

# BANKACILIK SEKTÖRÜNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ALANINDA DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA UYGULAMALARINDAKİ DEĞİŞİME YÖNELİK BOYLAMSAL BİR ARAŞTIRMA

Fulya AYDINLI

*İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi A.B.D., Araştırma Görevlisi*

---

## A LONGITUDINAL RESEARCH ABOUT THE CHANGE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OUTSOURCING PRACTICES IN THE BANKING SECTOR

*Abstract: The aim of this paper is to investigate the change in human resource management outsourcing practices of the Turkish commercial banks. A longitudinal study is undertaken considering this aim. A research about human resource management outsourcing practices of the commercial banks was undertaken in 2001. With the aim of showing the development of the research findings in time, another research that is complementary to the first one is undertaken in 2004. Data is analyzed using percentage graphics and the outsourcing practices of the banks in 2001 and 2004 are compared. As a result, an increase in outsourcing human resource management practices is determined. Moreover, banks are comparingly more systematic in the outsourcing process, thus they face less problems.*

*Keywords: Outsourcing, Human Resource Management, Longitudinal Research, Banking Sector.*

---

## I. GİRİŞ

Günümüzde işletmeler, kendilerini başka işletmelerden farklı kılan, vizyonlarını gerçekleştirmede temel rol oynayan bilgi ve becerilere [1,2], diğer bir deyişle temel yetkinliklerine odaklanarak rekabet avantajı sağlamaya çalışmaktadır. Dolayısıyla işletmeler, bu bilgi ve becerileri kullanmadıkları alanlarda dış kaynaklardan yararlanmaktadır. 1970'li yıllarda fason üretim ve taşeron kullanma şeklinde görülen [1] dış kaynaklardan yararlanmanın, günümüzde işletmelere rekabet avantajı sağlayan bir strateji olarak ele alınmasıyla birlikte, uygulama alanı da sektör ve işlevler açısından genişlemiştir. Diğer yandan 1980'li yıllardan itibaren personel yönetiminin yerini insan kaynakları yönetimine bırakmasıyla birlikte, bu alanda yerine getirilen işlevler de; insan kaynakları temin ve seçimini, eğitim ve geliştirmeyi, performans değerlendirmeyi ve kariyer yönetimini içerecek şekilde çeşitlilik kazanmıştır.

---

## BANKACILIK SEKTÖRÜNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ALANINDA DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA UYGULAMALARINDAKİ DEĞİŞİME YÖNELİK BOYLAMSAL BİR ARAŞTIRMA

*Özet: Bu çalışma, Türkiye'de faaliyet gösteren ticaret bankalarının insan kaynakları yönetimi alanındaki dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının zaman içindeki değişim ve gelişimini incelemek amacıyla yapılmıştır. Bu amaçla boylamsal bir çalışma gerçekleştirilmiştir. 2001 yılında ticaret bankalarının insan kaynakları yönetiminde dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarını incelemeye yönelik bir araştırma yapılmıştır. Araştırma bulgularının zaman içindeki gelişimini yansıtmak amacıyla 2004 yılında önceki araştırmaya katılan bankalarla -önceki araştırmanın devamı niteliğinde olan- bir araştırma daha yapılmıştır. Veriler, yüzde dağılım grafikleri ile analiz edilmiş ve bankaların 2001 ve 2004 yılındaki uygulamaları karşılaştırılmıştır. Bu doğrultuda söz konusu bankaların insan kaynakları yönetimi alanında dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarında bir artış olduğu, bankaların süreci daha sistematik olarak ele aldığı, dolayısıyla da uygulamada daha az sorunla karşılaştıkları belirlenmiştir.*

*Anahtar Kelimeler: Dış Kaynaklardan Yararlanma, İnsan Kaynakları Yönetimi, Boylamsal Araştırma, Bankacılık Sektörü.*

---

Dolayısıyla günümüzde insan kaynakları yönetimi alanında dış kaynaklardan yararlanma; güvenlik, temizlik, personel taşımacılığı, yemek hizmetleri v.b. ile sınırlı kalmayıp insan kaynakları yönetiminin daha temel işlevlerinde kullanılan bir strateji haline gelmiştir. Nitekim A.B.D.'de yapılan birçok araştırmaya göre, hem işletme genelinde, hem de insan kaynakları yönetimi alanında dış kaynaklardan yararlanma giderek artmaktadır [3-5]. Bu gelişmeler doğrultusunda çalışmamızda, öncelikle dış kaynaklardan yararlanma kavramı ve süreci ele alınmış, daha sonra Türkiye'de faaliyet gösteren ticaret bankalarında insan kaynakları yönetiminde dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının durumu ve zaman içindeki gelişimi, 2001 ve 2004 yıllarında gerçekleştirilen araştırma sonuçları karşılaştırılarak değerlendirilmeye çalışılmıştır.

## II. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA KAVRAMI

Dış kaynaklardan yararlanmanın temeli, bir hizmetin yerine getirilmesi ya da satın alınması konusundaki karara dayanır. Diğer bir deyişle dış kaynaklardan yararlanma, daha önce işletme içinde üretilen ürün veya hizmetlerin hukuki olarak bağımsız olan diğer bir iŐletmeden alınması sürecidir [6]. Dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları incelendiğinde, “dış kaynak”ların sadece iŐletmelerle sınırlı olmadığı, bağımsız çalışanların ve başka iŐverenlerden kiralanan çalışanların da “dış kaynak” olarak nitelendirildiği görülmektedir [7]. Dolayısıyla geleneksel anlamda yemek, temizlik, güvenlik hizmetlerinde, teknolojik alt yapı desteğinde, tanıtım, organizasyon iŐlerinde dış uzmanlara veya dış tedarikçilere başvurulması, ayrıca günümüzde yaygın olan yönetim, vergi ve hukuk danışmanlığı, denetim, finans, insan kaynakları yönetimi, bilgi teknolojisi, araştırma ve kalite yönetimi gibi alanlarda danışmanlık firmalarına veya bağımsız uzmanlara başvurulması birer dış kaynaktan yararlanma örneğidir.

İŐletmelerin dış kaynaklardan yararlanma sebepleri; zaman ve kaynakların etkin kullanımı, maliyet tasarrufu sağlama, verimliliği artırma, hizmet kalitesini artırma, temel yetkinlikleri geliştirme, ileri teknolojilerden yararlanma olarak sıralanabilir [8-11]. Dış kaynaklardan yararlanmanın yukarıda sıralanan yararları yanında, uygulamada yol açabileceği bazı sorunların da var olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Bu sorunlar; dış kaynak ve fonksiyon üzerindeki kontrolün kaybedilmesi, uzun vadede dış kaynağa bağımlı kalınması, temel yetkinliklerin kaybedilmesi ve çalışanların motivasyonunun azalmasıdır [4,8-10]. Ayrıca dış kaynaklardan yararlanma hedeflerinin belirgin olmayıŐı da uygulamada sorunlara yol açabilir. Diğer yandan dış kaynakların örgüt kültürünü iyi tanımaması ve taraflar arası kültürel farklılıklar olması, uygulamanın başarısızlıkla sonuçlanmasına yol açabilir [3]. Son olarak işletme için gizlilik niteliği taşıyan konuların 3. şahıŐlarla paylaşılması konusundaki tereddütler, bazı alanlarda dış kaynaklardan yararlanmayı engelleyebilir. Dış kaynaklardan yararlanma konusundaki bu sakıncaları gidermek veya bunların etkisini azaltabilmek için dış kaynaklardan yararlanma sürecini sistematik bir biçimde uygulamak faydalı olacaktır.

## III. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA SÜRECİ

Dış kaynaklardan yararlanmada karşılaşılabilecek sorunları en aza indirmek için süreçte aŐađıdaki adımların uygulanması faydalı olacaktır [7,10-12]:

- Dış kaynaklardan yararlanma kararının verilmesi (Uygulamanın hedeflerinin net bir

biçimde ortaya konması ve fayda-maliyet analizi yapılması),

- Muhtemel dış kaynakların belirlenmesi,
- Teklif formu hazırlanması,
- Muhtemel dış kaynakların değerlendirilmesi,
- Uygun dış kaynağın hedefler doğrultusunda belirlenen kriterlere göre seçilmesi,
- AnlaŐmanın yapılması,
- Kararın çalışanlara duyurulması,
- Dış kaynakla olan iliŐkinin yönetilmesi,
- Dış kaynağın performansının değerlendirilmesi.

## IV. YÖNTEM

### IV.1 Örnekleme

Çalışma, 2001 ve 2004 yıllarında yapılan iki araŐtırmayı içermektedir. 2001 yılında yapılan araştırmanın ana kütesini Türkiye’de faaliyet gösteren ticaret bankaları oluşturmuŐtur. Ticaret bankalarının listesine, Türkiye Bankalar Birliği’nin internet sitesinden ulaŐılmıŐtır. Buna göre o tarihte Türkiye’de 52 adet ticaret bankası bulunmaktaydı. Türkiye’de 2001 yılının Őubat ayında Őiddetlenen ve özellikle bankacılık-finans sektörünü etkisine alan ekonomik kriz sebebiyle bazı bankalar; birleŐme, devredilme v.b. süreçler içine girdiğinden dolayı ve iş yoğunlukları sebebiyle 2001 yılında yapılan araştırmada bu bankaların 17’sinden yanıt alınabilmiŐtir. Yaşanan ekonomik krizin etkisiyle 2001 yılında araştırmaya katılan 17 bankanın 7 tanesi çeŐitli sebeplerle faaliyetlerine son vermiŐtir. Diğer bir deyişle 2004 yılı itibariyle 2001 yılında araştırmaya katılan bankaların 10’u faaliyetini sürdürmektedir.

Boylamsal çalıŐmaların bir çeŐidi olan panel tipi çalıŐmalar, zaman içinde tekrarlanan araŐtırmaların aynı birimler üzerinde gerçekleştirilmesi suretiyle yapılır. Böylece belirli bir süreç, uygulama v.b.deki genel eğilimin analizi, zaman içindeki deđiŐmelere ait en açıklayıcı veriler ile yapılmıŐ olur [13]. Dolayısıyla bu çalışmada panel tipi boylamsal araştırma yapılmıŐ ve 2004 yılında tekrarlanan araştırmanın söz konusu 10 banka ile gerçekleştirilmesi planlanmıŐtır. Fakat bu bankalardan birinin 2004 yılındaki araştırmaya katılmak istememesi sebebiyle analiz, 9 bankadan elde edilen veriler kullanılarak yapılmıştır. Her iki araştırmaya da katılan bankalar, anakütlenin % 26’sını oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarının Türkiye’de faaliyet gösteren tüm ticaret bankaları üzerine genelleŐtirilmesi gibi bir iddia bulunmamakla birlikte, sonuçların bankaların bu konudaki uygulamaları konusunda bir fikir verebileceği söylenebilir.

İki araştırmada da veriler, söz konusu bankaların insan kaynakları yöneticilerinden toplanmaya çalışılmış ve sorular; insan kaynakları yöneticileri ve insan kaynakları yöneticilerinin işi devrettiği ilgili yönetici yardımcıları, alt birim yöneticileri veya insan kaynakları uzmanları tarafından yanıtlanmıştır.

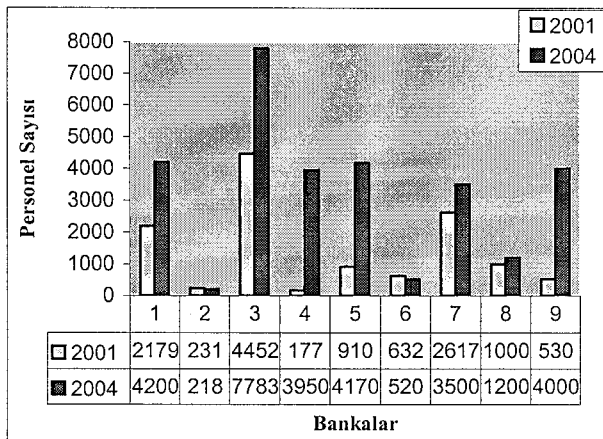
#### IV.2 Veri Toplama ve Analiz Yöntemi

Araştırmalarda veriler anket ve mülakat yöntemiyle toplanmıştır. 2001 yılında yapılan araştırmada anket formu yöneticilere çoğunlukla elektronik posta yoluyla ulaştırılmıştır. 2004 yılında yapılan araştırmada ise veriler, çoğunlukla mülakat yoluyla toplanmıştır. Anket ve mülakat yoluyla elde edilen verilerin analizinde, frekans ve yüzde dağılım grafikleri kullanılmış ve iki araştırmanın sonuçları karşılaştırılmıştır.

### V. BULGULAR

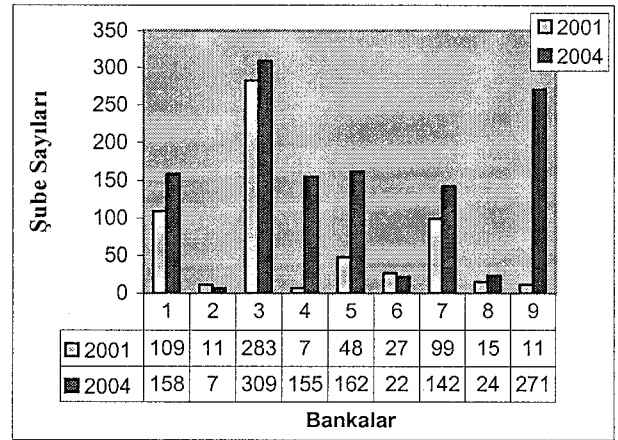
#### V.1 Bankaların Genel Özellikleri

Araştırma kapsamındaki bankaların 7 tanesi Özel Sermayeli Ticaret Bankası, 2 tanesi ise Türkiye’de kurulmuş yabancı bankadır. Bankaların çalışan sayıları (Şekil.1) incelendiğinde 2001 yılında yaşanan ekonomik kriz sonrasında bankaların çoğunun işgücü açısından büyüdüğü görülmektedir. Söz konusu bankaların 4’ünün (4, 5, 7 ve 9 no.lu bankalar) işgücü açısından büyümesi, kriz sonrasında başka bankalarla birleşmelerinden kaynaklanmaktadır. 3 bankada (1, 3 ve 8 no.lu bankalar) işgücü zaman içerisinde doğal olarak artmış, küçük ölçekli olan 2 banka ise kriz sonrasında küçülme sürecine girmiştir.



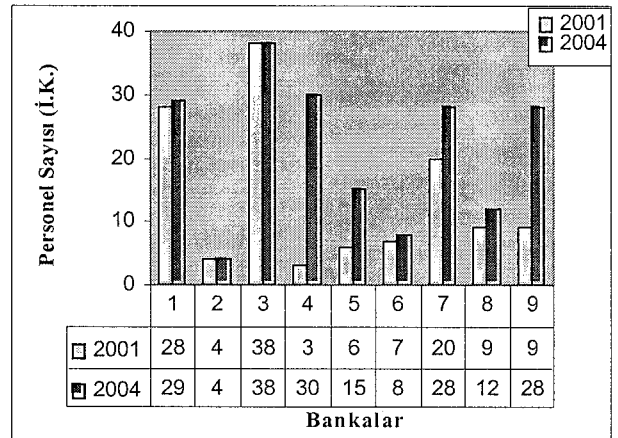
Şekil.1. Bankaların Personel Sayıları

Bankaların şube sayılarındaki değişim incelendiğinde (Şekil.2) işgücü sayısındaki değişime paralel bir farklılık olduğu görülmektedir.



Şekil.2. Bankaların Şube Sayıları

Bankaların 5’inde insan kaynaklarından sorumlu en üst düzeydeki yönetici Genel Müdür Yardımcısı’na, 4’ünde ise direkt olarak Genel Müdür’e bağlıdır. Bankaların tamamında seçme-yerleştirme, eğitim-geliştirme, ücret yönetimi, performans değerlendirme ve kariyer yönetimi gibi insan kaynakları işlevleri yerine getirilmektedir. İnsan kaynakları bölümlerinde çalışan personel sayıları (Şekil.3) incelendiğinde bölümlerin genel olarak büyüme eğiliminde olduğu söylenebilir.

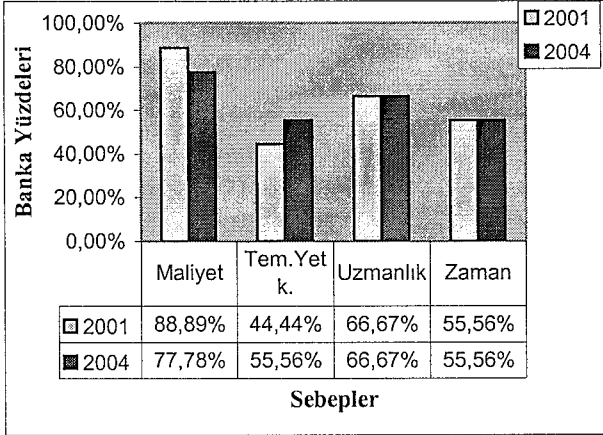


Şekil.3. İnsan Kaynakları Bölümünde Çalışan Personel Sayıları

#### V.2 Genel Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma

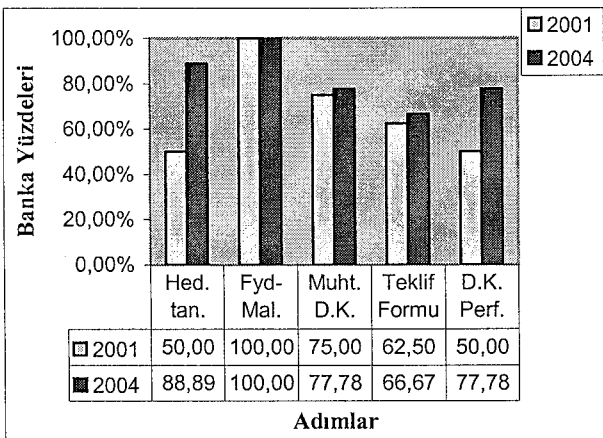
Elde edilen bulgulara göre araştırma kapsamındaki bankaların tamamı, 2001 ve 2004 yıllarında dış kaynaklardan yararlanmaktadır. Bankaların dış kaynaklardan yararlanmalarında etkili olan en önemli sebepler (Bkz. Şekil.4); uygulamanın maliyet avantajı sağlaması, dış uzmanlıktan yararlanma, temel yetkinliklere odaklanma ve zamanın etkin kullanımıdır. Araştırma kapsamındaki bir bankanın insan kaynakları yöneticisi geçmiş dönemdeki deneyimleri doğrultusunda dış kaynaklardan yararlanmanın her durumda maliyet avantajı sağlamayabildiğini, bazı durumlarda profesyonel

hizmet almanın maliyetten daha önemli hale geldiğini ifade etmiştir. Dolayısıyla dış kaynaklardan yararlanma her durumda maliyet avantajı sağlayacak bir uygulama olarak değerlendirilmemelidir.



Şekil.4. Dış Kaynaklardan Yararlanmada Etkili En Önemli Sebepler

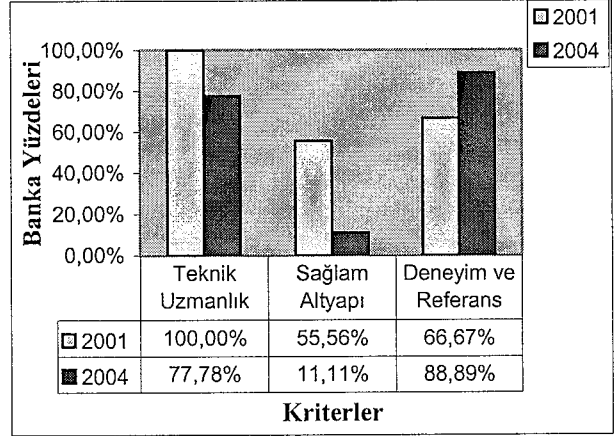
Bankaların dış kaynaklardan yararlanma sürecinde zaman içinde daha sistematik oldukları dikkati çekmektedir (Bkz. Şekil.5). Özellikle dış kaynaklardan yararlanma hedeflerini net bir biçimde tanımlayan ve dış kaynakların performansını değerlendiren bankaların sayısında artış olmuştur. Bankaların çoğu süreçte dış kaynak alternatiflerini sistematik olarak belirlemede ve teklif formu kullanmaktadır. Dolayısıyla bankaların dış kaynaklardan yararlanma deneyimleri arttıkça daha bilinçli ve sistematik oldukları söylenebilir. Faaliyetlerin iç kaynaklar tarafından mı yoksa dış kaynaklar tarafından mı yerine getirileceğine ilişkin kararı alırken bankaların tamamı her iki yılda da fayda maliyet analizi yaptığını belirtmiştir.



Şekil.5. Dış Kaynaklardan Yararlanma Sürecinin Adımları

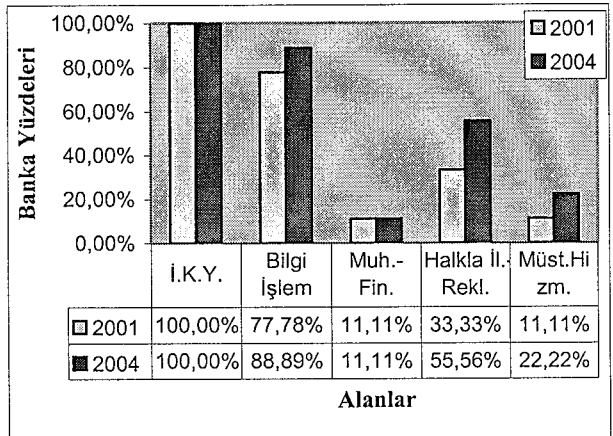
Bankaların uygun dış kaynağın seçiminde dikkate aldıkları en önemli kriterler; 2001 yılında teknik uzmanlık, sağlam bir alt yapı, deneyim ve referans olarak sıralanmıştır. 2004 yılında dış kaynakların sağlam bir alt

yapıya sahip olmasının önemi belirgin olarak azalmıştır. Diğer yandan firmaların / uzmanların deneyime ve iyi referanslara sahip olmasının önemi ise belirgin bir biçimde artmıştır. Bu durumun, ülkemizde referans ve tavsiyeye verilen önemi de yansıttığı söylenebilir.



Şekil.6. Dış Kaynağın Seçiminde Dikkate Alınan En Önemli Kriterler

Şekil.7 incelendiğinde bankaların genel olarak dış kaynaklardan yararlanmalarında bir artış olduğu görülmektedir. Bankaların tamamının insan kaynakları yönetimi alanında dış kaynaklardan yararlandığı, her iki araştırmanın bulgularından görülmektedir. Ayrıca bilgi işlem alanında dış kaynaklara başvurmanın yoğun olduğu ve son üç yılda arttığı görülmektedir. Bu sonuç, yapılan literatür taraması sonuçları ile de paralellik göstermektedir [14].

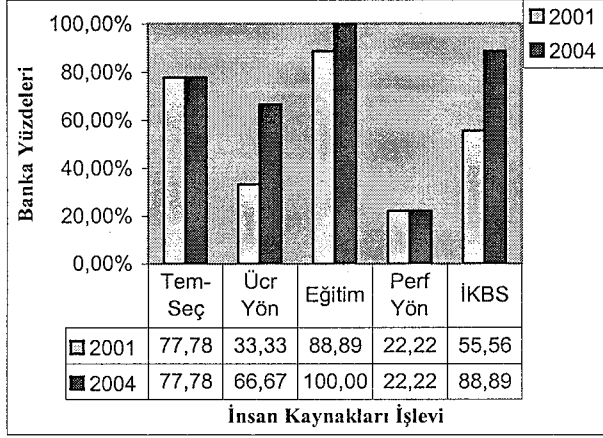


Şekil.7. Genel Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanılan Alanlar

### V.3 İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma

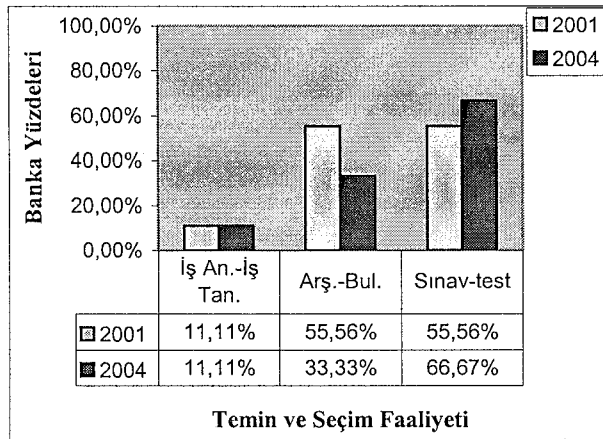
Bankaların konuya ilişkin en az bir faaliyette dış kaynaklardan yararlandıkları insan kaynakları işlevleri değerlendirildiğinde, her iki çalışmada da eğitim, İK temini ve seçimi, insan kaynakları bilgi sistemleri

konularında yoğun bir biçimde dış kaynaklara başvurulduğu görülmektedir (Bkz. Şekil.8). Ayrıca eğitim, ücret yönetimi ve insan kaynakları bilgi sistemleri konularında dış kaynaklardan yararlanmanın arttığı görülmektedir.



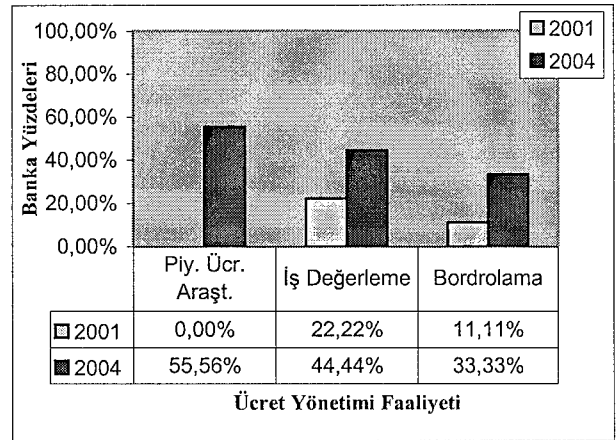
Şekil.8. Dış Kaynaklardan Yararlanılan İnsan Kaynakları İşlevleri

2001 yılında İK temini ve seçimine ilişkin olarak en fazla aday araştırma ve bulma ve sınav-test uygulamasında dış kaynaklara başvurulduğu görülmektedir (Şekil.9). Aday araştırma ve bulma konusunda danışmanlık firmalarından yararlanma, 2001 yılında yaygın iken 2004 yılında azalma göstermiştir. Buna karşılık, internet üzerinden insan kaynağı bulmaya aracılık eden sanal kariyer sitelerinden yararlanmanın arttığı görülmüştür. 2001 yılında sanal kariyer sitelerinden yararlanılan bankaların sayısı 3 iken, bu sayı 2004 yılında 7'ye çıkmıştır. Sınav-test uygulamasında dış kaynaklardan yararlanma ise artarak sürmektedir. 2001 yılında sınav-test uygulamasında bağımsız uzmanlardan yararlanmakta olan bir bankanın dışında, İK temini ve seçimine ilişkin dış kaynaklardan yararlanan tüm faaliyetlerde danışmanlık firmaları tercih edilmektedir.



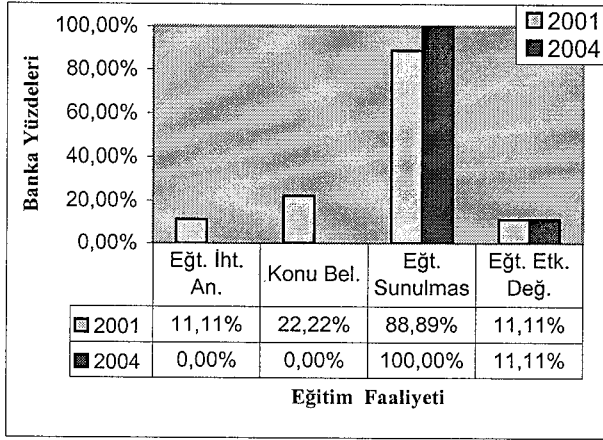
Şekil.9. Temin ve Seçime İlişkin Faaliyetlerde Dış Kaynaklardan Yararlanma

Ücret yönetiminde dış kaynaklardan yararlanmada genel olarak bir artış olduğu görülmektedir (Şekil.10). Özellikle 2001 yılında piyasa ücret araştırması konusunda dış kaynaklardan yararlanılmazken, 2004 yılında bankaların yarısından fazlasının bu konuda destek aldığı görülmektedir. İş değerlendirme konusunda dış kaynaklardan yararlanan bankaların sayısında da artış olmuştur. Ayrıca bankaların bazıları, bordro işlemlerini dışarıdan satın aldıkları hazır programlarla gerçekleştirmektedirler. Bankalar ücret yönetimine ilişkin faaliyetlerde de danışmanlık firmalarını tercih etmektedir. 2004 yılında iş değerlendirme konusunda dış kaynaklara başvuran dört bankadan bir tanesi ise akademisyenlerden destek almaktadır.



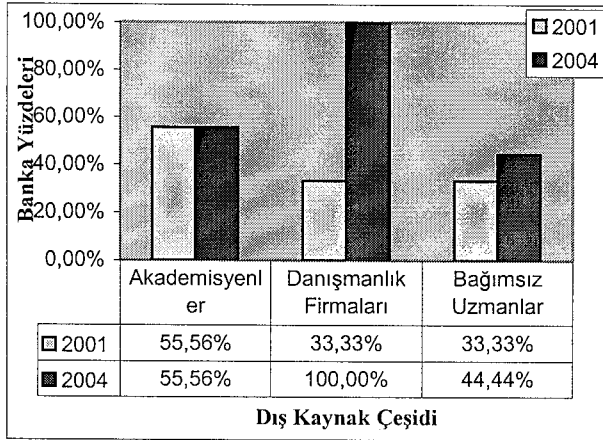
Şekil.10. Ücret Yönetimine İlişkin Faaliyetlerde Dış Kaynaklardan Yararlanma

Bankaların eğitime ilişkin faaliyetlerde dış kaynak kullanım oranlarına bakıldığında, özellikle eğitimin sunulmasında dış kaynaklardan yararlanmanın çok yaygın olduğu ve 2004 yılında tüm bankaların bu konuda dışarıdan destek aldığı görülmektedir. Eğitim ihtiyacı analizi, eğitim konularının belirlenmesi ve eğitimin etkinliğinin değerlendirilmesinde ise dış kaynaklardan yararlanma oranları oldukça düşüktür. Bankalar bu faaliyetleri iç kaynaklarıyla, kendi bünyelerinde gerçekleştirmektedirler. Eğitim konularının belirlenmesinde akademisyenlerden yararlanmakta olan bir bankanın haricinde, eğitim ihtiyacı analizi, konuların belirlenmesi ve eğitimin etkinliğinin değerlendirilmesinde danışmanlık firmaları tercih edilmektedir.



**Şekil.11. Eğitime İlişkin Faaliyetlerde Dış Kaynaklardan Yararlanma**

Eğitimin sunulmasında yararlanılan dış kaynaklar ise çeşitlilik göstermektedir. 2001 yılında en fazla akademisyenler olmak üzere, danışmanlık firmaları ve bağımsız uzmanlar tercih edilirken, 2004 yılında bankaların tamamının bu konuda danışmanlık firmalarından yararlandıkları görülmektedir. Grafikte de görüldüğü gibi son 3 yılda bu konuda danışmanlık firmalarından yararlanma belirgin bir biçimde artmıştır. Akademisyenlerden destek alma oranı aynı kalmış, bağımsız uzmanlardan yararlanmada belirgin olmamakla beraber bir artış söz konusu olmuştur.

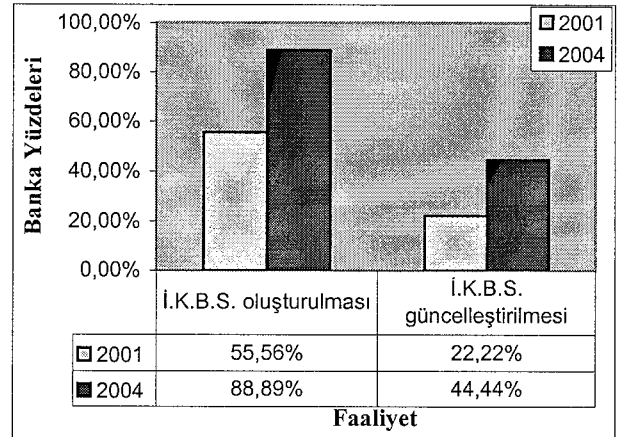


**Şekil.12. Eğitimin Sunulmasında Yararlanılan Dış Kaynak Çeşitleri**

Araştırmaya katılan bankalar, performans yönetimi alanında, uzmanlık gerektiren performans değerlendirme sisteminin kurulmasında dış kaynaklardan yararlanmaktadır. Bu konuda 2001 yılında 2 banka bağımsız uzmanlardan, 2004 yılında ise farklı 2 banka danışmanlık firmaları ve akademisyenlerden destek almıştır. 2001 yılında bağımsız uzmanlardan yararlanan bankalar, dış uzmanların kurduğu sistemleri zaman içinde kendi bünyelerine daha uyumlu hale getirip revize ettikleri için ve uygulamaya ilişkin konular banka

çalışanları tarafından yerine getirildiği için 2004 yılında yapılan araştırmada bu alanda dış kaynaklardan yararlanmadıklarını ifade etmişlerdir. Dolayısıyla sistem kurma gibi konularda dışarıdan destek alındıktan sonra konuyla ilgili uygulamaları banka çalışanlarının yerine getirdikleri ve uygulama konusunda dış kaynaklara ihtiyaç duymadıkları söylenebilir. Genel olarak bakıldığında, 9 bankanın 4 tanesi performans değerlendirme sisteminin kurulmasında dışarıdan destek almıştır. Dolayısıyla bu alanda da dış kaynaklardan yararlanmanın belirli bir ölçüde yaygın olduğu söylenebilir.

2001 yılından bu yana, insan kaynakları bilgi sistemlerinin oluşturulmasında, bu konuda hizmet veren şirketlerden destek alan bankaların sayısında artış olmuştur (Şekil.13). 2004 yılında bu konuda dışarıdan destek almayan sadece bir banka vardır. Sistemin güncelleştirilmesinde ise bankaların yarıya yakını dışarıdan destek almaktadır.



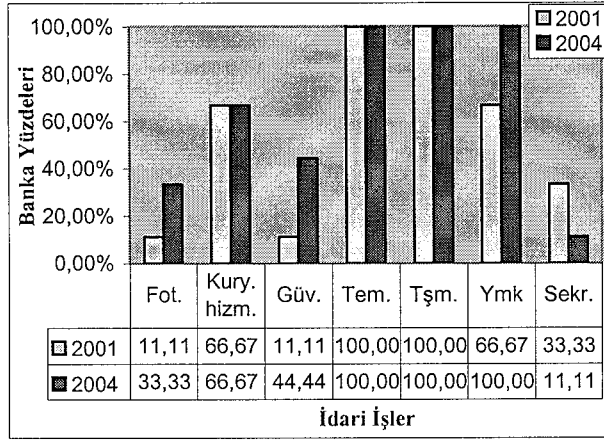
**Şekil.13. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma**

Bankaların tamamı her iki yılda da temizlik ve personel taşımacılığında dış firmalardan yararlanmaktadır (Bkz. Şekil.14). Bunun yanında kurye hizmetlerinde dış kaynaklardan yararlanma yaygındır. Fotokopi, güvenlik ve yemek konularında dış kaynaklardan yararlanmanın arttığı görülmektedir. Dolayısıyla geleneksel anlamda dış kaynaklardan yararlanmanın uygulama alanını koruduğu söylenebilir.

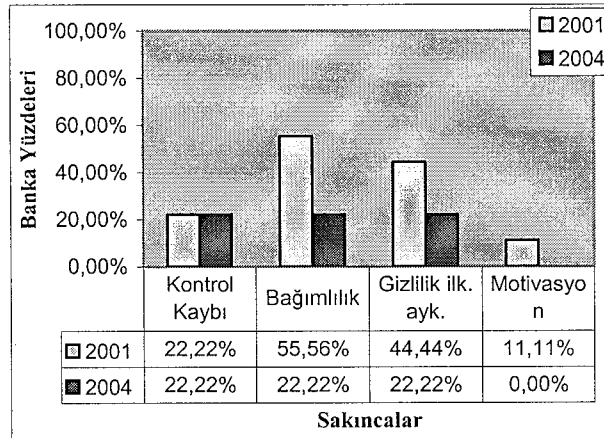
#### V. 4 Uygulamada Ortaya Çıkabilecek Sorunlar

Dış kaynaklardan yararlanmanın sakıncalı görülen yönleri incelendiğinde; en önemli sakıncaların 2001 yılında dış kaynağa bağımlı kalınması, gizlilik ilkesine aykırılık ve fonksiyonlar üzerindeki kontrol kaybı olarak sıralandığı görülmektedir (Bkz. Şekil.15). 2004 yılında ise bağımlılık ve gizlilik ilkesine aykırılığın daha az banka tarafından sakınca olarak değerlendirildiği ve, dış kaynaklardan yararlanmanın sakıncası olmadığını belirten

bankaların sayısının arttığı görülmüştür. Bu durum; bankaların dış kaynaklardan yararlanma sürecinde daha sistematik ve titiz olmalarından, hem bankaların, hem de dış kaynakların deneyimlerinin artmasından ve bankaların dış kaynağın seçiminde daha isabetli karar vermelerinden kaynaklanmaktadır.



Şekil.14. İdari İşlerde Dış Kaynaklardan Yararlanma



Şekil.15. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Sakıncalı Yönleri

## VI. SONUÇ

Araştırmanın bulguları değerlendirildiğinde söz konusu bankalarda genel olarak ve insan kaynakları yönetimi alanında dış kaynaklardan yararlanmanın yaygın olduğu ve artarak sürdüğü söylenebilir. Bankalar en fazla insan kaynakları yönetimi ve bilgi işlem konularında dış kaynaklardan yararlanmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde özellikle eğitim ve geliştirme, insan kaynakları temin ve seçimi ve insan kaynakları bilgi sistemlerinde dış kaynaklardan yararlanma yaygındır. Ücret yönetimi, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme ve insan kaynakları bilgi sistemlerinde dış kaynaklardan yararlanma artma eğilimindedir. Özellikle aday araştırma ve bulma, sınav-test uygulaması, piyasa ücret araştırmaları, eğitimin sunulması en fazla dış

kaynaklardan yararlanılan faaliyetlerdir. Geleneksel anlamda dış kaynaklardan yararlanma (temizlik, personel taşımacılığı, yemek hizmetleri v.b.) söz konusu bankalarda uygulama alanını korumaktadır. İnsan kaynakları yönetimi alanında yararlanılan dış kaynak çeşitleri değerlendirildiğinde ağırlıklı olarak danışmanlık firmalarının tercih edildiği görülmektedir. Yararlanılan dış kaynakların en fazla çeşitlilik gösterdiği faaliyet, eğitimin sunulmasıdır (sırasıyla en fazla danışmanlık firmaları, akademisyenler ve bağımsız uzmanlar). Genel olarak değerlendirildiğinde dış kaynaklardan yararlanmanın sakıncalı görülen yönlerinde azalma olduğu görülmektedir. Bu durumun; sürecin daha sistematik ele alınmasının, hem hizmet sunanların, hem de hizmet alanların deneyim kazanmasının ve dış kaynağın seçiminde daha isabetli karar verilmesinin bir sonucu olduğu söylenebilir.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- [2] Quinn, J.B. (1999). Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities. *Sloan Management Review*, 40(4), 9-20.
- [3] Gainey, T.W. & Klaas, B.S. (2002). Outsourcing the Training Function: Results from the Field. *Human Resource Planning*, 25(1), 16-22.
- [4] Kakabadse, A. & Kakabadse, N. (2003). Outsourcing Best Practise: Transformational and Transactional Consideration. *Knowledge and Process Management*, 10(1), 60-71;
- [5] Stroh, L.K. & Treehuff, D. (2003). Outsourcing HR Functions: When-and When Not-to Go Outside. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(1), 19-28.
- [6] Mondy, W.R., Noe, R.M. & Premaux, S.R. (1999). *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- [7] Aydın, F. (2001). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Bankacılık Sektöründeki Uygulamalara İlişkin Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı.
- [8] Hussey, D. & Jenster, P., (2003). Outsourcing: The Supplier Viewpoint, *Strategic Change*, 12, 7-20.
- [9] Laabs, J.J. (1993). Why HR is Turning to Outsourcing. *Personnel Journal*, 72(9), 92-101.
- [10] Cook, M.F. (1998). *Outsourcing Human Resources Functions: Strategies for Providing Enhanced HR Services at Lower Cost*. New York: American Management Association.



- [11] Arslantaş, C.C. (1999). A New Management Strategy: Outsourcing. *İ.Ü. İşletme Fakültesi İ.İ.E. Dergisi, Yönetim*, 34, Ekim, 69-75.
- [12] Arslantaş, C.C. (1999). Managing the Outsourcing Process. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(2), 103-113.
- [13] Babbie, E. (1994). *The Practice of Social Research*. New York: Wadsworth Publishing Company.
- [14] Kakabadse A. & Kakabadse, N. (2002). Trends in Outsourcing: Contrasting USA and Europe. *European Management Journal*, 20(2), 189-198.

**Fulya AYDINLI** (fulyaa@istanbul.edu.tr) is a Research Assistant at the Department of Human Resource Management in Istanbul University, Faculty of Business Administration. Currently, she is writing her Ph.D. thesis in the area of Human Resource Management. Her research interests are strategic HRM, international HRM and labor law.