

# İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA: TÜRKİYE’NİN İLK 500 BÜYÜK SANAYİ KURULUŞUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

**Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN**  
Erciyes Üniversitesi, İ.İ.B.F., Kayseri

**Yıldız ÇİRLİ**  
Erciyes Üniversitesi, YL, Kayseri

## Öz

Dış kaynaklardan yararlanma, insan kaynakları yönetiminde değer yaratacak uygulamalardan biri olarak görülmektedir. Bu çalışmada, dış kaynaklardan yararlanmanın insan kaynakları yönetimi çerçevesinde incelenmesi ve bu alandaki uygulamaların tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre insan kaynakları yönetiminin hemen her alanında dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarını görmek mümkündür. Konusunda uzman kişi ve işletmelerden yararlanmak öncelikli dış kaynaklardan yararlanma nedenidir.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan kaynakları yönetimi, dış kaynaklardan yararlanma, temel yetenekler, insan kaynakları yönetiminde dış kaynaklardan yararlanma.

## Abstract

Outsourcing is evaluated as an application which creates of value in human resource management. The aim of this study comprises outsourcing practices in human resource management area. Many activities of human resource management are getting outsourced. The first reason in order to outsource human resource is to benefit from outsourcer’s specialized knowledge and technical expertise. According to results of the research, firms are pleased to outsource human resource management functions and activities and tend to continue human resource outsourcing.

**Key Words:** Human resource management, outsourcing, human resource outsourcing, core competencies.

## Giriş

Günümüz ekonomik koşulları, insan kaynaklarını en üst düzeyde fayda sağlayacak ve değer yaratacak bir biçimde yürütmek ve yönetmeyi gerekli kılmaktadır. Bu konuda kullanılan farklı yöntemlerden bir tanesi dış kaynaklardan yararlanmadır (Outsourcing). Dış kaynaklardan yararlanma, bir işletmenin bazı faaliyetlerini kendisi yapmak yerine, o alanda uzmanlaşmış işletme ya da kişilere bırakmasıdır. Dünyada ve Türkiye’de gittikçe önem kazanan ve yaygın bir uygulamaya dönüşen bu teknikle işletmeler, kendi temel yetenekleri dışında kalan faaliyetlerini dış kaynaklara yönlendirerek rekabet güçlerini artırmaya çalışmaktadır.

Yönetim literatüründe son yıllarda gündeme gelen önemli kavramlardan birisi olarak temel-öz yetenek kavramı, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmesinde rol oynayan, işletmeye özgü bilgi, beceri, yetenek ve yöntemlerin birleşimidir (Koçel, 2001: 313) Kavram, küreselleşme sonucu ortaya çıkan yapısal değişimin merkez noktası olarak kabul edilmektedir. Özellikle işlem ve kaynak bağımlılığı yaklaşımı çerçevesinde, işletmenin temel yeteneklerine daha iyi odaklanması ve maliyet, zaman, esneklik, yeniden yapılanma gibi konularda fayda sağlayabilmesi için dış kaynaklardan yararlanılması gerektiği ifade edilmektedir.

Dış kaynaklardan yararlanma bir çok işletme faaliyeti için işletmenin kendi “üretme ya da satın alma” tercihinin bir sonucu olarak temizlikten, yemeğe, fason üretimden taşeronluğa kadar farklı biçimlerde ve alanlarda sıklıkla kullanılmaya başlanmıştır. İnsan kaynakları yönetimi (İKY) alanı da son yıllarda dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının tercih edildiği işletme alanlarından birisi olmaya başlamıştır. Bir yanda insan kaynağının işletmeler açısından taşıdığı önemin artması ve insanın kritik başarı faktörü haline gelmesi, diğer yandan ise insan kaynakları yönetimi alanındaki gelişmeler, bu alanda uzmanlık ve teknolojinin etkisinde meydana gelen değişimler, işletmeleri bu alanda da dış kaynaklardan yararlanmaya yöneltmektedir. Her ne kadar taşıma, yemek, temizlik gibi İKY kapsamında yürütülen bazı faaliyetlerde, dış kaynaklardan yararlanmak geleneksel hale gelmiş bir uygulama ise de, insan kaynakları yönetiminin iş analizi, planlama, işe alma, değerlendirme gibi alanlarında dış kaynaklardan yararlanma son yıllarda artan, yeni bir uygulamadır. Yeniliği çerçevesinde de, literatürde, sıklıkla araştırmalara konu olmakta ve uygulamaların işletme performansına etkileri, fayda ve sakıncaları tartışılmaktadır. Bununla birlikte, Türkiye’de, özellikle İKY alanında dış kaynaklardan yararlanma hususu ile ilgili durumu ortaya koyan araştırma sayısı sınırlıdır. Yapılan sınırlı çalışmalarda ya dış kaynaklardan yararlanma genel itibarıyla çalışılmış (Öztürk ve Sezgili, 2002) ya da araştırmalarda bankacılık ve beyaz eşya gibi belirli sektörlerin teknoloji faaliyetlerinde ve insan kaynakları yönetimi alanlarında dış kaynaklardan yararlanma durumlarını ortaya koymak hedeflenmiştir (Akdoğan ve Karacaoğlu, 2003; Dündar ve Tüzüner, 2004).

Bu araştırmanın amacı, öncelikle, insan kaynakları yönetimi alanında dış kaynaklardan yararlanma kavramını, insan kaynakları yönetimi fonksiyonları itibarıyla dış kaynak kullanımını, insan kaynakları alanında dış kaynaklardan yararlanmanın yararlarını ve bu konuda söz konusu olabilecek sakıncaları ortaya koymaktır. İkincil olarak, Türkiye’de 500 büyük sanayi kuruluşu sıralamasında yer alan işletmelerde insan kaynakları yönetimi alanındaki dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının neler olduğunu ortaya koymaktır. Bu kapsamda, çalışmada öncelikle kavramlara yönelik bir kavramsal çerçeve, insan kaynakları yönetimi fonksiyonları itibarıyla dış kaynaklardan yararlanma ve bu konuda işletmelerin elde edebilecekleri faydalar ile karşılaşılabilecekleri sorunlar incelenecek, daha sonra uygulama kısmı verilecektir.

## **1. Kavramsal Çerçeve**

1980'li yılların sonlarından itibaren literatürde sıklıkla kullanılmaya başlanan dış kaynaklardan yararlanma kavramının çeşitli tanımları yapılmaktadır. Greaver'ın yaptığı tanıma göre, dış kaynaklardan yararlanma, işletmenin devamlı nitelikteki bazı içsel faaliyetlerini ve karar haklarını bir anlaşmaya bağlı olarak dışarıdaki tedarikçilere devretmesidir (Greaver, 1999: 3). Koçel'e göre dış kaynaklardan yararlanma, işletmelerin sadece kendi sahip oldukları yetenek ve becerileri esas alan işler yapmak istemeleri; temel (çekirdek) yeteneklerinin kullanılmadığı işleri organizasyon dışındaki başka işletmelerden alma eğilimidir (Koçel, 2001: 15).

İfade edilen tanımların içerdiği temel unsurlar birkaç noktada birleşmektedir. Bunlardan ilki, işletmelerin yapmak veya satın almak kararını vermeleridir. İkincisi, bu kararın esasını oluşturan temel yeteneklere odaklanma konusudur. Üçüncüsü ise, dış kaynaklardan yararlanmanın bir sözleşmeye dayanmasıdır. Bu ortak unsurlardan yola çıkarak dış kaynaklardan yararlanmayı, işletmelerin temel yetenekleri dışındaki mal veya hizmetleri, bu mal ve hizmetleri kendilerine temel yetenek olarak kabul etmiş başka işletmelerden, bir sözleşmeye dayanarak satın almaları olarak tanımlamak mümkündür.

İlk dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları, Amerikan otomotiv endüstrisinde yedek parça üretimi konusunda ortaya çıkmıştır (Özbay, 2004: 7). Özellikle 1980'li yıllarda bilgi işlem faaliyetlerinin, alanında uzman dış kaynaklara verilmesi ile beraber yaygınlaşmıştır. Geleneksel uygulama alanı inşaat, personel taşıma, yemek gibi daha az nitelik gerektiren işlerle sınırlı olan dış kaynaklardan yararlanma, son yıllarda otomotivden biyokimya alanına kadar hemen bütün sektörlerde ve üretimden insan kaynakları yönetimine kadar tüm işletme fonksiyonlarında yer bulmaya başlamıştır. Örneğin, tekstil sektöründe desen, tasarım, iplik, dokuma, nakış; metal endüstrisinde saç kesme ve bükme, kaba torna; diğer endüstri dallarında kimyasal analizler, boya, kablo işlerinde dış kaynaklardan yararlanma yoluna gidilmektedir (Human Resources, İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, 1997: 16). Otomotiv şirketleri yeni ürün tanıtımı, tüketici tercihlerinin toplanması ve analiz edilmesi için otomobil sitelerini kullanmaktadır (Quinn, 2000). İnsan kaynakları danışmanlığı ve vergi danışmanlığı şirketleri, saha araştırma şirketleri, denetim ve sigorta şirketleri, halkla ilişkiler ve reklam şirketleri, tercüme ve hukuk büroları, tıbbi laboratuvarlar ve garanti servisleri birer dış kaynak sağlayıcı olarak işletmelere hizmet etmektedir.

Dış kaynaklardan yararlanmanın gittikçe gelişerek, daha fazla önem kazanması ve uygulama alanı bulması, işletmelerin hızla değişen küresel koşullar ve yoğun rekabet karşısında ayakta kalabilmeleri için hem hızlı hareket etme, hem kendi alanlarında iyi olma ve hem de bunları gerçekleştirirken maliyetler açısından tasarruflu davranma zorunluluklarından kaynaklanmaktadır. Küresel ekonominin dinamik rekabet yapısı, işletmeleri temel yetenekleri olarak seçtikleri alanlara yönelip, bu alanlarda ilerlemeye zorlamaktadır. İşletmelerin rekabet edebilmeleri ve

ayakta kalabilmeleri için alanlarında uzmanlaşarak en iyi olmaları zorunlu hale gelmektedir. Bu sebeple dış kaynaklardan yararlanma ve temel yetenekler, aralarında sebep-sonuç ilişkisi olan ve birbirini tamamlayan kavramlardır

Temel yetenek kavramı ilk olarak Prahalad ve Hamel tarafından gündeme getirilmiştir. Prahalad ve Hamel'a göre temel yetenek kısaca, kolektif öğrenmedir (Prahalad ve Hamel, 1990: 82). Farklı üretim becerilerinin nasıl koordine edileceğinin öğrenilmesidir. Özelliklerinden yola çıkarak yapılan bir başka tanıma göre ise temel yetenek, bir işletmeyi diğerlerinden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmesinde rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir (Koçel, 2001: 313). İşletmenin "kendine özgü" olan yönlerini ifade eden bir kavramdır.

İşletmenin temel yeteneklerinde yoğunlaşması ve bunun dışındaki alanlarda dış kaynaklardan yararlanması maliyet tasarrufundan yeni bilgi ve teknolojiye ulaşmaya kadar bir çok nedenle yapılabilir (Koçel, 2005: 391). Dış kaynaklardan yararlanma fikrini doğuran nedenler, diğer işletme fonksiyonlarında olduğu gibi, İKY'nin hemen her alanında ortaya çıkabilmektedir. Literatüre bakıldığında bordro işlemlerinden işgücü devri analizlerine, işe başvuru işlemlerinden, emeklilik planlarına kadar insan kaynakları yönetiminin sorumluluğunda bulunan pek çok faaliyette dış kaynaklara başvurulduğu görülmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminde dış kaynaklardan yararlanma dünyada, özellikle ABD'de çok yaygındır. Avrupa'da da bu uygulama yoğun bir şekilde kullanılmaktadır. Kısmi olarak uygulandığı gibi İK departmanının bütün olarak dış kaynağa bırakılması şeklinde de örnekler görülmektedir (Tülüce, 2001: 62). Türkiye'de kriz dönemleri (1994'ten itibaren) ile birlikte, İKY'de dış kaynaklardan yararlanma gündeme gelmiştir. Daha çok bordrolama, eğitim ve eleman seçiminde kullanılmaktadır. Ancak insan kaynakları bilgi sistemleri, performans sistemleri, seçme yerleştirme ile ilgili yetkinlikler, seçim kriterleri, ölçme ve değerlendirme kriterleri konularında yaygınlaşmaktadır. Prometheus Danışmanlık tarafından yapılan ve sonuçları "Prometheus 2000 Yılı Eğitimciler Zirvesi"nde açıklanan bir araştırmaya göre, Türkiye'de İKY alanında dış kaynaklardan yararlanma uygulamasının pazardaki ciro ölçeği 150 milyon USD civarındadır. Bu ciro yılda %6-7 oranında büyüme göstermektedir (Tülüce, 2001: 61).

Dış kaynaklardan yararlanmanın esas mantığını oluşturan temel yetenekler, İKY alanındaki uygulama için de geçerlidir. Ancak, bu konuda önemli bir karmaşa yaşanmaktadır; hangi İK faaliyetinin temel yetenek kapsamında değerlendirileceği, buna karşı hangi faaliyetin temel yetenek olarak kabul edilmemesi gerektiği konusu araştırmacılar tarafından üzerinde çalışılan bir konudur. İKY alanında böyle bir ayrıma gitmenin zorluğu, temel veya temel olmayan yeteneklerin işletmeden işletmeye farklılık göstermesidir. Örneğin durağan bir çevrede faaliyet gösteren üretim firmaları veya düşük maliyetle çalışan firmalar, örgütsel değişime odaklanan İK faaliyetlerine daha az yatırım yaparken yazılım ve ilaç firmaları gibi değişken bir çevrede faaliyet gösterenler yenilik ve yaratıcılık odaklı insan kaynakları faaliyetle-

rine daha yoğun yatırım yapmaktadırlar. Bu durum, İKY faaliyetlerinin işletme içinden mi yoksa işletme dışından mı sağlanacağını, insan kaynaklarının stratejik odaklarına bağlı olduğunu göstermektedir (Lepak vd., 2005: 140). İKY, genel işletme stratejileri doğrultusunda geliştirdiği kendi stratejilerine odaklanırken, bu stratejilerini doğrudan desteklemeyen faaliyetleri bünyesinden çıkarmaktadır.

Kısaca İKY'nin işletme faaliyetlerine değer katarak ve işletme amaçlarını karşılamada önemli rol oynayarak, daha iyi bir iş destekleyicisi olmasını sağlayacak faaliyetler temel yetenekler kapsamındadır (Davidson, 2004: 2). Elbetteki bu temel yeteneklerin algılanması, ayırt edilmesi işletmeden işletmeye değişmektedir. Örneğin yapılan bir araştırmada işletmelerin işe alma, eğitim, temel ücretler, üst düzey yönetici ücretleri, çalışma ilişkileri ve performans yönetimi faaliyetlerini dış kaynaklardan yararlanma yoluyla karşılamaya fazla istekli görünmedikleri sonucuna ulaşılmıştır (Hr Focus, 2003: 52).

Dış kaynaklardan yararlanma, işletmenin dış kaynak kullanımı kararıyla başlayan ve özellikle hangi kaynağın kullanılacağına karar verme ile bu kaynakla olan ilişkileri belirleme anlamında, sözleşme oluşturma safhaları son derece önemli olan bir süreçtir. Bu kadar kritik safhaları içermesi ve işletmenin dışındaki bir kişi-işletme ile yoğun ilişkileri içermesi nedeniyle de iletişimden teslimata (Koçel, 2005: 391-92)ve dış kaynağın doğrudan rakip hale gelmesinden güvene kadar bir çok sorunlar yaşanan bir çalışma alanıdır. Bu konuda en yeni örnekler, ABD firmalarının tedarikçisi olarak çalışan Çin firmalarının oyuncak, ayakkabı gibi sektörlerde doğrudan rakip haline gelmesidir

## **2. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarında Dış Kaynaklardan Yararlanma**

Günümüz koşullarında diğer işletme faaliyetlerinde dış kaynak kullanımını zorlayan nedenler, İK faaliyetleri için de geçerli olmaktadır. Ancak bu konuda maliyet ve yeniden yapılanma nedenleri yanı sıra, insanın “kritik kaynak” haline gelmesi de önemli rol oynamıştır. Bir başka ifadeyle sadece maliyet tasarrufu değil, insan kaynağının çok daha etkili yönetilmesi gereği bu alanda dış kaynaklardan yararlanma uygulamasını gündeme getirmektedir. Eğitim faaliyetlerinde maliyet etkinliği sağlamaktan, performans değerlendirmenin profesyonelce yapılmasına, en iyi işgören adaylarına ulaşılması ve temininden, kariyer planlamasına kadar birçok konu, işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır. Bu konuda hangi faaliyetlere yönelik olarak dış kaynaktan yararlanacağı işletmenin tercihi olmaktadır.\* Özetle, işletmelerin stratejik ve taktik planlarına bağlı olarak İKY fonksiyonlarına ait faali-

---

\* İşletmenin hangi insan kaynakları faaliyeti ile ilgili dış kaynak kullanımına gideceğine ilişkin karar verirken kullanabileceği bir model önerisi için bkz. David Lepak; Scott Snell; “ The Human Resource Architecture: Toward A Theory of Human Capital Allocation and Development”, Academy of Management Review, Vol. 24, No. 1, 1999'dan aktaran Hatice Özutku; s. 124.

yetler, örgütsel etkinliği sağlamak adına dış kaynaklara bırakılmaktadır. İKY, bu süreçte rollerini yeniden tanımlama ve İK birimini yeniden yapılandırma ile karşı karşıya kalmaktadır.

Dış kaynaklardan yararlanmanın alternatif insan kaynakları hizmet sunum kanalları arasından tercih edilme oranı dünyada %47, Türkiye’de ise %82’dir; Türkiye’de bu şekilde dış kaynaklardan yararlanma ile alınan hizmetlere bakıldığında eğitim %58, işe alım ve yerleştirme%34 , ödüllendirme/ücret yönetimi (idari işler) %6 , insan kaynakları %18 , bilgi işlem sistemi bakım ve desteği ile idari işler %15 görülmektedir (Outsourcing: Dış Kaynak Kullanımı, 2004: 37-38).

### **2.1. İnsan Kaynağı Temin ve Seçiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma**

Devamlı statüde işgören temin edilmesi ve seçimi işlemlerinde dış kaynaklar, aşağıda sayılan temin ve seçim süreci basamaklarının her birinde hizmet verebilmektedir.

- *İş ilanlarının hazırlanması ve duyurulması:* Aday bulma sürecinde dış kaynak, işletmenin amaç ve politikalarına, istediği özelliklere göre iş ilanları hazırlamaktadır. Bu ilanların çoğaltılarak gazete, broşür, pano, internet gibi araçlarda yer alması ve istenen özellikteki bireylere ulaşarak uygun aday havuzunun oluşturulması sağlanmaktadır.

- *Özgeçmişlerin toplanması ve değerlendirilmesi:* İlanların ulaştırıldığı kişilerden özgeçmişlerin toplanması, istenen şartlara uygunluklarının incelenmesi, uygun olanların ayıklanması, eğer işlemler internet üzerinden yapılıyorsa veri tabanına kaydedilmeleri, izlenmeleri, son elemelerin yapılması gibi işler diğer bir deyişle özgeçmiş yönetimi gerçekleştirilmektedir.

-*Adaylarla ilk görüşmelerin yapılması:* Ön eleme niteliğindeki adaylarla ilk görüşme, dış kaynak tarafından yapılabilmektedir.

- *Sınav-test uygulamaları:* Günümüzde işe alımlarda uygulanan çok çeşitli sınav ve testler bulunmaktadır. Kişilerin işe uygunluğunu değerlendirmede psikolojik ve psikoteknik testler dışında, iş örnekleme, değerlendirme merkezi, yalan makinesi, minyatür, iş eğitimi gibi başka teknik ve yöntemler de kullanılmaktadır (Kaynak vd., 1998:153). Bu teknikler, yöntemler ve bilgi ölçme amaçlı sınavlar belirli bir uzmanlığı gerektirmektedir. Bu konularda insan kaynakları şirketleri veya bağımsız çalışan uzmanlar kullanılmaktadır.

- *Adayın geçmişinin ve referanslarının incelenmesi:* Adayların geçmişlerinin ve referanslarının incelenmesi zaman alıcı bir faaliyettir. Aday hakkındaki yasal bilgiler, profesyonel geçmişi, eğitim geçmişi, hatta bazı durumlarda kriminal geçmişi de incelenmektedir (Garvey, 2001: 96). Gizliliğin sağlanması, olası kötü sonuçlardan kaçınılması ve doğru bilginin elde edilmesi için bu konuda dış kaynağa başvurulmaktadır.

- *İşe alma görüşmesi*: Önceki aşamalarda her ne kadar dış kaynaklara başvurulsa da işe alma görüşmesi genellikle işletmelerin kendilerinin yapma gereği duydukları bir konudur. Ancak görüşme tekniklerini bilen, görüşme hatalarını en aza indirgeyebilen veya belli konularda bilgisi olan uzmanlardan yararlanıldığı da görülmektedir.

Bir danışmanlık şirketi bu kapsamda firma kültürüne uygun kişisel özelliklerin belirlenmesi, pozisyona uygun mesleki uzmanlığın belirlenmesi, görüşme öncesi formların hazırlanması, yapılandırılmış görüşme formatının oluşturulması, randevu organizasyonu, görüşmenin gerçekleştirilmesi ve değerlendirme raporunun hazırlanması gibi faaliyetleri, gerçekleştirmektedir (<http://www.eps.com.tr/tr/default.asp?>, 2006).

- *İşe yerleştirme ve oryantasyon*: İşe alınmasına karar verilen adaylar için iş teklif mektuplarının hazırlanması ve sunulması, işe giriş evraklarının takibi ve oryantasyon eğitim ve programlarının yürütülmesi, olumsuz görülen başvuru sahiplerine teşekkür mail ya da mektuplarının gönderilmesi, adayların son durumlarıyla ilgili bilgilendirilmesi hizmetleri verilmektedir.

İşletmeler sadece devamlı statüde çalışanların temin ve seçiminde değil, geçici işgören temininde de dış kaynaklardan yararlanmaktadırlar. Özellikle, yetiştirilmesi gereken siparişler nedeniyle, dönemsel(geçici) işgören temini, işgören kiralama ve bağımsız çalışanlardan faydalanma ile ihtiyaç duyulan esnek işgücü dış kaynaklardan temin edilmektedir. İşletmeler için personel temininde bir diğer alternatif yöntem ise işgören taşeronluğu da denilen işgörenlerin kiralanmasıdır. Personel kiralama konusunda uzmanlaşmış özel istihdam bürolarının kadrosunda yer alan çalışanlar belirli bir süre ve ücret karşılığında işletmeye kiralanmaktadır. Özellikle yasal sorumlulukların ve maliyetlerin azaltılması bakımından bu yöntem uygun görülmektedir. İşgören temininde kullanılan bir diğer yöntem, bağımsız çalışanlardan yararlanmaktır. Çeşitli meslek gruplarından kendi adına çalışan profesyoneller, işletmeler tarafından belirli bir iş veya proje uygulamalarında kullanılmaktadır.

Özel istihdam kurumları ise işgören temin eden, bir takım insan kaynakları danışmanlık hizmetleri sunan organizasyonlar olarak görülmektedir. Özel istihdam büroları (acentaları), özel hukukun koruması altında ve belirli bir sözleşme çerçevesinde, bir ücret ya da komisyon karşılığında işgücü piyasasında iş arayanlarla, eleman arayanlar arasında aracılık hizmeti sağlayan, kar gyesi güden ya da gütmeyen kuruluşlardır (Pirler, 2006).

## 2.2. Eğitim ve Geliştirmede Dış Kaynaklardan Yararlanma

İşletmelerin eğitim birimleri konuyla ilgili birçok sorumluluğu üstlenmektedir: İşletmenin performans değerlendirme sürecinin çıktılarının analizi, eğitim bütçelerinin oluşturulması, yıllık eğitim planlarının hazırlanması, uygulanması ve takibi, eğitim programlarına ilişkin işletme içi ve işletme dışı eğitimlerin, eğitim-

lerin, ve katılımcıların belirlenmesi, eğitimci temini için gerekli duyuru, yeterlilik sınavı, değerlendirme gibi seçim süreci işlemlerinin yapılması, eğitim duyurularının yapılması ve sonuçlandırılması, gerekli lojistiğin sağlanması, her türlü rapor, analiz, görüşme, organizasyon, anket ve eğitim sonuçlarının değerlendirilmesi şeklinde uzun bir iş listesi bulunmaktadır.

Öncelikle eğitim sürecinin içerdiği faaliyetlerin her biri yahut bütünü dış kaynaklardan yararlanmaya konu olmaktadır. Eğitim ve geliştirme ihtiyacının ortaya konması kapsamında yapılabilecek rapor, kayıt, toplantı, anket, şikayet gibi çeşitli kaynaklardan bilgi toplama ve analizler dış kaynak tarafından gerçekleştirilmektedir.

Eğitim ihtiyacının ne düzeyde olduğunu belirleyen dış kaynak, işletmenin stratejik hedefleri doğrultusunda uyarlanabilecek bir eğitim planı da önerebilmektedir. Yine planlama sürecinde dış kaynak tarafından eğitim programları firma adına oluşturulmakta, gerekli olan tüm eğitim materyaller hazırlanarak kullanılabilir. nihai şekle dönüştürülmekte, gerektiğinde şirket içi eğitimcilerin konuları aktarabilecek yeterliliğe gelebilmeleri için eğitici eğitimi programları yürütülmektedir (<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=949>, 2006). Eğitimin değerlendirilmesi sürecinde katılımcıların tepkilerinin ölçülmesinden, davranış değişimi etkisinin değerlendirilmesi ve yapılan yatırımın geri dönüşümünün ölçülmesine kadar bir dizi faaliyet yapılmaktadır (<http://www.mtc.com.tr/cls.asp?hizmetlerimiz/>, 2006).

Eğitim ve geliştirme konusunda Türkiye İş Kurumu, özel istihdam büroları, eğitim kurumları, meslek kuruluşları, dernekler birer dış kaynak olarak hizmet sunmaktadır. Bilhassa eğitim konusunda dış kaynaklardan yararlanma küresel boyutlardadır. Örneğin Çin ve Hindistan her ne kadar işçilik maliyetlerinde avantajı ellerinde buldursalar da, ilerlemek için çalışanlarına yatırım yapmak ve eğitimlerini güncellemek zorundadır. Bunun farkında olan ve eğitim konusunda hizmet veren pek çok küresel şirket bu ülkelerde yatırım yapmaktadır (Gibson, 2005: 36).

### **2.3. Performans Değerlendirmede Dış Kaynaklardan Yararlanma Nedenleri**

İşgörenlerin bugünkü performanslarını ve geleceğe yönelik potansiyel yeteneklerini belirlemeye yönelik yapılan performans değerlendirme, dış kaynaklardan yararlanma alanlarından birisidir. Ancak, uygulamada İK faaliyetleri arasında en az dış kaynaklardan yararlanılan faaliyetin performans değerlendirme olduğu araştırmalarda ifade edilmektedir (Tüzüner ve Dündar, , s.5).

İşletmeler maliyet, verimlilik, gizlilik ve teknoloji gibi unsurların etkisiyle performans değerlendirmenin bazı faaliyetlerini dış kaynaklara bırakabilmektedir. Örneğin, yeni iş yasasına göre işletmelerin performans değerlendirme sistemlerini daha sistematik hale getirmeleri zorunlu olmuştur. Bu durum belgeleme açısından İK departmanlarının yükünü artırmaktadır (Dündar ve Tüzüner, 2004: 93). Yine,



son yıllarda işletmelerin yöneldikleri performans değerlendirme yaklaşımlarından 360 derece değerlendirme, balanced-scorecard gibi gelişmiş ve karmaşık yöntemler, işletmelerin dış kaynak kullanma ihtiyaçlarını artırmaktadır. Bu uygulamaların elektronik ortama uygun olması, bu konudaki yazılımlar, nasıl uygulanacağına dair eğitim alınması gerekliliği, dış kaynaklardan yararlanma ihtiyacı doğurmaktadır.

Performans değerlendirme, gizlilik unsurunun önemli olduğu bir insan kaynakları yönetimi fonksiyonudur. Kişilerin verdikleri bilgilerin gizli tutulacağı ve işletme dışında bir dış kaynağın veri tabanında olduğunun ve işletme içinden insanların erişemeyeceğinin bilinmesi bir güven yaratmaktadır. Çalışanlar, gizlilik ve güven unsurlarının sağlandığı, elektronik imzaların kullanıldığı elektronik ortamlarda ve eğer internet tabanlı bir uygulama ise istedikleri yerden kendi performans değerlendirme raporlarına ulaşabilmektedirler. Örneğin, 360 derece değerlendirme yöntemi konusunda çalışan bir danışmanlık şirketinin hizmeti şöyle işlemektedir (Bayar, 2004; Organizasyona ilişkin gerekli bilgiler sisteme tanımlanmaktadır, değerlendirmelere katılacak çalışanlara yine elektronik ortamda bilgilendirme iletişim hizmetleri sunulmaktadır, çalışanlar kendilerine ulaştırılan internet adresi, kullanıcı adı ve şifre gibi bilgiler doğrultusunda gerekli adreslere girerek değerlendirmeleri tamamlamaktadırlar ve çalışanlar yine kendilerine verilen bilgileri kullanarak değerlendirme raporlarına ulaşmaktadırlar.

#### **2.4. Ücret Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma**

Ücret yönetimi, farklı uzmanlıklar gerektiren faaliyetleri içinde barındıran bir süreçtir. Ücret yönetimi iş değerlendirme, piyasa ücret araştırması, ücretlendirme stratejileri, ücret sistem ve yapıları, bordrolama, ikramiye, teşvik ve hisse planları, üst düzey yönetici ücretleri, yan ödemeler ve sosyal yardım konuları ile ilgilenmektedir. Bu konuların tamamında veya kısmi bölümlerinde dış kaynaklardan faydalanılmaktadır.

Bordrolama gibi işletmeye özgü olmayan, rekabet avantajı sağlamayan, düşük stratejik değerli ve işlemsel bir faaliyet konusunda dış kaynaklar ölçek ekonomisi, uzmanlık ve güncellenen teknoloji ile daha düşük maliyetle hizmet verebilmektedirler. Yine, iş değerlendirme için ön hazırlıkların yapılması, iş analizinin yapılması, iş gereklerinin hazırlanması, iş değerlendirme yöntemlerinin tespiti ve belirlenen yöntemlerle iş değerlendirmenin yapılması teknik bilgi gerektiren konulardır. Bu sebeple bu konularda uzman kişilerden, işletmelerden yararlanma veya onlarla beraber çalışma gereği duyulmaktadır. Aynı şekilde piyasa ücret araştırmaları da ne kadar sistematik ve doğru ise işletme için o derece yararlı olmaktadır. İş araştırma olan kurumlar bu hizmeti daha doğru olarak sunabilmektedir.

Ancak, ücretleme ile ilgili personel kayıtları, bordrolama, haklar ve faydaların yönetimi, eşsiz olma niteliğine haiz olmayan işlemsel ve rutin faaliyetler olarak görülse de iyi yönetilmediği zaman işgörenleri, İK departmanlarını ve işletmeyi

zor durumda bırakacak yapıdadırlar. Daha iyi hizmet ve daha az maliyet için yararlanılan dış kaynağın, dikkatli kullanımı esastır.

### **2.5. Kariyer Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma**

İşletmelerin gelişmesi ve büyümeleri ile önem kazanan kariyer yönetimi, kariyeri planlamadan denetime, iyileştirmeden danışmanlığa kadar birçok faaliyeti kapsamaktadır. Dolayısıyla dış kaynak kullanım imkanı, uzmanlık isteyen yedekleme sisteminin kurulmasından, kariyer danışmanlığı, kariyer koçluğu ve mentorluğa kadar birçok alanda kullanılabilir. (<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=30>, 2006).

Firmalar ve danışmanlık şirketleri dışında üniversite, sendika, sanayi ve kamu kuruluşları da kariyer yönetimi konusunda hizmet vermektedirler. Örneğin, Türkiye’de Avrupa Komisyonu tarafından da desteklenen ve Türkiye İş Kurumu, Ankara Üniversitesi ve Ankara Sanayi Odası (ASO) tarafından ortak yürütülen MEKDAM (Mesleki Rehberlik ve Kariyer Danışmanlığı – İş Kulübü) projesi çerçevesinde, işletmelere kariyer yönetimi konusunda hizmet verilmektedir. (Mesleki Rehberlik ve Kariyer Danışmanlığı Merkezi, 2006).

### **2.6. İnsan Kaynakları Yönetiminin Diğer Fonksiyon ve Faaliyetlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma**

İş güvenliği ve işçi sağlığı gibi uzmanlık gerektiren konularda dış kaynaklardan yararlanılmaktadır. Bu konulardaki özellikle işyerindeki riskin yönetimi ile ilgili gözlem ve değerlendirme yapma ve ilgili kişileri uyarma kapsamında çalışmalar dış kaynaklar tarafından sağlanmaktadır. ([www.innovativeemployeesolutions.com](http://www.innovativeemployeesolutions.com) , 2006).

İK faaliyetlerinin bilgisayar tabanlı uygulamalara dönüştürülmesini ifade eden insan kaynakları bilgi sistemleri; kaza raporlama ve önleme sistemleri, eğitim faaliyetleri, performans değerlendirme sistemleri, insan kaynağı ile ilgili her türlü kayıt tutma işlemi, intranet ve internet üzerindeki İKY uygulamaları gibi elektronik ortamlarda yapılabilecek her türlü çalışmayı kapsamaktadır. Bu tür çalışmaların her biri dış kaynaklardan sağlanabilmektedir. Sunulan hizmetler, web ortamında işletme tarafından takip edilebilmekte ya da dış kaynağın danışmanları eşliğinde alınabilmektedir.

Şirket çapında teknoloji kullanımı ve diğer işletme alanlarında dış kaynaklardan yararlanma fazla ise insan kaynakları bilgi sistemlerinde dış kaynaklardan yararlanma da fazla olmaktadır. Bunun yanında insan kaynakları bilgi sistemleri uygulama ve süreçleri sürekli bir değişim halinde ise yine dış kaynaklardan yararlanma artmaktadır (Lever, 2003).

Özetle, İK alanında rutin ve zaman alıcı süreçler ile belirli bir uzmanlık gerektiren faaliyetlerde daha çok dış kaynaklardan yararlanıldığı görülmektedir. İnsan

kaynakları yönetiminin iş yükünü artıran yasal rapor, belge, kayıt gibi evrakların bir dış kaynak tarafından takip edilmesi de uygulamada sıkça başvurulan bir yöntem haline gelmektedir. Örneğin, bu konuda hizmet veren bir şirket, müşteri işletme adına SSK ile ilgili işlemleri, sağlık karnesi için gerekli belgelerin çıkarılması gibi işlemleri yürütmektedir ([www.eps.com.tr/tr/default.asp?](http://www.eps.com.tr/tr/default.asp?) , 2006). İK faaliyetleri içinde en fazla zaman ayrılan(ülkemizde %25), (Outsourcing: Dış Kaynak Kullanımı, 2004: 34) bu genel idari işler, dış kaynaklardan sağlandığında, onlara ayrılan zamanın katma değeri yüksek diğer süreçlere kaydırılması mümkün olursa, amaca ulaşılmıştır denilebilir.

### **3. İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Faydaları**

Dış kaynaklardan yararlanma dünyanın en hızlı gelişen pazarlarından biri olması ve literatürde kendine geniş bir yer bulması sebebiyle yararlarının veya algılanan yararlarının fazla olduğu belirtilen bir alandır. Sektörlere, uygulanan stratejilere ve çalışma koşullarına bağlı olarak işletme performansları üzerinde olumlu katkılar yaptığı belirtilmektedir Ancak insan kaynakları yönetiminde dış kaynaklardan yararlanmanın performans üzerinde etkileri konusunda deneysel araştırmalar yoktur (Gilley vd., 2004: 233). Uygulamadan çıkarılan yararlar doğrudan İKY açısından ve dolaylı olarak işletme açısından yarattığı faydalar olarak, aşağıda sunulmuştur:

#### **İnsan kaynakları yönetimi açısından sağladığı yararlar:**

- Çoğu küçük işletmede İK ile ilgili işler genel müdür tarafından yapılmaktadır. Bu işlerin dışarıya yaptırılması fırsat maliyetleri sunmaktadır (Klaas, 2003: 45). Zaman alıcı faaliyetlerin, örneğin özgeçmiş ve referans kontrolünün, dış kaynaklara verilmesi uzun dönemli planlama gibi daha stratejik işlemlere odaklanmayı sağlamaktadır.

- Bazı dış kaynaklar işletmeye sadece zaman ve para kazandıracak işlemsel faaliyetleri üstlenirken, bazıları çalışan performansı, işgücü dönüşüm oranı, müşteri odaklılık gibi konularda etkin insan kaynakları sonuçlarını da içeren geniş bir faaliyet paketi sunmaktadırlar. Çünkü zaman tasarrufu ve finansal tasarruflar her ne kadar tercih ediliyor olsa da, bu tasarrufların önemi daha geniş insan kaynakları hizmetlerinin maliyetleri ile sınırlıdır (Klaas, 2003: 45). Mesela bordrolamada dış kaynaklardan yararlanılması, zaman ve maliyet tasarrufu sağlayan bir uygulama olarak fazlaca tercih edilmektedir. Diğer yandan eğitim gibi çalışan performansını artırmaya yönelik faaliyetlerden elde edilecek faydalar, eğitimin maliyetinden daha fazla olabilmektedir.

- İnsan kaynakları yönetiminin iş yükü azalmaktadır. Bunun sonucunda ise olası hatalar önlenilmekte ve zaman tasarrufu sağlanmaktadır. Mesela bordrolama gibi zaman alıcı ve ayrıntılı faaliyetler dış kaynaklardan sağlandığında, bu konudaki iş yükü insan kaynakları biriminin üzerinden kalkmaktadır.

- Personel bilgileri, kayıtları, ücret ve maaşlar gibi konuların gizliliği uzman kişilerce sağlanmış olmaktadır. Bu bilgiler işletme içinde formal ya da informal yollarla açığa çıkabilmektedir. Dış kaynaklar elde ettikleri her türlü bilginin gizliliğiyle sorumlu oldukları ve işlerini profesyonelce yapmak zorunda oldukları için, insan kaynakları yönetiminde gizlilik arz eden bilgilerin korunması daha kolay olmaktadır.

- İnsan kaynakları uzman ve yöneticilerine yeni iş imkanları, yeni beceriler kazanma imkanı doğmaktadır. Dış kaynaklardan yararlanma yönetilmesi gereken bir süreç içermektedir. Gittikçe yaygınlaşan bu uygulamayı yönetmek, İK birimi uzman ve çalışanlarının sözleşme yönetiminden, uluslararası yönetime kadar pek çok konuda kendilerini geliştirmelerini gerektirmektedir.

#### **Dolaylı olarak işletmeye sağladığı yararlar:**

- Örgütün yapması gereken işler alanında bir daralma olmakta ve genel masraflar düşmektedir. Söz konusu alanlardaki küçülmeye bağlı olarak ücret ve maaş harcamalarında düşüşler olmaktadır (Drnevich ve Crino, 1997: 23).

- Dış kaynaklardan yararlanmanın dolaylı bir etkisi de çevresel değişikliklere adaptasyon yeteneğinin gelişmesidir. Çünkü az sayıda faaliyete odaklanmış daha küçük bir organizasyonda değişim daha etkili bir şekilde gerçekleşmektedir (Drnevich ve Crino, 1997: 23).

- Hizmetlerin ihtiyaç duyuldukça alınması, teknolojik yatırımlara gerek kalmaması ile kaynaklar daha etkin kullanılmış ve maliyetler düşmüş olmaktadır. Bu ise rekabet avantajı demektir. Hizmetlerin ihtiyaç duyuldukça satın alınmaları, sürekli olarak işgören istihdamına gerek bırakmamaktadır. İnsan kaynakları bilgi sistemleri, personel takip sistemi, performans değerlendirme yazılımları gibi teknolojilere yatırım yapmak zorunda kalınmamaktadır. Bu alanlardan çekilen finansal kaynaklar işletmenin temel yetenekleri ile ilişkili diğer faaliyetlere aktarılabilir.

- Dış kaynaklardan yararlanma, İK profesyonellerine ve diğer yöneticilere doğru zamanda, doğru insana, doğru işi yaptırdıklarının garantisini verecek roller üstlenmelerini sağlamaktadır. Bu bağlamdaki roller ücret yönetimi ve ücretlendirme çalışmaları, işgücü devri analizleri, işe yerleştirme analizleri, eğitim ve geliştirme planları, personeli elde tutma planları, kariyer geliştirme, başarı yönetimi, geleceğin personel ve ücret ihtiyaçlarının tahminidir (Switser, 2003). Bu rolleri yerine getiren İK birimleri, diğer birimlerin ihtiyaçlarını karşılayarak işletme sürekliliğinin sağlanmasına katkıda bulunmaktadır.

- Bazı İK faaliyetleri işletmenin işi ve kültürüyle az bir benzerlik gösterirken, bazıları firmayla ilgili derin bir anlayışı ve bilgiyi gerektirmektedir. Bu sebeple özellikle küçük firmalar dış kaynağa bu anlayış ve bilgiyi elde etmesi için ödeme yaptıklarında bu ödeme, eğer ilişki uzun sürecekse, uygun bir yatırım olmaktadır (Klaas, 2003: 47).

Görüldüğü gibi insan kaynakları yönetiminde dış kaynaklardan yararlanma uygulamasının işletmelere sağladığı birçok yarar vardır. Bunların hepsi bütün işletmeler için geçerli olmamakla beraber muhtemel yararlarının bilinmesi uygulamanın yaygınlığını ve büyüme potansiyelini göstermesi bakımından önemlidir.

#### **4. İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Sakıncaları**

İnsan kaynakları yönetiminde dış kaynaklardan yararlanma uygulamasının bir takım sakıncaları da bulunmaktadır. Yasal ve ekonomik koşullar, pazar koşulları, işletmelerin kendi iç özellikleri, etik anlayışları, sözleşmeye bağlı ya da yönetsel bazı konular bu sorunların kaynağını oluşturabilmektedir. Çalışmamızda sakıncalar dört başlık altında verilmiştir:

##### **Örgüt yapısından kaynaklanan sakıncalar:**

- Örgütün içine entegre edilmiş bir insan kaynakları fonksiyonunun, personel yetenek ve becerilerinin, kümülatif bilginin toplandığı yer olma işlevi görmesinden doğan bir üstünlüğü vardır. Örgütsel sermaye örgütün içinde gömülü bulunmaktadır. Çünkü İKY ve personel arasındaki insani etkileşimlerden ve bunların kurumun kültürüne ve tarihine olan bağından kaynaklanan bir bütünleşme söz konusudur. Tüm bu içsel özelliklerden dolayı, insan kaynakları yönetiminde dış kaynaklardan yararlanma uygulamasına gidilirken büyük zorluklarla karşılaşılabilir. Bilhassa temel yetenekler, örgütün tarihine ve kültürüne sıkı sıkıya bağlı ise dış kaynaklardan yararlanma, bu iç sosyal faktörler açısından daha çok sorun teşkil edebilmektedir (Drnevich ve Crino, 1997: 26).

- Dış kaynaklardan yararlanma uygulamasının örgütü geliştireceği yolundaki genel kabule karşın, dışardan sağlanan faaliyetlerin işletmenin stratejik planlarına ve uygulama süreçlerine etkili bir şekilde entegre edilememesi halinde örgütün zor durumda kalabileceği durumlar bulunmaktadır. Uygulamanın stratejik planları ne kadar desteklediği örgütten örgüte değişiklik göstermektedir. Bu, doğal çevrenin dinamizmi, dış kaynaklardan sağlanan faaliyetlerin özellikleri, örgütün yapısı, dışardan sağlanan faaliyetin entegrasyonunda kullanılan yöntem, örgütün sahip olduğu temel yeteneklerin doğası ve en önemlisi de bu yeteneklerin ne kadarının örgütün tarihinden ve kültüründen geldiğinin derecesi gibi bazı değişkenlere bağlıdır (Drnevich ve Crino, 1997: 26). Mesela alman eğitim hizmeti temel yeteneklere katkıda bulunmuyorsa veya o iş alanının o günkü yahut gelecekteki ihtiyaçlarına cevap veremiyorsa, örgütü geliştirmek bir tarafa kaynakları israf etmek anlamına gelmektedir.

##### **Dış kaynak ile ilgili sakıncalar:**

- Aynı dış kaynağı kullanarak aynı İK hizmetleri alan bütün firmalarda bir taklitçilik görülebilmektedir (Klaas, 2003: 44). İşletmelerin kendine özgü, ayırt edici uygulamaları olmamaktadır. Aynı sektörde faaliyet gösteren firmalar kendi

yapılarına uyup uymadığına bakmaksızın aynı dış kaynaktan aynı eğitimi veya aynı performans değerlendirme hizmetini alabilmektedirler.

- Dış kaynaklardan yararlanmanın en öncelikli amaçlarından biri maliyetlerin azaltılmasıdır. Buna karşın bazen maliyetler beklenenin aksine artabilmektedir. Sözleşmenin yetersizliği, dış kaynağın iş yapma şekli veya öngörülme-yen teknik veya beşeri aksaklıklar yüksek maliyetler doğurabilmektedir.

- Dış kaynaklar, işletmeye potansiyel sorunlardan genelde bahsetmemektedirler. Bunun yanında dış kaynağın zamanında hareket etmemesi, yapacağı hatalar, eksiklikleri, veri iletimindeki hatalar, teknik yetersizlik ve sözleşmedeki belirsizlikler, dış kaynaklardan yararlanmayı olumsuz sonuçlandırmaktadır (Laabs, 1998: 44). Ayrıca dış kaynağın müşteri ilişkilerinden sorumlu takımının veya ilgili kişilerinin sürekli değişmesi, işletmenin sorunlarını ve isteklerini anlatamamasına, tekrarlamasına yahut bu konuda bir muhatap bulamamasına yol açabilmektedir.

- Diğer bir sakınca kültürel uyumsuzluğun baş gösterebilmesidir. Örneğin işletme; yazışmalarında ve dokümanlarında yüksek kaliteli malzemeler kullanmaktadır. Hizmet veren dış kaynak ise ucuz ve kalitesiz malzeme kullanıyor olabilir.

#### **Dış kaynaklardan yararlanmaya konu olan faaliyetlerle ilgili sakıncalar:**

-Kariyer ve performans planları, örgütsel tasarım, işe yerleştirme, eğitim gibi faaliyetlerde tamamen dış kaynak kullanılması halinde, özellikle büyük organizasyonlarda çalışanlarla bağın kopması ve uygulanan politikalarla uyumun kaybolması gibi sorunlar söz konusu olabilmektedir (Davidson, 2004: 3).

- Kritik öneme sahip bilgilerde ve konularda uzlaşma sağlanmadan dış kaynaklardan yararlanma yoluna gidilmesi, bu bilgilerin isteyerek veya istemeden elden çıkmasına, rakiplerin eline geçmesine veya dış kaynağın elinde koz olarak kalmasına neden olabilmektedir.

- Rutin faaliyetlerde dış kaynaklardan yararlanma iyi işleyebilir ancak insan kaynaklarının temel yeteneklerinin dış kaynaklara verilmesi uzun vadede ciddi sorunlar yaratabilir. Bu sebeple yasal ve vergi ile ilgili prosedürler dikkatlice incelenmelidir.

- Hangi faaliyetlerin niçin dış kaynaklardan sağlandığı iyi bilinmeden sadece popüler ya da kolay olduğu için dış kaynaklardan yararlanma uygulamasına geçilmesi, karışıklığa ve uzun vadede maddi manevi kayıplara yol açabilmektedir.

- Dış kaynaklardan yararlanmanın uygulandığı alanlarda kontrol ve sorumluluğu kaybetme, sunulan ve esnek olmayan sistemleri kabul etmek zorunda kalma riski bulunmaktadır (Siegel, 2004). Başka bir firmaya bağlı olunacağı için hareket alanında bir daralma veya kısıtlanma olabilmektedir.

### **İşgücüyle ilgili sakıncalar:**

- Dış kaynaklardan yararlanma sözleşmelerinin imzalanmasının ardından çalışanların iş aramak için izinler kullandığı, bu maksatla uzun telefon konuşmaları yaptıkları görülmüştür (Siegel, 2004). Çalışanların pozisyonları, hak ve sorumlulukları hakkında bilgi verilmemesi, endişe, merak ve korku uyandırabilmekte ve farklı arayışlara itebilmektedir. Bu konuda en önemli husus güven konusudur. Güven eşiği düşük toplumlarda, İKY' de dış kaynak kullanımı, iş gücü açısından stres oluşturmaktadır.

Sayılan bu sakıncalar işletmelerin özel şartlarına göre daha fazla çeşitlendirilip, detaylandırılabilir. Doğru uygulandığında bu yöntemin yararları görülmektedir. Ancak uygulamanın sakıncaları çok farklı ve çok çeşitli etkenlere bağlı olduğundan bu konudaki araştırmaların daha titizlikle yapılması gerekmektedir.

## **5. Türkiye'nin İlk 500 Büyük Sanayi Kuruluşunda İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma**

### **5.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi**

İnsan kaynakları yönetiminde dış kaynaklardan yararlanma, literatür çalışmalarına ve uygulama araştırmalara sıkça konu olmakta ve uygulamaların işletme performansına etkileri, fayda ve sakıncaları tartışılmaktadır. Bununla birlikte Türkiye'de, özellikle insan kaynakları yönetiminde dış kaynaklardan yararlanmanın işletmelerdeki fiili boyutunu ortaya koyacak ve literatüre veri sağlayacak araştırmaların fazla olmadığı görülmektedir.

Bu çerçevede bu uygulamanın amacı, Türkiye'de 500 büyük sanayi kuruluşu sıralamasında yer alan işletmelerde İKY alanındaki dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları hakkında bilgi toplamak ve değerlendirmektir. Çalışmanın iş dünyasında çeşitli uygulamalarına sıkça rastlanılan ancak Türkçe literatürde son zamanlarda yer bulmaya başlayan insan kaynakları yönetiminde dış kaynaklardan yararlanma konusuna katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

Araştırma kapsamını İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından 2005 yılı için belirlenen Türkiye'nin İlk 500 Büyük Sanayi Kuruluşu oluşturmaktadır. Çünkü Türkiye çapında faaliyet gösteren bu firmaların, hem İK birimlerinin yapılanması hem de faaliyet çeşitlilikleri ile araştırmaya daha uygun bir ana kütle olacağı düşünülmüştür. Ayrıca çok çeşitli yönetim tekniklerini bünyelerinde zaman zaman uygulayan ve öncü niteliğindeki bu kuruluşlarda saptanan durumun, uygulamanın iş dünyasındaki gelişimine yönelik öngörülere yardımcı olabileceği kanaatine varılmıştır.

Araştırma, durum tespitine yönelik keşifsel bir çalışmadır ve 500 büyük sanayi kuruluşunu kapsayan geniş bir ana kütleyle sahiptir. Türkiye çapındaki ilk 500 büyük sanayi kuruluşu ile yüz yüze bir görüşmenin öncelikle fiziksel imkan-

sızlığı sebebiyle, internet vasıtasıyla elde edilen bilgiler doğrultusunda elektronik posta ve telefon yoluyla iletişim sağlama yoluna gidilmiştir. Mümkün olduğunca çok firmaya ulaşarak bir örneklem çıkarılmaya çalışılmıştır. Şirket bilgilerine ulaşılan 338 işletmeden elektronik posta, telefon ve internet siteleri üzerinde bulunan iletişim formları ile bilgi talebinde bulunulmuştur. Bunlardan sadece 3 işletme ile yüz yüze görüşülmüştür. 162 firmanın ise iletişim bilgilerine ulaşılammış yahut aynı holding bünyesindeki firmalar, insan kaynakları yönetimi konusunda tek bir merkeze yönlendirildiği için ana kütlede daralma olmuştur. 338 firmadan 43 tanesi dış kaynaklardan yararlanmadıklarını ifade etmişlerdir. 44 firma insan kaynakları yönetiminde dış kaynaklardan yararlandıklarını ifade etmiş ve anket uygulamasını kabul etmişlerdir.

Araştırma da veri toplama yöntemi olarak, anket formu kullanılmıştır. Anket formunun oluşumu araştırmanın teorik çerçevesine dayalı olarak tarafımızdan gerçekleştirilmiştir. Anketler, fiziksel uzaklık ve dağılım nedeniyle internet ve telefon aracılığıyla doldurulmuştur. Araştırmanın ana kütesinin özelliğinden dolayı sanayi kuruluşlarına yönelik uygulama yapılmış ve hizmetler sektöründe çalışma yapılmamıştır.

Elde edilen sonuçlar, tanımlayıcı nitelikte analizler içerisinde yer alan frekans dağılımları ve yüzde dağılım tabloları ile özetlenmiş ve bulgular yorumlanmıştır. Herhangi bir soruya cevap vermeyen işletmeler, o soru için hesaplanan oranlara dahil edilmemiştir.

## **5.2. Bulgular**

Araştırmaya katılan işletmelerin %23'ünü, 10 işletme ile tekstil sektörü oluşturmaktadır. Ardından %14'lik oran ile gıda, %11'lik oran ile çimento sektörleri gelmektedir. Bu sonuçlardan yola çıkarak herhangi bir sektörün ağırlığından bahsetmek mümkün değildir.

İşletmelerin %95'i, 150'den fazla personel ile büyük işletme sınıfına girmektedir. Zaten ana kütleliyi oluşturan işletmeler, Türkiye'nin İlk 500 Büyük Sanayi Kuruluşunun içinde olduğu için çoğunlukla büyük işletme statüsündedir. Literatürde yapılan çalışmalarda işletme büyüklüğü ile insan kaynakları yönetiminde dış kaynaklardan yararlanma durumu ve bunun performans üzerinde etkisi arasında bir ilişki bulunamadığı görülmektedir (Lever, 2003 ve Gilley vd., 2004: 238).

İşletmelerin %64'ü, eğitimin sunulması faaliyetinde dış kaynaklardan yararlanmaktadır. Bu sonuç, bu konuda yapılmış bir başka çalışma ile uyumludur (Dündar ve Tüzüner, 2004: 92). Benzer şekilde, eğitim faaliyetlerinin sunulmasında dışardan daha çok destek alınırken, eğitim ihtiyacının belirlenmesi ve eğitim faaliyetlerinin planlanması gibi diğer konularda sorumluluğun genellikle işletme içinde kaldığını tespit edilmiştir (Dündar ve Tüzüner, 2004: 92). Firmaların %59'unda ise hukuk danışmanlığı dış kaynaklardan yararlanmaya konu olmaktadır. Dış kaynaklardan yararlanılan diğer İKY faaliyetleri arasında %39 ile insan kaynakları



bilgi sistemlerinin kurulması, %36 ile iş güvenliği ve işçi sağlığı, %27 ile iş ilanlarının hazırlanması ve duyurulması, %25 ile insan kaynakları bilgi sistemlerinin güncellenmesi konuları gelmektedir. Oranlara bakıldığında işletmelerin, uzmanlık isteyen konularda dış kaynaklardan yararlanmaya gittikleri görülmektedir. İKY ile ilgili yasal hususların çokluğu dikkate alınırsa hukuk danışmanlığı konusunda dış kaynaklardan yararlanılması normal kabul edilmektedir. İşletmelerin iç ve dış çevre şartları nedeniyle eğitime, bilgi sistemlerine, iş güvenliği ve işçi sağlığına verilen önem her geçen gün artmaktadır. İnsan kaynakları temin ve seçim sürecinde, en çok iş ilanlarının hazırlanması-duyurulması ve aday özgeçmiş ve referanslarının incelenmesinde dış kaynaklardan yararlanılmasına, bu konularda uzmanlaşan ve elektronik ortamlarda hizmet veren dış kaynakların çoğalması sebep gösterilebilir. Dış kaynaklardan yararlanılan faaliyetlerin çeşitliliğine bakıldığında, literatürde insan kaynakları yönetiminin hemen bütün fonksiyonlarında dış kaynaklardan yararlanıldığının belirtilmesi doğrulanmaktadır.

**Tablo 1.** İşletmelerin İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma Nedenleri

<b>İşletmelerin Dış Kaynaklardan Yararlanma Nedenleri</b>	<b>1. Sırada (%)</b>	<b>2. Sırada (%)</b>
Maliyet avantajı sağlamak	18	7
İşletmenin temel yeteneklerine odaklanmak	11	11
Konusunda uzman kişi ya da firmalardan faydalanmak	43	21
Riskleri paylaşmak	-	-
Hizmet ve ürün kalitesini artırmak	-	32
Maliyet, zaman ve hız gibi konularda esneklik kazanmak	29	21
Yeniden yapılanma faaliyetleri	-	4
Diğer	-	-

Literatürde maliyet azaltma isteği, nedenler arasında öncelikli olarak belirtilmektedir. Araştırmada ise konusunda uzman kişi ya da firmalardan faydalanmanın işletmeler için öncelikli neden olduğu tespit edilmiştir. İnsan kaynakları yönetimine dair yoğun yasal mevzuat, her bir iş koluna ait teknoloji ve bilgilerin sürekli değişmesi, insan kaynakları yönetiminin bilgi ve iletişim teknolojilerine bağımlı hale gelmesi (Drnevich ve Crino, 1997: 23), işletmelerin uzmanlık arayışlarının altında yatan gelişmelerdendir. Maliyet avantajı, dış kaynağın uzmanlık ve ölçek ekonomisine dayalı düşük maliyet yapısından kaynaklanmaktadır. İşletmelerin ilk neden olarak uzmanlık arayışını göstermeleri zaten maliyet avantajını da berabe-

rinde getirmektedir. Nitekim araştırmalarda maliyet azaltma en başta sayılan sebepler arasındadır (Solak, 2002: 132, Yazıcı, 2003: 60).

Dış kaynaklardan yararlanmanın ana nedenlerinden olan temel yeteneklere odaklanma (Johnson (a), 2000:10, Greaver, 1999: 93) ise işletmelerin %11'i tarafından birinci neden olarak görölmektedir. Temel yeteneği geliştirme sebebi Türkiye'de yapılan araştırmalarda genellikle sonraki sıralarda görölmektedir (Solak, 2002: 132, Yazıcı, 2003: 60). Yapılan bir diğer araştırma ise işletmelerin maliyetleri azaltmak, zaman tasarrufu, deneyim ve uzmanlık yetersizliği, teknolojiden daha etkili olarak yararlanabilmek, temel yeteneklere yoğunlaşmak gibi nedenlerle dış kaynaklardan yararlandıklarını göstermektedir (Dünder ve Tüzüner, 2004: 91).

İşletmelerin %55'i insan kaynakları yönetimindeki dış kaynaklardan yararlanma fikrinin sadece İK birimlerine ait olduğunu belirtirken, %18'i konunun sadece üst yönetimin fikri olduğunu belirtmiştir. İnsan kaynakları biriminin üst yönetim ile beraber karar verdiği işletme oranı ise %20'dir. Yüzelik oranlara bakıldığında, başka işletmelerin ya da danışmanların vasıtası ile değil işletmelerin kendi şartları ve ihtiyaçları doğrultusunda böyle bir uygulamanın başlatıldığı görölmektedir. Ayrıca bu fikrin çoğunlukla İK biriminden çıkıyor olması daha olumlu bir durum olarak nitelendirilebilir. Ancak bir araştırmada üst yönetimin payı daha fazla bulunmuştur (Solak, 2002: 137). Hangi tür işletmelerde bu fikrin kimden geldiği veya konuya bakış açısının zaman içindeki değişimi ayrıca bir araştırma konusudur.

İşletmelerden dış kaynağı seçerken dikkate aldıkları kriterlerin başında %86'lık bir oranla uzmanlık gelmektedir. Bu durum, işletmelerin konusunda uzman kişi ya da firmalardan faydalanmayı dış kaynaklardan yararlanma nedenleri arasında ilk sırada belirtmelerinin bir sonucu olmaktadır.

Konuyla ilgili uzmanlık, kaliteli hizmet ve deneyim uygun dış kaynağın seçiminde belirleyici özellikler arasında gösterilmektedir (Johnson (b), 2002: 108). Araştırmada konuyla ilgili uzmanlığın ilk neden olarak gösterilmesi, uzmanlığın deneyimden kaynaklanabileceği ve kaliteli hizmet getireceği şeklindeki bir algılamadan da doğabilmektedir.

İşletmelerin %75'i sözleşmelerinin 1 ila 3 yıl arasında olduğunu belirtmişlerdir. Bu durum çok stratejik bir bakış açısı bulunmasa da işletmelerin uygulamayı kısa vadeli olarak düşünmediklerini göstermektedir. Sözleşmelerin en azından orta vadeli olması, dış kaynaklardan yararlanmanın verimli olması açısından önem taşımaktadır. Ayrıca Türkiye'nin ekonomik koşulları düşünöldüğünde, işletmelerin orta vadeli sözleşmeler yapmaları olumlu görölebilir. Çeşitli sektörlerde orta ve büyük ölçekli işletmeler üzerinde yapılan bir başka araştırmada ise sözleşmelerin 1 yıldan az süreli olduğu görölmüştür (Yazıcı, 2003: 67). İşletmelerin belirli bir verimlilik ve etkinliğin temini açısından kısa değil uzun vadeli sözleşmeleri tercih ettikleri söylenebilir. Diğer taraftan uzun vadeli sözleşmelerden kaçınılmasını ekonomik şartlara bağlamak da mümkündür. Ayrıca sözleşmelerin uzun vadeli yapılması, temel yeteneklere odaklanma gibi uzun vadeli ve stratejik nitelikli sebepler

lerin dış kaynaklardan yararlanmada öncelikli olmamasından da kaynaklanmaktadır.

Dış kaynaklardan yararlanmanın başarısı açısından sözleşme önemli bir konudur. Hizmetin kapsamı %72 ile en çok dikkat edilen hususu oluşturmaktadır. Ardından sırasıyla ücret, performans standartları, yönetim ve kontrol, bitiş şartları gelmektedir. Mal ve hizmetlerin, yöntemlerin, karar ve faaliyet alanlarının önceden belirlenmesi daha sonra çıkabilecek çatışmaları da önlemektedir. Hizmetin kapsamı, iki tarafın faaliyet alanını belirlemektedir. Performans standartları ise beklenen faydaların elde edilmesi ve ölçülmesi bakımından önemlidir.

**Tablo 2.** İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma ile Fayda Sağlanan Alanlar

Dış Kaynaklardan Yararlanma İle Fayda Sağlanan Alanlar	1. Sırada (%)	2. Sırada (%)	3. Sırada (%)
Zaman	41	9	16
Maliyet	16	34	9
Verimlilik	19	34	41
Temel yeteneklere odaklanma	3	3	9
Eğitim	3	13	3
Profesyonel hizmet alma	16	3	19
Rekabet avantajı	-	6	3
İş süreçleri	-	-	-
Veri güvenliği ve gizliliği	3	-	-
Diğer	-	-	-

Fayda sağlanan alanlar, işletmelerin dış kaynaklardan yararlanma sebepleri ile paralellik taşıması bakımından önemlidir. Konusunda uzman kişi ve firmalardan yararlanmayı, maliyet, zaman, verimlilik gibi performans ölçütlerinde esneklik sağlamayı neden olarak gösteren işletmelerin, yine bu konularda fayda sağlaması amaçlarına ulaştıkları şeklinde yorumlanabilir. İnsan kaynakları yönetiminin zamanını daha uzun vadeli ve stratejik konulara ayırması, iş yükünü azaltarak, maliyetleri düşürerek ve profesyonel hizmet alarak daha verimli çalışması sağlanan yararların başında gelmektedir.

**Tablo 3.** İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar

Dış Kaynaklardan Yararlanma Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar	1. Sırada (%)	2. Sırada (%)	3. Sırada (%)
Sözleşmede belirtilen şartlara uyulmaması	19	11	7
Kültürel uyumsuzluk	7	11	4
İşletme içindeki çalışanların tedirgin oluşu	19	4	-
Dış kaynak firması ile iletişim problemleri	15	37	-
Dış kaynak firmasının kendi alanında uzman olmayışı	4	-	15
Kalitesiz hizmet	-	7	22
Yasal sorunlar	-	7	4
Hukuki mevzuatın yetersizliği	7	-	4
Dış kaynak firmasının organizasyon yapısının zayıf oluşu	11	7	15
Diğer	-	-	-

Dış kaynaklardan yararlanma sürecinde karşılaşılan sorunlar tabloda verilmiştir. Bir diğer araştırmada ise ortaya çıkan sorunların genellikle hizmet kalitesinden kaynaklandığı görülmüştür (Solak, 2002: 161). Sorunlar, uygulamanın özellikle dış kaynak tarafında profesyonel düzeydeki bir iş ortamında yürütülmediği şeklinde yorumlanabilir. İşletme içindeki çalışanların tedirgin oluşu ise işletme içindeki sürecin insan kaynağı boyutunun iyi yönetilmediği anlamına gelebilir.

İnsan kaynakları yönetiminde dış kaynaklardan yararlanıldığı zaman, birimin personel sayısında çeşitli şekillerde değişiklikler olabilmektedir. Dış kaynaklardan yararlanmanın İK birimlerini bu konuda nasıl etkilediğini tespit etmek için sorulan soruya cevap veren işletmelerin %78'i bir değişikliğin olmadığını belirtmiştir.

İşletmelerin %17'sinde dış kaynaklardan yararlanma konusunda eğitim verilmektedir. %83'ü, bu konuda bir eğitimin olmadığını belirtmiştir. İşletmelerde belli bir konuda bir eğitimin verilmesi, o konuya verilen önemin bir göstergesi olarak düşünülürse, bu konuya yeterli önemin verilmediği sonucu çıkartılabilir. Ancak işletmelerin dış kaynaklardan yararlanmayı uygulamak için gerekli bilgi ve deneyime zaten sahip olması ya da bunların yeterli görülmesi durumu da mümkündür.

**Tablo 4.** İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Sebep Olabileceği Sakıncalar

Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Sebep Olabileceği Sakıncalar	1. Sırada (%)	2. Sırada (%)	3. Sırada (%)
Faaliyetler üzerindeki kontrolün kaybedilmesi	10	10	10
İnsan kaynakları yönetimi faaliyetleri arasındaki uyumun kaybolması	20	-	-
Dış kaynaklara bağımlı kalınması	23	33	7
İşletmenin gizlilik ilkesine aykırı olması	23	10	7
İşletme çalışanlarının motivasyonlarını azaltması	7	-	-
İşletmenin diğer faaliyet ve planlarıyla uyumsuz olması	7	17	17
Kritik öneme sahip bilgilerin işletme dışına çıkması	3	17	23
Aynı dış kaynaktan aynı hizmeti alan işletmeler arasında taklitçilik oluşması	-	-	3
Yasal ve vergisel sorunlar çıkması	-	10	3
Kültürel uyumsuzluğun görülmesi	-	3	7
Masrafların artması	7	7	7
Diğer	-	-	-

İşletmelere insan kaynakları yönetiminde dış kaynaklardan yararlanmanın sebep olabileceği sakıncalar sorulmuştur. Yapılan başka araştırmalarda da, işletme gizliliğinin tehlikeye girmesi ve dış kaynağın güven vermemesinin ilk sıralarda yer aldığı görülmektedir (Yazıcı, 2003: 69, Solak, 2002: 160). Bu araştırmada işletmelerin %20'si ise insan kaynakları yönetimi faaliyetleri arasındaki uyumun kaybolmasını, ilk sıradaki sorun olarak göstermişlerdir. Ortaya çıkan tablo, doğabilecek sakıncaların öncelikle dış kaynaklardan yararlanmaya konu olan faaliyetlerle ilgili olduğunu göstermektedir. Mesela, eğitim faaliyetlerini dış kaynaklara bırakan bir işletmede zamanla, faaliyet üzerindeki kontrolün kaybedilmesi ve dış kaynağa bağımlı hale gelmesi söz konusu olabilir. Bu da İKY faaliyetleri arasındaki uyumu bozabilmektedir. Gizlilik ilkesi ise işletmelerin oldukça çekindikleri konuların başında gelmektedir. Rekabet ortamı ve işletmelerin kendilerine has yapıları düşünüldüğünde bu çekince haklı oldukları görülmektedir. İKY faaliyetlerinde dış kaynaklardan yararlanmaya gelecekte de devam edilip edilmeyeceği sorusuna cevap veren işletmelerin %95'i olumlu görüş bildirmişlerdir. Bu durum işletmelerin

uygulamadan memnun oldukları ve dış kaynaklardan yararlanma pazarının büyüyeceği şeklinde yorumlanabilir.

İşletmelerin insan kaynakları yönetiminde dış kaynaklardan yararlanmayı diğer işletmelere tavsiye edip etmeyeceği yolundaki soruyu yanıtlayan 40 işletmenin tamamı, insan kaynakları yönetiminde dış kaynaklardan yararlanmayı diğer işletmelere önermektedirler.

### **Sonuç**

İşletmelerin rekabet güçlerini artırmak için, temel yetenekleri dışında kalan faaliyetlerini, alanında uzman dışarıdaki işletmeler vasıtasıyla yapmalarını ifade eden dış kaynaklardan yararlanma, hem operasyonel hem de stratejik anlamda giderek artan bir öneme sahiptir. İKY, dış kaynaklardan yararlanmanın en sık görüldüğü işletme fonksiyonlarından biridir. İş dünyasındaki fiili uygulamalar ve İK birimleri vasıtasıyla bu konuya bakış açısı, araştırma kapsamında incelenmiştir.

Araştırmaya göre eğitimin sunulması, hukuk danışmanlığı, insan kaynakları bilgi sistemleri, iş ilanlarının hazırlanması, duyurulması ve iş güvenliği ve işçi sağlığı bu uygulama alanlarının başında gelmektedir. Uzmanlık isteyen bu tür konularda işletmeler dış kaynaklardan yararlanmayı seçmektedir. Diğer yandan performans yönetimi, ücret yönetimi ve kariyer yönetimi gibi, daha işletmeye özgü olarak kabul edilen faaliyetlerde dış kaynaklardan yararlanma az oranlardadır.

Araştırma bulgularına göre insan kaynakları yönetiminde dış kaynaklardan yararlanma nedenleri arasında ilk sırada, konusunda uzman kişi ya da firmalardan faydalanmak, ikinci sırada maliyet, zaman, hız gibi konularda esneklik kazanmak gelmektedir. Üçüncü sırayı ise aynı oranlarla olmak üzere riskleri paylaşmak ve hizmet ve ürün kalitesini artırmak gelmektedir. Literatürde en çok belirtilen maliyet azaltma ve temel yeteneklere odaklanma ise işletmeler tarafından temel neden olarak görülmektedir. Ancak uzman kişi ya da firmalardan yararlanmanın beraberinde genel bir maliyet düşüşü ve kalite getireceği de düşünülebilir.

İşletmeler dış kaynaklardan yararlanma nedenlerine paralel olarak, dış kaynakların konularında uzman olmalarını dış kaynak seçiminde temel kriter olarak görmektedir. Hizmetin kalitesi ve deneyim de en çok dikkat edilen hususların başında gelmektedir. Yapılan sözleşmelerin vadelerine bakıldığında orta vadeli sözleşmelerin tercih edildiği görülmektedir. Sözleşme içeriğinde ise hizmetin kapsamı, ücret ve performans standartları firmalarca, en önemli üç husus olarak belirtilmektedir.

İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanma ile insan kaynakları yönetiminde fayda elde ettikleri alanların başında zaman, verimlilik, maliyet, profesyonel hizmet alma gelmektedir. İşletmelerin kısa vadeli nedenlerle bu tür bir uygulamaya yönelmesi ve kısa vadeli denebilecek bu tür faydaları öncelikli olarak elde etmeleri makul görünmektedir. Bununla beraber bu kısa vadeli bakış açısı, konuya stratejik

açından bakılmadığının veya önemli bulunmadığının ve iş dünyasının bu uygulamanın henüz başında olduğunun bir göstergesi de sayılabilir.

Dış kaynaklardan yararlanma sürecinde karşılaşılan sorunların başında işletme içindeki çalışanların tedirgin oluşu, sözleşmede belirtilen şartlara uyulmaması, dış kaynağın zayıf organizasyon yapısı ve iletişim problemleri gelmektedir. İşletmeler, dış kaynaklardan yararlanmanın dış kaynaklara bağımlı kalınması, işletmenin gizlilik ilkesine aykırı olması, İK faaliyetleri arasındaki uyumun kaybolması, faaliyetler üzerindeki kontrolün kaybedilmesi, yasal ve vergisel sorunlar çıkması, masrafların artması gibi sakıncalarını belirtmektedirler.

Araştırma sonuçları; dış kaynaklardan yararlanmanın İKY alanında geniş yer bulduğunu ve bu yerin gelecekte de artarak devam edeceğini göstermektedir. Bu çerçevede, insan kaynakları yönetiminde dış kaynaklardan yararlanmanın işletmelerce daha etkin bir biçimde kullanılabilmesi için bazı hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir;

- İşletmelerin kendi şartları, teknolojik gelişmeler, demografik değişimler, yeni yönetim anlayışları ve rekabet stratejileri göz önüne alınırsa dış kaynaklardan yararlanmanın insan kaynakları yönetiminde bir şekilde yer bulacağı açıktır. Bu nedenle, bugün insan kaynakları yönetimlerinde dış kaynaklardan yararlanmayan işletmeler dahi öncelikle içsel bir değerlendirme yapmalıdırlar.

- İşletmeler, temel yeteneklerini iyi belirledikleri takdirde dış kaynaklardan yararlanmaya karşı daha bilinçli bir bakış açısı geliştirebileceklerdir.

- İnsan kaynakları yönetiminin amaç, görev, sorumluluk ve organizasyon yapısı belirlenmeli; işletme, rakiplerine karşı fark yaratacak ve temel yeteneğe katkı sağlayacak uygulama ve kabiliyetlerini vurgulamalıdır.

- Uzmanlığın ne ifade ettiği, katlanılan maliyete değer olup olmadığı, işletmeye bir değer katıp katmadığı ve işletmenin kendi insan kaynağının ihtiyaçlarını gerçekten karşılayıp karşılamadığı sorgulanmalıdır.

- Yasal ve vergisel sorumluluklar, gizliliğe ve faaliyet alanlarına dair sorumluluklar, sözleşme şartlarına uyulmadığı takdirde uygulanacak yaptırımlar sözleşmede açıkça ifade edilmelidir.

- Dış kaynaklar müşteri ile iletişimi işlerinin en önemli parçalarından biri olarak görmeli ve bu konuda kendilerini geliştirmelidirler. İşletmelerin ise, iletişim araçlarını, rapor ve bilgi alma yollarını öncelikle sözleşmede belirlemeleri, dış kaynak ile ilişkiyi yürütecek çalışanları görevlendirmeleri gerekmektedir. Ayrıca, çalışanlar arasında doğabilecek tedirginliklere karşı iletişim becerisinin geliştirilmesi uygulamanın sorunsuzca devam etmesini sağlayacaktır.

- İKY konusunda birer dış kaynak olarak faaliyet gösteren firmaların, konuya sadece popüler bir uygulama sayesinde para kazanmak olarak bakmaksızın, profesyonelce ve bu işi kendilerine temel bir yetenek olarak seçerek yaklaşmaları

gerekmektedir. Hizmet alan işletmelerin ise dış kaynağı seçerken daha inceleyici olmaları gerekmektedir.

- Devletin taraflar arasındaki ilişkilerin yasal, vergisel ve gizlilik boyutlarını düzenlemesi, uygulamanın daha güvenilir olmasını ve ekonomik katkısının artmasını sağlayacaktır.

### **KAYNAKÇA**

- AKDOĞAN, Asuman ve Korhan Karacaoğlu, “ Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Bankacılık Sektöründe Teknoloji ve Bilgi İşlem Faaliyetleri İle İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanma Üzerine Bir Uygulama” . **Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt. 17. Sayı.1-2. 2003.
- BAYAR, Başak, “E-Hr Uygulamaları: 360 Derece Değerlendirme”, [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com), Erişim Tarihi: 01.09.2004.
- DAVIDSON, Linda, “Cut Away Noncore HR”, <http://firstsearch.oclc.org>, Erişim Tarihi: 05.08.2004.
- DRNEVICH, Paul L., Michael D. CRINO, “Rethinking HRM”, **Public Administration and Management**, Vol.2, No.2, 1996, Çeviren: Beril Akıncı; “İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeniden Ele Alınması”, Human Resources, Ekim 1997, ss. 22-26.
- DÜNDAR, Gönen; Lale TÜZÜNER, “ İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) ve Beyaz Eşya Sanayi Derneği Üye İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma”, **12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 2004, ss. 89-94.
- GARVEY, Charlotte, “Outsourcing Background Checks”, **HR Magazine**, 46, No. 3, March 2001, pp. 95-97. <http://www.eps.com.tr/tr/default.asp?> , Erişim Tarihi: 28.03.2006.
- GIBSON, Stan, “It’ s A Matter of Training, **Eweek**, June 27/ 4 July, 2005, s.36.
- GILLEY, K. Matthew; Charles R. GREER; Abdul A. RASHEED, “Human Resource Outsourcing and Organizational Performance In Manufacturing Firms”, **Journal of Business Research**, 57, 2004, ss. 232-240.
- GREAVER II, Maurice F., **Strategic Outsourcing**, AMA Publications, New York, 1999 <http://insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=949>, Erişim Tarihi: 28.05.2006. <http://www.eps.com.tr/tr/default.asp?> , Erişim Tarihi: 28.03.2006. <http://www.mtc.com.tr/cls.asp?hizmetlerimiz/>, Erişim Tarihi: 28.05.2006.
- JOHNSON (a), Mike, **Outsourcing**, Butterworth- Heinemann, Oxford, 2000.



- JOHNSON (b), Patti, “Comprehensive Outsourcing”, **Vendor Directory**, 2002 ss. 107-111.
- KAYNAK, Tuğray, Zeki ADAL, İsmail ATAAY ve Diğerleri; (1998), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No:276 , İstanbul 1998.
- KLAAS, Brain S., “Professional Employer Organizations and Their Role In Small and Medium Enterprises: The Impact of HR Outsourcing”, **Entrepreneurship Theory and Practice**, Fall 2003, ss. 43-61.
- KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, 8. Bası, Beta Yayınları, İstanbul, 2001
- KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**. 10. Baskı, Arıkan Yayınları, İstanbul, 2005
- LAABS, Jennifer, “The Dark Side of Outsourcing”, **Workforce**, V. 77. No. 9, 1998, ss. 42-46.
- LEPAK, David P.; Kathryn M. BARTOL; Niclas L. EARTHARD, “A Contingency Framework For The Delivery of HR Practices”, **Human Resource Management Review**, 15, 2005, ss. 139-159.
- LEVER, Scott, “An Analysis Of Managerial Motivations Behind Outsourcing Practises In Human Resources”, <http://firstsearch.oclc.org/FSIP>, Erişim Tarihi: 25.09.2003.
- MESLEKİ REHBERLİK VE KARİYER DANIŞMANLIĞI MERKEZİ, <http://mekdam.org.tr/index.htm>, Erişim Tarihi: 11.06.2006.
- ÖZBAY, Tanju, **Sorularla Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)**, İşletme Yönetiminde Yeni Eğilimler Dizisi, İTO, Yayın No: 2004-27, İstanbul.
- ÖZTÜRK, Azim; Konuralp SEZGİLİ, “Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yeni Bir Rekabet Stratejisi Olarak Kullanılması ve Uygulama Süreci”, **Uludağ Üniversitesi İİBF Fakültesi Dergisi**, C. 21, S. 2, 2002, ss. 127-142
- PİRLER, Bülent, “Türkiye’de İş ve İşçi Bulma Hizmetlerinin Çağdaş Bir Yapıya Kavuşturulması ve Özel İstihdam Büroları”, [http://www.tisk.org.tr/isveren\\_sayfa.asp?yazi\\_id=68&=5](http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=68&=5), Erişim Tarihi: 23.04.2006.
- PRAHALAD, C.K.; Gary HAMEL, “The Core Competencies of The Corporation”, **Harvard Business Review**, May-June, 1990, ss. 79-91.
- QUINN, James Brain, “Outsourcing Innovation: The New Engine of Growth”, **Sloan Management Review**, Summer, 2000.

- SIEGEL, Gilbert B., “Outsourcing Personnel Functions”, <http://firstsearch.oclc.org/FSIP>, Erişim Tarihi: 10.10.2003.
- SOLAK, Mehmet, **Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) ve İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Uygulanması**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Uluslararası Kalite Yönetim Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2002.
- SWITSER, Jim, “Trends In Human Resources Outsourcing”, <http://firstsearch.oclc.org/FSIP>, Erişim Tarihi: 10.10.2003.
- TÜLÜCE, Perihan, “Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) Uygulaması”, **Human Resources**, Temmuz-Ağustos, 2001, ss. 53-64.
- [www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=30](http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=30), Erişim Tarihi: 07.06.2006.
- [www.innovativeemployeesolutions.com](http://www.innovativeemployeesolutions.com), Erişim Tarihi: 03.06.2006.
- YAZICI, Taner, **İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Örnek Uygulamalar**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, İzmir 2003.
- ....., “Verimlilik ve Motivasyonu Artırmanın Yeni Bir Yolu Var: Outsourcing”, **Human Resources: İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**, Ocak 1997, ss. 15-16.
- ....., “HR Outsourcing Statistics: Large Companies Strategies”, **Hr Focus**, Vol. 80, No. 4, April 2003, s. 52.
- ....., “İnsan Kaynaklarında Dış Kaynaktan Faydalanma (HR Outsourcing)”, **Outsourcing: Dış Kaynak Kullanımı**, Nisan-Mayıs 2004, ss. 34-39.
- ....., “İnsan Kaynaklarında Dış Kaynaktan Faydalanma (HR Outsourcing)”, **Outsourcing: Dış Kaynak Kullanımı**, Nisan-Mayıs 2004, ss. 34-39.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.  
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.  
This page will not be added after purchasing Win2PDF.