

İŞLETMELERDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA YÖNTEMİNİN ORGANİZASYON YAPISI İLE ÇALIŞMA İLİŞKİLERİNE ETKİLERİ

Yrd.Doc.Dr.Gökhan OFLUOĞLU
Zonguldak Karaelmas Üniversitesi İİBF
İşletme Bölümü

Şeyda DOĞAN
MTA Batı Karadeniz Bölge Müdürlüğü

ÖZET

Dış kaynaklardan yararlanma yöntemi (outsourcing) günümüz şartlarında işletmeler tarafından sıkça tercih edilen bir yönetim modeli olarak kabul görmektedir. İşletmeler açısından karı artırmak, masrafları düşürmek, daha büyük piyasalara açılabilme, kaliteyi yükseltmek gibi avantajları beraberinde getirmektedir. Günümüzde gerek özel işletmeler gerekse kamu sektöründe kullanımı hızla yaygınlaşmaktadır.

Yapılan bu çalışmada dış kaynaklardan yararlanma yönteminin tanımı yapılmış, açıklanmaya çalışılmış, faydaları anlatılmıştır. Bunların yanı sıra dış kaynaklardan yararlanma yöntemine çalışanlar, çalışma şartları ve organizasyonda meydana getirdiği değişiklikler açısından da bakılmıştır. Dış kaynaklardan yararlanma yönteminin çalışma ilişkilerine, çalışanlara, sosyal haklara ve işletmenin organizasyon yapısına etkileri incelenmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Dış Kaynaklardan Yararlanma, Organizasyon Yapısı, Maliyet Tasarrufu, Çalışma İlişkileri, Toplu İş Sözleşmeleri.

GİRİŞ

İnsanlık, tarih boyunca pek çok değişim yaşamıştır. Bu değişimlerin bir kısmı yavaş meydana gelirken bir kısmı da hızlı olarak gelişmiştir. Bu hızlı değişimin pek çok nedeni bulunmaktadır. Bilgi ve haberleşme teknolojilerinde meydana gelen gelişmeler küreselleşme denilen kavramın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bilgi ve haberleş-

me teknolojilerindeki bu gelişim tüketimi artırmış, insanlar, işletmeler ve ülkeler arası iletişimin artmasına, her sektörde hızlı bir gelişmeye ve yenilenmeye neden olmuştur. Dolayısıyla bu hızlı değişime adapte olabilen işletmeler; yönetim sistemlerinde, ürün çeşitliliğinde, pazar farklılaşmasında, müşteri hizmetlerinde, bilgi teknolojileri gibi konularda gerekli ve de zorunlu hale gelen değişimleri başarabilen işletmelerdir.

Üretimi ve karı maksimize etmek, her işletmenin temel varoluş nedenidir. Bunu başarabilmek için daha önceleri işletmeler, olabildiği kadar büyüyerek güçlerini artırmaya çalışmaktaydılar. İşletmeler mümkün olabildiğince her türlü faaliyeti bünyelerinde barındırmakta ve bu da onlara güç katmaktaydı. Değişen koşullar altında işletmelerin bu şekilde büyümesinin, hantallaşmak, ekstra maliyetlere katlanmak, esnekliği kaybetmek, gereksiz kaynak kullanımı, kalitenin düşmesi gibi pek çok olumsuzluğu beraberinde getirdiğini ortaya koymuştur. Bunun sonucu olarak işletmeler daha temel /asıl işlevine odaklanarak, bunun dışında kalan işlere ilişkin hizmetleri dış kaynak kullanarak (outsourcing) karşılama yoluna gitmeye başlamışlardır.

İşletme, dış kaynaklardan yararlanırken, daha önce kendi bünyesinde gerçekleştirdiği temel yetenekleri dışında kalan faaliyetlerin bir kısmını, konusunda uzman olan başka bir işletmeye devredecek veya bunlardan karşılayacaktır. İşletme tarafından alınan bu stratejik karar beraberinde küçülmeyi getirecektir, çünkü dış kaynaklara devredilen birimler ve faaliyetler sonlandırılacaktır. İşletme tarafından kalitenin artırılması beklenmektedir, bu hedefin gerçekleşmesi için de konusunda uzman bir işletme seçmek ve uygun şartlarda sözleşme imzalamak gerekmektedir. Dış kaynak sağlayıcı işletme ile sürekli iletişim halinde olunacağı için bir tür şebeke organizasyonu yapısı kazanılacaktır. Çağımız teknoloji ve bilgisayar çağı olduğu için işletmeler her türlü iletişim, reklam, pazarlama ve müşteri hizmetleri faaliyetlerini bilgisayar ortamında gerçekleştirebilmektedirler. Bazı işletmeler sadece sanal ortamda faaliyetlerini sürdürebilmekte, fiziksel bir mekana ihtiyaç duymamaktadır. Dış kaynaklardan yararlanma yönteminin en ileri aşamasında sadece karar veren birim veya araştırma geliştirme birimi kalmış işletmeler ortaya çıkabilmektedir. Bu durum da sanal işletmelerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bütün bu aşamalardan geçerken işletmeler öğrenen örgütlere dönüşmekte, sürekli yeni bilgiler edinmekte ve bunları işletmelerinde uygulamaktadırlar.

Dış kaynaklardan yararlanma yöntemi gerek işletmelerin yapılarında gerekse çalışma şartları ve çalışma ilişkileri üzerinde değişikliklere neden olmaktadır. Bu yöntem sayesinde işletmeler aslında bir takım dönüşümler yaşamaktadır. Buna bağlı olarak da çalışanlar,

çalışma ilişkileri, sosyal haklarda mevcut olan yasal ve ahlaki uygulamalarda yenilikler ortaya çıkmaktadır. Meydana gelen bu dönüşümler işletmelerin yararına olmasına karşın çalışanlar açısından yararlı dönüşümler olduğu söylenemez. İşsiz kalmamak için çalışanlar uzun soluklu mücadeleler sonucu kazandıkları bir takım haklardan vazgeçmek zorunda kalmaktadırlar. İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanmaya başlaması ile küçülen işletmeler, kapatılan birimlerin çalışanlarının tazminatlarını ödeyerek işlerine son vermektedirler. Aynı yöntemi kullanmaya başlayan pek çok işletme ekonomik bir takım gerekçeleri de göstererek pek çok çalışanın işsiz kalmasına neden olmaktadır. İşini kaybeden çalışanların bir kısmı ise daha düşük ücret ve daha az sosyal haklara sahip bulabildikleri yeni iş imkanlarını kabul etmek durumunda kalmaktadırlar. Çalışanlar işlerini kaybetmek korkusu yaşamakta, dostluk, yardımseverlik, ahlaki bir takım duygular zarar görmektedir. Zorunlu bir rekabetin içerisine sürüklenmektedirler.

1. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA KAVRAMI

Türkçe karşılığı olarak “dış kaynaklardan yararlanmak, dış kaynak kullanımı, dış kaynaklama, dışsal tedarik, işi dışarıya vermek” terimleri kullanılmaktadır. Dış kaynaklardan yararlanmak (to outsource) Oxford English Dictionary’de ilk kez 1979 yılında yer almıştır. Literatüre geçmesi ise 1981 yılında Business Week’te çıkan bir makale sayesinde olmuştur. Dış kaynaklardan yararlanmak kavramı 1980’li yıllardan itibaren kullanılmaya başlanmışsa da bir yönetim stratejisi olarak 1990’lı yıllardan itibaren yaygınlaşmaya başlamıştır. İşletme literatüründe dış kaynaklardan yararlanma, dış kaynak kullanımı, dış kaynaklama şeklinde dilimize çevrilen outsourcing, organizasyonun asıl faaliyet alanı dışındaki işleri dışarıdaki uzman firmalara yaptırmasıdır(Bailey vd., 2002:83). İşletmeler ürettikleri ürünleri veya sundukları hizmetleri yerine getirirken beraberinde birçok faaliyetleri de gerçekleştirmek zorunda kalmaktadırlar. Zaman içerisinde asıl işleri olmayan bu faaliyetler işletmenin bütçesinin büyümesine ve hantallaşmasına neden olmaktadır. Bu durum işletmelerin esnekliğini kaybetmesine, rakipleri ile rekabet edebilme yeteneğinin azalmasına neden olmaktadır. Bu durumda işletmeler asıl yeteneklerini belirleyip, sınırlarını çizip bunun dışında kalan faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için konusunda uzman işletmelerden yardım alarak avantajlar sağlamaktadırlar. İşletmelerin asıl işleri, yani temel yeteneklerini belirlemesi demek, kendisini diğer rakiplerinden ayıran, farklılık yaratan ve işletmeye değer katan yeteneğin belirlenmesi demektir. Temel yeteneğini belirleyen işletmeler sonraki adımda bu yeteneğin dışında kalan faaliyetlerini dışarıdan uzman bir işletmeye devrederek,

yani dış kaynaklardan yararlanarak beklenen yararları sağlamaktadırlar.

Dış kaynaklardan yararlanma yöntemi, farklı yazarlar ve araştırmacılar tarafından değişik şekillerde tanımlanmaktadır.

Bir sürecin sahipliğinin işinde uzman tedarikçiye, devredilerek, kalite ve katma değer yaratmak için girdi niteliğinde hizmet veya ürün sağlanması amacıyla işbirliğine gidilmesi, dış kaynaklardan yararlanmak olarak tanımlanmaktadır(Dalay v.d., 2002:199).

Dış Kaynaklardan yararlanmak, daha önce kendi kaynakları ile yönetilen bir işin; süreli olarak kontrata bağlanmasıyla, gerektiğinde çalışanların da transfer edilmesi suretiyle bir tedarikçi üzerine kaydırmak olarak tanımlanabilir(Quelin ve Duhamel, 2003:647).

İşletmeler, gerekli esnekliğe ve uzmanlığa ayıracak bütçelere sahip olmadıklarında, daha ekonomik çözümler sunan işletmelerden (taşeron firmalardan) yararlanarak faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bu yöntem dış kaynaklardan yararlanma yöntemi olarak tanımlanmaktadır Raynor, 1992:43).

Başka işletmelerden daha ucuza ya da daha iyi yapabildikleri işlerden sözleşme yaparak yararlanma sürecidir. Bir işletme birden fazla ürün ya da hizmet için faaliyette bulunuyorsa, bu faaliyetlerin bazılarında zamanla etkin olmama ve düşük kalitenin ortaya çıkma durumu sözkonusudur. Ancak işletmenin bazı alanlarda dış kaynaklardan yararlanma uygulamasına giderse, daha karlı ve daha yüksek kaliteli ürün ve hizmet gerçekleştireceği kabul edilmektedir (Griffin, 2002:666).

Dış kaynaklardan yararlanma yöntemi, firmalara en başarılı oldukları işlerine dönmelerini sağlayarak, dış kaynak ortaklarının da en başarılı oldukları işkollarında onlara destek olmalarını izlemelerini sağlamaktır. Günümüzde dış kaynaklardan yararlanma yöntemi maliyette tasarruf sağlayan tek boyutlu ilişkilerden firmanın çekirdek işkollarını destekleyen çok boyutlu ilişkiye dönmektedir(Elmuti vd., 1998:20).

Dış kaynaklardan yararlanma yönteminin yukarıda da verildiği gibi bir çok tanımı yapılmıştır. Bu tanımların ortak noktaları:

- maliyetlerin düşürülmesi,
- temel yeteneklere odaklanmak,
- işletme dışı bir firma ile ortak çalışmak,
- sözleşme imzalamak,

- işletmenin temel yeteneği dışındaki faaliyetlerin devredilmesi,
- esnekliği ve kaliteyi artırmak,
- rekabet gücünü artırmak,
- uzmanlık gerektiren işlerin dışardan alınması,
- işletmede fiziksel küçülme sağlanarak, karı maksimize etmek olarak ortaya çıkmaktadır.

Tüm bu özellikleri toplayan bir tanım olarak dış kaynaklardan yararlanmayı, işletmelerin temel faaliyetlerine daha fazla odaklanmak, maliyetlerini azaltmak, kaliteyi yükseltmek, verimliliği artırmak, sabit maliyetleri değişken maliyetler haline dönüştürmek, ilgili tedarikçinin uzmanlık, yatırım ve yaratıcılık gücünden yararlanmak, pazara tepki hızını yükseltmek amaçlarından bir ya da bir kaçından yararlanmak üzere, mevcut işletme faaliyeti veya faaliyetlerinin gereğinde ilgili varlıkları ile birlikte konusunda uzman işletmelere devredilmesi veya bu hizmetlerin dışarıdan temin edilmesi sürecine (Loder, 2007) olarak tanımlamak mümkündür.

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi ortak amaç; daha verimli, daha karlı, daha az maliyetli, daha esnek ve daha uzun ömürlü bir işletme yaratmak için, işletmenin temel yeteneği olan fonksiyonu dışındaki bütün faaliyetlerin dışarıdan, konusunda uzman başka bir işletmeden sağlanmasıdır. Bu anlayış Dış Kaynaklardan Yararlanma olarak ifade edilmektedir(Doğan, 2008: 10).

2. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA YÖNTEMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

İlk olarak 19. yüzyılda İngiltere’de metal üretim işletmelerinde dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarına rastlanmıştır. Çok yaygın olmamakla birlikte, kamu sektöründe de hapishane yönetimi, yol çalışmaları, kamu gelirlerinin toplanması, atık yönetimi gibi alanlarda dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları görülmüştür. Bu dönemde Fransız demiryollarının yapım ve onarımı, su depolama ve dağıtımı gibi kamu hizmetlerinde dış kaynaklardan yararlanma yöntemi uygulama alanı bulmuştur(Öztürk ve Sezgili, 2002:132).

II. Dünya Savaşında sonra Amerikan endüstrisinde yedek parça üretiminde de bu yöntem kullanılmıştır. Bu anlamda dış kaynaklardan yararlanma, “subcontracting” (alt işverenlik), “jointventure” (iş ortaklığı) ve stratejik birlik (ittifak) kavramına benzemektedir. Yüzyıllar öncesinden beri fason üretim ve taşeronluk şeklinde uygulanmaktadır. Geçmişte çiftçi gruplarının ürün zamanı göçmenleri kiralayarak çiftlik

işlerinde çalıştırmaları, inşaat şirketlerinin elektrik, su ve ağaç işlerinde yan eleman kullanmaları, hükümetlerin mal ve hizmet amaçlı üretimlerde stratejik ortaklı işletmeleri ve bu işletmelerin diğer yan şirketlerini kullanmaları dış kaynaklardan yararlanma yöntemine birer örnektir(Yılmaz, 2004:4).

İlerleyen yıllarda, temizlik, yemek, güvenlik gibi bazı hizmetlerin karşılanmasında dış kaynaklardan yararlanma yönteminin kullanımı yaygınlaşmaya başlamıştır. İngiltere ve A.B.D. de hükümetlerin aldığı bir takım ekonomik kararlara paralel olarak dış kaynaklardan yararlanma yönteminin uygulama alanları 1980 li yıllarda genişlemiştir (Bailey vd., 2002:85).

Dış kaynaklardan yararlanma kavramı ilk olarak 1980'li yıllardan itibaren kullanılmaya başlansa da bir yönetim stratejisi ve iş modeli olarak 1990'lı yıllardan itibaren yaygınlaşmaya başlamıştır.

Bugün A.B.D. şirketlerinde standart bir yönetim aracı olarak kullanılmaya başlanmış ve dolayısı ile bu alandaki şirket harcamaları hızla artmaya başlamıştır(Bryce ve Useem, 1998:637).

Son yıllarda ülkemizde de bilgi teknolojisindeki gelişmelere paralel olarak dış kaynaklardan yararlanma yöntemi yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Taşeron kullanma ve fason iş kavramları olarak özellikle inşaat sektörü başta olmak üzere birçok sektörde eskiden beri kullanılan bir yöntemdir(Dalay, 2001:288).

Devletin asli görevlerini yerine getirebilmesi için ikincil fonksiyonlarını özel girişimcilere bırakması ve böylece devletin asli işlerini daha etkin bir şekilde yapabileceği boyuta çekilmesi, yani küçülmesi düşüncesi, kamu ve özel sektör yönetim yaklaşımlarının ne denli birbirlerinden etkilendiklerini göstermektedir. Özel sektörün yanı sıra son yıllarda kamu sektörü de amaçlarına ulaşmak için dış kaynaklardan yararlanma yöntemini kullanmaktadır(Doğan, 2008:11-13).

Dış kaynaklardan yararlanma yöntemi, günümüzde başta Japonya olmak üzere A.B.D. ve İtalya gibi gelişmiş ekonomiye sahip ülkelerde başarının kaynaklarından birisi haline gelmiştir(Çoban ve Tutkun, 2003).

1990'da 10 yıllık bir süre dış kaynaklardan yararlanma yönteminde bir artış olmuştur. Bu on yıllık sürecin son senesinde ABD sanayisinde dış kaynak kullanımını %18 artmıştır. 1999- 2000 yılları arasında dünya çapında dış kaynaklardan yararlanma yöntemi

çeyreklik bir artış yakalamıştır. Günümüzde dış kaynaklardan yararlanma yöntemi geniş küresel kullanım alanına sahiptir. Bu durumdan farklı yorumlar çıkartmak mümkündür. 2005 yılı itibari ile ABD'deki 588.000 istihdam kapasitesi daha düşük maaşla işçi çalıştırabilen Hindistan, Çin, Meksika ve Filipinler gibi ülkelere işlerin buralarda yapılması nedeniyle kaymıştır. 2015 yılı itibari ile 3,3 milyon istihdam kapasitesinin daha da aktarılacağı tahmin edilmektedir. İstihdam kapasitesinin büyük çoğunluğu beyaz yakalı çalışanlardan oluşmuştur. İngiltere'de ise 2004- 2010 yılları arasında 275.000'lik bir istihdam kapasite kaybı olacağı şeklinde öngörüler de yapılmaktadır(İşletme, 2008).

Günümüzde hangi sektör olursa olsun işletmeler, giderek yaygın bir şekilde mal ve hizmet üretim fonksiyonlarını dış kaynaklara yönlendirmektedirler (Yılmaz, 2004:5).

3. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA YÖNTEMİNİN ÖNEMİ

İşletmeleri dış kaynaklara yönlendiren hatta zorlayan birçok neden vardır. Bunlar; finansal kaynakların yetersizliği, çalışan personele yönelik yaşanan sorunlar, üretilen ürün veya sunulan hizmette kalitenin artırılmasına yönelik talepler, gelişen teknolojiyi takip edebilmek, yakalayabilmek, yönetim ve organizasyonda yaşanan aksaklıkların giderilmesi isteği, yeni müşteri ve piyasa taleplerini karşılayabilmektir. Outsourcing Instutiue ve Dun&Bradstreet'in yaptığı bir araştırmada, işletmeleri dış kaynaklara yönlendiren nedenler incelenmiş ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir(Öztürk ve Sezgili, 2002:139).

Günümüzde işletmeler hata için çok küçük bir aralık bırakmaktadırlar. Bütün işletmeler, yeni teknolojiler ve yeni dağıtım kanallarıyla piyasaya yeni giren rakipler tarafından sürekli olarak rekabete zorlandıkları için piyasadaki pazar paylarını koruma anlamında mücadele vermektedirler. Sektörlerinde lider olmak ve rekabet avantajını sürdürmek isteyen işletmeler, kullanışlı her araçtan yararlanmak zorundadır. Temel yetenekleri ile ilgili olmayan işletme süreçlerinde, fonksiyonlar ve hizmetler açısından dış kaynaklardan yararlanmak çok önemlidir(Chen vd., 2003:5).

Dış kaynaklardan yararlanma yöntemi yaklaşık 40 yıldır tercih edilen oturmuş bir iş yapış biçimidir(Tekinay, 2004). Birçok faaliyet ve kullanım alanını kapsamaktadır. Dış kaynaklardan yararlanmanın giderek önem kazanmasının başta gelen nedeni: Karmaşık ve hızlı hareket eder hale gelen piyasalarda uzman hizmet verebilmenin en hızlı yolu olmasıdır. Bununla birlikte daha düşük maliyet yaratması,

işletmelere kazandırdığı esneklik sayesinde sorunların azaltılmasına veya ortadan kaldırılmasına imkan sağlamasıdır(Kobifinans, 2006).

Dış kaynaklardan yararlanma yöntemi, hem dış kaynaklardan yararlanan hem de dış kaynak yararlanma hizmeti sunan işletmelere katma değer yaratma, maliyetleri azaltma, hizmet performansını iyileştirme, hisse senedi fiyatlarında artış gibi stratejik avantajlar sağlamaktadır(Byrce ve Useem, 1998:635).

Piyasaların ve dolayısı ile ekonomilerin bütünleşmeye başladığı ve bu gelişmelere bağlı olarak rekabetin her geçen gün yoğunlaştığı günümüz ekonomilerinde karşılaşılan sorunların çözümüne yönelik olarak daha pratik ya da başka bir ifade ile uygulaması kolay stratejiler geliştirilmelidir. Bu bağlamda temel zorluklardan başta geleni, üretilen mal ve hizmetin kalitesini artırarak, müşteri memnuniyetini sağlamaktır. Müşteri memnuniyetinin yanı sıra, artan rekabet, müşteri profilindeki değişim ve farklılaşan talep eğilimleri, firmaları daha esnek düşünmeye teşvik etmektedir. Bu şartların farkına vararak ufkunu geniş tutan işletmeler, amaçlarına ulaşmak için dış kaynaklardan yararlanmanın önemini kavramışlardır(Çoban ve Tutkun, 2003).

Bir işletmenin her alanda üstünlük sağlaması mümkün değildir. Herhangi bir alanda işlevini yerine getiremeyen işletmeler, bunu daha iyi yapabilen başka işletmelerle işbirliğine gitmektedirler. Geleneksel dış kaynaklardan yararlanma yönteminin temelinde, bir ürünün hammaddesinin dışardan temin edilmesi sözkonusudur. Günümüzdeyse, sadece hammadde tedariki için değil, tüm işlerde dış kaynaklardan yararlanma yönteminin kullanıldığı görülmektedir (İşletme, 2008).

Piyasanın değişken koşullarına adapte olabilmenin yanı sıra varlıklarını başarı ve kar ile sürdürebilmek için işletmeler, öğrenerek, kendilerini yenileyerek, esnekliklerini ve kalitelerini artırarak, teknolojiye uyum sağlayarak yollarına devam etmek zorundadırlar. Bütün bu şartları yerine getirebilmek işletmeler için oldukça maliyetli ve zor olabilmektedir. İşletmeler, esnek bir yapıya sahip olmanın yanı sıra büyümeyi de istemektedirler. Büyümek beraberinde hantallaşmayı ve bir takım aksaklıkları da getirmektedir. Kaliteyi artırmak, teknolojiyi yenilemek, personeli eğitmek ise çok maliyetlidir. Bu şartlarda işletmeler de kendilerine çıkış yolu aramaktadırlar. Hem gerekli bütün değişiklikler sağlanmalı, hem ekonomik olmalı, hem mali kaynaklar yaratılmalı hem de işletme küçülerek büyüebilmelidir. Dış kaynaklardan yararlanma yöntemi işletmelere bu imkanları bir arda sunmaktadır. İşletmeler, temel yeteneklere odaklanarak, diğer fonksiyonları dışarıya havale ederek; esneklik kazanmayı, küçülmeyi ve en iyi

yaptığı işin kalitesini artırmayı başarmakta; organizasyon açısından yeniden yapılanarak bazı maliyetlerden tasarruf sağlayarak yeni kaynaklar yaratmakta, işi uzmanına devrederek teknolojiyi takip edebilmekte, zamandan, insan kaynağından ve gereksiz harcanan emekten tasarruf etmektedirler. Doğru inceleme ve analizler sonucu verilen dış kaynaklardan yararlanma kararı işletmeleri ileriye yönelik hedeflerine taşımakta başarılı bir yönetim aracıdır.

Dış kaynaklardan yararlanma yönteminin işletmelere sağladığı avantajlar bu yöntemin neden bu kadar önemli olduğunu da açıklamaktadır. Çünkü işletmelere sağladığı kazançlar bir hayli fazladır. Maliyetlerin azaltılması, esnekliğin kazanılması, teknolojinin yenilenmesi, riskin paylaşılması, personel sayısının azaltılması, yeni yatırımlar için kaynak sağlanması, rekabet edebilme gücünün artırılması vb. avantajlar, dış kaynaklardan yararlanma yönteminin sayılabilecek yararları arasındadır.

Literatürlerde yer alan çalışmaları gerçekleştiren araştırmacılara göre, işletmeleri dış kaynaklardan yararlanmaya yönlendiren nedenlere Tablo 1.1'de yer verilmiştir. Bu nedenler aynı zamanda işletmelerin dış kaynak kullanarak sağladığı avantajları da ifade etmektedir. Dış kaynaklardan yararlanma yönteminin işletmelere sağladığı avantajlar ise başlıklar halinde açıklanmaya çalışılacaktır(Doğan, 2008:25).

Tablo 1: İşletmeleri Dış Kaynaklardan Yararlanmaya Yönlendiren Nedenler

Yazar ve Araştırmacılar	İşletmeleri Dış Kaynaklara Yönlendiren Nedenler ve Yararları
Lacity ve Hirscheim (1995b) Mc Farlan ve Nolan (1995) Bartehemly ve Geyer (2000) Kakabadse ve Kakabadse (2002)	İşlem maliyetini düşürmek
Quinn ve Hillmer (1994) Saunders vd. (1997) Alexander ve Young (1996b) Kakabadse ve Kakabadse (2002)	Temel yetenekleri geliştirmek
Mc Farlan ve Nolan (1995) Kakabadse ve Kakabadse (2002)	Kaynak transferini gerçekleştirmek
Bartehemly ve Geyer (2000) Quinn ve Hillmer (1994) Kakabadse ve Kakabadse (2002)	Kaliteyi artırmak
Alexander ve Young (1996a)	Sabit maliyetleri değişken maliyetlere dönüştürmek
Lacity ve Hirscheim (1995b) Alexander ve Young (1996b)	Küçülerek iç departmanlar üzerinde etkinliği artırmak

Kaynak: Bertrant Quelin ve François Duhamell (2003); "Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks," *European Management Journal*, Cilt 21, Sayı 5, s.654.

4. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA YÖNTEMİNİN İŞLETMELERDE MEYDANA GETİRDİĞİ DEĞİŞİMLER

Dış kaynaklardan yararlanmaya başlayan işletmelerde kültürel, teknolojik, insan kaynakları ve yapısal açıdan pek çok değişim meydana gelmektedir.

İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanma stratejik kararını almasından sonra yapısında değişimler başlayacaktır. Çünkü işletme daha önce kendi imkanları ile gerçekleştirdiği faaliyetleri, artık gerçekleştirmeyecektir. Bu karar sonucunda faaliyetinden vazgeçilen departmanlar kapatılacak, çalışanlar başka bölümlere kaydırılacak ya da çalışmalarına son verilecektir. Bu gelişmeler işletmenin küçülmesi ve hiyerarşik basamakların azalması veya ortadan kalkması anlamına gelmektedir(Çoğan, 2007:84). Dış kaynaklardan yararlanma sonucu, meydana gelen yapısal değişimlerle birlikte işletme yeniden kendisini tanımlamak durumunda kalmaktadır. Bu tanımlamada etkili olan unsurlar ise; kültür, teknoloji, insan faktörü ve organizasyondur.

Günümüzde işletmeler girdilerini en düşük maliyetli yerden almak zorundadırlar. Faaliyetlerinde işgücünü yoğun olarak kullanıyorlarsa, fabrikalarını işgücü maliyetinin düşük olduğu yerlere veya ülkelere kurmak zorundadırlar. Daha genel bir ifadeyle girdileri en az maliyetle nereden temin ediyorsa, organizasyonlarını bu çerçevede yapılandırmalıdırlar. Bu durum ise işletmenin yapısında değişiklikler anlamına gelmektedir(Porter, 1997:52).

Günümüzde, işletmelerin büyük olması önem taşımamaktadır. Çünkü işletmenin çevresinde pek çok tedarikçi, destekleyici yani dış kaynak sağlayıcı işletmenin varlığı sözkonusu iken işletmenin boyutunun büyüklüğü önemini kaybetmiştir. Yapılan yasal düzenlemeler ve özelleştirme çalışmaları da bu düşüncüyü desteklemektedir. Dış kaynaklardan yararlanma yöntemi, işletmelerin küçülerek yatay bir organizasyon yapısı kazanmalarına neden olmaktadır(Hamel, 2000:19).

İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanma stratejik kararı almaları sonucunda, işletmenin bünyesinde planlamalar ve düzenlemeler başlayacaktır. Dış kaynaklara devredilecek departmanların kapatılması ve sonrasında alınacak hizmetlerin organizasyonu ve denetlenmesi için düzenlemeler yapılacaktır.

İşletmeler dış kaynaklardan yararlanma yöntemine başvurmakla kendilerini yeniden tanımlamaya ihtiyaç duymaktadırlar. Bu tanımlamada etkili olan faktörler şu şekilde sıralanabilir(Corbett, 2001):

1. İşletme bu yöntemi kullanmaya başladıktan sonra daha küçük ama hızlı, atak bir yapıya bürünecektir.

2. İşletme, dışarıya verdiği faaliyetleri kontrol altında tutabilmek ve dış kaynak sağlayan işletme ile iyi bir iletişim kurmak için ağ sistemini kurmalıdır.

3. İşletme, gerek kendisi gerekse işbirliği yaptığı dış kaynak sağlayan işletmenin tam olarak ne yaptığını ve yapacağını net bir şekilde ortaya koymalıdır. Görev tanımları açık olmalıdır. Dış kaynaklara başvurmadan önceki ve sonraki görev dağılımlarında farklılaşmaların olması kaçınılmaz olacaktır.

4. İşletmeler, dış kaynaklara başvurmadan önce sürece odaklanmak durumundayken, bu yöntemin yardımı ile daha çok sonuç üzerinde yoğunlaşabilecektir.

Dış kaynaklardan yararlanan işletmeler, bazı departmanların faaliyetlerine son vereceklerinden küçüleceklerdir. Küçülme sonucu azalan personel arasında iletişim daha çok olacak, çalışma koşulları değişecektir. Sorumluluklar çoğalacaktır. Daha hızlı ve daha çok iletişim, işbirliği ve yaratıcılık sözkonusu olacaktır. Takım çalışması artacaktır. Bütün bu değişiklikler de işletmede daha önce varolan felsefenin, kültürünün değişmesine neden olacaktır (Kırım, 2004:180). İşletme kültüründe meydana gelecek değişim dış kaynaklardan yararlanmanın boyutuna paralel olacaktır. Takım içinde çalışanlar paylaşımcı, öğrenen ve öğrendiğini öğreten bir kültürün gelişmesine önderlik yapacaklardır. Dış kaynaklardan yararlanmanın etkisi ile çalışanlar sürekli olarak kendilerini yenileme ihtiyacı içinde olacaklardır.

Teknolojinin hızla değişmesi, işletmeleri de bu konuda değişime zorlamıştır. Teknolojik değişimler, işin yeniden organizasyonu, işçi-yönetim ilişkileri, istihdam piyasasının yapı ve konfigürasyonu, sendikaların rol ve güçleri gibi genel ekonomik ve sosyal şartları etkileyen faktörler üzerinde doğrudan etki gücüne sahiptir(Kurtulmuş, 1996:132). Teknolojik gelişmeleri yakından takip edebilmek ve uyum sağlayabilmek için işletmeler büyük bütçeler ayırmak ve yatırımlar yapmak durumunda kalmaktadırlar. Yapılacak yatırımlar daha çok tasarım, iş akışının hızlandırılması ve pazarlanması şeklinde olacağı için teknolojik alt yapının da sürekli yenilenmesi gerekmektedir (Kurtulmuş, 1996:125). Her işletmenin bunu gerçekleştirebilmesi ve yoluna devam etmesi zor görülmektedir. Bu durumda çözüm, yatırım yapmaktansa teknolojiyi işletme dışından temin etmek; yani dış kaynaklara yönelmektir. Bu yöntem işletmeyi değişimin gerektirdiği yatırım maliyetlerinden kurtarmakta ve daha kolay bir çözüm

getirmektedir. Bugün işletmeler ofislerinde kullandıkları araçların çoğunu satın almak yerine dış kaynaklardan yararlanma yoluyla temin etmektedir. İşletmeler gerçekleştirdikleri faaliyetlere uygun yazılım programlarını rahatlıkla dış kaynaklardan temin edebilmektedirler. İşletmelerin bu tür ihtiyaçları için bünyelerinde departmanlar oluşturmaya, işgücü istihdam etmeye ve teknolojik araçlara yatırım yapmalarına gerek kalmamaktadır.

İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanmaya başlamasıyla bu süreçten etkilenen ilk birim insan kaynaklarıdır(Çoğan, 2006:91). İşletmeler faaliyetlerini dış kaynaklara yönlendirdiğinde öncelikle bu yönetime yönlendirilen birimde çalışanlar etkilenmektedirler. İşlerini kaybetme korkusu ve gelecek kaygısı çalışanları strese sokmaktadır. İşletmeler dış kaynaklardan yararlanma kararını oluşturacağı bir strateji sonucunda almalı ve sahip olduğu yetenekli çalışanları da bu süreçte değerlendirerek kaybetmemelidir(Kırım, 2004:127).

İnsan kaynaklarının dış kaynaklar yoluyla temini de maliyetleri azaltma açısından oldukça etkili bir yöntemdir. Uluslararası ve büyük işletmeler maliyetlerini azaltmada bu yöntemi sıklıkla kullanmaktadırlar. Örneğin, İngiliz British Telecom şirketi, Accenture HR Services ile yaptığı anlaşma sonucunda insan kaynakları harcamalarında %20 oranında Tasarruf sağlamıştır. İşe alma, işten çıkarma ve iş gücü veri tabanı faaliyetleri anlaşmayla dış kaynaklara yani Accenture HR Services firmasına devredilmiştir(Ecerkale ve Kovancı, 2005:71).

Bununla birlikte dış kaynaklardan yararlanma kararı alan işletmeler, ilk başta çalışanlarından tepkiler alacaklardır. Bu durumda işletmenin takınacağı tavır ve göstereceği tepki geride kalan çalışanları da etkileyecektir. Herhangi bir zorlama, yanıltıcı bilgilendirme, çalışanlar arasında oluşacak direncin artmasına, geride kalan personelde isteksizliğe, güvensizliğe, gelecek kaygısına neden olacak ve uzun vadede ise işletmenin hedeflerinden uzaklaşmasına sebep olacaktır(Dışkaynak kullanımını, 2006).

Dış kaynaklardan yararlanma yöntemi, bazı araştırmacılara göre; çalışanları işlerinden eden bir modeldir. Dış kaynaklara devredilen departmanlarda çalışanlar işlerini kaybetmektedirler. Bazılarına göre ise dış kaynaklardan yararlanma, bu işi yapacak olan firmalar marifetiyle yeni istihdam alanları yaratmaktadır. İkinci görüşü savunan araştırmacılar, her mağazada, işyerinde güvenlik ve temizlik işlerinin dış kaynaklar yoluyla sağlandığını bu nedenle yeni istihdam alanları oluşturduğunu ileri sürerek işsizliğe çözüm yolu gibi konuyu değerlendirmektedirler. Bu şekilde değerlendirmeler belirli bir yere

kadar doğru olarak kabul edilebilmektedir. Ancak istihdam edilen çalışanların çalışma koşullarının olumsuzlukları, maaşlarının düşük oluşu ve çalışma güvenceleri olmaması gibi konuların varlığı dikkate alındığında konunun çok daha önemli olduğu sonucuna varılmaktadır.

5. İŞLETMELERDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA UYGULAMASININ ÇALIŞMA İLİŞKİLERİNE ETKİSİ

Dış kaynaklardan yararlanma yönteminin kullanılmaya başlanması organizasyonda değişiklikler yaptığı gibi çalışma ilişkilerinde de değişikliklere neden olmaktadır. Bu yönetime bağlı olarak ortaya çıkan değişiklikler olumlu olabildiği gibi olumsuz da olabilmektedir. Bir başka şekilde olayın taraflarının niteliğine göre görüşler farklılaşmaktadır. Mesela konuya İşveren açısından bakıldığında daha olumlu izlenimler edinmek mümkündür. İşverenin bu yöntemi tercih ettiği nedenleri arasında, maliyetlerin özellikle de personel giderlerinin oldukça aşağıya çekilmesi, hammadde giderlerinin düşürülmesi, teknolojiyi daha ucuza temin etmek vs. tüm gider kalemlerinin mümkün olduğunca aşağı çekilmesidir. İşveren açısından bakıldığında planlanarak işleme konulan dış kaynaklardan yararlanma yöntemi beklentilere fazlasıyla cevap verebilmekte ve oldukça olumlu sonuçların ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Çalışanlar açısından dış kaynaklardan yararlanma yöntemine bakıldığında ise olumlu olarak değerlendirmek biraz zor görünmektedir. Çünkü dış kaynaklara yönlendirilecek faaliyetlerde çalışanlar için dış kaynaklardan yararlanma yöntemi işten çıkarılma veya departman/ iş değiştirme nedeni olmaktadır. Bu da çalışmada stres, yeni iş bulma kaygısı, geçim sıkıntısı, huzursuzluk gibi olumsuzluklara neden olmaktadır. İşten çıkarılmalar neticesinde geride kalan çalışanlar arasında da huzursuzluk ve güvensizlik yaygınlaşmaktadır. Aynı sorunla karşılaşma kaygısı, işten çıkarılanlara duyulan üzüntü ve geleceğe güvensizlik, beraberinde pek çok sorunun ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Dış kaynaklardan yararlanma yöntemi, bir taraftan işten çıkarılanlar, işi ortadan kaldırılanlar için sıkıntı ve üzüntü kaynağı olurken, diğer taraftan başkalarına iş kapısı da olabilmektedir. Dış kaynak hizmeti verecek işletmeler ise yeni istihdam olanakları sağlayacaktır. Bununla birlikte bu olanaklar işçi açısından daha düşük ücret ve daha az sosyal olanaklar anlamına da gelmektedir. Çünkü burada amaç zaten maliyetlerin düşürülmesidir. Dış kaynak hizmeti

veren işletmenin işi yapabilmesi için daha düşük ücrete aynı hizmeti vermeyi taahhüt etmesi gerekmektedir.

5.1. Bireysel Çalışma İlişkilerine Etkisi

Hızla değişen rekabet koşullarına uyum sağlamaya çalışan işletmeler, öncelikle ayakta kalabilmeyi başarmaya çalışmaktadırlar. Bu yolda kendileri için büyük gider kalemini teşkil eden emek gücünü daha ucuza temin etmeye çalışmak, yani giderleri mümkün olduğunca azaltmak ilk çözüm yolu olmaktadır. Aynı işi daha ucuz emek gücü ile gerçekleştirmek, üstelik bu emek gücüne birtakım sosyal hakların verilmesi ve ödemelerde bulunmak zorunda kalınmaması, işletmelere oldukça büyük tasarruf ve avantaj sağlayan bir olanaktır. İşletmeler bu yöntemle kendi personeli konumundaki emek gücünü, yani işçileri işten çıkarabilmekte, yerine dış kaynaklar yöntemini kullanarak emek gücü dahi kiralayabilmektedir. İşletmeler kiraladıkları bu işçilerin hiçbir sorumluluğunu taşımamakta, sosyal güvencelerini sağlamak zorunda kalmamakta birtakım başka sosyal haklarını da düşünüp bütçe ayırmak külfetine girmemekte, sadece yasal bir takım yaptırımlar gereği dış kaynak hizmeti verecek işletmeden işçilerin sosyal güvenlik primlerinin yatırıldığını belgelendirmesini istemek mecburiyetinde kalmaktadırlar. Bu çalışma ilişkilerinde işçiler dış kaynak hizmeti veren işletmenin sorumluluğunda olup hizmet alan işletmeyi hiçbir şekilde bağlamamaktadır. Sorumlunun dış kaynak hizmeti veren işletmeye ait olduğu yapılan sözleşmelerle taahhüt altına alınmaktadır. Dış kaynaklardan yararlanan işletme, yapılan anlaşma ile hem personel istihdam etmekten hem de personele ait gerek yasal gerekse işletme içi giderlerden muaf olmakta, tasarruf sağlamaktadır.

Bununla birlikte işletmelerin dış kaynaklardan yararlanmaya başlaması sonucu, dış kaynağa verilen işlerde çalışanların bir kısmı işinden olmakta, bir kısmı ise departman yada iş yeri değiştirmek zorunda kalmaktadır. Bu durum kalan çalışanlar açısından ise huzursuz ve güvensiz bir çalışma ortamı oluşturmaktadır. Kendi işlerinin de dış kaynağa verilmesi korkusu, giden arkadaşlarına duyulan üzüntü, huzursuz ve güvensiz bir ortamın doğmasına neden olmaktadır. Bu ise çalışanların verimlerini düşürmekte, işletmeye bağlılık ve inançlarının zayıflamasına neden olmakta, gelecek kaygısı yaratmaktadır.

İşletmelerde meydana gelen değişimler ve yönetimde yeni tekniklerin ortaya çıkması, işlerin yapısını ve o işleri başarmak için gerekli bilgi ve becerileri de etkilemektedir. Belirli bir işe uygun bilgi, beceri elde etmek yerine, birden çok işi yapabilecek donanımın oluşturulması önem kazanmaktadır. Tek bir sektör yada işletme yerine her alanda ve her yerde geçerliliğe sahip becerilerin kazanılması gerekliliği doğmakta-

dır(Erdoğmuş ve Doğan, 2003). Değişen şartlarla birlikte çalışanlar da bilgi, beceri ve donanımlarını yenilemek, geliştirmek zorunda kalmaktadırlar. İşten çıkarıldıklarında yeni iş bulmak için şanslarını artırmak amaçlı donanımlarını ve bilgilerini artırmak zorunda kalmaktadırlar. Bu ise kariyer planlamasının artık işletmelerin değil, çalışanların bir meselesi haline gelmesi sonucunu doğurmaktadır.

Dış kaynaklardan yararlanma yönteminin organizasyonda meydana getirdiği yapısal değişimler çerçevesinde, çalışanların kariyer konusundaki yaklaşımlarında da değişimler meydana gelmiştir. Çalışanlar yeni çalışma koşullarına ve kariyer basamaklarına göre yeniden yapılanmaya başlamışlardır. İşletmelerin organizasyon yapısında meydana gelen değişimler kariyer konusunda da şu değişimlerin meydana gelmesine neden olmuştur(Erdoğmuş ve Doğan; 2003):

- Dikey kariyer yerine yatay kariyerde hareketliliğin artması,
- Kariyer yapabilmek için sık sık iş değişikliklerine gidilmesi,
- Çalışanın işletmeye bağlılığının zayıflaması ve kişisel isteklerin daha ön plana çıkması,
- Organizasyonda meydana gelen değişime bağlı olarak kariyer imkanlarının sınırlandırılması veya azalması,
- İş güvencesinin verilememesi sonucun istihdam garantisinin zayıflaması,
- Büyük bir işletmede çalışırken, işletmenin dış kaynaklardan yararlanma yöntemine başvurması sonucu, işe dış kaynak sağlayan işletmede devam etmek zorunda kalınması,
- Daha çok gelir ve başarı elde etmek için işten ayrılarak kendi işini kurmaya çalışmak, donanımını bu yönde kullanmak isteği,

Çalışanlar, işletmelerinin dış kaynaklardan yararlanma yöntemini kullanmaya başlaması ile iş garantisinin azalması, sık iş değiştirme zorunda kalmak, sağlık ve sosyal güvenlik harcamalarını kendisinin karşılaması veya bunlardan mahrum olmak durumlarıyla karşı karşıya kalmaktadır. Bu da çalışanda ve onun bakmakla yükümlü olduğu kişilerde gerginliğe ve sıkıntıya neden olmaktadır. Bu sıkıntılar da beraberinde daha büyük sorunlara neden olmakta hatta bazı aileler dağılmakta, yuvalar yıkılmakta, büyük sağlık sorunları ortaya çıkabilmektedir.

Çalışanların işletmeye olan bağlılıklarının (örgütsel bağlılık) azalmasının sebebi, işletmeye duyulan memnuniyetten çok örgütün geleceğiyle ilgili beklentilerdir. Çünkü işletmenin dış kaynaklardan

yararlanması sonucu küçülmesi, yalınlaşması ve geçici işçi çalıştırmasıyla beraber, uzun süreli iş güvencesi giderek azalmaktadır (Erdoğan ve Doğan; 2003). Çalışanlar da işletmeyi benimseyip, sahiplenme, işte daha verimli olma gibi duygular azalmakta, çalışan kendi geleceğini düşünmek durumunda kalmaktadır. Farklı bir iş ve iş yeri arayışına zorlanmaktadır. Özellikle yönetsel ve örgütsel değişimlerle birlikte bireysel sözleşmelerde de değişimler meydana gelmekte ve bu değişimler; işe ve örgüte bağlılığın azalması, iş ahlakında meydana gelen bozulmalara yol açabilmektedir. Buna bağlı olarak çalışan profili de farklılaşmakta; örgüte fiziksel yakınlık, bürokratik kontrol ve iş süresi olarak daha az bağlı bir sözleşmeli çalışanlar grubu doğmaktadır(Sullivan; 1999:167). Bir başka ifade ile çalışanların mesleki bağlılıkları artmakta, örgütsel bağlılıkları azalmaktadır. Çalışanlar için gerekli mesleki eğitim olanakları, kendi örgütlerinden ziyade mesleki örgütler tarafından verilmektedir (Noe;1999:331-332).

İşletmelerde klasik hiyerarşik yapının yıkılmaya başlaması, çalışanları da olumsuz etkilemektedir. Daha önceleri ücret ve ödülleri hiyerarşik kademelere göre vermek, çalışanların sahip oldukları pozisyonları güç kaynağı olarak görmelerine neden oluyordu. Bu da çalışanları motive ediyor, belirli bir amaca yönelmelerine ve bu uğurda çaba göstermelerini gerektiriyordu. Dış kaynakların kullanılması sonucu küçülen , yalınlaşan işletmelerde bilgiye dayalı gücün önem kazanmasıyla, ücret ve diğer ödüllerin gelecekte pozisyon gücünden çok uzmanlık gücüne göre verilecek olması çalışanın görevde yükselme isteğine engel olmaktadır(Erdoğan ve Doğan;2003). Böylece çalışanların motivasyonları ve işletmeye bağlılıkları olumsuz etkilenmektedir.

5.2. Toplu İş İlişkilerine Etkisi

Küreselleşmenin etkisi ile pekçok işletmenin bir rekabet aracı olarak dış kaynaklardan yararlanma yöntemini tercih etmesi başta organizasyonel değişimler olmak üzere, çalışanları, çalışma ilişkilerini ve toplu iş ilişkilerini de etkilemiştir.

İşletmeler rekabeti sürdürebilmek ve maliyetleri minimize edebilmek için daha çok dış kaynaklardan yararlanma yöntemine başvurmak yoluna gitmektedirler. Yoğun rekabetten dolayı esnek çalışma modellerine olan ihtiyaç artmaktadır. Bir taraftan istihdam güvencesi, bir taraftan aşırı ücret talepleri sendikaları ve işletmeleri karşı karşıya getirmektedir. Ortaya çıkan yeni koşullar sendikalar için pek de olumlu gelişmeleri beraberinde getirmemektedir(Karaman, 2009).

Dış kaynaklardan yararlanma yönteminin kullanılmaya başlanması ile toplu pazarlık düzeyi ve kapsamında daralmalar meydana

gelmesiyle sendikacılığın güç kaybetmeye başladığı gözlemlenmiştir(Mahiroğulları, 2009). Sadece ücret sendikacılığı yapan sendikalar değişen koşullarla birlikte hızla üye kaybetmektedirler. Değişen koşulları iyi değerlendirebilen sendikalar ise ücret sendikacılığından ziyade üyelerine iş imkanı, sosyal, kültürel ve ekonomik imkanlar yaratarak onları birtakım risklerden koruyan sendikalara dönüşerek üye kazanmaya devam etmektedirler(Karaman, 2009). Ücret sendikacılığının yoğun olarak yapıldığı ülkelerde sendikalar hem üyelerini hızla kaybetmekte hem de işletmeleri temel yetenekleri dışındaki faaliyetlerini dış kaynaklardan yararlanma yöntemini kullanarak işçilik maliyetlerinden tasarruf yapmaya yönelmektedirler (Mahiroğulları, 2009). Dış kaynaklardan yararlanma yönteminin kullanılmaya başlanmasıyla birlikte toplu iş görüşmelerinde meydana gelen değişimleri şu şekilde sıralamak mümkündür(Mahiroğulları, 2009):

- Toplu iş görüşmeleri, merkezilikten işletmelere/işyerlerine doğru kaymaya başlamıştır. Çünkü değişen işletme organizasyonları ve şartları ülke çapındaki genel koşullarla uyum içinde olamamaktadır. Bu durumda işletme koşullarına uygun görüşmeler yapılmaktadır. İşletmeler ayakta kalabilmek ve varlıklarının devamını sağlamak için görüşmeleri kendi koşulları çerçevesinde sınırlı tutmak durumunda kalmaktadır.

- Toplu iş görüşmelerinde değişikliğe uğrayan diğer bir konu ise pazarlık konularından ücret artış talebinin önemini yitirmesidir (Mahiroğulları, 2009). Ücretin artışından ziyade istihdam güvencesi daha öncelikli bir hal almıştır. Çünkü yeni trendlerle birlikte çalışanlar işlerini kaybetme korkusu yaşamaktadırlar. Toplu iş görüşmelerinde, makul ücret artışlarına karşılık istihdam güvencesi gibi karşılıklı tavizler verilmeye başlanmıştır(Kutal, 1997:256).

- Toplu iş görüşmelerinde oluşan yeni şartlara göre yapılan görüşmelerde toplu işten çıkartmalar belirli şartlara bağlanmaya çalışılmıştır. Toplu işten çıkartmalarda önceliğin deneme süresi dolmuş, sicili bozuk, daha az verimli ve emeklilik hakkını doldurmuş işçilere verilmesi koşulları karara bağlanmaya çalışılmıştır (Teksif,1998:32).

- Toplu görüşmelerde diğer bir pazarlık konusu ise verimliliğin artırılmasına yönelik ortak eğitim programları düzenlenmesidir.

- Toplu iş görüşmelerinde talep edilen ücret artış oranlarının da daha makul ölçütlere bağlandığı ve daha uzun sürelere yayıldığı görülmektedir. (ör. TÜFE¹ gibi).

¹ Toplu iş sözleşmelerinde ücret artışları bir yıllık, altı aylık, bazı örneklerde daha kısa süreli periyotlarda Tüketici Fiyat Endeksindeki artış oranlarına bağlanmaktadır.

- Bazı işletmeler ise işgücü maliyetini artırdığı ve esnekleşmeye engel olduğu için toplu iş görüşmelerinin dışında kalmayı tercih etmektedirler. Dış kaynaklardan yararlanarak toplu görüşmelerin dışında kalmışlar ve daha ucuz işgücü temin etmeyi başarmışlardır(Kutal, 1997:256).

- Yasal bazı külfetler de işletmelerin dış kaynaklardan yararlanma yöntemini tercih etmelerini hızlandırmaktadır.

İşçilerin toplamının belirli sayıları aşması durumunda ek maliyetleri artırıcı bir takım yasalar da dış kaynaklara yönelmeyi hızlandıran nedenler arasındadır. İşsizliğin yüksek olduğu ülkelerde asgari ücret seviyelerinde, hatta sigortasız kötü çalışma koşullarında işçi bulup çalıştırılmakta zorlanılmamaktadır. Bu şartlarda, sendikali işletmelerin dahi ucuz işgücü temin eden yöntemleri tercih etmeleri ve sendikaları devre dışı bırakmaları kaçınılmazdır. Bu durumda sendikaların, toplu görüşmelerde, kendilerini şartlara uygun bir sözleşme yapmaya uyarlayabilmesi halinde sendikacılıkta yaşanan olumsuz gelişmelerden kendini koruyabilecekleri ileri sürülmektedir (Karaman, 2009).

5.3. Emek Piyasası Üzerine Etkisi

İşletmelerde bir yandan temel yeteneklere yönelmek amacı ile asıl faaliyet alanı dışında tüm birimlerin kapatılarak çalışanların işlerine son verilmekte öte yandan ise ihtiyaç olan emek gücü dış kaynaklardan yararlanılarak temin edilmeye çalışılmaktadır. Bu yöntemin gittikçe yaygın olarak kullanılmaya başlanmasının, işgücünün arz ve talebine etkisi nasıl olmaktadır?

Bu sorunun cevabını verebilmek için dış kaynaklardan yararlanma yönteminin uygulanış şeklinin incelenmesi gerekmektedir. Dış kay-

² Offshoring tanım olarak, maliyet ve beceri farklılıklarından istifade etmek amacıyla işletme faaliyetlerini başka ülkelere taşımaya verilen isimdir. Offshore kelimesi en başta gelen anlamıyla ülke kıyılarının ya da sınırlarının hemen ötesi anlamına gelmekle beraber, iş dünyasındaki konumuyla "offshoring" kavramı, iş faaliyetlerinin dünyanın tam öbür ucuna taşınması durumunu bile içine alır. Offshoring iki durumu kapsamaktadır:

- Mal ve hizmet üretiminin yurtdışında aynı girişim grubunda meydana gelmesi veya kısmen veya bütün olarak yurtdışına transfer edilmesidir (offshore in- house sourcing). Bunun anlamı bir girişimin faaliyetlerinin bir kısmını yurtdışında kendisine bağlı girişimlere transfer etmesidir.
- Mal ve hizmet üretiminin yurtdışına kısmi veya bütün olarak transferinin ikinci şekli bağlı olmayan bir girişimi gerektirmektedir(offshore outsourcing). Bu işlem yurtdışı taşeronluktan oluşmaktadır. Bağlı olmayan yabancı firma; i) ülkenin yerleşikleri tarafından kontrol edilen bir firma, ii) üçüncü şahıslar tarafından kontrol edilen yurtdışı bağlı firma, iii) başka bir grup tarafından kontrol edilen outsourcing yapan ülkeye bağlı bir firma olabilir (Yıldırım ve Kale, 2009).

naklardan yararlanma yöntemi klasik anlamda daha önce işletme bünyesinde gerçekleştirilen faaliyetlerin bir kısmının işletme dışına taşınması olarak bilinmektedir. Dış kaynaklardan yararlanma yöntemi günümüzde küreselleşmenin etkisi ile işletmenin faaliyetlerinin sadece başka bir işletmeye taşınması ile sınırlı kalmamakta, ülke sınırlarının dışına çıkarak yabancı ülkelerdeki işletmelere de taşınabilmektedir. Ülke sınırlarını aşan dış kaynaklardan yararlanma yöntemi ise offshoring² olarak adlandırılmaktadır. İşletme bünyesinden çıkarılan faaliyetlerin taşındığı ülkenin yakınlığına göre dış kaynaklardan yararlanma yöntemi nearshoring (coğrafi olarak yakın ülkelere taşınması) veya farshoring (coğrafi olarak uzak ülkelere taşınması) olarak adlandırılmaktadır(Akay, 2008). Ülke sınırları dışında dış kaynaklardan yararlanma yöntemini (Offshoring), tercih eden işletmeler çoğunlukla işgücünün ve hammaddenin ucuz olduğu ülkelere yönelmektedirler.

Dış kaynaklardan yararlanma yöntemi emek piyasasında ucuz işgücüne olan talebi artırmaktadır. İşletmeler rakiplerine karşı üstünlük sağlamak ve günümüz koşullarında ayakta kalabilmek için ürün veya hizmetlerinin maliyetlerini minimum düzeye indirmek zorunda kalmaktadırlar. Bunun için de gerek hammadde gerekse işgücünü en az maliyetle temin etmek zorundadırlar. İşgücünü ucuz olarak sağlamanın yolu ise ya piyasadaki doğrudan işgücüne ulaşmak ya da işgücü temin eden işletmelerden ihtiyacın karşılamasıdır. Bu durumda işletme kendi faaliyetleri için daimi kadroda işgücü barındırmayacak veya en az düzeyde bunu gerçekleştirerek işgücü maliyetini aşağıya çekecektir. Bu da işletmenin çalışanlarının bir kısmının işten çıkarılması anlamına gelmektedir. Bu yöntemi kullanan işletmelerin artması sonucu işsizlerin sayısı da artacaktır. Diğer taraftan dış kaynak hizmeti sunan işletmelerin sayısı artacak bunlar da yeni istihdam olanakları yaratmış olacaklardır. Ancak çok önemli bir nokta var ki; dış kaynak hizmeti sunan işletmelerin sağladıkları istihdam olanakları çalışanlar açısından cazip olmamakta, işsiz kalmaktansa az olanla yetinmek düşüncesi gittikçe hakim düşünce haline gelmektedir.

Dış kaynaklardan yararlanma yönteminin ülke sınırlarını aşan şekli olan offshoring yönteminde emek piyasasındaki görünümünde firmalar işgücü nerede ucuz ise işletmeler faaliyetlerinin bir kısmını hatta zamanla faaliyetlerinin büyük bir bölümünü oraya taşımaktadırlar. İşletmeler faaliyetlerini taşıırken kendi ülkelerinde işsiz emek gücünü arkada bırakmaktadırlar. Faaliyetlerin taşındığı ülkede ise yeni istihdam imkanlarının doğmasına neden olmaktadır. 1992-2002 yıllarında 3.3 milyon iş sadece ABD den deniz aşırı ülkelere gitmiştir. Bu, yılda 220,000 kişinin bu süre içinde işsiz kalması demektir. Genel çalışan sayısına bakıldığında bu rakam çok büyük

görülmemektedir ancak yapılan araştırmada ABD de çalışanların %17-20'sinin bu değişimden etkilendiğini ortaya koymaktadır. ABD nin yanı sıra Batı Avrupa ve Japonya da, ülke sınırları dışında dış kaynaklardan yararlanma yöntemine (offshoring) başvuran ülkelerin başında yer alıyor. Ancak ekonomisi güçlü ülkelerin yanı sıra küçük ekonomiye sahip ülkeler de sıklıkla ülke sınırları dışındaki dış kaynaklardan yararlanma yöntemine (offshore) başvurmaktadırlar. Bu durumda ülkenin özkaynakları dışarı çıkarılmakta ve işsizlik oranı da hızla artmaktadır (Akay, 2008). Yapılan araştırmalar sonucu işsiz kalan emek gücüne sayısal örnekler verilecek olursa:

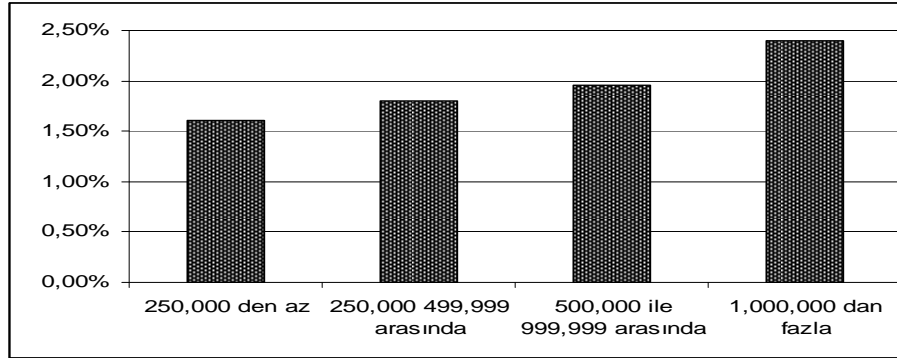
- Royal Dutch Shell yılda \$ 1 Milyar karşılığı tüm Bilgi teknoloji çalışanlarını (IT), dış kaynaklardan yararlanma yöntemini (outsorce) kullanarak EDS üzerinden Hindistandan temin etti. Bu durum 3,000 kişinin işsiz kalması ile sonuçlandı

- AT Kearney Almanya'da 130,000 kişilik işgücünü offshore edileceğini öngörmekte

- Aviva Sigorta 2,500 çalışılık işlerini dış kaynaklardan yararlanma yöntemi (outsorce) ile Hindistan'a yönlendiriyor.

- İngiliz Barclay Bankası 1,800 IT çalışanını işten ayırarak, ülke sınırları dışında dış kaynaklardan yararlanma yöntemini (offshore) tercih ediyor.

Şekil 1. 2004 yılında metropolitan bölgelerdeki nüfus tarafından offshore edilebilecek olan işlerin yüzdesi



Kaynakça: Author's analysis of BLS Occupational Employment Statistics; Aktaran: Akay Nedim,"Küreselleşme,"Offshoring" ve Sendikal Örgütlenmeler"; <http://bitder.org/dokumanlar/Offshoring.pdf> (Erişim Tarihi:03.03.2009).

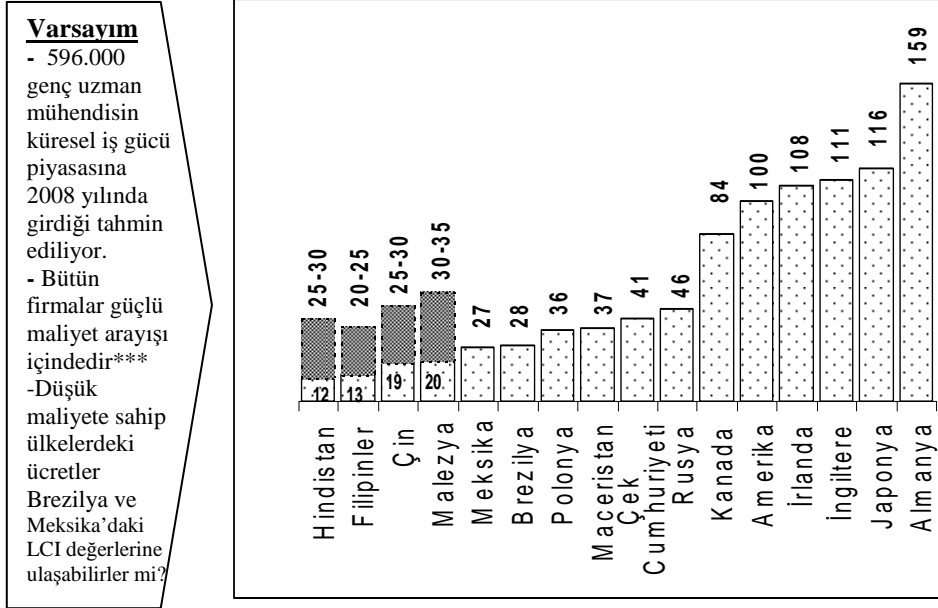
Dış kaynaklardan yararlanma yöntemi emek piyasasına hareketlilik getirmektedir. Ülke sınırları dışında kaynaklarından yarar-

lanılan ülkelerde, emek piyasasında işgücü talebi dolayısıyla istihdam artmakta, ülke sınırları dışında dış kaynaklardan yararlanma yöntemini (offshore) uygulayan işletmelerin kendi ülkelerinde ise emek piyasasında istihdam azalmaktadır. Hindistan, Malezya, Çin vb. emeğin ucuz olduğu ülkelerde emek piyasasında işgücüne olan talep artmaktadır. Yeni istihdam olanakları sağlanmaktadır. Bu ülkelerde istihdam olanağı sağlayan ülkeler ise asıl faaliyet gösterdikleri kendi ülkelerde işsiz sayısının artmasına, istihdam azalmasına neden olmaktadır.

Şekil 2Dünya ülkelerindeki genç uzman mühendislerin ücret artışları Amerika Birleşik Devletleri'ndeki seviyenin yaklaşık %30una ulaşabilir mi? *

■ Mevcut İş Gücü Maliyeti
■ Tahmini Ücret Artışları

Saatlik iş gücü maliyetlerinin karşılaştırması; index**, U.S.=100



* Bu mesleki kategorilerdeki ücret artışlarının bu seviyeleri aşmasını sınırlı yetenek ulaşımı, yurtiçi iş gücü talebi ve yönetici personel yetersizliği etkileyebilir mi?

** Saatlik iş gücü maliyetleri bir ülkenin ortalama iş kategorilerini gösterir

*** LCI içindeki iş gücü maliyetinin ağırlığı %50dir


Kaynakça: Eatson Wyatt; local sources (e.g. Labor census);interviews, McKinsey Global Insitute analysis;Aktaran: Akay Nedim;"Küreselleşme,"Offshoring" ve Sendikal Örgütlenmeler"; <http://bitder.org/dokumanlar/Offshoring.pdf> (Erişim Tarihi:03.03.2009).





























































Dış kaynaklardan yararlanma yönteminin tercih edilmesinde emeğin ucuz olması tek belirleyici faktör olmamaktadır. Özellikle de uluslararası yapılan dış kaynaklardan yararlanma yöntemi olan offshoring de emeğin ucuz olmasının yanı sıra risk faktörü, ücretler, dağıtım ağı, iş çevresi ve bağlantılar, kalite, dış kaynaklardan yararlanılacak ülkenin yasaları, koşulları da diğer önemli faktörlerdir.

Şekil 3. Ölçümden Daha Fazlası

Ulusal güç ve zayıflıklar kriterleri offshoring bölgelerine göre 1den 5e doğru sıralanmıştır

(1 = en tercih edilir, 5 =en az tercih edilir)

 Tercih edilen ülke

	Toplam Maliyet ²	Satış Bölgesi	Piyasaya ulaşılabilirlik ³	Risk profili	İş ortamı	İç yapı kalitesi
Philippines	 1,4	 4,5	 3,5	 3,9	 3,7	 2,8
India	 1,5	 2,2	 3,5	 2,7	 3,6	 3,3
Malaysia	 1,7	 4,7	 3,3	 2,2	 3,4	 2,5
China	 1,8	 3,7	 1,8	 3,4	 3,6	 2,5
Brazil	 2,2	 3,5	 4,2	 2,8	 3,0	 2,0
Mexico	 2,2	 4,7	 2,8	 3,5	 2,6	 2,0
Czech Republic	 2,6	 4,7	 3,5	 2,2	 3,0	 3,0
Hungary	 2,6	 4,7	 3,3	 2,3	 2,8	 2,8
Poland	 2,7	 4,0	 3,3	 2,7	 3,1	 3,0
Russia	 3,0	 4,5	 2,8	 3,5	 3,3	 3,3

1 Amerika Birleşik Devletleri bakış açısı

2 Vergiler, iş gücü maliyeti ve iç yapı dahildir.

3 Komşu ülkelerin piyasası da iç pazar kadar dahil edilir (örneğin ticari gruplar yoluyla).

Kaynakça: Location Cost Index database, McKinsey Global Institute; Aktaran: Akay Nedim; "Küreselleşme," "Offshoring" ve Sendikal Örgütlenmeler"; <http://bitder.org/dokumanlar/Offshoring.pdf> (Erişim Tarihi:03.03.2009).

Şekil 3.'de Dış kaynakların tercih edilmesinde etkili olan faktörler, ülkelere göre değerlendirmektedir.

SONUÇ

Hızla değişen şartlara uyum sağlamaya çalışan işletmeler, sorunlarını çözmek, yeni piyasalara girebilmek, karlarını ve işletmelerinin devamlılıklarını sağlayabilmek için mevcut yönetim anlayışlarını değiştirerek yeni arayışlara girmişlerdir. Bu arayışa işletmeleri bir bakıma içinde bulunulan şartlar da zorlamıştır. Bilgisayar ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen çok hızlı gelişme diğer tüm sektörleri de yakından etkilemiştir. Kalite standartlarının yükselmesine, teknolojinin yenilenmesine, maliyetlerin artmasına neden olmuştur. İşletmeler rekabet edebilmek için maliyetleri olabildiğince düşürmeye çalışmaktadır. Maliyetlerin düşürülmesi ise başta işletmelerin organizasyonda değişiklikler olmak üzere, çalışan profilinde, çalışma ilişkilerinde, çalışma şartlarında, sosyal haklarda pek çok değişikliği beraberinde getirmiştir. İşletmelerin bütçelerinde personel giderleri oldukça yüksek bir kalemi teşkil etmektedir. İşletmeler bu gider kalemini daha aşağı değerlere nasıl çekebileceklerini araştırmışlar ve başta yalınlaşma, temel yeteneklere yönelme, kademe azaltma, küçülme ve dış kaynaklardan yararlanma yöntemleri ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan ve gittikçe daha çok ilgi gören bu yöntemler birbirleri ile yakın ilişki içerisinde bulunmaktadır. Birisi diğerinin sonucu olabilmektedir. Temel yeteneklere yönelme sonucu, kademe azaltma, küçülme, yalınlaşma ve dış kaynaklardan yararlanma yöntemine yönelme olmaktadır.

Dış kaynaklardan yararlanma yöntemine işletmeler açısından bakıldığında beklenen yararların sağlandığı görülmektedir. İşletmeler temel yeteneklerine yönelerek kalan faaliyetlerini dış kaynaklara yönettiklerinde maliyet giderlerinde tasarruf sağlamışlardır. Sadece tasarruf sağlamakla kalmamış aynı zamanda diğer hedeflerine de ulaşmışlardır. Ürettikleri ürünün ya da hizmetin kalitesinin artırılması, daha büyük piyasalara girebilmek, müşteri sayısını artırabilmek işletmelerin diğer hedeflerini oluşturmaktadır.

Dış kaynaklardan yararlanma yöntemi çalışanlar, çalışma ilişkileri, sosyal güvenlik sistemi ve emek piyasası bakımından incelendiğinde işletmelere sağladığı yararlar kadar bu konularda olumlu gelişmelere neden olmamaktadır. Başta çalışanların ücretlerinin aşağı çekilmesi, çalışma saatlerinin ve koşullarının çalışan aleyhine düzenlenmesi, sosyal bir takım haklardan mahrum bırakılması ve de örgütlenme haklarının kısıtlanması dış kaynakların getirdiği olumsuzluklardır.

Emek piyasasına etkisi ilk başta olumlu gibi görünmektedir. Dış kaynaklardan yararlanmak sanki yeni istihdam alanları yaratmaktadır,

aslında yeni istihdam alanları yaratmak yerine mevcut işlerde daha olumsuz koşulları kabullenen işsizlere iş imkanı sağlamaktadır. Dış kaynakların bir türü olan, ülke sınırları dışında dış kaynaklardan yararlanma yönteminin (offshoring) uygulandığı ülkelerde ise yeni iş imkanları yarattığı doğrudur. Büyük işletmeler bir takım kaygılardan ve masrafların aşağıya çekilmesi nedeniyle kendi ülkelerindeki fabrikaları kapatarak işçiliğin ucuz olduğu ülkelere kaydırmaktadır. Yapılan bu yatırımlar pek çok kişiye iş imkanı sağlamaktadır. İşlerini dış kaynaklar yoluyla başka ülkelere taşıyan işletmelerin kendi ülkelerindeki çalışanları ise işsiz kalmaktadır.

Dış kaynaklardan yararlanma yönteminin olumlu ve olumsuz pek çok yönü bulunmaktadır. Genel anlamda işletmeler için olumlu; kar elde edebilecekleri, işlerini hızlandırıp, kalitelerini artıracabilecekleri, daha büyük pazarlara ve çok daha fazla sayıda müşteriye ulaşabilecekleri oldukça kullanışlı bir yöntemdir. Madalyonun öbür yüzüne bakıldığında ise çalışanlar açısından hiç de olumlu getirileri olduğu söylenemez. Çalışanlar uzun mücadeleler sonucu kazandıkları bir takım haklardan da mahrum kalmakta, daha kötü çalışma koşulları ve daha az ücrete razı olmaktadır.

Dış kaynaklardan yararlanma yöntemi günümüzde tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de çok yaygınlaşmış durumdadır. Sadece özel sektörde değil kamu sektöründe de hızla kullanım alanı bulmuş ve bulmaya devam etmektedir.

Dış kaynaklardan yararlanma yöntemine işletmeler ve hizmeti alanlar açısından bakıldığında, doğru seçilmiş bir dış kaynak sağlayıcının işletmeye ve hizmet alanlara sağladığı faydanın yüksek olduğu görülmektedir. Mesela kamu kurumlarında gerek bütçe yetersizliği, gerekse yeni istihdam yapılamamasından kaynaklanan nedenden kaynaklanan, temizlik, yemek, taşıma, güvenlik vs. hizmetlerdeki aksaklıklar bu yöntemle daha ucuz ve verimli olarak yerine getirilmeye başlanmıştır. Özellikle hastanelerdeki temizlik, yemek, bakım vs. hizmetlerindeki aksaklıklar bu yöntem sayesinde giderilmiş, müşteri ve çalışan memnuniyetinde artışlar yaşanmış ve yaşanmaktadır. Bilgi teknolojilerinde yaşanan hızlı değişimler ve bu hizmetlerde de dış kaynaklardan yararlanılması sonucu bürokratik işlemler de hızlanmıştır. Dış kaynaklardan yararlanma yönteminin sağlamış olduğu verimlilikle pek çok yararı olduğu inkar edilemez bir gerçektir. Bununla beraber dış kaynak hizmetini veren işgücünün bu yöntemde, emek piyasasında sağlamış olduğu fırsatların (iş arayanların çokluğu: yüksek işsizlik) istismar edilmesiyle ortaya çıkan olumsuzlukların da önüne

geçilmesi gerekmektedir. Bunun için bir takım yasal düzenlemeler ve zorunlulukların yapılması, çalışanların uzun yıllar ve zor mücadeleler sonucu elde ettiği hakların hiç değilse bir kısmının korunması gerekmektedir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Akay, Nedim (2008); “Küreselleşme “Offshoring” ve Sendikal Örgütlenmeler” “Doğu Avrupa, Hindistan, Çin ve Filipinler Özel”, bitder.org/dokumanlar/Offshoring.pdf, (Erişim Tarihi: 03.03.2009).
- Bailey, William J., Ron Mason ve Robert Raeside (2002); “Outsourcing in Edinburgh and the Lothians,” *European Journal Of Purchasing&Supply Managment* Sayı 8, s.83-95.
- Bryce, David J. ve Michael Useem (1998); “The Impact of Corporate Outsourcing on Company Value,” *Euopen Mangment Journal*, Cilt 16, Sayı 6, s. 635-643.
- Chen, Yongmin, Jota Ishikawa ve Zhihao Yu (2003); “Trade Liberalization and Strategic Outsourcing,” *Journal of International Economics* x, s. 1-20.
- Cobertt, Micheal F.(2001); “Welcome to Outsourcing,” *International Association of Outsourcing Professionals, Prior to January 18*, www.firmbuilder.com, (Erişim Tarihi: 26.09.2006).
- Çoban, Orhan ve Oğuz Tutkun (2003); “Firmaların Piyasa Performansının Artırılmasında Bir Strateji Olarak Outsourcing’in Rolü,” www.diskaynakullanimi.com, (Erişim Tarihi: 02.10.2006).
- Çoğan, Aytaç (2006); “Dış Kaynaklardan Yararlanma Stratejisinin Örgütsel Değişime Etkisi,” Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Dalay, İsmail (2001); *Yönetim ve Organizasyon: İlkeler, Teoriler ve Stratejiler*, Sakarya.
- Dalay, İsmail, Recai Coşkun ve Remzi Altunışık (2002); *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımlar*, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Dışkaynak kullanımı (2006a); “Küresel Dış Kaynak Kullanımı Pazarı,” www.diskaynakullanimi.com/index.php?option=com_content&task=view&id(Erişim Tarihi: 27.01.2006).

Kamu-İş; C:11, S:1/2009

Dışkaynak kullanımı (2006b); “Her İki Tarafın da Kazandığı Dış Kaynak Kullanımı İlişkileri,” www.diskaynakkullanimi.com/index2.php?option=com_content&task=view&id, (Erişim Tarihi: 26.09.2006).

Doğan Şeyda (2008); “Dış Kaynaklardan Yararlanma Yöntemi ve MTA da Nitel Bir Çalışma” Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Ecerkale, Kubilay ve Ahmet Kovancı (2005); “İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı,” *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, Cilt 2, Sayı 2, s.69-75.

Elmuti, Dean, Yunus Kathawala ve Matthew Monippallil (1998); “Outsourcing to Gain A Competitive Advantage,” *Industrial Management, Norcross*, Cilt 40, Sayı 3, s. 20-25.

Erdoğan Nihat ve Doğan Özgür (2003); “Örgütsel Değişimler ve Yeni Kariyer Yaklaşımları”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=232, (Erişim Tarihi: 03.03.2009).

Griffin, Ricky W. (2002); *Management*, Houghton Mifflin Company, Boston, 7. Baskı.

Hamel, Gary (2000); *Devrimin Başına Geçin*, Mess Yayınları, (Çev. Nurettin Elhüseyni), İstanbul.

İşletme (2008); www.isletme.biz/index.php?searchword=outsourcing&option=comsearch&Itemid=5 (Erişim Tarihi: 22.04.2008).

Karaman Cengiz (2009); “Türkiyede Dış Kaynak Kullanımı..” www.kariyerzirvesi.com/goster.asp?kim=1&GORUS= (Erişim Tarihi 18.03.2009).

Kırım, Arman (2004); *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Kobifinans (2006b); “Dış Kaynak Kullanımının Önemi,” www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020606/345, (Erişim Tarihi: 22.11.2006).

Kurtuluş, Numan (1996); *Sanayi Ötesi Dönüşüm*, İz Yayıncılık, İstanbul.

Kutal, Metin (1997); “Küreselleşme Sürecinde Türk Sendikacılığı Üzerinde Olası Etkiler” *Kamu-İş Dergisi*, Cilt:4, Sayı:2,S. 251 268, Ankara.

Loder, (2007); www.lojistik.org/default.asp?orta=5, (Erişim Tarihi: 10.05.2007).

- Mahiroğulları, Adnan(2009); “Küreselleşmenin Türk Çalışma Hayatına Etkileri”,
iibf.kocaeli.edu.tr/ceko/armaganlar/turanyazgan/15.pdf(ErişimTarihi:18.03.2009).
- Noe, Raymond A.(1999); “İnsan kaynakları Eğitimi ve Gelişimi”, Çev. Canan Çetin,
Beta Basım Yayım ve Dağıtım,1.Basım, s. 331-332.
- Öztürk, Azim ve Konuralp Sezgili (2002); “Dış kaynaklardan Yararlanmanın Yeni Bir
Rekabet Stratejisi Olarak Kullanılması ve Uygulama Süreci,” *Uludağ Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt XXI, Sayı 2, s.127-142.
- Porter, Michael E. (2000); *Rekabet Stratejisi*, (Çev. Gülen Ulubilgen), Sistem
Yayıncılık, İstanbul.
- Quelin, Bertrant ve François Duhamell (2003); “Bringing Together Strategic
Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks,” *European
Management Journal*, Cilt 21, Sayı 5, s.647-661.
- Raynor, Michael E. (1992); “The Outsourcing Solutions,” *Canadian Business Review*,
Cilt 19, Sayı 3, s.42-45.
- Sullivan Sherry E. (1999); “The Changing Nature of Careers: A Review and Research
Agenda”,*Journal of Management*,Cilt.25, Sayı.3,s.167.
- Tekinay, N. Ash (2004); “Outsourcing’de En Son Trendler, SMS Outsourcing Bölümü
Yönetim Kurulu Üyesi Christian Oecking ile Röportaj” *Capital Dergisi*,
www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=306, (Erişim Tarihi: 22.11.2006).
- Teksif (1998), “XVII Dönem Grup Toplu İş Sözleşmesi”, Ankara.
- Yıldırım, Metin ve Gökçe Kale (2009);” *Outsourcing ve Hindistan*”
http://econ.anadolu.edu.tr/fullpapers/Yildirim_Kale_econanadolu2009.pdf (Erişim
Tarihi: 04.09.2009)
- Yılmaz, Aydın (2004); “*Yerel Yönetimlerin Başarısında Dış Kaynaklardan
Yararlanma*,” Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim
Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi.