

BİLİŞİM SEKTÖRÜNDEKİ GELİŞMELERİN İÇ VE DIŞ KAYNAKLI İSTİHDAM STRATEJİLERİ ÜZERİNE ETKİLERİ

Özhan TINGÖY

Marmara Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Yardımcı Doçent .Dr.

EFFECTS OF THE DEVELOPMENTS IN THE INFORMATION SECTOR ON INSOURCING AND OUTSOURCING EMPLOYMENT STRATEGIES

Abstract: An Information technologies are developing very quickly in our time. Owing to these technological developments, organizations try to make new arrangements in employer-employee relationship. Lack of providing information concerning the advanced technologies and cost of integration to the new system, inefficient working of employees, working hours, legal details, social security and governmental politics are major problems. For these reasons, organizations have focused on varying forms of employment insourcing and outsourcing strategies. Most of the organizations, while using the key personnel providing information service partly from insourcing, prefer to use some of them from outsourcing. In this paper, we examine the situation of worker-organization relationship in insourcing and outsourcing arrangements from the structural developments of view of information technologies and offer taxonomy of outsourcing employment that ranges from traditional employment, arrangement to new alternative employment insourcing and outsourcing strategies.

Keywords: Information Systems, Information Technology, Insourcing and Outsourcing

BİLİŞİM SEKTÖRÜNDEKİ GELİŞMELERİN İÇ ve DIŞ KAYNAKLI İSTİHDAM STRATEJİLERİ ÜZERİNE ETKİLERİ

Özet: Günümüzde bilişim teknolojileri hızla gelişmektedir. Kurumlar da bu teknolojik ilerlemeler dolayısıyla işçi işveren ilişkilerini yeniden düzenleme yoluna gitmektedir. Yeni teknolojilerin kuruma girmesiyle oluşan bilgi eksikliği ve bunu karşılamadaki masraflar, personelin verimsiz çalışması, çalışma süreleri, yasal ayrıntılar, sosyal güvenlik, hükümet politikaları belli başlı sorunlar oluşturmaktadır. Bu yüzden kurumlar, çeşitli iç ve dış kaynaklı istihdam stratejileri üzerinde çalışmaktadır. Kurumların çoğu bu hızlı gelişim karşısında bilişim hizmeti sağlayan personelin bir bölümünü içeriden sağlarken bir bölümünü de dışarıdan sağlamayı yeğlemektedir. Bu yazıda, bilişim teknolojilerindeki gelişmeler bünyesinde, kurumların iç ve dış kaynaklı işçi-işveren düzenlemelerindeki durumu geleneksel istihdam düzenlemelerinden başlayarak yeni alternatif istihdam yapısı çeşitli boyutlarıyla ele alınıp dış kaynaklı istihdam sınıflandırması sunulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Bilişim Sistemleri, Bilişim Teknolojileri, İç kaynak, Dış Kaynak.

I. GİRİŞ

Bilişim hizmetleri sağlayan personeli etkin bir şekilde kullanmak, bilişim sistemi yönetiminde karşılaşılan en önemli sorunlardan biridir. Genelde işçi-işveren ilişkisi, geleneksel iç kaynaklı düzenlemeler ile yapılmaktadır. Kurumlar, iç kaynaklı istihdamda çoğunlukla içteki sürekli bilişim sistemi işgücü ile ilgili sorunlar üzerinde durmaktadır[1]. Örneğin; işgücünü motive etmek, geliştirmek ve bilişim sistemi personeli eğitmek gibi sorunlar kurumların önemli konularını oluşturur. Dış kaynaklı istihdamda ise kurumlar içteki sürekli işgücüne karşı kurum dışında tampon işçilerle dışsallaşmaktadır. Dışsallaşma deyimi, bir işçinin kurum dışına alınmasını belirtmektedir. Bu kapsamda işçi kurumun sürekli bir çalışanı değildir[2]. Dışkaynaklı istihdam düzenlemeleri şeklinde olan tampon işçilere günümüzde dinamikleşen, yarışmacı ve değişken bir çevre için gereksinim vardır. Bunlara ek olarak, kurumlar

küçülme stratejilerini benimserken bilişim hizmetleri çalışanlarını da açığa almaya doğru yönelmektedir.

Bu yazıda, bilişim sistemlerinde iç kaynaklı ve dış kaynaklı alternatif istihdam stratejilerinin kuralları incelenmektedir. Önce geleneksel işçi-işveren ilişkisinin genel bir açıklaması yapıp, dışardan kontrol biçimlerine doğru geçişi destekleyen etkenler açıklanmakta ve kurumların bilişim sistemleri işgücü gereksinimlerini dış kaynaklı istihdama zorlayan özel nedenlerin ana hatları çıkarılmaktadır. Daha sonra geleneksel iç kaynaklı ilişkinin ötesine uzanan bilişim sistemlerinde istihdam stratejilerinin sınıflandırması sunulup özel istihdam düzenlemelerinin seçimi ile ilgili eğilimler vurgulanmaktadır. Bu yazıdaki sınıflandırma ile; geleneksel iç kaynaklı istihdamdan, dış kaynaklı düzenlemelere kadar uzanan bilişim sistemleri istihdam stratejilerinin çeşitlenişi açıklanmıştır.

II. İÇ KAYNAKLI İSTİHDAM ve DİĞER ALTERNATİFLERİ DESTEKLEYEN ETKENLER

II.1. Geleneksel İç Kaynaklı İstihdam

Klasik ekonomi görüşüne göre; emek pazarındaki işçiler, daha iyi iş olanaklarından yararlanmak için işler arasında sık sık ve serbestçe iş değiştirebilmektedir. Fakat, tarihsel olarak çeşitli nedenlerden dolayı açık emek pazarının yerini ast-üst veya içerden kontrollü işgücü almıştır. Açık emek pazarını denetim altına almak için işi içerden kontrol edecek düzenlemeler doğmuştur. Bundan anlaşılan, geleneksel iç kaynaklı istihdam ilişkisinin önemli bir nedeni, işverenin çalışanlar üzerinde daha büyük bir denetime egemen olabilmesidir. Yasal bir iş ilişkisi prensibinden alınmış yetkiye göre; işveren, çalışanlar üzerinde bir "kayıtsızlık alanı" oluşturup bunu kontrol altına almak ister. Kayıtsızlık alanı deyimi ile, işçilerin ücretleri karşılığında işverenin otoritesi ve denetimi altında yapmakta olduğu faaliyetlerdir[3].

Geleneksel iç kaynaklı istihdam ilişkisine yasal açıdan bakıldığında, işçi-işveren ilişkisini düzenleyen hem genel hükümler hem de çalışma alanını düzenleyen özel hükümler vardır. Bu hükümlere göre, her iki tarafın da kendilerine verilmiş hakları ve yükümlülükleri bulunmaktadır. İç kaynaklı bir iş sözleşmesi yapan çalışan, hizmet sözleşmesinin konusunu teşkil eden işi, bizzat ve özen göstererek yapmakla yükümlüdür. İşin yapılması sırasında kasıt, ihmal ya da dikkatsizlik sonucu vereceği zarardan sorumludur. Çalışan, sözleşmenin konusunu teşkil eden işin yapılması sırasında ve işyerine ilişkin konularda verilen talimatlara uymakla yükümlüdür. Çalışan, işverenin zararına yol açacak bir rekabete başvurmamalıdır. Açıklanması sakıncalı olabilecek nitelikteki işyerine ve işverene ait sırları açıklanması gerekmediği sürece saklamak zorundadır. İç kaynaklı bir iş sözleşmesi yapan işveren ise, çalışana sözleşmeden ve yasalardan doğan ücretini süresinde ödemek zorundadır. İşveren, çalışanın zarureti nedeniyle gereksinimi olan parayı yaptığı iş oranında vermekle yükümlüdür. Ancak, kendisi için bir zarar ya da darlık söz konusu olduğunda bu yükümlülük ortadan kalkmaktadır. İşveren, çalışana çalışma kurallarını bildirme zorunluluğundadır. Yani, çalışma ve dinlenme saatleri ile işyerinin düzenine ilişkin kuralları önceden bildirmelidir. İşveren, sözleşmenin konusu olan işin veya işyerinin özelliklerini dikkate alarak çalışanın sağlığını ve güvenliğini sağlayacak önlemleri almak zorundadır. Ve çalışanın yapacağı iş için alet ve malzemeyi vermekle de yükümlüdür [4].

Bunların dışında işverenlerin, çalışanlar üzerinde güçlü denetimini sağlayan diğer bir çok haklı nedenler dolayısıyla iç kaynaklı bir iş sözleşmesi yapılmaktadır. Bunun nedeni işçide şekillenmiş olan niteliklerin özel oluşudur. İşçinin becerileri ve bilgisi daha çok gelişip ve başka işverenlere transferleri daha az oldukça insanın nitelik olarak özelliği de artmaktadır. Bu nedenle işin içerden düzenlenmesi niteliklerin spesifik olduğu yerlerde hem işverenin hem de işçinin yararına olur. Çünkü

kariyerdeki düzenli ilerlemeler işçinin işinde yukarıya doğru yükselme beklentilerini sağlar ve işverenin işçiyi eğitime konusundaki yatırımlarını da artırır[5].

II.2. Alternatif İş Düzenlemelerini Gerektiren Etkenler

Geleneksel istihdamın iç kaynaklı oluşunun sunduğu avantajlara rağmen bu düzenlemenin beraberinde getirdiği harcamalar dezavantaj oluşturur. Açık bir anlatımla, sürekli işçilerin masrafları geçici işçilerinkine oranla sosyal yardımlar ve eğitim gibi yapılan ek harcamalar yüzünden artabilir. Alternatif istihdam düzenlemeleri için başka bir güçlü etken, kurum için yaşamsal öneme sahip kaynakların korunmasıdır. İç kaynağa bağımlılık kurumların bağımlı olduğu kritik öğeleri denetim altında tutmaya yarayan bir mekanizma olan "çevresel tamponlama"dır. Dışardan sağlanan işçiler, çevredeki talep dalgalanmalarını emmek için kolayca genişleyebilen ve daralabilen esnek bir tampon olarak düşünülebilir. İşgücü yönetimi için oluşturulan denetim mekanizmaları, kurum ile çevre arasındaki sınırları belirler. Sınırın saptanmasında temel amaç, kurumun anahtar konumundaki teknik ana faaliyetlerini çevresel koşullardan korumak veya yalıtımdır. Böylece kurumlar çevresel koşulların el vermediği durumlarda yani, işi etkin bir şekilde başarmak için özel bilgiye gereksinim duyulması durumunda pek fazla kritik olmayan işçileri büyük olasılıkla dışardan sağlayacaktır. Küresel ekonomiye entegrasyon aynı zamanda; ürün, hizmet ve iş piyasalarındaki rekabeti de artırır. Bunun sonucunda "rekabet artışı" kurumların ve ulusların her ikisi için yeni pazarları ve teknolojileri değiştirmek ve benimsemek için amansız bir baskı yapacak anlamına gelmektedir[6]. Başka bir önemli konu ise, bilginin; depolanmasında işlenmesinde ve iletiminde olduğu gibi hızla ilerleyen teknolojilerin ardı ardına çoğalmasındadır. Bu yeni teknolojiler, yüzyıllardır süre gelen iş düzenlemelerindeki zaman ve uzaklık engellerinin üstesinden gelerek karmaşık değişikliklere yol açmaktadır. Bu yüzden bilişim teknolojisi, her endüstride her işte değişim ve çalkantı yaratacak demektir.

Sonuç olarak bu yönlendirici etkenler; kurumların geleneksel iç kaynaklı istihdam düzenlemelerini boş yere sınırlayıcı ve işlemez olarak bulabileceklerini işaret etmektedir. Aksine dış kaynaklı istihdam gibi alternatif düzenlemeler ile emek pazarı koşulları ve kurumsal gereksinimleri aşağıda belirtilen şekillerde değiştirme uğraşısı veren kurumlara esneklik kazandırır.

- Dışardan işçi kullanmak istihdam maliyetlerini azaltabilir. Kurumlar, sosyal güvenlik içeriğinden olan sağlık sigortası ve diğer ek yardım giderlerini artırmaksızın dışardan işçi kiralayabilir.

- Dışardan istihdam yönetim giderlerini azaltabilir. Bağımsız sözleşmeli dış kurumlar, dışardan işçi sağlayıp yönetimleri altında tutmaları durumunda, müşterinin yönetim yükünü büyük ölçüde hafifletir.

• Dışardan sağlanan işçiler uzun vadeli istihdam beklentisi olmaksızın tutulmaktadır. Dış kaynaklı işçilerle yapılan sözleşmeler ile kurumun imajına zarar verme ya da iş vermede ırkçılık endişesi olmaz[7].

Dış kaynaklı istihdamın avantajlarına karşın, kurumların işgüçlerinin tamamını dışardan karşılayacakları varsayılmaz. Daha çok, kurumların gittikçe ikili istihdam stratejisine güvenecekleri varsayılmaktadır. Bu stratejide sürekli işçilerden oluşan bir içsel çekirdek çalışan ve çevresel dalgalanmaları emecek dış kaynaklı çalışanlardan oluşan bir tampon istihdam bulunmaktadır. Maliyet ve kaynak açısından bakıldığında iç kaynaklı çekirdek çalışanlar, kurumun yaşamını sürdürmesi için önemli sayıda yatırım yaptığı çalışanlardır. Dış kaynaklı çalışanlar daha az merkezi olan faaliyetlerde bulunan ve kurum için daha az spesifik ve çabuk önemini yitirecek becerilere sahip kişilerden oluşur.

II.3. Bilişim Sektöründe Alternatif İş Düzenlemelerine Yönelmeyi Gerektiren Etkenler

Bilişim sistemi yapısında, geleneksel iç kaynaklı istihdam ilişkisinden farklı iş düzenlemesi yapmak teknolojinin gittikçe hızlı evrimi yüzünden daha da önemli duruma gelmektedir. Yeni bir teknolojinin yaşamı yaklaşık iki yıldır. Bu yüzden bilişim sistemi personelinin yetenekleri çok çabuk aşınmaktadır. Teknolojiye dayalı personel çalıştıran ve geleneksel iç kaynaklı istihdam ilişkilerine bağlı kurumlar, sürekli olarak çalıştırdıkları kişilerin yeteneklerinin yükseltmesi ihtiyacı sorunu ile karşı karşıyadır[8]. Teknolojik gelişmeleri eskimeyenileme açısından bakıldığında, iç kaynaklı işgücü eğitimi üstlenmek kurum için zor olabilir. Örneğin, bilişim teknolojileri öylesine hızla geliyor ki bir kurum, içsel yatırım yapıp ve bilişim sistemi personelini belli bir teknolojiye eğitinceye kadar kullanılan teknolojinin modası geçmiş olabiliyor.

Hızla değişen teknolojilere ek olarak bilişim sektörü ciddi yetersizliklerle yüz yüze kalmaya devam etmektedir. Nitelikli çalışan azlığı kurumlar için büyük bir sorundur. Çünkü bilişim sistemi endüstrisi özellikle de İnternet ve e-ticaretin ortaya çıkması ile birlikte çok hızlı değişmektedir. Bilişim teknolojilerinde, özel yetenekler açısından yeterli sayıda çalışanın bulunamayışı özellikle önemlidir. Nitelikli personelin az sayıda oluşu sorunu kötüleştirilmektedir. Çünkü kurumlar bilişim sektörü personelini eğitmek için yatırım yapmaya isteksizdir. Kurumların eğitim için yapılan yatırımı amorti etmek için şansları yoktur.

Oysaki yeni rekabet koşullarında kurumların eğitime ağırlık vermesi zorunludur. Çünkü bu bin yılda, bilişim sistemi ile birlikte nitelikli çalışan gruplar geçmiştekilere göre çok daha yeteneklidir[9]. Teknik donanımlar ve sistemlerin gelişimi geçmişteki bilişim sektörü çalışanlarının temel yeteneklerini oluştururken, 21. yüzyılda bilişim sistemi çalışanlarının teknik donanım

ve pratik bilgi ile bir arada yeteneklere ve zekaya sahip olmaları da gerekmektedir. Kişilerarası ilişkiler, ekip çalışması, yönetim ve iş yetenekleri bilişim sektöründe kariyer yapanların ast-üst ilişkisinin her aşaması için gerekli olmaktadır.

Geleneksel iç kaynaklı istihdam dışında yeni iş düzenlemesine yönelik etkenlerin özellikle bilişim sistemi sektörü açısından etkili olması beklenir[10].

III. DIŞ KAYNAKLI ALTERNATİF İSTİHDAM STRATEJİLERİ

Dışsallaştırma, bir çalışanın kuruma olan bağlantı derecesini gösterir. Bunun 3 boyutu bulunmaktadır:

- **Fiziksel Dışsallık:** Çalışan ile kurum arasındaki fiziki yakınlık,
- **Çalışma Süresine Göre Dışsallık:** İstihdam süresi,
- **Yönetimsel Dışsallık:** Çalışanın faaliyet alanlarına göre yönetimin denetim derecesi,

Bu boyutlar temel alındığında çalışanın işle ilgili olmayan nedenler yüzünden fiziki olarak işyerinden çıkarıldığında, istihdam süresi azaltıldığında ve işverenin çalışanlar üzerindeki yönetim denetimi dışsallaşma olayını meydana getirmiş olur. Bu dışsallaştırma görüntüsü kurumları dış kaynağa biraz daha yakınlaştıracaktır.

III.1. Fiziksel Dışsallık

Fiziksel dışsallık, çalışan ile kurum arasındaki coğrafya bakımından mesafeyi açıklamaktadır. İç kaynaklı geleneksel istihdamda çalışanlar, faaliyetlerini kurumun fiziki alanlarında yürütmektedir. Aksine, özellikle iletişim alanındaki gelişme ile birlikte çalışanları işin yapıldığı yerle sınırlamak zorunlu değildir. "Uzaktan komutlu" iş yerlerine örneğin, çalışanlar kendi evlerine konumlandırabilir. İletişim alanı, işyerlerinin esnek olması düşüncesinden hareketle bilişim ve iletişim teknolojilerini bünyesine katmaktadır. Bu yüzden uzaktan çalışma, işyerlerinden veya üretim alanından uzak bir konumda görülen iş olarak tanımlanabilir. Bu konumdaki bir çalışanın diğer yerdeki işçi arkadaşları ile kişisel bağlantısı yoktur. Fakat bilişim teknolojisinden yararlanarak onlarla iletişim kurma olanağı vardır[11].

Çalışanlar açısından bakıldığında, iş konumunu değiştirmek avantajlıdır. Çünkü gidiş geliş masrafları daha az olur. İşçilerin evleri gibi alışık olduğu çevrelerde çalışmalarına ve işçilerin işleri ile uğraşırken kurum ve ailedeki rollerini dengelemelerine olanak sağlar. İşi ve aileyi dengelemek kadın işçilerin özellikle çocuklu evli kadınların çalıştırılması eğiliminin artması yüzünden önemlidir. İşverenler açısından ise, özellikle işyerinin bulunduğu yerin prim yaptığı büyük kentlerde fiziksel dışsallık genel giderlerde tutum sağlayabilir. Üstelik uzaktan işin üretimde artış sağladığına dair yaygın bir düşünce vardır. Çünkü kesintiler daha az, odaklanma daha

iyi, teşvik ve iş mutluluğunda artış vardır. Ayrıca boş yere zaman harcama ve iş için çalışanın gidiş geliş sıkıntısı yoktur[12].

Bilişim sistemi içeriği açısından ise, fiziksel dışsallık özellikle gerekli yeteneklerin ulusal sınırların dışında kaldığı durumlarda önemlidir. Örneğin, gelişmekte olan ülkelerde, gelişmiş ülkelerin bilişim eleman açığını giderecek çok sayıda uzman yazılım mühendisleri vardır. En iyi yazılım mühendislerinin gelişmiş ülkelere sürekli bir akımı olmasına rağmen yabancı yeteneklerin böylesine ülkeye akışına siyasi ve yönetsel zorluklar ortaya çıkarılmaktadır. Örneğin, sıkı vize gereklilikleri ve kurallar yabancı yeteneklerin ülkeye girişini yasaklamaktadır. Bu yüzden uzaktan iş görmek mükemmel bir seçenek sunmaktadır. Başka sözcüklerle açıklırsa, yabancı bir ülkedeki yazılım mühendisini ülkesinden koparıp bilişim alanındaki hizmetleri görmesi için merkez büroya getirmektense hizmetleri yabancı bir ülkede uydu bağlantısı, faks, İnternet, video konferans gibi sağlanan iletişim yollarıyla veri iletişimi ile işi gördürmek olanaklı olabilmektedir.

Fiziksel dışsallık, çalışanlara ve kurumlara şu açılardan yardımcı olur:

- Gidiş-geliş veya yeniden yer seçme masraflarının yüksek olduğu coğrafyalardaki kurumlar,
- İşçilerin iş ve aile yükümlülüklerini dengelemek konusu üzerinde duran kurumlar ve
- Mülkün prim yaptığı yerlerdeki kurumlar, "fiziksel dışsallık bilişim sistemi istihdam düzenlemesini" benimseyeceklerdir.

Avantajlarına rağmen fiziksel dışsallığın kendine özgü dezavantajları da bulunmaktadır. Örneğin, uzaktan çalışanların denetim ve yönetimindeki zorluklar, kuruma olan bağlılıktaki azalma yeni sorunlara neden olmaktadır. Çalışanlar açısından bakıldığında, uzaktan çalışanlarla normal maaşla çalışanlar arasındaki ücret ve yardımlar eşit değildir. Fazla mesai karşılığı ücret, bilişim endüstrisinde paket ücretlerin çoğunun önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Uzaktan çalışanlara genelde ödenmemektedir. Üstelik uzaktan çalışmanın, işçilerin fiziki ve ruhsal durumlarını da etkilediği görülmüştür[13]. İşçileri kendi iş arkadaşlarından ayırmakla uzak iş, özlem ve stres yaratabilir. Meslektaşları ile yönlendirici düşünce alışverişini azaltabilir. Bu, çalışanların kariyerlerindeki ilerlemelerine yansır. Bu yüzden çalışanlar arasında sosyal etkileşime değer veren kurumlar, pek az olasılıkla bilişim sistemi istihdam düzenlemelerinden "fiziksel dışsallığı" kabul edeceklerdir.

III.2. Çalışma Süresine Göre Dışsallık

Çalışma süresine göre dışsallık, istihdamın uzunluğunu veya süresini açıklamak için

kullanılmaktadır. Çalışanları, tam gün, yarı zamanlı ve süreli sözleşmelerle istihdam etmek yoluyla çalışma süresine göre dışsallık sınıflandırılabilir. Geleneksel olarak haftada yaklaşık 35 saatten az çalışanlar yarı gün çalışanlar olarak tanımlanmaktadır. İnsan kaynağı stratejisi olarak işçileri yarı zamanlı çalıştırmanın bir çok avantajı bulunmaktadır. Yarı zamanlı çalışmanın başlıca mantığı, talebin en fazla olduğu dönemlerde çalışanların programlamadaki esnekliğidir. Yarı zamanlı çalışma; bilişim sistemi hizmetleri dahil hizmet endüstrilerinde, üretim endüstrilerindekine göre daha kritiktir. Bu şu şekilde açıklanabilir: mallar düzgün bir hızla üretilebilirler ve talebi karşılamak üzere depolarda saklanır. Ama hizmetler depolara konamazlar ve talep anında sağlanmaları gerekir. Talebin düzgün olmadığı ya da normal çalışma günü dışında karşılanması gerektiğinde işverenler; işgücünü iş yüküne daha verimli bir şekilde iş görme aracı olarak yarı zamanlı istihdamı tercih etmektedir.

- İş talepleri düzgün olarak gelmiyorsa, kurumların; bilişim sistemi istihdam düzenlemelerinden "çalışma süresine göre dışsallığı" benimsemeleri çok olasıdır.
- Hizmetleri normal çalışma saatleri dışında karşılaması gerekli olan kurumlar, "çalışma süresine göre dışsallık bilişim sistemi istihdam düzenlemesini" benimseyeceklerdir.

Çalışanların görüş açısından bakıldığında, yarı zamanlı çalışma olanakları işgücüne kadınların, öğrencilerin ve emeklilerin katılımına olanak sağlayan bir nimet olarak algılanabilir. Örneğin, fakültede öğrenci olarak okuyan kişiler kendi çabaları ile kurumlara çoğunlukla yarı zamanlı çalışma esasına göre hizmetler sunabilir. Benzer şekilde çocuk bakımı sorumlulukları olan aileler iş ve aile ihtiyaçlarını karşılamak için yarı zamanlı işleri tercih ederler.

İnsan kaynakları veri ambarı, tam gün hizmet sunmayan işçilerden ibaretse bu kurumlar da "çalışma süresine göre dışsallık bilişim sistemi istihdam düzenlemelerini" kabul edeceklerdir.

İşçi-işveren her ikisinin görüş açısı bakımından, yarı zamanlı işin avantajlarına rağmen yarı zamanlı çalışmada sosyal durum tam gün çalışmayla karşılaştırıldığında oldukça dezavantajlıdır. Almış oldukları daha düşük ücret ve sosyal yardımlara ek olarak yarı zamanlı çalışan işçiler, kendilerine daha az vaatler verildiğini varsaymaktadırlar. Bu yüzden de kariyerlerinde ilerlerken çok zorluklarla karşılaşmaktadırlar[14].

III.3. Yönetimsel Dışsallık

Yönetimsel dışsallık, personelle ilgili etkinlikler üzerindeki iç denetimin derecesini göstermektedir. Kurumlar, görevleri kendi yönetimsel kontrolünden

çıkardığında yönetsel dışsallık meydana gelmektedir. Personelle ilgili başlıca yönetsel görevlere şunlar girmektedir:

- Kiralama ve seçme
- Performansı geliştirme ve ücretleri yönetme
- Eğitim ve yetenekleri geliştirme

Bu yönetsel boyutlardan biri veya diğer alternatif iş düzenlemeleri ile birlikte olan dışsallıklar; acenteler (taşeron) saptama, sözleşmeli çalışanlar ve kiralık çalışanlar da dahil dış kaynaklı düzenlemelerin değişik biçimlerini karakterize etmektedirler[15].

Geleneksel iç kaynaklı istihdam ilişkisinde, sabit olmayan bir süreye dayalı doğrudan bir işçi-işveren düzenlemesi bulunmaktadır. Kiralama, ücret, eğitimin denetim ve yönetimi konuları kurumun kendisi tarafından ele alınmaktadır.

İş bulma acentelerinin kullanılması durumunda, seçim ve işe kayıt acente tarafından ele alınır. Bu acenteler, istenen pozisyonlar için ilan verirler. Müşteri olan kurum için ücret karşılığında nitelikli çalışanları seçerler ve kayda geçirirler. Müşteri olan kurum, başarılı bir çalışan seçiminden sonra, çoğunlukla seçilen personel ile eğer iş pozisyonu sürekli ise geleneksel iç kaynaklı istihdam ilişkisine veya sözleşmeli çalışan ilişkisine girer. İş bulma acentelerine güvenmenin sağladığı bir yarar, yeni personel bulmada tasarruf edilen masraf ve çabadır. Kuruma yeni bir personel alırken; yapılacak işin kapsamı ve işe alınacak personel için koşulların oluşması ya da incelenmesi, personelin müdürle brifingi, işe alma programlarının hazırlanması, araştırma, atama ve ilan masrafları, gibi harcamaların düşünülmesi gereklidir. Dış kaynak olarak kiralama ve seçim görevini profesyonel bir teknik elemana veya işçi bulma acentesine vermek insan kaynaklarından sorumlu yönetimi önemli derecede rahatlatır.

- İş bulma acentelerinin bilişim sistemi çalışanı seçim ve işe alınmasında nispeten bir maliyet avantajı varsa kurumlar büyük olasılıkla bilişim sistemi istihdam düzenlemesinde “yönetsel dışsallıkta” işçi bulma acentesi şeklini kabul edeceklerdir.

Sözleşmeli işçiler tipik olarak bağımsızdırlar. Belli bir süre üzerinden sözleşme yoluyla kiralanırlar. Sözleşme belli bir hizmet süresi veya her iş için ayrı ayrı olabilir. Sözleşmeli çalışanlar çoğunlukla müşteri kurumu tarafından doğrudan kiralanır ve ücreti belirlenir. Geleneksel iç kaynaklı istihdam ilişkisi ile bağımsız sözleşmeli iş düzenlemesi arasındaki başlıca fark müşteri kurumu tarafından sağlanan eğitimin iş sözleşmesinde bulunmayışıdır. İçerdeki personeli eğitmektense müşteri kurumları, çoğunlukla sözleşmeli işçileri kiralamayı tercih etmektedir[16]. Çünkü bunlar hemen eldeki bir işi tamamlamak için gerekli niteliklere ve uzmanlığa sahiptir.

Haklı bir nitelikli personel etiketine sahip olan bu bağımsız sözleşmelilere; sistem çözümlenici, programcılar ve endüstri araştırmacıları gibi geniş bir profesyoneller grubu dahildir. İşçilerin bakış açısından; sözleşmeli iş, endüstride özel bir uzmanlık veya profesyonel bir statü kazanmak için bir fırsat yaratır.

Sözleşmeli personel kullanmanın bir çok avantajı olmasına rağmen bu strateji ile ilişkili dezavantajlar da bulunmaktadır. Birincisi, sözleşmeli personel ücretleri, sürekli çalışanlarından daha yüksektir. Daha yüksek ücretler, aynı zamanda sürekli personelin çalışma arzusunu kırıci etkenler olarak görüldüğü gibi iki grup arasında potansiyel gerilime de neden olabilmektedir. İkincisi, sözleşmeli işçilerin kalitesi genelde sürekli personelle karşılaştırıldığında nitelikleri denenmemektedir. Üçüncüsü, kurumun özel bilgiyi gerektiren görevlerinde sözleşmeli personel yetersiz olabilir. Çünkü onları bu görevlere eğitip hazırlamak için zaman gerekir ve son olarak kazanılan uzmanlık mümkün olduğunca kurum içersinde korunmalıdır[17].

- Sözleşmeli işçiler yönetime sürekli işçilerden daha az masraflı geliyorsa, kurumlar “yönetsel dışsallık bilişim sistemi istihdam düzenlemesinin” sözleşmeli personel şeklini kabul edecektir.
- İş, kurum için özel yetenekler gerektiriyorsa; kurumlar, pek az olasılıkla “Yönetsel dışsallık bilişim sistemi istihdam düzenlemesinin” sözleşmeli personel şeklini kabul edecektir.

Geleneksel iç kaynaklı istihdam ilişkisinin en köklü dönüşümü işçi kiralama değildir. Kurumlar bu dışsallıkta yalın şekli ile işçi kiralama bir düzenleme yaparak usulen düzenli işçilerini atar. Atılanlar da sonra işçi kiralama kurumu tarafından tutulup daha sonra da ilk işverenlerine yeniden kiraya verilir. Bu durumda yönetsel kiralama, işten atma, maaşların ödenmesi, gün ve gün personel yönetimi, sosyal yardımların seçimi ve uygulaması, işçi tazminatı ve sigorta primleri, hepsi kiralama kurumunun sorumluluğundadır.

Diğer dış kaynaklı düzenlemelerde, kiralanen işçiler hiçbir şekilde müşteri kurumların işçileri olmamışlardır. Onun yerine, işçiler müşteri kurumlarına özel hizmetler sağlamak üzere hizmet kurumları (genelde danışman kurumlar) tarafından istihdam edilmektedir. Bu her iki durumda da, kiralanen çalışanlar; usulen başka kurumun (hizmet kurumu) ücret bordrosundadır. Ama işçilerin sevk ve yönetimi çoğunlukla müşteri kurumun ellerine bırakılmıştır.

- İçerdeki işgücünü yönetmenin yönetsel masrafları bilişim sistemi hizmeti sağlayan kurumun talep ettiği fiyatı aşması durumunda kurumlar çok muhtemelen tüm bilişim sistemi görevini dış kaynaktan karşılayacaktır.

Bilişim sistemi işinin yönetsel kontrolünü dışardan sağlamayı kabul eden kurumların sayısı

1980'lerden beri çarpıcı bir biçimde artmaktadır. Bilgisayar ve bilişim hizmetleri sağlayan hizmet kurumlarının sayısı hizmet endüstrisinde en hızlı büyüyen bir iş koludur. Önceleri tek bir kurumun sınırları içinde ve yönetsel kontrolünde olan iş çok daha uzmanlaşmış kurumsal oluşumlarca bölüştükçe böyle eğilimler kurumlar arası iş bölümünün artmakta olduğunu çağrıştırmaktadır. İçteki insan kaynağı yönetiminin bir sonucu olarak işçilerin tek başına olan kurumlar içinde yükselme ve içerdeki emek pazarı yoluyla kariyerlerini geliştirmeleri için çok az fırsatları bulunmaktadır.

IV. SONUÇ

İşçi-işveren ilişkilerinde ağırlıklı düzenleme, geleneksel iç kaynaklı istihdam ilişkisine dayanmaktadır. Buna göre işçi, işverenle uzun süreli bir iş sözleşmesine girmektedir. Fakat, iş kollarındaki çeşitliliğin artması, iletişim alt yapısındaki ilerlemeler, kurumlardaki küçülme ve nitelikli işçi bulmadaki sıkıntılar, kurumları alternatif personel bulma stratejilerine yöneltmektedir. Kurumlar, günümüzde kendi bilişim hizmetlerini sağlayan insan kaynakları için çeşitli dış kaynaklı istihdam düzenlemeleri yapmaktadırlar. Bu alternatif düzenlemelerde kullanılan yöntemlere göre, bir işveren iş teklifinde bulunmakta işçiler de bunu geleneksel iç kaynaklı ilişkiden farklı şekilde yerine getirmektedirler.

Bu yazıda, hem geleneksel iç kaynaklı ve hem de dış kaynaklı düzenlemeleri içersine alan bilişim hizmetleri istihdam stratejilerinin (sınıflandırılmasındaki gelişmeler) temelleri üzerinde durulmuştur. Buradaki sınıflandırmada, değişik biçimdeki istihdam stratejileri arasında farklılık gösteren özel boyutlar incelenmiştir. Bu stratejiler kesintisiz bir eksene oturtulduğunda görülür ki; dış kaynaktan sağlanan iş, bir uçtaki geleneksel iç kaynaklı istihdam şekline, diğer uçtaki dış kaynaklı kiralanan çalışan istihdam şekline doğru yönelmektedir. Fiziksel dışsallık, çalışma süresine göre dışsallık ve yönetsel dışsallık boyutlarının ayrı ayrı ele alınmasına rağmen gerçekte bu boyutlar ortaklaşa başka düşünce oluşumlarına kapalı değildir. Değişik dışsallık boyutlarını bir araya getirmek yoluyla yenilikçi alternatif dış kaynaklı istihdam düzenlemeleri şekillendirmek mümkündür. Örneğin, uzak satış temsilciliği işini "fiziksel dışsallık" olarak sunan kurumlar, geçici dışsallık düzenini esnek zamanlı uzak satış temsilcilik işi biçiminde de teklif edebilirler. Benzer şekilde sözleşmeli işçiler de "yönetsel dışsallık" yarı zamanlı çalışma temeline göre kiralanabilir. İnternet ve diğer ağ ve iletişim teknolojilerinin yaygın şekilde kullanımı yoluyla bu çeşit yenilikçi alternatif istihdam düzenlemelerinin kolaylaştırılmasında siber medya gittikçe artan önemli bir rol oynamaktadır. Bu yazıda bilişim sistemleri kapsamında dışsallık düzeninin farklı derecelerini ve boyutlarını ayrıntıları ile belirterek, yaratılan iç ve dış kaynaklı bilişim sistemleri alternatif istihdam düzenlemelerinin bir sınıflandırılması yapılmıştır. Bilişim sistemlerinde yetenek eksikliklerini gidermek amacıyla

sınıflandırma yapılarak, kurumlara alternatif insan kaynaklı stratejilerden oluşan bir yapı sunulmuştur.

Bununla beraber bu alternatif iş düzenlemelerini, kurumlar gerçekleştirecekleri zaman

- yasal ayrıntılar,
- verimi kontrol veya izleme olanağı,
- işyerindeki davranışlar konusunda bilgi sahibi olmak zorundadır.

Yasal ayrıntılar uyarınca, geleneksel iç kaynaklı istihdam düzenlemesinden herhangi bir sapma, hem işveren hem de işçi için de yasal yükümlerin ve risklerin ne olacağı belli olmaz anlamına gelmektedir. Genelde; yasalar, mali kurumlar, işçi sendikaları ve yönetim aracıları, çalışanların statülerini korumak için baskılarda bulunabilir. Ama bu baskılar işçinin geleneksel anlamda bir çalışan olması durumunda işe yarayabilir.

Bir diğer sorun, kurumun işçileri üzerindeki denetim olanağının yıpranmasıdır. Fiziksel dışsallık durumunda olduğu gibi, görevlerin yapılması ve denetimi düzenli değilse denetim sorun olmaktadır. Kaliteli iş verimi sağlamak için sözleşmenin başında açık ve kesin olarak önlemleri belirtilmeli ve gerçekleştirilmelidir.

Son olarak bir kurumdaki varolan sürekli işgücü üzerinde dış kaynaktan işçi kullanmanın sosyal ve ruhsal etkileri iki ayrı işçi sınıfının verimli bir şekilde bir arada çalışabilmelerini sağlamak önemlidir. Güvenden yoksun olmak sorun çıkarmaktadır. Çünkü güvensizlik; işçilerin verimlerini düşürmeye, kurumu terk etmeye, iş birliğini azaltmaya, yalan söylemeye, ve hırsızlık gibi anormal davranışlara sevk etmektedir.

Bu yüzden dış kaynaklı alternatif istihdam düzenlemelerindeki çeşitlilik bilişim sistemleri yöneticilerine eleman noksanlığını karşılamada oldukça esneklik sağlamış olmalarına karşın bu düzenlemelerin çalışma ilişkileri üzerinde gizli ve olumsuz etkileri bulunmaktadır. Böylece dış kaynaklı alternatif istihdam Böylece dış kaynaklı alternatif istihdam düzenlemelerinin yararlarını ve sınırlarını kavramak gereklidir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] GUIMARAES, T., IGBARIA, M., Determinants of Turnover Intentions: Comparing IC and IS Personnel, **Information Systems Research**, (3:3), 1992, ss. 273-303.
- [2] SLAUGHTER, S., Ang, S., Employment Outsourcing in Information Systems, **Communications of the ACM**, (39:2), 1996, s.23.
- [3] SIMON, H.A., **Formal Theory of the Employment Relation**, "in **Models of Man, Social and Rational: Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting**, John Wiley, New York, 1957, ss. 97-117.
- [4] STINCHCOMBE, A.L., **Information and Organizations**, University of California Press, Berkeley, CA, 1990, s.45.
- [5] MASTEN, S., E., **A Legal Basis for the Firm**, "in **The Nature of the Firm**", Williamson and Winter (eds), 1991, ss. 196-212.
- [6] SCOTT, W.R., **Organizations: Rational Natural and Open Systems**, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, NJ, 1992, ss. 230-245.
- [7] OSTERMAN, P., **Employment Futures: Reorganizations, Dislocations and Public Policy**, Oxford University Press, 1988, ss.287-295.
- [8] APPLETON, E., L., Staffing up? Here's what you'll pay, **Datamation**, October 15, 1994, ss. 53-56.
- [9] CASEY, B., **Temporary Employment: Practice and Policy in Britian**, Policy Studies Institute, London, Uk, ss.45-69.
- [10] HIRSCHHEIM, R., HEINZL, A. DIBBERN J., **Information Systems Outsourcing**, Springer, 2002, ss. 131-139.
- [11] JACKSON, P.J., WIELEN, J.M., **Teleworking: International Perspectives**, Routledge, 1998, ss.215-233.
- [12] TINGÖY, Ö., Telework Kavramından E-iş Kavramına Geçiş, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi**, Sayı: 2 Aralık 2002, ss. 53-70.
- [13] MARTINO, V.,D., WIRTH, L., Telework: A New Way of Working and Living, **International Labor Review**, (129:5), 1990, ss.529-554.
- [14] GRANROSE, C., S., APPLEBAUM, E., The Efficiency of Temporary Help and Part Time Employment, **Personnel Administrator**, (31), January, 1986, ss.71-83.
- [15] PFEFFER, J., BARON, J., Taking the Workers Back Out: Recent Trends in the Structuring of Employment, **Research in Organizational Behavior**, (10), 1988, ss.257-303.
- [16] LEWIS, W.M., MOLLOY N.H., **How to Choose and Use Temporary Services**, Amacom, New York, 1991, ss.37-45.

[17] CAUSER, G., JONES, C., Responding to Skills Shortages: Recruitment and Retention in a High Technology Labor Market, **Human Resource Management Journal**, (83:3), 1992, ss.1-21.



Özhan TINGÖY

Marmara Üniversitesi İletişim
Fakültesi, Bilişim ABD
Nişantaşı Kampüs 34365
Nişantaşı/İstanbul

(0212) 2330447

otingoy@marmara.edu.tr

Özhan TINGÖY has received his Ph.D. from Marmara University. He is Assistant Professor of Informatics Department Communication Faculty at Marmara University. His major research areas are information systems, information technology, Management information systems, e-government, information security and information society