

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA (OUTSOURCING) VE BEYAZ EŞYA SANAYİİ DERNEĞİ ÜYE İŞLETMELERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

V. Lale TÜZÜNER¹, Gönen DÜNDAR²

^{1,2}İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, Doçent Dr.

OUTSOURCING IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND A RESEARCH ON MEMBER ENTERPRISES OF ASSOCIATION OF WHITE GOODS INDUSTRY

Abstract: Nowadays, a big number of enterprises benefit from outsourcing in their various manufacturing and management activities. Enterprises increasingly wish to do the businesses based upon their own skills and competencies; and prefer benefiting from outsourcing in the businesses that they do not use their own core competencies. In recent years, it has been observed that enterprises pursue outsourcing also in human resources management activities. Effects of two main approaches are discussed in enterprises' tending to benefit from outsourcing. While first of these, transaction-cost based approach, suggests that outsourcing should be used in activities that are not peculiar to the enterprise (ex: transportation, cleaning or security), resource-based approach, however, suggests outsourcing to be used in activities that are not critical issues by means of major competencies of the enterprise. In the enterprises examined in this study, it has been endeavored to determine under what the approaches \ justifications human resources management functions (human resources departments) preferred to benefit from outsourcing implementations.

Keywords: Human Resource Management, Outsourcing, Transaction – Cost Based Approach, Resource-Based Approach, Durable Goods Sector

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA (OUTSOURCING) VE BEYAZ EŞYA SANAYİİ DERNEĞİ ÜYE İŞLETMELERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Özet: Günümüzde işletmelerin önemli bir bölümü, çeşitli üretim ve yönetim faaliyetlerinde dış kaynaklardan yararlanmaktadır. İşletmeler, gittikçe artan ölçüde, kendi sahip oldukları yetenek ve becerilere dayalı işleri yapmak istemekte ve öz (temel-çekirdek) yetkinliklerini kullanmadıkları işlerin yapılmasında dış kaynaklardan yararlanmayı tercih etmektedirler. Son yıllarda insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinde dış kaynaklardan yararlanma yoluna gidildiği görülmektedir. İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanmaya yönelmelerinde iki temel yaklaşımın etkisi söz konusu olmaktadır. Bunlardan birincisi olan "Maliyetlere Dayalı Yaklaşım"; işletmeye özgü olmayan faaliyetler (örneğin; taşıma, temizlik, güvenlik vb...) için dış kaynaklardan yararlanılması gerektiğini ileri sürerken; "Kaynaklara Dayalı Yaklaşım" ise işletmenin temel faaliyetleri açısından kritik olmayan konularda dış kaynaklardan destek alınmasını ileri sürmektedir. Çalışmamızda ele aldığımız işletmelerde, insan kaynakları yönetimi işlevinin (insan kaynakları bölümlerinin) hangi yaklaşımlar /gereçekler doğrultusunda dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarına geçtikleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Dış Kaynaklardan Yararlanma, Maliyetlere Dayalı Yaklaşım, Kaynaklara Dayalı Yaklaşım, Beyaz Eşya Sektörü

I. GİRİŞ

Dış kaynak kullanımı, bir işletmenin kendi kaynaklarına ve personeline dayalı olarak yürüttüğü bir faaliyeti, dış kaynakların "stratejik iş ortaklığı" yoluyla işletme dışında gerçekleştirmesidir. Bir diğer ifade ile, bir işletmenin bazı fonksiyonlarını o alanda uzmanlaşmış veya etkinliğini kanıtlamış kişi yada kuruluşlara yönlendirmesi uygulamasıdır.

Globalleşme, işletmelerin yapı ve işleyişlerinin yeniden tanımlanmasını, daha açık olmasını ve temel yetkinlikler üzerinde odaklanmasını zorunlu kılmaktadır. Temel yetkinliklere ağırlık verilmesi ve ikincil önemi olan destek işlevlerin işletmenin dışından alınması

günümüzde giderek yaygınlaşan bir yönetim stratejisidir. Bugün, bir çok işletme, yalnızca temel süreçleri ve faaliyetleri üzerinde odaklaşarak ve temel olmayan süreçleri organizasyon dışından sağlayarak rekabet gücünü arttırmaya çalışmaktadır.

Son yıllarda insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinde norm kadro çalışmalarından başlayarak insan kaynakları temin ve seçim sürecinde, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde v.b. dış kaynaklardan yoğun olarak yararlanılmaktadır. Bu durum, insan kaynakları bölümlerinin organizasyon içindeki rolünü etkilemektedir.

İlgili literatür çerçevesinde, Türkiye Beyaz Eşya Sanayi Derneği'ne üye işletmelerdeki dış kaynaklardan

yararlanma düzeyi /niteliği belirlenmeye ve rekabet avantajı sağlamada bu kaynaklardan nasıl ve nerede yararlanıldığı ortaya konmaya çalışılmıştır.

II. TANIMSAL YÖNELİM

Dış kaynaklardan yararlanma, işletmelerin değişen çevre koşulları ve artan rekabet ile mücadelelerinde başvurdukları bir araç niteliği taşımaktadır. Günümüzde temel faaliyetleri dışında kalan işleri, kendi bünyesinde gerçekleştirmeyip, bunun sağlayacağı avantajlardan yararlanmayı hedefleyen işletmelerin sayısı giderek artmaktadır. Müşteri karşısında değer yaratmaya yönelik tüm faaliyetlerin, dış kaynaklar aracılığıyla sağlanabilirliği, işletmeleri bu konuda düşünmeye ve çözümler üretmeye yöneltmektedir.

İşletmelerin ana faaliyet konularına odaklanması ile ortaya çıkan temel yetenek (core competence) kavramı, işletme yönetimi literatüründe son yıllarda karşılaşılan en önemli kavramlardan biri haline gelmiştir. 2000’li yılların küresel pazarında rekabet edebilmek için, işletmelerin kendilerine rekabet avantajı sağlayacak, gerekli bilgiye, beceriye yada yeteneğe sahip personele ihtiyacı bulunmaktadır.

Modern-Sonrası yönetim uygulamaları kapsamında ele alınan dış kaynaklardan yararlanma çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Genel bir tanımla dış kaynaklardan yararlanma “işletmenin mevcut olarak içeride ürettiği süreç veya hizmetlerin tedarikçi tarafından sağlanması konusunda işletme ile bir veya daha fazla tedarikçi arasında yapılan sözleşmeye dayanan uzlaşmadır” [1].

Elmuti ve Kathawala [2], dış kaynaklardan yararlanmayı stratejik bir bakış açısı ile ele almakta ve kavramı şirket faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde kullanılan iç kaynakların yerine, dış kaynakların stratejik kullanımı şeklinde tanımlamaktadır. Diğer bir ifade ile örgütün başlıca ve temel olmayan işlevlerinin, konusunda uzman ve etkin çalışan bir tedarikçi firmaya devrini öngören bir yönetim stratejisidir. Sözü geçen tüm bu ifadelerin ortak özelliği, işletmelerdeki belli bir takım fonksiyonların işletme dışı bir örgüte devredilmesidir. Nitekim, dış kaynaklardan yararlanmanın temeli karar alma açısından yaklaşıldığında “yapmak yada satın almak” sorusuna karşılık verilen “satın almak” cevabı üzerine şekillenir [1].

Harward Business Review, dış kaynaklardan yararlanmayı son yetmiş beş yılın en önemli yönetim fikirleri ve uygulamalarından biri olarak tanımlamıştır [3]. Dış kaynaklardan yararlanma kavramı, diğer çağdaş yönetim kavramları ile de etkileşim halindedir. Bunlardan bazıları; yalın örgüt (lean organization), sanal örgüt (virtual organization), şebeke örgütler (network organizations), kıyaslama (benchmarking) ve süreç

yenileme (reengineering) olarak saymak mümkündür [4]. İşletmeler kendilerine rekabet avantajı sağlayan temel yetenek dışındaki tüm işleri, başka işletmelere yaptırmak suretiyle, yani outsourcing yaparak, hem kaynak tasarrufu yapmakta, hem de yapı olarak küçülmekte ve yalın hale gelmekte böylece kendilerinin çok iyi bildiği iş üzerinde yoğunlaşma fırsatı bulmaktadırlar [5].

İşletmelerin temel yeteneklerine odaklanmaları, kendi uzmanlık alanına girmeyen diğer faaliyetler için dış kaynaklara yönelmeleri ve bu konuda kendilerinden daha fazla yeteneğe sahip olan işletmelerden yararlanmaları sonucunda tedarikçi (vendor) firmalar ortaya çıkmıştır. Bu tür işleri alan tedarikçiler, aldıkları işleri işletme ile aralarındaki sözleşmeye uygun olarak yapar ve teslim ederler. Böylelikle, işletmeler tüm enerjilerini temel yeteneklerine yönlendirebilirler. Tedarikçiler, işletmelerin kendi süreçlerini geliştirmek için kaynaklarını ve zamanlarını etkin olmayacak şekilde harcamalarını engelleyerek ihtiyaç duydukları hizmetleri etkin bir şekilde almalarını sağlarlar [6].

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.yüzyıl 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 [6]. Yurdumuzda özellikle inşaat sektöründe görülen “taşeron kullanma” veya imalat konularında “fason üretim” olarak bilinen işletmecilik uygulamaları birer “outsourcing” örneğidir [5]. 4857 sayılı İş Kanunu, yukarıda ifade edilen “taşeron kullanma” veya “fason üretim” gibi işletmecilik uygulamalarını asıl işveren- alt işveren ilişkisi olarak tanımlamıştır. Buna göre (İş K.m.2/VI) “bir işverenden, işyerinde yürüttüğü mal veya hizmet üretimine ilişkin yardımcı işlerinde veya asıl işin bir bölümünde işletmenin ve işin gereği ile teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektiren işlerde işlenen ve bu iş için görevlendirdiği işçilerini sadece bu işyerinde aldığı işte çalıştıran diğer işveren ile iş aldığı işveren arasında kurulan ilişkiye asıl işveren- alt işveren ilişkisi” olarak adlandırılır. Asıl işveren – alt işveren ilişkisi, asıl işverenden işyerinde yürüttüğü mal veya hizmet üretimine yönelmek zorundadır. Diğer yandan, asıl işveren; kendisine ait (asıl) işi, kural olarak, bölüp belli bölümleri alt işverene verebilecektir. Nitekim, “işletmenin ve işin gereği ile teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektiren işler” alt işverene bırakılabilecektir. Bunun dışında asıl işin bölünerek alt işverenlere verilmesi söz konusu değildir (İş K. m.2/VI-VII c.3) [7].

Bir çok yazar, geleneksel dış kaynaklardan yararlanma uygulamasının düşünce temelinin Williamson’un İşlem Maliyeti yaklaşımı olduğu konusunda hemfikirdir [5]. İşlem Maliyeti Yaklaşımı da,

örgütleri bir açık sistem olarak kabul eder, ve ağırlığı örgütün kullandığı teknoloji ve üretim sistemi yerine, üretilen mal ve hizmetlerin sistemin sınırları dışındaki kişilerle değiştirilmesi işlemine (transaction) kaydırır. Bu yaklaşımın ana fikri şudur : Örgütler ürettikleri mal ve hizmetlerin değişim işlemlerini (transactions), maliyetleri en ekonomik olacak şekilde organize etmek isterler [8]. Williamson'a göre bu yaklaşım, stratejik yönetim gibi karmaşık ve disiplinler arası bir alanda kullanabilecek bir yaklaşımdır [5].

Peters, Waterman ve Porter gibi yazarların çalışmaları, dış kaynaklardan yararlanmanın stratejik bir şekilde ele alınmasının başlangıcı sayılabilir. Bu çalışmaların ortak sonuçları, şirketin nihai mal ve hizmetine değer katmayan ve maliyet yaratan işler, dış kaynaklardan yararlanmaya aday olmaktadır [9].

Dış kaynaklardan yararlanmanın çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Burada önemli olan, işletmelerin dış kaynaklardan yararlanma uygulamasına gitmelerini sadece maliyet endişelerine bağlanmaması gerektiğidir. Şüphesiz maliyet unsuru önemli olmakla birlikte, dış kaynaklardan yararlanmanın esas nedenini, kendi öz faaliyetlerini daha etkin kullanabilecekleri yeni teknolojiler sağlama, yeni bilgilere ulaşma olarak ele almak gerekir. Yeni ürün geliştirme, tasarım, imalat, dağıtım, pazarlama tanıtım gibi fonksiyonların dış kaynaklardan yararlanmaya tabi tutulmasıyla, bu konuda işletme yeni teknolojilere ulaşma imkanına kavuşacaktır [5].

İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanma nedenlerini "Operasyonel Nedenler" ve "Stratejik Nedenler" olarak iki temel başlıkta toplamak mümkündür. Uzmanlık ihtiyacı, zaman baskısı, bilgi teknolojileri ve maliyet odaklılık operasyonel nedenleri; temel yeteneklere yönelme, rekabet avantajı elde etme ve merkezkaç yapı oluşturma ise stratejik nedenleri meydana getirmektedir.

Lepak ve Snell [10]'in 1998 yılında geliştirdikleri model, hangi insan kaynakları faaliyetlerinde dış kaynaklardan yararlanılması gerektiği konusunda rehberlik yapmaktadır. Onların modeli özet kısmında ifade edilen iki temel yaklaşımdan yola çıkmaktadır. Bunlar : "Maliyetlere Dayalı Yaklaşım" ve "Kaynaklara Dayalı Yaklaşım". Maliyetlere dayalı yaklaşım işletmeye özgü olmayan faaliyetlerde dışarıdan destek alınabileceğini, kaynaklara dayalı yaklaşım ise, işletme açısından kritik olmayan faaliyetlerin dış kaynaklardan yararlanarak yürütülebileceğini ifade etmektedir. Bu modelde iki temel boyut bulunmaktadır. Bunlar: "Değer Yaratma" ve "Özgün Olma". Değer yaratma boyutu, işletmenin temel faaliyetlerine katkıda bulunan veya rekabet avantajı yaratabilenleri içermektedir. Özgün olma boyutu ise, rakiplerin kolay taklit edemeyeceği

faaliyetlere /programlara veya dış piyasada bulunmayan özelliklere sahip olma olarak tanımlanabilir.

Özgün Olma	Yüksek	Paylaşılan İK faaliyetleri	Temel İK faaliyetleri
	Düşük	İkincil İK faaliyetleri	Geleneksel İK faaliyetleri
		Düşük	Yüksek
Değer Yaratma			

Şekil.1. İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma Karar Tablosu

Kaynak: Lepak, D. & Snell, S.A. (1998) *Virtual HR: Strategic Human Resource Management In The 21st Century. Human Resource Management Review, 8(3), 224* [10].

Özgün ve yüksek değerde olan faaliyetler *temel İK faaliyetlerini* oluşturmakta ve bunlar dışarıdan destek alınarak yürütülmemelidir. Her işletme kendi temel İK faaliyetlerini geliştirmeli ve bu konularda dışarıdan destek almamalıdır. Örneğin, Microsoft bulunduğu sektörde rekabet avantajı elde edebilmek için temin ve seçim faaliyetlerine zaman, para ve kaynak ayırmaktadır. Bir diğer ifade ile Microsoft şirketinin insan kaynakları alanında temel uğraşı "temin ve seçim" faaliyetleridir. Buna karşın, düşük değerde ve düşük özgün olma kategorisinde olan faaliyetler ise *ikincil (tali) İK faaliyetleri* olarak adlandırılır. İkincil insan kaynakları faaliyetlerine örnek olarak bordro işlemlerinin dışarıdan destek alınarak yürütülmesi verilebilir. Böylelikle dışarıdan destek alınarak işgücü giderleri düşürülebilir. *geleneksel İK faaliyetleri* işletmeler için değerli olan ancak standart olarak kabul edilen faaliyetlerdir. Günümüzde bir çok işletme insan kaynakları bilgi sistemlerini dışarıdan temin etmekte ve çoğunlukla on-line kariyer geliştirme programlarını çalışanlarına sunmaktadır. Son olarak, özgün olup, ancak yüksek değer yaratmayan faaliyetler ise *paylaşılan İK faaliyetleri* olarak adlandırılır. Örneğin, geçmişte Ford, AT&T ve IBM gibi işletmeler bazı insan kaynakları faaliyetleri (hukuki danışmanlık, kişilik ve yetenek testleri) için endüstriyel psikologlar, avukatlardan yararlanırlardı. Bu faaliyetlerin işletmeye olan stratejik değerinin sınırlı olmasından dolayı zamanla azaltılıp, elimine edildi. Bugün, yukarıda ifade edilen faaliyetler için danışmanlık firmalarından yararlanılmaktadır.

Özetle, bu modele göre "ikincil", "geleneksel", "paylaşılan" İK faaliyetleri için dışarıdan destek alınması uygun olup, rekabet avantajı yaratan faaliyetler ise (temel İK faaliyetleri) işletme tarafından yürütülmelidir [10].

Dış kaynaklardan yararlanma stratejik bir seçimdir. İşletme bir eylemi içeride "yapma" yerine dışarıdan "satın almayı" tercih edecek duruma geldiğinde bu seçimin ilk

adımı atılmış olur. Dış kaynaklardan yararlanma süreci, işletmede dış kaynaklardan yararlanma ihtiyacının doğmasıyla başlar. Süreç sistematik bir şekilde dış kaynaklardan yararlanma kararının verilmesi, muhtemel dış kaynakların belirlenmesi, teklif gönderilmesi, işletme için en uygun dış kaynağın seçilmesi ve bu dış kaynakla sözleşme imzalanmasıyla devam eder. Sözleşme imzalandıktan sonra sürecin başarılı bir şekilde devam etmesi, işletme ile tedarikçi firma arasında kurulacak etkin bir iletişim mekanizmasına bağlıdır. Son olarak da dış kaynağın performansı ölçülmeli, sonuçlar belirlenen performans kriterleri doğrultusunda değerlendirilmelidir [11].

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının bazı sorunları da peşinden getirebileceğini kabul etmek gerekir. Bu sorunların bir kısmı kısa vadeli, bir kısmı uzun vadeli, diğer bir kısmı da sadece işletmeler bazında değil, fakat endüstri dalı bazında da olabilir. Kısa vadeli sorunlar daha çok bilgi akışı, iletişim ve zamanında teslimat gibi hususlarla ilgilidir [5].

Yukarıda bahsedilen sorunlara ek olarak, uzun vadede, esnekliğin kaybedilmesi, işletmenin yeteneklerini kaybetmesi, dış kaynak üzerindeki kontrolün kaybedilmesi, yanlış ve yetersiz işletme seçimi, personel üzerindeki olumsuz etkileri gibi sakıncalar da ortaya çıkabilir.

III. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA

İş dalında veya endüstrideki küçülme hızlı büyüme veya daralma, küreselleşme, artan rekabet ve yeniden yapılanma gibi etkenler, işletmelerin insan kaynaklarının işlevlerinin giderek daha etkin olarak yerine getirilmesini gerektirmektedir. Bu etkenler, özellikle son on yılda birçok işletmenin stratejisini ve yapısını önemli bir şekilde değiştirmiştir [12].

İşletmelerin bütün alanlardaki maliyetleri düşürme ve verimliliği artırma eğiliminde olduğu bir dönemde, hiç şüphesiz insan kaynakları departmanları da bunun dışında kalamazdı. Dolayısıyla, insan kaynakları faaliyetlerinde dış kaynaklardan yararlanmayı bu arayışın doğal bir sonucu olarak değerlendirmek gerekir [13]. Bir çok işletme; işgücü temini, eğitim, bordro işlemleri, yan ödeme programları ve sağlık ile ilgili hizmetlerde dış kaynaklardan yararlanmaktadır. Yukarıda ifade edilen işlev ve hizmetler dışında, insan kaynakları bilgi sistemlerinin oluşturulmasında, temin ve seçimde, performans değerlendirme faaliyetlerinde ve ücret yönetiminde de dış kaynaklardan yararlanmak mümkündür. Ancak hangi işlev/işlevlerde dış kaynaklardan yararlanılacağı sorusunun cevabı işletmenin ve dolayısıyla insan kaynakları yönetiminin stratejik kararına bağlıdır.

III.1. Temin ve Seçim İşlevinde Dış Kaynaklardan Yararlanma

Günümüzde insan kaynakları bölümlerinin en önemli sorumluluklarından biri, işin başarılmasını sağlayacak yetkinliklere sahip bireylerin gereken zamanda temin edilmesi ve istihdam edilmesidir. Özellikle büyük işletmelerde insan kaynağı temini ve seçimi daha fazla önem ve süreklilik gösterdiğinden, insan kaynakları bölümü içinde bazı uzmanlar sadece bu işle ilgilenebilmektedirler. Küçük işletmelerde ise, insan kaynaklarından sorumlu bir yönetici ve tepe yönetici temin ve seçim faaliyetini üstlenebilir [14].

İşletmenin büyüklüğü, insan kaynakları temin ve seçim faaliyetlerinde dış kaynaklardan yararlanma kararını etkilemektedir. Yapılan çalışmalar, büyük ölçekli işletmelerin küçük ölçekli işletmelere göre temin ve seçim faaliyetlerinde daha fazla dış kaynaklardan yararlandıklarını göstermektedir [15]. Yine büyük işletmelerde sadece geçici statüde işgören temininde değil, aynı zamanda üst düzey pozisyonların doldurulmasında da dış kaynaklardan yararlanılmaktadır. Genellikle insan kaynakları temininde zaman, maliyet ve uzmanlık gibi faktörlerin etkisiyle dış kaynaklardan yararlanılmaktadır. Sadece sürekli statüde eleman temininde değil, buna alternatif yollarda da (geçici işgören temini, işgören kiralama, bağımsız çalışanlar) dış kaynaklardan yararlanılmaktadır.

III.2. Eğitim ve Geliştirmede Dış Kaynaklardan Yararlanma

İşletmeler eğitim ve geliştirme işlevinin yerine getirilmesinde yıllardan beri dış kaynaklardan yararlanmaktadır. İşletmelerin genellikle dış kaynaklardan yararlanma nedenleri arasında maliyetler, organizasyonun büyüklüğü, uzmanlık derecesi, hızlı teknolojik değişimler, işletmelerin öğrenen organizasyonlar haline gelmeleri, personelin kendilerini geliştirmeleri doğrultusundaki eğitim talepleri sıralanabilir. Bu konuda yapılan çalışmalarbelirtilen nedenlerin yanısıra aşağıda belirtilen nedenleri de [16-17] ifade etmektedirler;

- Çeşitli konularda hizmet veren çok sayıda dış kaynağın bulunması
- Eğitim yöntem ve uygulamalarının sıkça değişmesi
- İşletmenin stratejisine daha iyi uyum sağlamak
- Eğitim verecek personelin yetersizliği

Eğitim ve geliştirme, bugün dünya genelinde en fazla örgüt dışından sağlanan insan kaynakları işlevlerinden biridir. Yapılan araştırmalar, eğitim ve geliştirme işlevinin gelecek yıllarda da artarak dış kaynaklardan yararlanılarak yürütüleceğini göstermektedir [18]. Cranfield Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması 1999-2000 Türkiye Raporu'na göre, Türkiye'de çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin eğitim faaliyetlerinde dış eğiticilerin kullanım oranı %56'dır. Bu oranla Türkiye, diğer ülkeler arasında ilk sırada olup, onu İspanya ve Almanya izlemektedir [19].

Sonuç olarak, eğitim işlevinin dış kaynaklardan sağlanmasının yararlı ve sakıncalı yönleri vardır. İnsan kaynakları uzmanlarına göre eğitimin dışarıdan sağlanması daha az maliyet, daha iyi yönetim ve daha yüksek kaliteyi beraberinde getirmektedir. Bununla birlikte, sürekli olarak eğitimin dışarıdan sağlanmasının bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Bu sakıncalar aşağıdaki gibi sıralanabilir [18].

- Eğitimin hat yöneticilerince verilmesi ile elde edilebilecek olan, işle ilgili ayrıntılı bilgi edinebilme fırsatından mahrum kalınmış olur.

- Eğitimin işletme dışında verilmesi ile, kendisini eğitici olarak yetiştirmek isteyen personele sağlanabilecek fırsatlar elimine edilmiş olur.

III.3. Performans ve Ücret Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma:

Günümüzde insan kaynakları yönetiminin rol ve sorumluluklarının değişmesi ile birlikte önem kazanan işlevlerden biri de, performans değerlendirme yada performans yönetimidir. Performans değerlendirme; kısaca işgörenlerin başarı düzeylerinin belirlenmesi olarak tanımlanabilir.

Performans değerlendirme sistemleri, çalışanların belli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalardır. Performans değerlendirmeye daha kapsamlı bir bakış açısı olan performans yönetimi ise, performansın planlamasını, değerlendirilmesini ve geliştirilmesini içermektedir [20].

Yapılan araştırmalar, insan kaynakları faaliyetleri arasında en az dış kaynaklardan yararlanılan işlevin, performans değerlendirme olduğunu göstermektedir. Bu durum, performans değerlendirmenin stratejik önemi ile açıklanabilir. Greer, Youngblood ve Gray [21] çalışmalarında işletmenin temel yetenekleri arasında kabul edilen performans yönetimi sisteminde dış kaynaklara başvurulmamasını savunmaktadırlar.

İşletmelerde ücret ve yan ödemeler, insan kaynakları bölümlerinin sorumluluk alanına girmektedir. Ücret yönetimi, işletmede ödenecek ücret düzeyini saptamak, ücret yapısını oluşturmak ve çalışanlara ödenecek ücreti belirlemeye yönelik çalışmalardır. Bu nedenle işletmeler günümüzde bir dizi faaliyeti yerine getirmektedirler. Bu çalışmalar temel olarak, işdeğerleme, piyasa ücret araştırması, ücret yapısının oluşturulması ve bordrolama faaliyetlerinden oluşmaktadır. İşletmeler yukarıda ifade edilen faaliyetlerin tüm sorumluluğunu üstlenmeyip, belli bir bölümünde dış kaynaklardan faydalanabilirler.

Ücret yönetimi ile ilişkili olarak dış kaynaklardan temin edilen bir faaliyet de bordrolamadır. Bordrolama, insan kaynaklarında dış kaynaklardan yararlanmanın en yaygın olduğu alanlardan biridir. Özellikle A.B.D. ve Avrupa ülkelerinde dış kaynaklardan yararlanmaya verilen ilk örneklerin başında bordrolama gelir. Bordrolama faaliyetlerinde, dış kaynaklardan yararlanmanın temel nedenleri arasında ölçek ekonomisinin avantajlarından ve güncel teknolojiden faydalanma, uzmanlık, ve maliyet avantajı yer almaktadır [22]. Cranfield Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Araştırması 1999-2000 Türkiye Raporu'na göre, Türkiye'de çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin sadece %14'ü, ücret ve maaş yönetiminde dışarıdan destek aldıklarını ifade etmişlerdir [19].

Dış kaynaklardan yararlanmanın en yaygın olarak kullanıldığı alanlardan biri de yan ödemelerdir. 2000 yılında yapılmış araştırmanın sonuçlarına göre, işletmeler, özendirme planları, sağlık ve refah programları ile emekliye ayrılanlara sağlanan fon gibi faaliyetleri 10 yıldan uzun bir süredir dışarıdan sağladıklarını ifade etmişlerdir [18].

IV. BEYAZ EŞYA SANAYİİ DERNEĞİ'NE ÜYE İŞLETMELERİNİN İNSAN KAYNAKLARI FAALİYETLERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMINI BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

IV.1. Amaç

Çalışmanın amacı, ülkemiz ve Avrupa ekonomisi açısından önemli bir yere sahip olan Beyaz Eşya Üreticilerinin insan kaynakları uygulamalarını gerçekleştirirken hangi konularda dış kaynaklardan yararlandıklarını ortaya koymaktır. Ekonominin her geçen gün daha dinamik hale gelmesi ulusal ve uluslar arası rekabetin giderek artması, işletmelerin yeni yöntem ve uygulamalara yönelmelerini zorunlu kılmaktadır. Bu uygulamaların birini de dış kaynaklardan yararlanma oluşturmaktadır. Çalışmamızda dış kaynaklardan yararlanma kavramı; organizasyonun her işi kendisi yapması yerine, asıl faaliyet alanı dışındaki işleri dış firmalara yaptırması ve organizasyon dışındaki

danışmanların bilgi ve deneyimlerinden istifade edilmesi şeklindeki iki boyutu ile birlikte ele alınmıştır [23]. Dış kaynaklardan yararlanma, günümüzde A.B.D. başta olmak üzere tüm dünyada yaygınlığı artan bir yönetim yaklaşımı olarak karşımıza çıkmaktadır. Outsourcing Institute 2003 raporuna göre işletmelerin dış kaynak kullanım alanları; %52 bilişim teknolojileri, %36 idari işler, %20 insan kaynakları, %19 dağıtım, %9 ulaşım v.b. şeklindedir [24]. Yapılan literatür çalışması doğrultusunda, bu çalışmada insan kaynakları yönetiminde dış kaynak kullanımı ile ilgili bazı sorulara yanıt aranmaya çalışılmıştır:

i. 1990'lı yıllar itibari ile dış kaynaklardan yararlanma, işletmelerin küçülme politikalarının bir sonucu mudur ?

ii. Dış kaynaklardan yararlanma insan kaynakları departmanlarının önemini azaltmasına mı yol açmaktadır?

iii. İnsan Kaynakları Yöneticileri kendi faaliyet alanlarında dış kaynaklardan yararlanmayı desteklemekte midirler yoksa, buna karşı mıdır ?

Ayrıca, çalışma kapsamına giren işletmelerde; insan kaynakları faaliyetlerinin en çok hangilerinde, ne amaçla dış kaynaklardan yararlanıldığı saptanarak, bu durumun insan kaynakları yönetim fonksiyonlarının stratejik niteliği üzerindeki etkileri de irdelenmeye çalışılmıştır.

IV.2. Kapsam

Beyaz Eşya Sanayi Derneğine üye olan tüm işletmeler (6 adet) araştırmanın ana kütlesini oluşturmaktadır. Bu işletmelerin beşinden konuya ilişkin bilgi toplanmış, bir işletmeden yanıt alınmamıştır. Üretim ve ihracat rakamlarındaki artış, uluslar arası pazarlarda rekabet avantajı, kullanılan teknoloji yatırımlar ve işletme büyüklükleri bu sektörü seçmemize neden olmuştur. Araştırma, Beyaz Eşya Sanayi Derneği üye işletmelerinde, insan kaynakları yönetiminde dış kaynaklardan yararlanma düzeyinin belirlenmesi ile sınırlıdır. Bu araştırma Beyaz Eşya Sanayi Derneği'ne üye işletmelerin insan kaynakları bölümlerinin yöneticileri ile görüşülerek gerçekleştirilmiştir. Anakütlenin %83'üne ulaşıldığından, işletmelerin insan kaynakları yönetiminde dış kaynaklardan yararlanma konusuna olan bakış açılarını belirlemede fikir verici bir nitelikte olduğu düşünülmektedir.

IV.3. Yöntem

Bu çalışma nitel bir araştırma özelliğini göstermektedir. Nitel araştırmalar, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi

ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırmalardır [25]. Çalışmamızın amacı doğrultusunda birincil kaynaklardan veri toplanmıştır. Nitel araştırmalarda en çok kullanılan yöntemlerden biri olan karma (yapılandırılmış ve yapılandırılmamış görüşme yönteminin birlikte kullanılması) görüşme yöntemi kullanılmıştır. İşletmelerin insan kaynakları yöneticileri ile derinlemesine mülakat yapılarak bilgi toplanmıştır. Bu yöntemi seçmemizdeki neden, elde edilen bilginin nitel ve nicel olarak kapsamı ve güvenilirliğidir.

IV.4. Bulgular

Ülkemizde ve yurtdışında önemli bir pazar payına sahip olan beyaz eşya üreticileri firmalarından elde edilen bulguları, önümüzdeki dönemlerde gerek üretim miktarı, gerek ihracat tutarı açısından daha da büyüyecek bir sektörün verileri olarak irdelenmek gerekecektir. Araştırmaya katılan işletmelerde, çalışma çerçevesinde elde ettiğimiz bulguları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

- İşletmelerin yönetim sürecinde ne denli stratejik hareket ettiklerini belirlemek amacıyla sorduğumuz soruya aldığımız yanıtlar çerçevesinde; işletmelerin tümünün benzer "işletme misyonlarına" sahip oldukları görülmektedir. Sektörün gelişmeye açık bir yapıda olması, misyonların benzerliklerini açıklar niteliktedir; yurtiçi ve yurtdışında "ilk tercih" olabilmek, yurtdışı finans piyasalarında işlem gören bir Türk işletmesi olabilmek, paydaşları açısından en iyi çözüm ortağı olabilmek v.b.

- İşletmelerin birincil hedeflerine ulaşabilmeleri için gereksinme duydukları nitelik ve nicelikteki personelin işletmeye kazandırılması ve işletmede kalmalarının sağlanarak katma değer yaratılması, işletmelerin insan kaynakları misyonları olarak ortaya çıkmaktadır.

- İşletmelerin çoğunluğunda, insan kaynakları yöneticilerinin, işletmelerin üst düzey kurullarında yer aldıkları saptanmıştır. Yine de, ücret yönetimi gibi kritik öneme sahip bazı konularda tepe yönetimin belirli bir etkisinin olduğu görülmektedir. Özellikle, holding bünyesinde olan işletmeler ve uluslar arası işletmelerde insan kaynakları yöneticilerinin üst düzey kurullarda daha etkili oldukları görülmektedir.

- İşletmelerin büyük bölümünde, seçim ve kariyer yönetiminin daha stratejik bir nitelik taşıdığı görülmektedir. Sektördeki rekabetin yoğunluğu, nitelikli personelin işletmeye kazandırılması ve motivasyonunun sağlanmasının zorluğu, böylesine bir sonucun elde edilmesinin temel nedenidir.

• Tüketici gereksinim ve tercihlerinde değişim, genç nüfusun yoğunluğu, büyük aileden çekirdek aileye geçiş süreci, işletmelerin tüketicilere sağladığı ödeme avantajları, uluslar arası rekabetin artması gibi faktörler, işletmeleri diğer işletmelerden farklılaştıracak temel yetenekler geliştirmelerini zorunlu hale getirmektedir. Araştırma sonuçları; marka imajı, satış sonrası hizmet, bayi yapısı, ürün çeşitliliği, AR-GE'ye yapılan yatırımlar, yeni pazarlara yönelme gibi rekabet avantajı sağlayacak temel özelliklerin geliştirilmesi gerekliliğini ortaya çıkartmaktadır. İşletmelerdeki insan kaynakları departmanlarının, eğitim politikaları, ücret ve ödüllendirme uygulamaları ile bu temel özelliklerin geliştirilmesine katkıda bulunduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra, özellikle uluslar arası işletmelerde kariyer yönetimi uygulamalarının bu süreci hızlandırmada etkili olduğu görülmektedir.

• Araştırmaya katılan tüm işletmeler; maliyetleri azaltmak, zaman tasarrufu, deneyim ve uzmanlık yetersizliği, teknolojiyen daha etkili olarak yararlanabilmek, temel yeteneklere yoğunlaşmak gibi nedenlerle, ortalama 5 yıldır, insan kaynakları yönetimine ilişkin çeşitli faaliyetlerde dış kaynaklardan yararlandıklarını ifade etmektedirler. İşletmelerin tümü belirli bir oranda eğitim ve geliştirme konusunda dışarıdan destek almaktadırlar. Bunun yanı sıra, ağırlıklı olarak; temin ve seçim, yetkinlik modellerinin geliştirilmesi, değerlendirme merkezi yaklaşımı, ücret ve performans sistemlerinin kurulması ve yürütülmesi, hukuk danışmanlığı gibi konularda dış kaynaklardan yararlanmaktadırlar. Bu tür uygulamaların önümüzdeki dönemlerde daha da artacağı yönünde görüşler bulunmaktadır [26]. Yine, bu konuya ilişkin yapılan araştırmalar dış kaynaklardan yararlanmanın, insan kaynakları departmanlarının idari ve bürokratik işlerini azaltarak, işletmenin daha stratejik bir ortağı haline geldiğini vurgulamaktadırlar [27].

• İşletmeler temin ve seçim sürecinde zaman, maliyet, uzmanlık faktörleri çerçevesinde dış kaynaklardan yararlanmaktadırlar. İşletmeler açısından, yaşamsal önem taşıyan temin ve seçim sürecindeki başarı oranı, verimliliği doğrudan etkilediği için üzerinde önemle durulması gerekmektedir. İşletmeler günümüzde, danışmanlık şirketlerinin yaptıkları hizmetten özellikle beyaz yakalı ve yönetici personelin temininde yararlandıklarını ifade etmektedirler. Yine, elde edilen bilgiler doğrultusunda, seçim mülakatlarında da danışmanlık hizmetlerinin alındığı görülmektedir. İşsizlik oranının çok yüksek olduğu ülkemizde, iş gereklerine uygun elemanların belirlenmesinde dış kaynaklardan yararlanılması, insan kaynakları sorumlularının zaman kayıplarını azaltarak, kendi temel görevlerine daha fazla yoğunlaşmalarına olanak sağlamaktadır.

• Eğitim konusu, değişik sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin büyük çoğunluğunda dışarıdan destek alınan bir faaliyet türüdür. İşletme özellikleri ve benzeri faktörler eğitim faaliyetlerinin organizasyon içinde nasıl oluşturacağını belirler. İşletmede ayrı bir eğitim birimi veya sorumluları olsa dahi, eğitimin tümüyle işletme içinden yürütülmesi mümkün olmayabilir. Konusunda uzman olan kişilerin vereceği eğitimlerin daha etkili olacağından, işletmeler çeşitli eğitim konularında, farklı profesyonellerden destek almayı yeğlerler. Çalışmamız, bunu doğrular nitelikte bir sonuç vermiştir. Araştırma kapsamındaki işletmeler eğitim faaliyetlerinin uygulanmasında dış kaynaklardan destek alırken, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve planlanmasıyla ilgili faaliyetleri kendileri yürütmektedir. Ayrıca, mavi yakalı personeli yoğunlukla işletme içinde, beyaz yakalı personeli ise işletme dışında eğitime aldıkları saptanmıştır.

• İşletmelerin önceleri performans yönetimi sistemlerinin geliştirilmesinde dış kaynaklardan yararlanırken, son yıllarda dengeli başarı göstergesi (balanced scorecard) yaklaşımına yöneldikleri görülmektedir. Bunun nedeni de, yaklaşımın çalışanlar tarafından daha kolay benimsenmesi, sayısal sonuçlar vermesi, daha objektif ve sistematik olmasıdır. Elektronik performans değerlemeye geçen işletmeler, sistemin kurulması aşamasında yoğun olarak dışarıdan destek almışlardır. Yeni iş yasasına göre, işletmeler açısından performans değerlendirmenin daha sistematik bir hale gelmesi zorunlu olmuştur. Bu durum belgeleme açısından insan kaynakları departmanlarının iş yükünü arttıracaktır. Bu doğrultuda, performans yönetim sistemlerinin artık uygulanmasında ve güncelleştirilmesinde insan kaynakları departmanlarının doğrudan rol oynaması gerekecektir.

• Ücret yönetimi, çalışma ilişkilerinde kritik bir rol oynamaktadır. Çalışanlar açısından emeklerinin karşılığı, işletme açısından da önemli bir maliyet unsuru olması bu fonksiyonunun önemini arttırmaktadır. Görüşmeler sonucunda; işletmelerin ücret politikalarını belirlerken yararlandıkları piyasa ücret araştırmaları için dışarıdan destek aldıkları saptanmıştır. Titiz ve ayrıntılı bir çalışma gerektiren bu araştırmaların dış kaynaklardan elde edilmesinde zaman ve uzmanlık ve maliyet gibi faktörler rol oynamaktadır. Çalışan sayıları 2000'nin üzerinde olan bu işletmeler bordro işlemlerini genellikle dışarıdan satın aldıkları hazır programlarla gerçekleştirmektedirler. Yine, araştırma sonuçları; işletmelerin uyguladıkları ücret sistemlerinin oluşturulma evresinde dış kaynaklardan destek almaktadırlar. Bu destek belirli bir dönem itibari ile süreklilik arz etmektedir. Sistemin işletmede etkili bir işlerlik kazanmasından sonra bu desteğin, aralıklı olarak ve gerektiğinde, alınması söz konusu olmaktadır.

V. SONUÇ

Günümüzde işletmelerin bir çoğu çeşitli faaliyetlerinin yerine getirilmesinde dış kaynaklardan yararlanmaktadırlar. Bu durum, insan kaynakları yönetimi açısından da geçerli olmaktadır. İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının bir kısmı tedarikçi firmalardan destek alınarak gerçekleştirilmektedir. Bu nedenle Beyaz Eşya Sanayi Derneğini ele alan çalışmamızda bu konu üzerinde durulmuştur.

Çalışmamızda ilgili sektördeki işletmelerin maliyetlere dayalı yaklaşımla, kaynaklara dayalı yaklaşım çerçevesinde dış kaynaklardan yararlandıkları belirlenmiştir. Kaynaklara dayalı yaklaşım uygulaması, insan kaynakları departmanlarının uzman olmadıkları konularda dışarıdan destek alarak, kendi temel yetenekleri üzerinde yoğunlaşmalarına olanak tanımaktadır. Bu durum da, insan kaynakları yönetiminin stratejik niteliğinin giderek arttığını ortaya koymaktadır. Araştırma kapsamındaki işletmelerin “Endüstri İlişkileri” ve “Kariyer Yönetimi” işlevlerini temel yetenekleri olarak kabul ettiklerini ve bu nedenle ilgili konularda dışarıdan destek almadıkları bulgulanmıştır. Çalışmanın amacını oluşturan sorular doğrultusunda genellikle dış kaynaklardan yararlanmanın işletmelerin küçülme stratejilerinin bir sonucu olmadığı ortaya konmuştur.

Araştırma kapsamında işletmelerin İK yöneticileri, yönetim kurullarında departmanlarını temsil etmektedirler. Yaptığımız görüşmeler doğrultusunda İK yöneticilerinin işletmenin stratejisi ile uyumlu İK politika ve hedefleri geliştirdikleri ve bunları uyguladıkları belirlenmiştir. Bu durum İK departmanının stratejik bir ortak haline geldiğini de göstermektedir.

Araştırma katılan tüm işletmeler; maliyetleri azaltmak, zaman tasarrufu, deneyim ve uzmanlık yetersizliği, teknolojiden daha etkili olarak yararlanabilmek, temel yeteneklere yoğunlaşmak gibi nedenlerle, insan kaynakları yönetimine ilişkin çeşitli faaliyetlerde dış kaynaklardan yararlandıklarını ifade etmektedirler. İşletmelerin tümü belirli bir oranda eğitim ve geliştirme konusunda dışarıdan destek almaktadırlar. Bunun yanı sıra, ağırlıklı olarak; temin ve seçim, yetkinlik modellerinin geliştirilmesi, değerlendirme merkezi yaklaşımı, ücret ve performans sistemlerinin kurulması ve yürütülmesi, hukuk danışmanlığı gibi konularda, dış kaynaklardan yararlanmaktadırlar. Beyaz Eşya Sanayi Derneği'ne üye işletmelerin İK yöneticileri, insan kaynaklarındaki temel yetenek kavramının bilincinde olup, ilgili konulara yönelebilmek için belli başlı faaliyetlerde dışarıdan destek aldıklarını ifade etmişlerdir.

Sonuç olarak, diğer sektörlerdeki gibi, ele alınan sektördeki işletmelerin de belirli İK yönetimi uygulamalarında benzer nedenlerle dış kaynaklardan yararlandıkları görülmektedir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Öztürk, A. & Sezgili, K. (2002). Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yeni Bir Rekabet Stratejisi Olarak Kullanılması ve Uygulama Süreci. *Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, XXI(2), 127-142.
- [2] Elmuti, D. & Kathawala, Y. (2000). The Effects of Global Outsourcing Strategies On Participants' Attitudes and Organizational Effectiveness. *International Journal of Manpower*, 21(2), 112-128.
- [3] Lam, A. (2003). Corporate Works On Business Process Outsourcing (BPO) Opportunities. (<http://bpmlmauritius.mu/downloads>). [13.11.2003].
- [4] Whetten, D.; Keiser, J. & Urban, T. (1995). Implications of Organizational Downsizing for the Human Resource Management Function. (Eds.: Ferris, G.; Rosen, S. & Barnum, D.). *Handbook of Human Resource Management*, MA: Blackwell Publishers Ltd., 282- 296.
- [5] Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- [6] Kakabadse, A. & Kakabadse, N. (2003). Outsourcing Best Practice: Transformational and Transactional Considerations. *Knowledge and Process Management*, 10(1), 60-71.
- [7] Demircioğlu, M. & Centel, T. (2005). *İş Hukuku*. 10. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- [8] Lacity M.C. & Hirschheim, R. (1993). *Information Systems Outsourcing: Myths, Metaphors and Realities*. Chichester: John Wiley & Sons.
- [9] McIvor, R. (2000). A Practical Framework For Understanding The Outsourcing Process. *Supply Chain Management*, 5(1), 22-36. (<http://www.emerald-library.com>). [22.11.2002].
- [10] Lepak, D. & Snell, S.A. (1998). Virtual HR: Strategic Human Resource Management In The 21st Century.. *Human Resource Management Review*, 8(3):215-234.
- [11] Minoli, D. (1995). *Analyzing Outsourcing: Reengineering Information and Communication Systems*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- [12] Babcock, P. (2004). Slicing Off Pieces of HR. *HR Magazine*, 49(7), 70-76. (<http://www.epnet.com/ehost>). [14.08.2004].
- [13] Schaeffer, R. (2003). HR Moves to 21 st Century. *International Association for Human Resource Information Management (IHRIM)*, October-November, 2. (www.orcinc.com/readroom/Schaeffer-0310-11.pdf). [22.05.2004].

- [14] Acar, A.C. (2000). İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi. (Der.: Kaynak, T. v.d.). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No.7 Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 113-168.
- [15] Stroh, L. & Treehuboff, D. (2003). Outsourcing HR Functions: When –and When Not- to Go Outside. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(1), 19-28.
- [16] Lever, S. (1997). An Analysis of Managerial Motivations Behind Outsourcing Practices In Human Resources. *Human Resource Planning*, 20(2), 37-47.
- [17] Dilinger, M. & Martinez, D. (1999). Choosing The Right Vendor; Special Report On Training and Development. *HR Focus*, February, 8- 19.
- [18] Walton, J. (1999). *Strategic Human Resource Development*. Harlow: Prentice Hall.
- [19] Uyargil, C.; Özçelik, O. & Dündar, G. (2001). *Cranfield Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması, 1999-2000 Türkiye Raporu*, İstanbul: İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 408, İ.Ü. İşletme İktisadi Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No:11, Dönence Basım ve Hizmetleri.
- [20] Uyargil, C. (2000). Performans Değerlendirme. (Der.: Kaynak, T. v.d.). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No.7 Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 205-228.
- [21] Greer, C.; Youngblood, S. & Gray, D. (1999). Human Resource Management Outsourcing: The Make or Buy Decision. *The Academy of Management Executive*, 13(3), 85-96.
- [22] Gilley, M.; Greer, C. & Rasheed, A. (2004). Human Resource Outsourcing And Organizational Performance In Manufacturing Firms, *Journal Of Business Research*, 57(3), 232-240. (<http://www.epnet.com/ehost>). [22.05.2004].
- [23] Aktan, C.C. (1999). *Toplumsal Dönüşüm ve Türkiye*. İstanbul: Milliyet Yayınları.
- [24] Süzer, H. (2004). Outsourcing'in Yıldızı Parlıyor. *Capital Dergisi*, 3(12), 6-10.
- [25] Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2000). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. 2.Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- [26] Davis, S. (2003). Is This The End of HR? (Eds.: Efferon, M.; Gandossy, R. & Goldsmith, M.). *Human Resources in The 21 st Century*. New Jersey: John Wiley & Sons, 239-244.
- [27] (2004). The Top HR Issues For 2004. *HR Focus*, 1(1), 14.

V. Lale TÜZÜNER (ltuzun@istanbul.edu.tr) graduated from the Istanbul University, Faculty of Business Administration. She earned her Ph.D. in Human Resources Management field from Istanbul University in 2002. She become an associate professor in 2006. Her major teaching and research interest focus on the general areas of human resources management, industrial relations, measurement of HRM and international human resources management.

Göner DÜNDAR (gdundar@istanbul.edu.tr) graduated from the Istanbul University, Faculty of Business Administration. He earned his Ph.D. in Human Resources Management field from Istanbul University in 1995. He become an associate professor in 2002. His major teaching and research interest focus on the general areas of human resources management, industrial relations, performance management systems and career management.