

DOĞU AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
Turizm Araştırmaları Merkezi

DAÜ Turizm Araştırmaları Dergisi

Cilt 2

Sayı 1

Bahar 2001

ISSN 1302-8502



EASTERN MEDITERRANEAN UNIVERSITY
Center for Tourism Research

EMU Journal of Tourism Research

Volume 2

Number 1

Spring 2001

ISSN 1302-8502

Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Konaklama İşletmelerinde İşgören Bulma Sürecine Uygulanması

Yrd. Doç. Dr. Oya Aytemiz SEYMEN

BAÜ Balıkesir Turizm İşletmeciliği ve

Otelcilik Yüksekokulu

Özet

Bu çalışmanın amacı, daha kaliteli mal ve hizmet üretmek, müşteri istek ve ihtiyaçlarına daha çabuk yanıt vermek, maliyetlerini düşürmek ve örgütlerini daha esnek ve dinamik yapıya kavuşturmak isteyen konaklama işletmelerinde, *Dış Kaynaklardan Yararlanma (DKY)* yaklaşımının uygulanmasına yönelik bir çerçeve çizmektir. Bu çalışmada, *DKY* yaklaşımı tanım, gelişim süreci ve kapsam itibarıyla incelenmektedir. Ayrıca, bu yaklaşım kapsamına giren insan kaynakları fonksiyonları değerlendirilmektedir. Çalışmada, *DKY* yaklaşımının işgören bulma sürecinde nasıl uygulanabileceği aşamalar itibarıyla açıklanarak, *DKY* yaklaşımından kaynaklanan sorunlar ve bunları giderecek çözümler üzerinde durulmaktadır.

Anahtar Sözcükler: Dış Kaynaklardan Yararlanma (DKY), Öz Yetenek, İşgören Bulma Süreci, Konaklama İşletmeleri, İnsan Kaynakları Yönetimi

Application of Outsourcing to the Recruitment Process in Lodging Operations

Abstract

The purpose of this study is to draw a frame upon the use of *Outsourcing* approach in lodging operations that are looking for producing more quality goods and services, meeting the needs and wants of customers, lowering the costs, and becoming more flexible and dynamic. In this study, conceptual dimensions, growth and content of *Outsourcing* approach have been analyzed. Moreover, human resource functions within the *Outsourcing* approach have been investigated. In the study, the problems resulted from *Outsourcing* approach and the possible solutions will be discussed by pointing out the application of this approach to the recruitment process gradually.

Key Words: Outsourcing, Core Competence, Recruitment Process, Lodging Operations, Human Resource Management

Giriř

Daha kaliteli mal ve hizmet üretmek, müşterilerinin artan ve çeşitlenen istek ve gereksinimlerine daha hızlı yanıt vermek, maliyetlerini aşağıya çekmek ve daha esnek ve dinamik bir örgütsel yapıya kavuşmak isteyen işletmeler için, Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) çağdaş bir yönetim yaklaşımıdır. İşletmeler arası bir tür ortaklık olarak da nitelendirilebilen bu yaklaşım yoluyla işletmeler, kaynaklarını en iyi ve en rasyonel yaptıkları süreçlere ya da işlevlere odaklayıp, bunların dışında kalanları konuyla ilgili uzmanlaşmış işletmelere devredebilmektedirler.

Gerek işletme yönetimi literatüründe gerekse uygulama alanında giderek daha çok sözü edilmeye ve yaygınlık kazanmaya başlayan Dış Kaynaklardan Yararlanma, benzer gereksinimlere sahip olan konaklama işletmeleri için de önemli bir seçenek oluşturmaktadır. Konaklama işletmeleri, temel işlevleri-konaklama, yiyecek ve içecek, rekreasyon-üzzerinde yoğunlaşarak, diğer yardımcı işlevleri veya süreçleri dış kaynaklardan sağlayabilirler. İnsan Kaynakları Yönetimi, Yönetim Bilgi Sistemleri, Pazarlama, Halkla İlişkiler, Taşınma ve Temizlik vb. işlevlerin ya da hizmetlerin dış kaynak kullanılarak yapılması, konaklama işletmelerine dinamizm, maliyet tasarrufu ve ana faaliyet alanlarında rekabet üstünlüğü kazandırabilir.

Bu çalışmanın temel amacı, konaklama işletmelerinde "İşgören Bulma Süreci"nin dış kaynaklar yardımıyla nasıl işletilebileceğini ve bunun işletmelere ne tür katkılar sağlayabileceğini ortaya koymaktır. Bütün işletmeler için en önemli ve stratejik kaynağı oluşturan "iş gücünün" bulunması ve işletmeye kazandırılması günümüzde daha da titizlik gerektiren bir süreç haline almıştır. Bu süreci kendi bünyesinde etkin bir şekilde yürütemeyen işletmeler, uzman işletmelerden önemli ölçüde yararlanmaktadırlar. Çalışmada, ilk olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma yaklaşımı, tanımı, amaçları, uygulanma alanları, gelişme süreci ve geleceğe dönük beklentiler ışığında kavramsal olarak incelenmektedir. Daha sonra bu yaklaşımın dünyada ve ülkemizde insan kaynakları açısından kullanımına yönelik gelişmeler değerlendirilmektedir. Son olarak, konaklama işletmelerinde "İşgören Bulma Süreci"nde dış kaynaklardan neden ve nasıl yararlanılabileceği, bu sürecin aşamaları ile birlikte ayrıntılı şekilde incelenmekte, karşılaşılabilecek sorunlara çözüm önerileri sunulmaktadır.

Dış Kaynaklardan Yararlanma Yaklaşımının Kavramsal Boyutta İncelenmesi

Dış Kaynaklardan Yararlanma Nedir?

Günümüzde çok hızlı değişen dünya düzeni ve çalışma koşulları içerisinde, işletmeler çok sayıda yeni yönetsel ve örgütsel kavram ve teknikle karşı karşıya kalmaktadırlar. Özellikle 1980'li yıllardan itibaren, işletmelerdeki büyüme ve geniş coğrafi yayılmalar, giderek merkezîyetçi yönetimi güçleştirmeye başlamıştır. Geleneksel yönetim biçimlerinin çağa ayak uydurmadaki yetersizlikleri ve küresel boyutta küçük, hareket kabiliyeti yüksek ve çevresel değişimlere duyarlı bir konuma gelme gereksinimi, bu yeni kavramların incelenmesini ve işletmelere uyarlanmasını hızlandırmıştır. Bu kavramlardan biri de, literatürde özgün adı 'Outsourcing' olan Dış Kaynaklardan Yararlanma (DKY)'dir.

DKY çeşitli şekillerde tanımlanabilir:

- Koçel (1998)'e göre DKY, değişik mekanlardaki işletmelerin, bir mal ya da hizmetin üretiminin çeşitli aşamalarında, birbirlerini tamamlayıcı şekilde ve sürekli işbirliği yapmalarıdır.
- Cook, Hunsaker ve Coffey (1997) DKY'yi, bir işletmenin öz yetenekleri dışında kalan hizmetleri veya üretim unsurlarını dışarıdan bir işletmeden satın almasına yönelik bir strateji olarak tanımlamaktadır.
- Bir başka tanıma göre ise, DKY, geleneksel olarak işletmenin kendi personeli ve kaynakları tarafından yürütülmekte olan faaliyetlerin başka işletmeler aracılığıyla yaptırılmasıdır (Hussey 1997).

DKY yaklaşımının en belirgin özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- DKY'ye konu olan işletmeler farklı mekanlarda ve/veya farklı iş kollarında faaliyet gösterirler.
- DKY, ilgili işletmeler arasında stratejik ve süreklilik taşıyan bir işbirliği çerçevesinde yürütülür.
- İşletmelerin öz yetenekleri dışında kalan faaliyetler DKY kapsamına alınır.
- İşletmenin DKY çerçevesinde başka işletmelere yaptırmayı planladığı faaliyetler hali hazırda kendi personeli ve kaynakları ile yeteneklerini ortaya

koymaktadır.

- DKY özde bir tür ortaklık olmakla birlikte; bu, hukuki anlamda bir ortaklık değildir.

Yukarıdaki özelliklerden hareketle, DKY'yi benzer nitelikteki bazı kavramlardan da ayırmak gereklidir.

Herşeyden önce DKY'nin amacı "Stratejik Birlikler Oluşturma (Strategic Alliances)" değildir. Stratejik Birlikler, birbirinden bağımsız işletmeler arasında çeşitli şekillerde ortaya çıkan dayanışma ve kaynak birleştirme faaliyetlerinin genel adıdır. Bu çerçevede, işletmelerin aynı dağıtım kanalını kullanmaya karar vermeleri, ortaklık kurmaları, araştırma-geliştirme birimlerini birleştirmeleri, piyasa paylaşmaları ya da ortak bilgi bankası oluşturmaları, Stratejik Birliklere örnek gösterilebilir (Koçel 1998).

Bunun yanı sıra, DKY geleneksel anlamda "Taşeronluk" kavramıyla benzer özellikler taşımasına rağmen, bundan da farklı bir anlam ve içeriğe sahiptir. Türk Dil Kurumu, taşeronluğu "büyük bir işin bir bölümünü yaptırmayı, asıl müteahhitten devralan ikinci müteahhit" olarak tanımlamaktadır (Türk Dil Kurumu 1988, s.1425). Taşeronluktan temel farklılık, DKY'de işletmenin öz yeteneklerini ortaya koyması, dış ilişkilerini yeniden tasarlaması ve bu şekilde yönetim uygulamalarını yeniden yapılandırmasıdır (Outsourcing Institute, <http://outsourcing.com/BuyerSite/howandwhy/introduction/whatis/main.htm>). Başka bir deyişle, daha uzun ve kalıcı bir işbirliği ve değişim söz konusudur.

DKY ile Küçülme (Downsizing) olarak bilinen uygulamalar arasında da yakın bir ilişki söz konusudur. Küçülme uygulaması, işletme yönetiminin bilinçli olarak aldığı kararlar ve uyguladığı stratejiler ile personel sayısını, maliyetleri, işleri ve süreçleri azaltmasıdır. Bu tanımdan hareketle, DKY, bir tür "Küçülerek Büyüme" şeklinde tanımlanabilmektedir. Bunun anlamı, işletmelerin kendi bünyelerinde yürüttükleri faaliyetleri azaltmaları; öte yandan, DKY ile eskisinden daha fazla ve verimli çalışarak performanslarını yükseltebilmeleridir (Koçel 1998). Ancak DKY, Küçülme yaklaşımı çerçevesinde geliştirilen çeşitli stratejilerden yalnızca bir tanesidir. Örneğin, "Personel Azaltımı, Hiyerarşik Kademelerin Azaltılması veya Orta Kademe Yöneticilerden Kurtulma" gibi stratejiler de Küçülme kapsamındadır; ancak, bunların DKY ile doğrudan ilişkisi yoktur (Düren 2000).

Öte yandan, konuya ilişkin kaynaklarda "Küresel DKY" olarak geçen

ve giderek yaygınlaşan bir başka kavramdan da söz edilebilir. Küresel DKY, işletmelerin, üretim maliyetlerini düşürmek veya mal ve hizmetlerinin kalitesini veya tasarımını geliştirmek amacıyla, uluslar arası karşılaştırmalı üstünlüklerden yararlanmak için dünya ölçeğinde diğer işletmelerden girdi satın almaları veya kendileri girdi üretmeleridir (Casale 2000). Daha çok imalat endüstrisinde yaygın olan bu uygulamanın genel anlamda DKY'den farkı, başvuru dış kaynağın ülke sınırları dışında faaliyet gösteren işletmeler olmasıdır.

Dış Kaynaklardan Yararlanma Yaklaşımı Nasıl Gelişmiştir?

DKY, tek başına ve diğer yönetsel uygulamalardan bağımsız olarak gelişmemiştir. Hatta, özellikle inşaat sektöründe görülen "taşeron kullanma" veya imalat sektöründeki "fason üretim" uygulamalarının DKY'nin gelişmesinde önemli birer adım olduğu söylenebilir. Ancak, DKY'nin yeni bir kavram olarak ortaya çıkması ve gelişmesindeki temel etken, günümüzde işletmelerin, yalnızca kendi sahip oldukları yetenek ve becerileri esas alan işleri yapmayı daha rasyonel bulmalarıdır (Koçel 1998). Bu noktada işletmeler, kendi "**öz yetenekleri**" üzerinde yoğunlaşma eğilimi göstermektedirler.

Literatürde "temel yetenekler", "çekirdek teknoloji" ya da "çekirdek kapasite" gibi isimlerle de ifade edilen "öz yetenek" (core competence) kavramı, bir organizasyonun içine yerleşmiş, yani onunla bütünleşmiş olan ve kendisine rekabet üstünlüğü sağlayan bilgiyi tanımlamasına ve kullanılmasına olanak veren veriler, araçlar ve yöntemler bütünüdür (Lowenthal 1994). Kısaca öz yetenekler, bir işletmeye özgü olan ve rakiplerce taklit edilmesi güç olan yeteneklerdir (Akkavuk 1997). İşletmeler öz yeteneklerini sağlıklı biçimde tanımladıkça, asıl uzmanlık alanlarını ve rekabet güçlerini daha açık bir şekilde görmeye başlamışlardır. Böylelikle, temel fonksiyonları üzerinde yoğunlaşan, ana iş süreçleri dışında kalan ve iş bütünlüğünü bozmadan daha hızlı ve ekonomik biçimde dışarıdan sağlanabilecek hizmetlere yönelen işletmeler sayıca artış göstermiştir (Biçer ve Sungur 1996).

1980'lerde ABD'de çoğunlukla bankalar ve finansal kuruluşlarda 1990'larda ise, kamu kuruluşları ve diğer özel sektör işletmelerinde DKY uygulamalarının yaygınlaştığı görülmektedir. Bu dönemde, çelik üreticilerinden perakendecilere, uluslar arası havayolu işletmelerinden otomotiv ve sigortacılık işletmelerine kadar çok çeşitli alanlarda DKY uygulamaları bulunmaktadır (Halvey ve Melby 1998).

1990'lı yılların ikinci yarısından itibaren DKY, maliyet kontrolü ve ölçek ekonomilerine ulaşmada önemli bir araç olarak kabul edilmeye başlanmış ve bazı işletmeler için bu yaklaşım stratejik yönetim sürecinin bir parçası olarak değerlendirilmiştir. Bugün ise DKY, işletmelerin yenilenip gelişmesi, küresel ölçekte büyümesi ve rekabetçi üstünlük kazanmasında önemli bir rol oynamaktadır (Casale 2000). Öte yandan, DKY'nin hem hizmet sunan hem de hizmeti satın alan işletmelere sağladığı katkılar giderek artmaktadır. Örneğin, istihdam açısından hizmet sunan işletme sayısı arttıkça, yeni iş ve uzmanlık alanlarının açılacağı ve aslında bir tür köçürme stratejisi olan DKY'nin yaratacağı sosyal sorunların yine bu sayede önemli ölçüde çözümleneceği düşünülebilir.

Günümüzde DKY'nin en yoğun kullanıldığı başlıca faaliyet alanları, "bilgi işlem, halkla ilişkiler, taşıma, temizlik, kurye, insan kaynakları danışmanlığı, eğitim, tercüme, hukuki danışmanlık, pazar araştırmaları, fason üretim ve yedek parça üretimi vb." şeklinde sıralanabilir (Düren 2000).

Yönetim uzmanlarından Peter Drucker, 1993'te yayınlanan "Kapitalist Ötesi Toplum" kitabında, işletmelerin etkinlik ve verimliliğinin artmasında DKY'nin önemini vurgulamıştır. Drucker'ın bu konuda geleceğe dönük düşünceleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Düren 2000):

- İşletmeler, performansa doğrudan katkı sağlamayan ikincil faaliyetleri işletme dışına kaydırmalıdır. Bu da, yarının işletme kuruluş yapılarında köklü değişikliklerin olacağı anlamına gelmektedir.
- Gelecekte işletmeler, üretim süreçleri açısından başarılı oldukları, yüksek performans elde ettikleri ve kendilerini ana amaçlarına ulaştıran alanlarda yoğunlaşacak ve diğer iş ve süreçleri başka işletmelere devredeceklerdir.

Tarihsel gelişim süreci ve bu öngörüler, DKY'nin giderek yaygınlaşacağını ve pek çok sektörde ağırlık kazanacağını göstermektedir.

Dış Kaynaklardan Yararlanma Yaklaşımının İnsan Kaynakları Yönetiminde Uygulama Alanları Nelerdir?

ABD 2000 Outsourcing Index'de yer alan verilere göre, 2000 yılı itibarıyla ABD'deki DKY uygulamalarının mevcut iş kollarına göre oransal dağılımı Tablo 1.'de mevcuttur.

Aşağıdaki tablo incelendiğinde, 2000 yılı itibarıyla ABD'de gerçekleştirilen tüm DKY uygulamalarının sektörler bazında dağılımı

Tablo 1. ABD'de Farklı İş Kollarında DKY Uygulamalarının Dağılımı

Mevcut Durum	Gelecekte Beklenen Durum	
	Oran (2000)	Gelecekte Beklenen Oran
Bilgi Teknolojisi	%20	%18 (↓)
İşletmecilik	%15	%15 (↓)
Emeklilik	* %10	%5
Dağıtım ve Lojistik Hizmetleri	%10	%6 (↓)
İnsan Kaynakları	%9	%11 (↑)
Müşteri Hizmetleri	%7	%11 (↑)
Finansman	%7	%10 (↑)
İmarat	%7	%7
Pazarlama ve Satış	%6	%8 (↑)
Ulaştırma	%5	%4 (↓)
Yönetim Desteği	%4	%5 (↑)
TOPLAM	100	

Kaynak: Casale 2000: 2.

görülmektedir. Bu tablodan, DKY uygulamalarının bilgi teknolojisi (%20) ve işletmecilik (%15) alanlarında yoğunlaştığı; insan kaynaklarının da %9'luk bir orana sahip olduğu anlaşılabilir. Ancak, geleceğe yönelik beklentiler çerçevesinde özellikle gelişme göstermesi beklenen DKY alanları "İnsan Kaynakları (%11'lik artış), Müşteri Hizmetleri (%11'lik artış), Finansman (%10'luk artış), Pazarlama ve Satış (%8'lik artış) ile Yönetim Desteği (%5'lik artış)" dir.

Bu kapsamda, insan kaynakları işlevlerinin DKY açısından önemli bir uygulama alanı olduğu görülmektedir. İhtiyaç duyuldukça danışmanlık firmalarından alınan hizmetler "yönetici alımı ve eğitim" alanlarında yoğunlaşmakta; "emeklilik planları, insan kaynakları bilgi teknolojileri ile eleman alımları ve eğitim süreçleri" de birçok işletme tarafından bütünüyle konusunda uzman işletmelere devredilmiş durumdadır (Arthur Andersen 2000).

Tablo 2. Türkiye'de Sektörlere Göre DKY Kapsamına Giren İnsan Kaynakları İşlevleri (%)

Endüstri/Dalan	İnsan kaynakları sistemlerinin tecrübenin ve okuyatırılması	Ek kazanç sistemi tasarımı	Ek kazanç sistemi yönetimi	Yöneltili tamim	Elisan tamim	Performans sistemi	Yöneltili performans programı	Kariyer planlama	Eğitim	İnsan kaynakları bilgi sistemleri	Bordro	Diğer
Finans	20	22	18	44	38	22	34	20	34	36	32	?
Teknoloji	13,6	4,5	4,5	45,5	42,5	46	18,2	4,5	30	9,1	16,2	—
Healthcare	11,1	6,7	6,7	44,4	42,2	11,1	30,6	15,6	67,8	17,8	20	2,2
İnşaat ve malzeme	14,3	14,3	14,3	30	30,7	7,1	28,6	—	37,1	7,1	25,7	—
Sağlık	16	12	12	44	44	16	12	12	52	20	30	—
Holdings	42,9	14,3	14,3	30	67,9	28,6	28,6	26,7	34,3	42,9	28,5	—
Medya	—	25	—	12,5	25	—	12,5	—	62,5	12,5	—	—
Dismediv	16,7	13,3	10	26,7	23,3	13,3	13,3	3,3	50	16,7	20	3,3
Parkende	—	—	—	41,4	22,2	11,1	—	—	66,6	—	—	—
Tekstil	36,2	24	4	46,7	39,3	7,4	18,5	3,7	44,4	10,5	11,1	3,7
Metal	15,6	21,1	21,1	31,6	21,4	15,9	15,8	5,8	36,8	15,8	21,1	10,5
Dağıtımli tüketim	21	10,6	50	31,6	26,3	15,8	31,6	5,0	52,6	15,8	31,6	—
Diğer	20	12	12	4	24	12	24	0	50	20	24	—

Kaynak: Arthur Andersen 2000: 251.

Türkiye'deki durum değerlendirilecek olursa, Arthur Andersen Danışmanlık Şirketi tarafından, Türkiye'deki 307 işletmeyi kapsayan ve insan kaynakları işlevlerine yönelik bir araştırmanın DKY ile ilgili sonuçları, Tablo 2.'de görülebilir.

Tablo 2.'de sektörel bazda, işletme dışından karşılanan insan kaynakları işlevleri oransal olarak yer almaktadır. Tablo 2.'de görüldüğü gibi, Türkiye'de faaliyet gösteren işletmelerin

- İnsan kaynakları sistemlerinin dizaynı ve oluşturulması,
- Ek kazanç sistemi dizaynı,
- Ek kazanç sistemi yönetimi,
- Yönetici temini,
- Eleman temini,
- Performans sistemi,
- Yönetici yetiştirme programı,
- Kariyer planlama,
- Eğitim,
- İnsan kaynakları bilgi sistemleri ve
- Bordro ve diğer insan kaynakları işlevlerini,

DKY kapsamına aldıkları tespit edilmiştir.

Bu işlevler içinde tüm sektörlerce en yüksek oranda DKY kapsamına alınan işlevin "Eğitim İşlevi" olduğu görülmektedir. Bunun en önemli nedeni, işletmelerde eğitim işlevinin çok ciddi planlama çalışmaları gerektirdiğidir. Bu çalışmaların yalnızca işletme yetkilileri tarafından yapılması, "şirket korluğu" adı verilen ve önemli ayrıntıların kaçırılmasına neden olan bir durum yaratabilmektedir. Bunun yanında, eğitim gibi profesyonellik gerektiren bir alana yatırım yapmanın maliyeti işletmeler için yüksek olabilmektedir (Tangün 2000). Bu konuda Türkiye'deki işletmelerin, eğitim konusunda uzman kadrolara sahip, daha doğrusu öz yeteneği bu alana odaklanmış olan firmalardan yararlandıkları görülmektedir.

Araştırma bulgularından çıkan bir diğer sonuç, ikinci olarak "Yönetici Temini"nde DKY'den yoğun olarak faydalanıldığıdır. Bunun temel nedeni, yine özel danışmanlık firmalarının özellikle üst düzeyde idari ve teknik eleman bulmada, işletmelerin İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) birimlerine göre çok daha deneyimli olmalarıdır. Bu firmaların ilgi alanı daha çok ücret sınırlı olmayan

"çok özel eleman" bulma üzerinde yoğunlaşmıştır (Gaylan 1999).

Üçüncü olarak "İş Gücü Sağlama" konusunda da işletmelerin DKY'den yararlandıkları görülmüştür. Günümüzde işletmelerde insan gücü ihtiyacının karşılanması; teknoloji, maddi kaynaklar, pazarlama ve üretim gibi işlevler kadar önemli ve belirleyici olmaya başlamış ve bu işlevde uzmanlaşmayı gerekli hale getirmiştir. Bugün işletmelerin insan kaynağı ihtiyacını analiz eden, ihtiyacı belirleyen ve karşılayan profesyonel danışmanlık firmalarının sayısı giderek artmaktadır (Fındıkçı 1999). Özellikle "eğitim" ya da "işgören bulma" konusunda uzmanlaşmış büro ve işletmeler, orta ve üst düzey yöneticiler, büro elemanı ve mühendis gibi teknik elemanların bulunması, seçimi ve öneğitimlerle işletmelere kazandırılmasında önemli rol oynamaktadırlar (Sabuncuoğlu 2000).

Tablo 3.'de ise, önümüzdeki beş yıl zarfında işletmelerin dışarıdan karşılama eğilimi gösterecekleri İKY işlevleri görülmektedir. Tablo 3.'de görüldüğü gibi, ülkemizde önümüzdeki beş yıl zarfında yönetici sağlama ve yetiştirilmesi, eğitim ve işgören sağlama işlevlerinin ağırlıklı olarak DKY kapsamına alınacağı öngörülmektedir.

Konaklama İşletmelerinde "İşgören Bulma Süreci"nde Dış Kaynaklardan Yararlanma

Yukarıda sözü edilen araştırmadan çıkan en önemli sonuçlardan biri, işletmelerin mevcut durumda ve önümüzdeki 5 yıl içerisinde İKY çerçevesinde işgören bulma sürecinin DKY'ye konu olduğudur. Geleceğin iş dünyasında "entelektüel sermaye"nin en önemli işletme girdisi olacağı ve ancak yetenekli kişileri bulmak, işe almak, geliştirmek, ödüllendirmek ve işte tutmak" yoluyla rekabetçi üstünlük kazanılacağı öngörülmektedir (Hempel ve Lancry 2001, <http://insankaynaklari.com/GloballeşenDünyadaInsanKaynaklari.htm>). Öte yandan, dünyada ve Türkiye'de konaklama sektörü, hızla gelişen ve gerek iç gerekse dış çevredeki değişim ve gelişmelere ayak uydurmak zorunda olan bir sektördür ve DKY eğiliminin bu sektörü de etkilememesi söz konusu olamaz. Dolayısıyla, konaklama işletmelerinin de İKY çerçevesinde "İşgören Bulma Süreci"nde DKY'ye başvurmaları, kendilerine önemli faydalar sağlayabilir. Bu faydalar, aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- DKY yoluyla konaklama işletmeleri iş gereklilerine uygun elemanlar bulabilecektir. Başka bir deyişle, işin gerektirdiği özelliklere sahip kişiler daha objektif esaslara göre belirlenebilecektir. Örneğin, psikoteknik testlerin

kullanılmasını gerektiren durumlarda, bu tür kırtasiye giderleri vb.), iş görüşmelerine ayrılan zaman ve para, sınavlar ve referans kontrolleri için yapılan harcamalar, ilk anda akla gelen önemli maliyet kalemleridir. Bu süreçte, uzman firmaların kullanımı herşeyden önce bu maliyet kalemlerinde işletme açısından büyük tasarruflar sağlayacaktır. Öte yandan, işe alma dönemlerinin ilk aylarında "işletmeden ayrılma oranının yüksek olduğu" da bir gerçektir. Dolayısıyla, özellikle işletmeye, uygun işgörenlerin alınamaması durumunda bu maliyetlerde artış daha büyük boyutlarda olacaktır. Uzman firmalar, uygun işgörenleri işletmeye kazandıracığı için bu konuda da önemli katkılar sağlanabilecektir.

- İKY konusunda uzman olan işletmeler, bu alandaki tüm gelişmeleri, fırsatları ve yeni yöntem ve teknolojileri sürekli izlerler. Konaklama işletmelerinin kendi faaliyet alanları ile doğrudan ilgili olmayan bir alanda bu çapta bir araştırma yapmaları güç olacağından, söz konusu gelişmelere uzak kalabilmektedirler.
- "İşgören Bulma Süreci"nde uzman firmaların kullanılması sayesinde, mevcut işletme kaynakları (zaman, ekipman, para, uzmanlar gibi) diğer insan kaynakları işlevlerine yoğunlaştırılabilir. Kaldı ki son yıllardaki eğilim, geleneksel İKY işlevlerinin (işe alma ve yerleştirme, nakil ve atamalar, bordro, özlük işleri, mesleki sağlık ve güvenlik, endüstriyel ilişkiler, çeşitli sosyal hizmetler) uzman firmalar aracılığıyla yürütülmesi, mevcut kaynakların ise, çağdaş İKY işlevlerine yoğunlaştırılması yönündedir (performans değerlendirme, kariyer planlama, ücretlendirme) (Arthur Andersen 2000).

Özet olarak, "İşgören Bulma Süreci"nin İKY kapsamına alınmasında temel amaç, konaklama işletmelerinde gerekli insan kaynaklarının elde edilmesini zaman, maliyet ve uzmanlık açılarından en uygun koşullarla mümkün kılmaktır (Bizri 2001, <http://outsourcing.com/BuyerSite/howendwhy/introduction/whatis/main.htm>).

İKY'nin "İşgören Bulma Süreci"nde konaklama işletmelerine sağladığı katkıları daha da artırmak mümkündür. Ancak, bu süreci tamamıyla dışarıdan uzman bir firmaya bırakmak ve geri çekilmek, her zaman sözü edilen katkıların sağlanabileceğini garanti etmez. İKY kendine özgü ilkeleri, kuralları ve sistematiği olan bir yönetim yaklaşımıdır. Bağından itibaren konaklama işletmeleri bu konuda ihtiyaçlarını iyi belirlemeli, doğru firma seçimi yapmalı ve birlikte çalışıldığı sürece söz konusu firmalarla iyi ilişkiler geliştirmeli ve iletişime süreklilik kazandırmalıdır.

Konaklama İşletmelerinde “İşgören Bulma Süreci”nde Dış Kaynaklardan Nasıl Yararlanılabilir?

Konaklama işletmelerinde “İşgören Bulma Süreci”, kısa ve uzun dönemde aday işgören gereksiniminin belirlenmesi, iş gücü piyasası ile ilgili bilgilerin toplanması, işgören sağlamada etkili araçların geliştirilmesi, nitelikli adayların bulunması, kaydedilmesi, elemelere tabi tutulması ve uygun olanlarının işe yerleştirilmesidir (Bingöl 1998). Bu süreçte işletme, ihtiyaç duyduğu insan kaynaklarını işletme içi ya da işletme dışı kaynaklardan karşılayabilir. İşgören ihtiyacının işletme dışı kaynaklardan karşılanması yönünde bir uygulamaya gidildiği takdirde, bu konuda uzman bir firmadan destek alınabilir. Özellikle aşağıdaki durumlarda konaklama işletmelerinin İKY’den yararlanması daha faydalı olabilir:

- İşletmede ayrı bir insan kaynakları birimi yoksa,
- Kalifiye işgörelere ihtiyaç duyuluyorsa,
- Özel bilgi, beceri ve yeteneğe sahip işgörelere ihtiyaç varsa,
- Seçim süreci, özel yöntemleri ve belirli bir uzmanlığı gerekli kılıyorsa,
- İşletmede örgütsel anlamda bir yeniden yapılanmaya gidiliyorsa ve
- İşletme yeni açılıyorsa (Fındıkçı 1999).

Örneğin, yukarıdaki kriterler çerçevesinde Türkiye’deki konaklama işletmeleri incelendiğinde, bağımsız bir İKY birimi olmayan işletmelerin oranının %36, yine bu oran içerisindeki işletmelerin %75’inde işgören devir hızının %40’ın üstünde olduğu görülmektedir (Ertan 1997). Konaklama işletmelerinde işgören devir hızı yüksekliğinin en önemli İKY sorunlarından biri olduğu düşünülürse, bağımsız bir İKY biriminin olmayışı, bu konuda uzman bir firmadan yararlanmayı gerekli kılacaktır.

Öte yandan, Türkiye’deki işletmelerde genel olarak İKY birimleri, diğer pek çok İKY işlevi gibi işe alma ve yerleştirmede de etkili sistemler kurmada zorlanmakta ve küreselleşmeden kaynaklanan örgütsel gereksinimleri karşılayabilmek için mevcut sistemlerini yenileme gereğini duymaktadırlar. Uzmanlık eksikliği ve sistem yokluğu, işletmeleri danışmanlık şirketlerine zorunlu olarak yönlendiren en önemli etkenlerdir (Aycan 2001, <http://outsourcing.com/htmls/Align.htm>). Buna ilave olarak, Özutku (2000)’ya göre, stratejik etkenliği artırmada en önemli İKY işlevlerinden biri, kalifiye işgörelere

seçilmesidir ve bunun başarıyla yürütülebilmesinde İKY birimi kadrolarında profesyonel yeteneklere sahip kişilerin bulunması çok önemlidir. Konaklama işletmelerinin bu derece profesyonel İKY uzmanlarına sahip olmaları çoğunlukla güçtür.

"İşgören Bulma Süreci"nin DKY kapsamına alınmasına neden olan faktörler işletmeden işletmeye değişiklik gösterebilir. Çeşitli nedenlerle bu uygulamaya geçmek isteyen işletmeler ise, aşağıdaki süreci izleyebilirler (Outsourcing Institute 2000, <http://outsourcing.com/BuyerSite/howandwhy/introduction/phases/main.htm>).

İşletme İçi Analiz ve Değerlendirme Süreci

-Öncelikle üst yönetim, işgören bulma sürecinde DKY'ye gerek olup olmadığı konusunda ayrıntılı bir değerlendirme yapmalıdır.

Daha önce sıralanmış olan durumlara ek olarak aşağıda sıralanan faktörler de işletmelerin DKY uygulamalarına yöneltebilir:

- İşgören bulma sürecine ilişkin maliyetlerin yüksek olması ve bu konuda maliyet azaltımı ihtiyacının ortaya çıkması,
- İşgören bulma sürecinin yönetiminde zorluk çekilmesi (Han 2001, <http://girisimciliknetwork.gen.tr/makale/makale13-14.html>) ve
- Bazı verilerin (performans değerlendirme ya da eğitim etkinliği değerlendirme sonuçları gibi) işletme bünyesinde yürütülen işgören bulma sürecinin yeterli etkinlikte olmadığını göstermesidir (Halvey ve Malby 1996).

-Üst yönetim ilgili sürece yönelik amaç ve hedefleri açık bir şekilde ortaya koymalıdır.

"İşgören Bulma Süreci"nin DKY kapsamına alınması konusundaki talebin üst yönetimden mi yoksa İKY biriminden mi geldiği, izlenecek DKY sürecinin zamanlamasını, programını ve kapsamını etkiler. Örneğin, üst yönetim, örgütsel bir küçülmenin ilk adımı olarak, öz yetenekleri dışındaki faaliyetlerini DKY kapsamına almaya karar vermişse, süreç çok daha hızlı işleyebilmektedir. Ancak, talep ilgili birimden geliyorsa ve ana hedef sürecin performansını yükseltmek ise, daha uzun bir değerlendirme ve anlaşma süreci söz konusu olabilir. Bu aşamada, DKY ile ilgili bir fayda-maliyet analizinin yapılması gerekir. Bu analizde, ilgili sürecin DKY kapsamına alınmasının

O. A. SEYMEN

DKY ve Konaklama İşletmelerinde İşgören Bulma Sürecine Uygulanması

işletmeye sağlayacağı faydalar ile getireceği risklerin iyi değerlendirilmesi ve faydaların daha ağır bastığı görüldüğü takdirde uygulamaya geçilmesi gereklidir. Örneğin, işgören bulmada maliyet azaltımı, daha fazla öz yeteneklere odaklanma, yeniliklere hızlı uyum, eğitim harcamalarının azaltılması ve esneklik gibi faydaları yanında; kontrol kaybı, maliyet yönetimi, sorumluluk dağıtmada güçlükler, yeni yönetsel yükümlülükler gibi risklerin de dikkate alınması zorunludur (Halvey ve Melby 1996).

-İşgören bulma süreciyle doğrudan ya da dolaylı ilişkisi bulunan personele, bu sürecin DKY kapsamına alınacağı, nedenleri ve getirileri ile birlikte açıklanmalı ve onların tam desteği sağlanmalıdır.

Özellikle uygulama kararı üst yönetimden geliyorsa, bunun İKY birimi üzerinde çeşitli endişeler ve bunlara bağlı bir direnç mekanizması yaratabileceği dikkate alınmalıdır.

İhtiyaçların Belirlenmesi ve Hizmet Sunacak İşletmelerin Seçimi Süreci

-Bu aşamada işletme işgören bulma süreci kapsamında kısa ve uzun vadede temel gereksinimlerinin ne olduğunu ortaya koymalıdır.

Bununla ilgili olarak, ihtiyaç duyulan personelin sayısı, niteliği, zamanı ve işe alma stratejisinin ne olduğu (dış kaynak oranı, adaylara başvuru ve eleme şekli gibi) belirlenmelidir. Bu belirlemede, işle ilgili insan kaynakları politikasından ve örgüt içi çalışanların bilgi ve deneyiminden faydalanılmalıdır. Bu arada, kurumsal kültür gereksinimleri de dikkate alınmalı, daha önceki yıllarda bu süreçte veya başka bir süreçte/fonksiyonda DKY uygulanmışsa- ya da halen uygulanmakta ise- bunun getirileri, başarı durumu ve örgüt kültürü üzerinde ne tür etkiler yarattığı gözden geçirilmelidir (Pijawka 2001, <http://outsourcing.com/Htmls/Align.htm>).

-Bilgi toplama sürecini yürütecek ve üst yönetimle iletişim içinde bulunacak bir ekip oluşturulmalıdır.

Bu ekip üyelerinin, işgören bulma süreciyle ilgili yasal mevzuat, İKY, finansman ve işgören bulma sürecinin kendisi ile ilgili konularda uzman olmaları daha yararlı olacaktır.

Bu ekibin temel görevi, örgüt içi gereksinimlerin neler olduğu ve hangi Hizmet Sunucu İşletmeler (HSİ)'in¹ bu gereksinimleri en iyi şekilde karşılayacakları konusunda araştırma yapmaktır. Bu araştırma kapsamında, DKY uygulayan diğer işletmelerin ziyaret edilmesi önerilebilir. Amaç, bu işletmelerin yaşadıkları deneyimleri öğrenmek ve en iyi uygulamaları Kıyaslama (Benchmarking) yoluyla kendi işletmelerine kazandırmaktır.

-Potansiyel HSİ'lere ulaşmaya ve onları değerlendirmeye olanak tanıyacak bir teklif mektubu hazırlanmalıdır.

Teklif mektubunda iki ana konuya ilişkin bilgilere yer verilmelidir. Bunlardan ilkinde "İşgören Bulma Süreci" ile ilgili olarak işletmenin HSİ'lerden neler beklediğine ilişkin sorulara; ikinci olarak ise, HSİ'lerin örgüt yapısı, işleyişi ve örgüt kültürüne ilişkin konulara değinilmelidir. Teklif mektubunda olması gereken özellikler aşağıdaki şekilde açıklanabilir:

İşletmenin Süreçle İlgili İhtiyaçları Açısından

- Teklif mektubu, işgören bulma sürecinde hizmet sunacak işletmeler arasında karşılaştırma ve sağlıklı bir değerlendirme yapabilme imkanı tanıyacak özellikte olmalıdır.
- Tüm şartlar açık, somut ve ölçülebilir terimlerle ifade edilmelidir.
- İşletmenin nasıl bir çalışma yöntemini uygulamak istediği belirtilmelidir.
- İşletmenin işgören bulma sürecine ilişkin temel sorunlarını kapsamalıdır.
- HSİ'nin bu süreçle ilgili vereceği hizmetin maliyetinin ne olacağı sorulmalıdır.
- İşletmeye sürecin şu andaki maliyetini göstermelidir.
- Teklif için son başvuru tarihini içermelidir.

HSİ'lerin İşleyişi, Örgüt Yapısı ve Kültürüne İlişkin Sorular

Teklif mektubunda;

- İlgili süreci yürütecek olan kişilerin eğitim, uzmanlık ve deneyim durumları.
- HSİ'nin misyon, vizyon ve hedeflerinin ne olduğu.
- HSİ'nin kalite politikası ve değerleri.

¹ HSİ ile işletmenin DKY amacıyla başvurduğu işletmeler ifade edilmektedir.

- HSI'nin ilgili süreç konusundaki önerileri
- HSI'nin uyguladığı yönetim standartları
- HSI'nin ilgili sürecin işleyişine ilişkin örnek uygulamaları
- HSI'nin ilgili süreçle ilgili referansları ve aldığı ödüller ve
- HSI'nin İKY ve İşgören Bulma sürecindeki gelişmeleri izleyip izlemediğine ilişkin verileri elde etmeye yönelik sorular bulunmalıdır (Ernst & Young Know-How 2000).

DKY sürecinde "Teklif Mektubu" son derece önemli bir rol oynar; bu nedenle, çok özenli bir biçimde hazırlanmalıdır. Bu belge, ayrıntılı bir "İş Mektubu" biçiminde düzenlenmeli; bir tanıtım broşürü ya da pazarlama aracı olarak ya da edebi bir yazı gibi düşünülmemelidir. Soruların belirgin ve istenen yanıtları almayı sağlayacak şekilde hazırlanması ve görüşmeler sırasında taraflara yön verecek en önemli belge olarak kabul edilmesi gereklidir. Konaklama işletmesi tarafından önerilen tüm koşullar maddeler halinde sıralanmalı, her bir madde için HSI'den kabul ve red durumu açıklamaları ile istenmelidir. Unutulmaması gereken en önemli nokta, teklif mektubunun doğru HSI'yi seçmede anahtar unsur olduğudur (Campbell 2001, <http://outsourcing.com/BuyerSite/howandwhy/articles/rfpprocess/main.htm>).

-Piyasada bu işte uzman olan firmaların isim ve adresleri tespit edilmeli ve bu firmalara birer teklif mektubu gönderilmelidir.

-Oluşturulan ekip, teklif mektubuna yanıt veren firmalar arasında işletmenin ihtiyaçlarını karşılamaya en yakın durumda olan firmayı ya da firmaları belirtmelidir.

Bu belirlemede, teklif mektuplarının hazırlığı aşamasında da kullanılan "Değerlendirme Kriterleri"nden yararlanılabilir. Değerlendirme kriterlerine ilişkin bir örnek Tablo 4.'de görülmektedir.

Örneğin, üç işletmeye teklif mektubu gönderildiği varsayımı altında ve Tablo 4.'de belirtilen ağırlık puanları doğrultusunda her bir kritere göre, HSI'lerin ağırlıklı puanları hesaplanmalı ve böylece en fazla toplam puanı elde eden firma tespit edilmelidir.

Tablo 4. Hizmet Sunucu İşletmeleri Değerlendirme Kriterleri

HSl Seçim Kriterleri	Ağırlık Puanı	HSl 1		HSl 2		HSl 3	
		Puanı	Ağırlık Puanı	Puanı	Ağırlık Puanı	Puanı	Ağırlık Puanı
Firmanın:							
* Tanınmışlığı (Referansları)							
* Finansal İşbirliği							
* İşletme Bulma Programına Yönelik Kalite Taahhüdü							
* Fiziksel Konumu/Yakınlığı							
* Kadronun Bilgi ve Uzmanlık Düzeyi							
* Teklif Formunun Uygunluęu							
* İşletmeye Kültür Uyum Derecesi							
* Mevcut Müşterileriyle İlişkileri							
Toplam (1)							
Alınacak Hizmetlerin:							
* İçeriksel Zenginlięi							
* Mevcut Sorunlara Getirdiği Çözümler							
* Yürütme Şekli ve Planı							
* Yönetimi (Planlama, Örgütlenme, Koordinasyon, Kontrol)							
* Yürütülmesinde Kullanılan Teknoloji							
Toplam (2)							
Uygulanacak Fiyat							
Toplam (3)							
Risk/Ödül Oranı:							
Toplam (4)							
Genel Toplam (1+2+3+4)							

Kaynak: Gökçeroę 2001:51 ve Han 2001, <http://girisimciliknetwork.gen.tr/makale/makale13-14.html>.

-İşletme ile seçilen HSI arasında yazılı bir sözleşme yapılmalıdır.

Bu sözleşmenin hazırlık ve imza aşamalarında her iki taraftan da uzman kişilerin (örneğin, avukatların, DKY uzmanlarının vb.) bulunması, karşılıklı çıkarların korunması ve güvenin sağlanması açısından önemlidir (Millstein 1996, <http://outsourcing.com/BuyerSite/howandwhy/articles/riskles/riskaward/main.htm>) Yazılı olarak hazırlanan sözleşmede, günlük rutin işlemler, kullanılacak kaynaklar, performans standartları, performansın gözden geçirilmesine yönelik hükümler, belirlenen şartlara uyulmaması durumunda ne yapılacağı, ödeme koşulları ve ilgili diğer ayrıntılar yer almalıdır (Han 2001, <http://ginşimciliknetwork.gen.tr/makale/makale13-14.html>).

DKY uygulamalarında yaşanan en önemli sorunlardan biri yapılan anlaşmaların eksik tasarlanmasıdır. Sunulması istenen ve garanti edilen hizmetlerin ve diğer koşulların ayrıntılı bir şekilde tanımlanmadığı anlaşmalar, iki işletme arasında yanlış beklentilere ve dolayısıyla uyumsuzluklara yol açabilir (Infoworld 1996, <http://outsourcing.com/BuyerSite/howandwhy/articles/riskreward/main.htm>). Öte yandan, yapılacak anlaşma performans hedefleri açısından yeterince esnek değilse, yeni teknolojiler ve değişen işletme içi ve dışı çevre koşulları, bunlara uyum sağlamayı güçleştirir. Dolayısıyla, bir DKY anlaşmasının başarılı olması için, değişime dönük şekilde planlanması, hizmetlerin çerçevesini değiştirebilecek prosedürlerin geliştirilmesi, değişiklik durumunda maliyet ve fiyat uygulamalarının nefer olacağını belirlemesi ve tüm bunların anlaşma metninde yer alması gereklidir (Datamation 1996, <http://outsourcing.com/BuyerSite/howandwhy/articles/riskreward/main.htm>).

Uygulama ve Kontrol Süreci

Bu aşamada konaklama işletmesi, işgören bulma süreci ile ilgili uygulamaları anlaşma yaptığı HSI'ye devreder ve onun mevcut çalışmalarını sürekli kontrol eder. Uygulama sürecinin etkin bir şekilde yürütülebilmesi için aşağıdakilerin yapılması önerilebilir:

- İşgören bulma sürecinin her aşamasında karşılıklı iletişim kurulmalı ve buna süreklilik kazandırılmalıdır. Bu çerçevede, periyodik toplantılar, haber bültenleri, raporlar ve yazılı, sözlü, görsel tüm haberleşme araçlarından yararlanılabilir. Geç veya çok nadir yapılan görüşmeler, geç ya da düzensiz bilgi alışverişine neden olabilmektedir. Ayrıca, zayıf ya da düzensiz veri transferi taraflar arasında güvensizliği ve motivasyon kaybını doğuran etkenlerdir (Stiffler

2001, <http://outsourcing.com/Htmls/Synergy.htm>).

• İşletmenin yararlandığı hizmetin kalitesi, birlikte çalıştığı HSI'nin finansal gücüne, teknolojisine, bilgi düzeyine, insan kaynağı potansiyeline ve gerekli fiziksel donanımına bağlıdır. Dolayısıyla, bu alanlarda HSI'ye gereken desteğin sağlanması, bu işletmelerle kurulan bağları güçlendirecek ve daha kaliteli hizmet alınmasını sağlayacaktır.

• DKY çerçevesinde birlikte çalışılan işletmeleri bir tedarikçi ya da taşeron gibi değil işletmenin bir "dış ortağı" olarak görmek gerekir. Bu yaklaşım, işletmeler arasındaki bağı güçlendirecek ve ilişkilere de süreklilik kazandıracaktır (Düren 2000).

• Aynı zamanda mevcut uygulamaların etkinliği de sürekli kontrol edilmelidir. İşletmelerin, ilgili süreçlerini DKY kapsamına alarak başka işletmelere devretmeleri, artık onları yönetmedikleri ya da onlardan sorumlu olmadıkları anlamına gelmez. DKY yaklaşımı, başından sonuna sürekli denetim ve değerlendirme gereken bir süreci ifade eder ve yürütülen ilişkilerin her aşamasında sürekli iyileştirme çabaları ağırlık kazanır (Pijawka 2001, <http://outsourcing.com/Htmls/Align.htm>). Bu çerçevede, aşağıda belirtilen çalışmalar yürütülebilir:

- Hizmetlerin periyodik olarak gözden geçirilmesi,
- DKY ile ilgili belirlenmiş amaç ve hedeflere ulaşıp ulaşılamadığı,
- Sözleşme şartlarına uyulup uyulmadığı,
- İşgören bulma sürecinin etkinliğini değerlendirmeye yönelik göstergelerin izlenmesi (işgören devir oranı, devamsızlık oranı, performans değerlendirme sonuçları, eğitim etkinliği sonuçları gibi) ve
- Gerçekleşmesi gereken düzeltici faaliyetlerin yerine getirilip getirilmediği.

DKY Yaklaşımını Benimseyen Konaklama İşletmeleri Ne Tür Sorunlarla Karşı Karşıya Kalabilirler?

Konaklama işletmelerin "İşgören Bulma Süreci"nde DKY kapsamında önemli kazanımlar elde edebileceklerdir. Ancak, bunun yanında DKY uygulamalarında sorunlar ve risklerle de karşılaşılacağı unutulmamalıdır. Burada önemli olan, bu sorun ve riskleri öngörebilmek ve gerekli önlemleri geliştirmektir. Bu sorunlar ve riskler, şu şekilde sıralanabilir:

***DKY uygulamalarında HSI'lere aşırı bağımlılığın söz konusu olması.** Bunun anlamı, DKY uygulayan işletmenin işgören bulma süreci ile ilgili yeteneğini kaybetmesi ve bu çerçevede, HSI'nin öne sürdüğü koşulları kabul etmek zorunda kalmasıdır (Koçel 1998).

***HSI'nin, işletmenin mevcut uygulamaları, prosedürleri ve kültürü hakkında-kendi personeline oranla-daha az bilgi sahibi olmasının getirdiği sorunlar** (Örneğin iş gereklerine ya da işletme kültürüne uygun olmayan personelin işe alınması gibi).

***İşletme içinde DKY uygulamasına direnç gösterilmesi.**

***Karşılıklı bilgi akışı ve sunulan hizmetin acilen gerekmesi durumunda HSI'nin yavaş hareket etmesi.**

***Bilgi yönetimi eksikliği.** Bunun anlamı, konaklama işletmesinin HSI tarafından yürütülen işgören bulma faaliyetlerini tam anlamıyla nasıl yaptığını ve gerçekte maliyetinin ne olduğunu bilememesidir.

***Yanlış, eksik veya geç iletişim doğurduğu güvensizlik, hatalı uygulamalar ve uzaklaşmalar** (Stiffler 2001, <http://outsourcing.com/Htmls/Synygy.htm>).

Öte yandan, DKY'den istedikleri/bekledikleri faydaları sağlayamayan işletmeler incelendiğinde, iki temel hata yaptıkları görülmektedir. İlki, DKY'ye yönelik ilk yaklaşımın stratejik olmaktan çok taktiksel düşünülmesi; ikincisi ise, anlaşma yönetiminin "işbirliği ya da ortaklık" bakış açısı yerine, "rakip ya da muhalif taraf" mantığı ile yürütülmesidir.

DKY konusunda en başarılı işletmelerin en önemli özelliği ise, HSI ile karşılıklı ilişkilerini sağlıklı ve uzun ömürlü kılabilmişleridir. Bu işletmeler, ilişkilerini en baştan sağlam kurmaya özen gösterirler, en iyi HSI'leri seçerler, DKY'yi stratejik bir araç olarak kabul eder ve sürekli iyileştirme çevrimini işletirler (Tarsh 2001, <http://outsourcing.com/BuyerSite/howandwhy/articles/managingrelation.../main.htm>). Ayrıca, kendi müşterilerinin DKY sonrasında tatmin derecelerini ölçmeye de özen gösterir ve bu konuda sorunlar varsa, bunu HSI'ye vaktinde ve eksiksiz ileterek çözüm bulma sürecine destek verirler.

Son olarak, "Başarılı Bir DKY İlişkisinin Püf Noktaları" şeklinde belirlenen maddeler şöyle sıralanabilir:

- Her iki taraf için DKY açısından paylaşılan ortak bir vizyon yaratmak ve bu vizyonu sözleşme kapsamına almak,
- HSI'nin, işletme amaçlarına ve hedeflerine faaliyetleri ile hizmet ettiğinin kesin göstergesi olacak performans ölçülerini belirlemek ve sözleşmede bunlara yer vermek,
- Sürekli ve açık bir iletişim mekanizması oluşturmak ve
- Değişen durumlara özgü alternatif planlar ile ortaklıktan çıkış stratejilerini önceden belirlemek ve üzerinde uzlaşmaktır (Tarsh 2001, <http://outsourcing.com/BuyerSite/howandwhy/articles/managingrelation.../main.htm>).

Sağlıklı bir DKY ilişkisinin yürütülmesinde, önerilen çerçeve yol gösterici olacaktır. DKY'nin ilkeleri, nasıl yürütüleceğine ilişkin temel adımlar ve bu konudaki "en iyi işletme uygulamaları" dikkate alındığında karşılaşılabilecek sorunların büyük bir bölümü kendiliğinden çözümlenecektir.

Sonuç

Konaklama işletmelerinde "insan" kaynağı en önemli ve en stratejik unsurdur ve bütünsel performansın sağlanabilmesi için bu kaynağın en etkin bir şekilde işletmeye kazandırılması gereklidir. Dolayısıyla, doğru işe doğru sayıda ve nitelikte işgörenlerin bulunması, seçimi ve yerleştirilmesi en önemli İKY işlevlerinden birisidir. Çalışmada belirtilen çeşitli nedenlerle, işletmeler bu konuda arzu edilen performans düzeyine ulaşamadıkları takdirde, çağdaş yönetim tekniklerinden biri olan DKY'ya başvurabilirler. DKY, işgören bulma sürecinde, konaklama işletmelerine önemli kazançlar sağlayacağı gibi beraberinde sorunlar da getirebilmektedir. Bu noktada, DKY uygulamaları

O. A. SEYMEN

DKY ve Konaklama İşletmelerinde İlgören Bulma Sürecine Uygulanması

çalışma içerisinde sözü edilen çerçeve dahilinde yürütüldüğü ve olası sorunlar da öngörüldüğünde mevcut uygulamaların başarı kazanma olasılığı yükselecektir.

Kaynakça

- Akkavuk, E. (1997), "Sanal Organizasyonlar ve Karşılaştırmalı Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arthur Andersen (2000), *2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması*, İstanbul: Sabah Yayınları.
- Bıçer, İ. H. ve Sungur, H. (1998), "Değişim Mühendisliği (Business Process Reengineering) Yaklaşımının Türkiye Şartlarında Uygulanabilirliği Üzerine Bir Modelleme Çalışması", 5 Ulusal Kalite Kongresi Özetleri ve Tebliğler, 13-14 Kasım, İstanbul: TÜSIAD-KalDer Yayını.
- Bingöl, D. (1998), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Casala, F. F. (2000), "The Outsourcing Revolution", Outsourcing Index, Outsourcing Institute.
- Cook, C. W., Hunsaker, P. L. ve Coffey, R. E. (1997), *Management and Organizational Behaviour*, USA: Irwin-McGraw-Hill Company.
- Düren, Z. (2000), *2000'li Yıllarda Yönetim*, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Ernst ve Young Know-How (2000), "Yeni Ekonomide Doğru İstihdam ve İnsan Kaynakları Danışmanlarının Rolü," *Human Resources Management İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, Mayıs-Haziran.
- Ertan, H. (1997), "Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İlgören Devir Hızı, Anlam ve Önemi (Bir Uygulama)", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fındıklı, İ. (1995), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Geylan, R. (1999), *İşletmelerde Personel Disiplini*, Eskişehir: Met Yayıncılık.
- Gökdere, H. (2001), "Bilgi Sistemlerinde Tadarıkçi Seçimi", *KalDer Forum*, Nisan-Mayıs-Haziran, Yıl 1, Sayı 2, İstanbul: Türkiye Kalite Derneği Yayını, 47-52.
- Halvey, J. K. ve Melby, B. M. (1996), *Information Technology Outsourcing Transactions*, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Hussey, D. E. (1997), *Kurumsal Değişimi Başarmak*, T. Savaşer, (Çev.), İstanbul: Perspektif Matbaacılık.
- Koçel, T. (1998), *İşletme Yöneticiliği*, Yenilerimiz 6. b. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Lawenthal, J. N. (1994), *Reengineering The Organization*, Milwaukee, Wisconsin: ASQC Quality Press.
- Özütku, H. (2000), "İnsan Kaynakları Yönetiminde Etkenlik Ölçümü", *Verimlilik Dergisi*, 4, 61-84.

- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Tangün, M. (2000), "Sinerji Training & Consultancy Genel Müdürü ile Röportaj", *Human Resources İnsan Kaynakları ve Yönetimi Dergisi*, Mayıs-Haziran, 8-10.
- Türk Dil Kurumu (1988). *Türkçe Sözlük*. Yeni Baskı, Cilt 2, Ankara: Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu, 1425.

İletişim Adresi:

Yrd. Doç. Dr. Oya Aytemiz SEYMEN
BAÜ Balıkesir Turizm İşletmeciliği ve
Otelcilik Yüksekokulu
Çağış Kampüsü
Balıkesir, TÜRKİYE
seymenoy@turk.net
