



Ekoist: Journal of Econometrics and Statistics

ARAŞTIRMA MAKALESİ / RESEARCH ARTICLE

Dış Kaynak Kullanımı Kapsamında İstihdam Edilen Çalışanların Kariyer ve Yetenek Yönetime Dair Bir Alan Araştırması

Mehmet Güler¹

Öz

Dünyada globalleşmenin sonuçlarından biri de hem özel sektör hem kamu firmalarının birbirlerine benzemesi, üretim için kullandıkları yollar, yönetsel organizasyon modelleri, insan kaynakları yönetim politikaları gibi konularda aralarında bir sinerji oluşmasına sebep olmuştur. Bu anlamda dünyanın birçok noktasında bulunan ve birbirinden farklı birçok üretim sahalarına sahip olan firmalar kendi kurum kültürlerini var oldukları toplumların kültürel yapılarını, üretim yapılan alanın kendine has ihtiyaçlarını göz önüne alarak dış kaynak istihdamı olgusunu birçok farklı biçimlerde uygulamışlardır.

Özellikle Bilgi Teknolojileri alanında hızla artan dış kaynak kullanımının hem firmalar üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri hem dış kaynak olarak istihdam edilen personellerin üzerindeki etkileri ve beklentileri son dönemde sıkça irdelenen konulardan biridir. Çalışma hayatındaki bireysel anlayışın ön plana çıkması sonrası daha da önem kazanan yetenek ve kariyer yönetimi anlayışı dış kaynak kullanımı ile istihdam edilen çalışanların sorunu haline gelmektedir. Bu kapsamda, çalışmanın amacı; piyasanın ihtiyacını karşılayan dış kaynak kullanımı ile istihdam edilen çalışanların kariyer ve yetenek yönetimi süreçleri üzerine mevcut durum analizi yaparak beklentilerini ölçmektir.

Anahtar Kelimeler

Dış kaynak, kariyer yönetimi, yetenek yönetimi

External Source Use A Field Study on Career and Talent Management of Employed Employees

Abstract

One of the consequences of globalization has led to a synergy between the private sector and the public sector, and many similarities between them are seen including the ways used for production, managerial organization models, and human resource management policies. In this sense, companies in many different parts of the world that have a variety of production fields have applied their corporate cultures in many different ways of creating outsourcing employment, taking into account the cultural needs of their communities and the specific needs of the production area.

The rapid increase in outsourcing in the field of Information Technology, as well as the positive and negative effects on firms and the effects and expectations of the personnel employed through outsourcing is one of the topics that is frequently examined in the recent period. The concept of talent and career management, which has gained more importance after individual understanding in working life came into prominence, is becoming the problem of employees employed through outsourcing. Employment through outsourcing meets the needs of the market

Keywords

Career management, talent management, outsourcing

¹ Sorumlu Yazar: Mehmet Güler (Dr. Öğr. Üyesi), İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkiler Bölümü, İstanbul, Türkiye. E-posta: mehmetguler86@gmail.com ORCID: 0000-0002-2956-7604

Atf: Güler, M. (2019). Dış kaynak kullanımı kapsamında istihdam edilen çalışanların kariyer ve yetenek yönetime dair bir alan araştırması. EKOIST Journal of Econometrics and Statistics, 31, 29–52. <https://doi.org/10.26650/ekoist.2019.31.0016>

Extended Summary

The question of this study, which started in primitive society, and continued within the structure of slavery society, developed structurally in the framework of feudal society and then completed its evolution with the professionalization it experienced in the process of the industrial revolution. In recent years, the phenomenon of working with developing technology has taken on a modern form and has become visible in different forms until today. When the development of working life is taken into consideration, it is seen that employment diversity increases. This development and change takes place in a way that meets the needs of employees and employers as well as meeting the requirements of the era. While on the one hand the elasticity of employment emerges in different types, on the other hand it raises some problems for the employer and for the employer.

Today, technological developments, increasing production diversity, improving transportation opportunities, increasing income level and social welfare have accelerated the formation of the global market structure. Meeting the increasing competition as a result of globalization has pushed enterprises to use scarce resources more efficiently. In order to solve these problems, business owners and writers who are conducting academic studies have constantly tried to find new solutions and develop new management approaches. In this context, outsourcing, which can be defined as transferring the activities that can be realized within the enterprise to an external supplier, is one of the strategic management approaches applied by many enterprises.

With the development of technology and the increase in communication opportunities, competition has gained prominence, economic fluctuations are interacting all over the world, and efforts to create flexible organizational structures that can adapt rapidly to changes have led to enterprises to apply new management techniques. One of these methods is the “outsourcing” approach. Outsourcing can be defined as a management tool that enables enterprises to specialize by focusing on basic talents, to use time and resources in the most efficient way, to adapt rapidly to technological changes and to gain cost advantage in highly competitive markets.

In general, outsourcing is used for the main reason of enabling small or large enterprises to continue, be it in the service sector or the production sector, thus making a profit and making their lives sustainable. However, it is not easy to realize this goal because of rapid changes and other developments in the world. In this process, the customers’ product or service alternatives are particularly easily accessible, and businesses keep customers while achieving efficiency in order to continue with a number of methods of doing business. Therefore, outsourcing is seen as one of the modern management practices in which companies apply to in order to achieve their ultimate goals. However, contrary to this general view, the cost element is not the only most important reason for outsourcing. In addition to reducing costs, factors such as

developing the core capabilities of the enterprise, reducing and spreading risk, ensuring redistribution of resources, following technology and improving quality can be mentioned as other reasons for outsourcing.

In order to achieve their goals, businesses apply to the skills of their employees in almost all of their fields of activity, and initiate a new approach with this new management approach. The application has now evolved into receiving services from other businesses according to their main fields of activity, with the main business of the enterprises, in other words the jobs they are competent with their competent human resources and other jobs (food, cleaning, security etc.). However, the fact that enterprises receive services from other enterprises through outsourcing does not mean that they ignore other fields of activity. This is because the behavior of employees employed in these areas has more or less impacted on organizational success. In other words, the organizational commitment levels of the employees also affect the productivity level. It is also known that human resources, which feel a sense of belonging to their organizations, strive for more organizational purposes than those who lack the sense of belonging, and they benefit from and worry about their organizations. In addition, these employees are successful in teamwork, motivating others and developing good relations with their colleagues. It can be clearly said that this is an important issue that enterprises cannot ignore.

Individuals employed in the context of outsourcing face some problems in their working life. Individuals continue to carry out their business with the disadvantage of not being a permanent staff member of the enterprise where they work. In this context, the employer follows some policies in order to increase employee motivation and to make employees more productive. The most important of these are career and talent management practices. In this study, the approaches of career and talent management practices towards individuals employed within the scope of outsourcing are measured along with their effects on motivation and performance.

Dış Kaynak Kullanımı Kapsamında İstihdam Edilen Çalışanların Kariyer ve Yetenek Yönetime Dair Bir Alan Araştırması

Çalışma hayatında esnek istihdam biçimlerinin ortaya çıkmasıyla birlikte dış kaynak kullanımıyla istihdam tercihi artış göstermiş ve 1980'lerde itibaren öncelikle Amerika'da imalat sektöründe yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır. Küresel rekabetin artan sonuçlarından birisi de çalışan maliyetlerinin düşürülmesidir. Dış kaynak kullanımı (DKK) işletmelerin üretim sürecinde materyaller üzerinden kullandıkları bir yönetim biçimi iken ilerleyen süreçte işgücünün maliyetlerini minimize etmek amacıyla dışkaynak kullanımı ile istihdam olarak da uyarlanmışlardır. Dış kaynaklardan faydalanarak işletme maliyetlerini düşürmek çağdaş bir yönetim anlayışı olarak görülmektedir. Hizmet yoğun işkollar ve istihdam modelleri arttıkça işletmelerin gerek işgücü maliyetlerini azaltmak gerekse de müşteri memnuniyetini arttırmak amacıyla bu yöntemi kullanmaktadır. Bunun sonucunda işletmeler etkin ve verimli işletme olma hedefini daha kolay gerçekleştirebileceklerini düşünmektedir.

Küreselleşme süreci çalışma hayatına birçok yeni açılımlar sağlamış, işletmeler açısından sağladığı imkanlar kadar işgücü açısından da birçok fırsat ortaya çıkmıştır. Konu işgücü açısından değerlendirildiğinde çalışma hayatında artan bireysel çalışma kültürü ile çalışanların işletmelerden yetenek ve kariyer yönetimi bağlamında beklenti içerisine girmeleri sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Tabii kariyer ve yetenek yönetimi anlayışına makro pencereden bakıldığında karşımıza insan kaynakları yönetim felsefesi çıkmaktadır. Çalışma hayatında insan unsurunun önemi son yıllarda arttığı dikkate alındığında, çalışanların mevcut yetenekleri ve kariyerlerini yönetmek gelinen noktada işverenlerin en fazla ilgilendikleri konu olmaktadır.

İşletmeler dış kaynak kullanımı yöntemiyle, yeteneklerini ve kaynaklarını etkin kullanma imkanı bulmaktadır. Dış Kaynak kullanımı, işletmeler ve çalışanlar açısından birçok avantajın yanı sıra bazı sorunları da beraberinde getirmektedir. Dış kaynak kullanımı stratejisi kapsamında istihdam edilen çalışanların mevcut istihdam edildiği işletmesinde kariyer basamaklarını nasıl tırmanacağı ve yeteneklerini nasıl geliştireceği konusu çalışanlar açısından en büyük sorun olarak görülmektedir. Günümüzde emek unsurunun yaratıcılığı ve işveren açısından önemi dikkate alındığında bu gelişim ve yönetim işletmeler tarafından gözden kaçırılmaması gereken bir boyuttur. Bunun nedeni ise, nitelik düzeyi yüksek işgücü çalıştığı işletme tarafından bir değer olarak görülmediğini hissettiğinde durumunda çalışma motivasyonu ve verimliliği düşmesidir. Bu algı, önce kendi performansı ve sonrasında çevresindekilerin performansını negatif etkileyebilecektir. Bu kapsamda işletmeler, maliyetleri düşürebilmek adına dış kaynak kullanımı yönetimi ile istihdam ettiği çalışanların kariyer ve yetenek yönetimlerini gerçekleştirmesi ve onlara işletme içerisinde bir amaç sunması gerekmektedir.

Literatür Taraması

Kavramsal Olarak Dış Kaynak Kullanımı ve İlgili Kavramlar

İşletmelerin günümüz piyasa koşullarında rekabetin artmasına, buna bağlı olarak rakip firmalar kıyaslandığında hem teknoloji hem iş gücü hem de know-how yetersizliğinin hissedilir düzeyde olması firmaları dış kaynak satın alma sürecine itmektedir.

Outsourcing tanımı “outside” ve “resource using” terimlerinin bir araya gelmesinden oluşmuştur. Dış kaynak kullanımı olarak ifade ettiğimiz bu tanımın tam yabancı karşılığı “Outsourcing” veya “Co-sourcing” olan dış kaynaklardan yararlanma güncel bir iş terimidir. Dış kaynak kullanımı “ürün ya da hizmetlerin örgüt dışı kaynaklardan tedarik edilmesi” olarak tanımlanmaktadır. (Koçel, 1998).

Dış kaynak kullanımı ilk olarak 1990’lı yılların başında otomotiv sektöründe başlamış ardından günümüze kadar özellikle de bilgi teknolojileri alanında yoğunlukla kullanılmıştır. *Stratejik Yönetim*, firmaların hedeflerine gidebilmeleri için aldığı önlem ve yapılan düzenlemelerin bütünüdür. Stratejik olarak bir yol belirlemeyen bir firma, atacağı adımları öngöremeyen ve kendine yön belirleyemeyen bir firmadır. Firmalar rekabet üstünlüğü sağlamak, firma kaynaklarını daha iyi hale getirmek gibi nedenlerle dış kaynak kullanma yoluna gider böyle bir strateji belirleyebilirler. Stratejik yönetimde, firmanın yetkin olduğu alanlar ile dış çevrenin talepleri ve dış çevredeki fırsatlar örtüşmelidir. Firmanın rekabet üstünlüğü kazanabilmesi için iç çevresindeki fırsatları güçlü yanlarıyla değerlendirmesi gerekmektedir. Firmanın iç kaynakları ve çevresindeki değişkenler arasında uyum olmalıdır. Stratejik yönetim, çevresel tehdit ve fırsatların takip edilerek değerlendirilmesi ve organizasyon yapısının güçlü ve zayıf taraflarının incelenmesi gerekliliğini savunur. Stratejik yönetim, organizasyonun kendisine rekabet menfaati sağlayan yeteneklerini belirleyerek bu yetkinlik üzerine odaklanmasını bekler. (Çakıcı, 2000)

Değişim Mühendisliği, Değişim mühendisliği kavramı herhangi bir organizasyon yapısı içinde, tüm süreçlerin, sistemseller yapılar ve uygulanan politikalarda hızlı bir şekilde çeşitli değişiklikler yapılarak organizasyonun performansını arttırmayı ve bir atılımı gerçekleştirmesini amaçlayan yeni bir yönetimdir. (Aktan, 2003) Bu bakış açısıyla dış kaynak kullanımı değişim mühendisliği uygulamaları içinde gerçekleşecek değişikliklerin sadece birisidir. Yine bu anlamda dış kaynak kullanımı ile değişim mühendisliği arasında neden sonuç ilişkisi gözlemlenir. (Özdoğan, 2006)

Temel Kaynaklar, kurumlar için ileriye yönelik faaliyetlerini ön görmek ve bu aksiyonları planlamak için temel yeteneklerin neler olduğunu belirlemek gerekir. Kurumların temel yeteneklerin çok fazla sayıda olduğu söylenemez. Bir kurum için 50-60 gibi rakamlarla temel yeteneklerden bahsediliyorsa çok büyük bir ihtimalle bunlar temel yetenekler değil işletmenin sahip olduğu becerilerdir. Bunun tersi olarak da sadece bir iki yetenektan bahsediliyorsa bu da temel yeteneklerin içinden çıkarılması

gereken genel bir yetenektir. İşletmelerde normal olarak belirlenebilecek temel yetenek sayısı 5-15 arasında değişebilmektedir. İşletmeler temel yeteneklerini belirlerken çok dikkatli hareket etmek zorundadırlar. (Sevim, Akdemir ve Vatansever, 2008) Temel yetkinlik veya yetenek, firmaların soyut olan değerleridir. Somut olan fiziksel unsurlar temel yetkinlik olarak adlandırılmamaktadır.

Küreselleşmenin getirdiği süreçte günümüzde şirketlerin belli bir alanda uzmanlaşmaları, temel yeteneklerinin geliştirilmesi, güncel yönetim stratejileri kullanmalarıyla sağlanır. Yani dış kaynak kullanımı, temel yetkinliklerin geliştirilmesi ve uzmanlaşmış hizmet tedarikçisi noktasında, firmalara kılavuz olabilecek yönetim yönetimlerindedir. Şirkete rekabet etme gücünü verecek olan şey de temel yetenekleridir. Şirketlerde temel yetenek ile direkt olarak ilişkisi olan işler işletme içinde yürütülmeli, bunun dışında kalan tüm işler dış kaynak kullanımında tutulmalıdır. Bu şekilde organizasyon kademeleri azalacak, organizasyon yapısı sadeleşecek ve üst yönetim stratejik konularda fikir yürütmek için daha fazla zaman bulacaktır. (Koçel, 1998 : 298)

Küçülme, en genel anlamla küçülme kurumun kapasite veya değişim düzeyinde ortaya çıkan azalma şeklindedir. (Genç, 2005:215) Bir diğer tanımlamaya göreyse, kurumun verimlilik, yetkinlik veya etkinliğini yükseltmek için bilerek kalıcı olmak kaydıyla çalışan sayısının düşürmesi, temel yetkinlikleri dışındaki faaliyetlerle alakalı kısımların kapatılması ve tüm iş süreçlerinin yeniden irdelenmesini içeren ve asıl olarak esneklik ve rekabet gücünü arttırmaya yönelik faaliyetler olarak tanımlanabilir. (Budak ve Budak 2004:212).

Bir firmanın küçülmesi, firma stratejileri sonucu çalışan sayısının ve maliyetlerinin azaltılması anlamına gelir. Yani küçülmenin asıl sebebi maliyetleri azaltmak karar sürecinin hızını arttırmak rakiplerin reaksiyonlarına karşı daha kısa sürede aksiyon alabilmek, sonuç odaklı çalışmak ve müşteri ihtiyacına odaklanmak olarak açıklanabilir. İşletme açısından gerçekleşecek küçülme, etkinliği artırmak amacıyla firmalardaki faaliyetlerin bir kısmının dışarıdan tedarik edilmesi şeklinde olabileceği gibi işletme kapasitesinin düşürülmesi şeklinde de meydana gelebilir.

Bu bağlamda, dış kaynak faktörünün küçülme noktasında uygulanabilecek seçeneklerden biri olduğu söylenebilir. Firmaların sahip oldukları temel yetenek ve yetkinliklerin belli bir sınırı olduğu var sayılırsa, her firmanın birtakım işlerini, kendisinin dışındaki firmalara yaptırması, ekonomik gerçekliğin de bir sebebidir. Bunun sonucu olarak firma rekabet açısından kendisine üstünlük sağlayan yetenekleri ile alakalı faaliyetleri dışındaki tüm işleri farklı şirketlere yaptırmakta; bu şekilde kurumsal yapı olarak küçülmekte hem de kaynaklardaki azalmaya bağlı maliyet olarak daha efektif bir hale gelmektedir. (Mucuk 2006: 198)

Dış kaynak kullanımı en geniş kapsamda organizasyon dışındaki işletmeler ile birlikte çalışarak maliyetleri azaltma, verimliliği yükseltme, müşteri tatminini arttırma,

yeni ilişkiler edinerek ya da geliştirerek yeni aksiyonlarda bulunma ve sonuç olarak emeği asgari, maliyeti azami hale getirmedir. (Türksoy ve Türksoy 2007)

Dış Kaynak Kullanımının Sınıflandırılması

İçinde bulunduğumuz çağda gittikçe artmakta olan dış kaynak kullandırma işleminin çıkış noktası ikincil hizmetler olarak kabul edilir. Bu bağlamda içerisine güvenlik hizmetleri yemekhane hizmetleri, temizlik hizmetleri gibi iş kolları dahil olmaktadır. Şirketlerin çoğu kendilerine faydası olmadığını hatta maliyet arttırdığını düşündüğü için bu gibi hizmetleri farklı bir firmaya yaptırmaktadır. Bunun en büyük sebebi sabit maliyetleri düşürmek, verimliliği arttırmak ve işgücü esnekliğini yükseltmektir.

Dış kaynak kullanımı çeşitlerini, sade ve karışık işlerde dış kaynak kullanımı olarak ikiye ayırabiliriz. Daha basit işler diye nitelendirdiğimiz faaliyetler genel anlamıyla firmaların ikincil faaliyetleridir ve herhangi detaylandırılmış sözleşmeler gerektirmeyen işlerdir. Daha karışık olan işlerdeyse, firmanın temel işleri kadar önemli olan faaliyetleri kapsayan ve detaylı sözleşmeler gerektiren işleri kapsamaktadır. Bu açıklamalara bakarak dış kaynak kullanımı çeşitleri, firmaların dış kaynak kullanımına sebep olan işleri ve dış kaynak hizmeti veren işletme ile ilişkileri açısından dört şekilde incelenebilir. (Budak ve Budak 2004: 208)

İkincil Hizmetler

Birçok işletme temizlik işleri, kafeterya ve yemekhane gibi ikincil hizmetleri dışardan bir firmaya yaptırarak kalan diğer işleri kendisi gerçekleştirmektedir. Bu şekilde firmalar ikincil işler için çalışana maliyet ayırmamakta ve daha esnek bir yapıya sahip olmaktadır. (Özdoğan, 2006)

Network

Genellikle büyük şirketlerin tercih ettiği bir yöntem olan network diğer bir ifadeyle yardımcı şebeke yönetimi, kurumsal yönetimin merkezi yönetim yapısından ayrılarak daha etkili, değişime daha açık ve daha esnek bir şekle bürünmesine yardımcı olur. Bunun neticesinde geleneksel yapının hissedilir oranda azalması şirketlerin farklılaşan piyasa şartlarına uyum sağlaması ve rekabette daha avantajlı bir hal alması beklenir. Bu gibi dış kaynak kullanımı uygulamalarına IBM firması örnek gösterilebilir. Bu kapsamda IBM, rekabet edebilmek ve esneklik kazanmak için işletme dışında birçok farklı takımlar ve birbirinden bağımsız birimler oluşturmuştur. Bu takımlar çok hızlı bir şekilde değişen bilişim ve teknoloji piyasası karşısında yeterli derecede esnekliğine sahip olacak organize olur. Bu organizasyonda önceleri bu duruma ulaşmamış olarak yenilikçilik ve yaratıcılık arttırılmasını sağlamıştır. (Gençyılmaz ve Zaim, 2000:124)

Tedarikçiler ile Stratejik İş Birliği

Rekabet avantajı elde etmek için şirketler sabit işlerine yönelerek diğer faaliyetleri dış kaynak kullanımına bırakırlar. Bu şekilde, şirketlerin iş akışlarında etkinlik sağlanırken küçülmesine de sebep olacağından maliyet azaltıcı bir yöntem haline gelebilir.

Dış kaynak sağlayıcı firmalar ile yapılan sözleşmelerin efektif olabilmesi için stratejik iş birliğinin sorunsuz sağlanması gerekir.

Dış kaynak sağlayıcı firmalarla stratejik iş birliği yapılması, kurum ile sağlayıcı firmanın kuvvetli bir ilişkide olması ve beraber maliyeti azaltmak ve niteliği arttırmak için hareket etmesini gerektirmektedir. (Budak ve Budak 2004: 209)

Rakiplerle İş Birliği

Rakiplerle yapılan iş birliği, faaliyetlerin rekabet ortamında sürekliliği sağlamak, müşteri memnuniyetini arttırmak, kaliteyi yükseltmek maliyetlerini azaltmak gibi stratejik amaçlara yöneliktir. (Tanyeri ve Fırat 2005: 270). İş birliğinin sağlanmasıyla, büyüme odaklı davranan şirketlerin iş gücü kaynaklarının birlikte hareket etmesiyle risk oranı azaltılabilir. Şirketlerin piyasadaki konumuysa büyüyebilmektedir.

Şirketler ortaklık aşamasında kendilerine eşit şirketlerin yanında kendilerinden daha düşük bütçeli firmalarla da birlikte çalışabilirler. Bu iş birliğini oluşturan etmenlerin en başında kaynak sağlayıcı firmalar, dağıtım alanları, müşteriler, teknolojik gelişmeler ve patent gelmektedir. Bu iş birliğinin bir araya gelmesinde kurumsal kültürdeki uyum da oldukça önemlidir.

Rakiplerle iş birliği yapmak özellikle ulaşım sektöründe ön plana çıkmaktadır. Örnek vermek gerekirse, havayolu firmaları karlılığı fazla olan güzergahlarda rakipleri ile zor meşakkatli bir yarış halindedir fakat kar oranı çok daha az olan güzergahlarda iş birliği içine girebilirler. Bu şekilde maliyet noktasındaki fayda ortaklaşa sağlanmaktadır. (Gençyılmaz ve Zaim 2000: 120).

Dış Kaynak Kullanımının Nedenleri

Şirketler birçok sebepten dolayı dış kaynak kullanmayı tercih ederler. Bu sebeplerin ilk başında maliyetleri en aza indirmek vardır. Maliyetin önemlinin yüksek olmasının yanında dış kaynakları kullanmayı yalnızca maliyeti azaltmak olarak değerlendirmemek gerekir. Şirketler için her zaman maliyet en önemli konu olmuştur. Ama dış kaynaklardan faydalanma sebepleri arasında maliyeti azaltmakla birlikte birçok sebep vardır. Bunlar; riskin azalması, esnekliğin artırılması, yeni pazarlara açılma, kaynakların yeniden dağılımı, zaman yönetimi gibi faydaları sağlamak için firmalar dış kaynak kullanımına giderler.

Maliyetlerin Azalması

Dış kaynak konusunda dış kaynakları istihdam eden firmalardan yararlanan şirketler satın aldıkları mal veya hizmetleri kendi kaynakları ile ortaya koymaları halinde ilave sermayeye gereksinim duyuyorsa ve bu girdileri dışarıdan daha uygun maliyetle temin edebiliyorsa, şirketlerde dış kaynak kullanımına gidilir.

Maliyetleri düşürmek dış kaynak kullanımındaki en önemli öge olarak değerlendirilmekte hatta dış kaynak kullanımı konusu açıldığında ilk akla gelen konu olmaktadır. Bu fikrin tam da doğruyu yansıtmadığı ve yalnızca bu sebeple ortaya çıkan uygulamaların çok da başarılı olmadığı, kalite vb. alanların birçoğunda sorunlar yarattığını gösteren örnekler bulunmaktadır.

Dış kaynak kullanımı sermayenin başka tarafa kaymasına ve sabit maliyetleri değişen maliyetlere döndürmeye imkan tanıyarak büyük giderler yapılmasına işin ilk aşamasına engel olur. Küçük ölçekli işletmeler ölçek ekonomilerinden faydalanılarak, büyük ölçekli firmalardaysa çoğunlukla kötü yönetilen ve ana etkinlik dışında olan etkinliklerden kurtularak giderleri azaltırlar. (Kanat, 2007:11)

Şirketlerin dış kaynaklardan yararlanma ilişkisi içinde oldukları sağlayıcılar uzmanlaştıkları alanda iş hacmi açısından daha geniş ve büyük ölçekli üretim yapmalarından dolayı işi daha ucuza mal edebilmektedirler. Bu noktada yatırımlar daha büyük bir müşteri kitlesine hitap ettiği için çok büyük bir maliyet faydası sağlamaktadır. Tüm bu sebeple firmalar daha çabuk, efektif ve çok daha verimli hale gelebilir. Yani firma belli bir maliyete katlanmak yatırım yapmak yerine gerçekleştirmek istediği etkinliği kaynak sağlayıcı firmaya yaptırarak maliyetler açısından önemli faydalar elde etmektedir. (Özgün, 2006:36)

Esneklik

Firmaların piyasadaki anlık talep farklılıklarına tepki verebilmeleri için esnek olmaları gerekmektedir. Firmalar yetkinleştikleri ve uzmanlaştıkları seviyeye geldikten sonra o alanlar dışındaki faaliyetlerini farklı şirketlere vererek onları yavaşlatan ve mali yük olan yapıdan kurtulurlar. Dış kaynağa yüklenen işler arttıkça şirketler küçülerek daha sade bir hal almaktadır. Bunun sonucunda firmalar, değişimlere ve yeniliklere hızlıca tepki veren, daha çabuk karar alan, müşterilerin ihtiyaçlarına daha çabuk cevap verebilen bir yapıya erişirler. (Dess, 1995:7-20)

Şirketler dış kaynak kullanımı için tercih ettikleri dış kaynak istihdam eden taşeronla karşı beklenti içindedirler. Tedarikçilerden şirketin kendi müşterilerinin isteklerine ve pazardaki yenilikle uyum sağlamalarını isterler. Bununla birlikte yine tedarikçilerden müşteri taleplerine karşılık verecek kaynakları yetiştirmelerini beklerler.

Yeni Pazarlar

Teknolojik gelişmelerin çok hızlı yaşandığı ve tüketici isteklerinin tahmin edilmesinin zor olduğu yeni pazarlarda dış kaynaktan istihdam yöntemine çok sık başvurulur. Firmaların kabiliyetlerinin yeni pazarlara hakim olmada eksik kaldığı durumlarda temel yetenek ortaya çıkarılmalıdır. Bu aşamada, gelişmekte olan yeni pazarlarda faaliyetinde uzmanlaşmış olan dış kaynak sağlayıcıları işletmelere hız kazandırmakta ve rekabet avantajı sağlamaktadır (Korkmaz 2006: 26).

Vizyon

Üst yönetim kademesinin vizyonu şirketleri dış kaynak kullanımına iten faktörlerdendir. Firmalar açısından kabul görülen görüşe göre dış kaynak kullanımı, geleceğe ilişkin eğilimi yansıtmaktadır ve firmalar bu eğilimin olumlu sonuçlarını hali hazırda almaya başlamışlardır (Çalık 2008: 21)

Rakipler

Çevresel faktörlerin değişim sabitken bile bazı zamanlarda firma rakiplerinin arkasında kalabilir. Bu gibi hallerde firmaların rakiplerinden geride kalmaması için yeni aksiyonlar alması beklenir.

Zaman Yönetimi

Dış kaynak kullanımına bağlı olarak ihtiyaçları olan tüm hizmetler ve ürünleri kısa zamanda temin eden işletmeler, zamandan tasarruf ederken bir yandan zaman konusunda rekabet avantajına da sahip olabilirler. (Çoban ve Tutkun 2004: 38).

Kariyer Yönetimi

Kariyer kavramı, genellikle, ilerlemeye ve yönetim hiyerarşisinde yukarıya yükselmeye elverişli işleri tanımlamada kullanılmaktadır. Ancak daha kapsamlı olarak kariyer, bir kişinin iş yaşantısındaki aktivite, sorumluluk, tutum ve davranışlarının gelişimi olarak tanımlanmaktadır. İnsanlar çalışma yaşamına adım attıkları günden itibaren bazı fizyolojik ve sosyal gereksinimlerini karşılamak için işlerinde ilerlemek ve hiyerarşik yapıda yükselmek isterler. Bu yüzden de işletmelerin insanların bu isteklerini gerçekleştirmek için yardımda bulunmaları gerekir. Bunun için de, çalışanların sahip oldukları bilgi, beceri, deneyim ve yeteneklerin tespit edilerek, bu özelliklerin/niteliklerin kurumun hedefleri doğrultusunda yönlendirilmesi ve geliştirmesi gerekmektedir.

Kariyer yönetimi ile alakalı tüm tanımlara bakıldığında üzerinde durulan en büyük olgulardan biri bu sürecin kişiyi ve kurumu aynı anda etkiliyor olmasıdır. Öncelikle bireyi ilgilendiriyorsa da kariyerin, örgütsel bir yaklaşım olarak da değerlendirilmesi gerekmektedir. Diğer bir bakış açısıyla kariyer yönetimi, bireyin kariyer yolunun, örgüt hedefleriyle örtüşecek bir şekilde yönlendirilmesi ve bu sürecin de yine bireyin kariyer planlamasıyla örtüşecek şekilde değerlendirilmesini gerektirir.

Kariyer yönetimi, kişisel kariyer hedeflerinin oluşturulması, bu hedeflerin başarılması için stratejik hamlelerin yapılması, kişi, iş ve kurum hakkında hayat boyu öğrenim sürecidir (Çalık ve Ereş, 2006:80)

Kariyer Yönetiminin Önemi ve Amaçları

Şirketlerin en çok değer verdikleri faktör emek gücüdür. Emek faktörünü üretim faktörlerinden ayıran karar verme yetkisi ve bu kararları hayata geçirebilen yapıda olmasıdır. Yani kurumsal başarının en büyük etkisi insan gücü ile yaratılır. Bireyler kurumları içinde sadece maaş, eğitim olanağı gibi maddi fayda elde etmezler. Bunlara ek olarak kariyer planlaması ve yeteneklerin yönetimi gibi çok daha somut faydalar edinirler.

Kurumlar, en az personelleri kadar güçlü, kaliteli ve gelişime açık olgulardır. Yani, yetkin çalışanlara sahip bir işletmenin başarısız olması için hiç bir neden yoktur. Diğer kaynaklar emeğin ancak tamamlayıcı unsurları olurlar. Bu nedenle en büyük ihtiyaç, işletmenin sahip olduğu emek gücü ve kabiliyetleri belirlemektir. (Dinçer, 2004:130).

Olması gereken kariyer yönetimi, hem kısa hem uzun süreçte yapılacak planlarla meydana gelen stratejilerin içinde olması gereken analiz sürecinin oluşmasını sağlar. Günümüzde, bireylerin, çalışma hayatlarının niteliklerine verdikleri önemin artması, gelişim taleplerinin çoğalmasıyla ilişkili konularında uzmanlaşmış, yönetsel ve teknik yetenekleri olan bireylere kurumlar tarafından çokça ihtiyaç duyulması, kariyer yönetiminin önemini arttırmıştır.

Kariyer yönetimi kişi ve kurumu tek bir noktada birleştiriyorsa da kariyer yönetiminin verimliliği, kariyer yönetimi anlayışının üst yönetiminin desteklemesi ile hayata geçer. Yapılan kariyer yönetim planları pozitif bir bakış açısı ile değerlendirilmeli ve örgütün kariyer planıyla eş değer olmalıdır. Bütün bu koşulların sağlanması ile kariyer yönetiminin kuruma maliyet azalışları, rekabet avantajı, verimlilik gibi çok önemli konularda olumlu etkiler yapacaktır. Kurumların emek gücünden efektif bir şekilde faydalanabilmesi için sahip oldukları bireylerin kariyer planlama çalışmalarında yardımcı olmaları gerekmektedir. İşletmelerin bu konuda yararlandıkları kariyer yönetimi sistemi, örgütten örgüte farklılık göstermesine karşılık genelde aşağıdaki amaçları gerçekleştirmeye çalışmaktadır (Tuna, 1996:37).

Kariyer Yönetiminin Faydaları

80'lerden sonra iş hayatında, örgüt ve işgücü yapısında birçok değişim ortaya çıkmıştır. BU değişimlere ayak uydurabilmek, örgütlerin yapısını daha dinamik hale getirmekte insan kaynakları çok önemli rol oynamıştır. Kariyer yönetimi, örgütlere bu imkanları sağlamakta ve kişiler ve kurumların uyumunda örgütlere destek olmaktadır (Korkmaz, 2003: 60).

Kariyer yönetiminin kişilere yararı olduğu kadar kurumlara da faydası vardır. Özellikle kurum kültürünün oluşmasında temel oluşturur.

Kariyer yönetiminin örgütsel faydalarına bakıldığında, kurumlar personellerinin kariyer ve yetenek yönetimini ve kariyer hedeflerinin oluşturulmasında kurumun eğitim, rotasyon ve terfi olanaklarının başı çektiği görülür. Daha detaylı açıklamak istersek, örgütteki tüm yapıyı etkiler. Kişi bazlı değişimler kurumu etkilerken aynı etki kurum bazlı değişimlerin kişiler üzerinde de görüldüğünü gösterir. Tüm bunların yanında daha yalınlaşmış ve daha kuvvetli kişisel gelişim olanakları sağlar.

Daha önceden bilgi sahibi olmak kaydıyla kariyer yönetiminin sağladığı kişisel faydalar arasındaysa kariyer planlamasını doğru yönetmek, karşılaşılabilecek sıkıntıların sonunda hayal kırıklığı yaşamamak, tutarlı hedefler yaratmak ve her alanda kendini geliştirmek gibi birçok nitelik vardır.

Yetenek Yönetimi ve ilgili Yaklaşımlar

Çağımızda gelişen insan kaynakları olgusunun en önemli kolu, bireylerin yetenekleridir. Yetenekli personellerin, katma değer veren, üretken, yenilikçi çalışanlar olduğu ve bu yeteneklere sahip kişilerin günümüz piyasasında bulunmasının oldukça zor olmaya başladı bir süreç içinde olduğumuz yadsınamaz. Bu sebeple kurumlar yetenekli kişileri bünyelerine çekmek, onların bağlılığını arttırarak ellerinde tutmak gibi sebeplerle eğitim, kariyer ve lider mentorluğu gibi çok yönlü olanaklar sağlamaktadırlar. Bu hal insan kaynaklarının gelişim sürecinde en önemli parametrenin yetenek yönetimi olmasına sebep olmuştur. Buna bağlı olarak yetenek yönetimi kavramı günümüzün en önemli kriteri haline gelmiştir. Özellikle işletmeler için stratejik rekabet avantajı sağlayan yetenekler yönetilmeye ve bu bağlamda yapılan çalışmalar ve geliştirmelere büyük zaman ayrılmıştır. Kabiliyetli kişilerin bulunması, firmaya kazandırılması, gelişimlerinin sağlanması ve bu çalışanlardan etkin bir şekilde yararlanabilmek için yetenek yönetimi yaklaşımı oluşturmaktır. (Çelik ve Zaim, 2011:34).

Yetenek yönetimi çağımızda organizasyon yapısını en ideal hale getirmek için kullanılan faaliyetlerin içinde bulunduğu bir kapsamdır. Yetenek yönetimi, kişiler için zaman, yer yapılacak rollerin doğru belirlenmesidir. Bu durum gelişebilecek firma personellerinin çok yetenekli kişilerle bir araya gelmesi ve etkileşim içinde olabilmesidir.

ASTD (Amerikan Eğitim ve Gelişim Topluluğu)'nin yaptığı araştırma sonucunda, yetenek yönetiminin tek bir tanımının olmadığı, ancak içerdiği temel ortak noktaların kabul gördüğü tespitinde bulunmaktadır. ASTD buradan yaptığı hareketle uyguladığı ankete katılanların %83'ünün yüksek kabulü ile şu tanıma ulaşmaktadır: Yetenek yönetimi, örgütün kısa ve uzun vade de iş hedeflerine ulaşılmasında, gerekli olan kurum kültürü, bağlılık, kabiliyet ve kapasite gereksinimlerinin örgüte kazandırılmasını,

geliştirme ve yetiştirme süreçlerini kapsayan insan kaynaklarının bütünsel bir yaklaşımdır. (www.astd.org, 2011)

Yetenek Yönetiminin İşleyiş ve Süreçleri

İşe Alım Süreci

İşe alım sürecinde aday toplama, seçme, yerleştirme ve işe adaptasyonunu sağlama şeklinde 4 aşaması vardır. İlk olarak adayların iş başvuruları bir havuzda birikir. Sonrasında şirket yapısı için uygun ve kabiliyetli kişiler uygun aday olarak belirlenir ve alıştırma aşamasından sonra işe yerleştirilir. Bunların ardından performansları yükseltilmeye ve potansiyel yetkinlikleri geliştirilmeye çalışılır. Üstün potansiyelli, inovatif, yaratıcı, bireyler şirkete çekebilmek ve aralarında yetenekli olanları belirleyerek doğru yerlerde konumlandırmak başarılı bir işe alım süreci olarak tanımlanabilir.

Bu süreç teknolojik gelişmeler paralelinde dönüşüme uğramıştır. Günümüzde ise firmalar teknoloji tabanlı e-işgücü piyasası yardımıyla coğrafya olarak çok daha büyük pazarlara ulaşabilirler. Böylece hem daha az maliyetli hem de daha hızlı bir şekilde hedefe ulaşmaları mümkün olur.

Elde Tutma Süreci

Elde tutma süreci; örgüt kültür ve bağlılığı, yönetsel faktörler, terfi süreçleri ve birey ile çevre uyumu süreçlerinden oluşur. Burada örgüt kültürü, bir kurumun çalışanlarının davranışları üzerinde etkili olan faktörler, olgular, değerler, bağlılık ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir. (Güçlü, 2001)

Bu yapı içinde yönetenler, kurumdaki insan kaynağını en efektif biçimde kullanarak şirketin hedeflerine ulaşmasını sağlayan kişilerdir. Bunun ardındansa yetenekli yöneticiler ve personeller gelişerek yetki, inisiyatif ve ücret açısından hali hazırda bulunmuş oldukları konumlardan bir üst kademeye çıkartılabilir.

Personelin atanacağı işin yeterliliğini yerine getirememesi, iş yaşamı ile uyumsuzluğu gibi problemler sorunların merkezini oluşturur. Mevcut problemlerin sebebine inebilmek adına farklı modeller geliştirilmiştir. Bu modellerden başlıcası “Kişi – Çevre Uyum Modeli”dir.” Yani kişinin yetenekleriyle işinin gerektirdiği yetkinliklerin farklı olması ile ortaya çıkan sonuçlar arasında hem nesnel hem özel çevresel ve kişisel ilişkiler vardır. (Altuntuğ, 2009)

Geliştirme Süreci

Bu süreç 4 aşamadan oluşur. Bunlar, değerlendirme ve yetkinlik kavramı, eğitim ve geliştirme imkanları, koçluk ve mentorluk ve sonucundaki zorluklardır. Burada yetkinlik, amaçlanan bir görevi beklenen performans ile birlikte gerçekleşmesini

sağlayan bilgi, beceri, deneyim, davranış ve motivasyon gibi kişisel özellikleridir. (Riskus international, 2011).

Yetkinlik değerlendirme sürecinde öncelikle kuruma giriş aşamasında personele yetkinlik bazlı testler yapılır. Kişinin kabiliyetleri ölçümlenir. İş yapılması için lazım olan yetkinliklerin seviyeleri ile mevcut personelde olan yeteneklerin seviyeleri arasındaki fark beceri boşluğu (Skill Gap) olarak tanımlanır. (Sağır, 2006:96)

Bütün bunların sonucunda personellerin gelecekteki konumlarına göre dil eğitimleri, yurt dışı ve yurt içi iş gezleri, rotasyonlu çalışma sistemi gibi eğitim ve geliştirme imkanları sağlanır. Eğitimler genellikle yetkinliklere göre verilebilir, fakat tecrübeli ve yüksek kıdemli bir yöneticilerden birinin de gözlemleriyle, tapılan geribildirimlerle beslenir. (Ceylan, 2007:94)

Araştırmanın Amacı

Globalleşen dünyada dış kaynak yatırımlarının ve dış kaynak kullanımının farkındalığının her geçen gün arttığı gözlemlenir. Tüm bu konuların başında da belirtildiği gibi dış kaynak kullanımını sonucu maliyetlerin azalır, örgütsel yetkinliklere daha fazla odaklanılır, esneklikler artar. Bunun sonucunda hem örgüt hem sağlayıcı firmalar kazançlı çıkarlar.

Dış kaynak kullanımı şeklinde istihdam edilen kişilerin, özellikle beyaz yaka istihdamında kaynak sağlayıcı firmanın mı yoksa kaynak olarak kullanıldıkları firmanın mı kariyer yollarında destek olacaklarını kestiremezler. Bunun en büyük sebebi hali hazırda buldukları işin süresi, niteliği, müşteri firmasının profil özellikleridir.

Bu çalışmanın temel amacı, dış kaynak kullanımı şeklinde istihdam edilen kişilerin kariyer beklentilerini araştırılmasıdır. Kişilerin kurumlarından beklentileri, kurumlarının onlar için yatırım yapmalarına ve kariyer planları oluşturmalarına olan inançları, iş tatmin düzeylerinin dış kaynak çalışma modeli ile alakası olup olmadığı, varsa arasındaki ilişkiler ve sebepleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmada kullanılan veriler, belli bir zamanda anket formları ile çalışanlardan toplanmış ve düzeyleri araştırılmıştır.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırmamızda ampirik ve sayısal yaklaşımın olduğu nicel araştırma yöntemi belirlenmiştir. Bu yöntemle araştırılmak istenen konu ile ilgili evreni temsil eden bir örneklem üzerinden sayısal veriler elde edilir ve tüm bu veriler üzerine yorum ve çıkarımlar yapılır. Nicel araştırmada değişkenler arasındaki ilişkiler kanıtlanmaya çalışılır ve bu ilişkilerin nedenleri araştırılır.

Araştırmamızı sayısal veriler ile yorumlayabilmek için anket yöntemi kullanılmıştır. Anket yardımıyla dış kaynak olarak istihdam edilen çalışanların kariyer beklentileri ve kurumlarının kendilerine göre bakış açısı ölçümlenmeye çalışılmıştır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, İstanbul Anadolu ve İstanbul Avrupa yakası olmak üzere dış kaynak modeli ile çalışan birden fazla kurumdan oluşmaktadır. İnsan kaynakları departmanından onay alındıktan sonra şirket çalışanları ile bire bir görüşülerek uygulanmıştır. Araştırmada, bilişim sektöründe istihdam edilen 100 personele anket ulaştırılmış, bunlardan 75 tanesi eksiksiz şekilde doldurarak değerlendirmeye dahil alınmıştır. çalışmada tasarlanan ölçme aracının geçerliliğinin incelenmesi amacıyla görünüş ve kapsam geçerliliği araştırılmıştır. Bu kapsamda ilgili alandaki uzmanlardan görüş alınmış olup; görünüş ve kapsam geçerliliğinin sağlandığı sonucuna varılmıştır. Bunun yanı sıra güvenilirlik özelliğini için içsel tutarlılık katsayısı olarak Cronbach alfa katsayısı hesaplanmış ve 0.87 olarak bulunmuştur. Bu değer 0.70 ve üzeri olması, içsel tutarlılık güvenilirliğinin sağlandığını göstermektedir.

Veri Toplama Tekniği

Araştırmada verileri edinmek için kullanılan anket formu 29 Aralık 2017-04 Ocak 2018 tarihlerinde, çalışma saatleri içerisinde, katılan kişilere gerekli açıklamaların yapılması ile gönüllü olarak sorulara cevap vermeleri şeklinde gerçekleşmiştir. Anket güvenilirliğini açısından, katılan kişilerin kimlik bilgileri gizlenmiştir.

Araştırmanın veri toplama yöntemi üç bölüme ayrılmıştır. İlk bölümde demografik özelliklere, yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi, çocuk durumu, kıdem durumu, mesai ile çalışma hali ve çalışma tipine yönelik 8 tane soru sorulmuştur.

Araştırmanın ikinci kısmında dış kaynak olarak istihdam edilen çalışanların, kariyer beklentilerini ölçmeye yönelik 12 adet soruya yer verilmiştir. Anket formunda yer alan önermeler için 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ölçek içinde Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum şeklinde derecelendirilmiş cevaplar vardır.

Araştırmanın üçüncü kısmında ise dış kaynak olarak istihdam edilen çalışanların yeteneklerinin kullanımına yönelik olan 9 adet soruya yer verilmiştir. Anket formunda yer alan önermeler için 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ölçek içinde Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum şeklinde derecelendirilmiş cevaplar vardır.

Verilerin Çözümlemesi

Çalışanlara uygulanan anket sorularından elde edilen verilerin test edilmesinde SPSS programı kullanılmıştır. Bu program kullanılarak anketin geçerliliği ve güvenilirliği saptanmış; frekans ve yüzde değerleri hesaplanarak tablolama yöntemi ile çalışmada sunulmuştur.

Araştırmanın Bulguları

Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Demografik bulgular başlığında incelenecek konular, anket çalışmasına katılan çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, kıdemleri ve mesai ile çalışma durumlarının dağılım ve sayılarıdır.

Tablo 1
Ankete Katılan Çalışanların Demografik Özellikleri

Yaşınız	Frekans	Frekans %
18-25 Yaş Arası	24	32%
26-34 Yaş Arası	43	58%
35-44 Yaş Arası	7	9%
45 Yaş ve Üstü	1	1%
Toplam	75	100%
Cinsiyet	Frekans	Frekans %
Kadın	34	45%
Erkek	41	55%
Toplam	75	100%
Medeni Durum	Frekans	Frekans %
Evli	25	32%
Bekar	50	67%
Toplam	75	100%
Çocuk Durumu	Frekans	Frekans %
Yok	61	81,3%
1 Adet	11	14,6%
2 Adet	2	2,6%
3 ve Üzeri	1	1,3%
Toplam	75	100%
Eğitim Durumu	Frekans	Frekans %
Önlisans	7	9,3%
Üniversite	51	68%
Lisansüstü	17	22,6%
Toplam	75	100%
Çalışılan Firmadaki Kıdem	Frekans	Frekans %
1 Yıdan az	25	33,3%
1-5 Yıl Arası	43	57,3%
6-10 Yıl Arası	7	9,3%
Toplam	75	100
Mesai Uygulaması İle Çalışma	Frekans	Frekans %
Evet	28	37,3%
Hayır	47	62,6%
Toplam	75	100%
İstihdam Edilme Tipi	Frekans	Frekans %
Dışkaynak(Outsource)	100	100%

Ankete dış kaynak olarak istihdam edilen 75 kişi katılmıştır. 41 erkek personelin ve 34 kadın personelin katıldığı ankette, katılanların genel yaş ortalaması, 26-34 yaşlarındaki yetişkin nüfusun %58 oranında olduğu gözlemlenir. Katılımcıların geri

kalanı ise, %32 oranıyla 18-25 yaş aralığında, %10 oranıyla da 35 yaş ve üstü şeklinde dağılmıştır. Katılımcıların medeni durumları ise; %67 oranıyla bekar ve %32 oranıyla evli olduklarını gösterir. Bu katılımcıların %81,3'ünün çocuk sahibi olmadığını ortaya çıkmıştır. Katılımcıların firmalarındaki çalışma yıllarına bakıldığında; %57,3 oranında 1-5 yıl arası çalışan personel olduğu, %33,3'oranındaysa 1 yıldan az sürede çalışanların olduğu gözlemlenir. 6 yıldan fazla süredir çalışan personeller katılımcıların %9,3'lük bölümüdür. Eğitim durumlarında ise; %68'lik kısmını üniversite mezunları, %22,6'lık kısmını lisansüstü ve %9,3'lük kısmını da ön lisans mezunları oluşturmaktadır. Tamamı dış kaynak olan çalışanların mesai uygulaması ile fazla mesai uygulaması ile çalışan kısmı katılımcıların %37,3'lük bir oran sergilemektedir.

Kariyer Beklentisine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu kısmında, personellerin kariyer planlama ve beklentilerine yönelik sorular sorulmuştur.

Tablo 2

Katılımcıların Anketin Kariyer ile Alakalı Sorularına Verdikleri Cevaplara Göre

Kariyer yapma imkanı benim için çok önemlidir.	Yüzde %
Kesinlikle Katılmıyorum	5,3%
Katılmıyorum	14,6%
Kararsızım	10,6%
Katılıyorum	42,6%
Kesinlikle Katılıyorum	26,6%
Toplam	100%
İş tercihi yaparken firmanın bana sunacağı kariyer imkanını mutlaka öğrenmek isterim.	Yüzde %
Kesinlikle Katılmıyorum	1,3%
Katılmıyorum	8%
Kararsızım	16%
Katılıyorum	57,3%
Kesinlikle Katılıyorum	17,3%
Toplam	100%
İş yerimde yükselme imkanım var.	Yüzde %
Kesinlikle Katılmıyorum	2,6%
Katılmıyorum	2,6%
Kararsızım	28%
Katılıyorum	50,6%
Kesinlikle Katılıyorum	16%
Toplam	100%
Şirketim kariyer yönetim uygulamaları yapmaktadır.	Yüzde %
Kesinlikle Katılmıyorum	6,6%
Katılmıyorum	13,3%
Kararsızım	27,6%
Katılıyorum	52%
Kesinlikle Katılıyorum	5,3%
Toplam	100%
Kariyerime farklı bir pozisyonda devam etmek isterim.	Yüzde %
Kesinlikle Katılmıyorum	5%

Katılmıyorum	14%
Kararsızım	22%
Katılıyorum	52%
Kesinlikle Katılıyorum	7%
Toplam	100%
Yetkili bir pozisyona geçmek iş değişikliği yapmaktaki motivasyonumdur.	Yüzde %
Kesinlikle Katılmıyorum	8%
Katılmıyorum	24%
Kararsızım	37,3%
Katılıyorum	36,6%
Kesinlikle Katılıyorum	4%
Toplam	100%
Yönetici olmak hedefindeyim.	Yüzde %
Kesinlikle Katılmıyorum	5,3%
Katılmıyorum	21,3%
Kararsızım	33,3%
Katılıyorum	29,3%
Kesinlikle Katılıyorum	10,3%
Toplam	100%
Yöneticilerim kariyer hedeflerime ulaşmam için beni motive eder.	Yüzde %
Kesinlikle Katılmıyorum	2,6%
Katılmıyorum	10,6%
Kararsızım	24%
Katılıyorum	48%
Kesinlikle Katılıyorum	14%
Toplam	100%
Çalıştığım kurumda kendime gelecek görüyorum.	Yüzde %
Kesinlikle Katılmıyorum	2,6%
Katılmıyorum	10,6%
Kararsızım	18,6%
Katılıyorum	53,3%
Kesinlikle Katılıyorum	24,6%
Toplam	100%
Şirketimde uzun yıllar çalışmayı planlıyorum.	Yüzde %
Kesinlikle Katılmıyorum	1,3%
Katılmıyorum	2,6%
Kararsızım	13,3%
Katılıyorum	48%
Kesinlikle Katılıyorum	34,6%
Toplam	100%

Katılımcılara çalışma hayatlarında ve buldukları şirketlerdeki kariyer beklentilerini ölçmeye yönelik sorular sorulmuştur. Bu sorulara verilen yanıtlarda ise, katılımcıların kariyer beklentilerinin seviyesi ölçülmüştür. Katılımcıların %69'sı kariyer fırsatlarına önem vermekte %75'i ise iş değişikliği yaparken kariyer fırsatlarının etkilediğini söylemektedir. Bu bağlamda, dış kaynak olarak çalışan kişiler kariyer motivasyonu ile çalışan kişilerdir. Katılımcıların %66,6'sı işlerinde yükselme imkanlarının olduğu kanaatindedir. Şirketlerinde kariyer yönetim uygulamalarının yapıldığını düşünen katılımcılar tüm katılımcıların %57,3'lük kısmını oluşturur. %59 oranında katılımcı

mevcut pozisyonlarından farklı bir pozisyona geçmek istediklerini belirtmişlerdir. Bu da katılımcıların şirketlerindeki ve yöneticilerinin de desteğiyle kariyer planlamalarını yaparken yetkinliklerine uyduklarını düşündükleri farklı pozisyonlara kayabileceklerini gösterir. Katılımcıların %40,6'sı yönetimsel pozisyonlarda çalışmak için iş değişikliği yapabileceklerini beyan etmişken %36,6'lık kısmı bu konuda çekimser kalmıştır. Bu surum katılımcıların yaş ve tecrübe yılı ortalamalarını baz aldığımızda daha fazla deneyim sahibi olduktan sonra yönetimsel kararlarda bulunmak istedikleri ile bağlantılıdır. Katılımcıların %72,9'u ilerleyen dönemlerde yönetici olmak istediklerini belirtmişlerdir. Katılımcıların %62'lik kısmı mevcut yöneticileri tarafından kariyer planlaması noktasında destek gördüklerini ifade etmişlerdir. Katılımcıların %78'i çalıştıkları kurumlarda kendilerine bir gelecek gördüklerini beyan etmişler %81,6'lık kısmı uzun yıllar firmalarında çalışmak istediklerini belirtmişlerdir.

Yetenek Yönetimine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu kısmında, katılımcıların şirketlerinde yapılan yetenek yönetimine dair fikirleri sorulmuş ve cevapları incelenmiştir.

Tablo 3

Ankete Katılan Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Sorulara Verdikleri Cevaplar

Yeteneklerimin farkındayım.	Frekans	Frekans %
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
Katılmıyorum	2	2,6%
Kararsızım	10	13,3%
Katılıyorum	38	50,6%
Kesinlikle Katılıyorum	25	33,3%
Toplam	75	100%
Yeteneklerimi geliştirebilmem için yapmam gerekenlerin farkındayım.	Frekans	Frekans %
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
Katılmıyorum	0	0
Kararsızım	12	16%
Katılıyorum	40	53,3%
Kesinlikle Katılıyorum	23	30,6%
Toplam	75	100%
Şirketim yeteneklerimin farkındadır.	Frekans	Frekans %
Kesinlikle Katılmıyorum	3	4%
Katılmıyorum	13	17,3%
Kararsızım	25	33,3%
Katılıyorum	27	36%
Kesinlikle Katılıyorum	7	9,3%
Toplam	75	100%
Yeteneklerimin çalıştığım kurum tarafından doğru ölçüldüğünü düşünüyorum.	Frekans	Frekans %
Kesinlikle Katılmıyorum	3	4%
Katılmıyorum	12	16%
Kararsızım	39	52%
Katılıyorum	21	28%

Kesinlikle Katılıyorum	0	
Toplam	75	100%
Çalıştığım kurumda yetenek yönetimi yapılmaktadır.	Frekans	Frekans %
Kesinlikle Katılmıyorum	4	5,3%
Katılmıyorum	22	29,3%
Kararsızım	33	44%
Katılıyorum	13	17,3%
Kesinlikle Katılıyorum	3	4%
Toplam	75	100%
Yeteneklerime uygun bir iş yapıyorum	Frekans	Frekans %
Kesinlikle Katılmıyorum	2	2,6%
Katılmıyorum	3	4%
Kararsızım	16	21,3%
Katılıyorum	33	44%
Kesinlikle Katılıyorum	21	28%
Toplam	75	100%

Katılımcıların %84'ü kendi yeteneklerinin farkında olduklarını ifade etmişleridir. Yine aynı oranda katılımcının yeteneklerini geliştirmek için ne yapmaları gerektiğini bildikleri gözlemlenmiştir. Fakat katılımcıların sadece %45,3'lük bir kısmı şirketlerinin bu yeteneklerin farkında olduğunu belirtmiştir. Burada katılımcılar ve şirketlerinin yetenek kavramına yaklaşımları arasında büyük bir fark olduğu çıkarımı yapılabilir. Yeteneklerinin çalıştıkları kurum tarafından doğru ölçüldüğünü düşünen katılımcıların oranı %28 iken %52 oranında katılımcı bu konuda çekimser kalmıştır. Katılımcıların çalıştıkları kurumda yeteneklerinin yönetimine dair çalışmaların yapıldığını beyan eden katılımcı oranı %21,3 iken böyle bir çalışmanın yapılmadığını düşünen katılımcı oranı %34,6'dır. Çekimser katılımcıların da oranını baz aldığımızda bir çok çalışan şirketi tarafından yeteneklerinin doğru yönetilmediğini düşünmekte olduğu sonucuna varabiliriz. Son olarak katılımcılara yaptıkları işlerin kendi yeteneklerine uyup uymadığı sorulduğunda %72'lik bir çoğunluğun yeteneklerine uygun iş yaptıklarını ifade ettikleri gözlemlenmiştir. Tüm bu sonuçlar altında ankete katılım sağlayan çalışanların büyük bir çoğunluğu şirketleri tarafından yeteneklerinin farkına varılmadığı ve bu anlamda yeteneklerini geliştirmeye yönelik çalışmalar yapılmadığı kanaatinde dir.

Sonuç

Çağımızda hem teknolojik gelişmeler hem uzmanlaşma faktörünün etkin bir rol oynadığı iş hayatında birçok farklı sektörde, rolde, modelde faaliyet gösteren çalışanların beklenti ve yetkinlikleri çok çeşitlilik gösterir. Bu anlamda globalleşen dünyada çok farklı alanlarda olan ve bambaşka yapıya sahip birçok üretim alanında faaliyet gösteren firmalar kendi örgütsel kültürleri var ve içinde buldukları toplumların kültürel yapılarını, üretim yapılan alanın kendine has ihtiyaçlarını göz önüne alarak dış kaynak istihdamı olgusunu birçok farklı biçimlerde uygulamışlardır.

Birçok alanda faaliyet gösteren dış kaynak kullanımının kurumlar ve çalışanlar üzerindeki etkisi ve buna bağlı olarak rakiplere ve piyasaya yansımaları çok farklı kaynaklarca incelenmiştir.

Dış kaynak kullanımının avantaj ve dezavantajları incelenirken, nasıl sınıflandırılması gerektiği ve özellikle de kurumların dış kaynak kullanımına neden kaydıkları detaylıca araştırılmıştır.

Bu çalışmadaki amaç, dış kaynak olarak görev alan personellerin kariyer beklentilerini ve mevcut konumlarında çalıştıkları kurumların kariyer ve yetenek yönetimleri üzerindeki etkilerini incelemektir.

Projenin birinci kısmında dış kaynak kullanımı, ikinci kısmında ise kariyer ve yetenek yönetimine dair konular incelenmiştir. Çalışmanın üçüncü kısmında İstanbul'da hem Avrupa hem Anadolu yakasında bulunan ve farklı sektörlerde birden fazla firmada dış kaynak olarak çalışan 75 katılımcı üzerinde uygulama araştırması yapılmıştır.

Proje için 3 kısımdan meydana gelen bir anket hazırlanmıştır. Katılımcılardan alınan yanıtlar iki kısımda irdelenmiştir. Bu bölümler; çalışanların kariyer beklentisi ve yeteneklerinin yönetimine dair beklenti olgularıdır. Anket sonucu çalışanların yanıtlarına göre yapılan analizler aşağıdaki gibi nitelendirilmiştir.

Yapılan ankete göre sektör bağımsız olarak dış kaynak kullanımında bulunun personellerden erkekler çoğunluktadır. Bu personellerin yaş ortalamasına baktığımızda da 26-34 yaş aralığındaki yetişkin nüfusun daha ağırlıklı oranda olduğu görülmektedir. Bekar personel sayısının fazla olduğu çalışma alanında, evli kişilerin de çocuk sahibi olmadığı neticesine varılır. Birçok personel lisans ve lisansüstü mezuniyetine sahip olmakla birlikte mesai uygulamasının çok sık rastlanılmadığı sonucuna varılmıştır.

Dış kaynak çalışanlarının, kariyer beklentileri noktasındaysa, çalışanların çoğu için kariyer planlamaları önemli bir yer tutar. Birçok personel yeni bir iş tercihi yapacakları zaman kariyer imkanlarının sunulduğu firmalarda çalışmak istediklerini iletmişlerdir. Şirketlerinde kariyer yönetimi yapıldığına çok katılmamış olsalar da çalışanların çoğunluğu iş yerlerinde kariyer imkanlarının olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcı kesimin çoğunluğunu hem genç nüfus hem de orta seviyede tecrübeli nüfus oluşturmasından kaynaklı olarak katılımcıların verdikleri cevaplarla ilerleyen dönemlerde yönetici olma motivasyonlarının olduğu gözlemlense de şu andaki mevcut durumda yönetici olmak için iş değiştirmeyeceklerini ifade etmişlerdir. Çalışanların büyük bir oranı kurumlarında kendileri için gelecek gördüklerini ve sebeple de iş yerlerinde çalışmaya devam etmek istediklerini dile getirmişlerdir.

Yapılan çalışmada katılımcıların kendi yeteneklerinin farkında oldukları ve bu yeteneklerini nasıl yönetmeleri gerektiğinin bilincinde oldukları ortaya çıkmıştır. Buna rağmen katılımcılar mevcut şirketlerinde yeteneklerinin yönetimine ve geliştirilmesine

dair bir çalışma yapılmadığı ve hatta şirketlerinin yeteneklerinin farkında olmadıklarını düşündüklerini iletmışlerdir. Katılımcıların yarısından fazlası kendi yeteneklerine uygun iş yaptıklarını beyan etmişlerdir.

Finansal Destek: Yazar bu çalışma için finansal destek almamıştır.

Kaynakça/References

- Akdemir A., Sevim Ş. ve Vatanserver K. (2008). Lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanan işletmelerin aldıkları hizmetlerin kalitesinin değerlendirilmesine yönelik bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 24.
- Aktan, Can. (2003). Değişim çağında yönetim. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Altuntuğ, N. (2008). Rekabet üstünlüğünün sürdürülmesinde yeteneklerin rolü: yetenek yönetim yaklaşımı. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 445–460.
- Anafarta, N. (2001). Orta düzey yöneticilerin kariyer planlamasına bireysel perspektif, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 8.
- Aytaç S. (2005). Çalışma yaşamında kariyer yönetimi planlaması geliştirilmesi ve sorunları. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Balay, R. (2000). Örgüt ve çevre ilişkisi yönetimde çağdaş yaklaşımlar, (Editor: Cevat Elma, Kamile Demir). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Bilen, D. (1998). Örgütlerde kariyer geliştirme ve bir uygulama (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bingöl, D. (2003). İnsan kaynakları yönetimi. İstanbul: Beta Yayınları.
- Brown, B. L. (1998). Career mobility: A choice or necessity, www.vtaide.com (25.03.2007).
- Budak, G. (2004). İşletme yönetimi. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Burack, E. H. (1998). Career Management in organisations: A practical human resources planning. Brace-Park Press Lake Forest.
- Can, H. (1999). Organizasyon ve yönetim. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Ceylan, N. (2007). İnsan kaynakları yönetiminde yetenek yönetimi ve bir uygulama. İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Coşkun, R. (2002). Öz yetkinliklere odaklanma stratejisi olarak dış kaynak kullanımı (Outsourcing), İçinde, Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, (Editörler: İsmail Dalay, Recai Coşkun ve Remzi Altunışık, İstanbul: Beta Basım Yayıncılık).
- Çakıcı, A. C. (2000). Anatolia. *Turizm Araştırmaları Dergisi Hasan Olalı Özel Sayısı*, 25(1), 160–168.
- Çalık, İ. (2008). Otel işletmelerinde dış kaynak kullanımı. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı.
- Çalık, T. ve Ereş, F. (2006). Kariyer yönetimi tanımlar, kavramlar, ilkeler. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çelik, M. ve Zaim, A. (2011). Yetenek yönetimi yaklaşımı. İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, 20, 34.
- Çoban, O. ve Tutkun, O. (2004). Firmaların piyasa performansının artırılmasında bir strateji olarak outsourcing'in rolü. *Outsourcing Dergisi*, 36–40.

- Diñcer, Ö. (1996). Stratejik yönetim ve işletme politikası. İstanbul: Beta Yayınları.
- Gaffney, S. (2005). Career development as a retention and succession planning tool.
- Genç, N. (2005). Yönetim ve organizasyon: çağdaş sistemler ve yaklaşımlar. Ankara: Seçkin Yayınevi, 215.
- Gençyılmaz, G. ve Zaim, S. (2000). Şirketlerin stratejik üretim planlamasında dış kaynak kullanımının (outsourcing) rolü. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 29(1), 119–138.
- Gregroy, G. D. (1995). The new corporate architecture. *Academy of Management Executive*, 9(3), 7-20
- Güçlü, N. (2011). Örgüt Kültürü, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, <http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd6-11>.
- Kanat, S. (2007). Hazır Giyim Sektöründe Outsourcing (Dış Kaynak Kullanımı) Uygulamaları ve İşletme Performansına Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üni. Fen Bilimleri Enstitüsü, 11.
- Koçel, T. (1998). İşletme yöneticiliği. İstanbul: Arıkan Basım Yayım.
- Korkmaz, A. (2003). Kariyer Yönetimi ve Kariyer Planlama, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Manisa.
- Korkmaz, E. (2006). Otel İşletmelerinin Yiyecek – İçecek Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): Hizmet Kalitesine Yönelik Yönetici ve Müşteri Algılamalarının Antalya Örneği İle Değerlendirilmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Mucuk, İ. (2006). Pazarlama ilkeleri. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Mersin, D. (2005). Dış kaynak kullanımından Sağlanan Faydalar, <http://outsourcingturkiye.blogspot.com>.
- Önce, M. ve Yeniçeri, Ö. (2005). Bilgi yönetim stratejileri ve girişimcilik. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık, 135.
- Öner, M. (2001). Bireysel kariyer planlaması. Ankara: Kariyer Yayıncılık.
- Özbay, T. (2004). Sorularla dış kaynak kullanımı (Outsourcing). İstanbul: İstanbul Ticaret Odası, 14.
- Özdoğan, N. (2006). Otel İşletmelerinde Faaliyet Alanları Açısından Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Finansal Performans Üzerine Etkileri, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Özgün, M. (2006). Kalite artırıcı bir strateji olarak dış kaynaklardan yararlanma ve lojistik hizmet sağlayıcı firmalar üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 36.
- Richard, D. (1997). Management. USA: The Dryden Press, 644–645.
- Sağır, H. (2006). Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Süreçleri Ve Bir Araştırma, M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalı Yönetim-Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul, 96.
- Soysal, A. (2004). Küreselleşen İş Hayatında Yeni Kariyer Yaklaşımları, www.bilgiyonetimi.org/cm.
- Seyyar, A. ve Öz, C. (2007). İnsan kaynakları terimleri ansiklopedik sözlük. İstanbul: Değişim Yayınları.
- Şimşek, Ş., Çelik, A., Akgemici, T. ve Soysal, A. (2004). Kariyer yönetimi. İstanbul: Can Yayınları.
- Tanyeri, M. ve Fırat, A. (2005). Rekabet değişkeni olarak dış kaynak kullanımı (Outsourcing). *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(3), 268–279.

- Tuna, M. (2006). Organizasyonlarda Kariyer planlaması ve Geliştirilmesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Türksoy, A. (2005). Otel işletmelerinde dış kaynaklardan yararlanma. *Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi*, 5(1), 11–18.
- Türksoy, A. ve Türksoy, S. (2000). Otel işletmelerinde dış kaynaklardan yararlanma: çeşme ilçesinde turizm belgeli otel işletmelerinde dış kaynaklardan yararlanma alanlarına ilişkin bir araştırma. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 22(1), 83–104.
- Uzun, T. (2007). İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması <http://www.isguc.org>
- Ünalır, T. (2007). Dış Kaynak Kullanımının İşletme Düzeyinde Etkileri, Bir Uygulama, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.