

# İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA: ESKİŞEHİR ÖRNEĞİ

**Erkan ERDEMİR**

*Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Eskişehir*

---

## ÖZET

Son yıllarda iş çevrelerinde insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının dış kaynaklardan yararlanma yoluyla yerine getirilmesi eğiliminin yaygınlaştığı gözlenmektedir. Artan rekabet koşulları ve insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarındaki niteliksel ve niceliksel değişim, bu eğilimi desteklemektedir. Bu çalışmada, Eskişehir ve çevresinde faaliyet gösteren büyük ölçekli sanayi işletmelerinin insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarını yerine getirmede ne ölçüde dış kaynaklardan yararlanma yoluna gittikleri mülakatlar yoluyla belirlenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda, işletmelerin dış kaynaklardan yararlanma yoluna gidip gitmedikleri, hangi alanlarda dış kaynaklardan yararlandıkları, dış kaynaklardan yararlanma tercihlerinin ne gibi etkenlere bağlı olduğu ve Eskişehir'deki işletmelerin dış kaynaklardan yararlanma konusunda Türkiye geneline göre durumu incelenmeye çalışılmıştır. Sonuç olarak söz konusu alanlarda Eskişehir'deki işletmelerin dış kaynaklardan yararlanma konusunda ülke geneli ile benzer özellikler gösterdikleri görülmüştür.

## ANAHTAR KELİMELER

İnsan Kaynakları Yönetimi, Dış Kaynaklardan Yararlanma, İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma

## OUTSOURCING HRM: A CASE OF ESKİSEHIR

### ABSTRACT

In recent years, it seems that there is an increasing tendency towards outsourcing HRM functions in business environments. The rise of competitive factors and change in the quantity and quality of HRM functions has supported this trend. In this study, the level of outsourcing of HRM functions in the big sized enterprises (BSE) located in the city of Eskişehir and its surroundings were examined by interviews. In this context, whether the BSE's outsource HRM, HRM functions that they outsource, the main effects on BSE's outsourcing decisions and

the situation of Eskisehir's BSE's using outsourcing HRM as a competitive tool comparing with the country in general were studied. The results suggest that there was a certain degree of similarity between the HRM outsourcing practices by BSEs in Eskisehir and Turkey in general.

#### **KEY WORDS**

HRM, Outsourcing, Outsourcing HRM

---

### **1. GİRİŞ**

Dünyanın küreselleşmesi ve rekabetin yoğunlaşarak ülke boyutlarını aşar hale gelmesi, sermayenin sınır tanımadan her türlü pazarda kendine yatırımlar araması işletmelerin çalışma şekillerini de stratejik üstünlükler sağlayacak şekilde yeniden düzenlemelerini gerekli kılmıştır. Buna bağlı olarak işletmeler çekirdek yeteneklerine (temel yetkinlikler) odaklanarak maliyetleri mümkün olduğunca kısımaya çalışmaktadırlar. Böylesi bir yaklaşım; işletmelerin bazı ürünlerini, ürünlerinin belli kısımlarını, bazı birimlerini ve birimlerinin bazı fonksiyonlarını işletme dışı kaynaklara devretmelerini gündeme getirmiştir.

Son dönemlerde dünyada ve ülkemiz işletmelerinde insan kaynakları ve ilgili birimlerin faaliyetlerinde eskiye oranla bazı gelişmeler görülmektedir. Bu gelişmeler, insan kaynakları birimlerinin faaliyet konularının niceliksel ve niteliksel olarak artmasının yanında, söz konusu faaliyetlerin yerine getiriliş biçimlerinin de değişmesi şeklinde kendini göstermektedir. İnsan kaynakları birimleri klasik fonksiyonları olan kayıt tutma, personel ücreti, yan ödemeleri, sigorta kesenekleri gibi muhasebe kayıtları ile aldığı izinler, raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık ve geç kalma gibi ücret ve diğer ödemelere etkisi olan konular, ulaştırma, koruma ve beslenme hizmetleri, işgücü planlaması, işçi bulma, eğitime, değerlendirme ve ayırma gibi faaliyetlere; kariyer planlama, iş dizaynı, iç ve dış iletişim ve ayrılanlarla iletişim gibi yeni faaliyetler eklenmiştir. Bu niceliksel artışın yanı sıra işgücü planlaması, işçi bulma, eğitime, değerlendirme ve ayırma gibi faaliyetlerin de niteliklerinde bazı gelişmeler meydana gelmiştir. Bu faaliyetlerin yerine getiriliş biçiminde ise dış kaynaklardan yararlanmaya doğru bir hareketlilik gözlenmektedir.

Dünyada ve Türkiye'de işletmeler arasında, diğer birçok alanda olduğu gibi insan kaynakları fonksiyonlarının yerine getirilmesinde de dış kaynaklardan yararlanmanın yaygınlaşmaya başladığı bir gerçektir. Bu konuda yapılan araştırmalarda (Cranfield, 2001, 13) dünyada yaygın olan bu eğilimin Türkiye'de de son üç yılda %50 artış gösterdiği tespit edilmiştir. Yapılan literatür taramasında önemli sanayi kentlerinden biri olan Eskişehir ve çevresindeki büyük işletmelerin bu konudaki tutumları ile ilgili bir araştırmaya rastlanılamamıştır. Çalışma ile bu eksikliğin giderilmesi hedeflenmektedir.

### **2. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA KAVRAMI**

Dış kaynaklardan yararlanma, bir kuruluşun bir faaliyet yada fonksiyonunun özel yada kamuya ait bir başka işletme tarafından gerçekleştirilmesi için yapılan bir anlaşmadır. Bu anlaşma ile dış yardım alan kuruluş, yardım aldığı alandaki

sorumluluğu ve maliyetleri diğerine devretmiş olur. Dış kaynaklardan yararlanmanın temel amacı, şirketin kendi çekirdek faaliyetlerine yoğunlaşmasını sağlayarak, yatırım için daha iyi bir değerlendirmeye gitmektir (Medcof ve Needham, 1998, 1).

Dış kaynaklardan yararlanma, bir şirketin bir çalışma sürecinin yerine getirilmesini başka bir diğer ürün/hizmet sağlayıcıya bıraktığı zaman gerçekleşir. Firma, üreticiye işi nasıl yapacağını değil, işin sonunda nasıl bir sonuca ulaşmak istediğini söyler. İşin yapılma sürecini bu konuda uzmanlaşmış diğer firmaya bırakır.

Şirketler ana faaliyet alanları dışında kalan faaliyetlerini dış kaynaklara devrettiklerinde ana faaliyetlerinin üzerine yoğunlaşarak zaman ve kaynak tasarrufu sağlarlar. Dış kaynaklardan yararlanma, firmaların kendi alanlarında gösterecekleri yaratıcılığı artırır. Bu, firmalara sahip olmadıkları deneyimden faydalanmalarını sağlayarak katma değer getirir. Dış kaynaklardan en fazla yararlanan konular arasında ara mamullerin tedarikçilere yönlendirilmesi, hukuki süreçler, ulaştırma hizmetleri, insan kaynakları hizmetleri, finansal denetimler sayılabilir.

Dış kaynaklardan yararlanma sağlayan firmanın bir "yabancı" gibi görülmemesi ve sağlam iş ilişkilerinin kurulması, dış kaynaklardan yararlanma sürecinin başarılı olmasının ilk adımıdır. Beklenen yeniliğin türü ve bunun için gereken örgütsel yapı iyi değerlendirilmelidir. Dış kaynaklardan yararlanma yönetim sorumluluğundan kurtulmak anlamına gelmemelidir. Beklentiler ve kaynaklar iyi değerlendirilemezse, dış kaynaklardan yararlanma yöntemi çözüm değil, daha büyük sorunlar getirir.

İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanma nedenleri ve dış kaynaklardan yararlanmanın işletmeler sağlayacağı faydalar Tablo 1'de özetlenmiştir.

**Tablo 1** : Dış Kaynaklardan Yararlanma Nedenleri ve Faydaları

Örgütsel nedenler	Yatırım bazlı nedenler	Kazanç kaynaklı nedenler	Maliyet kaynaklı nedenler	Çalışan kaynaklı nedenler	Finansal nedenler
En iyi yapılan işe konsantre olarak verimliliği arttırmak	Çekirdek iş hacmini arttırmak	Söz konusu firmalar aracılığıyla pazar ve fırsatları tanımak	Dış kaynaklardan yararlanma yapılan firmanın üstün performansı ve düşük maliyet yapısından yararlanarak maliyeti düşürmek	Çalışanlara güçlü bir kariyer olanağı sunmak	Varlıklara yapılan yatırımı, kaynakları başka amaçlar için kullanmak
Değişen iş koşullarına, ürünlere, servislere ve teknolojiye adapte olabilmek	Başka türlü ulaşılmaması mümkün olmayan deneyim, yetkinlik ve teknolojiyi elde etmek	Gelişmiş kapasite, süreç ve sistemler aracılığıyla genişlemeyi hızlandırmak	Sabit maliyeti değişken maliyete çevirmek	Temel alanlarda yükümlülük ve enerjiyi arttırmak	Varlıkları nakit olarak tutmak
Örgütsel yapılanmayı etkin hale getirebilmek	Yönetim ve kontrolü kolaylaştırmak	Finansman sağlanamaya-acağı durumlarda bile satış ve üretim kapasitesini arttırmak			
Ürün ve servis değerini, müşteri memnuniyetini ve hisse değerlerini arttırmak	Risk yönetimini geliştirmek	Söz konusu firma kapasitesinden ticari şekilde faydalanmak			
	Daha üstün üreticiler ile çalışarak güvenirliliği ve imajı yükseltmek				

**Kaynak :** (<http://www.humanitas.com.tr/distanknedir.htm>)

Dış kaynaklardan yararlanma süreci temel olarak 7 aşamadan oluşmaktadır. Bunlar sırasıyla hangi konularda nasıl dış kaynaklara başvurulacağını belirlediği inisiyatifleri planlama aşaması, stratejik analiz, maliyet ve performans analizi, kaynak seçimi, şartları kararlaştırma, kaynakları devretme ve ilişkileri yönetmedir (<http://www.humanitas.com.tr/distanknedir.htm>).

### 3. İKY FONKSİYONLARI VE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA

Diğer pek çok alanda olduğu gibi, insan kaynakları alanında da dış kaynaklardan yararlanmak mümkündür. İşletmeler giderek bu alanda da fonksiyonlarını dışarıdan firmalara devretmektedirler. İnsan kaynakları fonksiyonlarının dış kaynaklara devredilmesi maliyetleri düşürebilir, daha fazla miktarda yapılan üretimin sağlayacağı ölçek ekonomilerine bağlı olarak hizmet kalitesi artabilir, hizmet sağlayıcının denetlenmesi daha kolay ve hesaplı olabilir ve bu alanlar uzmanlara bırakılmış olur. Bunun yanı sıra dış kaynaklardan yararlanmanın bazı sakıncaları da olabilir. Öncelikle dış yardım sağlayacak firmanın personeli farklı olabilir ve anlaşma şartlarının titizlikle uygulanması dışında bir şeyle ilgilenemeyebilirler. İki firma arasında kültürel farklılıklar olabilir. Bu durumda sağlanacak hizmetin kalitesi düşecektir (Klaas vd. 2001, 125).

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının bazılarının, bezen tümünün dış kaynaklara yönlendirilmesinde etkili olan birinci faktör, daha önce de anıldığı gibi firmaların maliyetleri düşürmek üzere asıl faaliyet konuları dışındaki alanları uzmanlarına terk etmeleri ve böylece maliyetleri kısmak istemeleridir. Buna insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarındaki yeni gelişmeler de eklenince dış kaynaklardan yararlanma bir fırsatın yanı sıra bazı konularda bir zorunluluk haline de gelmiştir. Özellikle personel eğitimi, kariyer planlama, iş tasarımı gibi yeni alanlarda her işletmenin gerekli uzmanlık bilgisine sahip olmadığı düşünüldüğünde, dış kaynaklardan yararlanma bir zorunluluk haline gelmektedir. İşletmecilik alanındaki yeni gelişmelerden biri olan esneklik yaklaşımı da dış kaynaklardan yararlanmayı teşvik etmiştir. Artık insanlar çalışma sürelerinin tamamını iş yerinde geçirmemektedirler. Geçici ve kısa süreli çalışanların sayısı artmaktadır. Evlerde yapılabilen işler artmaktadır. Bütün bunlar dış kaynaklardan yararlanma konusunda değerlendirilmesi gereken konular haline gelmektedir (Curry, 2000, 69).

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonları konusunda dış kaynaklardan yararlanma tercihinin etki eden işletme içi etkenler de bulunmaktadır. Bunlar arasında en önde geleni işletmenin büyüklüğüdür. İşletmeler küçüldükçe insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının dış kaynaklara devredilebilmesi kolaylaşmakta, hatta insan kaynakları yönetimi birimi bulunmayan işletmeler tartışılmaktadır (Kane ve Grant, 2001).

Daha önce de belirtildiği gibi insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının dış kaynaklardan yararlanma yoluyla yerine getirilmesinin avantajları yanında dezavantajları da bulunmaktadır. Böyle bir karar verilmeden önce bu konuya etkisi olan faktörler incelenmelidir. Bunlar arasında en önemlileri işgücünün karakteristikleri, örgüt yapısı, örgüt kültürü, sendikaların tutumları, işgücü piyasasının koşulları, yönetim felsefesi ve şirket stratejisidir (Flood vd., 1996).

Bu alandaki çalışmalarıyla tanın Sission ve Storey'e göre insan kaynakları yönetimi fonksiyonları konusunda dış kaynaklardan yararlanmanın faydaları şunlardır (2000, 229):

- Ölçek ekonomileri,
- Karmaşık işlemler için zaman harcanmasının azaltılması,
- Teknolojik gelişmeleri söz konusu alan için izleme zorunluluğunun kalkması,
- Bu alanlarda uzman deneyimlerinden yararlanma,
- İşgücü maliyetlerinin azaltılması.

Bu yararların yanı sıra dış kaynaklardan yararlanmanın belirli riskleri de bulunmaktadır:

- Düşük hizmet kalitesi,
- Düşük yönetim kontrolü,
- Anlaşma imzalamak için fazladan süre harcanması,
- Bilgi ve yetenek kaybı,
- Hizmeti tekrar işletmede vermenin muhtemel maliyeti,
- Dış kaynak tedarikçisine büyük ölçüde bağımlılık.

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının dış kaynaklardan yararlanma yoluyla yerine getirilmesi konusunda yapılan önemli çalışmalardan biri Brian S. Klaas, John A. McClendon ve Thomas W. Gainey tarafından yapılan çalışmadır (Klaas vd., 2001). Bu çalışmada firmaların insan kaynakları yönetimi faaliyetleri konusunda dış kaynaklardan yararlanma tercihinin işletmelerin hangi karakteristikleri tarafından etkilendiği belirlenmeye çalışılmıştır. Aynı konuda yazarlar tarafından yapılmış daha önceki bir çalışmada (Klaas vd., 1999) firmalar tarafından dış kaynaklardan yararlanılan insan kaynakları yönetimi fonksiyonları taranmış ve bu fonksiyonlar faktör analizi yardımıyla dört ana grupta bir araya getirilmişlerdir: *Genel faaliyetler* (planlama, performans değerlendirme vb.), *işlemsel faaliyetler* (bordrolama vb.), *entelektüel sermayeye yönelik faaliyetler* (eğitim vb.) ve *personel bulma ve alma faaliyetleri*. Çalışmada bu faaliyetlerin dış kaynaklardan yararlanma yoluyla yerine getirilmesinde temel etkenlerin kişiye özel insan kaynakları uygulamalarına olan güven, belirsizlik, firma büyüklüğü ve maliyet olduğu belirlenmiştir. Bundan daha önemlisi firmanın yararlanacağı dış kaynak sağlayıcı firmadan farklı olmasıdır. Bir firmanın bir başka firmaya güvenebilmesi ve uyum sağlayabilmesi dış yardım sağlayacak firmanın performansına bağlıdır. Bunun yanı sıra yine çalışmaya göre dış kaynaklardan yararlanma; çevresel etkenler, kültürler, uygulamalar, stratejiler ve örgütsel farklılıklar tarafından etkilenmektedir (Klaas vd., 2001, 126).

Bu risklerin azaltılabilmesi için işletmenin dış kaynaklardan yararlanma sürecinin aşamalarını dikkatli şekilde tamamlayarak dış kaynaklardan yararlanmaya karar vermesi ve dış kaynağın belirlenmesinde dikkatli olması gerekmektedir. Patrick C. Flood tarafından insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının dış kaynaklardan yararlanılarak yerine getirilmesinde bir karar ağacı modeli geliştirilmiştir (Flood vd., 1996, 226). Bu model, işletmelerin durumlarına göre dış

kaynaklardan yararlanma veya yararlanmama, yararlanılacak ise hangi alanlarda yararlanılacağı konusunda yardımcı olmaktadır. Bu modele göre dış kaynaklardan yararlanma kararı, öncelikle firmada personele yönelik faaliyetlerin gerekli olup olmadığı kararının verilmesi ile başlamaktadır. Gerekli olduğuna karar verilmesinden sonra işletmenin faaliyet konusu devreye girmekte ve üretim yapısının durumuna göre klasik üretim hattı işgücü yönetimi ile kişisel verimliliğin daha önemli olduğu işletmeler için insan kaynakları yönetimi uygulamak arasında tercih yapılmaktadır. Son aşamada ise bu faaliyetlerin firma içinde mi üretileceğine, yoksa dışarıdan mı satın alınacağına karar verilir. Bunlar da işletmenin yukarıda da anılan faktörlere göre değerlendireceği konulardır. Her zaman bu tercihler arasında belirli derecelerde karışımlar da söz konusu olabilecektir.

#### **4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA: ESKİŞEHİR ÖRNEĞİ**

##### **4.1. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın genel amacı, Eskişehir ve çevresinde faaliyet gösteren büyük ölçekli sanayi işletmelerinin insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarını yerine getirmede ne ölçüde dış kaynaklardan yararlanma yoluna gittiklerinin belirlenmesidir. Buna bağlı olarak işletmelerin dış kaynaklardan yararlanma yoluna gidip gitmedikleri, hangi alanlarda dış kaynaklardan yararlandıkları, dış kaynaklardan yararlanma tercihlerinin ne gibi etkenlere bağlı olduğu ve Eskişehir'deki işletmelerin dış kaynaklardan yararlanma konusunda Türkiye geneline göre durumu incelenmeye çalışılacaktır.

##### **4.2. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmanın evrenini Eskişehir ve çevresinde faaliyet gösteren sanayi işletmeleri oluşturmaktadır. Eskişehir ili, ülke ekonomisi içerisinde önemli bir yere sahiptir. Gelecekte de bu önemini sürdürmesi beklenen ildeki büyük ölçekli işletmelerin insan kaynakları yönetiminde dış kaynaklardan yararlanma durumu ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Araştırmada, nitel araştırma yönteminin amaçlı örneklem belirleme tekniklerinden olan ölçüt örnekleme (Yıldırım ve Şimşek, 2000, 73) kullanılmıştır. Araştırmada Eskişehir Sanayi Odasının 2001 yılında yayınladığı 2000 cirolarına göre büyük işletmeler sıralamasında yer alan işletmelerden personel sayısı, kurumsallaşma ve ciro dereceleri dikkate alınarak 11 işletme örnekleme alınmış, bunlardan dokuzu görüşmeyi kabul etmiştir. Kamu işletmelerinin personel faaliyetlerinin belirlenmesi için ISO 9001 belgesi ve 2500 çalışanı olan bir kamu kuruluşu da örnekleme dahil edilmiştir. Örneklem olarak alınan işletmelerin çalışan sayıları (12.888) Eskişehir ve çevresindeki toplam sanayi çalışanlarının (29.004) yaklaşık %45'ini, ciro olarak ilk elli firmanın çalışanlarının da (23.828) yaklaşık %55'sini oluşturmaktadır (*Sanayide Yeni Ufuk*, S.20, s. 9).

Araştırmada belirlenen işletmelerin insan kaynakları veya personel yöneticileriyle yüz yüze görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın sorularının hazırlanmasında daha önce yapılan araştırmalardan, insan kaynakları yönetimi kaynak kitaplarından ve çeşitli makalelerden yararlanılmıştır. Bir işletmede konu ile

İlgili yöneticilerle ön çalışma yapılarak sorular anlaşılır hale getirilmiş ve bu işletme araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. İçerik geçerliliği de uzman görüşü alınarak belirlenmiş ve bir soru formu oluşturulmuştur. Veriler Ocak 2001 tarihinde toplanmıştır. Toplanan veriler bir tabloya kodlanmış, böylece cevaplar sınıflandırılarak analize hazır hale getirilmiştir. Yüzde hesaplamaları yoluyla nitel verilerin sayısal analizi (Yıldırım ve Şimşek, 2000, 177) yapılmıştır.

#### 4.3 Araştırmaya Katılan İşletmelerle İlgili Bilgiler

Arçelik AŞ, buzdolabı üretimi alanında faaliyet gösteren, 1325 çalışanı olan, 2000 rakamlarına göre 190,3 trilyon lira ile Eskişehir'in en çok brüt satış hasılatına sahip firmasıdır. Ford-Otosan AŞ, kamyon, minibüs ve pikap üretimi alanında faaliyet gösteren, 1000 çalışanı olan, 2000 rakamlarına göre 166 trilyon lira ile Eskişehir'in en çok brüt satış hasılatına sahip ikinci firmasıdır. Sarar Giyim AŞ, giyim alanında faaliyet gösteren, grup olarak 3500 çalışanı olan, 2000 rakamlarına göre 35,8 trilyon lira ile Eskişehir'in en çok brüt satış hasılatına sahip 13. firmasıdır. Tülomsaş AŞ, çeken ve çekilen araçlar üretimi alanında faaliyet gösteren, 2500 çalışanı olan ve 2000 rakamlarına göre 30,1 trilyon ile Eskişehir'in en çok brüt satış hasılatına sahip 14. firması olan bir kamu kuruluşudur. Toprak Demirdöküm AŞ, demir döküm alanında faaliyet gösteren, 413 çalışanı olan ve 2000 rakamlarına göre 16 trilyon lira ile Eskişehir'in en çok brüt satış hasılatına sahip 21. firmasıdır. Toprak Seramik AŞ, seramik ve karo ürünleri alanında faaliyet gösteren ve 1000 çalışanı bulunan yine Toprak Holding'e bağlı bir firmadır. Endel AŞ, toprak ürünleri ve beyaz eşya yan sanayi alanında faaliyet gösteren, grup olarak 1000 çalışanı bulunan ve 2000 rakamlarına göre grup olarak Eskişehir'de en çok brüt satış hasılatına sahip ilk 20 firma arasındadır. Eti Gıda AŞ, unlu mamuller alanında faaliyet gösteren Türkiye'nin en büyük firmalarından biridir. 2500 çalışanı bulunan Eti Grubunun en büyük fabrikasıdır. Çalışan sayısı 1500'dür. 2000 yılı cirosu olan 35 trilyon ile Eskişehir'in en büyük 12. firmasıdır.

**Tablo 2: Görüşme Yapılan İşletmelere İlişkin Genel Bilgiler**

	İşletme	Yönetici Ünvanı	Faaliyet Alanı	Pers. Sayısı
1	ARÇELİK AŞ	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİSİ	Elektrikli Ev Ürünleri	1325
2	FORD-OTOSAN AŞ	MUHASEBE VE İDARİ İŞLER MD.	Otomotiv	1000
3	SARAR GİYİM AŞ	PERSONEL MÜDÜRÜ	Tekstil	3500
4	TÜLOMSAŞ	PERSONEL MÜDÜRÜ	Demiryolu taşımacılığı	2500
5	TOPRAK SERAMİK AŞ	PERSONEL VE END. İLŞ. MD.	İnşaat malzemeleri	413
6	TOPRAK DEMİRDÖKÜM AŞ	PERSONEL VE END. İLŞ. MD.	Metal Endüstrisi	900
7	ETİ GIDA AŞ	İNSAN KAYNAKLARI KOORDİNATÖRÜ	Gıda	1500
8	ENDEL AŞ	İNSAN KAYNAKLARI MÜDÜRÜ	Toprak ürünleri	1500



#### 4.4. Bulgular ve Değerlendirme

İşletmelerin insan kaynakları yöneticileri ile yapılan görüşmelerde elde edilen veriler tablolar halinde sunulmuştur. Bulguların yer aldığı tablolar araştırmanın alt amaçları doğrultusunda iki gruba ayrılmıştır:

- İnsan kaynakları birimlerinin yapılarıyla ilgili bulgular,
- İnsan kaynakları yönetiminde dış kaynaklardan yararlanma ile ilgili bulgular.

İkinci gruptaki bulgular her bir fonksiyona göre değil, Klaas ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilen benzer konulu araştırmada yapılan faktör analizi sonucu ortaya çıkan fonksiyon gruplarına göre değerlendirilmiştir (Klaas vd., 2001, 126). Bu fonksiyon gruplarına bir de söz konusu araştırmaya dahil edilmeyen klasik insan kaynakları yönetimi fonksiyonları olan temel hizmetler tek bir grup olarak eklenmiştir. Sonuçta firmalardan elde edilen bulgular şu beş grupta değerlendirilmiştir:

- *Genel faaliyetler* (işgücü planlaması, iş analizi, iş tasarımı, değerlendirme, ayrılanlarla ilişkiler)
- *İşlemsel faaliyetler* (ücret yönetimi, bilgi sistemi)
- *Entelektüel sermayeye yönelik faaliyetler* (eğitim, kariyer planlama)
- *Personel bulma ve alma*
- *Temel hizmetler* (güvenlik, sağlık, beslenme, temizlik, ulaştırma, yangın, ilkyardım, bakım onarım)

İnsan kaynakları birimlerinin yapıları ile ilgili birinci bölümde hazırlanan tablolar elde edilen görüşler doğrultusunda seçeneleştirilmiştir. Tablolar, olumlu sonuçlara 1, olumsuz sonuçlara 0 kodu verilerek frekans dağılımları ve oranlar hesaplanarak hazırlanmıştır. Yüzdeler, araştırmaya dahil olan işletmelerin örneklemin tamamına yakın olması (%82) nedeniyle verilmiştir. İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının değerlendirildiği ikinci bölümde ise her bir faaliyetin kaç firma tarafından gerçekleştirildiği belirtilmiştir. Bu durumda kutucukların içerisindeki rakamlar, ilgili faaliyetin kaç işletme tarafından gerçekleştirildiğini belirtmektedir.

##### 4.4.1. İşletmelerin İnsan Kaynakları Birimlerinin Yapılarıyla İlgili Bulgular ve Değerlendirme

Bu bölümde işletmelerin insan kaynakları birimlerinin yapısı ile ilgili sonuçlar ele alınmaktadır. İşletmelerde insan kaynakları ile ilgili faaliyetleri gerçekleştiren birimlerin nasıl isimlendirildikleri, insan kaynakları birimlerinin özellikleri, insan kaynaklarına yönelik misyon ve politikalarının bulunup bulunmadığı, insan kaynakları birim yöneticilerinin demografik özellikleri ile ilgili sorular sorulmuş ve alınan sonuçlar tablolara dökülmüştür.

**Tablo 3** : İnsan Kaynakları Birimlerinin İsimlendirilmesi

BİRİM ADI	İŞLETMELER									
	1	2	3	4	5	6	7	8	Top	%
İns. kaynakları	1	0	0	0	0	0	1	1	3	37
Personel	0	0	1	1	1	1	0	0	4	50
İdari işler	0	1	0	0	0	0	0	0	1	13

Araştırmaya dahil olan yedi işletmenin birinde insan kaynakları yöneticiliği, birinde insan kaynakları koordinatörlüğü, birinde insan kaynakları müdürlüğü, ikisinde personel müdürlüğü, ikisinde personel ve endüstriyel ilişkiler müdürlüğü, birinde de muhasebe ve idari işler müdürlüğü insan kaynakları ile ilgili faaliyetleri gerçekleştirmektedir. Bunlar üç insan kaynakları yönetimi, dört personel yönetimi ve bir de idari işler yönetimi olarak sınıflandırılabilir (Tablo 3).

**Tablo 4** : İnsan Kaynakları Misyon ve Politikalarının Varlığı

İK POLİTİKASI ve MİSYONU	İŞLETMELER									
	1	2	3	4	5	6	7	8	Top	%
Yazılı	1	1	0	1	0	0	1	1	5	63
Yazılı değil	0	0	1	0	1	1	0	0	3	37

İşletmelerin tümü insan kaynaklarına yönelik olarak misyon ve politikalarının bulunduğunu belirtmiştir. Ancak sadece beş işletme yazılı insan kaynakları politika ve misyonları olduğunu, üç işletme ise yazılı insan kaynakları politika ve misyonlarının olmadığını belirtmiştir. Birim isimleri insan kaynakları olan üç işletme de insan kaynaklarına yönelik yazılı politika ve misyonları bulunan işletmeler arasındadır. Diğer iki işletmeden birinde birim faaliyetleri idari işler adı altında, diğerinde ise personel müdürlüğü adı altında yürütülmektedir. Personel müdürlüğü olan işletme kamu işletmesidir (Tablo 4).

**Tablo 5** : İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Demografik Özellikleri

YÖNETİCİLERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ	İŞLETMELER										
	1	2	3	4	5	6	7	8	Mx	Mn	Ort
Yaş	31	47	57	46	27	43	29	50	57	27	42
Eğitim durumu	L	L	L	L	YL	YL	L	L	YL	L	-
Görev süresi (firma)	9	20	7	25	5	13	4	27	25	4	13
Görev süresi (birim)	2,5	8	7	5	4	5	3	7	8	3	5
Cinsiyet	E	E	E	E	B	E	E	E	-	-	-

Yöneticilerin üçünün yaşı otuz ve otuzun altında, diğer beşinin ise kırk ve kırkım üstündedir. Yöneticilerin tamamı lisans derecesine, iki tanesi de yüksek lisans derecesine sahiptir. Bir yönetici ise doktora çalışmasını tez aşamasında bırakmıştır. Yöneticilerden dördü görev yıllarının yaklaşık üçte birlik son dilimlerini bu birimde geçirmektedirler. Diğer üç yönetici ise işletmelerdeki görev yıllarının neredeyse tamamını bu birimde geçirmektedirler. Yöneticilerin biri hariç tamamı erkektir (Tablo 5).

İnsan kaynaklarına geçmeye çalışan işletmelerin bir tek istisna dışında, giderek daha genç ve bu alanda eğitim almış yöneticilere yöneldikleri söylenebilir. Daha tecrübeli yöneticilerin insan kaynakları faaliyetlerini gerçekleştirmede insana dönüklük oranları, büyük ölçüde kurumsal kültürle ve üst yönetimlerin anlayışlarıyla bağlantılı olmaktadır. Eğitim durumları açısından insan kaynakları yöneticilerinin ikisi hariç tamamı idari bilimler kökenli, biri eğitimci, biri ise mühendistir. İdari bilimler kökenli olan iki yönetici Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri bölümü mezunudur. Üretim işletmelerinin çoğunda olduğu gibi örneklem olarak alınan işletmelerin biri dışında tamamında insan kaynakları yöneticileri erkektir. Ancak müdürler dışındaki birim çalışanlarının çoğunun bayan olması ilerde bayan yöneticilerin de artacağına belirtisi olabilir. Bunun birim faaliyetlerinin insana dönüklüğünü artıracığı söylenebilir.

**Tablo 6 :** İnsan Kaynakları Birimlerinin Özellikleri

BİRİM ÖZELLİKLERİ	İŞLETMELER								
	1	2	3	4	5	6	7	8	Ort.
Çalışan sayısı	8	4	13	24	5	7	11	25	13
Toplam çalışanlara oranı (%)	0,6	0,4	0,3	0,9	0,6	1,7	0,7	0,1	0,7
Örgütsel yönetim kademesi	Üst	Üst	Orta	Orta	Orta	Orta	Üst	Üst	-
İsim değişikliği yılı	1995	-	-	-	-	-	1998	1998	-
Ağırlıklı yetki kullanımı	K	K	K	K	K	F	F	F	-

İşletmelerin insan kaynakları birimlerinde çalışanların sayısı ortalama olarak on üçtür. Bu rakam, kamu işletmesi hariç tutulduğunda ona düşmektedir. İnsan kaynakları birimleri çalışanlarının toplam işletme çalışanlarına oranları da binde yedi civarındadır. İşletmelerin dördünde insan kaynakları birimleri üst yönetim kademelerinde temsil edilmektedir. Dört işletmede ise insan kaynakları birimleri, orta kademe yöneticilerince temsil edilmektedirler. İnsan kaynakları yönetimi olan üç firmadan biri 1995, diğeri ikisi ise 1998 yılında birim isimlerini insan kaynakları olarak değiştirmişlerdir. İşletmelerin sadece üçünde insan kaynakları birimleri faaliyet alanlarında daha fonksiyonel yetkiler (F) kullanabilmektedirler. Diğer işletmelerde insan kaynakları birimleri daha çok kurmay yetkiye (K) sahiptirler (Tablo 6).

Yapılan mülakatlarda, insan kaynakları yöneticilerinin, birim isimleri değişme dahi, genellikle işletme ile ilgili kararlara katılımlarının arttığı gözlenmiştir. Bu durum resmen böyle bir politika benimsenirse de insan kaynakları bölümlerinin işletme başarısı üzerindeki etkisinin işletme yöneticilerince daha fazla kabul görmeye başladığı şeklinde yorumlanabilir. Böylesi bir etkinin kabul edildiği işletmelerde zaten hızla insan kaynaklarına geçildiği gözlenmektedir.

#### 4.4.2. İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma ile İlgili Bulgular ve Değerlendirme

Daha önce de belirtildiği gibi, bu çalışmada işletmelerin insan kaynakları yönetimi fonksiyonları temel olarak,

- *Genel faaliyetler* (işgücü planlaması, iş analizi, iş tasarımı, değerlendirme, ayrılanlarla ilişkiler)
- *İşlemsel faaliyetler* (ücret yönetimi, bilgi sistemi)
- *Entelektüel sermayeye yönelik faaliyetler* (eğitim, kariyer planlama)
- *Personel bulma ve alma*
- *Temel hizmetler* (güvenlik, sağlık, beslenme, temizlik, ulaştırma, yangın, ilkyardım, bakım onarım)

olmak üzere beş gruba ayrılmış ve bu beş gruptaki faaliyetlerin hangilerinde ne şekilde dış kaynaklardan yararlanma yoluna gidildiği belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla her bir gruba ait veriler birer tablo içerisinde ele alınmıştır. Tabloların yatay ekseninde dış kaynaklar, dikey ekseninde de faaliyet alt grupları yer almaktadır. Kutulardaki rakamlar o alanda dış kaynaklardan yararlanan işletme sayılarını göstermektedir. Dış yardımın sağlandığı kaynaklar olarak beş ayrı kaynak belirlenmiştir. Bunlar:

- *Kamu kurumları* (İş ve işçi bulma, kıyılay, sivil savunma vb.)
- *Özel kurumlar* (danışmanlık firmaları, vakıflar, dernekler vb.)
- *Eğitim kurumları* (üniversiteler, enstitüler, araştırma merkezleri vb.)
- *İnternet servisleri* (kariyer siteleri, e-training siteleri vb.)
- *Diğer* (tedarikçiler, eski personel vb.)

olarak sütunlara sınıflandırılmışlardır. Kaynaklara ait sütunlardaki M harfleri mavi yakalı çalışanları, B harfleri ise beyaz yakalı çalışanları ifade etmektedir. Yapılan mülakatlarda bazı faaliyetlerin mavi ve beyaz yakalılar için farklı şekillerde gerçekleştirildiği belirlendiğinden böyle bir ayrıma gidilmiştir.

**Tablo 7 :** Genel İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma

GENEL FAALİYETLER	KAYNAKLAR									
	KAMU		ÖZEL		EĞİTİM		WEB		DİĞER	
	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B
İş analizi	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
İş planlaması	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
İş dizaynı	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Değerleme	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ayrılanlarla ilişkiler	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1

Genel faaliyetler olarak gruplandırılan faaliyetlerde işletmelerin sadece biri iş analizi konusunda, biri de ayrılanlara destek verme konusunda dış yardım kullanmaktadır. Her iki konuda da diğer seçeneği işaretlenmiştir. İş analizi konusunda bir meslek kuruluşundan metodolojik yardım alınırken, ayrılanlarla ilişkiler konusunda şirketin bağlı bulunduğu grubun kurduğu bir sivil toplum kuruluşundan yardım alınmaktadır. (Tablo 7).

**Tablo 8 :** İşlemsel İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma

İŞLEMSEL FAALİYETLER	KAYNAKLAR									
	KAMU		ÖZEL		EĞİTİM		WEB		DİĞER	
	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B
Ücret yönetimi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Bilgi sistemleri	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

İşlemsel insan kaynakları yönetimi faaliyetleri olarak kabul edilen ücret yönetimi ve bilgi sistemleri konusunda hiçbir işletme tarafından dış yardım kullanılmamaktadır (Tablo 8).

**Tablo 9 :** Entelektüel Sermayeye Yönelik Faaliyetlerde Dış Kaynaklardan Yararlanma

ENTELEKTÜEL SERMAYEYE YÖNELİK FAALİYETLER	KAYNAKLAR									
	KAMU		ÖZEL		EĞİTİM		WEB		DİĞER	
	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B
Eğitim ve geliştirme	5	4	5	7	8	6	1	3	0	0
Kariyer planlama	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Tablodan da görüldüğü gibi kariyer planlama konusunda olmasa da eğitim ve geliştirme konusunda yoğun bir dış kaynaklardan yararlanma söz konusudur. Eğitim kurumlarından bütün işletmeler faydalanmakta, yine özel kurumlardan beyaz yakalı

çalışanlar için 7 işletme faydalanmaktadır. İşletmelerin yarısı da kamu kurumlarından faydalanmaktadır. İnternet ortamında eğitim uygulayan üç işletme bulunmaktadır (Tablo 9).

**Tablo 10** : İşlemsel İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma

PERSONEL BULMA VE ALMA	KAYNAKLAR									
	KAMU		ÖZEL		EĞİTİM		WEB		DİĞER	
	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B
Personel bulma ve alma	4	0	0	0	1	2	0	3	1	2

Dördüncü faaliyet grubu olarak belirlenen personel bulma ve alma konusunda işletmelerin yarısı kamu işletmelerinden faydalanmaktadır. Daha çok iş ve işçi bulma kurumlarıyla yapılan bu çalışmalar, personel bulma konusunda yardım almaktan ziyade bu kurumlarla olan ilişkilerin koparılmamasına yönelik bir tavrın sonucu olarak da algılanabilir. Kamu kurumları yardımıyla bulunan ve alınan işçilerin sadece mavi yakalılar olması da bu tespiti destekler niteliktedir. Diğer dış kaynaklardan internet üç işletme tarafından, eğitim kurumları ve diğer kaynaklar da ikişer işletme tarafından beyaz yakalı çalışanlar için kullanılmaktadır. Aynı kaynaklar mavi yakalı çalışanlar için birer işletme tarafından kullanılmaktadır (Tablo 10).

Temel hizmetler, insan kaynakları birimlerinin daha önceki dönemlerden beri yapageldikleri faaliyetlerdir. Bazı işletmelerde bu hizmetler farklı birimler tarafından yürütülmeğe de literatürde çalışma hayatının alt yapısını oluşturan bu işletmelerin insan kaynakları birimlerinin sorumluluğunda olması kabul görmektedir (Fındıkcı, 1999, 85-115). Bu çalışmada da temel hizmetlerin işletmelerin çoğunluğu tarafından yoğun şekilde dış kaynaklardan yararlanmaya konu edildiği görüldüğünden, bu faaliyetler de ayrı bir grup olarak analize dahil edilmiştir.

**Tablo 11** : Temel Hizmetler Alanında Dış Kaynaklardan Yararlanma

TEMEL HİZMETLER	KAYNAKLAR									
	KAMU		ÖZEL		EĞİTİM		WEB		DİĞER	
	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B
Ulaştırma	0	0	7	7	0	0	0	0	0	0
Beslenme	0	0	8	7	0	0	0	0	0	0
Sağlık	0	0	3	3	0	0	0	0	0	0
Temizlik	0	0	5	5	0	0	0	0	0	0
İlk yardım	7	7	0	0	0	0	0	0	0	0
Yangın	7	7	0	0	0	0	0	0	0	0
İşçi sağlığı ve iş güvenl.	7	7	0	0	0	0	0	0	0	0
Güvenlik	0	0	3	3	0	0	0	0	0	0
Bakım-onarım	0	0	4	4	0	0	0	0	1	1

Çalışanların servislerle işyerlerine taşınmasını içeren ulaştırma ve beslenme hizmetleri işletmelerin neredeyse tamamı tarafından dış kaynaklara yönlendirilmiştir. Ulaştırma konusunda bir tek kamu işletmesi dış yardım kullanmamaktadır. Yine beyaz yakalılar için beslenme konusunda dış kaynaklara dayalı hizmet sunmayan da sadece kamu işletmesidir. Özel işletmelerin tamamı bu iki hizmeti dış kaynaklardan yararlanma yoluyla vermektedirler.

Yine temel faaliyetlerden olan ilkyardım, yangın, işçi sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili eğitimler konusunda da dış yardımlar bütün özel işletmelerce kullanılmaktadır. Yasal olarak da zorunlu bu eğitimleri kamu işletmesi kendi bünyesindeki eğitimcilere vermektedir. Temizlik faaliyetleri beş işletme, bakım-onarım faaliyetleri dört işletme, güvenlik ve sağlık hizmetleri ise üçer işletme tarafından dış kaynaklardan satın alınmaktadır (Tablo 11).

Genel olarak işletmelerin tamamı temel hizmetlerin ve eğitim hizmetlerinin gerçekleştirilmesinde dış kaynaklardan yoğun olarak yararlanmaktadırlar. Yine işletmelerin yarısı personel bulma ve alma konularında dış kaynaklardan yararlanmaktadırlar. Genel faaliyetler olarak sınıflandırılan faaliyetlerden iş analizi ve ayrılanlarla ilişkiler konusunda tek bir işletme dış kaynaklardan yararlanmaktadır. İş planlaması, iş dizaynı, iş değerlemesi konularında dış kaynaklardan yararlanılmamaktadır. Yine ücret yönetimi ve insan kaynakları bilgi sistemleri konusunda da dış yardım alan işletme bulunmamaktadır.

Yapılan görüşmelerde personel yönetimi anlayışından insan kaynakları yönetimi anlayışına geçme çabalarını sürdüren işletmelerde ilgili birimlerin isimlerinin insan kaynakları olarak değiştirildiği, birim yöneticilerinin daha genç ve eğitilmiş olduğu, işletme politikalarının belirlenmesinde eskisine oranla daha etkili oldukları ve işletmelerin yazılı insan kaynakları politikalarının bulunduğu gözlenmiştir. Bu gözlemlere paralel olarak aynı işletmelerin dış kaynaklardan yararlanma konusunda daha aktif oldukları da araştırma sonuçlarıyla ortaya konmuştur.

### SONUÇ

Genel olarak mavi (%45) ve beyaz yakalılar (%55) için dış kaynaklardan yararlanma oranı birbirine yakındır. Faaliyet gruplarının birbirleri arasındaki oranları ise şu şekildedir:

- Genel faaliyetler % 13
- İşlemsel faaliyetler % 0
- Entelektüel sermayeye yönelik faaliyetler %100
- Personel bulma ve alma % 50
- Temel hizmetler % 88

Bu oranlar, Cranfield Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması 1999-2000 Türkiye Raporu verileri ile karşılaştırıldığında ise durum aşağıdaki şekildedir:

FAALİYETLER	BU ÇALIŞMA	CRANFIELD
Genel faaliyetler	% 13	%3
İşlemsel faaliyetler	% 0	%14
Entelektüel sermayeye yönelik faaliyetler	%100	%72
Personel bulma ve alma	% 50	%30
Temel hizmetler	% 88	% ?

İki çalışmanın örneklemelerindeki farklılıklar göz önüne alındığında sonuçların birbiriyle tutarlı olduğu söylenebilir. En fazla dış kaynaklardan yararlanan konu eğitimidir. Bunu personel bulma ve alma takip etmektedir.

Hangi tür dış kaynaklardan yararlandığına bakıldığında kamu, özel sektör ve eğitim kurumlarının kullanımı birbirine yakın orandadır. Kamu kurumları daha çok zorunlu eğitimlerin verilmesinde, özel kurumlar bazı temel hizmetlerin karşılanmasında, eğitim kurumları ise personel geliştirme çabalarında yoğunlukla kullanılmaktadırlar. Yöneticilerin hemen tamamı, gelecekte dış kaynaklardan yararlanma oranlarının ve konularının artacağını tahmin etmektedirler.

#### KAYNAKÇA

*Cranfield Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması 1999-2000 Türkiye Raporu.*

**Curry, Pat** (2000); Help in A Hurry, Today's Tight Labor Market Boosts Demand For Blue And White-Collar Temporary Workers, *Industry Week*, 15/5/2000.

**Fındıkçı, İlhami** (1999); *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Basım, Alfa Yayınları, İstanbul.

**Flood, Patrick C., Martin J. Gannon ve Jaap Paauwe** (1996); *Managing Without Traditional Methods*, Addison-Wesley.

<http://www.humanitas.com.tr/distanknedir.htm>

**John W. Medcof ve Brent Needham** (1998). The Supra-Organizational HRM System, *Business Horizons*, v41, n1.

**Kane, BOB John Crawford ve David GRANT** (2001); HRM Without HR Staff: Does it Make a Difference?, <http://www.robert.kane@uts.edu.au/>

**Klaas, Brian S., John A. McClendon ve Thomas W. Gailey** (2001); Outsourcing HR: The Impact of Organizational Characteristics, *Human Resource Management*, Summer 2001.



**Klaas, Brian S., John A. McClendon ve Thomas W. Gailey** (1999); HR Outsourcing and its Impact: The Role of Transaction Costs, *Personnel Psychology*, 52.

*Sanayide Yeni Ufuk*, Eskişehir Sanayi Odası Dergisi, S. 20.

**Sission, Keith ve John Storey** (2000); *The Realities of Human Resources Management*, Open University Press.

**Yıldırım, Ali ve Hasan Şimşek** (2000); *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, 2. Basım, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

