

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARINDA
DIŞ KAYNAK KULLANIMININ BAŞARISINA
ORTAKLIK KALİTESİNİN ETKİSİ**

DOKTORA TEZİ
Mustafa Fikret ATEŞ

Enstitü Ana Bilim Dalı : İŞLETME
Enstitü Bilim Dalı : YÖNETİM VE ORGANİZASYON

Danışman
Prof.Dr. Gültekin YILDIZ

ARALIK- 2004

161213


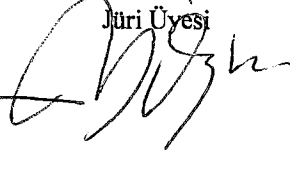
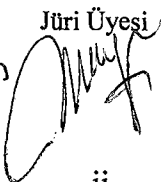


T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARINDA
DIŞ KAYNAK KULLANIMININ BAŞARISINA
ORTAKLIK KALİTESİNİN ETKİSİ**

DOKTORA TEZİ
Mustafa Fikret ATEŞ

Enstitü Ana Bilim Dalı : İŞLETME
Enstitü Bilim Dalı : YÖNETİM VE ORGANİZASYON

Bu tez ~~01/12/~~ 2004 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / ~~Oyçokluğu~~ ile kabul edilmiştir.

Prof.Dr.	Prof.Dr.	Prof.Dr.	Doç.Dr.	Doç.Dr.
Gültekin YILDIZ	Yılmaz ÖZKAN	Nurullah GENÇ	Recai COŞKUN	Nihat ERDOĞMUŞ
Jüri Başkanı	Jüri Üyesi	Jüri Üyesi	Jüri Üyesi	Jüri Üyesi
				

ÖNSÖZ

Yeni ekonomik düzenin etkisinde benzeri görülmemiş hızlı ve sürekli değişimin etkisinde kalan ve küresel rekabet üstünlüğü kazanarak ayakta kalmak isteyen şirketlerin, katma değer sağlayacak işgörenleri bulma ve onları işletmede tutma arzuları, özellikle insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımı kararı almalarını gittikçe daha zorunlu hâle getirmiştir. Bu nedenle, öz faaliyeti insan kaynakları yönetimi olmayan işletmeler, içsel kaynaklarını öz faaliyetlerine odaklamak ve uzmanlık gerektiren insan kaynaklarıyla ilgili faaliyetlerinde hem işletme hem de işgören tatminini sağlamak amacıyla, dış kaynak kullanımı ortaklıklarının başarısını arttırmayı hedeflemektedir.

İnsan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımı birçok ülkede bir yönetim stratejisi olarak 1990'lı yılların başlarından itibaren uygulanmaktadır. Ancak, hem dünyada hem de Türkiye'de akademisyenler düzeyinde henüz yeterli ilgiyi görmemiştir. Türkiye'de insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımı, başta holdingler ve finans sektörü olmak üzere birçok şirket tarafından yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Şirketlerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için büyük önem taşıyan insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımı ortaklığı kurmanın hem teorik hem de uygulamadaki boşlukları doldurması amacıyla bu çalışma yapılmıştır.

Çalışma sırasında fikir alış-verişinde bulunduğum, önerileri ile bana yardımcı olan Doç. Dr. Remzi ALTUNIŞIK ve Doç. Dr. Salih GÜNEY'e, çalışmama her zaman destek veren Per.Yb.Tuncay ODABAŞI ve diğer çalışma arkadaşlarıma teşekkürü bir borç bilirim. Teşekkürün en büyüğü ise, doktora eğitimimin başlangıcından itibaren her konuda bana yön gösteren ve destek olan değerli hocalarım Prof. Dr. Gültekin YILDIZ, Prof.Dr. Yılmaz ÖZKAN ile Doç. Dr. Recai COŞKUN'a olacaktır.

Araştırmanın hazırlanması süresince hoşgörüsünü esirgemeyen eşim ve çocuklarıma bu çalışmayı atfediyorum.

İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
ÖZET.....	x
SUMMARY.....	xi

GİRİŞ.....	1
------------	---

1. REKABET ÜSTÜNLÜĞÜNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE DİŞ KAYNAK KULLANIMININ KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ	6
---	----------

1.1. Rekabet Üstünlüğü Kazanmada İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri	6
--	---

1.1.1. İnsanın Önemi ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Anlamı	6
---	---

1.1.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi	11
--	----

1.1.3. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Rekabet Yetkinlikleri	15
---	----

1.2. Rekabet Üstünlüğü Kazanmada Dış Kaynak Kullanımının Katkısı.....	17
---	----

1.2.1. Öz Yetkinliğe Odaklanma Sonrası Dış Kaynak Kullanımının Anlamı	18
--	----

1.2.2. Geçmişten Geleceğe Dış Kaynak Kullanımı	23
--	----

1.2.3. Başlıca Dış Kaynak Kullanımı Türleri	26
---	----

2. İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARINDA DİŞ KAYNAK KULLANIMI.....	29
---	-----------

2.1. İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında Dış Kaynak Kullanımının Tanımı	29
---	----

2.2. İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında Dış Kaynak Kullanımının Nedenleri.....	32
---	----

2.3. İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında Dış Kaynak Kullanımının Faydaları.....	36
---	----

2.4. İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında Dış Kaynak Kullanımının Riskleri.....	40
--	----

2.5. İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında Başlıca Dış Kaynak Kullanımı Türleri.....	44
---	----

2.6. Dış Kaynak Kullanılan İnsan Kaynakları Fonksiyonları	46
---	----

2.6.1. İşgören Temini.....	47
----------------------------	----

2.6.1.1. Düzenli İşgören Temini	48
---------------------------------------	----

2.6.1.2. Geçici İşgören Temini	50
--------------------------------------	----

2.5.1.3. İşgören Kiralama.....	50
2.6.2. Eğitim ve Geliştirme.....	52
2.6.3. Ücret Yönetimi.....	54
2.6.4. İşgören Yardımlarının Yönetimi.....	56
2.6.5. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin Yönetimi.....	59
2.6.6. Performans Yönetimi.....	60
2.6.7. Örgüt Geliştirme.....	62
2.6.8. Kariyer Yönetimi.....	63
2.6.9. İşgören Danışmanlığı.....	65
2.6.10. Sendika İlişkilerinin Yönetimi.....	67
2.6.11. İdarî İşlerin Yönetimi.....	68
2.7. Türkiye’de İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında Dış Kaynak Kullanımı	70

3. İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARINDA DIŞ KAYNAK KULLANIMI ORTAKLIĞININ BAŞARISI..... 77

3.1. İnsan Kaynakları Fonksiyonları Dış Kaynak Kullanımı Ortaklığının Kapsamı.....	77
3.1.1. Dış Kaynak Kullanımı İlişki Türlerinin Belirlenmesi	78
3.1.2. Dış Kaynak Kullanımında Ortaklık Temelli İlişkilerin Kapsamı	79
3.1.3. Dış Kaynak Kullanımı Ortaklığının Teorik Temelleri	81
3.1.3.1. Ekonomik Teoriler	81
3.1.3.2. Sosyal Teoriler	83
3.2. İnsan Kaynakları Fonksiyonları Dış Kaynak Kullanımı Ortaklığında Başarının Anlamı ve Sağlanması	85
3.2.1. Karar Süreci Kalitesi.....	88
3.2.2. Ortak Kalitesi.....	91
3.2.3. Sözleşme Kalitesi.....	96
3.2.4. Ortaklık Kalitesi.....	99
3.2.4.1. Ortaklık Kalitesinin Unsurlarını Belirleme.....	100
3.2.4.2. Ortaklık Kalitesini Sağlama.....	104

4. İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARINDA DIŞ KAYNAK	
KULLANIMININ BAŞARISINA ORTAKLIK KALİTESİNİN ETKİSİ.....	109
4.1. Araştırmanın Amacı.....	109
4.2. Araştırmanın Önemi.....	110
4.3. Araştırmanın Kısıtları.....	111
4.4. Araştırmanın Hipotezleri.....	111
4.6. Araştırmanın Yöntemi.....	114
4.6.1. Evren ve Örneklem.....	116
4.6.2. Verilerin Toplanması	117
4.6.3. Verilerin Analizi.....	118
4.6.4. Kullanılan İstatistiksel Yöntemler	118
4.7. Araştırmada Kullanılan Ölçeğin Güvenilirliğinin Hesaplanması	118
4.8. Araştırma Sorularına Ait Bulguların Sunulması.....	125
4.8.1. Ortaklık Kalitesi Modelinin Türkiye’de Nasıl Algılandığıyla İlgili Bulgular.....	126
4.8.2. Dış Kaynak Kullanımının Yapısı Ve İşletme Profilleriyle İlgili Bulgular.....	129
4.8.3. Dış Kaynak Kullanımı Başarısının Ön Koşullarıyla İlgili Bulgular.....	136
4.8.4. Ortaklık Kalitesini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bulgular.....	138
4.8.4.1. Ortaklık Kalitesi Bileşenlerinin Korelasyon Analizi	139
4.8.4.2. Ortaklık Kalitesi Belirteçlerinin Korelasyon Analizi	141
4.8.4.3. Ortaklık Kalitesi ile Belirteçleri Arasındaki Korelasyon Analizi.....	144
4.8.5. Ortaklık Kalitesi Ve Dış Kaynak Kullanımının Başarısına Yönelik Hipotezlerin Testiyle İlgili Bulgular.....	145
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	157
KAYNAKLAR.....	180
EKLER.....	195
ÖZGEÇMİŞ.....	205

TABLolar LİSTESİ

Tablo: 1.1. İnsan Kaynaklarının Değişen Odakları Ve Öncelikleri.....	13
Tablo: 2.1. Maaş Bordrosu Hazırlama Fonksiyonunun Yürütüldüğü Yer.....	55
Tablo: 2.2. Dış Kaynak Kullanılan İşgören Yardımları.....	57
Tablo: 2.3. Sektörlere Göre Dış Kaynak Kullanılan İnsan Kaynakları Fonksiyonları	72
Tablo: 2.4. Bankaların Dış Kaynak Kullandığı İnsan Kaynakları Fonksiyonları.....	73
Tablo: 3.1. Tedarikçi Şirket Seçiminde En Önemli Kriterler	93
Tablo: 3.2. Tedarikçi Şirket Seçiminde En Önemli Kriterler	93
Tablo: 3.3. Tedarikçi Şirket Değerlemeyle İlgili Bir Matris Örneği	94
Tablo: 3.4. Sözleşmelerinde Olması Gereken Standart Bileşenlerin Oranı.....	98
Tablo: 4.1. Ortaklık Kalitesinin Bileşenleri	119
Tablo: 4.2. Ortaklık Kalitesinin Belirteçleri	120
Tablo: 4.3. Ortaklık Kalitesi Bileşenleri Sorularının Güvenilirliği	121
Tablo: 4.4. Ortaklık Kalitesi Belirteçleri Sorularının Güvenilirliği.....	122
Tablo: 4.5. Dış Kaynak Kullanımı Başarısı Sorularının Güvenilirliği	123
Tablo: 4.6. Ortaklık Kalitesinin Etkisi Ölçeğinin Güvenirlik Analizi Özeti	124
Tablo: 4.7. Ortaklık Kalitesi Bileşenlerinin Faktör Analizi.....	126
Tablo: 4.8. Ortaklık Kalitesi Belirteçlerinin Faktör Analizi	127
Tablo: 4.9. Dış Kaynak Kullanımı Başarısının Faktör Analizi.....	128
Tablo: 4.10. Ortaklık Kalitesi Modelinin Türkiye'deki Faktör Kapsamları	129
Tablo: 4.11. İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında Dış Kaynak Kullanım Oranları	130
Tablo: 4.12. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Unvanları	130
Tablo: 4.13. En Çok Dış Kaynak Kullanılan İnsan Kaynakları Fonksiyonları.....	131
Tablo: 4.14. Holdinglerin Dış Kaynak Kullanımında Çalıştığı Tedarikçi Şirket Sayısı.....	132
Tablo: 4.15. Dış Kaynak Kullanımı Miktarı İle Tedarikçi Şirket Sayısı Arasındaki Korelasyon.....	132
Tablo: 4.16. İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında Dış Kaynak Kullanımının Geçmişi	133
Tablo: 4.17. Dış Kaynak Kullanımı Miktarı İle Dış Kaynak Kullanımı Geçmişi Arasındaki Korelasyon.....	133

Tablo: 4.18. Holdinglerin Bünyelerindeki Şirketler Dahil Toplam Satış Gelirleri.....	134
Tablo: 4.19. Holdinglerin İnsan Kaynakları Yönetimi Bütçelerinin Yüzdesi.....	135
Tablo: 4.20. Holding Bünyesindeki Şirketler Dahil İşgören Miktarı.....	135
Tablo: 4.21. Dış Kaynak Kullanım Miktarı İşletme Profili Arasındaki Korelasyon.....	136
Tablo: 4.22. Dış Kaynak Kullanımı Başarısı Ön Koşullarının Korelasyonu.....	137
Tablo: 4.23. Dış Kaynak Kullanım Başarısı İle Ön Koşullar Arasındaki Korelasyon.....	138
Tablo: 4.24. Ortaklık Kalitesinin Bütünü İle Bileşenleri Arasındaki Korelasyon.....	139
Tablo: 4.25. Ortaklık Kalitesi Bileşenlerinin Birbirleri Arasındaki Korelasyon	140
Tablo: 4.26. Ortaklık Kalitesi Belirteçleri Toplam Katsayısı ile Belirteçler Arasındaki Korelasyon.....	142
Tablo: 4.27. Ortaklık Kalitesi Belirteçlerinin Korelasyonu	143
Tablo: 4.28. Ortaklık Kalitesi İle Ortaklık Kalitesi Belirteçleri Arasındaki Korelasyon.....	145
Tablo: 4.29. Dış Kaynak Kullanım Başarısı İle Ortaklık Kalitesi Arasındaki Korelasyon.....	146
Tablo: 4.30. Ortaklık Kalitesi İle Belirteçler Arasındaki Regrasyon Katsayıları	148
Tablo: 4.31. Güven Bileşeni İle Belirteçler Arasındaki Regrasyon Katsayıları	148
Tablo: 4.32. İş Anlama Bileşeni İle Belirteçler Arasındaki Regrasyon Katsayıları.....	149
Tablo: 4.33. Fayda/Risk Bileşeni İle Belirteçler Arasındaki Regrasyon Katsayıları.....	150
Tablo: 4.34. Çatışma Bileşeni İle Belirteçler Arasındaki Regrasyon Katsayıları	150
Tablo: 4.35. Sorumluluk Bileşeni ile Belirteçler Arasındaki Regrasyon Katsayıları.....	151
Tablo: 4.36. Dış Kaynak Kullanımı Başarısı İle Ortaklık Kalitesi Arasındaki Regrasyon Katsayıları.....	152
Tablo: 4.37. Hipotezlerin Regresyon Analizi Özeti.....	153
Tablo: SD.1. Hipotez Testi Sonuçlarının Karşılaştırılması	175

ŞEKİLLER LİSTESİ

- Şekil: 2.1.** Dış Kaynak Kullanılan İnsan Kaynakları Fonksiyonları 71
- Şekil: SD.1.** Türkiye’de Dış Kaynak Kullanımının Başarısını Etkileyen Faktörler 178



ÖZET

ANAHTAR KELİMELER: insan kaynakları yönetimi, dış kaynak kullanımı ortaklığı, karar süreci kalitesi, ortak kalitesi, sözleşme kalitesi, ortaklık kalitesi, dış kaynak kullanımının başarısı.

Dış kaynak kullanımı, görevini daha az kaynakla sürdürme konusunda amansız bir baskı altında bulunan insan kaynakları yönetimi için kaçınılmaz bir çözüm olarak görülmektedir. İnsan kaynakları fonksiyonları dış kaynak kullanımında başarılı ortaklıklar oluşturulması yönünde oluşan eğilime her geçen gün ilgi artmaktadır.

Araştırmanın amacı, ortaklık kalitesi bileşenlerini bu bileşenleri etkileyen değişkenlerden ayırarak, dış kaynak kullanım ortaklığı hakkında varolan bilgileri geliştirmektir. Aynı zamanda; sosyal değişim teorisi ve güç-politika teorisine dayanan dış kaynak kullanımı ortaklığı üzerindeki teorik çatı doğrultusunda ortaklık kalitesini ve dış kaynak kullanımı başarısı arasındaki ilişkiyi incelemektir.

Bu çalışmada, dış kaynak kullanımı ortaklığı ekonomiden çok sosyal perspektifi temel alan teorik bir çatı altında ortaklık bağlantılı değişkenleri tanımlayıp ortaklık kalitesi kavramı bileşenlerini ve belirteçlerini birbirinden ayırarak açıklanmaktadır. Daha sonra Türkiye'deki holdinglerin insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımının başarısına ortaklık kalitesinin etkisi ölçülmektedir. Ortaklık kalitesi hakkındaki hipotezler 81 müşteri şirket ile 34 tedarikçi şirket arasındaki 162 dış kaynak kullanımı ilişkisinden test edilmiştir.

Sonuçlar göstermektedir ki; karar süreci kalitesi, ortak kalitesi, sözleşme kalitesi ve ortaklık kalitesi insan kaynakları fonksiyonlarının dış kaynak kullanımı başarısında anahtar faktördür. Ortaklık kalitesinin güven, işi anlama, fayda risk paylaşımı, çatışma ve sorumluluk bileşenlerinin; birlikte hareket, iletişim kalitesi, bilgi paylaşımı, karşılıklı bağımlılık, kültürel benzerlik ve üst yönetim desteğinden olumlu etkilendiği, katılımdan olumsuz etkilendiği ve ilişkinin süresi ile koordinasyondan etkilenmediği görülmüştür.

SUMMARY

EFFECT OF PARTNERSHIP QUALITY ON SUCCESS OF HUMAN RESOURCES FUNCTIONS OUTSOURCING

KEY WORDS: human resources management, outsourcing partnership, decision process quality, partner quality, contract quality, partnership quality, outsourcing success.

With human resources management under relentless pressure to accomplish its duties with fewer resources, outsourcing seems like an inevitable solution. Recently, increasing attention has been paid to build successful partnerships in outsourcing of human resources functions.

The objective of this study is to enhance the existing knowledge about outsourcing partnership by distinguishing the components of partnership quality from the variables that influence it. Also examine the relationship between partnership quality and outsourcing success through an integrated theoretical framework on outsourcing partnership based on social exchange theory and power-political theory in Turkey.

This study propose a theoretical framework for outsourcing partnership based on a social, rather than an economic, perspective. It is identified the partnership-related variables from the relevant literature and clarify the concept of partnership quality by distinguishing between its components and its determinants. Then, examine the impact of partnership quality on holdings outsourcing success of human resources functions in Turkey. Hypotheses on partnership quality were tested for 162 outsourcing relationships between 81 service receivers and 34 service providers.

Results indicate that decision process quality, partner quality, contract quality and partnership quality may serve as a key predictor of outsourcing success of human resources functions. The components of partnership quality; trust, business understanding, benefit/risk share, conflict, and commitment were found to be positively influenced by factors such as joint action, communication quality, information sharing, mutual dependency, cultural similarity and top management support, and negatively affected by participation, and not affected by age of relationship and coordination.

GİRİŞ

Geçmişte çok önemli olmayan ancak, bugün herkesin kabul ettiği bir gerçek var ki; “insanlar iyi şeylere layıktır”. Bu bakış açısıyla gelişen “insan odaklı” yaklaşımda, işletmelerin amacı sadece kâr elde etmek değil, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamaktır. Böylece, işletmelerin kaliteli mal ve hizmeti düşük maliyetle zamanında üretip müşteriye ulaştırma arzusuyla insan odaklı yaklaşımlara yönelmesi, işgörenlerin de üretimdeki değerinin görülmesini sağlamıştır.

Müşteri odaklı kalite yarışında rekabet üstünlüğü sağlamanın yolu, bilgili ve sadık insan kaynağının etkinliğini artıran insan kaynakları fonksiyonlarının zamanında, doğru ve iyi bir şekilde yürütülmesinden geçmektedir. Bu nedenle, insan kaynakları yönetimi daha stratejik olma, daha bütünsel bir bakış açısı geliştirme ve değişime uyum sağlama ve değişimi yönlendirme sorumluluklarını kazanmıştır.

Son yıllarda işletmeler, kendi faaliyetlerini öz yetkinliklerle sınırlama, diğer bütün işletmecilik faaliyetlerini ise bu konularda kendilerinden daha fazla öz yetkinliğe sahip şirketlere devretme çabasıdadır. Belirli bir fonksiyonda daha fazla uzmanlığa sahip dış tedarikçilere, öz yetenek olmayan ve yinelenen işletme içi faaliyetlerden bazılarının sözleşmelerle devredilmesi kavramının tanımlanmasında dış kaynak kullanımı (outsourcing) kavramı yaygın bir şekilde kullanılmaktadır.

İşletmelerin hedeflerine ulaşmasını sağlarken aynı zamanda da işgören tatminini sağlamak maksadıyla insan kaynakları ile işletme arasındaki bağı oluşturma görevini daha az kaynakla sürdürme konusunda amansız bir baskı altında bulunan insan kaynakları yönetimi için de dış kaynak kullanımı iyi bir çözüm yolu olarak görülmektedir. Teknolojinin sağladığı fırsatları etkin biçimde kullanmak, teknolojiyi kullanarak etkinliği sağlamak, toplam müşteri tatminini sağlayacak kaliteli mal ve hizmet üretmek isteyen işletmeler, insan kaynakları fonksiyonlarında gittikçe daha fazla dış kaynak kullanmaktadır.

Araştırmanın Amacı

Bu çalışma, işletmelerin rekabet üstünlüğü kazanmasında büyük önem taşıyan insan kaynakları fonksiyonlarının etkinliğini artırmanın bir yolu olarak görülen, dış kaynak kullanımı ortaklığının tanıtılması ve bu uygulamanın başarı faktörlerinin belirlenmesi için plânlanmıştır. Çalışmada, özellikle insan kaynakları fonksiyonları dış kaynak kullanımı ortaklıklarında başarının sağlanmasında ortaklık kalitesinin etkisi incelenmiştir.

Ayrıca, Türkiye'deki insan kaynakları fonksiyonları dış kaynak kullanımı başarısının nasıl sağlanacağına belirlenmesinde; ortaklık kalitesi modelinin nasıl algılandığı, insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımının miktarı ile işletme profilleri arasındaki ilişkinin derecesinin ne olduğu, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarında dış kaynak kullanımı başarısını hangi koşulların sağladığı ve Türkiye'deki insan kaynakları fonksiyonları dış kaynak kullanımının başarısıyla ortaklık kalitesi arasındaki ilişkinin derecesi ve şiddetinin ne olduğu sorgulanmıştır.

Araştırmanın Önemi

Stratejik bir kaynak olan insan kaynağının etkinliğinin artırılmasında, insan kaynakları yöneticilerinin işletme hedefleri ve işgören tatmini doğrultusunda geliştirdiği yeni yetkinliklerle yürüteceği fonksiyonlar rekabet üstünlüğü için önemli araçlardır. İşletmeler bu entegrasyonu sağlayamayan fonksiyonlardan kurtulmak için faaliyetlerini öz yetkinliklerle sınırlama ve diğer bütün işletmecilik faaliyetlerini bu konularda kendilerinden daha fazla öz yetkinliğe sahip işletmelere devretme çabasına girmiştir.

Hatta, işletmeler için insan kaynakları yönetimi bile öz yetkinlik olarak görülmemektedir. Bunun en iyi kanıtı ise özellikle Türkiye'de kriz dönemlerinde insan kaynağından ve insan kaynakları yönetiminden feragat edilmesidir. Bu nedenle, insan kaynakları yönetimi için en iyi çözümün, dış kaynak kullanımı olduğu düşünülmektedir.

Günümüzde, dış kaynak kullanımının sağlayacağı üstünlüklerin neler olduğu önem kazanmıştır. Artık, insan kaynakları yönetimi için de dış kaynak kullanımı kaçınılmaz bir çözüm olarak görülmektedir. İşletmeler için öz yetkinlik sayılmayan insan kaynakları fonksiyonlarında, dış kaynak kullanımı gittikçe daha fazla yaygınlaşmaktadır. Bununla birlikte, insan kaynakları fonksiyonlarında öz yetkinlik geliştiren şirketlerin de sayısı her geçen gün artmaktadır. Böylece, dış kaynak kullanımı ortaklığının başarı faktörleri ve işletme hedeflerine ulaşmadaki katkılarının neler olduğu bu araştırma için önem kazanmıştır.

Araştırmanın İçeriği

Bu çalışmanın literatür incelemesi bölümünde, insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımının tanıtılması, dış kaynak kullanımının başarısı koşullarının neler olduğu, işletme hedeflerine ulaşmada kullanılacak dış kaynak kullanımı ortaklığının başarısıyla ilgili olarak ortaklık kalitesi bileşen ve belirteçleri hakkındaki teorik bilgiler ilk üç bölümde sunulmuştur.

Çalışmanın birinci bölümünde, insan kaynağının önemi, insan kaynakları yönetiminin tanımlanması, insan kaynakları yönetimi fonksiyonları, genel olarak dış kaynak kullanımının tanıtılması ve gelişimi ile dış kaynak kullanımının türleri tanıtılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, insan kaynakları dış kaynak kullanımı ortaklığının tanımlanması, nedenleri ve sonuçları, insan kaynakları dış kaynak kullanımında başarılı veya başarısız sonuçlar elde edilen fonksiyonlar, insan kaynaklarında dış kaynak kullanımının fayda ve riskleri ve bu uygulamayı ortaya çıkaran gelişmeler hakkında bilgiler verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, insan kaynaklarında dış kaynak kullanımı ortaklığının anlamı, gelişimine etki eden teoriler anlatıldıktan sonra, başarısına etki eden faktörler, süreç kalitesi, ortak kalitesi, sözleşme kalitesi ve ortaklık kalitesi olarak belirlenmiş ve her biri ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir.

Dördüncü ve son bölümde ise, üçüncü bölümde insan kaynaklarında dış kaynak kullanımının başarısına etki eden faktörlerden birisi olarak belirlenen ve araştırmada dış kaynak kullanımı başarısının öncülü olarak görülen ortaklık kalitesinin, dış kaynak kullanımı başarısına etkilerinin neler olduğunun Türkiye'deki holdinglerde araştırılmasından oluşmaktadır.

Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın zaman ve maddi kısıtları nedeniyle, hedef kitleye ulaşılması kolay olacağı değerlendirildiğinden, 2004 yılının ilk yarısında Türkiye'de faaliyet gösteren holdinglerden internet ortamında web alanı bulunan ve insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanan holdingler dikkate alınmıştır. Dolayısıyla bu araştırma, konu hakkında evrenin sadece belirli bir döneminin resmini çekmektedir.

Araştırma, holdinglerin insan kaynakları yönetim fonksiyonlarının daha yoğun olduğu düşünülen genel merkezlerinde uygulanmıştır. Araştırmanın kısıtları nedeniyle, dış kaynak kullanan holdinglere odaklanılmış ve ortaklık kalitesi etkisinin belirlenmesinde bu hizmetleri sunan şirketlerin bakış açısı dikkate alınmamıştır. Ayrıca, sadece insan kaynakları yönetim fonksiyonlarında dış kaynak kullanan holdinglerin verileri değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırmanın Metodolojisi

Bu çalışmada, araştırmanın amacına ulaşmak maksadıyla, sosyal değişim teorisi ve güç politikası teorilerinin bakış açısıyla Lee ve Kim [1999] tarafından geliştirilen bir modelin teorik çatısı kaynak alınmıştır. Bu teorik çatı doğrultusunda, geliştirilen ve Kore'deki bilgi sistemleri dış kaynak kullanımının başarısına ortaklık kalitesinin etkisini ölçmede kullanılan ve yüksek derecede güvenilirliğe (0,927) sahip bir ölçek kullanılarak, modelin; Türkiye'deki insan kaynakları fonksiyonları dış kaynak kullanımında geçerli olup olmadığı test edilmiştir.

Sosyal teorilerin bakış açısını temel alan bu model, ortaklık kalitesi bileşenlerini; güven, işi anlama, fayda ve risk paylaşımı, negatif çatışma, sorumluluk olarak ortaklık kalitesinin belirteçlerini ise; katılım, birlikte hareket, iletişim kalitesi, koordinasyon, bilgi paylaşımı, ilişkinin süresi, karşılıklı bağımlılık, kültürel benzerlik, üst yönetim desteği olarak belirlemiştir. Daha sonra, ortaklık kalitesinin dış kaynak kullanımı başarısına etkisi olduğunu ileri sürmektedir.

Araştırmanın amacı ve kısıtları evrenin oluşturulmasında da etkili olmuştur. Bu doğrultuda; birçok sektörde faaliyet gösteren işletmeyi bünyesinde bulunduran ve insan kaynakları yönetim fonksiyonlarında dış kaynaklardan en fazla hizmet satın aldığı değerlendirilen holdingler hedef kitle olarak alınmıştır. Bu holdingler arasında, internet ortamında geçerli bir web alanı bulunan ve insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullandığı belirlenen 103 holding araştırmanın evreni olarak belirlenmiştir.

Türkiye koşullarına uyacak şekilde Beşli Likert ölçeğine göre çoktan seçmeli soru tipiyle toplam 48 soruyla yeniden hazırlanarak son şekli verilen anketin güvenilirliği Cronbach Alpha katsayısına göre 0,973 olarak hesaplanmıştır. Yeniden hazırlanan ölçeğin yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğu ve sorularının anlaşılabilir olduğu görülmüş ve evrenin tamamına gönderilmiştir.

Çalışmanın analiz bölümünde evreni temsil edebilecek 81 müşteri şirketle 34 tedarikçi şirket arasındaki 162 dış kaynak kullanımı ilişkisinin müşteri şirket yönüne odaklanılmıştır. 81 holdingden elde edilebilen verilerin analiz aşamasında tüm istatistiksel işlemler SPSS programı aracılığıyla yapılmıştır. Analizlerden elde edilen bulgular sonuç ve değerlendirme bölümünde yoruma tabi tutulmuştur.

Çalışmada “outsourcing” kavramının karşılığı olarak “dış kaynak kullanımı”; dış kaynak kullanımı hizmeti veren şirketler için “tedarikçi şirket”, bu hizmetleri satın alan işletmeler için de “müşteri şirket” kavramları kullanılmıştır.

1. REKABET ÜSTÜNLÜĞÜNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE DIŞ KAYNAK KULLANIMININ KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1. Rekabet Üstünlüğü Kazanmada İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri

İnsan odaklı çağdaş bir yönetim anlayışını ifade eden insan kaynakları yönetimi (human resources management) kavramı, son yıllarda çalışma hayatında geniş yankı uyandırmaktadır. İşletmeler, rekabet üstünlüğünün kazanılmasında insan kaynakları yönetiminden stratejik bir araç olarak faydalanmaktadır. Bu sonuca, yönetim ve üretim tekniklerinin insan odaklı evrimi ile işgücünün değişen yapısı ve nitelikleri neden olmuştur. Bu kapsamda, işgören yönetiminin “personel yönetimi-insan kaynakları yönetimi-stratejik insan kaynakları yönetimi” gelişim sürecinde nasıl içerik olarak zenginleşen bir görünüm sunduğu aşağıda anlatılacaktır.

1.1.1. İnsanın Önemi ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Anlamı

Bilgi çağının zorladığı hızlı ve sürekli değişimin etkisiyle artan rekabet, işletmelerin hedeflerine ulaşmada en önemli kaynağının “insan” olduğunu göstermiştir. Artık, örgütün en önemli varlığının insan olduğu düşüncesi bir basmakalıp söz olmaktan çıkmıştır [Fitz-Enz ve Phillips, 1998, 2]. İşletmelerin hedeflerine ulaşmak maksadıyla sermaye, işgören, malzeme, yer ve zaman gibi kaynakları kullandığı [Tortop, 1994: 7], bu kaynaklar içinde sağlanması ve ikamesi en zor olanının ise insan kaynağı olduğu genel kabul görmektedir [Açıklın, 1994: 10].

Örgütlerin hedeflerine ulaşmasında insan kaynağının gittikçe artan önemi, insan kaynakları bölümlerine yeni sorumluluklar yüklemiştir. İnsan kaynakları bölümleri üstlendikleri sorumluluklar doğrultusunda, işgörenlerin etkili bir biçimde üretim sürecine entegre edilmesi, doğru bir biçimde yönlendirilmesi, dikkatli bir biçimde izlenmesi süreçlerinde örgüt hedeflerine katma değer yaratan insan kaynakları stratejisi ve uygulamalarıyla rekabet üstünlüğü kazanmanın yollarını aramaktadır.

Örgütlerin ana unsurunun insan olduğu söylenebilir. Bir işletmenin kurulması, gelişmesi, sosyal sorumluluklarını yerine getirebilmesi ve genel amaçlarına ulaşabilmesi onun etkin bir insan gücüne sahip olmasına bağlıdır. İnsan gücünü geliştiren ve motive eden örgütler amaçlarına daha kolay ulaşırken; bunu başaramayan örgütler, fiziksel kaynakları ve olanakları ne kadar mükemmel olursa olsun faaliyetlerini sürdürmezler [Bingöl, 1996: 4].

İnsanın artan önemi geleneksel personel yönetimi anlayışına yeni bir bakış açısı getirmiş ve işletmeler, ihtiyaç duydukları işgörenlerin seçimi ve geliştirilmesi gibi fonksiyonlarda bilimsel, çağdaş sistem ve tekniklerle donatılmış yeni yönetim anlayışlarına ihtiyaç duymaya başlamıştır [Ersen, 1997: 97].

Teknolojik gelişmeler sonucu, emek yoğun işten bilgi yoğun işlere dönüşüm, fiziksel güçten daha çok entelektüel gücü aranırlı kılmıştır. İşgören seçiminde birden fazla becerisi olan “bilgi işgöreni” tercih edildikçe [Armstrong, 1992: 64], eğitim düzeyi yükselen işgörenlerin ücret tespitinde, performans değerlendirmesinde, kariyer gelişiminde geleneksel personel yönetiminin yetersizliğini, insan kaynakları yönetiminin gelişen fonksiyonları doldurmuştur [Bernardin ve Russel, 1993: 10].

İnsan kaynağını en iyi şekilde değerlendirmek ve geliştirmek için fonksiyonlarıyla ilgili önceden belirlenen politika ve taktiklere uygun süreçleri düzenlemekten sorumlu insan kaynakları yönetiminin değişik kaynaklarda rastlanan tanımları aşağıda verilmiştir:

- İnsan kaynakları yönetimi, “örgüt ve çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetim karar ve hareketleridir” [Armstrong, 1992: 175].
- İnsan kaynakları yönetimi, üretim kaynaklarının (sermaye, ham madde, makine-teçhizat) etkin bir şekilde kullanılmasından sorumlu olacak işgörenlerin kendilerini yeterli kılabilecek ortamların hazırlanması amacıyla yürütülen çalışmaların bütünüdür [Baysal, 1993: 63].
- İnsan kaynakları yönetimi, işgörenlerin motivasyonunu ve verimini yükseltecek bir ortamın yaratılması ve bu ortamın korunup geliştirilmesi için gerekli politika ve teknik bilgiyi sağlamaktır [Palmer ve Winters, 1993: 26].

- İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin insan kaynağı ile ilgili konularının yürütülmesidir [Dessler, 1997: 2].
- İnsan kaynakları yönetimi; “işletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için gerekli olan fonksiyonları gerçekleştirecek yeterli sayıda vasıflı elemanın işe alınması, eğitilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve değerlendirilmesi işlemidir.” [Bonne ve Kurtz, 1988: 266].

İş dünyasının hemen hemen tüm sektörlerinde kullanılan bir kavram olmasına karşın, insan kaynakları yönetiminin tanımı konusunda farklı görüşler hâla yerini korumaktadır. Bazı yazarlar, insan kaynakları yönetimi kavramını işgören yönetiminin sadece yeniden adlandırılması olarak görmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin tanımlaması hakkında değişik görüşleri aşağıdakilerle özetlemek mümkündür [Storey, 1992: 23; Beardwell, 1997: 6]:

- İnsan kaynakları yönetimi, işgören yönetiminin yeniden isimlendirilmesidir. Aslında geleneksel işgören yönetiminden çok farklı değildir.
- İnsan kaynakları yönetimi, işgören yönetimi ve endüstri ilişkilerinin birleşiminden doğan ve yönetim tarafından öne sürülen yeni bir oluşumdur.
- İnsan kaynakları yönetimi geniş bir alanda istihdam ilişkilerini temsil eden ve bireysel iş ilişkilerinin gelişmesine katkıda bulunarak, örgütsel entegrasyonu gerçekleştirmeye yönelik ilişkiler zinciridir.
- İnsan kaynakları yönetimi şirket politikalarının oluşturulmasında göz önünde bulundurulması gereken önemli bir stratejik yönetici fonksiyonudur.

İnsan kaynakları yönetimini ortaya atıldığı ilk yıllarda, “eski şarabın yeni bir şişe ve etikette sunulması” olarak nitelendirildi. Arkasından “yeni bir endüstri ilişkiler sistemi” olarak değerlendirildi; temel olarak amacının ise işgörenlerin bireysel iş ilişkilerinin gelişmesine katkıda bulunarak örgütsel bütünleşmeyi gerçekleştirme ve işgören-yönetici ilişkileri zinciri kurmaya dayanan stratejik bir fonksiyon olduğu kabul edildi. Ancak bütün bu tanımlamalar insan kaynakları yönetiminin genel çerçevesini çizmekte yetersiz kalmıştır [Büyükuslu, 1998: 77].

Örgütsel hedeflere ulaşabilmek amacıyla insan kaynağı gereksinimlerinin belirlenmesi, plânlanan nitelikte ve miktarda adayların bulunması, işe alınması insan kaynakları yönetiminin sorumlulukları arasında bulunduğu gibi onların işe alıştırılması, işletme hedeflerine ulaşmadaki katkılarının geliştirilmesi ve eğitilmesi, kendilerini geliştirmelerine fırsat yaratılması, başarılarının değerlendirilmesi, kariyer plânlamalarının yapılması, işletmeye değer katan işgörenlerin işletmede tutulması, başarıya göre ödül veya ceza sisteminin kurulması, hak ettikleri ücretin ödenmesi, sağlık ve güvenliği ile ilgili önlemlerin alınması da insan kaynakları yönetiminin görevleridir [Can ve diğerleri, 1995: 4].

Bu anlamda işletmelerin ihtiyacına çare olarak gelişen çağdaş yönetim anlayışları, işgörenlerin işe alınmasından işten ayrılmasına kadar tüm süreçleri düzenleyen ve kısaca görevi işletmenin insan boyutuyla ilgilenmek olan insan kaynakları yönetimi kavramını gündeme getirmiştir.

İnsan kaynakları bölümünde görevli işgören, üst yönetimin değer yargılarına, sektörün türüne, iş gücünün yapısına, şirketin büyüklüğüne ve konumuna göre 30 ile 40 arasında insan kaynakları fonksiyonunun yürütülmesinden sorumludur. Bazı fonksiyonlarda insan kaynakları bölümü her şeyden sorumlu iken, bazılarında sorumluluğu diğer bölüm yöneticileriyle paylaşır [SHRMa, 2000: 204].

Hızla gelişen rekabetçi çevrede çağdaş yönetim anlayışlarıyla şekillenen insan kaynakları fonksiyonlarının işletmeler tarafından dikkate alınarak uzmanlar vasıtasıyla yürütülmesi sonucunda, elde edilecek faydalar insan kaynakları yönetiminin işletmeye sağlayacağı katkıları artıracaktır. İnsan kaynakları fonksiyonlarının yürütülmesi sonucunda elde edilecek faydalar aşağıda gösterilmiştir [McBride ve Bostian, 2000: 98]:

- İşgörenlerin nitelikleri artacak,
- İç müşteri mutluluğu artacak,
- İşgören katılımı sağlanacak,
- Verimlilik artacak,

- Maliyetler azalacak,
- Üretim ve hizmet kalitesi artacak.
- İşletme performansı artacak,
- Dış müşteri mutluluğu sağlanacak,
- Rekabet gücü artacaktır.

Son yıllarda yönetim alanında meydana gelen gelişmeler nedeniyle insan kaynakları yönetimi, işletmeler açısından verimliliği ve kârlılığı etkileyen önemli bir unsur ve stratejik yönetimin en önemli kaynağı olarak görülmektedir [Kaynak, 1996: 6]. Stratejik kaynak, işletmenin lehine kullanılarak işletmeye bir değer kazandıran, rekabet üstünlüğü kazandırmak üzere hakkında stratejik yönetim unsurları uygulanması gereken, stratejik uygulamalara konu olan ve önemi uygulamadan uygulamaya değişen yönetsel ve teknolojik beceriler gibi işletmeye girdi sağlayan değerler şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanım, sadece malî kaynaklar veya teknolojik kaynakların değil insan kaynaklarının da stratejik boyutuna işaret etmektedir [Akyüz, 2001: 130].

İnsan kaynakları yönetimi işgörenleri sadece bir maliyet unsuru olarak görmektense stratejik değeri olan bir kaynak olarak görmektedir [Miller, 1989: 49; Hendry ve Pettigrew, 1986: 7]. İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımında, işgörenlerin bir kaynak olarak etkili ve doğru yönetiminin rekabet üstünlüğü sağladığı kabul edilmektedir [Miller, 1989: 49]. İşgörenleri örgütlerin pasif bir bileşeni kabul eden geleneksel işgören yönetimine benzemeyen insan kaynakları yönetimi, işgörenleri fırsat verildiğinde potansiyelleri artırılabilen birer stratejik değer olarak görmektedir [Kamoche, 1991: 8].

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ve politikalarının stratejiyle bütünleştirilmesi üzerine yapılan tanımlamalar, insan kaynakları yönetiminin işletme içindeki yerini taktikten stratejik yörüngeye doğru kaymasını sağlamıştır [Conner ve Ulrich, 1996: 49]. Stratejik yönetim ve insan odaklı yönetim yaklaşımının etkisiyle ortaya çıkan, stratejik insan kaynakları yönetimi işletmelerin uzun dönemdeki hedeflerine ulaşmada kullanacağı çok önemli bir dönüşümü ifade etmektedir [Dalay ve diğerleri, 2002: 61].

Örgütsel hiyerarşinin en dibindeki işgörenlere odaklanan ancak, tepkisel ve kısa vadeli olduğu söylenen geleneksel işgören yönetimine benzemeyen insan kaynakları yönetimi, bir örgütün tüm politik alanlarında sinerji yaratan önleyici taktik ve politikaları oluşturma arayışıdır [Schuler, 1991: 23; Hendry ve Pettigrew, 1986: 6].

İnsan kaynakları yönetimi, örgütün ve işgörenlerin ihtiyaçlarına duyarlı taktik ve politikaları geliştirmekten sorumludur [Schuler, 1991: 25]. İnsan kaynakları yönetiminin etkinliği, örgütün diğer fonksiyonlarıyla tam bir iş birliği içinde olmasına bağlıdır. Örgütlerin bütün bölümlerinin ortak unsuru insan olduğu için insan kaynakları yöneticisinin alacağı tüm kararlar her birimi ilgilendirmektedir [Ersen, 1997: 102].

Sonuç olarak; insan kaynakları yönetimini, işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayacak stratejik iş gücünü kazanma, geliştirme ve elde tutulması sürecinde işgören tatmini ile işletme hedefleri arasındaki bağı kuran insana yönelik çağdaş faaliyet ve uğraşların bütünü olarak tanımlamak mümkündür.

Çağdaş anlamda, stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımına geçişi hızlandıran çok sayıda faktör bulunmaktadır. Bu faktörler arasında küreselleşme ve rekabet, iş gücünün yapısal değişimi, yönetim ve üretim modellerindeki değişimler sayılabilir [Ulrich ve diğerleri, 1995: 476]. İnsan kaynakları yönetiminin aşağıda açıklanan tarihsel gelişimi içinde bu faktörlerin yönetsel anlamda bu gelişmeye katkıları görülmektedir.

1.1.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi

İnsan kaynakları kavramının ilk defa 1817 yılında, ünlü ekonomist Springer tarafından kullanıldığı ifade edilmekle birlikte, insan kaynakları yönetimi Taylor ve Fayol tarafından yönetim alanında oluşturulan fikirlerle birlikte gelişmiştir [Aykaç, 1999, 18]. İşgören kitleleri 1900'lü yılların başında, sendika örgütlenmeleriyle baş etmek için büyük işletmelerde ayrı bir "personel bölümü" ortaya çıkmıştır. İlk günlerde personel bölümlerinin işletme içindeki rolleri işçi arama, seçme, kayıt tutma, zaman ve hareket etütleri ve sendika ilişkileriyle sınırlı idi. Başlangıçta, sendika ilişkileri personel bölümü fonksiyonları içinde kuvvetli bir etkiye sahipti [Miles ve Snow, 1984: 47].

Genel olarak, örgütlerin işgören etkinliklerine 1930'lu yıllarda başladığı söylenebilir. O dönemde personel bölümü örgütün bir parçası olsa da, yaptıkları iş yalnızca işçi kayıtlarını tutmaktan ibaretti. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra, savaşın neden olduğu emek gücü kıtlığının yaratmış olduğu sıkıntı, birkaç şirketi personel yönetimi alanına daha fazla eğilmeye yönlendirdi. Böylece personel yönetiminin görevlerine, işletmeye yeni işçi kazandırmak ve mevcut personelin işletmede kalmalarını sağlamak gibi fonksiyonlar da eklenmiştir [Palmer ve Winters, 1993: 23-24].

Ayrıca, fonksiyonel örgütlerin ortaya çıkışıyla farklı işletme ihtiyaçları, personel bölümlerinin işletme içindeki rolünü genişletmiş ve işgören ilişkileri, ücret belirleme sistemleri, sosyal yardımların plânlanması, eğitim geliştirme, işgücünü plânlama, kariyer plânlama ve ödül sistemlerinin yönetimi gibi uzmanlık gerektiren yeni fonksiyonların yürütülmesi insan kaynakları yönetimini doğurmuştur [Miles ve Snow; 1984: 48].

İnsan kaynakları bölümünün evrimi 70'li yıllarda insan kaynağını geliştirme alanını ortaya çıkarmıştır. Bu alan eğitim, öğretim ve geliştirme gibi üç nosyonu bir başlangıç şemsiyesi olarak kullanmıştır. İnsan kaynağını geliştirme alanı kişisel insan potansiyeli ile örgütsel verimlilik ve etkinliği geliştirme olarak vurgulanan kişisel ve örgütsel yeterliliğe odaklanmaya başlamıştır [Conner ve Ulrich, 1996: 51].

1980'lerin başlarında ortaya çıkan yeni yönetim anlayışıyla birlikte insan kaynakları yönetimini izleyen ve bir gelişimi ifade eden stratejik insan kaynakları yönetimi insanın öneminin yeniden vurgulanması ve bunun boş bir eylem olmaktan çıkarılıp uygulamaya dökülmesi sürecini kapsamaktadır [Dalay ve diğerleri, 2002: 60]. Bu dönemde, İnsan kaynakları yönetiminin ilgi alanı, stratejiye odaklanmak suretiyle daha çok genişlemiştir. Rekabet baskısı, maliyetleri düşürme, verimliliği iyileştirme, kaliteyi yükseltme ve müşteriye odaklanma konularında insan kaynakları yönetiminin sonradan fark edilen stratejik rolü üst yönetimin dikkatini çekmeye başlamıştır [Storey, 1989: 15]. Böylece, yönetim takımının bir üyesi olmaya başlayan insan kaynakları bölümü, işletmelerin etkinliğinde stratejik insan kaynakları plânlaması sorumluluğunu üstlenerek oynadığı rolü pekiştirmiştir.

İnsan kaynakları yönetiminin 1990'lı yıllarla birlikte başlayan ikinci aşamasında, öğrenen örgüt yapıları içinde takım çalışması, işgören güçlendirme ve sürekli gelişimin yararları anlaşılmış ve insan kaynağının toplam kaliteye ulaşmadaki gücü görülmüştür. Ancak, bu dönemdeki ekonomik durgunluklar, yöneticileri daha esnek, yatay örgüt yapılarına eğilmeye zorlamıştır. İnsan kaynakları yöneticileri daha verimli örgüt yapıları, daha az iş gücü hedefleriyle süreçlerin yeniden gözden geçirilmesi ve yeniden yapılandırılması konularına eğilmişlerdir. Yöneticiler bir iç danışman rolünü üstlenerek daha çok kıyaslama çalışmalarına ağırlık vererek işgören bulma, eğitim gibi fonksiyonlarda dış kaynak kullanmaya başlamıştır [Armstrong, 1996: 32-35].

Birçok yazarın insan kaynakları bölümünün 70'li yıllardan 90'lı yıllara kadar nasıl daha fazla stratejiye yöneldiği ve değişen öncelikleriyle ilgili ortaya koyduğu gelişen fikirleri gösteren Tablo: 1.1'de görüldüğü gibi, işletmenin rekabet üstünlüğünü yaratmak için insan kaynakları yönetiminin yöneleceği birtakım öncelikler ortaya çıkmıştır:

Tablo: 1.1. İnsan Kaynaklarının Değişen Odakları Ve Öncelikleri

Yazar	Ana Fikir	İnsan Kaynakları Öncelikleri
Lawler (1995)	İnsan kaynakları, örgütsel yeterliliğin yaratılmasında önemli bir rol oynar.	<ul style="list-style-type: none"> • İnsan ve örgütü geliştirme • Yetkinlikleri güçlendirme • Öğrenme ilişkilerini yönetme • Yetkinliklerin yeniden düzenlenmesi • Liderlik geliştirme
Ulrich, Brockbank, Yeung ve Lake (1993)	İnsan kaynakları yeni bir "stratejik gündeme" sahiptir.	<ul style="list-style-type: none"> • Dışsal müşteri tatmini • Yatay süreç yönetimi • Değişimi yönetme • Takım çalışması yetkinlikleri • Toplam Kalite Yönetimini destekleyecek sistemler
Towers Perrin (1992)	Rekabet üstünlüğünü yaratmak için insan kaynakları faaliyetleri önem kazanır.	<ul style="list-style-type: none"> • İşletmenin yönü / problemleri / plânları • Müşteri tatmini için işgörenleri ödüllendirme • Yüksek potansiyelli işgörenleri belirleme
Schuler (1990)	İnsan kaynakları, işletme konularıyla ilgili insanlardır.	<ul style="list-style-type: none"> • İşgören yetkinlikleri için yönetim • İş gücü çeşitliliği için yönetim • Mevcut rekabet üstünlüklerini yönetme • Küreselleşmeyi yönetme
Geerlades (1990)	İnsan kaynakları, örgütün performansı üzerinde büyük bir etkiye sahiptir.	<ul style="list-style-type: none"> • Liderlik • Örgüt kültürü • İnsan kaynakları yönetiminde strateji

Kaynak: Conner ve Ulrich, 1996: 41

Yukarıdaki Tablo: 1.1’de görüldüğü üzere, insan kaynakları yönetimi özellikle 90’lı yıllarda belirgin bir şekilde gittikçe daha fazla stratejik hedeflerin elde edilmesine yönelerek, bireysel yetkinlikleri geliştirmenin işletme yetkinliklerinin geliştirilmesine katkısını vurgulayarak gelişimini sürdürmüştür.

Bilgi ve entelektüel sermaye olarak nitelendirilen insanın, rekabet üstünlüğü sağlayacak yegâne silâh olarak görülmesi, insan kaynakları yönetimi yaklaşımındaki değişimin de temelini oluşturmaktadır [Pfeffer, 1995: 5]. Bundan dolayı, insan kaynakları faaliyetleri bir yolunu bulup müşteri temelli değer yargıları doğrultusunda işletmeye katkıda bulunmalıdır [Lepak ve Snell, 1998: 222]. İnsan kaynaklarının içinde bulunduğu durumda söz konusu müşteriler, insan kaynakları hizmetlerine doğrudan bağlı yönetici, işgören, tedarikçi şirket veya ortaklar gibi fonksiyonel yakınlığı olanlardır.

Bu kavram örgütün insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile stratejisinin bütünleştirilmesine olanak vermektedir. İnsan kaynakları yönetimi kavramı, örgütün iş gücü yönetimi hakkında, işgören yönetiminden çok daha fazla ilişkili kavramlar sunmaktadır. Etkili insan kaynakları yönetimi uygulamalarının rekabet üstünlüğü kazanmada iş gücü yönetimi ile performansının iyileştirilmesi çabalarında daha fazla etkili olduğu iddia edilmektedir [Miller, 1989: 47].

Örgütlerin içindeki işgören sorunlarıyla ilgili bir yönetim fonksiyonu olarak bildiğimiz insan kaynakları yönetimi artık stratejik bir iş fonksiyonu olmuştur. Yönetim takımının değerli bir üyesi durumuna gelen insan kaynakları yöneticisinin göze çarpan bu yükselişinin nedeni rekabet üstünlüğü elde etmede insan sermayesinin değerinin anlaşılmasıdır [Bundy, 1997, 10]. Çünkü ürünler, hizmetler, süreçler ve faaliyetler kopyalanabilirken insanlar kopyalanamaz.

İnsan kaynakları yönetiminin gelişimi sürecinde, fonksiyonel birimlere karşın takım çalışmasını destekleme, müşterilerin yükselen değer yargılarına ve beklentilerine cevap verebilecek müşteri odaklı bir mantık oluşturma, yeni yetkinlik ve becerileri belirleme ile küresel sıçrama gibi stratejik öncelikler tüm dünyada insan kaynakları uzmanlarının dikkatini çekmektedir [Conner ve Ulrich, 1996; 45].

Sonuç olarak; insan kaynakları yönetimi konusunda yukarıda anlatılan tarihsel gelişmeler incelendiğinde; işgören odaklı bir yaklaşım sunan insan kaynakları yönetimi, işletmeler için önemli stratejik bir araç haline dönüşmüştür. Rekabet üstünlüğü elde etme çabasındaki işletmelerin insan kaynakları yöneticileri, işletme stratejisi doğrultusunda insan kaynakları fonksiyonlarını gelişen işgücü taleplerine göre yeniden düzenlemektedirler. Bu anlamda, insan kaynakları yöneticilerinin, işgörenlerin potansiyel gücünü harekete geçirmek ve işletmeyi hedefe ulaştırmak için sahip olması gereken yetkinliklerin sınıflandırılması aşağıda sunulmuştur.

1.1.3. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Rekabet Yetkinlikleri

İnsan kaynakları fonksiyonu olarak adlandırılan faaliyetler, geleneksel işleyişi ve rolünün ötesinde, yöneticilere sağladığı destek sayesinde, örgütün rekabet üstünlüğüne kattığı değerin anlaşılması gereği önem kazanmaktadır. İnsan kaynakları fonksiyonlarının etkinliğinin artırılması ve daha büyük etkiye sahip olması için insan kaynakları stratejisi, süreçleri ve işletmenin ihtiyaç duyduğu uygulamalarda insan kaynakları yöneticilerinin oynadığı rol, aldığı sorumluluklar ve bireysel yetkinlikleri yeniden tarif edilmeye başlanmıştır.

İnsan kaynakları uzmanlarının sahip olması gereken bireysel öz yetkinlikler konusunda yapılan literatür incelemesinde değişik yazarların görüşleri iki başlık altında toplanabilir. Bunlar; entelektüel yetkinlik ile sosyal yetkinliktir.

- **Entelektüel Yetkinlik:** İnsan kaynakları fonksiyonlarının değişen koşullara uyum sağlayacak şekilde yürütülmesinde gerekli olan işletme bilgisini; örgütsel yapılanma bilgisi, finansal bilgi, ve deneyim oluşturmada [Ulrich ve diğerleri, 1995: 473], teknik bilgiyi ise fonksiyonel yönetim bilgisi ve tasarlama, geliştirme bilgisi ile bilgi teknolojisini kullanabilme ve yasal bilgi oluşturmaktadır [Harrison, 1996: 17]. Bu kapsamda, işletme bilgisi ve teknik bilgiyi bir bütün hâlinde işletme performansını artırmak maksadıyla, içsel ve dışsal müşteri tatminine odaklanarak kullanma kapasitesi ise entelektüel yetkinliği oluşturmaktadır.

- **Sosyal Yetkinlik:** İnsan kaynakları yöneticilerinin etkin iletişim kurma, liderlik ve değişim sürecinin yönetimi konusunda önderlik yapma yetenekleri [Ulrich ve diğerleri, 1995: 476], güvenilirlik, dürüstlük, sistematik bakış açısı, ilişkileri algılama, görüşme yapabilme, etkileme, anlaşma, iş birliği ve takım oluşturma gibi danışmanlık yapma ile çatışma çözme deneyimleri [Yeung, 1996: 52] ile işgörenlerin değişime uyum sağlamasına yardımcı olmaktadır [Harrison, 1996: 16]. Bu kapsamda, insan kaynakları uzmanlarının içsel ve dışsal sosyal ilişkileri kurmak amacıyla etkin iletişim, danışmanlık ve değişim liderliği alanlarındaki bireysel yetkinlikleri sosyal yetkinliği oluşturmaktadır.

Geleneksel yönetim anlayışında sadece işverenlerin menfaatlerini koruyarak ilişkilerini yönlendirmek zorunda olan insan kaynakları yöneticileri, çağdaş yönetim düşüncesinin etkisiyle evrim geçirmiştir. Artık, sadece içsel çevreye dahil insan potansiyelinden etkin ve verimli faydalanma, işveren-işgören ilişkilerinde uyum sağlama konusunda gerekli fonksiyonların yürütülmesinden [Harrison, 1996: 16] değil, dışsal çevrede insan kaynakları tedarikçi şirketleriyle kurulacak ilişkilerin yönetiminde de sorumludurlar.

İşletmelerin rekabet üstünlüğü kazanmasında insan kaynakları yöneticilerinin yaratacakları değerin temelinde, işletme bilgisi ve teknik bilgileri kapsayan müşteri odaklı bilgi sahibi olma ve onu kullanabilme becerisi olarak sınıflandırabilecek entelektüel yetkinlik ile etkin iletişim kurma, danışmanlık ve değişim liderliği yapma becerisi olarak sınıflandırabilecek sosyal yetkinliğe sahip olmaları zorunludur. Yetkinlik eksikliği nedeniyle, fonksiyonlarının etkin bir şekilde işletme içi kaynaklarla yürütülmesinde yaşanan sorunlar, işletmeleri dış kaynaklara yönlendirmektedir. Aksi takdirde, insan kaynakları fonksiyonlarının işletme hedeflerine katkı sağlaması mümkün olmayacaktır.

Sonuç olarak; insan kaynakları yönetimi ile ilgili yukarıda sunulan bilgiler ışığı altında, işletmelerin hedeflerine ulaşmada en önemli stratejik aracın insan olduğu ve insan potansiyelini kullanma ve geliştirmenin rekabet üstünlüğü sağladığı görülmektedir. Bu bölümde anlatıldığı gibi, insan kaynakları yönetimi, işletmelerin stratejik bir araç olarak kullandığı iş gücünün etkinliğini artırmak amacıyla bir takım fonksiyonları

bünyesinde bulundurmaktadır. Bu fonksiyonların değeri ise işgören ve işletme hedeflerine ulaşmaya sağladığı katkılar ile ölçülmektedir.

Çağdaş yönetim yaklaşımları hedeflere ulaşmada katkısı olmayan fonksiyonlar için yeni çözüm arayışları sunmaktadır. İnsan kaynakları yöneticileri içsel ve dışsal müşterilerine sundukları hizmetlerde yanıt sürelerini iyileştirme zorunluluğu hissetmiş ve daha az maliyetle şirket stratejisine değer katan hizmetler sunmak, maksadıyla ya öz yetkinliklerini geliştirmiş ya da işletme dışı kaynaklar bulma veya dış tedarikçilerle iş birliğine girme çabalarını artırmışlardır. Bundan sonraki bölümde genel olarak tedarikçi şirketlerle kurulacak dış kaynak kullanımı ilişkileri tanıtılmaya çalışılacaktır.

1.2. Rekabet Üstünlüğü Kazanmada Dış Kaynak Kullanımının Katkısı

Çağdaş yönetim alanındaki gelişmeler işletmelerin yapılanmalarını, yönetim süreçlerini ve başta işgörenleri olmak üzere işletme faaliyetleri ile ilgili çıkar grupları konularında yerleşmiş bulunan pek çok alışkanlığı ya anlam ya da şekil olarak değiştirmiştir. Günümüzde, işletmelerin değişen koşullara hemen cevap verebilecek esnekliğe kavuşmaları gerekmektedir. İşletmelerin katılık eğiliminden kurtularak hareket kabiliyeti yüksek esnek birimler hâline gelebilmelerini sağlayan gelişmelerden biri de dış kaynak kullanımıdır [Koçel, 1996: 27].

İngilizce literatürde “outsourcing” kavramı “outside resource using” kelimelerinin kısaltması olarak kullanılmaktadır [Arnold, 2000: 23]. Bu kavramın Türkçe literatürde “dış kaynak kullanımı” veya “dış kaynaklardan yararlanma” şeklinde çevirisi yapılmaktadır. Çalışmada “outsourcing” kavramının Türkçe karşılığı olarak hem isim hem de fiil çekimlerine uygun olacağı düşünüldüğünden “dış kaynak kullanımı” karşılığının kullanılması tercih edilmiştir. Dış kaynak kullanımı hizmeti veren şirketler için “tedarikçi şirket”; bu hizmetleri satın alan veya kiralayan işletmeler için de “müşteri şirket” kavramları kullanılmıştır. Ayrıca, müşteri şirket ile tedarikçi şirketler arasında karşılıklı menfaatlerin korunmasına dayalı kurulan ilişkiler için “dış kaynak kullanımı ortaklığı” kavramı kullanılmıştır.

1.2.1. Öz Yetkinliğe Odaklanma Sonrası Dış Kaynak Kullanımının Anlamı

Öz yetkinliklere odaklanma ile dış kaynak kullanımı kavramlarını birbirinden ayırmak mümkün değildir. Zira, örgütler öz yetkinliklerine odaklanmak ve onlara dayalı olarak rekabet üstünlüğü elde etmek adına dış kaynak kullanmaktadırlar [Dalay ve diğerleri, 2002: 199]. Bu nedenle, dış kaynak kullanımının tanıtılmasında bu iki kavramın birlikte ele alınması daha anlamlı olacaktır.

İşletmeler müşterileri için daha fazla değer yaratacak mal ve hizmetleri daha etkin bir biçimde üretebilmek amacıyla öz yetkinlikleri üzerine odaklanarak, temel yetkinliklerin kullanılmadığı işleri başka işletmelerden sağlamaya yönelmişlerdir. Böylece işletmeler maliyetlerini azaltmakta, kaynaklarını daha etkin kullanabilmekte, örgüt yapısını küçülterek daha esnek ve hızlı hareket edebilir hâle gelmektedirler [Özütku, 2002: 117]. Küçülerek daha etkili bir yönetime kavuşan işletmeler, hem hizmeti satın alan şirketin yapmak istemediği faaliyet üzerinde öz yetkinlik geliştiren tedarikçi şirketin maliyet avantajlarını kullanır hem de rekabet üstünlüğü sağlarlar [Dinçer, 1997: 290].

Bu kapsamda, öz yetkinlik “core competence”; bir işletmenin geçmiş deneyimleriyle elde ettiği bilgi birikimleri ile bu bilgi birikimlerini kullanmada sahip olduğu, diğerlerine göre ayırt edici ve kendine özgü rekabet üstünlüğü sağlayan becerileridir [Koçel, 1998: 277]. İşletmelerin öz yetkinlikleri üzerinde yoğunlaşması, pazarda tekeli konuma gelmelerine ve yeni pazarlara girmelerine olanak tanır [Tampoe 1994: 67]. İşletmelerin kendine özgü öz yetkinlikleri vardır ve bu yetkinlikler kendi vizyon ve misyonunun vazgeçilmez stratejik değerleridir [Higgins, 1996:18]. Öz yetkinliklere odaklanma yaklaşımında, işletmeler belirli ürünleri üreten ekonomik birimler değil, bu ürünlerin üretimini sağlayan bilgi ve becerilere sahip birimler olarak görülmektedir.

İşletmenin sahip olduğu bilgi ve becerilerin öz yetkinlik sayılabilmesi için bazı özellikleri taşıması gereklidir. Söz konusu bilgi ya da beceriler [Tampoe, 1994: 68-69]:

- İşletmenin kısa ve uzun vadeli yaşamı için vazgeçilmez olması,
- Rakipler tarafından kolayca anlaşılmalı, taklit edilmesi zor olması,

- Yetkinliklerin, kaynakların ve süreçlerin bir karışımından oluşmalı,
- Vizyon ve stratejik hedefleri gerçekleştirmede temel odak oluşturmalı,
- İşletmenin stratejik kararlarında temel rol oynamalı,
- Pazarlanabilir olmalı ve ticarî değer taşımalı,
- Sayısal olarak az olmalıdır.

İşletmelerin, yukarıdaki özellikleri taşımayan bilgi ve becerileriyle yürütmeye çalıştıkları süreç ve fonksiyonlarda öz yetkinlik geliştiremediklerini söylemek mümkündür. Bu süreç ve fonksiyonlar için ya öz yetkinlik geliştirilmeli ya da dış kaynak kullanımı alternatifini dikkate alınmalıdır.

İşletmeler, etkin bir şekilde yönetemediği bir fonksiyonu, kendisinden daha fazla yetkinliği olan işletmeden satın alarak dış kaynak kullanımı yoluyla gerçekleştirebilirler [Arslantaş, 1999: 12]. Öz yetkinliklere odaklanma sonrasında dış kaynak kullanımını, işletmenin kendisine rekabet üstünlüğü sağlayacak faaliyetlere odaklanmasına, uzmanlık alanına girmeyen faaliyetleri ise örgüt dışındaki tedarikçi şirketler vasıtasıyla sözleşmede geçerli kalite standartlarına uygun bir biçimde yaptırmasına olanak veren bir yönetim anlayışı [Quinn ve diğerleri, 1990: 60] olarak tanımlanabilir.

Dış kaynak kullanımının, ürün veya hizmetin dışarıdan sağlanması şeklindeki klasik tedarikçi ilişkilerinden farkı, işletmenin daha önce kendi bünyesinde gerçekleştirdiği bir iş veya süreci dışarıdan bir tedarikçi şirkete devretmesidir [Dalay ve diğerleri, 2002: 200]. Tedarikçi şirketlere devredilen işlerin işletme içinde veya dışında yürütülmesi mümkündür.

Dış kaynak kullanımının en genel tanımı “şirketin kendi ana işi dışındaki konularda başka şirketlerden hizmet alarak toplamda işini daha iyi yönetmesidir.” Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi dış kaynak kullanımı bir yeniden yapılanma modeli, bir yönetim felsefesi ve bir iş yönetme biçimi olarak görülmektedir. Dış kaynak kullanımının yaygınlaşmasının en önemli sebebi birçok gereksinimi aynı anda karşılayan bir iş modeli olmasıdır [McBride ve Bostian, 2000: 102].

Böylece, dış kaynak kullanımını, bir şirketin tekrarlanan içsel faaliyetleri ve karar yetkilerinden bazılarının dışsal tedarikçilere bir sözleşmeyle devredilmesi olarak izah edilebilir. Burada faaliyetler tekrarlanan olduğundan ve bir sözleşme kullanıldığından dış kaynak kullanımını, danışmanların kullanılmasının ötesine geçer [Greaver, 1999: 5].

Dış kaynak kullanımında, sadece faaliyetler değil, aynı zamanda üretim faktörleri ve karar yetkileri de devredilir. Üretim faktörleri, faaliyetlerin yürütülmesini sağlayan ve insanları, yetkinlikleri, ekipmanı, teknolojiyi ve diğer varlıkları içine alan kaynaklardır. Karar yetkisi, devredilen faaliyetlerin belirli unsurlarının üzerinde karar verme sorumluluğudur [McBride ve Bostian, 2000: 101].

Yukarıdaki tanımlamalardan görüldüğü üzere, dış kaynak kullanımını içsel iş gereksinimlerini karşılamak için dışsal kaynakların kullanılmasıdır. Bu anlamda, dış kaynak kullanımını, sistem kurmak veya projede çalıştırılmak için ücret karşılığı kiralanan danışman veya geçici işgörenlerin ötesinde bir yaklaşımdır. Aslında, dış kaynak kullanımını, fonksiyonlarının yürütülmesini isteyen işverene, tedarikçi şirketin birikmiş bilgi, beceri, teknoloji, hizmet ve insan gücünü uzun bir dönem boyunca, kararlaştırılan bir ücret karşılığı kiralamasıdır [Greaver, 1999: 3-10]. Bu anlamda, dış kaynak kullanımının bazı özellikleri aşağıda sıralanmıştır [Platt, 1996: 34]:

- Dış kaynak kullanımını, gelip geçici bir moda veya tutku değildir.
- Dış kaynak kullanımını, kaynaklardan etkin bir şekilde yararlanmayı sağlar.
- Dış kaynak kullanımını, uzun vadeli bir çözümdür.
- Dış kaynak kullanımını, iş kaybı anlamına gelmemektedir.
- Dış kaynak kullanımını, istihdam fırsatları yaratacak işler anlamına gelmektedir.
- Dış kaynak kullanımını, birçok faaliyetin dışarıdan sağlanmasına olanak vermektedir.
- Dış kaynak kullanımını, en iyi yapılan işe odaklanmak, diğerlerini ise en iyi yapanlara devretmektir.

Advanced Management System Başkanı Dr. Richard Noland dış kaynak kullanımını; “Muhasebe fonksiyonunuzun yürütülmesi için geçici işgören kiralayıp çalıştırıyorsanız, hâlâ süreçleri siz yönettiğiniz için, bu, muhasebede dış kaynak kullanımı değildir. Vergilerinizin tespiti ve ödenmesinde özen göstermek için bir muhasebe şirketi kiralyorsanız, sizin için süreçlerin yönetimi muhasebe şirketince yapıldığı için, bu, dış kaynak kullanımıdır.” şeklinde tanımlamaktadır [Norman ve Arbuckle, 2000: 34].

Dış kaynak kullanımına karar verme aşamasında; işletmenin tüm fonksiyonları içindeki her bir iş ve faaliyet ve bu işlerin oluşturduğu süreçler kritik bir gözle ve işgörenin katılımı ile ele alınarak bir değerlendirmeye tabi tutulmakta; verimsiz olan ve müşteri açısından bir katma değer yaratmada öz yetkinlik oluşturmayan faaliyetler ve süreçler belirlenmektedir [Switser, 1997: 23].

Dış kaynak kullanımını tercih etmeyi sağlayan nedenler söz konusu olduğunda, her an ortalıkta dolaşan ve her birinin sonuçları oldukça farklılık gösteren birçok “dış kaynak kullanımı için en iyi beş neden” anketi bulmak mümkündür. Anket yapılan kişiler değişiyor, yani dış kaynak kullanımını nedenlerinin nasıl sıralandığı çoğunlukla sorunun yöneltildiği kişiye göre değişiyor. Başka birisine dikilen elbisenin size tamamen uyma olasılığı ne kadar az ise, aynı şekilde başka bir örgütün dış kaynak kullanımı nedenlerinin sizinkine eşit olma olasılığı da azdır [Greaver, 1999; 9].

Ancak, aşağıda görüldüğü gibi değişik kaynaklar dış kaynak kullanımını tercih etmeyi etkileyen fonksiyonel nedenleri kendilerine göre sıralamaktadırlar [Greaver, 1999: 10; Saunders ve diğerleri, 1997: 68; Bragg, 1998: 2-4]:

- **Örgüt Odaklı Nedenler:** Öz yetkinliklere odaklanarak tatmin artırıcı örgütsel değişimi sağlayıcı çabalar,
- **İyileştirme Odaklı Nedenler:** Kalite yarışında en iyiye ulaşmak için yönetimsel iyileştirme çabaları,
- **Finansal Odaklı Nedenler:** Varlıklara yapılan yatırımları azaltmak ve bu kaynakları başka amaçlar için serbestleştirme,

- **Gelir Odaklı Nedenler:** Tedarikçi şirketlerin geliştirdiği kapasite, süreç ve sistemlere kolayca ulaşarak büyümeyi hızlandırmak.
- **Maliyet Odaklı Nedenler:** Değişken maliyetleri sabit maliyetlere döndürmek
- **İşgören Odaklı Nedenler:** Öz yetkinlik olmayan alanlardan işgören tasarrufu sağlayarak yeni kariyer yolları oluşturmak.

Dış kaynak kullanımı dünyada en hızlı büyüyen pazardır. Bu pazarın küresel pazarlama boyutu 2000 yılında 120 milyar dolar, 2002 yılında 145 milyar dolar civarındadır. Yapılan tahminlere göre ise 2005 yılında dış kaynak kullanımının 240 milyar dolar olması beklenmektedir. Yapılan araştırmalara göre, şirketlerin en çok dış kaynak hizmetlerinden yararlandıkları alan % 55 oran ile insan kaynakları fonksiyonlarıdır. Bunu % 35 ile finans ve muhasebe, % 28 ile yönetim takip etmektedir. Müşteri ilişkileri yönetimi ise % 15 ile en az dış kaynak kullanılan bölüm olarak ortaya çıkmıştır. Dış kaynak kullanılan faaliyetler standartlaşmış, rutin ve büyük hacimli olan aynı zamanda olağan işlerden ayrılmamış nitelik taşıyan işler olmalıdır. Böylece şirket, üzerindeki önemli bir iş yükünden kurtulacak ve daha verimli çalışacaktır [Mishra, 2004].

Sonuç olarak; yukarıda sunulan tanımlamalarda vurgulandığı gibi, işletmelerin varlık nedeni olan misyon ve vizyonun esasını teşkil eden faaliyetlerin yürütülmesinde kullanılan yetenekler bütünü o işletmenin öz yetkinliklerini oluşturur. Kısaca, öz yetkinlikler, rakiplerin kolayca taklit edemeyeceği bilgi, beceri ve deneyimlerdir.

Öz yetkinliklere odaklanmayla birlikte gelişen dış kaynak kullanımı ise, işletmelerin öz yetkinlik olmayan fonksiyonlarını, süreçlerini ve faaliyetlerini bu konularda öz yetkinlik geliştirmiş işletme dışı tedarikçi şirketlere bir sözleşme karşılığı devretmesidir. Kısaca, işin dışarıda veya dışarıdan yaptırılmasıdır. Ancak, dışarıdan nihaî bir mal veya hizmetin satın alınması dış kaynak kullanımı değildir. Örneğin bir otomobil üretim şirketinin yedek parçaları dışarıdan satın alması veya bir işletmenin işgören kiralması bir dış kaynak kullanımı değildir. Bundan dolayı, otomobil üretim şirketinin işletme içinde etkin çalıştıramadığı bir üretim sürecini veya işgören temini sürecinde ihtiyaç

duyulan uzmanları istihdam etme maliyetlerine katlanmak istemeyen bir işletmenin, işgören temin sürecini mevcut alt yapısıyla birlikte tedarikçi şirkete devretmesi dış kaynak kullanımınıdır.

Dış kaynak kullanımının yukarıda verilen nedenlerin arasında tamamını özetler nitelikte olan ve en çok dikkat çekenleri; maliyetleri azaltma, zaman tasarrufu, ilâve kaynak sağlama, riski dağıtma, kaliteyi artırma çabaları olarak kabul edebilir. Genellikle sektöründe lider olan ve dış kaynak kullanan şirketler tarafından dış kaynak kullanımı, rekabet üstünlüğü sağlamada hedeflere ulaştıran stratejik araçlardan birisi olarak görülmekte ve aşağıda anlatılacağı üzere geçmişten geleceğe doğru gelişimini sürdürmektedir.

1.2.2. Geçmişten Geleceğe Dış Kaynak Kullanımı

Dış kaynak kullanımı düşüncesi, tarihte; kentleşme ve emeğe dayalı kitlesel tarım üretimiyle birlikte başlar. Tarımda çalıştırılmak üzere işgörenlerin kiralanması, inşaat işlerinde farklı faaliyetler için değişik uzmanlığa sahip taşeronlar kullanılması, askerî malzeme üretimlerinin farklı özel ve kamu üreticilerine devredilmesi bunlara verilecek ilk örneklerdir [McBride ve Bostian, 2000: 102].

Aynı zamanda, sanayi devrimi ile birlikte özellikle makine ve otomotiv endüstrisinde tamamlayıcı, yarı ya da bitmiş parçalar temini ile montaj ve alt montajlarının büyük çoğunlukla dış kaynaktan tedarik edilmesi bu uygulamanın temelini teşkil eder. Ancak, hâlen günümüzde bile tüm süreçlerin dış kaynaktan sağlanması geçerli ve yaygın değildir [Quinn ve Hilmer, 1994: 48].

Dış kaynak kullanımı terimi, ilk defa 1980'li yılların sonlarına doğru bilişim teknolojisi ile ilgili Batılı ticarî yayınlarda kullanılmaya başlamıştır. Büyük şirketlerin enformasyon ve bilgi teknolojilerine ilişkin faaliyetlerini bu alanda uzmanlaşmış şirketlerden karşılamaya yönelmeleri ile başlayan eğilimler, eskiden beri uygulamaları bilinen benzeri stratejik yönetim uygulamalarına (fason üretim, taşeronluk, kiralama, franchising, iş birlikleri vb.) yeni bir boyut kazandırmıştır [Greaver, 1999: 3, 10].

Dış kaynak kullanımı, 1990'ların ilk yıllarında ölçek ekonomilerini veya maliyet kontrolünü sağlamanın uygulanabilir bir metodu olarak tasvir edilmekteydi. Şirketler aynı zamanda haklı olarak, dış kaynak kullanımını bir işletme stratejisi olarak kabul etmeye başlamıştır. Outsourcing Enstitüsü'nün kurucusu Frank J. Casale'nin insan kaynaklarında dış kaynak kullanımı dahil genel dış kaynak kullanımının; yenilik yapma, küresel genişleme ve rekabet üstünlüğü sağlamaya destek sağlayan önemli bir yönetsel araç olduğunu ileri sürmektedir [McBride ve Bostian, 2000: 19].

İşletmelerin hedefleri doğrultusunda içsel faaliyetlerinin kapsamını belirleme ihtiyaçları ve maliyet disiplinleri uygulayarak endüstriyel ilişki çekişmelerine çabuk çare bulmak amacıyla dış kaynak kullanımı tercih edilmektedir. İşletmeler, stratejik gelişme (maliyetleri düşürme ve verimliliği artırma), stratejik iş etkisi (süreçler dâhil şirket performansını iyileştirme) ve stratejik ticarî başarı (yüksek teknoloji temelli gelişmeye odaklanma) olarak adlandırılan stratejik hedeflere ulaşmak maksadıyla dış kaynak kullanımını tercih etmektedir [Quinn ve Hilmer, 1994: 49].

Gelişen bir diğer yöntem olan; dış girişim (outventing) ise, mevcut işgörenleri örgüt içinde üstlendikleri eski fonksiyonlarını gerçekleştirmek üzere şirketlerinden ayrılıp bağımsız örgütler kurmaya teşvik etmektedir. Örgütler, zaten kendi ihtiyaçlarına ve kültürlerine aşina olan bu kişilerden istifade ederken; eski işgörenler de alışık oldukları işi yapmaya devam etmekte ve de büyük bir örgütün yönetsel kontrolünden kurtulmaktadırlar. Richard Semler, geleceğin şirketlerinin uzmanlaşmış işgören üydularıyla çevrili olacağını, küçük şirketlerin ise büyük şirketlerin ve onların müşterilerinin çekim alanı içinde hareket edeceğini belirtmektedir. Aslında bu, geleneksel anlamda kullanılan denetleme fonksiyonu olmaksızın ürün ve hizmetlerin işgörenler, geçici işgörenler ve şirketten ayrılmış kendi şirketlerini kurmuş işgörenler tarafından üretilmesidir [Drnevich ve Crino, 1997: 24].

Sonuç olarak, rekabet üstünlüğü kazanarak sektöründe en iyi olmak isteyen işletmelerin, yetersiz iç kaynaklarının karşılanmasında dış kaynak kullanımını stratejik bir araç olarak kullandığını görmekteyiz. Artık, işletmeler ticari anlamda dış kaynak kullanımına gitmekte böylece, kaynak tasarrufu sağlarken iyi bildikleri işleri geliştirmektedirler. Dış

kaynak kullanımını, fason üretim, taşeronluk iş birlikleri gibi benzer kavramlardan ayrılan tarafı, herhangi bir işletmenin hâlihazırda gerçekleştirdiği faaliyetlerin bazılarının ya da tümünün dışarıdan bir şirkete devredilmesi gerçeğidir.

Ayrıca, işletme herhangi bir fonksiyonunun kalitesinden, etkinliğinden ve işleyişinden memnun değilse, bu fonksiyonunda dış kaynak kullanmaktadır. Kullanım alanı her geçen gün genişleyen dış kaynak kullanımı, şirketlerin iş yükünü hafifletiyor ve esas faaliyet alanlarına odaklanmalarını sağlıyor. Dünyanın pek çok ülkesinde, özellikle holdingler ve büyük kurumlar, uzmanlık gerektiren işlerini dış kaynak kullanımı ile gerçekleştirmektedir.

Böylece, işletmelerin, kendi öz yetkinliklerini koruyarak geliştirmesi, kendi uzmanlık alanı dışındaki diğer tüm işleri dış kaynak kullanımıyla başkalarına devretmeleri sonucu müşteri şirketler ile tedarikçi şirketler arasında ortaklık bazlı karşılıklı menfaatlerin korunmasına dayalı ilişkiler gelişmektedir.

Aşağıdaki bölümde anlatılacak başlıca dış kaynak kullanımı türlerinden, “iş süreçlerinde dış kaynak kullanımı” sınıfına giren insan kaynakları yönetiminde dış kaynak kullanımının başarısı veya başarısızlığı diğer türlere nazaran işletmenin tüm bölümlerini daha çok etkileyecektir. Bu nedenle, insan kaynakları fonksiyonları dış kaynak kullanımında ortaklık kalitesinin işletme hedeflerine ulaşmadaki katkısı incelenmeye değer görülmektedir. İnsan kaynakları yönetiminde dış kaynak kullanımının yerini tespit etmek amacıyla, başlıca dış kaynak kullanımı türleri aşağıda sunulmuştur.

1.2.3. Başlıca Dış Kaynak Kullanımı Türleri

Günümüzde hemen hemen tüm sektörlerde ve işletmelerde dış kaynak kullanımı genişlemiş ve çevresel faaliyetleri de kapsamaya başlamıştır. Başlangıçta sadece alt üretim faaliyetlerinde tercih edilen dış kaynak kullanımı bugün işletmelerin tüm fonksiyonlarına yayılmıştır. Bu anlamda, dış kaynak kullanımına gidilen faaliyetleri üç ana başlık altında sınıflandırmak mümkündür.

- **Bilgi Sistemleri Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımı**, işletmenin ihtiyacı olan bilgi sistemleri ve faaliyetlerinin tamamı veya bir kısmının, bir veya daha fazla tedarikçi şirkete insan ve diğer bilgi sistem kaynaklarıyla birlikte transfer edilerek yaptırılması olarak tanımlanmaktadır [Gökdere, 2000: 31]. İşletmelerde veri işleminin ortaya çıkmasıyla birlikte kullanılmaya başlamıştır. Yazılım, büyük bilgisayar işlemleri, hazır paket programların satın alınması gibi faaliyetlerde 1960'lı yıllardan itibaren uygulanmaktadır [McFarlan ve Nolan, 1995: 10].

Bilgi sistemlerinde dış kaynak kullanımı, sistem tasarımı ve plânlama, uygulama geliştirme ve bakım, sistem entegrasyonu, veri merkezi yönetimi, telekomünikasyon ve ağ yönetimi, istemci/sunucu, uç kullanıcı desteği, teknik hizmetler, masa üstü sistemleri gibi işletme bilgi sistem faaliyetlerinde kullanılmaktadır [Gökdere, 2000: 29].

- **İş Süreçlerinde Dış Kaynak Kullanımı**, bir veya daha fazla işletme fonksiyonu ile süreçlerini yönetmek amacıyla şirket dışından yapılan kiralamayı tanımlayan bir terimdir [Halvey ve Melby, 2000: 2]. Aşağıda sıralanan genel iş süreçleri de dış kaynak kullanımı için muhtemel adaylardır:

- İdarî faaliyetler (enerji ve güvenlik hizmetleri, posta hizmetleri, iaa hizmetleri),
- Sermaye ve taşınmazların yönetimi,
- Finans (hesaplama, faturalama, borçlu hesaplar, alacaklı hesaplar, hesap kontrolü ve vergi düzenlemesi),
- Pazarlama, satış, dağıtım ve müşteri hizmetleri,
- İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonları.

İş süreçlerinde dış kaynak kullanımı terimi, başlangıçta bir şirketin bilgi sistemleriyle ilgili dışsal destek alma yaklaşımını kapsayacak şekilde kullanılmış olan genel “dış kaynak kullanımı” terimi ile arasındaki farkı göstermek için kullanılmıştır. Bugün iş süreçlerinde dış kaynak kullanımı işletmelerde yürütülen tüm iş süreçlerini kapsamaktadır [Greaver, 1999: 302].

- **Üretim Sürecinde Dış Kaynak Kullanımı**, nihai bir malın üretiminde kullanılan parçaların, işletme içi kaynakların yetersizliği veya bu konuda öz yetkinlik eksikliğinin söz konusu olduğu durumlarda, o parçaların üretim süreciyle ilgili tüm faaliyetlerin devredilmesidir [Greaver, 1999: 307].

Üretim yapan şirketlerce parça üretimi, paketleme ve ürün montajı gibi süreçler tedarikçi şirketlere en fazla devredilen süreçlerdir. Üretim fonksiyonlarıyla ilgili faaliyetlerde çok sayıda dış kaynak kullanmak diğer fonksiyonlara göre, oran olarak daha dikkat çekici büyüklüktedir. Ayrıca, zaman ve maliyetlerden tasarruf etmek, üretim sürecinde dış kaynak kullanma amaçları arasında öne çıkmaktadır.

Sonuç olarak, başlıca dış kaynak kullanımı türlerinin yukarıdaki sınıflandırılmasından görüldüğü üzere, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarında dış kaynak kullanımı tipik bir iş süreçlerinde dış kaynak kullanımı örneğidir. İşgören temini, performans değerlendirme ve ücret tespiti, eğitim ve geliştirme ile kariyer yönetimi fonksiyonlarının, yetkinliklere göre işletilmesi süreçleri için dış kaynak kullanımı yaygın bir şekilde tercih edilmektedir. Bu fonksiyonların yürütülmesiyle ilgili süreçlerin her birinde ayrı ayrı dış kaynak kullanmak mümkündür.

İnsan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımının başarısına ortaklık kalitesinin etkisinin ölçülmesiyle ilgili çalışmanın birinci bölümünün sonunda, rekabet üstünlüğünde insan kaynakları yönetimi ve dış kaynak kullanımının kavramsal çerçevesinin anlatılmasından sonra aşağıdaki çıkarımları yapmak mümkündür.

İşletmelerin hedefe ulaştırılmasında işgörenlerin potansiyel gücünü harekete geçirmek amacıyla, çağdaş insan kaynakları yönetimi yaklaşımına geçişi hızlandıran küreselleşme, rekabet, iş gücünün yapısal değişimi, yönetim ve üretim modellerindeki değişimler gibi faktörler insan kaynakları yönetiminin gelişimine katkı sağlamıştır.

Stratejik bir kaynak olan insan kaynağının etkinliğinin artırılmasında, insan kaynakları yöneticilerinin işletme hedefleri ve işgören tatmini doğrultusunda geliştirdiği yeni yetkinliklerle yürüteceği fonksiyonlar rekabet üstünlüğü için önemli araçlardır.

İşletmeler bu entegrasyonu sağlayamayan fonksiyonlardan kurtulmak için faaliyetlerini öz yetkinliklerle sınırlama ve diğer bütün işletmecilik faaliyetlerini bu konularda kendilerinden daha fazla öz yetkinliğe sahip işletmelere devretme çabasına girmektedir.

Hatta, günümüzde işletmeler için insan kaynakları yönetimi bile öz yetkinlik olarak görülmemektedir. Bunun en iyi kanıtı ise özellikle Türkiye’de kriz dönemlerinde insan kaynağından ve insan kaynakları yönetiminden feragat edilmesidir. Bu nedenle, insan kaynakları yönetimi için en iyi çözüm, dış kaynak kullanımıdır.

İkinci bölümde insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarında dış kaynak kullanımının nedenleri, beklenen faydaların ve muhtemel risklerin neler olduğu anlatıldıktan sonra özellikleri nedeniyle başarılı sonuçlar elde edilen insan kaynakları fonksiyonları tanıtılacak ve Türkiye’deki insan kaynakları yönetiminde dış kaynak kullanımıyla ilgili mevcut durum gösterilmeye çalışılacaktır.

2. İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARINDA DIŞ KAYNAK KULLANIMI

Cook [1998: 5], insan kaynaklarında dış kaynak kullanımına istinaden “arada sırada bir fikir, tüm bir iş kolunu yeniden şekillendirmek için zorlayıcı bir kuvvet olur” demektedir ve insan kaynakları yönetiminin dış kaynak kullanımıyla birlikte büyük bir değişime uğradığını vurgulamaktadır.

Birinci bölümde de anlatıldığı gibi, insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımı işletmelerin hedeflerine ulaşmasında stratejik bir araç olarak kullanılmaktadır. Bu yönüyle, işletmelerin stratejik rekabet üstünlüğü sağlamalarına katkısı beklenen insan kaynaklarında dış kaynak kullanımının başarısı için fayda ve risklerinin önceden bilinmesi gerekmektedir. Bu nedenle, insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımı ortaklığı aşağıda tanıtılacaktır.

2.1. İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında Dış Kaynak Kullanımının Tanımı

Örgütsel kaynaklar (beceri, bilgi, süreç, teknoloji, ilişki, görev ve fonksiyonlar gibi) şirketin etkinlik ve verimliliğini iyileştirme, pazar fırsatlarını kendi lehine çevirme veya potansiyel tehditleri etkisiz kılma çabalarıyla ilgili stratejilerine yardımcı olduğu zaman değerlendirilmektedir [Ulrich ve Lake, 1991: 54]. Bundan dolayı, bir insan kaynakları fonksiyonunun değeri, işletmenin rekabet üstünlüğü kazanması veya öz yetkinliklerini geliştirmesinde gösterdiği katkıya bağlıdır. İşletmenin rekabet edebilirliğinde, kritik ve öz olmadığından değerli kabul edilmeyen fonksiyonlar, değerli olanlar içeride bırakılırken dışsallaştırılmaktadır [Lepak ve Snell, 1998: 225].

İşletmeleri yapı ve süreçlerinde değişime zorlayan unsurlar insan kaynakları yönetimi alanında da etkili olmaktadır. Bu etkilere bağlı olarak insan kaynakları yönetimi bölümlerinin sorumluluk alanları genişlemekte, stratejik bir rol üstlenmekte ve daha fazla hizmet sunmaları gerekmektedir [Özutku, 2002, 128]. Bununla beraber son yıllarda örgütler, birbirleriyle ilgili faktörlerin bir araya gelmesi sonucu, insan

kaynakları fonksiyonlarında da dış kaynak kullanmaya başlamıştır [Drnevich ve Crino, 1996: 23]. Böylece insan kaynakları bölümlerinin görev alanı daralırken yetkileri genişlemektedir. İnsan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımı fonksiyonların yönetiminde geniş bir bakış açısı sağlamaktadır [Switser, 1997: 25].

İnsan kaynakları fonksiyonlarının önemli bir bölümünde dış kaynak kullanılmaktadır. Şirketler, insan kaynakları fonksiyon ve faaliyetlerine ilişkin süreçler ile sistemlerin bir kısmının yönetiminde insan kaynakları süreçlerinde dış kaynak kullanımından faydalanmaktadır. Çağdaş insan kaynakları bölümlerinde aşağıdakilerden herhangi biri için ticarî anlamda dış kaynak kullanılmaktadır [Carlson, 2000: 4b; Lee, 2000: 32-33]:

- Maaş bordrosu hazırlama (payroll administration),
- İşgören yardımları (employee benefits) sağlık, refah, emeklilik, kâr paylaşımı,
- İşgören temin hizmetleri (recruiting services),
- İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin yönetimi,
- Performans yönetimi,
- Ücret yönetimi,
- Mevzuat takibi (regulatory compliance),
- Risk yönetimi,

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının işletme içi kaynaklarla yürütülmesinde geçmiş deneyimleri ve alt yapıları olan kurumlaşmış işletmeler, yeterli uzman işgöreni sayesinde fonksiyonların bir çoğunda öz yetkinlik geliştirmiş olmalarına rağmen zaman tasarrufu sağlamak, maliyetleri denetim altına almak maksadıyla yukarıdaki gibi bazı fonksiyonlarda dış kaynak kullanımını tercih etmektedir.

İnsan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanım hizmeti veren tedarikçi şirketler aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır [Donnelly, 2000: 27]:

- **Uygulama Hizmeti Sağlayıcıları (Application Service Providers):** Uzmanlık gerektiren insan kaynakları fonksiyonlarının yürütülmesine yönelik, sahip oldukları ve internet ortamında kullanılabilen yazılımlarını müşterilerine kiraya veren tedarikçi şirketlerdir. Uygulama hizmeti sağlayıcıları insan kaynakları yönetiminin tüm süreçlerinde teknoloji ve bilgi sistemleri destekli uygulamalar sağlamaktadır.
- **Profesyonel İşveren Kuruluşları (Professional Employer Organizations):** İnsan kaynakları işgöreni olmayan ve 100'den daha az işgören istihdam eden küçük işletmelerin tüm insan kaynakları fonksiyonlarını bünyesindeki uzman işgörenler vasıtasıyla yöneten örgütlerdir. Profesyonel işveren kuruluşları maaşlarını kendi ödediği, işgörenleri kiraya verirler veya müşteri şirketin insan kaynakları fonksiyonuyla ilgili süreçleri yönetirler.

Profesyonel işveren kuruluşları küçük şirketlere hizmet ederek işe başlamışken gittikçe artan bir şekilde orta ölçekli şirketlere yönelmektedir. Profesyonel işveren kuruluşları başlangıçta sadece insan kaynakları bölümü olmayan ve maaş bordrosu hazırlama, işgören yardımları ve ücret tespiti gibi önemli insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanmak isteyen küçük ölçekli şirketler tarafından kullanılmaktaydı [Donnelly, 2000: 28]. Artık, orta ölçekli şirketler de işletme içi insan kaynakları bölümlerine işin gereği yatırımlar yapmak yerine hizmet kiralamanın sağladığı avantajların farkına vararak profesyonel işveren kuruluşlarından dış kaynak kullanımı hizmeti satın almayı tercih etmektedirler. İnsan kaynaklarında dış kaynak kullanımı büyük örgütlerle daha çok birlikte anılsa bile, bu küçük işverenlerin dış kaynak kullanmaktan sakındığı anlamına gelmemektedir. Küçük işletmelerin birçoğu, bir profesyonel işveren kuruluşuyla sözleşme imzalayarak tüm insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanmaktadır.

Yönetim, insan kaynaklarının tekrarlanan idarî işleriyle ilgilenmez, doğru ve zamanında yapıldığı takdirde kimin yaptığına da dikkat etmez. Küçük şirketler, ödeme çeki yazmak gibi cazibesi ve dış müşteriyle doğrudan teması olmayan, yinelenen idarî görevlerin yapıldığı destek (back-office) görevlerde dış kaynak kullanmaktan son derece memnundur [Rogoski, 2000: 19].

Dış kaynak kullanımı insan kaynakları mesleği için köklü bir değişimin habercisidir. İnsan kaynakları bölümü, kendileri hakkında yapılan merhametsiz eleştirilere karşılık, insan kaynakları yazılımları için yapılan yatırımdan elde edilen kârın, toplam yatırım sermayesi ve yıllık toplam kâr içindeki yerini finansal oranlarla göstererek üst yönetime kendisini savunmaktadır. Tedarikçi şirketler, bir işi en iyi, en hızlı ve en ucuza yapabileceklerini iddia edebilmek için ellerindeki hesap çizelgeleriyle müşterilerinin karşısına çıkmakta ve küresel işletmelerin tüm insan kaynakları fonksiyonlarını yönetmeye talip olmaktadır [McBride ve Bostian, 2000: 108].

Sonuç olarak; insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarında dış kaynak kullanımı, işletme hedefleri doğrultusunda işveren ve işgören tatmini için etkin yürütülemeyen fonksiyonlara ayrılan iç kaynakları, öz yetkinlik sayılan faaliyetlerde kullanmak amacıyla, tedarikçi şirketlerle kurulan ortaklıkları anlatmaktadır. Başlangıçta, insan kaynakları bölümüne sahip olmayan, maaş bordrosu hazırlama, vergi düzenlemesi ve işgören ücretlerinin belirlenmesi gibi temel insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımı sadece küçük ölçekli şirketler arasında yaygındı. İnsan kaynakları fonksiyonlarının yürütülmesinde içsel insan kaynakları alt yapı sistemine yatırım yapmaktansa, bu tip fonksiyonları tedarikçi şirketlerden kiralamanın avantajlarını gören birçok orta ölçekli işveren sayesinde profesyonel işveren kuruluşları kavramı yaygınlaşmıştır. Aynı zamanda, tedarikçi şirketler de gönüllü olarak büyük şirketlerin tüm insan kaynakları fonksiyonlarını yönetmek için girişimlerini artırmaktadır.

2.2. İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında Dış Kaynak Kullanımının Nedenleri

Dış kaynak kullanımı literatüründe yapılan araştırma neticesinde, şirketleri insan kaynakları fonksiyonlarının tümü veya bazılarında dış kaynak kullanımı ortaklığına daha fazla yönlendiren ve şirketlerin stratejik yönetim anlayışı ve yapılarında önemli değişikliklere neden olan beş rekabetçi gücün diğerleri arasında öne çıktığı görülmüştür. Bunlar; küçülme, hızlı büyüme veya gerileme, küreselleşme, artan rekabet ve yeniden yapılanmadır [Greer ve diğerleri, 1999: 93]. Bu yaklaşımlar, rekabet üstünlüğü elde etmeye çabalayan şirketlerin; öz yetkinliklerine, hizmet kalitelerini artırırken maliyetleri

azaltmaya ve geleceğin iş dünyasındaki yeni gelişmelere hızlı uyum sağlama becerilerini iyileştirmeye odaklanmalarını sağlamıştır.

Yönetimde ve imalat sektöründe dış kaynak kullanımı uzun bir geçmişe sahip olmakla beraber, bu konudaki dinamikler ve uygulama alanı son yıllarda oldukça değişmiştir. Son yıllarda aşağıdaki unsurların bir araya gelmesi sonucunda stratejik öneme sahip insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarında da dış kaynak kullanılmaktadır [Drnevich ve Crino, 1996: 23];

- Artan maliyetler ve işgören yardımları konusundaki yasal zorunluluklar,
- Mevzuattan dolayı insan kaynakları yönetiminde yaşanan karmaşıklık,
- İşgücünde artan çeşitlilik,
- Temel beceri ve teknik eğitim için artan ihtiyaç,
- Danışman insan kaynakları uzmanlarının varlığı,
- Örgütsel sınırların ortadan kalkması,
- Bilgi ve iletişim teknolojisindeki ilerlemeler,
- Tek bir örgüt kültürünün korunmasına verilen önemin azalması,
- Temel yetkinlikler üzerine konsantre olunması,
- Şirket küçülmelerinin yaygınlaşması gibi faktörlerin etkili olduğu söylenebilir.

İnsan kaynakları fonksiyonların yönetiminde işletme içi teknolojiye sahip olan ve bunları etkin bir şekilde kullanan ile kendi işlerine uygun hizmet verebilecek nitelikte tedarikçi şirket bulamayan işletmeler insan kaynakları yönetiminde dış kaynak kullanmaya ihtiyacı olmayan işletmeler [McBride ve Bostian, 2000: 79]. Bununla beraber, işletmeler son yıllarda insan kaynakları fonksiyonlarında birtakım nedenlerden dolayı dış kaynak kullanmaya başlamıştır [Drnevich ve Crino, 1996: 24];

- İnsan kaynakları yönetim faaliyetlerinin yürütülmesindeki harcamaların artması,
- Uzmanlaşmış insan kaynakları yöneticilerine duyulan ihtiyacın artması,

- Bilgi teknolojisiyle kaliteli insan kaynakları yönetiminin mümkün hâle gelmesi,
- İnsan kaynakları fonksiyonlarının öz olmayan yetkinlikler arasında görülmesi,
- İşgören yetkinliklerinin değerlendirilmesinde esnekliğe duyulan ihtiyacın artmasıdır.

Dış kaynak kullanımına karar vermek kolay değildir. Dış kaynak kullanımı, yüzyıllardır tecrübe ve iş gelenekleri gibi yinelenen kavramlarla yetişen yöneticilerin ön yargılarına karşı durmaktadır. Dış kaynak kullanımı, tüm kaynakları işletme içinde bulundurmaya çalışmaktansa, büyük bir cesaret ve vizyon üstlenip faaliyetlerin tümünü, kaynakları ve uzmanları olan işletme dışı şirketlere devretme fikrini benimsemektir. Sahibi olduğu süreçleri devretmeyi asla kabullenemeyen yönetimler, kaynakların yakınlarında bir yerde olduğunu görmezlikten gelip şirkete en yüksek değeri katacak kaynakları yaratmakla uğraşmaktadır [Greaver, 1999: xiii].

Dış kaynak kullanım kararının verilmesinde üzerinde durulması gereken tek unsur maliyet değildir. Yapılan iş ile ilgili işgörenlerin ve yönetimin tatmin derecesi, mevcut işgörenin gelecekteki kabiliyetleri, şirketin mevcut teknolojisinin düzeyi gibi unsurlar da dış kaynak kullanım kararının verilmesinde etkilidir. Burada tepe yönetimin amacı, işletmeye en yüksek getiriye sağlayacak seçeneği uygulamak olacaktır [Cook, 1999: 19].

Dış kaynak kullanan insan kaynakları bölümü öz yetkinliklerine daha fazla odaklanabilmektedir. İdarî görevleri bir tedarikçi şirkete devreden insan kaynakları yönetimi, uzmanlarının zamanını, enerjisini ve yeteneklerini daha iyi kullanabileceğine inandığı faaliyetlere yoğunlaştırmaktadır [Carlson, 2000: 50, 52]. Böylece, insan kaynakları yönetiminin işletmeyi desteklemeyen, daha çok işlemsel olan alanlardan uzaklaşmasına ve liderliği geliştirme, işyeri plânlaması ve genel ücret plânlaması gibi konulara daha çok odaklanmasına olanak verecektir [Özutku, 2002: 120].

Birçok insan kaynakları uzmanı, tedarikçi şirketlerin belirli fonksiyonları işletme içindekinden daha iyi, daha ucuz ve daha hızlı yapabileceğine inanmaktadır. İnsan kaynakları fonksiyonlarında tedarikçi şirketler, insan kaynakları süreçleri ve programlarına ilişkin gerekli uzmanlık seviyelerine ulaşmış işgöreni ve teknolojisiyle işlem süresini azaltabilmektedir [Carlson, 2000: 50].

Bilgi sitemlerindeki teknolojik gelişmeler insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımına karar veren işletmelerin tedarikçi şirketlerden internet vasıtasıyla destek almalarını yaygınlaştırmıştır. Teknolojinin hızına yetişmeye çabalamak yerine tedarikçi şirket kullanmak daha iyi bir strateji olmuştur [Greaver, 1999: 13]. Artık, tedarikçi şirketler, müşteri şirketlerin ücret karşılığı kiralayabileceği karmaşık işgören temini teknolojilerini internet ortamından sunmaktadır [Cooper, 2000: 30]. Ayrıca, tedarikçi şirketten web tabanlı hizmet alan müşteri şirketlerin işgörenleri kendi şifrelerini kullanarak işgören yardımcılarıyla ilgili bilgilerine ulaşabilmektedir [Halvey ve Melby, 2000: 5-6].

Sonuç olarak, rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen işletmelerde insan kaynakları yönetiminde dış kaynak kullanımı tüm fonksiyonlarda yaygınlaşmaktadır. Başlangıçta küçük işletmelerin tercih ettiği insan kaynakları yönetiminde dış kaynak kullanımı artık aşağıdaki nedenlerden dolayı tüm işletmeler tarafından tercih edilmektedir:

- Öz yetkinliklere odaklanmanın artması,
- İnsan kaynakları yönetiminin öz yetkinlik görülmemesi,
- İnsan kaynakları fonksiyonları harcamalarının artması,
- Mevzuattan dolayı yaşanan karmaşıklık,
- İşgücünde artan çeşitlilik,
- Uzman işgörelere duyulan ihtiyacın artması,
- Bilgi teknolojisinde meydana gelen gelişmeler,
- Yetkinliklerin değerlendirilmesinde esneklik ihtiyacı,
- Örgütsel sınırların ortadan kalkması,
- Tek bir örgüt kültürüne verilen önemin azalması,
- Şirket küçülmelerinin yaygınlaşmasıdır.

2.3. İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında Dış Kaynak Kullanımının Faydaları

Mal ve ürünlerde olduğu kadar alınan hizmetlerde de kalite, özellikle başarılı ve iyi eğitilmiş çalışanlar için önemlidir. Tedarikçi şirketler konularında uzmanlaştıkları için, bu hizmeti satın alan işletmelerin de hizmet kalitesini yükseltir. Mükemmel bir hizmet, şirketin hizmet yardımı almasındaki sebeplerden biridir. İşletmeler iyi hizmeti ve ürünü satın almak istediklerinde dış kaynak kullanımı için daha fazlasını ödemeye hazırdırlar. Yöneticiler daha kaliteli hizmetin daha ucuza sunulmasını isterler. Bunun yanı sıra iç ve dış müşterilere zamanında hizmet götürmede de çok fazla baskı hissederler ve dış kaynak kullanımı bunu başarılmasını sağlar [McBride ve Bostian, 2000: 58].

İnsan kaynaklarında dış kaynak kullanımı söz konusu olduğunda tedarikçi şirketler, maaş bordroları hazırlama, eğitim, özellikle insan kaynakları yazılımları gibi farklı hizmetler sunmaktadır. Küçük şirketler, insan kaynaklarında dış kaynak kullanımını zaman ve para tasarrufu stratejisi olarak çok önceden keşfetmişti; şimdi büyük şirketler aynı istikamette ilerlemektedir [Lester, 2000: 10; Arthur, 2000: 28].

AON Consulting dış kaynak kullanımı başkan yardımcısı Terry Terhark, dış kaynak kullanımı sonucu herhangi bir maliyet tasarrufunun görülebilmesi için zamana ihtiyaç olduğunu ancak, ikinci yılın sonunda tasarrufların belirginleşeceğini söylemektedir [Jossi, 2000: 46]. Ancak, dış kaynak kullanımının ilk etapta işletme içinde görülebilecek yararları şunlardır [Greaver, 1999: 295]:

- Dış kaynak kullanımı birtakım nedenlerden dolayı iyi bir iş ortamı yaratır.
- Dış kaynak kullanımı şirketin en iyi yaptığı işe odaklanmasını sağlar, böylece örgütsel etkinlik artırılır.
- Dış kaynak kullanımı, yeni iş koşullarına ya da müşterinin talep değişimlerine şirketin daha çabuk tepki vermesini sağlayan esnekliği beraberinde getirir.
- Dış kaynak kullanımı şirket kültürünü değiştirebilir.
- Dış kaynak kullanımı, müşteri tatminini, hisse değeri ile ürün ve hizmet kalitesini artırır.

Tedarikçi şirketler, insan kaynakları bölümlerinin ulaşabileceği bir çok güce sahiptir. Dış kaynak kullanan şirketler, tedarikçi şirketlerin bir çok üstünlüğüne ulaşmaya olanak kazanır [McBride ve Bostian, 2000: 58];

- Tedarikçi şirketler rutin hizmetlerden daha fazlasını sunar; çözümler üretir.
- Tedarikçi şirketler genellikle işletme içinde yapılabilenden daha hızlı çalışır.
- Tedarikçi şirketler süreçleri iyileştirmek ve yeni yöntemler bulmak için sürekli finansal kaynaklara ve insan gücüne sahiptir.
- Tedarikçi şirketler fonksiyonların yürütülmesine yönelik yeni yöntemlerin denenmesi için insan kaynaklarına fırsatlar sağlar.
- Tedarikçi şirketler çoğunlukla bir fonksiyonun yürütülmesini işletme içinde yapılabilenden daha düşük maliyetle gerçekleştirebilir.
- Tedarikçi şirketler insan kaynakları bölümünün yaratıcı görevlere odaklanmasını sağlamak amacıyla ağır işleri üstlenebilir.

Dış kaynak kullanımı insan kaynakları bölümünün, insan sermayesinin stratejik yönlerine odaklanmasına olanak sağlar. Dış kaynak kullanımının insan kaynakları uzmanlarına en önemli yararı belki de, idarî görevleri ve can sıkıcı bilgi alış verişini hafifletmesidir [Carlson, 2000: 52]. Birçok idarî görevlerden arındırılmış insan kaynakları bölümü, enerjisi ve dikkatinin birçoğunu örgütü ilgilendiren eğilimlerle ilgili ham veriyi toplama ve analiz etmeye yönlendirme şansı elde eder.

Dış kaynak kullanımı eğilimi, yönetimin oldukça değerli olan insan kaynakları bölümünün idarî görevlerde harcanmaması fikrini yansıtmaktadır. Örgütler, içsel insan kaynakları yöneticilerinin zaman ve enerjileri stratejik plânlamalar yapan üst yönetimin danışabileceği nitelikte ise, insan kaynakları görevleriyle ilgili dışsal destek için bedel ödemeye razı olduklarını her fırsatta göstermektedirler [Carlson, 2000: 4b].

Şirketler, örgütün başarısında insan kaynaklarının bitmeyen bir etkiye sahip stratejik bir servet olduğunun daha fazla farkına varmaktadır. Üst yönetim insan kaynakları

bölümünün geçmişte olduğu gibi yinelenen idarî görevler ve kırtasiyeciliğin yürütülmesine tahsis edilerek harcanmasını artık istememektedir.

Dış kaynak kullanımı giderleri yüksek görülebilir, ancak bunları aynı görevlerin yürütülmesinde istihdam edilen işgörenlerin giderleriyle karşılaştırmak gerekir. Dış kaynak kullanımı; bir insan kaynakları uzmanı çalıştırıldığı zaman katlanılacak maaşlar, vergiler, işgören yardımları, ofis alanları, büro malzemeleri, idarî işgören ve eğitim giderlerinde tasarruf sağlar [Norman ve Arbuckle, 2000: 34].

Dış kaynak kullanımı, uzmanların işletme giderlerine katılmak zorunda kalmadan onlardan faydalanmayı beraberinde getirmektedir. Maliyet tasarrufu sağlamak insan kaynaklarında dış kaynak kullanımının tek sebebi değildir. Yönetim, dış kaynak kullanımıyla tüm branşlardaki insan kaynakları uzmanlarının deneyimlerinin kazanılabileceğini vurgulamaktadır. Yönetim, sadece işletme içi insan kaynakları uzmanına bağlı kalmaktansa, her biri farklı bir insan kaynakları fonksiyonunda uzman işletme dışı işgörenin kendi branşlarındaki enerji ve becerilerinden belirli bir ücret karşılığı faydalanmayı tercih etmektedir [McBride ve Bostian, 2000: 64].

Böylece işverenler, dış kaynak kullanımının işletme ihtiyaçlarını etkin, ekonomik ve esnek bir şekilde karşıladığını giderek daha çok keşfetmektedir. Günümüz karmaşık işgören yardımlarının yönetimi, işgören ve teknolojilere sürekli önemli yatırımlar yapmayı gerektirmektedir.

Dış kaynak kullanımı, işverenlerin nedensiz iş yapmak zorunda kalmamasını sağlayacaktır. İşletme içi insan kaynakları bölümünün cevabı bilinen problemlere çözümler düşünmesi ve var olan yeni sistemler kurması gerekmeyecektir. Başkaları tarafından birçok defa çözülmüş aynı problemlere çözüm aramak için düzenli insan kaynakları işgöreni istihdam etmek yerine, bir tedarikçi şirketten kiralanan uzmanların çalıştırılması çok daha verimlidir [Norman ve Arbuckle, 2000: 36].

İnsan kaynakları yöneticileri, önemli projelerin geliştirilmesini engelleyen güç çekişmelere maruz kalmaktadır. Tedarikçi şirketler böyle baskılarla karşılaşmamaktadır.

Tedarikçi şirketler, insan kaynakları yöneticilerinin sunduklarında yönetimce reddedilen stratejileri sunabilmektedir. Çoğunlukla, yönetim insan kaynakları bölümünden gelen önerilere kapalı iken herhangi bir gündem ve kurala bağlı kalmaksızın tedarikçi şirketlerden gelen önerilere oldukça açık olmaktadır [McBride ve Bostian, 2000: 68].

Dış kaynak kullanımı genellikle şirketlere insan kaynakları bölümünde iş gücü ve zaman tasarrufu sağlayan bir işgören self-servis modeli sunmaktadır. İşgören self-servis modeliyle işgörenler, kişisel görüşmelerinde bir insan kaynakları işgöreni bulmak zorunda kalmadan internet ortamından merak ettikleri sorularını sorabilmektedirler. İşgörenler anında cevaplarını almakta ve insan kaynakları işgöreninin dikkatleri dağılmamaktadır [Starner, 2000: 60].

Şirketler birçok merkezi tek bir merkezde birleştirerek ölçek ekonomisi avantajından yararlanırken bilgi düzeyi yüksek işgöreni ile etkinlik yaratmaktadır. Örneğin; 6 ya da 8 insan kaynakları uzmanı son derece gelişmiş dijital teknolojiler sayesinde iş akışı yönetimi ya da veri yönetimini kolaylıkla yerine getirebilmektedirler. Böylece çok sayıda insan kaynakları fonksiyonu tek bir merkezde toplanarak insan kaynakları bölümleri yoğun iş temposundan kurtulmakta aynı anda zaman ve maliyet tasarrufu sağlanmaktadır [Switser, 1997: 22].

Sonuç olarak; işletmelerin bir önceki bölümde anlatılan nedenlerden dolayı insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanmalarının sonucunda birtakım faydalar elde etmesi beklenmektedir. Yukarıda sunulan yazar görüşlerinden elde edilen bilgiler ışığı altında insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımı ortaklığının başarısının göstergeleri olarak değerlendirilen, elde edilmesi muhtemel faydaları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- İşletmenin öz yetkinliklerine odaklanmasını sağlar,
- İnsan kaynakları fonksiyonlarındaki yeteneği geliştirir,
- Uzman işgörelere ulaşmayı kolaylaştırır,
- İnsan kaynakları maliyetlerini azaltır,

- İnsan kaynakları teknolojik alt yapısını geliştirir,
- İnsan kaynakları teknolojisinin eskime riskini azaltır,
- İnsan kaynakları harcamalarındaki kontrolü sağlar,
- İnsan kaynaklarındaki önemli gelişmelere ulaşmayı kolaylaştırır.

2.4. İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında Dış Kaynak Kullanımının Riskleri

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonlarında dış kaynak kullanımının bir çok faydasından söz edilmektedir. Ancak, bu faydalar dış kaynak kullanımı için seçilen insan kaynakları fonksiyonuna göre değişiklik gösterebilir. Bazı insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımıyla arzu edilen faydalara ulaşan şirketler olduğu gibi bazılarında arzulanan faydaya ulaşamayan şirketler de mevcuttur. Çoğu zaman fayda arzu edilirken birtakım zararlarla karşılaşmaktadır. Herhangi bir insan kaynakları fonksiyonunda dış kaynak kullanımına karar vermeden önce muhtemel risklerin neler olduğu bilinmelidir.

Dış kaynak kullanımı, özelliği gereği bazı işleri işletme içinde ve işletmenin kendi kontrolü altında yapmak yerine, dışarıda yaptırmaya dayanmaktadır. Bu nedenle aynı hedef doğrultusunda birbiri ile yardımlaşan işletmeler arası ilişkiler doğmaktadır. Bu ilişkiler neticesinde dış kaynak kullanımının aşağıdaki bazı riskleri de peşinden getirebileceğini kabul etmek gerekir [Martinsons, 1993: 19]:

- Esnekliğin kaybedilmesi,
- Tedarikçi şirket üzerinde kontrolün kaybedilmesi,
- Niteliksiz bir tedarikçi şirket seçilmesi,
- İşletmenin yeteneklerini kaybetmesi,
- İşgören üzerindeki kontrolün kaybedilmesi,
- Kısa vadeli ekonomik amaçlara odaklanılmasıdır.

Uzun vadeli sorunların başında dış kaynak kullanan işletmenin tedarikçi şirkete bağımlılığı (over-dependence) gelmektedir. Gerçekten ortaklık anlamında sıkı bir ilişki sonunda, müşteri şirketi tedarikçi şirkete bağımlı hale getirebilir. Bunun sonucu olarak, başlangıçtaki bekleyişin aksine, dış kaynak kullanan şirket esnekliğini ve ilişkilerdeki kontrolünü kaybedebilir ve tedarikçi şirketin fiyat, temrin vs. gibi koşullarına uymak zorunda kalabilir. Böylece rekabet avantajı sağlayacağı düşünülen bu uygulama, işletmeyi dezavantajlı hâle getirir [Koçel, 1998: 282].

Dış kaynak kullanımı, sürekli kârlı ve başarılı olmak uğruna şirketi yabancılara bağımlı bırakıp yararlanılması mümkün bir duruma sokar. Dış kaynak kullanılan fonksiyonların, kendi işgörenleri gibi aynı mükemmellikte şirket menfaatlerini koruma konusunda duyarlı olmayan dış kaynaklı işgörelere devredilmesine şüpheyle bakılmaktadır. Şirket içinde hüküm süren yabancıların, gizli tutulması gereken kişisel bilgilere ulaşma yetkisi kazanması rahatsızlık yaratmaktadır [McBride ve Bostian, 2000: 9].

Ancak, dış kaynak kullanımının en önemli risklerinden olan “karşı tarafa bağımlılık” (over-dependence) ile dış kaynak kullanımı ortaklığında tarafların karşılıklı menfaatler korunduğu sürece ortaklığın uzun süre devam ettirilmesi arzusuyla birbirlerine “karşılıklı bağımlılığı” (mutual-dependency) aynı anlamda kullanmamak gerekir. Müşteri şirket tedarikçi şirkete tek taraflı “bağımlı” olduğunda, müşteri şirketin tedarikçi şirkete “mecbur olma” durumu söz konusudur. Dolayısıyla tedarikçi şirketin hakimiyeti öne çıkmakta ve yürütülen faaliyetlerde müşteri şirketin inisiyatifini kaybolmaktadır. Bunun aksine, müşteri şirketle tedarikçi şirketin birbirlerine “karşılıklı bağımlı” olduğu durumlarda her iki tarafta söz sahibi olacaktır.

İnsan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımı işgörelerin insan kaynakları uzmanlarıyla kişisel ilişkilerinin azalmasına neden olmaktadır. Dış kaynak kullanımının yaygınlaşmasıyla, yüz yüze muhatap bulmak zorlaşacaktır. İşgörelere insan kaynakları bölümü işgöreni ile uzun süreli ilişkiler kuramamaktadır [Turek, 2000: 106]. İşgörelere, insan kaynakları bölümünü geleneksel olarak problemlerini paylaşabilecekleri bir dost ve güvenli bir yer olarak algılamaktadırlar. Dış kaynak kullanımı bu kişisel temasın oldukça fazla altını kazmakta ve insan kaynakları

bölümünün işgörenlerin kafasındaki kıymetini azaltmaktadır. İnsan kaynakları fonksiyonlarının yönetimini tedarikçi şirketlere devreden insan kaynakları bölümü, kişisel ilişkiler kurma konusundaki fırsatlarını kaybetmektedir [McBride ve Bostian, 2000: 71].

Dış kaynak kullanımı sürekli esenlik ve başarı uğruna, şirketleri yabancılara tek taraflı bağımlı durumuna sokmaktadır. Dış kaynak kullanılan insan kaynakları fonksiyonları, şirketin kendi işgörenleri gibi tam bir perdeleme yapamayabilecek iş gücü tarafından yürütülmektedir. Sanal yabancılar, gizli kişisel veriler için güvenilmez olarak algılanmaktadır. İşverenler, şöhretlerini yükseltmek isteyen tedarikçi şirketler tarafından yanlış bir güven duygusu içinde uyutulmaktadır. Bununla beraber çoğunlukla, tedarikçi şirketler sırayla diğer şirkete alt sözleşmeler yapmakta, böylece müşteri şirketin değerli dosyaları üzerinde işgörenleri kontrol etmektedir [Hayes, 2000: 94].

Dış kaynak kullanımının dikkatli kullanılmadığı takdirde, işletmenin ölçek ekonomisini kaybettirme, işlem maliyetlerini arttırma [Grover ve diğerleri, 1996: 399] ve beceri eksikliği nedeniyle işletme performansının zayıflaması gibi riskleri bulunmaktadır [Van Der Meer ve Vosselman, 2000: 56].

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonlarında dış kaynak kullanıldığında, birçok pozisyon ortadan kalkabilir ve insan kaynakları yönetiminin şirket içindeki önemi azalabilir. Böylece, kariyer basamakları da zarar görebilir. İnsan kaynakları fonksiyonlarının tüm yinelenen idarî faaliyetleri, bölümün hatta işletmenin dışına çıkartılırsa, hangi kariyer basamağının insan kaynakları işgörenleri için önemli bir pozisyon olacağı sorunu ortaya çıkacaktır [Reynolds, 2000: 35].

Böylece, insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımı bölümü değerini azaltma olarak algılanabilir. Ayrıca, dış kaynak kullanımıyla işletmenin işgören sayısında azalma ve en azından görev değişiklikleri de kaçınılmazdır. Bu nedenle, iş kayıpları nedeniyle işgörenler tarafında bir huzursuzluk meydana gelmesi beklenmelidir [Maurer ve Mobley, 1998: 10]. Dış kaynak kullanımı kararını verirken en çok zorlanılan kısım, sürecin işgören üzerindeki etkisidir. İnsan kaynakları yöneticileri önünde dış

kaynak kullanılacak fonksiyonlarda görevli olan işgörenler için üç seçenek bulunmaktadır [Martinsons, 1993: 21]:

- **İşletme içinde yeniden görevlendirilme:** İşgörenlerin bazıları, işletme içinde çalışmaya devam edebilir.
- **Tedarikçi şirkete transfer edilme:** İşgörenler belirli bir süre tedarikçi şirketin çalışanı haline gelirler.
- **İşten çıkarılma:** Bazı işgörenlerin işten çıkarılması gerekebilir. Bu kişilere başka bir iş bulma için gerekli yardım sağlanmalıdır [Cook, 1998: 65].

Dış kaynak kullanımının savunucusu olan insan kaynakları yöneticilerinin üst yönetime yanlış mesaj verebilecektir. Üst yönetim, insan kaynakları fonksiyonlarının tedarikçi şirket tarafından kolayca yürütülebileceğini algılayarsa, insan kaynaklarının işletme için bir öz yetkinlik olamadığı yargısına varacaktır [Starner, 1999: 56].

Wall Street Journal tarafından yayımlanan teknoloji raporuna göre, internet üzerinden kiraya verilen insan kaynakları yazılımları ve hizmetleri her ne kadar birçok şirkete avantaj sunsa da, bazı yazılım paketleri ve tedarikçi şirketleri problemliler olarak görülmektedir [Richards, 1999: R18, R36].

Dış kaynak kullanımının örgütü geliştireceği konusundaki genel kabule karşın, dışarıdan sağlanan faaliyetlerin örgütün stratejik plânlama ve uygulama süreçlerine etkili bir şekilde entegre edilememesi durumunda örgütün zor durumda kalması da olasıdır. Dış kaynak kullanımının özelliklerinden kaynaklanan bu riskler dışında uygulama esnasında yaşanan diğer sorunlar ise; karşılıklı müzakerelerde zorluk yaşanması, sözleşmenin fiyatlandırılması, mevcut işgörenler ile ilişkilerin zedelenmesi, teknoloji kaybı veya transferindeki risk, müşteri ile hizmet tedarikçisi arasındaki iletişimin sağlanmasında karşılaşılan sorunlardır [Lee, 2000: 32-33].

Sonuç olarak, bu sorunlar göz önüne alındığında dış kaynak kullanımından beklenen başarının elde edilmesi dışında mevcut durumun bozulması da beklenmelidir.

İşletmelerin öz yetkinlik olmayan veya yüksek maliyetlerine katlanmak istemediği insan kaynakları fonksiyonlarında birtakım faydalar arzu ederek kurdukları dış kaynak kullanımı ortaklıklarında her zaman beklenen sonuçlar elde edilemeyebilir. İnsan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımı ortaklıklarında muhtemel riskler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Tedarikçi şirkete bağımlılık,
- Faaliyetlerde esnekliğin ve kontrolün kaybedilmesi,
- İnsan kaynakları fonksiyonlarında yetkinliklerin kaybedilmesi,
- İşgören üzerindeki kontrolün kaybedilmesi,
- İşgörenlerin insan kaynakları uzmanlarıyla kişisel ilişkilerinin azalması,
- İnsan kaynakları bölümünün değerini azaltma olarak algılanabilmesi,
- İşgörenler ile kişisel ilişkiler kurma konusundaki fırsatların kaybedilmesidir.

2.5. İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında Başlıca Dış Kaynak Kullanımı Türleri

İnsan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımına karar vermeden önce, örgütsel hedefler ve şirket kültürü ile dış kaynak kullanımı arasındaki uyumun değerlendirilmesi, insan kaynaklarında öz yetkinlik olan alanlar dışında dış kaynak kullanılacak faaliyetlerin belirlenmesi gerekmektedir [Cook, 1998: 17; Greer ve diğerleri, 1999: 88]. Dikkatli bir inceleme işin yapılışını iyileştirme yollarını açığa çıkartır. Belki de, mevcut işgören işi daha iyi yapabilir. Böyle incelemeler toplam dış kaynak kullanımı, kısmî dış kaynak kullanımı ya da ortak kaynak kullanımı gibi alternatifler için görevlerin tespit edilmesini sağlar [Abbott, 1997: 61].

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonlarında dış kaynak kullanımına karar veren işletmelerin tedarikçi şirketlerle ilişkilerinde işin resmi boyutunu oluşturan sözleşmeler kullanılmaktadır. İnsan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımında tedarikçi şirketlerle yapılan dört farklı sözleşme türü aşağıda açıklanmıştır:

- **Toplam Dış Kaynak Kullanımı:** İnsan kaynakları bölümü bulunmayan ve işgören miktarı bakımından kurmasına da gerek olmayan küçük ölçekli işletmelerin, profesyonel işveren kuruluşları gibi bütün insan kaynakları fonksiyonlarında yetkinlik geliştirmiş tedarikçi şirketlerle tüm insan kaynakları fonksiyonları için sözleşme yapmasıdır. Fonksiyonların bütününde dış kaynak kullanımı insan kaynakları bölümünün içinin boşaltılması anlamına gelmekte ve işletmede kalan insan kaynakları yöneticisi ve birkaç uzmanın görevi sözleşme takibi ve koordinasyonla sınırlanmaktadır [Cook, 1999: 5].

Orta ve büyük ölçekli işletmelerde fonksiyonların tamamında dış kaynak kullanımı bir takım problemlere neden olabilmektedir. Çünkü, hizmeti kullanan işgörenler ile tedarikçi şirket arasında uygulamaların günlük kontrolleri sıkıntı yaratmaktadır. Bu nedenle fonksiyonların tamamında dış kaynak kullanımı sadece küçük ölçekli işletmeler için uygundur.

- **Kısmî Dış Kaynak Kullanımı:** İnsan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımına karar verildikten sonra her bir fonksiyon için yapılan fayda/maliyet analizleri sonucunda dış kaynak kullanımıyla fayda elde edileceğine inanılan, alt yapı yatırımları ve uzmanlık gerektiren belirli fonksiyonlar tedarikçi şirketlere devredilirken diğerlerinin işletme içinde bırakılmasıdır [Cook, 1999: 7].

İnsan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanılmaya karar verilse bile, bazı görevler özellikleri nedeniyle dışsal bir şirkete devredilemeyecektir. Hemen hemen hiçbir tedarikçi şirket, sakatlık sigortası işlemleri, işten ayırma/ayrılma işlemleri, yer değiştirme hizmetleri ile yönetici ücretlerinin belirlenmesi gibi işlemlerin özellikleri nedeniyle sorumluluklarını almak istemez [Abbott, 1997: 58-61].

- **Fonksiyonlarının Dışarıdan Yürütülmesi:** Bazı işletmeler insan kaynakları fonksiyonları ile ilgili süreçlerin işletme içinde yönetimi ve yürütülmesi için bir profesyonel işveren kuruluşları niteliğindeki tedarikçi şirketle anlaşmaktadır. Bu yöntemi, insan kaynakları işgörenlerini işten çıkartmış olan, yeterli nitelikte uzman bulamamış olan veya kadrolu işgörenlerin ücretleri, işgören yardımları ile yasal yükümlülükleriyle ilgilenmek istemeyen işletmeler kullanmaktadır [Cook, 1999: 8].

İşletmeler fonksiyonların dışarıdan yürütülmesi yöntemini seçtiklerinde insan kaynakları fonksiyonları süreçlerini işletme içinde bırakırken, mevcut işgörenlerinin tedarikçi şirket tarafından işe alınmasını istemektedirler. Bu yöntem bir anlamda işgören kiralama anlaşmasına benzemektedir.

- **Ortak Kaynak Kullanımı:** Ortak kaynak kullanımı (co-sourcing), müşteri şirketin kendi kaynaklarıyla tedarikçi şirketin araçlarının birleşiminden yararlanılması şeklinde oluşturulan dış kaynak kullanımudur [Cook, 1999: 8]. Ortak kaynak kullanımı ilişkisinde, tedarikçi ve müşteri sonuç alacak sıkı bir işbirliğiyle birlikte çalışır ve işgören, süreçler ve teknolojilerini de kapsayan kabiliyetlerini birleştirirler [Carlson, 2000: 4b].

Tedarikçi şirketle yapılan diğer yaygın ortak kaynak kullanımı anlaşması, müşteri şirket işgörenlerinin kendileriyle ilgili tüm bilgilere ulaşip güncelleyeceği bir ortamda işgören yardımcılarıyla ilgili kayıtlarının muhafaza edilmesidir [Carlson, 2000: 50, 52]. Tedarikçi şirket bu görevi yerine getirmek için genellikle işgörenlerin internet yoluyla girebileceği bir web alanı oluşturur. İşte bu bir ortak kaynak kullanımudur çünkü, tedarikçi şirket bilgilerin sisteme girilmesi için kendi işgörenlerine bir ücret ödemek zorunda değildir.

2.6. Dış Kaynak Kullanılan İnsan Kaynakları Fonksiyonları

İşletmeler açısından öz yetkinlik sayılmayan bordro hizmeti, ücret yönetimi, emeklilik plânları, insan kaynakları bilgi sistemleri, işgören alımları ile eğitim ve geliştirme fonksiyonları gibi insan kaynakları fonksiyonları, tedarikçi şirketlere devredilmeye başlamıştır. İnsan kaynakları fonksiyonlarının tümünde dış kaynak kullanımı mümkün olmakla birlikte, bazı fonksiyonların özelliği nedeniyle dış kaynak kullanımının başarısını engellediği görülmektedir. Dış kaynak kullanımı için uygun ve uygun olmayan fonksiyonlar aşağıda anlatılmıştır.

2.6.1. İşgören Temini

İşgören temin ve seçimi, işgören ihtiyacının sayı ve nitelik olarak belirlenmesi; sonra bu gereksinmeyi çeşitli kaynaklardan karşılamak üzere bazı yöntemlerle adayların araştırılıp bulunması ve bu adaylar arasından çeşitli yöntemlerle uygun işgörenlerin seçilmesi ve işe yerleştirilmesi evrelerinden oluşan bir süreçtir [Kaynak ve diğerleri, 1998: 113].

İşgören temini fonksiyonunda dış kaynak kullanımı; işverenlerin yeni işe alma zorluklarına hızlı uyum sağlaması için tedarikçi şirketin gelişmiş teknolojik kaynak ve uzmanlarından faydalanmasına izin verir. İşgören temininin sıkıntılarında kurtulmuş işletme içi insan kaynakları yöneticileri, enerjilerini daha fazla katma değeri olan hizmetlere ve stratejik plânlamaya yönlendirebilir [AON Consulting, 7/8-2000: 7].

İşgören temini fonksiyonunda dış kaynak kullanımı ile dış kaynaktan işgören temini arasında fark vardır [Cook, 1998: 86]. İşgörenlerin temininde işletme içi (kariyer ilerlemesi, işgörenlerin referansları vb.) ve işletme dışı (kamu iş ve işçi bulma kurumları, özel istihdam büroları, gazete ilânları, üniversite kariyer ofisleri vb.) tedarik kaynakları vardır. Özel istihdam büroları, kamu iş ve işçi bulma kurumlarından farklı olarak kâr amaçlı çalışarak özel hukukun koruması altında ve belirli bir sözleşme çerçevesinde, bir ücret ya da komisyon karşılığında iş gücü piyasasında iş arayanlarla, işgören arayanlar arasında aracılık hizmeti sağlayan kuruluşlardır [Aydınlı, 2001: 75].

Belirli niteliklerde işgören ihtiyacı olan işletmeler taleplerini bu şirketlere iletmekte ve ihtiyaç duyduğu işgörenleri temin etmektedir. İşletmenin işgören temini fonksiyonu dış kaynak kullanımında sürecin tamamı veya bir kısmı uygulama hizmeti sağlayıcılarına veya profesyonel işveren kuruluşlarına devredilmekteyken, özel istihdam büroları niteliğindeki işgören tedarikçilerinden işgören talep edilmesi durumunda aynı şey söz konusu değildir. Özel istihdam büroları müşteri şirketin aradığı niteliklerde işgörenin temininde tüm süreçleri kendi adına yürütmektedir. Dolayısıyla özel istihdam bürolarından işgören temini bir dış kaynak kullanımı değil, işgören temininde işletme dışı kaynak kullanımındır.

İşletmeler ihtiyaç duydukları işgöreni düzenli olarak bünyelerinde bulundurabilecekleri gibi, bazı alternatif yolları da tercih edebilmektedirler. Aşağıda düzenli işgören temininde dış kaynak kullanımı ve düzenli işgören teminine alternatif yollar olarak önem kazanan ancak dış kaynak kullanımı olmayıp dış kaynak kullanımındaki artan eğilimle gelişen geçici işgören çalıştırma veya işgören kiralama ayrıca incelenmiştir.

2.6.1.1. Düzenli İşgören Temini

İşletmenin öz yetkinlik olarak kabul ettiği ve işletme içinde bırakmayı tercih ettiği iş süreçlerinde bireysel yetkinlik geliştirmiş, ücretleri ve işgören yardımları işletme tarafından karşılanan ve işletmenin elde tutmak için çaba sarf ettiği işgörenler için düzenli işgören tanımının verilmesi mümkündür. Düzenli işgören temin ve seçimiyle ilgili faaliyetlerin yerine getirilmesi için dış kaynak kullanan birçok işletme uygulama hizmeti sağlayıcılarından veya profesyonel işveren kuruluşlarından yararlanmaktadır.

Nitelikli işgörenlerin temin ve seçim sürecinin zor ve zaman alıcı olması nedeniyle işletmeler işgören temin ve seçim faaliyetlerinde dış kaynak kullanmaktadır. Bu alanda dış kaynak kullanım kararı verirken yararlanılacak bir yol, işletmenin faaliyet alanında çalışanların özellikleri ve yetkinliklerinin ulaşılabilirliğiyle ilgili bilgi sahibi olmak için iş gücü piyasası değerlendirmesi yapmaktır [Cook, 1998: 79].

İşletmenin ihtiyaç duyduğu niteliklere sahip adayların bulunduğu iş kategorilerinde çok fazla sayıda ulaşılabilir işgören bulunmaktaysa, işletme bu fonksiyonda dış kaynak kullanmayabilir. Diğer yandan, eğer iş gücü pazarı darsa ve işgören temini için işletme bünyesine işe alma uzmanları istihdam etmek gerekiyorsa, bu alanda dış kaynak kullanımı bir seçenek olabilir [Cook, 1998: 79].

İşgören temin ve seçimi fonksiyonu sürecinde dış kaynak kullanmayı plânlayan bir işletme, aşağıda sıralanan faaliyetlerin hepsini tedarikçi şirkete devredebileceği gibi, sadece belirli bir kısmını da devredebilir [Cook, 1998:80]:

- İnsan kaynakları plânlaması,
- İş ilânlarının yazılması ve duyurulması,
- Özgeçmişlerin kabul edilmesi ve incelenmesi,
- Adaylarla ilk görüşmelerin yapılması,
- Sınav-test uygulaması,
- Adayın geçmişinin ve referanslarının incelenmesi,
- İşe alma görüşmesi,
- İşgörenlerin işe alıştıırılması.

İşgören temini sürecinde profesyonel işveren kuruluşları vasıtasıyla dış kaynak kullanımı maliyetlerinde müşteri şirketin alınan her işgören için ödediği fiyat aralığı alınan işgören miktarına, onların maaşlarına ve bulunmasındaki zaman kısıtlamasına göre değişiklikler göstermektedir. Birçok şirket bu fiyatların işletme içi işgören temini maliyetleriyle aynı olduğunu düşünmektedir [Patton, 1999: 67].

İnsan kaynakları bölümü, web tabanlı ve çevrimiçi uygulamaların baskısı altında kalmıştır. Uygulama hizmeti sağlayıcıları, işverenlere işgören temini fonksiyonunda büyük kolaylıklar sağlayan internetin gücünden yararlanmaktadır. İnsan kaynakları tedarikçi şirketleri, işverenlerin ücret karşılığı kullanabileceği işgören temini teknolojilerini bir bütün hâlinde sunmaktadır [Cooper, 2000 : 30, 51].

Yönetici temininin işletme içinde yürütülmesi objektif olma güçlüğünden dolayı çok zordur. Yönetici temininde dış kaynak kullanan işletmeler yönetici arama sürecinin tüm aşamalarında tedarikçi şirket ile ortaklaşa çalışırlar [Cook, 1998: 86].

İnsan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımında en önemli yeri tutan ve uygulamalarda başarıya özelliği gereği en çok katkı sağlayan fonksiyon işgören temini fonksiyonudur. İşgören temini fonksiyonu, hem uzun soluklu sabır isteyen bir süreç olması hem de süreç içi faaliyetlerde (sınav-test, mülakat vb.) uzmanlara ihtiyaç duyulması nedeniyle dış kaynak kullanımı için oldukça uygundur.

2.5.1.2. Geçici İşgören Temini

İşgören temini sürecinde alternatif yollardan biri, geçici işgören çalıştırmaktır. İşletmenin kısa süreli insan kaynakları ihtiyacını karşılamak için doğrudan veya bu konuda hizmet sunan profesyonel işveren kuruluşları vasıtasıyla geçici işgören temini yoluna gitmesi mümkündür [Cook, 1998: 141].

İşletmeler, bir işin çabuk yapılması ve bu işi yapacak işgörelere sahip olmadıklarında geçici işgören istihdam etmektedirler. Profesyonel işveren kuruluşları, kısa dönemli bir projenin yönetimi için müşteri şirketlerin ücret giderlerine sabit maliyetler eklemeyecek bir çözüm sunmaktadırlar. Birçok işletme, geçici istihdam için işgören teminini işletmenin içinden doğrudan karşılamaktadır. Fakat geçici işgörelere olan ihtiyaç arttıkça işletmeler geçici destek için işgören tedarikçi şirketlerini kullanmaktadır [Cook, 1998: 86]. Geçici işgören temini bu konuda hizmet veren şirketler, geçici istihdam yoluyla iş arayanların iş gücü piyasasına kademeli olarak girişini kolaylaştırmakta, işsizlik ile sürekli istihdam arasında köprü görevi görmektedir [Aydınlı, 2001: 78].

2.5.1.3. İşgören Kiralama

İnsan kaynaklarında dış kaynak kullanımının en uç noktası, örgütün tüm daimî işgöreninin kiralama (employee leasing) yoluyla sağlanması ve böylece örgütün insan kaynağı ile ilgili tüm faaliyet ve yasal zorunluluklardan kurtarılmasıdır. İşgören kiralama, insan kaynağı ile ilgili maliyet ve zamanın azaltılmasında bir yöntem olarak gösterilmektedir. Böylece örgüt, iş gücünden kaynaklanan problemler yerine tüm enerjisini rekabette yoğunlaştırabilecektir [Drnevich ve Crino, 1996: 26].

İşveren, dış kaynak kullanımı veya örgütsel küçülme sonucunda işgörenleri işten çıkartır, sonra tedarikçi şirket onları işe alır ve geri işten çıkartıldıkları müşteri şirkete kiraya verir. İşverenler, işgören kiralama sayesinde, düzenli işgörenlerin ücretleri, yardımları ile yasal yükümlülüklerine katlanmak ve yüksek emekli aylığı katkılarını ödemekten kurtulmak gibi birçok üstünlüğü olan, işgörenleri dış kaynaktan sağlama uygulamasından memnun olmaktadır [Rogoski, 2000: 19].

Bazı işletmeler, tüm insan kaynakları fonksiyonlarını şirket içinde bulundurup şirket içinde fonksiyonu yürütecek işgöreni kiralamak için tedarikçi şirketten yararlanabilir. Bu uygulamada, işe alınan işgören, aslında kiralayan şirketin (profesyonel işveren kuruluşu) kadrolu elemanlarıdır. İşgören ihtiyacı olan işletmeyle tedarikçi şirket arasında işgören kiralama sözleşmesi yapılır ve ihtiyaç duyulan sayı ve nitelikteki işgören, işe yerleştirilir. İşgören kiralayan müşteri şirket, işgörene sosyal yardımlar, sigorta, vergi veya işten çıkarma durumunda tazminat ödememekte, tedarikçi şirkete tek bir ücret ödemektedir [Cook, 1999: 86-95]. Bu durumda, iş gücü talebi daralınca bu işgörenler kolayca işten çıkarılabilmektedir. Ayrıca işletme yeterli performansı gösteremeyen işgören yerine, yenilerini de talep edebilmektedir.

Rekabette başarıya insanlar sayesinde ulaşıyorsa, işgücünün rekabet üstünlüğü kaynağı olarak önemi artıyorsa, rekabetçi başarı sağlayabilecek taklidi zor bir işgücü oluşturmasında önemi artmaktadır. Son zamanlardaki işgören kiralama eğilimi, özellikle de bu işgörenlerin işletmenin öz faaliyetlerinde kullanılması rekabet için ayırt edici bir özellik olmayacaktır. İşgören kiralayan tedarikçi şirketler aynı işgörenleri değişik zamanlarda değişik müşteri şirketlere kiralayabilmektedir. Kiralama yoluyla istihdam edilen işgörenler genellikle isteksizdirler ve şirkete bağlılıkları yoktur ve her zaman yeterli niteliklere sahip olmaları mümkün değildir. Bunların yanı sıra, işgören kiralamanın kısa vadeli maliyet tasarrufu sağladığı görülmektedir [Preffer,1994: 17-21].

Bu anlamda, işgören kiralama bir dış kaynak kullanımı değildir ve işletmelerin tüm iş gücünü kiralama yoluyla sağlanması fikri, çok dengeli ve muntazam koordinasyon gerektirdiğinden çok az örgüt bunu kabul etmeye hazırdır. İlk bakışta işgörenlerle ilgili tüm yasal zorunluluklardan, idarî yükümlülüklerden kurtulmanın yolu olarak görülebilecek işgören kiralamanın uygulanmasında kiralanan işgörenlerin örgüt kültürüne uyumu, işgörenler açısından müşteri şirketin tedarikçi şirkete tam bağımlılığı gibi konular verilecek kararı etkilemektedir.

Sonuç olarak, rekabet üstünlüğü kazanmada en iyi işgörenlerle çalışmanın sağladığı avantajların kabul edilmesi, en iyi işgöreni bulma ve işletme içine çekebilme konusu işgören temin fonksiyonunda birçok yeni uygulamayı beraberinde getirmiştir. İnsan

kaynakları plânlaması kapsamında ihtiyaç duyulan işgören temini fonksiyonunun işletme içi kaynaklarla yürütülmesinde bireysel yetkinliği olan uzmanları sürekli istihdam etme ve teknolojik alt yapıyı oluşturma maliyetlerindeki sorunlar nedeniyle işgören temin sürecinin tamamı veya bazı faaliyetlerinin tedarikçi şirketlere devredilmesi çok yaygınlaşmıştır.

2.6.2. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim ve geliştirme fonksiyonunun yerine getirilmesinde dış kaynak kullanımı bu fonksiyonda hizmet veren tedarikçi şirketlerin miktarının artmasıyla yaygınlaşmaktadır. Eğitim ve geliştirme fonksiyonunda dış kaynak kullanımında işletmeler, genellikle eğitim ihtiyaçlarını işletme içinde belirlemekte ve eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde uzmanlıktan yararlanmak için tedarikçi şirketlere başvurumaktadırlar. Veya, eğitim ve geliştirme ile ilgili sürecin tamamını tedarikçi şirketlere devretmektedirler.

İnsan kaynakları bölümlerinde yürütülen eğitim ve geliştirme fonksiyonunun başlıca faaliyetleri aşağıda yer almaktadır [Kaynak ve diğerleri, 1998: 175]. Teorik olarak, bunların hepsinde ya da bir bölümünde dış kaynak kullanılabilir.

- Eğitimin plânlaması:
 - Eğitim ihtiyacının saptanması,
 - Örgüt analizi yapılması,
 - İş analizleri yapılması,
 - Performans analizi yapılması.
- Eğitim programının hazırlanması ve uygulanması:
 - Eğitim programının amaçlarının belirlenmesi,
 - Eğitim programının kapsamının belirlenmesi,
 - Eğiticilerin seçilmesi,
 - Eğitim konularının belirlenmesi,

- Eğitim yönteminin seçilmesi.
- Eğitimin değerlendirilmesi.

Günümüzün rekabetçi ortamında, işverenler işgörenlerine önemli gelişim fırsatları, moral teşviki ve iş yerinde tutma desteği vermek maksadıyla eğitim ve geliştirmede sık sık dış kaynak kullanmaktadır. İşverenlerin, dışsal eğitimin üstünlüklerini sağlamakta başarısız olması, tatmin olmamış işgörenlerin kişisel kariyer gelişimleri için daha iyi ve daha çok eğitim fırsatları bulabilecekleri başka bir yerde iş aramasına neden olacaktır. Eğitim ve geliştirmede dış kaynak kullanımı bir çifte başarı durumudur, işgörenler işe devam edebilmek için yeni beceriler kazanır ve işverenler de iyi eğitilmiş bir iş gücüne sahip olurlar [Worldatwork, 25.05.2000].

Eğitim ve geliştirme fonksiyonunda dış kaynak kullanılması sadece insan kaynakları uzmanları tarafından idare edilmekte olan kurs faaliyetinin bir eğitim şirketi kiralayarak sağlanmasından ibaret değildir. İşgörenlerin şirket dışında birkaç günlük seminerlere gönderilmesi için anlaşma yapılmasından fazlasını içerir. Eğitim ve geliştirme fonksiyonunda dış kaynak kullanılması, günümüzde bu fonksiyonunun özünü içermektedir; eğitimin plânlanması, kurs içeriği, kayıt, eğitimin programlanması, pazarlanması, lojistik, tesis yönetimi, eğitmen seçimi, eğitimin değerlendirilmesi gibi unsurlar tedarikçi şirketlerden sağlanabilmektedir [Cook, 1998: 114].

İnsan kaynakları fonksiyonları arasında en fazla dış kaynak kullanımı eğitim ve geliştirmededir. Bu alanda kayıt, programlama, yönetim sorumluluğu, eğitim müfredatının seçimi ve diğer konularda yoğun olarak dış kaynak kullanımına rastlanmaktadır. Eğitim ve geliştirmede dış kaynak kullanımına gidilmesinin en önemli nedenleri arasında, maliyetlerden tasarruf, uzmanlık, hizmet olanakları, sürekli gelişme ve stratejik odaklanma bulunmaktadır [Derose ve McHaughlin, 1995: 52].

Eğitim ve geliştirme fonksiyonunda dış kaynak kullanılmasının yararlı ve sakıncalı yönleri bulunmaktadır. Buna rağmen, tedarikçi şirket ile kurulacak ilişkinin yüksek seviyeli sorumluluk ile maliyet odaklı olarak iyi yönetilmesiyle eğitim ve geliştirmede daha yüksek kaliteyi sağlama potansiyeli vardır [Cook, 1998: 115].

Sonuç olarak, işletmenin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinden, yönetici dahil işgörenin eğitilmesi, geri bildirim yapılması ve yeni eğitimin uygulanmasına kadar eğitim ve geliştirme fonksiyonunun sürecinin tamamında dış kaynak kullanımı işletmeye arzu edilen faydayı sağlayacaktır. Özellikle, eğitim uzmanlarını bünyelerinde bulundurmakta zorlanan ve eğitim tesisi maliyetlerine katlanmak istemeyen işletmeler tarafından tercih edilmektedir.

2.6.3. Ücret Yönetimi

İşletmelerde ücret yönetimi, insan kaynakları birimlerinin sorumluluk alanları içine girmektedir. Ücret yönetimi fonksiyonunun esas amacı, işletme içinde ödenecek ücret düzeyini saptamak, ücret yapısını oluşturmak ve kişilere ödenecek ücret tespiti ile ilgili süreci yönetmektir [Ataay, 1990: 7]. İşgörenlerin ve yöneticilerin ücret yönetimi sürecinin karmaşıklığı ve sürekli işletme içi uzmanların istihdamı sorunu nedeniyle, ücret programlarının hazırlanması ve maaş bordrosu hazırlamada dış kaynak kullanılmaktadır [Cook, 1998: 115].

İşletmelerin, pazar veri yönetimi, ikramiye plânlama ve kıdem ayarlamalarıyla liyakate göre terfi sistemi bütçelerini hazırlama faaliyetlerini kapsayan ücret tespiti fonksiyonu yönetiminde dış kaynak kullanarak insan kaynakları uzmanlarına stratejik plânlama için daha fazla zaman kazandırılmaktadır [McBride ve Bostian, 2000: 45]. Ayrıca, üst yönetimler maaş ödeme hizmetlerinde ihtiyaç duyulacak daha fazla insan kaynakları işgöreni istihdam etmeye ve işletme içi insan kaynakları bilgi sistemleri yönetimi bölümünün kurulmasına karşı çıkmaktadır [Starner, 2000: 58, 60].

İnsan Kaynağı Yönetim Cemiyeti (Society For Human Resource Management) web sitesince 2000 yılında 6.737 kişinin katılımıyla gerçekleştirilen bir araştırmaya göre, her on işverenden birisi şirketlerinin maaş bordrosu hazırlamasında dış kaynak kullanmaktadır. Tablo: 2.1 işletmelerde maaş bordrosu hazırlama fonksiyonunun yürütüldüğü yeri göstermektedir:

Tablo: 2.1. Maaş Bordrosu Hazırlama Fonksiyonunun Yürütüldüğü Yer

Cevap	Cevapların Dağılımı (%)
Finans Bölümü	53
İnsan Kaynakları Bölümü	33
Dış Kaynak Kullanımı	10
Diğer	3

Kaynak: Society for Human Resource Management, 2000

Ücret yönetimi fonksiyonunda tedarikçi şirketlerin yerine getirebileceği faaliyetleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür [Çitil, 1997:96-97]:

- Şirketin mevcut ücret politika ve sistemlerini incelemek,
- İş değerlendirme çalışmalarını yürütmek,
- İş analizlerini yapmak,
- Piyasa ücret araştırmaları yapmak ve sonuçları iş değerlendirme ve ücret politikaları sonuçları ile birlikte yorumlamak,
- Ücret basamakları içinde işlerin ve işgörenlerin durumlarını kıdeme ve performansa göre ücret artışları bakımından tespit etmek,
- Geçmiş verilerle sistemi test etmek,
- Test amacıyla örnek uygulamalar yapmak,
- İşletme çalışanlarının kurulan sistemi tanıyabilmesi için eğitimler vermek.

Son yıllarda ücret yönetimiyle ilgili olarak tedarikçi şirketlerden sağlanan dış kaynak kullanımı faaliyeti de, maaş bordrolarının hazırlanmasıdır. Dış kaynak kullanımıyla maaş bordrolarının hazırlanması faaliyetinde işgören ve/veya işverene ait yasal ödemelerin hesaplanarak kişi bazında bordroların hazırlanması ve ilgili mercilere zamanında iletilmesi sağlanmaktadır [İnkaya, 2000: 72].

Sonuç olarak, ücret yönetimi, insan kaynakları yönetimi fonksiyonları içinde yer alan bir fonksiyondur. Ancak, işletmenin insan kaynakları uzmanlarının, şirket içindeki tüm görevleri belirleyip bunlarla ilgili değerlendirme kriterlerini belirlemeleri ve bunları da görevler bazında birbirleriyle kıyaslamaları/puanlamaları için ve piyasa ücret araştırması yapmak için gerekli tüm ayrıntılı bilgi ve deneyime sahip olması beklenmemelidir. Veya, bu uzmanların bordro hazırlama gibi rutin işlerden kurtarılması gereklidir. Bu çalışmaların daha çok ücret yönetimi konusunda yetkinlik geliştirmiş tedarikçi şirketler tarafından insan kaynakları birimi koordinasyonunda gerçekleştirilmesi, daha sonra insan kaynakları biriminin bu sonuçları uygulamaya yansıtması, izlemesi ve güncelleme konularında yetkilendirilmeleri uygun olacaktır.

İnsan kaynakları bölümü yöneticileri, ücret yönetimi sürecinin özel uzmanlık gerektiren veya rutin faaliyetlerinde dış kaynak kullanımıyla daha fazla işletme hedeflerine ulaşmaya katkı sağlamaya vakit bulmaktadır.

2.6.4. İşgören Yardımlarının Yönetimi

İşgörenlere maaşları ve ücretleri dışında sağlanan tüm maddî katkı ve desteklerin tamamı işgören yardımları olarak adlandırılmaktadır. Ticarî anlamda işgören yardımlarında (employee benefits) dış kaynak kullanımı en fazla on yıllık geçmişi olan yepyeni bir endüstridir [Outsourcinghr.com, Haziran 23, 2000].

Dış kaynak kullanımı, çoğunlukla teknolojiye istinad ederek, işgören yardımlarının yönetimini bir işgören self-servis modeline doğru kaydırmaktadır. İşgörenler daha önceden yardımları ile ilgili bilgilere ulaşabilmek için işletme içi insan kaynakları bölümü ile yüz yüze ilişki kurmak zorundayken, artık tedarikçinin tahsis ettiği web sitelerine evlerinden internet bağlantısı kurarak, kendilerine sağlanan yeni haklar ve tazminat kuralları gibi kişisel bilgilere daha rahat ulaşabilmektedir. Uzmanlar er geç işgörenlerin internete girerek doktorlarına muayene olabileceğini ve gerekli tıbbî tedavi reçetesini alabileceğini öngörmektedirler [McBride ve Bostian, 2000: 42].

İnsan kaynakları fonksiyonları arasında dış kaynak kullanımı için en çok uygun olanı işgören yardımlarıdır. Watson Wyatt Worldwide tarafından 1999 yılında, ABD şirketlerinden 156 insan kaynakları yöneticisinin katılımı ile gerçekleştirilen bir araştırmaya göre, birçok şirket hiç olmazsa işgören yardımlarının birçok fonksiyonunda dış kaynak kullanmaktadır. Araştırmaya katılanlara göre dış kaynak kullanımı çok yaygındır. Tablo:2.2 araştırma sonuçlarına göre işgören yardımlarında dış kaynak kullanılan fonksiyonları göstermektedir:

Tablo:2.2. Dış Kaynak Kullanılan İşgören Yardımları

Fonksiyon	Firmaların Dış Kaynak Kullanımı Yüzdesi
Sağlık & Refah Tazminatları	% 73
Kâr Paylaşımı/Tasarruf (Profitsharing/Savings) Plânı	% 64
Emekli Aylığı (Pension) Yönetimi	% 42
Hisse Senedi (Stock) Yönetimi	% 27
Maaş Bordrosu Hazırlaması (Payroll)	% 25
Yıllık İşgören Yardımlarının Kayıtları	% 15
Devam Eden İşgören Yardımlarının Kayıtları	% 7
Diğer	% 16

Kaynak: Watson Wyatt Worldwide 2000

İnsan kaynakları fonksiyonlarından işgören yardımlarında dış kaynak kullanımının üç ayrı bileşeni vardır [OutsourcingHR.com, Haziran 23, 2000]:

- Kâr paylaşımı ve tasarruf plânlarını kapsayan, maddî katkı (contribution) dış kaynak kullanımı,
- Geleneksel emekli aylığı plânlarını kapsayan, birleşik dış kaynak kullanımı,
- İşgören tıbbî tedavi plânlarını kapsayan, sağlık yardımlarında dış kaynak kullanımı,

Bazı işverenler, işgören yardımlarının bu üç türünde de dış kaynak kullanırken, diğerleri sadece birisinde dış kaynak kullanmaktadır. En çok dış kaynak kullanılan işgören yardımları, maddî katkı plânı yönetimi ile sağlık programı yönetimi olarak adlandırılan fonksiyonlarla ilgili olanlardır.

Buck Danışmanlık tarafından 2000 yılında gerçekleştirilen araştırmada 225 işverene, dış kaynak kullandıkları insan kaynakları fonksiyonlarından işgören yardımları ile ilgili sorular sorulmuş ve elde edilen cevapların değerlendirilmesi sonucunda, işverenlerin en çok, maddî katkı (contribution) plânlarının yönetiminde dış kaynak kullandıkları görülmüştür [Minehan, 2000]. Buck Danışmanlık, müşterilerine işgören yardımlarında dış kaynak kullanımının avantajlarını sorduğunda aşağıdaki cevapları almıştır [Buck Consultants, Ağustos, 2000];

- Giderlerde tasarruf sağlamak için işgören yardımları yönetimini iyileştirme,
- İşgörelere daha iyi hizmet vermede yeni teknolojiyi kullanma,
- İşgörelerin bilgiye en üst düzeyde erişim sağlama,
- Değişimlere örgütün hızlı uyum sağlamasını iyileştirme,
- İş'i yeniden yapılandırma stratejisini daha kapsamlı destekleme,
- Örgütün idarî fonksiyonlar yerine öz işlere odaklanmasına olanak sağlama.

Sonuç olarak, birbirinden farklı insan kaynakları fonksiyonlarında en çok dış kaynak kullanılan, işgören yardımlarının yönetimidir. İşgören yardımlarının yönetimi sürecinde özellikle büyük işletmelerde sağlık yardımından, emekli aylığı sistemine, ev edindirme yardımına kadar her bir konu için ayrı ayrı uzmanların istihdamı mümkün değildir. Bu nedenle, özellikle işgörelere çeşitli yardımlar sunan ABD ve Avrupa kökenli şirketlerde dış kaynak kullanımının yaygınlaşmasına şaşılmamalıdır. Türkiye'de de şirketlerin insan kaynakları politikaları doğrultusunda işgören yardımlarının sağlanmasının yaygınlaşmasıyla birlikte bu fonksiyonda da dış kaynak kullanımı artmaktadır. Gelecek ekonomik gelişmelerle birlikte işgören yardımları kapsamında sunulan imkanların çeşitlenmesi ve çoğalmasıyla birlikte, Türkiye'de bu konuda da dış kaynak kullanımının gelişmesi beklenmelidir.

2.6.5. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin Yönetimi

İnsan kaynakları bilgi sistemleri yönetimi, yönetim bilgi sisteminin bir alt unsurudur ve insan kaynaklarına yönelik kararların oluşturulmasında, yöneticilere gerekli bilgileri sağlamaktadır [Kaynak ve diğerleri, 1998: 121]. İnsan kaynakları yönetiminin stratejik öneminin artmasıyla işgörenlere yönelik kararların daha rasyonel bir biçimde alınması zorunluluğuyla, işletmeler insan kaynaklarına ilişkin bilgileri düzenli bir biçimde tutmalı ve bu bilgileri bilimsel yöntem ve tekniklerle işlemelidirler.

Hızla gelişen teknoloji, insan kaynakları bilgi sistemleri yönetiminde de önemli değişikliklere sebep olmaktadır. İnsan kaynakları bilgi sistemi yazılımları, sadece işgören kayıtlarını tutmak ve takip etmek için kullanılan bir araç olmaktan çıkarak, tüm yönetici ve çalışanların kullandığı ve örgüt dokusunun bir parçası olan sistemler haline gelmektedir. Bu doğrultuda işletmelerin, tamamen entegre insan kaynakları bilgi sistemlerine sahip olmaları gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Tek ve paylaşılabilen bir veri tabanı tarafından desteklenen entegre bir sistem, günlük insan kaynakları bilgi sistemleri işlemlerini bütünleştirir, yönetici ve insan kaynakları uzmanlarına yüksek kalitede istenen bilgiyi sağlayarak yüksek derecede etkinliği sağlar [Baydere, 1997: 24].

İnsan kaynakları bilgi sistemlerinde dış kaynak kullanımı, işletme içi bilişim sistemleri yönetimine gerçek bir alternatif olmuştur. Bu uygulamayla maliyetlerde önemli derecede tasarruf sağlanmakta ve ihtiyaç duyulan niteliklerde bir sistemin oluşturulması ve veri işleminin daha etkin yapılması sağlanmaktadır [Aydınlı, 2001: 96].

Uygulama hizmeti sağlayıcıları vasıtasıyla insan kaynakları bilgi sistemlerinde, internet aracılığıyla dış kaynak kullanımı da mümkün hâle gelmektedir. Bu yöntem, uygulama yazılımlarının tedarikçi şirket bünyesinde kurulması ve internet üzerinden isteyen şirketlere kiralanması prensibine dayanmaktadır. Bu yolla, bu çeşit projelerden uzak duran ya da proje gerçekleştirme, bakım ve işletme maliyetlerinden çekinen işletmelerin de, bu yazılımları kullanarak insan kaynakları bilgi sistemlerinde dış kaynak kullanması mümkün olmaktadır. İşletmelerin, bu kullanım karşılığında belirli bir kira bedeli ya da kullanıcı başına bir ücret ödemesi gerekmektedir [Minehan, 2000].

İnsan kaynakları bilgi sistemlerinde öz yetkinlik geliştirmiş uygulama hizmeti sağlayıcılarının, internet üzerinden kiraya verdikleri paket programların insan kaynakları için üç önemli çekiciliği vardır [Cooper, 2000: 30, 51]:

- İnsan kaynakları bölümü yazılımın kullanımında ve idamesinde içsel bilgi teknolojisi bölümlerine bağlı kalmak zorunda değildir. Uygulama hizmeti sağlayıcıları tüm teknik hizmetleri sağlamaktadır.
- İnsan kaynakları, kısa sürede eskiyecek yazılımları satın almak zorunda değildir. Uygulama hizmeti sağlayıcısı kiraya verdiği kendi yazılımını güncelleştirme sorumluluğundadır.
- İşverenler, kullanıcı işgöreni eğitmek gibi masrafları artan yazılımları sonlandırmak zorunda kalmaz. Uygulama hizmeti sağlayıcısı sahip oldukları programların etkin kullanılması için sürekli işgören desteği sağlamaktadır.

Sonuç olarak, insan kaynakları bilgi sistemleri yönetimi fonksiyonunda dış kaynak kullanımı özellikle yüksek yatırım ve idame maliyetlerine katlanmak istemeyen ve insan kaynakları bilgi sistemini elektronik ortama aktarmanın nimetlerini yeni fark eden işletmeler için bulunmaz bir yöntemdir. Bu nedenle, bilgi sistemlerinin yatırım maliyetleri çok yüksek olan Türkiye dahil bir çok ülkede bu fonksiyonda dış kaynak kullanımı hızla yayılmaktadır. İnsan kaynakları bilgi sistemleri yönetimi konusunda hizmet veren tedarikçi şirketler güvenilirliği ispatlanmış paket programlarla bu konuda öz yetkinlik oluşturma konusunda yarış içindedirler. Türkiye’de bilgi sistemleri konusunda öz yetkinlik geliştiren tedarikçi şirketler müşteri portföyünü hızla genişletmektedirler.

2.6.6. Performans Yönetimi

Performans değerlendirme; kişinin yeteneklerini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzeri niteliklerini, diğerleri ile karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçme olarak tanımlanabilir. Diğer bir deyişle, performans değerlendirme sistemleri, işgörenlerin “belirli bir dönemdeki fiilî başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini” belirlemeye yönelik çalışmalardır [Kaynak ve diğerleri, 1998: 206].

İlk anda çağrıştırdığı; “işgörenlerin fiili iş başarısının değerlendirilmesi” anlamının dışında kişilerin “potansiyel”ini değerlendirilmesini de içerecek şekilde, “işgören değerlendirme” anlamında kullanılan performans değerlendirme terimi, son yıllarda yerini performans yönetimi kavramına bırakmaya başlamıştır [Aydınlı, 2001: 97]. Performans değerlendirmeye daha kapsamlı bir bakışı yansıtan performans yönetimi; performansın plânlaması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesini içermektedir [Kaynak ve diğerleri, 1998: 206].

Performans yönetimi sisteminin geliştirilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesinde aşağıdaki temel hususlar dikkate alınmalıdır [Aydınlı, 2001: 97]:

- Örgütsel hedeflerin spesifik bireysel hedeflere dönüştürülmesi,
- Pozisyon hedefleri için gerekli olan performans kriterlerinin belirlenmesi,
- Çalışanların adil, eşit ve zamanında değerlendirilmesi,
- Kişiden beklenen performans ile fiili başarı durumunu karşılaştırabilmesi için üst ve alt arasında etkin bir iletişim sürecinin gerçekleştirilmesi,
- Performansın geliştirilmesi için örgüt, yönetici, üst ve altların işbirliği içinde olmaları,
- Çalışanların başarılarının tanınması ve ödüllendirilmesi,
- Örgütün güçlü ve zayıf yanlarının tanımlanması,
- Geri-besleme yolu ile çalışanların motive edilmesi,
- Kariyer plânlama ve eğitim konularında yönetime gerekli bilgilerin sağlanması.

İnsan kaynakları yönetiminin gelişmesiyle birlikte işletmeler, performans yönetim sisteminin oluşturulması ve geliştirilmesiyle ilgili çalışmalara başlamışlardır. Performans yönetimi sisteminin oluşturulması ve geliştirilmesiyle ilgili olarak tedarikçi şirketlerin yerine getirebilecekleri çalışmalar şunlardır [Çitil 1997: 102]:

- İş analizleri ve iş tanımlarıyla kritik başarı faktörleri ve performans değerlendirmede kullanılacak başarı faktörlerinin belirlenmesi,

- Belirlenen başarı faktörlerinin tanımlanması ve ölçümleri uygun hale getirilmesi,
- Başarı faktörlerinin derecelendirilmesi ve derecelerin tanımlanması,
- Derece puanlarının belirlenmesi ve değerlendirme ölçeğinin oluşturulması,
- Görevler bazında başarı faktörlerinin ağırlıklarının belirlenmesi,
- Performans puanlarının hesaplanması ve değerlendirme yönteminin tespit edilmesi,
- Performans değerlendirme formlarının hazırlanması,
- Performans değerlendirme çalışmalarını açıklayan el kitabının hazırlanması,
- Geliştirilen sistem ile ilgili olarak işletme personeline eğitimler verilmesi ve örnek uygulamalar yapılması.

Sonuç olarak, işletmeler, performans yönetimi sürecinde daha çok uzmanlık gerektiren performans değerlendirme sisteminin kurulması konusunda dış kaynak kullanmayı tercih etmektedir. Performans yönetiminin diğer rutin faaliyetlerinde ise, işletme içi kaynakların kullanılması tercih edilmektedir.

2.6.7. Örgüt Geliştirme

Örgüt geliştirme, örgütün insan kaynaklarının sürekli gelişimini içeren bir değişim sürecidir. Diğer bir deyişle örgüt geliştirme, örgütsel verimliliği arttırmak için plânlanan ve yönetilen bir çaba ve örgüt süreçlerine davranış bilimleri uzmanlığı kullanılarak yapılan bir müdahaledir. Örgüt geliştirme ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikteki uzmanlara çok az işletme sahiptir. İşletmeler örgüt geliştirilmesiyle ilgili olarak aşağıdaki konularda dış kaynak kullanımına başvurmaktadır [Cook, 1998: 131]:

- Problem tanımlama,
- Bilgi toplama ve teşhis,
- Teşhislerin özellikle tepe yöneticilere geri beslemesi,

- Teşhisler hakkında grup tartışmaları yapılması
- Takım oluşturma, duyarlılık eğitimi, çatışma yönetimi,
- Kullanılan programların değerlendirilmesi ve etkinliğin, kalitenin ve zaman çizelgesinin gözden geçirilmesi,
- Örgüt geliştirme programının yönetilmesi ve izlenmesi.

İnsan kaynakları uzmanlarının ve örgüt geliştirme danışmanlarının örgüt geliştirme tekniklerini sınıflamada benimsedikleri bir yaklaşıma göre; bireysel bazda, grup bazında ve örgütsel bazda örgüt geliştirme tekniklerinden bahsedilebilir. Bireysel örgüt geliştirme süreçleri, genellikle örgütün kariyer plânlama programı kullanılarak yürütülür. Bu doğrultuda liderlik eğitimi, yüksek potansiyele sahip çalışanların örgütte yükselmelerini sağlamak amacıyla geliştirilmelerini hedefler. Diğer yandan takım oluşturma, gruba odaklanır. Toplam kalite yönetimi ise örgüte odaklanır ve örgütsel bazda bir örgüt geliştirme tekniğidir [Cook, 1998: 136].

Sonuç olarak, örgüt geliştirme fonksiyonunda dış kaynak kullanımında genellikle müşteri şirketler ile tedarikçi şirketler büyük işletmelerdir. Çünkü bu hizmeti talep eden müşteri şirketlerde eğitim ve geliştirme, performans yönetimi ve kariyer yönetimi fonksiyonlarında belirgin bir alt yapının kurulu olması gerekmektedir. Dolayısıyla, bu konuda hizmet veren tedarikçi şirketlerin de benzer konularda öz yetkinlik geliştirmiş olması gerekmektedir.

2.6.8. Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi, insan kaynakları yönetimi alanında son yıllarda önem kazanan konular arasındadır. Örgütü en yüksek verimlilikle işletecek yetkinlikleri sağlamak için birçok işletme, mevcut durum ve gelecek için kariyer plânlaması yapmakta, örgütsel ve bireysel gelişim programları yürütmektedir. Bu sayede; örgütün, istihdam ihtiyaçları ile kendi güçlü ve zayıf yanları konusunda anlaşılır bir bakış açısına sahip olması mümkün olmaktadır.

Kariyer plânlama programını yürütecek içsel uzmanlığa sahip olan çok az işletme bulunmaktadır. Bu nedenle, kariyer plânlama programının yürütülmesinde genellikle tedarikçi şirketler kullanılmaktadır [Cook, 1998: 128]. Bu görevden sorumlu olacak kişilerde, bu alanda yeterlilik aranmalıdır.

Bu nedenle, kariyer plânlama da uzmanlık gerektiren bir insan kaynakları fonksiyonu olduğundan dış kaynak kullanımına açık bir alandır. İşgörenlerin kariyer isteklerini örgütün ihtiyaçlarıyla karşılaştırma, birleştirme, ilişkilendirme fonksiyonunu tedarikçi şirketlerle birlikte yöneticilerin üstlenmesi gerekir [Kaynak ve diğerleri, 1998: 242].

Kariyer plânlama, bir örgütün insan kaynaklarıyla ilgili plânının bir parçası ve bütün olarak örgüt geliştirme plânının anahtar unsurudur. Örgüt geliştirme plânı da stratejik işletme plânının bir parçasıdır. Kariyer plânlamanın başarısı için tepe yönetim, plânın sahibi olmalı ve sürece tamamen katılmalı, plâna açıkça görünen bir destek sağlamalıdır. Ayrıca kariyer plânlama, bir defaya mahsus bir uygulama değil, dinamik ve devamlı bir süreç olarak görülmelidir [Cook, 1998: 130].

Kariyer plânlama da uzmanlık gerektiren bir insan kaynakları yönetimi faaliyetidir, bu nedenle de dış kaynak kullanımına açık bir alandır. İşgörenlerin kariyer isteklerini örgütün ihtiyaçlarıyla karşılaştırma, birleştirme, ilişkilendirme fonksiyonunu üstlenecek uzmanları [Kaynak ve diğerleri, 1998: 242] bünyesinde bulunduran tedarikçi şirketlere ihtiyaç vardır.

Kariyer plânlama programını yürütecek tedarikçi şirket aramaya başlamadan önce hangi tip bilgilerin toplanması gerektiği ve yönetime ne gibi soruların sorulması gerektiği konusunda bilgi sahibi olunmalıdır. Bu süreci başlatmadan önce cevaplanması gereken sorular aşağıdaki gibidir [Cook, 1998: 128]:

- Endüstrinin gelecekteki pazar koşulları ne olabilir?
- Üç ve beş yıl içinde ne gibi yetkinliklere ihtiyaç duyulabilecektir?
- Şirket ihtiyaç duyulan niteliklerdeki işgörelere sahip midir?
- İşgörelere mevcut potansiyeli nasıl geliştirilmektedir?

- Mevcut performans değerlendirme en iyi işgörenleri belirliyor mu?
- Örgütün mevcut ve potansiyel boşlukları spesifik olarak tanımlanmış mıdır?
- İşgören temini mevcut ihtiyaçlar kadar geleceği de hedeflemekte midir?

Sonuç olarak, Kariyer yönetimi fonksiyonunda dış kaynak kullanımı daha çok örgüt geliştirme fonksiyonunda dış kaynak kullanımı ile gündeme gelmektedir. Bunun dışında kariyer yönetimi fonksiyonunda dış kaynak kullanımına uygulamada çok fazla yer verilmemektedir. Bu fonksiyonun daha çok işletme içinde bırakılması yönünde bir eğilim söz konusudur.

Eğer işletme, kariyer yönetimine ciddi olarak eğilmek istiyorsa, bir kariyer modelini geliştirirken konunun uzmanı olan tedarikçi şirketlerle dış kaynak kullanmaya duyarlı olmalıdır. İşletmeler genellikle performans yönetimi ve örgüt geliştirme fonksiyonlarıyla birlikte kariyer yönetiminde de dış kaynak kullanımını tercih etmektedir. Üst yönetimin de tedarikçi şirketle birlikte çalışması gerekir. Özellikle kariyer yönetimi sisteminin kurulması ve iyileştirilmesi sürecinde dış kaynak kullanımının tercih edildiği görülmektedir. Bu konuda hizmet veren tedarikçi şirketler, müşteri şirketin gelecekteki iş ihtiyaçlarına göre önemli pozisyonları dolduracak nitelik ve sayıdaki işgörenlerin tespitinde müşteri şirkete yardımcı olmakta ancak, çoğunlukla kariyer plânlamayı üst yönetime bırakmaktadır.

2.6.9. İşgören Danışmanlığı

İşgören danışmanlığının hedefi, işgörenin işini ve iş grubunu etkileyen sorunlarının çözümüdür. Diğer bir deyişle, işgören danışmanlığının ardındaki fikir, insanların özel sorunlarından kaynaklanan stresin işle ilgili sorunlara yol açmasıdır. İşyerindeki stresi en aza indirmek için aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir [Cook, 1998: 162]:

- Açık ve sürekli iletişim sağlanması ve iletişimde dürüst olunması,
- İşgören sorunlarının dinlenmesi ve yanıtlanması,

- İşgörenlere işlerini yapabilmeleri için gereken malzemelerin sağlanması,
- Değişimin kontrol edilmesi,
- İşgörenlere işlerini ve iş çevrelerini kontrol etme olanağı verilmesi,
- İşgörenlere iş stresinden uzak kalmalarını sağlayacak fırsatların sunulması,
- İnsancıl ve eğlenceli bir çalışma ortamının sağlanması,
- İşgörenlerin gerçekçi beklentilere yönlendirilmesi.

İnsan kaynakları bölümlerinin genellikle işgörenlerin kişisel problemleriyle ilgilenmeye yanaşmaması, ABD’de birçok işletmenin bu fonksiyonda dış kaynak kullanımına yöneltmiştir. Haziran 1997’de EAP Digest isimli derginin yaptığı araştırmaya göre, araştırmaya katılan 50-99 işgörene sahip şirketlerin % 74’ü danışmanlık programlarını son beş yıldan beri tedarikçi şirketlerden sağlamaktadır. Danışmanlık programları konusunda dış kaynak kullanılması durumunda tedarikçi şirketlerden aşağıdaki hususlar beklenmelidir [Cook, 1998: 165]:

- Hızlı ve güvenilir değerlendirme,
- Kısa vadede sorun çözümü,
- Uzmanlara direkt olarak ulaşma,
- Kısa dönemli tavsiye niteliği,
- 24 saat kriz merkezi,
- Yöneticilerin eğitilmesi,
- Takip (İzleme),
- Gizlilik.

Bu unsurlar, etkin bir işgören danışmanlığı programının uygulanmasında anahtar nitelik taşımaktadır. Bu unsurlar yerine getirildiğinde işletme işgören sorunlarının konunun uzmanları tarafından ele alındığını bilerek sorunlar hakkında daha rahat olacaktır.

Danışmanlık programları, genellikle insan kaynakları bölümleri tarafından organize edilip uygulamaya geçirilmektedir. Özellikle büyük işletmeler, danışmanları işletme içinde tam ya da yarı zamanlı olarak istihdam etmektedirler. Küçük işletmeler ise, işgören danışmanlığında işletme dışından destek almaktadırlar [Aydınlı, 2001: 107].

Sonuç olarak, işgören danışmanlığı hizmetinin işletme dışı kaynaklardan sağlanmasında sağlıklı çözümler bulunması çok kolay değildir. Bu fonksiyonda dış kaynak kullanımına gidildiğinde işgörenler ile işletme arasında tedarikçi şirket aracı konumunda olacaktır. İşletme içi sorunlarının çözümü için işveren-yöneticilere ulaşmak isteyen işgörenin karşısında dışarıdan birisini görmesi sisteme olan güveni azaltacaktır. Bu fonksiyonda dış kaynak kullanımının başarısı, müşteri şirket tarafından sorunların çözümünde tedarikçi şirketin tam yetkilendirilmesine bağlıdır.

2.6.10. Sendika İlişkilerinin Yönetimi

İnsan kaynakları bölümü, bir işletmede sendika ilişkilerini düzenleyen ve bu ilişkilerin sağlıklı biçimde yürütülmesini sağlayan yönetim birimidir. İnsan kaynakları yönetimi, sendika ilişkilerini hem bireysel düzeyde ele alır hem de toplu ilişkiler düzeyinde yürütür [Kaynak ve diğerleri, 1998: 445]. Söz konusu ilişkiler; bireysel ve toplu iş hukuku diye adlandırılan mevzuatça düzenlenmiş bulunmaktadır.

Sendika ilişkileri bireysel düzeyde ele alındığında, insan kaynakları bölümünün sorumluluğunda olan faaliyetler; hizmet sözleşmesi yapılması, hizmet sözleşmesinde yer alacak karşılıklı hak ve yükümlülüklerin belirlenmesi, çalışma koşulları, ücret, çalışma saatleri, izin ve tatil günleri, sağlık ve iş güvenliği gibi hususların düzenlenmesidir [Kaynak ve diğerleri, 1998: 445].

Sendika ilişkileri toplu düzeyde ele alındığında, insan kaynakları bölümü sendikal ilişkileri düzenlemek ve toplu pazarlık sürecini sağlıklı bir biçimde gerçekleştirmekle sorumludur. İşletmelerde yürütülen sendika ilişkileri fonksiyonu genel olarak aşağıdaki faaliyetleri içermektedir [Aydınlı, 2001: 105]:

- İşveren ve işgören sendikaları ile ilişkiler ve bilgi alışverişleri,
- İşgören ve işveren haklarının kanun ve mevzuatlar çerçevesinde gözetilmesi,
- Toplu sözleşme çalışmaları için bilgi toplama, toplu sözleşme pazarlıklarına katılma, kesinleşen sözleşme kurallarının uygulamaya alınması,
- İş kazası vb. durumlarda gerekli kanunî işlem ve yazışmaları gerçekleştirmek,
- İşgörenin çalışma koşulları konusundaki şikâyetleri hakkında karar vermek ve bunları sözleşmeler, kanun ve mevzuat çerçevesinde gerçekleştirmek,
- Çalışma, çevre, sağlık ve sanayi bakanlıkları gibi resmî kurumlara gerekli raporlamayı sağlamak, ilişkileri yürütmek ve koordine etmek.

Sonuç olarak, insan kaynakları bölümünün rolü, hem işgören çalışma koşul ve kuralları konusunda gerekli tüm kanun ve mevzuattan ve değişikliklerden haberdar olmak hem de yukarıda sıralanan faaliyetleri fiilen yürütmektir. Bu faaliyetlerin yürütülebilmesi için faaliyetlerden sorumlu olan işgörenlerin çalışma hukuku bilgisine sahip olması gerekmektedir. Eğer işletme bu faaliyetleri kendi iç kaynaklarıyla yerine getirmeyi tercih etmekteyse, bu konuda uzman olan kişileri istihdam etmesi gerekmektedir. Diğer bir seçenek de dış kaynak kullanımıdır. Ancak, İşletmeler genellikle sendika ilişkileri yönetimi fonksiyonunun yürütülmesinde, uzman olan bağımsız çalışanlardan ya da hukuk müşavirliği şirketlerinden destek almakta, sürecin tümünün tedarikçi şirketlere devretmemektedir. Bu da danışmanların kullanılmasının ötesine geçmemektedir.

2.6.11. İdarî İşlerin Yönetimi

Emek-yoğun (labor-intensive) görevler insan kaynaklarının ilgi alanını stratejik plânlamadan işlem süreci oluşturmaya kaydırmıştır. İnsan kaynakları öz yetkinliklerine odaklanabilmek için dış kaynak kullanımına yönelmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, yinelenen idarî görevlerinin bazılarını dış kaynak kullanımı hizmeti veren şirketlere devrederek, işgörenin zamanını, enerji ve kabiliyetlerini daha iyi kullandığı bilinen kendine özgü faaliyetlerine yönelmektedir [Watson Wyatt Worldwide, 2000].

İnsan kaynakları, idarî görevlerden daha çok stratejik düşünmeye ve öz yetkinliklere odaklanmalıdır. Bugünlerde idarî görevlerden yorulmuş birçok insan kaynakları profesyoneli, zamanlarının çoğunu kırtasiyeciliğe, soruları cevaplamaya ve yinelenen diğer görevleri sürdürmeye harcamakta, geriye kalan az bir kısmını ise stratejik plânlamaya verebilmektedir. İnsan kaynakları uzmanlarının odağı, emek-yoğun görevlerden stratejik plânlamayla iş süreçlerini kurmaya kaymıştır. Böylece, dış kaynak kullanan şirketlerin hangi sıradan görevleri dışsal şirketlere devredeceğiyle ilgili şüphe kalmamıştır. İnsan kaynakları, önemli ancak öz yetkinlik olmayan görevler için bir çare bulmaktan son derece mutludur [Carlson, 2000: 4b].

İnsan kaynakları bölümlerinin sorumluluğunda olan idarî işler, işletmelerin genel idarî (işgören taşımacılığı, yemek, güvenlik ve temizlik) işlerinden farklı olarak sadece, insan kaynakları bölümlerinde yürütülen faaliyetlerle ilgilidir. Bunlar, posta ve kurye hizmetleri, medya takibi, fotokopi hizmetleri gibi insan kaynakları bölümünün, cazibesi ve dış müşteriyle doğrudan teması olmayan ofis destek (back-office) işleridir. İnsan kaynakları bölümleri iş akışının sürmesi ve çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılamak için bu faaliyetleri yerine getirmek zorundadırlar. Fakat bu faaliyetlerin uygulanması insan kaynakları bölümleri için hem zaman kaybına yol açmakta hem de asıl faaliyet alanlarına odaklanmaya engel olmaktadır. Bu nedenle bu faaliyetlerin dış kaynaklardan sağlanması uygulamada yaygın olarak görülmektedir

Sonuç olarak; işletmelerin insan kaynakları bölümlerinde yürütülen fonksiyonlarla ilgili dış kaynak kullanımı hakkında yukarıda sunulan bilgilerden görüldüğü üzere; işletme için öz yetkinlik oluşturmayan fonksiyonların hepsinde dış kaynak kullanılması mümkün olmakla birlikte bazı fonksiyonlarda beklenen faydanın sağlandığı, bazılarında da sağlanmadığı görülmektedir. Sonuçlardaki fayda ve zararın nedeni çoğunlukla fonksiyonun dış kaynak kullanımına uygun olup olmasına bağlıdır.

İnsan kaynakları yönetim fonksiyonlarından işgören temini, eğitim ve geliştirme, ücret yönetimi, maaş bordrosu hazırlanması, işgören yardımlarının yönetimi, insan kaynakları bilgi sistemlerinin yönetimi, örgüt geliştirme ve idarî işlerin yönetimi fonksiyonlarında dış kaynak kullanımı, yukarıda açıklandığı gibi diğerlerine nazaran özellikleri gereği

daha çok dış kaynak kullanımına uygundur. Ancak, kariyer yönetimi, işgören danışmanlığı, sendika ilişkilerinin yönetimi gibi fonksiyonlarda dış kaynak kullanımı çok yaygın değildir. İnsan kaynakları yönetim fonksiyonlarında dış kaynak kullanımının Türkiye'deki uygulamalarının gösterilmesi amacıyla hazırlanan bölüm aşağıda sunulmuştur.

2.7. Türkiye'de İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında Dış Kaynak Kullanımı

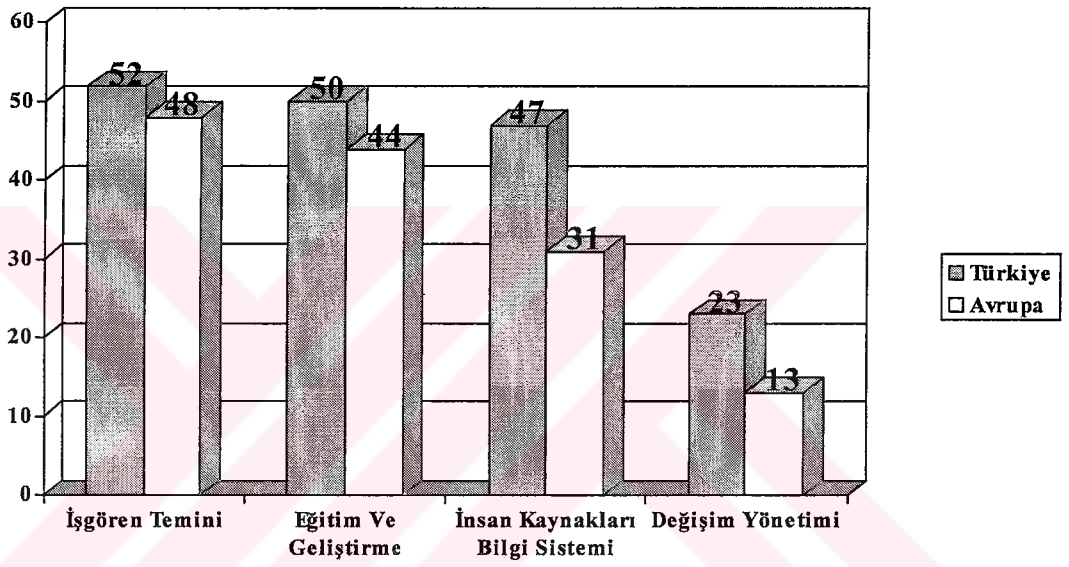
Dış kaynak kullanımının Türkiye'deki en eski ve yaygın örneği taşeronluktur. Ayrıca, fason üretim uygulamaları da bir başka dış kaynak kullanımı örneğini oluşturmaktadır. Bunlardan başka, artık günümüzde çok az işletme işgören taşıma hizmetini ve yemek pişirme hizmetini kendileri yapmaktadırlar [Ertürk, 1998: 266]. Dış kaynak kullanımının son yıllarda Türkiye'de de önem ve yaygınlık kazanmasının nedeni, artan rekabet, küreselleşme ve bilgi teknolojisindeki gelişmelere paralel olarak işletmelerin rekabet güçlerini artırma endişesi olmuştur [Koçel, 1998: 280].

Bundan dolayı, Türkiye'de 2000 yılının sonundan itibaren başlayan ekonomik kriz, insan kaynakları yönetiminde büyük bir değişim başlattı. Ekonomik kriz sonucunda küçülme kararı alan şirketlerin çoğu öncelikle insan kaynakları bölümlerini kapattılar. Bu durum şirketlerde yeni örgüt yapılarının oluşmasına neden olurken, insan kaynakları bölümlerinin işlevinin de yeniden sorgulanmasına neden oldu. Bu amaçla insan kaynakları yönetiminin stratejik sorumluluğu öne çıkarılmaya başlandı.

Bilişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler sonucu küçülen şirketlerde küçülen insan kaynakları bölümleri işgören yetkinliklerinin artırılmasına önem verdi. Hatta şirket eğitimleri de artık çevrimiçi olarak verilmeye başlandı. Küçülme kararının bir sonucu olarak insan kaynakları bölümlerini kapatan şirketler, bu hizmetleri artık dışarıdan birtakım uzman şirketlerden almaya başladılar. Bu anlamda dış kaynak kullanımı her geçen gün yaygınlaşmaya başladı. Önümüzdeki dönemde insan kaynaklarındaki bu yeni yaklaşımların hem şirketler hem de işgörenler tarafından daha da fazla benimseneceği ve insan kaynaklarının yeniden tanımlanması kaçınılmazdır.

PricewaterhouseCoopers tarafından Türkiye'deki işletmelerin insan kaynakları eğilim ve uygulamalarını tespit etmeye yönelik müşterisi olan 62 şirketin katılımıyla hazırlanan "İnsan Kaynakları Kıyaslaması 2000 Türkiye Raporu"nda, insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanım eğilimleri Türkiye ve Avrupa'daki işletmelerin kıyaslamada benzerlik gösterdiği ileri sürülmektedir. Şekil: 2.1'de insan kaynakları bilgi sistemleri yönetiminde dış kaynak kullanım oranının Avrupa'ya kıyasla Türkiye'de daha fazla olduğu görülmektedir:

Şekil: 2.1. Dış Kaynak Kullanılan İnsan Kaynakları Fonksiyonları



Kaynak: PricewaterhouseCoopers, 1999: 35

İnsan kaynakları bilgi sistemleri yönetiminde dış kaynak kullanım oranının Avrupa'ya kıyasla Türkiye'de daha fazla olmasını; Türkiye'deki işletmelerin bilgi teknolojilerini Avrupa'daki şirketlerden daha sonra kullanmaya başlamış olması olarak açıklamak mümkündür. Çünkü, bilgi teknolojisinde alt yapılarını uzun yıllar önce tamamlamış olan Avrupalı şirketler insan kaynakları bilgi sistemlerinde dış kaynak kullanımına daha az ihtiyaç duymaktadır. Türkiye'deki işletmelerin ise özellikle son yıllarda kullanmaya başladığı bilgi teknolojisi ile ilgili yatırımlarını daha tamamlamadıkları için ek yatırım maliyetlerine katlanmak istememesi nedeniyle insan kaynakları bilgi sistemleri yönetiminde dış kaynak kullanımını tercih ettikleri görülmektedir.

Arthur Andersen Danışmanlık Şirketi tarafından Türkiye’de faaliyet gösteren, İstanbul Ticaret Odasına kayıtlı 307 işletme arasında insan kaynağını nasıl işlediğine yönelik yapılan “2001’e doğru insan kaynakları araştırması” sonuçlarına göre, sektörler arasında benzer şekilde insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımı konusunda güçlü bir eğilim olmadığı görülmüştür. Araştırmada işletmelerin dışsal yardım almayı bir zaaf olarak gördükleri yorumu yapılmakta ve dışsal yardım almanın hâlâ danışmanlık şirketlerini kullanmayla kısıtlı olduğu ancak çok az olsa da, eğitim, yönetici ve işgören temininde, maaş bordrosu hazırlama gibi süreçlerde dış kaynak kullanan şirketlerin % 40 ile % 50 arasında kaldığı vurgulanmaktadır:

Tablo:2.3. Sektörlere Göre Dış Kaynak Kullanılan İnsan Kaynakları Fonksiyonları

Fonksiyonlar	Finans	Teknoloji	Hızlı Tüketim	İnşaat	Sağlık/İlaç	Holdng	Medya	Otomotiv	Perakende	Tekstil	Metal	Dayanıklı Tüketim	Diğer
İnsan Kaynakları Sistemlerinin Dizaynı	28	14	11	14	16	43	-	17	-	33	16	21	20
İşgören Yardımlarının Yönetimi	18	5	7	14	12	14	-	10	-	7	21	5	12
Yönetici Temini	44	46	44	50	44	50	13	27	44	40	32	32	44
İşgören Temini	38	46	42	36	44	43	25	23	22	33	21	26	24
Performans Yönetimi	22	5	11	7	16	29	-	13	11	8	16	16	12
Yönetici Geliştirme Programı	34	18	36	29	12	29	13	13	-	19	16	32	24
Kariyer Plânlama	20	5	16	-	12	36	-	3	-	4	5	5	9
Eğitim	54	50	58	57	52	64	63	50	56	44	37	53	52
İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri Yönetimi	36	9	18	7	20	43	13	17	-	19	16	16	20
Bordro Hazırlama	32	18	20	36	32	29	-	20	-	11	21	32	24
Diğer	2	-	2	-	-	-	-	3	-	4	11	-	-

Kaynak: Arthur Andersen, 2000: 251

Arthur Andersen Danışmanlık Şirketi tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre, insan kaynakları fonksiyonlarında 2000 yılında sektörlerin dış kaynak kullanım oranları Tablo: 2.3’te gösterilmiştir. Aslında, her hangi bir sektör sınıflandırılmasına girmeyen holdingler, birden fazla sektörde faaliyet gösteren işletmeler olması nedeniyle,

Türkiye'deki sektörler arasında yapılan araştırmada ayrı bir yer verilerek araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre bir çok sektörde faaliyet gösteren şirketleri bünyesinde bulunduran holdinglerin insan kaynakları yönetiminin tüm fonksiyonlarında genel olarak % 50'ye varan oranda dış kaynak kullandığı görülmüştür. Holdinglerin en çok dış kaynak kullandığı insan kaynakları yönetimi fonksiyonu % 50 ile yönetici temini ve % 43 ile insan kaynakları bilgi sistemlerinin yönetimi fonksiyonudur. Holdinglerden sonra en çok dış kaynak kullanan sektör finans ve hızlı tüketim sektörüdür. En az dış kaynak kullanan sektör ise medya ve perakende sektörüdür.

Türk finans sektöründe faaliyet gösteren 16 bankadaki insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımını uygulamalarına ilişkin 2001 yılında yapılan bir araştırma, bankaların dış kaynak kullanımını belirgin olarak benimsedikleri ve insan kaynakları yönetimi dahil bazı alanlarda dış kaynak kullandıklarını göstermiştir. Türkiye'deki bankaların % 94'ü insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, bankaların insan kaynakları yönetim fonksiyonlarında dış kaynak kullanımından genellikle memnun olduklarını göstermektedir [Aydınlı, 2001:161-168]. Türk finans sektöründe faaliyet gösteren 16 bankada insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımında en çok eğitim ve geliştirme (% 94), işgören temini (% 81), insan kaynakları bilgi sistemleri yönetiminde (% 44) dış kaynak kullanımını tercih ettikleri aşağıdaki Tablo:2.4'de gösterilmiştir.

Tablo: 2.4. Bankaların Dış Kaynak Kullandığı İnsan Kaynakları Fonksiyonları

Fonksiyonlar	n	%(*)
Eğitim ve Geliştirme	15	93,75
İşgören Temin ve Seçimi	13	81,25
İnsan kaynakları Bilgi Sistemleri Yönetimi	7	43,75
Hukuk Müşavirliği	4	25,00
Ücret yönetimi	3	18,75
Performans Yönetimi	2	12,50
Kariyer Yönetimi	1	6,25

Kaynak: Aydınlı, 2001: 142

(*) Yüzde dağılımları her satır için toplam 16 banka üzerinden gösterilmiştir.

Türkiye’de özel istihdam bürolarının kurulması ve faaliyet göstermelerine uzun yıllar izin verilmekteydi. Türkiye’de işgören istihdamı konusunda sadece İş ve İşçi Bulma Kurumu ya da yeni adı ile Türkiye İş Kurumu (TİK) faaliyet göstermekteydi. Ancak, hızla gelişen ekonomik koşullar içinde kamu istihdam kurumlarının işgücü piyasalarında oluşan farklılıklara cevap verecek çeşitlilikte hizmet sunacak kadar esnek olmadığı, iş gücü piyasasının hızla değiştiği günümüzde kamu istihdam kurumlarının tek başına istihdam hizmetleri sunmada yetersiz kaldığı görülmüştür. Özel istihdam bürolarının kurulabilmesi ve faaliyetlerini sürdürmesi konusunda serbestlik getiren yasanın 19 Şubat 2004 tarihli resmi gazetede yayımlanmasına kadar bu boşluk, özellikle yönetici pozisyonu ve vasıflı işgörenler için insan kaynakları danışmanlık firmaları aracılığı ile farklı yol ve yöntemlerle gayri resmî olarak doldurulmaktaydı.

İşletmelerin yönetici seçiminde başvurduğu bir yol, yönetici arama şirketlerinin (headhunters) kullanılmasıdır. Cranfield Uluslar Arası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması 1999-2000 Türkiye Raporu’na göre araştırmaya katılan Türk işletmelerinin % 22’si tepe yöneticilerinin seçiminde, yönetici temin eden şirketlerden yararlanmaktadır [Uyargil, 2001, 30].

Türk sağlık sektörünün ilaç sanayinde faaliyet gösteren 14 şirketin 1999 yılındaki dış kaynak kullanım eğilimlerinin gösterildiği bir araştırmaya göre, şirketlerin insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımı oranı % 21’42 olarak gösterilmiştir ve bu eğilim zamanla artacağı vurgulanmıştır [Arslantaş, 1999: 82].

Cranfield Uluslar Arası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması 1999-2000 Türkiye Raporu’na göre Türkiye’de çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler; ücret-maaş yönetimi konusunda İngiltere, İsrail, Yunanistan vb. ülkelere göre dış kaynak kullanımında sıralamada gerilerde kalmaktadır. Ayrıca, söz konusu rapora göre, araştırmaya katılan Türk işletmelerinde ücret-maaş yönetimi fonksiyonunun yönetiminde, eğitim ve geliştirme ile işgören temin ve seçimine oranla dış kaynak kullanımının daha az olduğu görülmektedir [Uyargil, 2001: 38].

Sonuç olarak; insan kaynakları yönetim fonksiyonlarında dış kaynak kullanımı eğiliminin yıllar itibarıyla sürekli gelişen bir ivmeyle yaygınlaştığı ve Türkiye’de de bu

konuda başarılı sonuçların görüldüğünü söylemek mümkündür. Yukarıdaki araştırma sonuçlarında, Türkiye'deki insan kaynakları fonksiyonları dış kaynak kullanımının diğer ülkelerle benzer sonuçlar göstermesini, günümüzde bilginin hızlı yayılması sayesinde, ülkelerin birbirlerinden daha çabuk etkilenmelerine bağlamak mümkündür.

İnsan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımının başarısına ortaklık kalitesinin etkisinin ölçülmesiyle ilgili çalışmanın ikinci bölümünün sonunda, insan kaynakları yönetim fonksiyonlarında dış kaynak kullanımı ortaklığının tanıtılmasından sonra aşağıdaki çıkarımları yapmak mümkündür.

Birinci bölümde önemi ve gereği vurgulanan insan kaynakları yönetimi, dış kaynak kullanımı ile ilgili literatürde gittikçe dikkat çeken iyi bir örnek olma yolunda hızla ilerlemektedir. İnsan kaynakları yönetiminin, öz yetkinlik görülmemesi ancak, üst yönetimin stratejik bir ortağı görevini üstlenmesi, işletmeleri insan kaynakları fonksiyonlarının tümünde dış kaynak kullanmaya zorlamaktadır. Bununla birlikte, dış kaynak kullanımı sürecinin tüm aşamalarının etkin bir şekilde yürütülmesine rağmen, özellikleri gereği dış kaynak kullanımına uygun olmayan kariyer yönetimi, işgören danışmalığı vb. bazı fonksiyonların işletme içinde bırakılmasının işletmeye daha fazla yarar sağlayacağı görülmektedir.

İş dünyasında hem işgören hem de iş cephesindeki gelişmelere paralel olarak insan kaynakları yönetimi uygulamalarının artması ve ortaya çıkan sorunlara çözümlerin üretilmeye çalışılması, fonksiyonların içerik olarak zenginleşmesine ve insan kaynakları yönetiminde köklü değişimlerin yaşanmasına neden olmuştur. Artık, insan kaynakları yönetimi işletmenin içsel çevresine ait insan potansiyelinden etkin ve verimli faydalanma ile dışsal çevrede insan kaynakları tedarikçi şirketleriyle kurulacak ortaklıklarda ilişkilerin yönetiminden sorumludur.

Gelecekte ise, insan kaynakları fonksiyonlarında hizmet veren tedarikçi şirketlerle koordinasyon görevini yürüten sanal insan kaynakları bölümlerinin rutin işlerden kurtulmuş olarak sadece işletme stratejisine odaklı çalışmasından söz etmek mümkün olacaktır.

İnsan kaynakları yönetiminde dış kaynak kullanımına karar vermeye etki eden en önemli nedenler; öz yetkinliklere odaklanma, kaynak tasarrufu sağlama ve insan kaynakları yönetiminin stratejiye odaklanmasıdır. İşletmelerin insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımından elde edeceği bir takım fayda ve riskler bulunmaktadır.

En önemli faydaları, insan kaynakları fonksiyonlarındaki maliyetleri azaltması ve uzman işgörelere ulaşmanın kolaylaşmasıdır. En önemli riskleri ise, işletmenin tedarikçi şirkete bağımlı hâle gelmesi ve işgören üzerindeki kontrolün kaybedilmesidir. Muhtemel risklerin varlığının farkında olan işletmeler dış kaynak kullanımından elde edilen faydayı işletmenin geneline yaymaya kararlı görülmektedir.

Rekabet üstünlüğü sağlamayı arzulayan işletmelerin insan kaynakları yönetiminde dış kaynak kullanımı ortaklığıyla elde edilen başarıları, işletmenin diğer bölümleri içinde olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Çünkü işletmelerin tüm bölümlerinde işgörelerin tatmini işletmenin hedeflere ulaşmasını sağlayacaktır.

Çalışmanın birinci ve ikinci bölümlerinde tanıtılan insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımı ortaklığından sonra üçüncü bölümde dış kaynak kullanımı ortaklığının ne anlama geldiği, gelişimine etki eden teorileri tanıttıktan sonra dış kaynak kullanımı ortaklığı başarısının ne anlama geldiği ve bu başarının koşulları anlatılacaktır. Çalışma, dış kaynak kullanımına özelliklerinden dolayı uygun olan yukarıdaki insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımının başarısını; karar süreci kalitesi, ortak kalitesi, sözleşme kalitesi ve ortaklık kalitesinin sağlanması gerekliliği üzerine kurmaktadır.

3. İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARINDA DIŞ KAYNAK KULLANIMI ORTAKLIĞININ BAŞARISI

Dış kaynak kullanımı ortaklığına karar vermek ve uygulamak aslında çok kolay değildir. Herhangi bir insan kaynakları yönetimi fonksiyonunda dış kaynak kullanımı ortaklığına karar vermenin amacı birtakım faydaların elde edilmesidir. Beklenen faydaların elde edilmesi ise dış kaynak kullanımı ortaklığının başarısına bağlıdır. Bundan dolayı işletmelerin dış kaynak kullanımı ortaklığının başarısı için göz önünde bulundurması gereken bazı koşulların vurgulanması gereklidir.

İnsan kaynakları fonksiyonları dış kaynak kullanımında başarının sırrını arayan bu çalışmaya zemin oluşturacak şekilde; konu hakkında genel bilgilerin verilmesinden sonra, insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımının kapsamı yukarıdaki bölümlerde tanıtılmıştır. Bu bölümde ise, insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımı ortaklığının başarısını sağlayacak faktörler tanıtılacaktır.

Bu çalışmanın tezi, insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımının başarısına ortaklık kalitesinin önemli derece etkisinin olduğudur. Ortaklık kalitesinin dış kaynak kullanımının başarısına ne derece etkisinin olduğunu incelemeyen önce, insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımı ortaklığının ne anlama geldiği, gelişimine nelerin katkı sağladığı ve ortaklık bazlı ilişkilerin teorik temelleri tanıtıldıktan sonra, dış kaynak kullanımında başarının ne anlama geldiği ve bu başarının koşulları aşağıda sunulacaktır.

3.1. İnsan Kaynakları Fonksiyonları Dış Kaynak Kullanımı Ortaklığının Kapsamı

İnsan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımı ortaklığı, geleneksel sözleşmeye dayalı tedarikçi ilişkilerinden farklı ve karşılıklı çıkarların korunmasına dayalı ortaklık bazlı ilişkiler bütünüdür. Başarının temelleri bu tür ortaklık ilişkilerinde kalitenin yakalanmasına bağlıdır. Aşağıda, öncelikle dış kaynak kullanımında tedarikçi ilişkilerinin türleri sunulmuştur.

3.1.1. Dış Kaynak Kullanımı İlişki Türlerinin Belirlenmesi

Dış kaynak kullanımında işletmelerin tedarikçi şirketlerle ilişkileri, faaliyetlerinin hem önemli hem de tamamlayıcı bir yönünü oluşturur. Günümüzde şirketlerin kendilerine ürün/parça/hizmet sağlayan tedarikçi şirketlerle ilişkileri farklılık göstermektedir. Bu farklılaşma şirketlerin ihtiyaçlarından kaynaklanır. Bu ilişkiler geniş bir yelpaze içinde dağılım gösterirler ve aşağıdaki şekillerde tanımlanıp adlandırılabilirler [Eğin, 2004];

- **Klasik tedarikçi:** Klasik tedarikçi ilişkisinde fiyat tek ve en önemli etkidir, taraflar arasında zıtlık ve dolayısıyla, sınırlı bir güven ve sadakat söz konusudur.
- **Tercihli Tedarikçi:** Maliyetin yanı sıra istikrarlı bir kalite seviyesinin ve kalite standartlarının sağlanması, problem çözme ve iyileşme çalışmaları vb. beklentiler bazı tedarikçi şirketlerin tercih edilmesini sağlar.
- **Stratejik İşbirliği:** Stratejik tedarikçi ilişkilerinde, tedarikçiden destek almak, ortak proje çalışmaları, güvene dayanan hesaplamaları dikkati çeker.
- **Ortaklık:** Ortak girişim tedarikçi ilişkilerinde en üst seviyelerden biridir ve taraflar kader birliği yapmışlardır. Ortak girişimde üst yönetimin etkisi belirleyicidir.
- **Entegrasyon:** Müşteri şirket söz konusu faaliyet üzerinde tam bir hakimiyeti vardır.

Entegrasyon ile klasik tedarikçi arasında yer alan diğer seçenekler yükümlülük, sorumluluk, risk ve ödüllerin farklı şekil ve seviyelerde dağılımını içermektedir. Bu seçenekler ile şirketler sermaye koyma yükümlülüğüne girmeden veya bunu sınırlı tutarak performans ve tedariki kontrol etmenin fayda ve avantajlarını devam ettirme imkanına kavuşulmaktadır. Bu tür sınıflama ve tanımlamalar şirketlerin ihtiyaçlarına, buldukları sektör ve koşullara göre farklılıklar gösterebilir.

Dış kaynak kullanımında tedarikçi ilişkileriyle ilgili yukarıdaki bilgiler ışığı altında sonuç olarak; rekabet üstünlüğü elde etmek maksadıyla dış kaynak kullanımını tercih eden işletmelerin tedarikçi şirketlerle kurdukları ilişki seviyelerinin farklılık

göstermekte olduğu söylenebilir. Her farklı seviye yeni faaliyetlerin gündeme getirilmesini gerektirir ya da faaliyetlerin farklılaşması bir üst aşama ilişki seviyesini oluşturur.

İlk aşamada müşteri şirket ile tedarikçi şirket arasında kurulan ilişki salt kendi menfaatlerini artırmak olsa da, ilişki seviyeleri arttıkça karşılıklı menfaatlerin korunması anlamında şirketlerin dış kaynak kullanımı başarısını artırma çabaları gelişmektedir. Dış kaynak kullanımı ilişkisinde entegrasyondan yani müşteri şirketle tedarikçi şirket arasındaki sınırların kalktığı tam bir bütünleşmenin olduğu aşamadan önceki aşama ortaklık aşamasıdır. Şirketler arası dış kaynak kullanımı ilişkisinde kader birliği kurma anlamında, stratejik hedefler koyma ve ortak kaynak kullanımı gibi faaliyetlerin yer aldığı ortaklık kavramı aşağıda anlatılacaktır.

3.1.2. Dış Kaynak Kullanımında Ortaklık Temelli İlişkilerin Kapsamı

Bu çalışmada ortaklık, tarafların ortak amaçlarına ulaşmak için kurdukları örgütler arası ilişki olarak tanımlanmıştır. Ortaklık, yönetim alanında yeni bir kavram değildir. Örgütler arası ilişki sistemlerindeki araştırmalar müşteri-tedarikçi, alıcı-satıcı, üretici-dağıtıcı vb. ilişkiler keşfetmişlerdir. Örgütler arası ilişkiler hakkında çok sayıda görüş ortaya çıkmıştır. Önceki araştırmalar bu ilişkileri iki bölüme ayırır: işlemsel tarz ve ortaklık tarzı [Grover ve diğerleri 1996: 412; Henderson, 1990:10]:

- **İşlemsel tarz ilişki**, resmi sözleşme çerçevesinde oyunun kurallarının iyi tarif edildiği ve her iki tarafında anlaşmazlığa düştüğünde çözümün dava veya cezaî şart olarak sözleşmelerle belirtildiği bir tarz olarak geliştirilmiştir. Bu tarz ilişkide, sözleşmede yazılı kurallar doğrultusunda ilişki şekillendirilmektedir.
- **Ortaklık tarzı ilişki**, risk ve kâr ortaklığını, belirli bir son nokta olmadan ilişkiyi bir değişim serisi olarak görme ihtiyacını ve faaliyetleri yönetmek ve gözlemek üzere bir dizi mekanizma tesis etme ihtiyacını içerir. Ortaklık tarzı ilişkide, sözleşmede yazılı olmayan sosyal ilişkinin boyutu ilişkiyi şekillendirmektedir.

Dış kaynak kullanımı, ortaklık (partnership) kavramını da beraberinde getirmiştir. Ancak burada sözü edilen ortaklık hukukî anlamda olmayıp, değişik mekânlardaki işletmelerin bir malın üretimini çeşitli safhalarında birbirini tamamlayıcı ve sürekli olarak iş birliği yaparak bir tür şebeke kurmalarıdır. Artan rekabet sonucu oluşan yeni ekonomik düzen, işletmelerin kendi tedarikçilerini bir ortak olarak görmelerini, müşterilerine kaliteli ürün sunmak için yakın bir iş birliği içinde çalışmalarını zorunlu hâle getirmiştir [Koçel, 1998: 279-280]. Dış kaynak kullanımında ortaklık ilişkisi, müşteriye hizmette önemli bir araçtır [Ohmae, 1989: 143].

Dış kaynak kullanımı ortaklığı, müşteri ve tedarikçi şirketin birer ortak gibi birlikte çalışacağı sıkı ve uzun vadeli ilişkiler geliştirmesidir. Ortaklık, kullanıcı-yüklenici veya alıcı-satıcı arasındaki geleneksel ilişkilerden farklı olanı anlatmaktadır. Ortaklık, tedarikçi şirketin sağlamayı taahhüt ettiğine alıcının bedel ödemeyi kabul ettiği durumda, güven, karşılıklı bağımlılık desteğin sağlanmasıyla tespit edilen müşterek hedefler temelinde iddialı güç oyunlarından arındırılmış bir ilişki kurmayı temsil etmektedir. Ortaklık, basit bir alıcı-satıcı ilişkisini veya hayırsever niyetli bir birlik kurmayı değil, her iki tarafın da ticarî anlamda rekabet üstünlüğü kazanma hedefleri üzerine kurulan dış kaynak kullanımı ortaklığını vurgulamaktadır [Jones, 1995: 21].

Dış kaynak kullanımında ortaklık kurulması başarılı sonuçlar vermektedir çünkü, her iki taraf da diğerinin başarı sağlamasıyla ilgilenmektedir. Dış kaynak kullanımı ortaklığı rasgele bir ilişki değil süreklilik kültürüdür. Sahiplenme ve kaynak kullanımı problemlerinin sorumluluğundan kaçınmak değildir. Önceden belirlenmiş ve birlikte çabalayarak ulaşılabilecek hedeflere müşterek odaklanmanın söz konusu olduğu durumlarda karşılıklı dayanışma önem kazanmaktadır. Dış kaynak kullanımı ortaklığında uyumsuzluk ilişkinin sonlanacağı anlamına gelmez aksine ilişkilerdeki iyileşmenin başladığını gösterir [Jones, 1995: 22].

Sonuç olarak; yukarıda açık bir şekilde ortaya konulan dış kaynak kullanımı ortaklığını tanımlamada; tarafların karşılıklı olarak birbirlerinin menfaatlerini yükseltmek amacıyla oluşturdukları uzun süreli, güven ve karşılıklı bağımlılığa dayalı, birlikte hedefe ulaşma çabaları olduğunu söylemek mümkündür.

Dış kaynak kullanımında taraflar arasındaki ilişkiyi sadece alıcı-satıcı arasındaki sözleşmeye dayalı ilişkiler boyutuna indirgemek, dış kaynak kullanımının mantığını anlatmaya zarar vermektedir. Aşağıdaki bölümde anlatılacağı gibi, dış kaynak kullanımını salt kıt kaynakların tedariki ve maliyet düşürme olarak algılayan ve müşteri şirketin menfaatleri ile ilgilenen ekonomik teorilerde aynı yanılığa düşülmektedir. Ancak, dış kaynak kullanımı sürecinde taraflar arası ilişkinin ortaklık temelli olduğunu düşünen ve dış kaynak kullanımının başarısında ilişkinin sosyal yönünün kuvvetlendirilmesi gereğini vurgulayan sosyal teoriler tanıtıldığında görüleceği gibi durum daha farklıdır.

3.1.3. Dış Kaynak Kullanımı Ortaklığının Teorik Temelleri

Dış kaynak kullanımı ortaklığının yaygın bir şekilde kullanılmasıyla düşünürler ekonomik ve sosyal teorilerle dış kaynak kullanımı arasındaki bağlantıları kurma yoluna gitmiştir. Dış kaynak kullanımı ortaklığına karar vermeye etki eden faktörleri, ekonomik bakış açısından bakan; kaynak bağımlılık teorisi ve işlem maliyet teorisi açıklarken, dış kaynak kullanımında örgütler arası ilişkileri analiz eden teoriler ise sosyal değişim teorisi ve güç politikası teorileridir.

3.1.3.1. Ekonomik Teoriler

Dış kaynak kullanımı ortaklığı ile bağlantı kurulan ekonomik teorilerden, kaynak bağımlılık teorisi ve işlem maliyet teorisi ve bu teorilerin dış kaynak kullanımını etkileme dereceleri aşağıda kısaca anlatılmıştır:

- **Kaynak bağımlılık teorisi** (resource-dependency theory), işletmelerin faaliyet ve yaşamlarını sürdürebilmek maksadıyla, mal veya hizmet üretiminde kaynaklara ihtiyacı olduğunu vurgulamaktadır. Kaynak ihtiyaçlarındaki boşlukların doldurulmasının bir yolu da dış kaynak kullanımınıdır. Dış kaynak kullanımı mevcut kaynakların geliştirilmesine ve bu boşlukların doldurulmasına olanak sağladığı zaman iyi bir etkiye sahip olabilir [Klepper ve Jones, 1998: 53].

İşletmeler faaliyetlerinin kesilmeden devam etmesini sağlamak amacıyla, kritik ve tedariki zor olan girdiler için çeşitli önlemler alırlar. Bu önlemlerin başında dış kaynak kullanımı, işletmeler arası birleşmeler (merger ve joint ventures), konsorsiyumlar, çeşitli yasal anlaşmalar, stratejik ittifaklar vb. gelmektedir. Bu tür önlemleri almayan işletmeler gerekli girdilerin tedarikinde zorlanacaklar ve belki de faaliyetlerini durdurmak zorunda kalacaklardır [Koçel, 1998: 254].

- **İşlem maliyet teorisi** (transaction cost theory), ürün ve hizmetlerin tedarikinde dış kaynak kullanmayı etkileyen en önemli nedenin maliyet düşüncesi olduğunu vurgulamaktadır. Bu teoriye göre verimsiz çalışan süreçlerin neden olduğu ek maliyetler, öz yetkinlik olmayan üretim süreçlerinin tedarikçi şirketlere devredilmesini de beraberinde getirmiştir [Grover ve diğerleri, 1996: 402].

Ayrıca bu teori, üretilen mal ve hizmetlerin değişimi ve bu değişimi yöneten örgüt yapılarının önemini anlatmaktadır. Örgütler ürettikleri mal ve hizmetlerin değişim işlemlerini, maliyeti en ekonomik olacak şekilde düzenlemek isterler [Koçel, 1998: 258-259]. Bir hizmetin örgüt bünyesinden sağlanmasıyla, tedarikçi şirketlerin kullanılması arasındaki temel farkı ele alındığında [Klaas ve diğerleri, 1999: 114] dış kaynak kullanımı tedarikçi şirketi ile müşteri şirketler arasında kurulan ortaklık ilişkilerinde yürütülen faaliyetlerin analiziyle etkin yapılanma ve yönetmeye fırsat verecek ilkeler oluşturulmasını da sağlar [Ngwenyama ve Bryson, 1999: 354].

Ekonomik teorilerin kurumsal veya sözleşme karakteristiğini açıklamayı amaçladığı görülmektedir [Hallen ve diğerleri, 1991: 31]. Ekonomik teoriler her bir kaynak kullanımı kararını; devam eden kaynak kullanımı kararını etkileyen önceki ilişkilere aldırmaksızın bağımsız bir olay olarak ele alırlar. Bu uygulama, örgütlerin birbirleri ile tekrar tekrar işlem yaptıkları durumlarda uygun olmayabilir [Nam ve diğerleri, 1996: 40]. Örgütler arası ilişkiyi tamamen ekonomik bir bakış açısı ile açıklamak gereksizdir. Çünkü, örgütler arası ilişkiler belirli sıralı etkileşimlere dayanan sosyal açıdan kazanılmış tecrübelerden oluşmuştur [Lee ve Kim, 1999: 8].

Sonuç olarak, dış kaynak kullanımı ile ilişkilendirilen ekonomik teorilerden görüldüğü üzere; rekabet üstünlüğü elde etmek amacıyla, kıt kaynakların yerini doldurma veya etkinliği sağlanamayan süreçlerin iyileştirilmesine çözüm arayan işletmelerin, dış kaynak kullanımına karar verme aşamasını ekonomik teorilerle açıklamak mümkündür.

Ancak, dış kaynak kullanımına karar verme aşamasından sonra işletmelerin hedeflerine ulaşmak maksadıyla dış kaynak kullanımının başarısını artırmaya yönelik çabalarını açıklamada ekonomik teoriler yetersiz kalmaktadır. Dolayısıyla, müşteri şirket ile tedarikçi şirket arasındaki dış kaynak kullanımı ilişkisinde beklenen karşılıklı faydaların sağlanmasına yönelik, ortaklık temelli ilişkinin başarısını sağlama çabalarının açıklaması aşağıda görüleceği gibi sosyal teorilerde aranmalıdır.

3.1.3.2. Sosyal Teoriler

Dış kaynak kullanımına sosyal bakış açısından bakan sosyal değişim teorisi ve güç politikası teorisi hakkında literatürde karşılaşılan tanımlamalar aşağıda kısaca sunulmuştur:

- **Sosyal değişim teorisi** (social exchange theory) birlikte hareket eden ve aralarında bir ilişki bulunan tarafların kurduğu ortaklıklardaki ayırt edici karşılıklı davranışsal özelliklerle ilgilenmiştir. Sosyal değişim teorisi ve kavramları dış kaynak kullanımı ortaklıklarının oluşturulması hakkında yapılan araştırmalarda büyük bir önem kazanmıştır. Sosyal değişim teorisinin kapsadığı modeller aşağıdaki temelleri paylaşır [Lawler, 2001: 325];

- Taraflar arasındaki sosyal davranışlar bir değişimdir.
- Taraflar ilişkilerde kazançlarını yükseltmeyi kayıplarını düşürmeyi hedefler.
- Taraflardan birisi diğer taraftan bir kazanç elde ettiğinde karşılığını vermeye kendisini mecbur görür.

Sosyal değişim teorisine göre, ortaklar güvenilirliklerini karşılıklı ve sıralı olarak ispat ettiklerinde sürecin zaman içinde geliştiği varsayılır, oysa ekonomik teorilerde örgütlerin değişim faaliyetlerinin olağan olduğu düşünölmektedir [Hallen ve diğerleri, 1991: 33; Klepper, 1995: 229]. Sosyal teoriler ilişkiyi iki tarafın birbirlerine yönelerek yürüttükleri belirli sıralı etkileşimlerden geçen dinamik bir süreç olarak ele alırlar [McFarlan ve Nolan, 1995: 17]. Sosyal değişim teorisi, ekonomik ve sosyal teoriler arasında gittikçe daha geniş kabul görmektedir. Günümüz araştırmacıları ilişkileri sadece kaynak değişimleri olarak yorumlanmasının, ilişkilerin önemini kaybettireceğini vurgulamaktadır [Gersick ve diğerleri, 2000: 1054].

- **Güç politikası teorisi** (power-political theory) ortaklık ilişkisindeki tarafların ellerinde bulunan ve diğerlerine kıyasla kendilerine üstünlük kazandıran kaynaklarla ilgilenmiştir. Güç politikası teorisi tedariki zor değerli kaynakları elinde bulunduran tarafın üstünlüğünden gelen güçten destek alır. Bu anlamda güç, iki aktör arasındaki değişim ilişkisinin bağımsızlığıyla belirlenir ve güç kavramı ancak başka örgütler ile karşılaştırıldığında anlam kazanır [Bacharach ve Lawler, 1981: 124].

Sosyal teorilere göre, örgütler arasındaki ilişkiyi iki mekanizma “güven ve güç” açıklayabilir [Hallen ve diğerleri, 1991: 34]. Güven, ilişki kalitesinin bir özelliği, tarafların olumlu sonuçlar getirecek performans sergileyeceğine ve karşı tarafın olumsuz sonuçlara yol açacak beklenmedik şeyler yapmayacağına inancıdır [Glati, 1995: 101].

Dış kaynak kullanımı ortaklığıyla ilişkilendirilen birçok teoriye rağmen; ekonomik bakış açısından kaynak bağımlılığı teorisinde ve işlem maliyeti teorisinde [Meyer, 1994: 24; Nam ve diğerleri, 1996: 39] ve sosyal bakış açısından sosyal değişim teorisi ile güç politikası teorisinde olduğu gibi [Klepper, 1995: 225], dış kaynak kullanımında ortaklığın derin bir analizini sağlayacak karara varılmış ortak bir görüş yoktur.

Sonuç olarak, müşteri şirket ile tedarikçi şirket arasında kurulan dış kaynak kullanımı ortaklığına sosyal teoriler bakış açısından yaklaşıldığında, taraflar arasındaki ilişki sosyal bir oluşum olarak görölmektedir. Sosyal teoriler, ekonomik teorilerde olduğu

gibi sadece müşteri şirket boyutuyla değil tedarikçi şirket boyutuyla da ilgilenmektedir. Çünkü, taraflar karşılıklı davranış değişimleri sonucunda bir takım kazanç ve kayıplar elde etmektedir. Ortaklık ilişkisinde elde edilen kazançların karşılıklı olarak yükseltilmesi veya kayıpların en aza indirilmesi asıl amaçtır. Bu amacın anlamı, tarafların tatmin olması ve dış kaynak kullanımı ortaklığından beklenen faydaların sağlanması ile ortaklıkta sürekliliğin sağlanmasıdır.

Dış kaynak kullanımıyla ilgili ekonomik ve sosyal teorilerin anlatıldığı bu kısımda, araştırmanın konusunu oluşturan “Dış Kaynak Kullanımının Başarısına Ortaklık Kalitesinin Etkisi”nden söz edildiğinde görüleceği gibi, ortaklık kalitesi kavramıyla ilgili unsurların belirlenmesinde ekonomiden çok sosyal teorilerin ileri sürdüğü ilişki şekillendirme unsurları dikkate alınmıştır.

Kısaca, ekonomik teoriler dış kaynak kullanımına karar verilmesinin nedenlerine, sosyal teoriler ise ortaklık kalitesinin sağlanması ile ortaklığın yönetilmesi aşamasına açıklık getirmektedir. Özellikle, insan kaynakları fonksiyonları dış kaynak kullanımında müşteri şirketle tedarikçi şirket arasındaki ortaklığın kalitesi işletmenin tümünü ilgilendirmektedir.

3.2. İnsan Kaynakları Fonksiyonları Dış Kaynak Kullanımı Ortaklığında Başarının Anlamı Ve Sağlanması

Dış kaynak kullanımıyla, nihai başarıları birbirine bağlı olan işletmeler ortaya çıkmakta ve karşılıklı menfaatleri koruyan uzun süreli dış kaynak kullanımı ortaklıkları kurulmaktadır. Artık, insan kaynakları yönetiminde dış kaynak kullanımı ortaklıklarının başarısını sağlamak, rekabet üstünlüğü elde etmede daha da önemlidir. Dış kaynak kullanımının ortaklığında başarıyı sağlayacak faktörler, taraflar arası ilişkinin sosyal boyutuyla ele alınması gerektiğinden sosyal teorilerde cevap bulmaktadır.

Başarılı bir dış kaynak kullanımı ortaklığı, tarafların tek başlarına kolayca elde edilmesi mümkün olmayan örgütsel hedeflere ulaşma ve rekabet üstünlüğü kazanmada uygun bir

ortam yaratır. Dış kaynak kullanımı ortaklığının başarısı müşteri gereksinimleri ile dış kaynak kullanımı sonuçları arasındaki uygunluğun seviyesi olarak görülebilir [Lee ve Kim, 1999: 15]. Bu nedenle, başarı tarafların ortak hedefi olmalı ve karşılıklı olarak birbirlerini hedefe ulaşmak için desteklemelidir.

Dış kaynak kullanımı ortaklığından beklenen faydalar stratejik, ekonomik ve teknolojik faydalar olarak sınıflandırılabilir. Dış kaynak kullanımının başarısından söz etmek için bu faydaların işletme tarafından elde edilmiş olması gerekir. Grover ve diğerlerine [1996: 412] göre bir işletmenin insan kaynakları yönetiminin yinelenen işlerinde dış kaynak kullanarak öz yetkinlik oluşturduğu işlere odaklanabilmesi stratejik faydaya; belirli bir sözleşmeye bağlı anlaşmalar dahilinde maliyet yapılarını kontrol etmesi ve tedarikçi şirketin teknoloji ve insan kaynağındaki ölçek ekonomisini ve uzmanlığını kullanması ekonomik faydaya; ileri teknolojiyi elinde bulundurma ve eskimiş teknolojiyi yenileme maliyetinden kurtularak sistemini dinamik tutması teknolojik faydaya işaret eder.

İnsan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımının başarısından söz edebilmek için stratejik, ekonomik ve teknolojik faydaların elde edilmiş olması gerekmektedir. Bu faydaların ortak bir dağılımını gösteren aşağıda sunulan başarı kriterlerinin belirlenmesi için Hewitt Associates'in 1996 yılında yaptığı dış kaynak kullanımıyla ilgili bir araştırmaya göre, müşteri şirket yönünden dış kaynak kullanımı ortaklığının başarısını ispatlayan bazı kritik göstergeler şunlardır [Cook, 1998: 201]:

- Maliyetlerde belirgin bir düşüş,
- İnsan kaynakları dikkatinin strateji ve plânlamaya odaklanması,
- Geliştirilmiş müşteri hizmetleri,
- Yüksek düzeyde teknik uzmanlık,
- Düşük idarî maliyetler,
- Hizmetlerin eksiksiz teslimi,
- Hizmeti kullananların yüksek düzeyde tatmini,

- Öz yetkinliklere sağlam odaklanma,
- Hizmeti kullananların taleplerini hızlı yanıtlayma,
- Yüksek düzeyde doğruluk,
- Özel istekleri karşılamada yüksek düzeyde esneklik,
- Hizmeti kullananları anlama yeterliliği.

Kullanıcı açısından dış kaynak kullanımının başarısı, talep edilen hizmetlerin kalitesi olarak kendini göstermektedir. Sadece maliyet tasarrufu maksadıyla hizmetin kalitesi göz ardı edilerek bir hizmette dış kaynak kullanımına karar verilmesi, büyük maliyet tasarrufları sağlayabilmekte ancak, aynı zamanda kullanıcı tatminsizliğine de neden olmaktadır. Bundan dolayı, başarılı bir dış kaynak kullanımı için tedarikçi şirketle ilişki kurmadan önce, hizmet kalitesinin tam bir analizinin yapılması zorunludur.

İnsan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımında başarının ne anlama geldiği ortaya konulduktan sonra bu başarıyı sağlama koşullarının neler olduğu önem kazanmaktadır. Konu hakkında literatürde yapılan inceleme neticesinde çalışmanın mantığına uygun olacağı düşünülen, dış kaynak kullanımı ortaklığında müşteri şirket yönünden hem işletme hem de kullanıcı tatmininde başarıyı sağlayan birtakım koşullar belirlenmiştir. Dış kaynak kullanımı ortaklığının kurulması ve yürütülmesinde başarıyı etkilediği görülen bu koşullar aşağıdaki başlıklar altında sıralanmıştır:

- Karar Süreci kalitesi,
- Ortak kalitesi,
- Sözleşme kalitesi,
- Ortaklık kalitesi.

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonlarında dış kaynak kullanımı ortaklığının başarısını etkileyen yukarıda sıralanan ana faktörlerin kalitesinden söz ederken kalite iki boyutlu olarak ele alınır bunlar: kullanıma uygunluk (ürün ya da hizmet yapması gerekeni

yapıyor mu?) ve güvenilirliktir (ürün eksikliklerinden arınmış mı?) [Anderson ve Narus,1990: 43]. Çalışmada dış kaynak kullanımının başarısında koşul olarak belirlenen faktörlerin kalitesinin sağlanmasında kullanıma uygunluk ile güvenilirlik kriterleri aşağıda sırasıyla ele alınmıştır.

Öncelikle, dış kaynak kullanımı ortaklığına başlamak için işletmenin konuyla ilgili tüm süreci değerlendireceği kaliteli bir karar süreci yürütmesi kaçınılmazdır. Kaliteli bir karar süreci sonunda kaliteli bir ortağın bulunması ve bu tedarikçi şirketle kaliteli bir sözleşmenin imzalanması ve nihayet dış kaynak kullanımına başlandıktan sonra dış kaynak kullanımı ortaklığı kurulan tedarikçi şirketle ilişkinin yürütülmesi için ortaklık kalitesinin sağlanması dış kaynak kullanımı başarısının koşullarıdır.

3.2.1. Karar Süreci Kalitesi

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonlarında dış kaynak kullanımı ortaklığının başarısını etkileyen faktörlerden birincisi; dış kaynak kullanımı ortaklığı karar sürecinde kalitenin sağlanmasıdır. Dış kaynak kullanımı ortaklığı karar sürecinin aşamaları olarak da düşünülecek olan kalite bileşenlerinin yerine getirilmesiyle karar sürecinin tamamında kalitenin varlığından söz edilebilir.

İnsan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanım ortaklığının kuruluş ve yönetimi sistematik olarak ele alındığında karar süreci kalitesinin kullanıma uygunluğunu ve güvenilirliğini sağlayan kalite bileşenleri aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- **Proje Sorumlularını Belirleme;** Dış kaynak kullanım ortaklığının başarısı, üst yönetime karşı karar verme sürecinde sorumlu olacak proje takım üyelerinin seçimiyle başlar [Halvey ve Melby, 1996: 11].
- **Araştırma Ve Plânlama;** Dış kaynak kullanımı kalite bileşenlerini stratejik bakış açısıyla iyi anlamak önem taşımaktadır [Cook, 1998: 17].

- **Hedefleri Belirleme;** Üst yönetim ve insan kaynakları yöneticilerinin dış kaynak kullanımında kısa ve uzun dönemli hedefleri açık bir şekilde tanımlamaları sürecin kalitesini etkileyecektir [Laabs, 1993b: 96].
- **Fayda/Maliyet Analizi Yapma;** Maliyet analizleri, maliyetlerin yapısının anlaşılması, dış kaynak kullanımı ile gelecekte maliyetlerin nasıl etkileneceğinin belirlenmesi [Greaver, 1999: 129] ve tedarikçilere teklif verilmesinde bir temel oluşturmak amacıyla yapılır [Halvey ve Melby, 1996: 79].
- **İş Takvimini Yapma;** Dış kaynak kullanımı sürecinin tüm aşamalarında kimin, ne zaman, neyi, nasıl yapacağı ile ilgili bir plânlamanın yapılması maksadıyla, sürecin tüm aşamalarını kapsayacak şekilde bir zaman cetvelinin yapılması gereklidir [Cook, 1999: 22].
- **Teklif Formlarını Hazırlama;** Teklif formu (request for proposal) işletmenin dış kaynak kullanacağı fonksiyonları, mevcut işlem ölçeği, beklediği performans düzeyi, işletmeye son başvuru tarihi, endüstri ve işletme ile ilgili konularda tedarikçi şirketlere bilgi verilmesi amacıyla hazırlanır [Bragg, 1998: 16].
- **Tedarikçi Şirketleri Belirleme;** Gönderilen teklif formlarına cevap veren tedarikçiler değerlendirme sürecine alınır. Eğer çok sayıda tedarikçi teklif formuna cevap vermişse, marjinal tedarikçiler elimine edilebilir [Grupe, 1997: 18].
- **Ortağı Seçme;** İşletmenin dış kaynak kullanımından beklentilerine en iyi cevabı verecek ve bu konuda uzun dönemli sorumluluk üslenebilecek tedarikçi şirketler arasından dış kaynak kullanımı ortağı veya ortakları seçilir [Cook, 1999: 46].
- **Sözleşmeyi İmzalama;** Sözleşmede, sorumluluk alanları ve faaliyetlerin yerine getirilmesinde kullanılacak teknolojiler açık bir biçimde yer almalıdır [Martinsons, 1993: 23].
- **Kararı Bildirme;** Dış kaynak kullanımının tüm aşamaları hakkında işgörenlere bilgi ulaştırmak amacıyla intranet, kısa bilgi notu gönderme, afiş ve broşür dağıtma gibi işletme içi tüm iletişim kanalları kullanılmalı ve her bir işgören ile toplantılar yapılmalıdır [Cook, 1999: 63].

- **Kararın İnsan Kaynakları İşgörenine Etkilerini Azaltma;** Hangi fonksiyonlarda dış kaynak kullanılıp kullanılmayacağı ve dış kaynak kullanım plânının tüm işgörenleri ve yönetimin tüm düzeylerini nasıl etkileyeceği açıkça belirlenmelidir [Cook, 1999: 62].
- **Ortaklığı Yönetme;** Dış kaynak kullanım ortaklığında müşteri ve tedarikçi şirket eş zamanlı ve düzenli bir iletişim içinde ortaklığın yönetimine katkı sağlamalıdır [Peterson ve Carco, 1998: 227].
- **Performansı İzleme;** Dış kaynak kullanılacak fonksiyonların performans değerlerinin bilinmesi, proje takımının dış kaynak kullanımı başarısını değerlendirmesine yardım eder [Greaver, 1999: 143].
- **Biten İlişkiyi Sonlandırma;** Dış kaynak kullanımı ortaklığında, işin tamamlanması, sözleşmenin sona ermesi ve her iki tarafında birbirinden ayrılması dışında başka bir durum ise, sözleşmenin sona ermesi fakat, müşteri şirket ve tedarikçi şirketin yeni bir sözleşme görüşmesiyle ilişkiyi sürdürmeleridir [Klepper ve Jones, 1998: 324].

Dış kaynak kullanımı ortaklık sürecinin kalite bileşenleri genel kabul görmüş olmakla birlikte değişmez nitelikli değildir. Uygulamada ortaya çıkabilecek farklılıklara rağmen, dış kaynak kullanımı sürecine stratejik bir bakış açısıyla bakıldığında, dış kaynak kullanımı ortaklık süreci genel olarak yukarıda sıralanan bileşenlerden oluşmaktadır.

Sonuç olarak, kaliteli bir dış kaynak kullanımı karar sürecinde işletmeler, içinde buldukları durumu da göz önüne alarak hedeflerini belirledikten sonra yapacakları verimlilik analiziyle, ortaya koydukları hedeflere ulaşım ulaşmayacakları konusunda kendilerini değerlendirme olanağı bulacaklardır. Belirlenen hedeflere ulaşmayı engelleyen faktörlerin ortadan kaldırılmasında, işletmeler için olası çözümler; ya faaliyetlerin tamamen durdurulması ya da şirket dışına aktarılması şeklinde olacaktır. Dış kaynak kullanımı yönünde bir eğilim olduğu taktirde muhtemel ortakların aranması ve işin plânlanması ortaklığın kurulması ve sürdürülmesini sağlanacaktır.

Dış kaynak kullanımının başında sağlanan karar süreci kalitesi kaliteli ortağın veya ortakların belirlenmesini sağlayacak, daha sonra seçilen kaliteli ortakla imzalanacak sözleşmenin kalitesi ve taraflar arasındaki ilişkide sağlanacak ortaklık kalitesi dış kaynak kullanımının başarısını artıracaktır.

3.2.2. Ortak Kalitesi

İnsan kaynakları yönetim fonksiyonlarında dış kaynak kullanım ortaklığı kurulacak tedarikçi şirketin önceden belirlenen hedeflere ulaşılmasında göstereceği katkının derecesi olarak tanımlayabileceğimiz ortak kalitesi dış kaynak kullanım ortaklığının başarısı için vazgeçilmez bir koşuldur. Kaliteli bir dış kaynak kullanım karar süreci sonunda nitelikleri en iyi olan tedarikçi şirketle ortaklık kurulması dış kaynak kullanım ortaklığının başarısını artıracaktır.

Ortağın kalitesi ve değerleri, işletmenin örgüt kültürüne uyum sağlayabilecek esneklikte olmalıdır. Taraflar uzun vadeli kaliteli bir ortaklık kurabilecek anlayış veya beceriyi karşılıklı olarak göstermelidir. Ortaklık kurulacak tedarikçi şirkette bulunması gereken kalite bileşenleri aşağıdaki gibidir [Arosyaswamy, 1987: 649]:

- Uzmanlık alanına ait derin ve geniş tecrübeye sahip olmak,
- Finansal yeterliliğe sahip olmak,
- Kalite geliştirme ve tüketici tatmini sorumluluğunu taşımak,
- Herkeste bulunmayan hizmet kabiliyetine sahip olmak,
- Müşteri piyasasını ve iş alemindeki gelişme ve yenilikleri anlayabilmek,
- Teknolojik yeniliğe açık olmak,
- Performans garantisi verme isteğini taşımak,
- Uzun vadeli hizmet sağlamak için sorumluluk üstlenmek,
- Tüketicinin takdirini toplamak,

- Ün veya şöhrete sahip olmak,
- Hizmet üreten becerili ve tecrübeli işgörene sahip olmak,
- Hizmet portföyü açısından geniş bir alana hitap etmek.

Ortaklık kurulacak kaliteli tedarikçi şirket belirleme, dış kaynak kullanımının başarısı açısından önemlidir. Yanlış ortak seçimleri dış kaynak kullanılan fonksiyonların bütün bileşenlerini destekleyememekte, hizmet kabiliyeti eksikliği, tedarikçinin tecrübe eksikliği vb. gibi nedenlerden dolayı başarısız olmaktadır. Ortak seçiminde dikkat edilmesi gereken önemli kriterler aşağıda ayrı başlıklar altında incelenmiştir:

- **Tedarikçi şirketin tecrübesi, tanınmışlığı ve sertifikaları;** Tedarikçi şirket veya işgöreninin bu hizmeti sağlayabilecek kadar deneyim sahibi olması ve bunu belgelemesi gerekir [Greaver, 1999: 175].
- **Fiyat düzeyi;** Tedarikçi şirketin teklif ettiği temel hizmet maliyetleri karşılaştırmaya elverişli değilse, işletme ya yeni fiyatlar talep etmeli ya da her bir tedarikçinin kabul ettiği farklı fiyatlandırma yapılarına bağlı olarak toplam maliyet tahminlerini hesaplama yoluna gitmelidir [Bragg, 1998: 19].
- **Tedarikçinin işlem stili ve kültürü;** başarılı bir dış kaynak kullanımını ortaklığı için, proje takımı tedarikçi şirket işgöreniyle konuşmalı, tedarikçi şirketinin işyerini ziyaret etmelidir. İşletmenin kültürü ve amacıyla tedarikçi şirketin kültürü ve hedefi benzer olmak zorundadır [Yesulatitis, 1997: 82].
- **Tedarikçinin özgün teknik bilgisi ve kabiliyetleri;** bazı tedarikçiler diğer tedarikçilerle karşılaştırılmaz oranda yüksek eğitim seviyesi, patent vb. belli alanlarda uzmanlıklar geliştirirler. Tedarikçinin uzmanlığı ile işletme ihtiyaçlarının aynı olup olmadığı, önemli bir seçim kriteridir [Bragg, 1998: 20].
- **Tedarikçinin finansal durumu;** tedarikçinin malî durumu sağlam, fiyatları hem alıcı hem de kendisi yönünden makul olmalıdır [Greaver, 1999: 175]. Finansal durumu zayıf olan tedarikçiler istenen performansı karşılayamazlar.

- **Esneklik ve teknik yeterlilik;** tedarikçi şirketin dağıtım tarihleri ve teslim miktarındaki değişikliklere uyum sağlayabilme becerisi ile iş süreçlerinde ve tasarımlarda iyileştirmeler yapabilmesidir [Yesulatitis, 1997: 83].

American Compensation Association (ACA) tarafından 1999 yılı sonunda 454 üye arasında yapılan bir araştırmaya (Tablo: 3.1) ve Buck Consultants tarafından 2000 yılı Mayıs ayında 225 işveren arasında yapılan araştırmaya (Tablo: 3.2) göre tedarikçi şirketin seçiminde işverenler için en önemli faktörün maliyet olduğu (% 90) yönünde genel bir eğilim olduğu görülmektedir ve dış kaynak kullanımı anlaşmaları hakkında karar verilirken araştırmalara katılanlarca aranan diğer önemli kriterleri göstermektedir:

Tablo: 3.1. Tedarikçi Şirket Seçiminde En Önemli Kriterler

Kriter	İşverenlerin Görüşleri
Maliyet	% 90
Tedarikçi Şirketin İtibarı	70
Teknoloji	66
Geçişleri Düzenleme Becerisi	64

Kaynak: Buck Consultants, Ağustos, 2000

Tablo: 3.2. Tedarikçi Şirket Seçiminde En Önemli Kriterler

Kriter	İşverenlerin Görüşleri
Maliyet	% 90
Teknik Uzmanlık	89
Müşteri Hizmetleri Taahhütleri	88
Duyarlılık	87
Deneyim	69
İtibar	61
Uzun Dönemli Kararlılık ve Güvenirlilik	56

Kaynak: ACA, 2000

Tedarikçi şirketin seçimini kolaylaştırmak için önerilerin değerlendirilmesinde temel bir değerlendirme listesi hazırlanmalıdır. Listede belirtilen konular işletmenin dış kaynak kullanımı hedeflerini yansıtmalıdır. Eğer işletmenin temel amacı maliyet azaltma ise, o

zaman tedarikçilerin finansal önerileri esas alınır. İşletmenin dikkate aldığı temel kriter türleri; dış kaynak kullanılacak fonksiyonların kompleksliğine, değerine ve ölçeğine bağlı olarak değişim göstermektedir [Halvey ve Melby, 1996: 27-29].

Tedarikçi önerileri, örneği Tablo: 3.3'te verilen tabloda görüldüğü üzere, her bir tedarikçi için bir sütun ve ağırlığı, durumlarını içeren matris ile değerlendirilmelidir. Tedarikçinin her bir niteliği için 1 ile 10 arasında bir ölçek belirlenir. Bu skorlar daha sonra uygun ağırlık faktörüyle ayarlanır ve işletmenin genel skorunu elde etmek için sıralanır.

Tablo: 3.3. Tedarikçi Şirket Değerlemeyle İlgili Bir Matris Örneği

Kategoriler	Ağırlık	Tedarikçi 1		Tedarikçi 2		Tedarikçi 3	
		Skoru	Ağırlık Skoru	Skoru	Ağırlık Skoru	Skoru	Ağırlık Skoru
Tedarikçinin							
Tanınmışlığı	4	10	40	5	20	7	28
Finansal istikrarı	5	10	50	6	30	7	35
Program kalitesi	8	6	48	10	80	7	56
Esnekliği	12	10	120	8	96	6	72
Yerleşimi	4	3	12	5	20	10	40
İşgören kabiliyeti	8	10	80	6	48	8	64
Teklif formu uygunluğu	4	6	25	7	28	7	28
İşgören uygulamaları	5	10	50	5	25	4	20
Toplam	50	65	426	52	347	56	343
Hizmetlerin							
Genişliği	6	7	42	8	48	9	54
Çözümleri	4	8	32	7	28	6	24
Metodolojisi	9	10	90	8	72	8	72
Yönetimi	3	7	21	6	18	5	15
Teknolojisi	1	7	7	7	7	5	5
Uygulama plânı	2	8	16	5	10	5	10
Toplam	25	47	208	41	183	38	180
Fiyatların							
Fiyat ağırlığı	20	5	100	10	200	8	160
Risk/Kazanç	5	7	35	0	0	2	10
Toplam	25	12	135	10	200	10	170
Toplam Puan	100	124	767	103	730	104	693

Kaynak: Grupe, 1997:19.

Birçok büyük şirket dış kaynak kullanımı ihtiyaçlarını karşılamak için birden daha fazla tedarikçi şirket seçmektedir. Böylece, birçok farklı şirketin belirli insan kaynakları fonksiyonlarındaki uzmanlığını elde edilmektedir. Birden daha fazla tedarikçi şirket kullanımı yönünde artan bu eğilim, tedarikçi şirketlerin öz yetkinlik geliştirdiği birtakım insan kaynakları fonksiyonlarında daha fazla deneyim kazanmasını, hatta birbirleri arasında birleşmeler ya da stratejik ortaklıklar oluşturmalarını sağlamaktadır [Halvey and Melby, 2000: 5].

Ayrıca, dış kaynak kullanımında birden daha fazla tedarikçi yerine, tek bir tedarikçi ile çalışmanın faydalarından da bahsedilmektedir [Jossi, 2000: 46]. Bazı araştırmacılar birbiri ile bazı noktalarda çelişebilen birden fazla tedarikçi şirketle çalışmaktansa, kapsamlı tedarikçi şirketlerden tam-hizmet alımının yaygınlaştığına dikkat çekmektedir [Shelgren, 1999: 27-28]. Büyük tedarikçi şirketler farklı insan kaynakları fonksiyonlarını birleştirmede kabiliyetli olabilirler. Küçük olanlar ise sınırlı işgören ve uzmanlık seviyeleri nedeniyle insan kaynaklarının tüm ihtiyaçlarını karşılayamadığından belirli bir görevde uzmanlaşmayı tercih etmektedir [AON Consulting, Temmuz/Ağustos 2000: 7].

Sonuç olarak, dış kaynak kullanımı ortaklığı kurulmasına karar verilen tedarikçi şirketin ortak kalitesi bileşenlerini taşıyor olması dış kaynak kullanımının başarısını doğrudan etkileyecektir. Dış kaynak kullanımı sürecinin tüm aşamalarında kalite bileşenlerinin yerine getirilmesine rağmen, ortaklık ilişkisine girilecek tedarikçi şirketin istenen kalite özellikleri taşıyamaması dış kaynak kullanımının başarısını engelleyecektir.

İnsan kaynakları yönetiminde dış kaynak kullanım ortaklığı kurulacak uygun tedarikçi şirket veya şirketlerin seçiminden sonra ortaklık süreci hakkındaki muhtemel sorunları baştan önleyecek sözleşmenin imzalanması ve kararın duyurulmasıdır. Dış kaynak kullanımı ortaklığı kuran taraflar arasındaki ilişkinin koşullarını belgeleyen bir sözleşmede kalitenin sağlanması da dış kaynak kullanımının başarısını artıracaktır.

3.2.3. Sözleşme Kalitesi

Dış kaynak kullanımı ortaklığının başarısında en önemli faktörlerden biri de sözleşme kalitesidir. Fortune dergisinin 500 işletme üzerinde yaptığı bir araştırmada, dış kaynak kullanımında en çok başarısızlığa uğrayan işletmelerin, tedarikçi şirket lehine sözleşme yapan işletmeler olduğu ortaya çıkmıştır [Sunoo ve Laabs, 1994: 70].

Dış kaynak kullanımında müşteri şirket ile tedarikçi şirket arasındaki ilişki her ne kadar ortaklık temelli olsa da tedarikçi şirketleri stratejik ortak olarak görmek yanlıştır, çünkü tedarikçi şirketle her zaman kâr motivasyonu paylaşılmamaktadır [Lacity ve diğerleri, 1995: 88].

Tedarikçi şirketleri mutlak bir stratejik ortak olarak görmenin tehlikesi, işletmenin üstün körü sözleşmelere imza atmasına neden olur. Bu tür sözleşmeler yürürlüğe girdiğinde, tedarikçi şirketler beklenen hizmetleri sağlamamaktadırlar [Sunoo ve Laabs, 1994: 72]. Buradan da anlaşılacağı üzere, karar sürecinde, seçilen ortakta ve imzalanacak sözleşmede kalite kriterleri sağlanmadığı takdirde ortaklık kalitesinin sağlanması mümkün olmadığı için bu çalışmada ilk üç koşul olarak kabul edilmiştir.

Ayrıca, bir dış kaynak kullanımı sözleşmesi, hem müşteri şirketin hem de tedarikçi şirketin ilişkilerini nasıl etkin bir biçimde yöneteceklerini anlamaları halinde uzun süre faydalı olabilir. Kısaca, dış kaynak kullanımı ortaklığının başarısını artırmada sözleşme kalitesinin sağlanması önem kazanmaktadır.

Sözleşme yapılması, tedarikçi şirketin yasal yükümlülüklerini belli bir sürede, belli bir ücret karşılığında yapılacağına garanti edilmesidir. Sözleşme, tarafların onayına sunulur ve ortaklık süreci işlemeye başlar. Bu arada sözleşme süresince, sözleşmeye bazı hizmetleri eklemek ya da çıkartmak veya gerekli görüldüğünde sözleşmeden çekilmek için yeterli esneklik sağlanmalıdır. İşletmenin genel stratejisine uygun alternatifler ile karşılaştırıldığında, şirket için lehte bir anlam ifade edecek sözleşmeler yapılmasının iş başarısını geliştireceği açıktır [Pastore, 1996: 41].

Bir dış kaynak kullanım sözleşmesinin kalite bileşenlerinin sağlanmasında dikkat edilmesi gereken hususlar şunlardır [Saunders ve diğerleri, 1997: 71]:

- Ortaklık sürecinin tüm içeriği sözleşmede dikkatlice tanımlanmalıdır.
- Hazır sözleşme kullanmaktan kaçınılmalı işletmelerin farklılıkları bilinmelidir.
- Sözleşme imzalanmadan önce ikinci bir fikir edinilmelidir.
- Sözleşmeye yeniden görüşme seçeneği konmalıdır.
- Dış kaynak kullanım ortaklığının başarısı için, tüm faktörler birbirleriyle bağlantılı olarak göz önüne alınmalı, anlaşmada doğru karışım yapılmalıdır.
- Sözleşmenin önemli unsurlarından biri, gider yapısı olacaktır. Zaman içinde gider artışları olup olmayacağı ve bu artışlara nasıl karar verileceği önceden belirlenmelidir [Cook, 1998: 24].

İnsan kaynakları yönetimde dış kaynak kullanımı ortaklığının başarısında taraflar arasında uyulması gereken koşulların yazılı hâle getirtilmesinde kullanılan bir dış kaynak kullanımı sözleşmesinin kalite bileşenleri, yapılan sözleşmenin süresi, ölçüğü, ilişki türü vb. faktörleri kapsamalıdır. Bu nedenle aşağıda, insan kaynakları dış kaynak kullanımı sözleşmelerinde kalitenin sağlanması maksadıyla yer alacak belli başlı konular aşağıda sunulmuştur [Lacity ve Hirschheim, 1993: 81-82]:

- Hizmet Ölçeğinin Belirlenmesi,
- Kullanılacak Donanım ve Yazılım,
- Personelin Uygunluğu,
- Fiyat ve Ödemeler,
- Garanti ve Sorumluluklar,
- Bilgi Güvenliği ve Gizlilik,
- İhtilafların Çözümü ve Sona Erdirme.

Bir dış kaynak kullanımı anlaşmasının parametrelerini oluşturmak çok önemlidir. Doğru yapılanma başarının garantisi değildir, fakat yanlış yapılanma yönetim sürecinde çok önemli olumsuzluklara neden olacaktır [McFarlan ve Nolan, 1995: 17]. Müşteri şirket açısından bir dış kaynak kullanımı sözleşmesinde dikkat edilmesi gereken temel hususlar aşağıda açıklanmıştır [Lacity ve Hirschheim, 1993: 81]:

- Tedarikçinin standart sözleşmesi dikkate alınmamalı
- Tamamlanmamış (eksik) sözleşme imzalanmamalı,
- Uzmanlar kiralanmalı,
- Sözleşme esnek olmalı,

Buck Consultants 225 işveren arasında yaptığı araştırmaya göre, birtakım bileşenler dış kaynak kullanım sözleşmelerinde standart hâle gelmiştir. Araştırmaya katılan işverenlerin tespit ettiği standart bileşenler aşağıdaki Tablo: 3.4'te gösterilmektedir:

Tablo: 3.4. Sözleşmelerinde Olması Gereken Standart Bileşenlerin Oranı.

Sözleşme Bileşeni	Yüzde (%)
Performans Kriterleri	79
Maliyet Başlıkları	57
Denetleme Standartları	52
İşgören Geribildirimi/Memnuniyet Araştırmaları	42
Varolan İşgörenlerin Kullanım Koşulları	7

Kaynak: Minehan, 2000

İnsan kaynakları dış kaynak kullanımı konusunda geçmiş deneyimlerini araştırmaya yansıtın işverenlerin, tedarikçi şirketlerle imzalanacak sözleşmede bulunması gerektiğini belirttikleri kriterlerden en çok oyu alan performans kriterleri Tablo 3.5'te görüldüğü gibi maliyetle ilgili konulardan belirgin bir şekilde öne çıkmıştır. Çünkü,

tedarikçi şirketten satın alınacak hizmete ait performans kriterlerinin önceden sözleşme ile belirlenmesi insan kaynakları dış kaynak kullanımının başarısını doğrudan etkileyecektir. Satın alınacak hizmetle ilgili sözleşmede, öncelikle maliyetleri düşük tutma çabasının öne çıkartılmasının hizmetin kalitesini düşürme tehlikesi bulunmaktadır.

Sonuç olarak, insan kaynakları dış kaynak kullanımı sözleşmeleri yapılırken, asgarî performans standartları, maliyet konuları ve hesapların kontrol standartlarının ayrıntılarıyla ele alınması yararlı olur. Tecrübeli işverenler, hizmet veya performans konusunda belediklerini bulamazsa sözleşmenin bozulabilmesine olanak sağlayan kurtuluş yollarını sözleşmelere yazdırmaktadır.

Çalışmanın bütününe bakıldığında, bundan önceki bölümlerin çalışmaya katkısı; insan kaynakları fonksiyonları dış kaynak kullanımı ortaklığında, kaliteli bir karar süreciyle seçilecek kaliteli bir ortakla en iyi sözleşmenin imzalanması neticesinde yaratılacak ortamın, kaliteli bir ortaklık ilişkisi doğuracağıdır. İnsan kaynakları yönetim fonksiyonlarında kaliteli bir dış kaynak kullanımı ortaklığı, beklenen faydaların sağlanmasında vazgeçilmez bir koşuldur. Dış kaynak kullanımı başarısının sağlanmasında ortaklık kalitesi etkisinin tanıtılması bundan sonraki bölümün ve tezin ana konusunu oluşturmaktadır.

3.2.4. Ortaklık Kalitesi

Dış kaynak kullanım ortaklığının sürdürülmesinde başarı veya başarısızlıktan söz edebilmek için sadece karar süreci, ortak ve sözleşme koşullarının yerine getirilip getirilmediğine bakmak yeterli olamayacaktır. İşletmelerin birçoğu 1990'larda dış kaynak kullanımının doğası gereği, tedarikçi şirket ve müşteri şirket arasındaki sözleşmeye dayalı ilişkiler nedeniyle başarılı bir dış kaynak kullanımı ortaklığı şekillendirmede ve yönetmede zorluklar yaşadılar [Grover ve diğerleri, 1996: 412; McFarlan ve Nolan, 1995: 14]. Bu nedenle ortaklık ilişkisinde neyin başarı sayılacağı ile ilgili kriterlerinin belirlenmesi gerekmektedir.

Ortakların tek başlarına kolayca elde edemeyeceği rekabet üstünlüğü kazanmalarının yolu, tarafların birbirleri arasındaki dostluğun derecesini yansıtan ortaklıklarının kalitesini artırmaya çalışmalarıdır. Kalitesi yüksek bir ortaklık başarılı bir dış kaynak kullanımı ilişkisine önderlik eder. Dış kaynak kullanımı başarısının sağlanmasında, müşteri gereksinimleri ile sonuçlar arasındaki uyumun sağlanması ortaklık kalitesinin sağlanmasına bağlıdır. Dış kaynak kullanımı ortaklığında başarı sağlanmasıyla ilgili olarak ilk üç faktörün yukarıda açıklanmasından sonra dördüncü bölümdeki araştırma konusunu da oluşturan ortaklık kalitesi bileşenlerinin belirlenmesi ve ortaklık kalitenin sağlanması hakkındaki literatür incelenmesi aşağıda sunulmuştur.

3.2.4.1. Ortaklık Kalitesinin Unsurlarını Belirleme

İşletmeler hizmet satın aldıkları tedarikçi şirketlerle kurdukları ortaklığın başarısına önem vermektedirler. Bu ilişkilerin uzun vadeli devamı, tarafların birbirlerinin ihtiyaçlarına karşılık verdikleri sürece mümkündür [Yesulatitis, 1997: 81]. Bu anlamda, kalitenin yukarıda bahsedilen uygunluk ve güvenilirlik boyutlarını ortaklığa uygulanırsa ortaklık kalitesi; müşteri şirket ile tedarikçi şirket arasındaki ortaklık ilişkisinin tarafların beklentileri ile uyumlu olduğu ve bu uyumun sürekliliğinin sağlanabildiği ölçüde iyi olabilir şeklinde ifade edilebilir.

Bir ortaklığın sonuçlarının ne kadar iyi olduğundan bahsediliyorsa tarafların beklentileri karşılanıyor demektir. Yukarıda belirtilen sosyal teorilere göre, ortaklık ilişkisinde iki tarafın karşılıklı olarak birbirleri arasındaki sosyal değişimleri olarak görülen dış kaynak kullanımı ortaklığının kalitesi; ortaklar arasındaki güven, işi anlama, fayda/risk paylaşımı, çatışmanın olmaması ve iş sorumluluğu bileşenlerinin derecesini gösterir. Örgütsel ilişki ve ortaklık üzerine varolan yazınlardan, ortaklık kalitesini belirleyen faktörler belirledikten sonra ortaklık kalitesinin her bileşeni aşağıda tanımlanmıştır:

- **Güven;** Ortaklar arasındaki birbirine inanma ve karşılıklı gönüllüğün derecesi olarak tanımlanmaktadır [Anderson ve Narus, 1990; Ganesan, 1994; Gulati, 1995]. Karşılıklı inanç ve gönüllülük güven için temel taşı oluşturur. Güven duygusunun

olmadığı yerde yüksek performans beklemek hayalcilik olur [Koçel, 1998: 281]. Dış kaynak kullanımı başarısının en önemli faktörü ortaklar arasında güven duygusunun yaratılmasıdır. Dış kaynak kullanımı ortaklıklarında güven hissinin oluşturulması iş riskini kontrol altına alacak ve başarıyı beraberinde getirecektir.

- **İşi Anlama;** Tarafların sahip olacakları ortak kültürden hareketle geçmiş, bugünü ve geleceği yansıtan belirli bir vizyon çerçevesinde politika, hedef, iş ve davranışların anlaşılma derecesi olarak tanımlanmaktadır [Anderson ve Weitz, 1989; Gulati, 1995; Moorman ve diğerleri, 1993].
- **Fayda ve Risk Paylaşımı;** İşletmelerin tedarikçi şirketlerle uzun dönemli iş birliği yapmaları, fayda ve riski paylaşmalarına ve sıkı ilişkiler kurmalarına bağlıdır [Anderson ve Weitz, 1989; Fitzgerald ve Willcoks, 1994]. Elde edilen başarı karşılıklı paylaşılmalıdır. Dış kaynak kullanım ortaklığı ilişkisi sonucunda ortaklar arasında fayda ve risk durumunu birlikte kabullenmenin derecesi olarak tanımlanmaktadır [Ganesan, 1994; Henderson, 1990; McFarlan ve Nolan, 1995].
- **Çatışma;** Dış kaynak kullanım ortaklığının kalitesini ve sürekliliğini engelleyecek sorunların çözümüne ait mekanizmanın olmaması çatışmaya neden olacaktır. Ortaklar arasında hedeflerin, kaynak paylaşımı ve faaliyetlerde uyumsuzluğun derecesi olarak tanımlanmaktadır [Anderson ve Narus, 1990; Bacharach ve Lawler, 1981; Klepper, 1995; McFarlan ve Nolan, 1995]. Çatışmanın olmaması başarıyı artıracaktır.
- **Sorumluluk;** Dış kaynak kullanım ortaklığının kalitesini ve sürekliliğini belirleyen diğer önemli faktör, ortaklar arasındaki ilişki devamlılığına ait karşılıklı taahhütlere uyma derecesidir [Bensaou ve Venkatraman, 1995; Henderson, 1990; Moorman ve diğerleri, 1993]. Sorumluluğun karşılıklı gösterilmesi başarıyı artıracaktır.

Dış kaynak kullanımı ilişkisinde kurulan ortaklığın başarısı yukarıda belirlenen kalite bileşenlerinin varlığına bağlıdır. Dolayısıyla, ortaklar karşılıklı güven duygusunu geliştirip koruyabilecek karaktere, iş birliğinde elde ettiği bilgileri üçüncü kişilere karşı koruyacak güvenirliliğe, taraflar tarafından anlaşılabilir bir vizyonun, açık bir

iletişimin, karşılıklı bağımlılığın ve karşılıkların olmasına [Jones, 1995: 25], tüm deneyim ve bilgileri, ortaklık sonucu oluşacak fayda ve riski paylaşacak açık görüşlülüğe sahip, karşılıklı uyum içinde yetki ve sorumluluklarını taşıyabilecek kararlılık ve kapasiteye sahip olduklarında ortaklık kalitesini artırabilirler [Moorman ve diğerleri, 1993].

İnsan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımı ortaklığının başarısını sağlayan ortaklık kalitesi bileşenleri birtakım faktörlerden etkilenmektedir. Sosyal teologlara göre, ortaklık ilişkisinde iki tarafın birbirleri arasındaki sosyal değişimleri olarak görülen ve ortaklık kalitesi bileşenlerini etkileyen belirteçler aşağıda sunulmuştur:

- **Katılım;** Dış kaynak kullanımının başarısı için taraflar anlaşma zamanı boyunca ortaklığın geliştirilmesi ve kaliteli bir biçimde yönetilmesi için karşılıklı olarak çaba harcamalıdır [Cook, 1998: 26]. Kısaca, ortaklığın devamına karşılıklı destek verme olarak adlandırabilen; katılım “grup içinde çatışma, hayal kırıklığı ve tereddüt olduğunda bulunan çare olarak tarif edilmiştir”. Ortaklık taraflarının aktif katılımı, ortaklığın güçlendirilebilirliğinin geliştirilmesinde büyük rol oynar [Henderson, 1990: 10]. Dış kaynak kullanımı ortaklığı süresince ortaklardan birinin yaptıkları, diğerinin verimli rekabet yeteneğini etkilediğinde belirli roller dahilinde katılım ihtiyacı, sorumluluklar ve beklentiler yükselecektir [Mohr ve Spekman, 1994: 143].
- **Birlikte Hareket;** Heide ve John [1990] birlikte hareketi: “örgütsel sınırların birbirinin içine girmesi” olarak tanımlamaktadır. Örgütsel sınırların; uzun menzilli plânlama, kalite kontrolü dizaynı, talim ve eğitim gibi bütünleşmiş eylemler tarafından aşılması şeklinde belirtilmiştir. Bu nedenle, müzakere, karşılıklı çıkarlarda anlaşma ve taraflar için ortak bir amaç yaratmak için bir mekanizma oluşturulabilir [Bensaou ve Venkatraman, 1995: 1479; Henderson, 1990: 11].
- **İletişim Kalitesi;** Sosyal teorilere göre, tasarlanan hedeflere ulaşmak için ortaklar arasında etkili iletişim gereklidir. Sıkı iletişim, daha iyi bilgi edinmiş taraflara ulaşmayı sağlar, bu da sırayla her iki tarafında ilişkiye daha inanmış ve ilişkiyi canlı tutmaya daha istekli hâle getirecektir [Anderson ve Weitz, 1989: 317].

- **Koordinasyon;** Ortaklık kalitesinde, yürütülen faaliyetlerde tarafların birbirlerini etkileyecek seviyede ilişkide olması ve koordinasyon sağlaması gereklidir. İyi koordinasyon neredeyse görünmez, eksik olduğu zaman fark edilir [Malon ve Crowston, 1990: 361]. Anderson ve Narus [1990] başarılı iş ortaklarının, karşılıklı hedeflere yönelmiş koordineli hareketlerde göze çarptığını öne sürer. Koordinasyon; dinamik bir çevrede taraflar arasında tutarlılığı sağlamak için gereklidir [Mohr ve Spekman, 1994: 144].
- **Bilgi Paylaşımı;** Bilgi paylaşımı; ortaklardan birinin diğerine iletmediği kritik ve tescilli bilginin kapsamıdır [Mohr ve Spekman, 1994: 145]. Konsynski ve McFarlan tarafından da tanımlandığı gibi ortaklıklar, örgütlerin anahtar bilgilerinin stratejik paylaşımı doğrultusunda, rekabete dayalı avantajlar yaratabilirler. Birçok araştırmacı, daha sıkı ilişkilerin yüksek performanslı ortaklar arasındaki sık ve ilgili bilgi değişimi sayesinde oluşabileceğini belirtmiştir [Henderson, 1990: 11].
- **İlişkinin Süresi;** Taraflar, değişim ilişkisini cazip bir fırsat olarak algılasa birbirlerini etkilemeyi sürdüreceklerdir. Bu olmadığı takdirde, etkileşim için daha değerli bir ortak bulmak zorunda kalacaklardır. Uzun süreli ilişkilerin devam etme ihtimali kısa süreli ilişkilerden fazladır çünkü ortaklar karşılıklı anlayış inşa etmişler ve zamanla ayarlamalar yaparak ayrıntılı resmi anlaşmalara olan ihtiyacı ortadan kaldırmışlardır [Anderson ve Narus, 1990: 51].
- **Karşılıklı Bağımlılık;** Örgütler arasındaki bağımlılık, birlikte hareketle karşılıklı fayda sağlayan tarafların oluşturduğu bir ilişki sonucunda oluşmaktadır [Mohr ve Spekman, 1994: 146]. Anderson and Narus'un [1990] önerdiği göreceli bağımlılık, ortağının kendisine bağımlılığı ile ilgili olarak şirketin ortak olduğu şirketle kurduğu ilişkiyi algılamasıyla ilgilidir. Tarafların birbirlerinden beklentileri arttıkça karşılıklı bağımlılık önem kazanmaktadır. Karşılıklı bağımlılık, değişimin miktarı ve önemi yükseldikçe, taraflar ortaklarının en iyi alternatif olduğunu düşündüğünde ve aynı standartlarda alternatif veya potansiyel kaynak miktarının az olduğu durumlarda artar [Ganesan, 1994: 11; Heide ve John, 1990: 29].
- **Kültürel Benzerlik;** Örgütsel kültür "örgütlerdeki davranış normlarını sağlayan ve örgütsel işleyişin bir bütün olarak anlaşılmasına yardımcı olan inanç ve

değerlerin paylaşılma kalıbı” olarak tanımlanmaktadır. Benzer kültürlere sahip ortaklar birbirlerine güvenmede daha çok isteklidir [Anderson ve Weitz, 1989: 319; Fitzgerald ve Willcoks, 1994: 95].

- **Üst Yönetimin Desteği;** Üst yönetimin desteği, her başarılı dış kaynak kullanım ortaklığı için gereklilik olarak kabul edilmektedir [Anderson ve Weitz, 1989: 320; Henderson, 1990: 14]. Eğer bir ortaklık, taraflar arasındaki ilgi alanlarının kaçınılmaz aykırılıklarıyla baş edebiliyorsa, üst yöneticiler işbirliğinin belirli yararlarının olduğunu daha kolay kabul edecek ve desteklerini artıracaktır.

Dış kaynak kullanımını başarısını sağlamada ortaklığın kalite bileşenlerini belirledikten sonra bu bileşenleri etkileyen bir takım faktörlerde yukarıda görüldüğü gibi sıralanmıştır. Ortaklığın kalite bileşenlerini sağlamanın yöntemleri ise aşağıda açıklanacaktır.

3.2.4.2. Ortaklık Kalitesini Sağlama

Dış kaynak kullanım ortaklığı kurulan tedarikçi şirketle ilişkinin niteliği verilen hizmetin kalitesini etkilemektedir. Genellikle insan kaynakları yöneticisi pozisyonunu dolduran kaynak yöneticisi rolündeki kişi bu kaliteli ilişkinin niteliğini şekillendirecektir [Harrison, 1996: 25].

Dış kaynak kullanımında iletişimin temel fonksiyonu belirsizliğin azaltılmasıdır. Ortaklar arası iletişim ne kadar açık, samimi ve güvenilir olursa belirsizlikler ortadan kalkacaktır [Koçel, 1998: 281]. Ortaklar arasında etkili bir iletişim ağının kurulması ve sürdürülmesi ortaklığın kalitesini artırıcı özelliklerden birisidir. İlişkide bir ihmal, koordinasyonsuzluk veya aksama, ilişkileri zedelemektedir [Eren, 1998: 226].

Dış kaynak kullanımını ilişkisinde kurulan ortaklığın başarısı için aşağıdaki yöntemlerin kullanılması faydalı olmaktadır [Ohmae, 1989: 149]:

- İşletmeler arası kurulan ortaklık kişisel bir bağlılık gibi görülmeli,

- İş birliğinin başarılı olabilmesi için gereken zaman harcanmalı,
- Karşılıklı saygı ve güven duygusu yaratılmalı,
- Karşılıklı kazanca önem verilmeli,
- Sözleşme titiz ve geniş kapsamlı yapılmalı,
- Değişen pazar koşulları karşısında yeni problemleri görmeli ve esnek olmalı,
- İş birliği içindeki taraflar birbirlerinin beklentilerine saygı duymalı,
- İş birliği içindeki taraflar arasında kültürel uyum sağlanmalı.

Dış kaynak kullanım ortaklığının yönetimi kolay değildir. Problemler kolay kolay çözümlenmez. Uzmanlar, yönetimin dış kaynak kullanımında ortaklık kalitesini engelleyen problemlerden sakınmak amacıyla enerjisinin büyük bir kısmını harcamak zorunda olduğu sekiz konuyu aşağıdaki gibi sıralamaktadır [Cook, 1999: 194]:

- **İlişki kurmak:** Yönetimler arasında kurulacak olumlu bir ilişki hizmetten faydalanacak işgörenlerle hizmeti bir fiil sunacak temsilciler arasındaki ilişkileri de etkileyecektir.
- **Sorumlulukları ve rolleri tanımlamak:** Ortaklık ilişkisinde kimin, ne zaman, ne yapacağını belirlenmiş olması belirsizlikleri ortadan kaldıracak ve ortaklıkta herkesin bir sorumluluğu olacaktır.
- **Teknolojiler dâhil kaynakları düzenlemek:** Tarafların en çok önem verecekleri kaynaklar zaman ve paradır. Tedarikçi şirketin teknolojisinden verimli bir şekilde yararlanma çabası düzenlemeye katkı sağlayacaktır.
- **Direnci karşılamak:** Mevcut sisteme alışkanlığı olan işgörenler ile iletişim kurmak ve değişime karşı oluşacak direnci karşılamak olası ilişki sorunlarını önleyecektir.
- **Değişimi uygulamak ve bir zaman cetveli oluşturmak:** İşletme işgörenlerinin dış kaynak kullanılan fonksiyonla ilgili olarak neyin, nasıl ve ne zaman olacağı hakkındaki şüphelerini gidermenin en iyi yolu bir zaman cetvelinin oluşturulmasıdır.

- **Problemleri ve çatışmaları çözümlenmek:** Değişimin başında problemlerin ve çatışmaların olması beklenmelidir. Bunun için geçici bir ofisin kurulması ve işgörenlerin alışkanlıklarının sağlanması uygun olacaktır.
- **Ortaklığının bakım ve desteğini sağlamak:** Kuruluş aşamasındaki her ilişki gibi dış kaynak kullanım ortaklığında da başlangıçta bazı destekler gereklidir. ilerleyen ilişkilerde zamanla bazı düzenlemelere ihtiyaç duyulacaktır.
- **Ortağın performansını gözlemlemek:** Güven ve karşılıklı bağımlılığa dayalı bir ortaklık ilişkisinin kurulması, sözleşme koşullarının yerine getirilip getirilmediğinin kontrolüne engel teşkil etmemelidir.

Sonuç olarak, insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanım ortaklığının başarısında koşul olarak belirlenen; dış kaynak kullanım karar süreci kalitesine, seçilen ortağın kalitesine ve imzalanacak sözleşmenin kalitesine bağlıdır. Ancak bu ilk üç koşul yerine getirildiğinde dış kaynak kullanımında başarının sağlanması için ortaklık kalitesi devreye girecektir.

Çünkü, hedefleri doğru belirlenmemiş, fayda maliyet analizi doğru yapılmamış bir karar süreci sonunda doğru ortağı seçmek nasıl kolay değilse, müşteri şirketin aleyhine uçurumlarla dolu bir sözleşmenin imzalanmasından kaliteli bir ortaklık da kurmak mümkün değildir. Dolayısıyla ilk üç koşulda sağlanacak kalite ve böyle uygun bir ortamda devreye girecek kaliteli ortaklık çabaları sonucu dış kaynak kullanımının başarısı garanti altına alınabilecektir.

İnsan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımının başarısına ortaklık kalitesinin etkisinin ölçülmesiyle ilgili çalışmanın ilk üç bölümünün sonunda, insan kaynakları yönetim fonksiyonlarında dış kaynak kullanım ortaklığının başarı koşullarının tanıtılmasından sonra çalışmanın amacına katkı sağlayacak aşağıdaki çıkarımları yapmak mümkündür.

Dünya'da 21. yüzyıla birlikte insan kaynakları yöneticilerinin rolü ve vizyonu değişiyor. İnsan kaynakları yöneticileri, şirketlerin kısa, orta ve uzun vadedeki

stratejilerinin tanımlanmasında, plânlanmasında ve uygulanmasında artık daha etkin bir rol ve sorumluluk alıyor. Bunu da, fonksiyonların doğru ve etkin bir şekilde yürütülmesinde faydalandığı dış kaynak kullanımıyla elde ediyor.

Dış kaynak kullanımı, insan kaynakları yöneticileri açısından sadece maliyetleri düşürmek için bir yol değil aynı zamanda iş mükemmelliğini başarmada, sunulan ürün ve hizmetlerde kaliteyi yükseltmede, önemli bir yönetim aracıdır. Özellikle, Türkiye'nin yanı başında hâlâ süren savaşın ve buna bağlı olarak Türkiye'de şirketlerin karlılıklarının azaldığı, rekabetin fiyata çok yansıdığı, maliyetlerin çok daha önem kazandığı bu dönemde ve Haziran 2003'ten itibaren yürürlüğe giren yeni İş Güvencesi Yasası ile birlikte, insan kaynakları bölümleri çok daha stratejik bir konuma yükselmiştir.

İnsan kaynakları bölümlerinin bu belirsiz ve değişen koşullar altında başarılı olabilmeleri ise; güçlü bir liderlik, dikkatli iş uygulamaları, operasyonel etkinlik gerektiriyor. Ve işte bu ortamda insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımı her zamankinden daha fazla önem kazanmıştır.

Dış kaynak kullanımı çok sayıda işletmeye yatırım yapmaksızın insan kaynakları politikalarını düzenlemek, uygulamak, çalışanların güncel bilgilerine anında ulaşmak imkanı sağlıyor. Şirketler bu sayede, teknik bordro ve özlük işleri, prim, ödül, ceza ve terfi uygulamaları, bütçe ve ücret yönetimi, performans yönetimi, personel memnuniyeti, eğitim ve kariyer yönetimi sistemleri konusunda web tabanlı yazılımlar ve uzmanlar sunan tedarikçi şirketlerden yararlanabilmektedir. Tedarikçi şirketler ayrıca, hizmet verdiği şirketlerin etkinliğini artırıcı performans yönetimi, kariyer yönetimi ve eğitim yönetimi sistemlerini de elektronik ortamda uygulayabilmektedir.

İnsan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımı öncelikle mevcut insan kaynakları kadrosundan ve işletme giderlerinden önemli tasarruf sağlıyor. Güvenilir bir ortamda gizlilik sağlıyor. Şirketler böylelikle kendi insan kaynakları bölümünü daha stratejik konularda çalışmaya yönlendirebiliyor. İnsan kaynakları yönetiminde ölçülebilirlik, esneklik, hız ve karar alma kolaylığı kazanıyorlar. Böylelikle yüksek

verimlilik, düşük maliyet ve güvenilirlik gibi bir şirket için arzulan sonuca ulaşmak mümkün oluyor.

Çalışmanın birinci ve ikinci bölümde insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımı ortaklığının önemi ve gerekliliği vurgulandıktan sonra, dış kaynak kullanımından beklenen faydaların nasıl sağlanacağı veya dış kaynak kullanımı başarısının koşullarının neler olduğu sorusunun cevabı üçüncü bölümde; karar süreci kalitesi, ortak kalitesi, sözleşme kalitesi ve ortaklık kalitesinin sağlanması şeklinde cevap bulmuştur. Bu çalışma, ilk üç koşulun sağlanmasından sonra kurulacak ortaklık ilişkisinde kalitenin aranabileceğini belirtmekte ve bu sayede dış kaynak kullanımında başarının sağlanabileceği vurgulanmaktadır.

İşletmeler, insan kaynakları fonksiyonları dış kaynak kullanımı karar sürecinde kaliteyi sağlayamadıklarında iyi bir ortak seçemeyecek, kötü bir ortakla en iyi sözleşmeyi imzalamaya bile kaliteli bir ortaklık kuramayacaktır. Veya kaliteli bir karar süreci sonunda seçilen kaliteli bir ortakla kötü bir sözleşmenin imzalanması kaliteli bir ortaklık kurulmasına engel olacağından dış kaynak kullanımında başarı sağlanamayacaktır. Dış kaynak kullanımı başarısını arzulayan işletmeler için ortaklık kalitesini sağlayacak ortamı yaratacak koşulların sağlanması bir gerekliliktir. Bundan sonraki dördüncü bölümde insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımı ortaklığının başarısına ortaklık kalitesinin ne derecede etkisi olduğu araştırılacaktır.

4. İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARINDA DIŞ KAYNAK KULLANIMININ BAŞARISINA ORTAKLIK KALİTESİNİN ETKİSİ

4.1. Araştırmanın Amacı

Hızlı ve sürekli değişimin etkisinde kalan iş dünyası, mal ve hizmet üretim faaliyetlerinde öz yetkinlik geliştirmeye yoğunlaşmakta, asıl faaliyetleri dışında kalan işlerini tedarikçi şirketlerle kurdukları dış kaynak kullanımı ortaklıklarıyla yürütülmesini tercih etmektedir. Böylece işletmeler hem üretim maliyetlerini düşürmeyi, hem de işletme fonksiyonlarının etkinliğini artırmayı hedeflemektedir.

İnsan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımı birçok ülkede bir yönetim stratejisi olarak 1990'lı yılların başlarından itibaren uygulanmaktadır. Türkiye'de de son yıllarda insan kaynakları yönetiminde dış kaynak kullanımı pazarı gelişimini sürdürmektedir. İnsan kaynakları fonksiyonlarında gelişen dış kaynak kullanımı pazarıyla birlikte cevap arayan bazı sorunlar da gündeme gelmektedir. Bu nedenle, Türkiye'de rekabet üstünlüğü sağlamayı arzulayan şirketler için büyük önem taşıyan insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımı ortaklığı kurmanın, hem teorik hem de uygulamadaki boşluklarının doldurması amacıyla bu çalışma plânlanmıştır.

Araştırmanın amacı, Türkiye'deki insan kaynakları fonksiyonları dış kaynak kullanımı başarısında ortaklık kalitesi modelinin etkisini incelemektir. Daha da belirli bir biçimde araştırma, dış kaynak kullanımı ortaklığında müşteri şirket yönünden aşağıdaki soruların cevaplarını aramaktadır:

- Türkiye'de insan kaynakları fonksiyonları dış kaynak kullanımı başarısında ortaklık kalitesi modeli nasıl algılanmaktadır?
- İnsan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımının miktarı ile işletme profilleri arasında herhangi bir ilişki var mıdır?
- İnsan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımı başarısının ön koşulları nelerdir?

- Türkiye'deki insan kaynakları fonksiyonları dış kaynak kullanımı ortaklığının kalitesini neler etkilemektedir?
- Türkiye'deki insan kaynakları fonksiyonları dış kaynak kullanımının başarısını ortaklık kalitesi ne derece etkilemektedir?

Bu sorulara ait cevapların, Türkiye'deki insan kaynakları fonksiyonları dış kaynak kullanımı başarısının nasıl sağlanacağına ışık tutacağı değerlendirilmektedir.

4.2. Araştırmanın Önemi

İnsan kaynakları fonksiyonları dış kaynak kullanımında başarılı ortaklıklar oluşturulması yönünde oluşan eğilime her geçen gün dünyada ve Türkiye'de ilginin arttığı görülmektedir. İşletmeler; sadece sözleşmeye dayalı dış kaynak kullanımı ilişkilerini yönetmede zorluklar yaşamaktadır. Yasal sözleşmelerin sınırlamalarını fark eden müşteri şirketler ile tedarikçi şirketler karşılıklı güven esasına dayalı daha esnek ilişkilerin arayışına girmişlerdir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde dış kaynak kullanımı ortaklığıyla ilişkilendirilen teorilerde görüldüğü üzere; dış kaynak kullanımı ortaklığının derin bir analizini sağlamada sosyal bakış açısından bakan teorilerinin daha açıklayıcı olduğu görülmektedir. İnsan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımında müşteri şirketin arzuladığı faydalara ulaşabilmesini sağlayacak teorik destek sosyal teorilerde daha çok yer bulmaktadır. Bu çalışma, dış kaynak kullanımı başarısının önemli bir faktörü olarak değerlendirilen ortaklık kalitesi üzerine kurulmuştur. Dış kaynak kullanımı ortaklığının başarısı için ortaklık kalitesinin sağlanması gerekliliği vurgulanmaktadır.

Bu çalışmada toplanan verilerin değerlendirilmesiyle; Türkiye'de insan kaynakları yönetiminde tedarikçi şirketlerle sadece sözleşmeye dayalı olmayan, ortaklık anlamında kaliteli dış kaynak kullanımı işbirliğine giren holdinglerin, dış kaynak kullanımından beklentilerini karşılamada bu modelin ne kadar etkili olduğu incelenecektir.

4.3. Araştırmanın Kısıtları

Bu araştırmada amaca ulaşabilmek için bazı sınırlamalara gidilmiştir. Araştırma, 2004 yılında Türkiye’de faaliyet gösteren holdinglerin insan kaynakları yönetim fonksiyonlarının daha yoğun olduğu düşünülen genel merkezlerinde uygulanmıştır. Araştırmada, ortaklığın müşteri şirket yönüne odaklanılmış ve insan kaynakları yönetim fonksiyonlarında dış kaynak kullanan holdinglerin verileri değerlendirmeye alınmıştır. Araştırma sonuçları, Türkiye’deki işletmelerin tamamını yansıtmamaktadır.

İnsan kaynakları dış kaynak kullanımında kaliteli bir karar süreci neticesinde kaliteli bir ortakla en iyi sözleşmenin imzalandığı kabul edilerek, yüksek kaliteli ortaklık var olduğunda dış kaynak kullanımının müşteri şirket yönünden başarılı olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

4.4. Araştırmanın Hipotezleri

İnsan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımının başarısına ortaklık kalitesinin etkisini ölçmek amacıyla, Lee ve Kim [1999] tarafından bilgi sistemlerinde uygulanan çalışmanın hipotez belirleme yaklaşımı örnek alınmıştır. Bunun amacı, literatürde geniş kabul gören bu modelin Türkiye’deki insan kaynakları fonksiyonlarında da geçerli olup olmadığının test edilmesidir. Hipotezlerin testinden sonra, kaynak alınan modelin ileri sürdüğü ortaklık kalitesi belirteçlerinin, ortaklık kalitesini ne derecede etkilediği ve bunların Türkiye’de de aynı şekilde algılanıp algılanmadığı görülecektir. Böylece, insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımının başarısı ile ortaklık kalitesi arasındaki ilişkiyi etkileyen faktörlerin, Türkiye’deki görünümü belirlenecektir.

Ortaklık kalitesinin sağlanmasında örgütsel, insani ve çevresel faktörler etkilidir. Hipotezlerin belirlenmesinde örgütsel, insani ve çevresel faktörleri en iyi açıklayan sosyal teorilerin bakış açısı kullanılarak; ortaklık kalitesi ile potansiyel belirteçler arasındaki ilişkiler sorgulanmıştır.

Ortaklık kalitesinin sağlanmasında taraflarının aktif katılımı büyük rol oynar. Ortakların karşılıklı olarak yaptıkları, birbirlerinin rekabet yeteneğini etkilediğinde belirli roller dahilinde katılım ihtiyacı, sorumluluklar ve beklentiler yükselir. Ortaklık ilişkisi içinde yürütülen faaliyetlere tarafların gönüllü olarak sağladığı katılımın derecesi ortaklık kalitesini etkileyecektir. Bundan dolayı, katılımın derecesi ne kadar yüksek olursa, ortaklık kalitesi de o kadar yüksek olur:

H₁: Katılımın ortaklık kalitesine olumlu bir etkisi vardır.

Ortaklık kalitesi, birlikte hareket etmeye imkan veren, örgütsel sınırların birbirinin içine girdiği ve ortaklaşa hareketin gerçekleştiği ilişkilerde yer bulmaktadır. Bu nedenle, müzakere, karşılıklı çıkarlarda anlaşma ve taraflar için ortak bir amaç yaratmak için bir mekanizma oluşturulabilir. Birlikte hareketin miktarı ve kapsamı artınca, örgütlerin dış kaynak kullanımı ilişkisinde daha etkili ortaklar olması beklenir:

H₂: Birlikte hareketin ortaklık kalitesine olumlu bir etkisi vardır.

Ortaklık kalitesinin sağlanmasında önceden belirlenen hedeflere ulaşmak için ortaklar arasında kurulacak etkili iletişim önemi yüksektir. İletişim kalitesi tarafların birbirleri hakkında daha iyi bilgi edinmesini sağlar. İletişimin kalitesi arttıkça her iki taraf inançla ortaklığın devamı için çabalar. Buna göre, daha yüksek iletişim kalitesinin sağlanması ortaklık kalitesini arttırır:

H₃: İletişim kalitesinin ortaklık kalitesine olumlu bir etkisi vardır.

Ortaklık ilişkisi içindeki tarafların birbirlerinin önceden belirlenen hedeflerini gerçekleştirilmesine katkı sağlamak maksadıyla, koordineli hareketlerle çalışması ortaklık kalitesinin sağlanmasında önemlidir. Ayrıca, koordineli çalışma ortaklığın sürekliliği için de gereklidir. Bu nedenle, ortaklar arasındaki koordinasyon çabası arttıkça, ortaklık kalitesi de artacaktır:

H₄: Koordinasyonun ortaklık kalitesine olumlu bir etkisi vardır.

Ortaklık kalitesinin sağlanmasında tarafların sahip oldukları kritik ve tescilli bilgiyi birbiri arasında paylaşılması güvenin bir göstergesi olarak ortaklık kalitesini etkileyecektir. Ortaklar arasındaki sık ve paylaşımacı bilgi değişimi yüksek performanslı ortaklıkların oluşmasına katkı sağlar. Taraflardan sık sık bilgiyi paylaşarak ve birbirlerinin örgütü hakkında bilgi sahibi olarak daha etkili ilişkiler geliştirmesi beklenmektedir:

H₅: Bilgi paylaşımının ortaklık kalitesine olumlu bir etkisi vardır.

Ortaklık kalitesinin sağlanmasında uzun süreli ilişkilerin devam etme ihtimali kısa süreli ilişkilerden fazladır çünkü, ortaklar karşılıklı anlayış inşa etmişler ve zamanla ayarlamalar yaparak ayrıntılı resmi anlaşmalara olan ihtiyacı ortadan kaldırmışlardır. Böylece tedarikçi şirket ile ilişkinin süresi arttıkça, ortaklık kalitesinin artması da beklenebilir:

H₆: İlişkinin süresinin ortaklık kalitesine olumlu bir etkisi vardır.

Ortaklık kalitesinin sağlanmasında tarafların birbirleri ile kurdukları bağımlılıktan beklentileri, değişimin miktarı ve önemi yükseldikçe, taraflar ortaklarının en iyi alternatif olduğunu düşündüğünde ve alternatif veya potansiyel kaynak miktarının az olduğu durumlarda artar. Bundan dolayı, bağımlılığın karşılıklı olma derecesinin en yüksek olması durumunda ortaklık kalitesinin en yüksek olması beklenir:

H₇: Karşılıklı bağımlılığın ortaklık kalitesine olumlu bir etkisi vardır.

Benzer kültürlere sahip ortaklar birbirlerine güvenmede daha çok isteklidir. Taraflar benzer örgütsel kültürlere sahip değillerse ilişkileri, birbirlerine güven duymalarını zorlayan ve iş ilişkilerini bozan aykırı değerler yaratacaktır. Taraflar arasında kültürel uyumun varlığı söz konusu olduğunda, ortaklık kalitesinin aratacağına inanılmaktadır:

H₈: Kültürel benzerliğin ortaklık kalitesine olumlu bir etkisi vardır.

Üst yönetimin desteği, her başarılı dış kaynak kullanım ortaklığı için bir gereklilik olarak kabul edilmektedir. Eğer bir ortaklık, taraflar arasındaki ilgi alanlarının kaçınılmaz aykırılıklarıyla baş edebiliyorsa, üst yöneticiler işbirliğinin belirli yararlarının olduğunu daha kolay kabul edecek ve desteklerini artıracaktır. Birçok dış kaynak kullanımı ortaklığında üst yönetimlerce verilen desteğin, ortaklığın başarısına öncülük yaptığı görülmektedir:

H₉: Üst yönetimin desteğinin ortaklık kalitesine olumlu bir etkisi vardır.

Başarılı bir ortaklık, tarafların tek başlarına kolayca elde edilmesi mümkün olmayan örgütsel hedeflere ulaşma ve rekabet üstünlüğü kazanmada uygun bir ortam yaratacaktır. Ortakların bu üstünlükleri kazanmalarının yolu, tarafların birbirleri arasındaki dostluğun derecesini yansıtan ortaklıklarının kalitesini artırmaya çalışmalarıdır. Bundan dolayı, kalitesi yüksek bir ortaklık başarılı bir dış kaynak kullanımı ilişkisine önderlik eder.

H₁₀: Ortaklık kalitesinin dış kaynak kullanımı başarısına olumlu bir etkisi vardır.

Dış kaynak kullanımı başarısı, müşteri gereksinimleri ile dış kaynak kullanımı sonuçları arasındaki uyumun bir göstergesi olarak görülebilir. Bu araştırma, dış kaynak kullanımı başarısını, müşteri şirket yönünden aşağıdaki yol ile ölçmeyi plânlamaktadır. Dış kaynak kullanımı başarısı ile güven, işi anlama, fayda/risk paylaşımı ve sorumluluk gibi ortaklık kalitesi bileşenleri arasında pozitif bir ilişki ve dış kaynak kullanımı başarısı ile çatışma arasında ise negatif bir ilişkinin bulunması umulmaktadır.

4.6. Araştırmanın Yöntemi

İnsan kaynakları fonksiyonları dış kaynak kullanımında başarının sağlanmasında araştırmanın üçüncü bölümünde değinildiği gibi; süreç kalitesi, ortak kalitesi, sözleşme kalitesi ve ortaklık kalitesinin sağlanması kaçınılmazdır. Ancak, ilk üç koşulun

gerçekleştirilmesine rağmen nihai başarı ortaklık kalitesinin sağlanmasına bağlıdır. Bu tez doğrultusunda, dış kaynak kullanımı başarısında ortaklık kalitesinin etkisinden söz eden bir model bulunmuştur. Ortaklık kalitesinin dış kaynak kullanımının başarısına önemli derecede etkisi olduğunu ileri süren bu model, Lee ve Kim [1999] tarafından bilgi sistemleri alanında Kore’de test edilmiştir. Model, ortaklığın kendi kalitesini ortaya koyabilecek faktörlere sahip olduğunu kabul eder ve birçok değişkenin ortaklık kalitesinin derecesini etkilediğini varsayar. Modele göre, ortaklık kalitesinin derecesi dış kaynak kullanımının başarısını sağlayacaktır.

Sosyal teorilerin bakış açısını temel alan bu model, ortaklık kalitesi bileşenlerini ve belirteçlerini birbirinden ayırıp ortaklık kalitesinin dış kaynak kullanımı başarısına etkisini müşteri şirket yönünden açıklamaktadır. Bu model, ortaklık kalitesinin belirteçlerini; güven, işi anlama, fayda ve risk paylaşımı, negatif çatışma, sorumluluk olarak belirteçlerini ise; katılım, birlikte hareket, iletişim kalitesi, koordinasyon, bilgi paylaşımı, ilişkinin süresi, karşılıklı bağımlılık, kültürel benzerlik, üst yönetim desteği olarak belirlemiştir.

Aynı modelin, insan kaynakları fonksiyonları dış kaynak kullanımının başarısında da geçerli olup olmadığını görmek amacıyla, Lee ve Kim [1999] tarafından geliştirilen ve yüksek derecede güvenilirliği olan bir ölçek kullanılmıştır. Kaynak alınan ölçeğin güvenilirliği Cronbach Alpha katsayısına göre 0,927’dir. Bu ölçeğin üç ana bölümü bulunmaktadır. Bu bölümler; ortaklık kalitesinin bileşenleri, ortaklık kalitesinin belirteçleri ve dış kaynak kullanımının başarısıdır.

İnceleme neticesinde, araştırmada kullanılan ölçek Türkiye koşullarına ve insan kaynakları fonksiyonlarına uyacak şekilde Beşli Likert ölçeğine göre çoktan seçmeli soru tipiyle yeniden hazırlanmıştır. Son şekli verilen EK-1’de sunulan anketin güvenilirliği Cronbach Alpha katsayısına göre 0,973 olarak hesaplanmıştır. Yeniden hazırlanan ölçeğin yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğu görülmüş ve uygulanmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeğin birinci bölümünde holdinglerdeki insan kaynakları dış kaynak kullanımının yapısına ilişkin sorular, ikinci bölümünde ortaklık kalitesi ve belirteçleri ile dış kaynak kullanımı arasındaki ilişkinin müşteri şirket yönünün belirlenmesiyle ilgili sorular ve üçüncü bölümde ise işletme profilini belirlemeye yönelik sorular kullanılmıştır.

4.6.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın başında, insan kaynakları yönetim fonksiyonlarında kurumsal yeterliliğe ulaşmış ve Türkiye’de dış kaynaklardan en fazla hizmet satın alan işletmeler olarak değerlendirilen holdinglerin [Arthur Andersen, 2000: 160] araştırmanın evreni olması düşünülmüştür. Ayrıca, değişik sektörlerde faaliyet gösteren şirketleri bünyesinde bulunduran holdinglerin Türkiye’nin genel durumu hakkında bilgi verme ihtimalinin yüksek olması holdingleri tercih etmenin diğer bir nedenidir. Bununla birlikte, araştırmanın konusu gereği, işletmelerdeki dış kaynak kullanımının başarısına ortaklık kalitesinin etkisi ölçüleceğinden evrenin, insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanan holdingler olması gerekmektedir.

Araştırmanın evreninin belirlenmesi amacıyla, T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı İç Ticaret Genel Müdürlüğünden 2004 Yılı Mayıs ayı verilerine göre 1083 holdingin ticaret sicil kaydının olduğu tespit edilmiştir. Ad ve unvanları tespit edilen 1083 holdingin bulunduğu listede yapılan incelemede 194 holdingin tasfiye nedeniyle Merkez Bankasına devredildiği görülmüştür. Sonuçta, 889 holdingin 2004 yılında faaliyetlerini sürdürdüğü görülmüştür.

Araştırmanın zaman ve bütçe kısıtları nedeniyle insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanan holdinglere ulaşmanın en kısa yolunun internet ortamı olduğu değerlendirilmiştir. Hatta, bilimsel gelişmeleri ve teknolojiyi yakından takip etmenin, yeniliklere açık olmanın bir göstergesi sayılabileceğinden, internet ortamında web alanı bulunan holdinglerin insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımına daha yatkın olacağı düşünülmüştür.

Bu nedenle, 889 holdingin ad ve unvanları tek tek internet ortamında taranarak 186 holdingin web alanına sahip olduğu görülmüştür. 186 holdingden hangilerinin insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanıp kullanmadığının belirlenmesi maksadıyla, telefon, faks ve e-posta yoluyla her biri ile irtibat kurulmuştur.

Sonuçta; Türkiye’de 2004 yılı içinde faaliyet gösteren ve internet ortamında geçerli bir web alanı bulunan holdinglerden, insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullandığı belirlenen ve alfabetik sıraya göre listesi EK-2’de sunulan 103 holding araştırmanın evreni olarak belirlenmiştir. Araştırmada evrenin tamamına ulaşılması amaçlanmıştır.

4.6.2. Verilerin Toplanması

Anket, holdinglerin insan kaynakları müdürleri veya yetkilileri ile dış kaynak kullanımından sorumlu temsilcilerine uygulanmak üzere hazırlanmıştır. İnternet ortamındaki web alanlarından, holdinglerin insan kaynakları bölümlerinin elektronik posta (e-posta) adresleri ve telefon numaraları alınmıştır. Anketler holdinglere ulaştırılmasında ve cevapların alınmasında zaman ve maddi tasarruf sağlayacağı değerlendirildiğinden, anketler internet ortamından e-posta yoluyla holdinglerin insan kaynakları bölümlerine gönderilmiştir. İnsan kaynakları yönetici veya uzmanlarınca cevaplanan anketlerin tekrar elektronik posta yolu ile geri dönmesi sağlanmıştır.

İnsan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanan 103 holdingden oluşan evrenin tamamının insan kaynakları yöneticilerine anket formu ulaştırılmıştır. Anket uygulayan her araştırmacının karşılaştığı gibi, holdinglerden beklenen yeterli miktarda cevap formu gelmediğinden bazı holdinglerin insan kaynakları bölümlerinden telefon ve faks vasıtasıyla, bazı holdinglere ise doğrudan gidilerek cevap formları tekrar istenmiştir. Sonuçta, anket formu ulaştırılan 103 holdingden sadece 81 holding cevap vermeyi kabul etmiştir. Yapılan değerlendirme neticesinde, 103 holdingden oluşan evrenin, veri elde edilen 81 holding tarafından temsil edilebileceği [Altunışık ve diğerleri, 2002: 59-61] görülmüş ve veri toplamaya son verilmiştir.

4.6.3. Verilerin Analizi

Çalışmanın analiz bölümü müşteri şirket ile tedarikçi şirket arasındaki dış kaynak kullanımı ilişkisidir. Toplamda, 81 müşteri şirketle 34 tedarikçi şirket arasındaki 162 dış kaynak kullanımı ilişkinin müşteri şirket yönüne odaklanılmaktadır. Araştırmanın bu aşamasında, araştırmaya dahil 81 holdingden elde edilen veriler analize tabi tutulmak üzere bilgisayara yüklenip veri tabanı oluşturulmuştur. Verilerin bilgisayara yüklenmesinin ardından, çalışmanın amacına uygun olarak analizler yapılmıştır. Veri tabanının oluşturulması ve analiz aşamasında tüm istatistiksel işlemler SPSS programı aracılığıyla yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular yoruma tabi tutulmuştur.

4.6.4. Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Araştırma neticesinde elde edilen veriler değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotların (ortalama, standart sapma, frekans, yüzde) yanı sıra soruların birbirleri arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesinde Pearson ve Spearman's korelasyon analizi, hipotezlere etkilerini test etmek içinse çok değişkenli regresyon analizi uygulanmıştır. Anketin güvenilirliği Cronbach Alpha katsayısına göre hesaplanmıştır. Sonuçlar % 95'lik güven aralığında, anlamlılık $p < 0,05$ düzeyinde değerlendirilmiştir.

4.7. Araştırmada Kullanılan Ölçeğin Güvenilirliğinin Hesaplanması

Dış kaynak kullanımının başarısına ortaklık kalitesinin etkisini ölçmek amacıyla, sosyal değişim teorisi ve güç politikası teorilerinin bakış açısıyla oluşturulan modelde; ortaklık kalitesinin sağlanmasında bir takım faktörlerin varlığından söz edilmektedir. Model, dış kaynak kullanımının başarısına yönelik belirlediği faktörleri, ortaklık kalitesi bileşenleri ve belirteçleri olarak açıklamaktadır. Daha sonra ortaklık kalitesinin dış kaynak kullanımı başarısına etkisini ölçmektedir. Model, ortaklık kalitesi için kısa tanımları Tablo: 4.1'de verilen güven, işi anlama, fayda/risk paylaşımı, negatif yönlü çatışma ve sorumluluk olarak 5 bileşen belirlenmiştir.

Tablo: 4.1. Ortaklık Kalitesinin Bileşenleri

Değişkenler	Tanımı
Güven	Ortaklar arasındaki birbirine inanma ve karşılıklı gönüllüğün derecesidir.
İşi Anlama	Ortaklar arasında politika, hedef, iş ve davranışların anlaşılma derecesidir.
Fayda /Risk Paylaşımı	Ortaklar arasında fayda ve risk durumunu birlikte kabullenmenin derecesidir.
Çatışma	Ortaklar arasında hedeflerin, kaynak paylaşımı ve faaliyetlerde uyumsuzluğun derecesidir.
Sorumluluk	Ortaklar arasındaki ilişki devamlılığına sadık olma derecesidir.

Modele göre, aralarında güven duygusu oluşmayan, birbirinin işini anlamayan, faaliyetlerin fayda ve riskini birlikte üstlenmeyen, ve aralarında sürekli bir anlaşmazlık bulunan, ilişkinin devamı konusunda sorumluluk taşımayan tarafların olduğu bir ortaklık ilişkisinde kaliteden söz etmek mümkün olmayacaktır. Bu kapsamda, ortaklık kalitesinin varlığını tespit etmede, güvenin 3, işi anlamanın 3, fayda/risk paylaşımının 2, çatışmanın 3 ve sorumluluğun 3 olmak üzere ortaklık kalitesinin bileşenleri için ölçekte toplam 14 soru kullanılmıştır.

Ortaklık kalitesi bileşenlerinden sonra ortaklık kalitesinin belirteçleri de belirlenmiştir. Modele göre, kısa tanımları Tablo: 4.2’de verilen ortaklık kalitesi belirteçlerinin sağlanması ortaklık kalitesi bileşenlerinin etkisini belirleyecektir. Dış kaynak kullanımının başarısında temel tetikleyici olduğu varsayılan ortaklık kalitesinin, ortaklık kalitesi belirteçlerinden etkilendiği üzerine kurulmuştur. Model, ortaklık kalitesinin sağlanmasında etkisi olacak belirteçlerin varlığını tespit etmede; katılım (3), birlikte hareket (2), iletişim kalitesi (3), koordinasyon (3), bilgi paylaşımı (3), ilişkinin süresi (1), karşılıklı bağımlılık (2), kültürel benzerlik (3) ve üst yönetimin desteği (3) olarak toplam 23 soru kullanılmıştır.

Tablo: 4.2. Ortaklık Kalitesinin Belirteçleri

Değişkenler	Tanımı
Katılım	Ortaklar arasında yürütülen faaliyetlere dahil olma ve girişimde bulunma istekliliğinin derecesidir.
Birlikte Hareket	Örgütsel sınırların birbirinin içine girme derecesidir.
İletişim Kalitesi	Ortaklar arasındaki haberleşme sürecinin güvenilirlik, yeterlilik, zamanlılık ve doğruluk derecesidir.
Koordinasyon	Ortaklar arasında birlikte uyumlu çalışma davranışının derecesidir.
Bilgi Paylaşımı	Ortaklar arasında kritik ya da tescilli bilginin karşılıklı değişiminin derecesidir.
İlişkinin Süresi	Ortaklar arasındaki ilişkinin süresidir.
Karşılıklı Bağımlılık	Ortakların, birbirlerinin en iyi alternatif olduğunu kabullenerek ilişkilerini artırma çabalarının derecesidir.
Kültürel Benzerlik	Ortaklar arasında paylaşılan fikir ve değerlerin benzerlik derecesidir.
Üst Yönetimin Desteği	Yöneticilerin ortaklar arasındaki kendine özgü işbirliğinin faydalarını anlamasının derecesidir.

İşletmeler tarafından, dış kaynak kullanımı ortaklığının sonucunda beklenen faydalar üçüncü bölümde belirtildiği gibi, stratejik, ekonomik ve teknolojik faydalar olarak sınıflandırılabilir. Dış kaynak kullanımında başarımın elde edilmesinin göstergesi olan bu faydaların tespitinde toplam 15 soru kullanılmıştır.

İnsan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımının başarısına ortaklık kalitesinin etkisini ölçmek amacıyla, kullanılması plânlanan ölçeğin gerçekten ölçmesi amaçlanan şeyi ölçüp ölçemeyeceği sorusuna öncelikle cevap aranmıştır. Başka bir deyişle, anketin insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımı konusunda yeterli sayıda ve ölçülmek istenen olguyu temsil edebilecek soruları içerdiğinden emin olmak için pilot uygulamadan elde edilen verilerle öncelikle içerik geçerliliği hesaplanmış daha sonra, ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesi [Altunışık ve diğerleri, 2002: 106-107] sorgulanmıştır.

Kısaca, daha önce Kore’de kullanılan ölçeğin Türkiye’de de güvenilir sonuçlar verip vermeyeceğini belirlemek amacıyla, son şekli verilen ölçeğin güvenilirliği hesaplanmıştır.

Kaynak alınan ölçekteki, ortaklık kalitesi bileşenlerinin belirlenmesine ait sorularının öncelikle içerik geçerliliği katsayılarına bakılmış ve Tablo: 4.3’te görüldüğü gibi her bir bileşene ait soruların toplanabilirlik özelliğini taşıdığı ve soruların yeterli sayıda ve ölçülmek istenen olguyu temsil edebileceği görülmüştür. Yani, Güven bileşenine ait 8, 9 ve 10. sorulardan herhangi birisi çıkartıldığında geri kalan soruların bütünü temsil yeteneğinin azalacağı görülmüştür.

Tablo: 4.3. Ortaklık Kalitesi Bileşenleri Sorularının Güvenilirliği

Bileşenler	Kısa Ad	Sorular	İçerik Geçerliliği	Cronbach Alpha
Ortaklık Kalitesi Bileşenleri	ORTKAL	14 Soru		0,940
Güven	GÜVEN	8. Soru	0,718	0,926
		9. Soru	0,706	
		10. Soru	0,741	
İşi Anlama	ISANLA	11. Soru	0,670	0,917
		12. Soru	0,697	
		13. Soru	0,728	
Fayda/Risk Paylaşımı	F/RPAY	14. Soru	0,788	0,941
		15. Soru	0,788	
Çatışma	CATISM	16. Soru	0,862	0,971
		17. Soru	0,880	
		18. Soru	0,900	
Sorumluluk	SRMLUK	19. Soru	0,754	0,947
		20. Soru	0,800	
		21. Soru	0,838	

Ortaklık kalitesi bileşenlerinin belirlenmesine yönelik soruların yerinde ve doğru şeyi ölçeceği anlaşıldıktan sonra, ortaklık kalitesi bileşenleri ölçeğinin güvenilirliği Cronbach Alpha katsayısı Tablo: 4.3’te görüldüğü gibi 0,940 olarak hesaplanmış ve ölçek yüksek derecede güvenilir bulunmuştur. Böylece Ortaklık kalitesi bileşenlerinin belirlenmesine yönelik soruların Türkiye’de de güvenilir sonuçlar vereceği anlaşılmıştır.

İkinci olarak kaynak alınan ölçekteki ortaklık kalitesi belirteçlerinin belirlenmesine ait 23 sorunun öncelikle içerik geçerliliği katsayılarına bakılmıştır. Bu sorulara uygulanan içerik geçerliliği analizinde Tablo: 4.4'te görüldüğü gibidir.

Tablo: 4.4. Ortaklık Kalitesi Belirteçleri Sorularının Güvenilirliği

Belirteçler	Kısa Ad	Sorular	İçerik Geçerliliği	Cronbach Alpha
Dış Kaynak Kullanımı Belirteçleri	DKKBLT	23 Soru	19 Soru	0,980
Katılım	KATILM	22. Soru	- 0,416	0,789
		23. Soru	- 0,578	
		*	0,789	
Birlikte Hareket	BIRHRK	24. Soru	0,691	0,905
		25. Soru	0,691	
İletişim Kalitesi	ITSKAL	26. Soru	- 0,573	0,895
		*	0,895	
		27. Soru	- 0,526	
Koordinasyon	KORDNE	28. Soru	- 0,826	0,858
		*	0,858	
		29. Soru	- 0,528	
Bilgi Paylaşımı	BILPAY	30. Soru	- 0,450	0,922
		31. Soru	- 0,041	
		*	0,922	
İlişkinin Süresi	ILSSUR	4. Soru	0,423	-
Karşılıklı Bağımlılık	KRSBAG	32. Soru	0,786	0,938
		33. Soru	0,786	
Kültürel Benzerlik	KULBNZ	34. Soru	0,530	0,823
		35. Soru	0,424	
		36. Soru	0,513	
Üst Yönetimin Destegi	USTDES	37. Soru	0,740	0,951
		38. Soru	0,862	
		39. Soru	0,854	

* Türkiye'de uygulanan ölçekte bütünü temsil yeteneği olmadığı için ölçekten çıkartılan sorular. Bu sorular EK-1'de sunulan ölçekte gösterilmiştir. Ölçekte kalan sorular yeniden numaralandırılmıştır.

Ortaklık kalitesi belirteçlerinin belirlenmesine yönelik bazı sorularının bütün içinde toplanabilirlik özelliği taşımadığı görülmüştür. Tablo: 4.4'te "*" ile gösterilen esas

bozmayacak 4 soru, bunlardan elde edilen verilerde yorum hatası yapılabileceği için ölçekten çıkartılmıştır. Örneğin, katılım belirtecinin ilk iki sorusundan birisi ölçekten çıkarıldığında ölçeğin temsil yeteneği -0,416 veya -0,578'e düşeceğinden, yokluğu olumlu etki yapacak üçüncü soru ölçekten çıkarılmıştır. Ölçülmesi istenilen olguyu temsil edebilecek sorular ölçekte bırakılarak bu ölçekteki soru sayısı 19'a indirilmiştir. Ortaklık kalitesi belirteçlerinin belirlenmesine yönelik geriye kalan 19 sorunun yerinde ve doğru şeyi ölçeceği anlaşıldıktan sonra, ölçeğin güvenilirliği Cronbach Alpha katsayısı Tablo: 4.4'te görüldüğü gibi 0,980 olarak hesaplanmış ve ölçek yüksek derecede güvenilir bulunmuştur. Böylece, ortaklık kalitesi belirteçlerinin belirlenmesine yönelik soruların Türkiye'de de güvenilir sonuçlar vereceği anlaşılmıştır

Üçüncü olarak kaynak alınan ölçekteki dış kaynak kullanımı başarısının belirlenmesine yönelik 15 sorunun içerik geçerliliği katsayılarına bakılmıştır. Bu sorulara uygulanan içerik geçerliliği analizinde Tablo: 4.5'te görüldüğü gibidir.

Tablo: 4.5. Dış Kaynak Kullanımı Başarısı Sorularının Güvenilirliği

Başarı Göstergeleri	Kısa Ad	Sorular	İçerik Geçerliliği	Cronbach Alpha
Dış Kaynak Kullanımının Başarısı	DKKBAS	15 Soru		0,972
Öz Yetkinlikleri Geliştirme		40. Soru	0,746	
Strateji Ve Plânlamaya Odaklanma		41. Soru	0,838	
Uzman İşgörenlere Ulaşma		42. Soru	0,820	
Maliyetleri Azaltma		43. Soru	0,783	
Teknolojik Alt Yapıyı Geliştirme		44. Soru	0,717	
Harcamaların Kontrolü		45. Soru	0,819	
Teknoloji Eskime Riskini Azaltma		46. Soru	0,665	
Önemli Gelişmelere Ulaşma		47. Soru	0,876	
Hizmetlerin Zenginleşmesi		48. Soru	0,864	
Hizmet Kalitesinin Artması		49. Soru	0,855	
Hizmetlere Ulaşma Kolaylığı		50. Soru	0,932	
Hizmeti Kullananların Tatmini		51. Soru	0,899	
Hizmetlerin Eksiksiz Sunulması		52. Soru	0,937	
Hizmetlerin Güvenirliği		53. Soru	0,908	
Toplam Faydalardan Memnuniyet		54. Soru	0,890	

Dış kaynak kullanımının başarısına ait soruların toplanabilirlik özelliğini taşıdığı ve soruların yeterli sayıda ve ölçülmek istenen olguyu temsil edebileceği görülmüştür. Ve Türkiye’de uygulanan ankette tüm sorulara yer verilmiştir. Dış kaynak kullanımı başarısının belirlenmesine yönelik soruların Cronbach Alpha katsayısı 0,972 olarak yüksek derecede güvenilir bulunmuş ve holdinglere sorulmuştur.

Anketin, farklı değişkenlerin ölçümünde kullanılmak üzere ölçekte bırakılan ve yeniden numaralandırılan tüm sorularına uygulanan güvenilirlik analizinin özeti Tablo: 4.6’da sunulduğu gibidir. Ortaklık kalitesi bileşenlerinin güvenilirlik katsayısı 0,940, ortaklık kalitesi belirteçlerinin güvenilirlik katsayısı 0,980 ve dış kaynak kullanımı başarısının güvenilirlik katsayısı ise 0,972 olarak hesaplanmıştır.

Tablo: 4.6. Ortaklık Kalitesinin Etkisi Ölçeğinin Güvenirlik Analizi Özeti

Ölçek		Cronbach Alpha
Tüm Olgularda	(48 Adet Soru)	0,973
Ortaklık Kalitesi Bileşenleri	(14 Adet Soru)	0,940
Güven	(8, 9, 10. Sorular)	0,926
İşi Anlama	(11, 12, 13. Sorular)	0,917
Fayda/Risk Paylaşımı	(14, 15. Sorular)	0,941
Çatışma	(16, 17, 18. Sorular)	0,971
Sorumluluk	(19, 20, 21. Sorular)	0,947
Ortaklık Kalitesi Belirteçleri	(19 Adet Soru)	0,980
Katılım	(22, 23. Sorular)	0,789
Birlikte Hareket	(24, 25. Sorular)	0,905
İletişim Kalitesi	(26, 27. Sorular)	0,895
Koordinasyon	(28, 29. Sorular)	0,858
Bilgi Paylaşımı	(30, 31. Sorular)	0,922
İlişkinin Süresi	(4. Soru)	-
Karşılıklı Bağımlılık	(32, 33. Sorular)	0,938
Kültürel Benzerlik	(34, 35, 36. Sorular)	0,823
Üst Yönetimin Desteği	(37, 38, 39. Sorular)	0,951
Dış Kaynak Kullanımının Başarısı (40’dan 54’e Kadar 15 Soru)		0,972

Sonuç olarak, bütünü bozduğu için 4 sorunun ortaklık kalitesi belirteçlerini belirlemeye yönelik soruların arasından çıkartılmasından sonra Beşli Likert ölçeğine göre çoktan seçmeli soru tipiyle yeniden hazırlanarak son şekli verilen EK-1’de sunulan ölçeğin, en küçük güvenilirlik katsayısı 0,789 ile katılım soru grubunda, en yüksek güvenilirlik katsayısı ise 0,972 ile dış kaynak kullanımının başarısı soru grubunda saptanmıştır. Ölçeğin tüm olgularının güvenilirliği Cronbach Alpha katsayısına göre 0,973 (Tablo: 4.6) olarak hesaplanmıştır. Uygulanan anketin güvenilir sonuçlar verebilecek bir ölçek olduğu anlaşılmış ve evrenin tümüne veri elde etmek için gönderilmiştir.

4.8. Araştırma Sorularına Ait Bulguların Sunulması

Araştırmanın amacı bölümünde insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımı hakkında belirlenen problemlerin cevaplarını bulmaya yönelik analizlerin bulguları ve hipotez testi analizlerinin bulguları bu bölümde sunulacak, elde edilen bulguların değerlendirmesi ise sonuç bölümünde tartışılacaktır. Bu kapsamda, öncelikle dış kaynak kullanımının başarısına önemli derecede etkisi olduğu ileri sürülen ortaklık kalitesi modelinin Türk iş hayatında nasıl algılandığına yönelik sorulardan elde edilen verilere uygulanan faktör analizi bulguları sunulmuştur.

Daha sonra holdinglerdeki dış kaynak kullanımının yapısı ile araştırmaya dahil işletmelerin profilleri arasındaki ilişki derecesinin tespitine yönelik analizlerin bulguları sunulmuştur. Ayrıca, araştırmanın üçüncü bölümünde vurgulanan, insan kaynakları yönetimi fonksiyonları dış kaynak kullanımında, kaliteli bir karar süreci sonucunda kaliteli bir ortakla, kaliteli bir sözleşme sayesinde kurulacak kaliteli bir ortaklığın dış kaynak kullanımının başarısının sağlanmasında gerekli koşullar olup olmadığının tespitine yönelik yapılan analizin bulguları sunulmuştur.

Bu bölümün sonunda ise, Türkiye’deki insan kaynakları fonksiyonları dış kaynak kullanımında ortaklık kalitesi ve dış kaynak kullanımı başarısı arasındaki ilişkinin derecesine bakılarak, müşteri şirket yönünden ileri sürülen hipotezlerin testi yapılmış ve tüm bulguların değerlendirilmesi sonuç bölümde sunulmuştur.

4.8.1. Ortaklık Kalitesi Modelinin Türkiye’de Nasıl Algılandığıyla İlgili Bulgular

İnsan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımının başarısına ortaklık kalitesinin etkisinin ölçümünde kullanılan ölçek; ortaklık kalitesinin 5 bileşeni için 14 ve 9 belirteci için 19 ayrıca dış kaynak kullanımının başarısının göstergelerinin tespitine yönelik 15, toplam 48 sorudan oluşmaktadır. Holdinglerin bu sorulara vermiş oldukları cevapların dağılımı EK-3’te sunulmuştur.

Modelin, Türk iş hayatında nasıl algılandığı görülmek istenmiştir. Öncelikle, modelin ileri sürdüğü ortaklık kalitesi bileşenlerinin Türkiye’deki insan kaynakları fonksiyonlarının dış kaynak kullanımındaki yansımalarına bakılmıştır. Ortaklık kalitesi bileşenlerine uygulanan faktör analizi sonucu Tablo: 4.7’de sunulmuştur.

Tablo: 4.7. Ortaklık Kalitesi Bileşenlerinin Faktör Analizi

Bileşenler	Sorular	Faktör I
Güven	8. Tedarikçi şirketimiz dış kaynak kullanımı sürecinde bizim için iyi kararları verir.	0,890
	9. Tedarikçi şirketimiz bize yardım sağlamak için sözleşme dışı durumlarda da isteklidir.	0,864
	10. Tedarikçi şirketimiz her zaman samimidir.	0,930
İşi Anlama	11. Tedarikçi şirketimizin hizmet sunduğu fonksiyonlardaki iş sürecini açık bir şekilde anlatır.	0,878
	12. Tedarikçi şirketimiz bizim iş hedeflerimizi çok iyi anlar.	0,899
	13. Biz ve tedarikçi şirketimiz karşılıklı olarak rollerimizin gereğini çok iyi yaparız.	0,937
Fayda/Risk Paylaşımı	14. Biz ve tedarikçi şirketimiz yürütülen faaliyetlerde ortaya çıkabilecek riskleri paylaşırız.	0,910
	15. Biz ve tedarikçi şirketimiz fayda ve risklerin tüm sorumluluğunu ortaklaşa üstleniriz.	0,941
Çatışma	16. Biz ve tedarikçi şirketimiz arasında görülen hedef farklılıkları çatışmalara neden olur.	- 0,955
	17. Tedarikçi şirketin hizmette kullandığı kaynaklar çatışmalara neden olur.	- 0,942
	18. Biz ve tedarikçi şirketimizin iş süreçlerindeki kültür farklılıkları çatışmalara neden olur.	- 0,936
Sorumluluk	19. Tedarikçi şirketimiz sözleşmede yazılı koşullara tamamen uymaktadır.	0,896
	20. Tedarikçi şirketimize sözleşme gereği tam destek veriyoruz.	0,904
	21. Biz ve tedarikçi şirketimiz karşılıklı olarak verdiğimiz taahhütlere her zaman uyuyoruz.	0,920

Ortaklık kalitesinin 5 bileşenine ait 14 sorunun Türkiye’deki verilerine uygulanan faktör analizi sonucunda, ortaklık kalitesinin bileşenlerini tespit etmeye yönelik sorular Tablo: 4.7’de görüldüğü gibi 1 faktör altında toplanmıştır.

İkinci olarak, ortaklık kalitesinin 9 belirtecine ait 19 soruya faktör analizi uygulanmıştır. Bu analizin sonucu Tablo: 4.8’de sunulmuştur.

Tablo: 4.8. Ortaklık Kalitesi Belirteçlerinin Faktör Analizi

Bileşenler	Sorular	Faktör I
Katılım	22. Ortaklık ilişkimizde, biz ve tedarikçi şirketimiz işimize pozitif bir tavırla sahip çıkarız.	0,878
	23. Biz ve tedarikçi şirketimiz birbirimizin problemleri ile çok ilgileniriz.	0,835
Birlikte Hareket	24. Ortaklık ilişkimizde, uzun dönemli planlarımızı tedarikçi şirketimizle müzakere ederiz.	0,924
	25. Uzun dönemli özel planlarımızı tedarikçi şirketimizle müzakere ederiz.	0,884
İletişim Kalitesi	26. Biz ve tedarikçi şirketimiz tüm faaliyetlerde karşılıklı görüş alışverişinde bulunuruz.	0,859
	27. Biz ve tedarikçi şirketimiz arasındaki iletişim yöntemleri çok iyi seviyededir.	0,880
Koordinasyon	28. Biz ve tedarikçi şirketimiz olağanüstü problemleri müzakere yoluyla çözeriz.	0,824
	29. Ortaklık ilişkimizde, problemleri çözmek için iyi bir koordinasyon mekanizması vardır.	0,882
Bilgi Paylaşımı	30. Biz ve tedarikçi şirketimiz, gerekli ise esas faaliyet alanlarına ait bilgilerimizi paylaşırız.	0,950
	31. Biz ve tedarikçi şirketimiz için plânlama aşamasına destek olacak bilgiyi paylaşırız.	0,908
İlişkinin Süresi	4. İnsan kaynakları fonksiyonlarımızda kaç yıldır dış kaynak kullanıyorsunuz?	0,451
Karşılıklı Bağımlılık	32. Tedarikçi şirketimiz insan kaynakları sistemimizin gelişimindeki birçok aşamadan sorumludur.	0,911
	33. Tedarikçi şirketimiz ihtiyacımız olan birçok öz insan kaynakları teknolojilerini destekler.	0,927
Kültürel Benzerlik	34. Biz ve tedarikçi şirketimizin kurumsal kültürleri birbirine benzer.	0,717
	35. Biz ve tedarikçi şirketimiz birbirimizin iş kuralları ve şekillerini çok iyi anlarız.	0,908
	36. Biz ve tedarikçi şirketimiz benzer karar verme süreçlerine sahibiz.	0,692
Üst Yönetimin Desteği	37. Üst yönetimimiz tedarikçi şirketle aramızda kurulan ilişki ile ilgilenir.	0,810
	38. Üst yönetimimiz tedarikçi şirketle aramızdaki ilişkinin örgütsel düzeyde önemli olduğunu düşündür.	0,916
	39. Üst yönetimimiz tedarikçi şirketle ilişkimizin gelişmesine tam destek verir.	0,896

Modelin ileri sürdüğü ortaklık kalitesinin belirteçleri 9 grup hâindedir. Aynı algılamının olup olmadığının tespitine yönelik Türkiye’deki verilere uygulanan faktör analizinde ise, ortaklık kalitesi belirteçlerine ait soruların Tablo: 4.6’da görüldüğü gibi yine 1 faktör altında toplandığı tespit edilmiştir.

Üçüncü olarak, dış kaynak kullanımının başarı göstergelerine ait 15 sorunun Türkiye’deki verilere göre kaç faktör altında toplanabileceğine yönelik yapılan faktör analizi sonucunda ise, aşağıdaki Tablo: 4.9’da görüldüğü gibi, 15 sorunun tamamı yine 1 faktör altında toplanmıştır.

Tablo: 4.9. Dış Kaynak Kullanımı Başarısının Faktör Analizi

Sorular	Faktör I
40. İnsan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımı sayesinde öz yetkinliklerimizi geliştirdik.	0,769
41. İnsan kaynakları bölümünün dikkati strateji ve plânlamaya odaklandı.	0,862
42. Uzman işgörelere ulaşmamız kolaylaştı.	0,853
43. İnsan kaynaklarındaki maliyetlerimizi azalttık.	0,815
44. İnsan kaynaklarındaki teknolojik alt yapıyı geliştirdik.	0,755
45. İnsan kaynakları harcamalarındaki kontrolümüzü artırdık.	0,846
46. İnsan kaynakları teknolojisinin eskime riskini en aza indirdik.	0,700
47. İnsan kaynakları alanındaki önemli gelişmelere ulaşmamız kolaylaştı.	0,898
48. İşgörelere sunulan hizmetler zenginleşti.	0,880
49. İşgörelere sunulan hizmetlerin kalitesi arttı.	0,875
50. İşgörelere insan kaynakları hizmetlerine ulaşması kolaylaştı.	0,941
51. Hizmeti kullananların yüksek düzeyde tatmini sağlandı.	0,912
52. Tedarikçi şirket tarafından hizmetler eksiksiz olarak sunulmaktadır.	0,947
53. Tedarikçi şirket tarafından sunulan hizmetlerin güvenliği sürekli yüksek seviyededir.	0,918
54. İnsan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımı sonucu elde edilen tüm faydalardan memnunuz.	0,902

Ortaklık kalitesi bileşenleri soru grubunun altında toplandığı faktör varyansının ortaklık kalitesi bileşenlerinin % 83,661’ini açıkladığı; ortaklık kalitesi belirteçleri soru grubunun faktör varyansının ortaklık kalitesi belirteçlerinin % 72,676’sını açıkladığı; dış kaynak kullanımının başarı göstergelerine ait soruların toplandığı faktör varyansının ise başarı göstergelerinin % 74,113’ünü açıkladığı Tablo: 4.10’da sunulmuştur.

Tablo: 4.10. Ortaklık Kalitesi Modelinin Türkiye’deki Faktör Kapsamları

Faktör Adı	Kapsadığı Sorular	Faktör Puanı
Ortaklık Kalitesi Bileşenleri	8’den 21’e kadar olan 14 Soru	83,661
Ortaklık Kalitesi Belirteçleri	22’den 39’a kadar olan 19 Soru	72,676
Dış Kaynak Kullanımının Başarısı	40’tan 54’e kadar olan 15 Soru	74,113

Araştırmada kullanılan ölçeğin 3 grup hâlindeki 48 sorusuna ayrı ayrı uygulanan faktör analizi neticesinde, soruların 1 faktör altında toplandığı görülmüştür. Örneğin, Tablo: 4.10’daki açıklama özelliği 83,661 puan olan “ortaklık kalitesi bileşenleri” olarak adlandırılan faktörün altında bulunan soruların Türkiye’deki yansıması bu soruların, ortaklık kalitesi ile ilgili olduğunu göstermiş ancak, bunların nasıl detaylandırıldığını göstermemiştir.

Ancak, her bir faktörün kendi içinde bütün oluşturması, çalışmanın bundan sonraki bölümünde değişikliğe neden olmayacaktır. Araştırma kısmının başında kaynak modelin ileri sürdüğü ortaklık kalitesi bileşen ve belirteçleri esas kabul edilerek bunlara ait sorulardan elde edilen verilere göre hipotezlerin testi yapılmıştır.

4.8.2. Dış Kaynak Kullanımının Yapısı Ve İşletme Profilleriyle İlgili Bulgular

Araştırma evrenini temsil edebilecek 81 holdingden cevap formlarının geri dönmelerinden sonra oluşturulan veri tabanından yararlanılarak holdinglerdeki insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımının yapısıyla ilgili analizler yapılmıştır.

Holdinglelerin insan kaynakları bölümlerinde yürütülen fonksiyonların yüzde kaçında dış kaynak kullanıldığını tespit etmek için sorulan soruya holdinglerden alınan cevapların dağılımı Tablo: 4.11’de görülmektedir. Holdinglerin verdiği cevaplardan görüldüğü üzere, insan kaynakları bölümlerinde yürütülen fonksiyonların “% 80’inden Fazlası”nda dış kaynak kullanan holdingin bulunmadığı, “% 20’den Az”ında ise dış kaynak kullanan 6 (% 7,4) holdingin olduğu tespit edilmiştir.

Tablo: 4.11. İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında Dış Kaynak Kullanım Oranları

Soru		n	%
İnsan kaynakları fonksiyonlarınızın yüzde kaçında dış kaynak kullanıyorsunuz?	% 20'den Az	6	7,4
	% 21 ile % 40 Arası	39	48,2
	% 41 ile % 60 Arası	32	39,5
	% 61 ile % 80 Arası	4	4,9
	Toplam	81	100

Holdinglelerin % 48,2'sinin insan kaynakları fonksiyonlarının “% 21 ile % 40 Arasında”, % 39,5'inin “% 41 ile % 60 Arasında”, ve % 4,9'unun ise “% 61 ile % 80 Arasında” dış kaynak kullandığı görülmüştür. Holdinglerin 39'u, insan kaynakları fonksiyonlarının “% 21 ile % 40 Arasında” dış kaynak kullanmaktadır.

Holdinglelerde insan kaynakları bölümü yöneticileri için kullanılan unvanlar ve oranları Tablo: 4.12'de görüldüğü gibi tespit edilmiştir. Holdinglerin % 54,3'ü insan kaynakları yöneticilerinin unvanını “İnsan Kaynakları Koordinatörü”, % 25,9'u “İnsan Kaynakları Direktörü”, % 19,8'i “İnsan Kaynakları Müdürü” olarak belirlemiştir.

Tablo: 4.12. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Unvanları

Soru		n	%
İnsan kaynakları bölümü yöneticisinin unvanı?	İnsan Kaynakları Koordinatörü	44	54,3
	İnsan Kaynakları Direktörü	21	25,9
	İnsan Kaynakları Müdürü	16	19,8
	Toplam	81	100

Genel olarak, holdinglerin hepsinde insan kaynakları bölümlerinin bulunduğu ve holdingler arasında insan kaynakları yöneticilerinin unvanını “İnsan Kaynakları Koordinatörü” olarak belirlemenin yaygın olduğu görülmektedir.

Dış kaynak kullanımında hangi insan kaynakları fonksiyonlarının daha çok tercih edildiğini görmek için, uygulamada ve literatürde geniş kabul gören fonksiyon adları

anket formunda sunulmuştur. İnsan kaynakları bölümlerinde yürütülen ve en çok dış kaynak kullanılan fonksiyonlarla ilgili bulgular Tablo: 4.13'te olduğu gibidir.

Tablo: 4.13. İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında Dış Kaynak Kullanım Oranları

Soru	n	%(*)
Eğitim ve Geliştirme	72	88,9
İşgören Temini	69	85,2
İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin Yönetimi	50	61,7
Yönetici Temini	46	56,8
Örgüt Geliştirme	33	40,7
Bordro Hazırlanması	27	33,3
Performans Değerlendirme	26	32,1
Ücret Yönetimi	25	30,9
Kariyer Yönetimi	24	29,6
İşgören Yardımlarının Yönetimi	15	18,5
Sendika İlişkilerinin Yönetimi	14	17,3
İşgören Danışmanlığı	13	16
İdari İşlerin Yönetimi	10	12,3

(*) İlgili soruya birden fazla cevap verildiğinden yüzde dağılımları her satır için toplam 81 holding üzerinden hesaplanmıştır.

İnsan kaynakları yönetiminde holdinglerin öncelikle dış kaynak kullanımını tercih ettiği fonksiyonlar Tablo: 4.13'te görüldüğü gibi sırasıyla; eğitim ve geliştirme fonksiyonu (% 88,9), işgören temini fonksiyonu (% 85,2), insan kaynakları bilgi sistemleri fonksiyonu (% 61,7), yönetici temini fonksiyonu (% 56,8) ve örgüt geliştirme fonksiyonu (% 40,7) olarak tespit edilmiştir. Dış kaynak kullanımında holdinglerce en az tercih edilen fonksiyonun % 12,3 ile idarî işlerin yönetimi fonksiyonu olduğu görülmektedir.

İnsan kaynakları fonksiyonları dış kaynak kullanımında holdinglerin kaç tedarikçi şirketle çalıştığının tespiti ile ilgili soruya verilen cevapların analizi neticesinde;

holdinglerin % 56,8'inin 2 tedarikçi şirket ile çalışmayı tercih ettikleri, bunu 1 tedarikçi şirket (%23,5) ve 3 tedarikçi şirketin (% 16) takip ettiği Tablo: 4.14'te görülmektedir.

Tablo: 4.14. Holdinglerin Dış Kaynak Kullanımında Çalıştığı Tedarikçi Şirket Sayısı

	Soru	n	%
İnsan kaynakları kullanımında kaç tedarikçi şirketle çalışıyorsunuz?	1 Tedarikçi Şirket	19	23,5
	2 Tedarikçi Şirket	46	56,8
	3 Tedarikçi Şirket	13	16
	4 ve Daha Fazla Tedarikçi Şirket	3	3,7
	Toplam	81	100

Dış kaynak kullanımında çalışılan tedarikçi şirket sayısının, dış kaynak kullanımı miktarının azlığı veya çokluğu ile ilişkisi olup olmadığı incelenmeye değer görülmüştür. Bu nedenle, dış kaynak kullanılan fonksiyon miktarı ile çalışılan tedarikçi şirket sayısı arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığına bakılmıştır.

Tablo: 4.15'te görüldüğü gibi; dış kaynak kullanım miktarı ile çalışılan tedarikçi şirket sayısı ($r = 0,287$) arasında, pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığı görülmüştür ($p < 0,01$).

Tablo: 4.15. Dış Kaynak Kullanımı Miktarı İle Tedarikçi Şirket Sayısı Arasındaki Korelasyon

	Dış Kaynak Kullanımı Miktarı		
	n	r	p
Tedarikçi Şirket Sayısı	81	0,287	0,005*

* $p < 0,01$ anlamlı

Holdinglerin insan kaynakları fonksiyonları dış kaynak kullanımında kaç yıllık bir geçmişinin olduğunun tespitine yönelik sorulara verilen cevapların analiz sonuçları Tablo: 4.16'da verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre; holdinglerin % 64,2'sinin "1-3 Yıl Arası", % 17,3'ünün "4 ile 5 Yıl Arası", % 12,3'ünün "1 Yıldan Az", % 6,2'sinin ise "5 Yıldan Fazla" insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımını geçmişinin olduğu tespit edilmiştir.

Tablo: 4.16. İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında Dış Kaynak Kullanımının Geçmişi

	Soru	n	%
İnsan kaynakları fonksiyonlarında kaç yıldır dış kaynak kullanıyorsunuz?	1 Yıdan Az	10	12,3
	1 - 3 Yıl Arası	52	64,2
	4 - 5 Yıl Arası	14	17,3
	5 Yıdan Fazla	5	6,2
	Toplam	81	100

Dış kaynak kullanımı geçmişi fazla olan holdinglerin dış kaynak kullanımı miktarlarında herhangi bir azalma veya artışın olup olmadığı yönündeki bir sorunun cevabını bulmak için, dış kaynak kullanımı miktarı ile dış kaynak kullanımı geçmişi arasındaki ilişkinin derecesine bakılmıştır.

Tablo: 4.17. Dış Kaynak Kullanımı Miktarı İle Dış Kaynak Kullanımı Geçmişi Arasındaki Korelasyon

	Dış Kaynak Kullanımı Miktarı		
	n	r	p
Dış Kaynak Kullanımı Geçmişi	81	0,028	0,806

Tablo: 4.17’de görüldüğü üzere; dış kaynak kullanımı geçmişi ile dış kaynak kullanımı miktarı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($p>0,05$).

Holdinglelerin işletme profilleri ile ilgili verilerin elde edilmesinin amacı; sadece işletmelerin ölçekleri hakkında bilgi edinmek değil aynı zamanda, holdinglerin işletme profilleri ile insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımı yapısı arasında herhangi bir ilişkinin olup olmadığını sorgulamak istenmesidir. Bu maksatla, holdinglerin satış gelirleri, insan kaynakları bütçeleri veya işgören sayıları ile dış kaynak kullanımı miktarı arasında herhangi bir ilişkinin olup olmadığının tespit edilmesine yönelik 81 holdingden alınan cevapların analiz sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Holdinglelerin, 2003 yılı toplam satış gelirlerinin dağılımı Tablo: 4.18’de görüldüğü gibidir. Holdinglerin % 19,8’i “101 Milyon \$ - 200 Milyon \$ Arası” satış gelirine,

% 4,9'u ise "5 Milyon \$'dan Az" satış gelirine sahip olarak, holdinglerin satış gelirleri sıralamasında işaretlenen cevapların uç noktalarını oluşturmaktadır. En yüksek satış geliri cevabı olan "1,1 Milyon \$ ve Üzeri" şıkkını işaretleyen holding sayısı 9 (% 11,1)'dur. Holdinglerin satış gelirlerindeki dağılım Tablo: 4.18'de görülmektedir.

Tablo: 4.18. Holdinglerin Bünyelerindeki Şirketler Dahil Toplam Satış Gelirleri

Soru	n	%	
Holding bünyesindeki şirketler dahil 2003 yılı toplam satış geliriniz ne kadardır?	5 Milyon \$'dan Az	4	4,9
	5,1 Milyon \$ - 10 Milyon \$ Arası	5	6,2
	11 Milyon \$ - 50 Milyon \$ Arası	10	12,3
	51 Milyon \$ - 100 Milyon \$ Arası	12	14,8
	101 Milyon \$ - 200 Milyon \$ Arası	16	19,8
	201 Milyon \$ - 500 Milyon \$ Arası	14	17,3
	501 Milyon \$ - 1 Milyar \$ Arası	11	13,6
	1,1 Milyar \$ ve Üzeri	9	11,1
	Toplam	81	100

Holdinglerin, insan kaynakları bölümünde yürütülen faaliyetlerin finansmanı için 2004 yılı bütçelerinin ne kadarını insan kaynakları yönetimi bütçesine tahsis ettikleri Tablo: 4.19'da sunulmuştur. Verilen cevapların incelenmesi neticesinde; holdinglerin % 38,3'ünün toplam bütçelerinin "% 3 ile % 4 Arası"nı ve holdinglerin % 3'ünün ise toplam bütçelerinin "% 5 ile % 10 Arası"nı insan kaynakları yönetimi bütçesine tahsis ettikleri görülmektedir.

Araştırmaya katılan holdinglerin insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullandıkları göz önüne alındığında, genel olarak (% 86,4) ölçeklerine göre toplam bütçelerinin "% 3 ile % 5 Arası" bir bütçeyi insan kaynakları yönetimi için tahsis ettikleri görülmektedir.

Tablo: 4.19. Holdinglerin İnsan Kaynakları Yönetimi Bütçelerinin Yüzdesi

Soru	n	%	
İnsan kaynakları yönetimi bütçeniz toplam bütçenizin yüzde kaçındır?	% 1 ile % 2 Arası	8	9,9
	% 2 ile % 3 Arası	23	28,4
	% 3 ile % 4 Arası	31	38,3
	% 4 ile % 5 Arası	16	19,7
	% 5 ile % 10 Arası	3	3,7
	Toplam	81	100

Holdinglein, toplam işğören sayısının tespiti için sorulan soruya alınan cevapların dağılımı Tablo: 4.20’de sunulmuştur. Araştırmaya katılan holdinglerden elde edilen verilere göre, holdinglerin % 24,7’sinin bünyelerindeki şirketler dahil “2.001 - 3.000 Arası” işğörene, % 8,6’sının ise “1.001 - 2.000 Arası” işğörene sahip olarak en az ve en çok işaretlenen cevaplar olduğu görölmektedir. Holdinglerin % 9,9’unun bünyelerindeki şirketler dahil “7.000’den Fazla” işğörene sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo: 4.20. Holding Bünyesindeki Şirketler Dahil İşğören Miktarı

Soru	n	%	
Holding bünyenizdeki şirketler dahil toplam işğören sayınız?	1000'den Az	9	11,1
	1.001 ile 2.000 Arası	7	8,6
	2.001 - 3.000 Arası	20	24,7
	3.001 - 4.000 Arası	16	19,8
	4.001 - 5.000 Arası	11	13,6
	5.001 - 7.000 Arası	10	12,3
	7.000'den Fazla	8	9,9
	Toplam	81	100

İnsan kaynakları fonksiyonları dış kaynak kullanımı miktarına işletme profillerinin etkisini görmek amacıyla, satış gelirleri, insan kaynakları yönetimi bütçesi ve işğören sayısı ile dış kaynak kullanımının miktarı arasındaki istatistiksel ilişkinin derecesinin tespitine yönelik yapılan analiz sonuçları Tablo: 4. 21’de sunulmuştur.

Tablo: 4.21. Dış Kaynak Kullanım Miktarı İşletme Profili Arasındaki Korelasyon

	Dış Kaynak Kullanımı Miktarı		
	n	r	p
Satış Geliri	81	-0,074	0,511
İnsan Kaynakları Bütçesi	81	0,045	0,689
İşgören Sayısı	81	-0,053	0,636

* $p < 0,05$

Dış kaynak kullanımı miktarı ile toplam satış geliri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($p > 0,05$). Dış kaynak kullanımı miktarı ile insan kaynakları yönetimi bütçesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($p > 0,05$). Dış kaynak kullanımı miktarı ile toplam işgören sayısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($p > 0,05$). Sonuç olarak, holdinglerin satış geliri, insan kaynakları bütçesi ve işgören sayısının insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımı miktarına herhangi bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

4.8.3. Dış Kaynak Kullanımı Başarısının Ön Koşullarıyla İlgili Bulgular

Bu çalışma ortaklık kalitesini, dış kaynak kullanımı başarısının öncülü olarak görür. Yüksek ortaklık kalitesi dış kaynak kullanımı başarısı için gerekli koşul olabilir ama yeterli koşul değildir. Öncelikle, araştırmanın üçüncü bölümde ileri sürdüğü dış kaynak kullanımının başarı koşulları olarak belirlenen; karar süreci kalitesi, ortak kalitesi ve sözleşme kalitesinin sağlanması gereklidir.

Örneğin; dış kaynak kullanımının asıl amacı maliyet azaltmadır ancak, tedarikçi şirket amacı karşılamakta yetersiz kaldığında, bu tarz bir dış kaynak kullanımı ilişkisi, tedarikçi ve müşteri arasındaki ortaklığın kalitesine rağmen başarısız olacaktır. Bu nedenle araştırmada, ortaklık kalitesi kavramı dış kaynak kullanımı başarısından ayrılarak dış kaynak kullanımının, yüksek kaliteli ortaklık var olduğunda başarılı olup olmadığı test edilmektedir.

Ortaklık kalitesinin dış kaynak kullanımının başarısına etkisinin belirlenmeye çalışıldığı bu çalışmada kaynak alınan modelin ileri sürdüğü kaliteli bir ortaklığın sağlanması için uygun bir ortamın da sağlanması gerektiğine inanılmaktadır. Bu nedenle, dış kaynak kullanımının başarısı için ilk üç koşulun karar süreci kalitesi, ortak kalitesi ve sözleşme kalitesi olduğu ileri sürülmüştür. Araştırmaya katılan holdinglerden elde edilen veriler doğrultusunda, araştırmanın ileri sürdüğü üç koşulun öncelikle birbirleri arasındaki ilişkinin derecesine bakılmıştır. Bu maksatla yapılan korelasyon analizinin sonucu Tablo: 4.22’de sunulmuştur.

Tablo: 4.22. Dış Kaynak Kullanımı Başarısı Ön Koşullarının Korelasyonu

n = 81	Karar Süreci Kalitesi		Ortak Kalitesi		Sözleşme Kalitesi	
	r	p	r	p	r	p
Karar Süreci Kalitesi	-	-	0,801	0,001**	0,821	0,001**
Ortak Kalitesi	0,801	0,001**	-	-	0,956	0,001**
Sözleşme Kalitesi	0,821	0,001**	0,956	0,001**	-	-

** p<0,01 ileri düzeyde anlamlı

Karar süreci kalitesi ile ortak kalitesi ($r = 0,801$) arasında pozitif yönde, mükemmele yakın ve istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı ilişkinin olduğu ($p<0,01$); karar süreci kalitesi ile sözleşme kalitesi ($r = 0,821$) arasında ise pozitif yönde, mükemmele yakın ve istatistiksel olarak ileri derecede anlamlı korelasyonun varlığı ($p<0,01$); ortak kalitesi ile sözleşme kalitesi ($r = 0,956$) arasında ise pozitif yönde, mükemmele yakın ve istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı korelasyonun varlığı ($p<0,01$) Tablo: 4.22’de görüldüğü gibi tespit edilmiştir.

Dış kaynak kullanım başarısı ön koşullarının birbirleri arasındaki anlamlı ilişkiler tespit edildikten sonra, dış kaynak kullanım başarısının toplam katsayısı ile başarı ön koşulları arasındaki korelasyon analizi sonuçlarının verildiği Tablo: 4.23’te görüldüğü üzere; dış kaynak kullanımının başarısının toplam katsayısı ile karar süreci kalitesi katsayısı ($r = 0,816$), ortak kalitesi katsayısı ($r = 0,928$) ve sözleşme kalitesi katsayısı ($r = 0,792$) arasında pozitif yönde, mükemmele yakın ve istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı ilişkinin varlığı tespit edilmiştir ($p<0,01$).

Tablo: 4.23. Dış Kaynak Kullanım Başarısı İle Ön Koşullar Arasındaki Korelasyon

Değişkenler	Dış Kaynak Kullanımı Başarısı Toplam Katsayısı		
	n	r	p
Karar Süreci Kalitesi	81	0,816	0,001**
Ortak Kalitesi	81	0,928	0,001**
Sözleşme Kalitesi	81	0,792	0,001**

** p<0,001 ileri düzeyde anlamlı

Böylece, insan kaynak fonksiyonları dış kaynak kullanımının başarısı ile karar süreci kalitesi, ortak kalitesi ve sözleşme kalitesi arasında pozitif yönde, mükemmele yakın ve istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı ilişkinin varlığı gördükten sonra dördüncü koşul olarak ortaklık kalitesini sıralamak uygun olacaktır. Bu kapsamda, dış kaynak kullanımının başarısı için dördüncü ve nihai koşul olarak belirlenen ortaklık kalitesinin açılımı ve dış kaynak kullanımının başarısına nasıl bir etki sağladığını tespit etmek maksadıyla, kaynak modelin ileri sürdüğü hipotezler bundan sonraki bölümde test edilmiştir.

4.8.4. Ortaklık Kalitesini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bulgular

Dış kaynak kullanımının başarısına ortaklık kalitesinin önemli derecede etkisi olduğunu ileri süren modele göre, Tablo: 4.1’de kısa tanımları verilen bileşenler ortaklık kalitesini oluşturmakta, Tablo: 4.2’de sıralanan belirteçler ise ortaklık kalitesi etkisinin derecesini belirlemekte ve nihayet ortaklık kalitesi de dış kaynak kullanımının başarısını sağlamaktadır. Modelin ileri sürdüğü bu teorik çatının insan kaynakları fonksiyonları dış kaynak kullanımında da anlamlı olup olmadığının tespitine yönelik belirlenen araştırma hipotezlerinin testi ile ilgili bulgular bu bölümde sunulmuştur.

Ortaklık kalitesi modelinin insan kaynakları fonksiyonları dış kaynak kullanımının başarısında da anlamlı olup olmadığını görmek maksadıyla, öncelikle ortaklık kalitesi bileşenleri ile belirteçleri daha sonra da dış kaynak kullanımını başarısı ile ortaklık kalitesi bileşenleri arasındaki korelasyonlara bakılmıştır.

Ortaklık kalitesi bileşenleri ile belirteçleri ve ortaklık kalitesi ile dış kaynak kullanımının başarısı aralarındaki istatistiksel ilişkilerin şiddetini tespit etmek üzere Pearson ve Spearman's korelasyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkinin veya bağımlılığın şiddetini belirlemeye yöneliktir ve korelasyon katsayısının +1'e yakın olması iki değişken arasındaki pozitif yönlü mükemmel bir doğrusal ilişkinin varlığını gösterir [Altunışık ve diğerleri, 2002: 184].

4.8.4.1. Ortaklık Kalitesi Bileşenlerinin Korelasyon Analizi

Dış kaynak kullanımının başarısına önemli derece etkisinin olduğu ileri sürülen ortaklık kalitesinin bileşenleri Türkiye'de her ne kadar 1 faktör olarak algılansa da modelin ileri sürdüğü 5 bileşenin, ortaklık kalitesinin bütünü ile arasındaki daha sonra da birbirleri arasındaki ilişkinin derecesine bakılmıştır.

Ortaklık kalitesi bileşenlerine ait soruların toplam korelasyon katsayısı ile; güven katsayısı ($r = 0,956$), işi anlama katsayısı ($r = 0,957$), fayda/risk paylaşımı katsayısı ($r = 0,948$) ve sorumluluk katsayısı ($r = 0,927$) ile pozitif yönde, mükemmele yakın ve istatistiksel olarak ileri derecede anlamlı ilişkinin olduğu ($p < 0,001$), çatışma katsayısı arasında ise negatif yönde, mükemmele yakın ve istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı ilişkinin olduğu ($p < 0,001$) Tablo: 4.24'te görülmektedir

Tablo: 4.24. Ortaklık Kalitesinin Bütünü İle Bileşenleri Arasındaki Korelasyon

Değişkenler	Ortaklık Kalitesi Bileşenleri Toplam Katsayısı		
	n	r	p
Güven	81	0,956	0,001**
İşi Anlama	81	0,957	0,001**
Fayda/Risk Paylaşımı	81	0,948	0,001**
Çatışma	81	-0,877	0,001**
Sorumluluk	81	0,927	0,001**

** $p < 0,001$ ileri düzeyde anlamlı

Ayrıca, Tablo: 4.25'te de görüldüğü üzere ortaklık kalitesi bileşenlerinin birbirleri arasındaki ilişkilerin analizinde ise, ortaklık kalitesi bileşenlerinin birbirleri arasındaki ilişkilerin analizinde, güven katsayısı ile işi anlama ($r = 0,931$), fayda/risk paylaşımı ($r = 0,893$) ve sorumluluk katsayıları ($r = 0,881$) arasında pozitif yönde, mükemmele yakın ve istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı ilişki ($p < 0,001$), çatışma katsayısı ($r = -0,905$) ile ise negatif yönde, mükemmele yakın ve istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı ilişki görülmektedir ($p < 0,001$).

Tablo: 4.25. Ortaklık Kalitesi Bileşenlerinin Birbirleri Arasındaki Korelasyon

Değişkenler	Güven	İş Anlama	Fayda/Risk Paylaşımı	Çatışma	Sorumluluk
Güven	1,000				
İş Anlama	0,931**	1,000			
Fayda/Risk Paylaşımı	0,893**	0,936**	1,000		
Çatışma	-0,905**	-0,937**	-0,902**	1,000	
Sorumluluk	0,881**	0,899**	0,883**	-0,916**	1,000

** $p < 0,001$ ileri düzeyde anlamlı

İş anlama katsayısı ile fayda/risk paylaşımı katsayısı ($r = 0,936$) ve sorumluluk katsayısı ($r = 0,899$) arasında pozitif yönde, mükemmele yakın ve istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı ilişki görülmektedir ($p < 0,001$). İş anlama katsayısı ile çatışma katsayısı ($r = -0,937$) arasında ise negatif yönde, mükemmele yakın ve istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı ilişki mevcuttur ($p < 0,001$).

Fayda/risk paylaşımı katsayısı ile çatışma katsayısı ($r = -0,902$) arasında negatif yönde, mükemmele yakın ve istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı ilişki bulunmuştur ($p < 0,001$).

Çatışma katsayısı ile sorumluluk katsayısı ($r = -0,916$) arasında da negatif yönde, mükemmele yakın ve istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı ilişki bulunmuştur ($p < 0,001$).

Ortaklık kalitesi bileşenlerinin birbirleri arasındaki ilişkinin mükemmel yakın ve istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı olduğu Tablo: 4.25'te görülmektedir. Ortaklık kalitesi bileşenlerinin birbirleri arasındaki ilişkilerin incelenmesinde; güven arttıkça işi anlama, fayda risk paylaşımı ve sorumluluğun arttığı, çatışmanın ise daha çok azaldığı görülmektedir. Yine aynı şekilde, işi anlama arttıkça, fayda/risk paylaşımı ve sorumluluğun da arttığı, çatışmanın ise daha çok azalmakta olduğu tespit edilmiştir.

4.8.4.2. Ortaklık Kalitesi Belirteçlerinin Korelasyon Analizi

Dış kaynak kullanımının başarısını, ortaklık kalitesinin etkileme gücüne önemli derece katkısı olduğu ileri sürülen ortaklık kalitesi belirteçleri Türkiye'de her ne kadar 1 faktör olarak algılansa da modelin ileri sürdüğü 9 belirtecin, ortaklık kalitesi belirteçlerinin bütünü ile arasındaki daha sonra da birbirleri arasındaki ilişkinin derecesine bakılmıştır. Ortaklık kalitesinin belirteçlerinin bütünü ile belirteçleri arasındaki korelasyonun tespitine yönelik analiz sonucu Tablo: 4.26'da sunulmuştur.

Analiz sonucuna göre; ortaklık kalitesi belirteçlerinin toplam korelasyon katsayısı ile katılım katsayısı ($r = 0,924$), birlikte hareket katsayısı ($r = 0,947$), iletişim kalitesi katsayısı ($r = 0,911$), koordinasyon katsayısı ($r = 0,903$), bilginin paylaşımı katsayısı ($r = 0,961$), karşılıklı bağımlılık katsayısı ($r = 0,946$), kültürel benzerlik katsayısı ($r = 0,908$) ve üst yönetimin desteği katsayısı ($r = 0,918$) arasında, pozitif yönde, mükemmel yakın ve istatistiksel olarak ileri derecede anlamlı bir ilişki ($p < 0,001$), ilişkinin süresi katsayısı ($r = 0,426$) arasında ise pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($p < 0,01$).

Ortaklık kalitesi belirteçlerinin toplam katsayısı ile her bir belirteç arasındaki korelasyon analizinin yukarıda elde edilen sonuçları doğrultusunda; katılımın, birlikte hareketin, iletişim kalitesinin, koordinasyonun, bilgi paylaşımının, ilişki süresinin, karşılıklı bağımlılığın, kültürel benzerliğin ve üst yönetimin desteği katsayıları arttıkça ortaklık kalitesi belirteçlerinin toplam katsayısının da artmakta olduğu görülmektedir.

Tablo: 4.26. Ortaklık Kalitesi Belirteçleri Toplam Katsayısı İle Belirteçler Arasındaki Korelasyon

Değişkenler	Ortaklık Kalitesi Belirteçleri Toplam Katsayısı		
	n	r	p
Katılım	81	0,924	0,001**
Birlikte Hareket	81	0,947	0,001**
İletişim Kalitesi	81	0,911	0,001**
Koordinasyon	81	0,903	0,001**
Bilgi Paylaşımı	81	0,961	0,001**
İlişkinin Süresi	81	0,426	0,01*
Karşılıklı Bağımlılık	81	0,946	0,001**
Kültürel Benzerlik	81	0,908	0,001**
Üst Yönetim Desteği	81	0,918	0,001**

* p<0,01 anlamlı

** p<0,001 ileri düzeyde anlamlı

Ayrıca, Tablo: 4.27’de de görüldüğü üzere ortaklık kalitesi belirteçlerinin birbirleri arasındaki ilişkilerin incelenmesinde ise, katılım katsayısı ile birlikte hareket katsayısı ($r = 0,838$), iletişim kalitesi katsayısı ($r = 0,805$), koordinasyon katsayısı ($r = 0,821$), bilgi paylaşımı katsayısı ($r = 0,874$), karşılıklı bağımlılık katsayısı ($r = 0,866$), kültürel benzerlik katsayısı ($r = 0,845$) ve üst yönetim desteği katsayısı ($r = 0,838$) arasında pozitif yönde, mükemmele yakın ve istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı ilişkinin varlığı ($p<0,001$), ilişkinin süresi katsayısı ($r = 0,383$) ile pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkinin varlığı tespit edilmiştir ($p<0,01$).

Birlikte hareket katsayısı ile iletişim kalitesi katsayısı ($r = 0,907$), koordinasyon katsayısı ($r = 0,845$), bilgi paylaşımı katsayısı ($r = 0,895$), karşılıklı bağımlılık katsayısı ($r = 0,899$), kültürel benzerlik katsayısı ($r = 0,821$) ve üst yönetim desteği katsayısı ($r = 0,823$) arasında pozitif yönde, mükemmele yakın ve istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı ilişkinin varlığı ($p<0,001$), ilişkinin süresi katsayısı ($r = 0,444$) ile ise pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p<0,01$).

Tablo: 4.27. Ortaklık Kalitesi Belirteçlerinin Korelasyonu

Değişkenler	Katılım	Birlikte Hareket	İletişim Kalitesi	Koordinasyon	Bilgi Paylaşımı	İlişkinin Süresi	Karşılıklı Bağımlılık	Kültürel Benzerlik
Katılım	1.000							
Birlikte Hareket	0,838**	1.000						
İletişim Kalitesi	0,805**	0,907**	1.000					
Koordinasyon	0,821**	0,845**	0,830**	1.000				
Bilgi Paylaşımı	0,874**	0,895**	0,852**	0,847**	1.000			
İlişkinin Süresi	0,383*	0,444*	0,446*	0,386*	0,364*	1.000		
Karşılıklı Bağımlılık	0,866**	0,899**	0,857**	0,857**	0,902**	0,387*	1.000	
Kültürel Benzerlik	0,845**	0,821**	0,763**	0,753**	0,898**	0,336*	0,822**	1.000
Üst Yönetim Desteği	0,838**	0,823**	0,779**	0,798**	0,857**	0,408*	0,837**	0,810**

* p<0,01 anlamlı

** p<0,001 ileri düzeyde anlamlı

İletişim kalitesi katsayısı ile koordinasyon katsayısı ($r = 0,830$), bilgi paylaşımı katsayısı ($r = 0,852$), karşılıklı bağımlılık katsayısı ($r = 0,857$), kültürel benzerlik katsayısı ($r = 0,763$) ve üst yönetim desteği katsayısı ($r = 0,779$) arasında pozitif yönde, mükemmele yakın ve istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı ilişkinin varlığı ($p<0,001$), ilişkinin süresi katsayısı ($r = 0,446$) ile ise pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığı görülmektedir ($p<0,01$).

Koordinasyon katsayısı ile bilgi paylaşımı katsayısı ($r = 0,847$), karşılıklı bağımlılık katsayısı ($r = 0,857$); kültürel benzerlik katsayısı ($r = 0,753$) ve üst yönetim desteği katsayısı ($r = 0,798$) arasında pozitif yönde, mükemmele yakın ve istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı ilişkinin varlığı ($p<0,001$), ilişkinin süresi katsayısı ($r = 0,386$) ile ise pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p<0,01$).

İlişkinin süresi katsayısı ile karşılıklı bağımlılık katsayısı ($r = 0,387$), kültürel benzerlik katsayısı ($r = 0,336$) ve üst yönetim desteği katsayısı arasında ($r = 0,408$) pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki mevcuttur ($p < 0,01$).

Karşılıklı bağımlılık katsayısı ile kültürel benzerlik katsayısı ($r = 0,822$) ve üst yönetim desteği katsayısı ($r = 0,837$) arasında pozitif yönde, mükemmele yakın ve istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı bir ilişkinin varlığı görülmektedir ($p < 0,001$).

Kültürel benzerlik katsayısı ile üst yönetim desteği katsayısı ($r = 0,810$) arasında ise pozitif yönde, mükemmele yakın ve istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($p < 0,001$).

Ortaklık kalitesi belirteçlerinin kendi aralarındaki korelasyon analizi sonucunda; ilişkinin süresi hariç belirteçlerin birbirleri arasında pozitif yönde, mükemmele yakın ve istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı ilişkilerin varlığı, ilişkinin süresi belirteci ile diğerleri arasında ise pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin varlığı tespit edilmiştir. Ortaklık kalitesi belirteçlerinin ortaklık kalitesinin sağlanmasında uygun bir ortamın yaratılmasında ne derecede gerekli olduğu ve bu belirteçler arasındaki ilişkinin şiddetine aşağıda bakılmıştır.

4.8.4.3. Ortaklık Kalitesi İle Belirteçleri Arasındaki Korelasyon Analizi

Ortaklık kalitesinin toplam katsayısı ile belirteçler arasındaki korelasyon analizi sonuçlarının verildiği Tablo: 4.28'de görüldüğü üzere; ortaklık kalitesi ile katılım katsayısı ($r = 0,844$), birlikte hareket katsayısı ($r = 0,897$), iletişim kalitesi katsayısı ($r = 0,837$), koordinasyon katsayısı ($r = 0,838$), bilgi paylaşımı katsayısı ($r = 0,941$), karşılıklı bağımlılık katsayısı ($r = 0,906$), kültürel benzerlik katsayısı ($r = 0,863$) ve üst yönetim desteği katsayısı ($r = 0,839$) arasında pozitif yönde, mükemmele yakın ve istatistiksel olarak ileri derecede anlamlı ilişkilerin varlığı görülmekte ($p < 0,001$), ilişkinin süresi katsayısı ($r = 0,341$) arasında ise pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin varlığı görülmektedir ($p < 0,01$).

Tablo: 4.28. Ortaklık Kalitesi İle Ortaklık Kalitesi Belirteçleri Arasındaki Korelasyon

Değişkenler	Ortaklık Kalitesi Bileşenleri Toplam Katsayısı		
	n	r	p
Katılım	81	0,844	0,001**
Birlikte Hareket	81	0,897	0,001**
İletişim Kalitesi	81	0,837	0,001**
Koordinasyon	81	0,838	0,001**
Bilgi Paylaşımı	81	0,941	0,001**
İlişkinin Süresi	81	0,341	0,02*
Karşılıklı Bağımlılık	81	0,906	0,001**
Kültürel Benzerlik	81	0,863	0,001**
Üst Yönetim Desteği	81	0,839	0,001**

* $p < 0,01$ anlamlı

** $p < 0,001$ ileri düzeyde anlamlı

Ortaklık kalitesi ile ortaklık kalitesi belirteçleri arasındaki pozitif yönde, mükemmele yakın ve istatistiksel olarak ileri derecede anlamlı ilişkiler görülmüştür. Başka bir deyişle, ortaklık kalitesi belirteçlerinin katsayılarındaki bir birim artışın ortaklık kalitesi bileşenlerinin toplam katsayısında bir birim artışa neden olduğu görülmüştür.

4.8.5. Ortaklık Kalitesi Ve Dış Kaynak Kullanımının Başarısına Yönelik Hipotezlerin Testiyle İlgili Bulgular

Ortaklık kalitesi ile bileşenleri ve ortaklık kalitesi ile belirteçleri arasındaki ilişkinin şiddetinin sorgulanmasında sonra, dış kaynak kullanımı başarısı ile ortaklık kalitesi bileşenleri arasındaki ilişkinin şiddeti korelasyon analizi ile sorgulanacaktır. Burada amaç, ortaklık kalitesi için uygun bir ortam yaratıldıktan sonra dış kaynak kullanımı başarısı ile ortaklık kalitesi bileşenleri arasındaki ilişkinin şiddetinin görülmesidir. Daha sonra, ortaklık kalitesini belirteçlerin, dış kaynak kullanımını da ortaklık kalitesinin etkileme derecelerinin belirlenmesi için verilere regrasyon analizi uygulanacaktır.

Dış kaynak kullanım başarısı ile ortaklık kalitesi arasındaki korelasyon analizi sonuçlarının verildiği Tablo: 4.29'da görüldüğü üzere; dış kaynak kullanımı başarısının katsayısı ile güven katsayısı ($r = 0,896$), işi anlama katsayısı ($r = 0,959$), fayda/risk paylaşımı ($r = 0,921$) ve sorumluluk katsayıları ($r = 0,948$) arasında pozitif yönde, mükemmele yakın ve istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı ilişkiler ($p < 0,001$), çatışma katsayısı ($r = -0,908$) ile ise negatif yönde, mükemmele yakın ve istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı ilişkinin varlığı tespit edilmiştir ($p < 0,01$).

Tablo: 4.29. Dış Kaynak Kullanım Başarısı İle Ortaklık Kalitesi Arasındaki Korelasyon

Değişkenler	Dış Kaynak Kullanımı Başarısı Toplam Katsayısı		
	n	r	p
Güven	81	0,856	0,001**
İş Anlama	81	0,959	0,001**
Fayda/Risk Paylaşımı	81	0,921	0,001**
Çatışma	81	- 0,908	0,001**
Sorumluluk	81	0,948	0,001**

** $p < 0,001$ ileri düzeyde anlamlı

Dış kaynak kullanımı başarısının katsayısı ile güven, işi anlama, fayda/risk paylaşımı ve sorumluluk arasında pozitif yönde, çatışma ile ise negatif yönde mükemmele yakın ve istatistiksel olarak ileri derecede anlamlı ilişkilerin varlığı görülmüştür. Bulgular, ortaklık kalitesi bileşenlerinin şiddeti arttıkça dış kaynak kullanımı başarısının da arttığını göstermektedir.

Ortaklık kalitesi bileşenleri ve belirteçlerinin kendi içlerinde, ortaklık kalitesi bileşenleri ile belirteçlerinin birbiri arasında ve dış kaynak kullanımının başarısı ile ortaklık kalitesi bileşenleri arasındaki ilişkinin mükemmele yakın ve istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı olduğu yukarıda görülmüştür ($p < 0,001$). Araştırmanın bundan sonraki bölümünde, aralarında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunan ortaklık kalitesi bileşenlerindeki değişime ortaklık kalitesi belirteçlerinin ne derecede etkili olduğuna ve ortaklık kalitesi bileşenlerinin dış kaynak kullanımının başarısına ne derecede etkili olduğuna bakılmıştır.

Bir bağımlı değişken ile birden fazla bağımsız değişken arasındaki istatistiksel ilişkilerin yapısının tespitinde çok değişkenli regresyon analizi kullanılmaktadır. Burada amaç, bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarının bağımsız değişkenlerle açıklanabileceğini belirlemek veya belirli şartların kontrol edilmesi durumunda bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerinin neler olduğunu tespit etmektir.

Belirleme katsayısı olarak da bilinen R^2 (R squared) 1'e ne kadar yakın ise o derece uyumlu, 0'a ne kadar yakın ise uyum olmadığı kararını verir. Söz konusu katsayı, bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarının (%) bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını ifade eder ve bu durum çok değişkenli regresyon modelinin açıklayıcılık gücünün iyi bir göstergesidir. F kurulan modelin anlamlı olup olmadığını gösteren ANOVA testi sonucu ortaya çıkan değerdir ve p anlamlılık düzeyi modelin anlamlı olup olmadığını verir. B katsayısı diğer bağımsız değişkenlerin etkisi sabit tutulduğunda söz konusu bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni belirleme etkisidir. B katsayısı aynı zamanda bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasındaki ilişkinin yönünü de gösterir. Çok değişkenli regresyon analizlerinde modelde yer alan bağımsız değişkenler aynı veya benzer ölçeklerle ölçülmemiş ise, değişkenler arasındaki açıklayıcılığı sağlıklı değerlendirmek için Beta kısmî korelasyon katsayısı kullanılmaktadır [Altunışık ve diğerleri, 2002: 186-189].

Regresyon analiziyle, ortaklık kalitesi bileşenlerine, belirteçlerin ayrı ayrı ve ortaklık kalitesi bileşenlerinin dış kaynak kullanımının başarısına etkisi, kurulan hipotezler doğrultusunda incelenmiştir. Bu maksatla kurulan modelleri tek tek açıklamadan önce bu modellerin anlamlı olduğunun genel bir gösterimi aşağıda verilmiştir.

ORTKAL	$R^2 = 0.911$	$F = 80,853$	$p = 0,001$
GÜVEN	$R^2 = 0.852$	$F = 45,410$	$p = 0,001$
ISANLA	$R^2 = 0.925$	$F = 97,154$	$p = 0,001$
F/RPAY	$R^2 = 0.858$	$F = 54,816$	$p = 0,001$
CATISM	$R^2 = 0.928$	$F = 101,09$	$p = 0,001$
SRMLUK	$R^2 = 0.993$	$F = 107,67$	$p = 0,001$
DKKBAS	$R^2 = 0.961$	$F = 104,12$	$p = 0,001$

Ortaklık kalitesi toplam puanı üzerine ortaklık kalitesi belirteçlerinin etkilerini ölçmek için yapılan regresyon analizinde modelin açıklayıcılık katsayısı ($R^2 = 0,911$) çok iyi düzeyde olup modelin ileri düzeyde anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,001$). Tablo: 4.30'da görüldüğü gibi; ortaklık kalitesi bileşen puanına birlikte hareket, bilgi paylaşımı ve karşılıklı bağımlılık puanlarının pozitif yönlü etkileri istatistiksel olarak önemli bulunmuştur ($p < 0,05$). Diğer belirteçler modelde yerini almakla birlikte istatistiksel olarak modele önemli katkılarının olmadığı görülmektedir. Ortaklık kalitesi için kurulan regresyon modeli;

Tablo: 4.30. Ortaklık Kalitesi İle Belirteçler Arasındaki Regrasyon Katsayıları

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	22,476	1,672		13,440	,000
	KATILM	-,236	,360	-,056	-,654	,515
	BIRHRK	,621	,316	,215	1,967	,050
	ITSKAL	-,175	,346	-,045	-,506	,614
	KOORDN	,168	,326	,040	,517	,607
	BILPAY	1,611	,375	,510	4,299	,000
	ILSSUR	-,461	,428	-,044	-1,076	,285
	KRSBAG	,817	,370	,223	2,209	,030
	KULBNZ	,236	,270	,075	,873	,386
	USTDES	,112	,185	,046	,607	,546

a. Dependent Variable: **ORTKAL**

$$\text{ORTKAL} = 22,746 - 0,236 (\text{KATILM}) + 0,621 (\text{BIRHRK}) - 0,175 (\text{ITSKAL}) + 0,168 (\text{KOORDN}) + 1,611 (\text{BILPAY}) - 0,461 (\text{ILSSUR}) + 0,817 (\text{KRSBAG}) + 0,236 (\text{KULBNZ}) + 0,112 (\text{USTDES})$$

Güven üzerine ortaklık kalitesi belirteçlerinin etkilerini ölçmek için yapılan regresyon analizinde modelin açıklayıcılık katsayısı ($R^2 = 0,852$) çok iyi düzeyde olup modelin ileri düzeyde anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,001$). Tablo: 4.31'de görüldüğü üzere; güven puanına katılım, bilgi paylaşımı, kültürel benzerlik ve üst yönetimin desteği puanlarının pozitif yönlü etkileri istatistiksel olarak önemli bulunmuştur ($p < 0,05$). Diğer belirteçler modelde yerini almakla birlikte modele önemli katkılarının olmadığı görülmektedir. Güven için kurulan regresyon modeli ise;

Tablo: 4.31. Güven Bileşeni İle Belirteçler Arasındaki Regrasyon Katsayıları

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,095	,956		-,099	,921
	KATILM	-,420	,206	-,225	-2,035	,046
	BIRHRK	,244	,181	,191	1,353	,180
	ITSKAL	,104	,198	,061	,524	,602
	KOORDN	1,E-01	,187	,053	,530	,598
	BILPAY	,636	,214	,454	2,968	,004
	ILSSUR	5,E-03	,245	,001	,020	,984
	KRSBAG	,183	,212	,113	,867	,389
	KULBNZ	,274	,155	,196	1,773	,081
	USTDES	,398	,196	,219	1,905	,033

a. Dependent Variable: GUVEN

$$\text{GUVEN} = -0,01 - 0,420 (\text{KATLM}) + 0,244 (\text{BIRHRK}) + 0,104 (\text{ITSKAL}) - 0,09 (\text{KOORDN}) + 0,636 (\text{BILPAY}) + 0,005 (\text{ILSSUR}) + 0,183 (\text{KRSBAG}) + 0,274 (\text{KULBNZ}) + 0,398 (\text{USTDES})$$

İşi anlama puanı üzerine ortaklık kalitesi belirteçlerinin etkileri için yapılan regresyon analizinde modelin açıklayıcılık katsayısı ($R^2 = 0,925$) çok iyi düzeyde olup modelin ileri düzeyde anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,001$). Tablo: 4.32’de görüldüğü üzere; işi anlama puanı üzerine birlikte hareket, iletişim kalitesi ve kültürel benzerlik belirteçlerinin pozitif yönlü etkileri istatistiksel olarak önemli bulunmuştur ($p < 0,05$). Diğer belirteçler modelde yerini almakla birlikte istatistiksel olarak modele önemli katkılarının olmadığı görülmektedir. İşi anlama için kurulan regresyon modeli ise;

Tablo: 4.32. İşi Anlama Bileşeni İle Belirteçler Arasındaki Regrasyon Katsayıları

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,001	,654		-,002	,998
	KATILM	-,131	,141	-,074	-,932	,355
	BIRHRK	,479	,124	,389	3,878	,000
	ITSKAL	,358	,135	,218	2,643	,010
	KORDNE	,104	,128	,059	,819	,416
	BILPAY	,232	,147	,172	,579	,119
	ILSSUR	-,235	,168	,052	-1,404	,165
	KRSBAG	2,E-02	,145	,013	,144	,886
	KULBNZ	,235	,106	,174	2,215	,030
	USTDES	9,E-02	,073	,091	1,286	,203

a. Dependent Variable: ISANLA

$$\text{ISANLA} = -0,001 - 0,131 (\text{KATLM}) + 0,479 (\text{BIRHRK}) + 0,358 (\text{ITSKAL}) + 0,104 (\text{KOORDN}) + 0,232 (\text{BILPAY}) - 0,235 (\text{ILSSUR}) + 0,02 (\text{KRSBAG}) + 0,235 (\text{KULBNZ}) + 0,01 (\text{USTDES})$$

Fayda/risk paylaşımı üzerine ortaklık kalitesi belirteçlerinin etkilerini ölçmek için yapılan regresyon analizinde modelin açıklayıcılık katsayısı ($R^2 = 0,858$) çok iyi düzeyde olup modelin ileri düzeyde anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,001$). Tablo: 4.33'te görüldüğü üzere; fayda/risk paylaşımı puanı üzerine birlikte hareket ve bilgi paylaşımı puanlarının pozitif yönlü etkileri istatistiksel olarak önemli bulunmuştur ($p < 0,05$). Diğer belirteçler modelde yerini almakla birlikte istatistiksel olarak modele önemli katkıların olmadığı görülmektedir. Fayda/risk paylaşımı için kurulan regresyon modeli ise;

Tablo: 4.33. Fayda/Risk Bileşeni İle Belirteçler Arasındaki Regrasyon Katsayıları

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1,068	,654		-1,633	,107
	KATLM	-,100	,141	-,072	-,709	,481
	BIRHRK	,294	,123	,309	2,381	,020
	ITSKAL	5,E-02	,135	,041	,384	,702
	KORDNE	,141	,128	,103	1,107	,272
	BILPAY	,328	,146	,316	2,242	,028
	ILSSUR	6,E-03	,167	,002	,039	,969
	KRSBAG	3,E-03	,145	,002	,019	,985
	KULBNZ	,146	,106	,140	1,380	,172
	USTDES	,119	,072	,150	1,644	,105

a. Dependent Variable: F/RPAY

$$\text{F/RPAY} = -1,068 - 0,01 (\text{KATLM}) + 0,294 (\text{BIRHRK}) + 0,05 (\text{ITSKAL}) + 0,141 (\text{KOORDN}) + 0,328 (\text{BILPAY}) + 0,006 (\text{ILSSUR}) + 0,003 (\text{KRSBAG}) + 0,146 (\text{KULBNZ}) + 0,119 (\text{USTDES})$$

Çatışma puanı üzerine belirteçlerin etkilerini ölçmek için yapılan regresyon analizinde modelin açıklayıcılık katsayısı ($R^2 = 0,928$) çok iyi düzeyde olup modelin ileri düzeyde anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,01$). Tablo: 4.34'te görüldüğü üzere; çatışma için katılımın pozitif, birlikte hareket, iletişim kalitesi, karşılıklı bağımlılık, kültürel benzerlik ve üst yönetim desteğinin negatif yönlü etkileri istatistiksel olarak önemli bulunmuştur ($p < 0,05$). Diğer belirteçler modelde yerini almakla birlikte istatistiksel olarak modele önemli katkıları yoktur. Çatışma için kurulan regresyon modeli ise;

Tablo: 4.34. Çatışma Bileşeni İle Belirteçler Arasındaki Regrasyon Katsayıları

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	23,178	,887		26,143	,000
	KATILM	,394	,191	,160	2,064	,043
	BIRHRK	-,376	,167	-,221	-2,243	,028
	ITSKAL	-,587	,183	-,259	-3,205	,002
	KORDNE	-,128	,173	-,052	-,738	,463
	BILPAY	-,079	,199	-,042	-,397	,693
	ILSSUR	-,299	,227	-,048	-1,317	,192
	KRSBAG	-,459	,196	-,213	-2,340	,022
	KULBNZ	-,429	,143	-,231	-2,995	,004
	USTDES	-,206	,098	-,145	-2,098	,039

a. Dependent Variable: CATISM

$$\text{CATISM} = 23,178 + 0,394 (\text{KATLM}) - 0,376 (\text{BIRHRK}) - 0,587 (\text{ITSKAL}) - 0,128 (\text{KOORDN}) - 0,08 (\text{BILPAY}) - 0,299 (\text{ILSSUR}) - 0,459 (\text{KRSBAG}) - 0,429 (\text{KULBNZ}) - 0,206 (\text{USTDES})$$

Sorumluluk puanı üzerine ortaklık kalitesi belirteçlerinin etkilerini ölçmek için yapılan regresyon analizinde modelin açıklayıcılık katsayısı ($R^2 = 0,993$) çok iyi düzeyde olup modelin ileri düzeyde anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,01$). Tablo: 4.35'te görüldüğü üzere; sorumluluk için bilgi paylaşımı ve karşılıklı bağımlılık puanlarının pozitif yönlü etkileri istatistiksel olarak önemli bulunmuştur ($p < 0,05$). Diğer belirteçler modelde yerini almakla birlikte istatistiksel olarak modele önemli katkıları yoktur. Sorumluluk için kurulan regresyon modeli ise;

Tablo: 4.35. Sorumluluk Bileşeni İle Belirteçler Arasındaki Regrasyon Katsayıları

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,462	,192		2,404	,019
	KATILM	2,E-02	,041	,012	,502	,617
	BIRHRK	-,021	,036	-,018	-,579	,565
	ITSKAL	-,101	,040	-,065	-2,533	,014
	KORDNE	-,048	,037	-,029	-1,288	,202
	BILPAY	,493	,043	,389	11,459	,000
	ILSSUR	6,E-02	,049	,015	1,261	,211
	KRSBAG	1,069	,043	,725	25,139	,000
	KULBNZ	1,E-02	,031	,008	,346	,730
	USTDES	-,021	,021	-,022	-,988	,322

a. Dependent Variable: SRMLUK

$$\text{SRMLUK} = 0,462 + 0,02 (\text{KATLM}) - 0,02 (\text{BIRHRK}) - 0,101 (\text{ITSKAL}) - 0,05 (\text{KOORDN}) + 0,493 (\text{BILPAY}) + 0,06 (\text{ILSSUR}) + 1,069 (\text{KRSBAG}) + 0,01 (\text{KULBNZ}) - 0,02 (\text{USTDES})$$

Dış kaynak kullanım başarısı üzerine bileşenlerinin etkilerini ölçmek için yapılan regresyon analizinde modelin açıklayıcılık katsayısı ($R^2 = 0,961$) çok iyi düzeyde olup modelin ileri düzeyde anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,01$). Tablo: 4.36'da görüldüğü üzere; dış kaynak kullanım başarısı için sorumluluk ve işi anlama pozitif yönde, çatışma puanı ise negatif yönde istatistiksel olarak ileri düzeyde önemli bulunmuştur ($p < 0,01$). Diğer belirteçler modelde yerini almakla birlikte istatistiksel olarak modele önemli katkıları olmadığı görülmektedir. Örneğin, güven bileşeninin B katsayısı (-0,401) negatif olmakla beraber Beta katsayı çok küçük olduğundan dış kaynak kullanımının başarısına önemli bir katkısının olmadığı değerlendirilmiştir (Beta = -0,095). Dış kaynak kullanım başarısının regresyon modeli ise;

Tablo: 4.36. Dış Kaynak Kullanımı Başarısı İle Ortaklık Kalitesi Arasındaki Regrasyon Katsayıları

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	25,799	5,267		4,898	,000
	ORTKAL	1,749	352	,421	4,942	,000
	GUVEN	-,401	,279	-,095	-1,434	,156
	ISANLA	1,898	,397	,433	4,782	,000
	F/RPAY	,606	,386	,107	1,568	,121
	CATISM	-,769	,241	-,242	-3,197	,002
	SRMLUK	1,492	,287	,321	5,204	,000

a. Dependent Variable: **DKKBAS**

$$\text{DKKBAS} = 25,799 + 1,749 (\text{ORTKAL}) - 0,401 (\text{GUVEN}) + 1,898 (\text{ISANLA}) + 0,606 (\text{F/RPAY}) - 0,769 (\text{CATISM}) + 1,492 (\text{SRMLUK})$$

Ortaklık kalitesinin her bir bileşenine belirteçlerin ayrı ayrı ve ortaklık kalitesi bileşenlerin de dış kaynak kullanımının başarısına etkilerini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizlerinin özeti aşağıdaki Tablo: 4.37'de verilmiştir. Regrasyon analizleriyle ilgili yukarıdaki tabloların sadece istatistiksel olarak anlamlı bulunan değişkenlerinin Beta ve t değerlerine Tablo: 4.37'de yer verilmiştir. Koyu renkli yazılmış olanlar desteklenen hipotezleri göstermektedir.

Örneğin, dış kaynak kullanımının başarısına ortaklık kalitesinin etkisini gösteren Tablo: 4.36'da sunulduğu gibi, ortaklık kalitesi bütünüdür, işi anlamının ve sorumluluğun pozitif yönlü ayrıca çatışmanın negatif yönlü ileri derecede dış kaynak kullanımının başarısını etkilemekte olduğu Tablo: 4.37'de görülmekte, diğer bileşenlerin öneminin olduğu fakat istatistiksel olarak anlamlı olmadığından tabloda görülmemektedir. Kısaca, Tablo: 4.37 yukarıda belirtilen regresyon denklemlerinin kısaca özetlendiği tablodur.

Tablo: 4.37. Hipotezlerin Regresyon Analizi Özeti

Değişkenler	ORTKAL	GUVEN	ISANLA	F/RPAY	CATISM	SRMLUK
KATILM (H ₁)		Beta = -,225 t = -2,035*			Beta = ,160 t = 2,064*	
BIRHRK (H ₂)	Beta = ,215 t = 1,967*		Beta = ,389 t = 3,878***	Beta = ,309 t = 2,381*	Beta = -,221 t = -2,243*	
ITSKAL (H ₃)			Beta = ,218 t = 2,643*		Beta = -,259 t = -3,205**	
KORDNE (H ₄)						
BILPAY (H ₅)	Beta = ,510 t = 4,299***	Beta = ,454 t = 2,968**		Beta = ,316 t = 2,242*		Beta = ,389 t = 11,459***
ILSSUR (H ₆)						
KRSBAG (H ₇)	Beta = ,223 t = 2,209*				Beta = -,213 t = -2,340*	Beta = ,725 t = 25,139***
KULBNZ (H ₈)		Beta = ,196 t = 1,773*	Beta = ,174 t = 2,215*		Beta = -,231 t = -2,995*	
USTDES (H ₉)		Beta = ,219 t = 1,905*			Beta = -,145 t = -2,098*	
DKKBAS (H ₁₀)	Beta = ,421 t = 4,942***		Beta = ,433 t = 4,782***		Beta = -,242 t = -3,197**	Beta = ,321 t = 5,204***

* p<0.05
** p<0.01
*** p<0.001

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonlarındaki dış kaynak kullanımının başarısındaki ortaklık kalitesi etkisinin ölçülmesinde kaynak alınan modelin kullanılıp kullanılmayacağına dair Türkiye'deki holdinglerde yapılan araştırma neticesinde, yukarıda bulguları verilen hipotezlerin testine yönelik değişkenler arasındaki korelasyon ve çoklu regresyon analizlerinin bulguları aşağıda sunulmuştur. Türkiye'deki holdinglerin insan kaynakları fonksiyonları dış kaynak kullanımı ortaklık ilişkilerinde;

Ortaklık kalitesi bileşenleri ile katılım ($r = 0,844$) arasında pozitif yönde, mükemmele yakın ve istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı bir ilişki (Tablo: 4.28) tespit edilmiştir ($p < 0,001$). Ancak, katılım belirtecinin güven bileşenine negatif ve çatışma bileşenine ise pozitif yönde istatistiksel olarak önemli derecede etki yaptığı görülmüştür (Tablo: 4.37). Elde edilen sonuçlara göre katılımın güveni azaltan, çatışmayı ise artıran ters yönlü bir etkiye sahip olduğu görüldüğünden H_1 desteklenmemiştir.

Ortaklık kalitesi bileşenleri ile birlikte hareket ($r = 0,897$) arasında pozitif yönde, mükemmele yakın ve istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı bir ilişki (Tablo: 4.28) tespit edilmiştir ($p < 0,001$). Birlikte hareket belirtecinin ortaklık kalitesinin bütünü, işi anlama ve fayda/risk paylaşımı kalite bileşenlerine pozitif yönde ve çatışma bileşenine negatif yönde istatistiksel olarak önemli derecede etki yaptığı görülmüştür (Tablo: 4.37). Elde edilen sonuçlara göre, birlikte hareketin ortaklık kalitesini artıran bir etkiye sahip olduğu görüldüğünden H_2 desteklenmiştir.

Ortaklık kalitesi bileşenleri ile iletişim kalitesi ($r = 0,837$) arasında pozitif yönde, mükemmele yakın ve istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı bir ilişki (Tablo: 4.28) tespit edilmiştir ($p < 0,001$). İletişim kalitesi belirtecinin işi anlama bileşenine pozitif yönde ve çatışma bileşenine ise negatif yönde istatistiksel olarak önemli derecede etki yaptığı görülmüştür (Tablo: 4.37). Elde edilen sonuçlara göre, iletişim kalitesinin ortaklık kalitesini artıran bir etkiye sahip olduğu görüldüğünden H_3 desteklenmiştir.

Ortaklık kalitesi bileşenleri ile koordinasyon ($r = 0,838$) arasında pozitif yönde, mükemmele yakın ve istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı bir ilişki (Tablo: 4.28) tespit edilmiştir ($p < 0,001$). Ancak, koordinasyon belirtecinin herhangi bir ortaklık

kalitesi bileşenine etki yapmadığı görülmüştür (Tablo: 4.37). Elde edilen sonuçlara göre, koordinasyonun ortaklık kalitesini etkilemediği görüldüğünden H_4 desteklenmemiştir.

Ortaklık kalitesi bileşenleri ile bilgi paylaşımı ($r = 0,941$) arasında pozitif yönde, mükemmele yakın ve istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı bir ilişki (Tablo: 4.28) tespit edilmiştir ($p < 0,001$). Bilgi paylaşımı belirtecinin ortaklık kalitesi, güven, fayda/risk paylaşımı ve sorumluluk kalite bileşenlerine pozitif yönde istatistiksel olarak önemli derecede etki yaptığı görülmüştür (Tablo: 4.37). Elde edilen sonuçlara göre, bilgi paylaşımının ortaklık kalitesini artıran bir etkiye sahip olduğu görüldüğünden H_5 desteklenmiştir.

Ortaklık kalitesi bileşenleri ile ilişkinin süresi ($r = 0,341$) arasında pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki (Tablo: 4.28) tespit edilmiştir ($p < 0,01$). Ayrıca, ilişkinin süresi belirtecinin herhangi bir ortaklık kalitesi bileşenine etki yapmadığı görülmüştür (Tablo: 4.37). Elde edilen sonuçlara göre, ilişkinin süresinin ortaklık kalitesini etkilemediği görüldüğünden H_6 desteklenmemiştir.

Ortaklık kalitesi bileşenleri ile karşılıklı bağımlılık ($r = 0,906$) arasında pozitif yönde, mükemmele yakın ve istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı bir ilişki (Tablo: 4.28) tespit edilmiştir ($p < 0,001$). Karşılıklı bağımlılık belirtecinin ortaklık kalitesi ve sorumluluk kalite bileşenlerine pozitif yönde çatışma bileşenine ise negatif yönde istatistiksel olarak önemli derecede etki yaptığı görülmüştür (Tablo: 4.37). Elde edilen sonuçlara göre, karşılıklı bağımlılığın ortaklık kalitesini artıran bir etkiye sahip olduğu görüldüğünden H_7 desteklenmiştir.

Ortaklık kalitesi bileşenleri ile kültürel benzerlik ($r = 0,863$) arasında pozitif yönde, mükemmele yakın ve istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı bir ilişki (Tablo: 4.28) tespit edilmiştir ($p < 0,001$). Kültürel benzerlik belirtecinin güven ve işi anlama kalite bileşenlerine pozitif yönde çatışma bileşenine ise negatif yönde istatistiksel olarak önemli derecede etki yaptığı görülmüştür (Tablo: 4.37). Elde edilen sonuçlara göre, kültürel benzerliğin ortaklık kalitesini artıran bir etkiye sahip olduğu görüldüğünden H_8 desteklenmiştir.

Ortaklık kalitesi bileşenleri ile üst yönetimin desteği ($r = 0,839$) arasında pozitif yönde, mükemmele yakın ve istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı bir ilişki (Tablo: 4.28) tespit edilmiştir ($p < 0,001$). Üst yönetimin desteği belirtecinin çatışma bileşenine negatif yönde istatistiksel olarak önemli derecede etki yaptığı görülmüştür (Tablo: 4.37). Elde edilen sonuçlara göre, üst yönetim desteğinin ortaklık kalitesini artıran bir etkiye sahip olduğu görüldüğünden H_9 desteklenmiştir.

Dış kaynak kullanımının başarısı ile güven ($r = 0,896$), işi anlama ($r = 0,959$), fayda/risk paylaşımı ($r = 0,921$) ve sorumluluk ($r = 0,948$) arasında pozitif yönde, çatışma ($r = -0,908$) ile ise negatif yönde mükemmele yakın ve istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı ilişkiler (Tablo: 4.29) tespit edilmiştir ($p < 0,001$). Ortaklık kalitesinin bütünü, işi anlama ve sorumluluğun pozitif yönde, çatışmanın ise negatif yönde dış kaynak kullanımının başarısına istatistiksel olarak önemli derecede etki yaptığı görülmüştür (Tablo: 4.37). Elde edilen sonuçlara göre, ortaklık kalitesinin dış kaynak kullanımının başarısını artıran bir etkiye sahip olduğu görüldüğünden H_{10} desteklenmiştir.

İnsan kaynakları fonksiyonları dış kaynak kullanımı ortaklığında başarının sağlanmasında ortaklık kalitesinin artırılmasını öneren model doğrultusunda belirlenen hipotezlerin testine yönelik analizlerin bulguları yukarıda sunulmuştur. Elde edilen bulguların değerlendirilmesi ve bilgi sistemlerinde elde edilen sonuçlarla kıyaslanması aşağıda tartışılacaktır.

Bu araştırma ile elde edilen verilere uygulanan birtakım analizler neticesinde ulaşılan bulguların değerlendirilmesiyle, hem Türkiye'deki insan kaynakları fonksiyonları dış kaynak kullanımı ortaklıklarının yapısı hem de ortaklık kalitesinin dış kaynak kullanımının başarısına etkisinin olup olmadığı, böyle bir etki varsa bu etkinin şiddeti belirlenmiştir. Araştırmanın amacı bölümünde belirlenen soruların cevapları ilk üç bölümde sunulan teorik bilgiler ışığında aşağıda tartışılacak ve değerlendirmeler neticesinde Türkiye'deki insan kaynakları fonksiyonları dış kaynak kullanımının başarısı için ortaklık kalitesi modelinin geçerli olup olmadığı tartışılacaktır.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

İnsanların iyi şeylere layık olduğu anlayışı ile birlikte insan haklarıyla ilgili duyarlılığın yönetim anlayışları üzerindeki baskısı her geçen gün artmaktadır. İşgörenlerin işe alınmasından ayrılmasına kadar tüm süreçleri düzenleyen ve kısaca görevi işletmenin insan boyutuyla ilgilenmek olan insan kaynakları yönetimi de bu baskıdan etkilenmektedir. Bu kapsamda, insan kaynakları yönetimi insanın potansiyelinden daha etkin faydalanılması için gerekli ortamları hazırlarken, işgören tatminini öne çıkaracak düzenlemeleri de gündeme getirmektedir.

Yönetim alanındaki bu gelişmeler, işletmelerin yapılanmalarını, yönetim süreçlerini ve başta işgörenleri olmak üzere işletme faaliyetleri ile ilgili yerleşmiş bulunan pek çok alışkanlığı ya anlam ya da şekil olarak değiştirmiştir. İşletmelerin değişen koşullara hemen cevap verebilecek esnekliğe kavuşmaları gerekmektedir. İşletmelerin katılık eğiliminden kurtularak hareket kabiliyeti yüksek esnek birimler hâline gelebilmelerini sağlayan gelişmelerden biri de dış kaynak kullanımınıdır.

İşletmeler, müşterileri için daha fazla değer yaratacak mal ve hizmetleri daha etkin bir biçimde üretebilmek amacıyla; öz yetkinlikleri üzerine odaklanarak, diğer işleri başka işletmelerden sağlamaya yönelmişlerdir. Bugün, belirli bir fonksiyonda daha fazla uzmanlığa sahip tedarikçi şirketlere, öz yetkinlik olmayan faaliyetlerden bazılarının sözleşmelerle devredilmesi anlamında dış kaynak kullanımı yaygınlaşmaktadır.

Dış kaynak kullanımı genellikle teknolojik üstünlük ve zaman tasarrufu konusundaki vaatleriyle tercih edilmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, bazı yönetsel yetkilerini kaybetmekle birlikte daha çok öz yetkinliklerine ve stratejik plânlamaya yönelmektedir. İnsan kaynakları yönetim fonksiyonlarında dış kaynak kullanımının, harcamalardaki nakit akışında azalma, insan kaynakları sistemlerinde toplam sahiplenme maliyetinde tasarruf, verimlilik ve eleman kaybetme riskinin ortadan kalkması gibi avantajları dış kaynak kullanımı tercihi en önemli nedenler olarak görülmektedir.

Çalışmanın teorik bölümünde sunulduğu gibi, insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımının faydaları yanında muhtemel riskleri de bulunmaktadır. Abartılı reklâmlarla sunulan bu hizmetlerin satın alınması konusunda insan kaynakları yöneticileri dikkatli olmalıdır. İnsan kaynaklarında dış kaynak kullanımı özelliklerini övenlerin bir çoğu bu hizmetleri satın alanlarla aynı kişilerdir. İşverenler, değerli itibarlarını kaybetmek istemeyen dış kaynak kullanım hizmeti veren tedarikçi şirketlerin sağladığı güven hissi içerisinde rahatlamış olabilirler ancak, işlerin sürekli başarılı ve iyi yapılması için çok fazla dış kaynak kullanımına bağımlı kalmanın insan kaynaklarına getireceği riskler mevcuttur.

Dış kaynak kullanımının en önemli riski tedarikçi şirkete bağımlı hâle gelmesidir. İnsan kaynaklarının yönetsel fonksiyonlarında bazı geleneksel kariyer geliştirme yollarının yok olması ise, dış kaynak kullanımının diğer bir muhtemel dezavantajıdır. Üstelik, kişisel temas da yok olmaktadır. Yüz yüze ilişkinin azalmasından dolayı insan kaynaklarının, yönetim ve işgücü üzerindeki önem ve etkisi zayıflayabilmektedir.

Bununla birlikte, İşletmelere sağladığı faydalar ile ilgili olarak literatürde çok fazla örnekleri bulunan insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımından en etkin şekilde faydalanmak ve risklerini en aza indirerek arzu edilen başarıyı sağlamak maksadıyla, müşteri şirket ile tedarikçi şirketler arasındaki uzun süreli ilişkiler neticesinde klasik tedarikçi ilişkilerinden farklı olarak dış kaynak kullanımı ortaklıklarının kurulduğu görülmektedir.

İnsan kaynakları fonksiyonları dış kaynak kullanımında, müşteri şirket ile tedarikçi şirketler arasında yapılan ticari sözleşmelerle gerçekleşen geleneksel dış kaynak kullanımında, tedarikçi şirketin rolü sözleşmenin boyutları ve hizmetin tarzı ile sınırlandırılmıştır. Ancak, üçüncü bölümde anlatıldığı gibi, ortaklık tarzı dış kaynak kullanımı ilişkilerinde bu tip alıcı satıcı ilişkileri daha çok stratejik ortaklık ilişkisine dönüşmüştür. Bu tür ortaklık ilişkilerinde kişisel çıkarlardan sıyrılmak bir gereklilik olarak ortaya çıkar ve işletmeler arası değişim ilişkileri her iki tarafında kazanarak rekabet üstünlüğü kazanmak için yapacakları kader birliği durumlarını anlatmaktadır.

İnsan kaynakları fonksiyonları dış kaynak kullanımında kaliteli ortaklıklar oluşturulması yönünde oluşan eğilime her geçen gün dünyada ve Türkiye’de ilginin arttığı görülmektedir. İnsan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımının sihirli bir değnek olduğunu söyleyenler olduğu gibi insan kaynakları bölümünün içini boşaltan bir yaklaşım olduğunu söyleyenler de bulunmaktadır. Hakkında bu kadar çok tecrübeler dayalı olduğu iddia edilen görüş ileri sürülmesine karşın “biz zaten bunu uyguluyoruz / biliyoruz” yaklaşımı insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımının hem teorik hem de uygulamadaki gelişimine engel olamamaktadır.

Türk işletmecilik hayatının son on yıllık döneminde, insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımının ivme kazanması; bu uygulamalardan beklenen faydaların artırılması, muhtemel risklerin en aza indirilmesi yönünde birtakım kaygıları da beraberinde getirmiştir. Bu konuda yapılan ön incelemede, insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımının başarısını artırma kaygısını hafifletmeye yarayacak en iyi yolun, dış kaynak kullanımı ilişkisinin sosyal yönüyle ilgilenmek olduğu görülmüştür.

Dış kaynak kullanımının başarısı hakkında literatürde yapılan araştırmada, bilgi sistemlerinde dış kaynak kullanımının başarısına ortaklık kalitesinin etkisini ölçmek için daha önce test edilmiş olan bir model tespit edilmiştir. Lee ve Kim [1999] tarafından bilgi sistemleri dış kaynak kullanımında test edilen bu model; ortaklık kalitesini bilgi sistemlerindeki dış kaynak kullanımı başarısının önemli bir faktörü olarak görmektedir.

Lee ve Kim [1999] tarafından geliştirilen ve toplam 52 sorudan oluşan ölçeğin güvenilirliği Cronbach Alpha katsayısına göre 0,927 olarak hesaplanmıştır. Lee ve Kim ortaklık kalitesi hakkındaki hipotezleri 36 müşteri şirket ile 54 tedarikçi şirket arasındaki 74 dış kaynak kullanımı ilişkisinde test etmişlerdir. Anılan araştırmanın sonuçlarına göre; bilgi sistemlerinde dış kaynak kullanımı başarısında ortaklık kalitesinin önemli derecede etkili olduğu tespit edilmiştir.

İnsan kaynakları fonksiyonları dış kaynak kullanımında müşteri şirketlerin tedarikçi şirketlerle sadece sözleşme şartlarına bağlı kalmanın üzerinde birbirinin karşılıklı

çıkarlarını koruyan, uzun süreli beraberliği destekleyen kaliteli ortaklıklar sayesinde devredilen işin, geleneksel sözleşme boyutlu ilişkilerden daha başarılı yapıldığına dair oldukça fazla delil vardır. Bu nedenle, araştırmanın amacı bölümünde değinildiği gibi, müşteri şirket ile tedarikçi şirketler arasında kurulacak kaliteli dış kaynak kullanım ortaklıkları sayesinde uygulamadan beklenen hedeflere ulaşmada başarı şansının artacağı beklenmiştir.

Bu maksatla, ortaklık kalitesinin dış kaynak kullanımının başarısına etkisi modelinin, insan kaynakları fonksiyonlarında da geçerli olup olmadığını test etmede yüksek derecede güvenilirliği olan bir ölçek kullanılmıştır. Kaynak alınan ölçeğin, hem insan kaynakları fonksiyonlarında hem de Türkiye koşullarında uygun olup olmadığı yönünde oluşacak tereddütlerin giderilmesi maksadıyla, yapılan incelemede bazı soruların Türkiye’de kullanılmasının veri toplamada birtakım hatalara neden olabileceği pilot uygulama esnasında görülmüştür. Örneğin, “koordinasyon” belirtecinin üç sorusundan birisi olan “Biz ve tedarikçi şirketimiz birbirimizin tüm isteklerini tamamen kabul ederiz.” sorusunun Türkiye’deki algılanmasında farklılık olabileceği ve amaca yönelik veriyi sağlıklı elde edemeyeceği pilot uygulamada görülmüş ve ölçekten çıkartılmıştır. Böylece, ölçekte bırakılan 28. ve 29. olarak yeniden sıralanan soruların bütünü temsil yeteneğinin artacağı görülmüştür.

Türkiye koşullarına göre son şekli verilerek Beşli Likert ölçeğine göre çoktan seçmeli soru tipiyle toplam 48 soruyla yeniden hazırlanan ve EK-1’de sunulan anketin güvenilirliği Cronbach Alpha katsayısına göre 0,973 (Tablo: 4.6) olarak hesaplanmıştır. Ortaklık kalitesi bileşenlerinin güvenilirlik katsayısı 0,940, ortaklık kalitesi belirteçlerinin güvenilirlik katsayısı 0,980 ve dış kaynak kullanımı başarısının güvenilirlik katsayısı ise 0,972 olarak hesaplanmıştır. Yeniden hazırlanan ölçeğin yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğu ve sorularının anlaşılması olduğu görülmüş ve uygulanmıştır.

İnsan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımının başarısında ortaklık kalitesinin ne derece etkili olduğunu tespit etmek maksadıyla, 103 holdingden oluşan evreni temsil edecek 81 holding ile insan kaynakları fonksiyonlarında hizmet veren 34 tedarikçi şirket arasındaki 162 dış kaynak kullanımı ilişkisinden test edilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeğin birinci bölümünde holdinglerdeki insan kaynakları dış kaynak kullanımının yapısına ilişkin sorular, ikinci bölümünde dış kaynak kullanımının başarısında etkisi olduğu düşünülen koşullar ile ortaklık kalitesi ve belirteçleri ile dış kaynak kullanımı arasındaki ilişkinin müşteri şirket yönünün belirlenmesiyle ilgili sorular ve üçüncü bölümde ise işletme profilini belirlemeye yönelik sorular kullanılmıştır. Bu sorulardan elde edilen veriler kullanılarak araştırma sorularının cevapları aranmıştır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda belirlenen problemlerden birincisi “Türkiye’de insan kaynakları fonksiyonları dış kaynak kullanımı başarısında ortaklık kalitesi modeli nasıl algılanmaktadır?” sorusudur. Kaynak alınan modelin ileri sürdüğü ortaklık kalitesi bileşenleri ve belirteçleri ile dış kaynak kullanımının başarı göstergelerinin Türkiye’deki insan kaynakları fonksiyonlarının dış kaynak kullanımındaki yansımalarına bakılmıştır. Böylece, modelin Türk iş hayatında nasıl algılandığı görülmek istenmiştir.

Ortaklık kalitesi bileşenleri ve belirteçleri ile dış kaynak kullanımının başarı göstergelerine ait soru gruplarına ayrı ayrı uygulanan faktör analizi neticesinde; her bir soru grubunun kendi içinde 1 faktör (Tablo: 4.7; Tablo: 4.8; Tablo: 4.9) altında toplandığı görülmüştür. Araştırmaya katılan holdinglerce; birinci grup için 5, ikinci grup için 9 değişkenin belirlenmesine yönelik soruların sadece ortaklık kalitesini bir bütün olarak ölçtüğü değerlendirilmiştir.

Bu soruların, bir şeyin farklı özelliklerini belirlemeye yönelik olduğunu düşünmeden genellemeci bir yaklaşımla cevaplanması, soruların 5 veya 9 faktör yerine 1 faktör altında toplanmasına neden olmuştur. Örneğin, Tablo: 4.8’deki açıklama özelliği 83,661 puan olan “ortaklık kalitesi bileşenleri” olarak adlandırılan faktörün altında bulunan soruların Türkiye’deki yansımaları bu soruların, ortaklık kalitesi ile ilgili olduğunu göstermiş ancak bunların nasıl detaylandırıldığını göstermemiştir.

Kore’deki işletmeler tarafından ortaklık kalitesi bileşenleri 5, ortaklık kalitesi belirteçleri 9 faktör altında toplanırken, Türkiye’de farklı bir sonucun çıkmasının nedeni; Türk kültüründen kaynaklanan yüzeysel bakış, ayrıntılı düşünememe ve

genellemeci yaklaşımın hâkim olmasıdır. Türkiye’de dünyadaki gelişmeleri yakından takip etme çabası bulunmaktadır. Ancak, Türk işletme hayatını da etkisi altına alan ayrıntılı düşünme eksikliği, yönetim düşüncesindeki yüzeysel ilgiyi de açıklamaktadır. Türkiye’deki yönetim alanı dahil derinliği göremeyen yüzeysel bakış açısı ve olayların arkasındaki ayrıntılarla ilgilenmeme, yurt dışında ortaklık kalitesinin 5 faktör şeklinde algılanırken, bizde 1 faktör altında toplanmasına neden olmaktadır.

Ancak, her bir faktörün kendi içinde bütün oluşturması, çalışmanın diğer analizler bölümünde değişikliğe neden olmamıştır. Araştırma kısmının başında kaynak modelin ileri sürdüğü ortaklık kalitesi bileşen ve belirteçleri esas kabul edilerek, bunlara ait sorulardan elde edilen verilere göre hipotezlerin testi yapılmıştır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda belirlenen problemlerden ikincisi “İnsan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımının miktarı ile işletme profilleri arasında herhangi bir ilişki var mıdır?” sorusudur. Bu sorunun cevabını bulmak maksadıyla, veri tabanından yararlanılarak holdinglerdeki insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımının yapısıyla ilgili bölümün değerlendirilmesi yapılmıştır. Bu konuda alınan cevaplar Tablo: 4.11’de görüldüğü gibi; holdinglerin % 48,2’sinin insan kaynakları fonksiyonlarının “% 21 ile % 40 Arasında”, % 39,5’inin ise “% 41 ile % 60 Arasında” % 7’sinin “% 20’den Az”ında ve % 4,9’unun ise “% 61 ile % 80 Arasında” dış kaynak kullandığı görülmüştür.

Elde edilen veriler incelendiğinde, evrene dahil 103 holdingin dış kaynak kullanımı miktarları hakkında bir genelleme yapılmak istendiğinde; holdinglerin en az 2 en çok ise 10 fonksiyonda dış kaynak kullandığı, böylece holdinglerin % 92.6’sının fonksiyonların “% 21 ile % 80 Arasında” dış kaynak kullandığı söylenebilir. Ayrıca, evrenin insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanan holdinglerden seçilmiş olması özelliğine rağmen, holdinglerce insan kaynakları bölümlerinde yürütülen fonksiyonların tamamında dış kaynak kullanılmamaktadır. Bu durumda, insan kaynakları fonksiyonlarının tamamında dış kaynak kullanımının tercih edilen bir yol olmadığı daha çok kısmî dış kaynak kullanımının tercih edildiğini söylemek mümkündür.

Araştırmaya dahil holdinglerin tamamında insan kaynakları bölümünün olduğu ve yöneticilerinin “insan kaynakları müdürü”, “insan kaynakları direktörü” veya “insan kaynakları koordinatörü” unvanlarıyla görev yaptıkları Tablo: 4.12’de görüldüğü gibi tespit edilmiştir. Holdinglerin % 54,3’ü insan kaynakları yöneticilerinin unvanını “insan kaynakları koordinatörü” olarak belirlemiştir.

Holdinglerdeki insan kaynakları bölümleri, holding bünyesindeki tüm şirketlerin insan kaynakları yönetimi konusunda yürütecekleri fonksiyonların bir çoğunda doğrudan icra yönüyle, bazılarında ise koordinatörlük yönüyle görevlerini yürütmektedir. Bu kapsamda, holdinglerin birden çok şirketi bünyelerinde bulundurmaları nedeniyle, insan kaynakları yöneticileri için “insan kaynakları koordinatörü” unvanını kullanmalarının uygun bir yaklaşım olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırmaya dahil holdinglerin insan kaynakları yönetim fonksiyonlarından en fazla dış kaynak kullandıkları fonksiyonlar Tablo: 4.13’te görüldüğü gibi; % 88,9 ile eğitim ve geliştirme fonksiyonu, % 85,2 ile işgören temini, % 61,7 ile insan kaynakları bilgi sistemleri fonksiyonu, % 56,8 ile yönetici temini fonksiyonu ve % 40,7 ile örgüt geliştirme fonksiyonları holdingler tarafından dış kaynak kullanımında öncelikle tercih edilmektedir. Dış kaynak kullanımında holdinglerce en az tercih edilen fonksiyonun % 12,3 ile idarî işlerin yönetimi, % 16 ile işgören danışmanlığı fonksiyonu olduğunu söylemek mümkündür. Elde edilen verilerden görüldüğü üzere, holdinglerin uzmanlık ve yüksek maliyetli alt yapı gerektiren fonksiyonlarda daha fazla dış kaynak kullanımını tercih ettiğinin söylenmesi mümkündür.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, birçok alanda faaliyet gösteren işletmeleri bünyelerinde bulunduran holdinglerin % 88,9’unun eğitim ve geliştirme fonksiyonunda dış kaynak kullanıyor olmaları, holdinglerin hızla gelişen bilgi ve teknolojiyi yakalamada, eğitimin gerekliliğine önem verdiklerini ve bu fonksiyonun yürütülmesinde büyük bir oranda tedarikçi şirketlerin kullanıldığını göstermektedir.

Rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen holdinglerin gittikçe daha fazla nitelikli işgören ve yönetici teminine önem verdikleri ve bu konuda daha çok dış kaynak kullanımını tercih ettikleri görülmektedir. İşgören temini fonksiyonunda dış kaynak kullanımının,

Türkiye İş Kurumunun dışında özel istihdam bürolarının da 19 Şubat 2004 tarihinden itibaren yasal olarak bu hizmeti sunmalarıyla gelecek yıllarda daha da yaygınlaşacağını söylemek mümkündür.

Ayrıca, insan kaynakları bilgi sistemlerinde holdinglerin % 67,1'e varan bir oranda dış kaynak kullanımının nedeni, çoğunlukla kurumsallaşmalarını yeni tamamlayan holdinglerin bu fonksiyonun yürütülmesinde kullanılacak bilgi teknolojileri ile ilgili altyapı kurulum ve ikame maliyetlerini yüksek bulmasıdır. Holdinglerin yüksek harcamalara katlanmak istememeleri ve tedarikçi şirketlerin buna imkan sağlaması, gelecek yıllarda bu fonksiyonda dış kaynak kullanım miktarının daha da artıracığını göstermektedir.

Araştırmaya dahil holdinglerin insan kaynakları fonksiyonları dış kaynak kullanımında kaç tedarikçi şirketle çalıştığının tespiti ile ilgili soruya verilen cevapların analizi neticesinde; holdinglerin % 56,8'inin 2 tedarikçi şirket ile çalışmayı tercih ettikleri, bunu 1 tedarikçi şirket (%23,5) ve 3 tedarikçi şirketin (% 16) takip ettiği Tablo: 4.14'te görülmektedir.

Araştırmaya katılan holdinglerden elde edilen veriler incelendiğinde; "4 ve Daha Fazla Tedarikçi Şirket"le çalışmayı tercih eden 3 şirketin insan kaynakları fonksiyonlarının "% 61 ile % 80 Arasında" dış kaynak kullanan holdingler olduğu görülmüştür. Bu nedenle, dış kaynak kullanılan fonksiyon miktarı ile çalışılan tedarikçi şirket sayısı arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Tablo: 4.15'te görüldüğü gibi; dış kaynak kullanım miktarı ile çalışılan tedarikçi şirket sayısı arasındaki ilişkiye bakıldığında, pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığı görülmüştür ($p<0,01$).

İnsan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanan holdinglerin birden fazla sayıda tedarikçi şirketle çalışmayı tercih etmelerinde dış kaynak kullanım miktarının etkili olduğunu söylemek mümkündür. Birden fazla tedarikçi şirketle çalışmanın riski dağıtma özelliği nedeniyle, insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanan holdingler genellikle birden fazla tedarikçi şirketle çalışmaktadır.

İnsan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanan işletmelerin tüm hizmetleri aynı tedarikçiden almaları veya bir tedarikçi şirkette sunulan tüm hizmetlerin kaliteli olması mümkün değildir. Bu nedenle, müşteri şirketlerin her bir fonksiyon için farklı tedarikçi şirketle çalışması olasılık dahilindedir. Ayrıca, holdinglerin farklı fonksiyonları sadece 1 tedarikçi şirketten temin edememeleri ve her fonksiyon için kaliteyi farklı şirkette bulmalarını da tedarikçi şirket miktarlarındaki farklılığın nedeni olduğunu söylemek mümkündür.

Holdinglelerin insan kaynakları fonksiyonları dış kaynak kullanımında kaç yıllık bir geçmişinin olduğunun tespitine yönelik sorulan soruya verilen cevapların değerlendirme sonuçları Tablo: 4.16'da verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre; holdinglerin % 64,2'sinin "1-3 yıl Arası", % 17,3'ünün "4 ile 5 Yıl Arası", % 12,3'ünün "1 Yıldan Az", % 6,2'sinin ise "5 Yıldan Fazla" insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımı geçmişinin olduğu tespit edilmiştir.

Türkiye'deki holdinglerin insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanım eğilimlerinin geçmişinin kısıtlı bir oranda (% 6,2) "5 Yıldan Fazla" bir geçmişe sahip oldukları görülmektedir. İnsan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımı 80'li yılların sonundan itibaren, modern bir yönetim uygulaması olarak Avrupa ve Amerika'da oldukça yaygındır. Bu alanda dış kaynak kullanımının Türkiye'deki geçmişi ise, "5 Yıldan Fazla" şikkını işaretleyen holdinglerden alınan bilgiye göre, profesyonel anlamda 10 yılı geçmemektedir.

Buna rağmen, son yıllarda bilgi ve teknolojinin hızlı gelişimi ile yayılması, yönetim alanı dahil tüm yeniliklerin Türkiye'ye çok kısa sürede, hatta bazen aynı zamanda girmesine neden olmaktadır. Bu nedenle, Avrupa Birliği yolundaki Türkiye'nin insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımının gelişimi de önceki yıllara göre ivme kazanmaya devam etmektedir.

Ayrıca, dış kaynak kullanımının miktarı ile dış kaynak kullanımı geçmişi arasındaki ilişkinin derecesinin tespit edildiği Tablo: 4.17'ye bakıldığında; istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($p>0,05$). Dolayısıyla, dış kaynak kullanımının geçmişi

arttıkça dış kaynak kullanımının miktarı artar demek mümkün değildir. Böylece, dış kaynak kullanımının miktarındaki artışın ve azalmanın nedenleri hakkında işletme profillerinin etkisine bakılmıştır.

Araştırmanın, holdinglerin işletme profilleri ile ilgili verilerin elde edildiği bölümde, holdinglerin 2003 yılı toplam satış gelirlerine bakıldığında; holdinglerin % 19,8'i "101 Milyon \$ - 200 Milyon \$ Arası", % 17,3'ü "201 Milyon \$ - 500 Milyon \$ Arası", % 14,8'i "51 Milyon \$ - 100 Milyon \$ Arası", % 13,6'sı "501 Milyon \$ - 1 Milyar \$ Arası", % 12,3'ü "11 Milyon \$ - 50 Milyon \$ Arası", % 11,1'i 1,1 Milyar \$ ve Üzeri, % 6,2'si "5,1 Milyon \$ - 10 Milyon \$ Arası" ve % 4,9'u ise "5 Milyon \$'dan Az" satış gelirine sahiptir.

Elde edilen verilere göre, holdinglerin satış gelirlerinde genel bir dağılımın olduğu Tablo: 4.18'de görülmektedir. Bu holdinglerden bazıları, 2003 yılı satış gelirleri sıralamasında ilk 500 şirket içinde yer bulmaktadır. Yukarıdaki satış gelirlerinin dağılımdan görüldüğü üzere, araştırmaya katılan holdinglerin Türk ekonomisinde önemli bir yerinin olduğunu söylemek mümkündür.

Holdinglerin, toplam bütçelerinden ne kadarını insan kaynaklarına tahsis ettiğine ait verilere bakıldığında ise (Tablo: 4.19), holdinglerin % 38,3'ünün toplam bütçelerinin "% 3 ile % 4 Arası"nı, % 28,4'ünün "% 2 ile % 3 Arası"nı, % 19,7'sinin "% 4 ile % 5 Arası"nı, % 9,9'unun "% 1 ile % 2 Arası"nı ve holdinglerin % 3,7'sinin ise toplam bütçelerinin "% 5 ile % 10 Arası"nı insan kaynakları yönetimi bütçesine ayırdığı görülmektedir.

Holdinglerin insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullandıkları göz önüne alındığında, genel olarak (% 86,4) ölçeklerine göre toplam bütçelerinin "% 3 ile % 5 Arası" bir bütçeyi insan kaynakları yönetimi için tahsis ettikleri görülmektedir. Bununla birlikte, holdinglerin toplam bütçelerinin miktarının tespiti ile ilgili bir soru yöneltilmediğinden, bu sorudan elde edilen verilerle, holdinglerin insan kaynakları bütçeleri için toplam bütçeden ayrılan kısmın azlığı veya çokluğunu söylemek mümkün olmamıştır.

Holdinglelerin, toplam işgören sayısının tespiti için sorulan soruya alınan cevapların dağılımı Tablo: 4.20’de sunulmuştur. Araştırmaya katılan holdinglerden elde edilen verilere göre, holdinglerin % 24,7’sinin bünyelerindeki şirketler dahil “2.001 - 3.000 Arası” işgörene, % 8,6’sının ise “1.001 - 2.000 Arası” işgörene sahip olarak en az ve en çok istihdam sağlayan oluşturduğu görülmektedir. Holdinglerin % 9,9’unun bünyelerindeki şirketler dahil “7.000’den Fazla” işgörene sahip olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan 81 holdingin bünyelerindeki şirketleriyle birlikte ortalama olarak 200.000 işgörene istihdam sağladıkları görülmektedir. Türkiye’de 889 holdingin faaliyetlerini sürdürdüğü düşünüldüğünde ülke ekonomisinde kamudan sonra en önemli istihdam kurumları olduklarını söylemek mümkündür. Bu anlamda, holdinglerin insan kaynakları fonksiyonlarındaki yaklaşımları ve uygulamaları Türkiye’nin mevcut durumunu göstermede kayda değer niteliktedir.

Holdinglelerin işletme profilleri belirlendikten sonra, fonksiyonların “% 20’den Az”ında dış kaynak kullanan 6 holdingin (Tablo: 4.11) köklü ve büyük ölçekli olması, dış kaynak kullanımının miktarı ile satış gelirleri, insan kaynakları yönetimi bütçesi ve işgören sayısı arasındaki ilişki incelenmiştir. Ancak, dış kaynak kullanımı miktarları ile işletme profilleri arasındaki ilişkinin derecesine bakıldığında (Tablo: 4.21); dış kaynak kullanımı miktarı ile holding bünyesindeki şirketler dahil 2003 yılı toplam satış geliri ($p>0,05$), insan kaynakları yönetimi bütçesi ($p>0,05$) ve bünyedeki şirketler dahil toplam işgören sayısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($p>0,05$). Başka bir deyişle, ölçek olarak daha büyük olan holdinglerin insan kaynakları fonksiyonlarında daha az dış kaynak kullandığı veya ölçek olarak daha küçük holdinglerin dış kaynak kullanımını daha çok tercih ettiği gibi bir genelleme yapılması mümkün olmamıştır.

Dolayısıyla, holdinglerin insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımını daha az veya daha çok fonksiyonda tercih etmesinin nedenini, yönetim anlayışlarındaki ve örgüt yapılarındaki farklılık ile açıklamak mümkündür. Ayrıca, insan kaynakları bölümlerindeki kurumsallaşma altyapısını tamamlamamış olan veya yönetimde yeniden

yapılanmaya veya küçülmeye giden holdinglerde dış kaynak kullanımı miktarının artış göstermekte olup olmadığı diğer araştırmaların konusunu oluşturabilecektir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda belirlenen problemlerden üçüncüsü “İnsan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımı başarısının ön koşulları nelerdir?” sorusudur. Bu araştırma, karar süreci kalitesi, ortak kalitesi, sözleşme kalitesi ve ortaklık kalitesinin dış kaynak kullanımı başarısında ön koşul olduğunu ileri sürmektedir. Ortaklık kalitesinin etkisi modelinin ileri sürdüğü kaliteli bir ortaklığın sağlanması için uygun bir ortamın bu sayede sağlanacağına değerlendirilmektedir.

Bu nedenle, bu ilk üç koşulun dış kaynak kullanımının başarısındaki etkisini görmek amacıyla, öncelikle bu ilk üç koşul arasındaki ilişkinin şiddetine bakılmıştır. Yapılan korelasyon analizi neticesinde; karar süreci kalitesi ile ortak kalitesi ($r = 0,801$) arasında pozitif yönde ve istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı ilişkinin olduğu ($p < 0,01$); sözleşme kalitesi ($r = 0,821$) ile ise pozitif yönde ve istatistiksel olarak ileri derecede anlamlı korelasyonun varlığı ($p < 0,01$); ortak kalitesi ile sözleşme kalitesi ($r = 0,956$) arasında ise pozitif yönde ve istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı korelasyonun varlığı ($p < 0,01$) Tablo: 4.22’de görülmektedir.

Bu sonuçlara göre, karar süreci kalitesi arttıkça ortak kalitesi ve sözleşme kalitesi de artmakta, ortağın kalitesi arttıkça da sözleşmenin kalitesi artmaktadır. Buna göre, insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımını tercih eden holdinglerin karar verme sürecinde kaliteye önem verdikleri, ortaklık kuracakları tedarikçi şirketi seçerken muhtemel ortaklar arasında konusunda en iyi olanları tercih etmeye çalıştıkları ve seçilen ortakla imzalanacak sözleşmenin gelecekte taraflara sorun çıkartmayacak ve dış kaynak kullanımının başarısını engellemeyecek en iyi sözleşme olmasına çalıştıklarını söylemek mümkündür.

Dış kaynak kullanım başarısı ön koşullarının birbirleri arasındaki anlamlı ilişkiler tespit edildikten sonra, dış kaynak kullanım başarısının toplam katsayısı ile başarı ön koşulları arasındaki korelasyon analizi sonuçlarının verildiği Tablo: 4.23’te görüldüğü üzere; dış kaynak kullanımının başarısının toplam katsayısı ile karar süreci kalitesi katsayısı

($r = 0,816$), ortak kalitesi katsayısı ($r = 0,928$) ve sözleşme kalitesi katsayısı ($r = 0,792$) arasında pozitif yönde, mükemmele yakın ve istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı ilişkinin varlığı tespit edilmiştir ($p < 0,01$).

Bu analiz sonucundan görüldüğü üzere, dış kaynak kullanımı başarısının artırılmasında karar süreci kalitesini, ortak kalitesini ve sözleşme kalitesini ön koşullar olarak sıralamak mümkündür. Böylece, insan kaynakları fonksiyonları dış kaynak kullanımı başarısında; dördüncü koşul olarak ortaklık kalitesini sıralamak uygun olacaktır. Bu kapsamda, dış kaynak kullanımının başarısı için dördüncü ve nihai koşul olarak belirlenen ortaklık kalitesinin açılımını ve dış kaynak kullanımının başarısına nasıl bir etki sağladığını tespit etmek maksadıyla, kaynak modelin ileri sürdüğü hipotezlerin testi yapılmıştır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda belirlenen problemlerden dördüncü ve beşinci soruların cevaplarını bulmak maksadıyla, dış kaynak kullanımının başarısına ortaklık kalitesinin etkisini ölçmede kullanılan model doğrultusunda belirlenen hipotezlerin, bağımsız değişkenleri olan ortaklık kalitesi bileşenleri ve belirteçlerinin öncelikle aralarındaki istatistiksel ilişkilerin şiddetine bakılmıştır.

Ortaklık kalitesine ait soruların korelasyon katsayısı ile her bir ortaklık kalitesi bileşeni arasında Tablo: 4.24'te görüldüğü üzere pozitif yönde, mükemmele yakın ve istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı ilişkiler bulunmuştur ($p < 0,001$). Yine aynı şekilde, ortaklık kalitesi bileşenlerinin birbirleri arasındaki ilişkilerin incelenmesinde ise Tablo: 4.25'te de görüldüğü gibi, bileşenlerin kendi içinde pozitif yönde, mükemmele yakın ve istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı ilişkilere sahip olduğu bulunmuştur ($p < 0,001$). Ortaklık kalitesi bileşenleri korelasyon analizi sonuçları doğrultusunda; güven ile işi anlama, fayda risk paylaşımı, sorumluluk ve çatışma arasında mükemmele yakın ileri derecede ilişki tespit edilmiştir. Yine aynı şekilde, bileşenlerdeki artışın ortaklık kalitesindeki artışla yüksek derecede ilgisi olduğu görülmüştür.

Ortaklık kalitesi bileşenlerinin korelasyon analizi sonucunda; Türkiye'deki insan kaynakları fonksiyonlarındaki dış kaynak kullanımı ilişkisinde ortaklık kalitesinden söz

edildiğinde, taraflar arasında karşılıklı güven duygusunun, birbirlerinin işlerini anlamamanın, yapılan işte elde edilen faydayı ve riski paylaşmanın ve ilişkinin sürekliliği için sorumluluk üstlenmenin ayrıca, çatışma olmamasının ortaklık kalitesiyle ilişkisi olduğunun söylenmesi mümkündür. Bu hâlde, güven ortamı yaratılmış bir dış kaynak kullanımı ortaklık ilişkisinde; birbirini anlama, fayda ve riski paylaşımı ile sorumluluğun da derecesinin arttığı söylenebilir. Aynı şekilde, çatışmanın hüküm sürdüğü bir ortamda ise güvenin varlığından söz etmek mümkün değildir. Böylece, ortaklık kalitesinin güven, işi anlama, fayda/risk paylaşımı ve sorumluluğun artışına, çatışmanın ise azalışına bağlı olduğunu söylemek mümkündür.

Ortaklık kalitesi belirteçlerinin toplam korelasyon katsayısı ile her bir ortaklık kalitesi belirteci arasında Tablo: 4.26'da görüldüğü üzere; pozitif yönde, mükemmele yakın ve istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p<0,001$). Yine aynı şekilde, ortaklık kalitesi belirteçlerinin birbirleri arasındaki ilişkilerin incelenmesinde ise Tablo: 4.27'de görüldüğü gibi; pozitif yönde, mükemmele yakın ve istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p<0,001$). Ortaklık kalitesi belirteçlerinin toplam katsayısının artışında, katılımın, birlikte hareketin, iletişim kalitesinin, koordinasyonun, bilgi paylaşımının, ilişki süresinin, karşılıklı bağımlılığın, kültürel benzerliğin ve üst yönetimin desteği katsayılarının katkısı olduğu görülmüştür.

Ortaklık kalitesi bileşenlerinin toplam katsayısı ile belirteçler arasındaki korelasyon analizi sonuçlarının verildiği Tablo: 4.28'de görüldüğü üzere; ortaklık kalitesi bileşenleri ile belirteçleri arasında pozitif yönde, mükemmele yakın ve istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunmuştur ($p<0,01$). Böylece, belirteçlerin ortaklık kalitesinin sağlanmasında uygun bir ortamın yaratılması yönünde gerekli olduğu ve bu belirteçler arasındaki ilişkinin önem kazandığı görülmektedir. Dolayısıyla, dış kaynak kullanımının başarısına etki edebilecek kaliteli bir ortaklığın kurulmasında, insan kaynakları fonksiyonları dış kaynak kullanımı sürecinde birtakım belirteçlerin öne çıkmasının anlamlı olduğu görülmektedir.

Ortaklık kalitesi bileşenleri ile belirteçleri arasındaki ilişkilerin anlamlı oldukları tespit edildikten sonra, dış kaynak kullanımının başarısıyla ortaklık kalitesi arasındaki ilişki

incelenmiştir. Bu maksatla, dış kaynak kullanımının başarısı toplam katsayısı ile ortaklık kalitesi bileşenleri arasındaki ilişkinin şiddetine bakılmış ve Tablo: 4.29'da görüldüğü üzere; pozitif yönde, mükemmele yakın ve istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı bir ilişkinin varlığı görülmüştür. Ortaklık kalitesi bileşenlerinin katsayılarındaki artışın, dış kaynak kullanımı başarısının katsayısının artışıyla anlamlı bir ilişkisinin olduğu görülmüştür.

Ortaklık kalitesi bileşenlerinin toplam katsayısı ile belirteçler arasındaki ilişkide görüldüğü (Tablo: 4.28) gibi, belirteçlerin katsayılarındaki artış ortaklık kalitesinde, ortaklık kalitesi katsayısındaki artış ise Tablo: 4.29'da görüldüğü gibi dış kaynak kullanımının başarısında ileri derecede anlamlı bulunmuştur. Böylece, ortaklık kalitesi belirteçlerinin sağlanması, güven, işi anlama, fayda/risk paylaşımı, negatif çatışma ve sorumluluk eksenli ortaklık kalitesinin artışında ve dolayısıyla dış kaynak kullanımının başarısının artışıyla ilişkili olduğunun söylenmesi mümkündür.

Ortaklık kalitesi bileşenleri ve belirteçlerinin kendi içlerinde, ortaklık kalitesi bileşenleri ile belirteçlerinin birbiri arasında ve dış kaynak kullanımının başarısı ile ortaklık kalitesi bileşenleri arasındaki ilişkinin pozitif yönde (çatışma negatif yönde), mükemmele yakın ve istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı olduğu yukarıda görülmüştür ($p < 0,001$). Hipotez testinin bundan sonraki bölümünde, aralarında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunan ortaklık kalitesi bileşenlerindeki değişime ortaklık kalitesi belirteçlerinin ne derecede etkili olduğuna ve ortaklık kalitesi bileşenlerinin dış kaynak kullanımının başarısına ne derecede etkili olduğuna bakılmıştır. Bu maksatla kurulan regresyon modellerinin pozitif yönde, mükemmele yakın ve istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı olduğu tespit edildikten sonra modeller incelenmiştir. ($p < 0,001$).

Ortaklık kalitesinin bütününe ($R^2 = 0,911$), birlikte hareket, bilgi paylaşımı ve karşılıklı bağımlılık belirteçlerinin pozitif yönde (Tablo: 4.30); güven bileşeni üzerine ($R^2 = 0,852$) bilgi paylaşımı ve kültürel benzerlik belirteçlerinin pozitif yönde katılımın ise negatif yönde (Tablo: 4.31); işi anlama bileşeni üzerine ($R^2 = 0,925$) birlikte hareket, iletişim kalitesi ve kültürel benzerlik belirteçlerinin pozitif yönde (Tablo: 4.32); fayda/risk paylaşımı bileşeni üzerine ($R^2 = 0,858$) birlikte hareket ve bilgi paylaşımı

belirteçlerinin pozitif yönde (Tablo: 4.33); çatışma bileşeni üzerine ($R^2 = 0,928$) birlikte hareket, iletişim kalitesi, karşılıklı bağımlılık, kültürel benzerlik ve üst yönetim desteğinin negatif yönde katılımın ise pozitif yönde (Tablo: 4.34); sorumluluk bileşeni üzerine ($R^2 = 0,993$) bilgi paylaşımı ve karşılıklı bağımlılık belirteçlerinin pozitif yönde (Tablo: 4.35); dış kaynak kullanım başarısı üzerine ($R^2 = 0,961$) sorumluluk ve işi anlama bileşenlerinin pozitif yönde, çatışma bileşeninin ise negatif yönde (Tablo: 4.36) istatistiksel olarak ileri düzeyde önemli etkilerinin olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,01$).

Diğer parametreler modellerdeki yerlerini almakla birlikte istatistiksel olarak önemli katkıları olmadığı görülmektedir. Örneğin, güven bileşeninin beta yani kısmi korelasyon katsayısı negatif olmakla beraber Beta değeri çok küçük olduğundan dış kaynak kullanımının başarısına önemli bir katkısının olmadığı görülmüştür (Beta = -0,095).

Araştırma hipotezlerinin testi amacıyla yapılan analizlerden görüldüğü üzere; Türkiye'deki holdinglerin insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımı ortaklık ilişkilerinde; katılımın güveni azaltan, çatışmayı ise artıran ters yönlü bir etkiye sahip olduğu görüldüğünden H_1 desteklenmemiştir. Katılımın, ortaklık kalitesini negatif etkilediğini söylemek mümkündür. Kısaca, katılımın derecesi ne kadar yüksek olursa, ortaklık kalitesi de o kadar azalacaktır. Bunun nedeni ise, ortaklığın devamına karşılıklı destek verme olarak adlandırılan katılımın “grup içinde çatışma, hayal kırıklığı ve tereddüt olduğunda bulunan çare” olarak görülmesidir. Dolayısıyla, çatışmanın olmadığı dış kaynak kullanımı ortaklıklarında belirli rollerin (proje yöneticisi, insan kaynakları yöneticisi) dışındaki rollerin, gereksiz katılım çabalarının güveni azaltacağından, ortaklık kalitesini olumsuz etkilediği görülmüştür.

Birlikte hareketin derecesi ne kadar yüksek olursa, ortaklık kalitesinin de o kadar yüksek olduğu görüldüğünden H_2 desteklenmiştir. Birlikte hareket “örgütsel sınırların birbirinin içine girmesi” olarak tanımlamaktadır. Tarafların birlikte hareket sayesinde, birbirlerinin işlerini anlayacakları, fayda/riski birlikte paylaşacakları böylece, çatışmanın azalacağı bir ortam yaratacağı görülmektedir. Bundan dolayı, birlikte hareketin ortaklık kalitesini olumlu etkilediğini söylemek mümkündür.

Dış kaynak kullanımı ortaklıklarında iletişim kalitesi ne kadar yüksekse, ortaklık kalitesi o kadar yüksek olduğu görüldüğünden H₃ desteklenmiştir. Ortak hedeflere ulaşmada, tarafların etkili iletişiminin önemi yüksektir. İletişim kalitesi tarafların birbirleri hakkında daha iyi bilgi edinmesini sağlar ve bununda işi anlamaya katkısı olur. İletişimin kalitesi arttıkça her iki taraf inançla ortaklığın devamı için sorumluluk üstleneceğinden çatışma da azalacak ve ortaklık kalitesi olumlu etkilenecektir.

Holdingleer tarafından iletişim kalitesi önemli bulunurken koordinasyon belirtecinin herhangi bir ortaklık kalitesi bileşenine etki yapmadığı tespit edilmiş ve yüksek iletişim kalitesi sağlanan ortaklık ilişkilerinde koordinasyonun eksikliği hissedilmeyeceğinden H₄'ün desteklenmediği görülmüştür. Çünkü, iletişim kalitesi sağlanan bir ortaklık ilişkisinde koordinasyonun da sağlanacağı bir gerçektir. Bu nedenle, koordinasyonun ortaklık kalitesine etkisi görülmemiştir.

Holdingleerin tedarikçi şirketlerle bilgi paylaşma yönünde eğilimi arttıkça ortaklık kalitesinin de arttığı görüldüğünden H₅ desteklenmiştir. Ortaklık kalitesinin yüksek performanslı taraflar arasındaki sık ve gerekli bilginin değişimi sayesinde oluşabilecektir. Ayrıca, taraflar arasındaki güvenin tesis edilmesi bilgi paylaşımını artırmakta veya bilgiyi saklamamak güveni artırmakta bu sayede, bilgi paylaşımının ortaklık kalitesi üzerindeki olumlu etkisi ispatlamaktadır.

Holdingleerin tedarikçi şirketlerle kurdukları ortaklıklarda ilişki süresinin herhangi bir ortaklık kalitesi bileşenine etkisi olmadığından H₆'nın desteklenmediği görülmüştür. İlişki süresinin azlığı veya çokluğu taraflar arasındaki ortaklığın kalitesini etkilememektedir. Dış kaynak kullanımından tarafların beklentileri karşılandığı sürece ortaklık devam ettirileceğinden ilişkinin geçmişi önemli değildir.

Holdingleerin tedarikçi şirketlerle kurdukları ortaklıklarda karşılıklı bağımlılıkları arttıkça ortaklık kalitesi arttığından H₇ desteklenmiştir. Modelin önerdiği gibi tarafların birbirlerine bağımlılığı, her zaman tek taraflı bağımlılıktan daha çok tercih edilecektir. Çünkü tek taraflı bir bağımlılıkta karşılıklı menfaatlerin korunmasından söz etmek mümkün değildir. Üstelik karşılıklı bağımlılık taraflar arasındaki çatışmayı da engelleyip

ilişkinin devam ettirilmesi yönünde sorumluluğu artıracığından ortaklık kalitesine olumlu etkisi olmaktadır.

Holdingle ve tedarikçi şirketler arasındaki kültürel benzerliğin ortaklık kalitesini de arttıracığı görüldüğünden H_8 desteklenmiştir. Benzer kültürlere sahip ortakların birbirlerine güvenmede daha çok isteklidir. Benzer kültürlere sahip taraflar birbirlerinin işlerini anladıklarından çatışmada azalmakta ve böylece ortaklık kalitesi artmaktadır. Başka deyişle, taraflar benzer örgütsel kültürlere sahip değillerse ilişkileri, birbirlerine güven duymalarını zorlayan ve iş ilişkilerini bozan aykırı değerler yaratacaktır. Bu nedenle, araştırmada elde edilen sonuçlara göre holdingle ve tedarikçi şirketler arasındaki kültürel benzerliğin dış kaynak kullanımının başarısında önemli derecede etkisi olduğu görülmüştür.

Üst yönetimlerce verilen desteğin, ortaklığın başarısına öncülük yaptığı görüldüğünden H_9 desteklenmiştir. Üst yönetimlerin güven duydukları bir tedarikçi şirketle dış kaynak kullanımı ortaklığını desteklemeleri ve çatışma olduğunda devreye girmeleri ortaklık kalitesini artırmaktadır.

Ortaklık kalitesinin dış kaynak kullanımının başarısına olumlu etkileri tespit edildiğinden H_{10} desteklenmiştir. Bu anlamda, holdinglelerin insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımı ortaklık ilişkilerinde kaliteyi artırmaları dış kaynak kullanımından beklenen faydaları da artırmaktadır.

Lee ve Kim tarafından bilgi sistemleri yönetiminde yürütülen araştırma sonuçlarına göre, ortaklık kalitesinin; katılım (H_1), iletişim kalitesi (H_3), bilgi paylaşımı (H_5) ve üst yönetimin desteğinden (H_9) olumlu etkilendiği, birlikte hareket (H_2) koordinasyon (H_4) ve kültürel benzerliğin (H_8) etkisinin olmadığı ilişkinin süresi (H_6) ve karşılıklı bağımlılığın (H_7) negatif etki yaptığı görülmektedir. Ayrıca, bilgi sistemleri yönetiminde dış kaynak kullanımının başarısına (H_{10}) ortaklık kalitesinin pozitif yönde ve istatistiksel olarak önemli derecede etki yaptığı görülmüştür.

Bilgi sistemleri yönetimi dış kaynak kullanımında uygulanan modelin Kore’de yapılan test sonuçları ile Türkiye’de yapılan bu araştırmada elde edilen sonuçların kıyaslanması neticesinde; ortaklık kalitesinin, iletişim kalitesi (H₃), bilgi paylaşımı (H₅), üst yönetimin desteğinden (H₉) ve dış kaynak kullanımı başarısının (H₁₀) da ortaklık kalitesinden olumlu etkilendiği ayrıca, koordinasyonun (H₄) etkisinin olmadığı sonuçları Tablo: SD.1’de görüldüğü gibi benzer çıkmıştır.

Tablo: SD.1. Hipotez Testi Sonuçlarının Karşılaştırılması

BİLGİ SİSTEMLERİ YÖNETİMİNDE DİŞ KAYNAK KULLANIMI (KORE)			İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARINDA DİŞ KAYNAK KULLANIMI (TÜRKİYE)		
POZİTİF ETKİ	ETKİSİZ	NEGATİF ETKİ	POZİTİF ETKİ	ETKİSİZ	NEGATİF ETKİ
H ₁	H ₂	H ₆	H ₂	H ₄	H ₁
H ₃	H ₄	H ₇	H ₃	H ₆	
H ₅	H ₈		H ₅		
H ₉			H ₇		
H ₁₀			H ₈		
			H ₉		
			H ₁₀		

Bilgi sistemleri yönetimi dış kaynak kullanımında uygulanan modelin test sonuçlarına göre; katılım (H₁) ortaklık kalitesini pozitif yönde ileri derecede etkilerken bu araştırma sonuçlarına göre, negatif yönde ileri derecede etkilememektedir. Ayrıca, Kore’deki araştırma sonuçlarına göre; birlikte hareket (H₂) ortaklık kalitesini etkilemezken, bu araştırmada pozitif yönde ileri derecede etkilemektedir. Katılımın (H₁), Kore’de pozitif, Türkiye’de negatif etkisi; birlikte hareketin (H₂) Kore’de negatif, Türkiye’de pozitif etkisi manidardır. Bu kıyaslamaya göre, katılım ve birlikte hareketin birbirinin içine giren benzer kavramlar olması nedeniyle, aynı anda ortaklık kalitesini olumlu etkilemediklerinin söylenmesi mümkündür.

Koordinasyon belirteci ile iletişim kalitesi belirteçleri ile ilgili hipotez sonuçlarının da her iki ülkede farklı alanlarda yapılmasına rağmen benzer sonuç vermesi de aynı şekilde değerlendirilebilir. Bu iki belirteçinde birbiri içine giren benzer kavramlar olarak görülmesi iki farklı ülke ve iki farklı alanlarda da ortaklık kalitesine, iletişim kalitesinin

pozitif yönlü ileri derecede etkisini gösterirken koordinasyonun etkisi olmadığını göstermiştir. Türkiye'deki insan kaynakları fonksiyonları dış kaynak kullanımı ortaklıklarından elde edilen verilere göre belirteçler her ne kadar 1 faktör altında toplansa da, belirteçlerin ortaklık kalitesine etkilerinin derecesine bakıldığı hipotez testi sonuçlarıyla, belirteçlerin model içindeki yerleri belirginleşmiştir.

Diğer bir farklılık da ise; Kore'deki araştırma sonuçlarına göre, ilişkinin süresi (H_6) ortaklık kalitesini negatif yönde ileri derecede etkilerken bu araştırma sonuçlarına göre, ortaklık kalitesini etkilememektedir. İki araştırma sonuçlarının birbirinden farklı çıkmasının nedeni olarak; Kore'deki işletmeler bilgi sistemlerinde kullanılan teknolojinin hızlı ilerlemesi açısından ilişki süresi artan ortaklıklarda dış kaynak kullanımından beklentilerin azaldığını düşünmektedir. Ancak, Türkiye'de insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımı geçmişinin en fazla on yıllık bir süreci kapsamı ve araştırmaya dahil holdinglerin % 64,2'sinin "1-3 Yıl Arası" (Tablo: 4.16) bir dış kaynak kullanımı geçmişine sahip olması nedeniyle alınan hizmetlerde zamanın etkisinin henüz belirginleşmediği şeklinde açıklamak mümkündür.

Bilgi sistemleri yönetimi dış kaynak kullanımında uygulanan modelin test sonuçlarına göre, karşılıklı bağımlılıkla (H_7) ilgili elde edilen bulgular beklenenin aksine ortaklık kalitesine negatif etki yapmaktadır. Ancak, bu araştırmada elde edilen bulgulara göre karşılıklı bağımlılık ortaklık kalitesine olumlu etki yapmaktadır. Fitzgerald ve Willcocks [1994: 94]'a göre tedarikçi şirketin gücü elinde bulundurduğu ve kaynakların simetrik dağılmadığı yani müşteri şirketin daha çok bağımlı kalmaya mahkum olduğu dış kaynak kullanımı ilişkilerinde ortaklık kurmak oldukça zordur. Bu durumlarda, müşteri şirket ilişkilerinde tedarikçi şirketin etkisi altında kalacaktır.

Dış kaynak kullanımı ortaklık ilişkisinde, tarafların birbirleri ile kurdukları bağımlılıktan beklentileri önem kazanmaktadır. Müşteri şirket ile tedarikçi şirket arasındaki ilişkinin doğası gereği, taraflar arasındaki karşılıklı bağımlılık, işletmeler arası değişimin miktarı ve önemi yükseldikçe, taraflar ortaklarının en iyi alternatif olduğunu düşündüğünde ve alternatif veya potansiyel kaynak miktarının az olduğu durumlarda artar.

Bilgi sistemleri yönetiminde yapılan araştırmaya göre karşılıklı bağımlılığın artması ortaklık kalitesine negatif etki yaparken bu araştırmada karşılıklı bağımlılığın ortaklık kalitesi için önemli bir belirteç olarak gözükmesinin nedeni olarak; 2000 ve 2001 yıllarında peş peşe meydana gelen ekonomik krizlerle birlikte holdinglerin öncelikle insan kaynağından başlayarak küçülmeye çalışmaları, insan kaynakları bölümlerini söndürmeleri, bu bölümde yürütülen fonksiyonları tamamen dışsallaştırmaya çalışmaları ve bu konularda hizmet veren tedarikçi şirketlerin çok fazla alternatifinin olmayışını neden göstererek, holdinglerin bildikleri ve tanıdıkları kısıtlı sayıdaki müşteri şirketlerle uzun süreli ortaklık ilişkisini devam ettirmeye çaba gösterdiklerini söylemek mümkündür.

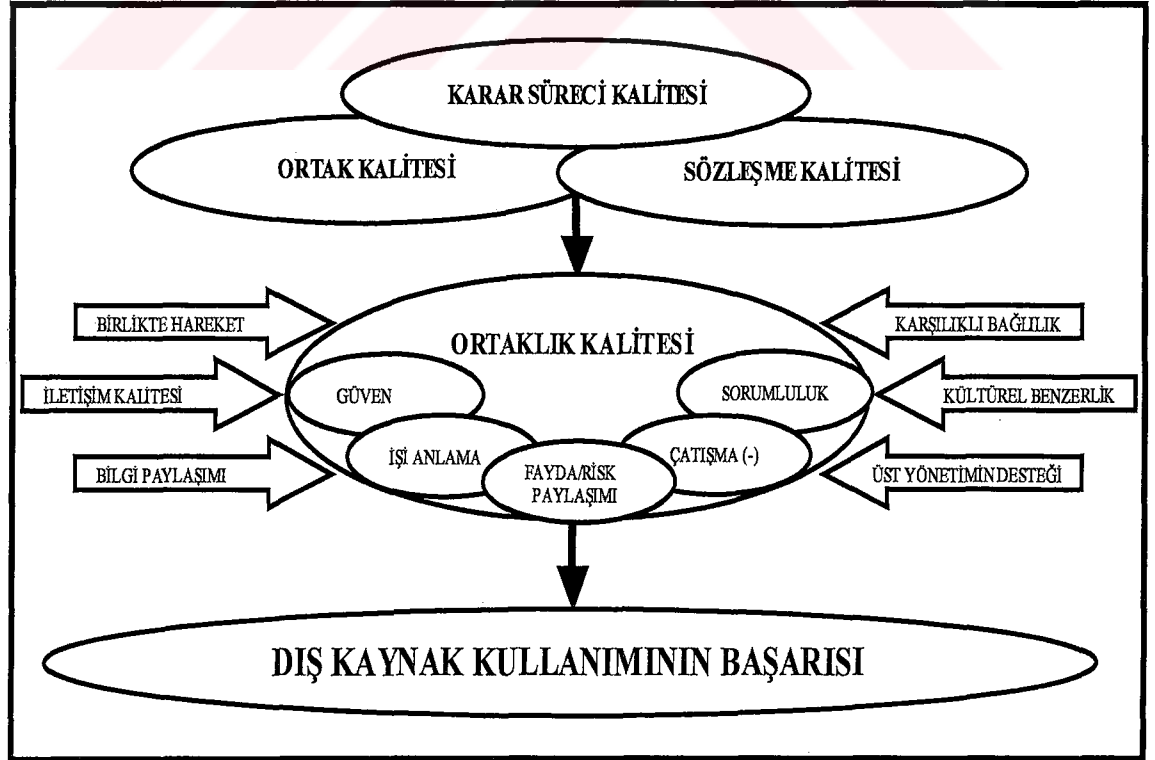
Kore'deki araştırma sonuçlarına göre, kültürel benzerlik (H_8) ortaklık kalitesini etkilemezken bu araştırma sonuçlarına göre, ortaklık kalitesini etkilemektedir. İki araştırma sonuçlarının birbirinden farklı çıkmasının nedeni olarak; Kore'deki işletmeler bilgi sistemlerindeki faaliyetlerde daha çok dış kaynak kullanımının teknoloji transferi yönünün olduğunu ve böylece kültürel benzerliğin ortaklığı etkilemediğini düşünmektedir. Ancak, insan kaynakları fonksiyonları dış kaynak kullanımında teknoloji transferinden çok işgörenlerle ilgili kişisel hizmetlerin sunulması söz konusudur. Bu nedenle, kültürel benzerliğin en iyi hizmetin verilmesinde ortaklık kalitesine olumlu etkisi olduğunu söylemek mümkündür.

İnsan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımında ortaklık kalitesinin dış kaynak kullanımının başarısına etkilerini Türkiye'deki holdinglerde ölçmek amacıyla, kullanılan modelin analiz sonuçları göstermektedir ki, tüm ortaklık kalitesi bileşenleri dış kaynak kullanımı başarısıyla önemli derecede ilişkilidir. Karşılıklı sıkı bir ortaklığın kurulmasında ortaklık kalitesi bileşenleri olan güven, işi anlama, fayda ve risk paylaşımı, çatışmanın azlığı ve sorumluluk dış kaynak kullanımından beklenen faydaların sağlanmasına olumlu etki yapmaktadır. Dolayısıyla, aralarında güven duygusu oluşmayan, birbirinin işini anlamayan, faaliyetlerin fayda ve riskini birlikte üstlenmeyen, aralarında sürekli bir anlaşmazlık bulunan, ilişkinin devamı konusunda sorumluluk taşımayan tarafların olduğu bir ortaklık ilişkisinde kaliteden söz etmek mümkün olmayacaktır.

Buraya kadar gelinen noktada; insan kaynakları fonksiyonları dış kaynak kullanımında, kaliteli bir karar süreci sonucunda, sektöründe en iyi olan tedarikçi şirketlerle sorunsuz bir sözleşmenin imzalanmasıyla başlayacak kaliteli bir dış kaynak kullanımı ortaklığıyla beklenen faydaların artırılacağı görülmüştür. Ayrıca, dış kaynak kullanımının başarısına önemli derecede etkisi olduğu tespit edilen ortaklık kalitesinin birlikte hareket, iletişim kalitesi, bilgi paylaşımı, karşılıklı bağımlılık, kültürel benzerlik ve üst yönetim desteğinden olumlu etkilendiği görülmüştür. Müşteri şirketler insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarında dış kaynak kullanımında tedarikçi şirketlerle kuracakları kaliteli ortaklık sayesinde stratejik, ekonomik ve teknolojik faydaları elde edebilecektir.

Bu çalışmanın neticesinde; Türkiye'deki insan kaynakları fonksiyonları dış kaynak kullanımında başarının sağlanması Şekil: SD.1'de görüldüğü gibi, karar süreci kalitesi, ortak kalitesi ve sözleşme kalitesi neticesinde, birlikte hareket, iletişim kalitesi, bilgi paylaşımı, karşılıklı bağımlılık, kültürel benzerlik ve üst yönetim desteği ile geliştirilen, güven, işi anlama, fayda/risk paylaşımı, negatif yönlü çatışma ve sorumluluk bileşenlerinden oluşan ortaklık kalitesinin sağlanmasına bağlıdır.

Şekil: SD.1. Türkiye'de Dış Kaynak Kullanımının Başarısını Etkileyen Faktörler



Sonuçta, Lee ve Kim tarafından önerilen dış kaynak kullanımının başarısını sağlamak amacıyla önerdiği modelin, birlikte hareket, iletişim kalitesi, bilgi paylaşımı, karşılıklı bağımlılık, kültürel benzerlik ve üst yönetim desteğinin ortaklık kalitesini önemli derecede etkilediği ve bu şekliyle Türkiye'deki holdinglerin insan kaynakları fonksiyonları dış kaynak kullanımında geçerli olduğu tespit edilmiştir. Ancak, Lee ve Kim tarafından önerilen modelin; bu araştırma neticesinde ortaklık kalitesinin sağlanmasında uygun bir ortam yaratacağı tespit edilen, karar süreci kalitesi, ortak kalitesi ve sözleşme kalitesinin önemini görmediğini söylemek mümkündür. Türkiye koşullarında insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımının başarısının sağlanmasında bu araştırmanın önerisi, test edilen modelin Şekil: SD.1'deki şekliyle kullanılmalıdır.

Her ne kadar yukarıdaki sonuçlara ulaşılmış olursa da, bu çalışmanın bazı kısıtlamaları da bulunmaktadır. Öncelikle çalışma, insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanan holdingler arasından cevap formu elde edilen 81 holding üzerinde belirli bir dönemi kapsayacak şekilde gerçekleştirilmiştir. Bazı verilerin gelecek yıllarda değişmesi ihtimali bulunmaktadır. Ayrıca, veriler sadece müşteri şirket konumundaki holdinglerden alınmıştır. Ulaşılan holding sayısı kuramsal olarak önceden belirlenen evreni temsil etmede yeterli olsa da, evrenin dışında kalan Türkiye'deki diğer 786 holding veya Türk iş dünyası hakkında genelleme yapacak büyüklükte değildir. Bu nedenle başka çalışmalar ile desteklenebilir.

Araştırma sonucunda, insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımı miktarı hakkındaki yukarıdaki bulgularla evrene dahil 103 holding dışında kalan holdingler hakkında bir genelleme yapmak mümkün değildir. Ancak, bu araştırma sonuçlarının bundan sonraki araştırmalara bir örnek teşkil etmesi mümkündür. Ayrıca, yapılan çalışmadan yola çıkılarak diğer çalışmalarda; insan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımının başarı koşulları olarak belirlenen ilk üç koşul ile dış kaynak kullanımı başarısı arasındaki ilişkilerin derecesi hem müşteri hem de tedarikçi şirketler açısından birlikte incelenebilecektir.

KAYNAKLAR

KİTAPLAR

AÇIKALIN, A., “Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi”, PEGEM, Ankara, 1994.

AKYÜZ, Ö.F., “Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması”, Sistem Yayıncılık Ve Mat.San.Tic.A.Ş., İstanbul, 2001.

ALTUNIŞIK, R., R. COŞKUN, E. YILDIRIM, S. BAYRAKTAROĞLU, “Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri”, Sakarya Kitapevi, Sakarya, 2002.

ARMSTRONG, M., “Human Resource Management–Strategy & Action”, Cogan Page, London, 1992.

ARMSTRONG, M., “A Handbook Of Personnel Management Practice”, Altıncı Baskı, Cogan Page, London, 1996.

ATAAY, İ.B., “İşdeğerleme Ve Başarı Değerleme Yöntemleri”, Birinci Cilt, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 235, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 178, Küre Matbaası, İstanbul, 1990.

AYKAÇ, B., “İnsan Kaynakları Yönetimi Ve İnsan Kaynaklarının Planlanması”, Nobel Yayın Dağıtım Ltd.Şti., Ankara, 1999.

BACHARACH, S.B., E.J. LAWLER, “Power And Politics In Organizations: The Social Psychology Of Conflict, Coalitions, And Bargaining.” San Francisco: Jossey-Bass, 1981.

BAYSAL, A.C., “Çalışma Yaşamında İnsan”, Avcıol Basım-Yayım, İstanbul, 1993.

BEARDWELL, L., L. HOLDEN, “Human Resource Management-A Contemporary Perspective”, Pitman Publishing, London, 1997.

BERNARDIN, H.J, J.E.A. RUSSEL, “Human Resource Management: An Experiential Approach”, McGraw Hill Inc., San Fransisco, 1993.

- BİNGÖL, D.**, “Personel Yönetimi”, İkinci Baskı, BETA Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1996.
- BONNE, L.E., D.L. KURTZ**, “Contenporary Business”, Beşinci Baskı, Dry Press, ABD, 1988.
- BRAGG, S.M.**, “Outsourcing, A Guide To Selecting The Correct Business Unit Negotiating The Contract Maintaining Control Of The Process”, John Wiley& Sons, Inc. New York, 1998.
- BÜYÜKUSLU, A.R.**, “Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi”, Der Yayınları, İstanbul, 1998.
- CAN, H., A. AKGÜN, Ş. KAVUNCUBAŞI**, “Personel Yönetimi”, İkinci Baskı, Ankara Siyasal Kitapevi, 1995.
- COOK, M.F.**, “Outsourcing Human Resources Functions: Strategies For Providing Enhanced HR Services At Lower Cost.” New York: AMACOM, ABD, 1999.
- DALAY, İ., R. COŞKUN, R. ALTUNIŞIK, M. BARACA, S.BAYRAKTAROĞLU, Ş. DEMİRKOL, Ö. KUTANİS, H. LATİF, G. UÇKUN, G. YILDIZ, A. WOLFF**, “Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları”, Beta Bas.Yay. Dağ.A.Ş., Yayın No:1202, İşletme Ekonomi Dizisi: 137, İstanbul, 2002.
- DESSLER, G.**, “Human Resources Management”, Prentice Hall, London, 1997.
- DİNÇER, Ö.**, “Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası”, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1997.
- EREN, E.**, “Stratejik Yönetim”, Dördüncü Basım, T.C. Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No: 23, Eskişehir, 1998.
- ERSEN, H.**, “Toplam Kalite Ve İnsan kaynakları Yönetimi İlişkisi”, İkinci Baskı, Sim Matbacılık, 1997.
- ERTÜRK, M.**, “İşletmelerde Yönetim Ve Örgüt”, Beta Basım, İstanbul, 1998.

- FITZ-ENZ, J., J.J. PHILLIPS**, “İnsan Kaynaklarında Yepyeni Bir Vizyon”, Çev: Pınar Alp Dinç, Sistem Yayıncılık Ve Mat.San.Tic.A.Ş., 2001.
- GREAVIER II, M.F.**, “Strategic Outsourcing : A Structured Approach To Outsourcing Decisions An Initiatives”, AMA Puplications, New York, 1999.
- HALVEY, J.K., B.M. MELBY**, “Business Process Outsourcing: Processes, Strategies, And Contracts.”, New York: John Wiley & Sons, Inc., ABD, 2000.
- HARRISON, S.**, “Outsourcing And the New Human Resource Management”, IRC Press Current Issues Series, Industrial Relations Center, Queen’s University, Canada, 1996.
- KAYNAK, T.**, “Örgütsel Davranış Ve Yönlendirilmesi”, İkinci Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1995.
- KAYNAK, T.**, “İnsan Kaynakları Planlaması”, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1996.
- KAYNAK, T., A.C. ACAR, Z. ADAL, G. DÜNDAR, O. ÖZÇELİK, Ö. SADULLAH, C. UYARGİL**, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, No: 276, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma Ve Yardım Vakfı Yayın No: 406 İstanbul, 1998.
- KLEPPER, R., W.O. JONES**, “Outsourcing Information Technology, Systems & Services”, Prentice-Hall, London, 1998.
- KOÇEL, T.**, “İşletme Yöneticiliği”, Beta Yayınları , 6. Baskı, İstanbul, 1998.
- PALMER, M., K.T. WINTERS**, “İnsan Kaynakları”, Çeviri Doğan Şahiner, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic.Ltd.Şti., İstanbul, 1993.
- PETERSON, B.L., D.M. CARCO**, “The Smart Way To Buy Information Technology, How To Maximize Value And Avoid Costly Piftalls”, New York, 1998.
- PFEFFER, J.**, “Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan”, Çev: Sinem Gül, Sabah Kitapları, 1995.

STOREY, J., “New Perspectives On Human Resource Management”, London, Routledge, 1989.

STOREY, J., “Developments in The Management Of Human Resource: An Analytical Review.”, Basil Blackwell, Oxford, 1992.

TORTOP, N., “Personel Yönetimi”, Yargı Yayınları, Ankara, 1994.

YAZICI, S., “Öğrenen Örgütler”, Yönetim Dizisi, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd.Ş. İstanbul, 2001.

MAKALELER

ABBOTT, R.K., “Should You Outsource Health & Welfare Benefit Services?”, Journal Of Compensation And Benefits, Ocak-Şubat 1997, ss.58-61.

ACA News, “Canadian Companies Lead World In Outsourcing Business Processes.”, Mart 1999, sh.11.

ANDERSON, J.C., J.A. NARUS, “A Model Of Distributor Firm And Manufacturer Firm Working Partnerships.” Journal Of Marketing, V.54, Ocak 1990, ss.42-58.

ANDERSON, J.C., B. WEITZ, “Determinants Of Continuity In Conventional Industrial Channel Dyads.” Marketing Science, C.8, S.4, Güz 1989, ss.310-323.

AON Consulting, “HR Outsourcing: The Added Value Of Integrated Services.” Forum, Mayıs 2000, sh.7.

ARNOLD, U., “New Dimensions Of Outsourcing: A Combination Of Transaction Cost Economics And The Core Competencies Concept”, European Journal Of Purchasing & Supply Management, Haziran 2000, ss.23-29.

AROSYASWAMY, B., “Organizational Culture: Internal and External Fits” Journal Of Management, Vol. 13, Issue 487, 1987, ss.647-654.

ARTHUR, J.S., “BP Amoco, Exult Sign Five-Year \$600 Million Deal.”, Human Resource Executive, Mart 2, 2000, sh.28.

- BAYDERE, S.**, “İnsan Kaynakları Yönetimi Sistemi”, Human Resources, İnsan Kaynakları Ve Yönetimi Dergisi, Ağustos 1997, sh.24.
- BENSAOU, M., N. VENKATRAMAN**, “Configurations Of İnterorganizational Relationships: A Comparison Between U.S. And Japanese Automakers.” Management Science, C.41, S.9, Eylül 1995, Ss.1471-1492.
- CAPOWSKI, G.**, “Outsourcing Comes To HR.”, HRfocus, Mayıs 1998, sh.2.
- CARLSON, D.**, “HR Outsourcing Is Adapted To Needs Of Each Business.”, Houston Business Journal, Mart 10, 2000, sh.4b.
- CARLSON, D.**, “The Perfect Mix.” Human Resource Executive, Temmuz 2000, ss.50-52.
- CONNER, J., D. ULRICH**, “Human Resource Roles: Creating Value, Not Rhetoric”, HR. Human Resource Planning, Volume 19, Issue 3, 1996, ss.44-54.
- COOPER, T.**, “Hire.Com’s E-Recruiter Effectively Relieves Labor Shortage.” Infoworld, Gale General Business File, Temmuz 24, 2000, ss.30-51.
- DECKER, J.F.**, “Compensation Outsourcing: A New Way To Manage Administration.”, ACA Journal, Third Quarter, 1999, ss.16-23.
- DEROSE, G.J., J. MCHAUGHLIN**, “Outsourcing Through Partnership”, Training And Development, Ekim 1995, ss.51-55.
- DONNELLY, G.**, “HR On The Outside.”, CFO. Gale General Business File, Haziran 2000.
- DRNEVICH, P.L., M.D. CRINO**, “Rethinking HRM (İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeniden Ele Alınması)”, Çeviri: Beril Akıncı, Human Resources, Yıl: 1, S. 12, Ekim 1997, ss.22-26.
- DWYER. F.R., P.H. SCHURR, S. OH**, “Developing Buyer-Seller Relationships.” Journal Of Marketing, C.51, Nisan 1987, ss.11-27.

- EĞİN, R.**, “Tedarikçi İlişkileri Ve Siz” İnsan Kaynakları ve Kalite Yönetimi Derneği, <http://www.insanvekalite.org/makale14.html>, 06.02.2004.
- EISENHARDT, K. M.**, “Agency Theory: An Assessment And Review”, *Academy Of Management Review*, c. 14, 1989, ss.57-74.
- FITZGERALD, G., L. WILLCOCKS**, “Contract And Partnerships In The Outsourcing Of IT.” In *Proceeding Of The Fifteenth International Conference On Information Systems*. Vancouver, British Columbia, Aralık 1994, ss.91-98.
- GANESAN, S.**, “Determinants Of Long-Term Orientation In Buyer-Seller Relationships.” *Journal of Marketing*, C.58, Nisan 1994, ss.1-19.
- GERSICK, C., BARTUNEK, J., DUTTON, J.**, “Learning From Academia: The Importance Of Relationships In Professional Life”, *Academy Of Management Journal*, C. 43, S. 6, 2000, ss.1026-1070.
- GREER, C.R., S.A. YOUNGBLOOD, D.A. GRAY**, “Human Resource Management Outsourcing: The Make Or Buy Decision.” Vol. 13, *The Academy Of Management Executive*, 1999, ss.85-96.
- GROVER, V., M. J. CHEON, J.T.C. TENG**, “The Effect Of Service Quality And Partnership On The Outsourcing Of Information Systems Functions”, *Journal Of Management Information Systems*, Vol.28, No. 2, 1996, ss.397-425.
- GULATI, R.**, “Does Familiarity Breed Trust? The Implications Of Repeated Ties For Contractual Choice In Alliances.” *Academy Of Management Journal*, C.38, S.1, 1995, ss.85-112.
- GRUPE, F.H.**, “Outsourcing The Help Desk Function”, *Information Systems Management*, C. 14, S. 2, 1997, ss.15-22.
- HALLEN, L., J. JOHANSON, N. SEYED-MOHAMED**, “Interfirm Adaptation In Business Relationships.” *Journal of Marketing*, C.55, Nisan 1991, ss.29-37.
- HAYES, F.**, “Why Risk It?”, *Computerworld*. Gale General Business File, Mart 6, 2000, sh.94.

- HAYS, S.**, “How And When To Outsource Recruiting.”, *Workforce*, Ağustos 1999 ss.85-88.
- HEIDE, J.B., G. JOHN**, “Alliances In Industrial Purchasing: The Determinants Of Joint Action In Buyer-Supplier Relationships.”, *Journal Of Marketing Research*, C.27, Şubat 1990, ss.24-36.
- HENDERSON, J.C.**, “Plugging Into Strategic Partnerships: The Critical IS Connection.”, *Sloan Management Review*, C.30, S.3, 1990, ss.7-18.
- HENDRY, C., A. PETTIGREW**, “The Practice Of Strategic Human Resource Management”, *Personnel Review*, Vol. 15 No. 5, 1986, ss.3-8.
- HIGGINS, J.M.**, “Achieving The Core Competence”, *Business Horizons*, Vol.39, No.2, Mart-Nisan 1996, ss.13-25.
- JONES, O.J.**, “Corporate Partnering In Facilities Management”, *Facilities*, Vol. 13, No.13, 1995, ss.21-26.
- JOSSI, F.**, “Getting It Right.” *Human Resource Executive*, July 2000, ss.45-48.
- KAMOCHE, K.**, “Human Resource Management: A Multiparadigmatic Analysis”, *Personnel Review*, Vol. 20 No. 4, 1991, ss.3-14.
- KLAAS, B. S., J. CLENDON, T.W. GAINEY**, “HR Outsourcing And Its Impact: The Role Of Transaction Cost”, *Personnel Psychology*, C. 52, S.1, 1999 ss.113-137.
- KLEPPER, R.J.**, “Outsourcing relationships. In *Managing Information Technology Investments With Outsourcing.*” Harrisburg, PA: Idea Group Publishing, 1995 ss.218-243.
- KOÇEL, T.**, “İşletme Yönetimi İle İlgili Son Gelişmeler Ve Çalışanlar Açısından Önemi”, *Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayını: MERCEK*, Temmuz, 1996, ss.26-28.
- KONSYNSKI, B.R., F.W. MCFARLAN**, “Information Partnerships-Shared Data, Shared Scale.” *Harvard Business Review*, C.68, S.5, 1990, ss.114-120.

- LAABS, J.J.**, “Successful Outsourcing Depends On Critical Factors”, Personnel Journal, C. 72, S. 10, 1993a, ss.51-66.
- LAABS, J.J.**, “Why HR Is Turning To Outsourcing”, Personnel Journal, C. 72, S.9, 1993b, ss.92-99.
- LAABS, J.J.**, “PEO’s Make HR Easier With Staff Leasing.”, Personnel Journal, Vol. 75 Issue 12, 1996, ss.65-74.
- LACITY, M.C., R. HIRSCHHEIM**, “The Information Systems Outsourcing Bandwagon”; Sloan Management Review, C. 35, S. 1, 1993, ss.73-85.
- LACITY, M.C., L.F. WILLCOCKS, D.F. FEENY**, “IT Outsourcing: Maximize Flexibility And Control”, Harvard Business Review, C. 73, S. 3, 1995, ss.84-93.
- LAWLER, E.J.**, “An Affect Theory Of Social Exchange.”, American Journal of Sociology, C.107, S 2, Eylül 2001, ss.321-353.
- LEE, J-N., Y-G. KIM**, "Effect Of Partnership Quality On IS Outsourcing Success: Conceptual Framework And Empirical Validation.”, Journal Of Management Information Systems, , C.15, S.4, Bahar 1999, ss.33-62.
- LEE, Mie-Yun**, “Excellent HR Is Essential To Employee Retention.”, Birmingham Business Journal., Gale General Business File, Ağustos 11, 2000, ss.32-33.
- LEINFUSS, E.;** “The New Workplace: Outsourcing In Japan.”, The Outsourcing Institute., www.outsourcing.Com/specialforums/japan/report/main.shtml, 15.08.2000.
- LEPAK, D.P., S.A. SNELL**, “Virtual HR: Strategic Human Resource Management In The 21st Century”, Human Resource Management Review, Volume 8, Number 3, 1998, ss.215-234.
- LESTER, T.**, “Depending On A Perfectly Informed Team.”, Financial Times, Gale General Business File, Ocak 4, 2000, sh.10.

- MALON, T.W., K. CROWSTON**, "What Is Coordination Theory And How Can It Help Design Cooperative Work Systems." In Proceedings Of The Conference On Computer-Supported Cooperative Work., Ekim 1990, ss.357-370.
- MARTINSONS, G.M.**, "Outsourcing IS", Long Range Planning, Vol.26, No.3, 1993, ss.20-24.
- MAURER, R., N. MOBLEY**, "Outsourcing: Is It the HR Department Of The Future?", HR Focus, Vol.75, Issue 11, Kasım 1998, ss.9-11.
- MCFARLAN, F. W., R. L., NOLAN**, "How to Manage An IS Outsourcing Alliance", Sloan Management Review, C.36, S.2, 1995, ss.9-23.
- MEYER, N.D.**, "A Sensible Approach To Outsourcing: The Economic Fundamentals." Information Systems Management, C.11, 1994, ss.22-27.
- MILLER, P.**, "Strategic HRM: What It Is And It Isn't", Personnel Management, Şubat 1989, ss.46-51.
- MILES, R. E., C. C. SNOW**, "Designing Strategic Human Resources Systems." Organizational Dynamics, 13, 1984, ss.36-52.
- MINEHAN, M.**, "Big Jump In HR Outsourcing Found In New Survey." www.hr-esource.com, 29.05.2000.
- MOORMAN, C., R. DESHPANDE, G. ZALTMAN**, "Factors Affecting Trust In Market Research Relationships.", Journal of Marketing, C.5, S.7, 1993, ss.81-101.
- MOHR, J., R. SPEKMAN**, "Characteristics Of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication, Behavior, And Conflict Resolution Techniques.", Strategic Management Journal, C.15, 1994, ss.135-152.
- NAM, K., S. RAJAGOPALAN, H.R. RAO, A. CHAUDHURY**, "A Two-Level Investigation Of Information Systems Outsourcing." Communications Of The ACM, C.39, S.7, Temmuz 1996, ss.36-44.

- NGWENYAMA, O.K., N. BRYSON**, “Making The Information Systems Outsourcing Decision: A Transaction Cost Approach To Analyzing Outsourcing Decision Problems”, *European Journal Of Operational Research*, C.115, 1999, ss.351-367.
- NORMAN, S., R. ARBUCKLE**, “HR Outsourcing – A Money-Saving Strategy.”, *Credit Union Executive. Gale General Business File*, 2000, sh. 34.
- OHMAE, K.**, “The Global Logic Of Strategic Alliances”, *Harward Business Review*, Mart-Nisan 1989, ss.140-150.
- ÖZUTKU, H.**, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Eğilimler: Dış Kaynak Kullanımı”, *Verimlilik Dergisi*, S.2, 2002, ss.117-130.
- PASTORE, R.**, “The Art of the Deal”, *CIO Magazine*, Vol.5, 1996, ss.41-42.
- PATTON, C.**, “Mass Appeal.”, *Human Resource Executive*, 1999 ss.65-67.
- QUINN, J.B., T.L. DOORLEY, P.C. PAQUETTE.**, “BEYOND Products: Services-Based Strategy”, *Harverd Business Review*, 1990, ss.60-69.
- QUINN, J.B., F.G. HILMER.**, “Strategic Outsourcing.”, *Sloan Management Review*, 1994, ss.43-55.
- REYNOLDS, C.**, “Global Compensation And Benefits In Transition.” *Compensation & Benefits Review*, Ocak/Şubat 2000, ss.28-38.
- RICHARDS, B.**, “Employer Benefits.”, *Wall Street Journal Reports: Technology*, Kasım 15, 1999, ss.R18-R36.
- RIVENBARK, L.**, “Human Resources: The Next Generation.” *HR News*, Ocak, 2000, sh.13.
- ROGOSKI, R.R.**, “Outsourcing HR Creates Growth Industry.” *Triangle Business Journal*, Ocak 7, 2000 sh.19.
- SAUNDERS, C., M. GEBELT, Q. HU**, “Achieving Success In Information Systems”, *California Management Review*, Vol.39, No.2, Kış 1997, ss.63-79.

- SCHULER, R.**, "Strategic Human Resource Management: Linking The People With The Strategic Needs Of The Business", *Organizational Dynamics*, Vol.21 No:1, 1991, ss.18-32.
- SETHURAMAN, R., J.C. ANDERSON, J.A. NARUS**, "Partnership Advantage And Its Determinants In Distributor And Manufacturer Working Relationships." *Journal of Business Research*, C.17, 1988, ss.327-347.
- SHELGREN, D.**, "HR Takes The Strategic Reins: Business Process Outsourcing.", *HR Advisor*, Ocak/Şubat 1999, ss.26-30.
- SUNOO, B. P., J. J. LAABS**, "Winning Strategies for Outsourcing Contract", *Personel Journal*, C.73, S.3, 1994, ss.69-77.
- STARNER, T.**, "Taking On Technology.", *Human Resource Executive*, Kasım 1999, ss.54-60.
- STARNER, T.**, "Out And About." *Human Resource Executive*, 2000, ss.58-60.
- STROM, S.**, "In Japan: Outsourcing Without A Capital 'O'.", *New York Times*, Business Section, Temmuz 16, 2000, ss.4.
- SWITSER, J.**, "Trends In Human Resource Outsourcing", *Management Accounting*, Kasım, 1997, ss.22-27.
- TAMPOE, M.**, "Exploiting The Core Competences Of Your Organization", *Long Range Planning*, C. 27, S. 4, 1994, ss.67-71.
- TAYLOR, R.**, "No Rules To Outsourcing: European Companies Show Little Consistency in Their Use Of Outside Providers For Human Resource Functions.", *Financial Times*, Gale General Business File, 2000, sh. 13.
- TORODE, C.**, "Outsourcing Human Resources Made Easy." *Computer Reseller News*, www.crn.com 28.01.2000.
- TUREK, N.**, "Automation Transforms Human Resources.", *Information Week*. *Academic And General Index*, Temmuz 10, 2000, sh. 106.

ULRICH, D., D. LAKE, “Organizational Capability. Creating Competitive Advantage”, Academy Of Management Executive, Vol.7, 1991, ss.77-92.

ULRICH, D., W. BROCKBANK, A. YEUNG, “HR Competences: An Empirical Assessment”, Human Resource Management, Vol.34, No.4, 1995, ss.475-485.

VAN DER MEER-KOOISTRA, J., G.J. VOSSelman, “Management Control of Interfirm Transactional Relationship: The Case of Industrial Renovation and Maintenance”, Accounting, Organizations And Society, C.25, S.1,2000, ss.51-77.

YEUNG, A., “Identifying and Developing HR Competencies for the Future” Human Resource Planning, C.19, S.1, 1996, ss.46-56.

YESULATITIS, J.A., “Outsourcing for New Technology Adoption”, Information Systems Management, Vol:14-2, Spring, 1997, ss.80-82.

WATSON WYATT WORLDWIDE Inc., “The Role Of Outsourcing.”, www.watsonwyatt.com., 16.05.2000.

WORLDATWORK, “Companies Outsourcing Worker Training.” www.worldatwork.org/newslineneews/generic/html/newsline-may25-00-4.html 25.05.2000.

DİĞER KAYNAKLAR

Raporlar

ACA (American Compensation Association), “Vendor Management Survey.”, www.acaonline.org/research/generic/html/outsource-survey-home.html, 20.01.2000.

ANSWERTHINK, “Best Practices Benchmark Study Of Human Resources.” www.answerthink.com., 10.08.2000.

- ARTHUR ANDERSEN Danışmanlık**, “2001’e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması”
Birinci Baskı, Sabah Yayıncılık A.Ş., Ayhan Matbaası, İstanbul, Ağustos 2000.
- BUCK Consultants**, “Buck Survey Shows Businesses Outsourcing Worker Training.”
www.buckconsultants.com, 17.05.2000.
- BUCK Consultants**, “Employee Benefit Outsourcing.”, www.buckconsultants.com,
02.08.2000.
- BUNDY, R.A.**, “Changing Role Of Human Resources Has Vast Implications”, In
Depth: Human Resources, American City Business Journals Inc., 1997.
- EARL, M.**, “HR-The Next Wave Of Outsourcing?” www.ced.com.au, 26.05.1999.
- MCBRIDE, M., B. BOSTIAN**, “Outsourcing Human Resources” HRI’s Research
Reports, Human Resource Institute Eckerd College, St. Petersburg, Florida,
ABD, Aralık, 2000.
- MISHRA, A.**, “İnsan Kaynakları’nda outsourcing” [http://www.ntvmsnbc.com/
news/253330.asp](http://www.ntvmsnbc.com/news/253330.asp), 10 Şubat 2004.
- OUTSOURCINGHR.Com.**, “Outsourcing The HR Function Or Its Components.”
www.outsourcing-hr.com/html/aon.html, 05.06.2000.
- OUTSOURCINGHR.Com.**, “An Electric Relationship.”, www.outsourcing-hr.com/
html/electric.html, 23.06.2000.
- PLATT, R.K.**, “Outsourcing the HR Function”, ACA News, Haziran 1996.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS**, “International Assignments, European Policy And
Practice: Key Trends 1999/2000”, www.pwcglobal.com, 01.06.1999.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS**, “Global Top Decision-Makers Study Finds:
Business Process Outsourcing’s Popularity Spreading To South America.”
www.pwcglobal.com, 03.06.1999.

PRICEWATERHOUSECOOPERS, “İnsan Kaynakları Kıyaslaması 2000 Türkiye Raporu”, Hürriyet İnsan Kaynakları Gazetesi, Doğan Ofset, İstanbul, 2000.

SHRM (Society For Human Resource Management), “BNA Survey No. 65: Human Resources Activities, Budgets & Staffs: 1999-2000”, Bulletin To Management: BNA Policy And Practice Series, The Bureau Of National Affairs, Inc., 2000a.

SHRM (Society For Human Resource Management), “Employers Love A Bargain: Improved HR For Same Price.”, Bulletin To Management: BNA Policy And Practice Series, The Bureau Of National Affairs, Inc., 2000b.

THE OUTSOURCING INSTITUTE, “Outsourcing Index 2000: Strategic Insights into U.S. Outsourcing.” <http://www.outsourcing.com>, 12.12.2000.

UYARGİL, C., O. ÖZÇELİK, G. DÜNDAR, “Cranfield Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması 1999-2000 Türkiye Raporu”, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 408, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No: 11, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul, 2001.

Tezler

ARSLANTAŞ, C.C.; “Yeni Bir Yönetim Stratejisi Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve İlaç Sanayiinde Faaliyet Gösteren Firmaların Dış Kaynak Kullanımı Uygulamaları”, İ.Ü.Sos.Bil.Enst., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1999.

AYDINLI, F., “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynak Yararlanma ve Bankacılık Sektöründeki Uygulamalara İlişkin Bir Araştırma”, İ.Ü.Sos.Bil.Enst., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2001.

ÇİTİL, İ., “Yönetim Danışmanlığı ve İşletmelerin İnsan Kaynakları Konusunda Danışmanlıktan Yararlanmalarına İlişkin Bir Araştırma” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü.Sos.Bil.Ens.İşl.Fak.Per.Ynt.Anabilim Dalı, İstanbul, sh.96-97, 1997.

GÖKDERE, H., “Bilgi Sistemlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Başarısını Etkileyen Faktörler (Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması)”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Ü.Sos.Bil.Ens., Sakarya, 2000.

İNKAYA, D.Z., “Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetim Birimlerinin Yapılanması” Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bil.Ens., İstanbul, 2000.



EKLER

EK-1: Anket Soruları

Sayın İnsan Kaynakları Yöneticisi/Yetkilisi;

Bu anket, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında hazırlanan doktora tezinin bir parçasıdır. Araştırmanın amacı; **insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarında dış kaynak kullanımı (outsourcing)** sayesinde tedarikçi şirket ile kurulan ortaklık ilişkisinin kaliteli olduğu durumlarda, dış kaynak kullanımından başarılı sonuçlar elde edilip edilmediğinin **holdinglerde** değerlendirilmesidir.

Hedef kitle olarak, insan kaynakları yönetimi konusunda çağdaş uygulamaları yakından izlediği değerlendirilen, **holdinglerin insan kaynakları departmanlarındaki yönetici/yetkililer** seçilmiştir. Elde edilen bilgiler başka bir amaç için kullanılmayacak ve vereceğiniz cevaplar size herhangi bir sorumluluk getirmeyecektir. Araştırmaya yardımcı olmanızı diler, anlayışınız ve katılımınız için **çok teşekkür ederiz.**

M. Fikret ATEŞ
Sakarya Üniversitesi
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı
E – Mail: mfikretates@hotmail.com

Ortaklık Kalitesinin İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında Dış Kaynak Kullanımının Başarısına Etkilerini Ölçen Anket Soruları

1. İnsan kaynakları fonksiyonlarınızın yüzde kaçını oranında dış kaynak kullanıyorsunuz?

- % 20'den Az
- % 21 ile % 40 Arası
- % 41 ile % 60 Arası
- % 61 ile % 80 Arası
- % 80'den Fazla

2. Aşağıdaki insan kaynakları fonksiyonlarından hangilerinde dış kaynak kullanıyorsunuz?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> İşgören Temini, | <input type="checkbox"/> Yönetici Temini, |
| <input type="checkbox"/> Eğitim ve Geliştirme, | <input type="checkbox"/> Performans Değerlendirme, |
| <input type="checkbox"/> Ücret Yönetimi, | <input type="checkbox"/> Bordro Hazırlanması, |
| <input type="checkbox"/> İşgören Yardımlarının Yönetimi, | <input type="checkbox"/> Örgüt Geliştirme, |
| <input type="checkbox"/> İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri, | <input type="checkbox"/> Kariyer Yönetimi |
| <input type="checkbox"/> İşgören Danışmanlığı, | <input type="checkbox"/> Sendika İlişkilerinin Yönetimi, |
| <input type="checkbox"/> İdari İşlerin Yönetimi, | |

3. İnsan kaynakları fonksiyonlarınızın dış kaynak kullanımında kaç tedarikçi şirketle çalışıyorsunuz?

- 1 Tedarikçi Şirket
- 2 Tedarikçi Şirket
- 3 Tedarikçi Şirket
- 4 ve Daha Fazla Tedarikçi Şirket

4. İnsan kaynakları fonksiyonlarınızda kaç yıldır dış kaynak kullanıyorsunuz?

- 1 Yıldan Az
- 1 - 3 Yıl Arası
- 4 - 5 Yıl Arası
- 5 Yıldan Fazla

Aşağıdaki sorularda size en uygun derecelendirmeyi seçiniz.

	1 Tamamen Yanlış	2 Yanlış	3 Ne Yanlış – Ne Doğru	4 Doğru	5 Tamamen Doğru				
					1	2	3	4	5
5.					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18.					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19.					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20.					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21.					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22.					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23.					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*	Biz ve tedarikçi şirketimiz iş problemlerinin çözümünde birbirimizi teşvik ederiz.								
24.					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25.					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26.					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27.	Biz ve tedarikçi şirketimiz arasındaki iletişim yöntemleri çok iyi seviyededir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*	Biz ve tedarikçi şirketimiz beklenmedik durumlarda görüş alışverişinde bulunuruz.					
28.	Biz ve tedarikçi şirketimiz olağanüstü problemleri müzakere yoluyla çözeriz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29.	Ortaklık ilişkimizde, problemleri çözmek için iyi bir koordinasyon mekanizması vardır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30.	Biz ve tedarikçi şirketimiz, gerekli ise esas faaliyet alanlarına ait bilgilerimizi paylaşıyoruz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*	Biz ve tedarikçi şirketimiz birbirimizin isteklerini tamamen kabul ederiz.					
31.	Biz ve tedarikçi şirketimiz için plânlama aşamasına destek olacak bilgiyi paylaşıyoruz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32.	Tedarikçi şirketimiz insan kaynakları sistemimizin gelişimindeki birçok aşamadan sorumludur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33.	Tedarikçi şirketimiz ihtiyacımız olan birçok öz insan kaynakları teknolojilerini destekler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34.	Biz ve tedarikçi şirketimizin kurumsal kültürleri birbirine benzer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*	Biz ve tedarikçi şirketimiz diğer işlerimizi etkileyecek çevresel bilgiyi paylaşıyoruz.					
35.	Biz ve tedarikçi şirketimiz birbirimizin iş kuralları ve şekillerini çok iyi anlarız.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36.	Biz ve tedarikçi şirketimiz benzer karar verme süreçlerine sahibiz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37.	Üst yönetimimiz tedarikçi şirketle aramızda kurulan ilişki ile ilgilenir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38.	Üst yönetimimiz tedarikçi şirketle aramızdaki ilişkinin örgütsel düzeyde önemli olduğunu düşünür.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39.	Üst yönetimimiz tedarikçi şirketle ilişkimizin gelişmesine tam destek verir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40.	İnsan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımı sayesinde öz yetkinliklerimizi geliştirdik.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41.	İnsan kaynakları bölümünün dikkati strateji ve plânlamaya odaklandı.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42.	Uzman işgörenlere ulaşmamız kolaylaştı.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43.	İnsan kaynaklarındaki maliyetlerimizi azalttık.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44.	İnsan kaynaklarındaki teknolojik alt yapımızı geliştirdik.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45.	İnsan kaynakları harcamalarındaki kontrolümüzü artırdık.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
46.	İnsan kaynakları teknolojisinin eskime riskini en aza indirdik.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
47.	İnsan kaynakları alanındaki önemli gelişmelere ulaşmamız kolaylaştı.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
48.	İşgörenlere sunulan hizmetler zenginleşti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
49.	İşgörenlere sunulan hizmetlerin kalitesi arttı.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
50.	İşgörenlerin insan kaynakları hizmetlerine ulaşması kolaylaştı.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

51.	Hizmeti kullananların yüksek düzeyde tatmini sağlandı.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
52.	Tedarikçi şirket tarafından hizmetler eksiksiz olarak sunulmaktadır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
53.	Tedarikçi şirket tarafından sunulan hizmetlerin güvenliği sürekli yüksek seviyededir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
54.	İnsan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımı sonucu elde edilen tüm faydalardan memnunuz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

55. Holding bünyenizdeki şirketler dahil 2003 yılı toplam satış geliriniz ne kadardır?

- 5 milyon \$'dan Az 5,1 milyon \$ - 10 milyon \$ arası
- 11 milyon \$ - 50 milyon \$ arası 51 milyon \$ - 100 milyon \$ arası
- 101 milyon \$ - 200 milyon \$ arası 201 milyon \$ - 500 milyon \$ arası
- 501 milyon \$ - 1 milyar \$ arası 1,1 milyar \$ ve üzeri

56. İnsan kaynakları yönetimi bütçeniz toplam bütçenizin yüzde kaçındır?

- % 0.5'ten Az % 0.5 ile % 1 Arası
- % 1 ile % 2 Arası % 2 ile % 3 Arası
- % 3 ile % 4 Arası % 4 ile % 5 Arası
- % 5 ile % 10 Arası % 10'dan Fazla

57. Holding bünyenizdeki şirketler dahil toplam işgören sayınız?

- 1000'den Az 1.001 ile 2.000 Arası
- 2.001 - 3.000 Arası 3.001 - 4.000 Arası
- 4.001 - 5.000 Arası 5.001 - 7.000 Arası
- 7.000'den Fazla

58. Holding adı:

59. Anketi cevaplayanın unvanı, adı soyadı ve öğrenim durumu:

Gösterdiğiniz ilgi ve sabır için teşekkür ederiz!

* Türkiye'de uygulanan ölçekte bütünü temsil yeteneği olmadığı için ölçekten çıkartılan sorular. Ölçekte kalan sorular yeniden numaralandırılmıştır.

EK-2: Araştırmanın Evreni

1. AhŖel Holding
2. Akfen Holding
3. Aktif Holding
4. Alarko Holding
5. Anadolu E. Holding
6. Arkas Holding
7. Atay Holding
8. Avrupa Yatırım Holding
9. Axa-Oyak Holding
10. Azizler Holding
11. Balnak Holding
12. Barmek Holding
13. Başarı Holding
14. Başkent Holding
15. Bayındır Holding
16. Bilkent Holding
17. Borova Holding
18. Borusan Holding
19. Boyner Holding
20. C.S. Abalıoğlu Holding
21. Cankurtaran Holding
22. Cargıll Holding
23. Cevher Holding
24. Ceylan Holding
25. Coşkunöz Holding
26. alık Holding
27. armıklı Holding
28. elebi Holding
29. etinkaya Holding
30. özüm Holding
31. uhadaroğlu Holding
32. ukurova Holding
33. Deba Holding
34. Dedeman Holding
35. Delta Holding
36. Demirer Holding
37. Deva Holding
38. Dilma Holding
39. Doğan Ŗ. Grubu Holding
40. Doğuş Holding
41. Eczacıbaşı Holding
42. Ekinciler Holding
43. Elginkan Holding
44. Enka Holding
45. Erdem Holding
46. Esas Holding
47. Escort Bilişim Holding
48. FİBA Holding
49. FİNA Holding
50. Gama Holding
51. Gedik Holding
52. Global Holding
53. GSD Holding
54. Guriş Holding
55. H.Ö. Sabancı Holding
56. Has Holding
57. Hattat Holding
58. Hayat Holding
59. Işıklar Holding
60. İbrahim Polat Holding
61. İhlas Holding
62. İnci Holding
63. İşbir Holding
64. Kale Holding
65. Kamer Holding
66. Kent Holding

67. Koç Holding
70. Maya Holding
73. MNG Holding
76. Okan Holding
79. Polisan Holding
82. Sanko Holding
85. STFA Holding
88. Sönmez End. Holding
91. Taha Holding
94. Tekfen Holding
97. Ulusoy Holding
100. Ülker Holding
103. Zorlu Holding
68. Kurdoğlu Holding
71. Mazhar Zorlu Holding
74. Net Holding
77. Orhan Holding
80. Profilo Holding
83. Server Holding
86. Sezginler Holding
89. Süzer Holding
92. Tamek Holding
95. Teknoloji Holding
98. Unilever Holding
101. Yaşar Holding
69. Kutlutaş Holding
72. Metiş Holding
75. Nurol Holding
78. Park Holding
81. Raks Holding
84. Set Group Holding
87. Soyak Holding
90. Şahinler Holding
93. Tatiş Holding
96. Transtürk Holding
99. Uzel Holding
102. Yazıcılar Holding

EK-3: Ortaklık Kalitesinin Dış Kaynak Kullanımının Başarısına Etkisi Ölçeğinden Alınan Puanların Dağılımı

	Sorular	Tamamen Yanlış		Yanlış		Ne Yanlış Ne Doğru		Doğru		Tamamen Doğru	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
8.	Tedarikçi şirketimiz dış kaynak kullanımı sürecinde bizim için iyi kararları verir.	4	4,9	12	14,8	4	4,9	37	45,7	24	29,6
9.	Tedarikçi şirketimiz bize yardım sağlamak için sözleşme dışı durumlarda da isteklidir.	6	7,4	15	18,5	3	3,7	42	51,9	15	18,5
10	Tedarikçi şirketimiz her zaman samimidir.	12	14,8	4	4,9	5	6,2	47	58	13	16
11	Tedarikçi şirketimizin hizmet sunduğu fonksiyonlardaki iş sürecini açık bir şekilde anlatır.	6	7,4	9	11,1	5	6,2	42	51,9	19	23,5
12	Tedarikçi şirketimiz bizim iş hedeflerimizi çok iyi anlar.	3	3,7	11	13,6	6	7,4	39	48,1	22	27,2
13	Biz ve tedarikçi şirketimiz karşılıklı olarak rollerimizin gereğini çok iyi yaparız.	7	8,6	11	13,6	2	2,5	39	48,1	22	27,2
14	Biz ve tedarikçi şirketimiz yürütülen faaliyetlerde ortaya çıkabilecek riskleri paylaşıyoruz.	8	9,9	10	12,3	4	4,9	33	40,7	26	32,1
15	Biz ve tedarikçi şirketimiz fayda ve risklerin tüm sorumluluğunu ortaklaşa üstleniriz.	8	9,9	10	12,3	3	3,7	37	45,7	23	28,4
16	Biz ve tedarikçi şirketimiz arasında görülen hedef farklılıkları çatışmalara neden olur.	46	56,8	14	17,3	2	2,5	8	9,9	11	13,6
17	Tedarikçi şirketin hizmette kullandığı kaynaklar çatışmalara neden olur.	47	58	13	16	1	1,2	6	7,4	14	17,3
18	Biz ve tedarikçi şirketimizin iş süreçlerindeki kültür farklılıkları çatışmalara neden olur.	46	56,8	13	16	2	2,5	7	8,6	13	16
19	Tedarikçi şirketimiz sözleşmede yazılı koşullara tamamen uymaktadır.	8	9,9	6	7,4	6	7,4	54	66,7	7	8,6
20	Tedarikçi şirketimize sözleşme gereği tam destek veriyoruz.	5	6,2	12	14,8	2	2,5	56	69,1	6	7,4
21	Biz ve tedarikçi şirketimiz karşılıklı olarak verdiğimiz taahhütlere her zaman uyuyoruz.	11	13,6	4	4,9	4	4,9	60	74,1	2	2,5
22	Ortaklık ilişkimizde, biz ve tedarikçi şirketimiz işimize pozitif bir tavırla sahip çıkartız.	2	2,5	9	11,1	9	11,1	59	72,8	2	2,5
23	Biz ve tedarikçi şirketimiz birbirimizin problemleri ile çok ilgileniriz.	8	9,9	16	19,8	6	7,4	46	56,8	5	6,2
24.	Ortaklık ilişkimizde, uzun dönemli plânlamalarımızı tedarikçi şirketimizle müzakere ederiz.	6	7,4	28	34,6	12	14,8	34	42	1	1,2
25	Uzun dönemli özel plânlamamızı tedarikçi şirketimizle müzakere ederiz.	2	2,5	24	29,6	12	14,8	36	44,4	7	8,6
26.	Biz ve tedarikçi şirketimiz tüm faaliyetlerde karşılıklı görüş alışverişinde bulunuruz.	2	2,5	11	13,6	8	9,9	35	43,2	25	30,9
27	Biz ve tedarikçi şirketimiz arasındaki iletişim yöntemleri çok iyi seviyededir.	6	7,4	8	9,9	5	6,2	58	71,6	4	4,9

Soru No	Sorular	Tamamen Yanlış		Yanlış		Ne Yanlış Ne Doğru		Doğru		Tamamen Doğru	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
28.	Biz ve tedarikçi şirketimiz olağanüstü problemleri müzakere yoluyla çözeriz.	2	2,5	10	12,3	7	8,6	35	43,2	27	33,3
29.	Ortaklık ilişkimizde, problemleri çözmek için iyi bir koordinasyon mekanizması vardır.	3	3,7	9	11,1	9	11,1	57	70,4	3	3,7
30.	Biz ve tedarikçi şirketimiz, gerekli ise esas faaliyet alanlarına ait bilgilerimizi paylaşırız.	2	2,5	12	14,8	37	45,7	24	29,6	6	7,4
31.	Biz ve tedarikçi şirketimiz işin plânlama aşamasına destek olacak bilgiyi paylaşırız.	5	6,2	11	13,6	7	8,6	54	66,7	4	4,9
32.	Tedarikçi şirketimiz insan kaynakları sistemimizin gelişimindeki birçok aşamadan sorumludur.	5	6,2	18	22,2	44	54,3	11	13,6	3	3,7
33.	Tedarikçi şirketimiz ihtiyacımız olan birçok öz insan kaynakları teknolojilerini destekler.	2	2,5	20	24,7	47	58	10	12,3	2	2,5
34.	Biz ve tedarikçi şirketimizin kurumsal kültürleri birbirine benzer.	3	3,7	5	6,2	28	34,6	40	49,4	5	6,2
35.	Biz ve tedarikçi şirketimiz birbirimizin iş kuralları ve şekillerini çok iyi anlarız.	6	7,4	16	19,8	16	19,8	40	49,4	3	3,7
36.	Biz ve tedarikçi şirketimiz benzer karar verme süreçlerine sahibiz.	3	3,7	5	6,2	29	35,8	39	48,1	5	6,2
37.	Üst yönetiminiz tedarikçi şirketle aramızda kurulan ilişki ile ilgilenir.	2	2,5	6	7,4	6	7,4	33	40,7	34	42
38.	Üst yönetiminiz tedarikçi şirketle aramızdaki ilişkinin örgütsel düzeyde önemli olduğunu düşünür.	10	12,3	6	7,4	5	6,2	50	61,7	10	12,3
39.	Üst yönetiminiz tedarikçi şirketle ilişkimizin gelişmesine tam destek verir.	8	9,9	6	7,4	7	8,6	50	61,7	10	12,3
40.	İnsan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımı sayesinde öz yetkinliklerimizi geliştirdik.	4	4,9	4	4,9	7	8,6	50	61,7	16	19,8
41.	İnsan kaynakları bölümünün dikkatli strateji ve plânlamaya odaklandı.	6	7,4	3	3,7	12	14,8	44	54,3	16	19,8
42.	Uzman işgörenlere ulaşmamız kolaylaştı.	2	2,5	6	7,4	13	16	54	66,7	6	7,4
43.	İnsan kaynaklarındaki maliyetlerimizi azalttık.	2	2,5	4	4,9	15	18,5	52	64,2	8	9,9
44.	İnsan kaynaklarındaki teknolojik alt yapımızı geliştirdik.	2	2,5	3	3,7	10	12,3	59	72,8	7	8,6
45.	İnsan kaynakları harcamalarındaki kontrolümüzü artırdık.	3	3,7	3	3,7	13	16	56	69,1	6	7,4
46.	İnsan kaynakları teknolojisinin eskime riskini en aza indirdik.	3	3,7	4	4,9	3	3,7	37	45,7	34	42
47.	İnsan kaynakları alanındaki önemli gelişmelere ulaşmamız kolaylaştı.	3	3,7	9	11,1	8	9,9	54	66,7	7	8,6
48.	İşgörenlere sunulan hizmetler zenginleşti.	6	7,4	6	7,4	8	9,9	13	16	48	59,3
49.	İşgörenlere sunulan hizmetlerin kalitesi arttı.	9	11,1	5	6,2	6	7,4	50	61,7	11	13,6

Soru No	Sorular	Tamamen Yanlış		Yanlış		Ne Yanlış Ne Doğru		Doğru		Tamamen Doğru	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
50.	İşgörenlerin insan kaynakları hizmetlerine ulaşması kolaylaştı.	5	6,2	12	14,8	3	3,7	11	13,6	50	61,7
51	Hizmeti kullananların yüksek düzeyde tatmini sağlandı.	8	9,9	6	7,4	6	7,4	14	17,3	47	58
52.	Tedarikçi şirket tarafından hizmetler eksiksiz olarak sunulmaktadır.	8	9,9	9	11,1	3	3,7	14	17,3	47	58
53	Tedarikçi şirket tarafından sunulan hizmetlerin güvenliği sürekli yüksek seviyededir.	12	14,8	3	3,7	5	6,2	18	22,2	43	53,1
54.	İnsan kaynakları fonksiyonlarında dış kaynak kullanımı sonucu elde edilen tüm faydalardan memnunuz.	6	7,4	9	11,1	5	6,2	19	23,5	42	51,9

ÖZGEÇMİŞ

Mustafa Fikret ATEŞ, 19 TEMMUZ 1966 tarihinde Ankara'da doğdu. İlköğretimini Ankara'da tamamladı. 1980-1984 yılları arasında Kuleli Askeri Lisesini bitirdikten sonra 1984-1988 yılları arasında Kara Harp Okulu'nda askeri eğitimi ile birlikte İşletme ana bilim dalında lisans eğitimini tamamladı. 1988-1989 yılları arasında Per.Okl. ve Eğt.Mrk.K.lığı Halıcıoğlu-İstanbul'da sınıfıyla ilgili askeri ihtisas eğitimini tamamlayarak Kahramanmaraş-Türkoğlu As.Ş.Bşk.lığında göreve başladı. 1996-1997 yılları arasında, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ana bilim dalı Yönetim ve Organizasyon bilim dalında yüksek lisans eğitimini tamamladı. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ana bilim dalı Yönetim ve Organizasyon bilim dalında doktora çalışmalarına 1997 yılında başladı. 1988 yılından itibaren Türk Silahlı Kuvvetlerinin, başta Askerlik Şubesi Başkanlığı olmak üzere değişik karargah ve kurumlarında görev yaptı. Hâlen, K.K.Eğt. ve Dokt.K.lığı Balgat-Ankara'daki görevine devam etmektedir. Evli ve iki çocuk babasıdır.