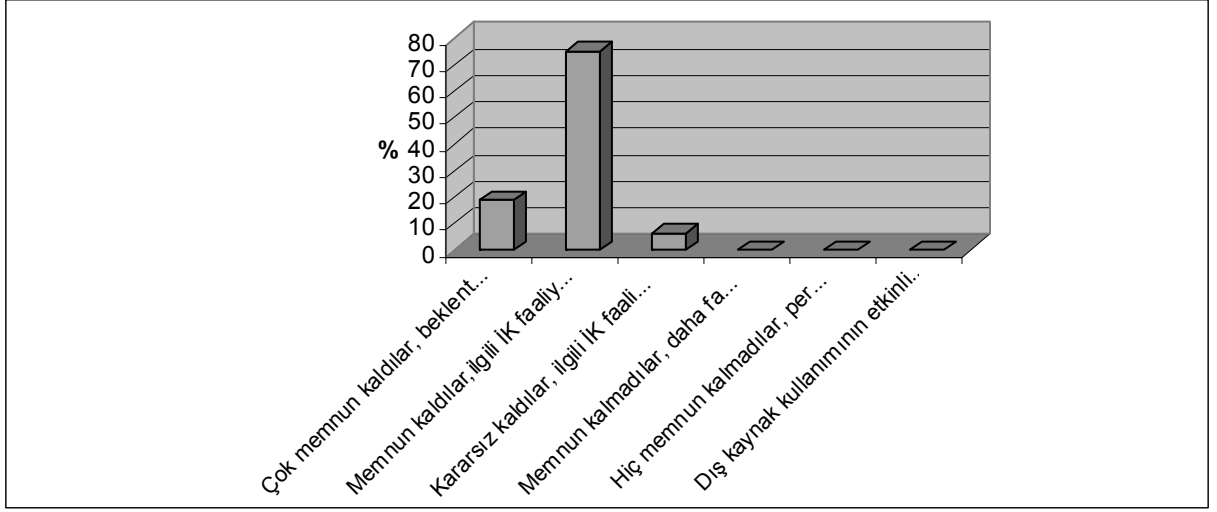
Önceki soruya “evet” yanıtını veren 7 firmaya, müşteri işletmenin kendilerinden sağladığı İK faaliyetinde istediği başarıyı/etkinliği yakalayamama nedeni sorulmuş ve hepsinden yanıt alınmıştır. 3 firma (%42,8), müşteri işletmenin dış

kaynaklardan yararlanmada hedeflerine ulaşamama nedenini, danışmanlık şirketi ve müşteri arasında karşılıklı olarak gerçekçi beklentilerin ortaya konulmaması olduğunu belirtmiştir. Geri kalan firmaların seçtiği nedenler ise; sadece müşteri işletmeden kaynaklanan sorunlar çıkması, taraflar arasındaki kültür uyumsuzluğu, değişen çevre şartlarının ilişkiyi olumsuz etkilemesidir. “Diğer” seçeneğini işaretleyen bir firma ise müşterinin hedefine ulaşamama sebebini, sözleşme çerçevesi dışındaki taleplerin projeyi etkilemesi şeklinde açıklamıştır.

4.7.2.9 Araştırmaya Katılan Danışmanlık Firmalarına Göre Müşteri İşletmelerin DKY Uygulamasından Genel Memnuniyet Düzeyi (D.20)

Tablo 4.21
Danışmanlık Firmalarına Göre Hizmet Verilen Müşteri İşletmelerin Genel Memnuniyet Düzeyi

	Sıklık	Yüzde	Cevaplanan Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok memnun kaldılar, beklentilerinin üzerinde sonuçlar elde ettiler	3	18,75	18,75	18,75
Memnun kaldılar, ilgili İK faaliyetlerinde performans beklentileri karşılandı	12	75	75	93,75
Kararsız kaldılar, ilgili İK faaliyetlerinde performans değişikliği gözlenmedi	1	6,25	6,25	100
Memnun kalmadılar, daha fazla performans artışı beklentisi içerisindeydiler	0	0	0	
Hiç memnun kalmadılar, performanslarında azalış gözlemlendi	0	0	0	
Dış kaynak kullanımının etkinliği ile ilgili herhangi bir gözlem/ölçüm yapılmadı	0	0	0	
Toplam	16	100	100	



Şekil 4.21 : Danışmanlık Firmalarına Göre Hizmet Verilen Müşteri İşletmelerin Genel Memnuniyet Düzeyi

Bu soruda, anketlerde pek uygulanmayan bir yöntem olarak katılımcılara karşı tarafın memnuniyet düzeyi hakkındaki fikirleri sorulmuştur. Buradaki amaç, kısa bir an da olsa danışmanlık firmalarının müşteri memnuniyeti hakkında içlerine ayna tutmalarına yardımcı olmak ve buradan alınan yanıtlarla müşteri işletmelerden alınan yanıtları yüzeysel olarak karşılaştırabilmektir. Danışmanlık firmalarının 12 tanesi (%75), müşterilerinin memnun kaldıklarını, kendilerinden sağladıkları insan kaynakları faaliyetlerinde performans beklentilerinin karşılandığını ifade etmiştir. 3 firma (%75), hizmet alan müşteri işletmelerin aldıkları hizmetten çok memnun kaldıklarını, performans beklentilerinin çok üzerinde sonuçlar elde ettiklerini düşünmektedir. 1 firma ise, müşterinin aldıkları hizmetten duydukları memnuniyet konusunda çekimser kaldıklarını, dış kaynak kullanıldıktan sonra ilgili İK faaliyetlerinde performans değişikliği gözlenmediğini belirtmiştir. Katılımcıların tümünün, müşterilerimiz hizmetlerimizden çok memnun kaldılar şeklinde, durumu olduğundan iyi gösterme amaçlı bir eğilimde olmaması araştırma sonuçlarının sağlığı açısından güven verici görülmektedir.

4.7.2.10 Eklenmek İstenilenler (D.21)

Son olarak, ankete katılanların arzu ettikleri takdirde gerekli açıklamaları yapabilmeleri için açık uçlu bir soru hazırlanmıştır. Danışmanlık firmalarını temsil eden

katılımcıların, bu kısımda yer verdikleri konular daha çok teşekkür mesajları, başarı dilekleri ve anket sonuçlarının paylaşılmasıyla ilgili taleplerdir.

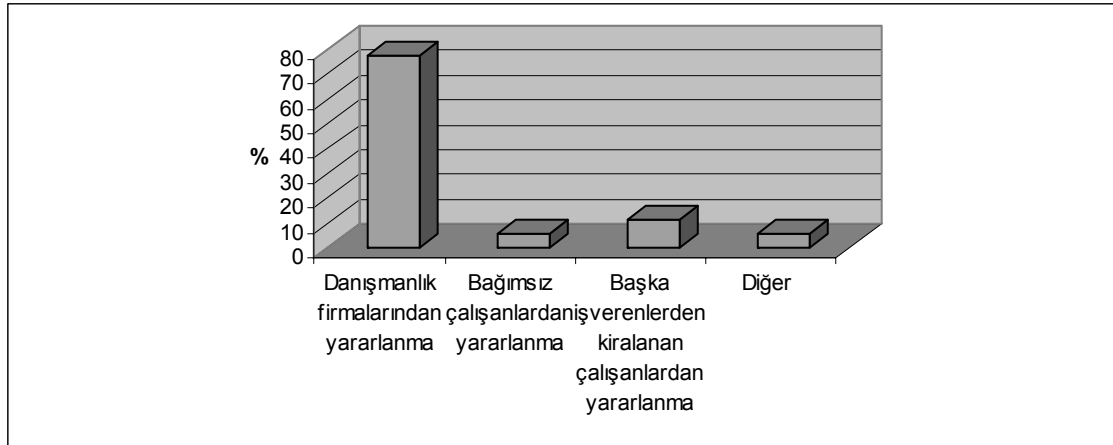
4.7.3 SADECE HİZMET ALAN MÜŞTERİ İŞLETMELERE YÖNELTİLEN SORULAR

Araştırmadaki ortak 11 sorunun ardından, müşteri işletmelere yöneltilen sorular aşağıda verilmektedir. (Bkz. EK 5) Soruların daha kolay takip edilmesi için “müşteri” sözcüğünü temsilen “M” harfi ve soru numarası parantez içine yazılmıştır.

4.7.3.1 Ankete Katılan Müşteri İşletmelerin İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında Kullandıkları Dış Kaynak Türü (M.12)

Tablo 4.22
İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında Yararlanılan Dış Kaynak Çeşidi

	Sıklık	Yüzde	Cevaplanan Yüzde	Kümülatif Yüzde
Danışmanlık firmalarından yararlanma	14	77,7	77,7	77,7
Bağımsız çalışanlardan yararlanma	1	5,5	5,5	83,2
Başka işverenlerden kiralanan çalışanlardan yararlanma	2	11,1	11,1	94,3
Diğer	1	5,5	5,5	100
Toplam	18	100	100	



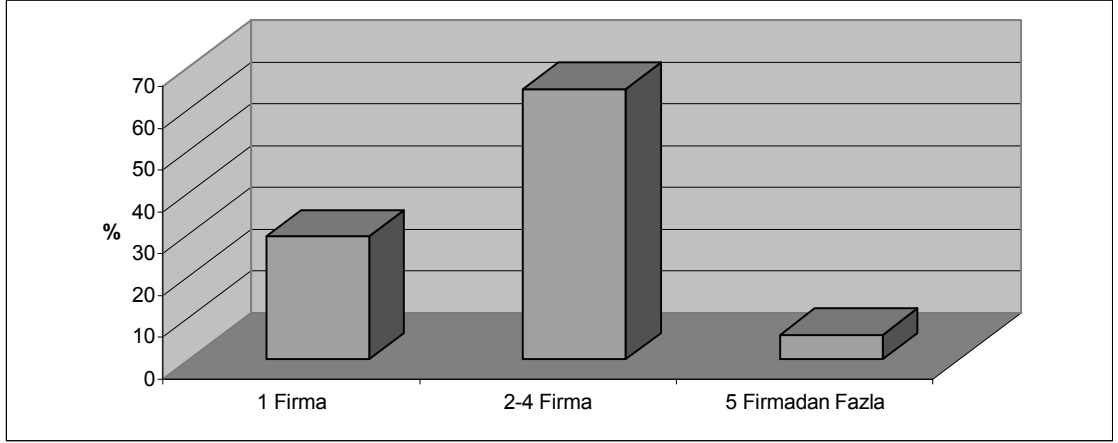
Şekil 4.22 : İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında Yararlanılan Dış Kaynak Çeşidi

İnsan kaynakları alanında dış kaynaklardan yararlanma kararı alan işletmenin, kullanacağı dış kaynak türü konusunda pek çok alternatifi bulunmaktadır. Danışmanlık firmaları haricinde, bağımsız çalışan uzman ve akademisyenler ya da diğer işletmelerden kiralanan çalışanlar da insan kaynakları fonksiyonlarında destek verebilmektedir. Anketimize katılan değişik sektörlerdeki 18 işletmeden 14'ü (%77,7) dış kaynak olarak danışmanlık firmalarını tercih etmektedir. Bu tercihin oranının yüksek çıkması normaldir çünkü müşteri işletmeler danışmanlık firmalarının referansları arasından seçilmiştir. Ayrıca kullandıkları dış kaynaklar varsa, onları belirlemek maksadıyla bu tür bir soruya yer verilmiştir. Firmalardan 2 tanesi (%11,1) başka işverenlerden kiralanan çalışanlardan, 1 tanesi de (%5,5) bağımsız çalışanlardan insan kaynakları konusunda hizmet almaktadır. Diğer seçeneğini işaretleyen firma ise dış kaynağın türü konusunda açıklamada bulunmamıştır.

4.7.3.2 Ankete Katılan Müşteri İşletmelerin Mevcut Durumda Birlikte Çalıştığı Dış Kaynak Sayısı (M.13)

Tablo 4.23
Müşteri İşletmenin Mevcut Durumda Birlikte Çalıştığı Dış Kaynak Sayısı

	Sıklık	Yüzde	Cevaplanan Yüzde	Kümülatif Yüzde
1 Firma	5	27,7	29,4	29,4
2-4 Firma	11	61,1	64,7	94,1
5 Firmadan Fazla	1	5,5	5,8	100
Toplam Cevap	17	94,5	100	
Eksik Cevap	1	5,5		
Toplam	18	100		



Şekil 4.23 : Müşteri İşletmenin Aynı Dönemde Birlikte Çalıştığı Dış Kaynak Sayısı

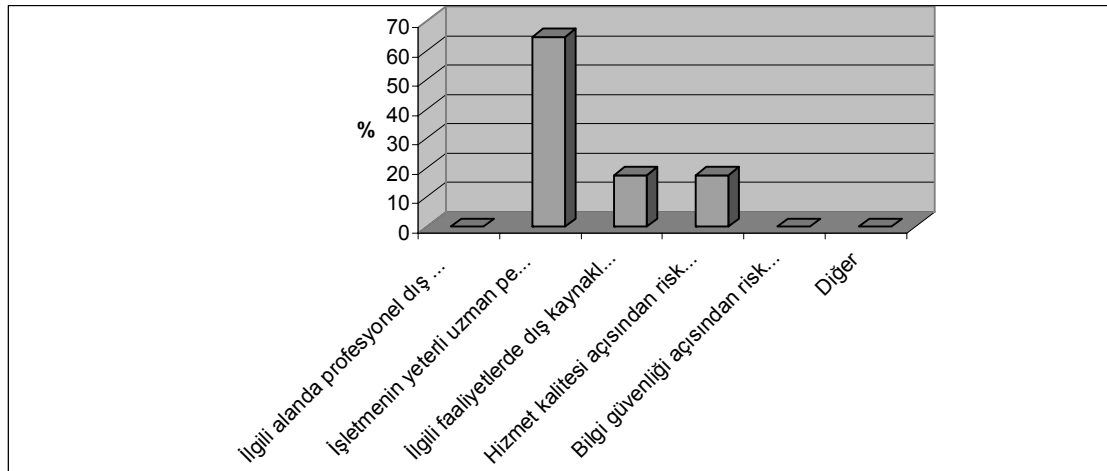
Müşteri işletmeler, aynı dönemde bazen tek bir firma ile çalışırken bazen farklı fonksiyonları farklı dış kaynaklardan sağlamayı tercih etmektedir. Bu karar, işletmelerin dış kaynaklardan yararlanma politikalarına ve aldıkları insan kaynakları hizmetlerine ve hizmet sağlayıcıların özelliklerine bağlı olarak verilmektedir. Sadece tek veya birden fazla dış kaynak kullanmanın kendine has avantaj (maliyet azaltımı, risk dağıtma vb.) ve dezavantajları (dış kaynağa bağımlılık, giderlerin artması gibi.) bulunmaktadır.

Araştırma dahilindeki müşteri işletmelerden 11 tanesi (%64,7) mevcut durumda, insan kaynakları ile ilgili olarak 2-4 arası dış kaynakla birlikte çalışmaktadır. 5 işletme (%29,4) ise dış kaynak kullandığı insan kaynakları fonksiyonu/fonksiyonlarında tek danışmanlık firmasından destek almayı tercih etmektedir. Aynı dönemde 5 danışmanlık firmasından daha fazla firmayla dış kaynak kullanımı anlaşmasına giden müşteri işletme sayısı 1'dir (%5,8). Katılımcılardan bir tanesi ise soruya yanıt vermemiştir; yukarıdaki oranlar cevaplayanlar arasındaki yüzdeleri ifade etmektedir.

4.7.3.3 Araştırmaya Katılan Müşteri İşletmelere Göre Bazı İK Faaliyetlerinin Dış Kaynaklardan Sağlanmak Yerine Şirket İçinde Yapılmasının Nedeni (M.14)

Tablo 4.24
Bazı İK Faaliyetlerinin Dış Kaynaklardan Sağlanması Yerine Şirket İçinde Yapılmasının Nedeni

	Sıklık	Yüzde	Cevaplanan Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlgili alanda profesyonel dış kaynak bulunmaması	0	0	0	0
İşletmenin yeterli uzman personele sahip olması	11	61,1	64,7	64,7
İlgili faaliyetlerde dış kaynakların fiyat tekliflerinin yüksek olması	3	16,6	17,6	82,3
Hizmet kalitesi açısından risk taşıması	3	16,6	17,6	100
Bilgi güvenliği açısından risk taşıması	0	0	0	
Diğer	0	0	0	
Toplam Cevap	17	94,3	100	
Eksik Cevap	1	5,7		
Toplam	18	100		



Şekil 4.24 : Bazı İK Faaliyetlerinin Dış Kaynaklardan Sağlanması Yerine Şirket İçinde Yapılmasının Nedeni

Müşteri işletmelere yöneltilen 14. soruda, bazı insan kaynakları faaliyetleri dış kaynağa devredilmek yerine işletme içinde gerçekleştirilmeye devam ediliyorsa nedeninin belirtilmesi istenmiştir. Eğer tüm insan kaynakları süreçleri outsource edildiyse sorunun boş bırakılması, bir sonraki sorudan devam edilmesi rica edilmiştir.

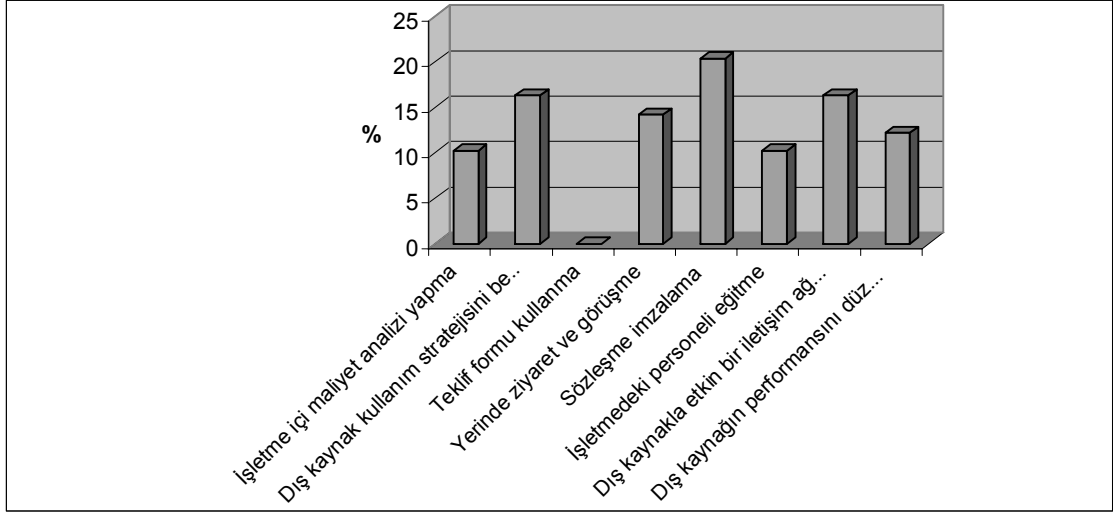
Katılımcılardan bir tanesi soruyu boş bıraktığına göre bu işletmenin tüm insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullandığı sonucuna varılabilmektedir.

Yanıt veren 17 işletmeden 11 tanesi (%64,7) işletmenin, söz konusu insan kaynakları fonksiyonlarında yeterli uzman personele sahip olduğunu, dolayısıyla dış kaynaklardan yararlanma ihtiyacı duymadığını belirtmiştir. 3 işletme (%17,6) bazı insan kaynakları fonksiyonlarının outsource etmek yerine şirket içinde yapılmasının nedenini, ilgili fonksiyonda dış kaynak sağlayan firmaların fiyat tekliflerinin çok yüksek olmasına bağlamıştır. Diğer 3 firma da (%17,6) dış kaynak kullanımı, hizmet kalitesi açısından risk taşıdığı için söz konusu faaliyetlerin şirket içinde yapılmaya devam ettiğini ifade etmiştir. İlgili alanda profesyonel dış kaynak bulunmaması ve dış kaynaklardan yararlanmanın bilgi güvenliği açısından risk taşıması seçenekleri neden olarak görülmemiş ve işaretlenmemiştir.

4.7.3.4 Araştırmaya Katılan Müşteri İşletmelerin Dış Kaynak Kullanırken Uyguladıkları Süreçler (M.15)

Tablo 4.25
Müşteri İşletmenin Dış Kaynakla İlişkide Uyguladığı Süreçler

	Sıklık	Yüzde
İşletme içi maliyet analizi yapma	5	10,2
Dış kaynak kullanım stratejisini belirleme	8	16,3
Teklif formu kullanma	0	0
Yerinde ziyaret ve görüşme	7	14,2
Sözleşme imzalama	10	20,4
İşletmedeki personeli eğitme	5	10,2
Dış kaynakla etkin bir iletişim ağı sağlama	8	16,3
Dış kaynağın performansını düzenli takip etme	6	12,2



Şekil 4.25 : Müşteri İşletmenin Dış Kaynakla İlişkide Uyguladığı Süreçler

Dış kaynaklardan yararlanma uygulaması; dış kaynak kullanım kararının verilmesiyle başlayan, kararın hayata geçirilmesi ve geribildirimlerin alınmasıyla devam eden birbiriyle ilişkili pek çok aşamayı gerektirmektedir. Müşteri işletmelere sorulan 15. soruda, katılan işletmelerin hangi süreçleri ağırlıklı olarak uyguladığı sorusuna yanıt aranmıştır. Outsourcing ilişkisi için gerekli adımlar, zincirin halkaları gibi birbirini izlediğinden, soruda birden fazla seçenek tercih edilebilmektedir.

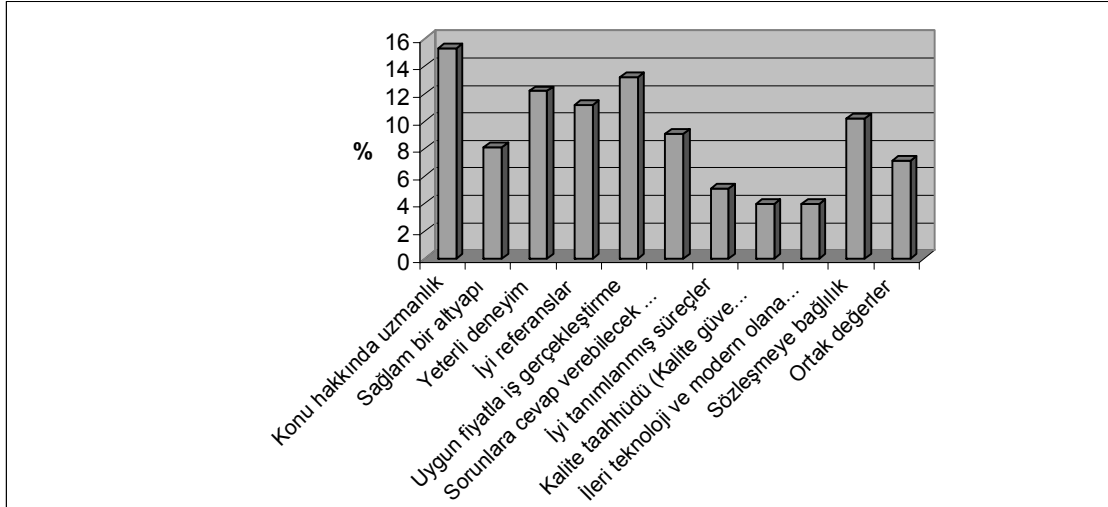
Anketi yanıtlayan müşteri işletmelerin en çok tercih ettiği seçenek %20,4 oranla sözleşme imzalamadır. Bunu, eşit tercih sıklığı ile (%16,3) yine çok önemli süreçler olan dış kaynak kullanım stratejisi belirleme ve dış kaynakla etkin bir iletişim ağı sağlama şıkları izlemektedir. İnsan kaynakları faaliyetlerinde hizmet veren dış kaynağın performansını düzenli takip etme (%12,2) ise bir diğer öne çıkan seçenektir.

Benzer bir soruya, danışmanlık şirketlerine gönderilen ankette de yer verilmiş, sözleşme imzalama, etkin bir iletişim sağlama, kendi performanslarıyla ilgili düzenli geribildirim alma gibi süreçlerin sık uygulandığı görülmüştür. Danışmanlık şirketleri ve müşteri işletmelerin dış kaynak kullanımı ilişkisiyle ilgili verdikleri bilgiler tutarlılık arz etmektedir.

4.7.3.5 Araştırmaya Katılan Müşteri İşletmelerin Hizmet Aldıkları Danışmanlık Firmalarından Beklentileri (M.16)

Tablo 4.26
Müşteri İşletmelerin Hizmet Aldıkları Danışmanlık Firmalarından Beklentileri

	Sıklık	Yüzde
Konu hakkında uzmanlık	15	15,3
Sağlam bir altyapı	8	8,1
Yeterli deneyim	12	12,2
İyi referanslar	11	11,2
Uygun fiyatla iş gerçekleştirme	13	13,2
Sorunlara cevap verebilecek çözüm önerileri	9	9,1
İyi tanımlanmış süreçler	5	5,1
Kalite taahhüdü (Kalite güvence belge ve sertifikaları)	4	4
İleri teknoloji ve modern olanaklar	4	4
Sözleşmeye bağlılık	10	10,2
Ortak değerler	7	7,1



Şekil 4.26 : Müşteri İşletmelerin Hizmet Aldıkları Danışmanlık Firmalarından Beklentileri

Ankete katılan müşteri işletmelere, insan kaynakları alanında hizmet aldıkları danışmanlık firmalarından neler bekledikleri sorulmuştur. Birden fazla seçenek tercih edilebilen soru türü kullanılmıştır. Bazı şıklarda cevap oranları birbirine oldukça yakındır, müşterilerin bir danışmanlık firmasından aynı anda pek çok beklentileri olduğu yorumu yapılabilir. % 15,3 ile en çok tercih edilen seçenek konu hakkında uzmanlıktır. Hemen ardından, dış kaynak kullanma kararında önemli bir faktör olan

uygun fiyatla iş gerçekleştirme %13,2 gelmektedir. Yeterli deneyim, iyi referanslar ve sözleşmeye bağlılık da müşteri işletmelerin diğer beklentileridir.

Literatüre göre, başarılı bir dış kaynaklardan yararlanma uygulamasında en önemli faktörlerden biri doğru dış kaynağın seçimidir. Müşterinin ihtiyaç duyduğu uzmanlık, deneyim, hizmet kalitesi, uygun fiyat gibi konularda güven vermesi önemlidir. Araştırma verilerine göre, müşteri işletmelerin dış kaynaklardan yararlanma kavramıyla ilgili bilinçli oldukları, danışmanlık firmalarından beklentilerini iyi tanımlamış oldukları görülmektedir. Daha önce yer verilen danışmanlık firmalarıyla ilgili ankette, danışmanlık firmalarının da müşterilerinden bilgi paylaşımında bulunma, her şeye maliyet bakış açısıyla bakmama gibi birtakım beklentileri olduğu ortaya çıkmıştır. Dış kaynaklardan yararlanmayla ilgili olarak, hem teorik bilginin hem de pratikteki uygulamaların kesiştiği en önemli nokta karşılıklı beklentilerin dikkate alındığı ve karşılandığı sürece, kazan-kazan yaklaşımına uygun bir outsourcing ilişkisinin yürütüleceğidir.

4.7.3.6 Araştırmaya Katılan Müşteri İşletmelerin Dış Kaynak Kullandıkları Bir İK Faaliyetinde Başarısız Olup Olmadığı İle İlgili Veriler (M.17)

Tablo 4.27
Dış Kaynak Kullanılan Bir İK Fonksiyonunda Hedeflenen Başarıyı veya Etkinliği Yakalayamadığınız Oldu Mu?

	Sıklık	Yüzde	Cevaplanan Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	11	61,1	61,1	61,1
Hayır	7	38,8	38,8	100
Toplam	18	100	100	

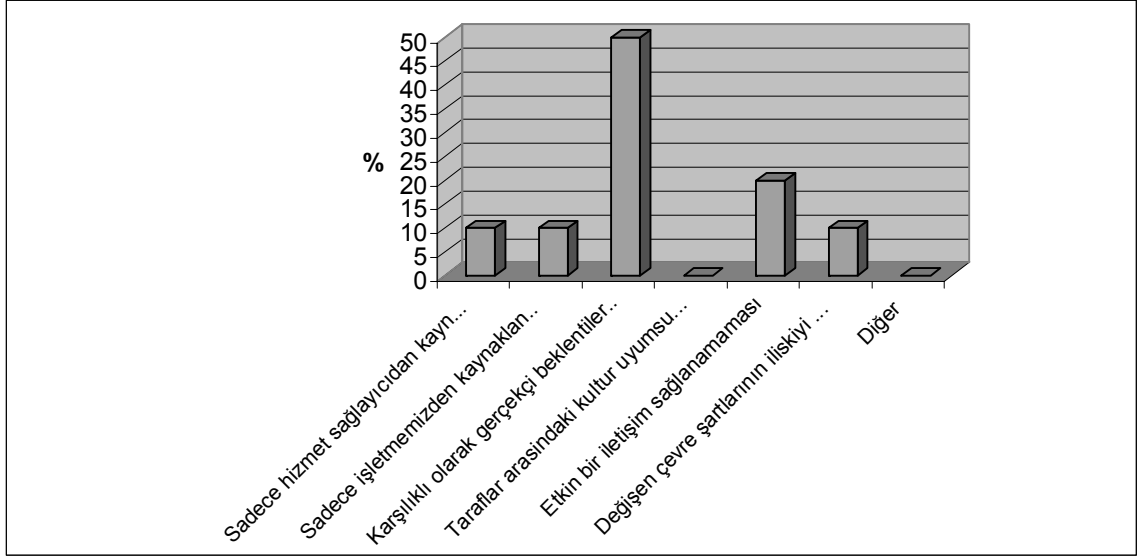
Dış kaynaklardan yararlanmayla ilgili önceki araştırmalarda çok fazla üzerinde durulmayan bir konu üzerinde soru hazırlanmıştır. Müşteri işletmelere, dış kaynak kullandıkları bir faaliyette hedefledikleri başarıyı/etkinliği yakalayamama gibi bir tecrübeye sahip olup olmadıkları sorulmuştur. Bazen outsourcing ilişkisinin özellikle de ilk zamanlarında sorunlar yaşandığı, bunun da devredilen faaliyetin işleyişini etkilediği bilinmektedir.

Müşteri işletmeler soruya açık yüreklilikle yanıt vermiş, 11 tanesi (%61,1) dış kaynaktan sağladıkları en az bir insan kaynakları faaliyetinde başarı hedeflerinin yakalanamadığını belirtmiştir. 8 işletme ise böyle bir tecrübe yaşamadıklarını ifade etmiştir. “Hayır” yanıtını verenlerin bir sonraki soruyu yanıtlamadan geçmeleri, 19. soru ile ankete devam etmeleri rica edilmiştir; çünkü takip eden soruda başarısızlığın nedeni sorgulanmaktadır.

4.7.3.7 Araştırmaya Katılan Müşteri İşletmelerin Dış Kaynak Kullandıkları Bir İK Faaliyetinde Hedeflenen Başarıyı Yakalayamama Nedeni (M.18)

Tablo 4.28
Hedeflenen Başarıyı Veya Etkinliği Yakalayamama Nedeni

	Sıklık	Yüzde	Cevaplanan Yüzde	Kümülatif Yüzde
Sadece hizmet sağlayıcıdan kaynaklanan sorunlar	1	9.0	10.0	10.0
Sadece işletmemizden kaynaklanan sorunlar	1	9.0	10.0	20.0
Karşılıklı olarak gerçekçi beklentilerin ortaya konulmaması	5	45,4	50.0	70.0
Taraflar arasındaki kültür uyumsuzluğu	0	0	0	70.0
Etkin bir iletişim sağlanamaması	2	18,1	20.0	90
Değişen çevre şartlarının ilişkiyi olumsuz etkilemesi	1	9.0	10	100
Diğer	0	0	0	
Toplam Cevap	10		100	
Eksik Cevap	1	9.0		
Toplam	11	100		



Şekil 4.28 : Hedeflenen Başarıyı Veya Etkinliği Yakalayamama Nedeni

Dış kaynağa devredilen insan kaynakları fonksiyonunda/fonksiyonlarında hedefledikleri etkinliğe ulaşamama gibi bir tecrübe yaşayan müşteri işletmelere bunun sebepleri sorulmuştur. Soruya yanıt veren 10 işletmenin yarısı, danışmanlık firmalarıyla karşılıklı olarak gerçekçi beklentilerin ortaya konulmamasını neden olarak görmektedir. Müşterilerin beklentilerinin araştırıldığı 16. sorunun yorumlanmasında, sağlıklı outsourcing uygulaması için danışmanlık firması ve müşteri işletmenin birbirinin beklentilerini dikkate alması ve gerçekçi hedeflerin koyulması konusuna önemle dikkat çekilmiştir. Müşteri işletmeleri geçmişteki tecrübeleri de bunu destekler niteliktedir.

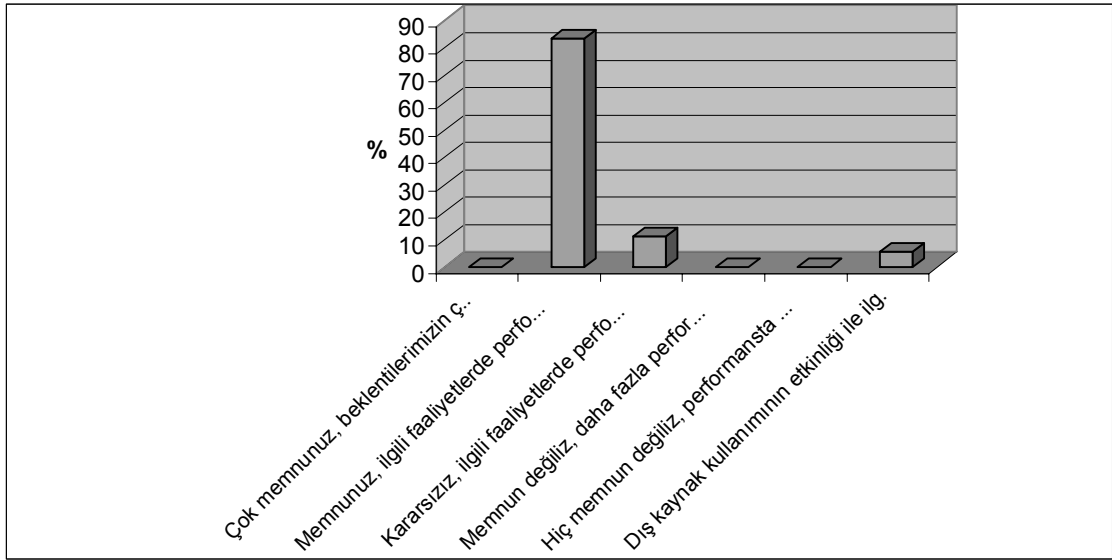
İkinci sırada gelen neden (%20), dış kaynakla etkin bir iletişim ağı sağlanamamasıdır. %10 tercih sıklığına sahip bir neden değişen çevre şartlarının dış kaynakla olan ilişkiyi olumsuz etkilemesidir. Sayılan ilk üç maddede, müşteri işletmelerin çoğunun, İK fonksiyonundaki başarısızlığı iki tarafın ortak hatası olarak gördüğü anlaşılmaktadır. Zaten dış kaynak kullanımının temel özelliklerinden biri de gerektiğinde riskin paylaşılmasıdır. Başka bir önemli nokta da, geçmişte dış kaynak kullanılan alanlarda hedefleri yakalayamama gibi bir tecrübeye sahip olan bu işletmelerin dış kaynaklardan yararlanmaktan vazgeçmeyip, hatalarından ders alarak devam etmeleridir.

Müşteri işletmelerin %10'u ilgili İK faaliyetinde hedeflenen etkinliğe ulaşamamanın, sadece danışmanlık firmalarından kaynaklandığını düşünmektedir. %10 oranında işletme ise başarısızlığın sadece kendilerinden kaynaklanan nedenlerle ortaya çıktığını ifade etmektedir. Müşteri işletmelerin bu soruya verdikleri cesur yanıtlar kanımızca, outsourcing konusuna objektif yaklaşıtlarının ve çalışmamıza duydukları güvenin bir göstergesidir.

4.7.3.8 Araştırmaya Katılan Müşteri İşletmelerin Dış Kaynaklardan Yararlanma Sürecinden Genel Memnuniyet Düzeyi (M.19)

Tablo 4.29
Müşteri İşletmelerin İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma Sürecinden Genel Memnuniyet Düzeyi

	Sıklık	Yüzde	Cevaplanan Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok memnunuz, beklentilerimizin çok üzerinde sonuçlar elde ettik	0	0	0	0
Memnunuz, ilgili faaliyetlerde performans beklentilerimiz karşılandı	15	83,3	83,3	83,3
Kararsızız, ilgili faaliyetlerde performans değişikliği gözlenmedi	2	11,1	11,1	94,4
Memnun değiliz, daha fazla performans artışı beklentisi içerisindeydik	0	0	0	0
Hiç memnun değiliz, performansta azalış gözlemlendi	0	0	0	0
Dış kaynak kullanımının etkinliği ile ilgili herhangi bir gözlem/ölçüm yapılmadı	1	5,5	5,5	100
Toplam	18	100	100	



Şekil 4.29 : Müşteri İşletmelerin İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma Sürecinden Genel Memnuniyet Düzeyi

Bilindiği üzere bu çalışma insan kaynakları yönetiminde dış kaynaklardan yararlanma ve kurumların beklentileri konularına katkı sağlamak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Dış kaynaklardan yararlanma ilişkisinin taraflarına; dış kaynaklardan yararlanma uygulamasından, karşı taraftan ve outsourcing'in geleceğinden beklentileri ile ilgili pek çok soru yöneltilmiştir. Müşteri işletmelerin dış kaynak kullanımı ile ilgili beklentilerinin ne ölçüde karşılandığını açıklığa kavuşturmak için, dış kaynaklardan yararlanma sürecinden genel memnuniyet düzeyleri sorulmuştur.

Ankete katılan 18 müşteri işletmeden 15 tanesi (%83,3) “Memnunuz, dış kaynağa devredilen İK faaliyetlerinde performans beklentimiz karşılandı” seçeneğini tercih etmişlerdir. 2 işletme (%11,1) memnun olup olmadıkları konusunda çekimser kalmıştır, ilgili İK faaliyetlerinde performans değişikliğinin gözlenmediğini belirtmiştir. 1 müşteri işletme ise (%5,5) İK fonksiyonlarında dış kaynaklardan yararlanma ile ilgili herhangi bir gözlem veya ölçüm yapılmadığını ifade etmiştir.

4.7.3.9 Eklenmek İstenilenler (M.20)

Müşteri işletmeleri temsil eden katılımcıların, bu kısımda yer verdikleri konular daha çok teşekkür mesajları, başarı dilekleri ve anket sonuçlarının

paylaşılmasıyla ilgili taleplerdir. Ayrıca Türkiye’de insan kaynaklarında hizmet veren pek çok firmanın dış kaynaklardan yararlanmanın özüne aykırı olduğu halde, riske ortak olmadıkları ve müşterilerden geribildirim almadıkları konusuna dikkat çekilmiştir.

SONUÇ

Günümüz dünyasının gerektirdiği sürekli değişim ve gelişimi sağlayabilmek için organizasyonların kullandıkları yöntemlerden biri olan dış kaynak kullanımı (outsourcing) bir yeniden yapılanma modeli, bir yönetim felsefesi ve bir iş yönetme biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır. En genel tanımıyla dış kaynaklardan yararlanma, işletmenin kendisine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlerine odaklanmasına, kendi uzmanlık alanına girmeyen faaliyetleri ise bu konuda uzmanlaşmış, örgüt dışındaki işletmeler aracılığıyla gerekli kalite standartlarına uygun bir biçimde sağlamasına imkan veren bir yönetim stratejisidir.

İnsan kaynakları yönetiminde dış kaynaklardan yararlanma ve kurumların beklentileri konusunda gerçekleştirilen bu araştırmanın amacı; insan kaynakları yönetiminde dış kaynaklardan yararlanma ilişkisinin tarafları olan işletmelerin portresini ortaya koymak ve mevcut durumun bir resmini çekerek literatür taramalarıyla ortaya konulan teorik yaklaşımla uygulamanın karşılaştırmasını yapmaktır. Ayrıca, dış kaynak olarak hizmet veren danışmanlık firmaları ile bu firmalardan hizmet alan işletmelerin outsourcing ilişkisinden, karşı taraftaki işletmeden ve gelecekte beklentilerini saptamaktır. Araştırma neticesinde elde edilen bulgulardan çıkarılan sonuçlar aşağıda özetlenmiştir.

İşkur'un faaliyet izni verdiği özel istihdam bürolarından anket formu gönderilen 50 firmadan 16 tanesi ve bu tür bürolardan hizmet alan müşterilerden anket gönderilen 50 işletmeden 18 tanesi araştırmamızda yer almıştır. Araştırmada kullanılacak örneklem için il sınırlamasına gidilmemiştir. Anket gönderilen danışmanlık firmalarından İstanbul'da 10, İzmir, Bursa, Adana, Muğla ve Gaziantep'te 1'er firma araştırmamıza katılmıştır. Ankete katılan müşteri işletmelerden 14 tanesi İstanbul'da, 1 tanesi Ankara'da ve 1 tanesi de Kocaeli'de faaliyet göstermektedir.

Katılımcı işletmelerden alınan genel bilgilere bakıldığında, danışmanlık firmalarının çoğunun 5 yıldan az süredir faaliyet gösterdiği, dolayısı ile genç bir sektör olduğu görülmektedir. Müşteri işletmelerin ise çoğunluğu 25 yıldan uzun süredir

varolan köklü şirketlerdir, bünyelerinde insan kaynakları departmanı bulundurmakla birlikte dış kaynak kullanımına yönelmişlerdir. Danışmanlık şirketlerinin tamamı 0-50 kişilik çekirdek kadroyla çalışmaktayken, müşteri işletmelerin çoğunluğu ise 500 üzeri personele sahiptir. Dış kaynak kullanımının tarafları olan danışman ve müşteri işletmelerin farklı örgüt yapılarına ve yaşa sahip olduğu dikkat çekmektedir. Katılımcıların sermaye yapıları ile genelde yerli sermaye olduğundan farklılık göstermemektedir.

Ankete katılan işletmeler, insan kaynakları alanında dış kaynaklardan yararlanma ilişkisinde hizmet aldığı veya verdiği kesin olarak belirlenmiş şirketlerdir. Bu husus, sorulara net yanıtlar verilmesi ve araştırma sonuçlarının sağlıklı yorumlanması açısından önem arz etmektedir. Çalışmanın temel konularından biri, katılımcıların 5 yıl önce ve bugün hangi insan kaynakları fonksiyonlarında hizmet aldığı/verdiği ve 5 yıl sonra almayı/vermeyi planladığıdır. Müşteri işletmelerin en fazla eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde, daha sonra işe alma-yerleştirme ve üst düzey yönetici temini alanında dış kaynak kullandığı görülmektedir. Eğitim ve geliştirme fonksiyonunun geniş bir alanda uzmanlık ve sürekli gelişim gerektiren önemli bir süreç olması, bu konuda dış kaynaklardan yararlanmanın nedeni hakkında fikir vermektedir. İnsan kaynakları birimleri, özel uzmanlığa ve çok fazla zaman ve emeğe ihtiyaç duyan işe alma-yerleştirme ve üst düzey yönetici temini faaliyetlerini dış kaynaklara devrederek daha stratejik konulara yönelebilmektedir. Öz itibarıyla üst düzey yönetici temini, seçme ve yerleştirme fonksiyonu içerisinde yer almakla birlikte anket sorusunda ayrı bir madde olarak ele alınmıştır çünkü sadece bu alanda faaliyet gösteren firmaların sayısında artış gözlenmektedir. En az dış kaynak kullanılan bordrolama, kariyer yönetimi ve outplacement faaliyetlerinde ise 5 yıl sonra büyük bir artış beklenmektedir. Geçmiş, bugün ve gelecek baz alınarak bakıldığında tüm faaliyetlerin geçmişe oranla mevcut durumda artış gösterdiği belirgin bir şekilde görülmekte ancak mevcut durum ve gelecek arasında aynı oranda bir artış gözlemlenmemektedir.

Genel olarak insan kaynakları yönetiminin her alanında dış kaynak kullanımı söz konusu olabilmektedir. Bazı alanlarda daha az olmakla birlikte tüm faaliyetlerde dış kaynaklardan yararlanıldığı ve yararlanmanın planlandığı net bir şekilde ortadadır.

İnsan kaynakları departmanının sorumluluğunda olan tüm fonksiyonların departman personeli tarafından yürütülmesi gerekmediğinden; örgüte katma değeri az olan rutin faaliyetlerde ya da aşırı uzmanlık gerektiren konularda dış kaynaklardan yararlanılması insan kaynakları yönetiminin etkinliğini arttıracaktır. İnsan kaynakları biriminin varlık nedenini oluşturan İK sistemlerinin dizaynı, ücret yönetimi, performans yönetimi ve kariyer yönetimi gibi faaliyetlerde ise gerekli ölçüde danışmanlık alınmakla birlikte dış kaynak kullanımının daha düşük seviyede olduğu görülmektedir. Ayrıca müşteri işletmelerin dış kaynağa en çok devrettikleri İK fonksiyonlarında bile kısmen dış kaynak kullanmayı tercih ettikleri, fonksiyonun tamamen dış kaynağa devrine temkinli yaklaştıkları söylenebilir.

Danışmanlık firmalarının en fazla hizmet verdikleri alan işe alma ve yerleştirmedir. Bu fonksiyonu üst düzey yönetici temini ve eğitim-geliştirme faaliyetleri izlemektedir. Müşteri işletmelerin tercihleriyle benzerlik düşünülürse, dış kaynak kullanımı piyasasında da arz talep dengesinin belirleyici olduğu söylenebilir. Tüm insan kaynakları alanlarında geçmişe oranla bugün daha fazla hizmet verildiği ve gelecekte hizmet vermeye devam edileceği görülmektedir.

Şirketlerin genelinde dış kaynaklardan yararlanma ilişkisini insan kaynakları birim yöneticisinin yürütmektedir, dış kaynaklardan yararlanma komitesi veya sorumlusuna başvurulması yaygın bir uygulama değildir.

Hizmet alan işletme açısından dış kaynaklardan yararlanma kararında etkin olan pek çok neden bulunmakla birlikte en yaygın olanları; danışmanlık firmalarına göre maliyet avantajı sağlamadır. Müşteri işletmeler ise danışmanlık firmalarının görüşünden farklı olarak, kendilerini dış kaynak kullanımına yönelten nedenin zaman ve kaynakların etkin kullanılması olduğunu düşünmektedir. Bu anlamda müşteri işletmelerin sadece maliyeti ön plana çıkarmamaları, kanımızca dış kaynaklardan yararlanma konusunda bilinçli olduklarının işaretidir. Dış kaynak kullanımı ilişkisinde kritik başarı faktörünün karşılıklı güven ortamı oluşturmak ve uzun vadeli ilişki kurmak olduğu konusunda iki grup da hemfikirdir. Literatürde outsourcing'in temel özellikleri olarak belirtilen uzun süreli ilişki ve güven konusu, uygulamada da kendini göstermektedir.

Hizmet alan işletme açısından dış kaynak kullanımının riskli olabileceği düşünülmektedir. Ortak olarak en çok üzerinde durulan riskler ise, dış kaynak kullanılan alanlarda yeteneğin kaybedilmesi ve kısa vadeli ekonomik amaçlara fazla odaklanılmasıdır. Gizli bilgilerin ifşa olması, müşterilere göre bir başka önemli riskken, danışmanlara göre potansiyel riskler arasında en alt sıralardadır. Günümüzde insan kaynakları alanında dış kaynaklardan yararlanma kavramı gelişirken ve bu alanda hizmet veren güvenilir şirketler çoğalırken gizli bilgilerin paylaşılma sorunu aşılmaya çalışılmakta; ancak diğer yandan performans ve ücret yönetimi gibi fonksiyonların hizmet veren şirketlere devredilmesi gündeme geldikçe gizli bilgilerin ifşa olmasıyla ilgili tedirginlik gerek literatürde gerekse uygulamada dile getirilmektedir.

Dış kaynak kullanma ilişkisinde sorunların yoğunlaştığı alanlar incelendiğinde danışmanlık şirketleri sözleşmeye bağlılık konusunda ve ilişkide devamlılık sağlanamaması konusunda sorunlar yaşanabileceğini belirtmiştir. Müşteri işletmelere göre ise en çok problem yaşanan konu hizmetin kalitesidir. Danışmanlık firmalarının ve müşterilerin, ilişkinin tarafları olarak, bazı konulara farklı bakış açılarıyla baktığı gözlemlenmektedir.

Araştırmaya katılanların tamamına yakını dış kaynaklardan yararlanma kavramının işletmeler açısından uzun yıllar artan bir öneme sahip olacağına inanmaktadır. Literatür taramalarından elde edilen bilgilerde de hem dünyada hem Türkiye’de insan kaynakları alanında dış kaynak kullanımına artan bir eğilim olduğu görüşü hakimdir.

Anket kapsamında, sadece danışmanlık firmalarına yöneltilen bir sorularda genelinin mevcut durumda 0-25 müşteri işletmeye sahip olduğu ve müşterilerin en çok üretim, hizmet ve ticaret sektörlerinde faaliyet gösterdikleri ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılan firmalar arasında kamu sektörüne insan kaynakları hizmeti veren firma bulunmamaktadır.

Danışmanlık şirketleri outsourcing sürecinde literatüre uygun olarak yerinde ziyaret-görüşme ve sözleşme imzalama faaliyetlerine önem vermektedir. Verilen hizmet başına standart olarak yapılan ödeme türünü tercih etmektedirler. Büyük çoğunluğu

hizmet verecekleri işletme konusunda seçicidir. Nasıl ki müşteri işletmeler pek çok danışmanlık şirketi arasından belli kriterlere göre dış kaynak olarak kullanacakları şirketi seçiyorlarsa, danışmanlık şirketlerinin de müşteriler konusunda seçici olduğu sonucuna varılabilir.

Danışmanlık şirketinin müşterisinden beklediği en önemli husus gerektiğinde bilgi paylaşımında bulunmasıdır. Müşteri işletmelerin bilgi paylaşımı konusunda tedirgin oldukları ve danışmanlık şirketlerinin de İK faaliyetleri yürütülürken ihtiyaç duydukları bilgilerin onlarla rahatça paylaşılması şeklinde bir beklenti içinde oldukları literatürde de uygulamada da bilinmektedir.

Danışmanlık firmalarının yarısından fazlası, hizmet verdikleri bir İK alanında müşterilerinin hedeflenen etkinliği yakalayamadığına tanık olmuştur. En önemli nedeni ise karşılıklı olarak gerçekçi beklentilerin ortaya konulmamasıdır. Bu tür sorulara beklenenden fazla yanıt alınması, danışmanlık firmalarının hizmet verme süresinde müşterilerinin başarılarını takip ettiklerini ve gerektiğinde özeleştirici yapabildiklerini göstermektedir. Danışmanlık firmalarına göre, müşterilerinin çoğu verilen İK hizmetiyle ilgili beklentilerini karşılamışlar ve memnun kalmışlardır.

Dış kaynaklardan yararlanan müşteri işletmelerin profiline bakılacak olursa, çoğu dış kaynak olarak danışmanlık firmalarını tercih etmekte ve mevcut durumda 2-4 firma ile çalışmaktadır. İşletmenin yeterli uzman personele sahip olduğu İK fonksiyonları ise şirket içinde gerçekleştirilmektedir. Outsourcing sürecinde sözleşme imzalama ve dış kaynak kullanım stratejisini belirleme teoride ve uygulamada örtüşen hususlardır. Danışmanlık şirketleri ve müşteri işletmelerin dış kaynak kullanımı ilişkisiyle ilgili verdikleri bilgiler tutarlılık arz etmektedir.

Hizmet alan işletmelerin bir danışmanlık firmasından konu hakkında uzmanlık, uygun fiyat ve deneyim gibi pek çok beklentisi olduğu görülmektedir. Başarılı bir dış kaynaklardan yararlanma uygulamasında en önemli faktörlerden biri doğru dış kaynağın seçimidir, müşterinin ihtiyaç duyduğu konularda güven vermelidir. Müşteri işletmelerin dış kaynaklardan yararlanma kavramıyla ilgili bilinçli oldukları, danışmanlık firmalarından beklentilerini iyi tanımlamış oldukları görülmektedir. Karşılıklı

beklentilerin dikkate alındığı ve karşılandığı sürece, kazan-kazan yaklaşımına uygun bir outsourcing ilişkisi yürütülecektir. Zaten müşteri işletmelerin çoğu başarısız bir outsourcing denemesi yaşadıklarını ve bunun temel nedeninin karşılıklı olarak gerçekçi beklentilerin ortaya konmaması olduğunu vurgulamışlardır. Araştırmanın bu kısmına verilen yanıtlar kanımızca, işletmelerin outsourcing konusuna objektif yaklaştıklarının ve çalışmamıza duydukları güvenin bir göstergesidir.

Müşteri işletmeler, danışmanlık firmalarının da öngördüğü üzere müşterilerin tamamına yakını memnun olduklarını, dış kaynağa devredilen İK faaliyetlerinde performans beklentilerinin karşılandığını ifade etmişlerdir.

Araştırmanın sonuçları, işletmelerin insan kaynakları alanında dış kaynaklardan yararlanmaya olumlu baktıklarını ve geçmişteki bazı başarısızlık tecrübelerine rağmen dış kaynak kullanmayı arttırdıklarını göstermektedir. Ancak performans ve ücret yönetimi gibi temel İK fonksiyonlarında dış kaynak kullanımının başlamasıyla gizli bilgilerin ifşa olması ve fonksiyonun dış kaynağa tamamen devri konusunda temkinli bir yaklaşım içerisinde olduklarını ortaya koymaktadır. Burada tercihin dış kaynak kullanımı ile temin edilebilecek hizmetler arasından genelde riskin az olduğu alanları seçmek ve bu alanlar üzerinde dış kaynak kullanımı deneyimi yaratmak yönünde olduğu söylenebilmektedir. Böylece, hem hizmet veren hem de hizmet alan tarafında dış kaynak kullanımı ilişkisinin doğru yönetilmesi için birikim oluşturulmaktadır.

Dış kaynak kullanımı konusundaki teorik yaklaşımla uygulamanın birbirini destekleyen yapıları göz önüne alındığında, dış kaynaklardan yararlanma çalışmalarının genel olarak literatüre paralellik gösterdiği görülmektedir.

Dış kaynak kullanımıyla ilgili olarak mevcut koşullarda varılan noktada, insan kaynakları fonksiyonlarının tamamen işletme içinden veya tamamen işletme dışından karşılanması az rastlanan durumlardır.

İnsan kaynaklarında dış kaynak kullanımında dünyada ve Türkiye’de büyük bir eğilim olduğu gerçektir ve artarak devam edeceği beklentisi vardır. Bununla birlikte, insan kaynakları yönetiminde dış kaynaklardan yararlanma ancak ve ancak şirket

stratejisine, yapısına uygun olduğu ve doğru uygulandığı takdirde hedeflenen sonucu verecektir. Aksi halde, sadece kısa süreli maliyet avantajı sağlama amacıyla ya da moda bir yönetim stratejisi olduğu için yapılacak uygulamalar fayda sağlamayacaktır. Outsourcing, yalnızca yerinde ve zamanında kullanıldığında uygun bir yönetim aracıdır.

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları bünyesinde maliyet indirimi, esneklik, rekabet gücü gibi önemli avantajlar ve buna karşılık gizli bilgilerin ifşa olması, dış kaynağa bağımlılık ve personelin olumsuz tutumu gibi dezavantajlar barındırmaktadır. Örgütün hedeflerine ulaşması ve avantajların dezavantajlara dönüşmemesi için ortak vizyon ve değerlere sahip, doğru bir tedarikçi seçilmeli, etkin bir outsourcing süreci uygulanmalı, açık iletişim sağlanmalı, karşılıklı güven ortamının ve kazan-kazan yaklaşımının olduğu bir stratejik ortaklık kurulabilmelidir.

Dış kaynak kullanımı ilişkisinin tarafları olan işletmelerin birbirlerinden, dış kaynaklardan yararlanma sürecinden ve dış kaynak kullanımının geleceğinden çeşitli beklentileri bulunmaktadır. Outsourcing uygulamasının başarısı ve getireceği memnuniyet düzeyi, bu beklentilerin net olarak tanımlanmasıyla ve tarafların karşılıklı olarak birbirlerinin beklentilerini anlayıp karşılamaya çalışmasıyla doğrudan ilişkilidir.

EKLER

EK 1 Müşteri İşletmeler İçin Personel İstek Formu

PERSONEL İSTEK FORMU	
Pozisyon Görev	Alınacak Kişi Sayısı
ADAYIN KİŞİSEL ÖZELLİKLERİ	
Meslek	
Cinsiyet	Bay ☐ Bayan ☐
Yaş Grubu	
Adayın Eğitim Durumu	İlk Okul ☐ Orta Okul ☐ İlk Öğretim ☐ Lise ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora ☐
Adayın Mezun Olduğu Okul	
Seçeneklerin Dışında Üniversite, Yüksek Okul, Lise, Meslek Lisesi Belirtiniz	
Bilgisayar Bilgisi	
Gerekli Özel Beceriler	
İş Tecrübesi	
Askerlik Durumu	Yapıldı ☐ Tecilli ☐ Muaf ☐
Medeni Durumu	Evli ☐ Bekar ☐ Dul ☐ Ayrılmış ☐
Sigara Kullanımı	Evet ☐ Hayır ☐
Sürücü Belgesi Gerekli mi?	Evet ☐ Hayır ☐
Gerekli İse Sınıfı	A Sınıfı ☐ B Sınıfı ☐ C Sınıfı ☐ D Sınıfı ☐ E Sınıfı ☐
İkametgâh	
GÖREVİN ÖZELLİKLERİ	
İş Tanımı	

Personelden Beklenen Görevler	
Personelin Çalışma Yeri ve Adresi	
Personelin Çalışma Saatleri	
Personele Verilebilecek Net Ücret	
Yurt Dışına Seyahat Mecburiyeti Var mı?	Evet ☐ Hayır ☐
Var İse Nereye ?	
Personele Verilebilecek Diğer İmkânlar	
İSTEĞİ YAPAN KİŞİ VE ŞİRKET BİLGİLERİ	
Şirket Adı:	
Şirket Adresi:	
Vergi Dairesi ve Numarası:	
Adı Soyadı:	
Unvanı:	
Telefon / Faks	

3.	
4.	
İş Tecrübeniz En Çok Hangi Konuda Olmuştur?	
Kullandığınız Büro Makineleri Nelerdir?	
Kullandığınız Bilgisayar Programları Nelerdir?	
Yurt Dışına Seyahat Edebilir Misiniz ?	
Evet ☐	Hayır ☐
Yurt Dışında Çalışmak İster Misiniz ?	
Evet ☐	Hayır ☐
Hangi Yabancı Ülkelerde Çalışmak İstersiniz ?	
Ayrıca Belirtmek İsteddiğiniz Deneyim Ve Özellikleriniz	
Aday Bulunamadığı Zaman Temasa Geçilecek Kişi	
Adı Soyadı	
Telefonu	
Herhangi Bir Klüp, Oda veya Derneğe Mensup Musunuz?	
Adı, Adresi ve Verilen Belge No'su:	
☐ Formdaki Bilgilerin Tarafımdan Ve Doğru Olarak Doldurulduğunu Kabul Ederim	

EK 3 Anket Önyazısı



MARMARA ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Sayın Yetkili,

Marmara Üniversitesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı'nda, Prof. Dr. Canan Çetin danışmanlığında, “**İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Kurumların Beklentileri**” konulu bir araştırma yürütülmektedir.

Araştırmanın amacı; insan kaynakları yönetiminde dış kaynaklardan yararlanma ilişkisinin tarafları olan danışmanlık şirketlerinin ve hizmet alan işletmelerin yaklaşımını ortaya koymak, mevcut durumun bir resmini çekerek literatür taramalarıyla ortaya konulan teorik yaklaşımla uygulamanın karşılaştırmasını yapmaktır. Ayrıca, dış kaynak olarak hizmet veren danışmanlık firmaları ile bu firmalardan hizmet alan şirketlerin outsourcing ilişkisinden, karşı taraftaki işletmeden ve gelecekte beklentilerini saptamaktır. Bu amaçla İşkur tarafından izin verilen özel istihdam büroları ile bu firmalara referans veren müşteri işletmelerin görüşlerine başvurulmuştur.

Anket formunun, insan kaynakları üst düzey personeli veya dış kaynaklardan yararlanma sorumlusu tarafından doldurulması araştırmanın sağlıklı yürütülmesi açısından yararlı olacaktır. Anketin cevaplanması ortalama **4 dakika** sürmektedir ve son katılım tarihi **05.05.2006** olarak belirlenmiştir. **Ticari sır olabilecek nitelikte sorular bulunmamaktadır. Vereceğiniz tüm bilgiler sadece akademik amaçlı olarak kullanılacak, firma ve şahıs isimleri kesinlikle gizli tutulacaktır.**

Yapılan bu çalışma üniversite- özel sektör arasında özlenen işbirliğinin kurulmasına yardımcı olacak, dış kaynak kullanımı uygulamalarına ışık tutacaktır. İstenildiği takdirde, araştırma sonuçları tarafınıza e-posta yoluyla iletilecektir.

İlginiz ve bilime yapacağınız değerli katkılar için teşekkür ederiz.

Ankete başlamak için lütfen tıklayınız.

Dış kaynak sağlayan (danışman) işletmeler için : http://www.selmakaradeniz.com/index.php?anket_id=7

Dış kaynak kullanan (müşteri) işletmeler için : http://www.selmakaradeniz.com/index.php?anket_id=6

Saygılarımla.

SELMA KARADENİZ

e-posta : anket@selmakaradeniz.com

selma_karadeniz@hotmail.com

Gsm : 0544 516 45 84

Danışman : Prof. Dr. Canan Çetin

canancetin@canancetin.com

0212 507 99 25 / 1426

EK 4 Danışman Firma Anket Formu



İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA VE KURUMLARIN BEKLENTİLERİ

DANIŞMAN FİRMA ANKET FORMU

I.GENEL BİLGİLER

1. Firmanızın kaç yıldır faaliyette olduğunu belirtiniz.

- ☐ 5 yıldan az
- ☐ 5-15 yıl arası
- ☐ 16-25 yıl arası
- ☐ 25 yıldan fazla

2. İşletmenizdeki toplam çalışan sayısını belirtiniz.

- ☐ 0-50
- ☐ 50-100
- ☐ 100-250
- ☐ 250-500
- ☐ 500 Uzeri

3. Sirketinizin sermaye yapısına uyan seçeneği işaretleyiniz

- ☐ Tümüyle yabancı
- ☐ Tümüyle yerli
- ☐ Yarıdan fazla yabancı
- ☐ Yarıdan fazla yerli

II. DIŞ KAYNAK KULLANIMI İLE İLGİLİ BİLGİLER

4. İnsan kaynakları faaliyetlerinde hangi alanlarda dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) hizmeti veriyorsunuz ? Geçmiş durumunuza, mevcut durumunuza ve geleceğe ilişkin beklentinize uygun seçenekleri işaretleyiniz.(Hizmet verilmesi söz konusu değilse bos bırakınız.)

İK FAALİYETLERİ	5 YIL ÖNCE		MEVCUT DURUM		5 YIL SONRA	
	Kısmen	Tamamen	Kısmen	Tamamen	Kısmen	Tamamen
İK sistemlerinin dizaynı	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşe alma ve yerleştirme	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Üst düzey yönetici temini	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Eğitim ve geliştirme	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ücret yönetimi	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bordrolama	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Performans yönetimi	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kariyer yönetimi	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Outplacement	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşhukuku uygulamaları	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Endüstriyel ilişkiler	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İK bilgi sistemi	☐	☐	☐	☐	☐	☐

5. Dış kaynaklardan yararlanan işletmede, genel olarak dış kaynakla ilişkileri yürüten birimi / kişiyi belirtiniz



Genel müdür



Genel müdür yardımcısı



İnsan kaynakları birim yöneticisi



Dış kaynaklardan yararlanma sorumlusu (İK yöneticisi haricinde)



Dış kaynaklardan yararlanma komitesi

6. Size göre dış kaynak kullanımı kararında etkili olan neden(ler)i belirtiniz (Birden fazla seçenek isaretleyebilirsiniz)

- ☐ İşletmenin yetkin olduğu alanlara (temel yetenek) odaklanma
- ☐ Maliyet avantajı sağlama
- ☐ Zaman ve kaynakların etkin kullanımı
- ☐ İleri teknolojilerden yararlanma
- ☐ Yönetimi zor olan veya kontrol dışı fonksiyonları yönetebilme
- ☐ Sürecin kalitesini artırma
- ☐ Riskleri paylaşma
- ☐ Nakit akışı sağlama
- ☐ İşletmenin esnekliğini artırma
- ☐ Diğer

7. Dış kaynaklardan yararlanma ilişkisinde kritik başarı faktör / faktörlerini belirtiniz

(Birden fazla seçenek isaretleyebilirsiniz)

- ☐ Uzun vadeli ve sıkı ilişkiler kurulması
- ☐ Maliyet ve kar odaklı kısa vadeli ilişkiler kurulması
- ☐ Karşılıklı güven ortamı sağlanması
- ☐ Kazan - kazan yaklaşımı
- ☐ Titiz ve kapsamlı bir sözleşme
- ☐ Vizyonun paylaşılması
- ☐ Stratejik ortaklık anlayışı
- ☐ Etkili performans değerlemesi
- ☐ Diğer

8. Size göre dış kaynaklardan yararlanmanın, hizmet alan işletme açısından riski bulunmakta mıdır?

(Cevabiniz hayır ise lütfen 10. soruya geçiniz.)

- ☐ Evet
- ☐ Hayır

9. Hizmet alan işletme açısından en önemli risk(ler)i nedir? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- ☐ Esnekliğin kaybedilmesi
- ☐ Dış kaynak kullanılan alanlarda yeteneğin kaybedilmesi
- ☐ Dış kaynağa bağımlılığın artması
- ☐ Personelin olumsuz tutumu
- ☐ Kısa vadeli ekonomik amaçlara fazla odaklanması
- ☐ Gizli bilgilerin ifşa olması
- ☐ Masrafların artıp karlılığın azalması
- ☐ Diğer

10. Dış kaynak kullanımı ilişkisinde taraflar arasında yaşanabilecek sorunlar hangi noktada yoğunlaşmaktadır?

- ☒ Maddi konularda
- ☒ Hizmetin kalitesi konusunda
- ☒ Devamlılık sağlanamaması konusunda
- ☒ Sözleşmeye bağlılık konusunda

11. Dış kaynak kullanımı (outsourcing) pazarı ile ilgili düşüncelerinizi en iyi yansıtan ifadeyi belirtiniz

- ☒ İşletmeler açısından uzun yıllar artan bir öneme sahip olacaktır
- ☒ Moda bir kavram olduğundan kısa vadede önemini yitirecektir (5 yıldan az)
- ☒ Pratik uygulamalar teori kadar sonuç vermeyeceğinden uzun vadede önemini yitirecektir (5 yıldan fazla)
- ☒ Fikrim yok

12. Mevcut durumda, firmanızdan düzenli olarak İKY alanında hizmet alan kaç işletme bulunmaktadır?

- ☒ 0-25
- ☒ 26-50
- ☒ 51-100
- ☒ 101-250
- ☒ 250 den fazla

13. İnsan kaynakları faaliyetlerinde, dış kaynak hizmeti verdiğiniz müşterilerinizin çoğunluğu hangi temel sektörde faaliyet göstermektedir?

- ☐ Üretim
- ☐ Ticaret
- ☐ Hizmet
- ☐ Kamu
- ☐ Diğer

14. Müşterilerinize hizmet verirken ilişkinizde hangi süreçleri uyguladığınızı belirtiniz

(Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- ☐ Teklif formu kullanma
- ☐ Yerinde ziyaret ve görüşme
- ☐ Sözleşme imzalama
- ☐ Müşteri işletmedeki personeli eğitme
- ☐ Müşteriyle etkin bir iletişim ağı sağlama
- ☐ Müşterinin performansını düzenli takip etme
- ☐ Kendi performansınızla ilgili düzenli geri bildirim alma

15. Firma olarak verdiğiniz hizmetin karşılığının nasıl ödenmesini tercih etmektesiniz?

- ☐ Aylık sabit
- ☐ Yıllık sabit
- ☐ Verilen hizmet başına standart
- ☐ Verilen hizmet başına pazarlığa tabi ve değişken
- ☐ Ücret alınmamaktadır

16. Hizmet vereceğiniz şirketler konusunda seçici misiniz?

- ☐ Evet
- ☐ Hayır

17. Dış kaynaktan yararlanma ilişkisinde hizmet verdiğiniz işletmeden beklenti(leri)nizi belirtiniz

(Birden fazla seçenek isaretleyebilirsiniz)

- ☐ Kurum içerisinde outsourcing ile ilgili bir sorumlu/komite bulundurma
- ☐ Her şeye sadece maliyet bakış açısıyla bakmama
- ☐ Gerekğinde bilgi paylaşımında bulunabilme
- ☐ Sorumluluklarını aksatmadan yerine getirme
- ☐ Sözleşmeye bağlılık
- ☐ Ortak değerler

18. İnsan kaynakları alanında hizmet verdiğiniz bir müşterinin, ilgili faaliyette hedeflediği başarıyı ve etkinliği yakalayamadığı oldu mu? (Cevabiniz hayır ise lütfen 20. soruya geçiniz.)

- ☐ Evet
- ☐ Hayır

19. Size göre bunun temel nedenini belirtiniz

- ☐ Sadece tarafımızdan kaynaklanan sorunlar
- ☐ Sadece müşteri işletmeden kaynaklanan sorunlar
- ☐ Karşılıklı olarak gerçekçi beklentilerin ortaya konulmaması
- ☐ Taraflar arasındaki kültür uyumsuzluğu
- ☐ Etkin bir iletişim sağlanamaması
- ☐ Değişen çevre şartlarının ilişkiyi olumsuz etkilemesi
- ☐ Diğer

20. İnsan Kaynakları faaliyetlerinde hizmet verdiğiniz işletmelerin çoğunluğunun genel olarak memnuniyet düzeyinizi belirtiniz

- ☐ Çok memnun kaldılar, beklentilerinin çok üzerinde sonuçlar elde ettiler
- ☐ Memnun kaldılar, ilgili faaliyetlerde performans beklentileri karşılandı
- ☐ Kararsız kaldılar, ilgili faaliyetlerde performans değişikliği gözlenmedi
- ☐ Memnun kalmadılar, daha fazla performans artışı beklentisi içerisindeydiler
- ☐ Hiç memnun kalmadılar, performanslarında azalış gözlendi
- ☐ Dış kaynak kullanımının etkinliği ile ilgili herhangi bir gözlem/ölçüm yapılmadı

21. Ekleme istedikleriniz

- ☐

III KATILIMCI İLE İLGİLİ BİLGİLER

(Kişi / kurum adı ve iletişim bilgileri kesinlikle gizli tutulacaktır. Bu sorular yalnızca gerektiğinde katılımcı ile yeniden iletişim kurabilme geribildirim amacını taşımaktadır.)

Firma Adı:

Katılımcı Adı:

Pozisyon:

E-Mail Adresi:

Telefonu:

Kaydet

EK 5 Müşteri İşletme Anket Formu



İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA VE KURUMLARIN BEKLENTİLERİ

MÜŞTERİ İŞLETME ANKET FORMU

I.GENEL BİLGİLER

1. Firmanızın kaç yıldır faaliyette olduğunu belirtiniz.

- ☐ 5 yıldan az
- ☐ 5 - 15 yıl arası
- ☐ 16 - 25 yıl arası
- ☐ 25 yıldan fazla

2. İşletmenizdeki toplam çalışan sayısını belirtiniz.

- ☐ 0 - 50
- ☐ 50 - 100
- ☐ 100 - 250
- ☐ 250 - 500
- ☐ 500 Uzeri

3. Sirketinizin sermaye yapısına uyan seçeneği işaretleyiniz

- ☐ Tümüyle yabancı
- ☐ Tümüyle yerli
- ☐ Yarıdan fazla yabancı
- ☐ Yarıdan fazla yerli

II. DIŞ KAYNAK KULLANIMI İLE İLGİLİ BİLGİLER

4. İnsan kaynakları faaliyetlerinde hangi alanlarda dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) hizmeti alıyorsunuz ? Geçmiş durumunuza, mevcut durumunuza ve geleceğe ilişkin beklentinize uygun seçenekleri isaretleyiniz. (Hizmet alınması söz konusu değilse bos bırakınız.)

İK FAALİYETLERİ	5 YIL ÖNCE		MEVCUT DURUM		5 YIL SONRA	
	Kısmen	Tamamen	Kısmen	Tamamen	Kısmen	Tamamen
İK sistemlerinin dizaynı	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşe alma ve yerleştirme	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Üst düzey yönetici temini	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Eğitim ve geliştirme	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ücret yönetimi	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bordrolama	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Performans yönetimi	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kariyer yönetimi	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Outplacement	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşhukuku uygulamaları	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Endüstriyel ilişkiler	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İK bilgi sistemi	☐	☐	☐	☐	☐	☐

5. Dış kaynaklardan yararlanan işletmede, genel olarak dış kaynakla ilişkileri yürüten birimi / kişiyi belirtiniz.

- ☐ Genel müdür
- ☐ Genel müdür yardımcısı
- ☐ İnsan kaynakları birim yöneticisi
- ☐ Dış kaynaklardan yararlanma sorumlusu (İK yöneticisi haricinde)
- ☐ Dış kaynaklardan yararlanma komitesi

6. Size göre dış kaynak kullanımı kararında etkili olan neden(ler)i belirtiniz (Birden fazla seçenek isaretleyebilirsiniz)

- ☐ İşletmenin yetkin olduğu alanlara (temel yetenek) odaklanma
- ☐ Maliyet avantajı sağlama
- ☐ Zaman ve kaynakların etkin kullanımı
- ☐ İleri teknolojilerden yararlanma
- ☐ Yönetimi zor olan veya kontrol dışı fonksiyonları yönetebilme
- ☐ Riskleri paylaşma
- ☐ Nakit akışı sağlama
- ☐ İşletmenin esnekliğini arttırma
- ☐ Diğer

7. Dış kaynaklardan yararlanma ilişkisinde kritik başarı faktör / faktörlerini belirtiniz (Birden fazla seçenek isaretleyebilirsiniz)

- ☐ Uzun vadeli ve sıkı ilişkiler kurulması
- ☐ Maliyet ve kar odaklı kısa vadeli ilişkiler kurulması
- ☐ Karşılıklı güven ortamı sağlanması
- ☐ Kazan - kazan yaklaşımı
- ☐ Titiz ve kapsamlı bir sözleşme
- ☐ Vizyonun paylaşılması
- ☐ Stratejik ortaklık anlayışı
- ☐ Etkili performans değerlemesi
- ☐ Diğer

8. Size göre dış kaynaklardan yararlanmanın, hizmet alan işletme açısından riski bulunmakta mıdır?
(Cevabınız hayır ise lütfen 10. soruya geçiniz.)

- ☒ Evet
- ☒ Hayır

9. Hizmet alan işletme açısından en önemli risk(ler)i nedir? (Birden fazla seçenek isaretleyebilirsiniz)

- ☐ Esnekliğin kaybedilmesi
- ☐ Dış kaynak kullanılan alanlarda yeteneğin kaybedilmesi
- ☐ Dış kaynağa bağımlılığın artması
- ☐ Personelin olumsuz tutumu
- ☐ Kısa vadeli ekonomik amaçlara fazla odaklanması
- ☐ Gizli bilgilerin ifşa olması
- ☐ Masrafların artıp karlılığın azalması
- ☐ Diğer

10. Dış kaynak kullanımı ilişkisinde taraflar arasında yaşanabilecek sorunlar hangi noktada yoğunlaşmaktadır?

- ☐ Maddi konularda
- ☐ Hizmetin kalitesi konusunda
- ☐ Devamlılık sağlanamaması konusunda
- ☐ Sözleşmeye bağlılık konusunda

11. Dış kaynak kullanımı (outsourcing) pazarı ile ilgili düşüncelerinizi en iyi yansıtan ifadeyi belirtiniz.

- ☐ İşletmeler açısından uzun yıllar artan bir öneme sahip olacaktır
- ☐ Moda bir kavram olduğundan kısa vadede önemini yitirecektir (5 yıldan az)
- ☐ Pratik uygulamalar teori kadar sonuç vermeyeceğinden uzun vadede önemini yitirecektir (5 yıldan fazla)
- ☐ Fikrim yok

12. İnsan kaynakları alanında yararlandığınız dış kaynak çeşidini belirtiniz.

- ☐ Danışmanlık firmalarından yararlanma
- ☐ Bağımsız çalışanlardan yararlanma
- ☐ Başka işverenlerden kiralanan çalışanlardan yararlanma
- ☐ Diğer

13. İK alanında dış kaynaklardan yararlanırken aynı dönemde kaç firma ile çalışıyorsunuz?

- ☐ 1 firma
- ☐ 2-4 firma
- ☐ 5 veya daha fazla

14. İnsan kaynakları faaliyetlerinden bazılarında, dış kaynak kullanmak yerine şirket içinde yapmayı tercih ediyorsanız nedenini belirtiniz. (Tüm süreçleri outsource ediyorsanız lütfen 15. soruya geçiniz)

- ☐ İlgili alanda profesyonel dış kaynak bulunmaması
- ☐ İşletmenin yeterli uzman personele sahip olması
- ☐ İlgili faaliyetlerde dış kaynakların fiyat tekliflerinin yüksek olması
- ☐ Hizmet kalitesi açısından risk taşıması
- ☐ Bilgi güvenliği açısından risk taşıması
- ☐ Diğer

15. Dış kaynak hizmeti aldığınız kurum ile ilişkinizde hangi süreçleri uygulamaktasınız? (Birden fazla seçenek isaretleyebilirsiniz)

- ☐ İşletme içi maliyet analizi yapma
- ☐ Dış kaynak kullanım stratejisini belirleme
- ☐ Teklif formu kullanma
- ☐ Yerinde ziyaret ve görüşme
- ☐ Sözleşme imzalama
- ☐ İşletmedeki personeli eğitme
- ☐ Dış kaynakla etkin bir iletişim ağı sağlama
- ☐ Dış kaynağın performansını düzenli takip etme

16. Dış kaynaktan yararlanma ilişkisinde hizmet aldığınız işletmeden beklenti(leri)nizi belirtiniz.

(Birden fazla seçenek isaretleyebilirsiniz)

- ☐ Konu hakkında uzmanlık
- ☐ Sağlam bir altyapı
- ☐ Yeterli deneyim
- ☐ İyi referanslar
- ☐ Uygun fiyatla iş gerçekleştirme
- ☐ Sorunlara cevap verebilecek çözüm önerileri
- ☐ İyi tanımlanmış süreçler
- ☐ Kalite taahhüdü (Kalite güvence belge ve sertifikaları)
- ☐ İleri teknoloji ve modern olanaklar
- ☐ Sözleşmeye bağlılık
- ☐ Ortak değerler

17. İnsan kaynakları faaliyetlerinde dış kaynak kullandığınız bir alanda şirketinizin hedeflediği başarıyı ve etkinliği yakalayamadığı oldu mu? (Cevabınız hayır ise lütfen 19. soruya geçiniz.)

- ☐ Evet
☐ Hayır

18. Size göre bunun temel nedenini belirtiniz.

- ☐ Sadece hizmet sağlayıcıdan kaynaklanan sorunlar
☐ Sadece işletmemizden kaynaklanan sorunlar
☐ Karşılıklı olarak gerçekçi beklentilerin ortaya konulmaması
☐ Taraflar arasındaki kültür uyumsuzluğu
☐ Etkin bir iletişim sağlanamaması
☐ Değişen çevre şartlarının ilişkiyi olumsuz etkilemesi
☐ Diğer

19. İnsan Kaynakları faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı sürecinden genel olarak memnuniyet düzeyinizi belirtiniz.

- ☐ Çok memnunuz, beklentilerimizin çok üzerinde sonuçlar elde ettik
☐ Memnunuz, ilgili faaliyetlerde performans beklentilerimiz karşılandı
☐ Kararsız, ilgili faaliyetlerde performans değişikliği gözlenmedi
☐ Memnun değiliz, daha fazla performans artışı beklentisi içerisindeydik
☐ Hiç memnun değiliz, performansta azalış gözlendi
☐ Dış kaynak kullanımının etkinliği ile ilgili herhangi bir gözlem/ölçüm yapılmadı

20. Eklemek istedikleriniz :

☐

III KATILIMCI İLE İLGİLİ BİLGİLER

(Kişi / kurum adı ve iletişim bilgileri kesinlikle gizli tutulacaktır. Bu sorular yalnızca gerektiğinde katılımcı ile yeniden iletişim kurabilme geribildirim amacını taşımaktadır.)

Firma Adı:

Katılımcı Adı:

Pozisyon:

E-Mail Adresi:

Telefonu:

Kaydet

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Acar, Ahmet Cevat. **İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi**, Dönce Basım ve Yayın , 1998.
- Adal, Zeki. “İşçi-İşveren İlişkileri”, Tuğray Kaynak vd, **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No:: 276, Dönce Basım ve Yayın Hizmetleri, 1998.
- Artan, İnci Erdem, Suna Tevrüz ve Tülay Bozkurt. “ **Davranışlarımızdan Seçmeler (Örgütsel Yaklaşım)**”, Beta Yayınevi, İstanbul 1999.
- Ataay, İsmail Durak **İşletmelerde İnsangücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler**, Ankara: MESS Yayını, 1988.
- Canman, Doğan. **Çağdaş Personel Yönetimi**, 1.Baskı, Ankara TODAİE Yayınları, 1995.
- Cook, Mary F. **Outsourcing Human Resources Functions:Strategies for Providing Enhanced HR Services at Lower Cost**, New York, American Management Association, 1998.
- Çetin, Canan, Besim Akın ve Vedat Erol. **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi**, Beta Yayınevi, 2.Baskı, İstanbul 2001.
- Çetin, Canan. **Personel Seçiminde Görüşme**, Çağlayan Kitabevi, 1.Baskı, İstanbul 1990.
- Daft, Richard L. **Management**, 4. Baskı, USA The Dryden Press, 1997.
- Dess, Gregory. **Strategic Management**, Mc.Graw-Hill, New York, 1993.
- Deniz, Nevin. **Global Eğitim**, Türkmen Kitabevi, İstanbul 1999.
- Düren, Zeynep. **2000’li Yıllarda Yönetim**, Alfa Yayınevi, 1. Baskı, İstanbul, 2000.
- Fındıkçı,İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınevi, 3.Baskı, İstanbul 2001.
- “Finansal Hizmetlerde Riske Erişim”, **Outsourcing : Türkiye’den ve Dünyadan Örnek Outsourcing Uygulamaları / Capital** içinde, 2004.
- Finnigan, John. “**Doğru İşe Doğru Eleman**”, Mehmet Kılıç (çev.), Rota Yayınları, 2.Baskı, İstanbul 1997.
- Gary Hamel ve C.K.Prahalad. **Geleceği Kazanmak**, Zülfü Dicleli (çev.), İnkılap Yayınları, İstanbul, 1996.

- Goolsby, Kathleen. “Sektörler ve Dış Kaynak Kullanımı”, **Outsourcing : Türkiye’den ve Dünyadan Örnek Outsourcing Uygulamaları / Capital** içinde, 2004.
- Hitt, Michael, R. Duane Ireland ve Robert E.Haskisson, **Strategic Management: Competitiveness and Globalization**, West Publishing, New York, 1995.
- HR Outsourcing Increases, Accounting Technology: Outsourcing: The New Trade Route, Boston 2005.
- İlter, H.Melih. **Global Dışsal Tedarik (Outsourcing)**, İstanbul Ticaret Odası Yayınları,2002.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, 6.Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul 1998.
- Öğüt, Adem. **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 2001.
- Özbay, Tanju. **Sorularla Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)**, İstanbul Ticaret Odası Yayınları No:2004-27, İstanbul 2004.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat . **Personel Yönetimi**, 6. Baskı, Bursa, 1991.
- Saruhan, Şadi Can ve Ayla Öncer Özdemir. “**Değer Hedefli İşletmecilik**”, M.Ü Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları, 1.Baskı, İstanbul 2004.
- Uyargil, Cavide. **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, Şahinkaya Matbaacılık, İstanbul1994.
- Uyargil, Cavide , Oya Özçelik ve Gönen Dünder. Cranfield Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması 1999-2000 Türkiye Raporu, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No:408, Dönence Basın ve Yayın Hizmetleri, 2001.
- Yamak, Oygur. **Üretim Yönetimi**, Alfa Yayınevi, 2.Baskı, İstanbul 1999.

Sürekli Yayınlar

- Accenture, “Perspectives on High Performance in Outsourcing &BPO, High Performance Workforce Study”, Outsourcing Journal, May 2006, <http://www.outsourcing-center.com>, (4 Mayıs 2006).
- “Amerika’daki Outsourcing Karşıtlığının Analizi”, **Outsourcing Dergi**, 2006, Yıl 2, Sayı 13.
- Anafarta, Nilgün Bireysel Kariyer Danışmanı Olarak Rehber, Cumhuriyet Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi, Cilt 3, Sayı 1, 2002.
- Anbar, Adem. “Yeni Ekonomi ve E-Ticaretin İstihdam, Çalışanlar ve İnsan Kaynakları Üzerindeki Etkileri”, **İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:4, Sayı:2, 2002, <http://www.isgucdergi.org> , (2 Nisan 2006).
- Ataman, Göksel. “İnsan Kaynakları Fonksiyonunda Dış Kaynaklardan Yararlanma/Yararlanmama Kararı: Akaryakıt Dağıtım Sektöründe Bir Örnek Olay”, **Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi**, 2004, cilt 6, sayı 21.
- “Bir Ekip İş: Outsourcing”, [Elektronik Versiyon], *Outsourcing Dergi*, 2005, Yıl:2, Sayı:10, (17 Mart 2006).
- “ Bir Kazandır – Kazan Hikayesi” , [Elektronik Versiyon], *Outsourcing Dergi*, 2004, Yıl:1, Sayı:4, (6 Nisan 2006).
- Boyd, William “Her İki Tarafın da Kazandığı Dış Kaynak Kullanımı İlişkileri”, [Elektronik Versiyon], *Outsourcing Dergi*, Yıl: 1, Sayı:3, (19 Mayıs 2006).
- "BT Outsourcing'de En Önemlisi Güven", [Elektronik Versiyon], *Outsourcing Dergi*, 2004, Yıl:1, Sayı:3 , (2 Ocak 2006).
- Buğdaycı, Ahmet . ‘Outsourcing’, **Capital**, Aylık Ekonomi Dergisi, Sayı:5, İstanbul, 1998.
- Chait, Herschel N. “Human Resources Business Process Outsourcing: Transforming How HR Gets Its Work Done / by Edward E. Lawler III, Dave Ulrich, Jac Fitzenz, and James C. Madden” is reviewed. *Personnel Psychology* Durham: Summer 2005. Vol.58, Iss.2.
- Corcoran, Catherine “HR Managers: Should You Hire or Outsource?”, *Accountancy Ireland* Dublin: Oct 2005. Vol. 37, Iss. 5.
- Creelman, David “Managing the Contingent Workforce, Secrets of Human Capital Management”, 2004, (2 Nisan 2006) http://www.hrdergi.com/haberler/haftanin_konusu_konugu_detay.asp?ID=19

- Çetin, Canan “Şebeke Organizasyonları” , **İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi: Yönetim**, Yıl:7, Sayı:25, 1996.
- Çoban, Orhan ve Oğuz Tutkun “Firmaların Piyasa Performansının Artırılmasında Bir Strateji Olarak Outsourcing’in Rölü”, [Elektronik Versiyon] *Outsourcing Dergi*, Yıl:1, Sayı:2, 2004, (30 Ocak 2006)
- Dalt, Richard L. **Management**, 2. Baskı, Dryden Press, London, 1991.
- Dünyayı Sarsan 10 Büyük Güç, İç Kaynak Rüzgarına Dikkat, *Capital*, 2005, www.capital.com.tr/haber, (1 Nisan 2006)
- Ecerkale, Kubilay ve Ahmet Kovancı. “İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı”,**Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, 2005, Cilt:2, Sayı:2, <http://www.hho.edu.tr/huten/Huten%20Dergi/2005Temmuz> (3 Nisan 2006)
- E.O’Connel, Sandra. “Outsourcing:A Technology Based Decision” **HR Magazine**, February 1995.
- Erk, Nurten. “Bilgi İşlemciler Kiralanır!”, **Hürriyet İnsan Kaynakları**, 1999, <http://www.hurriyet.com.tr>, (26 Ocak 2006).
- Greer, Charles R, Stuart A Youngblood, David A Gray. “Human Resource Management Outsourcing: The Make or Buy Decision” , The Academy of Management Executive Briarcliff Manor:Aug 1999. Vol. 13, Iss. 3.
- Gilley,K.Matthev & Rasheed Abdul. “.Making More By Doing Less An Analysis Of Outsourcing And Its Effects On Firm Performance”, **Journal Of Management**, 2000, 26(4),s.763-790.
- Güzel,Ali “Taşeron Uygulaması Ülkemize Özgü Değil” ,İşveren, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu,Cilt 31, Sayı:9, Haziran 1993.
- Hamel & Prahalad, “The Core Competence of the Corporation”, **Harward Business Review**, Vol.58, No.7, 1990
- HR Overhead, The Controller's Report*, New York:Oct 2005. Iss. 10.
- “ İlişkiyi Yönetebiliyorsanız Outsourcing Yönetimi Sizin İçin sorun Değil”, **Outsourcing Dergi**, 2006, Yıl 2, Sayı 13.
- “İş Süreçlerinde Kontrat Yönetimi Stratejileri”, **Outsourcing Dergi**, 2006, Yıl 2, Sayı 13.
- Kakabadse, Andrew Kakabadse, Nada “Trends in Outsourcing, Constracting USA and Europe”, **European Management Journal**, Vol.20, Iss.2, April 2002, <http://epnet.com/ehost.s.189> .

- “Karar-Verme Paradigmalarının, Outsourcing Gerekçeleri Üzerindeki Etkisi” ,
.[Elektronik Versiyon] *Outsourcing Dergi*, 2004, Yıl:1, Sayı 8, (18 Mayıs 2006)
- “Kaynak Yönetiminden Sonuç Yönetimine”, **Outsourcing Dergi**, 2006, Yıl 2, Sayı 12
- Klaas, Brian S., John Mc Clendon ve,Thomas W. Gainey. “HR Outsourcing and Its Impact: The Role of Transaction Costs”, *Personnel Psychology* Durham:Spring 1999. Vol. 52, Iss. 1.
- Koçel,Tamer. “İşletme Yönetimi ile İlgili Son Gelişmeler ve Çalışanlar Açısından Anlamı”, **Türkiye Metal Sanayicileri Derneği Yayını: Mercek**, Temmuz 1996.
- Kornik, Joseph.“Time For Some Insourcing?”,*Training* Minneapolis:Oct 2005.Vol. 42, Iss. 10.
- Laabs, Jennifer. “Successful Outsourcing Depends on Critical Factors”, **Personel Journal**, October 1993.
- Lankford, W. M. ve F. Parsa, “Outsourcing : A Primer”, *Management Decision*, 1999, Volume 37, Number 4.
- Lever, Scott .“An Analysis of Managerial Motivations Behind Outsourcing Practices in Human Resources”, *HR. Human Resource Planning*,New York:1997. Vol. 20, Iss. 2.
- Lilly, Juliana D. , David A.Gray ve Meghna Virick “Outsourcing The Human Resource Function: Environmental And Organizational Characteristics That Affect HR Performance”, *Journal of Business Strategies* Huntsville, Spring 2005. Vol. 22,Iss. 1
- Lonsdale, Chris ve Andrew Cox, “The Historical Development of Outsourcing : The Latest Fad?” **Industrial Management and Data Systems**, Vol.100, No.9, 2000, <http://www.ernet.com/ehost>, (13 Kasım 2005)
- Margılıç, Tuncay. “Dış Kaynak Kullanım Sürecinde Sözleşme Çeşitleri ve Sözleşme Esnekliği Yöntemleri”, **Outsourcing Dergi**, 2006, Yıl 2, Sayı 13.
- Mersin, Doğan Necip “Bilgi Teknolojilerinde Dış Kaynak Kullanımı Yararları ve Dikkat Edilmesi Gerekli Noktalar”,*[Elektronik Versiyon] Outsourcing Dergi*, 2005, Yıl:2, Sayı:11.(14 Nisan 2006)
- Michael F. Corbett & Associates Ltd, “Nelerin Outsource Edileceğine Karar Verme Konusunda İyi Uygulamalar”, *[Elektronik Versiyon] Outsourcing Dergi*, Yıl:1, Sayı:3, (12 Şubat 2006).
- Michael,F.Corbett & Associates Ltd, “Başarılı Dış Kaynak Kullanımı İçin Bir Rehber”, *[Elektronik Versiyon], Outsourcing Dergi*, 2004,Yıl:1, Sayı:2 (22 Mart 2006).

- Michael, F. Corbett & Associates Ltd, “Dış Kaynak Kullanımına Hoşgeldiniz”, [Elektronik Versiyon] *Outsourcing Dergi*, 2003, Yıl:1, Sayı:1 (3 Aralık 2005).
- Michael, F. Corbett & Associates Ltd, ,”Outsourcing Sürecinde İnsan Kaynağının Yönetimi”, **Outsourcing Dergi**, 2006, Yıl:2, Sayı:12.
- Michael, F. Corbett & Associates Ltd, “Neden Outsourcing’i Tercih Ederiz?”, **Outsourcing Dergi**, 2006, Yıl 2, Sayı 13.
- Oshima, Mark “Achieving Post-Outsourcing Success”, Tina Kao, Jennifer Tower. HR. Human Resource Planning New York:2005. Vol. 28, Iss. 2.
- “Outsourcing Top 10 Araştırmaları: Outsourcing Institute Senelik Outsourcing Son Kullanıcı Araştırması”, **Outsourcing Dergi**, 2006, Yıl: 2, Sayı:12.
- “Outsourcing Nedir?”, [Elektronik Versiyon], *Outsourcing Dergi*, www.outsourcingtr.com/hakkimizda.asp+outsourcing+nedir&hl=tr&gl=tr&ct=clnk&cd=1, (31 Ocak 2006).
- “Outsourcing, İstihdamı Azaltmak İçin Değil Verimliliği Artırmak İçin Vardır.” Koç Sistem Genel Müdürü Gökhan Akça ile Röportaj, [Elektronik Versiyon] *Outsourcing Dergi*, 2004, Yıl:1, Sayı:5, (16 Mart 2006).
- Özgüneş, Öznur. “Personel Seçme Sürecinde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.
- Öztürk, Azim ve Konuralp Sezgili. “ Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yeni Bir Rekabet Stratejisi Olarak Kullanılması ve Uygulama Süreci” Uludağ Üniversitesi., **İ.İ.B.F Dergisi**, 2002, Cilt 11, Sayı 2.
- Perry, William & Devinney, Steve “Achieving Quality Outsourcing”, **Information Systems Management**, Spring 1997.
- Pınar, İbrahim. “İmalat Dışı Sektörlerde Handling (Malzeme Yönetimi) Süreçlerinin Outsourcing (Dış Edinim) Yöntemleri ve Turizm Sektöründe Uygulanması”, **İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi: Yönetim**, Yıl:8, Sayı:27, 1997.
- Pirler, Bülent. “Türkiye’de İş ve İşçi Bulma hizmetlerinin Çağdaş Bir Yapıya Kavuşturulması ve Özel İstihdam Büroları”, **İşveren**, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, Cilt 38, Sayı:7, Nisan 2000.
- “Pricewaterhousecoopers Araştırması: İnsan Kaynaklarında Dış Kaynaktan Faydalanma”, [Elektronik Versiyon] , *Outsourcing Dergi*, 2004, Yıl:1, Sayı:3,(24 Kasım 2005)
- Sizin İşletmenizde Outsourcing Rolü Nedir?, [Elektronik Versiyon], *Outsourcing Dergi*, Yıl:2, Sayı:7 (16 Haziran 2006).

Stroh, Linda K. ve Deborah Treehuboff. “Outsourcing HR functions: When-and When Not-to Go Outside” , Journal of Leadership & Organizational Studies Flint:Summer 2003. Vol. 10, Iss. 1.

“Sözleşmesiz Outsourcing Düşünülemez. Neden?” , **Outsourcing Dergi**, 2006, Yıl 2, Sayı 12.

“Taşeron Yönetici Dönemi”, **Hürriyet İnsan Kaynakları Gazetesi**, 28 Mart 1999.

TBMM Tutanak Dergisi, Dönem:22, Cilt:18, 2003, www.tbmm.gov.tr/tutanak/donem22/yil1/bas/b096m.htm - 513k (2 Nisan 2006)

Yılmaz, Ercan. “Benzeyerek Farklılaşan Rekabet Avantajı Ve Stratejik Dış Kaynak Kullanımı”, [Elektronik Versiyon] *Outsourcing Dergi*, 2004, Yıl:1, Sayı:2, (16 Mart 2006).

“Yönetici Olarak Dış Kaynak Kullanımında Kontrolü Nasıl Elinizde Tutarsınız?”, [Elektronik Versiyon] *Outsourcing Dergi*, 2004, Yıl:1, Sayı:4, (28 Mayıs 2006)

Yüce, Burcu Civelek ve Doğan Mersin. “Dış Kanak kullanımında Müşteriye Yakınlığın (Customer Intimacy) Önemi”, **Outsourcing Dergi**, 2006, Yıl 2, Sayı 13.

Diğer Yayınlar

- Active Academy Araştırma Merkezi. “Değişim İçin Stratejik Bir Araç”, , 2003, www.makalem.com/search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=2712, (27 Ağustos 2006)
- Akalp, Gizem “İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış”, http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=33&pg=m , (10 Nisan 2006)
- Aktan, Can. İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesinde Kariyer Yönetimi, 1999, <http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/kariyer.htm>, (14 Ocak 2006)
- Aktan, Can. “Yeni Ekonominin Özellikleri”, 2006, <http://www.canaktan.org/yeni-trendler/yeni-ekonomi/ozellikleri.htm>, (10 Şubat 2006)
- Arslantaş, Cem Cüneyt. , Yeni Bir Yönetim Stratejisi Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma ve İlaç Sanayinde Faaliyet Gösteren Firmaların Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamaları, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi. SBE, 1999
- Aydınlı, Fulya. “ Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Bankacılık Sektöründeki Uygulamalara İlişkin Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, SBE, 2001
- Bayraktaroğlu, Serkan ve Murat Tunçbilek. “Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=164, (3 Mayıs 2006)
- Bengi, Taner .“Teknoloji Kaldıraç Olarak Kullanılmalı”, Active Academy Araştırma Merkezi, 2004, www.makalem.com/search/ArticleDetails, (27 Şubat 2006)
- Büber, İmdat. “İKY de Dış Kaynaktan Yararlanma ve Seçilmiş Sektörler İtibariyle İşçi-İşveren Sendikalarının Görüşlerine Yönelik Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, 1999.
- Çelik, Gürcan. “Lojistik Outsourcing, Faydaları Ve Sıkıntıları” , 2004, <http://www.danismend.com/konular/lojistikyon/LOJ-OUTSOURCING.htm>(11 Şubat 2006)
- Çetin, Gülfem. “Outsourcing ile Maliyeti Azaltın, Rekabet Avantajı Kazanın”, 2006, <http://www.ekocerceve.com/yazarlarDetay.asp?yaziID=3479&yazarID=257>, (14 Şubat 2006)
- Çitil, İlker. “Yönetim Danışmanlığı ve İşletmelerin İnsan Kaynakları Yönetimi Konusunda Danışmanlıktan Yararlanmalarına İlişkin Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, SBE, 1997)

- Çoban, Gökhan. “Personel Bulma ve Seçme”, http://www.bilgiyonetimi.org/sunular/personel_secimi_dosyalar/frame.htm#slide0028.htm, 2005 (2 Nisan 2006)
- Değerleme Merkezi Uygulamaları*, www.makalem.com, (19 Mart 2005)
- “Dış Kaynak Kullanım Çözümünün Faydaları”, *Bizitek Yazılım ve İnternet Teknolojileri*, 2005, <http://www.bizitek.com/tr/diskaynakkullanım.asp> , (30 Ocak 2006)
- Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing), *The Free Encyclopedia*, 2005, http://tr.wikipedia.org/wiki/D%C4%B1%C5%9F_kaynak_kullan%C4%B1m%C4%B1, (2 Şubat 2006).
- Dış Kaynak Kullanımına Metodolojik Yaklaşım*, <http://turk.internet.com/haber/yazigoster.php3?yaziid=9713> , 2004, (15 Haziran 2006) .
- “Dış Kaynak Kullanımının Önemi”, 2005, http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=345&Where=danisma_merkezi&Category=020606&Topic (30 Ocak 2006).
- Eldarov, Behram. “Dış Kaynaklardan Yararlanmanın İşletmelerin İnsan Kaynakları Departmanlarına Etkisi ve Bir Araştırma”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniv. Sos.Bil.Enst. 2004.
- Elli, Nihat Eralp (Nokia İnsan Kaynakları Müdürü) ile Röportaj, “Çalışana Şirkette Bir Gelecek Sunabilmek”, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=654>, (7 Mart 2006).
- Ellyn ,Beth “How to Outsource Everything in HR”, *Outsourcing Journal*, June 2006, <http://www.outsourcing-journal.com/jun2006-hr.html?email009415>, (6 Haziran 2006)
- Erdal, Murat. “Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=158, (7 Mayıs 2006)
- Gel,Oguz C.“Outsourcing Çelişkisi”,<http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages> (15 Nisan 2006).
- Göçgün, Pınar “İşe Alımda Hızla Yaygınlaşan Bir Yöntem: E-İşe Alım”, www.makalem.com, 2004, (26 Ocak 2006).
- Hewitt Survey Highlights, HR Outsourcing:Trends & Insights 2005*, www.hewitt.com, (29 Mart 2006).
- <http://www.eande.com.tr/kariyer.html> (7 Mayıs 2006).
- <http://www.manpower.com>, Basın Bültenleri, 2005, (30 Mart 2006).

- “How and Why to Outsource”, *The Outsourcing Institute*, 1997, www.outsourcing.com/frhow.htm.
- Indian Institute of Management, “Programme on HR Outsourcing”, 2004, <http://www.iimahd.ernet.in/acads/Programs/mdp/HROutsourcing.pdf> (23 Mart 2006)
- “İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımı”, 2005, www.insankaynaklari.com, (21 Nisan 2005).
- İnsan Kaynakları Dış Kaynak Kullanımı : Kilit Sorular ve Cevaplar*, http://www.sahinlerholding.com.tr/El/ikvekisiselgelisim/insan_kaynaklarinda_dis_kaynak_kullanimi.doc , 2006, (11 haziran 2006)
- İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımı*, 2005, <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=458> , (17 Temmuz 2005).
- “İnsan Kaynakları Danışmanlığı”, Müge Yalçın ile Ropörtaj, www.insankaynaklari.com, (13 Ekim 2005)
- Karakaş, Şahsenem . “İleri İmalat Teknolojileri”, 2002, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=128 (12 şubat 2006)
- Kariyer Danışmanlığı*, <http://www.abfegitim.com/?b=i&d=134>, (12 Nisan 2006).
- “Kariyer Değişim Programı (Outplacement)”, <http://www.eande.com.tr/kariyer.html>, (22 Şubat 2006).
- Kenar, Necdet . “Kenarından Köşesinden Kariyer Danışmanlığı ve Rehberliği Politikasındaki Gelişmeler”, http://www.indeksiletisim.com/writing_archive.asp?author_id=13&text_id=362 (2 Şubat 2006).
- “Nerede ve Ne Zaman Outsourcing?”, Şeyda Oltulu ile Ropörtaj, www.insankaynaklari.com, (25 Nisan 2005).
- Outsourcing(Dış kaynak kullanımı)*, <http://www.kobitek.com/makale.php?id=4>, (2 Şubat 2006)
- Outsourcing*, <http://www.hho.edu.tr/huten/2003-2004> (30 Ocak 2006).
- Özdemir, Müjgan Sağır . “Bir İşletmede Analitik Hiyerarşi Süreci Kullanılarak Performans Değerleme Sistemi Tasarımı”, <http://www.mmo.org.tr/endustrimuhendisligi/2002/2/makaleperformans.htm>, (12 Mart 2006)
- Özden, Mehmet Cemil “İnsan Kaynakları Yönetiminin Geleceği”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, 2003)

Pakdil, Fatma. “Ekip Bazlı Performans Değerleme”, 2005, http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=677&tempID=1@ID=2, (11 Mart 2005)

Performans Yönetim ve Değerleme Sistemi (PYDS), <http://www.bilgisistemleri.com.tr/?p=sa>, (19 Şubat 2006)

Sah ,Volkan. “Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü” , <http://www.sitetky.com/frameset/iky/ikymain07.html>, (10 Nisan 2006),

Serhatoğlu, Ebru . “İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinde Yönetim Danışmanlığından Yararlanma ve Türkiye’deki Yönetim Danışmanlığı Firmaları İle İlgili Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi. SBE, 2002.

Springsteel, Ian .“ Middle Market Preparing to Explode : Mid-Market Firms Face A Host Of Challenges in Business Process Outsourcing” , http://www.outsourcinginstitute.com/mmr/mm_to_explode.asp, (22 Ocak 2006)

Solak, Mehmet ”Dış Kaynaklardan Yararlanma ve İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Uygulanması”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000).

Sullivan, John . “İnternette İşe Alımın Geleceği”, www.makalem.com, 2005, (17 Mart 2006)

Seçil Taştan. “İnsan Kaynaklarında Yönetim Stratejisi Nedir?”, http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=511&Where=danisma_merkezi&Category=020701, (21 Mart 2006).

“Top Ten Outsourcing Survey ”, *The Outsourcing Institute*, http://www.outsourcing.com/content.asp?page=01i/articles/intelligence/oi_top_ten_survey.html, (16 Şubat 2006).

Uzkurt, Cevahir. “Çevresel Belirsizliklere Karşı Rekabet Avantajı Yakalamada Stratejik Esnekliğin Rolü Ve Firma Performansına Etkileri”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=448, (11 Şubat 2006).

Ücret ve Terfi Yönteminde Nasıl Bir Yol İzlenir?, 2004, http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=493&Where=danisma_merkezi&Category=020702 (1Nisan 2006).

Varol, Kübra. “Kurumsal Çeviklik İçin Dış Kaynak Kullanın”, *Activeline*, 2004, www.makalem.com

Yönetim Danışmanlığı Nedir?, <http://www.turkticaret.net/tunca/tr/product.php>, 2006, (5 Şubat 2006).

“Yönetim Sistemlerinde Dış Kaynak Kullanımı” , http://www.ekalite.com.tr/altmenu.asp?AnaId=718&AltID=a202584&def_dil_id=141&firID=93 (31 Ocak 2006).

Quin, James Brian “ Bilgi Birikimi Kabiliyetlerinin Artırılması”, 2006, <http://www.outsourcingtr.com/makale.asp?makale=19>, (14 Şubat 2006).

What is Human Resources Outsourcing?, 2005, <http://www.outsourcing.com/content.asp?page=02i/HRmicro/intro.html&nonav=false> (22.01.2006).