



İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA (OUTSOURCING)

***Dr. Beliz Dereli**

1. GİRİŞ

Bilgisayarlardaki ve uydu teknolojisindeki gelişmeler nedeniyle, haberleşmede "mesafe" kavramı ortadan kalkmış, istisnasız herkes her bilgiye istediği zaman ulaşır hale gelmiştir. Bu durum Öncelikle organizasyonlarda hiyerarşik farklılık, yönetim alanı, kariyer planlaması, yetki kullanımı gibi kavramları etkilemiştir. Bu gelişmelerin en önemli sonucu "sürekli değişim" olmuştur. Organizasyon yapısı üzerinde derin etkisi olan diğer gelişmeler, uluslararası rekabet, sınırların kaybolması, globalleşme gibi gelişmeler olmuştur. Bunlar, sistem yaklaşımı ile birlikte zaten kapalı sistem anlayışını terketmiş olan işletmeleri, ülke sınırları dışında düşünmeye zorlamıştır. Hammadde temininden pazarlamaya, para ve personel tedarikinden rakiplerin kim olduğuna kadar tüm İşletmeler dünya düzeyinde düşünmek zorundadır. Bu durum, bir yandan işletmeleri faaliyetlerinde "etkinlik" kriterlerini yeniden gözden geçirmeğe, diğer yandan da değişmelere hemen cevap verebilecek esnek organizasyon yapıları oluşturmağa zorlamıştır.

Küreselleşme ile birlikte artan uluslar arası ticaret beraberinde yeni yapılanmaları getirmiştir. Bunun sonucunda yönetim literatürüne kıyaslama (benchmarking), ortak girişimler (joint ventures), sürekli gelişme (kaizen), ortaklık (partnership) ve dış kaynaklardan yararlanma gibi bazı yeni kavramlar ortaya çıkmış ve gün geçtikçe yaygın biçimde kullanılmaya başlamıştır. Burada sözü edilen ortaklık hukuki

*İstanbul Ticaret Üniversitesi, Ticari Bilimler Fakültesi Öğretim Görevlisi



anlamda olmayıp, değişik mekanlardaki işletmelerin bir malın üretimini çeşitli safhalarında birbirini tamamlayıcı şekilde ve sürekli olarak işbirliği yapmaları anlamını içermektedir.¹

Her işletme rakipleriyle veya benzer teknoloji kullanan diğer şirketlerle bir kıyaslama yaptığında, kendisinin bazı konularda daha iyi, verimli çalıştığını, bazı konularda ise zayıf kaldığını görebilecektir. İşletmeler daha iyi oldukları konularda kendilerine özgü yetenekler geliştirebilmelidirler. Bu yeteneklerini geliştirebildikleri sürece konumlarını koruyabilecek veya daha fazla büyüyeceklerdir. Buradaki temel amaç, işletmeleri daha iyi bildikleri işleri yapmaya, bazı işleri diğer işletmelerden daha iyi bilir duruma gelmeye (uzmanlaşmaya), iyi bildikleri dışındaki işleri de başkalarına yaptırmaya (outsourcing) ve sürekli gelişmeye, yenilik yapmaya yönelmektir.

2. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA (OUTSOURCİNG)

İş dünyasında çok sayıda sektöre girmek, şirket sayısını hızla arttırmak bir zamanlar oldukça yaygındı. Dünyanın önde gelen grupları büyüme stratejilerini bu çerçevede üzerine oturtmaktaydılar. Beş kıta üzerine yayılmış, onlarca sektörde faaliyet gösteren şirketler iş dünyasında takdir toplamaktaydı. Aynı model Türkiye'de de yıllarca etkisini sürdürmüştür. Koç, Sabancı, Çukurova, Eczacıbaşı gibi gruplar, büyümelerini sektörlere yayılma ve şirket sayısının arttırma ile sağlamışlardır. Ancak iş dünyası artık hızlı bir değişimin içerindedir. Küreselleşme ve onun getirdiği rekabet gücünü arttırma endişesi yeni modeller, yeni sloganlar oluşturmuştur, İşte bunlardan biri, oldukça kabul gören ve yaygın kullanım alanı bulan "Ana iş (core business)" ve buna eşlik eden "Dış kaynaklardan yararlanma

¹ Prof.Dr.Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayın No: 405. İstanbul, 1998, s.277.



(outsourcing)"dir. Temel yeteneklere, öze dönüş anlamına gelen bu tez, rekabet gücünün en yüksek olduğu alanlara yönelmesi gerektiğini ifade etmektedir. Ana hedef ise, rakiplerin giremeyeceği alanlara, onların giremeyeceği ürünler ve yöntemlerle nüfuz etmektir. Bu modele göre, şirketlerin en çok başardıkları işler üzerinde yoğunlaşmalarının gerektiği, aynı zamanda rekabet güçlerinin az olduğu değişik sektörlerdeki işlerinden tamamen vazgeçmeleri ya da "outsourcing" yöntemiyle bu işlerini uzman firmalara devretmeleri Öne sürülmektedir.

Konuya yönelik başarılı bir örnek olarak Amerikan Kodak firması verilebilir. Bu şirket, geçmişte tüm gücünü fotoğraf sanayiine vermek yerine, araştırma kadrolarını, aralarında tıbbi araçlar ve tüketim maddesi üreten firmalara dağıtmıştır. Böylece esas işi olan. fotoğrafa yeterince eğilememiştir. Şirket yetkilileri bu gerçeği görüp strateji değişikliğine karar vermişlerdir. Yeni strateji gereği Kodak, en iyi bildiği fotoğraf alanında yoğunlaşacak ve en az kar getiren bazı tesislerini tasfiye edecektir. Kodak'ın uyguladığı bu stratejiyi çok sayıda uluslararası şirket de uygulamakta, bölünerek çekirdek işlerine dönüş yapmaktadırlar. Bunun yanısıra, İyi çalışmayan, başarılı olmayan hizmet bölümlerini ya da değişik sektördeki girişimlerini dış ülkelerdeki uzman firmalara kiralamaktadırlar.²

Geçmişte şirketler içinde destek hizmeti gören departmanlar kiraya verilirken, günümüzde şirketin önemli bölümlerinin de uzman kuruluşlara kiraya verildikleri görülmektedir. Bu tür uygulamaların tamamına "dış kaynaklardan yararlanma" (outsourcing) denilmekte ise de, kullanılan yöntemler farklılık göstermektedir.. Her şirketin kendine göre bir "outsourcing" politikası vardır. Örneğin otomobil devi Fiat, telekomünikasyon işinin tamamını İtalya'da bulunan Telecam firmasına, otomobil koltukları işini başka ülkelerdeki firmalara devretmiştir.³

² Hicks, Herbert G., *The Management of Organizations*, Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1997, s.105

³ A.e., s. 106.



3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA KONUSUNDAKİ UYGULAMALAR

İnsan Kaynakları yönetimi faaliyetlerinde dış kaynaklardan yararlanma yeni bir uygulama değildir. Özellikle hukuk, muhasebe, pazar araştırması, güvenlik ve denetim hizmetleri gibi faaliyetlerde uzman kuruluş veya kişilerden yararlanma sıkça gözlemlenmiş uygulamalardandır. Teknolojik devrimin artmasıyla birlikte emek işçiliğinden, bilgi işçiliğine doğru bir geçiş yaşanmıştır. Bu geçişle beraber işlerin sayısı ve niteliğinde Önemli değişiklikler olmuş, işlerin yapılabilmesi için gereken temel beceri ve teknik eğitim için ihtiyaçlar artmıştır.

Son yıllarda, Amerika'da ve Avrupa ülkelerinde insan kaynakları yönetimi faaliyetleri de bazı şirketlerce temel faaliyetleri (core activities) dışında görülmekte ve bu konuda da dış kaynaklardan yararlanmaya gidilmektedir. Özellikle büyük ölçekli işletmelerde insan kaynakları işlevlerinin çeşitlilik göstermesi ve her birinin de ayrı uzmanlık gerektirmesi .sonucunda, insan kaynakları işlevlerinin tamamının veya bir bölümünün dış kaynaklardan sağlanması tercih edilmektedir.

Yakın gelecekte işletmeler daha fazla kendi uzmanlık alanlarına yöneceklerinden, diğer işletmelere outsourcing hizmeti verecek ve bu hizmeti satın alacaklardır. Bununla birlikte gelecekte İşletmelerde insan kaynakları faaliyetlerini yürütecek sanal insan kaynakları yönetimi bölümlerinin de görülebileceği öne sürülmektedir.⁴

⁴ Üzeyir Garip, Yayınlanmış seminer bildirisi. Peryön toplantısı, 1994, İstanbul



Organizasyonlar temel olmayan yeteneklerini dış kaynaklardan sağlayıp, kendi yetenekleri konusunda da diğer organizasyonlara dış kaynak tedarikçisi gibi hizmet vermeye başladıklarından, yakında sınırlar çözülecek ve yapılar daha esnek, geçici ve yenilikçi olacaktır. Günümüzde insan kaynakları yönetiminde kullanılan dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) uygulamaları daha çok aşağıdaki alanlarda görülmektedir. :

- İşgücü temini
- Ücret ve ödüllendirme sistemleri
- Eğitim yönetimi
- Özlük ve tahakkuk işleri

Bu alanlarda çalışan kurumları da aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- İş ve İşçi Bulma Kurumu
- Özel İşe Yerleştirme Kuruluşları
- Pazar Araştırma Firmaları
- Eğitim Kurumları
- Çeşitli Mesleklere ait demekler
- Dönemsel İşe Yerleştirme Şirketleri

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamasının en ileri noktası organizasyonun tüm işgücünün kiralanma (leasing) yoluyla sağlanmasıdır. Bu yöntem, insan kaynağı ile ilgili maliyet ve zamanın azaltılmasında uygun bir metod olarak gösterilmektedir. Böylece örgüt işgücünden kaynaklanan problemler yerine tüm enerjisini rekabette yoğunlaştırabilecektir. Ancak tüm işgücünün leasing yoluyla sağlanması fikri, çok dengeli ve planlı bir outsourcing programı gerektirdiğinden çok az organizasyon bunu kabul etmeye hazırdır.⁵

⁵ Newman, Larry; Special Departments for Planning Tomorrow, **California Management Review**, August 2000.



4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMANIN SAĞLADIĞI FAYDALAR

Çoğunlukla dış kaynaklardan temin edilen insan kaynakları fonksiyonları, yasal- teknik ve finansal konularda uzmanlık ve geniş altyapının korunmasını gerektiren sistem ve faaliyetlerle ilgilidir. Örnek olarak iletişim ve bilgi sistemleri, İşçi rehberlik programları, işçi ilişkilerine ait prosedürlerin ve politikaların oluşturulmasını kapsayan ücret ve fayda sistemleri gösterilebilir.

Birçok İşletme , dış kaynaklardan sağladığı İnsan Kaynakları Yönetimi faaliyetlerinin desteği ile stratejik planlarını uygulamaktadır. Şüphesiz bunun altında dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) hareketini destekleyen bazı ekonomik gerçekler de vardır. Bu gerçekler; temel yeteneklere odaklanmada geliştirilmiş yetenek. Önemli maliyet tasarrufları, İKY'nin artan etki ve performansı, daha sofistike uzmanlık, örgütsel hacmin azaltılması olabilir. Başlangıçta outsourcing, maliyet ve zaman tasarrufunun sağlanmasında uygun ve geçici bir yol olarak düşünülmüştür ama etkili bir rekabet avantajının geliştirilmesinde de önemli bir potansiyele sahiptir⁶

Dış kaynaklardan yararlanma, problem çözücü bir yaklaşımla stratejik hedeflerin başarılmasında örgüte yardımcı olmakla birlikte, stratejik kararların alınıp yürütülmesinde, örgüt içinde değişime yönelik bir kapasite yaratılmasında ve örgütle aralarında bağlayıcı bir fonksiyon olduğu müddetçe işgücüne birlik aşılmasına destek sağlamaktadır.

⁶ Hicks, Herbert G., *a.g.e.*, s.107.



Dış kaynaklardan yararlanma, şirketlere esneklik kazandırmakta ve verimliliği arttırmaktadır. Ekonominin iyi gitmediği dönemlerde riski azaltıcı bir unsurdur. Tüm süreçlerde en iyi kaynağın ve işgücünün kullanılması, rekabet avantajı sağlamaktadır.

5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE DİŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMANIN NEDEN OLACAĞI SAKINCALAR

Dış kaynaklardan yararlanmanın örgütü geliştireceği konusundaki genel kabule karşın, dışarıdan sağlanan faaliyetlerin Örgütün stratejik planlama ve uygulama süreçlerine etkili bir şekilde entegre edilememesi durumunda örgütün zor durumda kalması da olasıdır, stratejik planı ne kadar destekleyeceği örgütten örgüte değişiklik göstermektedir. Bu doğal çevrenin dinamizmi, dış kaynaklardan sağlanan özel faaliyetler, örgütün yapısı, dışarıdan sağlanan faaliyetin entegrasyonundaki yöntem, örgütün sahip olduğu temel yeteneklerin doğası ve en önemlisi de bu yeteneklerin ne kadarının gerçekten örgütün tarihinden ve kültüründen geldiğinin derecesi gibi bazı değişkenlere bağlıdır.

Bu konudaki diğer kaygılar ise; karşılıklı müzakerelerde zorluk yaşanması, sözleşmenin fiyatlandırılması, mevcut işçilerle ilişkilerin zedelenmesi, teknoloji kaybı ve transferindeki risk, müşteri ile hizmet tedarikçisi arasındaki iletişimin sağlanmasında karşılaşılan sorunlardan kaynaklanmaktadır. Bunların yanı sıra, dışarıdan sağlanan işgücü örgütün stratejik planlama ve uygulama süreçlerine entegre olmasında sorunlar ve örgüt içi iletişimde güçlükler yaşanabilmekte, sinerji yaratmada sorunlarla karşılaşabilmektedir. En önemlisi çalışanların çoğunun işletmeye bağlılığı azalmakla, motivasyonları düşmektedir.



Özellikle şirket kültürü uzun yıllar öncesinde oluşturulmuş, değişime uyum sağlamaya çalışan şirketlerde dış kaynaklardan yararlanma yöntemi uygulandığında bu sorunlar daha sık görülmektedir.

6. SONUÇ

Rekabet avantajını kullanmak ve korumak, disiplini, verimliliği, adaptasyonu ve amacın tek olmasını gerektirir. Küresel rekabet; yönetimi, kendini yenilemeye, daha saydam olmaya ve Örgütün temel yetenekleri üzerine odaklanmaya zorlamaktadır. Temel yeteneklere verilen bu önem ise, temel olmayan destekleyici fonksiyonların organizasyonun dışından alınması konusunda artan bir ilgiye, kısaca dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) olarak bilinen bir sürece neden olmuştur.

Outsourcing'in doğrudan etkileri; Örgütün yapması gereken işler alanında daralmayı, genel masrafların düşmesini, sözkonusu alanlardaki küçülmeye bağlı olarak ücret ve maaş harcamalarının düşmesini içermektedir. Potansiyel dolaylı etkileri ise, çevresel değişikliklere uyumda yeteneğin gelişmesidir, çünkü az sayıda faaliyete odaklanmış daha küçük bir örgütte değişim daha etkili bir şekilde gerçekleşebilmektedir.

Son dönemlerde yazılan eserlere göre organizasyonların gelecekteki yönü, temel yeteneklere odaklanmaya ve bu yetenekleri destekleyen faaliyetlere bağlı olacaktır. Bu yönelimin farkında olan, outsourcing, stratejik ortaklık ve bilgi teknolojilerinden yararlanmaya başlayan organizasyonların, istikrarın sağlanması, süreç zamanlarının azalması, maliyetler düşmesi, nakit artışının sağlanması, ürün, hizmet ve çalışan kalitesinin artması ve benzeri faydaları elde etmeleri kaçınılmazdır.



KAYNAKÇA

Prof.Dr.Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi,
Yayın No: 405, İstanbul, 1998.

Hicks, Herbert G.. The Management of Organizations, Illinois: Richard D.Irwin,
Inc., 1991.

Walton, C.A.; Organizational Developments, Harvard Business Review, May 1992,

Newman, Larry; Special Departments for Planning Tomorrow, California
Management Review, August 1990.

Garih, Üzeyir; Yayınlanmış seminer bildirisi, Peryön toplantısı, 1994, İstanbul