

SAĞLIK KURUMLARINDA DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMANIN ÖNEMİ: TEORİK BİR ÇALIŞMA

Enes KAYA¹, Zülküf NARLIKAYA²

Geliş: 11.11.2020 / Kabul: 27.07.2021

Öz

Gün geçtikçe değişen ve gelişen rekabet ortamı, sağlık işletmelerinin, işlerin tamamını tek başlarına yapmalarına imkan vermemiş ve onları yeni arayışlar içerisine itmiştir. Sağlık işletmeleri gelişen rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve sektörde başarılı olabilmek için yeni yönetim teknikleri aramak durumunda kalmışlardır. Bu tekniklerden en yaygın olarak kullanılanlardan birisi de dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) faaliyetidir. Sağlık işletmeleri öz yetenekleri ile ilgili işleri kendileri yaparken, ihtiyaç duyduğu diğer işleri de öz yetenekleri kendilerinininkinden üstün olan işletmelere yaptırma yoluna gitmişlerdir. İşletmeler, öz yetenekleri dışında kalan fonksiyonları dış kaynaklardan sağlayarak zaman, maliyet avantajı, esneklik, kaynakların etkin ve verimli kullanımı, mal ve hizmet kalitesi gibi stratejik avantajlar sağlamaktadır. Bu bağlamda, bu çalışma ile sağlık işletmelerini dış kaynak kullanımına iten nedenlerin belirlenmesi ve sağlık işletmeleri açısından bu çağdaş yönetim tekniğinin öneminin teorik açıdan değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Dış Kaynak Kullanımı, Sağlık Kurumlarında Dış Kaynak Kullanımı, Sağlık Kurumlarında Dış Kaynağın Önemi.

THE IMPORTANCE OF OUTSOURCING IN HEALTH INSTITUTIONS: A THEORETICAL STUDY

Abstract

In changing and evolving competitive environment do not allow health enterprises to carry out their operations alone and push them to seek for new methods. Health enterprises has look for new management techniques in order to survive in the evolving competitive environment and to be successful in the sector. Outsourcing is activity one of the most important and common from this techniques. While the health enterprises do the tasks related to their core competences, enterprises get other requirements done by their counterparts skilled with better core competences than theirs. Health enterprises provide strategic advantages such as time, cost advantage, flexibility, efficient use of resources, quality of goods and services by means providing their some functions that remain outside

¹ Doktora Öğrencisi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Yönetimi ABD, eneskaya1989@gmail.com, ORCID: 0000-0001-7844-6799.

² Doktora Öğrencisi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Teknoloji ve Bilgi Yönetimi ABD, z.nrlky@gmail.com, ORCID: 0000-0002-2473-5509.

the scope of their core competences from outsourcing. In this context, the aim of this study is to determine the reasons that push the health enterprises to outsourcing and to evaluate the theoretically the importance of this modern management technique for health enterprises.

Keywords: Outsourcing, Health Public, Outsourcing in Health Public, Importance of Outsourcing in Health Institutions

Giriş

Dış kaynaklardan yararlanma temel yeteneklere ve öze dönüş anlamına gelmekte, bunun yanı sıra rekabetin yüksek olduğu alanlara yönelim gösterilmesinin gerekliliğini ifade etmektedir. Asıl amaç ise rakip işletmelerin yönelemeyeceği alanlarda farklı ürünler ve yöntemlerle etki etmektir. Bu uygulamada, işletmeleri en iyi oldukları işler üzerinde yoğunlaşmaları ve aynı zamanda rekabet avantajlarının düşük olduğu farklı sektörlerdeki işlerinden ise bütünüyle bırakmaları ya da dış kaynak kullanımı ile bu işlerini uzman işletmelere devretmelerinin gerektiği öne sürülmüştür (Topal, 2010: 5).

Sağlık işletmeleri kuramsal olarak fonksiyonel uzmanlığın yoğunlukta olduğu türden işletme kategorisinde yer almakta ve insan sağlığını ön planda tutan emek-yoğun işler barındırmaktadır. Her bir bölümün koordinasyon ve düzenini sağlamak için belirli uzmanlık alanlarına daha düşük maliyet ile daha iyi ve hızlı bir şekilde hizmet etmek amaçlanmaktadır.

Bu nedenle İşletmeler, dış kaynaklardan yararlanma yoluyla, temel yeteneği olmayan işleri bazı uzman firmalara vererek kalitelerini yükseltmektedirler. Kuruluşların veya firmaların personel taşıma işini esas yeteneği taşımacılık olan şirketlere verip, onların hizmetlerinden yararlanması bir dış kaynaklardan yararlanma örneğidir (Örücü, 2011: 113). Sağlık kuruluşları da aynı şekilde dış kaynak kullanımına giderek diğer işletmelerin faaliyetlerini sürdürme şekillerine ayak uydurmuştur böylece hasta ve hasta yakınlarının daha hızlı bir şekilde cevap vermesi sağlanmıştır.

Tüm organizasyonlarda olduğu gibi kamu hastanelerinde de varlığını sürdürmek, rekabet gücünü artırmak, temel yetenekleri olan tıbbi hizmetlerin sunumuna odaklanmak, hasta memnuniyetini arttırmak ve gittikçe artan maliyetleri azaltma gibi birçok nedenden dolayı dış kaynak kullanımına gidilmektedir (Şakar, 2010: 30). Rekabetin arttığı, gelir imkânlarının sürekli olarak azaldığı bir dönemde, sağlık kurumlarının ekonomik performansının artırılması önem arz etmektedir.

Böyle bir çevrede sağlık kurumu idarecileri, yaşamlarını sürdürebilmek ve hızla değişen koşullara adapte olmak için yeni stratejiler geliştirmek zorundadırlar. Kurum dışı kaynaklardan faydalanma, yakın zamanlarda sağlık kurumu idarecilerinin performans sorunlarına çözüm bulmak için en çok benimsedikleri stratejik seçenek durumuna gelmiştir (Bozdemir ve Öcel, 2016: 1054).

Son zamanlarda sağlık harcamalarında görülen büyük artış ve sağlık kurumlarının işletme yönetimi ve ekonomi biliminin kuramları çerçevesinde yönetilmesi ve kıt kaynakların etkin kullanılması gerekli olması, sağlık yöneticileri ve politikacılarını hasta bakım kalitesini düşürmeden sağlık hizmet maliyetlerini azaltmaya yönelik yeni stratejiler geliştirmeye zorlamıştır. Bu amaçları gözeterek geliştirilen stratejilerden biri olan dış kaynak kullanımı, “tedarikçi bir işletmenin, satın alıcı başka bir işletme için mal veya hizmet sağlama uygulamasını” ifade etmektedir (Kılıç ve Koç, 2016: 60).

Sağlık kurumlarının dış kaynak kullanımını tercih etmesinde, kendilerini rakiplerinden ayırt eden yetenek ve becerileri olan temel yeteneklerine odaklanmak, sınırlı olan kaynaklarını bu faaliyetler için sarf etmek istemeleri, bu kapsam dışında gördükleri işleri bir dış tedarikçiye yaptırmayı tercih etmeleri öncelikli rol oynayan faktördür. Sağlık kurumlarına rekabet avantajı sağlayan bu temel yetenekleri dışındaki diğer tüm işleri dış tedarikçilere yaptırmak hem kaynak tasarrufu sağlamayı, hem yapı olarak küçülmeyi ve yalın hale gelmeyi, hem de uzmanlaştıkları işler üzerine yoğunlaşma fırsatı sunmaktadır (Akyürek, 2013: 3). Bu bağlamda, bu çalışma ile sağlık işletmelerini dış kaynak kullanımına iten nedenlerin belirlenmesi ve sağlık işletmeleri açısından bu çağdaş yönetim tekniğinin öneminin teorik açıdan değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

1. Dış Kaynak Kullanımı

Günümüzde işletmeler üretecekleri ürünlerin tüm parçasını kendileri üretmek yerine, bu parçalardan en iyi şekilde, düşük maliyet ve yüksek kalite düzeyinde zahmetsizce üretebilecekleri parçaları kendileri üretmekte ve diğer parçaları da kalite ve fiyat yönünden en uygun koşullarda üretebilmek için uzmanlığına sahip olan işletmelerden tedarik etme yoluna gitmektedirler. Böylece kendileri belirli parçalar üzerinde uzmanlaşmakta, diğer parçaları da onlar üzerinde uzmanlaşmış olan işletmelerden alarak bir ürünün üretimi ile ilgili iş bölümü ve uzmanlaşmaya, yakın bir işbirliğine (ortaklığa-partnership) gitmiş olmaktadır (Yılmaz, 2013: 4).

Kullanılmaya başlandığı ilk yıllarda dış kaynak kullanımı kavramı işletmelerdeki çalışan eleman sayısını azaltarak maliyetleri düşürmek olarak algılanırken, artık bir

sistem olarak görülmektedir. Yalın bir örgüt yapısı yaratmak, düşük maliyet yapısında çalışmak, verimliliği yükseltmek, küçülmek, küçülerek büyümek hedefleriyle kullanılan dış kaynak kullanımı işletmedeki işlemlerin bir ya da birkaçının başka işletmelere bırakılması şeklinde tanımlanmaktadır (Topal, 2010: 6).

Dış kaynaktan yararlanmayı işletme içinde üretilen mal ve hizmetlerin, karşılıklı fayda ve sorumluluklar belirtilerek dışarıdan bir işletmeye uzun süreli olarak devredilmesi şeklinde tanımlamak mümkündür (Paksoy, 2019:1). Dış kaynak kullanımı, şirketlerin kendilerine rekabet üstünlüğü sağlayan fonksiyonlarına odaklanmasını, kendi uzmanlık alanları dışında kalan diğer fonksiyonlarını ise bu alanda uzmanlaşmış başka şirketler aracılığı ile gerekli kalite standartlarına uygun olacak bir şekilde sağlaması olarak tanımlanmaktadır (Özbay, 2004a: 6).

Genel anlamda dış kaynak kullanımı işletmenin rekabet üstünlüğü sağlayan işlere yönelmesine, kendi uzmanlık alanına doğrudan girmeyen işlerini ise bu konuda uzmanlaşmış olan bir başka işletme aracılığıyla sağlanmasına olanak tanıyan bir modern yönetim stratejisidir. Bir başka ifadeyle işletmelerin kendilerinin üretebilecekleri parça ve hizmetleri başka işletmelere ürettirmeleri anlamına gelmekte ve literatürde “outsourcing” olarak tanımlanmaktadır (Karahana, 2009: 187).

İşletmeler ya da Organizasyonlar faaliyetlerini gerçekleştirirken temel anlamda maliyetlerini düşürmek, hizmet alıcılarına daha kaliteli ve daha hızlı bir şekilde cevap verebilmek adına dış kaynak kullanımına gitmektedir. Bunun birtakım faydaları olduğu gibi sistemde oluşabilecek aksaklıklardan ötürü sistemin işleyişinin bozulmasına sebebiyet vermektedir. Bu nedenle dış kaynaklarla ilişkili kavramların birbirleri ile etkileşim içerisinde olması gerekmektedir.

1.2. Dış Kaynak Kullanımı İle İlgili Kavramlar

Dış kaynak kullanımı ile ilgili literatürde en fazla ilişkilendirilen kavramlar genel olarak; temel yetenekler, küçülme, stratejik yönetim, alt sözleşme, uzman firma olarak göze çarpmaktadır. Bu kavramlar aşağıda ele alınmıştır.

1.2.1. Temel Yetenekler

Yetenek kavramı farklı yazarlar tarafından sıklıkla kullanılmış ve güncel olarak kullanılmaya devam etmektedir. Temel yetenek, işletmelere süreklilik sağlayan ve rekabet gücü kazandıran yetenek ve varlıklar, işletmenin rekabet içinde olduğu piyasada değerli olarak kabul gören, ender olan, taklidi kolay olmayan veya

maliyet ve zaman açısından pahalı olan ve tedarik edilmesi zor olan yetenek ve varlıklardır (Ülgen ve Mirze, 2013: 120).

İşletmeler işlerini daha iyi bir şekilde sürdürebilmeleri için temel yeteneklerine yönelmeleri gerekmektedir. Bu durum ise dış kaynak kullanımını gündeme getirmiştir. Temel yetenek, bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran ve işletmenin ileriki dönemlerdeki faaliyetlerini gerçekleştirmelerinde etkin olarak önemli rol oynayan ve rakip işletmeler tarafından kolay bir şekilde taklit edilmesi zor olan bilgi, beceri ve yetenekler olarak ifade edilmektedir (Özbay, 2004b: 10).

Tüm işletmeler nitelik ve nicelik olarak, farklı boyutlarda sahip oldukları bazı varlık ve yetenekleri içerlerinde barındırmaktadır. Fakat, işletmelerin sahip olduğu her varlık ve yetenek rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlayamaz. (Köksal, 2016: 3). Bundan dolayı Ülgen ve Mirze (2013: 117-118) işletmelerin sahip olmaları gereken temel yetenek özelliklerini aşağıdaki şekilde ifade etmiştir:

- ❖ Değerli olması,
- ❖ Nadir olması,
- ❖ Taklit edilememesi veya taklit edilmesinin pahalı olması,
- ❖ İkame edilememesidir.

1.2.2. Küçülme

Çoğunlukla örgütsel faaliyetlerin azaltılması olarak tanımlanan küçülme (Cascio, 1993: 95-104), genel olarak çalışanların işlerine son verilmesi, yıpratılması ve erken emekliliğe sevk ederek sayılarının azaltılması veya örgütsel faaliyetlerinin sayısının yeniden düzenlemesiyle yönetim düzeylerinin azaltılması olarak ifade edilmektedir (Cummings ve Worley, 1996: 283).

Küçülme, işletmelerde faaliyet alanını daraltmayı, kademe sayısını azaltmayı ve bazı faaliyetlerde uzman firma kullanmayı öngören ve bu doğrultuda işgücü sayısında, boyutunda, çalışma şartlarında değişikliği ve gelişmeyi savunan bir yönetim stratejisidir (Gül, 2005: 164).

1.2.3. Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim, işletmenin varlığını devam ettirebilmesi ve içinde bulunduğu çevrede sürdürebilir rekabet üstünlüğünü sağlaması amacıyla yaptığı faaliyetler olarak tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013: 56).

Stratejik yönetimin modellerinden bir tanesi de dış kaynak kullanımınıdır. Dış kaynak kullanımı işletmelere rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Çünkü dış kaynak kullanımı işletmenin temel faaliyetlere yoğunlaşmasına imkan vererek organizasyonların temel uzmanlık alanına girmeyen işler için uzman işletmelerden faydalanmalarını öngören bir yönetim stratejisidir (Arslan, 2018: 27).

1.2.4. Alt Sözleşme

Dış kaynak kullanımı ve alt sözleşme kavramları sıklıkla beraber kullanılmasına ve birbirini tamamlayan kavramlar olmasına rağmen farklı olan kavramlardır. Alt sözleşme, üretim faaliyetlerinin bir kısmının bir işletme tarafından ülke içerisinde ya da dışındaki işletmelere bir sözleşme karşılığında verilmesidir. Kısacası ana işletme ile uzman işletme arasındaki sözleşme olarak tanımlanabilir. Bu sözleşmeler kısa süreli ve geçicidir. Ancak dış kaynak kullanımı uzun süreli ve sürekli sözleşmelerdir. (Öztürk ve Özata, 2010: 74-75). Alt sözleşmeler ile uzman işletmeye devredilen işlerin bir kısmının belli bir süre sonra tekrar işletme tarafından içeriye alınması söz konusu iken dış kaynak kullanımı sözleşmelerinin sürekli olması ve tekrarlanması beklenmektedir (Güçlü, 2013: 30).

1.2.5. Uzman Firma

Belirli bir piyasada ya da herhangi bir alanda o alanın tüm yetkinlikleriyle donatılmış ve bu yetkinliklerini diğer işletmelere mal ve hizmet üretmek için kullanan firmalar uzman (taşeron) firma olarak tanımlanmaktadır. Bu firmalardan hizmet alan işletmeler asıl alanları dışındaki faaliyetleri dış kaynak sağlayıcısına yani uzman firmaya ihale ile devretmektedir (Öztürk, 2009: 41).

Uzman firmalar, işletmelerin sahip oldukları kıt kaynaklarını asıl yetkinlik alanlarına aktarmalarına imkan vererek işletmelerin bu alanlarda iş stratejilerini geliştirmelerine olanak tanımaktadır. İşletmelerin belirli alanlardaki faaliyetlerini devralan bu firmalar işletmelerin daha disiplinli ve planlı bir şekilde faaliyetlerini yürütmelerine imkan tanımaktadır (Şahin, 2005: 22).

2. Sağlık Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanım Alanları Ve Süreci

Dış kaynak kullanımı alanları, uzun süreli inşaat, taşıma ve genelde daha az nitelik gerektiren işlerle sınırlı olmaktadır. Son zamanlarda ise teknolojik gelişmelere, ekonomik dalgalanmalara, artan rekabete ve küreselleşmeyle birlikte dış kaynak kullanımı alanları da genişlemiştir. Bu alanlar aşağıda verilmiştir (Özcan, 2015: 65-66):

- ❖ İnsan kaynakları yönetimi (danışmalık, seçme-yerleştirme, kariyer yönetimi, eğitim, ücretlendirme, performans değerlendirme, insan kaynakları bilgi sistemi vb.),
- ❖ Bilgi teknolojisi (yazılımı geliştirme, bakım, uygulama, onarım, eğitim, vb.),
- ❖ Müşteri hizmetleri (saha hizmetleri, telefonla müşteri hizmetleri vb.),
- ❖ Muhasebe-finans (satın alma ve genel muhasebe işlemleri, bordrolama, vergilendirme vb.),
- ❖ Lojistik-nakliye (depolama, postalama-dağıtım, bilgi sistemleri ve operasyonlar),
- ❖ İdari işler (yazılı dokümanlar, dosyalar, fotokopi vb.),
- ❖ Satış-pazarlama (e-pazarlama, reklam),
- ❖ Personel taşımacılığı, otomobil kiralama hizmetleri, yemek, güvenlik ve temizlik hizmetleri,
- ❖ Üretim, emlak ve yönetim gibi alanlarda kullanılmaktadır.

Dış kaynak kullanımı, işletmeler için stratejik olarak önem arz eden bir karar alma sürecidir. Bu süreçte işletmeye etkisi olacak bütün unsurların büyük bir titizlikle incelenmesi ve takip edilmesi zorunludur. Aksi halde dış kaynak kullanımında amaçlanan hedeflere ve başarıya ulaşmak mümkün olmayabilir. Dış kaynak kullanımının başarılı olabilmesi için gereken üç faktör şu şekildedir (Embleton ve Wright, 1998: 94):

Stratejik analiz,

- ❖ Aday faaliyetleri belirlenmesi,
- ❖ Hizmet maliyeti,
- ❖ Hizmet kalitesi düzeyi,
- ❖ İşletme üzerindeki kültürel etki,
- ❖ Dış kaynak kullanımı amaçlarının niceliği,

Tedarikçi seçme,

- ❖ Tedarikçi profilinin belirlenmesi,

- ❖ Bilgi edinme,
- ❖ Teklif istenmesi,
- ❖ Karşılıklı fayda değerlendirilmesi,

İlişkileri yönetme

- ❖ Yönetim yapısı,
- ❖ Gözlem ve değerlendirme,

2.1. Sağlık Hizmetlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Önemi

Sağlık işletmeleri yapı olarak karmaşık örgütlerdir. Özellikle sağlık alanında yaşanan teknolojik gelişmeler neticesinde sağlık işletmelerinin önemi de bu doğrultuda önemli ölçüde artmıştır. Bunun yanı sıra sağlık işletmeleri sağlık harcamalarının büyük bir bölümünü tüketen sosyo-ekonomik işletmelere dönüşmüştür (Menderes ve Ersoy, 1993: 40).

Dış kaynak kullanımı ile beraber sağlık işletmeleri modern yönetim ve organizasyon ilkeleri içerisinde maliyeti düşük, kaliteli, son gelişmiş teknolojiyi kullanan etkin ve verimli sağlık işletmelerine dönüşeceği tahmin edilmektedir. Böylece dış kaynak kullanımıyla rekabetin artacağı ve sağlık işletmelerinin bazı kendi faaliyet alanına girmeyen hizmetlerinden arınarak kendi alanlarında uzman işletmelere dönüşecek ve ayrıca minimum çalışan ile maksimum iş yapılacaktır (Karahan, 2009: 190).

Sağlık işletmelerinde önceki dönemlerde çamaşır yıkama ve ütüleme gibi sınırlı sayıda hizmetler satın alınırken günümüzde bu sayı artarak temizlik, kahvaltı hazırlama, yemek pişirme ve dağıtma, çamaşır yıkama, kurutma ve ütüleme, haşerelere karşı ilaçlama, ambulans ve araç kiralama, otomasyon, güvenlik, muhasebe, maaş, bilgi işlem, teknik hizmet, bakım onarım, görüntüleme röntgen, laboratuvar hizmetleri, hasta karşılama ve yönlendirme, halkla ilişkiler, faturalandırma, danışma, arşiv, santral ve hasta randevusu gibi hizmetlerde de dış kaynak kullanımında artışlar yaşanmıştır. Son dönemlerde yardımcı tıbbi hizmetlere ilişkinde dış kaynak kullanımına yönelik yapılan sözleşmelerin de önemli oranda arttığı görülmektedir (Gülpembe ve Şahin, 2005: 58).

Sağlık işletmelerinin yetersiz donanıma sahip olduğu ve dış kaynak hizmeti sunan işletmelerin daha iyi kalitede ve düşük maliyetli olarak sunduğu klinik hizmetlerinde de dış kaynaktan faydalanılmaktadır. Özellikle küçük ve orta ölçekli sağlık işletmelerinde farklı alandaki doktor hizmetleri, hemşirelik hizmetleri ile

tanısal görüntüleme hizmetleri, biyokimya, mikrobiyoloji ve laboratuvar hizmetleri gibi tanı hizmetlerinde dış kaynak kullanımıyla hizmet verilmektedir (Mollaloğlu, 2012: 76). Hatta laboratuvar tetkik, manyetik tınlama (MR), bilgisayarlı tomografi (BT), yoğun bakım hizmetleri gibi ileri ve uzmanlaşmış tıbbi hizmetlerde de uygulanarak yaygın bir hale gelmiştir (Ekin vd., 2012: 6).

Ülkemiz sağlık sisteminde 1990'lı yıllardan itibaren gelişme gösteren dış kaynaktan yararlanma, günümüzde önemli finansal büyüklüğe ulaşmıştır (Akyürek, 2013: 27). Ancak ülkemizde sağlık kurumları yönetim anlayışlarında arzu edilen etkin yönetim anlayışı gerçekleşmemiştir. Hedeflenen yönetim anlayışının gerçekleştirilmesi amacıyla sağlık işletmelerinin hizmet veya ürün üreten bir başka işletme olarak değerlendirilerek modern yönetim ilkelerine göre yönetilmesi gerekir (Ak, 2001: 1307).

Sınırlı kaynaklarla faaliyetlerini yürüten, karmaşık bir organizasyon yapısına sahip olan ve sayıları günden güne giderek artan sağlık işletmeleri kaynaklarını etkin bir şekilde yönetmek ve kaliteli sağlık hizmeti sunmak zorundadırlar. Sağlık işletmeleri sayısının artması sonucunda oluşan zorlu rekabet şartlarında, hastaların istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilecek kaliteli sağlık hizmeti sunmak daha zor bir hale gelmiştir. Sağlık hizmetlerinin maliyetinin, diğer hizmetlere kıyasla daha yüksek olması sağlık işletme yönetimlerinin üzerinde bir baskı oluşmasına neden olmuştur. Bundan ötürü sağlık işletmeleri, hizmetlerinin verimliliğini ve kalitesini artırılması ve maliyetlerini azaltmak amacıyla dış kaynak kullanımını tercih etmektedirler (Nazlıoğlu ve Yar, 2016: 75).

Bugünlerde, neredeyse birçok sağlık işletmelerinde dış kaynak kullanımını tercih edilmekte ve bu işletmelerin gereksinim duydukları hizmetleri karşılamak amacıyla dış kaynak kullanımının proaktif ve maliyet etkin bir seçenek olduğunu düşünmektedirler (Mollaloğlu, 2012: 75). Bununla yanı sıra, küçük ölçekli sağlık işletmelerinde yüksek yatırım gerektiren hizmetlere yönelik talebin düşük seviyelerde kalması bu işletmelerin klinik hizmetlerinde dış kaynak kullanımına yönelmemelerine yol açmıştır (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2012: 715).

Sağlık kuruluşlarını dış kaynak kullanımına yöneten temel etken, sağlık kuruluşları arasında verimlilik ve kaliteyi artırma açısından önem arz eden yoğun rekabet şartlarıdır. Sağlık kuruluşları diğer kuruluşlara karşı üstünlük sağlamak amacıyla hem daha kaliteli hasta bakım hizmeti hem de daha fazla sayıda hastaya temas etme amacı ile büyük yatırımları hayata geçirmek zorundadırlar. Bu nedenle sağlık

kuruluşları bu çeşit yatırımların getirdiği yüksek finansal yükleri minimize ederek dış kaynak kullanımına yönelmektedirler (Kılıç ve Koç, 2016: 62).

Sağlık işletmeleri dış kaynak kullanım stratejisini uygulamaya dönüştürmeden önce mevcut hizmet maliyetlerinin durumunun analiz etmek zorundadır. Diğer bir deyişle sağlık işletme yöneticileri dış kaynaklardan yararlanma konusunda karar kılabilmek amacıyla maliyet karşılaştırmaları yapması gerekir. Dış kaynaktan yararlanma maliyeti, işletmenin kendisinin bu hizmeti sunmasının yarattığı maliyetten yüksek olması durumunda dış kaynak kullanımını tercih edilmemelidir. Tam tersi durumda ise dış kaynak kullanımına yönelmelidir. Sağlık işletmeleri genel olarak uzmanlık alanlarından (klinik hizmetler) farklı birden çok faaliyeti de yürütmektedirler. Sağlık işletmeleri, uzmanlık alanları dışındaki hizmetleri işletme dışı kaynaklardan karşılayarak temel hizmetler için gereken sınırlı kaynakları daha verimli yönetebilirler. Sonuç olarak sağlık işletmeleri, dışı kaynakla kullanımıyla genel hizmet üretim maliyetlerini ve yatırım maliyetlerini önemli ölçüde azaltabilirler. Buna ek olarak dışardan sağlanan hizmetlerin kalitesinin de sağlık işletmesi tarafından verilen benzer hizmetlerin kalitesinden yüksek ya da eşit olması gereklidir (Bozdemir ve Öcel, 2016: 1056).

Dış kaynak kullanımının sağlık işletmelerine sağladığı katkılarının yanı sıra bazı riskleri de vardır. Sağlık işletmeleri için dış kaynak kullanımı ile başka işletmelere yaptırdığı hizmetler üzerinde kontrolü kaybetme riski ile karşı karşıya kalabilir. Çünkü sağlık işletmesi taşeron işletmenin faaliyetlerinden sorumlu olmaktadır. Ayrıca taşeron işletme istenen performansı karşılamayabilirler. Özellikle bilgi teknoloji alanında hizmet veren işletmelerden istihdam edilen düşük ücretli çalışanların verdikleri hizmetin yeterli olmaması, işletmenin itibarına zarar verebilir (Roberts, 2001: 239).

Sağlık işletmelerinde dış kaynak kullanımının dezavantajları içerisinde en önemlisi çalışanların işini kaybetme korkusu ve bunun sonucunda işletmeye olan güven kaybı ve iş performansında düşüşün yaşanmasına yol açmasıdır. Bu duruma en iyi örnek, Mart 1996'da General Motors'un Kuzey Amerika'daki fabrikalarının çalışanlarının grevi sonucu kapanması örneği verilebilir (Elmuti vd., 1998: 20).

Dış kaynak kullanımının sonucu ortaya çıkan riskler; (Koszevska, 2004: 229-231).

- Hizmet sunanlara bağımlılık,
- Gizli maliyetler,

- Yeni teknolojiler kullanılması bakımından bilgi ve beceri kaybına yol açma riski, uzun dönemli araştırma ve rekabet geliştirme kaybı,
- Dürüst olmayan işletmelerle olan iş birlikleri, tedarikçilerini işletme ile ilgili ürün bilgilerine ulaşması ve gelecekte kendilerine karşı kullanma olasılığı,
- Hizmet sunan işletmenin gerekli yeteneklerinin eksik olması ve işletme ile iletişim ve koordinasyon zorlukları

Sağlık işletmeleri, dış kaynak kullanımı yol açtığı riskleri azaltmak amacıyla taşeron firma seçiminde bazı kriterlere dikkat etmesi gerekmektedir. İlk olarak birlikte çalışılacak taşeron firma ile aynı düşünce çevresinde birleşmek gerekmektedir. Özellikle misyon, değer ve vizyon açısından iş birliği yapılan firmanın iş yapma yöntem ve stratejileri ile uyum göstermelidir. Ayrıca kültür uyumu da işletmeler arasında oluşacak güven için önemli bir etkidir. İkinci olarak ise iş birliği yapılacak taşeron firma düşük maliyetle kaliteli hizmet sunabilen ve sürekli olarak inovasyon yapan bir firma olması gerekmektedir (Lanser, 2003: 52).

Genel bir değerlendirme de bulunulduğunda, sağlık işletmelerinde dış kaynak kullanımının temel nedenleri içerisinde; maliyetleri azaltmak, temel yeteneklere odaklanmak, riski ortadan kaldırmak, iç kaynakları daha iyi kullanarak hızlı değişikliklere adapte olmak ve işletme içinde yapılamayan faaliyetlerde uzmanlık kazanmak gibi konular yer alır. Bu nedenlere ilişkin olarak sağlık işletmeleri, uzmanlık alanları yani tıbbi hizmetleri kendileri yürütmekte, bu hizmetler dışında kalan diğer faaliyetleri ise işletme dışındaki işletmelere devretmektedir. Dış kaynaktan yararlanma ile temel yetenekleri olan tıbbi hizmetlere odaklanan sağlık işletmeleri, etkin ve verimli bir örgüt yapısına dönüşerek daha kaliteli sağlık hizmetleri sunmaktadırlar (Nazlıoğlu ve Yar, 2016: 74).

Sonuç

Sürekli olarak rekabet içinde olan işletmeler varlıklarını sürdürebilmeleri için farklı stratejiler geliştirmektedir. Bu durum neticesinde işletmeler, maliyetlerini azaltmaya, kârlılıklarını artırmaya, piyasa şartlarına, müşteri isteklerini karşılamaya, kalite ve verimliliklerini arttırmaya yönelik çalışmalar yürütmüşlerdir (Karaca, 2006: 2). Dolayısıyla, işletmelerin temel faaliyet alanlarına odaklanıp, bunun dışında kalan diğer hizmetler için dışarıdan temin yoluna gitmelerinin avantaj sağladığı görülmüştür.

Sağlık kurumları sivil toplum kuruluşları, eğitim kuruluşları ve sosyal güvenlik kuruluşlarını kapsayan çok geniş bir ilişki ağı olan karmaşık bir yapıdır. Kar etme amaçları taşımaları da varlıklarını devam ettirebilmeleri için belirli kaynaklara ihtiyaç duymaktadırlar. Özellikle sağlık hizmetlerinde kullanılacak kaynakların verimli kullanılması için sağlık kurumlarının belirli stratejiler doğrultusunda yönlendirilmeleri gerekmektedir.

Sağlık kurumlarının dış kaynak kullanımını tercih etme nedenlerinden ilki maliyetleri azaltmak ve diğer sağlık yatırımları için gerekli kaynakları sağlamaktır. Ayrıca dış kaynak kullanımı sağlık kurumlarını zarara sebebiyet vermeyecek durumlarda tercih edilmelidir. Aksi takdirde sağlık kurumları kendi kaynak ihtiyaçlarını gidermelidir.

Dış kaynak kullanımı etkinlik ve verimlilik sağlaması açısından da sağlık kurumlarına önemli avantaj sağlayan bir modern yönetim stratejisidir. Ayrıca sağlık kurumları dış kaynaktan yararlanma stratejisinin etkili bir şekilde kullanabilmeleri için olan yapısal dönüşümler gerçekleştirmelidir. Özellikle hukuki süreçlerle ilgili sorunlar giderilmeli ve dış kaynak kullanımının yasal şartları açık ve net olmalıdır. Dış kaynak kullanımını da hizmet alınan işletmelerin seçiminde rasyonel olunmalı ve gider artışlarına neden olabilecek faktörleri azaltmak için görev tanımları yapılmalıdır.

Dış kaynak kullanımına karar sağlık kurumları, tedarikçi firma (taşeron) seçiminde yalnızca fiyat faktörünü dikkate almamalı, ayrıca yeterli tecrübeye ve birikime sahip, sözleşmelere şartlarına sadık kalan ve personel ve finansal açıdan yeterli tedarikçi firmalar ile çalışmalıdır.

Toplumun genelini ilgilendiren sağlık kurumlarının kaynaklarını etkin ve verimli olarak kullanmaları büyük önem arz etmektedir. Sağlık kurumlarının yöneticilerinin kaynakların yönetimi için gerekli idari, mali ve tıbbi verilere doğru bir şekilde kullanılmalıdır. Buna ek olarak, dış kaynaklardan faydalanma konusunda hem personelin hem de sağlık hizmeti alanların görüşleri de dikkate alınmalıdır. Böylece sunulan hizmet kalitesinin verimliliği ölçümü de gerçekleştirilecektir.

Bu konuda daha geniş kapsamlı araştırma yapılabilir ve dış kaynak kullanımında verimlilik, performans ölçümü gibi değişkenler eklenerek hastaneler üzerinde uygulamalar ile daha kapsamlı verilere ulaşılması söz konusu olabilir. Ayrıca dış kaynak kullanımı uygulama konusunda oluşabilecek terslikler çözümü zor problemlere yol açabileceğinden dikkatli ve adım adım uygulanması önerilmektedir.

Kaynakça

AK, B., (2001), “Hastane İşletmelerinin Özellikleri ve Profesyonel Hastane Yöneticiliği”, Yeni Türkiye Dergisi(40), ss.1304-1311.

AKYÜREK, Ç. E., (2013). “Türk Sağlık Sisteminde Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarının Yasal Altyapısı”, Ankara Sağlık Hizmetleri Dergisi, 12(2), ss.1-23.

BOZDEMİR, E., ÖCEL, Y., (2016). “Hastanelerde Dış Kaynak Kullanımının Maliyet Minimizasyonu Açısından Analizi: Bolu İzzet Baysal Eğitim ve Araştırma Hastanesi Manyetik Rezonans (Mr) Cihazı Örneği”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, ss.1051-1070.

CASCIO, W., (1993). “Downsizing: What Do We Know? What Have We Learned?”, The Academy Of Management Executive 7, pp. 95-104.

CUMMINGS, T. G., WORLEY, C. G., (1996). “Organization Development And Change”, 6. Edition, Minneapolis.

EKİN, A., YANIK, A., KIYAK, M., (2012). “Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Dışardan Satın Alınan Hizmetlerin Ekonomik Değerlendirmesi”, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, ss.1-23.

ELMUTİ, D., KATHAWALA, Y., MONİPALLİL, M. M., (1998). “Outsourcing To Gain A Competitive Advantag”, Industrial Management, 20.

EMBLETON, P.R., WRİGHT, R.C., (1998). “A Practical Guide To Successful Outsourcing”, Empowerment İn Organizations, 6(3), ss.94-106.

GÜÇLÜ, A., (2013). “Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Vergilendirilmesi”, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

GÜL, H., (2005). “Dış Kaynak Kullanma Nedenleri Ve Taşıdığı Riskler: İmalat Sanayinde Bir Uygulama”, Yönetim Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 3(4), ss.157-184.

GÜLPEMBE, E., ŞAHİN, İ., (2005).“Dış Kaynaklardan Yararlanma Aracı Olarak Hizmet İhaleleri, T.C. Sağlık Bakanlığı Hastane Yöneticilerinin Değerlendirmesi Üzerine Bir Çalışma”, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 8, Sayı (1), ss.52-68, Ankara.

KARACA, A., (2006). “Sağlık Hizmetleri Pazarlamasında Dış Kaynak Kullanımı ve Sağlık İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımına Yönelik Bir Uygulama”,

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Denizli.

KARAHAN, A., (2009). “Dış Kaynak Kullanımının Verimlilik Üzerine Etkisi Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12(21), ss.185-199.

KAVUNCUBAŞI, Ş., YILDIRIM, S., (2012). “Hastane ve Sağlık Kurumları” Siyasal Kitabevi, Ankara.

KILIÇ, T., KOÇ, Ö., (2016). “Hastaneleri Dış Kaynak Kullanımına Yönelten Nedenler Üzerine Bir Araştırma”, Aydın Sağlık Dergisi 2(1), ss.67-81.

KOSZEWSKA, M., (2004). “Outsourcing As A Modern Management Strategy. Prospects For Its Development In The Protective Clothing Market”, Autex Research Journal, 4(4), pp. 228-231.

KÖKSAL, F., (2016). “Sağlık Kurumlarında Dış Kaynak Kullanımının Çalışanlar Tarafından Değerlendirilmesi”, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Samsun.

LANSER, E., (2003). “Core Competencies Of Successful Outsourcing Choose An Outsourcing Partner With Strong Cultural Competencies And An Outcomes Focus”, Healthcare Executive, 18(4), Pp. 52.

MENDERES, M., ERSOY, K., (1993). “Genel Sistem Kuramı ve Sağlık Sistemi, Hastane Sistemi ve Hasta Bakım Alt Sistemi”, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 2, ss.19-53.

MOLLALIOĞLU, S., (2012). “Outsourcing Profile In The Turkish Health Care System”, Journal Of Health Care Finance, 34(4), Pp. 74-82.

NAZLIOĞLU, B., YAR, C. E., (2016).” Hastane İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı – Maliyet İlişkisi: Literatür Taraması”, Uluslararası Sağlık Yönetimi Ve Stratejileri Araştırma Dergisi, 2(3), ss.71-80.

ÖRÜCÜ, E., (2011), “Modern İşletmecilik”, 8. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.

ÖZBAY, T., (2004a). “İşletme Yönetiminde Yeni Eğilimler Dizisi Sorularla Dış Kaynak Kullanımı”, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul.

ÖZBAY, T., (2004b). “İstanbul Ticaret Odası Sorularla Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)”, Mega Ajans, İstanbul.

ÖZCAN, ANIL İ., (2015). “Dış Kaynak Kullanımı (Dkk)’Na (Outsourcing) Genel Bakış”, Kırklareli Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 1, ss.57-71

ÖZTÜRK, Y. E., ÖZATA, M., (2010). “Hastanelerde Dış Kaynak Kullanımı”, Eğitim Kitabevi, Konya.

ÖZTÜRK, YUNUS E., (2009). “Türk Sağlık Sektörü İçerisindeki Üniversite Hastanelerinin Etkinliklerinin Arttırılmasında Dış Kaynak Kullanımı Uygulamasının Etkisi Üzerine Veri Zarflama Analizine Dayalı Bir Araştırma”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi, Konya.

PAKSOY, H., (2019). “Outsourcing Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi”, Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale.

ROBERTS, V., (2001). “Managing Strategic Outsourcing In The Healthcare Industry”, Journal Of Healthcare Management, 239.

ŞAHİN, B., (2005). “İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.

ŞAKAR, M., (2010). “Ölçüsüz Taşeronlaşmaya Karşı Önlemlerde Geri Adım” Çalışma Ve Toplum Ekonomi Ve Hukuk Dergisi, 27(4), ss.29-34.

TOPAL, S.C., (2010). “Hastane Yöneticilerinin Dış Kaynaklı Hizmet Alımlarına İlişkin Görüşleri: Bir Anket Çalışması”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hastane ve Sağlık Kuruluşlarında Yönetim Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

ÜLGEN, H., MİRZE, S. K., (2013). “İşletmelerde Stratejik Yönetim”, 7. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.

YILMAZ, N., (2013).” Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Hastanelerde Dış Kaynak Kullanımı”, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yöneticiliği Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

*Enes Kaya, Zülküf Narlıkaya - Sağlık Kurumlarında Dış Kaynaklardan Yararlanmanın
Önemi: Teorik Bir Çalışma*