

SAĞLIK HİZMETLERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Sait Söyler¹, Aysu Kurtuldu Zekioğlu²

Özet

Dış kaynak kullanımı işletme yönetiminde sıklıkla başvurulan bir yönetim tekniğidir. Sağlık işletmeleri de temel yetenekleri dışında kalan faaliyetlerinde dış kaynaklardan sıklıkla yararlanmaktadır. Bu kapsamda çalışmanın amacı, son yıllarda sağlık alanında sıklıkla başvurulan dış kaynaklardan yararlanma stratejisini sektörde uygulayan hastane yöneticilerinin görüşlerini alarak avantajların ve dezavantajların irdelenmesidir. Araştırma yüz yüze görüşme metodu ile gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler 2014 yılında bir özel hastane ve bir eğitim-araştırma hastanesi yöneticileri ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre hastane mülkiyeti fark etmeksizin dış kaynak kullanımı bir işletme stratejisi olarak kullanılmaktadır. Ancak hastane mülkiyetine ve dış kaynak alım sürecine göre her işletmede farklı problemlerle karşılaşılabilir. Sonuç olarak işletmeler iş akış süreçlerine ve müşteri memnuniyetine doğrudan etki edebilecek olan dış kaynak kullanımı uygulamalarında maliyet etkinliği analizi yapmalıdırlar ve tedarikçi firmanın hem insan kaynağı hem de finansal altyapı açısından yeterlilik koşullarını sağladığından emin olmalıdırlar. Aksi takdirde iş süreçlerini geliştirmesi ve maliyet avantajı sağlaması istenirken kötü sonuçlar ile karşılaşılabilir.

Anahtar kelimeler: Sağlık işletmeleri yönetimi, stratejik yönetim, dış kaynak kullanımı

Abstract

Outsourcing is a management technique which is often referenced in business management. Health businesses often benefit from outside sources in activities that fall outside their basic skills as well. In this context, this study aims to examine advantages and disadvantages of outsourcing by referencing opinions of health executives applying this method. Research was conducted with face to face interview. The interviews were conducted in a private hospital and a training-research hospital in 2014. According to results of study, health businesses use outside sources as a business strategy regardless of the hospital ownership. However, according to hospital ownership and process of outside source purchasing, businesses may encounter different problems. Businesses need cost-effectiveness analysis in outsourcing practices which can directly affect workflows and customer satisfaction and they also should ensure that vendors provide the qualification requirements in terms of human resources and financial infrastructure. Otherwise they may face problems while they desire improving business processes and providing cost advantages.

Key words: Healthcare management, strategic management, outsourcing

¹ S.S. Sanitas Magisterium Eğitim Kooperatifi, soylersait@gmail.com

²Yrd. Doç. Dr., Trakya Üniversitesi, Sağlık Yönetimi, aysu83@gmail.com

Küreselleşmenin hızlanması, teknolojideki gelişmeler ve artan rekabetin etkisiyle işletmelerin ayakta kalma çabalarında üç önemli unsur ön plana çıkmaktadır: hız, esneklik ve maliyet avantajı (Tengilimoğlu, Işık ve Akbolat, 2012). İşletmelerin temel yetenekleri incelendiğinde bu yeteneklerinin sınırlı olduğu görülecektir. *Temel yetenek*, işletmenin hem kısa hem de uzun süreçte hayatta kalabilmesi için temel sayılan, rakipleri tarafından taklit edilmesi zor olan ve işletmenin küçülme, dış kaynaklardan yararlanma gibi stratejik kararlar almasında temel rol oynayan, bir mal veya hizmeti üretmesini sağlayan bilgi ve yeteneklerin toplamıdır (Koçel, 2014). Her işletmenin temel yeteneğinin dışındaki işleri başka işletmelere yaptırma eğilimi ekonomik olarak rasyonel karar vermenin gereğidir. Böylece işletmeler kendilerine rekabet üstünlüğü sağlayan temel yetenekleri dışındaki tüm işleri başka işletmelere yaptırarak maliyet tasarrufu sağlamakta, örgütsel yapısını küçülterek toplam işi daha iyi yönetir hale gelmekte ve temel yeteneklerine odaklanarak rekabet avantajı sağlamaktadırlar (Mucuk, 2000). Sağlık işletmeleri açısından baktığımızda ‘sunulan poliklinik, klinik, ameliyat hizmetleri’ temel yeteneği oluştururken; ‘temizlik, güvenlik, yemek vb.’ hizmetler tali hizmetleri oluşturmaktadır.

Dış kaynaklardan yararlanma, işletmenin kendi ürettiği veya üretebileceği bir hizmeti başka bir kurumdan kontrat yaparak sağlamasıdır (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2012). Bir başka tanımlamaya göre; işletmenin önceden iç kaynaklarını kullanarak sağladığı bir girdinin bağımsız bir üçüncü taraftan sağlanmasıdır (Koehleick, 2008). Dış kaynaklardan yararlanma işletme için yap ya da satın al kararının verilmesi ile ilgilidir. İşletmelerin normal şartlarda kendi bünyelerinde yapacakları işler için, dış kaynak sağlayıcıları ile uzun dönemli ve sonuç odaklı ilişkileri olarak tanımlanabilir. Bu nedenle karşıt ifadesi iç kaynaklardan yararlanmadır (insourcing) (Jacques, 2006).

Dış kaynaklardan yararlanma stratejisinin tarihsel gelişimi incelendiğinde; uygulamaların temelinin etkili ve verimli bir şekilde vergi toplamak amacı ile Roma İmparatorluğu’ndaki uygulamalara dayandığı görülmektedir. Stratejik anlamda dış kaynak kullanımı uygulamaları ise; ilk olarak 1980’li yıllardan sonra ortaya çıkmıştır (Greaver, 1999). 1989’da Kodak bilgi işlem ve iletişim ile ilgili faaliyetlerini DEC, IBM ve Businessland firmalarına yaptırarak dış kaynak kullanma yoluna gitmiştir. Bu adım stratejik olarak dış kaynak kullanma faaliyetlerinde ilk adım sayılabilir. Ülkemizde ise; özellikle inşaat sektöründe yer alan taşeron kullanma veya fason üretim uygulamaları birer dış kaynaklardan yararlanma örneğidir (Koçel, 2014). Sağlık işletmeleri açısından incelendiğinde ise, özellikle Sağlıkta Dönüşüm Programı’ nın başlangıcından itibaren özellikle kamu hastanelerinde gelir-gider dengesinin sağlanması, sunulan sağlık hizmetinin kalitesinin artırılması ve müşteri odaklı yaklaşımların benimsenmesine yönelik başlatılan reform çalışmaları ile birlikte temizlik, yemek, güvenlik hizmetleri başta olmak üzere görüntüleme hizmetleri, laboratuvar hizmetleri gibi alanlarda dış kaynaklardan yararlanma stratejisi yaygınlaşmaya başlamıştır.

Dış kaynaklardan yararlanma stratejisinin rekabet gücünü arttırmak ve maliyet avantajı sağlamak gibi avantajlarının yanı sıra dezavantajları da bulunmaktadır (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2012; Greaver, 1999; Hale, 2006; Rolstadas, Henriksen ve O’Sullivan, 2012; Barrar ve Gervais, 2006; Benaud ve Bordeianu, 1998; Williams, 1998; Halvey ve Melby, 2005; Özbay, 2004; Aubert, Party ve Rivard, 1998; Earl, 1996; Lonsdale, 1999):

Tablo 1: Dış kaynaklardan Yararlanmanın Avantajları ve Dezavantajları	
Avantajları	Dezavantajları
İşletmenin en iyi yaptığı işe odaklanmasını sağlayarak etkinliği artırması	Tedarikçi üzerinde kontrolün kaybedilmesi
Değişen iş koşullarına adapte olabilmeyi sağlayacak esnekliği kazandırması	Gizli maliyetlerin olabilmesi
İşletme performansını artırması	Tedarikçiye bağımlı kalma tehlikesi
Uzman işletmeler ile çalışarak güvenilirliği ve kurum imajını geliştirebilmesi	Çalışanların üzerinde olumsuz etki yapabilmesi
Ürün veya hizmet değerini, müşteri tatminini ve diğer paydaşların değerini artırması	Bilgi güvenliğinin sağlanamaması
Risk yönetimini geliştirmesi	Kontratla ilgili zorluklara sahip olabilmesi
İşletme yöneticilerinin inovatif fikirler edinmesine olanak sağlaması	Örgütsel öğrenmenin azalması
Temel yeteneklere odaklanabilmeyi sağlaması	Tedarikçinin eskimiş teknolojileri kullanması ile ilgili riskler
Uzman işletmeler ile çalışarak bu alanlardaki kaliteyi	Deneyimsiz elemanların

artırması	neden olabileceği riskler
Kalifiye insan gücü havuzuna daha kolay erişim sağlanması	
Stratejik karar vermeyi sürdürürken yönetimin yükünü azaltması	

Dış kaynaklardan yararlanma kararında, beklenen stratejik başarıya erişebilmek için, işletmelerin avantajlı-dezavantajlı durumları gözden geçirmesi gerekmektedir. Özellikle sağlık işletmeciliği açısından bakıldığında maliyetleri düşürmek amacıyla tali hizmetlerin dış kaynaklardan yararlanma yöntemiyle sürdürülmesi zaman zaman yetenek açısından yetersiz firmalara işin yaptırılması ve bununla ilişkili olarak sunulan hizmet kalitesinin düşmesine sebep olmaktadır. Buna benzer olumsuzluklarla karşılaşmaması için yöneticilerin uygun stratejik planlamayı gerçekleştirmesi gerekmektedir.

Sonuç olarak dış kaynaklardan yararlanma tekniği de diğer bütün yönetim tekniklerinde olduğu gibi yerine ve zamanına göre uygulanması gereken, düzgün, yerinde ve zamanında uygulandığında işletme başarılarına katkı sağlayan bir tekniktir (Koçel, 2014).

METODOLOJİ

Amaç

Bu çalışmanın amacı, son yıllarda sağlık alanında sıklıkla başvuru alan dış kaynaklardan yararlanma stratejisini sektörde uygulayan hastane yöneticilerinin görüşlerini alarak avantajların ve dezavantajların irdelenmesidir.

Yöntem

Çalışma; İstanbul ilinde bulunan bir özel hastane ve bir eğitim-araştırma hastanesinde görev yapan satın alma birimi yöneticileri ile gerçekleştirilmiştir. Bu hastanelerin seçilme sebebi; dış kaynaklardan yararlanmanın hastanelerin mülkiyet farklılığına göre değişiklik gösterip göstermediğini belirleyebilmektir. Görüşmeler yüz yüze gerçekleştirilmiş olup, yöneticilere aşağıda yer alan 9 soru yöneltilmiştir:

- 1) Hangi hizmetleri dış kaynaklardan alıyorsunuz?
- 2) Hastanenizi dış kaynak kullanımına yönelten sebepler nelerdir?
- 3) Dış kaynak alınacak firma seçilirken nelere dikkat edilmelidir?
- 4) Kurumunuzda dış kaynak yolu ile çalışan kişi sayısı kaçtır?
- 5) Dış kaynak kullanımına ilişkin bütçe en fazla hangi birimlere ayrılmaktadır?
- 6) Dış kaynak alınan firma ile sözleşme süresi ne kadardır?
- 7) Kurumunuz dış kaynak aldığı firmayı etkin bir şekilde denetliyor mu?

- 8) Dış kaynak kullanım sürecinde yaşanan sorunlar nelerdir?
- 9) Dış kaynak kullanımı yönetimin iş yükünü azaltmakta mıdır?

Sınırlılıklar

Çalışma pilot çalışma niteliğinde olup, zaman ve maliyet kısıtlılıklarından ötürü yalnızca bir özel hastane ve bir eğitim-araştırma hastanesinde gerçekleştirilmiştir. Gelecekte planlanan çalışmalarda; hastane türü (ör: devlet hastanesinin de çalışmaya dahil edilmesi) ve yönetici sayısı artırılarak çalışmanın sonuçlarının yaygın etkisinin ve özgün değerinin artırılması planlanmaktadır.

Bulgular

İstanbul ilinde bir özel hastane ve bir eğitim-araştırma hastanesinde satın alma birimi yöneticileriyle yapılan görüşmenin sonuçları aşağıdaki gibidir:

1) Hangi hizmetleri dış kaynaklardan alıyorsunuz?

a) Özel Hastane: Yemek, temizlik, çamaşırhane, güvenlik ve ambulans hizmetlerinde dış kaynak alımı yapılmaktadır.

b) Eğitim Araştırma Hastanesi: Radyoloji, laboratuvar, biyomedikal, deneysel hayvan laboratuvarı, temizlik, güvenlik, veri girişi gibi hizmetler dış kaynaklardan sağlanmaktadır. Bunun yanında hekim sayısının yetersizliğinden dolayı bir müddet anestezi hizmet alımı yapılmıştır.

2) Hastanenizi dış kaynak kullanımına yönelten sebepler nelerdir?

a) Özel Hastane: Öncelikli amaç müşterilerimize daha iyi hizmet verebilmek. Dış kaynak kullanıldığı zaman yönetim faaliyetleri daha etkin yürütülebiliyor ve dış kaynak kullanımı kuruma ekonomik bazı avantajlar sağlıyor.

b) Eğitim Araştırma Hastanesi: Öncelikli sebep personel yetersizliğidir. Bazı durumlarda kaynak yetersizliği de hastaneyi dış kaynak kullanımına yöneltebilmektedir.

3) Dış kaynak alınacak firma seçilirken nelere dikkat edilmelidir?

a) Özel Hastane: Öncelikle belirlediğimiz kalite standartlarına uygun olması gerekmektedir. Örneğin çamaşırhane için dış kaynak kullanımı yoluna gidilecekse enfeksiyon komitesi ve otelcilik hizmetleri incelemelerde bulunuyor. Firma gerekli belgeleri sağladıktan sonra değerlendirmeye alınıyor. Bu noktada firmanın sunacağı ürün ve hizmetlerin kalitesi öncelikli önemli nokta olmakta, fiyatlar geri planda kalmaktadır.

b) Eğitim Araştırma Hastanesi: Dış kaynak alımı kamu ihale kanununa göre yapılmaktadır. Hastane ihtiyaç duyduğu hizmetleri ve şartlarını belirtmekte, teklif verenler arasında bu şartlara uygun olan en düşük fiyatlı teklifi seçmektedir. Alım sonrasında problem yaşanmaması için alınacak ürün veya hizmetle ilgili şartname dikkatli hazırlanmalıdır.

4) Kurumunuzda dış kaynak yolu ile çalışan kişi sayısı kaçtır?

a) Özel Hastane: Hastanemizde dış kaynak yolu ile çalışan kişi sayısı:

Bölüm	Çalışan Sayısı
Temizlik	160
Yemekhane	35
Güvenlik	30
Çamaşırhane	25
Toplam	250

b) Eğitim Araştırma Hastanesi: Hastanemizde dış kaynak yolu ile çalışan kişi sayısı:

Bölüm	Çalışan Sayısı
Güvenlik	86
Veri giriş ve kontrol işletmenliği hizmeti	334
Temizlik	292
Hasta ve Ziyaretçi Yönlendirme	30
Bilgi işlem	13
Biyomedikal ve teknik servis	22
Radyoloji	35
Laboratuvar	17
Yemek	48
Araç kiralama	3
Toplam	880

5) Dış kaynak kullanımına ilişkin bütçe en fazla hangi birimlere ayrılmaktadır?

a) Özel Hastane: Sırası ile yemekhane, temizlik ve çamaşırhaneye ayrılmaktadır.

b) Eğitim Araştırma Hastanesi: Sırası ile radyoloji, laboratuvar, temizlik ve veri girişi hizmetlerine ayrılmaktadır.

6) Dış kaynak alınan firma ile sözleşme süresi ne kadardır?

a) Özel Hastane: Sözleşmeler genellikle 1 yıllık yapılmaktadır.

b) Eğitim Araştırma Hastanesi: Sözleşmeler en fazla 3 yıllıktır. Kurumumuzda 1 veya 2 yıllık sözleşmeler de mevcuttur ama genellikle 2 yıllık sözleşmeler yapılmaktadır.

7) Kurumunuz dış kaynak aldığı firmayı etkin bir şekilde denetliyor mu?

a) Özel Hastane: Denetimler aylık olarak yapılmaktadır. Bu denetimleri enfeksiyon komitesi ile otelcilik hizmetleri iş birliği içinde yapmaktadır.

b) Eğitim Araştırma Hastanesi: En az 3 kişiden oluşan kontrol teşkilatı bulunmaktadır. İşin teknik şartnameye göre yapılıp yapılmadığını kontrol eder. Muayene komisyonu en az 3 kişi olmak üzere 5-7 gibi tek sayılardan oluşabilir. Bu komisyona teknisyenler, veri giriş elemanları ve uzman hekimler de dâhil edilebilir. Örneğin radyolojide görev yapan uzman hekimler de bu komisyona dahil edilebilmektedirler. Bu süreçler sayesinde kurum tedarikçi firmanın işini düzgün yapıp yapmadığını kontrol eder ve sözleşme feshedilir veya uzatılır.

8) Dış kaynak kullanım sürecinde yaşanan sorunlar nelerdir?

a) Özel Hastane: En büyük problemler tedarikçi firmanın sözleşmede yer alan maddeleri yerine getirmemesi durumunda yaşanmaktadır. Bu durumda tedarikçi ile yollar ayrılmaktadır. Bu da iş süreçlerinde aksamalara yol açmaktadır.

b) Eğitim Araştırma Hastanesi: Dış kaynak alımları Kamu İhale Kanunu'na göre yapıldığı için kurum istediği firmayı seçmemektedir. Bu durumda teknik şartnameye uygun en ucuz teklifi veren firmayı seçmek zorunda kalmaktayız.

9) Dış kaynak kullanımı yönetimin iş yükünü azaltmakta mıdır?

a) Özel Hastane: Yönetimin iş yükünü oldukça azaltmaktadır. Kurumun kendi müdürlüğü var, aynı zamanda tedarikçi firmaların da müdürlükleri var. Satın alma müdürlüğü olarak elemanlarla değil firmanın müdürlüğü ile iletişime geçmekteyiz.

b) Eğitim Araştırma Hastanesi: Dış kaynak alımı yolu ile sağlık hizmetlerine daha çok odaklanma fırsatı bulmaktayız. Örneğin yemek ile ilgili bir sıkıntı yaşandığında yemek şirketini arayıp personel göndermesini isteyip kendi işime devam edebiliyorum.

Gerçekleştirilen görüşme sonuçları incelendiğinde özel hastane ve eğitim-araştırma hastanesi açısından dış kaynaklardan yararlanma yönteminin yönetimin iş yükünü azalttığı ve temel faaliyetlere odaklanma açısından avantaj sağladığı tespit edilmiştir. Öte yandan farklı mülkiyet gruplarında olsalar da her iki hastanede de dış kaynaklardan yararlanılma nedenlerinin temelde kaynak yetersizliği ve ekonomik avantaj sağlamaya

yönelik olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışmada elde edilen bir başka sonuç ise; dış kaynaklardan yararlanma stratejisinde firma seçimi hususunda yaşanan farklılıklardır. Özel hastanede firma ile yeterlilik ve hizmet kalitesi açısından değerlendirilerek sözleşme imzalanırken; eğitim-araştırma hastanesinde ‘en düşük fiyat’ teklifi ile seçimin yapıldığı sonucuna varılmıştır. Sözleşme süreleri açısından bakıldığında özel hastane ile firmalar arasında yapılan sözleşmelerin (1 yıl) eğitim-araştırma hastanesindeki sözleşmelerden daha kısa olduğu görülmektedir (2-3 yıllık).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Dış kaynaklardan yararlanma, son yıllarda sağlık işletmelerinde sıklıkla başvurulan yöntemlerin başında gelmektedir. Amaç ister ekonomik avantaj sağlamak isterse personel yetersizliğini gidermek olsun, önemli olan husus hizmet kalitesinin yükseltilmesidir. Bu nedenle dış kaynaklardan yararlanma yöntemi uygulanırken sözleşme imzalanacak olan firmaların hizmeti ifa etme konusunda yeterli olması ön koşuldur. Öte yandan genel olarak ekonomik yapılanmalarda meydana gelen dalgalanmalar girişimcileri olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu noktada sağlık işletmesinin sözleşme imzalamış olduğu firmaların finansal açıdan da yeterliliğe sahip olmaları gerekmektedir. Aksi takdirde firmanın finansal dar boğaza girmesi sunulan hizmeti kesintiye uğratabilecek ve bu durum müşteri tatminini bile olumsuz etkileyecek sonuçlara yol açacaktır. Örneğin laboratuvar hizmetlerini dış kaynaklardan yararlanma yöntemi ile bir firmadan alan hastanede firmanın cihaz kitlerini temin etmemesi, laboratuvar sonuçlarının çıkmamasına neden olacak ve bu durum hastanenin temel faaliyet alanı olan poliklinik hizmetlerinin aksamasına sebebiyet verebilecektir.

Gerçekleştirilen çalışmanın çarpıcı sonuçlarından bir tanesi dış kaynaklardan yararlanma stratejisinde firma seçimi hususunda yaşanan farklılıklardır. Kamu hastanelerinde satın alma prosedürü Kamu İhale Kanunu çerçevesinde yürütülmekte ve alımlar ‘en düşük fiyat’ teklifi usulüyle gerçekleştirilmektedir. Ancak dış kaynaktan yararlanma yöntemi ile yaygın olarak yürütülen temizlik, güvenlik, hasta danışma hizmetleri gibi hizmetlerde önemli hususlardan bir tanesi bu işlerin emek yoğun yürütülen hizmetler olmasıdır. Bu durumda firmaların sunmuş oldukları fiyatların yanı sıra firmanın yeterlilikleri de önemli bir kriterdir. En düşük fiyat teklifi sunmuş ancak gerek finansal al yapı gerekse insan kaynağı alt yapısı açısından yeterliliğe sahip olmayan firmalarla sözleşme yapılması beraberinde personel maaşlarının yatırılmaması, çalışanların iş akitlerinin haksız yere feshedilmesi, hizmetin aksaması, hizmet kalitesinin düşmesi gibi pek çok dezavantajlı duruma sebep olabilmektedir. Bu sebeple dış kaynaklardan yararlanma yöntemi seçildiğinde ihale ve sözleşme aşamalarında mutlaka yeterlilik değerlendirmelerinin yapılması, ayrıca oluşturulan komisyonlarla rutin denetlemelerin gerçekleştirilmesi hayati öneme sahiptir.

Ulusal ve uluslararası literatür incelemesi gerçekleştirildiğinde dış kaynaklardan yararlanma konusu ile ilgili bu çalışmanın sonucuyla örtüşen pek çok çalışma yapıldığı görülmektedir. Afyonkarahisar ili’nde 1 üniversite hastanesi, 15 devlet hastanesi, 2 özel hastane ve 2 özel dal hastanesinden oluşan toplam 20 hastanelik örnekleme yapılmış olan çalışmanın sonuçlarına göre (Karahan, 2009); tüm hastane grupları içerisinde ağırlıklı olarak sırasıyla temizlik, bilgisayar otomasyon hizmetleri, güvenlik, yemek hizmetlerinin dış kaynaklardan yararlanma yöntemi ile yürütüldüğü ve maliyet tasarrufu sağlamak, verimliliği arttırmak ve mevcut kaliteyi sağlamak amacıyla bu yöntemin seçildiği belirlenmiştir. Öztürk ve Sezgili’ nin 2002’de (Öztürk ve Sezgili, 2002) yaptığı bir çalışmada da katılımcıların % 64’ ü dış kaynaklardan yararlanmanın temel sebebinin maliyetleri azaltmak olduğunu belirtmişlerdir. Hsiao vd. (2009) tarafından (Hsiao, Pai ve Chiu, 2009) Tayvan’da yapılan bir

araştırmada dış kaynak kullanımını tıbbi ve tıbbi olmayan faaliyetler şeklinde iki başlık altında incelenmiş, tıbbi faaliyetlerde en fazla yararlanılan dış kaynakların %51.4 ile ambulans ve %50 ile hemodiyaliz hizmetleri olduğu saptanmıştır. Tıbbi olmayan faaliyetlerde ise en fazla yararlanılan dış kaynaklar %94 ile tıbbi ve tıbbi olmayan atıkların toplanmasına ynelik faaliyetlerdir. Young (2008)'un yaptığı (Young, 2008) nitel çalışmaya göre, dış kaynak kullanımının maliyetleri azaltma ve değişime ayak uydurma gibi faydalarının yanı sıra, sunulan hizmet kalitesi, paylaşılan örgüt kültürü ve asıl işverenin çalışanları ile alt işverenin çalışanları arasında yaşanabilecek sorunlar gibi dezavantajları da mevcuttur.

Çalışmaların sonuçlarından da anlaşıldığı üzere dış kaynaklardan yararlanma yöntemine eğilimin maliyetleri azaltmak için olduğu görülmektedir. Bu hususta hastane yöneticilerinin dış kaynaklardan yararlanma yöntemi ile ifa edecekleri hizmetin maliyet hesaplamalarını yaparak, bu yöntemin maliyet-etkili olup olmadığını değerlendirmesi gerekmektedir. Aksi takdirde seçilen bu yöntem maliyet avantajı sağlamaktan ziyade kaynak israfına da sebep olabilecektir. Ayrıca hastane yöneticileri tarafından dikkat edilmesi gereken bir başka husus da dış kaynaklardan yararlanma yöntemi ile istihdam edilen çalışanların özlük hakları açısından mağduriyet yaşamamalarıdır. Bu noktada çalışanlara ynelik olarak gerekli düzenlemelerin gerçekleştirilmesi, maaş-sigorta primlerinin ödenmesi, yıllık izinler, analık hakları, raporlar, kıdem tazminatları gibi hususlarda aksaklıkların yaşanılmaması için gerekli yönetsel önlemlerin alınması gerekmektedir. İş güvencesi hususunda kayđı yaşayan çalışanların iş motivasyonları ve iş tatminleri olumsuz etkilenebileceğinden bu durum sunulan sağlık hizmetinin kalitesine ve dış müşterinin memnuniyetine yansiyabilecektir.

KAYNAKA

Aubert, BA., Patry, M., Rivard, S. Assessing the risk of IT outsourcing, 1998, *Proceedings of the Thirty-First Hawaii International Conference* (Vol. 6, pp. 685-692), p. 1-14, ISSN: 1-198-8177.

Barrar, P., Gervais, R. *Global outsourcing strategies*. Hampshire: Gower Publishing, 2006, p. 127-139, ISBN: 978-0-566-08624-3.

Bnaud, CL., Bordeianu, S. *Outsourcing library operations in academic libraries: an overview of issues and outcomes*. Colorado: Libraries Unlimited, 1998, p. 4-6, ISBN: 978-1563085093.

Earl, MJ. The risks of outsourcing IT. *MIT Sloan Management Review*, 1996, 37(3), p. 26, available in: <http://search.proquest.com/openview/9076979cc98405110423a854c7f7cb43/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1817083> .

Greaver, MF. *Strategic outsourcing: a structured approach to outsourcing decisions and initiatives*, New York: Amacom Publication, 1999, p.10-33, ISBN: 978-0-81-440434-8.

Hale, J. *Outsourcing training and development: factors for success*. San Francisco: John Wiley&Sons, 2006, p. 7-25, ISBN: 0-7879-78973.

Halvey, JK., Melby, BM. *Information technology outsourcing transactions: process, strategies, and contracts*. 2. Edition, New Jersey: John Wiley & Sons, 2005, p. 1-43, ISBN: 978-0-471-45949-1.

Hsiao, CT., Pai, JY., Chiu, H. The study on the outsourcing of Taiwan's hospitals: a questionnaire survey research. *BMC Health Services Research*, 2009, Vol. 9 Iss. 78. Available in: <http://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/1472-6963-9-78>.

Jacques V. *International outsourcing strategy and competitiveness*. Paris: Editions Publibook, 2006, p. 19-20, ISBN: 978-2748333183.

Karahan, A. Dış kaynak kullanımının verimlilik üzerine etkisi (hastane yöneticileri üzerine bir araştırma). *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2009, Cilt 12 Sayı 21, s.185-199.

Kavuncubaşı Ş., Yıldırım S. *Hastane ve sağlık kurumları yönetimi*. 3.Baskı, Ankara: Siyasal Yayıncılık, 2012, p. 303-316, ISBN: 9789757351511.

Koçel, T. *İşletme yöneticiliği*. 15.Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2014, p. 448-450, ISBN: 9786053334163.

Kohleick, H. *Designing outsourcing relations in knowledge intensive business services*. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag, 2008, p.13-15, ISBN: 978-3-937404-50-9.

Lonsdale, C. Effectively managing vertical supply relationships: a risk management model for outsourcing. *Supply Chain Management: An International Journal*, 1999, Volume 4, Number 4, p. 176-183.

Mucuk İ. *Modern işletmecilik*. 12. Baskı, İstanbul: Türkmen Yayıncılık, 2000, p. 198-200, ISBN: 9757337552.

Özbay, T. *Sorularla dış kaynak kullanımı:(outsourcing)*. İstanbul Ticaret Odası Yayınları, 2004, p. 11-17, ISBN: 975-512-846-8.

Öztürk A, Sezgili K, (2002) “Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yeni Bir Rekabet Stratejisi Olarak Kullanılması ve Uygulama Süreci” *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 21, Sayı 2, s.127-142

Rolstadås, A., Henriksen, B., O'Sullivan, D. *Manufacturing outsourcing: a knowledge perspective*. London: Springer-Verlag Publication, 2012, p. 87-125, ISBN: 978-1-44-712953-0.

Tengilimoğlu, D, Işık, O, Akbolat, M. *Sağlık işletmeleri yönetimi*. 7.Baskı, Ankara: Nobel Yayıncılık, 2012, p. 508-512, ISBN: 9786051331843.

Williams, OD. *Outsourcing: a cio's perspective*. Boca Raton: CRC Press LLC, 1998, p. 1-9, ISBN: 978-1-57-444216-8.

Young, S. Outsourcing in public health: a case study of contract failure and its aftermath. *Journal of Health Organization and Management*, 2008, Vol. 22 Iss. 5 pp. 446 – 464.