

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE DIŞ KAYNAK KULLANIM STRATEJİSİ

Astsb. İmdat Büber

GİRİŞ

Küreselleşme günümüz dünyasının en önemli tartışma alanlarından birini oluşturmaktadır. Özellikle gerileyen ticari sınırlar, artan uluslararası rekabet, kalitenin yeni bir rekabet alanı olarak ortaya çıkması, değişen talep eğilimleri ile iletişim ve bilgi teknolojileri küreselleşme sürecinin temel yapı taşlarıdır. Buna ilave olarak tüketicinin ön plana çıkması, işletmelerin uluslararası pazarlara açılma çabaları ve çok uluslu işletmelerin global ve yerel düzeydeki etkinlikleri küreselleşme olgusunu daha belirgin kılmaktadır.

İşletmeler günümüzde ciddi reorganizasyon projeleri ile yeniden yapılanma süreçlerine yönelmektedirler. Bu süreçlerin temel özellikler artan uluslararası rekabete ve değişen piyasa eğilimlerine karşı etkin bir rekabet stratejisi izleyebilmektir. Bu çerçevede işletmelerin toplam kalite yönetimi, esnek üretim stratejileri, reengineering, esnek çalışma biçimleri ve stratejik insan kaynakları yönetimini uygulamaya geçirdikleri gözlenmektedir. Böylece bir yandan işletme içi üretim süreçleri, çalışanlar ve üretim yapıları daha verimli ve etkin bir nitelik kazanırken, diğer yandan işletmeler rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü elde etmede ciddi avantajlar sağlamaktadırlar.

Yeniden yapılanma sürecinin önemli bir aşaması da işletmelerin ana faaliyet alanları dışındaki faaliyetlerini azaltmaları mümkün olduğunca bu faaliyetleri başka işletmelere aktarmalarıdır. Bu amaçla pek çok işletme günümüzde ana faaliyet alanlarını tespit etmeye yönelmekte ve ana faaliyet alanları dışında kalan fonksiyonları ise profesyonel işletmelere aktarmaktadır. Bu şekilde hem maliyet etkinliği sağlanmakta hem de kaynakların üretken ve stratejik alanlara kaydırılması mümkün olmaktadır.

Dış kaynak kullanımı böyle bir çerçevede işletmeler açısından önemli bir işlev görmektedir. Bu sayede işletmeler ana amaçları dışındaki faaliyetleri uzman işletmelere çok daha verimli bir şekilde ve çok daha ucuza yaptırabilmektedirler.

Bu makalenin amacı işletmelerin insan kaynakları yönetimi çerçevesinde dış kaynak kullanım stratejilerini analiz etmektir.

Bu amaçla ilk olarak işletmeleri dış kaynak kullanımına yönelten çevresel şartlar analiz edilmekte, ikinci bölümde dışkaynak kullanım stratejisi açıklanmakta ve nihayet son bölümde dış kaynak kullanım stratejisi ile insan kaynakları ilişkisi tanımlanmaktadır.

I. DEĞİŞEN KÜRESEL ÇEVRE

A. KÜRESELLEŞME VE EKONOMİK DÖNÜŞÜM

1. Küreselleşme Sürecinin Boyutları

Siyasal sınırlarla ekonomik sınırların birbirinden ayrılması ve ekonomik sınırların giderek ortadan kalkması sürecini ifade eden küreselleşmeye ilişkin ilk somut adımlar 1947 yılında (GATT) anlaşmasının imzalanmasıyla atılmıştır.

Özellikle son 20 yıllık dönemde dünya ekonomisinde ulusal mali piyasalar arasındaki sınırların ortadan kalktığı ve global bir sermaye piyasasının oluşmağa başladığı gözlenmektedir. Bu açıdan 1990'lı yıllar ulusal ekonomilerin küresel ekonomilere entegre olduğu bir dönemi ifade etmektedir. Bu entegrasyon gelişmiş ülkelerde yeni piyasaların varlığını ortaya çıkarırken Güney Kore, Tayvan, Honk Kong, Tayland gibi yeni sanayileşen ülkeler içinde ekonomik ve sosyal transformasyonun başlangıç noktasını teşkil etmiştir¹.

Son çeyrek yüzyıl içerisinde meydana gelen hızlı teknolojik gelişmeler dünyadaki ekonomilerin bütünleşmesine, tek pazar haline gelmesine neden olmuştur.

Yeni bir yüzyıla doğru enformasyon çağı yeni bir devrim olarak tanımlanmaktadır. Enformasyon bu niteliği ile önemli bir rekabet unsuru olma eğilimindedir. Böylece 20.Yüzyılın sonuna doğru işletmeler artık kapital ve emekten ziyade bilgiye dayalı donanımları tercih etmektedirler².

Özellikle 21.yüzyıla doğru ülkeler arasındaki ekonomik sosyal ve teknolojik ilişkiler bloklaşma çabalarıyla daha da yoğunlaşmaktadır. Böylece dünya ölçeğinde gerçekleşmesi zor görünen serbest ticaret, bölgesel düzeyde çok daha kolay yapılabilmektedir. Nitekim Dünya'da, 100'e yakın ülke en az bir birliğe üye konumdadır³.

2. Küresel Ekonomiye Geçiş

Küreselleşmenin 1970'li yıllardan bu yana teknolojik gelişmeyle beraber Dünya'yı küçültmesi uluslararası sermayenin bunalımdan çıkmak için başvurduğu yollardan biridir. Uluslararası piyasalar, IMF, Dünya Bankası gibi kuruluşların denetimi altına girmektedir.

Küreselleşme sürecinde büyük bir gücü elinde tutan ikinci grup kreditorlerdir. Bir başka güç de Dünya Bankası ve Uluslararası Para Fonu (IMF) dir. Güçlü paraya sahip olmayan ülkelere kredi vermek için kurulan IMF'nin ilk önceliği enflasyonu düşürmektir.

¹ Ali Güzel; **Çalışma Hayatında Esneklik**; (MESS Yayınları; İstanbul-1995) s.15.

² Thomas Stewart; **Entellektüel Sermaye**; (MESS Yayınları; İstanbul-1997); s.6.

³ MESS; **Dünyada ve Türkiye'de Rekabet**; (MESS Yayınları; İstanbul-1997); s.19.

3. Küresel Ekonomi Açısından İşgücü

Küresel ekonomi günümüzde emeğin kullanımında hem tasarruf hem etkinlik ve hem de verimlilik sağlamayı talep etmektedir. Artan rekabet esnekleşmenin, enformel sektördeki büyümenin, yeni üretim ve yönetim tekniklerinin önemli bir nedenidir. Sermaye mal ve hizmet üretimini küresel bir alana yaydıkça bu alan içinde en başta emek kullanımını açısından küresel olanaklara ulaşmakta ve de "küresel işgücü piyasası" içinden en elverişli emeği seçme ve kullanma olanağına sahip olmaktadır.

B. YENİ TEKNÖLOJİLER

1. Teknolojik Evrim

Sanayi devriminden günümüze kadar olan zaman içinde teknolojik gelişim evrelerini üç ana dönemde incelemek mümkündür. İlk devre, buhar makinesinin kullanılmaya başlaması ile tarımdan sanayi sektörüne işçi akımının yaşandığı, kitle üretimlerinin gerçekleştirdiği birinci sanayi devrimi sonrası dönemdir.

İkinci olarak, büyük üretim hatları kullanılarak daha önce insan esaslı olan üretim ve montaj işinin büyük bir kısmının önceden programlanmış otomatik makine serilerinde yapıldığı ikinci sanayi devrimi dönemi gelmektedir. Bu dönem, mini ve makro bilgisayarların üretim hatlarına adapte edildiği dönemdir. Son olarak ise, özellikle 1970'li yılların ikinci yarısından beri mikro işlemcilerin ve robotların yaygın kullanımı ile nitelikli olması bakımından otomasyondan çok daha fazla önem taşımakta olan mega teknolojiler dönemi son evre olarak sayılabilir. Yeni teknolojiler ya da yüksek teknolojiler olarak adlandırılan bu gelişim süreci işgücünün yapısından, mesleklere, sektörlerin tanımından, üretim şekillerine kadar bir dizi alanda iş ilişkilerini etkileyerek ortaya pek çok değişiklikler çıkarmıştır⁴.

Scientific Amerikan Dergisi 21. Yüzyılın anahtar teknolojilerini beş ana grupta toplamış ve şu şekilde sunmuştur.

- Enformatik,
- Ulaşım,
- Tıp,
- Makineler, yeni malzemeler ve imalat,
- Enerji ve çevre.

Yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkan anahtar teknolojilerin başında enformasyon teknolojileri gelmektedir. Enformasyon teknolojilerin pek çok

⁴ İlhan Doğan; **Bilgi Teknolojileri ve Endüstri İlişkileri**; (İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Bilim Dalı); İstanbul -1996 ; Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi; s.24.

alandaki kullanılması, kullanım yerlerinde pek çok değişikliğe yol açarken diğer yandan da diğer alanlardaki teknolojik gelişmeleri ise ulaşım, tıp, makineler ve ardından enerji ve çevre konularında olmuştur⁵.

2. Mikro Teknolojiler

Mikro-elektronik teknolojisinin özellikle önemli niteliklerden ve kesin üstünlüklerinden biri, bilgisayarlar dışında birçok ürün ve süreçle birlikte uygulanabilmesidir. Mikro işlemciler, ev aletleri, eğlendirici araçlar ve kişisel ürünler gibi dayanıklı tüketim malları (cep hesap makineleri ve saatler) olarak, gitgide, daha fazla kullanılmaya başlanmışlardır. Ayrıca, diğer elektro-mekanik teçhizat ve kontrol sistemlerinin (ısı kontrolü trafik kontrolü ve benzer) yerini aldıkları endüstriyel kontrol teknolojisindeki önemleri de giderek artan bir rol oynamaktadır. Bunun yanında mikro işlemciler sayısal olarak kontrol edilen makine parçalarında, endüstriyel robotlara ve malzeme-işleyen teçhizatda da kullanılmaktadırlar.

C. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1. İnsan Kaynakları Fonksiyonundaki Değişimler

Çoğu işletme yönetimi günümüzde stratejik insan-kaynakları yönetiminin işletme stratejisinin temel belirleyicisi olduğu inancındadır. Buna göre, geleceği olan işletmeler ancak stratejik insan kaynaklarını uygulayan işletmelerdir. Mesela, örgütsel tasarım, planlama, işgücü ilişkileri, ücretlendirme, süreç yönetimi ve değişim yönetimi konuları günlük ilişkilerin üzerinde olan ve stratejik değeri olan konulardır⁶.

Organizasyonlardaki insan kaynakları fonksiyonu günümüzde önemli bir dönüşüm süreci geçirmektedir. Rekabet baskıları insan kaynaklarını işletme yönetiminde stratejik bir konum edinmeye zorlamakta ve katma değer yaratan bir birim olmaya yöneltmektedir.

İşletmelerdeki insan kaynakları fonksiyonu genelde benzer bir tarzdadır. İnsan kaynakları çoğunlukla işletme merkezindeki bir fonksiyondur⁷.

İnsan kaynakları yönetimi bu niteliği ile geçici bir anlık değil bütünsel bir süreçtir. Bir yerde başlayıp bir yerde bitmez. Aksine devam eden bir süreci ifade eder. Diğer bir deyişle insan kaynakları yönetimi birbirini tamamlayan faaliyetler ve davranışlar dizisidir⁸.

⁵ İlhan Doğan; *Bilgi Teknolojileri ve Endüstri İlişkileri*; a.g.e.; s.27.

⁶ Suzanne Harrison; *Outsourcing and The "New" Human Resource Management*; Canada-1996; p.13.

⁷ A.g.e.; p.14.

⁸ Nurullah Genç; *Zirveye Götüren Yol Yönetim*; (Timaş Yayınları; İstanbul-1997); s.29.

2. Temel İnsan Kaynakları Yetkinlikleri

İnsan Kaynakları fonksiyonu transformasyon geçirirken, bu departmanda çalışan insanların yetkinlikleri de değişime uğramaktadır. Geleneksel olarak insan kaynakları yöneticileri idari konumdaki kişilerdir. İnsan kaynakları yöneticileri “insanları” işe yerleştiren birim olarak görülmekteydi. Ancak bugün için insan kaynakları giderek önemli olmaktadır.

a. Beşeri beceriler

İnsan kaynakları temelde seçkin bir role sahiptir. Çünkü günümüzde insan kaynakları ciddi bir partner rolü oynamaktadır. Dolayısıyla insan kaynakları güçlü bir iletişim, insan ilişkileri ve uygun vasıfsal özelliklere sahip olmalıdır. Stratejik “satış etkileme”, insan kaynakları mesleğinin büyümesi açısından giderek kritik bir faktör olmaktadır. Çünkü günümüzde işletme stratejilerinin başarısında insan kaynakları güçlenen bir rol üstlenmektedir⁹.

b. İşletme becerileri

İnsan kaynakları yöneticileri artık giderek daha fazla finansal ve örgütsel konularda bilgi sahibi olmak konumundadırlar. Kademe yöneticilerindeki fonksiyonlar arası deneyim insan kaynakları mesleğinin güvenilirliğine katkıda bulunan değerli bir varlıktır. Çünkü insan kaynakları yönetiminde kariyer yapan bireyler kademe problemleriyle ilişkili zorluklara sahiptir.

c. İnsan kaynakları teknik becerileri

İnsan kaynakları personeli güçlü bir teknik bilgiye sahip olmak zorundadır. İlave olarak işletmecilik ve kişiler arası iletişim konularında da teknik vasıflara ihtiyacı vardır. Çeşitli yöneticiler insan kaynakları yöneticilerinin geleneksel rolleri dışında da sorumluluklar üstlenmeleri gerektiğini kaydetmektedirler.

3. İnsan Kaynakları Yenilikleri

İnsan kaynakları hala çoğu işletmede bir maliyet merkezi olduğu için, insan kaynakları yönetiminde hizmet maliyetlerini düşürecek, daha etkin olacak ve ilave hizmet yaratacak yeni metodlar geliştirilmelidir.

Daha yalın ve etkin olarak aynı zamanda insan kaynakları sorumluluklarını kademe yöneticisine ya da dış bir tedarikçiye doğru genişletmekte, insan kaynakları departmanındaki teknoloji rolünü arttırmaktadır.

Öte yandan işletmenin temel yetkinliklerinin anlaşılması ve daha etkin yetkinlik modellerinin geliştirilmesi uzun dönemli başarı açısından önemlidir ve organizasyona gerçek bir stratejik avantaj sağlamaktadır. Tüm işçi vasıf ve deneyimleri organizasyonlara kritik kaynakların doğru zaman ve yerde karşılama olanağı sağlamaktadır. Vasıf geliştirme politikaları ile birlikte, performans dayalı ücret ön plana çıkmaktadır. Bu hizmetlerin maliyeti tahmin edilebileceğinden,

⁹ A.g.e.; p.17.

esnek ödüllendirme mekanizmalarının giderek daha fazla uygulanacağı gözlenmektedir¹⁰.

II. DIŞ KAYNAK KULLANIM STRATEJİSİ

A. KAVRAM VE NİTELİK

1. Tanım ve Kapsam

Günümüzde artan yoğun uluslararası rekabet pek çok işletmeyi dış kaynak kullanımına yöneltmektedir. İşletmeler özellikle maliyet tasarrufu açısından işlemleri ile ilgili çeşitli süreçleri dış kaynak kullanarak yapmaktadırlar. Böylece rekabet açısından ilave bir üstünlük sağlayan işletmeler uzmanlıklarını bilgi yönetimine kaydırmaktadırlar¹¹.

Geniş anlamda işletmenin çeşitli fonksiyonların diğer kesimlerce yerine getirilmesi anlamına gelen dış kaynak kullanımı genellikle işletmenin ana faaliyet alanına girmeyen konuları kapsamaktadır. Sözgelimi, finans ve yönetimde dış kaynak kullanımına gidilen süreçler ücret yönetimi, muhasebeleştirme ve finansal raporlama, vergi şikayetleri ve planlama ile içsel denetim konularını kapsamaktadır¹².

Yapılan araştırmalar dış kaynak kullanımının sürekli arttığını göstermektedir. Nitekim Amerika'da yapılan bir araştırmada dış kaynak kullanımının son 20 yıllık dönemde belirgin bir şekilde genişlediğini göstermektedir. Bu ülkede özellikle 1972-1990 yılları arasında dış kaynak kullanımının işletmelerde % 5.3'lerden % 11.6'lara ulaştığı anlaşılmaktadır¹³.

Konuyla ilgili bir diğer araştırmada ise, Amerika'da dış kaynak kullanımının finans/muhasebe konularında % 18, genel yönetim konularında % 78, insan kaynakları konusunda % 77, pazarlama konusunda % 51, dağıtım konusunda % 66 ve imalat konusunda % 56 oranında kullanıldığı gözlenmiştir¹⁴.

Dış kaynak kullanımı sağlayan işletmelerin verdikleri hizmetler hemen her alana yayılmaktadır. En yaygın olanları insan kaynakları fonksiyonları ile bazı yönetim görevlerinin üstlenilmesidir. Emeklilik planları, ücret sistemleri vb.

¹⁰ A.g.e.; p.18.

¹¹ Sandra E. O'connell; "Outsourcing: A Technology-Based Decision"; **HR Magazine**; February 1995; p.35.

¹² Jim Switser; "Trends in Human Resources Outsourcing"; **Management Accounting**; November 1997; p. 22.

¹³ Robert C. Feenstra-Gordon H.Hanson; "Globalization, Outsourcing, And Wage Inequality"; **NBER Working Paper** ; Cornell-1996; p.3.

¹⁴ Joann Greco; "Outsourcing: The New Partnership"; **Journal of Busines Strategy**; July/August 1997; p.50.

konular sıklıkla dış firmalara yaptırılmaktadır. Özellikle iletişim teknolojilerinde gözlenen gelişmeler bu hizmetlerin etkinliğini arttırmaktadır.

Genellikle tüm işletme fonksiyonlarını diğer şirketlere yaptırmak mümkündür. Ancak yaygın olan alanlar arasında;

- Anahtar niteliğindeki bir çalışanın yerinin doldurulması,
- Yeni bir tanım kataloğu hazırlanması,
- Güvenlik programının yaratılması,
- İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin oluşturulması,
- Özel bir konum için eleman alınması¹⁵.

Günümüzde yapılan değerlendirmelerde dış kaynak kullanımının yakın gelecekte en fazla şans yaratacak sektör olduğu ileri sürülmektedir. Nitekim 2000 yılında stratejik açıdan işletmelerin çoğunun dış kaynak kullanımına yöneleceği ve bu sektördeki büyümenin yıllık % 20'ler düzeyine erişeceği ifade edilmektedir.

Dış kaynak kullanımı işletmeler için yeni bir araç olduğundan, bu aracın etkinliği henüz yeterince bilinmemektedir. Ancak araştırma sonuçları zaman, maliyet, sorumluluk ve uzmanlık alanlarında dış kaynak kullanımının olumlu yönlerinin ağır bastığını göstermektedir.

2. Dış Kaynak Kullanımının Nedenleri

İşletmelerin dış kaynak kullanım nedenleri çeşitli biçimlerde farklılaşmaktadır. Genel olarak bakıldığında işletmelerin dış kaynak kullanma nedenlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

- Zaman tasarrufu, yönetsel maliyetlerin azaltılması ve etkinliğin geliştirilmesi,
- Yeniden yapılanma ve daralma girişimlerine cevap vermesi,
- Teknolojik gelişme ve yeni yatırımlara olanak tanınması,
- Karmaşık düzenleyici gerekler ile uzlaşması,
- Çok yönlü planların yönetiminde kolaylık sağlaması,
- Rutin, gereksiz ve etkin olmayan işleri eleyerek personel kapasitesinin artırılmasına olanak sağlaması,
- Olumlu uygulamaların paylaşılmasına olanak tanınması, tüketici hizmet desteği sağlaması¹⁶.

3. Dış Kaynak Kullanımının Avantajları

Dış kaynak kullanımı çok farklı seviyelerde gerçekleştirilebilir. Belirli spesifik bir görev için dış kaynak kullanımına gidilebileceği gibi işletmenin tüm fonksiyonları için de dış kaynak kullanımı tercih edilebilir. En önemli avantajlar arasında yüksek kalite, sabit maliyet, zaman tasarrufu ve teknolojik değişim sayılabilir.

¹⁵ James Spee; "Addition by Subtraction"; *HR Magazine*; March 1995; p. 41.

¹⁶ Lune Corusa; *Selecting and Managing an Outsourcing Provider*; 1996-Cornel; p.1.

Geniş anlamda bazı işletmeler sözelimi tüm insan kaynakları yönetim fonksiyonlarını uzman şirketlere verebilmektedirler. Diğer bir yöntem işçi kiralama dır. Bu yöntemde belli bir işçi kiralayan firma ile iletişim kurulmakta ve tıbbi bakım, ücretleme, eğitim araştırmalarının yönetim vb. alanlarda işbirliğine gidilmektedir¹⁷.

Diğer yandan çoğu işletme dış kaynak kullanımı yanında reengineering sürecine de yönelmektedir. Böyle bir süreçte işletme özellikle süreçleri tanımlamakta daha sonra bu süreçleri en iyi şekilde yapacak metodları bulmaktadır. Pek çok durumda reengineering ana faaliyet konularına girmeyen süreçlerde dış kaynak kullanımına gidilmesi ve diğer süreçlerin yeniden tasarlanması ifade etmektedir.

Süreçlerde dış kaynak kullanımına gidilmesi oldukça yeni sayılabilecek bir konudur, ancak hızla artmaktadır. Amerikan işletmeleri karşılaştıkları yoğun rekabet baskıları ve global ekonomik transformasyon karşısında kaynaklarını daha etkin ve verimli kullanmak zorundadırlar. Sözelimi bir ilan şirketi kaynaklarını daha çok geliştirmeye yoğunlaştırabilir ya da bir petrol işletmesi yeni kuyular açmaya yönelebilir¹⁸.

4. Dış Kaynak Kullanımının Riskleri

Dış kaynak kullanımında uygulamada çeşitli sorunlarla karşılaşmakta, bunlar sistemin etkinliğini sınırlamaktadır.

Bunlardan ilki yönetim sorumluluğunun yetersizliğidir. Yetersiz işletme yönetimleri dış kaynak kullanımının yönetilmesinde etkin olamamakta ve işletmenin beklediği yararları elde edilememektedir.

Dış kaynak kullanımında karşılaşılan bir diğer risk personelin yetersizliğidir. Özellikle dar kapsamlı dış kaynak kullanım işletmelerinde personel istenen vasıf ve yetkinliğe sahip olamamakta, bu da işletmenin dış kaynak kullanımına gittiği alanlardaki verimliliğini zayıflatmakta ve maliyetleri yükseltmektedir.

Üçüncü bir faktör ise, eski teknolojinin kullanılmasıdır. Dış kaynak kullanımı şirketleri bazen teknolojik değişimde geri kalmakta ve eski teknolojilerle çalışmaktadırlar. Bu durum işletmenin dış kaynak kullanımından beklediği teknoloji avantajını sınırlandırmakta ve sorunlara dönük çözümleri yetersiz kılmaktadır¹⁹.

¹⁷ James Spee; "Addition by Subtraction"; a.g.e.; p. 39.

¹⁸ Jim Switser; "Trends in Human Resources Outsourcing"; a.g.e.; p. 23.

¹⁹ Michael J. Earl; "The Risks of Outsourcing IT"; *Sloan Management Review*; Spring 1996; p.27.

5. Dış Kaynak Kullanımında Farklı Yaklaşımlar

Her işletmenin spesifik ihtiyaçlarını karşılayan tek bir dış kaynak kullanımından söz edilemezse de, işletmeler genel olarak aşağıda tanımlanan dört temel yaklaşımdan birini tercih etmektedirler.

- Geleneksel dış kaynak kullanımı
- Danışmanlık hizmet merkezleri
- İş paylaşımı
- İşin dışarıdan yaptırılması

6. Dış kaynak kullanımı ve rekabet üstünlüğü

Günümüzde yapılan çeşitli araştırmalar dış kaynak kullanımının işletmelerin rekabet gücünü artırdığını göstermektedir. Özellikle reorganizasyona giden işletmeler açısından dış kaynak kullanımı günümüzde önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Çünkü yeniden yapılanma çoğu işletme açısından işletmenin asıl faaliyet alanına yoğunlaşmasını ve küçülerek etkinleşmesini ifade etmektedir. Böyle bir süreç maliyet etkinliğini ve işletmeye dönük katma değer düzeyinde ortaya çıkan bir süreçtir. Dış kaynak kullanımı tüm bu hedeflerin etkin bir şekilde yerine getirilmesine olanak sağlayan bir özellik göstermektedir²⁰. Sözgelimi, Amerika'da son yıllarda işletmelerin rekabet avantajı elde etmek için giderek daha yoğun ölçüde dış kaynak kullanımına gittikleri bildirilmektedir²¹. Dış kaynak kullanımının bu açıdan işletmeler arasındaki dayanışma ve ortaklığı geliştirmede önemli bir araç olduğu anlaşılmaktadır²².

İnsan kaynakları yönetiminde dış kaynak kullanımının en yaygın olduğu alan ücret ve ödüllendirme yönetimidir. Bu alandaki uygulamaların potansiyel sonuçları şöyle özetlenebilir;

- Yüksek hizmet standardı,
- Daha iyi uzmanlık,
- Uygun bilgi ve mesajlar,
- Gelişmiş teknoloji kullanımı vb.

Konuyla ilgili başka bir araştırmada dış kaynak kullanımının işletmelere sağladığı yararlar değerlendirilmiştir. Araştırma kapsamına giren işletmelerin % 73'ü yasal, % 62'si vergisel, % 48'i bilgi teknolojisi, % 38'i içsel denetim, %27'si insan kaynakları, % 21'i finansal, % 17'si tüketici hizmeti ve % 11'i de

²⁰ James Spee; "Addition by Subtraction"; a.g.e.; p. 39.

²¹ W. Edward Back-Steve R. Sanders; "Partnering in a Unit Price Environment"; **Project Management Journal**; March 1996; p.18.

²² David J. Romancik; "Partnership Toward Improvement"; **Project Management Journal**; June 1995; p.14.

yönetmel açıdan dış kaynak kullanımından yararlandıklarını belirtmişlerdir²³.

B. İŞLETMELERDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI

1. Dış kaynak kullanımının seçimi ve yönetimi

a. Dış Kaynak Kullanımında Etkinlik

Dış kaynak kullanımında üzerinde önemle durulması gereken temel konu işletmenin dış kaynak kullanımında etkinliği nasıl yakalayacağıdır. Eğer işletmenin faaliyet alanına girmeyen bir fonksiyon ya da iş, diğer kişilere yaptırılıyorsa ortada bir dış kaynak kullanımı söz konusudur.

Burada önemli olan hangi alan ya da konularda dış kaynak kullanımının etkin sonuçlar vereceğidir. Diğer bir ifade ile işletme yönetimi dış kaynak kullanımının yapılacağı alanları etkin bir şekilde tespit etmelidir.

Bu konuda temel başlangıç noktası böyle bir uygulamanın işletmenin rekabet gücüne yapacağı katkıdır. Dış kaynak kullanım açısından özellikle diğer işletmelerle yapılacak sözleşmenin başarısı önem taşır. Hedeflenen amaçların önceden belirlenmesi etkin bir dış kaynak kullanımının vazgeçilmez şartıdır.

Hedefler belirlendikten sonra, potansiyel dış kaynak kullanımı gerekleri karşılayacak biçimde yerine getirilmelidir. Bu tür işte çalışanların kolay biçimde eğitilmelerini sağlayacak olanaklar geliştirilmeli ve beklentiler açıkça ortaya konmalıdır. Nihayet özellikle uzun dönemli görevleri yerine getiren personelin denetlenmesi sağlanmalıdır.

b. Dış Kaynak Kullanım Şirketinin Tespiti

Hedef ve görev saptandıktan ve maliyetler belirlendikten sonra, bir sonraki aşama mevcut dış kaynak kullanımı sağlayan şirketleri değerlendirmektir. İşletme açısından bu değerlendirme süreci oldukça önemlidir. Değerlendirme süreci çeşitli adımları içermektedir.

aa. Öneri geliştirmek ve teklif etmek

Bu süreç bir deneme sürecini içerir. Genel yönetim bu alanda bilgili kişi ve kurumlardan yardım isteyebilir ve mevcut şirketlerin getiri ve maliyetlerini hesaplayabilir. Bu süreç ikili hedef içerir.

- İşletme dış kaynak kullanımı sağlayan şirketten ne istediğini bilmelidir,
- Potansiyel ihtiyaçlarını karşılayacak şirket hakkında yeterince bilgi edinilmelidir.
- Önerilere verilen cevaplar ve analiz kağıt üzerinde şirketleri analiz etmek oldukça güçtür. Değerlendirme için temel kriterler dikkate alınabilirse sonuçta iki aday finale bırakılabilir.
- Her bir finalist ile mülakat yapacak bir tahmin oluşturulması.

Eğer dış kaynak kullanımı işletme dışında olacak ise, takım görevin yapılacağı yeri görmek durumundadır. Hizmet sağlayıcıdan pozitif ve negatif

²³ Jim Switser; "Trends in Human Resources Outsourcing"; a.g.e. ; p. 27.

yönleri ile analiz ederek her bir şirketin geçmişi hakkında bilgi toplamalıdır.

Diğer organizasyonların önceden ya da hali hazırda çalıştıkları şirketlerin adres ve telefon numaraları kontrol edilerek bu konuda bir risk oluşturulabilir. İstenilen performansı göstermemiş şirketler listeye dahil edilmezler. Potansiyel liste sürekli kontrol edilmek suretiyle güncelleştirilir. Burada önemli olan bu listede yer alan şirketlerin özellikleri ile işletmenin ihtiyaçlarının uygunluğudur. Bu amaçla listede yer alan şirketler hakkında kapsamlı bir bilgi oluşturulmalıdır.

bb. Mülakatlar

Oluşturulan bir takım dış kaynak kullanımı sağlayan şirketin önemli tüm bireyleri ile mülakat yapılmalıdır. Amaç şirketi daha iyi anlayabilmektir.

Mülakatlarda tutulacak notlar ve değerlendirme kriterleri görevin ilgili şirkete verilmesi aşamasında dikkate alınacağı son derece büyük öneme sahiptir.

Öte yandan görevin başka makamlarda gerçekleştirileceği durumlarda ilgili yerin ziyareti de önem kazanır. Görevin yapılacağı yerin incelenmesi, zayıf ve güçlü yönlerin tespiti gerekli diğer konulardır²⁴.

cc. Finansal müzakereler

Bu müzakerelerde işin niteliği, kapsamı ve önemi dikkate alınmalıdır. Eğer verilen dış kaynak hizmeti sınırlı ise, müzakerelerin önemi de azalacaktır. Finansal müzakerelerde sağlanacak esneklik işletme açısından daha olumlu sonuçlar doğuracaktır. Önemli olan finansal anlaşmanın gerekli şartlar dahilinde yapılmasıdır. Bu nedenle detaylı bir soru listesi hazırlanmalı ve sözleşmeyle ilgili bir açığa izin verilmemelidir.

dd. Beklentilerin ortaya konması

Doğru dış kaynak şirketi belirlendikten sonraki aşamada, firmanın beklentilerini açıkça ortaya koyması gerekir. Bu nedenle iletişimin hızlı ve etkin bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir.

Bazı durumlarda dış kaynak kullanımı sağlayan şirket ile firma arasında algılama farkı ortaya çıkabilir. Bunun için en iyi çözüm sürekli bir işbirliği ortamı yaratmaktır. Özellikle yapılacak işlemlerin işletmeye ve çalışanlara etkisini bilmek son derece önemlidir.

ee. Nihai müzakereler

Dış kaynak kullanımı sağlayan şirketlerle yapılacak nihai müzakerelerde aşağıdaki noktalara dikkat etmek gerekmektedir.

- **Tazmin :** İlgili şirket hatalarından kaynaklanan veya yeteri kontrol sağlanamamasının bir sonucu olarak ortaya çıkacak kayıpları gidermelidir.

²⁴ Lune Corusa; Selecting and Managing an Outsourcing Provider; a.g.e.; p.9

- *Sorumlulukların sınırı*: Tazminle bağlantılı olarak, ilgili şirket hataları için tazmin sorumluluğunu sınırlamaya çaba gösterecektir. Belirli bir şekilde şirketsınırlı bir sorumluluk talep edecektir. Firmanın bu sorumluluğun sınırlarını iyi saptaması gerekir.
- *Performans standartları açısından risk tazminatı* : Dış kaynak kullanımı sağlayan şirketin kendi performansı hakkında bir düzey saptaması gerekir. Beklenen risk düzeyine ulaşmayan şirketin tazminat ödemesi gerekir.
- *Sözleşmenin bitişi*: Sözleşmenin ne zaman biteceği açık olmalıdır. Ayrıca istenilen performans düzeyine çıkamayan şirketlerin sözleşmesi de fesh edilebilmelidir. Uzun dönemli sözleşmeler bu nedenle yaygın değildir²⁵.

2. Dış kaynak kullanımındaki güçlükler

Çeşitli yazarlar dış kaynak kullanım sistemin uygulanmasını engelleyen bazı engel ve zorluklara işaret etmektedirler. Çoğu işletme mevcut işlerinin tamamını dış kaynak kullanımı olarak yerine getirmeyi tercih etmemektedir. Ayrıca çalışma ilişkilerinde de çeşitli sorunların gündeme geldiği ifade edilmektedir. Buna karşılık aynı araştırma sonuçları işletmelerin bu yönde istek taşıdıklarını da göstermektedir²⁶.

Bazı işletmelerde ise, yöneticilerin dış kaynak kullanımının getiri/risk dengesi konusunda ikna edildikleri söylenemez. Ancak araştırmalar dış kaynak kullanımı konusunda avantajların netlik kazandığı durumlarda bu dengenin daha kolay değerlendirilebileceğini göstermektedir.

3. Dış kaynak kullanımında risk/ getiri faktörü

a. Dış Kaynak Kullanımı ve Risk Unsuru

Dış kaynak kullanımında 6 temel risk faktöründen söz edilebilir. Bu faktörleri çeşitli boyutları ile değerlendirmek mümkündür.

- Mevcut ve gelecek hizmetin fiyat, kalite ve miktarı
- Kalite standartları, paylaşılan bilgi ve geleceğe dönük politika ve prosedürler
- Özel görev ve yatırım
- Karşılaştırmalı maliyet ve kalite
- Hizmet sağlayan şirketle ilişkinin niteliği
- Arz edilen somut mal ve hizmetler

b. Maliyet/Gelir Analizi

Dış kaynak kullanımı konusunda önemli bir diğer alan maliyet etkinliği ile ilgili analizdir. Dış kaynak kullanımının etkinliği ancak böyle bir süreçle saptanabilir.

Özellikle küçük ölçekli işletmeler açısından, içsel maliyetlerle ilgili analiz

²⁵ A.g.e.; p.14.

²⁶ James Spee; "Addition by Subtraction"; a.g.e., p. 38.

oldukça önemlidir. Eğer yönetim ademi merkezi ise ya da eğer içsel yönetim maliyetleri yakından incelenmemişse, maliyet çerçevesini geliştirmek oldukça zor olacaktır.

Bu maliyet analizi temelde dış kaynak kullanımının yol açtığı ilave maliyetleri analiz edecektir. Bu değerlendirmede maliyet değişkenleri arasında;

- Elimine edilen mevcut ücret maliyetleri ve dış kaynak kullanımı nedeni ile gerekli olmayan genel maliyetler,
- Dış kaynak kullanımı nedeniyle yapılmayan teknoloji bakım maliyetleri,
- Dış kaynak kullanımının etkilediği yönetsel harcamalar²⁷.

III. DIŞ KAYNAK KULLANIMI VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE YENİ BOYUTLAR

Günümüzde işletmeler ciddi rekabet baskıları ile karşı karşıyadırlar. Globalleşme ve uluslararası ticaretten kaynaklanan bu rekabet baskıları organizasyonları daha etkin ve verimli olmaya yöneltmektedir. Tarihsel olarak, işletmeler teknolojik yenilik, yeterli kapital ve yeni piyasalara açılım yaparak rekabet etmişlerdir. Ancak organizasyonlar günümüzde kendi çalışanlarına bir rekabet avantajı sağlayacak şekilde kullanmak ve insan kaynakları uygulamaları ve pratiklerini işletme stratejisine yansıtılmak zorundadırlar. Çünkü, geleceğin organizasyonları atak, mücadeleci ve çalışanlarını motive eden işletmeler olacaktır.

A. İNSAN KAYNAĞI YETKİNLİKLERİ

Özellikle küreselleşen dünyada dışsal baskılar işletmeleri hızlı bir değişime zorlamaktadır. İnsan kaynakları departmanı bu amaçla çalışanları motive edebilecek yeni politika ve stratejiler üzerinde yoğunlaşırken, bu politika ve stratejilerin kapsamlı değişiklikler gerektirdiği gözlenmektedir. Planlama, tedarik, geliştirme, performans yönetimi ve ödüllendirme giderek daha fazla ön plana çıkarken, örgütsel yetkinlikleri güçlendirecek yeni eğilimler belirginleşmektedir. İnsan kaynakları artık diğer işletme aksiyonlarından ayrılan bir nitelik değildir.

1. Örgütsel Yapı

Her ne kadar kademe yönetimiyle insan kaynakları yönetimi arasında daha stratejik bir bağlantı var olsa da kademe yönetimine insan kaynaklarının entegrasyonu insan kaynakları yönetimini sadece işletme stratejisine bağlamanın ötesinde bir durumdur. İnsan kaynakları süreçleri yönetim süreçleriyle entegre olmalı, insan kaynakları fonksiyonları kademe yönetimi ve insan kaynakları tedbirleri yönetim tedbirleriyle koordineli yürütülmelidir.

İnsan kaynakları yönetimi bu nedenle giderek daha fazla kademe yönetimiyle bir sorumluluk paylaşımına giderken, bazı faaliyetler için bu

²⁷ Lune Corusa; Selecting and Managing an Outsourcing Provider; a.g.e.; p.4.

sorumluluk düzeyi genişlemektedir. Mesela, kademe yöneticisi strateji geliştirme ve insan kaynakları programları konularında sorumluluk alırken, insan kaynakları yöneticileri daha çok program geliştirme ve yönetim konularında sorumluluk üstlenmektedirler.

2. Dış Kaynak Kullanımı

Bazı işletmeler eleman alma, tazminatlar ve emeklilik hizmetleri gibi insan kaynakları alanlarında dış kaynak kullanımına gitmektedirler. Bunun yanında geçici istihdam, işçi danışmanlığı ve kaynakların yeniden tahsisi gibi konular giderek daha yaygın dış kaynak kullanım alanları olmaktadır. Bu alanlarda işletmeler giderek daha fazla talepte bulunmaktadır.

Yapılan araştırmalarda işletmeleri insan kaynakları alanında dış kaynak kullanımına yönlendiren iki temel faktörün olduğu gözlenmektedir. İlk olarak, işletme maliyet yapısı kritik bir rol oynamaktadır²⁸.

İkinci olarak, yatırımlarından düşük bir getiri elde eden organizasyonlar temel fonksiyonlarında dış kaynak kullanımına yönelmektedirler. Bu organizasyonlarda kıdemli yöneticiler etkinliği geliştirme konusunda önemli baskılar altındadırlar. Bu durum özellikle insan kaynakları yönetiminde odaklaşmaktadır. Çoğu organizasyonda insan kaynakları yönetimi bir maliyet merkezi olarak görülmekte ve yönetsel katkısının sınırlı olduğu ileri sürülmektedir.

B. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1. İnsan Kaynakları Yönetiminde Ana Yetkinlikler

Dış kaynak kullanımı bir organizasyona "ana yetkinliklere" odaklanma imkanı vermektedir. Ana yetkinlikler işletmeye bir rekabet avantajı sağlayan kritik veya temel fonksiyonlardır. Bir organizasyonda ana yetkinlikleri saptamak oldukça güçtür. Bu konuda bazı kriterler tanımlanabilir;

- Ana yetkinlikler ürün bilgisi olmayan vasıflara odaklanmaktadır. Çünkü mamuller kolaylıkla taklit edilebilir ya da önemini yitirebilir. Ancak vasıflar organizasyon içinde kolaylıkla transfer edilebilir ve diğer fonksiyonel alanlara da kaydırılabilir.
- Tanımlanmış vasıflar esnek olmalı ve değişen işletme yapılarına adapte edilebilmelidir. Temel vasıflara tüketiciler katkı yapmaya devam etmekte ve bu durum uzun dönemde organizasyona rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.
- Organizasyonlar ana yetkinliklerin sayısını sınırlamalıdır. Çoğu organizasyon iki ya da üç temel faaliyet alanı seçmelidir. Her bir vasıf organizasyonu rekabet

²⁸ Suzanne Harrison; Outsourcing and the New Human Resource Management; a.g.e.;

merkezinde yer almalı ve bu vasıflara dönük yatırımlar ertelenmemelidir.

- Vasıflar işletmeye değer katmalı ve piyasadaki olanakları geliştirmelidir. Özellikle entelektüel kaynaklar organizasyona spesifik avantajlar sağlayabilir
- Ana yetkinlikler organizasyon sistemlerine adapte edilmelidir. Organizasyonlar piyasaya egemen olan alanlarda yoğunlaşmalıdırlar.

Bu öneriler açısından, bu faaliyetlerin dışında kalan fonksiyon veya görevler dış kaynak kullanımı ile yerine getirilmektedir. Sözgelimi, Apple Computer Şirketi imalat sürecinin belli bir oranında dış kaynak kullanımına gitmiştir²⁹.

2. Örgütsel Açıklık

Dış kaynak kullanımı işletmeye yeniden organize olma imkanı sağlamaktadır. Bu süreç genelde en az risk ve yüksek bir getiri ile olmaktadır.

Dış kaynak kullanımı daha iyi bir maliyet yönetimi sağlayabilir. Organizasyonlar genelde dış kaynak kullanımı sağlayan işletmeye sabit bir ödemede bulunmakta ve ilave ödemeler ise buna bağlı olarak artmaktadır. Yapılması gereken işler bir kez anlaşıldıktan sonra işçiler hizmetler için kendi gereksinimlerinin aciliyetini yeniden değerlendirmektedirler.

3. Örgütsel Riskler ve Yönetimsel Kontrol

Dış kaynak kullanımı yöneticilerden bazı fonksiyonların kontrolünü bırakmalarını talep ederler. Organizasyonun rekabet avantajına sahip olduğu alanlarda mamul ve hizmetler işletmede kalmaktadır. Buna karşılık daha az katkıda bulunan ve rekabet avantajı yaratamayan alanlarda organizasyonlar dışsal yardım almaya yönelebilirler. Bazı yazarlar bir örgüt açısından avantajlı olanın daha az kritik olan fonksiyonlarda dış kaynak kullanımına gidilmesi olduğunu ifade etmekte ve öncelikler arasında denge sağlanmasını belirtmektedirler.

İşten çıkarma ve kafeterya hizmetleri gibi alanlarda insan kaynakları daha az kritik bir konumdadır ve bu fonksiyonların stratejik değeri düşüktür. Ana kontrol alanları ise, ücretleme, eğitim ve geliştirme konularıdır. Bu fonksiyonlar az da olsa bir rekabet avantajı yaratabilirler. Çünkü bu fonksiyonlar organizasyonun spesifik ihtiyaçlarıdır. Stratejik kontrol alanları ise, işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayan alanlardır. Bu fonksiyonların içsel olarak yerine getirilmesi gerekir. Örneğin, tasarım örgütsel etkinlik ve çalışanlarla günlük ilişkiler. Bu faaliyetler sadece işlemsel maliyetlere değil aynı zamanda organizasyonun kültürel yapısına da etki ederler³⁰.

²⁹ Suzanne Harrison; Outsourcing and the New Human Resource Management; a.g.e.;

p.6.

³⁰ Suzanne Harrison; Outsourcing and the New Human Resource Management; a.g.e.;

p.8.

C. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ İNSAN KAYNAKLARINA ETKİSİ

Dış kaynak kullanımı genelde işçileri organizasyon içinde yeniden dağıtmakta ve genel işçi sayısını azaltmaktadır. Pek çok durumda organizasyon dış kaynak kullanımı konusunda direnişle karşılaşmakta, verimlilik gerilemekte ve çalışanların morali azalmaktadır.

Orta kademe yönetim genelde geçici bir direniş göstermekte ve yöneticiler işlerini kaybedecekleri korkusuna kapılmaktadırlar. Sonuç olarak önemli olan insan kaynağının yönetimidir.

İnsan kaynakları ile ilgili konularda dış kaynak kullanımında kapsamlı bir fayda/maliyet analizi yapılmalı ve içsel ve dışsal maliyetler analiz edilmelidir. İşletme aynı zamanda zaman kaybı ve eğitim gereksinimi gibi gizli maliyetleri de dikkate almalıdır.

İçsel maliyet alt yapının devamı, personelin eğitimi ve gelecekte fonksiyonun içsel olarak yönetimi gibi unsurları dikkate almalıdır. İçsel departmanlar aynı zamanda maliyet etkinliğini de göz önünde tutmalıdır. Bazı yazarlara göre işletmeler tüm içsel departmanların alt müteahhide gitme fırsatı tanınmasını önermektedirler. Bu durum, içsel süreçlerde etkinlik sağlayabilir ve etkin bir hizmet olanağı yaratabilir.

İşletme diğer şirketin spesifik bir verimlilik getirisi sağlayıp sağlamadığını kontrol etmelidir. Ayrıca, yöneticiler gerçekçi olmayan beklentilerden kaçınmalıdırlar³¹.

SONUÇ

Yeni bir yüzyıla doğru hızlı sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişmeler küreselleşme eğilimlerini arttırmaktadır. Uluslararası ulaşım ve iletişim araçlarının gelişmesi, uluslararası ticaret ve sermayenin dolaşımında engellerin azaltılması ve çok uluslu şirketlerin faaliyetlerinin artması küreselleşmeye hız kazandıran başlıca faktörlerdir. Küreselleşme, özellikle 1980'lerde ve 1990'larda uluslararası rekabetin arttığı, verimlilik ve ekonomik etkinliğin önem kazandığı bir döneme geçiş sürecinde ortaya çıkmış bir kavramdır.

Küreselleşme, ulusal devletlerin ve ekonomik birimlerin iradelerinin dışında, kendini besleyen bir süreç haline gelmiştir. Bu nedenle ülke ekonomilerinin başarısı, küresel dinamikleri yakından takip etmelerine bağlıdır. Başka bir ifade ile, küreselleşme sürecinin beraberinde getirdiği yoğun rekabet ortamında, verimlilik ve kalite gücünü elinde tutan ülkeler, lider duruma gelmektedirler. Rekabet gücü, üretimin ve istihdamın artması ve hayat standartlarının iyileşmesi için de gerekli olan bir ön koşul olmaktadır.

Tüm bu gelişmeler pek çok şirket için örgütsel dönüşüm problemini de

³¹ Suzanne Harrison; Outsourcing and the New Human Resource Management;a.g.e.

ortaya çıkarmaktadır. Özellikle son on yıllık dönemde işletmelerin buldukları sektörleri yeniden tanımlama ve ana stratejilerini gözden geçirmelerini rekabet gücünün bir gerekliliği olarak kabul edilmektedir. Geleneksel örgütsel yapılar bu değişim sürecinde değer yitirirken, işletmelerin değişime açık çalışanlarıyla bütünleşmiş yeni örgüt modelleri oluşturmaya çalıştıkları gözlenmektedir. Bu değişim, enformasyon teknolojilerinin işletme yapılarına adapte edilmesiyle yeni bir boyut kazanırken araştırma-geliştirme (ar-ge) yatırımları da giderek işletme bütçelerinde önemli bir yer tutmaktadır.

Temel yetkinlikler olarak adlandırılan bu fonksiyonlar işletmeleri ürettikleri ana mamul ya da hizmetlerde yoğunlaştırmaya yöneltmekte böylece işletmeler açısından ilave bir rekabet avantajı yaratılmaktadır.

Aslında günümüzde artan rekabet ortamı işletmeleri yeniden yapılanmaya yöneltmektedir. Bu açıdan 1990'lı yıllarda işletmelerin temel yetkinlik alanlarını tanımlamaya gittikleri ve rekabet güçlerini geliştirecek ana fonksiyon özelliklerini güçlendirmeyi tercih ettikleri anlaşılmaktadır.

İşletmelerin bu rekabet üstünlüğünü sürdürmeleri özellikle ana faaliyet alanlarına girmeyen konuları üçüncü işletmelere devretme yoluna gitmelerine bağlıdır. Bu uygulamalar işletme literatüründe dış kaynak kullanımı olarak tanımlanmaktadır. Dış kaynak kullanımı işletmelerin ana yetkinlik alanlarına girmeyen konuları başka işletmelere devretmeleridir.

Dış kaynak kullanımı işletmeleri böylece bir yandan etkinlik diğer yandan ise maliyet tasarrufu sağlamaktadır. Ayrıca dış kaynak kullanımı sayesinde işletmeler özel uzmanlık alanlarına giren konularda daha verimli ve etkin bir hizmet olanağı yakalamaktadır.

Geniş anlamda işletmenin ana faaliyet alanına girmeyen konuları başka firmalara devretmesi anlamına gelen dış kaynak kullanımı günümüzde geniş bir uygulama alanı bulmaktadır. Örneğin finans alanında muhasebeleştirme ve finansal raporlama, vergi şikayetleri ve planlama dış kaynak kullanımına gidilen alanlarda insan kaynakları yönetim alanında ise işe alma, ücretleme, performans değerlendirme, işten çıkarma gibi alanlarda dış kaynak kullanımına gidilmektedir.

Dış kaynak kullanımı işletmeler tarafından temelde zaman tasarrufu, yönetsel maliyetlerin azaltılması, etkinliğin geliştirilmesi, teknolojik gelişme ve rutin işlerden kurtulma gibi nedenlerle tercih edilmektedir.

Dış kaynak kullanımı işletmelere özellikle zaman avantajı sağlamaktadır. İkinci olarak bu sayede işletme ana faaliyet alanına girmeyen konularda teknolojik gelişme ve eğitim maliyetlerinden kaçınma olanağı bulmaktadır. Ayrıca işletme dış kaynak kullanımı sayesinde yeniden yapılanma sürecine girebilmekte ve yetkinlik alanlarını tespit edebilmektedir.

Araştırmalar dış kaynak kullanımına yönelen işletmelerin rekabet güçlerini artırdıklarını göstermektedir. Çünkü böylece işletme ana faaliyet

alanlarına yoğunlaşabilmekte ve kaynaklarını bu alana kaydırabilmektedir.

Yapılan değerlendirmelerde dış kaynak kullanımının yüksek hizmet standardı, daha iyi uzmanlık, gelişmiş teknolojiler ve benzeri fırsatları işletmelere sağladığı ortaya konmaktadır.

Dış kaynak kullanımı diğer bir açıdan insan kaynakları yönetimini de etkilemektedir. Çoğu işletmede dış kaynak kullanımı yoluyla insan kaynakları departmanı yeniden örgütlenmekte ve insan kaynakları yönetimi daha stratejik öneme sahip olmaktadır. Bu sayede insan kaynakları departmanının kapsamı daralırken örgüt içindeki önemi artmakta bu durum insan kaynakları yöneticilerinin daha stratejik konuma yükselmesine yol açmaktadır

KAYNAKLAR

- Back, W. Edward – Sanders, Steve R.; “Partnering in a Unit Price Environment”; Project Management; March 1996; pp.18-23.
- C. Feenstra, Robert – H. Hanson, Gordon; “Globalization, Outsourcing and Wage Inequality” ; Nber Working Paper ; Cornell-1996.
- Corusa, Lune; Selecting And Managing An Outsourcing Provider; 1996-Cornel.
- Doğan, İlhan; **Bilgi Teknolojileri Ve Endüstri İlişkileri**; İstanbul Üniversitesi Sos.Bl.m.Enst.Çalışma Ekonomisi Bilim Dalı; (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul-1996.
- Earl, Michael J.; “The Risks Of Outsourcing It”; Sloan Management Review; Spring 1996; pp.26-32.
- Genç Nurullah; **Zirveye Götüren Yol Yönetim**; Timaş Yayınları; İstanbul-1997
- Greco, Joann; “Outsourcing: The New Partnership”; Journal of Business Strategy; July/August 1997; pp.48-54.
- Güzel, Ali; **Çalışma Hayatında Esneklik**; MESS Yayınları; İstanbul-1995.
- Harrison, Suzanne; Outsourcing And The “New” Human Resource Management; Canada-1996.
- MESS; **Dünyada Ve Türkiye’de Rekabet**; İstanbul-1997.
- O’Connell, Sandra E.; “Outsourcing: A Technology-Based Decision”; HR Magazine; February 1995; pp.35-39.
- Romancik, David J.; “Partnership Toward Improvement”; Project Management Journal; June 1995; pp.14-20.
- Spee, James; “Addition By Subtraction”; Hr Magazine; March 1995; pp.38-43.
- Stewart, Thomas; Entelektüel Sermaye; 1997-İstanbul.
- Switser; Jim; “ Trends İn Human Resources Outsourcing”; Management Accounting; November 1997; pp. 22-27.