

T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLER  
ANABİLİM DALI ÇALIŞMA EKONOMİSİ BİLİM DALI

**ESNEK ÇALIŞMANIN İŞGÜCÜ MALİYETLERİNE  
VE REKABET GÜCÜNE ETKİSİ VE TEKSTİL  
SEKTÖRÜNDE UYGULAMASI**

DOKTORA TEZİ

HAKAN ÇELENK

İstanbul, 2008

T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLER  
ANABİLİM DALI ÇALIŞMA EKONOMİSİ BİLİM DALI

**ESNEK ÇALIŞMANIN İŞGÜCÜ MALİYETLERİNE  
VE REKABET GÜCÜNE ETKİSİ VE TEKSTİL  
SEKTÖRÜNDE UYGULAMASI**

DOKTORA TEZİ

HAKAN ÇELENK

Danışman: PROF. DR. OSMAN ALTUĞ

İstanbul, 2008

Marmara Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLE. Anabilim Dalı ÇALIŞMA EKONOMİSİ Bilim Dalı Doktora öğrencisi HAKAN ÇELENK'nin ESNEK ÇALIŞMANIN İŞGÜCÜ MALİYETLERİNE VE REKABET GÜCÜNE ETKİSİ VE TEKSTİL SEKTÖRÜNDE UYGULAMASI adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 24.01.2008 tarih ve 2008-1/27 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 18.02.2008

- 1) Tez Danışmanı : PROF. DR. OSMAN ALTUĞ  
2) Jüri Üyesi : PROF. DR. MUSTAFA AYKAÇ  
3) Jüri Üyesi : PROF. DR. BERRAK KURTULUŞ  
4) Jüri Üyesi : PROF. DR. GÜRBÜZ GÖKÇEN  
5) Jüri Üyesi : DOÇ. DR. SÜLEYMAN ÖZDEMİR





## ÖNSÖZ

Dünya ekonomisinde yaşanan hızlı değişim ve ortaya çıkan rekabet koşulları, her kesimi yeni ve yaratıcı çözümlere zorlamaktadır. Bütün ekonomileri etkileyen bu süreç, yatırımı, verimliliği, üretkenliği ve istihdamı arttıran, sanayileşmeyi, kalkınmayı ve rekabet edebilirliği geliştiren bir yapısal değişimi gerekli kılmaktadır. Bu yapısal değişim işin ve iş organizasyonunun yeniden yapılanmasına neden olurken, beraberinde esneklik arayışlarıyla standart dışı istihdam biçimlerini de yaygınlaştırmaktadır. Ortaya çıkan bu durum ülkemizde de etkisini göstermektedir. Çalışma da bu süreçte ortaya çıkan esnek çalışma olgusunun, işletmeler üzerindeki etkileri irdelenecektir.

Özellikle tekstil sektörü bu açıdan incelemeye değer bir alan olarak kendini göstermektedir. Türkiye ekonomisi açısından tekstil sektörü büyük önem taşımaktadır. Bu noktada tekstil ülkemiz sanayinin lokomotifi konumundadır ve en yüksek istihdam oranı bu sektörde yer almaktadır. Bu durum bu sektörde işgücü maliyetlerinin ve rekabetin önemini daha da artırmaktadır. Zaten esnek çalışmanın uygulanmasında temel amaç verimliliğin yükseltilmesi, işgücü maliyetlerinin düşürülmesi ve dolayısıyla rekabet gücünün kazanılmasıdır. Bu çalışmayla esnek çalışmanın işgücü maliyetlerine ve rekabet gücüne etkisi yapılan teorik çalışmayla birlikte İstanbul'da tekstil sektöründe beş ve beşin üzerinde şubesi olan işletmelerde uygulamalı bir araştırmayla ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Bu tezin hazırlanması sırasında maddi ve manevi desteklerini gördüğüm herkese teşekkür ediyorum. Ayrıca benim akademik hayata girmeme vesile olan ve asistanlığını yapmaktan onur duyduğum çok değerli hocam Prof. Dr. Cemil Kıvanç'a, yine asistanlığını yapmaktan onur duyduğum ve bu çalışmanın yapılmasında bana görüş ve katkılarını esirgemeyen çok değerli danışman hocam Prof. Dr. Osman Altuğ'a ve bana her zaman desteğini hiç esirgemeyen ve asistanlığını yapmaktan çok mutlu olduğum çok kıymetli hocam Prof. Dr. Gürbüz Gökçen'e şükranlarımı sunmayı bir borç bilirim.

Değerli fikirleriyle tezime katkıda bulunan İstanbul Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkiler Bölümü hocalarından Prof. Dr. Berrak Kurtuluş ve Doç. Dr. Süleyman Özdemir'e, Marmara Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkiler Bölümü hocalarından Prof. Dr. Mustafa Aykaç ve Doç. Dr. Zeki Parlak'a çok teşekkür eder



şükranlarımı sunarım. Bununla beraber bugüne kadar emek ve destekleriyle her zaman yanımda olan çok kıymetli annem ile babama ve sevgili eşim şule Çelenk'e çok teşekkür ederim. Çalışmanın, ilgili olan herkese yararlı olmasını dilerim.

**İstanbul, Şubat 2008**

**Hakan ÇELENK**

# İÇİNDEKİLER

Sayfa No

<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>viii</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>xi</b>
<b>GRAFİKLER LİSTESİ</b> .....	<b>xiii</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>xiv</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>1. ESNEK ÇALIŞMA</b> .....	<b>7</b>
1.1. Esnek Çalışma Kavramı.....	7
1.1.1. Çalışma Hayatında Değişimi Zorlayan Gelişmeler ve Esneklik .....	7
1.1.2. Esnek Çalışmanın Tanımı ve Esnek Çalışmayı Ortaya Çıkaran Nedenler .....	10
1.1.2.1. Esnek Çalışmanın Tanımı .....	10
1.1.2.2. Esnek Çalışmayı Ortaya Çıkaran Nedenler .....	12
1.1.3. Esnek Çalışma Sürecindeki Etkenler ve Değişimin Yönü.....	15
1.1.3.1. Bir Uluslararası Trend Olarak Esnek Çalışma.....	15
1.1.3.2. Esnek Çalışma Sürecindeki Etkenler .....	16
1.1.3.3. Çalışma Yaşamında Değişimin Yönü.....	18
1.1.4. Esnekliğin Önemi ve Organizasyonlarda Esnekliğin Üç Kaynağı .....	19
1.1.4.1. Esnekliğin Önemi .....	20
1.1.4.2. Organizasyonlarda Esnekliğin Üç Kaynağı .....	21
1.1.5. Yönetimin Değişen Rolü .....	22
1.2. Esnek Üretim Süreci ve Esneklik Türleri .....	24
1.2.1. Esnek Üretim Süreci ve Küreselleşen Piyasaların Yeni Dinamikleri.....	24
1.2.1.1. Esnek Uzmanlaşma .....	24
1.2.1.2. Esnek Firma .....	27
1.2.1.3. Yeni Üretim Teknikleri.....	29
1.2.2. Esneklik Türleri .....	31
1.2.2.1. Fonksiyonel Esneklik (Functional Flexibility) .....	31



1.2.2.2. Sayısal Esneklik (Numerical Flexibility).....	33
1.2.2.3 Ücret Esnekliği (Pay Flexibility) .....	33
1.2.2.4. Çalışma Süresi Esnekliği .....	34
1.2.2.5. Uzaklaştırma Stratejileri (Distancing) .....	35
1.3. Standart Çalışma Süreleri ve Esnek Çalışma Şekilleri .....	36
1.3.1. Normal Standart Çalışma Süreleri .....	36
1.3.1.1. Genel Olarak Normal Standart Çalışma Süreleri.....	36
1.3.1.2. Normal Standart Çalışma Sürelerinde Değişimler.....	37
1.3.2. Esnek Çalışma Şekilleri .....	40
1.3.2.1. Part-Time Çalışma .....	40
1.3.2.1.1. Part-Time Çalışmanın Tanımı .....	40
1.3.2.1.2. Avrupa’da Part-Time Çalışma .....	41
1.3.2.2. Tele-Çalışma (Teleworking).....	45
1.3.2.2.1. Tele-Çalışmanın Tanımı .....	46
1.3.2.2.2. Tele-Çalışma Nedenleri ve Tele-Çalışma Şekilleri .....	46
1.3.2.2.3. Avrupa’da Tele-Çalışmanın Durumu .....	48
1.3.2.3. Evde Çalışma (Home-Working) .....	49
1.3.2.3.1. Evde Çalışmanın Çalışanlar Açısından Olumlu ve Olumsuz Yanları .....	50
1.3.2.3.2. Evde Çalışmanın İşverenler Açısından Olumlu ve Olumsuz Yanları .....	51
1.3.2.4. İş Paylaşımı (Jobsharing).....	52
1.3.2.5. Çağrı Üzerine Çalışma (On Call Work) .....	52
1.3.2.5.1. Çalışılacak Sürenin Belirlenmesi.....	53
1.3.2.5.2. Uygulanmasından Doğan Sorunlar.....	53
1.3.2.5.3. Çağrı Üzerine Çalışmanın Olumlu ve Olumsuz Yanları .....	54
1.3.2.6. Sıkıştırılmış Çalışma Haftası (Compressed Workweeks).....	55
1.3.2.6.1. Sıkıştırılmış Çalışma Haftasının Değişik Şekilleri .....	55
1.3.2.6.2. Sıkıştırılmış Çalışma Haftasının Olumlu ve Olumsuz Yanları .....	56
1.4. Esnek Çalışmanın Yarar ve Sakıncaları.....	57
1.4.1. İşverenler Açısından Esnekliğin Yararları.....	57

1.4.2. İşverenler Açısından Esnekliğin Sakıncaları .....	60
1.4.3. İşçiler Açısından Esnekliğin Yararları.....	62
1.4.4. İşçiler Açısından Esnekliğin Sakıncaları .....	64
1.4.5. Rekabet Gücü ve İstihdam Açısından Esnekliğin Yararları .....	65
<b>2. İŞGÜCÜ MALİYETLERİ .....</b>	<b>68</b>
2.1. İşgücü Maliyeti Kavramı .....	68
2.1.1. Ücret Kavramı.....	69
2.1.1.1. Ücretin Tanımı .....	69
2.1.1.2. Ücretin Önemi.....	71
2.1.2. Ücretle İlgili Kavramlar .....	72
2.1.2.1. Ücret Haddi ve Ücret Geliri.....	72
2.1.2.2. Brüt ve Net Ücret .....	73
2.1.2.3. Reel ve Nominal Ücret .....	73
2.1.2.4. Asgari Ücret.....	74
2.1.3. Ücret Sistemleri .....	76
2.1.3.1. Ücret Sistemlerinin Tanımı ve Önemi .....	76
2.1.3.2. Ücret Sistemleri Verimlilik Maliyet İlişkisi .....	77
2.2. İşgücü Maliyetlerini Oluşturan Ücret ve Ücret Dışı Ödemeler .....	80
2.2.1. İşgücü Maliyetlerini Oluşturan Ücretler, Ücrete İlişkin Sosyal Güvenlik Katkıları, Vergiler ve Yan Ödemeler.....	80
2.2.1.1. Asgari Ücret Maliyetleri .....	80
2.2.1.2. Ortalama Ücret, İşçi ve İşveren Sosyal Güvenlik Katkıları ve Vergiler.....	82
2.2.1.3. İşten Çıkarma Maliyeti, Türkiye ve Diğer Ülkelerle Mukayesesi .....	84
2.2.2. Ücretler, Ücrete İlişkin Sosyal Güvenlik Katkıları, Vergiler ve Yan Ödemeler Arasındaki İlişki.....	86
2.2.3. Ücretler Üzerinden Alınan Vergilerin İstihdam ve Rekabete Açısından Önemi.....	87
2.3. İşgücü Maliyetleri ve Rekabet İlişkisi .....	91
2.3.1. Toplam ve Birim İşgücü Maliyetlerindeki Değişimler ve Rekabete Etkisi.....	91

2.3.1.1. Toplam İşgücü Maliyetleri.....	92
2.3.1.2. Birim İşgücü Maliyetleri.....	93
2.3.2. İşgücü Maliyetlerindeki Değişimin Rekabete Olan Etkisi .....	97
2.3.2.1. İşgücü Maliyetlerindeki Değişime İşveren ve İşçilerin Tepkisi .	98
2.3.2.2. İşgücü Maliyetlerinin İhracata Olan Etkisi .....	99
2.3.2.3. Yaratılan Katma Değer Açısından İşgücü Maliyetlerinin Diğer Ülkelerle Mukayesesi .....	102
<b>3. REKABET GÜCÜ VE İŞGÜCÜ MALİYETLERİ İLİŞKİSİ.....</b>	<b>106</b>
3.1. Rekabet Kavramı .....	106
3.1.1. Rekabetin Ortaya Çıkışı, Tanımı ve Süreci .....	106
3.1.1.1. Rekabetin Ortaya Çıkışı.....	106
3.1.1.2. Rekabetin Tanımı.....	107
3.1.1.3. Rekabet Süreci .....	108
3.1.1.4. Rekabet ve Rekabet Gücü İlişkisi.....	110
3.1.2. Rekabet Gücü.....	111
3.1.2.1. Firma Seviyesinde Rekabet Gücü.....	112
3.1.2.2. Endüstriyel Rekabet Gücü .....	113
3.1.2.3. Ulusal ve Uluslararası Rekabet Gücü .....	114
3.1.3. Rekabetin Fonksiyonları .....	116
3.1.3.1. Genel Olarak Rekabetin Fonksiyonları.....	116
3.1.3.2. Rekabetin İktisadi Fonksiyonları .....	117
3.2. Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler ve Analizi.....	118
3.2.1. Firma İçi ve Firma Dışı Etkenler .....	118
3.2.1.1. Rekabet Gücünü Belirleyen Firma İçi Etkenler.....	119
3.2.1.2. Rekabet Gücünü Belirleyen Firma Dışı Etkenler .....	120
3.2.2. Firma Düzeyinde Rekabet Gücü Göstergeleri .....	123
3.2.2.1. Kalite ve Verimlilik .....	123
3.2.2.2. Karlılık ve Maliyet Etkinliği.....	124
3.2.2.3. Ürün Geliştirme ve Yenilik.....	125
3.2.2.4. Müşteri ve Çalışanların Memnuniyeti .....	126
3.3. Rekabet Stratejisi .....	127

3.3.1. Stratejik Etkinlik ve Rekabet Stratejisinde Göz Önünde Tutulması	
Gereken Faktörler .....	127
3.3.1.1. Strateji ve Stratejik Etkinlik.....	127
3.3.1.2. Rekabet Stratejisinde Göz Önünde Tutulması Gereken	
Faktörler.....	128
3.3.2. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü .....	129
3.3.3. Stratejik Esneklik ve Rekabet Üstünlüğü .....	131
3.3.3.1. Gelişen Dinamik Temel Yetenekler .....	132
3.3.3.2. Beşeri Sermayenin Etkin Kullanılması.....	134
3.3.3.3. Yeni Teknolojileri Etkili Kullanmak .....	135
3.3.3.4. Etkin ve Değerli Stratejilerin Çekiciliği .....	136
3.3.3.4.1. Global Piyasaları Kendi Çıkarı İçin Kullanabilme ..	136
3.3.3.4.2. İşbirliği Stratejilerini Kullanmak .....	137
3.3.3.5. Gelişen Yeni Organizasyon Kültür ve Yapıları .....	138
3.3.3.5.1. Yatay Yapıların Hakim Kılınması .....	138
3.3.3.5.2. Öğrenen ve İnovatif Organizasyon Kültürü	
Meydana Getirmek .....	140
3.3.3.5.3. Varlık Birikimiyle Firmanın Yönetimi .....	141
3.4. Dünya’da ve Türkiye’de Rekabetin Durumu.....	142
3.4.1. Dünya’da ve Türkiye’de Rekabet .....	142
3.4.1.1. Ülkelerin Global Rekabet Üstünlüğü Karşılaştırılması .....	143
3.4.1.2. 2006 Yılı Global Rekabet İndeksinde En Fazla Artış Gösteren	
On Ülke.....	146
3.4.2. Dünyada ve Türkiye’de İşletmelerin Rekabet Durumu .....	147
3.4.2.1. İşletmelerin Rekabet Üstünlüğü Karşılaştırılması .....	148
3.4.2.2. 2006 Yılı İşletme Rekabet İndeksinde En Fazla Artış Gösteren	
On Ülke.....	151
3.5. Esnek Çalışma, İşgücü Maliyeti ve Rekabet İlişkisi.....	153
3.5.1. Artan Rekabetin Esnek Çalışmaya Olan Talebi Artırması .....	153
3.5.2. Avrupada Esnek Çalışmaya İşgücü Maliyeti ve Rekabeti Açısından	
Bakış... ..	154
3.5.3. Esnek Çalışma Biçimlerinden Telework Uygulaması ile Elde Edilen	
Maliyet Avantajları .....	157

<b>4. İSTANBUL'DA TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BEŞ VE BEŞ'İN ÜZERİNDE ŞUBESİ OLAN İŞLETMELERE YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI.....</b>	<b>159</b>
4.1. Metodoloji.....	159
4.1.1. Araştırmanın Konusu.....	159
4.1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	159
4.1.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	161
4.1.4. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları.....	162
4.1.5. Araştırmanın Yöntemi.....	162
4.1.5.1. Evren ve Örneklem Seçimi.....	163
4.1.5.2. Veri Toplama Teknikleri.....	164
4.1.5.2.1 Anket Sorularının Hazırlanması.....	164
4.1.5.2.2 Anket Uygulaması ve Analizi.....	165
4.1.5.2.3. Araştırmanın Modeli.....	167
4.1.5.2.4. Bulguların Düzenlenmesi.....	167
4.2. Araştırma Bulguları.....	168
4.2.1. Araştırmaya Katılan İşveren ve Üst Düzey Yöneticilerin Demografik Özellikler.....	168
4.2.2. Araştırmaya Katılan İşveren ve Üst Düzey Yöneticilerin İşletme Açısından İşgücü Maliyetlerine Bakışı.....	173
4.2.3. Araştırmaya Katılan İşveren ve Üst Düzey Yöneticilerin Esnek Çalışmaya Bakışı.....	179
4.6.2. Analiz Sonuçları ve Hipotezlerin Yorumlanması.....	214
4.6.2.1. Birinci Hipotezin Analiz Edilmesi ve Yorumlanması.....	215
4.6.2.1.1. Esnek Çalışmanın İşgücü Maliyetlerine Etkisine Yönelik Modelin Analizi.....	215
4.6.2.1.2. Esnek Çalışmanın Rekabet Açısından Önemli Bir Kriter Olmasına Yönelik Regresyon Analizi.....	221
4.6.2.1.3. Esnek Çalışmanın Sürdürülebilir rekabet Avantajı Sağlaması Yönelik Regresyon Analizi.....	226
4.6.2.1.4. Esnek Çalışma İşletmelerin İhracatını Ne Yönde Etkilediğiyle İlgili Regresyon Analizi.....	233
4.6.2.2. Diğer Hipotezlerin Analizi ve Yorumları.....	241
4.7. Genel Değerlendirme.....	249
<b>5. SONUÇ.....</b>	<b>264</b>

<b>EK: ANKET FORMU</b> .....	271
<b>KAYNAKÇA</b> .....	280

## TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No:
<b>Tablo 1–1:</b> ILO'ya Tabi Bazı Ülkelerin 1984'den 2004'de Kadar Çalışma Sürelerinde Değişimler.....	38
<b>Tablo 1–2:</b> Avrupa'da Part-Time İstihdam (1992-2002 Arası Kadın ve Erkeklerin Toplam İstihdam içindeki %'leri).....	42
<b>Tablo 1–3:</b> Birleşik Krallık'ta Ücretlerinde Azalmaya Rız Olup, (Part-Time) Çalışmayı Tercih Edenler.....	45
<b>Tablo 1–4:</b> Avrupa Ülkelerinde Tele Çalışma (1999).....	49
<b>Tablo 2–1:</b> OECD Ülkelerinde (Asgari Ücretlilerin) Asgari İşgücü Maliyetleri.....	81
<b>Tablo 2–2:</b> İşgücü Maliyetleri ve İşgücünün ve İşverenlerin Sosyal Güvenlik Katkıları ile Gelir Vergileri.....	83
<b>Tablo 2–3:</b> Türkiye'de Ücretler ve İşgücü Maliyetleri (Bir İşçinin - BinTL/Ay).....	93
<b>Tablo 2–4:</b> Ekonomi Genelinde Birim İşgücü Maliyetlerindeki Değişim.....	95
<b>Tablo 2–5:</b> İşgücü Maliyetleri ve Mukayesesi (Her Bir Çalışan için Dolar Üzerinden).....	104
<b>Tablo 3–1:</b> 2006 Global Rekabet İndeksi ve 2005 ile Mukayesesi.....	145
<b>Tablo 3–2:</b> 2006 Yılı Global Rekabet İndeksinde En Fazla Artış Gösteren On Ülke.	147
<b>Tablo 3–3:</b> İşletme Rekabet İndeksi (İRİ).....	150
<b>Tablo 3–4:</b> 2006 Yılı İşletme Rekabet İndeksinde En Fazla Artış Gösteren On Ülke	152
<b>Tablo 3–5:</b> Esnek Çalışma (Telework) Fayda / Maliyet Analizi.....	157
<b>Tablo 4–1:</b> Araştırmaya Katılan İşveren ve Üst Düzey Yöneticilerin Dağılımı.....	168
<b>Tablo 4–2:</b> Araştırmaya Katılan İşveren ve Üst Düzey Yöneticilerin Cinsiyet Dağılımı.....	169
<b>Tablo 4–3:</b> Araştırmaya Katılan İşveren ve Üst Düzey Yöneticilerin Yaş Dağılımı...	169
<b>Tablo 4–4:</b> Araştırmaya Katılan İşveren ve Üst Düzey Yöneticilerin Medeni Durumu.....	170
<b>Tablo 4–5:</b> Araştırmaya Katılan İşveren ve Üst Düzey Yöneticilerin Eğitim Durumu.....	171
<b>Tablo 4–6:</b> Şimdiye Kadar Kaç İş Değiştirdiniz?.....	172
<b>Tablo 4–7:</b> Aylık Gelirin Yaklaşık Durumu.....	172
<b>Tablo 4–8:</b> İşgücü Maliyetleri Sizde İşletme Açısından Ne Kadar Önemlidir.....	173
<b>Tablo 4–9:</b> İşgücü Maliyetleri İşletmeniz İçin Neden Önemlidir.....	175
<b>Tablo 4–10:</b> İşgücü Maliyetlerinin Toplam Maliyet İçindeki Payı.....	175
<b>Tablo 4–11:</b> İşgücü Maliyetlerinin Toplam Maliyet İçindeki Payı.....	176
<b>Tablo 4–12:</b> İşgücü Maliyetlerinin Toplam Maliyet İçindeki Payı .....	177
<b>Tablo 4–13:</b> İşgücü Maliyetlerinin Yüksek Olmasındaki Etkenler	179

<b>Tablo 4-14:</b>	Esnek Çalışma İşveren/İş Sahipleri ve Üst Düzey Yöneticiler İçin Ne Anlam İfade Etmektedir.....	180
<b>Tablo 4-15:</b>	Kendi İşyeriniz Olsa Esnek Çalışma Uygular mıydınız? (Çalıştığımız İşyeri Sizin Değilse! ).....	181
<b>Tablo 4-16:</b>	İşletmelerde Esnek Çalışmayı Kullanan ve Kullanmayanların Oranları...	181
<b>Tablo 4-17:</b>	Esnek Çalışmanın Hangi Türünü Uyguluyorsunuz?.....	183
<b>Tablo 4-18:</b>	İşletmelerde Esnek Çalışma Şekillerinin Sayısı ve Oranı.....	183
<b>Tablo 4-19:</b>	Kaç Yıldır Esnek Çalışma Uyguluyorsunuz?.....	184
<b>Tablo 4-20:</b>	İşletmeyi Esnek Çalışmaya İten Etkenler.....	185
<b>Tablo 4-21:</b>	Sizce Esnek Çalışma Bu Sektör İçin ne Derece Uygundur?.....	186
<b>Tablo 4-22:</b>	Sizce Esnek Çalışma İşletmede Yeterince Etkin Olarak Kullanılabiliyor mu?.....	186
<b>Tablo 4-23:</b>	İşletmelerde Esnek Çalışma Oranı .....	187
<b>Tablo 4-24:</b>	Esnek Çalışma Yaptırılan İşgücü Kimlerden oluşmaktadır.....	188
<b>Tablo 4-25:</b>	Esnek Çalışma Yaptırılan İşgücü Hangi Yolla/Kaynaklardan Sağlanmaktadır.....	188
<b>Tablo 4-26:</b>	İşletmenin Büyümesine Paralel Olarak Esnek Çalışan İşgücünü de Artırmayı Düşünüyor musunuz?.....	189
<b>Tablo 4-27:</b>	Çalışmaya Katılan İşveren/İşletme Sahibi ve Üst Düzey Yöneticilerin Verdikleri Cevapların Yüzdelik Dağılımı.....	189
<b>Tablo 4-28:</b>	Demografik Bilgilerin ve Diğer Verilerin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri.....	194
<b>Tablo 4-29:</b>	İşgücü Maliyetlerinin Yüksek Olmasındaki Etkenlerin Değerlendirildiği Tanımlayıcı İstatistik Değerler.....	196
<b>Tablo 4-30:</b>	Esnek Çalışmanın İşveren veya İşletme Yöneticileri İçin Ne Anlam İfade Ettiğine Yönelik Tanımlayıcı İstatistik Değerler.....	197
<b>Tablo 4-31:</b>	İşletmeyi Esnek Çalışmaya İten Etkenlerin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri.....	198
<b>Tablo 4-32:</b>	Esnek Çalışmanın İşgücü Maliyetlerine Olan Etkilerinin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri.....	199
<b>Tablo 4-33:</b>	Esnek Çalışmanın İşgücü Devri Üzerindeki Etkilerinin Maliyetler Açısından Değerlendirildiği Tanımlayıcı İstatistik Değerler.....	200
<b>Tablo 4-34:</b>	Esnek Çalışmanın İşgücü Performansına Olumlu Etkilerinin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri.....	201
<b>Tablo 4-35:</b>	Esnek Çalışmanın Müşteriler Açısından Olumlu Etkilerinin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri.....	202
<b>Tablo 4-36:</b>	Esnek Çalışmanın İşletmenin Ürün Geliştirme ve Yenilik Politikaları Üzerindeki Etkilerinin Rekabet Gücü Açısında Değerlendirildiği Tanımlayıcı İstatistik Değerleri.....	203



<b>Tablo 4-37:</b>	Esnek Çalışmanın İşletmelerin Rakipleri Karşısında Sağladığı Avantajların Tanımlayıcı İstatistik Değerleri.....	204
<b>Tablo 4-38:</b>	Değişen Piyasa Şartlarında Esnek Çalışma Uygulamasının İşletmelere Sağladığı Avantajların Tanımlayıcı İstatistik Değerleri.....	205
<b>Tablo 4-39:</b>	Değişkenlere Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	210
<b>Tablo 4-40:</b>	Esnek Çalışmanın İşgücü Maliyetlerini Düşürmesine Yönelik Regresyon Analizi.....	216
<b>Tablo 4-41:</b>	Esnek Çalışmanın Rekabet Açısından Önemli Bir Kriter Olup Olmadığına Yönelik Regresyon Analizi.....	222
<b>Tablo 4-42:</b>	Esnek Çalışmanın Sürdürülebilir rekabet Avantajı Sağlaması Yönelik Regresyon Analizi.....	228
<b>Tablo 4-43:</b>	Esnek Çalışma İşletmelerin İhracatını Ne Yönde Etkilediğine Yönelik Regresyon Analizi.....	235
<b>Tablo 4-44:</b>	“Esnek Çalışma İşgücü Maliyetlerini Olumlu Yönde Etkilemektedir.” Hipotezinin Tek Grup T-Testi SPSS Tablosu.....	242
<b>Tablo 4-45:</b>	“Esnek Çalışma İşletmelerde İşgücü Devrini Azaltır ve Bu Yöndeki Maliyetleri Düşürür.” Hipotezinin Tek Grup T-Testi SPSS Tablosu.....	243
<b>Tablo 4-46:</b>	“Esnek Çalışma İşgücü Performansını Olumlu Yönde Etkilemektedir.” Hipotezinin Tek Grup T-Testi SPSS Tablosu.....	244
<b>Tablo 4-47:</b>	“Esnek Çalışma İşletmenin Müşterileri Açısından Olumlu Bir Etkiye Sahiptir.” Hipotezinin Tek Grup T-Testi SPSS Tablosu.....	245
<b>Tablo 4-48:</b>	“Esnek Çalışmanın, İşletmenin Ürün Geliştirme ve Yenilik Politikaları Üzerindeki Olumlu Etkisi Rekabet Gücünü Artırmaktadır.” Hipotezinin Tek Grup T-Testi SPSS Tablosu.....	246
<b>Tablo 4-49:</b>	“Esnek Çalışma, İşletmelerin Rakipleri Karşısında Avantaj Sağlamaktadır.” Hipotezinin Tek Grup T-Testi SPSS Tablosu.....	247
<b>Tablo 4-50:</b>	“Esnek Çalışma, Değişen Piyasa Şartlarına Uyum Sağlamada Etkili Bir Faktördür.” Hipotezinin Tek Grup T-Testi SPSS Tablosu.....	248
<b>Tablo 4-51:</b>	“Esnek Çalışma, İşletmelerde Yeterince Etkin Olarak Kullanılmaktadır.” Hipotezinin Tek Grup T-Testi SPSS Tablosu.....	249

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No:

Şekil 1-1:	Çalışma Yaşamında Esnek Çalışma Fikrinin Gelişmesindeki Etkenler.....	17
Şekil 1-2:	Çalışma Yaşamında Değişim Anahtarları.....	19
Şekil 1-3:	Esnek Firma (Flexible Firm).....	28
Şekil 2-1:	Prim Ücretinin Prim Ölçüsüne Göre Oluşumu.....	79
Şekil 2-2:	Türkiye’de ve Ülke Gruplarında Kıdem Tazminatı Yükü (20 Yıllık Hizmet Karşılığı Kaç Aylık Ücret Tutarında Ödendiği).....	85
Şekil 3-1:	Rekabet Süreci.....	110
Şekil 3-2:	Dünya Rekabet Gücü Formülü.....	116
Şekil 3-3:	Uluslararası Rekabet Gücünü Etkileyen Firma İçi Etkenler.....	119
Şekil 3-4:	Uluslararası Rekabet Gücünü Etkileyen Firma Dışı Etkenler.....	121
Şekil 3-5:	Formüle Edilmiş Rekabet Stratejisi Faktörleri.....	129
Şekil 3-6:	Stratejik Esneklik ve Rekabet Üstünlüğü.....	132
Şekil 4-1:	Araştırmanın Modeli.....	167
Şekil 4-2:	Araştırmaya Katılan İşveren ve Üst Düzey Yöneticilerin Dağılımı.....	168
Şekil 4-3:	Araştırmaya Katılan İşveren ve Üst Düzey Yöneticilerin Cinsiyet Dağılımı.....	169
Şekil 4-4:	Araştırmaya Katılan İşveren ve Üst Düzey Yöneticilerin Dağılımı .....	169
Şekil 4-5:	Araştırmaya Katılan İşveren ve Üst Düzey Yöneticilerin Medeni Durumu.....	170
Şekil 4-6:	Araştırmaya Katılan İşveren ve Üst Düzey Yöneticilerin Eğitim Durumu.....	171
Şekil 4-7:	İş Değiştirme Oranı.....	172
Şekil 4-8:	Aylık Gelirin Yaklaşık Durumu.....	172
Şekil 4-9:	İşgücü Maliyetlerinin İşletme Açısından Önemi.....	173
Şekil 4-10:	İşgücü Maliyetlerinin İşletme Açısından Neden Önemlidir.....	175
Şekil 4-11:	İşgücü Maliyetlerinin Toplam Maliyet İçindeki Payının Artıp Artmadığı... ..	175
Şekil 4-12:	İşgücü Maliyetlerinin Toplam Maliyet İçindeki Payı.....	176
Şekil 4-13:	İşgücü Maliyetlerinin Toplam Maliyet İçindeki Payının Yüksek Olup Olmadığı.....	177
Şekil 4-14:	Kendi İşyeriniz Olsa Esnek Çalışma Uygular mıydınız? (Çalıştığımız İşyeri Sizin Değilse! ).....	181
Şekil 4-15:	İşletmelerde Esnek Çalışmayı Kullanan ve Kullanmayanların Oranları.....	181
Şekil 4-16:	İşletmelerde, Esnek Çalışma Şekillerinin Oranı .....	183
Şekil 4-17:	Kaç Yıldır Esnek Çalışma Uyguluyorsunuz?.....	184
Şekil 4-18:	Esnek Çalışmanın Sektör Açısından Uygunluğu.....	186

<b>Şekil 4-19:</b> Esnek Çalışma Etkin Kullanılıyor mu.....	186
<b>Şekil 4-20:</b> İşletmelerde Esnek Çalışma Oranı.....	187
<b>Şekil 4-21:</b> İşletmenin Büyümesine Paralel Olarak Esnek Çalışan İşgücünü de Artırmayı Düşünüyor musunuz?.....	189

## GRAFİKLER LİSTESİ

Sayfa No:

<b>Grafik 1-1:</b>	2002 Yılı Avrupa’da Yaş ve Cinsiyete Göre Part-Time İstihdam.....	44
<b>Grafik 2-1:</b>	OECD ve AB Ülkelerinde İşten Çıkarma Maliyeti (20 Yıllık Kıdem Karşılığında Çalışana Yapılan Ödemede Esas Alınan Hafta Sayısı).....	86
<b>Grafik 2-2:</b>	Ücret Üzerinden Alınan Vergilerin İstihdam üzerindeki Etkisi.....	89
<b>Grafik 2-3:</b>	Amerika’da, OECD’de ve Avro Alanında Ekonominin Genelinde Birim İşgücü Maliyetlerindeki Değişimler.....	97
<b>Grafik 2-4:</b>	Türkiye’de Ekonominin Genelinde Birim İşgücü Maliyetlerindeki Değişimler.....	97
<b>Grafik 2-5:</b>	2005 Yılı İmalat Sanayinde Dolar Cinsinden Birim İşgücü Maliyetlerindeki Değişim, (Bir Önceki Yıla Göre).....	102
<b>Grafik 2-6:</b>	1995-2004 Yılları Arasında Her Bir İşçinin Katma Değeri ve Her Bir İşçiye Yapılan Ödemeler.....	105
<b>Grafik 2-7:</b>	1995’ten 2004’e Birim İşgücü Maliyeti Değişim Oranları.....	105
<b>Grafik 3-1:</b>	2006 Yılı Global Rekabet İndeksinde En Fazla Artış Gösteren On Ülke..	147
<b>Grafik 3-2:</b>	2006 Yılı İşletme Rekabet İndeksinde En Fazla Artış Gösteren On Ülke..	152

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>AB (EU)</b>	:	(European Union) Avrupa Birliği
<b>ABD</b>	:	Amerika Birleşik Devletleri
<b>A.g.e.</b>	:	Adı Geçen Eser
<b>AT&amp;T</b>	:	(American Telephone & Telegraph) Amerikan Telefon ve Telgraf Firması
<b>BT</b>	:	(British Telecommunicators) İngiliz Telekomünikasyon
<b>DTI</b>	:	(The Department of Trade and Industry) Ticaret ve Endüstri Departmanı
<b>EKK</b>	:	En Küçük Kareler Yöntemi
<b>GRI</b>	:	Global Rekabet İndeksi
<b>GSYİH</b>	:	Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
<b>IG</b>	:	Alman Metal İşçileri Sendikası
<b>ILO</b>	:	(International Labour Organization) Uluslararası Çalışma Örgütü
<b>IMD</b>	:	(International Institute for Management Development) Uluslararası Yönetim Geliştirme Merkezi
<b>İRİ</b>	:	İşletme Rekabet İndeksi
<b>JIT</b>	:	(Just in Time) Tam Zamanında Üretim
<b>KILM</b>	:	(Key Indicators of the Labour Market) İşgücü Piyasalarının Anahtar Göstergeleri
<b>MESS</b>	:	Metal Sanayicileri Sendikası
<b>OECD</b>	:	(Organization for Economic Co-operation and Development) Ekonomik İşbirliği ve Geliştirme Teşkilatı
<b>REF</b>	:	Rekabet Forumu
<b>SMEs</b>	:	(Small and Medium-Sized Enterprises) Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler
<b>SPSS</b>	:	Statistical Package for Social Sciences
<b>TQM</b>	:	(Total Quality Management) Toplam Kalite Yönetimi
<b>TRI</b>	:	Technology Readiness Index
<b>TİSK</b>	:	Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu
<b>TÜRK-İŞ</b>	:	Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu

- TTIP** : (Trinidad & Tobago Innovative Parenting Support) Trinidad ve Tobago İnovativ Aile Desteği
- TUC** : Trades Union Congress
- TÜSİAD** : Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
- vb.** : ve benzeri

## GİRİŞ

Günümüz dünyasına damgasını vuran küreselleşme ve beraberinde getirdiği yoğun uluslararası rekabetin sonuçlarından biriside çalışma hayatının değişen koşullara uyum amacıyla giderek esnekleşmesidir. Başta bilgi, iletişim ve ulaşım teknolojilerinde yaşanan gelişmeler olmak üzere, bir dizi karmaşık faktörün etkileşimiyle ortaya çıkan, hızla yayılan küreselleşme olgusu ve yoğun uluslararası rekabet çalışma yaşamını da derinden etkileyerek, esneklik olgusunu gündeme getirmiştir. Küreselleşme ve yoğun uluslararası rekabetin etkisiyle, giderek değişen ve farklılaşan ürün talebi ve ekonomik konjonktürde görülen dalgalanmalar çalışma yaşamında esnekliği gerekli hale getirmiştir. Bu süreç beraberinde geçmişe hakim olan geleneksel kütleli üretim, işbölümü ile tam günlük standart çalışmaya dayalı Fordist Üretim Yapısı'nı hızla ortadan kaldırmaktadır.

Kütleli üretim olarak adlandırılan ve 1970'lerin ortalarına kadar hakim olan Fordist üretim anlayışı dikey uyum, kütleli üretim ve düzgün bir şekilde büyüyen bir piyasa ile tanımlanmaktadır. Bu yapı tam günlük ve istikrarlı istihdamı ifade ederken, bu üretim anlayışında üretimin verimlilik artışları yoluyla ücretleri ve işçi tüketimini artıracak, böylece sürekli bir büyüme döngüsüne yol açacağı varsayılmıştır. Günümüzde Fordist üretim yapısını niteleyen özellikler (kütleli üretim, kesin işbölümü, homojen piyasa ve istikrar) yerini istikrarsız piyasalara, üretim sürecinde hızlı değişikliklere ve yeni iş bölümü türlerine bırakmıştır.

Küreselleşme süreciyle yaşanan yoğun ekonomik rekabet, her biri diğeri ile ilişkili olarak yaşamımızın yönünde derin değişiklikler meydana getirmektedir. Çalışma hayatı, iş düşüncesinin anlamında derin değişiklikler meydana getirecek değişimlere maruz kalmaktadır. İşte bu dinamik süreçte meydana gelen piyasa güçlükleri, işletme rekabeti, yeni iş bölümü sonucunda ortaya çıkan ekonomik yapılarıdaki değişimler ve yeni teknolojiler, değişen üretim metodlarında karmaşık neden-sonuç ilişkisine yol açmıştır. Bu neden-sonuç ilişkisi de esneklik kavramını gündeme getirmiştir.

1970'lerde rekabet gücüyle ilgili problemler ortaya çıktıkça, yöneticiler ve akademisyenler, işletme stratejilerinin geliştirilmesinde üretim fonksiyonunun hayati öneme sahip olduğunu fark etmişler ve dikkatler üretim süreçlerinin esnekliğini arttırmak üzerinde modeller ve yöntemler geliştirmeye yönlendirilmiştir. İşletmelerin çevik ve

bürokrasiden uzak yapılanma içine girmeleri dinamik bir çevrede kararların hızlı bir şekilde alınıp, hızlı bir şekilde uygulanmasını gerektirmektedir. Yaşanan bu değişimler ve tırmanan yoğun rekabet, işletmelere maliyet ve verimliliğin önemini güçlü bir şekilde fark ettirmiştir. Bu noktada işletmeler nasıl daha ucuza üretebiliriz sorusunun yanıtını aramaya başlamışlardır.

Dünyada yaşanan teknolojik gelişmeler, küreselleşme, artan rekabet ve bütün bunlar sonucunda meydana gelen hızlı değişim işsizliği artırırken, bu işsiz kitlelerinden yararlanmak isteyen ileri ülkeler, sanayi alt yapısının büyük bir bölümünü geliştirmekte olan ülkelerdeki ucuz emek merkezlerine kaydırmışlardır. Bu gelişmeler işçilik maliyetlerinin düşürülmesi açısından ucuz emek kullanımını yaygın hale getirmiştir. Endüstri ilişkileri sisteminin merkezinden uzaklaşma, istihdam şartlarında farklılaşma ve esneklik gibi eğilimlerin güçlenmesine katkıda bulunurken, işgücü piyasasındaki katılıklar (istihdam koruma yasaları, sosyal yardımlar ve işsizlik yardımları), işsizliği artıran bir kaynak olarak görülmeye başlanmıştır.

İşgücü piyasasındaki katılıklar, sosyal yardımların daha fazla genişlemesine ve işgücünün yönetiminde işletmeler üzerinde aşırı devletçi düzenlemeler, üretim maliyetlerini artıran diğer bir deyişle küresel rekabet gücünü azaltan bir katılığa yol açmaktadır. Bu katılıkların azaltılması için sermayeyi ülke içinde tutarak yatırımlarını ve istihdamı artırmayı amaçlayan politikalar ön plana çıkmıştır. Bu politikalar temelde işgücü maliyetlerini azaltıcı yönü olan esnek üretim ve yalın üretim gibi tekniklere yönelmektedir. Öte yandan çekirdek ve çevre işgücü yaratılarak işgücüne yapısal bir esneklik kazandırılmasının zorunluluğu tek çıkış yolu olarak gösterilmektedir. Sermaye devletin emeği koruyucu politikalarından belirli ölçüde vazgeçmesini istemektedir. Çünkü sermaye devletin piyasayı düzenleyici yasal ya da idari engelle karşılaşmak istememektedir. Böylece çoğu işletmeler işgücünü minimum seviyeye indirerek, geçici işçi ve alt işveren (taşeron) kullanarak ve yalın yönetim sistemleri uygulayarak esnekliği artırma yoluna gitmişlerdir. Sonuçta “işgücü piyasasında esnekleşme” kavramı günümüz çalışma hayatının temel konularından biri haline gelmiştir.

Esneklik olgusu incelendiğinde çok da yeni bir kavram olmadığı fark edilir. Hatta geçmişte uygulanmış ve bugün bile uygulanan ve esnek çalışma olarak kabul edilebilecek çalışma şekilleri mevcuttur. Esnekliğin işçilerin, profesyonel çalışanların ve işverenlerin



perspektifinden farklı tanımları yapılabilir. Personel seviyesindeki çalışan açısından, aile yaşamı, çocuk bakım sorumluluğu ve daha fazla boş zaman gibi yaşam tarzlarının bu yönlerine uygun düzenlenen çalışma şeklidir. Profesyonel seviyedeki çalışan açısından, onların görev ve mesleki amaçlarına uygun yönlerde çalışma taleplerine izin veren çalışma şeklidir. İşverenler açısından ise değişen talep ya da değişen müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için organize edilmiş emek kaynakları şeklinde tanımlanabilir. Diğer bir deyişle, esneklik taraflara çalışma şartlarını değişik ihtiyaçlara cevap verebilecek şekilde düzenleyebilme yetkisi veren bir sistem olarak tanımlanabilir. Genel olarak, esneklikle ilgili yapılan tanımların çoğunda, dinamik bir çevrede gereksinim duyulan değişimlerin karşılanabilmesi olarak ifade edilir. Rekabette lider, değişimi ve yeniden yapılanmayı hızla tamamlayan, piyasayı ve rakiplerini iyi değerlendiren, çevreyi iyi analiz edebilen işletmeler, yüksek esnekliğe sahip işletmeler olarak tanımlanmaktadır.

İşletmelerin bu süreçte daha esnek olabilmesi için ihtiyaç duyduğu üç kaynak vardır. Bu kaynaklar, insan, çalışma yeri ve teknolojidir. İşletmelerin bu üç kaynağı etkili bir kombinasyon haline getirmesi gerekir. Yani ideal olan gelişmiş hizmetler için müşteriler ve hizmetlerden yararlananların taleplerini karşılayacak doğru işyeri mahallinde uygun kalifiye çalışanlara sahip olmaktır. Buna ilaveten etkili bilgi ve iletişim teknoloji alt yapısı ve doğru sayıda çalışanın olduğu etkili bir kombinasyonun meydana getirilmesi gereklidir. Bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişme herhangi bir yerde ve herhangi bir zamanda müşterileri ve çalışanları arasında potansiyel iletişime izin vermektedir. İşletmenin daha esnek olabilmesi için bu üç kaynağın hepsini birden kullanması gerekmektedir. Bu üç kaynaktan herhangi birinin eksikliği diğer ikisindeki potansiyel esnekliğe zarar vermektedir.

İşletmelerin daha esnek olabilmesinde içinde bulunduğu çalışma alanı önemlidir. Bu çalışma alanı içinde hangi esneklik türlerinin uygulanacağı da önemlidir. Dolayısıyla yapılan işe, organizasyona ve sektöre göre esneklik türlerinin uygulanma alanları değişmektedir. Örneğin fonksiyonel esneklik imalat sanayinde yaygın konumdur. Buna karşın sayısal esneklik hizmet sektöründe daha fazla uygulanmaktadır. Esneklik türleri temelde beş gruba ayrılmaktadır. Bunları, fonksiyonel esneklik (functional flexibility), sayısal esneklik (numerical flexibility), ücret esnekliği (pay flexibility), çalışma süresi esnekliği ve uzaklaştırma stratejileri (distancing) olarak ifade etmek mümkündür.

Fonksiyonel esneklikle, değişen teknolojik şartlara, iş yüküne ve üretim metodlarına uyum sağlamak amacıyla işgücünün işletme içinde değişik işleri yapabilmesi ve çeşitli görevleri üstlenebilmesi sağlanmaktadır. Sayısal esneklikle, değişen ekonomik ve teknolojik şartlara, piyasalardaki talep değişikliklerine ve yeni üretim tekniklerine göre, işletmeler işgücünün miktarını belirleyebilmektedir. Ücret esnekliğinde, işletmelerin ücret yapısını ve düzeyini değişen işgücü piyasasına ve piyasa ekonomisi şartlarına göre ayarlayabilme serbestisi sağlanmaktadır. Çalışma süresi esnekliği, esneklik türleri içinde en önemli olanı ve gelişmiş ülkelerde en çok uygulananıdır. Bu esneklik türünün çıkış noktası, mevcut olan çalışma sürelerinin kısaltılması yönündedir. Uzaklaştırma stratejileri de ise hizmetin veya üretimin işletme dışında ki başka işyerlerinde ya da işletme içinde çeşitli amaçlarla başka işçi çalıştırılarak yapılmasıdır. Yani bazı işlerin asıl işverence yapılmayıp, alt işverenlik de olduğu gibi, başka kişi veya kurumlarca yapılmasıdır. Esnek çalışma türlerine bağlı olarak uygulanan esnek çalışma şekilleri vardır. Bu çalışma şekilleri sayı itibariyle oldukça fazladır. En yaygın şekilleri, part-time, tele-çalışma, evde çalışma, iş paylaşımı, çağrı üzerine çalışma, sıkıştırılmış çalışma haftası ve fason üretim gibi çalışma şekilleridir.

Bütün dünyada işletmelerin, artan rekabet ortamında, pazar farklılaşması ve talepteki dinamik değişimlere hızla cevap verebilmeleri ve hayatta kalabilmeleri için esnek bir yapıya sahip olmaları zorunlu hale gelmiştir. Bu nedenle işletmeler tarafından uygulanan esnek çalışma şekillerinin, işletmelere sağladığı pek çok yararlar vardır. İşverenlerin esnek çalışmaya olan taleplerinde artışa neden olan uyarılma, işletme maliyetlerini azaltma ve rekabet gücünü iyileştirme gereksinimleridir. Zaten esnek çalışmanın temel amacı işgücü maliyetlerini azaltarak rekabet gücünü yükseltmek ve değişen piyasa şartlarına uyum sağlamaktır. ILO raporuna göre esnek çalışma uygulamaları, rekabet gücünü ve istihdamı artırdığı ve işletmelerin, kısa çalışma saatleri ile birlikte ücret maliyetlerini azaltırken, verimliliği yükselterek firmaları en iyi konuma getirdiği ifade edilmektedir

Esnek çalışma çalışanların iş ve aile hayatlarını uyumlaştırmalarını kolaylaştırdığı gibi iş tatminini de artırmaktadır. İş tatmini işe geç gelme ve devamsızlığı azaltmaktadır. Çalışma şartları daha cazip olduğundan, burada çalışan işçiler bu işlerinden ayrılmayı pek düşünmemektedirler. Bu sayede işten ayrılmalar ve işgücü devri azalmakta, işgücü devrinin sonucunda ortaya çıkan verim kayıpları da ortadan kalkmaktadır. Esnek çalışma, potansiyel olarak verimi artırmakta ve çalışma maliyetlerini azaltmaktadır.

Esnek çalışma bütün bu süreçlerle beraber eksik kapasite kullanımını da ortadan kaldırmaktadır. Mevcut kapasitenin gerektiği gibi kullanılması önem arz etmektedir. Amaç talebin olmadığı ya da çok düştüğü zamanlarda faaliyetlerin en düşük seviyeye ayarlanabilmesi ve gerektiğinde de uygun kapasiteye ulaşılmasıdır. Diğer bir deyişle talep dalgalanmalarının gerektirdiği uygun kapasiteyi izleyebilmektir. Böylece işletmeler en düşük maliyetle en iyi performansı başarmayı göz önünde bulundurmaktadırlar.

Esnek çalışma, işletmelere hizmetteki kaliteyi artırarak, rekabet yarışında değişen koşullara uyum sağlama, verimliliği artırma, çalışanlarının refah düzeyinin ve istihdam edebilirliklerini koruma şansı vermektedir. Özellikle kriz dönemlerinde işletmelerin, esneklik uygulamaları yoluyla talep daralmalarını atlatmaları, hem maliyet artışlarını hem de çalışanların işten çıkarılmalarını engellemektedir. İşletmelerin esneklik uygulamaları yönündeki talepleri, rekabet koşulları, yüksek maliyetler, istihdamda süreklilik, ekonomik kriz ve darboğazlar sebebi ile işyerlerinin devamlılığı gibi daha bir çok faktörlerden dolayı artmaktadır. Esnek çalışmayı uygulayan işletmeler için esneklik bir rekabet gücü ve başarı faktörüdür.

Çalışma yapılırken teorik çerçevenin oluşturulmasında pek çok kaynak kullanılmıştır. Bu çalışmada yerli ve yabancı süreli yayımlar, kitaplar, kongre, konferans, seminer, gazete ve raporlar ile internetten alınan bilgiler kullanılmış ve çalışmanın temelini oluşturmuştur. Özellikle OECD, Dünya Bankası, IMD ve ILO'dan elde edilen veriler ağırlıklı olarak kullanılan kaynaklar arasında önemli yer tutmaktadır. Bununla beraber teorik çerçeveyi destekleyecek bir alan araştırması yapılmıştır.

Esnek çalışma çok yönlü bir konudur. Bu nedenle esnek çalışmanın çok farklı perspektiflerden incelenmesi mümkündür. Konunun dağılmaması ve bir bütünlük içinde kalınması amacıyla olayın daha çok işgücü maliyetleri ve rekabet gücüne etkilerine değinilmiştir. Olaya bu süreçten bakılarak esnek çalışmanın işgücü maliyetlerini azalttığı ve rekabet gücünü artırdığı düşüncesi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu nedenle konunun diğer yönlerine çok fazla değinilmemiştir.

Tez beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümünde esnek çalışmaya değinilmiştir Bu bölümde esnek çalışma başlığı altında altında, esnek çalışma kavramı; esnek üretim ve

esneklik türleri; standart çalışma şekilleri ve esnek çalışma şekilleri ile esnek çalışmanın yarar ve sakıncaları işlenmiştir. Konunun ikinci bölümünde ise işgücü maliyetleri başlığı altında, işgücü maliyeti kavramı, ücret dışı ödemeler ve işgücü maliyetleri ve rekabet ilişkisi , işgücü maliyetlerini oluşturan ücret ve ücret dışı ödemeler, işgücü maliyetleri ve rekabet ilişkisi konularına değinilmiştir. Üçüncü bölümde ise rekabet gücü ve işgücü maliyetleri ilişkisi konulu başlık altında, rekabet kavramı; rekabet gücünü belirleyen faktörler ve analizi; rekabet stratejisi; Dünya’da ve Türkiye’de rekabetin durumu; esnek çalışma, işgücü maliyeti ve rekabet ilişkisi konuları işlenmiştir. Son bölümde ise teze yönelik bir uygulama yapılmıştır. Uygulama, İstanbul’da tekstil sektöründe beş ve beş’in üzerinde şubesi olan işletmelere yönelik bir alan araştırması şeklindedir. Bu konu altında araştırmanın metodoloji; araştırma bulguları; esnek çalışmanın işgücü maliyetlerine ve rekabet gücüne etkisine yönelik yapılan çalışmaya verilen cevapların genel dağılımı; araştırmada kullanılan değişkenlerin tanımlayıcı istatistik değerleri; araştırmaya yönelik ön analizlerden güvenilirlik analizi; analiz yöntemi ve analiz sonuçlarının hipotezler çerçevesinde yorumlanması; genel değerlendirme ve beşinci bölümde ise çalışmada ortaya çıkan sonuçlar işlenmiştir.

## 1. ESNEK ÇALIŞMA

### 1.1. Esnek Çalışma Kavramı

#### 1.1.1. Çalışma Hayatında Değişimi Zorlayan Gelişmeler ve Esneklik

İkinci dünya savaşı sonrası ekonomik gelişmenin “altın çağı”ndan bu yana endüstriyel üretimin temel kurallarında önemli değişikliklerin görüldüğü konusunda ortak bir görüş hakimdir. 1970’lerin ortalarına kadar hakim olan ve kütleli üretim olarak adlandırılan Fordist üretim anlayışı dikey uyum, kütleli üretim ve düzgün bir şekilde büyüyen bir piyasa ile tanımlanmaktadır. Bu üretim yapısı istihdam açısından tam günlük ve istikrarlı istihdamı ifade etmektedir. Ayrıca Fordist üretimin verimlilik artışları yoluyla ücretleri ve işçi tüketimini artıracığı, böylece sürekli bir büyüme döngüsüne yol açacağı varsayılmıştır. Günümüzde Fordist üretim yapısını niteleyen özellikler (kütleli üretim, kesin işbölümü, homojen piyasa ve istikrar) yerini istikrarsız piyasalara, üretim sürecinde hızlı değişikliklere ve yeni iş bölümü türlerine bırakmıştır.<sup>1</sup> Bugün işletme çevrelerinde, işletmelerde sürekli meydana gelen bu sistematik değişimler bir zorunluluktur. Bunun için pek çok sebep vardır. Bunun en önemli nedenlerinden biri stabil konumdaki kütle üretimin kırılmasıdır. Kütleli üretimdeki kırılma teknolojiyle daha da hızlanmıştır. Bu süreçte ürün yaşam döngüsü kısalmışken, müşterilerin gereksinimleri ve istekleri değişmeye ve yön değiştirmeye başlamıştır. Bu yeni piyasa ilişkileri karşısında, dönün hem üretim yaklaşımı hem de mal ve hizmetlerin müşteriye ulaştırılma süreci yetersiz kalmıştır. Bu durum ortaya çıkan sorunu giderebilecek daha esnek bir süreci gerekli hale getirmiştir.<sup>2</sup>

Globalleşme ve yoğun ekonomik rekabet, her biri diğeri ile ilişkili olarak yaşamımızın yönünde derin değişiklikler meydana getirmektedir. Çalışma hayatı, öyle değişimlere maruz kalmaktadır ki gelecekte iş düşüncesinin anlamı tamamen değişebilir. Dünyada tırmanan yoğun rekabet, işletmelere keskin olarak maliyet ve verimliliğin önemini fark ettirmiştir.<sup>3</sup> Piyasa güçlükleri, işletme rekabeti, yeni iş bölümü sonucunda ortaya çıkan ekonomik yapılarıdaki değişimler ve yeni teknolojiler, değişen üretim metodlarında

---

<sup>1</sup> Mustafa Aykaç, “Esneklik ve Çalışma Hayatı”, **Sabahaddin Zaim’e Armağan**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası, 1996, s.101-102.

<sup>2</sup> Christopher W. L. Hart, “Mass Customization: Conceptual Underpinnings, Opportunities and Limits”, **International Journal of Service Industry Management**, Vol: 6, No: 2, 1995, s.38.

<sup>3</sup> Martin Carnoy, “The Family, Flexible Work and Social Cohesion at Risk”, **International Labour Review**, Vol:138, No:4, (1999) s. 411.

karmaşık neden-sonuç ilişkisine yol açmıştır. Bağımlı ve bağımsız değişkenleri belirlemek güç olmakla beraber, bu neden-sonuç ilişkisi esneklik kavramını gündeme getirmiştir.<sup>4</sup>

Esneklik kavramının gelişimi, 1960'lara kadar nispeten durgun pazar yapılarında ve rekabet baskısının fazla olmayışından dolayı yavaş olmuştur. 1970'lere kadar üretim fonksiyonu, yalnızca teknik açıdan değerlendirilen ve işletme stratejilerinin oluşturulmasında fazla önemsenmeyen bir fonksiyon olmuştur. Ancak, 1970'lerde rekabet gücüyle ilgili problemler ortaya çıktıkça, yöneticiler ve akademisyenler, işletme stratejilerinin geliştirilmesinde üretim fonksiyonunun hayati öneme sahip olduğunu fark etmişler ve dikkatler üretim süreçlerinin esnekliğini arttırmak üzerinde modeller ve yöntemler geliştirmeye yönlendirilmiştir.<sup>5</sup>Bütün bu süreçler, işletmeleri de organizasyonel açıdan son derece çevik, bürokrasiden uzak yapılanmalara zorlamaktadır. Zira değişimin son derece yoğun olduğu bir ortamda çevresel faktörlerin çabuk algılanıp kararların çabuk verilmesi zorunludur.<sup>6</sup> İşletmeler daha az maliyetle daha çok nasıl üretebiliriz sorusuna cevap aramaya başlamıştır.<sup>7</sup> Teknolojik gelişmeler, küreselleşme, artan rekabet ve bütün bunlar sonucunda meydana gelen hızlı değişim işsizliği artırırken, bu işsiz kitlelerinden yararlanmak isteyen ileri ülkeler, sanayi alt yapısının büyük bir bölümünü gelişmekte olan ülkelerdeki ucuz emek merkezlerine kaydırmaktadırlar. 1960 ve 1970'li yıllarda başlayan bu süreç Asya emek yoğun imalat sektöründe kendini göstermiştir. Bu gelişmeler işçilik maliyetlerinin düşürülmesi açısından ucuz emek kullanımını yaygın hale getirmiştir. Bu noktada çokuluslu şirketler ya yeni birleşmelerle ya da doğrudan yatırımlar yoluyla bütün dünyaya yayılmakta ve emeğin ucuz olduğu ülke ve bölgelere kaymaktadır.<sup>8</sup> Zaman içinde ve emeğin mücadelesi ile kazanılmış haklar ve kurallar işgücü piyasasına giderek yerlerini her duruma göre değişen kurallara bırakmaktadır.<sup>9</sup> İşte bu noktada endüstri ilişkileri sisteminin merkezinden uzaklaşma, istihdam şartlarında farklılaşma ve esneklik gibi eğilimlerin güçlenmesine katkıda bulunmaktadır. İşgücü piyasasındaki katılıklar (istihdam koruma yasaları, sosyal yardımlar ve işsizlik yardımları), işsizliği artıran bir kaynak olarak

<sup>4</sup> Mustafa Aykaç, , **A.g.e.**, s.101-102.

<sup>5</sup> Zeynep A. Düren, **2000' li Yıllarda Yönetim**, Yönetim Dizisi, 1.b., İstanbul: Alfa Yayınları, Şubat 2000, s.37-41.

<sup>6</sup> Faruk Sapançalı, "1980 Sonrası Ekonomik Gelişmelerin İşgücü ve İstihdama Etkisi", **İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, Cilt: 4, Sayı:3, (Ocak 1998) s.141-142.

<sup>7</sup> Nihat Yüksel, **Küreselleşme ve Toplu Pazarlıkta Değişim**, İstanbul: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Yayınları, 1997, s.15.

<sup>8</sup> Nusret Ekin, "Küreselleşme ve Çalışma Yaşamında Dönüşüm", **Prof Dr. Nusret Ekin'e Armağan**, İstanbul: İstanbul İktisat Fakültesi Yayınları, 2000, s.21.

<sup>9</sup> Meryem Koray, "Ekonomik Dinamikler ve Muhtemel Açılımlar", **İktisat Dergisi**, Sayı:380, (Haziran-Temmuz1998) s.74.

görülebilmektedir. Bu açıdan OECD’de, yüksek işsizliğe karşı katılıkların azaltıldığı ve esnekliğin kucaklandığı, işgücü piyasası politikaların da piyasanın temel alındığı daha liberal bir yapı, mantıklı bir cevap olarak görmektedir. İşgücü piyasalarındaki katılıklar, sosyal yardımların daha fazla genişlemesine ve işgücünün yönetiminde işletmeler üzerinde aşırı devletçi düzenlemeler, üretim maliyetlerini artıran diğer bir deyişle küresel rekabet gücünü azaltan bir katılığa yol açmaktadır.<sup>10</sup> Dolayısıyla, emek piyasası üzerindeki yasal düzenlemeler, genellikle yatırım karlılığını azaltan maliyet faktörleri olarak görülür. Bu durum, yasal düzenlemelerin daha az olduğu ülkelere yatırımların kaymasına neden olur.<sup>11</sup> Bu süreçte sermayeyi ülke içinde tutarak yatırımlarını ve istihdamı artırmayı amaçlayan politikalar ise temelde işgücü maliyetlerini azaltıcı yönü olan esnek üretim ve yalın üretim gibi tekniklere yönelmektedir. Öte yandan çekirdek ve çevre işgücü yaratılarak işgücüne yapısal bir esneklik kazandırılması zorunluluğu tek çıkış yolu olarak gösterilmektedir.<sup>12</sup> Böylece uzun mücadeleler sonucunda kazanılan hakların ve güvencelerin yerini, değişken, güvencesiz ve işverenin tek taraflı olarak belirlediği kurallar almaktadır. Diğer bir deyişle yasaların bile geçersiz kaldığı, güvencelerin işlemediği bir kuralsızlaştırma süreci meydana gelmiştir. Küresel sermaye ve piyasa karşısında ulusal devlet önemli ölçüde gerilemekte ve güç kaybetmektedir. Sermaye devletin emeği koruyucu politikalarından belirli ölçüde vazgeçmesini istemektedir.<sup>13</sup> Çünkü sermaye devletin piyasayı düzenleyici yasal ya da idari engelle karşılaşmak istememektedir.<sup>14</sup> Bu süreçte çoğu işletmeler işgücünü minimum seviyeye indirerek, geçici işçi ve alt işveren (taşeron) kullanarak ve yalın yönetim sistemleri uygulayarak esnekliği artırma yoluna gitmişlerdir.<sup>15</sup>

Sonuç olarak bu süreçler ulusal işgücü piyasalarını bir değişim ile karşı karşıya bırakmaktadır. Ülkelerin işgücü piyasalarının birbirine bağımlılığı, üretimin değişen yapısıyla beraber, yeni bir işbölümünü de beraberinde getirmiştir. Ulusal işgücü piyasalarının özerkliği azalmış ve azalmaya da devam etmektedir. Bir ülkenin işgücü piyasasındaki koşullar diğer ülkelerin işgücü piyasasını etkilemekte, çalışma koşulları

---

<sup>10</sup> McBride Stephen ve A. Williams Russel, “Globalization, the Restructuring of Labour Markets and Policy Convergence The OECD Jobs Strategy”, **Global Social Policy**, Vol: 1, No: 3, 2001, s.282-283.

<sup>11</sup> Kertsin Pull, “The Comparative Attractiveness of International Business Locations: The Role of Labor Law”, **Management Decision**, Vol: 40, No: 7, 2002, s.647.

<sup>12</sup> Meryem Koray, “Esneklik ya da Emek Piyasasının Küreselleşmesi”, **Petrol –İş 1995,1996 Yıllığı**, İstanbul: Perol-İş Yayınları No: 44, 1995, s.751.

<sup>13</sup> Meryem Koray, “Ekonomik Dinamikler ve Muhtemel Açılımlar”, **A.g.e.**, s.74.

<sup>14</sup> İzzettin Önder, “Dünya Ekonomisinin Yeni Yüzü”, **İktisat Dergisi**, Sayı:406, (Ekim 2000), s.29.

<sup>15</sup> Gülşen Sarı Gerşil, “Küreselleşme ve Çokuluslu İşletmelerin Çalışma İlişkilerine Etkileri”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:6, Sayı:1, 2004, s.150.

üzerinde zincirleme sonuçlar doğurabilmektedir. Bütün bu sürecin endüstri ilişkilerinde yarattığı değişimle birlikte gündeme giren “işgücü piyasasında esnekleşme” kavramı günümüz çalışma hayatının temel konularından biri haline getirmiştir.<sup>16</sup>

### 1.1.2. Esnek Çalışmanın Tanımı ve Esnek Çalışmayı Ortaya Çıkaran Nedenler

Esneklik olgusu incelendiğinde çok da yeni bir kavram olmadığı fark edilir. Hatta geçmişte uygulanmış ve bugün bile uygulanan ve esnek çalışma olarak kabul edilebilecek çalışma şekilleri mevcuttur. Esnekliğin, işçilerin, profesyonel çalışanların ve işverenlerin perspektifinden farklı tanımları yapılabilir. Ayrıca esnek çalışmayı gerektiren, işletme rekabet gücünü artırmak, teknolojik değişim, sektörel yapıdaki değişim, çalışma zamanı uygunluğu ve işsizlik gibi bir çok nedenler sıralanabilir. İşte bu süreçte esneklik, esnekliği uyaran ve onu harete geçiren, çevresel belirsizliklerle ve değişen koşullarla hızla baş edebilme refleksi olarak kendini gösterir.<sup>17</sup> Esneklik, hem istihdamdaki yapısal değişimleri açıklamak için analitik bir kavram hem de iş dünyasındaki pozitif ya da uyarıcı uzun dönemli değişimleri pek çok yönüyle gösteren teknik bir terim olarak kullanılır.<sup>18</sup>

#### 1.1.2.1. Esnek Çalışmanın Tanımı

Esneklik yeni bir olgu değildir. Emeğin esnek kullanımı yönünde uzun zamandır girişimler mevcuttur. Gerçekten esneklik fikrini savunanlar sabit çalışma dönemlerine göre daha mükemmel olduğu görüşündedirler. Fazla mesai ya da esnek zaman gibi çalışma türleri yeni olarak kabul edilmemesine rağmen, normal ya da sabit zamanlı çalışmadan ayrıldığı için esnek çalışmanın bir şekli olarak kabul edilir.

Esneklikle ilgili yorumlarda ulusal farklılıklar mevcuttur. Esnekliğin kendisi esnektir. Esneklik kavramı değişik organizasyonel anlamlarda kullanılmıştır. Örneğin bir organizasyonun yeniden yapılanma sürecinin herhangi bir türü, esnekliğin varlığının bir göstergesi olarak meydana gelmiştir. Organizasyonel değişim genellikle emek

---

<sup>16</sup> Oğul Zengingönül, “Sosyal Politika-Esnek Çalışma Biçimleri Paradoksunda Avrupa Birliği Örneği”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:5, Sayı:4, 2003, s.158.

<sup>17</sup> Corinne M. Karuppan “Strategies to Foster Labor Flexibility”, **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol: 53, No: 6, 2004, s.533.

<sup>18</sup> Goulding Anne ve Evelyn Kerslake, “Flexible Working in UK Library and Information Services: Current Practice and Concern” **Journal of Librarianship and Information Science**, Vol: 28, No: 4, (December 1996) s. 203.



esnekliğindeki değişimlerle ilişkilidir. Emek esnekliği kavramındaki ayırım, genişleyen iş görevleri gibi de facto esneklik ve işçilerin genişleyen eğitimlerinin de göstermiş olduğu stratejik esnekleşme arasında yapılmaktadır.<sup>19</sup>

Esnek çalışma, geleneksel çalışma modelleri dışındaki bütün çalışma uygulamalarını içeren geniş bir kavramdır.<sup>20</sup> Esnek çalışma, insanlar ve organizasyon kültürünün belirli bir amacına göre tahsis edilen teknoloji, süreçler ve politikaları kullanarak herhangi bir yer ve herhangi bir zamanda çalışmak için insanlara imkan ve kapasite sağlayarak meydana getirilen çalışma şeklidir.<sup>21</sup> Diğer bir anlatımla esneklik, işletmenin ve çalışanların değişen iş çevresine en etkin biçimde uyum sağlama yeteneğidir.<sup>22</sup>

Esneklik farklı açılardan farklı şekillerde tanımlanabilir:

◆ Personel seviyesindeki çalışan açısından, aile yaşamı, çocuk bakım sorumluluğu ve daha fazla boş zaman gibi yaşam tarzlarının bu yönlerine uygun düzenlenen çalışma şeklidir.

◆ Profesyonel seviyedeki çalışan açısından, onların görev ve mesleki amaçlarına uygun yönlerde çalışma taleplerine izin veren çalışma şeklidir.

◆ İşverenler açısından ise değişen talep ya da değişen müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için organize edilmiş emek kaynakları şeklinde tanımlanabilir.<sup>23</sup>

Esneklik, dinamik yeteneklerin bir bileşenidir ve geçici bir durum değildir. Esneklik yönetimle işgücü arasında ve personelle maddi kıymetler arasında karşılıklı etkileşimin bir unsurudur. Esneklikle ilgili yapılan tanımların çoğunda, esneklik, dinamik bir çevrede gereksinim duyulan değişimlerin karşılanabilmesi olarak ifade edilir. Örneğin organizasyonların, müşteri beklentilerindeki artan değişmeyi karşılayabilmesi ve bu yapılırken maliyetlerin, süreçlerde meydana gelen gecikmelerin, organizasyon içindeki bozuklukların ve performans kayıplarının, sifıra yakın tutulması gerekir.

---

<sup>19</sup> Richard Croucher , Nick Kratzer and İngo Singe , “The Effects of Flexible Working on Employee Representation: UK and Germany Compared”, **Anglo - German Foundation for the Study of Industrial Society**, (February 2004), s. 3.

<sup>20</sup> Selby C. ve diğerleri; **Flexible Working Handbook**, Draft 1.0, 29 April 2001, s. 3.

<sup>21</sup> BT, “Flexible Working”, **British Telecommunicators (BT)**, London: 2004, www.bt.com/consulting (11/10 /2006).

<sup>22</sup> MESS, **Çalışma Sürelerinde Esneklik**, İstanbul: MESS Yayın No:378, 2002, s.10.

<sup>23</sup> Selby C. ve diğerleri, **A.g.e.**, s. 3.

Esneklik çevresel talepleri cevaplamada kaynakların ve faaliyetlerin hızlı bir şekilde yeniden yapılandırılmasıdır. Bu noktada, rekabette lider, değişimi ve yeniden yapılanmayı hızla tamamlayan, piyasayı ve rakiplerini iyi değerlendiren, çevreyi iyi analiz edebilen işletmeler, yüksek esnekliğe sahip işletmeler olarak tanımlanmaktadır. Çünkü organizasyonla çevre arasındaki dengeyi sağlamak, çevreyi dikkate almadan mümkün değildir.<sup>24</sup>

Esneklik, işgücü açısından ILO'nun yaptığı tanıma göre, belirli bir işgücü piyasasının ekonomik, sosyal ve teknolojik koşullara adapte olma kapasitesiyle ilgili katılımı ya da esnekliğini gösterir. İşgücünün koşullara uyum sağlama kapasitesi kurumsal düzenlemeler, sosyal politikalar, yasalar, hükümet faaliyetleri, sendikal faaliyetler ve endüstriyel ilişkiler sistemi içerisinde belirlenir.<sup>25</sup>Bu noktadan bakıldığında çalışma hayatında esneklik, hızla globalleşen dünyada değişen ekonomik ve sosyal şartlara, hızlı değişen teknolojiye ve uluslararası rekabet şartlarına işletmelerin ayak uydurabilmesi için sosyal tarafların çalışma tür ve koşullarını istedikleri gibi belirleyebilme serbestisidir. Diğer bir deyişle, esneklik taraflara çalışma şartlarını değişik ihtiyaçlara cevap verebilecek şekilde düzenleyebilme yetkisi veren bir sistem olarak tanımlanabilir. Ancak esneklik kavramı özgürlük, katı kuralların yumuşaması anlamına gelen kuralsızlaştırma ya da iş hukukunun yasal düzenlemelerden arındırılması ile karıştırılmaması gerekir. Çünkü kuralsızlaştırma emredici kuralların ortadan kaldırılması, akit serbestisinin tam olarak kurulması anlamına gelmesine rağmen esneklikte bu kadar serbesti söz konusu değildir. Esneklik emredici bir hukuk kuralına çok sayıda istisnalar getirilerek sağlanabilir. Esneklik, işçi ve işveren ilişkilerini tamamen kurallardan arındırma olarak da düşünülmemelidir. Esnekleştirmenin temelinde ekonomide uyum yeteneğinin artırılması için işçi işveren ilişkilerinin katı hukuk normlarının baskısından uzak olarak düzenlenmesi amacı yatar.<sup>26</sup>

### 1.1.2.2. Esnek Çalışmayı Ortaya Çıkaran Nedenler

Esnek çalışmayı gerektiren ve artıran pek çok neden mevcuttur. Bu nedenlerden ilki gerek ulusal ve gerekse uluslararası düzeyde rekabet şartlarının artmasıdır. Dolayısıyla

---

<sup>24</sup> Sa´nchez Angel Martı´nez ve diğeri, “Teleworking and Workplace Flexibility: A Study of Impact on Firm Performance”, **Personnel Review**, Vol: 36, No: 1, 2007, s.44.

<sup>25</sup> Andrés E. Marinakis, “Wage Policy in High Inflation Countries the Role of Indexation in Latin America During the 1980s” **Journal of Economic Studies**, Vol: 24 N: 6, 1997, s.357.

<sup>26</sup> Meryem Akoğlu Kozak , **Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar**, Ankara: Detay Yayınları, 1999, s.38.

işletmelerin uluslararası rekabette ayakta kalabilmeleri için mümkün olduğu ölçüde esnek üretime geçmeleri gerekmektedir. Özellikle son yıllarda baş gösteren ekonomik durgunluk ve uluslararası piyasalarda yaşanan şok değişiklikler üretim faktörlerinin değişmesine neden olurken, işletmelerin rekabet şartlarını zorlaştırmaktadır.<sup>27</sup>

Bu süreçte işletmelerin yaşama ve rekabet etme şansları, fiyat dalgalanmaları, faiz oranlarındaki ve enerji maliyetlerindeki değişmelere en çabuk ve en kolay bir şekilde uyum sağlamalarına bağlı olmaktadır. İşletmeler bu artan rekabet şartlarına ayak uydurabilmek için verimliliklerini devamlı olarak artırmak ve işgücü maliyetlerini düşürmek zorundadırlar. İşletmelerin bunu gerçekleştirebilmeleri için iş organizasyonlarının mümkün olduğu ölçüde esnek düzenlenmesi gerekmektedir. Bu sayede işletmeler bu zor koşullara ve artan rekabet şartlarına ayak uydurabilmektedirler.<sup>28</sup>

Teknolojik gelişmeler ve üretim yapısında meydana gelen değişmelerde ikinci neden olarak görülmektedir. Kitle üretimini belirsiz ve büyük tüketim pazarına sunmayı amaçlayan aşırı iş bölümü nedeniyle vasıflı işgücüne fazla ihtiyaç bırakmayan ve tüketicilerin zevk ve ihtiyaçlarını yeterince dikkate almayan Fordist üretim modeli 1970'lerden sonra hız kazanan teknolojik gelişmelerle birlikte yetersiz kalmıştır.<sup>29</sup> Teknolojik gelişmelerin hız kazanması Fordist üretim yapısının benimsediği kitlesel üretim ile iş bölümü ve tam günlük standart istihdam modelleri yerine Esnek Üretim ve Esnek Çalışma modellerinin kolaylıkla uygulanabilmesini ve yaygınlaşmasını sağlamıştır.

Ayrıca, günümüzde mal ile hizmet arz ve talebinin miktarında önemli değişiklikler meydana gelmiş, aynı zamanda üretilen mal ve hizmetin şeklinin ve modelinin de farklılaşması gerektiği ortaya çıkmıştır. Artık devamlı düzgün ve istikrarlı biçimde büyüyen bir piyasanın varlığından bahsetmek zordur. Ekonomilerde konjonktürel dalgalanmalar olağan hale gelmiş ekonomik krizlerin yaşanma sıklığı artmıştır. Meydana gelen bu arz ve talepteki değişikliklere ve konjonktürel dalgalanmalara uyum sağlayabilmek için işgücü piyasasındaki katılıklardan kurtulunması ve esnek bir yapıya sahip olunması gerekmektedir. Artık, Fordist üretim yapısının benimsendiği tam günlük

---

<sup>27</sup> Arif Yavuz , “Esnek Çalışma”, **Çalışma Hayatında Esneklik Semineri Tebliğler ve Görüşler TİSK**, İstanbul: TİSK Yayınları, (30 Kasım 1999), s.108.

<sup>28</sup> Öner Eyrenci, “ Türkiye’de Çalışma Sürelerinin Esnekleştirilmesi”, **Çalışma Hayatında Esneklik Semineri**, İzmir: Yaşar Eğitim ve Kültür Vakfı Yayınları, (Kasım1994), s.163.

<sup>29</sup> Gülşen Gersi Sarı, “ Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmelerin Çalışma ilişkilerine Etkileri”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:6, Sayı:1, (Ocak 2004), s.153.

standart istihdam şekllinden, atipik istihdam şekline, yani esnek çalışma biçimlerine geçme gereği duyulmaktadır.

Sektörel yapıda meydana gelen değişiklikler de esnekliğin nedenlerinden biridir. Bilindiği gibi sanayileşmenin ilk devrelerinde, tarım sektöründe işgücü azalırken sanayi ve hizmet sektöründe artmaktadır. Endüstri ötesi topluma geçildikçe tarım sektörüyle birlikte sanayi sektöründeki iş gücü azalırken, hizmet sektörü artışını devam ettirmektedir.<sup>30</sup> 1970'li yıllardan itibaren ve özellikle 1980'li yıllardan sonra istihdamın önemli bir kısmı endüstriden, hizmetlere doğru kaymıştır. Üzerinde görüş birliği olan konu, bütün sektörler içinde mal üretimine yönelik sektörlerin oranının azalmasına karşılık, hizmet sektörlerinin oranındaki artıştır.<sup>31</sup> Dolayısıyla esnek çalışmanın en uygun ve en yaygın olduğu sektör de hizmet sektörüdür. İşte hizmet sektörünün devamlı olarak büyümesi, esnek çalışmanın artmasının ve yaygınlaşmasının önemli bir nedenini oluşturmaktadır.

Çalışma zamanı uygunluğunun sağlanmasında esnekliğin bir diğer nedenidir. İş sürelerinde esnekleştirmenin salt işletme yararına değil, işçiye zamanını dilediği şekilde düzenleme olanağı tanımak için de gerekli olduğu ileri sürülmektedir.<sup>32</sup> Bu bağlamda işletme çalışma zamanı ile işçinin çalışma zamanı arasında uygunluğun sağlanabilmesi esnekliğin bir nedeni olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmenin çalışma süresi ile işçinin çalışma zamanı genelde uyum sağlamamakta ve işletmenin çalışma süresi daha fazla olmaktadır. Örneğin işçi günde 8 saat çalışırken, işletmenin üretimi 15-16 saat devam edebilmektedir. İşte bu durumda uygunluk fazla mesai, vardiyalı çalışma ya da part-time çalışma gibi esnek çalışma ile sağlanabilmektedir.

Ekonomik durgunluktan kaynaklanan işsizliğin önlenmesinde esnekliğin bir diğer nedeni olarak görülür. Ekonomik durgunluğun ve işsizliğin 1970'ler sonrası baş göstermesi ile beraber dünyada iktisadi büyüme hızı zayıflamakta ve işsizlik artmaktadır. İktisadi durgunluğun mevcut olduğu bu yapıda, yeterli yatırımlar yapılamamakta ve istihdam sağlanamamaktadır.<sup>33</sup> Eğer yüksek istihdamlı ve yüksek üretkenli bir istihdam isteniyorsa, insanların iş ve beceri arasında hareket etme kolaylıklarını yükseltmek, yaratıcılık ve yeni iş yaratma hızının artırılması gerekmektedir. Bu son noktalar bir girişimci kültür ve daha

---

<sup>30</sup> Arif Yavuz, **A.g.e.**, 107.

<sup>31</sup> İlker Belek, **Post Kapitalist Paradigmalar**, İstanbul: Sorun Yayınları, 1997 s. 76.

<sup>32</sup> Öner Eyrenci, **A.g.e.**, s.163.

<sup>33</sup> Arif Yavuz, **A.g.e.**, 107-108.

rekabetçi ürün pazarları yaratmakla ilgilidir. Ancak bunlar esnek bir işgücü piyasasının gerekli olduğunu, bununla beraber GSYİH’da ve istihdamda büyüme yaratmak için tek başına yeterli olmazken önemli bir unsur olduğunu vurgulamak gerekir.<sup>34</sup>

Bu nedenle bir çok batılı endüstri ülkelerinde özellikle hükümetler yeni çalışma şekillerinin istihdamı teşvik edici nitelikte ve işsizliğe çözüm olarak görmektedirler. Bu açıdan iktidarlar, esnekliği istihdamı artıran ve işsizliği azaltan bir tedbir olarak görmekte ve teşvik etmektedir.<sup>35</sup>

### **1.1.3. Esnek Çalışma Sürecindeki Etkenler ve Değişimin Yönü**

Artan rekabet, maliyetlerin azaltılması ve kalite iyileştirme gibi işletme faktörleri, esnek çalışmayı gerektirmektedir. Ayrıca sosyal faktörler de bu olguda önemli etkenlerdendir.<sup>36</sup> Bütün bu faktörlerle beraber esnek çalışma hem bir uluslararası trend olarak hem esnek çalışma sürecindeki etkenler olarak, hem de çalışma yaşamında meydana getirdiği değişim olarak önemli bir etkiye sahiptir.

#### **1.1.3.1. Bir Uluslararası Trend Olarak Esnek Çalışma**

Esnek çalışma önemli bir sosyal vizyona sahip olmasının yanında ekonomik denge anahtarıdır. Avrupa Birliği’nin genelinde emek piyasası, hızla değişen teknolojiler ve diğer ekonomik ve sosyal faktörlerin yapısında meydana gelen temel değişimler, modern çalışma yerlerinde esnek çalışma düzenlemelerinin daha aktif hale getirilmesiyle, oynanan potansiyel role dikkatlerin odaklandığı geniş bir anlayış vardır.

Esnek çalışma düzenlemelerinin mevcut potansiyel yarar ve sakıncalarının anlaşılması gerekliliği hayati bir öneme sahiptir. Örneğin, ekonomik büyümeye bir katkı olarak emek esnekliğinin önemine, hem OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) hem de Avrupa Birliği (EU) tarafından dikkat çekilmektedir. Pek çok ülkede açık olarak esnek çalışma uygulamalarındaki artışın gösterdiği gibi, bir kısım

---

<sup>34</sup> Katja Klasson , “AB Ülkelerinde Esneklik Uygulamaları”, **Çalışma Hayatında Esneklik Semineri Tebliğler ve Görüşler TİSK**, İstanbul: TİSK Yayınları, (30 Kasım 1999), s.29.

<sup>35</sup> Öner Eyrenci, **A.g.e.**, s.164.

<sup>36</sup> Jain Ashish , “The Complete Guide to Flexible Working”, **Global Journal of Flexible Systems Management**, Vol: 2, No: 2, (Apr-Jnun 2001) s. 63.

yorumcular, bilinen klasik çalışmanın artık ortadan kalkabileceğini ileri sürmektedir. Böyle bir gözlemden dramatik olarak part-time çalışma ve A tipik istihdam biçimlerinin artmasıyla bağlantılı olarak, full-time istihdamın azalması bir kısım yorumcuyu haklı çıkarmaktadır. Aynı zamanda bu değişimin önemi tam zamanlıdan kısmi zamanlı istihdama kadar pek çok ulusal emek piyasalarında imalattan hizmet endüstrilerine doğru bir kayma ile meydana gelmiştir.

Artan vasıflı işçi eksikliği, işverenleri geleneksel işe alma sisteminin dışında kalmaya zorlamaktadır. Sonuç olarak işverenlerin, giderek esnek istihdam düzenlemelerine uyum süreçleri artmaktadır. Bu süreç mevcut olan işçiler ve istenilen vasıftaki işçilerin full-time çalışma dışındaki çalışma biçimlerine olan talebinin artmasına yanıt olarak gerçekleşmektedir.<sup>37</sup>

### 1.1.3.2. Esnek Çalışma Sürecindeki Etkenler

Bu yüzyılda rekabet edebilmenin şartı verimli ve esnek bir işgücünün yetiştirilebilmesidir. Bu durum, teknolojiyi anlayan, uygulayabilen verimli ve kaliteli hizmet üretebilen işgücüne ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Bu gelişim içerisinde işgücünün yaş, cinsiyet ve eğitim durumu gibi,<sup>38</sup> işgücünün demografik yapısında meydana gelen değişimin, (Şekil 1-1) en yaygın olduğu alan olarak gözlenmektedir. Esnek çalışma biçimlerinin artması sonucunda emek piyasasında kadınların oranı artmaktadır. Beraberinde göçmen azınlıkların, gençlerin ve emeklilerinde çeşitli esnek çalışma biçimleriyle istihdam edilmeleri işgücü piyasasının demografik yapısını değiştirmektedir. Artık vasıfsız yada yarı vasıflı mavi yakalıların hakim olduğu piyasadaki bu hakimiyet kalkmıştır.<sup>39</sup> Ayrıca çalışanların gereksinimleri, tutumları ve beklentileri, çalışmayı etkileme anlamında değişimin tanımlanmasını genişletmektedir. Bu değişimler uzun saatleri de içine almak kaydıyla sorumluluğu, iş yükünü, stresi artırmıştır.

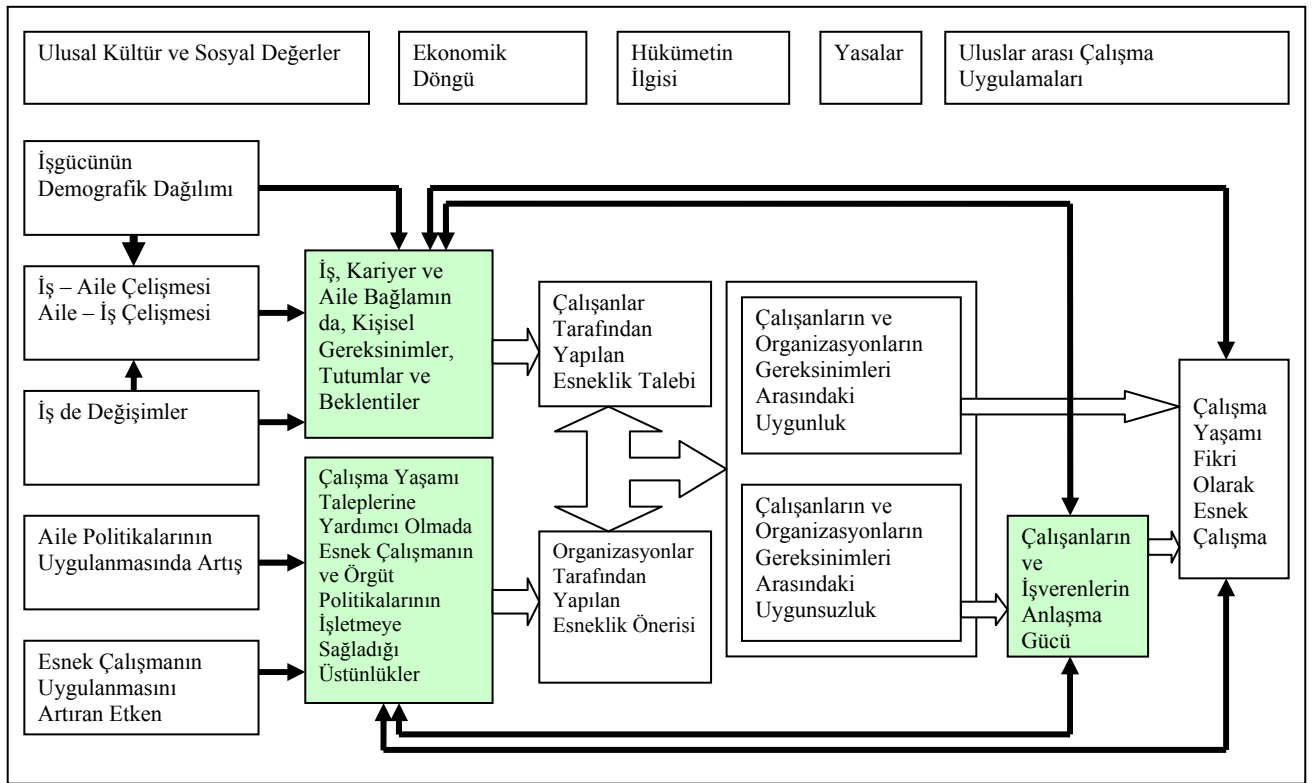
---

<sup>37</sup> Humphreys C. Peter, Sile Fleming and Orla O'donnell, **Balancing of Work and Family Life**, Dublin: Institute of Administration, 2000, s. 22-23.

<sup>38</sup> Ferudun Kaya, "Meslek Yüksek Okulu Öğrencilerinin Demografik Yapısı ve Meslek Yüksek Okullarının Etkinliği Üzerine Bir Araştırma" **Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl:33, Sayı:168, (Eylül-Ekim-Kasım 2005), s. 36.

<sup>39</sup> Sabahattin Şen, "Esnek Üretimde Endüstri İlişkileri", **Petrol-İş Dergisi Eki Sendikal Notlar**, Sayı: 20, (Nisan 2003), s.72.

Demografik yapıdaki ve çalışmada meydana gelen değişimler iş-aile arasındaki çatışmayı da artırmıştır.<sup>40</sup> Esnek çalışma çalışanların aile ve iş sorumlulukları arasında bir denge kurmaya yardımcı olmaktadır. Yapılan araştırmalarda çalışanların birçoğu, ailesi ile daha fazla zaman geçirmenin, aile sorumluluklarını yerine getirmenin, kendilerine zaman ayırmak istemelerinin, esnek çalışma kararlarında etkili faktörlerden olduğunu göstermektedir. Aile yaşamı-özel yaşam ve iş yaşamı arasındaki dengeyi kurmada çok zorlanan ve bu konuda en çok baskı hisseden kadınlar için yeni çalışma biçimleri daha cazip olmaktadır. Esnek çalışmayı çocuk sahibi olan kadınların tercih etme oranları yüksek olduğu gibi genç ve yaşlılar tarafından da esnek çalışma biçimleri tercih edilmektedir<sup>41</sup> Bu süreç zaman kontrolü gerektirir ve çalışanlar artık, zamanlarının kullanımı üzerinde daha fazla kontrol sahibi olmak istemektedir.<sup>42</sup>



**Şekil: 1-1: Çalışma Yaşamında Esnek Çalışma Fikrinin Gelişmesindeki Etkenler**

**Kaynak:** Sadia Nadeem, and Chris Hendry, “Pover Dynamics in The Long-Term Development of Employee-Friendly Flexible Working” **Women in Management Review**, Vol:18, No:1/2,ISSN 0964-9425, 2003, s.32.

<sup>40</sup> Sadia Nadeem ve Chris Hendry, “Pover Dynamics in The Long-TermDevelopment of Employee-Friendly Flexible Working” **Women in Management Review**, Vol:18, No:1/2,ISSN 0964-9425, 2003, s..32.

<sup>41</sup> Worklife Report, “Flexiblle Work Arrangement, The New Norm “, **Worklife Report**, vol. 10, Issue 4, 1997, s.5.

<sup>42</sup> S. D. Coolidge, “Flexible Work Set Ups Edge Into Main Stream”, **Christian Science Monitor**, Vol: 92, Issue: 38, 2000, s.21.

Ayrıca emek piyasalarındaki sürüklenmenin, işgücünün esnek çalışmaya sıcak bakmasındaki ana nedenlerden biri olarak da görülmektedir. Endüstrilerde ve iş alanlarındaki hızlı ve yoğun değişim nedeni ile meslekler arasında çalışanların yüksek bir hareketi söz konusudur. Bu nedenle esnekliğin kullanılmasındaki artış, değişen işletme gereksinimleri ve emek piyasasındaki sürüklenmeden kaynaklanabilir. (Şekil 1). Esnek çalışma uygulamalarının yürürlüğe konulması, çalışanların ve organizasyonların gereksinimleri arasındaki mükemmel bir uygunluğun ideal bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak her iki tarafın gereksinimi olan esnek çalışma, ister istemez esnekliğin uygulanması aşamasında her iki tarafın elinde tuttuğu anlaşma gücüne bağlı olarak taraflar arasında anlaşmazlıklar yaşanmasına neden olacaktır. Bu yüzden şekil 1’de görüldüğü gibi esnek çalışma işçi ve işveren arasındaki anlaşma gücünün bir sonucu olarak da karşımıza çıkmaktadır.<sup>43</sup>

### 1.1.3.3. Çalışma Yaşamında Değişimin Yönü

Esnek çalışma fikri nispeten yeni bir olgudur. Yaklaşık 20 yıl öncesine kadar insanlar eğitimden, çalışmaya ve emekliliğe kadar doğrusal bir yol izlemek zorundaydı. Yani önce eğitim sürecini tamamlamak, ardından iş hayatına atılmak daha sonra ise emeklilik sürecine geçmek zorunda idi. Ayrıca konu dışı olmasına rağmen bu modelde özellikle çocuklarını yetiştirmek için kadınların çoğu işlerinden ayrılmak zorunda kalmışlardı.<sup>44</sup>

Esnek çalışma fikrinin gelişiminden önce çalışan nesiller bir dereceye kadar hafta sonları da dahil uzun çalışma saatlerine gönüllü olmaktadır. Bu noktada yapılan son incelemeler göstermektedir ki üniversite de okuyanlar, yeni mezun olanlar ve günümüz çalışanlarının, esnek çalışmaya olan taleplerinin arttığını göstermektedir. Bu beraberinde çalışma anlayışında ve yapısında yapıda bir değişim meydana getirmiştir. İnsanların çalışma sürecine katılmada ki doğrusallık ortadan kalkmıştır.<sup>45</sup>

1980’lerin başlarına kadar çalışanların pek çoğu için okul ile emek piyasası arasında ve emek piyasası ile emeklilik arasında bir değişim yaşandı. Bir çalışanın perspektifinden

---

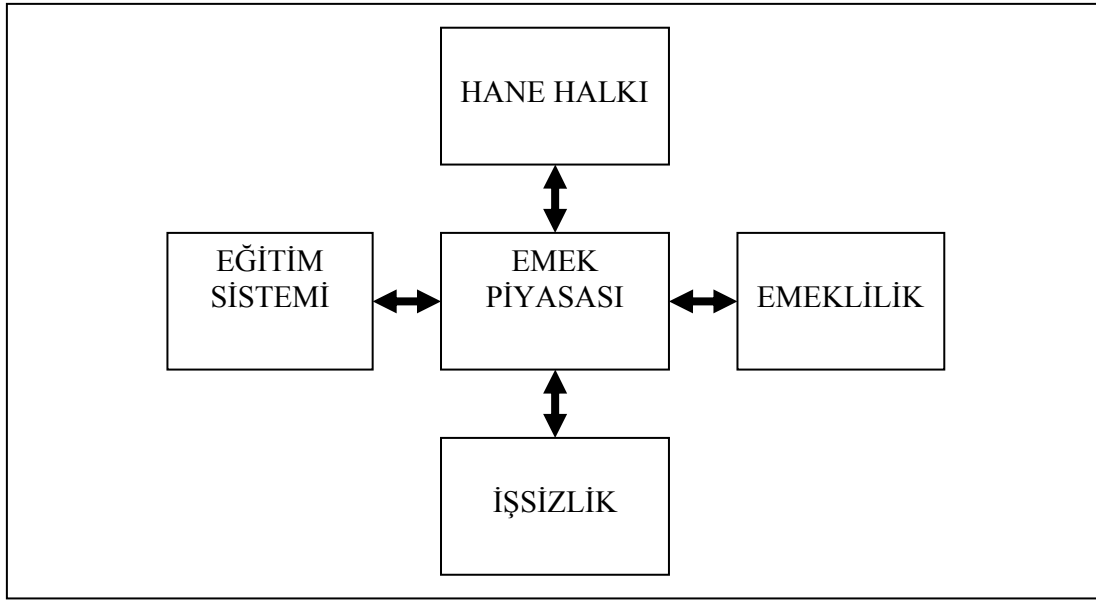
<sup>43</sup> Sadia Nadeem ve Chris Hendry, **A.g.e.**, s.32.

<sup>44</sup> Jilly Considine ve Linda Cowen, “Contemporary Employment Relation Issues”, **Australian Centre for Industrial and Training, University of Sydney**, EBSCO Publishing, 2003, s. 5

<sup>45</sup> Kimberly Frank Charron ve D. Jordan Loweb, “Factors that Affect Accountant’s Perceptions of Alternative Work Arrangements”, **Accounting Forum**, Accounting Forum 29 (2005), s.192



bakıldığında, 1980 öncesinde pazartesten cumaya kadar 09:00 -17:00 arası haftalık tam zamanlı çalışmanın dışında genişletilmiş istihdam düzenlemeleri düşüncesi çok az söz konusuydu ve hatta söz konusu bile değildi. Bununla birlikte emek piyasası doğasında son 20 yıldır büyük bir değişim yaşanmış ve çalışanların büyük çoğunluğu için okul sürecinden emeklilik sürecine kadar ki geçiş artık doğrusal olmaktan çıkmıştır. Şimdilerde muhtemel bir kişinin yaşamında meydana gelen kompleks değişim anahtarı şekil 1-2’de gösterilmektedir.<sup>46</sup>



**Şekil: 1-2: Çalışma Yaşamında Değişim Anahtarları**

**Kaynak:** Jilly Considine, and Linda Cowen, “Contemporary Employment Relation Issues”, **Australian Centre for Industrial and Training, University of Sydney**, EBSCO Publishing, 2003, s. 5-6.

#### **1.1.4. Esnekliğin Önemi ve Organizasyonlarda Esnekliğin Üç Kaynağı**

Çalışma hayatına ilişkin mevcut olan kuralların, piyasanın ihtiyaçlarını karşılamakta yetersiz kalması, insanları, yeni çalışma düzenlerine ilişkin kuralların bulunduğu, daha az kural ve daha az mevcutla, daha çok esnekliğin yer aldığı bir düzen arayışına yöneltmiştir. Bunun sonucunda ise, çalışma ile ilgili belli başlı konularda; ücretlerde, maliyetlerde, çalışma sürelerinde hatta organizasyonlarda ve işletmenin çeşitli fonksiyonları üzerinde

<sup>46</sup> Jilly Considine ve Linda Cowen, **A.g.e.**, s. 5-6.

esneklik kavramının yerleştirilmeye çalışılması önemli ve güncel bir yaklaşım haline gelmiştir.<sup>47</sup>

#### 1.1.4.1. Esnekliğin Önemi

Bütün işletme türleri bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmelere paralel olarak yaratılmış olan fırsatlarla ve yoğun rekabetle karşı karşıya kalmışlardır. Bu gelişmeler temel iş değişimleri için bir anahtar olmuştur. İşletmelerin hem iç süreçlerinde hem de onların müşterileri ile müşteri hizmetleri arasındaki etkileşimi değiştirmiştir. İşletmelerin iç yapısına etkisi, iletişimin elektronikleşmesi bu süreçlerin fiziksel anlamda yaygınlaşmasına ve hem süreçteki bir kısım safhaların elenmesine hem de otomatikleşerek iş süreçlerinin akışına izin vermiştir. İnternet aracılığıyla paylaşılmış iş dosyaları ve e-mail bu gelişmeyi desteklemiştir. Müşterilerin perspektifinden, call centerlar, on-line destekli servisler ve muhtelif e-iş çözümlerinin gelişmesi, işletmeyle müşterilerin birbirlerini etkileyebilecekleri yolları artırmıştır. Bu genişlemiş faydalar, müşterilerin bakış açısından onlar için en uygun olan bir zamanda işletmeyle temas kurabilmelerini sağlamakta bu da hizmetlerdeki iyileşmeyi göstermektedir.

Bütün işletme departmanları bu değişime uyum sağlamış, call center'ların genişlemesiyle birlikte tanınması ve müşteri hizmetlerinin iyileşmesi, entegre olmuş hizmetlerin ortaya çıkması ve on-line hizmet koşulları, organizasyon iş süreçlerini değiştirmiştir. Açık olarak görülmektedir ki bu değişimler, maliyetlerin düşürülmesi isteği, hizmetlerin hızı ve kalitesi açısından artan talepleri yaygınlaştırmış ve yoğunlaştırmıştır.

İşletmenin bölümlerinde bu stratejik değişimlerin etkisi nedir? İşletmeler için devamlı olarak artan dinamik çevre şartlarına etkili cevap verebilmek için mevcut kaynaklarında esnekliğe gereksinim duymaktadır. İnsan, teknoloji ve çalışma yeri olmak üzere bu üç kaynak, özel inceleme gerektirmektedir. Bu kaynakların her biri stratejik değişimlerde etkili olmuştur. Fakat diğer faktörlerde sosyal değişim, çevresel faktörler ve yasal çatı gibi bu değişimlerin kaynakları olarak göz önünde tutulmalıdır.

---

<sup>47</sup> Oya Ayşe Özçelik, "Esnek Çalışma," İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 24, Sayı:1, (Nisan 1995), s.97.

#### 1.1.4.2. Organizasyonlarda Esnekliğin Üç Kaynağı

İnsan kaynaklarında ilk bakıldığında part-time çalışma, iş paylaşımı ve sözleşmeli işçilerin daha fazla kullanımı, istihdam sözleşmelerindeki çeşitliliği artıran bir baskı yapmıştır. İş ve işin fonksiyonları arasında etkileşim için onlara yardımcı olan, onların esnekliğini artıran, kalifiye eleman sağlama isteği de olmuştur. Çalışanlar, evde çalışma, tele çalışma ve uzaktan çalışma türlerinin artmasıyla birçok alanı kapsayan konuma sahiptir. Bu trendler, yeni yönlerde desteklenme ve yönetilme gereksinimi olan oldukça farklı türde işgücüne yol açmıştır.

İşgücündeki bu değişimler, sosyal değişimle ilişkili olmanın ötesinde ana hatlarıyla teknolojik ilerlemenin bir kombinasyonu ile gelişmiştir. İşgücündeki kadın oranındaki artış ve iki gelirlili ailelerin oranındaki büyüme, işçilerin, çalışma yaşamının olumsuzluklarının bertaraf edilmesi için gerekli dengeyi esnekliğin ihtiyaç olduğu bir çevre sağlar, işçiler açısından esas olan ve gerekli olan durum budur. Diğer taraftan işverenler açısından ekonomideki inişler ve çıkışlarla esneyebilen işgücüne ihtiyaç vardır. İşverenler herhangi bir zamanda organizasyonun gerektirdiği ve organizasyona uygun bütün işgücünü gerek duydukları anda ve yerde bulmak isterler. Burada ideal olan gelişmiş hizmetler için müşteriler ve hizmetlerden yararlananların taleplerini karşılayacak doğru işyeri mahallinde uygun kalifiye çalışanlara sahip olmanın yanı sıra etkili bilgi ve iletişim teknoloji alt yapısı ve doğru sayıda çalışanın olduğu etkili bir kombinasyondur.

İşgücündeki bu değişimleri, özünde esneklik ihtiyacı olan kaynaklar arasındaki teknoloji kolaylaştırmıştır. Bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişme herhangi bir yerde ve herhangi bir zamanda müşterileri ve çalışanları arasında potansiyel iletişime izin vermektedir. Fakat teknolojik esnekliğin bir maliyeti vardır. Mevcut olan telefon ve bilgisayar sistemleri işgücünün talep ettiği esnekliği ve mobilitayı desteklemeyebilir. Bilgi ve iletişim teknolojisindeki altyapı, mutlaka işgücü esnekliği paralelinde gelişmiş olmalıdır.

Esnekliği gerektiren son anahtar kaynak, işgücünün kendisidir. Bilgi ve iletişim teknolojisiyle kombine olmuş ofis çevresi, iş süreçleri için platform sağlamaktadır. İşçilerin farklı zamanlarda ve iş yerlerinde bu yeni yaklaşımla faaliyetleri üzerlerine aldıkları gibi ofis çevresine de uyum sağlamış olmaları gerekmektedir. Bu, çalışanların

esnekliğini destekleyen, farklı ofis ve diğer işyerlerinin koşullarını da hazırlayabilir.<sup>48</sup> Bütün bu süreçlerle paralel olarak işgücünün değişen gereksinimlerini anlamak ve organizasyonun gereksinimleriyle direkt olarak ilişkili olan bu gereksinimleri destekleyerek tanımak esnekleşme sürecini daha ileriye götürecektir. Bir yönetim aracı olarak esneklik fikrini anlamak ve uygulamak önemlidir. Çünkü pek çok durumda çalışanların verimliliğini artırmak ve sürdürmek için gerekli olan esnek çalışma, etkili bir anahtar olarak işletmelerin karşısında durmaktadır.<sup>49</sup>

Görüldüğü gibi bir işletmenin daha esnek olabilmesi için bu üç kaynağın hepsini birden kullanması gerekmektedir. Bu üç kaynaktan herhangi birinin eksikliği diğer ikisindeki potansiyel esnekliğe zarar vermektedir. Örneğin bir departman son zamanlarda ofis alanlarının kullanımında daha fazla esneklik sağlamadaki en büyük engellerden birinin, belirli mesafelerdeki binalarda farklı mekanlarda memurlarının işlerini yapacağı ve takip edebileceği yeterli telefon sisteminin olmamasından yakınmaktadır. Eğer esneklikten yarar elde edilecekse bu üç kaynağın hepsinin göz önünde tutulması gerekir.<sup>50</sup>

### 1.1.5. Yönetimin Değişen Rolü

Geleceğin şirketlerinin, en tepeden idare edilen bir işyerinde yapılan çalışmadan ibaret olmayacağına inanılır. Bu şirketler, arabalar, oturma odaları, müşteri ofisleri ve modüler oteller (hotel-like moduls) gibi geniş bir alana yayılır.<sup>51</sup> Esneklik bu noktada, çalışma ortamını zamanlamasını ve çalışmanın şeklini büyük miktarda kendi kendine belirleyen bilgi işçisine yetkiyi yüklediği gibi, bu kişiler üzerinde odaklanarak inşa edilir. Bu işgücünün belirli kesimlerine bir abaküsle mi yoksa bir dizüstü bilgisayar ya da telefonla mı çalışıp çalışmamak istedikleri noktasında yüklenmiş olan yetkilerin, kendileri tarafından belirlenmeleri için mevcut fırsatlar verilmesini gerektirebilir. Bilgi ve güç döngüsü içinde yer almayanlar için ister paylaşılmış kararlar almada ve katılımın daha belirgin bir şekilde

---

<sup>48</sup> Virginia Gibson ve Rachael Luck, **Flexible Working in Central Government: Leveraging the Benefits, Study of Central Civil Government - Flexible Working Practice**, London: Reading of University, Office of Government Commerce Publishing, 2004, s. 8-9

<sup>49</sup> Sullivan, Sandra A “Flexibility as a Management Tool” **Employment Relations Today**, Vol: 21, No: 4, (Winter 1994/1995) s. 394-395

<sup>50</sup> Virginia Gibson ve Rachael Luck, **A.g.e.**, s. 9

<sup>51</sup> Ogilvie H., “This old Office”, **Journal of Business Strategy**, Vol:15, No:5.(September/October, 1994), s. 27

olsun, ister nispeten daha düşük dereceli merkezileşmiş işlerde karar yetkisi olsun bunun sağlanması gerekir.<sup>52</sup>

Ağırlaşan rekabet şekilleri, öncelikle doğru zamanda, hızlı sürede, en ucuz ve esnek şekilde eşzamanlı olarak mal ve hizmetlerin sunumunu gerektirir. Bu süreç için günün şartlarına ve geleceğe yönelik rekabete uygun organizasyon biçimlerinin oluşturulması gerekmektedir. Örneğin kötü durumdaki şirketlerin acil olarak iç ve dış ticari maliyetlerini mümkün olduğu kadar azaltmaya kendini adanmış olması gerekir.<sup>53</sup> Çözüm pek çok işveren, görevlerin kişiselleştirilmesi ve çalışanların farklılaştırılması gibi çalışmanın farklılaşması, müşteri zevklerine uygun üretim ve sorumluluğun dağıtıldığı yönetim etrafında, çalışmanın yeniden organize edilmesi gereğine ulaştırmıştır. Bu süreçte “merkez” çalışma takımlarla icra edilip yoğun bir şekilde yerine getirilirken, belirli kısım görevler için emeğin geçici istihdamı, part-time istihdamı ve taşeronlaşma kısaca esnek çalışma daha kolay hale gelmiştir. Çalışanlar ellerinde tuttıkları belirli uzun dönemli işler yönünden daha çok, araştırma ve çalışmalarıyla elde ettikleri bilgi açısından tanımlanmaktadırlar. Bu durum işi yeniden tanımladığı ve talebin yönünü değiştirdiği gibi çalışanların firmalar ve çalışma türleri arasında hareket etmelerine imkan veren bir bilgi portföyü kazandırır.<sup>54</sup>

Burada sorulması gereken soru, geleneksel çalışma yöntemleri değişime uğradığı zaman, organizasyondaki yönetim çabalarının geleneksel yöntemlerle gerçekleşmesi durumunda ne olacağıdır? Geleceğin organizasyonu bu durumda geleceğin işçilerinin farkında olmak zorunda ve yöneticilere direnç gösteren yeni çağın işçilerini yeni bir yönde yönetme görevini gerçekleştirmek zorundadır.

Organizasyonel davranış alanında, iki nedenden kaynaklanan endişelerin giderilme çabası vardır. Geçmişle sürekliliği sağlamak ve geçmişten kaynaklanan sebeplerle değişimde ısrarcı olmaktır. Geçmişle önemli bir yankılanma devam ederken, yeni teoriler, fikirler teknolojiler ve uygulamalar eskilerin yerini almaktadır. Değişimin bir örneği, yeni çalışma yaşamı şekillerinin sunulduğu çalışma gerçeğidir. Bunun anlamı okuldan

---

<sup>52</sup> George Cairns ve Nic Beech , “Flexible Working: Organisational Liberation or Individual Strait-Jacket?”, **Facilities Management**, Vol:17, Issue:1/2, (Jan/Feb 1999), s.18.

<sup>53</sup> Janice Johnson , “Flexible Working: Changing The Manager's Role”, **Management Decision**, Vol: 42, No:6, 2004, s. 721-722.

<sup>54</sup> Martin Carnoy, **A.g.e.**, s. 411.

ayrıldıktan sonra 65 yaşında emekli oluncaya kadar sabah 09:00 akşam 17:00 arası haftada beş gün çalışma biçimi artık istihdamın baskın bir şekli olmaktan çıkmıştır. Hem işverenler için hem de çalışanlar için bunun anlamı esneklik olabilir. Bu olguyla beraber işin ve çalışanın gereksinimlerini eşzamanlı olarak tanımlayan bir iş ilişkisi yaratma teşebbüsü her iki taraf içinde aşikâr olarak meçhul bir sorun anlamına gelebilir.<sup>55</sup>

## **1.2. Esnek Üretim Süreci ve Esneklik Türleri**

### **1.2.1. Esnek Üretim Süreci ve Küreselleşen Piyasaların Yeni Dinamikleri**

Küreselleşen piyasalar, hızlı çevresel değişimin yeni dinamiklerini yaratmıştır. Bugün bu değişimlerle yüzleşen kütleli üretim, çaresiz kalmıştır.<sup>56</sup> Fordist üretiminin kapitalizmin güncel sorun ve gereksinimlerine yanıt verememesine bağlı olarak, üretim süreçlerinde esneklik önem kazanmıştır.<sup>57</sup> Üretim sistemlerindeki esnekleşme sürecine zemin hazırlayan görüşler ve olgular mevcuttur. Bunlar Esnek uzmanlaşma, esnek firma ve yeni üretim teknikleridir ve globalleşen piyasalarında dinamiklerini de oluşturmaktadır.

#### **1.2.1.1. Esnek Uzmanlaşma**

Kütleli üretimle mukayesede esneklik, onun bileşenlerini yeniden düzenleme yönünde, üretim süreçlerini sürekli olarak değiştirme ve geliştirme fırsatı sağlar.<sup>58</sup> Piore ve Sabel bu süreci sağlayamayan kütleli üretimin, beş dış faktörün etkisiyle krize girdiğini ifade etmektedirler. Bunlar 1960'ların ve 1970'lerin sosyal rahatsızlıkları, petrol krizi, ticaret hızındaki değişimler, dünya ekonomik kriziyle beraber yüksek faiz oranları ve borç krizidir. Bu kombine etkiler, dünya piyasasında fiyat belirsizliğine ve yoğunlaşmış fiyat rekabetine neden olurken, beraberinde talep belirsizliğini de meydana getirmiştir. Talebin belirsizleşmesi kütleli üretimin durumunu da zayıflatırken yüksek yatırımların riskini de çok yükseltmiştir.<sup>59</sup> Piore ve Sable bu krizden çıkmanın yolu olarak firmalar, esneklik üzerine inşa edilen yeni bir modelin Fordizmin yerini alması ile mümkün olacağını iddia

<sup>55</sup> Janice Johnson, **A.g.e.**, s. 721-722.

<sup>56</sup> Claude R. Duguay, Landry Sylvain ve Pasin Federico, **A.g.e.**, s.1887.

<sup>57</sup> İlker Belek, **Esnek Üretim Derin Sömürü**, 1.b., İstanbul: NK Yayınları No: 20, 2004, s.40.

<sup>58</sup> Ian Atkin ve John Hassard "Businesses, Boundaries And Belonging: Toward an Ethnography of Flexible Specialisation", **International Journal of Sociology and Social Policy**; Vol: 18, No: 9/10, 1998 s.7.

<sup>59</sup> Suzette Dyer, "Flexibility Models: a Critical Analysis", **International Journal of Manpower**, Vol: 19, No:4, 1998, s.225.

etmektedir.<sup>60</sup> Bunun için kütleli üretimden esnek uzmanlaşmanın temel alındığı daha küçük ölçekli üretime yönelmeleri gerektiğini ifade etmektedirler.<sup>61</sup> Bu nedenle kütleli üretimden esnek uzmanlaşmaya potansiyel bir yön değiştirme vardır.<sup>62</sup>

Esnek uzmanlaşma, bir yandan esnekliği gerektirirken, diğer yandan da uzmanlaşmayı gerektirir.<sup>63</sup> Üretim yapısının tümünde esnekliğe (ileri teknolojiyle işgücünün çok yönlüleştirilmesiyle) gidilirken, firma belli bir ürünün üretiminde uzmanlaşır. Teknolojik gelişmenin üretim hattını top yekün gören, üretim hattında çok amaçlı üretim yapan, yüksek nitelikli bir emek gücünü yeniden ortaya çıkartır. Bu anlamda bir üst düzeyde yeniden zanaatkârlaşma meydana gelir. Bu noktada Fordist üretimin işgücü ileri derecede parçalanmış olmasıyla beraber tek yönlüdür.<sup>64</sup>

Esnek uzmanlaşma anlayışını benimseyen işletmeler, diğer işletmelerden üç noktada belirgin şekilde ayrılmaktadır. Bunlardan birincisi, esnek uzmanlaşmış işletmeler son derece farklılaşmış piyasalar için üretim yapmakta, tüketicilerin değişen taleplerine cevap vermek ve piyasa paylarını artırmak için piyasaya arz ettikleri mal ve hizmetleri sık sık değiştirmektedir. İkincisi bu tür işletmeler diğer işletmelerin aksine büyük ve tek amaçlı makineler kullanmamaktadır. Bunun bir sonucu olarak, bu işletmeler geniş bir ürün çeşidini üretebilecek ve geliştirebilecek güçte işgücü istihdam etmektedir. Üçüncüsü, esnek uzmanlaşma işletmeler arasında rekabet ve işbirliğini dengelemektedir. Rekabet sürekli yenilenmeyi teşvik etmektedir.<sup>65</sup>

Esnek uzmanlaşma, değişik firma tipleri ve stratejileri ortaya çıkartmaktadır. Bunlardan ilki kitlesel tüketim ölçekli esneklik uygulayan firma tipidir. Bunlar yüksek derecede rekabetçi ortamda bulunan, buna karşılık piyasa belirsizliğinin orta derecede seyrettiği ortamda hareket etmektedir. Bu firmalarda esneklik, talep ile arz arasındaki dalgalanmalara yanıt vermeye çalışan rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışan bir strateji olarak gündemdedir. Bağlantılı olarak üretim hattı odaklı esneklik türleri (makine esnekliği, esnek imalat teknolojileri gibi) performansı yükseltmek açısından tercih edilir.

---

<sup>60</sup> Peter Baker, "Small Firms, Industrial Districts and Power Asymmetries", **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, Vol: 1, No: 1, 1995, s.9.

<sup>61</sup> Suzette Dyer, **A.g.e.**, s.225.

<sup>62</sup> Ian Atkin ve John Hassard, **A.g.e.**, s.3.

<sup>63</sup> Suzette Dyer, **A.g.e.**, s. 225.

<sup>64</sup> İlker Belek, **A.g.e.**, s. 42-43.

<sup>65</sup> Mustafa Aykaç, **A.g.e.**, s.106.

Bununla beraber işgücü esnekliği de önemlidir.<sup>66</sup> Bu nedenle firmalar, çalışma taleplerinde dalgalanmalara sebep olan çevresel değişimlerle en iyi baş etme yolu olarak üst vasıflı işgücü istihdam ederek ya da mevcut işçileri değişik departmanlar da çalışması hedefiyle işgücünün vasıflarını yükseltecek eğitim çalışmaları yapılır. Çünkü üretim sürecinde kullanılan yeni teknolojiler işgücü vasfı üzerinde artırıcı bir etkiye sahiptir. Bu organizasyonel uzmanlaşmayı öne çıkartan bir süreçtir.<sup>67</sup> Bu süreçte firmaların önemli hedeflerinden biri ürün çeşitliliğini artırmaktır. İkinci grup ise gelişme odaklı esnekliği tercih etmektedir. Bunlar çoğunlukla orta ölçekli imalat firmalarıdır. Ürünleri genellikle yüksek derecede karmaşıktır. Çevresel ortam hem rekabetçi hem de belirsizliklerle doludur. Firmaların ilgi odağı imalat sürecini geliştirmek, ürünlerin işlevsel ve yapısal karakteristiklerine yatırım yapmaktır.<sup>68</sup> Bu geliştirme ve ürüne yatırım sürecinde, organizasyonlarda iş akış dizaynı ve bilgi sistemleri teknoloji seviyesinin en geniş özellikleri içinde kombine edilmektedir. Bu kombinasyonun sonucunda, (iş akış sürecindeki bağımsızlık ve teknoloji seviyesiyle) üretim sistemlerindeki değişimleri belirlemektedir.<sup>69</sup> Böylece firmalar, radikal organizasyonel değişiklikler gerçekleştirirler.<sup>70</sup> Bütün bu gelişmelerin sonucunda esnek uzmanlaşma, ürün, üretim, işletme ve yönetim maliyetleri ile katılıklarında azalmaya yol açarken, beraberinde esnek çalışma düzenlemeleri ile paternalistik ve katılımcı uygulamaları birleştirerek, esnek çalışma süreleri ve şekilleri oluşturmaktadır.<sup>71</sup> İşgücü esnekliği, daha esnek olmak için organizasyonların göstermiş olduğu bütün çabalarının ayrılmaz bir parçası olarak görülür. Bu noktada Atkinson'un Esnek Firma Teorisi işgücünün yeniden yapılanmasını ifade ederken bu sürecin beraberinde iş taleplerindeki değişimleri karşılayabileceğini ifade etmektedir.<sup>72</sup> Üretim sürecinde, kütleli üretimden, esnek uzmanlaşmaya geçişle birlikte, işverenler piyasada yeni eğilimleri dikkate alan daha esnek organizasyon yapıları bulmak zorunda kalmışlar ve esnek bir firma modeli geliştirmişlerdir.<sup>73</sup>

---

<sup>66</sup> İlker Belek, **A.g.e.**, s. 42-43.

<sup>67</sup> Zehava Rosenblatt ve Batia Inbal, "Skill Flexibility Among Schoolteachers: Operationalization and Organizational Implications" **Journal of Educational Administration**, Vol: 37 No: 4, 1999, s.347.

<sup>68</sup> İlker Belek, **A.g.e.**, s.43.

<sup>69</sup> Melcher Arly J., Khouja Moutaz ve Booth David E., "Toward a production classification system", **Business Process Management Journal**, Vol: 8, No:1, 2002, s.66.

<sup>70</sup> İlker Belek, **A.g.e.**, s.43.

<sup>71</sup> Mustafa Aykaç, **A.g.e.**, s.106.

<sup>72</sup> Zehava Rosenblatt ve Batia Inbal, **A.g.e.**, s. 347.

<sup>73</sup> Mustafa Aykaç, **A.g.e.**, s.114.



### 1.2.1.2. Esnek Firma

Geçen yirmibeş yılda sosyal ve ekonomik değişimler, istihdam sistemlerindeki en yüksek esnekliğe sahip olmanın, organizasyonlar için bir gereksinim olduğunu çok açık bir şekilde göstermiştir.<sup>74</sup> Bu süreçte esnek firma modeli, bilimsel organizasyon amaçları altında tesis edilmiş istihdam kurallarıyla ilişkilendirilmiş katılıklara adres olarak gösterilir.<sup>75</sup> Esnek çalışma üzerinde araştırma yapılırken, işgücünün oluşumu ve doğasında vuku bulmuş olan değişimleri tanımlamada “esnek firma” konseptini geliştiren, Atkinson’un çalışma referansı olmaksızın esnek çalışma yaklaşımını tartışmak uygun değildir.

Esnek firma modelinde, Atkinson, “çekirdek işgücü” (core workers) ve karşıtı olan “çevresel işgücü” (peripheral workers) kavramını ileri sürmüştür.<sup>76</sup> Esnek firma modeli, esnekliğin oluş derecesi çerçevesinde, bir inceleme için yararlı bir karşılaştırmalı değerlendirmeye imkan verir. Genel olarak çalışma yeniden organize edildiği ölçüde büyük oranda esneklikte başarı gösterilebilir. Bu yüzden esnekliğin iki türü üzerinde odaklanılır.<sup>77</sup> Atkinson’un esnek firma modeli çekirdek ve çevre işgücü meydana getirmenin yanında işgücü piyasasında iç hiyerarşiyi kıran bir çatı da meydana getirir.<sup>78</sup> Çekirdek işgücü, firmanın istihdam güvencesi altındaki daimi işgücüdür. Bu işgücü, firma içerisinde çok geniş görevleri üstlenecek kapasiteye sahip olup, bu sayede fonksiyonel esneklik (functional flexibility) sürecini yerine getirir. Bunun karşıtı olan çevresel işgücü ise, değişen emek piyasası koşullarıyla, bu işgücünün artan yada azalan sayılarıyla, sayısal esneklikle (numerical flexibility), işletme süreci sağlar. Esnek firma yaklaşımı, işçilerin tecrübelerinin ve işverenlerin beklentilerinin giderek farklılaştığı, ayrı unsurlar içinde bir firmanın iç emek piyasası ve onların bölümlerinin yeniden düzenlenmesi sürecini içerir.

Ürün piyasasında artan rekabet, hızla değişen teknoloji ve eğitim kurumlarının işçileri eğitme kapasiteleri, işverenleri düşük işgücü devir oranlarına sahip tam gün çalışan işgücü,

---

<sup>74</sup> Arne L. Kalleberg, “Organizing Flexibility: The Flexible Firm in a New Century”, **British Journal of Industrial Relations**, Vol:39 No:1, (December 2001), s.479.

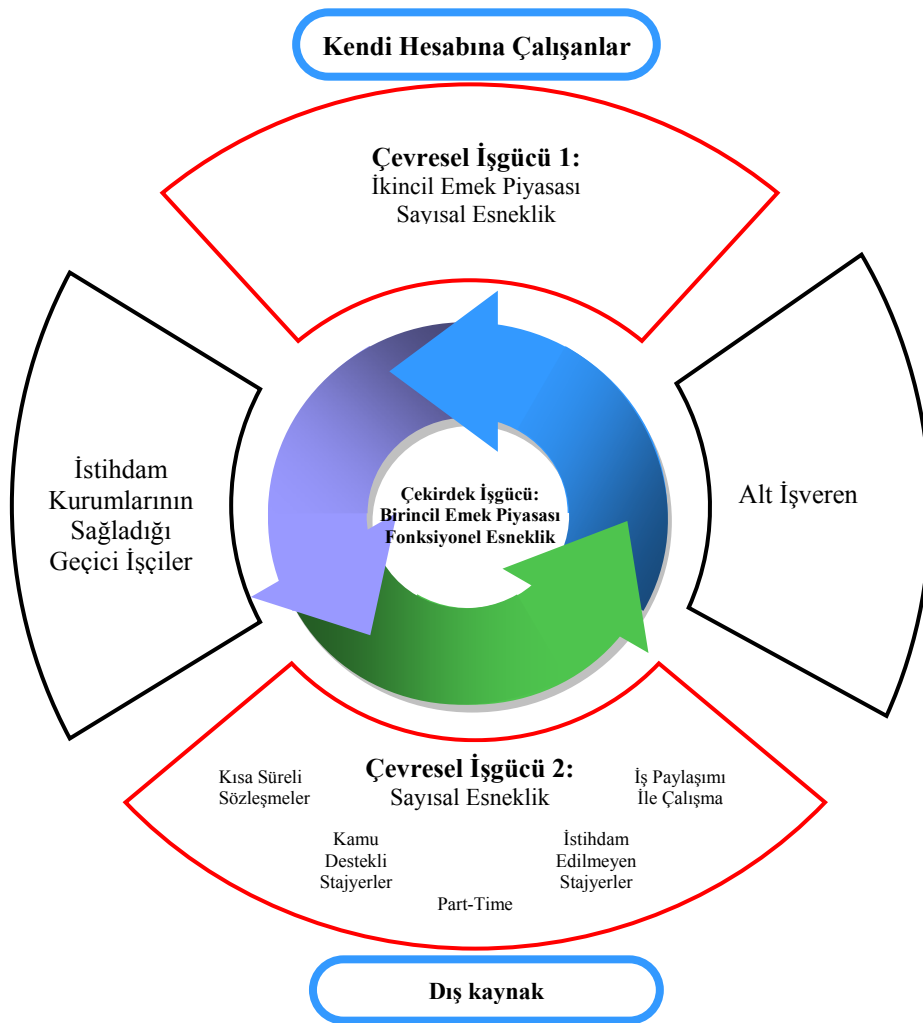
<sup>75</sup> Suzette Dyer, **A.g.e.**, s.227.

<sup>76</sup> C. Peter Humphreys, Sile Fleming ve Orla O’donnell, **A.g.e.**, s. 23.

<sup>77</sup> Julie Storey, “Radical Change or Business as Usual: Flexibility in Non-Union SMEs”, **Inte Jnl of Entrepreneurial Behaviour & Research**, Vol: 3, No: 4, 1997, s.159.

<sup>78</sup> Suzette Dyer , **A.g.e.**, s.227.

istihdam etmekten uzaklaştırarak, işgücünden tasarrufa yönelmektedir. Böylece işverenler çekirdek işgücünün sayısını azaltırken, çevre işgücünün sayısını artırmaktadır.<sup>79</sup> Çalışanların ilgisi ve gelişimi/egitimi, daha çok muhtemelen çekirdek işgücüne doğru olacaktır. Buna karşın çevresel işgücü çok fazla deneyimsiz piyasa güçlerine açık olacaktır. Resesyon (durgunluk) zamanlarında, çevresel yada tam zamanlı çalışmayan işgücü, işten çıkarılmaya ya da geçici işten çıkarılmaya çok daha fazla maruz kalmaktadırlar. Bu durum önemlidir. Çünkü A tipik işgücü ki bunlar iş paylaşımı (Job-Sharing), part-time çalışma ya da kısa dönemli sözleşmelerin (short-term contracts) dahil edildiği ve bu yaklaşım altında çevresel işgücünün istihdam edildiği bir süreçtir.<sup>80</sup>



**Şekil 1-3: Esnek Firma (Flexible Firm)**

**Kaynak:** C. Peter Humphreys, Sile Fleming and Orla O'donnell, **Balancing of Work and Family Life**, Dublin: Institute of Administration, 2000, s. 24

<sup>79</sup> Mustafa Aykaç, **A.g.e.**, s.115.

<sup>80</sup> C. Peter Humphreys, Sile Fleming ve Orla O'donnell, **A.g.e.**, s. 23-25.

### 1.2.1.3. Yeni Üretim Teknikleri

Yoğun rekabet ve küresel piyasaların hızla genişlemesi koşulları altında güvenli ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için üretimde sürekli yenilikçi ve esnek olmayı gerektirir.<sup>81</sup> Artan yeni üretim paradigmaları, bu çevresel değişimlerin etkisiyle vuku bulmuştur ve halada vuku bulmaya devam etmektedir. Bu işletmelerin ve onların üretim sistemlerinin etkili kalabilmesi için sürece adapte olmasını gerektirir.<sup>82</sup> Yeni üretim anlayışının gelişiminde etkili olan, önemli teknolojik değişimlerdir. Bu sürecin başlamasında etkili olan bu unsurla birlikte,<sup>83</sup> II. Dünya Savaşı sonrası değişen rekabetçi çevreyle beraber tüketici zevk ve tercihlerindeki değişim, Fordist yönetim politikaları ve üretim teknolojileri üzerinde olumsuz ve keskin etkiler yapmıştır. Yeni bir üretim tekniği 1950'ler boyunca, Japonya'da Toyota otomobil firması tarafından geleneksel Fordist modelin geçerliliğine meydan okuyarak geliştirildi. Kütleli üretime benzemeyen, yalın üretim sistemi (Lean Production System), İnsan Kaynakları Yönetim uygulamalarıyla entegre edilen üretim stratejilerine izin veren, değişen tüketici zevk ve tercihleriyle beraber yeni ürünlere olan talepleri ve piyasadaki yön değiştirmeleri çok hızlı bir şekilde karşılayabilmektedir.<sup>84</sup>

Toyota'nın öncülüğünü yaptığı Japon üretim sistemi, stokları minimumda tutarak, üretim sürecinin her aşamasında görevlerin ilk seferde doğru yapılmasını sağlayarak ve her bir otomobil için gerekli insan gücü miktarını sürekli azaltarak imalat etkinliğini maksimum düzeye yükseltmektedir.<sup>85</sup> Bu politika 20. yüzyılın ikinci yarısı boyunca, imalat sanayindeki işgücü maliyetlerinde, toplam üretim maliyetleriyle ilişkili olarak azalmıştır. Özellikle 1970'lerden itibaren, pek çok işletmeler esnek organizasyonel bir yapıya adapte olmuşlardır. Teknolojik gelişmeler, otomasyon süreci ve bu süreçlerle birlikte ortaya çıkan

---

<sup>81</sup> Quingyu Zhang ve Mai Cao, "Business Process Reengineering for Flexibility and Innovation Inmanufacturing" **Industrial Management & Data Systems**, Vol: 102 No: 3, 2002, s.148.

<sup>82</sup> Gianluca Spina, "Manufacturing Paradigms Versus Strategic Approaches: a Misleading Contrast", **International Journal of Operations & Production Management**, Vol:18, No: 8, 1998, s.689.

<sup>83</sup> Manders A. J. C. ve Brenner Y .S., "Globalization, New Production Concepts and Income Distribution", **International Journal of Social Economics**, Vol: 26, No: 4, 1999, s.564.

<sup>84</sup> John Zhuang Yang, "The Japanese Approach to Quality Management – A Human Resource Perspective", **Journal of Organizational Change Management**, Vol: 7, No: 3, 1994, s.47.

<sup>85</sup> Zeki Parlak, "Yeni Uluslararası İşbölümü Yaklaşımının Eleştirel Bir Değerlendirilmesi", **Prof Dr. Nusret Ekin'e Armağan**, Ankara: Kamu İşverenleri Sendikası Yayın No: 38, 2000, s. 675.

esnek üretim, sabit maliyetleri hızla yükseltirken, işgücü maliyetlerini de hızla azaltmaya devam etmiştir.<sup>86</sup>

Bu süreçlerin takip eden ve 1980'lerden sonra, teknolojik inovasyonla (teknolojik gelişme) birlikte yeni üretim tekniği, yeni iş örgütlenmesi, işgücü piyasaları üzerinde çok önemli ve çok radikal etkiler doğurmuştur. Teknolojik atılımla birlikte bir yandan robotik teknolojinin süratle gelişmesiyle bağlantılı olarak insanların yerini alan robotlar, özellikle sanayi sektöründe devreye girmeye başlamıştır. Bu sayede belli oranda işgücü üretim ağının dışında kalırken bir yandan da adına “Toyo-tizm”de denilen Post-Fordist üretim tekniği, “Just in time” (JIT) (tam zamanında üretim) ve toplam kalite (TQM) denilen modeller, ana işgücü (core) ve çevre işgücünü (peripheri) birbirinden kaim çizgilerle ayrılmıştır.

“Just in Time” denilen tam zamanında üretim, müşteri talebine birebir uyacak mal ve hizmetlerin en kısa zamanda, en ucuz şekilde ve hatasız üretilmesi anlamına gelmektedir. Toplam kalite yönetiminin (Total Quality Management-TQM) temelinde ise kalite kontrolünün üretimin belirli aşamalarında ve belirli bölümlerin sorumluluğu altında değil, sürekli olarak yapılması yatar. Böyle bir emek sürecinde sıfır hatalı üretim ve üretim akışının kesintiye uğramamasının sağlanmasında işçiye büyük iş düşmektedir. İşçiler çok değişik işleri yapabilecek vasıftadır.

Yeni üretim tekniği ile birlikte, üretim politikası yığın, standart ve fiyat rekabetine dayalı üretimden, standart dışı, müşteri istemine yönelmiş ve kalite rekabetine dayalı malların üretimine doğru değişmektedir. Bu üretim tarzı ise bilinen üretim yerine çok amaçlı teknoloji kullanımını gerektirmekte, bu da hem işgücü yapısında değişime yol açmakta, hem de işgücü kullanımında esneklik gerektirmektedir. Gerçekten de, fordist sistemden en temel kopuş anlamında yeni üretim sisteminin belirgin özelliği emek süreci ve işçinin niteliğinde ortaya çıkmaktadır<sup>87</sup> Bu sistem, iş görevlerinin yeniden dağıtılması ve üretim sürecinin yeniden düzenlenmesi suretiyle ölü zamanların azaltılması, kalitenin

---

<sup>86</sup> Alnoor Bhimani, **Strategic Finance And Cost Management**, U.K., London: Management Press, 2005, s.45-46.

<sup>87</sup> M. Kemal Öke ve Senem Kurt, “Yeni Süreç ve Sendikaların Temsil Sorunu”, **Petrol-İş Dergisi Eki Sendikal Notlar**, Sayı:20, (Nisan2003), s. 45-46.

artırılması ve aynı zamanda işgücünün vasıf düzeyini yükselterek maliyetlerin önemli ölçüde düşürülmesine imkân vermektedir.<sup>88</sup>

Sonuç olarak, bütün bu gelişmeler üretim sürecinde ve yapılarında değişimler meydana getirirken, işgücünün ve çalışmanın yapısında da değişimler meydana getirmiştir. Esnek çalışma biçimleri de Fordist üretim sisteminin krizi ile birlikte meydana gelen bu değişimlerle birlikte ortaya çıkmış bir gelişmedir. Sistemin ekonomik krizi, kriz dinamiklerinin gerektirdiği yeni hukuksal, pratik düzenlemelerin gerçekleştirilmesini gerektirmiştir.<sup>89</sup> Son 10 yılda küçük ya da büyük işletmeler, üretim süreçlerinde meydana gelen değişmelerle beraber, rekabetçi kalabilmek için giderek daha fazla esnek çalışma metotlarını öne sürmek zorunda kalmışlardır.<sup>90</sup> Bu işletmelerin rekabetçi kalabilme yönünde işgücü maliyetlerini düşürmesinin ve değişen piyasa yapılarına hızla uyum sağlamasının bir gereği olarakta görülmektedir.

### **1.2.2. Esneklik Türleri**

Esneklik türlerinin uygulanma alanları yaygın olarak yapılan işe, organizasyona ve sektöre göre değişmektedir. Örneğin fonksiyonel esneklik imalat sanayinde yaygın konumdadır. Buna karşın sayısal esneklik hizmet sektöründe daha fazla uygulanmaktadır. Atkinson esnekliği, fonksiyonel esneklik (functional flexibility), sayısal esneklik (numerical flexibility), ücret esnekliği (pay flexibility) olmak üzere üç şekilde tanımlanmaktadır. Buna karşın bu gün esneklik türleri temelde beş gruba ayrılmaktadır. Bunları Atkinson'un yukarıda vurguladığı üç esneklik türüne ilaveten çalışma süresi esnekliği ve uzaklaştırma stratejileri (distancing) olarak ifade etmek mümkündür.

#### **1.2.2.1. Fonksiyonel Esneklik (Functional Flexibility)**

Bu tür esneklikte, değişen teknolojik şartlara, iş yüküne ve üretim metodlarına uyum sağlamak amacıyla işgücünün işletme içinde değişik işleri yapabilmesi ve çeşitli görevleri

---

<sup>88</sup> Zeki Parlak, **A.g.e.**, s.676.

<sup>89</sup> İlker Belek, **A.g.e.**, s.119-120.

<sup>90</sup> Anne-Mette Hjalager, "Virtually working Traditional and emerging institutional frameworks for the contingent workforce", **International Journal of Manpower**, Vol: 24, No: 2, 2003, s.187.

üstlenebilmesi<sup>91</sup>ve işyerindeki farklı dizinimdeki iş fonksiyonlarının yerine getirilmesini sağlayabilmesidir.<sup>92</sup> Yüksek vasıflı işgücü talep edilmekte işgücünün eğitimi önemli rol oynamaktadır. İşgücünün esnek kullanımı, yeni istihdam modelleri, belirli süreli hizmet akdi, kısmi süreli hizmet akdi ve iş paylaşımı biçiminde ele alınmaktadır. İşlevsel esneklik olarak da adlandırılan bu esneklik biçiminde amaç, işçilerin pazar talebini, teknolojiye ve firmanın politikalarında değişimleri kolay ve hızlı biçimde karşılayabilme yeteneklerinin geliştirilmesidir. Bu esneklikte çekirdek bir işçi grubu oluşturulmakta, bu işçilere çeşitli beceriler kazandırılmakta, görece yüksek ücret verilmekte, iş güvencesi sağlamakta ve yaptıkları işin sayısı artmaktadır. Bundan amaç, çalışanları kadro fazlası hale getirmeden işgücünü değişen koşullara göre yeniden düzenleyebilmektir. İşletme ile işçiler arasındaki ilişkinin sürekliliği esas alındığı için, insan kaynaklarına yatırım önem kazanır. İşletmelerde çalışanların becerilerinin artırılması için beceri kazandırma programlarının oluşturulması ve verimliliğe dayalı ücret sistemlerinin benimsenmesi fonksiyonel esnekliği sağlamanın araçlarıdır. Fonksiyonel esneklik kavramı geleneksel üretim hattındaki bölünmüşlüğe dayanan iş örgütlenmesini ve iş bölümüne karşı olarak meslek ve işlerdeki genişlemeyi ifade etmekte ve işgücünün işletme içi seyyaliyetini artıran bir yaklaşım olarak belirtilmektedir<sup>93</sup>.

Fonksiyonel esnekliği ve verimlilik büyümesini desteklemek için esnek bir beceriler tabanı gereklidir. Fakat bu durum aynı zamanda istihdam yaratıcıdır. Çünkü yeteneklerine ilave olarak kendi mevcut işlerini yapan insanların, aynı zamanda yüksek bir beceri alt yapısı ve devamlı öğrenme yapısı vardır. Bu tür insanların işlerinin sona ermesi durumunda iş bulma olanakları yüksektir. Bu ekonomistlerin doğal işsizlik oranı dedikleri şeyin azalmasına yardımcı olur. Zayıf ve yetersiz beceriler temeli olan ekonomilerde bu doğal oran oldukça yüksek olabilir. Örneğin bazı AB üyesi ülkelerde % 12 veya % 13 kadardır.<sup>94</sup>

---

<sup>91</sup> Jale Yalınpala, “ Küreselleşmenin Emek Piyasası ve İstihdam Üzerindeki Etkisi” **Küreselleşme İktisadi Yönelimler ve Sosyopolitik Karşıtlıklar**, der. Alkan Soyak, İstanbul: OM Yayınevi, 2002, s.283.

<sup>92</sup> Virginia Gibson, “**Flexible Working Needs Flexible Space? Towards and Alternative Workplace Strategy**”, Journal of Property Investment & Finance, Vol :21, No:1, 2003, s.17.

<sup>93</sup> Jale Yalınpala, **A.g.e**, s.283.

<sup>94</sup> Katja Klasson, **A.g.e**, s.32.

### 1.2.2.2. Sayısal Esneklik (Numerical Flexibility)

Sayısal esneklik, değişen ekonomik ve teknolojik şartlara, piyasalardaki talep değişikliklerine ve yeni üretim tekniklerine göre, firmaların işgücünün miktarını belirleyebilme serbestisidir. Sayısal esneklik, işçi alma ve çıkarmada, kısıtlamaların az olması ve işletmelerin esnek davranabilme kabiliyetini göstermektedir. Sayısal esnekliğe, dış esneklik (external flexibility) veya istihdam esnekliği (employment flexibility) de denilmektedir.<sup>95</sup>

Bu esneklik biçimi işletmelerin çalıştırdıkları işçi sayılarını ve ücret düzeylerini talepteki dalgalanmalara bağlı olarak değiştirebilmeleri olanağını tanıması, istihdamın dışsallaştırılması yönünde kendini göstermektedir. Dışsallaştırma, işletme ile işçi arasındaki mevcut sözleşmeye dayalı ilişkinin bir diğer (taşeron yada benzeri) işletmeye aktarılmasından ibarettir.<sup>96</sup>

Sayısal esneklik, çekirdek işgücü için uygulanabileceği gibi esas itibarıyla çevresel işgücü içinde kullanılmaktadır. Part-time çalışma, iş paylaşımı, geçici çalışma gibi A tipik istihdam şekilleri, sayısal esnekliğin uygulanmasını kolaylaştırmakta ve artırmaktadır.<sup>97</sup>

### 1.2.2.3 Ücret Esnekliği (Pay Flexibility)

Ücret esnekliği, işletme ve makro olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır. İşletme bazında ücret esnekliği, ücretlerin, endüstrilere, mesleklere ve niteliklere göre esnek olmasını ve firmaların mali gücüne göre ayarlanmasını gerektirmektedir. Makro boyutta ise, ücretlerin genel ekonomik şartlara ve konjonktürel dalgalanmalara uyum sağlayabilmesi anlamına gelmektedir.<sup>98</sup> Yani dış pazar şartlarına göre işgücü ücret maliyetlerinin daha esnek bir şekilde sürdürülmesini sağlar.<sup>99</sup>

<sup>95</sup> Arif Yavuz, **Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi**, İstanbul: Filiz Kitabevi, 1995, s.14-15.

<sup>96</sup> Zeki Erdut, "Çalışma Yaşamında Esneklik", **Çalışma Hayatında Esneklik Semineri**, İstanbul: TİSK Yayınları, (30 Kasım 1999), s.98.

<sup>97</sup> Arif Yavuz, **Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi**, A.g.e., s.15.

<sup>98</sup> Meryem Akdoğan Kozak, **A.g.e.**, s.43

<sup>99</sup> Ferit Küçük, "Esneklik ve İnsan Kaynakları", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 8, 2004, s. 94.

Ücret esnekliği, işletmelerin ücret yapısını ve düzeyini değişen işgücü piyasasına ve piyasa ekonomisi şartlarına göre ayarlayabilme serbestisi olarak tanımlanmaktadır. Bu şekilde esneklikle ücretler, sayısal ve fonksiyonel esnekliği destekleyen biçimde ayarlanabilmektedir. İşgücü verimliliği ile ücretler arasında bağ oluşturularak işçiler liyakat ve becerilerine göre ücret almaktadır. Bu durum ücret maliyetlerinde önemli artışlar meydana getirmeksizin, çalışanların başarılarının ödüllendirilmesine ve onların becerilerinin gelişimini artırırken, özel ücret ödemeleriyle piyasada özel vasıflı işçilerin kazanılması da sağlanabilmektedir. Ayrıca talep ve üretim azalmalarında ücret esnekliği yoluyla meydana gelecek sıkıntılar bertaraf edilirken, işçi çıkarılması durumu da söz konusu olmamaktadır. Ancak bu esneklikte, toplu sözleşme ve sendikaların bulunduğu gerçeği yok sayılarak ücretler bireyselleştirilmektedir. Böylece işveren ücretleri istediği gibi belirleyebilme imkanına kavuşmuş olmaktadır.<sup>100</sup>

#### **1.2.2.4. Çalışma Süresi Esnekliği**

Çalışma süresi esnekliği, esneklik türleri içinde en önemli olanı ve gelişmiş ülkelerde en çok uygulananıdır. Bu esneklik türünün çıkış noktası, mevcut olan çalışma sürelerinin kısaltılması yönündedir.<sup>101</sup> Bu süreçte çalışma sürelerinin esnekleştirilmesi, geleneksel günlük çalışma sürelerinin ve belirsiz süreli çalışma sözleşmelerinin ortadan kaldırılmasını beraberinde getirmektedir. İşverenler belirli noktalardan ki özellikle maliyet azaltılması yönünde etkili bir yöntem olan bu çalışma biçimini talep etmişlerdir. Ayrıca bu çalışma biçimi ile günlük yada haftalık çalışma sürelerinden, gece çalışmasının kısıtlanmasından, fazla çalışma ücretlerinden, hafta tatili çalışmalarından kaçınabilmekte ve işçilerin tüm yaşam süreçlerine müdahale edebilmektedirler. Bu noktadan işçilerin yaşam biçimi işyerinin işgücü gereksinimine endekslenmektedir.

Çalışma süresi esnekliğinin, çeşitli örnekleri mevcuttur; kısmi çalışma, kayan çalışma süresi, çağrı üzerine çalışma, yoğunlaştırılmış iş haftası, yıllık iş süresi, esnek vardiya sistemi, evde çalışma, geçici çalışma, eve iş verme, kendi adına çalışma, iş paylaşımı, işin taşeronu verilmesi en yaygın kullanılan esnek çalışma biçimleridir. Bu tür çalışma işçiler

---

<sup>100</sup> TÜRK-İŞ, “Esnek Çalışma” 97-99 PETROL- İŞ Türkiye Petrol Kimya Lastik İşçileri Sendikası, İstanbul: Petrol-İş Yayın No:58, 2000, s.893 (889-900) ve Arif Yavuz, **Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi**, A.g.e, s.17

<sup>101</sup> Recai Başkan, “Çalışma Barışı ve Esneklik Tartışmalarında Farklı Bir Yaklaşım”, **MESS Mercek**, Sayı: 15, Yıl: 4, (Temmuz 1999), s. 37.



açısından belirli yönlerden kısa çalışma haftası için pazarlık etme fırsatı verebilir. Bazı esnek çalışma biçimleri işçilere daha çok bağımsızlık ve işi kontrol etme olanağı tanıyabilir. İşçiler aile yaşamlarını bu çalışma biçimine ayarlayarak ya iyi bir denge yakalar yada gerginlik yaşayabilirler. Esnek çalışmanın en olumsuz tarafı sendikal dayanışmayı azaltmasıdır. Bu çalışma biçimi işçilerin istihdam ilişkisini toplu iş sözleşmelerinden ziyade bireysel akitlere dayandırmaktadır. Ancak bu çalışma türünün verimliliği artırdığı, işe devamsızlığı ve işgücü devrini azalttığı, çalışanların özel yaşamı-iş yaşamı dengesini sağlayarak iş doyumunu artırdığı, stresi azalttığı, işe bağlılığı artırdığı da iddia edilmektedir<sup>102</sup>

#### **1.2.2.5. Uzaklaştırma Stratejileri (Distancing)**

Esneklik türleri içinde oldukça farklı bir yapıya sahip olan uzaklaştırma stratejileri, hizmetin veya üretimin işletme dışında ki başka işyerlerinde ya da işletme içinde çeşitli amaçlarla başka işçi çalıştırılarak yapılmasıdır.<sup>103</sup> Yani bazı işlerin asıl işverence yapılmayıp, alt işverenlik de olduğu gibi, başka kişi veya kurumlarca yapılmasıdır. Burada, istihdam ilişkilerinin yerine ticari ilişkiler mevcut olmaktadır.

Uzaklaştırma stratejilerinin uygulanmasının işverenler açısından birçok nedeni vardır. Öncelikle bir kısım işletmeler kendilerinin uzman olmadıkları, verimlilikleri ve rekabet güçleri zayıf olan işleri, bu alanda daha güçlü ve uzman olan firmalara yaptırmaktadır. Böylece hem kaynak israfının önüne geçilmekte hem de maliyetler azaltılmaktadır.

Esnekliğin bu türünde, asıl işveren kendisinin yapması gereken işi sözleşmeyle başkalarına yaptırarak, iş yapmanın beraberinde getirdiği risklerden, piyasa belirsizlikleri ve dalgalanmalarından kurtulmaktadır. Ayrıca piyasanın iyi olduğu ve talebin arttığı dönemlerde, artan iş hacmine uzaklaştırma stratejileriyle cevap verebilmektedir. Ekonominin durgun olduğu dönemlerde ise, bu uygulamadan vazgeçerek, piyasa koşullarına uyum sağlayabilmektedir.<sup>104</sup>

---

<sup>102</sup> Jale Yalınpala, **A.g.e**, s.283-284.

<sup>103</sup> TÜRK-İŞ, **A.g.e**, s..894.

<sup>104</sup> Arif Yavuz, **Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi, A.g.e**, s..18.

### **1.3. Standart Çalışma Süreleri ve Esnek Çalışma Şekilleri**

#### **1.3.1. Normal Standart Çalışma Süreleri**

Esnek çalışma şekillerine girmeden önce standart çalışma sürelerinin ne olduğunun ve hangi ülkelerde nasıl olduğunun kısaca irdelenmesinde konunun daha iyi anlaşılması açısından yarar vardır. Çünkü esnek çalışma kabul edilen standart çalışmanın dışında gerçekleştirilen bir çalışma şeklidir ve bu standartlar ülkeden ülkeye farklılıklar arz edebilir. Ayrıca ülkelerin çalışma sürelerinde zaman içerisinde meydana gelen değişimler gözden uzak tutulmamalıdır.

##### **1.3.1.1. Genel Olarak Normal Standart Çalışma Süreleri**

Standart çalışma programı bir günde 8 saat ve bir haftada 48 saattir. Belirli pek çok ülkede standart düzenlemeler ise günde 8 saat ve haftada 40 saattir. Örneğin, Avustralya'da ulusal seviyede, tam zamanlı çalışanların çoğunluğu için standart çalışma süreleri, haftada 38-40 saat arasında değişmektedir. Çin'de Standart çalışma süresi, bir günde 8 saat ve haftada 40 saattir.

Diğer pek çok ülkede de standart çalışma süreleri, günde 8 saat ve haftada 44 saat olarak gerçekleşmektedir. Bu duruma örnek olarak Brezilya, Honduras ve Meksika verilebilir. Türkiye'de bu örneğe uygun bir ülkedir. Yalnız Türkiye'de çalışma süresi haftada 45 saat şeklinde gerçekleşmektedir. Günlük çalışma süresi 8 saattir. Bu ülkeler dışındaki ülkelere ise çalışma sürelerinin standardı yoktur. Bu duruma örnek olarak, Estonya, Litvanya, İsviçre ve Birleşik Devletler verilebilir.

Günlük ve haftalık çalışma sürelerinin uzunluğu, değişik ülkelerde benzer olabilir. Yine de gün içerisinde yapılan çalışma saatlerinin dağılımında ülkeler arasında belirli farklılıklar vardır. Örneğin Brezilya'da genel olarak çalışma saatleri, sabah 8'den akşam 18'e kadardır. Saat 12'den saat 14'e kadar olan aralıkta öğle yemeği ve dinlenme için ara verilir. Bangladeş'te, geçerli olan standart çalışma saatleri, sabah 8'den akşam 17'ye kadardır. Bu süre içerisinde bir saatlik dinlenme süresi mevcuttur. Dominik'te, çalışma saatleri, sabah 8'den öğle 13'e kadar ve öğleden sonra 14'den 16'ya kadardır. Bu sürede öğlen 13:00'den 14:00 kadar dinlenme ve yemek molası verilmektedir. Namibya'da

pazartesi-cumaya kadar çalışma saatleri sabah 8'den akşam 17'ye kadardır. Bu durum Cumartesi günleri sabah 8'den öğlen 13'e kadar gerçekleşir.<sup>105</sup>

### 1.3.1.2. Normal Standart Çalışma Sürelerinde Değişimler

Günlük ve haftalık çalışma süreleri gibi veya standart çalışma süreleri ve fazla mesai arasındaki sınırın giderek belirsizleşmesi, çalışma sürelerinin düzenlenmesinde standart referans noktasıdır.<sup>106</sup> Bu noktadan hareketle çalışma sürelerindeki değişimler için önlemler geliştirilmekte, yasal çatı buna göre belirlenmektedir.

Çalışma sürelerindeki ayrıntılı farklılıklarda, çalışma sürelerinin azaltılması yönünde önlemler ve mevcut ulusal politikaların çoğunluğu önemli bir özelliğe sahiptir. Çalışma sürelerinin azaltılması önemli bir amaç olarak göz önünde tutulmaz. Burada çalışma sürelerine iki önemli amacı başarmak için bir araç olarak bakılır. Bu iki amaç;

1. İlave çalışma yerleri yaratmak,
2. Çalışanların aile yaşamı ile iş yaşamı arasında bir denge kurulmasıdır.

Almanya'da, çalışma sürelerinde kapsamlı yasal çatı, öncelikle tarafların yaptıkları toplu sözleşmelerle belirlenir. Bu anlaşmalar hem çalışanların ilgisi açısından hem de ekonomik gereklilik açısından göz önünde tutulmak zorundadır. Dahası çalışma süreleri düzenlemelerinin işgücü piyasası açısından önemi de göz önünde tutulmalıdır. Sonuç olarak çalışma süreleri, 1974'de haftalık 40.3 saatten 1980'lerde 43.75'e yükselmiş daha sonra 2003'de Almanya'nın batı kısmında 37.4 saate kadar azaltılmıştır. Bu durum Almanya'nın doğu kısmında haftalık 39 saat civarındadır. Tabii bu süreç toplu pazarlıklarla ulaşılan noktadır. Haftalık normal çalışma süresi standardı 48 saattir. Örneğin Almanya'da bu düzenlemeler part-time çalışanların sayısında bir artışa yol açmıştır. Çalışma sürelerine yönelik yasal düzenlemelerin 01 Ocak 2001'de yürürlüğe girmesiyle birlikte, part-time çalışanlar % 1.6'lık artışa neden olurken bu part-time çalışanların sayısında yaklaşık 460.000'lik bir artışa neden olmuştur.

---

<sup>105</sup> ILO, "Hours of Work, From Fixed Top flexible?" **International Labour Conference**, Zürich: ILO, ISSN: 0074-6681, 2005, s.77

<sup>106</sup> Gerhard Bosch, "Working Time:Tendencies and Emerging Issues", **International Labour Review**, Vol: 138, No: 2, (1999), s. 143

**Tablo:1-1. ILO'ya Tabi Bazı Ülkelerin 1984'den 2004'de Kadar Çalışma Sürelerinde Değişimler**

Ülkeler	1984 de Haftalık Normal Çalışma Saatleri	2004 de Haftalık Normal Çalışma Saatleri	Normal Çalışma Saatlerinde Değişmeler
Almanya	43.75 ( Batı Almanya) 48 (Doğu Almanya)	48 (Uygulamada 39.1 Doğuda 37.4 Batıda)	+4.25 (Batı) 0 (Doğu)
Arjantin	48	48	0
Avustralya	40	38	-2
Avusturya	40	40	0
Azerbaycan	41	40	-1
Bangladeş	48	48	0
Belçika	40 ( Toplu Anlaşmalarda 38)	40	0
Brezilya	48	44	-4
Çin	48	40	-8
Danimarka	40	48	+8
Finlandiya	40 (35 Toplu Anlaşmalar)	40	0
Fransa	39	35	-4
Macaristan	42	40	-2
Hindistan	48	48	0
İrlanda	48 (40 Toplu Anlaşmalarda)	48	0
İsrail	47	45	-2
İtalya	48 (40 Toplu Anlaşmalarda)	40	-8
Japonya	48 (36-48 Toplu Anlaşmalarda)	40	-8
Kanada	40 (35-40 Toplu Anlaşmalar)	40	0
Meksika	49 (40 Sivil Hizmetlerde)	48 42 (Gece Çalışmalarında) 45 (Karma Çalışmalarda)	Bilgi Yok
Norveç	40	40	0
Polonya	46 (Uygulamada 42)	40	-6
Rusya	41	40	-1
İsviçre	45 (Endüstriyel ve Beyaz Yakalılar) 50 Diğer 40-45 (Toplu Anlaşmalarda)	45-50	0
<b>Türkiye</b>	<b>48</b>	<b>45</b>	<b>-3</b>
Birleşik Krallık	37.5-40 (Toplu Anlaşmalar)	48 (Ortalama)	+10.5
Birleşik Devletler	40	40	0
Yeni Zelanda	40	40	0

**Kaynak:** ILO, "Hours of work, From fixed top flexible?" **International Labour Conference**, Zürich: 93rd Session, ISSN: 0074-6681, 2005, s.27-38

Japonya da çalışma standartlarını, yasal çalışma sürelerini haftalık 48 saatten 40 saate kadar tedrici olarak azaltılması için 1987’de gözden geçirmiştir. 1 Nisan 1997’de haftada 40 saat çalışmayı içeren yeni sistem, özel durumların bu sürecin dışında tutulması koşuluyla kabul edilmiştir. Çalışma sürelerini azaltmayı destekleyen özel yasal tedbirler, çalışma sürelerinin azaltılması maksadıyla 1992 yılında yasalaşmıştır. Bu yasal çerçevelerle her bir işçi ortalama bir yılda 1800 saat çalışacaktır. Bu önlemlerle ortalama toplam çalışma saati 1992 mali yılında 1958 saatten, 2002 mali yılında 1841 saate kadar düşmüştür. Japon hükümeti bu önlemlerle hedefledikleri 1800 saatlik çalışma süresini başarma noktasında gerekli tedbirleri almaya devam etmek niyetindedir.<sup>107</sup>

Dikkat çekici bir nokta da, Almanya’da ve Japonya’da çalışma saatlerinde yapılan azaltma 1980’lerden beri adım adım gerçekleştirilirken, bu durum 1984’den buyana diğer OECD ülkeleriyle karşılaştırıldığında, çalışma saatlerini en fazla azaltan ülkeler olmuş olmalarıdır.<sup>108</sup>

Polonya’da, haftalık çalışma günü haftada beş gündür ve 1984’de 46 olan fakat uygulamada haftalık 42 saat olan çalışma süreleri 2004’de 40 saatlere düşürülmüştür. Çalışma süreleriyle ilgili pek çok düzenlemeler 2003 yılında kabul edilmiştir. Yeni çalışma süresiyle ilgili düzenlemeler sıkıştırılmış çalışma haftası (compressed work-weeks), hafta sonu çalışma (weekend work) gibi tanımlanır. Bu durumun koşulu ise özel durumlarda ortalama çalışma sürelerinin uzatılmasıdır.

Meksika’ da 1984’de çalışma süresi haftalık 48 saat olarak gerçekleşirken, bu durum hizmet sektöründe 42 saat olarak gerçekleşmektedir. Bu çalışma süreleri 2004 yılında haftalık 48 saate inmiştir. Bununla beraber gece çalışmalarında haftalık çalışma saatleri 42 saat olarak belirlenirken karma çalışmalarda yani hem gece hem gündüz çalışmalarının iç içe geçtiği durumlarda 45 saat olarak uygulanmaktadır. Türkiye’de ise, haftalık çalışma süreleri 1984 yılında 48 saat iken, 2004 yılına gelindiğinde bu süre haftalık 45 saat olarak belirlenmiştir. Birleşik Krallık’ta 1984 yılında 37.5-40 saat olan çalışma süreleri 2004 yılında 48 saat olarak, haftalık 10.5 saatlik bir artışla gerçekleşmiştir.

---

<sup>107</sup> ILO, **A.g.e.**, s. 70-71

<sup>108</sup> Juin-jen Changa, Chun-chieh Huang ve Ching-chong Lai, “Working Hours Reduction and Wage Contracting Style in a Dynamic Model With Labor Adjustment Costs”, **Journal of Economic Dynamics & Control**, Vol:31, No: 3, (March 2007), s. 972

### 1.3.2. Esnek Çalışma Şekilleri

Esnek çalışma şekilleri sayı itibariyle oldukça fazladır. Esnek çalışmanın en yaygın şekilleri, part-time, tele-çalışma, evde çalışma, iş paylaşımı, çağrı üzerine çalışma, sıkıştırılmış çalışma haftası gibi çalışma şekilleridir. Bu sayıyı daha da artırmak mümkündür.

#### 1.3.2.1. Part-Time Çalışma

Part-time çalışmanın ilk uygulanması düşük nitelikli işlerde gerçekleşirken, günümüzde, daha teknik, uzmanlık gerektiren ve yönetim işlerinde part-time çalışma uygulanmaktadır. Bu durum, part-time çalışmanın alanını daha da genişleterek yönetici, avukat, doktor, diş hekimi, muhasebeci vs. gibi meslek dalları, kapsamı alanına girmiştir.<sup>109</sup>

##### 1.3.2.1.1. Part-Time Çalışmanın Tanımı

Part-time çalışma işin ve çalışanın gereksinimlerine göre belirlenen, pek çok saatler normal, full-time sözleşmeli çalışmadan daha az yapılan çalışmalardır.<sup>110</sup> Diğer bir ifadeyle esnek çalışmanın en yaygın şekillerinden olan part-time çalışma, çalışma saatleri normalden daha az olan düzenli ücret istihdamı gibi tanımlanır.<sup>111</sup>

ILO da yukarıda yapılan tanımlarla aynı tanımları yapmıştır. ILO'ya göre part-time çalışma, çalışmanın normal tam zamanlı bir çalışma programından daha az sürede gerçekleştirildiği, organize edilen çalışma zamanı yöntemidir.<sup>112</sup>

ILO'nun (Guide to understanding the Key Indicators of the Labour Market (KILM)), Emek Piyasasının Anahtar Göstergelerini Anlama Kılavuzunda da ifade edildiği üzere, part time çalışanlarla ilgili göstergeler, toplam istihdamın bir oranı olarak, tam zamanlı çalışmadan daha az toplam çalışma saatlerine sahip çalışanlar üzerinde odaklanmaktadır. Çünkü haftada minimum çalışma saatleri miktarı üzerinde uluslararası tanım noktasında bir

<sup>109</sup>M. Alverson, "Part-time Professionals Earn Full-Time Satisfaction", **Women in Business**, Vol: 50, Issue: 2. (March 1998), s.32.

<sup>110</sup>TTIP, "Flexible Working Options", **Trinidad & Tobago Innovative Parenting Support (TTIP)**, (September 2006) <http://www.FlexibleWorkingOptions.htm> (14/10/2006).

<sup>111</sup>L. Arne Kalleberg, "Non Standart Employment Relation: Part-time, Temporary and Contract Work", **Annu. Rev. Sociol.**, Vol:26, 2000, s.343.

<sup>112</sup>ILO, **Conditions of Work Digest: Working Time Around the World**, Vol: 14, 1995, p. 14.

görüş birliği yoktur. Buradaki ayırım çizgisi ya ülkeden ülkeye temel alınarak ya da özel tahminlerle belirlenebilmektedir.<sup>113</sup> Bu nedenle part- time çalışmanın tanımı ülkeden ülkeye değişir.

ABD’de, part-time çalışma genel olarak bir haftada 35 saatten daha az yapılan çalışma olarak tanımlanmaktadır. Kanada ve İngiltere’de normal olarak part-time çalışmanın üst sınırı 30 saattir. Fransa’da part-time çalışma, çalışma saatleri yasal seviyesinin en az % 20 altında olan bir uygulama olarak tanımlanır. Buna karşın Almanya’da haftada 36 saatten daha az yapılan çalışmalar part-time çalışma olarak tanımlanmaktadır. Japonya’da part-time istihdamdaki zıtlık açıkça firma içindeki statü ile ilişkilendirilmesinden kaynaklanır. Burada çalışılmış saatler göz önünde tutulmamaktadır. Gerçektende, Japonlar bu noktada incelendiğinde, kimlerin (% 20-30’u) part-time olarak çalışacağı yönünde yapılan sınıflandırma işverenler tarafından yapılmaktadır. Bu noktada yukarıda ifade edildiği üzere firma içindeki statü ön plana çıkmaktadır.<sup>114</sup>

Estonya’nın yasal çalışma süresi, bir günde 8 saat ve haftada 40 saat olarak gerçekleştirilmektedir. Kanun, işçi- işveren arasındaki anlaşmalarla uygulanan ve çalışma süresinin işveren tarafından belirlendiği ki bu tesis edilmiş olan standart çalışma süresinden daha kısadır, çalışma şeklini part-time çalışma olarak tanımlar.<sup>115</sup>

### **1.3.2.1.2. Avrupa’da Part-Time Çalışma**

Avrupa Birliği’nde, endüstrileşmiş çoğu ülkelerde, part-time istihdamın toplam istihdam içindeki yüzdesi artmıştır. 1992’de Avrupa Birliği’nin toplam çalışan nüfusunun % 14.2’si part-time olarak tanımlanmaktadır. Bu durum 2002 yılına kadar % 18.2’ye yükselmiştir. Bu yükselen trend 10 yıllık period boyunca sürekli olmuştur.

Ancak, part-time istihdam oranlarında, cinsiyet ve yaş gibi kişisel özellikler kadar, sektör ve mesleklere bağlı olarak ve ülkelere bağlı olarak farklılıklar göze çarpmaktadır. Tablo1-2’ye bakıldığında part-time istihdamda kadınların oranlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Oysaki Avrupa Birliğinde part-time çalışan erkeklerin oranı % 6.6 ile

<sup>113</sup> ILO, **Guide to Understanding the Key Indicators of the Labour Market (KILM)**, Geneva: 4th, ILO, 2005, <http://kilm.ilo.org/2005/press/download/GuidEN.pdf> (30/04/2007).

<sup>114</sup> L. Arne Kalleberg, **A.g.e.**, s.343.

<sup>115</sup> ILO, “Hours of Work, From Fixed Top Flexible?” **A.g.e.**, s..78.

azınlıktadır. Bu oran kadınların durumunda %33.5 ile çok daha yüksektir. Dahası dinamik zaman perspektifinden bakıldığında, part-time çalışma erkeklerden daha çok kadınlar arasında artmıştır. On yıllık dönemde kadınlarda part-time çalışmada % 4.7'lik bir yükselme olmuşken, erkeklerde bu % 2.4'lük bir artış olarak gerçekleşmiştir.

Part-time istihdam Avrupa ülkeleri genelinde analiz edildiğinde önemli farklılıklar gösterir. Part-time istihdam Güney Avrupa ülkelerinden daha çok Kuzey Avrupa ülkelerinde yaygınlık kazanmıştır. En yüksek part-time çalışanlar, toplam istihdam içinde % 43.8 ile Hollanda'da gözlemlenmektedir. Bu ülkeyi hemen ardından Birleşik Krallık % 25'le, İsveç % 21.4'le, Almanya % 20.8'le ve Danimarka % 20.6'yla izlemektedir. Part-time istidamın en az olduğu Güney Avrupa ülkelerinde: Portekiz'de % 11.3, İtalya'da % 8.6, İspanya'da % 8 ve Yunanistan'da % 4.5 olarak görülmektedir. Bu ulusal farklılıklar, ekonominin, emek piyasalarının, eğitimin, vergilerin ve sosyal güvenlik sistemlerinin durumundaki farklılıkları içine alan kombine bir etkiye sebep olabilir.

**Tablo 1-2: Avrupa'da Part-Time İstihdam (1992-2002 Arası Kadın ve Erkeklerin Toplam İstihdam içindeki %'leri)**

Üye Devletler	Toplam		Erkek		Kadın	
	1992	2002	1992	2002	1992	2002
Avusturya	12.6	18.9	3.6	5.1	24.5	35.7
Belçika	12.7	19.4	2.3	5.9	28.9	37.7
Danimarka	23.0	20.6	10.7	11.0	37.1	31.4
Finlandiya	10.4	12.4	7.3	8.0	13.7	17.1
Fransa	13.1	16.2	3.8	5.0	25.2	29.7
Almanya	14.5	20.8	2.7	5.8	30.9	39.5
Yunanistan	4.5	4.5	2.6	2.3	8.1	8.1
İrlanda	9.1	16.5	3.8	6.5	18.7	30.5
İtalya	5.5	8.6	2.5	3.7	11.2	16.7
Lüksemburg	6.5	11.7	1.0	1.8	16.2	26.4
Hollanda	34.8	43.8	15.2	21.5	64.4	72.8
Portekiz	7.2	11.3	4.1	7.1	11.1	16.4
İspanya	6.0	8.0	2.2	2.6	13.8	17.0
İsveç	20.5	21.4	6.8	11.2	36.0	32.9
Birleşik Krallık	22.9	25.0	6.3	9.4	43.8	44.0
Toplamda Avrupa Birliği	14.2	18.2	4.2	6.6	28.8	33.5

**Kaynak:** European Foundation for the Improvement of Living and Working Condition, **Part-time Work in Europe, Report**, 2005, s.3, [www.eurofound.eu.int](http://www.eurofound.eu.int) (21/01/2007)



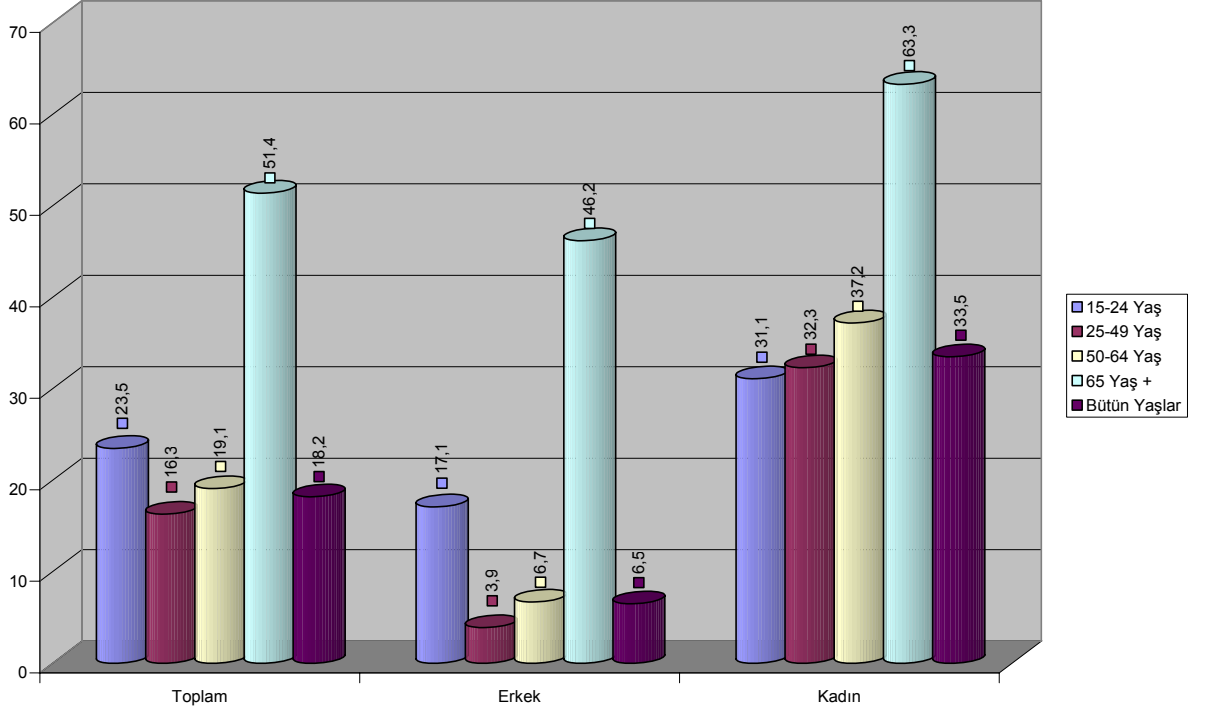
Bu dinamik zaman perspektifinden bakıldığında ilginç olarak, part-time çalışma bütün üye devletlerde hem erkek hem de kadınlarda 1992-2002 dönemi boyunca artmıştır. Ancak, erkeklerin durumunda Yunanistan ve kadınların durumunda İsveç ve Danimarka istisnadır. Çünkü Yunanistan'da part-time çalışan erkek oranlarında, İsveç ve Danimarka'da ise part-time çalışan kadın oranlarında bu periyotta düşme olmuştur. Part-time çalışan kadınların oranları Yunanistan ve İngiltere'de bu periyotta sürekli olarak aynı kalmıştır.

Avrupa'da part-time istihdamın cinsiyete göre ayrılması, Avrupa Birliği üye ülkelerin genelinde değişik derecelerde gözlemlenebilir. Erkek ve kadın part-time çalışanlar arasında en düşük farka sahip ülkeler, Hollanda ile beraber İsveç, Danimarka ve Finlandiya gibi İskandinav ülkeleridir. Bu ülkelerde kadın part-time istihdam oranı, erkek part-time istihdam oranının üç katı kadardır. Bu durumdan farklı olarak, Avrupa Birliği ülkeleri içinde Danimarka ve İsveçte, kadın part-time istihdam varlığının 1992-2002 yılları arasında düştüğü ülkelerdir. İspanya, Almanya, Avusturya ve Lüksemburg ise kadın part-time istihdam oranı ile erkek part-time istihdam oranları arasındaki farkların en yüksek olduğu ülkelerdir. Bu ülkelerde kadın part-time istihdam oranları, erkeklere göre yedi katından daha fazladır.

Duruma yaş perspektifinden bakıldığında grafik 1-1'de, kişilerin yaşam seyirleri üzerinde çalışma zamanlarının dağılımı bir düzensizlik gösterir. Part-time çalışmanın en yüksek olduğu dönem, özellikle erkekler için çalışma yaşamının sonunda ve başlangıcındadır. Buna karşın tam zamanlı istihdam orta yaşlarda yoğunluk kazanır.<sup>116</sup>

---

<sup>116</sup>European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, **Part-Time Work in Europe, Report**, 2005, s.3-4, [www.eurofound.eu.int](http://www.eurofound.eu.int) (21/01/2007).



**Grafik 1-1: 2002 Yılı Avrupa'da Yaş ve Cinsiyete Göre Part-Time İstihdam**

**Kaynak:** European Social Statistic Labour Force Result 2002, Luxemburg: Office for Official Publication of the European Communities, ISBN:92-894-5662-0, 2003, s.133

Birleşik Krallık'ta part-time çalışmaya yönelik ilginç bir durum söz konusudur. Çalışma saatlerinin ayarlanabilmesi, kişilerin çalışma süresi esnekliğinin bir kalite işaretidir. Ancak Birleşik Krallık'ta esnek çalışma isteği hakkında ve 2004 Çalışma yeri Çalışan İlişkisi Araştırması (Workplace Employee Relations Survey) ileri sürmektedir ki şu anda çalışma yerlerinin % 70'i çalışanların part-time çalışmaya geçişine izin vermesine rağmen 2.3 milyonluk çalışanın büyük bir kısmı, bu durum ücretlerinde bir kesintiyi gerektirse bile çalışma saatlerinin azaltılmasını istemektedirler

Bu ücretlerinin kesilmesi anlamına gelse bile çalışma sürelerinin azaltılmasını isteyen çalışanların çoğu, bu hakkın tanınmasını isteyen yaklaşık 200.000 çalışan bu isteklerinde başarısız olmuştur. Bir hak olarak atılan bu adım, önemli bir adımdır. Fakat bu adım düzenli çalışma sürelerinin değişmesi için ücretlerinin azaltılmasına bile razı olanların onda birinden daha azına faydalı olmuştur. Bu veriler ışığında yapılan araştırma, çalışma saatlerinin azaltılması noktasında bu yöndeki taleplere ve var olan imkanlara rağmen

başarısız bir sonuç ortaya çıkmaktadır.<sup>117</sup> Tablo 1-3’de Birleşik Krallık’ta ücretlerinde azalmaya razı olup, (part-time) çalışmayı tercih edenlerin durumu verilmektedir. İşverenlerin bu tür çalışma şekline alt yapıları elverişlidir. Ancak çalışma saatlerinin azaltılmasını ücretlerinin kesilmesine rağmen isteyenlerin sayısı yüksek olduğu halde çalışanların çok azına bu imkan sağlanmıştır.

**Tablo 1-3: Birleşik Krallık’ta Ücretlerinde Azalmaya Razı Olup, (Part-Time) Çalışmayı Tercih Edenler**

Çalışanlar	Ücreti kesilse bile her hafta daha az saatler çalışmayı tercih edenler			Her hafta daha az saatler çalışmak isteyenlerin hepsi		
	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam
Full -Time	1.008.119	999.044	2.007.163	5.293.915	3.385.854	8.679.769
Part-Time	42.270	277.150	319.420	126.390	795.399	921.789
GenelToplam	1.050.389	1.276	2.326.583	5.420.305	4.181.253	9.602.180
Bütün Çalışanların %	9.6	12.3	10	49.9	40.2	45
Yaklaşık İşverenler Tarafından Azaltılan Çalışma Saatleri (Başarısız)	180.000	337.000	517.000	230.000	456.000	686.000

**Kaynak:** TUC, “Challenging Times: Flexibility and Flexible Working in the UK”, **Trades Union Congress (TUC)**, London: 2006, [www. http://www.tuc.org.uk/work\\_life/tuc-11171-f0.cfm](http://www.tuc.org.uk/work_life/tuc-11171-f0.cfm) (11 Ocak 2006)

### 1.3.2.2.Tele-Çalışma (Teleworking)

Esnek çalışmanın ana ilkesini ifade etmek gerekirse, çalışma yapmanıza karşılık bu çalışma için bir yere gitmek zorunda olmadığınız çalışmayı ifade eder. Ünlü futurist, Alvin Toffler’ın da işaret ettiği gibi “çalışmanın ofisler yada fabrikalarda gerçekleşmesine gerek kalmayacaktır. Çalışma herhangi bir yerde ve herhangi bir zamanda gerçekleşebilecektir”. Hatta bu noktada Bill Gates 2050 yılına kadar çalışan nüfusun % 50’sinin evde meydana getirdiği çalışma yerlerinden çalışmalarını yürüteceklerini iddia etmektedir.<sup>118</sup>

<sup>117</sup> TUC, “Challenging Times: Flexibility and Flexible Working in the UK”, **Trades Union Congress (TUC)**, London: 2006, [www. http://www.tuc.org.uk/work\\_life/tuc-11171-f0.cfm](http://www.tuc.org.uk/work_life/tuc-11171-f0.cfm), (11 Ocak 2006).

<sup>118</sup> E. Robert Morgan, “Teleworking: An Assesment of The Benefits and Challenges”, **European Business Review**, Vol: 16, No:4; ISSN 0955-534X, 2004, s..344-346.

### 1.3.2.2.1. Tele-Çalışmanın Tanımı

Bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişme esnek çalışmanın yeni bir türü olarak tele çalışmanın öneminin artmasına yol açmıştır.<sup>119</sup> Tele Çalışma, çalışmanın düzenli ofisler dışında bir yerde “uzaktan çalışma” şeklinde yapılması anlamına gelmektedir. Diğer bir deyişle bu çalışma bilgisayarlar ve telefon gibi cihazlarla yapılmakta ve bu sayede iş fiziksel olarak ulaşım sağlanmaktadır. Bu nedenle işçinin işyerine bağımlılığını ve işveren denetimini çok azaltan bir çalışma şeklidir.

Bugün çok sayıda işletme, hem özel sektörde hem de kamu sektöründe esnek çalışma fikri olarak tele-çalışmayı benimsemiş durumdadır. Satış çalışanları, sosyal hizmetler, pratisyenler, finansal danışmanlar, mobil bakım mühendisleri ve call- center acenteleri gibi mesleki olarak çok çeşitli örnekler bu çalışmaya dahil edilebilir. Sonuç olarak daha fazla çalışan evde çalışabilir ve evlerini kullanabilir konuma gelmiştir. Buna karşın müşterilerle bu yöntemle daha fazla zaman geçirebilirler<sup>120</sup> Bu noktada tele-çalışma terimiyle birlikte bu çalışma biçimini yaşayan bizzat gerçekleştiren tele çalışan terimiyle karşı karşıya kalınmaktadır. Tele-çalışan iş sonuçlarına gereksinim duyulduğu yerden uzak bir mesafeden yada geleneksel olarak çalışma yeri dışında, çalışmanın gerçekleştirilmesine imkan veren, bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanarak çalışabilenler olarak tanımlanmaktadır.<sup>121</sup>

### 1.3.2.2.2. Tele-Çalışma Nedenleri ve Tele-Çalışma Şekilleri

Bir kısım organizasyonların aktif olarak artan oranda tele-çalışmayı kullanmalarının sebepleri vardır. Bunlar;

- ◆ Artan verimlilik: Bu yolla çalışanların verimlilikleri %10 ile % 40 arasında artırılabilir.
- ◆ Tele –Çalışma maliyetleri düşüktür, ev ile iş arasında gidip gelme zaman ve maliyetini ortadan kaldırır.
- ◆ Şehirlerdeki ofisler için ödenen yüksek kiralar azalır.

---

<sup>119</sup> Michael Collins , “ The (not so simple) Case for Teleworking: A Study at Lloyd’s of London” **New Technology, Work and Employment**, Vol 20:2, ISSN: 0268-1072, 2005, s.115.

<sup>120</sup> TOSHIBA, **Flexible, The Complete Guide to Flexible Working**, Cambridge: HOP Associates Publishing,, 2002, s.10.

<sup>121</sup> C. Stanworth , “Teleworking and the information age”, **New Technology , Work and Employment**, Vol: 13 No:1, 1997, s.52.

- ◆ Potansiyel olarak çalışanların yerleri önemsiz hale gelir.
- ◆ Firmalar, ofis sayılarını artırmaksızın veya yeniden yerleşme maliyetlerine maruz kalmaksızın istihdamlarını artırabilirler.
- ◆ Çalışanlar, ailelere en uygun koşullarda bir haftalık çalışma kombinasyonlarını seçme hakkına sahip olmalarıyla iş ve aile yaşamı arasında en iyi denge kurulmuş olur.
- ◆ Tele- Çalışma düzenlemesi ihtiyari olmalıdır.
- ◆ Tele- Çalışmanın pek çok şekli bulunmaktadır.<sup>122</sup> Ancak tipik olarak Tele Çalışmanın en çok bilinen beş kategorisi, Mobile Tele-Çalışma (Mobile Teleworking), Evde Tele-Çalışma (Home-Based Telework), Tele-Merkezler (Telecentres), Fonksiyonel Yerdeğiştirme (Functional Relocation), Yerel Çalışma Merkezleri (Telecottages) olarak kaşımıza çıkmaktadır.

➤ Mobile Tele-Çalışma (Mobile Teleworking), gezici büro olarak tanımlanan bu durumda çalışan, herhangi bir merkeze bağlı bulunmamaktadır. Fakat müşteri ve işverenin kurum binası arasında kapasitenin ya da hizmetlerin dağıtımını maksimize etmek için seyahat eder. Bu uygulamada işçiler daha çok yoldadır ve arabadan, otelden, evlerinden, müşterinin işyerinden ve her yerden merkez işyerleriyle iletişim kurabilirler. Seyahatlerinde videoteks gibi iletişim araçlarını kullanarak merkezle bağlantı kurulmaktadır. Videoteks, bir ekran ve telekomünikasyon şebekesine bağlı bir terminalin meydana getirdiği karşılıklı iletişim aracıdır.

➤ Evde Tele-Çalışma (Home-Based Telework), en bilinen şekliyle burada çalışan, işverenin ofisine, müşteri sitesine yada diğer benzer alanlarda personel olarak gitmek yerine mevcut çalışmalarını evlerinden icra ederler. Burada iş edimini görmekle yükümlü olan kişi, üstlendiği işi kendi evinde elektronik iletişim ağı ile yerine getirmektedir. Evde çalışmayla karşılaştırıldığında, evde tele çalışma bütünüyle farklı bir dizi beceriyi, organizasyon biçimini gerektirdiği ve merkezdeki işverenle değişik ilişkileri içerdiği görülmektedir. Klasik evde çalışma biçiminde ise daha çok el becerilerine dayalı işler söz konusudur.

➤ Tele-Merkezler (Telecentres), bir merkez alanda iletişimin maliyetini ve yükünü azaltmak için insanların arandığı lokal hizmet yerleri olarak tanımlanabilir. Bir işletmeye değil, birden çok işletmeye bağlı olan ve farklı işletmelerin işçileri tarafından ortak

---

<sup>122</sup> C. Peter Humphreys , Sile Fleming ve Orla O'donnell, **A.g.e.**, s. 78.

kullanılan çalışma merkezleridir. Bu merkezlerde bu ofislere yakın yerde oturan işletmelerin işçileri çalışmaktadır.

➤ Fonksiyonel Yerdeğiştirme (Functional Relocation), bu durumda işin fonksiyonları ve süreçleri telefonla yada bilgisayar networkle yada müşteri hizmetleriyle (herhangi bir uzak noktadan bilgisayarlı sistem erişimiyle) yürütüldüğü, uzak bir noktadan dağıtım ve erişim gerçekleştirilir.

➤ Yerel Çalışma Merkezleri (Telecottages), çeşitli işletmelere, bağımsız girişimcilere, yerel otoritelere ait farklı kullanıcılar tarafından paylaşılan elektronik donanımlı merkezlerdir. Tele merkezlerden uzakta, bu hizmetler için oluşturulan gelişmiş ve yüksek performanslı bilgi iletişim teknolojisi yardımıyla birbirini etkileyebilen personel için tele çalışma toplulukları sağlar ve lokal olarak temellenir. Kırsal bölgede yaşayan insanlara, kent merkezlerinde çalışma imkanı sunan, tele eğitim ve tele alışveriş hizmetleri de veren merkezlerdir.<sup>123</sup>

### **1.3.2.2.3. Avrupa’da Tele-Çalışmanın Durumu**

Tele-çalışma pek çok gelişmiş ekonomilerin bir özelliğidir. İşe gidiş gelişlerde geçen zaman, işyeri maliyetleri ve ücretle çalışan personel hakkında artan problemler, tele-çalışmanın sağlayacağı faydalara dikkatleri çekmiştir.<sup>124</sup> Bu süreçte bugün Avrupa ülkelerine bakıldığında İngiltere, Almanya ve Hollanda tele-çalışma noktasında başı çekmektedir. Almanya’da 2.132.000 tele-çalışan mevcuttur ve bu rakamın toplam istihdam içindeki oranı % 6’dır. İngiltere’de de 2.027.000 tele-çalışan mevcuttur ve bu rakamın toplam istihdam içindeki payı % 7.6’dır. Bu ülkelerin hemen ardından gelen Hollanda’da 1.044.000 tele-çalışanı, toplam istihdam içinde % 14.5’lik paya sahiptir. Bu noktada en düşük paya İrlanda sahiptir. İrlanda’da yaklaşık 61.000 tele çalışan mevcutken, toplam istihdam içindeki payı da % 4.4’dür.

Tele-çalışmanın toplam istihdam içindeki paylarına bakıldığında, toplam istihdam içinde tele-çalışmanın payının en yüksek olduğu ülke %16.8 ile Finlandiya iken, Finlandiya’nın tele-çalışan sayısı 355.000’dir. Finlandiya’nın hemen ardından İsveç gelmektedir ve toplam istihdam içinde tele-çalışmanın payı %15.2, tele çalışan sayısı ise

<sup>123</sup> E. Robert Morgan , **A.g.e.** s. 346.

<sup>124</sup> C. Peter Humphreys, Sile Fleming ve Orla O’donnell, **A.g.e.**, s. 86.

594.000'dir. Tele çalışmanın istihdam içindeki payı en yüksek olan Finlandiya ve İsveç'ten sonra Hollanda % 14.5 ve Danimarka %10.5 ile bu iki ülkeyi izlemektedir.

**Tablo 1-4: Avrupa Ülkelerinde Tele Çalışma (1999)**

<b>Avrupa Ülkeleri</b>	<b>Tele-Çalışma Yapan İnsan Sayısı (000)</b>	<b>Toplam İşgücü İçindeki Payı %</b>
<i>Finlandiya</i>	355	16.8
<i>İsveç</i>	594	15.2
<i>Hollanda</i>	1.044	14.5
<i>Danimarka</i>	280	10.5
<i>İngiltere</i>	2.027	7.6
<i>Almanya</i>	2.132	6.0
<i>İrlanda</i>	61	4.4
<i>İtalya</i>	720	3.6
<i>Fransa</i>	635	2.9
<i>İspanya</i>	357	2.8

**Kaynak:** C. Peter Humphreys, Sile Fleming and Orla O'donnell, **Balancing of Work and Family Life**, Dublin: Institute of Administration, 2000, s. 76

### 1.3.2.3. Evde Çalışma (Home-Working)

Tarihi geçmişi çok eski olan evde çalışmayla ilgili pek çok tanım yapılmış olup bu tanımlar içinde en yaygın kullanılan ve pek çok tanımı içeren, ILO'nun yapmış olduğu tanımdır. ILO evde çalışmayı, ev işçisi olarak nitelendirilen kişi tarafından yapılan işverenin işyeri dışında işçinin evinde ya da onun seçeceği herhangi bir yerde çalışmanın gerçekleştiği ve gerekli araç-gereçlerin ve diğer gerekli girdilerin işveren tarafından sağlandığı, işveren tarafında belirtilmiş olan hizmet veya üretimin yapıldığı çalışma şeklidir. Bu çalışma şeklinde işverenin denetimi söz konusu olmamakta ve çalışma sözleşme kapsamında gerçekleşmektedir.<sup>125</sup>

Avrupa Konseyi'nin hazırlamış olduğu bir raporda da evde çalışmanın benzer bir tanımı yapılmıştır. Bu tanımda evde çalışmanın üç unsuru olduğu belirtilmiştir. Bunlar:

1- İşçinin çalışma yerinin işyeri dışında, genellikle işçinin kendi evinde olması,

<sup>125</sup> ILO, **Home Work Convention**, ILO Convention C 177, 1996, <http://www.ilo.org/ilolex/english/convdisp1.htm> (03/02/2007).

2- Bir veya birden fazla işverene ücret karşılığı çalışılması,

3- İşçinin meydana getirdiği mallar için ayrı bir mal piyasasına sahip olmaması.

Yapılan tanımlamalara göre evde çalışma genelde zaman esasına göre değil, parça başına göre yapılmaktadır. Bu çalışma şeklinde, işveren işçinin üzerinde çalışma yapacağı ara mamulleri ve gerekli malzemeleri işçiye vermektedir. İşçi de işverenin talimatına göre işini evde ya da kendi istediği bir yerde yapmaktadır.

Ayrıca ifade etmek gerekir ki bir işverene bağlı olarak esas işyeri işletme olup eve iş götüren ama bunu ücret karşılığı yapmayanlarla, serbest meslek sahibi olan ve kendi işini devamlı eve götüren ve evde çalışan kişiler ‘Eve İş Götürenler’ olarak tanımlanmakta ve bu konunun dışında kalmaktadır.<sup>126</sup>

### **1.3.2.3.1. Evde Çalışmanın Çalışanlar Açısından Olumlu ve Olumsuz Yanları**

Yapılan araştırmaların çoğu kişilerin evde çalışmayı tercih etmelerinin nedenini aile yaşamı olarak ifade etmektedir. Bu aile odaklanmasına rağmen çok az bilim adamı aile ve çalışmanın özel ara yüzüne yönelik söylemlerde bulunmuşlardır. Yapılan araştırmalarda evde çalışmayı istemenin nedenleri olarak, ailenin taleplerini karşılaması, ikinci bir gelir olması, işe gidip-gelmeye gerek olmaması, bağımsız olma hissi, daha fazla serbest zaman, aile üyeleriyle daha fazla zaman geçirme isteği gelmektedir.<sup>127</sup>

Bu çalışma şeklinde bütün bu süreçler sağlanabilmekte ve birçok olumlu yönleri görülmektedir, Öncelikle işçi bu çalışmada kendi kendinin patronudur. Kendi evinde çalışması sebebiyle istediği saatte ve sürede çalışabilmektedir. Kendini iyi hissettiği ve çalışma arzusu olduğu zaman çalışacaktır. Bu sayede ailesine daha fazla zaman ayırabilecektir.

Çalışma evde yapıldığı için işe gidip gelme sıkıntısı olmamakta, yollarda zaman kaybedilmemekte, yol masrafları da ortadan kalkmaktadır. Ayrıca evde çalışmanın evli kadınlar, özürülüler ve yaşlılar içinde faydaları bulunmaktadır. Evli kadınlar aile sorumluluklarını yerine getirebilmekte, özürülüler ise evden çıkmadan, evde çalışma ile

<sup>126</sup> Arif Yavuz, **Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi**, A.g.e., s. 58.

<sup>127</sup> K.Z.Romana Heck and C. Nancy Saltford, **An Overview of Employee Benefits Supportive of Families**, Washington: EBRI (Employee Benefit Research Institute) Report, SR 6, February 1990, s. 27.



çalışma hayatına katılabilmektedir.<sup>128</sup> Ancak, bu tür çalışmada, çalışanların diğer ev faaliyetlerinin neden olduğu engellemeler, aile üyelerinin ve komşuların taleplerinden kaçınmanın güç olması gibi sebeplerden dolayı yapmakta olduğu çalışmalar kesilmelere neden olabilir. Kişinin evde rahat bir ortamda olması ve çocuklarıyla oynayabilmesi, komşularla sohbet ve televizyon kişinin bu noktada çalışma disiplinini bozabilir.<sup>129</sup> Ayrıca iş güvencesinin olmaması, işveren iş verdiği müddetçe çalışabilmesi, sosyal güvenlik haklarının olmaması ve en olumsuz yanı ise ücretin düşük olmasıdır.<sup>130</sup>

### 1.3.2.3.2. Evde Çalışmanın İşverenler Açısından Olumlu ve Olumsuz Yanları

İşverenler açısından olaya bakıldığında bu tür çalışma bir kısım genel maliyetlerin düşmesine neden olmaktadır. Örneğin ofis gerektirmemesi, genel faydalardan trafik ve enerji, park yeri sorunu gibi sorunları ortadan kaldırır. Eğer çalışanlar zamanlarının bir kısmını bir merkez çalışma sitesinde (internet) geçirirlerse bu maliyet harcamalarını biraz artırabilir. İlaveten pek çok firma kalite kontrolü ve çalışanların denetimi hakkında endişelidir. Evde çalışanların sendikalaşması ve kalite standartlarını uygulaması daha güçleşmektedir.

Evde çalışma, işverenler için önemli bir istihdam aracı olabilir.<sup>131</sup> Ayrıca çalışanların istihdam güvencesi ve yasal korumalarının daha az olması sonucunda işveren daha fazla sayısal esnekliğe sahip olabilir. Bu da işverene daha fazla kişilerin hizmet akitlerini feshetme kolaylığı sağlamaktadır. İşveren, sosyal sigorta, ücretli izin, hastalık ve annelik gibi ödemelerden kurtulmaktadır.<sup>132</sup> Sonuç olarak evde çalışma da üretim ve istihdam politikalarında büyük ölçüde esneklik sağlanmakta, firmanın işletme maliyetlerini azaltmakta ve verimliliği artırmaktadır.<sup>133</sup>

---

<sup>128</sup> Arif Yavuz, **Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi, A.g.e.**, s. 62.

<sup>129</sup> K.Z. Romana Heck and C. Nancy Saltford, **A.g.e.**, s. 27.

<sup>130</sup> Arif Yavuz, **Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi, A.g.e.**, s. 62-63.

<sup>131</sup> K.Z. Romana Heck and C. Nancy Saltford, **A.g.e.**, s. 26-27.

<sup>132</sup> Arif Yavuz, **Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi, A.g.e.**, s. 63.

<sup>133</sup> Mustafa Aykaç, **A.g.e.**, s. 116.

#### 1.3.2.4. İş Paylaşımı (Jobsharing)

İş paylaşımı, tam gün süreli bir işin iki part-time çalışan arasında paylaştırılarak gerçekleştirilmesidir. İş paylaşımı, part-time çalışmanın özel bir şeklidir. İş, çalışanların ve işverenlerin koşullarına uygun pek çok yönlerden paylaştırılabilir. Örneğin, biri sabah-öğlen arası çalışırken, diğeri öğleden sonra çalışabilir yada her biri bir haftada 2.5 gün çalışabilir. Bazen işi paylaşanlar çalıştıkları dönemi değiştirerek birbirlerine devredebilirler.<sup>134</sup> Taraflar arasında iş ve çalışma süresi bölündüğü gibi, alınan ücret, ikramiyeler, emeklilik maaşı, izinler, sorumluluklar, sosyal yardımlar ve yan ödemelerde paylaşılmaktadır.

İş paylaşımı, part-time çalışmanın özel bir şekli olmasına rağmen, part-time çalışmadan farklı bir yapıya sahiptir. Part-time çalışmada yapılan işler nitelikleri gereği kısa süreli işlerdir. İş paylaşımında ise tam gün süreli işin paylaşılarak yapılması söz konusudur. Dolayısıyla tam gün süreli bir işin gereği emeklilik maaşı, izinler, sosyal yardımlar ve yan ödemeler mevcut olmaktadır. Çalışanlar kendi aralarında anlaşarak işi ve maaşı paylaşmaktadır.<sup>135</sup>

#### 1.3.2.5. Çağrı Üzerine Çalışma (On Call Work)

Diğ er esnek çalışma şekillerinden biri olan çağrı üzerine çalışma, kısmi süreli çalışmanın özel bir şeklidir. Almanya'da "kapasiteye bağlı de ğ işken iş süresi (kapovaz)" olarak adlandırılmaktadır. Bu yöntemin bir sonucu olarak üretim ve personel planlaması yapılabilmekte, işçilerin geleneksel tam gün çalışma veya işin yan yana veya arka arkaya yarım gün çalışma ile bölünmesi yerine, talebin az oldu ğ u dönemlerde yalnızca iş sürelerinin azaltılması yada sadece talebin arttığı dönemlerde çağrı üzerine çalışma olanaklı hale gelmektedir.<sup>136</sup> Bu nedenle önceden yapılan hizmet akdi gereğince işçi işveren tarafından çağrıldığında işyerine gelerek çalışmaktadır. Bu istihdam türünde çağrılmak, işe başlamak için şart koşulmuş ve çağrı yapılmadan çalışmak olanaksız olmuştur.

<sup>134</sup> DTI, **Employment Matters**, www. 15.01.2007 flex rapor\ DTI - Part-time workers\_ The law and best practice - a detailed guide for employers and part-timers.htm (16/01/2007).

<sup>135</sup> Arif Yavuz, **Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi**, A.g.e., s. 30.

<sup>136</sup> Öner Eyrenci , **A.g.e**, s. 166.

Çağrı üzerine çalışma, işveren ve işletmelere esneklik sağlayarak, işletmenin talep değişkenlerine uyumunu temin etmektedir. Ekonomik durgunluk dönemlerinde talebin ve üretimin azalması halinde çalışma süreleri azaltılacak, işçi çıkartılması söz konusu olmayacaktır. Aynı şekilde iktisadi büyüme dönemlerinde de artan talebi karşılamak için çalışma süreleri artırılabacaktır.<sup>137</sup>

#### **1.3.2.5.1. Çalışılacak Sürenin Belirlenmesi**

Çağrı üzerine çalışma iki şekilde uygulanmaktadır. Her iki durumda da işçinin çalışması çağrı üzerine olmakta ve yetki işverene ait olmaktadır. Bu iki uygulama arasındaki fark ise sadece çalışma sürelerinin belirlenmesine yöneliktir. Çalışılacak sürenin belirlenmesi, birinci şekilde taraflar önceden belirli bir süre içinde (hafta, ay, yıl) işçinin toplam ne kadar süre çalışacağını (çalışma süresini) saptarlar.<sup>138</sup> Burada yapılan sözleşmeyle işçi, işverene ne kadar süre çalışacağını bilmektedir. Ancak burada çalışmanın ne zaman yapılacağı belli değildir. İkinci şekilde ise, çalışılacak sürenin tespiti tek taraflı olarak işverene bağlıdır. İşveren, ne zaman çalışacağına karar vereceği gibi ne kadar süre çalışılacağını da kendisi belirlemektedir.

#### **1.3.2.5.2. Uygulanmasından Doğan Sorunlar**

Bu çalışma türünün uygulanmasında çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadır. İşçinin günlük, haftalık, aylık veya yıllık olarak çalışacağı sürenin belirlenmesinde, işçiye ne kadar zaman önce haber verileceği ve işçinin her seferinde ne kadar süre çalışacağı konusunda bazı sorunlar yaşanmaktadır.

İlk olarak, çağrı üzerine çalışmada, çalışılacak sürenin hizmet akdiyle önceden belirlenmesi gerekmektedir. Eğer belirlenmemişse işçinin mağduriyeti söz konusu olabilmektedir. Bu nedenle Almanya'da İstihdamı Teşvik Kanunu bu konuya ilişkin düzenlemeler getirmiştir.<sup>139</sup> Çağrı üzerine çalışma ilişkisinde işçi ve işverenin haftalık, aylık ve yıllık belirli çalışma süresini önceden belirlemeleri gerekmektedir. Belirlenen bu çalışma süresi çerçevesinde işverenin, işçiden iş görme borcunu yerine getirmesini çağrı

<sup>137</sup> Arif Yavuz, **Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi, A.g.e.**, s. 68.

<sup>138</sup> Öner Eyrenci, **A.g.e.**, s. 166

<sup>139</sup> Arif Yavuz, **Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi, A.g.e.**, s. 69.

yoluyla talep hakkı vardır. Sözleşme özgürlüğü gereği çalışma süresinin uzunluğunu taraflar serbestçe saptayabilirler. Şayet taraflar sözleşme süresinin uzunluğunu sözleşmede kararlaştırmamışsa, işçiyi korumak amacıyla haftalık çalışma süresinin uzunluğu 10 saat olarak kabul edilmektedir. Yani işveren hafta içinde 10 saatten az bir süre için işçiye iş görmesi için çağrıda bulunsa bile 10 saatlik ücretini ödemek zorundadır.<sup>140</sup>

İkinci olarak ise, işverenin belirli bir süre önceden işçiye çağrıda bulunmasıdır. İşverenin işçiyi çağırdığı anda işbaşı yapması mümkün olmayabilir. İşçi ikinci bir işte çalışıyor olması durumunda veya özel durumların söz konusu olduğu durumlarda çağrıya olumlu cevap veremeyebilir. Bu nedenlerden ötürü çağrının belirli bir süre önceden yapılması, bu sorunların yaşanmaması açısından uygun olacaktır. Alman İstihdam Kanunu'na göre çağrının en az dört gün önceden yapılması gerekmektedir. Dört gün önceden yapılmayan çağrı işçiyi bağlamamaktadır.<sup>141</sup>

Son olarak, işçinin uzun bir yol katederek çok kısa bir fiili çalışma yapmak suretiyle serbest zamanının bölünmesi işçi açısından bir külfet oluşturabilir. Bunu önlemek amacıyla sözleşmede günlük çalışma süresi kararlaştırılmadıysa, işverene işçiyi her seferinde kesintisiz üç saat çalıştırmak zorunluluğu getirilmiştir. Ancak daha kısa çalışma süreleri sözleşmelerde karara bağlanabilir.<sup>142</sup>

### **1.3.2.5.3. Çağrı Üzerine Çalışmanın Olumlu ve Olumsuz Yanları**

Çağrı üzerine çalışma ilişkisinin olumlu ve olumsuz pek çok yanları bulunmaktadır. Bu iş ilişkisi ile işveren sadece işin yoğun olduğu dönemlerde işçi çalıştırarak maksimum derecede verimlilik ve fayda elde etmektedir. Bu sayede işyerindeki pasif işsizlik ortadan kalkmakta ve önemli bir mali yükten kurtulmaktadır. İşverenler bu yolla normal çalışma şartları altında istihdam edemeyecekleri yüksek nitelikli işgücünden faydalanmaktadır.

Buna karşılık bu iş ilişkisinde, işçinin her işverenin emrini yerine getirmeye hazır durumda beklemesinin gerekmesi noktasında eleştirilmiştir. Gerekli koruyucu yasal düzenlemeler yapılmadığı takdirde, işçinin ne zaman ve ne kadar süre için çağrılacağını

<sup>140</sup> Öner Eyrenci , A.g.e., s. 167.

<sup>141</sup> Arif Yavuz, **Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi**, A.g.e., s. 69.

<sup>142</sup> Eyrenci Öner, A.g.e., s.167 ve Arif Yavuz, **Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi**, A.g.e., s.69.

önceden bilmesi ve işlerini ona göre ayarlaması mümkün olmayacaktır. Ayrıca bu çalışma ilişkisi içinde işçilerin ara dinlenmeleri, ücretli bayram ve hafta tatilleri, yıllık ücretli izin gibi hakları söz konusu olmayacaktır.<sup>143</sup>

### 1.3.2.6. Sıkıştırılmış Çalışma Haftası (Comperessed Workweeks)

Sıkıştırılmış çalışma haftası ve esnek çalışma programları bütün dünyada genişleyen bir trend izlemektedir. Bu trend değişen sosyal değerler, demografik trendler ve ekonomik faktörlerin bir sonucu olarak görülmektedir.<sup>144</sup> Bu trendlerle ortaya çıkan bu çalışma şeklinin, bir çok araştırmacı tarafından yeni bir olgu olmadığı ifade edilmektedir.

Bu çalışma şeklinde, çalışma zamanındaki sıkıştırma, haftalık çalışma saatlerinde değişme olmadan, haftalık çalışma günlerinde gerçekleşen azalmayla meydana gelir<sup>145</sup> ve geleneksel haftalık çalışma süresi olan 5-6 işgününün, 3-4 işgünü gibi daha az sayıda işgününe sıkıştırılması suretiyle gerçekleştirilmektedir.<sup>146</sup> Diğer bir deyişle bu çalışma biçiminde 40 saat olan haftalık çalışma süresi, 3-4 işgününe sıkıştırılmaktadır. Yani haftalık çalışma süreleri azaltılmaksızın daha az sayıdaki işgünlerinde iş tamamlanmaktadır. Önemli olan haftalık standart çalışma süresinde 5-6 günde gerçekleştirilen işin, standardın altında bir sürede 3-4 günde gerçekleştirilmesidir.<sup>147</sup>

#### 1.3.2.6.1. Sıkıştırılmış Çalışma Haftasının Değişik Şekilleri

Sıkıştırılmış çalışma haftasının değişik şekilleri mevcuttur. Günde 10 saat haftada 4 gün olan şekli en yaygın olan şeklidir. Bir şekli de günde 12 saat haftada 3 gün şeklindedir. Diğer bir çalışma şekli de ise haftada 4.5 gün olanıdır. Bu çalışma şeklinde 4 gün 9 saat beşinci gün ise (genellikle cuma günü) 4 saat çalışılmaktadır. Başka bir çalışma şekli ise birinci hafta 9 saat 5 gün ikinci hafta ise günde 9 saat ve 4 gün çalışılmaktadır. Ayrıca bu

---

<sup>143</sup> Öner Eyrenci, **A.g.e.**, s. 168.

<sup>144</sup> Alfares K. Hesham, "Compressed Workweek Scheduling with Days-off Consecudivity, Weekend-off Frequency, and Work Stretch Constrains", **Systems Engineering Department King Fahd University of Petroleum & Minerals**, Vol:44, No:3, (Agust 2006), s. 175.

<sup>145</sup> Blyton Paul, **The Development of Annual Working Hours In Theunited Kingdom**, Geneva: International Labour Office, ISBN:92-2-109956-3, 1995 s. 21.

<sup>146</sup> Seyyar Ali, " F. Almanya'da Esnek Çalışma Hayatı", **MESS Mercek**, Sayı: 12, Yıl: 3, (Ekim 1998), s. 53.

<sup>147</sup> Gümüş Mahir, "Çalışma Yaşamımızda Yeni Bir Dönem: Esnek Çalışma Sürelerine Geçişte Yoğunlaştırılmış (Sıkıştırılmış) Çalışma", **MESS Mercek**, Sayı:12, Yıl:38, (Nisan 2005), s. 56.

çalışma şeklinde hafta sonu cumartesi ve pazar yapılan 12 saatlik ilave çalışmalar için de prim oranlarından ödeme yapılır.<sup>148</sup> Amerika Personel İdare Ofisi (Office of Personnel Management) tarafından da sıkıştırılmış çalışma haftası modeli, yukarıda ifade edildiği şekilde haftada 3 gün, haftada 4 gün ve 5-4/9 programı şeklinde çalışma olarak önerilmektedir.<sup>149</sup> Sıkıştırılmış çalışma haftası uygulamada haftalık iş süresinin iş günlerine özel bir şekilde dağıtılması veya 15 günlük ya da aylık toplam iş süresinin 10 veya 20 güne toplanması şeklinde çeşitlendirilmesidir.

Bu çalışma şeklinde haftalık çalışma sürelerinin azalması ve özellikle, bilgi ve iletişim teknolojisinin çalışma hayatına girmesiyle ortaya çıkan “tele çalışma” sonucu birden fazla işletmece kurulan ve birden çok işyerine bağlı işçilerin hizmet gördükleri “komşu büro’lardan” her bir işverenin işçisinin tam ve verimli yararlanabilmesine olanak sağlaması bu tür çalışmayı gerekli kılmıştır.<sup>150</sup>

#### 1.3.2.6.2. Sıkıştırılmış Çalışma Haftasının Olumlu ve Olumsuz Yanları

Bu çalışma biçimiyle işçilere daha fazla serbest zaman, işçilerin işe daha az gidip gelmeleri sağlanmaktadır.<sup>151</sup> Böylece işçiler kendilerine ve ailelerine daha fazla zaman ayırarak çeşitli kurslara ve sosyal etkinliklere katılabilmektedirler. Bu çalışma şekliyle işe gidip gelme masrafları işçinin cebinden karşılanıyorsa masrafları azalacaktır. İşçi yolda geçen zaman içinde en önemli problem olan trafik stresinden kurtulacaktır.<sup>152</sup> Bu çalışma şeklinin en çok eleştirilen yanı işçiye serbest zaman verse de günlük çalışma sürelerinin uzun ve yorucu olması işçi sağlığı ve iş güvenliği açısından sakıncalı olmasıdır.<sup>153</sup> Kanada’da Shell Firması, (Prudential Insurance Company) Prudential Sigorta Şirketi ve diğer kurumların deneyimleri göstermektedir ki haftada 5 gün standart çalışma sürelerinden sıkıştırılmış çalışma haftası sistemine geçilmesi, özellikle günde 12 saat ve haftada üç gün yapılan çalışmalar çalışanlar üzerinde hem fiziksel hem de psikolojik

---

<sup>148</sup> M. Jerome Rosow and Robert Zager, “Sepecial Report, clocks, Changes in Life Styles Of U.S Workers and Demands of The Marketplace Make Alternative Work Schedules an Attractive Option,” **Harwerd Business Review**, (March-April 1983), s. 21.

<sup>149</sup> Alfares K. Hesham, **A.g.e.**, s. 175.

<sup>150</sup> Öner Eyrenci, **A.g.e.**, s. 168.

<sup>151</sup> Mahir Gümüş, **A.g.e.**, s. 56.

<sup>152</sup> Arif Yavuz, **Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi**, **A.g.e.**, s. 70-71.

<sup>153</sup> Öner Eyrenci, **A.g.e.**, s. 168.

zararlara neden olmaktadır. Buda düşük iş kalitesi ve verimine neden olurken, iş kazalarını ve maliyetleri de artırmaktadır.<sup>154</sup>

İşverenler açısından olaya bakılırsa, işletme cari giderlerinin azalması, tamir ve bakım işlerinin daha rahat yapılabilmesi, üretim miktarını piyasa koşullarına ve siparişlere göre ayarlayabilme yeteneğinin sağlanması, fazla çalışma ödemelerinin azalması şeklinde ortaya çıkmaktadır.<sup>155</sup> Ayrıca bu çalışma şeklinde mazeret sebebiyle işe devamsızlığın azalmasıyla beraber, işverenin işgücü temininin daha kolay yapmasını sağlamaktadır. Bu çalışma şeklinin işverenlerce olumsuz tarafları, yönetimin, denetimin ve planlamanın zor olması ve koordinasyonda sorunlarının çıkmasıdır. Günlük çalışma sürelerindeki uzunluk işçilerin dikkat ve enerjilerini azaltmaktadır. Bu durum iş kazalarını arttırmakta ve iş verimini düşürmektedir.<sup>156</sup>

#### **1.4. Esnek Çalışmanın Yarar ve Sakıncaları**

##### **1.4.1. İşverenler Açısından Esnekliğin Yararları**

İşverenler perspektifinden bakıldığında, çalışanları cezbedilmesinde ve çalışanların işinde kalmasını kolaylaştırmada yardımcı olabilir. Ayrıca daha etkili bir çalışma yaşamı dengesinin başarılabilmesine imkan veren düzenlemelere çalışanlar tarafından artan talep ve istenilen vasıfta çalışanların bulunmasındaki zorluğun arttığı bir dönemde esnek çalışmanın işverenler için önemi artan bir faktördür. Esnek çalışma, potansiyel olarak verimi artırmakta ve çalışma maliyetlerini azaltmaktadır. Böyle düzenlemeler bir taraftan da işverenlerin “iyi işveren” olarak anılmasına ve organizasyonun imajının artmasına neden olmaktadır.<sup>157</sup>

Esnek çalışma şekliyle çalışanlar, çalışma zamanlarını belirleme hakkına sahip oldukları için, çalışanlar en verimli oldukları zamanlarda çalışacak şekilde zamanlarını ayarlayabilmektedirler. Bu süreç çalışanların iş ve aile hayatlarını uyumlaştırmalarını

---

<sup>154</sup> M. Jerome Rosow and Robert Zager, **A.g.e.**, s. 21-22.

<sup>155</sup> Mahir Gümüş, **A.g.e.**, s. 56.

<sup>156</sup> Arif Yavuz, **Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi, A.g.e.**, s. 73.

<sup>157</sup> C. Peter Humphreys , Sile Fleming ve Orla O'donnell, **A.g.e.**, s. 83.

kolaylaştırdığı gibi iş tatminini de artırmaktadır. İş tatmini çalışma sürelerini çalışanın ayarlaması işe geç gelme ve devamsızlığı da azaltmaktadır.<sup>158</sup>

İşe geç gelme ve devamsızlık firmalar için önemli bir sorun ve işverenler için hoş karşılanmayan bir durumdur. Bu durum firmalarda vakit ve enerji kaybına neden olurken verimliliği de azaltmaktadır. Bunun neticesi olarak aksayan işler için mesai yapmak zorunluluğu hasıl olmaktadır.<sup>159</sup>Esnek çalışma saatleri, işe geç gelmeyi, işçisinin işe gelme saati işe başlama saati kabul edileceğinden bu durum gecikmeleri azaltmaktadır. Ayrıca devamsızlıklardan kaynaklanan sorunlar ki bunlar sağlık ve özel nedenlerden kaynaklanabilir esnek çalışmayla bu devamsızlıklarda azalma eğilimi artmaktadır.

Bu süreçte özel durumlardan kaynaklanan zaman kayıpları da çalışana yüklendiğinden işletmenin maliyetleri azalmaktadır. Ayrıca esnek çalışmadan dolayı işçilerin işe değişik zamanlarda gelmeleri sebebiyle iş zamanı içinde ve işe ara verildiği dönemlerde işin aksatılmasına neden olan konuşmalarda azalmaktadır.<sup>160</sup>

Esnek Çalışmayla fazla çalışma önemli ölçüde azalmaktadır. Beyaz yakalı işçiler esnekliğe daha uygun işler yaptıklarından dolayı mavi yakalılara göre fazla çalışma uygulaması bu işlerde daha az olmaktadır. Fazla mesainin azalması iki şekilde olmaktadır. İşçiler çalışma programlarını belirlerken kendi özel ihtiyaçları yanında, işletmenin durumunu da göz önünde tutmakta ve işlerin yoğun olduğu zamana kendilerini ayarlayarak işletmede çalışmaktadırlar. İkinci olarak işçiler farklı zamanlarda işe gelip işten ayrıldıkları için işlerinde işçilerin buldukları süreler daha uzun olmaktadır.

Yapılan araştırmalar esnek çalışma uygulamasıyla fazla mesai azalmasının önemli ölçüde gerçekleştiğini göstermektedir. Örneğin Kanada'da esnek çalışma sistemine geçen bir firmada bir önceki yıl %17 olan mesai bir sonraki yıl % 8'e düşmüştür. Ayrıca fazla mesai ücretlerinin de esnek çalışma sürecine girilmesinden itibaren bir yıl içinde % 33 oranında düştüğü gözlenmiştir.<sup>161</sup>Örneğin esnek çalışma sisteminde, Avrupa'da part-time çalışan polislere, haftada 40 saat ve bir günde 8 saatin üzerinde çalışmaya kadar fazla

---

<sup>158</sup> Selen Doğan ve Murat Türk, "Esnek Çalışma Saatlerine Geçişin İşletme ve Çalışanların Verimliliği Üzerine Etkileri" **Verimlilik Dergisi**, Sayı:1997/2, 1997, s.121.

<sup>159</sup> Arif Yavuz, **Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi**, A.g.e., s. 26.

<sup>160</sup> Selen Doğan ve Murat Türk, **A.g.e.**, s.121.

<sup>161</sup> Arif Yavuz, **Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi**, A.g.e., s. 28.



mesai ödenmemektedir Bu Avrupa mahkemelerinde çıkan kararlara da uygun bir durumdur. Dolayısıyla fazla mesainin azalması işverenler için avantaj sağlarken, çalışanlar için dezavantaj olmaktadır.<sup>162</sup>

Esnek çalışma bütün bu süreçlerle beraber eksik kapasite kullanımında ortadan kaldırmaktadır. İşletmeler en düşük maliyetle en iyi performansı başarmayı göz önünde bulundurmaktadırlar. Burada mevcut kapasitenin gerektiği gibi kullanılması önem arz etmektedir.<sup>163</sup> Amaç talebin olmadığı ya da çok düştüğü zamanlarda faaliyetlerin en düşük seviyeye ayarlanabilmesi ve gerektiğinde de uygun kapasiteye ulaşılmasıdır. Diğer bir deyişle talep dalgalanmalarının gerektirdiği uygun kapasiteyi izleyebilmektir.<sup>164</sup>

Esnek Çalışma, işletmenin daha uzun süre açık kalmasına ve makinelerin daha fazla kullanılmasına imkan sağlamaktadır.<sup>165</sup> Bu durum işletmelerden faydalanma ve işçilerin çalışma sürelerini artırmaktadır. Bu sayede çok pahalı olan üretim araçlarının kullanılma süresi artmakta, üretim tesislerinin tam kapasiteyle kullanılması sağlanmaktadır. Mevcut duran varlıkların 8-10 saat değil de 15-20 saat gibi daha uzun süreyle verimli bir şekilde kullanılmasıyla, işletmenin ana maliyetleri azalmaktadır Bu sayede işletmenin verimlilik ve rekabet gücü artmaktadır.

Ayrıca bazı işletmelerde teknik olarak üretimin durması ve ara verilmesi mümkün olmamaktadır. Örneğin demir-çelik, mikro işlemci ve süt mamulleri üretiminin yapıldığı işletmelerde üretime ara vermek mümkün değildir. Bu tür işlerde üretimin kesintiye uğramadan işyerinin faaliyetinin devam ettirilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde işletmeye ve işverene büyük zararlar verilmiş olunur. Esnek çalışma bu kesintisiz çalışma imkanını işletmelere ve işverenlere sunarak, teknik açıdan gerekli olan bir zorunluluk giderildiği gibi kapasite kullanımı da optimum düzeyde gerçekleşmektedir.<sup>166</sup>

---

<sup>162</sup> Yasmine Baladi ve Rachel Tuffin, **Flexible Working Practices in the Police Service**, London: Home Office Police Research Series Paper 147, November 2001, s.35.

<sup>163</sup> Van Der Voordt ve J M Theo, "Productivity and Employee Satisfaction Inflexible Workplaces", **Journal of Corporate Real Estate**, Vol:6, No:2 (Apr 2004), s.134.

<sup>164</sup> M. Rodriguez, "Flexible Working Patterns Using Annualised Hours", **Work Study**, Vol: 52, No: 3, 2003, s. 146.

<sup>165</sup> Selen Doğan ve Murat Türk , **A.g.e.**, s.121.

<sup>166</sup> Arif Yavuz, **Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi, A.g.e.**, s. 28.

Esnek çalışma uygulanmasının, özellikle nitelikli personelin istihdamı ve elde tutulması açısından yararları büyüktür.<sup>167</sup> Bu uygulama da işin insancillaştırılması ve çalışma şartlarının iyileşmesi sağlandığından, çalışanlar bu gibi işyerlerini tercih etmektedir. Bu nedenle personel temininde bu gibi işletmeler sıkıntı çekmemektedir. Bir firmada yapılan araştırma firmanın, esnek çalışma uygulamasıyla birlikte iş başvurularında % 30-% 40 oranında artış tespit edilmiştir.

Esnek çalışma, işletmelerdeki işgücü devrinin de azalmasına neden olmaktadır. Esnek çalışma uygulayan işyerlerinde çalışma şartları daha cazip olduğundan, burada çalışan işçiler bu işlerinden ayrılmayı pek düşünmemektedirler. Bu sayede işten ayrılmalar ve işgücü devri azalmakta, işgücü devrinin sonucunda ortaya çıkan verim kayıpları da ortadan kalkmaktadır.<sup>168</sup> Esnek çalışma, çalışanların verimi artırmakta, sorumluluk ve motivasyonlarını yükselmektedir. Bu süreç hizmet kalitesini artırmakta ve bu pozitif unsurların ters işleme durumunda ortaya çıkacak stresi ve gerginliği de ortadan kaldırmaktadır. Çalışanlar mutlu, işlerinden hoşnut ve sağlıklı bir düşünce yapısıyla işlerine gelme isteğini artırmaktadır. Gerçekleşen bu olumlu durum neticesinde işletme, çalışma şartları açısından talep edilir konuma gelmektedir.<sup>169</sup>

#### **1.4.2. İşverenler Açısından Esnekliğin Sakıncaları**

Esnek çalışmanın işverenler açısından sağladığı faydaların yanı sıra belirli ölçülerde sakıncaları da mevcuttur. Esnek Çalışmanın işverenler için en önemli sakıncalarından biri ilave maliyetlerin ortaya çıkmasıdır. Esnek Çalışma işletmelerde yeni ve ek maliyetler de ortaya çıkarmaktadır. Bu maliyetler iki şekilde söz konusu olmaktadır. İlk olarak, standart çalışma aşamasından, esnek çalışma aşamasına geçişte bir takım harcamaların yapılmak zorunda olunmasıdır. Örneğin uygulama öncesi bir pilot çalışmanın ve işçilerin çalıştıkları zamanı belirlemek için uygulanacak zaman kayıt sisteminin getireceği ekstra masrafların mevcut olmasıdır.

İkinci olarak da esnek çalışmanın uygulanması sırasında ek maliyetlerin ortaya çıkmasıdır. Esnek çalışma ile, işletmelerde çalışma zamanı ve tesislerin üretime hazır

---

<sup>167</sup> Selen Doğan ve Murat Türk, **A.g.e.**, s.121.

<sup>168</sup> Arif Yavuz, **Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi, A.g.e.**, s. 29.

<sup>169</sup> Gill Maxwell ve diğerleri, "The Incidence and Impact of Flexible Working Arrangements in Smaller Businesses" **Employee Relations**, Vol: 29 No: 2, 2007, s.152.

olduğu süre artmaktadır. Bu artış oranı, işletmelere, bağlı olarak yaklaşık %25-%50 arası değişmektedir. İşletmelerde çalışma sürelerinin artmasıyla, daha fazla ısı ve ışık kullanılmakta, kafeterya hizmetleri daha uzun süreli verilmekte, santral ve güvenlik personel sayısında artışlar olmakta, ek servisler konulmaktadır. Bunların hepsi işletmelere ilave maliyetler olarak yansımaktadır.<sup>170</sup>

Esnek çalışmanın ortaya çıkardığı bir diğer sakıncaysa yönetim ve denetim zorluğu ve yan ödeme maliyetleridir. Emek girdi maliyetleri ve talep dalgalanmaları arasında en iyi dengeyi sağlama girişiminin de yön, esnek çalışmaya doğru olmuştur. Buna rağmen esnek çalışmanın maliyet noktasında negatif olduğu belli noktalar da vardır.<sup>171</sup> Çalışanların almış olduğu ücret esas ücret ve yan ödemeler olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadır. Esas ücret, çalışılan süreye bağlı olmakla beraber, yan ödemeler genellikle alınan ücrete ve çalışılan süreye bağlı olmadan her bir işçiye verilmektedir. Bu noktada esnek çalışma şekillerinden, özellikle iş paylaşımı şeklinde çalışanlar ile part-time çalışanlar, yan ödemeler sebebiyle, işgücü maliyetlerini artırmaktadır. Bu şekilde çalışanların yan ödemeler açısından işverene maliyetleri daha yüksek olmaktadır. Çünkü iş paylaşımında bulunanlar ile part-time çalışanlar, tamgün süreli çalışanlara göre haftalık veya aylık olarak daha az çalıştıkları halde, aynı miktarda yan ödeme almaktadır.<sup>172</sup>

Esnek çalışmada kontrol ve denetim genellikle bir yönetim sorunu olarak tanımlanır. Örneğin evde çalışma sistemiyle istihdam edilenlerin ve esnek çalışma saatlerini kullanan çalışanların kontrol ve denetim durumlarının nasıl gerçekleştirileceği önemli bir sorundur.<sup>173</sup> Bununla süreç, işletmelerin personel planlamasını daha karmaşık hale getirmekte ve zorlaştırmaktadır. İşçilerin işe geliş ve işten ayrılış saatlerinde farklılıklar olmaktadır. Diğer yandan işletmenin çalışma süresinin artmasından dolayı organizasyon yönetim ve denetiminde zorluklar çıkmakta, gerekli denetim süresi uzamaktadır.<sup>174</sup>

---

<sup>170</sup> Arif Yavuz, **Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi, A.g.e.**, s. 29.

<sup>171</sup> Michael Morley, Patrick Gunnigle and Noreen Haraty “Developments in Flexible Working Practices in The Republic of Ireland Research Evidence Considered” **International Journal of Manpower**, Vol:16, No: 8,1995, s. s.52.

<sup>172</sup> Arif Yavuz, **Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi, A.g.e.**, s. 30.

<sup>173</sup> Laura Hall ve Carol Atkinson, “Improving Working Lives: Flexible Working and The Role of Employee Control” **Employee Relations**, Vol:28 No: 4, 2006, s.376.

<sup>174</sup> Arif Yavuz, **Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi, A.g.e.**, s. 30.

### 1.4.3. İşçiler Açısından Esnekliğin Yararları

Çalışanların perspektifinden bakıldığında, esnek çalışma, iş ve aile arasında uzlaşma sağlamak için çalışanlara uygun bir vasıta olarak pek çok noktadan önemli ve caziptir. Çalışanlar açısından esnek çalışma, çalışanların işe gidiş ve geliş zamanlarındaki artış, artan ev ve çocuk bakım maliyetleri gibi büyüyen trendlerde önemi giderek artmaktadır.<sup>175</sup>

Esnek çalışmanın kişilere zaman açısından avantaj sağlamaktadır. Dolayısıyla kişilerin verimli oldukları zamanları diğer bir ifadeyle biyolojik zamanları, psikolojik durumlarına ve ihtiyaçlarına göre değişmektedir. İşletmeler genelde çalışma sürelerini ve işe başlama saatini tespit ederken, işçilerin verimli oldukları zamanları dikkate almamaktadırlar. Bu durum esnek çalışmayla tersine dönmektedir. Çalışma sürelerinin ve işe başlama zamanının belirlenmesinde işletmeye uygunluk değil işçinin verimli olduğu zaman esas alınmaktadır. Bu şekilde kişilere çalışma zamanını seçme ve belirleme hakkı tanındığından, şahıslar kendilerini en verimli hissettikleri zaman işe başlayacaktır. İşçiler çalışırken kendilerini daha dinç ve enerjik hissedecekler, işle daha fazla ilgili olacaklar işi yaparken daha dikkatli olacaklardır. Bu işçinin verimliliğini artıracaktır.

Çalışma esnekleşmesinin diğer bir faydası da işçilere serbest ve bağımsız zaman kazandırmasıdır. Çalışma sürelerinin ve şeklinin esnekleşmesiyle, çalışanlar kendi ihtiyaçları ve özel durumlarına göre çalışma programlarını belirleyebilmektedir. Bu durum da çalışanlar daha fazla bağımsız ve serbest zaman elde etmiş olacaklardır.<sup>176</sup> Hem böylece ailelerine daha fazla zaman ayırmakta, çalışma ve aile yaşamı ile ilgili sorumluluklarını daha etkili olarak dengeleyebilmektedir. Bu süreç çalışanlara artan iş doyumunu ve motivasyonu sağlayacaktır.<sup>177</sup>

Esnek çalışma sayesinde uzaktan çalışma yöntemiyle, merkez ofisten uzakta çalışanlar işlerini yapabilme imkanına sahip olabilmekte, bu sayede yoğun çalışma nüfusunun hareketliliği azaltılarak trafik yoğunluğu da azalmaktadır.<sup>178</sup> İşe gidiş-dönüş yolda geçen sürenin azaltılması da esnek çalışmanın diğer önemli bir faydasıdır. İşletmeler genellikle, işyeri çalışma saatlerini belirlerken, işe gidip gelmede yolda geçen süreyi dikkate

<sup>175</sup> C. Peter Humphreys , Sile Fleming ve Orla O'donnell, **A.g.e.**, s. 83.

<sup>176</sup> Arif Yavuz, **Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi**, **A.g.e.**, s. 22.

<sup>177</sup> C. Peter Humphreys , Sile Fleming ve Orla O'donnell, **A.g.e.**, s. 27.

<sup>178</sup> Van Der Voordt, **A.g.e.**, s.134.

almamakta ve kişinin serbest vakti olarak kabul etmektedir. Halbuki yollarda oldukça zaman kaybedilmektedir. Bazı işçiler işyerlerine yakın otururken, bazıları şehir dışını tercih ederek işyerinden uzak bir mesafede oturabilir. Bazıları özel otomobilleriyle işe gidip gelirken bazıları otobüsle işe gidip gelmektedir. Esnek çalışma olmayıp tamgün süreli çalışmanın yapıldığı ve herkesin sabah erken saatte işe gittiği bir ortamda, trafik sıkışıklığı olacağı için yollarda fazla zaman kaybedilecek, işe geç gidilecek ve kişiler kendilerini yorgun ve stresli hissedeceklerdir. Bütün bu olumsuzlukları, esnek çalışma büyük oranda ortadan kaldırdığı gibi çalışanlar daha mutlu ve verimleri yüksek olacaktır.<sup>179</sup>

İşe geç gelmenin azalması ve yapılan işin tamamlanması esnek çalışmanın işçiler açısından bir diğer faydalarıdır. Bu sebeple işletmelerin başarısı, değişim taleplerini karşılamak için, yeterli bir işgücü esnekliğine sahip olduğu ölçüde belli bir dereceye ulaşır. Ancak aile ve iş yaşamı arasındaki denge çalışma düzenlemeleriyle sağlanamadığında, iş ve aile yaşamı arasında çatışmalar başlayacaktır. Bunun yanı sıra çalışanların sosyal hayatlarına ve iş dışındaki ihtiyaçların karşılanmasına yönelik yeterli bir zamana sahip olmamaları da işteki memnuniyetsizliği artıracaktır. Bütün bunlar işe geç gelme ve işi aksatma olarak kendini gösterecektir.<sup>180</sup> İşe geç gelmeler çoğu işletmelerin karşılaştığı, istenmeyen bir durumdur. Bu durum hem işveren açısından hem de çalışan açısından sıkıntılı bir durumdur. Gecikme sebebi ile çalışana uyarı verilmesi, para cezası verilmesi veya çalışacağı sürenin artırılması işçinin hoşuna gitmeyecektir. Bu konumdaki işçiler işe suçluluk duygusu ve stresli olarak başlayacaklar ve işin verimini olumsuz etkileyeceklerdir. Bu çalışanların kontrol edilmesi zorunluluğunu beraberinde getirecektir. Bu problemler esnek çalışma ile halledilmekte ve işçi işe geldiği vakit işe başlama zamanı kabul edileceği için gecikme problemi ortadan kalkacaktır. Böylece üretim verimliliği ve işçinin iş tatmini artacaktır.<sup>181</sup>

Bir çok işletmede mesai bitimiyle birlikte işlerin yarım kalması önemli bir sorun oluşturmaktadır. Esnek olmayan bir çalışma şeklinde, çalışma süresi sona erip, işten ayrılma vakti geldiğinde yapılan işler yarım kalabilmektedir. İşin tamamlanmadan çalışanın işyerinden ayrılması, işi bitirme tatmininden yoksun bırakmaktadır. Ayrıca ertesi

---

<sup>179</sup> Arif Yavuz, **Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi, A.g.e.**, s. 22-23.

<sup>180</sup> Graham Anthony Cole Halifax, “Flexibility and The Workplace: The Battle to Control Working Time” **Managerial Law**, Vol: 48, No: 6, 2006, s. 536.

<sup>181</sup> Arif Yavuz, **Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi, A.g.e.**, s. 23-24.

gün yarım kalan işe tekrar başlayıp yeniden konsantre olma esnasında zaman kaybedilmekte ve verimlilik azalmaktadır. Esnek çalışma sisteminde bu sorunlar ortadan kalkmaktadır. Çalışanlar işlerini tamamlayıp işyerinden ayrılacakları için iş tatmini artmaktadır. Bu beraberinde verim artışını sağlamaktadır.<sup>182</sup>

#### 1.4.4. İşçiler Açısından Esnekliğin Sakıncaları

Esnek çalışmanın işçiler açısından sağladığı faydalarla beraber, çalışanlar için ortaya çıkan sakıncaları da mevcuttur. Bu sakıncalardan bir tanesi, fazla mesainin azalması ve kısa süreli ücretli izinlerin kalkmasıdır. Düzenli olarak fazla çalışma yapılan işletmelerde fazla mesai ücretli işçilerin önemli bir gelirini oluşturmaktadır. Fazla mesai genelde normal ücretin % 100'ü kadar olmakla birlikte, bu ek gelir bazen işçinin esas ücretine kadar ulaşmaktadır. Esnek çalışma uygulaması ile fazla mesailer en aza indirilmektedir.<sup>183</sup> Bu işveren için olumlu olmakla beraber işçiler için gelir kaybıdır. Esnek çalışmanın en önemli sakıncalarından birini, fazla mesai ücretlerinin azalması oluşturmaktadır.

Esnek çalışmanın işçiler için önemli bir sakıncası da, mesai saatleri içindeki kısa süreli ücretli izinlerin ortadan kalkmasıdır. Çoğu işletmelerde işçilere işlerini halletmeleri için kısa süreli izinler verilmektedir.<sup>184</sup> Bu kısa süreli izinler için ücretten herhangi bir kesinti yapılmamaktadır. Bu tür izinler işçilerin hoşuna giden izinlerdir. Esnek çalışma ile kısa süreli ücretli izinler en aza inmekte ve hatta ortadan kalkmaktadır. Çünkü bu sistemde çalışanlar, çalışma programlarını özel ihtiyaçlarına göre yapabilmektedir.<sup>185</sup>

Esnek çalışmanın ortaya çıkardığı bir diğer sakıncaysa işler arasında bağımlılık durumları nedeniyle çalışma zamanının planlanmasındaki zorluktur. Çalışanların işlerinin birbirinden bağımsız olduğu durumlarda, esnek çalışma daha etkili olarak yapılabilmekte ve kolaylıkla uygulanabilmektedir. Bu durum daha çok ofis işlerinde ve hizmet sektöründe mümkün olmaktadır. Aksine yapılan işler arasında bağımlılığın fazla olması halinde ise esnekliğin uygulanması zorlaşmaktadır.

---

<sup>182</sup> Öner Eyrenci, "İşin Düzenlenmesinde Değişim ve Esneklik Gerekliliği", **Tühis İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, Cilt:16-17, Sayı:6-1, (Mayıs-Ağustos 2001), s.1.

<sup>183</sup> Bünyamin Bacak ve Levent Şahin, "İşçi Sağlığı ve Güvenliği Açısından Esnek Çalışma Biçimlerinin Değerlendirilmesi: Fırsatlar ve Tehditler" **İstanbul Üniversitesi Mecmuası Prof. Dr. Toker Dereli'ye Armağan**, Cilt:55, Sayı: 1, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayın No:4589, 2006, s.335.

<sup>184</sup> Arif Yavuz, **Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi**, A.g.e., s. 25.

<sup>185</sup> Bünyamin Bacak ve Levent Şahin, **A.g.e.**, s.335-336.

Örneğin imalat sanayinde montaj hatlarında işçilerin işlerinin birbirleriyle çok ilgili olması durumunda esnekliğin uygulanması ve işgücünün planlaması ve esnek çalışma sürelerinin düzenlenmesi hususunda önemli zorluklar yaşanmaktadır. Bu sorunun çözümünde birçok şirket, gruplar halinde esnek çalışma yoluna baş vurmaktadır. Bu sistemde işçiler gruplara ayrılmaktadır. Bu çalışanlar arasında sürtüşmelere ve zayıfın güçlüye boyun eğmesine yo açabilmektedir.

Esnek çalışma sistemin bir diğer sakıncası da işletme tarafından, çalışanlara bir çalışma programı sunulmaması, çalışanlar tarafından hoş karşılanmaması söz konusu olmaktadır. Çünkü işçiler işletmenin sunduğu bir programa gereksinim duymaktadır. Çalışma zamanlarının belirlenmesi tamamen çalışana bırakıldığında tercih noktasında bu işçiyi sıkıntıya sokabilmektedir.<sup>186</sup>

#### **1.4.5. Rekabet Gücü ve İstihdam Açısından Esnekliğin Yararları**

Esnek çalışma ihtiyacı, küreselleşmeyle beraber yoğun rekabet ortamında ortaya çıkmış ve gelişmiştir. Bu çalışma biçiminin bu süreçte özellikle sermayenin ihtiyaçlarından doğduğu noktasında görüş birliği hakimdir. Bu sebeple büyük işletmeler üretim maliyetlerini düşürmek, yeni pazarlar bulmak, hatta üretime devam edebilmek noktasında yeni arayışlar içine girmişlerdir.<sup>187</sup>

Ekonomik ve endüstriyel çevrenin sürekli kendisini yenilemesi sonucu işletmeler de sürekli kendini yenilemek zorunda kalmışlardır. Bu nedenle, artık işletmelerden beklenen, standardizasyon yerine çeşitlilik ve karmaşıklık, büyüklük yerine yalınlık, katılık ve kuralcılık yerine akışkanlık ve açıklık, durağanlık yerine değişkenliktir. Bu beklenti esneklik olarak tanımlanmakta ve çevresel değişimlere uyum sağlama potansiyelini gerektirmektedir. Ekonomik ve müşterilerden kaynaklanan talep dalgalanmaları bu yeteneğin hızlı bir şekilde ve zamanında uygulanmasını gerektirmektedir.

Esnek çalışma dalgalanmalara uyum sağlayabilme yeteneğinin önemli ve etkili bir aracı olarak gelişmiş ülkelerde yaygın bir şekilde uygulanmaktadır. Çalışma sürelerinde

---

<sup>186</sup> Arif Yavuz, **Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi, A.g.e.**, s. 26

<sup>187</sup> Gülten Kutal, "Türkiye'de Çalışma Hayatında Esneklik Uygulaması"**İstanbul Üniversitesi Mecmuası Prof. Dr. Toker Dereli'ye Armağan**, Cilt:55, Sayı: 1, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayın No:4589, 2006, s.24

esnekleşme ile işletmenin ihtiyaç duyduğu faaliyet süresi ve yasal çalışma süresi arasında gerekli uyum sağlanabilmektedir. İşletmelerin başarı potansiyellerini artırabilmeleri için çalışma sürelerinin, ihtiyaç duyulan faaliyet süresi ile dengelenmesi kaçınılmazdır. Esnek çalışma ile hem müşterilerin hem de çalışanların beklentileri de yüksek oranda karşılanmaktadır.<sup>188</sup>

Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) verileri, dünya genelinde işsizliğin, 2006 da 195.2 milyonla bütün zamanların en yüksek seviyesinde olduğunu gösterirken dünya işsizlik oranı % 6.3 seviyesindedir.<sup>189</sup> İşsizliğin önemli boyutlarda olduğu dünyada işsizliğin azaltılması ve yüksek istihdam da devamlılığının sağlanması önemlidir. Bu noktada esneklik, Avrupa Birliği istihdam stratejilerinin önemli bir bölümü olarak tanımlanmakta ve istihdam artırıcı bir vasıta olarak görülmektedir. Bu durum, esnek çalışmanın önemini daha da artırmaktadır.<sup>190</sup> Esnek çalışma, işletmelere hizmetteki kaliteyi artırarak, rekabet yarışında değişen koşullara uyum sağlama, verimliliği artırma, çalışanlarının refah düzeyinin ve istihdam edebilirliklerini koruma şansı vermektedir. Özellikle kriz dönemlerinde işletmelerin, esneklik uygulamaları yoluyla talep daralmalarını atlatalmaları, hem maliyet artışlarını hem de çalışanların işten çıkarılmalarını engellemektedir. Bu nedenle esnek çalışma gelişmiş ülkelerde etkili ve hızlı uygulanabilen bir istihdam aracı olarak değerlendirilmektedir. Esnek çalışma, işletmelerin rekabet gücünü korumayı ve çalışanların işini korumayı hedeflerken, çalışanların sosyal yaşamlarının da geliştirilmesine imkan tanımaktadır.<sup>191</sup>

Avrupada artan esnek çalışmanın pek çok delilleri bulunmaktadır. Örneğin 1990'lar boyunca yaratılan işlerin çoğu part-time olarak gerçekleşmiştir. Bu gerçek hem kadın çalışanlarda hem de erkek çalışanlarda işleyen bir süreçtir.<sup>192</sup> Esneklik, pozitif bir istihdam potansiyeline sahiptir. Avrupa genelinde işsizlik krizine çözüm yönünde, pratik ve etkili bir uygulama olarak görülmektedir. Bu yaklaşımın benimsenmesi için artan bir baskı, hem

---

<sup>188</sup> MESS, **A.g.e.**, s.12.

<sup>189</sup> ILO, **Global Employment Trends** 25 January 2007, s. 1 <http://www.ilo.org/public/english/employment/strat/download/getb07en.pdf> (03/04/2007).

<sup>190</sup> Nurhan Süral, "The Issue of Flexibility Under The New Turkish Labour Act" **İstanbul Üniversitesi Mecmuası Prof. Dr. Toker Dereli'ye Armağan**, Cilt: 55, Sayı: 1, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayın No:4589, 2006, s.442.

<sup>191</sup> MESS, **A.g.e.**, s.12-14.

<sup>192</sup> Stephen J.H. Dearden, "Europe: A Labour Surplus Economy?", **International Journal of Manpower**, Vol: 19, No:5, 1998, s.332.



işletmeler hem de işgücünden vardır.<sup>193</sup> İşletmelerin esneklik uygulamaları yönündeki talepleri, rekabet koşulları, yüksek maliyetler, istihdamda süreklilik, ekonomik kriz ve darboğazlar sebebi ile işyerlerinin devamlılığı gibi daha bir çok faktörlerden dolayı artmaktadır. Esnek çalışmayı uygulayan ülkeler ve işletmeler için esneklik bir rekabet gücü ve başarı faktörüdür.<sup>194</sup>

---

<sup>193</sup>Mary Creagh ve Chris Brewster , “Identifying Good Practice in Flexible Working”, **Employee Relations**, Vol: 20 No: 5, 1998, s. 490.

<sup>194</sup>Gülten Kutal , **A.g.e.**, s.28.

## 2. İŞGÜCÜ MALİYETLERİ

### 2.1. İşgücü Maliyeti Kavramı

Sanayileşme sürecinin beraberinde getirdiği olumsuzlukların, işçiler açısından bertaraf edilmesi gerekli hale gelmiştir. İşletmeler, işveren olmanın doğurduğu ödeme ve yardım yükümlülüklerini tek başlarına üstlenmek yerine, sigorta ya da fon ilkesine dayalı programlarla dağıtma gereğini duymuşlardır.<sup>195</sup> Günümüzde de geçerli olan bu süreçte sosyal risklerin (hastalık, iş kazası, sakatlık, işsizlik, ailevi yükler gibi) ortadan kaldırılması, sosyal yardımlar ve ekonomik bir güvence sağlanması işverenler üzerinde bir işgücü maliyeti oluşturmuştur.<sup>196</sup>

İşgücü maliyetleri istatistikleri incelendiğinde, bu istatistiklerin olaya çalışanların kazançlarının açısından ziyade, işverenler için maliyet olarak, emeğin konsepti üzerinde durdukları görülür. İşgücü maliyetleri konsepti işçilerin ücretlerinden daha geniş bir anlama sahiptir. İşgücü maliyetleri ücretlerin yanında sağlık, emeklilik ve eğitim harcamaları, istihdam üstündeki vergiler ve çalışma elbiseleri gibi diğer muhtelif maliyetleri içine alır.<sup>197</sup>

İşgücü maliyetleri, işgücünün istihdam edilmesinde işveren tarafından katlanılan maliyetlerdir. ILO'nun 11. emek istatistik uzmanları uluslararası konferansında yapılan tanımlama da işgücü maliyeti, yapılan işin karşılığı olan ödeme, çalışılmayan zamanlara ödenen ücretler, ikramiye ve bahşişler, yiyecek, içecek maliyetleri ve işverenler tarafından çalışanların ev yardımı diğer bir ifade ile kira yardımı maliyeti, işverenlerin sosyal güvenlik maliyetleri, işverenlerin çalışanlarına yönelik mesleki eğitim maliyetleri, sağlık hizmetleri ve çalışanların iş-ev arasında taşınması, iş elbiseleri ve işe alma maliyeti gibi muhtelif kalemler, beraberinde işgücü maliyeti olarak kabul edilen vergilerdir şeklinde yapılmıştır.<sup>198</sup>

<sup>195</sup> Recep Kapar, **Sosyal Korumanın İşgücü Piyasasına Etkisi**, İstanbul: Birleşik Metal-İşYayımları, 2005, s.81

<sup>196</sup> Ali Güzel ve Ali Rıza Okur, **Sosyal Güvenlik Hukuku**, 10.b., İstanbul: Beta Yayın No:1265, 2004, s.4-5.

<sup>197</sup> OECD, "Comparability Issues For Labour Costs and Labour Price Statistics" **OECD Statistics Directorate** Comparability issues for labour costs and prices Agenda Item 5, For Official Use STD/HLG 2003/7 (04 Jun 2004) s.2.

<sup>198</sup> ILO, **Resolution Concerning Statistics of Labour Cost, Adopted by The Eleventh International Conference of Labour Statisticians (October 1966)**, Geneva: 1966, <http://www.ilo.org/public/english/bureau/stat/download/res/labcos.pdf>, (28/04/2007).

ILO'nun yapmış olduğu tanımlamadan da görüleceği gibi işgücü maliyetleri işçinin gelirini teşkil eden ücretler ve bu ücretlerle birlikte işverenin ilave olarak ödemek zorunda kaldığı yukarıda açıklanan diğer maliyetlerden oluşmaktadır. Bu yönüyle ücret, ücrete ilişkin sosyal güvenlik katkıları, vergiler ve yan ödemeler olmak üzere işgücü maliyetleri ayrılabilir.<sup>199</sup>

### 2.1.1. Ücret Kavramı

Ücret kavramı tanımlanmadan önce ücretin hak edilmesi için sarf edilen emeğin tanımlanmasında yarar vardır. Emeğin tanımlanması çeşitli şekillerde yapılabilir. Ekonomistler için emek, üretime sarf edilen bir değerdir. Neo klasik ekonomistlere göre ise emek, üretim faktörüdür. Buna karşın Karl Marx'a göre emek, üretendir, üretim için tasarlayandır, artı değer yaratandır.<sup>200</sup> Daha genel bir ifadeyle emek, insanların gereksinimlerini gidermek ve bu yolla da gelir elde etmek amacıyla, beyin ya da bedeni faaliyetler harcamak için yapılan çalışmalar olarak tanımlanabilir. Emeğin düzeyi emeğin süresine, fikri ve bedeni olarak yapılan çalışmanın yoğunluğuna bağlıdır.

Genel ekonomi açısından, emeğin bir bedel karşılığı devredilmesi, yada bir bedel karşılığında değiş-tokuş edilmesiyle ücret ortaya çıkar. Ücret geniş anlamıyla insan emeğinin karşılığıdır. Bu emek, bedensel, düşünsel (fikri) ya da her ikisinin birleştiği bir çalışma olarak ortaya çıkar.<sup>201</sup> Ücretin işgücü maliyetleri içinde katlanılan önemli bir maliyet unsuru olması, onun tanımlanmasını gerekli kılmaktadır.

#### 2.1.1.1. Ücretin Tanımı

Ücret, sözlük anlamıyla işgücünün karşılığı olan para ya da mal olarak tanımlanırken, bir diğer tanımlamada ise ücret, emeğin karşılığıdır.<sup>202</sup> Ücret, istihdam etmenin bir sonucu

---

<sup>199</sup> Osman Altuğ, **A.g.e.**, s.163.

<sup>200</sup> Guy Standing, **Global Labour Flexibility : Seeking Distributive Justice**, Gordonville, VA, USA: Saint Martin's Press, LLC, 1999. s. 5.

<sup>201</sup> Osman Altuğ, **Maliyet Muhasebesi**, 14.b., İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2006, s.157.

<sup>202</sup> Türk Dil Kurumu, **Türkçe Sözlük**, 10.b., Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları No: 549, 2005, s. 2053.

olarak, işçiye ödenen bedeldir<sup>203</sup> ve bu süreçte ücret kişisel hizmetleri için bir işçiye ödenen karşılıklar olarak tanımlanır.<sup>204</sup>

Çalışanların yaşamlarını günden güne doğrudan etkileyen ücret, çalışanlar açısından farklı, işverenler açısından farklı anlamlar ifade etmektedir. Ücret, işverenler için çalışanları motive etme yönü dışında, asıl olarak bir maliyettir. Çalışanlar için ücret onların yaşam standartlarını temsil ederken, çalışma tatmini için bir kaynak ve vasıflı hale gelmek için bir teşvik unsurudur.<sup>205</sup>

Ücretin, Türk Mevzuatında, değişik biçimlerde tanımlandığı görülmektedir. İş Kanununun 32. maddesine göre, genel anlamda ücret, bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve nakden ödenen meblağı kapsar. İşçi ücreti en geç ayda bir, ülkede geçerli bir para ile ödenir. Toplu sözleşmeler veya hizmet akitleri ile bu ödeme süresi bir haftaya kadar indirilebilir.<sup>206</sup> Gelir Vergisi Kanunu 61. maddesinde ise ücret şöyle tanımlanmaktadır: Ücret, işverene tabi veya belirli bir işyerine bağlı\* olarak çalışanlara hizmet karşılığı verilen para veya ayınlar ile sağlanan ve para ile temsil edilebilen menfaatlerdir.<sup>207</sup>

Bu iki tanım incelendiğinde ücretin unsurları şu şekilde sayılabilir:

- İş yapan kişi, işverene bağımlı olmalıdır.
- İş yapan kişi, belli bir işyerine bağlı olarak çalışmalıdır.
- Ödeme bir hizmetin karşılığı olmalıdır.<sup>208</sup>

<sup>203</sup> Washington State Legislature, (State of Washington Department of Labor and Industries Employment Standards), **Definition of Wage**, Number: ES.A.2, Replaces: ES-003, Issued: 01/02/2002 , <http://www.lni.wa.gov/WorkplaceRights/files/policies/esa2.pdf> (20/04/2004).

<sup>204</sup> **“Wage Payments, Claims and Collections (Chapter 109)”**, <http://www.legis.state.wi.us/statutes/1977/77Stat0109.pdf> (29/04/2007).

<sup>205</sup> ILO, **Social Dialogue, Wages**, <http://www-ilo-mirror.cornell.edu/public/english/dialogue/themes/wag.htm> (28/04/2007).

<sup>206</sup> İş Kanunu, **Ücret ve Ücret Ödenmesi Madde 32**, 10.06.2003, [http://www.csgeb.gov.tr/mevzuat/4857\\_is\\_kanunu.htm](http://www.csgeb.gov.tr/mevzuat/4857_is_kanunu.htm) (23/04/2007).

\* Maddede geçen işveren, hizmet erbabını yani çalışan kişileri işe alan, emir ve talimatları dahilinde çalıştıran gerçek ve tüzel kişilerdir. Yine bu maddede yer alan işyeri kavramı ise Vergi Usul Kanunu madde 156’da şöyle belirtilmektedir: Ticari, sınai, zirai ve mesleki faaliyette işyeri, mağaza, yazıhane, idarehane, muayenehane, imalathane, şube, depo, otel, kahvehane, eğlence ve spor yerleri, tarla, bağ, bahçe, çiftlik, taş ocakları, inşaat şantiyeleri gibi ticari, sınai, zirai ve mesleki faaliyetlerin icrasına tahsis edilen veya bu faaliyetlerde kullanılan yerlerdir.

<sup>207</sup> Gelir Vergisi Kanunu (G.V.G.), **Ücretler Madde 61**, 1961, <http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr/mevzuat/metinx.asp?MevzuatKod=1.4.193> (17/04/2007).

<sup>208</sup> Osman Altuğ , **A.g.e.**, s.158.

### 2.1.1.2. Ücretin Önemi

Ücret çok yönlü bir kavram olması nedeniyle ekonomik ve toplumsal yaşamın hemen hemen tüm yönlerini etkilemektedir. Ücretler, gerek emeği karşılığında çalışan insanların gelirini ve yaşam düzeyini belirleyen bir öge olarak, gerek sanayinin gelişmesine etki eden önemli bir maliyet ögesi olarak, gerekse ulusal gelirin çeşitli kesimleri arasındaki dağılışı biçimini ve o toplumdaki sosyal adaletin gerçekleştirilme derecesini gösteren bir ölçüt olarak önem taşır.<sup>209</sup>

İşçinin yegane gelir kaynağı olan ücret, çalışanların satın alma gücünü tayin eder. Bu sebeple sanayileşen toplumlarda sınai gelişmeyle paralel olarak, ücret karşılığı çalışan insanların toplamı hem genel nüfus içinde, hem de iktisaden faal nüfus içinde, nispet ve miktar bakımından gittikçe artan bir önem kazanmaktadır. Bu durum yalnızca maaş ve ücretliler açısından önemi artan bir unsur değildir. Aynı zamanda toplumun genel iktisadi yapısı açısından da artan bir öneme sahiptir. İleri sanayileşme hallerinde gelirin en az üçte ikisi ücretle ilgilidir. Dünyadaki bir çok buhranlar yapılan üretimin o toplum içinde ve dışında yeteri kadar tüketim imkanı bulmayışından ileri gelmektedir. Bu nedenle satın alma gücü önemli bir noktadır. Satın alma gücünü etkileyen ise ücret seviyeleridir. Ücretler yüksekse, emeği karşılığı çalışanlar ve ailelerinin hayat seviyeleri yükselecek buna paralel olarak satın alma güçleri artacaktır. Aksi takdirde bu durum azalma eğilimi gösterecektir.

Konu işletmeler açısından ele alınırsa, ücretlerin maliyetlerin tespitinde önemli bir unsur olduğu görülür. Maliyete olan etkileriyle ücretler, işletmeler arası ve işkolları arası ve uluslararası rekabeti etkiler. Konu milli ekonomi açısından ele alındığında, ödenen ücretlerin yıllık toplamı, emeğin milli gelirdeki payını gösterir. Milli gelir, işkolları ve gelir gruplarına göre incelendiği zaman, yıllık ücret tutarı, ücret karşılığı çalışan insanların yaşadığı toplumun geliri içinde ne oranda yeri olduğunu ortaya çıkarır. Ücret konusu, işletme açısından, işçi ve onun ailesi yönünden ve milli gelir bakımından önemlidir.<sup>210</sup> Ücreti, işgücü faktörünün belli bir zaman dilimi içinde elde ettiği gelir belirleyecektir.<sup>211</sup> Bu

<sup>209</sup> Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4.b., Ankara: Siyasal Kitabevi, 2001, s. 240.

<sup>210</sup> Sabahaddin Zaim, **Çalışma Ekonomisi**, 10.b., İstanbul: Filiz Kitabevi, 1997, s.195-196.

<sup>211</sup> Kuvvet Lordoğlu ve Özkaplan Nurcan, **Çalışma İktisadi**, İstanbul: DerbYayımları No:358, 2003, s. 269.

noktada ücret sistemleri, ücretlerin ödeniş ve hesaplama usulünü ortaya koymanın yanı sıra, emeğin verimliliğini tespit etmek açısından da önemlidir.<sup>212</sup>

### 2.1.2. Ücretle İlgili Kavramlar

Ücret, daha öncede tanımlandığı gibi üretim maliyetlerinin hesaplanmasında ve işletme kar ya da zararın belirlenmesinde etkileyici olan ve üretimin önemli bir unsurunu oluşturan emeğin, bir bedeli olarak tanımlanır. Bunun yanında, ücret haddi ve ücret geliri, reel ve nominal ücret, asgari ücret, giydirilmiş ücret kavramlarının da tanımlanması gerekir.

#### 2.1.2.1. Ücret Haddi ve Ücret Geliri

Emeğin belirli bir zaman birimi içerisinde üretim birimi başına elde ettiği para miktarı “ücret haddini” oluşturur.<sup>213</sup> Diğer bir deyişle, teşebbüsün kar veya zararına bağlı olmayan ve müteşebbis tarafından emek sahibine, üretilen malın satışı beklenmeden ödenen, miktarı önceden belirlenmiş bir gelirdir.<sup>214</sup> Ücret haddi saat başına ya da üretilen parça başına belirlenebilir.

Öte yandan ücret geliri ise, temel olarak iş süresi (saat) ile ücret haddi çarpımı sonucunda ifade edilir. İşçi açısından işin seçiminde bir ölçü olduğu gibi, işveren açısından da üretim birimi başına maliyetlerin saptanmasında hareket noktalarından birini oluşturur.<sup>215</sup> İşçi ailesi ve işçinin satın alma gücü bakımından önem ifade eden husus, yine ücret geliridir.

Bu ayırmada ücret geliri genellikle gündelik ücret geliri, haftalık ücret geliri, aylık ücret geliri ve hatta yıllık ücret geliri olarak dikkate alınır. İşçi ailesi için önemli olan, yıllık ücret geliridir. Yalnız ücret haddini bilmek ile yıllık ücret geliri hakkında tam fikir edinmek mümkün değildir. Çünkü ücret hadleri dışında ücret gelirine tesir eden, fazla

---

<sup>212</sup> Sabahaddin Zaim, **A.g.e.**, s.196.

<sup>213</sup> Rıfat Üstün, **Maliyet Muhasebesi**, 5.b., İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi, 1996, s.148.

<sup>214</sup> Sabahaddin Zaim, **A.g.e.**, s.197.

<sup>215</sup> Rıfat Üstün, **A.g.e.**, s.148-149.

mesai ücreti, çalışılmayan zamanlar için ücret ödenmesi, yıllık çalışma günleri toplamının ücret gelirin tesiri, ikramiyeler, primler ve sosyal yardımlar gibi unsurlar da vardır.<sup>216</sup>

### 2.1.2.2. Brüt ve Net Ücret

Herhangi bir kesinti yapılmadan işveren tarafından işçiye ücret olarak ödenilmek üzere ayrılan bedel brüt ücrettir.<sup>217</sup> İşverenin ödediği ücret brüt (gayrisafi) ücrettir. İşletme tarafından belirli bir devre için (haftalık, onbeş günlük, aylık) ödenen ücret gelirlerinden, vergi, sosyal sigorta primleri, sendika aidatı (şu an kalkmış durumdadır), gibi kesintiler yapıldıktan sonra işçinin üzerinde tasarruf edebileceği ücret gelir net (safi) ücrettir. Bir başka ifadeyle brüt ücret, işletmenin kasasından çıkan para miktarıdır. Net ücret ise işçinin cebine giren para tutarıdır.

İşçi için önemli olan ve satın alma gücünü tayin eden net ücrettir. İşveren için önemli olan, işçilik masraflarının ve işçilik maliyetlerinin hesabında dikkate alınan brüt ücrettir. Toplu sözleşmelerde ve ücret istatistiklerinde belirtilen de bu brüt ücrettir. Brüt ücretten yapılan kesintiler arttıkça net ücret düşer. En önemli ücret kesintileri gelir vergisi ile SSK primleri olup, devletin genel ve sosyal siyaseti ve mevzuatıyla yakından ilgilidir.

Brüt ve net ücret farkını meydana getiren kesintilerin azalmasında işçi ile işveren menfaatleri müşterektir. Çünkü işveren kasasından çıkan paranın mümkün mertebe az farkla işçinin cebine girmesini ister. Fakat bu imkan işverenin tutumundan ziyade devletin tutumuna bağlıdır. Burada önemli olan işçinin hayat seviyesinin ölçümünde net ücretin ön plana çıkartılmasıdır. Buna karşın işçilik masrafı ile işçilik maliyetinin hesaplanması durumunda brüt ücretlerin ön plana alınması gerekir.<sup>218</sup>

### 2.1.2.3. Reel ve Nominal Ücret

Ücretin para olarak ödendiği kabul edildiğinde, paranın satın alma gücündeki değişmelere bağlı olarak işçilere ödenen nominal ücretin öteki mallarla değiştirilme (mübadele) oranı değişebilir. Belirli bir zaman içinde, işçinin nominal ücretindeki bir artış,

<sup>216</sup> Sabahaddin Zaim, **A.g.e.**, s.197.

<sup>217</sup> Ömer Zühtü Altan, **Sosyal Politika**, Cilt: 2, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 886, 1996, s. 152.

<sup>218</sup> Sabahaddin Zaim, **A.g.e.**, s.202-204.

paranın satın alma gücündeki azalıştan oransal olarak az olduğunda, reel ücret düşer. Öte yandan nominal ücret aynı düzeyde iken paranın satın alma gücü arttığında, reel ücret artar.<sup>219</sup>

Olaya bir başka açıdan, Türkiye'nin son 15 yıl göz önünde tutularak bakılırsa, bu anlamda, mal ve hizmet fiyatları artarken, üretim faktörlerinin -özellikle emeğin- fiyatının artması doğaldır. Elbette ücret artışları nominal olarak artarken, reel olarak artıp artmadığının araştırılması Türkiye gibi enflasyonist ekonomilerde önem kazanmaktadır. Daha öncede ifade edildiği üzere, ücret, kişinin emeğinin fiyatı, diğer bir deyişle gelirdir. Nominal ücret, hizmet karşılığı yapılan ödemedir. Reel ücret ise, kişinin geliri ile satın alabileceği mal ve hizmet miktarıdır. Gelir, fiyatlar genel seviyesinin bir fonksiyonudur ve aralarında pozitif bir ilişki vardır. Çalışanın refah düzeyi reel ücretine bağlıdır. Fiyatlar yükselirse reel ücretler düşer. Reel ücretlerin artması için, nominal ücretlerdeki artışın fiyatlar genel seviyesinin artış oranından, yani enflasyondan, daha yüksek olması gerekir.<sup>220</sup>

#### 2.1.2.4. Asgari Ücret

Asgari ücret seviyeleri belirlenirken göz önünde tutulması gereken bir takım unsurlar vardır. Bu unsurlar, ülkedeki genel ücret seviyesi dikkate alınarak çalışanlar ve ailelerin gereksinimleri, yaşam maliyeti, diğer sosyal grupların yaşam standartlarının ilişkili olduğu sosyal güvenlik yararlarıdır. Ekonomik faktörler olarak ise, yüksek seviyede sürdürülebilir istihdam seviyesine ulaşma arzusu, verimlilik seviyesi ve ekonomik gelişme gereklerinin ön planda tutulmasıdır.<sup>221</sup>

Çoğu gelişmiş ülkeler, düşük vasıflı çalışanların, temel gereksinimlerini karşılayacak yeterli seviyedeki bir ücreti, prensipte garanti altına alan asgari ücret yasalarına sahiptir.<sup>222</sup> Türk İş Kanununda da bu konu ile ilgili düzenlemeler yapılmış ve Asgari Ücret

<sup>219</sup> Rıfat Üstün, **A.g.e.**, s.149.

<sup>220</sup> Metin Kıvılcım ve Şenay Üçdoğruk, "Türk İmalat Sanayii'nde Uzun Dönem Ücret-Fiyat-İstihdam İlişkilerinin Ekonometrik Olarak İncelenmesi", **Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** Cilt: 8, Sayı:1, 1998, s.279.

<sup>221</sup> ILO, **Minimum Wage Fixing Convention**, C131, 1970, Article 3, 2006, <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convde.pl?C131> (13/04/2007).

<sup>222</sup> Patricia Jones, "The impact of minimum wage legislation in developing countries where coverage is incomplete" **Centre for the Study of African Economies (CSAE)**, Institute of Economics and Statistics University of Oxford, African Economies Working Paper Series WPS/98-2 paper: 66 , 1998, s.1.



Yönetmeliğinde de tanımlanmıştır. Bu yönetmeliğe göre asgari ücret\*, işçilere normal bir çalışma günü karşılığı ödenen ve işçinin gıda, konut, giyim, sağlık, ulaşım ve kültür gibi zorunlu ihtiyaçlarını günün fiyatları üzerinden asgari düzeyde karşılamaya yetecek miktarda olan ücrettir.<sup>223</sup>

Bu durumun oluşumunda sosyal siyaset açısından verime göre ücret ve ihtiyaca göre ücret kavramları ön plana çıkmaktadır. Verime göre ücret, iktisadi bir kavramdır ve herkesin yaptığı işin değerine ve zahmetine göre ücret almasını ifade eder. Halbuki ihtiyaca göre ücret sosyal bir kavramdır. Burada ücret, çalışanların verimliliklerinden çok, çalışanların ihtiyaçlarına göre belirlenmektedir. Ancak işletmeler kar gayesi güden müesseseler olduğu için kendiliklerinden ihtiyaca göre ücret kavramını kabul etmemektedir.<sup>224</sup>

Asgari ücret hassas bir dengeleme faaliyetidir. Bir taraftan sosyal olarak kabul edilmiş yaşam standardını güvence altına alacak kadar gereksinim duyulan ücreti sağlamak, diğer taraftan istihdam edilen kesimde düşük verimle çalışanların değerlerinin çok yüksek tutmamaktır. Asgari ücret uygulamasıyla güdülen amaç, düşük ücretle çalışanlar ve özellikle çalışan aileler arasında fakirliği hafifletmek için kabul edilebilir bir minimum yaşam standardını sağlamak, adil bir ücret yapısına kavuşturmak ve işverenler tarafından çalışanların sömürülmesini önlemektir.<sup>225</sup>

---

\* Komisyon; Bakanlığın tespit edeceği üyelerden birinin başkanlığında; Bakanlık Çalışma Genel Müdürü veya yardımcısı, Bakanlık İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürü veya yardımcısı, Devlet İstatistik Enstitüsü Ekonomik İstatistikler Dairesi Başkanı veya yardımcısı, (İşgücü, Hizmetler, Fiyat İstatistikleri ve İndeksler Dairesi Başkanlığı), Hazine Müsteşarlığı temsilcisi, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığından konu ile ilgili dairenin başkanı veya yetki vereceği bir görevli, Bünyesinde en çok işçiyi bulandıran en üst işçi kuruluşunun değişik işkolları için seçeceği beş temsilci, Bünyesinde en çok işvereni bulandıran işveren kuruluşunun değişik işkolları için seçeceği beş temsilciden, kurulur. Komisyon, Bakanlığın çağrısı üzerine toplanır ve Bakanlıkça hazırlanan gündeme göre çalışır. Komisyon, en az on üyenin katılımı ile toplanır ve oylarının çoğunluğu ile karar verir. Karara katılmayan üye, isterse katılmama gerekçesini belirtir. Oyların eşitliği halinde, Başkanın bulunduğu taraf çoğunluğu sağlamış sayılır. Komisyonun her toplantıda aldığı kararlar karar defterine yazılır ve başkan ve üyelerce imzalanır. Komisyonun ücretin belirlenmesine ilişkin kararı kesindir. Bu kararın, toplanan bilgi ve belgelere göre hazırlanacak bir gerekçeye dayandırılması zorunludur.

<sup>223</sup> "Asgari Ücret Yönetmeliği", **Resmi Gazete** (01.08.2004 Tarihli), Sayı: 25540, [http://www.alomaliye.com/ asgari\\_ ucret\\_yonetmeliği.htm](http://www.alomaliye.com/ asgari_ ucret_yonetmeliği.htm) (12/04/2007).

<sup>224</sup> Sabahaddin Zaim, **A.g.e.**, s. 217-220.

<sup>225</sup> Jan Rutkowski, "The Minimum Wage: Curse or Cure?", **Human Development Economics Europe and Central Asia Region** The World Bank Publish, (01 July 2003), s.2-3.

ILO denetçileri ücretlerin belirlenmesi noktasında, ücret anlaşmalarında belirli şartların dahil olduğu etkileyici ve yasaklayıcı kalıcı bir düzenleme açısından hükümetlerin gösterdikleri gayretleri ILO standartlarıyla uyuşmadığı için eleştirmektedir. Ekonomik istikrar politikalarının bir bölümü olarak, ücret anlaşmaları üzerinde makul sınırlamalar, çalışanların yaşam standardını korumak için gereklidir. Çalışanların yaşam standardı ekonomik anlamda garanti altına alınması ve uygun bir dönemde aşırıya kaçmaksızın geçici önlemlerin, bir istisna olarak dayatılmasıdır.<sup>226</sup>

### 2.1.3. Ücret Sistemleri

#### 2.1.3.1. Ücret Sistemlerinin Tanımı ve Önemi

İşletmeler, organizasyon çapında etkili ve tutarlı bir ödemeler politikası belirlemek ve bir ücretlendirme ödüllendirme sistemi kurmak durumundadırlar. Bu politikanın temel amacı organizasyonun ve çalışanların parasal amaçlarını birlikte gerçekleştirmeleri olmalıdır. Bu noktada organizasyonun ve çalışanların amaç ve beklentilerinin iyi analiz edilmesi gerekir.<sup>227</sup> Ücretlendirme sistemi, ücretlendirmeye ilişkin tüm unsurların belirli bir amaç ve tanımlı kural ve araçlar doğrultusunda bir bütün olarak işletilmesini sağlayan sistemi ifade etmektedir. İşletme, ücret sistemleriyle birlikte hangi pozisyonlardaki çalışanlarına, hangi kıstaslar doğrultusunda, ne ücret vereceklerini belirlemek durumundadırlar.<sup>228</sup>

İşletme çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanabileceği bir ortam sağlar. Her çalışan, sağlanan bu ortamda işletmeye yetenekleri, bilgisi ve becerisiyle belli katkılarda bulunur. Bunun karşılığında ise adil ücret ister. Aynı işi yapan çalışanlar arasında çalışanların işe olan katkılarına göre, diğer bir deyişle iş verimlerine göre ödenecek olan ücretin hesaplanması yöntemlerine “Ücret Sistemleri” denir. Ödenecek ücretlerin, işletmeye bulunulan katkı derecesine göre adil olması gerekir. Çünkü her çalışan kendi durumunu benzer konumdaki diğer çalışanlarla kıyaslama eğiliminde olup kendi katkısına bir değer biçecektir. Bu çalışanlar arasında adil olması gerektiği kadar, işveren açısından

---

<sup>226</sup> Zafar Shaheed , “Minimum Wages and Low Pay: An ILO Perspective” **International Journal of Manpower MCB University Press**, Vol. 15 No. 2/3, 1994, s.52.

<sup>227</sup> İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayınları No: 59, 2004, s.444.

<sup>228</sup> Deniz Yalım, **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler**, İstanbul: Hayat Yayınları No:205, 2005 s. 130-131.

da adil olmalıdır. Çünkü ücret, yapılmış olan işin karşılığında fazla bir değerde olduğunda, işvereni olumsuz etkileyecek, az olduğunda ise çalışana etkileyecektir.

İşte bu nedenle işletmelerde sağlıklı ve hakça bir ücret sisteminin kurulabilmesi o işletmede esnek yapıya sahip ücretlerle olasıdır. Yani ödenen ücret düzeyinde verim farklarının veya çalışanların işe olan katkılarının göz önüne alınması ve dolayısıyla da artan verime artan ücret, azalan verime azalan ücret verilmelidir. Bu durum işletmelerde çalışma başarısına ve işe olan katkısına göre eşit ve hakça ücretlendirmeye çalışanların işten ayrılmasının önüne geçilebileceği gibi vasıflı çalışanların da işletmeye çekilmesi söz konusudur. Bu sayede artan verim işletmenin maliyetlerini aşağı çekecektir. Bu durum rekabetin yüksek olduğu çevrelerde işletmeler için bir avantajdır.<sup>229</sup>

Çalışanın işletmelerden elde ettiği gelirler çeşitli olduğundan ücret kompleks bir kavramdır. Bu çeşitlilik içinde ilk olarak verimliliğe göre alınan ücret vardır. Bu ücret çalışanın üretime katkısına göre hesaplanmaktadır. Verimliliğe bağlı ücret bireyseldir. Çalışanın sosyal ve özel durumları dikkate alınmamaktadır. İkinci olarak, aylık, haftalık ve günlük ücretlerden bahsedilebilir. Bu tür ücretler genelde verimliliğe bağlı değildir. Üçüncü olarak, parça başı ücrette, ücret fiziki verimliliğe göre ödenir. Böyle bir ücret sisteminde çok çalışan çok kazanacağından, sistem çalışmayı özendirir. Dördüncü olarak, çalışan çoğu defa prim sistemiyle özendirilir. Bu ücret zaman kriterine göre ödenen ücretle, parça başına ödenen ücretin avantajlarını içerir. Günümüzde ise, sosyal ücretten bahsedilir. Verimlilikten tamamen bağımsız olan sosyal ücret, insanın sosyal ve ailevi durumu dikkate alınarak hesaplanır. Örneğin çocuk yardımı, hastalık, doğum ve ölüm halinde yardımlar, bu ücretin önemli unsurlarıdır. Ücretli izin ve annelik halindeki ödemeler sosyal ücret olarak görülebilir. Bu nedenlerle, maliyet unsuru ücretlerle sosyal ücretler toplanır ve bundan sosyal kesintiler ve vergiler düşülerek ücret geliri bulunur.<sup>230</sup>

### **2.1.3.2. Ücret Sistemleri Verimlilik Maliyet İlişkisi**

Zaman esasına göre ücret sistemleri tarihi seyri itibariyle en eski ücret sistemleri olup, zaman birimi olarak saat, gün, hafta, ay ve yıllık zaman dilimleri baz alınarak, ücret

<sup>229</sup> M. Ceyhan Aldemir , Alpay Ataol ve Gönül Budak , **Personel Yönetimi**, 2b., İzmir: Barış Yayınevi Fakülteler Kitabevi, 1996, s.233.

<sup>230</sup> Cafer Unay, **Genel İktisat**, 1.b., Bursa: Ekin Kitabevi, 1997, s. 195.

hesaplanması yapılmaktadır. Diğer bir deyişle sistemde çalışmanın karşılığı, belli bir zaman standardı ile hesaplanarak ödenir.<sup>231</sup> Zamana dayalı ücret sisteminde, birim mamulde harcanan zaman arttıkça, birim işgücü maliyeti artar. Bunun sebebi ücret tutarı ile yapılan işin miktarı ve verimi arasında değişen bir ilişki olmayışıdır. Bu sistemde ödenen ücret belirlenmiş olduğundan onun ölçülmesi işin niteliğine göre olur. Verimin az veya çok olması ödenecek ücrette bir değişiklik yapılmasını gerektirmemektedir.<sup>232</sup>

Zaman esasına göre ücret sisteminde iki nokta önemlidir. İlk olarak, işi yapanın zaman birimi başına aldığı ücret sabittir. Buna göre de tüm ücret işin süresine göre doğru orantılı olarak artar. Bu süre içinde verim düzeyinin az ya da çok olması ücreti etkilememektedir. İkinci olarak, verim birimi başına düşen ücret maliyetleri işçilikte sarf edilen zamana göre ters orantılı olarak değişmektedir. Başka bir deyişle, verim yükseldiğinde birim işçilik gideri düşerken, verim düştüğünde birim işçilik gideri yükselir.<sup>233</sup>

Akord esasına göre ücret sistemi, zaman esasına göre ücret sisteminin tam tersi olup, verime bağlı olan ücret türüdür. Bu sistemde ücret geçen zamana göre ödenmeyip, belirli bir zaman içinde fiilen üretilen mamul miktarına göre ödenir.<sup>234</sup> Akord sisteminin en belirgin özelliğini yapılan işin sonucu ile ödenen ücret arasında doğrudan bir ilişkinin bulunması oluşturur. İşçi üretim miktarını artırdığı ölçüde, ücretinin de artacağını bilerek hareket eder. Birim başına işçilik maliyeti sabit olduğundan, çalışma veriminin düşmesi direkt işçilik maliyetlerini yükseltmemektedir. Bu durum giderlerin hesaplanmasını kolaylaştırdığı gibi, işçiler de gelirlerinin artmasını kolayca izleyip kontrol edebilir.<sup>235</sup>

İşgörenin verimliliğini ödüllendirme esasına dayanan primli ücret sistemleri çok değişik şekillerde uygulanabilmektedir. İşgörene zaman ya da parça başı esasına dayanan ücret verilmekte, ardından ise üretimdeki artışları ödüllendiren primler dağıtılmaktadır.

---

<sup>231</sup> Osman Altuğ, **A.g.e.**, s.166.

<sup>232</sup> Yunus Kışal ve S. Sadi Işıkcılar, **Maliyet Muhasebesi ve Maliyet Hesaplamaları**, 1.b., İstanbul: Beta Basım Yayın No:878, 1999, s.178.

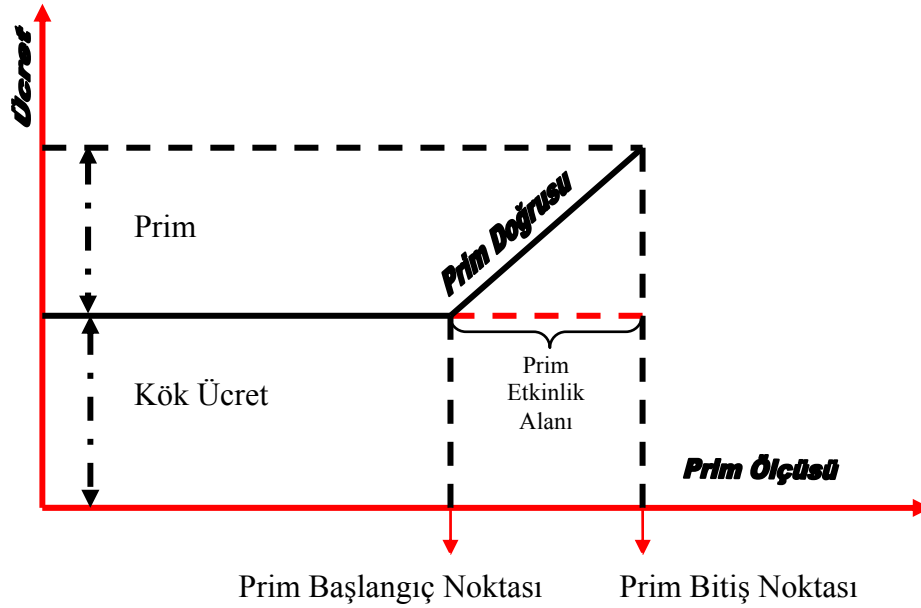
<sup>233</sup> Rıfat Üstün, **A.g.e.**, s. 150.

<sup>234</sup> Nasuhi Bursal ve Yücel Ercan, **Maliyet Muhasebesi İlkeler ve Uygulama**, 9.b., İstanbul: Der Yayınları No: 103, 2002, s.136.

<sup>235</sup> Rıfat Üstün, **A.g.e.**, s.151.

Diğer bir deyişle işçiye önce sabit ücret verilmekte daha sonra ek ücret dağıtılmaktadır.<sup>236</sup> Prim ücretinin düzenlenmesinde yapılacak ilk işlemi kök ücretin saptanması oluşturur. Kök ücret, asgari ücretin altında belirlenemez. Kök ücret toplu sözleşme sonucu artırılabilir. Prim ücretlerinin düzenlenmesinde temel sorunu prim ödemelerine temel olan prim ölçüsünün ya da faktörünün saptanması oluşturur. Burada seçilen ölçülerin işçiler tarafından etkilenebilmesi, en önemli noktayı oluşturmaktadır.

Verim, kalite, randıman, hammadde ve malzemenin kullanım etkinliği gibi unsurlar ölçü olarak kullanılabilir. Şekil 2-1'de prim, genellikle kök ücretin bir yüzdesi olarak belirtilir. Primin başlangıç noktasının, normal koşullar altında ulaşılabilir bir nokta olarak saptanması ve prim bitim noktasının da, en etkin koşullarda ancak ulaşılabilir olması gerekir. İşte bu iki nokta arasında kalan alan, primin etkinlik alanı olarak adlandırılır. Bu alanın belirlenebilmesi için özel araştırmalar yapmak gerekir. Prim bitiş noktasının işçiyi teşvik edecek ölçüde büyük maliyetlerde elde edilecek tasarruflardan da küçük olmasına dikkat edilmesi gerekir.<sup>237</sup>



**Şekil 2-1 : Prim Ücretinin Prim Ölçüsüne Göre Oluşumu**

**Kaynak:** Rıfat Üstün, **Maliyet Muhasebesi**, 5.b., İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi, 1996, s.154

<sup>236</sup> Demet Gürüz ve Emet Gürel, **Yönetim ve Organizasyon Bireyden Örgüte Fikirden Eyleme**, 1.b., İzmir: Nobel Yayın No: 971, 2006, s.260.

<sup>237</sup> Rıfat Üstün, **A.g.e.**, s. 155-156.

## 2.2. İşgücü Maliyetlerini Oluşturan Ücret ve Ücret Dışı Ödemeler

### 2.2.1. İşgücü Maliyetlerini Oluşturan Ücretler, Ücrete İlişkin Sosyal Güvenlik Katkıları, Vergiler ve Yan Ödemeler

İşçilik maliyetlerini oluşturan, ücrete ilişkin sosyal güvenlik katkıları, vergiler ve yan ödemeler konusuna girmeden önce bu konuyla alakalı bir kısım kavramları belirtmekte fayda vardır. “İşgücü maliyeti-labour costs” kavramı; işçiye ödenen brüt ücretle, işveren sosyal güvenlik katkı paylarının toplamından oluşmaktadır. Eğer varsa, işveren tarafından ödenen ve doğrudan sosyal güvenlik sistemine aktarılmayan bordro vergileri (payroll taxes) de bu tutara eklenmektedir. “İşçinin eline geçen tutar(net take-home pay) kavramı; brüt ücretten, gelir vergisi ve işçi sigorta payı düşüldükten ve varsa işçiye yapılan nakit destek ödemeleri eklendikten sonra kalan tutardır. “Vergi yükü (tax burden)” kavramı; brüt ücretin yüzdesi olarak, işçi sigorta payı ve gelir vergisi toplamını ifade etmektedir. “Vergi makası (tax wedge)” kavramı ise; emek maliyetinin yüzdesi olarak, gelir vergisi ve işçi- işveren sosyal sigorta katkı payları ve varsa bordro vergilerinden oluşmaktadır. Diğer bir deyişle toplam işgücü maliyetine toplam işgücü vergilerinin oranıdır.<sup>238</sup> Bu kavramlar işgücü maliyetlerini oluşturan ücrete ilişkin sosyal güvenlik katkıları, vergiler ve yan ödemelerin nelerden oluştuğunun belirlenmesi açısından önemlidir.

#### 2.2.1.1. Asgari Ücret Maliyetleri

Yasal istihdamın yüksek maliyeti, asgari ücretin yüksek seviyesinden de kaynaklanabilmektedir. 2005 yılında aylık asgari ücret İspanyada 491 € iken, Türkiye’de asgari ücret İspanya’dan daha düşük 364 € olarak uygulanmıştır. Ancak Türkiye (364 €), bu noktada, Polonya (183 €), Slovakya (167 €), Estonya (159 €), Bulgaristan (120 €) ve Romanya’dan (69 €), daha yüksek bir asgari ücrete sahiptir. Formel sektör ortalama ücretinin bir yüzdesi olarak asgari ücret seviyesi, Türkiye’de % 38 iken, bu oran Slovakya’da % 39, Bulgaristan’da % 40, Macaristan’da % 37, Polonya’da % 35, Estonya’da % 34, İspanya’da % 30 ve Romanya’da % 29’dur. Bu oran, informal sektördeki düşük ücretler dikkate alındığında daha da yükselecektir. Yüksek asgari ücret,

<sup>238</sup> World Bank, **World Bank EU-8 Quarterly Economic Report April 2005, Special Topic: Labor Taxes and Employment In The Eu8**, 2005, s. 1 <http://siteresources.worldbank.org/INTECA/Resources/042005EU8QERPart2of2.pdf> (14/10/2007).

düşük hünarlı çalışanların formel ücret maliyetleri verimlilik seviyelerini kolaylıkla aştığı gibi formel sektördeki istihdam üzerinde emekten alınan vergi baskısının negatif etkisini büyütür. Tablo 2-1’de görüldüğü gibi, OECD Ülkeleri arasında Türkiye formel sektörde ortalama ücretli çalışanlarla ilgili olarak asgari ücret kazançlarından dolayı ikinci en büyük işgücü maliyetine sahiptir. Bu oran geçen beş yıl boyunca arka arkaya asgari ücretin artmasının bir sonucu olarak çok yükselmiştir. Artan bu oranlar şüphesiz formel sektörde istihdamı düşürürken, rekabet gücünü de olumsuz etkilemiştir.<sup>239</sup>Ayrıca tabloda görüldüğü üzere, Meksika’da asgari ücret maliyetleri 2004’de % 20’nin altında seyrederken, Avusturya, Türkiye ve diğer üç Avrupa ülkesi % 50’nin üzerinde bir asgari ücret maliyetine sahip olarak görülmektedir. Yine tabloya bakıldığında 1997-2004 arası asgari ücretli çalışanların, istihdam maliyet ilişkisinde çok fazla değişme olmadığı görülmektedir.<sup>240</sup>

**Tablo: 2-1. OECD Ülkelerinde (Asgari Ücretlilerin) Asgari İşgücü Maliyetleri**

	1997	2000	2004
<b>Meksika</b>	0.23	0.21	0.19
<b>Kore</b>	0.22	0.23	0.27
<b>İspanya</b>	0.33	0.31	0.29
<b>Amerika</b>	0.38	0.36	0.31
<b>Japonya</b>	0.31	0.31	0.32
<b>Çek Cumhuriyeti</b>	0.22	0.30	0.37
<b>Slovak</b>	-	0.43	0.39
<b>İrlanda</b>	-	0.40	0.39
<b>Polanya</b>	0.45	0.41	0.40
<b>Kanada</b>	0.44	0.44	0.41
<b>Portekiz</b>	0.43	0.46	0.44
<b>İngiltere</b>	-	0.42	0.44
<b>Macaristan</b>	0.25	0.27	0.45
<b>Belçika</b>	0.50	0.48	0.45
<b>Yeni Zelanda</b>	0.45	0.44	0.47
<b>Yunanistan</b>	0.52	0.50	0.49
<b>Hollanda</b>	0.48	0.50	0.51
<b>Fransa</b>	0.55	0.55	0.54
<b>Türkiye</b>	<b>0.42</b>	<b>0.39</b>	<b>0.57</b>
<b>Avusturalya</b>	0.59	0.57	0.58

**Kaynak:** OECD, **OECD Employment Outlook Boosting Jobs and Incomes**, Paris: OECD Publishing, ISBN 92-64-02384-4, 2006, s.87.

<sup>239</sup> Willi Leibfritz, Rauf Göneneç ve Gökhan Yılmaz, “Enhancing Turkey's Growth Prospects by Improving Formal Sector Business Conditions”, **OECD Economics Department**, OECD Economics Department Working Papers No:542, (24 January 2007), s. 30-32.

<sup>240</sup> OECD, **OECD Employment Outlook Boosting Jobs and Incomes**, Paris: OECD Publishing, ISBN 92-64-02384-4, 2006, s.87.

### 2.2.1.2. Ortalama Ücret, İşçi ve İşveren Sosyal Güvenlik Katkıları ve Vergiler

Sosyal koruma olarak adlandırılan bu ödemelerin finansmanı, işçi ve işveren katkıları (primler) ile vergilerden sağlanır. Çalışanların ödemek zorunda oldukları sosyal sigorta katkı miktarı ve gelir vergisi ile işverenlerin işçiler adına ödemek zorunda olduğu sosyal güvenlik katkı miktarının tümü, işgücü maliyetleri içinde yer alır.<sup>241</sup> Ücret dışı maliyetler, genel olarak brüt ücretin bir yüzdesi olarak hesaplanır. İşverenler tarafından ülkelerin yasalarınca belirlenmiş sosyal güvenlik kesintilerini de içeren ilave ödemeler şeklinde gerçekleştirilir.<sup>242</sup>

Bireysel gelir vergisi ödemeleri içinde işgücünden alınan vergilerin payına tablo 2-2’de bakıldığında, Kore ve Meksika’da % 3,1’iken Danimarka’da (30,1) % 30 aşmıştır. İşgücünün sosyal güvenliğe katkısını gösteren bu oranlar sırasıyla Avustralya’da % 0, Türkiye’de 12.8, Hollanda’da % 19.7 ve Polonya’da % 21.4 kadar geniş bir alanda değişir. Fransa’da işverenler, sosyal güvenlik katkısı içinde, toplam işgücü maliyetlerinin % 29,7’sini öder. Bu durum Çek Cumhuriyetinde % 25,9, Macaristan’da % 25,8 ve Türkiye’de % 17,7’dir. Bunun tam tersi olarak Yeni Zelanda’da bu vergiler söz konusu olmazken, Danimarka’da işverenlerin katkıları da dikkate alınmayacak kadar düşüktür (% 6). OECD ülkelerinin yarısından daha fazlasında işgücü maliyetlerinin bir yüzdesi olarak işgücünün ve işverenlerin sosyal güvenliğe toplam katkısı % 25’i geçmektedir. Sosyal güvenlik katkısı, Avusturya, Çek Cumhuriyeti, Fransa, Almanya, Yunanistan, Macaristan, İtalya, Hollanda, Slovak Cumhuriyeti ve Polonya gibi yedi OECD ülkesinde toplam işgücü maliyetlerinin 1/3’ünü geçmektedir.<sup>243</sup>

İşgücü maliyetlerine bakıldığında, Birleşik Krallık 55.171 dolarla başı çekmektedir. Ancak işçi ve işveren üzerinden sosyal güvenlik kesintileri ve gelir vergisi oranı toplamı % 33,9’dur. Bu diğer ülkelerle karşılaştırıldığında düşük bir orandır. İkinci sırada yer alan Belçika’da ise işgücü maliyeti 54.896 dolardır. Buna karşın işçi ve işveren üzerinden sosyal güvenlik kesintileri ve gelir vergisi oranı toplamı % 54,4 ile en yüksek ülkedir. Almanya’da işgücü maliyetleri ile işçi ve işveren üzerinden sosyal güvenlik kesintileri ve

<sup>241</sup> Recep Kapar, **A.g.e.**, s.81.

<sup>242</sup> Víctor E. Tokman ve Daniel Martínez, “Labour Costs and Competitiveness in the Latin American Manufacturing Sector, 1990-1998” **Cepral Review** 69, (December 1999), s.53-51-68.

<sup>243</sup> OECD, **Taxing Wages Special Feature: The Tax Treatment of Minimum Wages 2005-2006**, OECD Publishing, ISBN 978-92-64-03192-0, 2007, s.13-14.



gelir vergisi oranı Belçika'yla yaklaşık olarak aynıdır. Türkiye'de ise işgücü maliyeti 24.993 dolarken, işçi ve işveren üzerinden sosyal güvenlik kesintileri ve gelir vergisi oranı toplamı % 42,8 seviyesindedir. En düşük işgücü maliyeti 11.026 dolar ile Meksika'da iken, aynı ülkede işçi ve işveren üzerinden sosyal güvenlik kesintileri ve gelir vergisi oranı toplamı % 15 gibi en düşük orandadır.

**Tablo 2-2: İşgücü Maliyetleri ve İşgücünün ve İşverenlerin Sosyal Güvenlik Katkıları ile Gelir Vergileri**

Ülkeler	Vergi Makası (%)	Gelir Vergisi (%)	Sosyal Güvenlik Katkıları (%)		İşgücü Maliyetleri (\$)
			İşgücü	İşveren	
	1	2	3	4	5
Birleşik Krallık	33.9	15.9	8.3	9.7	55.171
Belçika	55.4	21.3	10.7	23.3	54.896
Almanya	52.5	17.5	18.0	17.0	54.129
Avusturya	48.1	11.5	14.0	22.6	51.075
Lüksemburg	36.5	12.3	12.3	11.9	49.944
Fransa	50.2	10.9	9.5	29.7	49.813
Hollanda	44.4	11.7	19.7	13.0	48.986
İsveç	47.9	18.2	5.3	24.4	46.396
İsviçre	29.7	9.8	10.0	10.0	46.196
Finlandiya	44.1	19.3	5.5	19.4	44.693
Japonya	28.8	6.4	10.8	11.6	44.469
Avustralya	28.1	22.4	0.0	5.7	40.770
Yunanistan	41.2	6.8	12.5	21.9	39.243
Danimarka	41.3	30.1	10.6	0.6	38.956
İzlanda	28.6	23.0	0.2	5.5	36.775
İtalya	45.2	13.9	7.0	24.3	36.585
Kanada	32.1	15.0	6.6	10.4	36.137
İspanya	39.1	10.8	4.9	23.4	35.209
Amerika	28.9	14.6	7.1	7.3	35.045
İrlanda	23.1	8.8	4.6	9.7	32.945
Yeni Zelanda	20.9	20.9	0.0	0.0	28.346
Portekiz	36.3	8.2	8.9	19.2	25.849
Türkiye	42.8	12.8	12.3	17.7	24.993
Çek Cumhuriyeti	42.6	7.4	9.3	25.9	21.777
Macaristan	51.0	14.6	10.6	25.8	19.685
Polonya	43.7	5.3	21.4	17.0	19.130
Slovak Cumhuriyeti	38.5	7.1	10.6	20.8	16.828
Meksika	15.0	3.1	1.3	10.6	11.026

**Kaynak: OECD, Taxing Wages Special Feature: The Tax Treatment of Minimum Wages 2005-2006, OECD Publishing, 2007, s.13-14.**

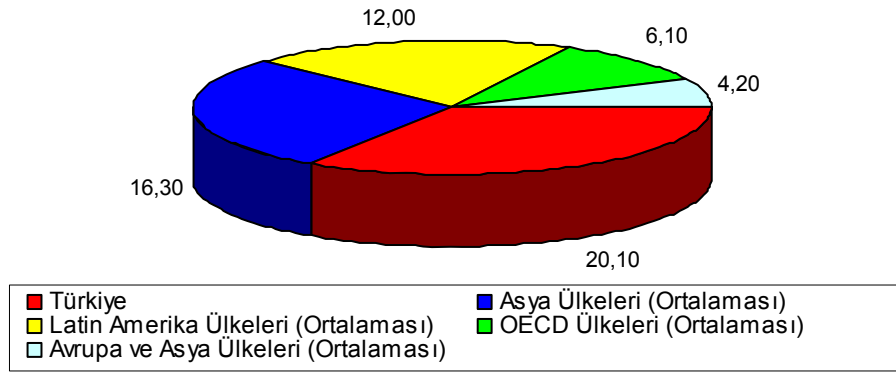
### 2.2.1.3. İşten Çıkarma Maliyeti, Türkiye ve Diğer Ülkelerle Mukayesesi

Türkiye’deki işletmeler OECD ülkeleri içinde istihdam üzerindeki en ağır vergi ve prim yükünü taşımaktadır. Bu durum, ülke sanayinin rekabet gücüne büyük zarar vermektedir. Bu kıdem tazminatı içinde geçerli bir durumdur. OECD, Avrupa, Asya, Latin Amerika ülkeleri ortalaması ile Avrupa ve Asya Ülkelerinin ortalaması içinde en yüksek kıdem tazminatı Türkiye’nindir. Şekil 2-2’de bu durumu özetleyen Dünya Bankası verilerine bakıldığında, bu şekil en ağır kıdem tazminatı yükünün Türkiye’de olduğunu ortaya koymaktadır.

Şekil 2-2’de Türkiye’de kıdem tazminatı 20 yıllık hizmet karşılığı 20.1 aylık ücret tutarında ödenmekte, buna karşılık OECD ülkelerinde ortalama 6.1, AB ülkelerinde ortalama 6 aylık ücret esas alınmaktadır. Öte yandan Türkiye’nin kıdem tazminatı ülkemizin yer aldığı bölge (Avrupa ve Orta Asya ) ortalamasına kıyasla 5 kat daha fazladır. Bu yönden rekabet gücü açısından, diğer ülkelerle mukayese edildiğinde, Türkiye’nin rekabet gücü üzerinde bu yüksek kıdem tazminatı ödemelerinin zayıflatıcı bir etkiye sahip olduğu açıktır.<sup>244</sup> Dolayısıyla işgücü üzerindeki, kıdem tazminatı ve diğer maliyet unsurlarının, Türkiye'nin rekabet ettiği diğer ülkeler düzeyine indirilmesi veya paralel hale getirilmesi, ülke ekonomisinin rekabetçi kalabilmesi açısından önemlidir. Türkiye’nin uluslararası rekabet gücünün artırılması “kıdem tazminatı müessesesinin yeniden düzenlenmesi, ücret dışı iş gücü maliyetlerinin azaltılması, ücret ve verimlilik ilişkisinin sağlanması” ve en önemlisi esnek çalışmanın yaygınlaştırılması, gibi önlemlerin önemini gözler önüne sermektedir

---

<sup>244</sup>TİSK, *Avrupa Birliğine Üyelik Sürecinde AB Ülkeleri ve Diğer Aday Ülkeler Karşısında Türkiye’nin Durumu(2) Tisk Kıyaslama (Benchmarking) Raporu 2006*, Ankara: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Yayın No:274, 2006, s. 139.



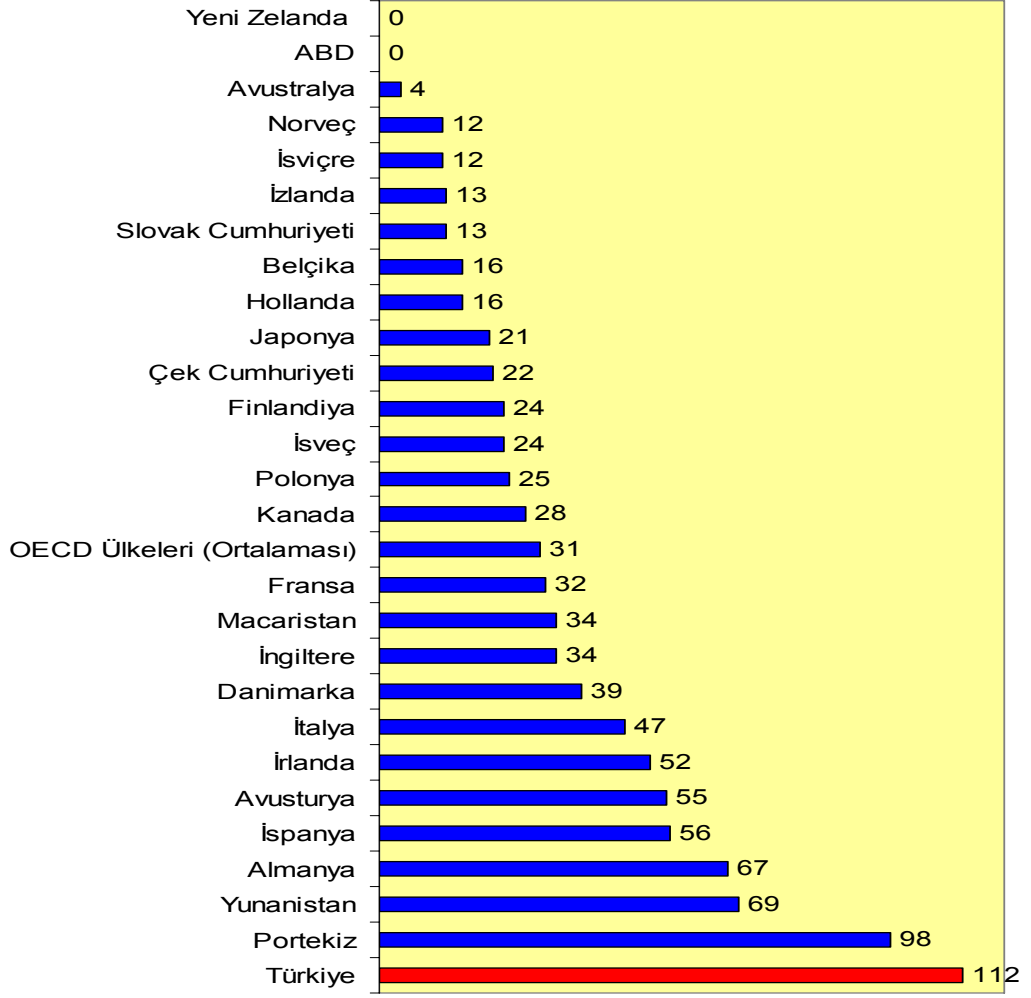
**Şekil 2-2 :Türkiye’de ve Ülke Gruplarında Kıdem Tazminatı Yükü (20 Yıllık Hizmet Karşılığı Kaç Aylık Ücret Tutarında Ödendiği)**

**Kaynak :TİSK, Avrupa Birliğine Üyelik Sürecinde AB Ülkeleri ve Diğer Aday Ülkeler Karşısında Türkiye’nin Durumu (2) Tisk Kıyaslama (Benchmarking) Raporu 2006, Ankara: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Yayın No:274, 2006, s. 139**

İşten çıkarma maliyeti, kıdem tazminatıyla sınırlı değildir. İhbar tazminatı, iş güvencesi tazminatı gibi tazminatlar da hesaba katıldığında yapılan uluslararası kıyaslamada Türkiye birinci sırada çıkmaktadır. Avrupa ülkeleri içinde en ağır işten çıkarma maliyeti Türkiye’dedir. Türkiye dünyada 155 ülke içinde işten çıkarma maliyetinin en yüksek olduğu on ülke arasında yer almaktadır. Bu on ülke içinde Türkiye ile birlikte Mozambik, Zambiya gibi Afrika ülkeleri bulunmaktadır.

Türkiye’de 20 yıllık kıdem itibariyle söz konusu maliyet 112 haftalık ücret iken, ABD’de ve Yeni Zelanda’da sıfır, OECD ülkelerinde ortalama 31 haftadır. Türkiye’de OECD’ye göre 3.6 kat daha yüksek bir maliyet söz konusudur. Türkiye’ye en yakın ülke olan Portekiz’in işten çıkarma maliyeti 98 haftalık ücret iken, bu Yunanistan’da 69 haftadır. İlginç olan Almanya’nın bu grafikte dördüncü sırada yer almasıdır. Almanya’nın pek çok Avrupa ülkesine göre işten çıkarma maliyeti oldukça yüksektir. 20 yıllık kıdem itibariyle söz konusu maliyet Almanya’da 67 haftalık ücrete denk gelmektedir.<sup>245</sup> İşten çıkarmanın zorluk derecesi arttıkça, işe girişin zorluk derecesi artmaktadır.

<sup>245</sup> A.g.e., s.141.



**Grafik 2-1: OECD ve AB Ülkelerinde İşten Çıkarma Maliyeti (20 Yıllık Kıdem Karşılığında Çalışana Yapılan Ödemede Esas Alınan Hafta Sayısı)**

**Kaynak :** TİSK, Avrupa Birliğine Üyelik Sürecinde AB Ülkeleri ve Diğer Aday Ülkeler Karşısında Türkiye'nin Durumu (2) Tisk Kıyaslama (Benchmarking) Raporu 2006, Ankara: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Yayın No:274, 2006, s. 141

### 2.2.2. Ücretler, Ücrete İlişkin Sosyal Güvenlik Katkıları, Vergiler ve Yan Ödemeler Arasındaki İlişki

Ücretler, piyasa ekonomilerinde emek bedelinin ana unsuru olmasına rağmen, ücrete ilişkin sosyal güvenlik katkıları, vergiler ve yan ödemeler (harcanabilir peşin para şeklinde olmayan ödemeler) de önemlidir. Ücrete ilişkin sosyal güvenlik katkıları, vergiler ve yan ödemelerin düzeyindeki farklılıklar, işgücü maliyetlerinde de farklılaşmaya neden olur. Ücrete ilişkin sosyal güvenlik katkıları, vergiler ve yan ödemelerin düzeyi düşükse işgücü maliyetleri azalmaktayken, yüksekse işgücü maliyetlerinin artmasına neden olmaktadır.<sup>246</sup>

<sup>246</sup> Recep Kapar, A.g.e., s.81.

Bu ücretin yapısını etkileyebilir. Toplam bedelin ücret bileşeni, hem özel yan ödemelerin büyümesiyle (ücretli izin, sağlık sigortası ve emeklilik maaşı gibi) ve yasal olarak işverenlerin fonlamasını gerektiren sosyal güvenlik ve işsizlik sigortası gibi zaman içerisinde azalmıştır.

Piyasa ekonomilerinde işverenler işletme faaliyetlerini sürdürmek için kar etmeleri gerektiğinden, işgücü maliyetlerinin diğer firmaların maliyetleriyle aynı çizgide olması gerekir. Sonuç olarak ücrete ilişkin sosyal güvenlik katkıları, vergiler ve yan ödeme maliyetlerinin yüksek olması, bu durumun düşük ücret maliyetleriyle dengelenmiş olmasını gerektirir. Yani işçiler, düşük ücrete maruz kalmasıyla beraber daha yüksek sosyal güvenlik katkısına, vergilere ve yan ödemeye sahip olurlar. Ampirik çalışmalarda, işçi kalitesi gibi diğer faktörler sürekliliğini koruduğu zaman ücretler ile sosyal güvenlik katkıları, vergiler ve yan ödemeler arasında bir değiş tokuş öngörüsünü destekleyen eğilim vardır.<sup>247</sup>

### **2.2.3. Ücretler Üzerinden Alınan Vergilerin İstihdam ve Rekabete Açısından Önemi**

Emek maliyeti meselesine Türkiye açısından bakıldığında, benzer ülkelere yapılan kıyaslamalar Türkiye'nin emek maliyeti ve rekabet edebilirlik açısından, imalat ve hizmetler sektörlerinde son dönemlerde gözlemlenen artışa rağmen çok da kötü bir durumda olmadığını ortaya koymaktadır. Dünya Bankası tarafından yapılan yakın tarihli bir çalışma, benzer özellikler taşıyan Portekiz, Yunanistan, İspanya, Polonya, Macaristan, Meksika ve Kore ile kıyaslandığında, birim katma değere ilişkin emek maliyeti bakımından Türkiye'deki maliyetin söz konusu ülkeler arasında en düşük seviyede olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak karşılaştırmalar ücret dışı maliyet unsurları, özellikle de istihdam üzerindeki vergiler açısından yapıldığında, Türkiye'deki yük görece olarak yüksek çıkmaktadır. Dolayısıyla, fiskal açıdan mümkün olması durumunda, Türkiye için istihdam maliyetini azaltma ve istihdam ve rekabet edebilirliğe katkı bağlamında kullanılacak enstrümanlardan birisi, istihdam üzerindeki vergi yükünün azaltılmasıdır.

---

<sup>247</sup> Robert J. Flanagan, **Wages And Wage Policies in Market Economies: Lessons for Central and Eastern Europe**, OECD Economic Studies No : 18, Spring 1992, s.108-109.

Vergilerin istihdam üzerindeki etkilerini ölçemeye çalışan bazı ekonometrik çalışmalarda, ortalama bir OECD ülkesi açısından istihdam üzerindeki vergilerde yapılacak 10 puanlık bir indirimin, işsizliği 2,8 puan azaltacağı ve daha yüksek bir işgücüne katılma oranı nedeniyle istihdamı 3,7 puan gibi daha da yüksek bir oranda artırabileceği sonucuna ulaşıldığını belirtmekte fayda vardır.<sup>248</sup> Bu çalışmalarla ortaya çıkan bir başka sonuç ise, 1983-2003 döneminde uygulanan benzer indirimler nedeniyle, çoğu ülkede işsizlik oranlarında önemli azalmalar gerçekleşmiştir. Bu kapsamda işsizlik oranlarında, İrlanda'da 5 puan ve İngiltere'de 3 puanlık azalmalar özellikle vurgulanmaktadır. Türkiye'ye yönelik yapılan bir çalışma neticesinde imalat sanayinde istihdam üzerindeki vergilerin oluşturduğu maliyetin esnekliği 0,2 olarak tahmin edilmiştir. Bunun anlamı maliyette imalat sanayinde istihdam vergilerinin oluşturduğu maliyette yapılacak 10 puanlık bir indirimin istihdamda uzun dönemde 2 puanlık artışa yol açacağı anlamına gelmesidir.<sup>249</sup>

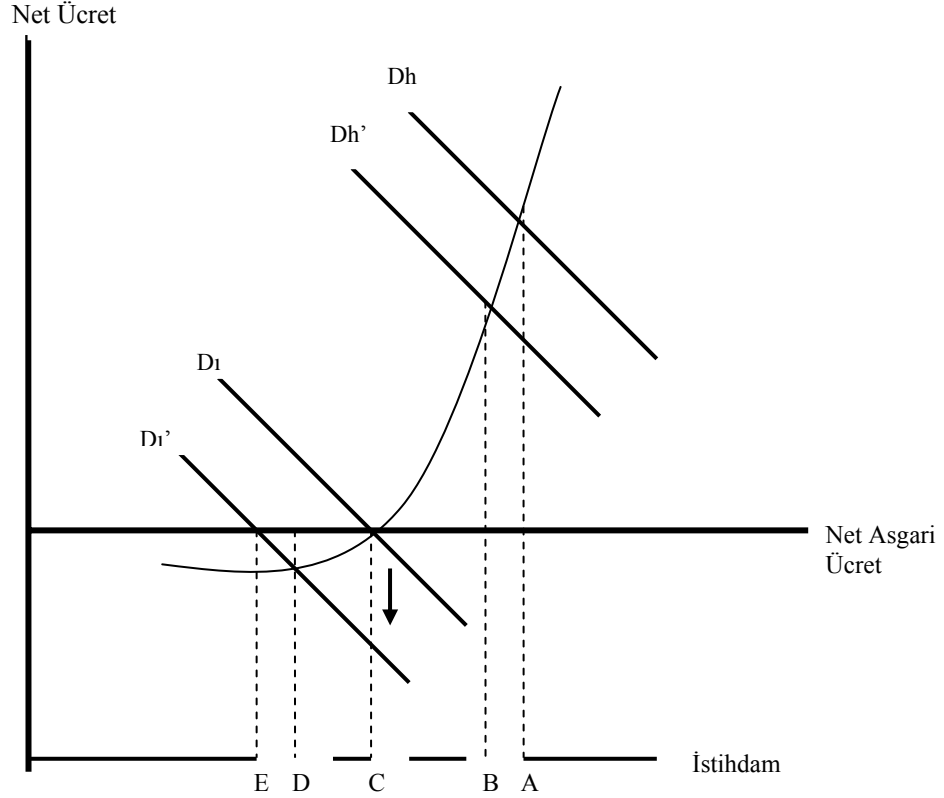
Emek talebindeki esneklik, yani yükteki azalma sonrası işverenlerin ne kadar yeni işçi çalıştıracakları ve vergi yüküne esasen kimin katlandığı, bir diğer deyişle vergiyi kimin ödediği de önem kazanmaktadır. Söz konusu yapısal özellikler, istihdam üzerindeki yükün azaltılmasının istihdam üzerindeki gerçek etkisi konusunda temel belirleyiciler olmaktadır. Bir örnek vermek gerekirse, işveren sosyal güvenlik katkı paylarındaki artış, daha düşük ücret şeklinde çalışanlara yansıtılabiliyorsa, istihdam üzerindeki vergi yükünün azalması, istihdama ek katkı yerine, bastırılmış ücretlerin yukarıya doğru hareketine de yol açabilecektir. Dolayısıyla, çoğu zaman emek piyasalarının yapısal özellikleri, vergisel yükün ağırlığından daha önemli olabilmektedir. Bir diğer deyişle, emek piyasası yeterince esnek değilse, istihdam üzerindeki vergilerin yarattığı yük tamamıyla işveren üzerinde kalmakta ve bu durumda emek talebi ve istihdam olumsuz olarak etkilediği gibi rekabet gücünü de zayıflatmaktadır.<sup>250</sup>

---

<sup>248</sup>Emek Üzerindeki Vergi Yükü, **Türkiye'de İstihdam Üzerindeki Vergi Yükü, Mevcut Durumun Analizi ve Bazı Alternatifler**, [http://paribus.tr.googlepages.com/y\\_karaca.doc](http://paribus.tr.googlepages.com/y_karaca.doc) (14/10/2007).

<sup>249</sup>TÜSİAD, Türkiye'de İşgücü Piyasasının Kurumsal Yapısı ve İşsizlik, İstanbul: TÜSİAD Yayın No:2004/11-381, Aralık 2004, s. 201.

<sup>250</sup>Emek Üzerindeki Vergi Yükü, **Türkiye'de İstihdam Üzerindeki Vergi Yükü, Mevcut Durumun Analizi Ve Bazı Alternatifler**, [http://paribus.tr.googlepages.com/y\\_karaca.doc](http://paribus.tr.googlepages.com/y_karaca.doc) (14/10/2007).



**Grafik 2-2: Ücret Üzerinden Alınan Vergilerin İstihdam üzerindeki Etkisi**

**Kaynak:** World Bank, **World Bank EU-8 Quarterly Economic Report April 2005, Special Topic: Labor Taxes and Employment In The Eu8**, 2005, s. 1 <http://sitere.sources.worldbank.org/INTECA/Resources/042005EU8QERPart2of2.pdf> (14/10/2007).

- Dh : Vasıflı işgücü için talep
- Dh' : Ücretler üzerinden alınan vergiden sonra vasıflı işgücü için talep
- D1 : Vasıfsız işgücü için talep
- D1' : Ücretler üzerinden alınan vergiden sonra vasıfsız işgücü için talep
- AB : Ücretler üzerinden alınan vergiden dolayı vasıflı işgücünde istihdamın azalması
- CD : Geçerli asgari ücret olmaksızın ücretler üzerinden alınan vergiden dolayı vasıfsız işgücünde istihdamın azalması
- CE : Geçerli asgari ücret üzerinden alınan vergiden dolayı vasıfsız işgücünde istihdamın azalması

Grafik 2-2'de ücretler üzerinden alınan vergiler artırıldığında, işgücü talep eğrisinde aşağıya doğru bir yön değiştirme şeklinde kendini gösterir. Bu örnek grafikten de görüldüğü gibi, işgücü talep ve arzının daha esnek olmasından, istihdam üzerinden alınan

vergilerin daha fazla olumsuz bir etkiye sahip olduğu açıktır. Ücretler üzerinden alınan vergilerin arttığı, işgücü arz ve talep eğrisinin dikey bir konuma geldiği durumlarda, (yani toplam işgücün maliyetlerinin arttığı durumlarda), işgücünün yüksek vergiden kaynaklanan mali yükünün işveren tarafından kabul edilmesindeki amaç, hiç istihdam etkisi yaratılmaksızın net ücretlerde bir azalmayla tam olarak kendini gösterecek olmasıdır. İşgücü arz ve talep eğrisinin yatay bir konuma geldiği durumlarda, işgücü net ücretlerde herhangi bir azalmayı kabul etmeyecektir. Verginin yansması tam olarak işverenler üzerindedir ve işverenler bundan dolayı istihdam azaltma eğilimi içinde olacaklardır.

Ücretler üzerinden alınan vergilerin istihdam biçimi üzerinde de önemli bir etkisi vardır. Ücretler üzerinden alınan vergilerin yüksek olması formel sektörden ziyade daha fazla informal (kayıtdışı) sektöre bir kaymayla sonuçlanacaktır. Aynı zamanda bu süreç, ücretler üzerinden alınan vergilerdeki değişimler, kayıtdışı istihdamın varlığında, toplam istihdam üzerinde küçük bir etkiye sahipken ücretler üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Elbetteki bu durum istihdamın informal sektörden formel sektöre yön değiştirmesinin potansiyel faydasını ortadan kaldıramamaktadır<sup>251</sup>

İşgücü maliyetleri içerisindeki vergi ve sosyal güvenlik primlerinin ağırlığı ve bunun kayıt dışı istihdama yol açtığı bilinen bir gerçektir. Özellikle büyük ölçekli işletmeler, işgücü maliyetlerini düşürmek amacıyla üretim aşamalarının belirli safhalarında, fason üretim yapmakta ya da taşeron firmaları devreye sokmaktadır. Fason iş yapan işyerleri ise vergi ve sosyal güvenlik mevzuatından, büyük firmalara nazaran daha rahat kaçabilmektedirler. Fason üretim yaptırma ya da taşeron firma ile çalışma büyük firmalara yarar sağlamakla birlikte, işçilere verilen ücretin düşmesine ve sosyal güvencenin azalmasına neden olarak kayıt dışı ekonominin boyutunu genişletmektedir. Yeterli sermaye birikiminin olmaması ve kredi olarak kullanılacak fonların pahalı olması, küçük ölçekli üreticilerin üretim sürecinde daha önemli bir rol oynamakta, yüksek oranlı sigorta primleri ve sosyal amaçlı fon ödemeleriyle artan işgücü maliyetleri, işverenlerin ek işçi istihdamını engellemekte, yeni yatırımlara ayrılacak kaynakları sınırlamakta ve kaçak işçi istihdamını artırarak kayıt dışı sektörü büyütmektedir.<sup>252</sup>

---

<sup>251</sup> World Bank, **World Bank EU-8 Quarterly Economic Report April 2005, Special Topic: Labor Taxes and Employment in The Eu8**, 2005, s. 1 <http://sitere.sources.worldbank.org/INTECA/Resources/042005EU8QERPart2of2.pdf> (14/10/2007).

<sup>252</sup> Levent Gençyürek, **“Bütçenin On Aylık Performansı”**, (27/11/2007) [http://www.alomaliye.com/2007/levent\\_gencyurek\\_kisa3.htm](http://www.alomaliye.com/2007/levent_gencyurek_kisa3.htm) 30/11/2007.



İstihdam üzerindeki vergi ve soysal güvenlik primlerinin yüksek olmasının istihdamı engelleyici bir etkiye sahip olması, işgücü maliyetlerine ilişkin en önemli sorundur. Özellikle asgari ücret üzerinden yapılan vergi, sigorta, fon gibi kesintiler işçinin net ücretini azaltırken, işverenlerin maliyetlerini arttırmakta ve kayıtdışı istihdam uygulamalarının yaygınlaşmasına zemin hazırlamaktadır. İşgücü maliyetlerini daha da artıran ve işletmelerin rakipleri karşısında rekabet gücünü kıran ücretler üzerinden yapılan bu ödemeler, işletmeleri rekabet güçlerini artırmak ve piyasadaki mevcut konumlarını korumak adına kayıtdışılığa itmektedir. Bu durum sosyal anlamda maliyetleri daha da artırmaktadır. Hemen hemen bütün kesimlerde, kayıtdışı ekonomi olgusunun nedeni formel (kayıt içi) sektörlerdeki istihdam maliyetlerinin yüksekliğidir. İstihdam üzerindeki yükün ağırlaşmasının kayıtdışı istihdam konusunda bir çeşit teşvik niteliği taşıdığı bir gerçektir.<sup>253</sup>

### **2.3. İşgücü Maliyetleri ve Rekabet İlişkisi**

#### **2.3.1. Toplam ve Birim İşgücü Maliyetlerindeki Değişimler ve Rekabete Etkisi**

İşgücü verimliliği ve nominal ücret, birim işgücü maliyetlerini etkileyen iki unsurdur. Verimlilik, çalıştırılan her bir kişinin çalışılan her bir saatte yarattığı katma değerdir. Birim işgücü maliyeti, nominal emek bedelinin gerçek yaratılan değere bölünmesi biçiminde ifade edilir. Toplam işgücü bedeline ise, serbest çalışanların işgücü maliyeti, emeklilik kesintileri, sosyal güvenliğe işverenlerin katkıları gibi diğer işgücü maliyetleri ve ücret bedelleri dahil edilir. Birim işgücü maliyeti ise, işçinin, her bir imal edilmiş çıktıya kattığı fayda ve maliyet bedelidir. Eğer emek verimliliği işçinin ücreti değişmeden artarsa, o zaman birim işgücü maliyetleri azalır. Buna karşın işgücü verimliliği sürekli aynı kalırsa işçi ücret ve faydası yükselirse o zaman birim maliyetler artar. Bu yüzden, birim işgücü maliyetlerindeki değişimler, işçi ücret ve verimliliğindeki değişimlerin net etkisini yansıtır.<sup>254</sup>

---

<sup>253</sup> Adem Korkmaz, “Türkiye’de Asgari Ücretin Mali Yönü”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 1, 2001, s.283

<sup>254</sup> Nur Keyder, Yiğit Sağlam ve M. Kubilay Öztürk, “International Competitiveness and the Unit Labor Cost Based Competitiveness Index”, **METU Studies in Development**, (31 June 2004), s. 47.

### 2.3.1.1. Toplam İşgücü Maliyetleri

İşletmeler, ülkeler arasında toplam işgücü maliyeti farklılıklarının büyüklüğü ile ilgilenir. Çünkü yüksek işgücü maliyetli ülkeler daha az cezbedici yatırım yerleridir.<sup>255</sup> Burada dikkat edilmesi gereken nokta, işgücü maliyetlerinin işçiye ödenen günlük, haftalık yada aylık ücretlerden ibaret olmadığıdır. İşçiye ödenen ücretlerin yanında işverenin katlanmak zorunda olduğu pek çok maliyetler vardır.<sup>256</sup> Bu maliyetlerin bütünü işverenlerin yatırıma yönelik alacakları kararlarda etkilidir.

Toplam işgücü maliyetleri olarak ifade edilen bu maliyetler, genel ücretlerin meblağı ile işverenler tarafından sosyal güvenlik katkıları ve işçilerin sosyal korumaya yönelik diğer ödemelerden oluşur.<sup>257</sup> Bu süreçte işletmelerin yalnızca ücret ya da maaş bileşenlerinden oluşan maliyetleri değil, toplam işgücü maliyetlerini dikkate almaktadırlar. Toplam işgücü maliyetlerinin işletmelerin, toplam maliyetlerin üçte birine karşılık gelmesi önemlidir.<sup>258</sup>

Toplam işgücü maliyetleri açısından tablo 2-3 incelendiğinde Türkiye’de işgücü maliyetlerinin 1999 yılından 2003 yılına kadar yükselmiş olduğu görülmektedir. İşgücü maliyetlerinde yıllar itibariyle en yüksek işgücü maliyetine kamu kesimi sahipken, ikinci sırada özel sektör yer almaktadır. Asgari ücret üzerinden bir işçinin işgücü maliyetlerinin 1999 yılında ortalama 107.689.000 TL’sından 2003 yılına kadar 427.275.000 TL’sine yükseldiği görülmektedir. Özel sektörde verilen ücretler üzerinden bir işçinin işgücü maliyetleri 1999 yılında 406.594.000 TL’siyken 2003 yılında bu maliyet 1.593.975.000 TL’sına ulaşmıştır. Kamu sektöründe bu maliyet daha da yükselmektedir. 1999 yılında 522.535.000 TL’sı olan işgücü maliyetleri 2003 yılı itibariyle 2.252.133.000 TL’sına yükselmiştir. Bu durum memurlarda bir çalışanın 1999 yılı için 229.708.000 TL’siyken, 2003 yılında 884.106.000 TL’sına çıkmıştır. Toplam işgücü maliyeti ise 1999 yılı itibariyle 1.266.526.000 TL’sıdır. Bu durum 2003 yılında ise 5.158.106.000 TL’sı olarak görülmektedir.

<sup>255</sup> Filip Abraham , “Global and European Labor Costs”, **LICOS Center for Transition Economies**, Licos Discussion Paper 102 / 2001, 2001 s. 1.

<sup>256</sup> Klaus Conrad ve Andreas Löschel, “Recycling of Eco-Taxes, Labor Market Effects And The True Cost of Labor-A CGE (Computable General Equilibrium) Analysis”, **Journal Of Applied Economics**, Vol: 3, No: 2, (Nov 2005), s.261.

<sup>257</sup> Filip Abraham , **A.g.e.**, s. 3.

<sup>258</sup> E. David Lebow, Raven E. Saksy ve Anne Wilsonz Beth, “Downward Nominal Wage Rigidity: Evidence from the Employment Cost Index” **Advances in Macroeconomics**, Vol: 3, No:1 Article: 2, 2003, s. 2.

**Tablo 2-3 : Türkiye’de Ücretler ve İşgücü Maliyetleri (Bir İşçinin - BinTL/Ay)**

	1999	2000	2001	2002	2003
<b>İşçiler</b>					
Asgari Ücret (Brüt)	85.838	114.300	152.196	236.437	306.000
Net Ücret	63.126	83.502	111.040	173.907	225.999
İşgücü Maliyeti	107.689	149.465	203.823	330.510	427.275
Asgari Ücret (Dönem Sonu)	93.600	118.800	167.940	250.875	306.000
<b>Özel Sektör</b>					
Net Ücret	250.349	391.920	482.680	692.667	844.366
İşgücü Maliyeti	406.594	698.631	929.295	1.309.758	1.593.975
<b>Kamu Sektörü</b>					
Net Ücret	339.745	562.815	768.668	1.012.399	1.285.055
İşgücü Maliyeti	522.535	955.607	1.373.371	1.773.210	2.252.133
<b>Memurlar</b>					
Net Ücret	159.429	218.520	324.738	497.849	618.320
İşgücü Maliyeti	229.708	307.082	447.948	691.163	884.723
<b>Toplam İşgücü Maliyeti</b>	<b>1.266.526</b>	<b>2.110.785</b>	<b>2.854.437</b>	<b>4.104.641</b>	<b>5.158.106</b>

Kaynak: T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı, **Hazine İstatistikleri 1980-2003**, <http://www.treasury.gov.tr/yayin/hazineistatistikleri/1-11B.xls>

### 2.3.1.2. Birim İşgücü Maliyetleri

Birim işgücü maliyeti, her birim çıktının emek maliyetini ifade eder.<sup>259</sup> Birim işgücü maliyet göstergelerinde, işgücünün mukayesesinde, verimlilik farklılıkları göz önünde tutulur. İşgücü maliyetleri verimlilikten daha fazla yükselirse, böyle bir durum rekabetçi firmanın rekabet pozisyonunu düşürür. Bu yüzden birim işgücü maliyetleri, işgücü maliyetlerinin düşük ya da yüksek olmasına göre rekabetteki avantaj ya da dezavantajını gösterir. Trefler, büyük ölçüde ülkeler arasındaki işgücü maliyeti farklılıklarının, verimlilik farklılıklarından kaynaklandığını keşfetmiştir. Ancak uluslararası işgücü maliyetlerindeki sapmaların rekabete olan etkisinin küçük olduğunu iddia eden görüşler de vardır.<sup>260</sup>

Ülkelerin birim işgücü maliyetlerine tablo 2-7’ye bakıldığında ülkeler arasındaki belirgin farklar görülebilir. Türkiye 1984’den 2004’e kadar birim işgücü maliyetlerinde tablo 2-7’de en yüksek orana sahiptir. Türkiye’de birim işgücü maliyetlerinin oranı diğer

<sup>259</sup> Ahmadou Aly Mbaye ve Stephen Golub, “Unit Labour Costs, International Competitiveness, and Exports: The Case of Senegal”, **Journal of African Economics**, Vol: 11, No: 2, (01 Jun 2002), s. 229.

<sup>260</sup> Filip Abraham , **A.g.e**, s.2.

ülkelere kıyasla 1984–1993 arası da ortalama % 64.2 ve 1994–2003 arasında ise % 60.1 gibi yüksek bir seviyedeysen, 2004’de % 10.6, 2005’de % 8.3 ve 2006’da ise % 3.7’ye gerilemiştir. Birim işgücü maliyetleri yıllar itibariyle sürekli düşmüştür. Bu oran 2007 yılında ise %1.5 olarak öngörülmektedir. Türkiye’nin hemen ardından Meksika gelmektedir. Meksika’da aynı dönemde, 2003 yılına kadar en yüksek birim işgücü maliyetlerine (1984-1993 % 48.3, 1994-2003 %13.1) sahiptir. Fakat 2007 yılına kadar sistemli olarak birim maliyetler düşmüştür. Aynı dönem içinde hemen bu ülkenin ardından yüksek birim işgücü maliyetleriyle İzlanda ve Yunanistan gelmektedir. Ancak Yunanistan’da birim işgücü maliyetlerinde azalma gözlenirken, İzlanda’da daha dalgalı bir durum söz konusudur.

Birim işgücü maliyetleri açısından Almanya’nın durumuna bakıldığında, Almanya’da, ücretlerdeki artma, birim işgücü maliyetlerindeki azalmanın devam etmesiyle mütevazi bir seviyede kalmıştır. Bu durum dış rekabet gücündeki iyileşmeyi daha da artıran bir katkı sağlamıştır. Ayrıca birim işgücü maliyetlerindeki düşmeyle birlikte, 2006 yılındaki enflasyonla olan mücadeleyi de kolaylaştırmıştır.<sup>261</sup> Bununla beraber Almanya Avro alanı içinde birim işgücü maliyetlerinde en düşük seviyede yer aldığı ve ayrıca birim işgücü maliyetleri artışlarının da en düşük seviyede gerçekleştiği ülke olarak görülmektedir. Örneğin, Alman IG Metal sendikası tarafından 2007 yılı için sektörde saat başına işgücü maliyetlerinde % 2.7’lik bir artış olacağını ifade edilirken, buna karşın verimlilik büyümesi bir önceki yılın aynı dönemine kıyasla % 7.1 olarak tahmin edilmiştir. Bu durumun sektörde % 4.2’lik birim işgücü maliyetlerinde keskin bir düşüş olarak kendini göstereceği vurgulanmaktadır.<sup>262</sup>

İrlanda’da hanehalkı gelirindeki sürekli artışlar, yüksek özel tüketime ve perakende satışları hızlanması yönüne dönüşmüştür. Petrol fiyatlarındaki yükseliş ve güçlü tüketime rağmen, tüketici fiyat enflasyonu, geniş anlamda İrlanda’yı meşgul etmiştir. Ancak, bu durum Avro alanının ortalamasının üzerindedir ve fiyat baskıları verimliliği yavaşlatmış olsa bile belirgin bir şekilde ücretlerde artma olarak yapılanmıştır. Bu noktada ücret-verimlilik bağının koparılması, birim işgücü maliyetlerinin yüksek kalmasına neden olurken, bu durum İrlanda’nın ihracattaki rekabet gücünü yavaş yavaş aşındırmaktadır. Ücret-verimlilik bağının koparılması, birim işgücü maliyetlerinin yüksek kalmasına neden

<sup>261</sup> OECD, **OECD Economic Outlook 79**, Vol:2006/1, No:79, June 2006, s.64.

<sup>262</sup> Natascha Gewaltig, “Europe’s Wage Watch”, **Business Week Online**, 12/21/2006, s. 20.

olurken, İrlanda'nın ihracattaki rekabet gücünü yavaş yavaş aşındırmaktadır.<sup>263</sup> Bu durumun bir sonucu olarak Tablo 2-4'de bakıldığında İrlanda'nın birim işgücü maliyetlerinin dalgalı bir seyir izlediği ve birim işgücü maliyetlerinin en yüksek olduğu nokta 2005'de % 5.4 olarak görülmektedir.

**Tablo 2-4: Ekonomi Genelinde Birim İşgücü Maliyetlerindeki Değişim**

	Ortalama 1984-1993	Ortalama 1994-2003	2004	2005	2006	2007
<b>Senelik Olarak Yüzde Değişimleri</b>						
Almanya	1.4	0.4	-0.8	-1.5	-0.9	-0.3
Amerika	2.9	2.1	1.5	2.9	2.3	2.6
Avustralya	4.2	2.0	3.0	4.5	3.7	2.3
Avusturya	3.3	0.3	-0.1	1.4	1.2	0.8
Belçika	3.0	1.6	0.5	1.9	0.7	0.8
Birleşik Krallık	5.4	2.9	1.9	3.6	2.7	2.5
Kanada	3.5	1.4	1.3	2.4	3.0	3.0
Çek Cumhuriyeti	--	6.2	1.7	1.7	1.6	2.2
Danimarka	3.5	2.3	1.5	0.1	0.8	2.3
Finlandiya	4.3	1.6	1.0	2.3	1.0	1.5
Fransa	2.8	1.5	0.8	1.8	1.4	1.2
Macaristan	--	11.5	0.5	3.1	1.7	1.4
İrlanda	2.8	1.8	2.3	5.4	3.0	2.5
İspanya	7.9	3.3	2.9	2.6	3.1	2.9
İsveç	5.7	2.1	-0.2	1.4	0.8	1.7
İsviçre	3.7	1.0	0.9	0.7	0.9	1.5
İtalya	6.1	2.4	2.5	4.2	0.8	1.7
İzlanda	18.0	5.9	-0.6	4.5	5.7	6.1
Japonya	1.4	-1.2	-3.4	-1.4	-0.8	0.3
Kore	8.8	3.1	3.6	2.6	1.4	1.3
Lüksemburg	2.5	2.3	1.0	2.2	2.0	1.7
Meksika	48.3	13.1	4.8	3.2	3.1	2.7
Hollanda	1.6	2.8	-0.2	0.5	-0.6	0.5
Yeni Zelanda	1.6	1.9	2.7	5.8	4.3	1.9
Norveç	3.7	3.3	1.6	2.3	3.7	3.6
Polonya	--	9.9	-0.1	3.9	3.4	2.4
Portekiz	13.0	3.7	3.8	4.0	2.6	2.2
Slovak Cumhuriyeti	--	4.7	2.1	2.7	3.2	1.5
Türkiye	64.2	60.1	10.6	8.3	3.7	1.5
Yunanistan	16.7	5.8	7.8	3.5	3.6	3.7
Avro Alanı	2.2	1.6	0.8	1.3	0.7	1.1
Toplam OECD	5.5	3.1	1.1	2.1	1.6	1.8

**Kaynak:** OECD, **OECD Economic Outlook 79**, Vol:2006/1, No:79, June 2006, s.186

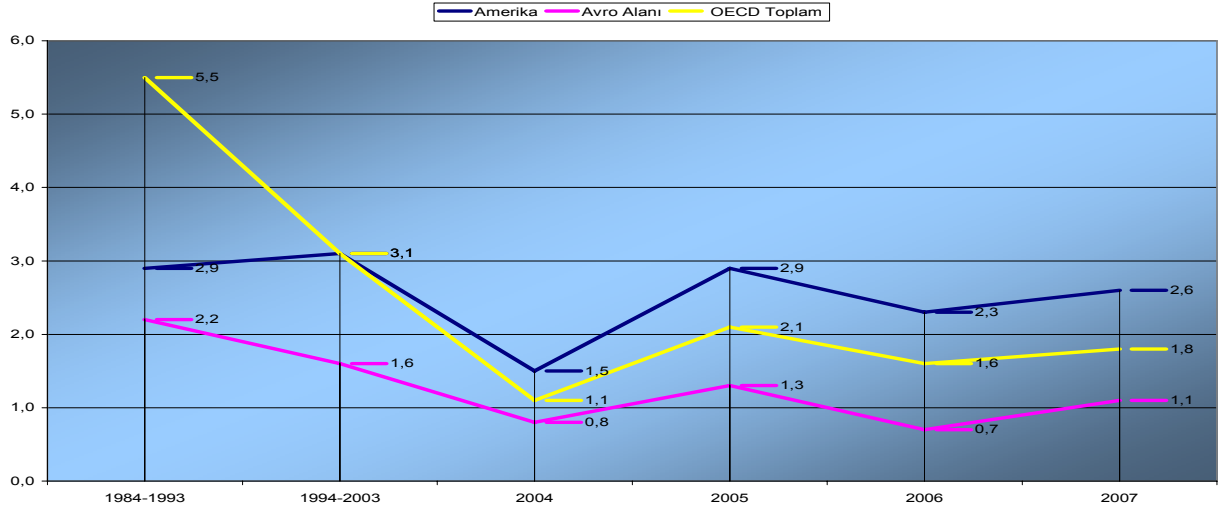
<sup>263</sup> A.g.e., s.101

Birleşik Krallığın durumuna bakıldığında, birim işgücü maliyetleri oranı dalgalı bir seyir izlemiştir. Özellikle 2004 yılında birim işgücü maliyetleri belirgin oranda artmış ancak 2005 yılı itibariyle sürekli bir düşüşe geçmiştir. Ücretler, işgücü piyasalarındaki serbestlik ve istihdamdaki büyümenin yavaşlamasıyla ilgili olarak kabul edilebilir seviyede kalmıştır. Ancak Yeni Avrupa ülkelerinden gelen göç, işgücü maliyetleri üzerindeki yüksek baskıları sınırlamaya yardım etmiştir.<sup>264</sup> Avro alanına bakıldığında birim işgücü maliyetlerinin istikrarlı bir durum izlediği görülür. Nispeten küçük dalgalanmalarla küçük azalışlar mevcuttur. Birim işgücü maliyetleri 1984-93'de % 2.2 oranındayken daha sonraki yıllarda azalışa geçmiş ve 2005 yılında % 1.3'e yükselmiştir. Toplamda OECD'ye bakıldığında, en yüksek seviyesine % 5.5 ile 1984-93 yılında ulaşmış sonrasında küçük seviyelerde oynamalarla nispeten istikrarlı bir devamlılık olmuştur.

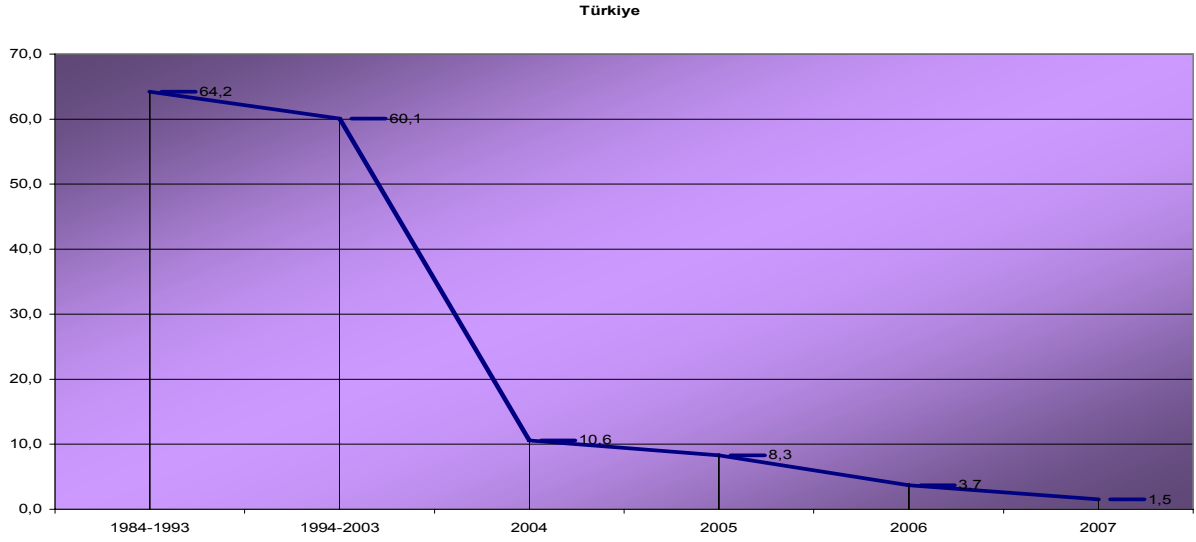
Türkiye ile Amerika, OECD ve Avro Alanı Grafik 2-3 ve 2-4'de karşılaştırıldığında, Türkiye'nin birim işgücü maliyetlerinin gerçekten çok yüksek olduğu görülür. Türkiye 1984 ve 1993'de % 64.2 gibi bir birim işgücü maliyetine sahipken Amerika'da % 2.9, OECD'de % 5.5 ve Avro Alanında ise % 2.2'dir. Birim işgücü maliyetleri 1994-2003 döneminde de % 60.1 ile yaklaşık aynı seviyededir. Fakat 2004 yılı itibariyle birim işgücü maliyetleri % 10.6 gibi bir seviyeye inmiştir. Bu durum 2006 ve 2007'ye kadar böyle sürmüştür. 2006'da % 3.7 olan bu maliyetler 2007'de 1.5 seviyelerine ulaşmıştır. Bu noktada Türkiye, Amerika, OECD ve Avro Alanındaki birim işgücü maliyetleriyle aynı seviyeyi yakalamıştır.

---

<sup>264</sup> A.g.e., 76



**Grafik 2-3: Amerika'da, OECD'de ve Avro Alanında Ekonominin Genelinde Birim İşgücü Maliyetlerindeki Değişimler**



**Grafik 2-4: Türkiye'de Ekonominin Genelinde Birim İşgücü Maliyetlerindeki Değişimler**

### 2.3.2. İşgücü Maliyetlerindeki Değişimin Rekabete Olan Etkisi

İstihdam edilmiş büyük bir işgücü ekonomik refahın bir kaynağı olabilir. Fakat işgücü maliyetleri, geçerli asgari ücretleri aşmışsa, yüksek ücretler, üretim faaliyetleri üzerinde ilave bir yük yaratır. Bu sonuç beraberinde refah devleti için ek maliyetler ve yüksek harcamalar olarak yerini alır. Dahası, kamu bütçesi, vergiye tabi gelirlere ve sosyal güvenlik katkılarında azalmaya maruz kalır. Ortaya çıkan bu azalma, alt yapı yatırımlarını olumsuz etkiler. Ayrıca yüksek ücretler ve yüksek işgücü maliyetleri (ücretler, vergiler ve sosyal güvenlik katkıları), işgücü verimliliğini aşması durumunda işletmelerin rekabet

gücünü ve ileriye dönük yatırımlarını olumsuz etkiler.<sup>265</sup> İşgücü maliyetlerinde ortaya çıkan değişime işverenlerin ve işgücünün yaklaşımı farklı tepkilerle gerçekleşir. Ayrıca bu değişim işletmelerin ihracatlarını ve diğer ülkelerdeki rakipleri karşısında rekabet güçlerini de olumlu veya olumsuz etkileyebilir.

### 2.3.2.1. İşgücü Maliyetlerindeki Değişime İşveren ve İşçilerin Tepkisi

Bir piyasa ekonomisinde, işgücünün bedeli, her bir işgücü piyasasında, talep ve arzın birbirini etkilemesiyle belirlenir. Ücretler, piyasa ekonomilerinde işgücünü tazmin etmenin ana unsurudur. İşgücüne olan talep, emek tarafından üretilen çıktının değerine bağlıdır. Bu çıktının değeri, müşterilerin ödemeye gönüllü olduğu piyasa fiyatlarındaki değerdir. Cari ücretlerde, üretilmiş çıktının ilave değeri ek maliyetleri aşması durumunda işverenler, daha fazla ücretli işçi çalıştıracaktır. Herhangi bir anda gerçekleşen yüksek ücret maliyetleri, bu durumun tam aksine karları azaltır ve beraberinde istihdamı düşürür. Buradanda işgücünün maliyeti (fiyatı) olan ücretler ve işgücünün geliri olan ücretler arasında ters bir ilişki olduğu görülür. Böyle bir durumda yüksek ücret, yüksek gelir anlamına gelmesine rağmen, yüksek ücret maliyetlerinden dolayı istihdam azalır.

Devlet müdahalesiyle bir piyasa ücreti oluşmaktan ziyade işverenlerin talebiyle işçilerin arzı arasında yaşanan çatışma sonucunda bu süreç oluşur. Bu nedenle piyasa ücretlerinden hızlı bir sapma söz konusu olabilir. İşverenlerin teklif ettiği ücretler piyasa oranının altında olacaktır. Bu işten ayrılmaların oranını artırdığı gibi işgücü teminini de güçleştirecektir. İşveren piyasa ücretlerinin üzerinde bir ücret teklifinde bulunması durumunda, yüksek bir işgücü maliyetine sahip olmasının yanında işe olan talepte artacaktır. Bu güçler, işgücünün talep ve arz miktarını dengelendiği piyasa denge ücretine doğru ücretleri hareketlendirir.

İşgücü arz ve talebindeki değişimler, ücretlerdeki değişimlere de sebep olabilir. Eğer talep bir endüstrideki üretimi artırırsa yani tüketiciler endüstri çıktıları için daha fazla ödemeye gönüllü olurlarsa, yüksek ücret teklifi endüstriye diğer işlerde çalışan işçileri cezib

---

<sup>265</sup> **E-News from Centre-Right Thinks Thanks and Political Foundations in Europe in Association with the European Ideas Network**, “Economic Reform and Competitiveness”, 2005, [http://tt.europeanideasnetwork.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=6&Itemid=9](http://tt.europeanideasnetwork.com/index.php?option=com_content&task=view&id=6&Itemid=9) (25/08/2007).



edecektir. Böylece işletmelerin daha fazla işçi çalıştırmasıyla birlikte karları artabilir. Buna karşın yapısal değişimlere karşı işgücü kaynaklarının yeniden tahsisini kolaylaştırmak gerekmektedir. Bu nedenle işçilerin büyüyen sektöre hareket etmesi için cesaretlendirildiği bir süreç sektörde azaldığında, işçilerin istihdamı daha az karlı olduğu için ücretleri aşağı çekme baskısıyla sonuçlanacaktır.<sup>266</sup>

Ücretler üzerindeki sosyal diyalogun, işgücü maliyetleri üzerindeki etkisinde önemlidir. İşgücü maliyetleri içinde önemli bir yer tutan ücretlerin belirlenmesi ve bu belirlenme sürecinin pek çok olumlu veya olumsuz etkileri işletmelerin rekabet gücü üzerinde etkili olacaktır. Bu noktada ulusal üçlü sosyal diyalogla kombine edilen toplu sözleşme, potansiyel çatışmaların çözümünde ve ücretlerin belirlenmesinde en iyi yoldur. Koordine edilmiş ücret sözleşmeleri, yüksek istihdam ve yüksek rekabet gücü kombinasyonu için etkili bir faktördür. Koordine edilmiş ücret sözleşmeleri, bu kombinasyonla birlikte düşük enflasyonlu bir süreci başarmak için de önemli bir araçtır.<sup>267</sup>

### 2.3.2.2. İşgücü Maliyetlerinin İhracata Olan Etkisi

ILO, verimlilik ve işgücü maliyetlerindeki değişimin temelinde rekabet gücü seviyesindeki değişimleri neden olarak görmektedir. Artan rekabet içerisinde sürdürülebilir rekabet avantajını yakalamada verimlilik ve işgücü maliyetleri önemli faktörlerdir. İşgücü maliyetlerini azaltmak ve verimliliği artırmak, rekabet yarışında gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde rekabet gücü kazanma açısından bir avantajdır.<sup>268</sup> Örneğin Kore, Çin, İtalya, Amerika ve Almanya'nın ardından dünyada konfeksiyona yönelik mallarda ve tekstilde, beşinci en büyük ihracatçısı konumundadır. Ancak, Kore'nin hem iç piyasasına hem de uluslararası rekabet gücüne katkısını, işgücü maliyetlerindeki artış azaltmaktadır. Kore'de, 2000 yılında işçilere ödenen saat başı ücreti 5.73 dolarken, bu Çin'de 0.41 dolardır ve yaklaşık, 14 katıdır. Bu nedenle düşük işgücü maliyetleri, global piyasalarda, gelişmekte olan ülkeler için bir rekabet aracı niteliğindedir.<sup>269</sup>

<sup>266</sup> Robert J Flanagan ., **A.g.e.**, s.107.

<sup>267</sup> ILO, **Social Dialogue, Wages**, <http://www-ilo-mirror.cornell.edu/public/english/dialogue/themes/wag.htm> (28/04/2007).

<sup>268</sup> Victor E. Tokman ve Daniel Martínez, **A.g.e.**, s.52.

<sup>269</sup> Byoung-ho Jin ve Hw-y-Chang Moon, "The Diamond Approach to the Competitiveness of Korea's Apparel Industry Michael Porter and Beyond" **Journal of Fashion Marketing and Management**, Vol: 10, No: 2, 2006, s.195-196.

OECD ülkeleri içerisinde yapılan bir incelemede elde edilen verilere göre, özellikle bir ülkede birim işgücü maliyetlerinde gerçekleşen % 10'luk bir artış, (bölgesel ortalama işgücü maliyetleriyle karşılaştırıldığında) o ülkenin ihracat payında % 2,8'lik bir azalmaya yol açacaktır. Örneğin oldukça şaşırtıcı olan, OECD ülkelerinden elde edilen bu sonuçların, beş büyük Latin Amerika Ülkesi (Arjantin, Brezilya, Şili, Kolombiya, Meksika) incelendiğinde de çok benzer olmasıdır. Yine aynı şekilde Latin Amerika'da bir ülkede birim işgücü maliyetlerinde göreceli olarak % 10'luk bir artış, bu ülkenin ihracat piyasasındaki payını % 2,5 oranında azaltmaktadır. Ortalamada 14 endüstriyel ülkenin toplam ihracatının yüzdesi içinde, endüstriyel bir ülkenin piyasa payı % 7 civarında ise birim işgücü maliyetlerindeki azalma endüstriyel bir ülkenin piyasa payını % 0.175 noktasında artıracaktır. Latin Amerika ülkelerinde ortalama piyasa payı % 14,2'dir ve birim işgücü maliyetlerindeki % 10'luk bir azalış, bu payı % 14.6 oranında artıracaktır. Bu durum işletmelerin kullandıkları teknolojik alt yapısına ve ortalama ücret seviyelerine göre farklı kategorilerde ele alındığında sonuçlar da değişebilir.

Üretimin ana faktörü olarak emeğin kullanıldığı sektörlerde (emek yoğun üretim) bu etki daha büyüktür. Bu alanlarda birim işgücü maliyetlerindeki % 10'luk bir artış, ihracat payını % 7 oranında azaltır. Bu durum emek yoğun sektörlerde yukarıdaki etkilerden üç kez daha fazla bir etkiye sahiptir. Aynı koşullar doğal kaynak yoğun sektörlerde incelendiğinde, birim işgücü maliyetlerindeki % 10'luk bir artışın, ihracattaki payında hemen hemen sıfır etkiye sahip olduğu görülür. Böyle sektörlerde ihracat başarısında mal fiyatı ve nakliye maliyetleri gibi faktörler, birim işgücü maliyetlerinden daha etkilidir. Teknolojiyi benimseyen sektörler içerisinde göze çarpan farklar vardır. Birim işgücü maliyetlerindeki artışın düşük teknoloji endüstrilerde çok büyük etkileri vardır. Bu sektörlerde ağırlıklı olarak düşük vasıflı işgücü çalıştırılır. Böyle endüstrilerde birim işgücü maliyetlerindeki % 10 oranındaki bir artış, ihracat piyasasındaki payını % 2,6 oranında azaltır. Yüksek teknolojiye sahip endüstrilerde bu noktada ortalama etkisi sıfırdır.<sup>270</sup>

İşletmelerin ve ekonomilerin kısa vadede rekabet gücünü kur ve ücret faktörleri belirlemektedir. 2005 yılında reel işgücü maliyeti arttığı gibi, reel kur da yükselmiş ve Avrupalı rakipleri karşısında Türkiye'nin rekabet gücünü önemli ölçüde zayıflatmıştır. Söz

---

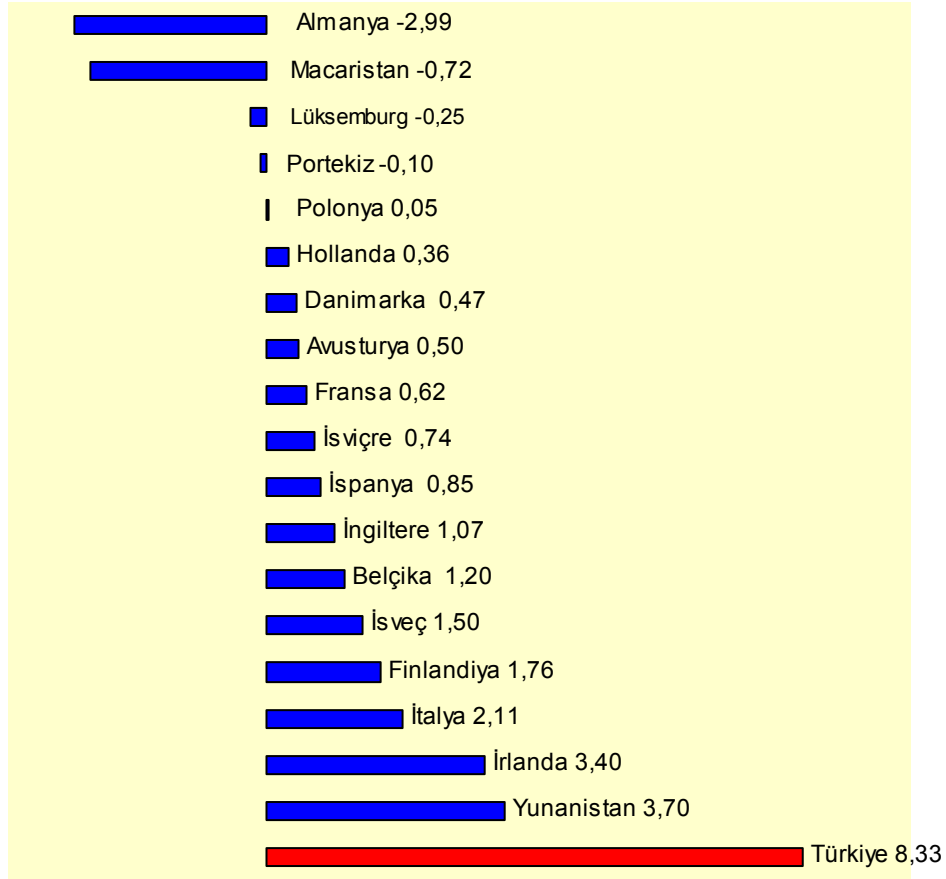
<sup>270</sup> "Labor Costs and Competitiveness", 2001, s.109-110 (107-120) [http://www.iadb.org/res/publications/pubfiles/pubB-2001E\\_7162.pdf](http://www.iadb.org/res/publications/pubfiles/pubB-2001E_7162.pdf), (15/05/2007).

konusu bu etki ihracat imkanlarını da azaltmıştır. Tablo 2-5'e bakıldığında dolar bazında birim işgücü maliyeti artışında 2005 yılında Türkiye'nin % 8.33 ile Avrupa'da ilk sırada yer aldığı görülür. 2005 yılında birim işgücü maliyeti, AB üyesi ülkelerden, Portekiz, Lüksemburg, Macaristan ve Almanya'da azalmıştır. Almanya birim işgücü maliyetlerinde -2.99 ile en yüksek azalışa sahiptir. Diğer taraftan Avrupa ülkelerinin çoğunda birim işgücü maliyetlerindeki artışlar ise çok küçük seviyelerde gerçekleşmiştir. AB'ye üye ülkelerden birim işgücü maliyetlerinden Türkiye'ye en yakın olan ise % 3.70 ile Yunanistan'dır. Türkiye bu noktada Yunanistan'ın bile gerisinde kalmıştır.

Son yıllarda Türkiye'de birim işgücü maliyetinde yaşanan bu önemli artışlara SSK prim yükünün ağırlaşması ve YTL'nin değer kazanması sebep olarak gösterilebilir. Dolarda yaşanan düşüş ve YTL'nin yaklaşık % 78 değer kazanması birim işgücü maliyetlerini yükseltirken, Türkiye'nin uluslararası alanda rakipleri karşısında mücadele etme yeteneğini de zayıflatmış ve ihracatını olumsuz yönde etkilemiştir.<sup>271</sup>

---

<sup>271</sup> TİSK, A.g.e., s. 122-123.



**Grafik 2-5: 2005 Yılı İmalat Sanayinde Dolar Cinsinden Birim İşgücü Maliyetlerindeki Değişim, (Bir Önceki Yıla Göre)**

**Kaynak :TİSK, Avrupa Birliğine Üyelik Sürecinde AB Ülkeleri ve Diğer Aday Ülkeler Karşısında Türkiye'nin Durumu (2) Tisk Kıyaslama (Benchmarking) Raporu 2006, Ankara: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Yayın No:274, 2006, s. 123.**

### **2.3.2.3. Yaratılan Katma Değer Açısından İşgücü Maliyetlerinin Diğer Ülkelerle Mukayesesi**

Dünya Bankasının Türkiye işgücü piyasasına yönelik incelemesinde ortaya çıkan sonuçlar aşağıdadır. Ülke genelinde yaratılan katma değer için işgücü maliyetlerinin oranı tablo 2-5'de verilmektedir. Türkiye yakın zamanda gerçekleşen 2001 krizine rağmen diğer rakipleriyle mukayese edildiğinde güçlü rekabetçi bir konumdadır. Ekonomik genişleme, Türkiye'de 2004 yılında kişi başına 14.239 dolarlık yaratılan katma değer, kişi başına 3.654 dolarlık işgücü bedeline karşılık nispeten düşüktür. Tablo 2-8 ile bu tablodan oluşturulan grafik 2-6 ve 2-7'de verilen bu iki unsurun hesaplanan oranları, % 26'lık katma değer, her bir birimin işgücü maliyetini vermektedir. Bu maliyet grup içinde en düşük olmakla birlikte esasen diğer Avrupa ülkelerinden de daha azdır. Türkiye'nin en yakın

rakipleri Yunanistan (0.36) ve (0.35) Meksika'dır. Fakat özellikle imalatta Türkiye önemli bir avantaja sahiptir. Ancak Türkiye'nin 1995 yılından 2004 yılına kadar imalatta % 2.8 ve hizmetlerde % 3.7 oranında işgücü maliyetindeki artış, esasen diğer rakiplerinin hepsinden daha yüksek oranda gerçekleşmiştir. Türkiye'nin uygun rekabetçi pozisyonu düşük ücretlerle desteklenir. Bu noktada ortalamada Türkiye'nin en yakın rakibi Meksika olarak görülmektedir.<sup>272</sup>

Türkiye'de Sosyal Güvenlik ve İş Yasalarına uyma maliyeti yüksektir. Türkiye'nin kıdem tazminatı gibi istihdam koruyucu yasaları, OECD içinde en katı olanları arasındadır. Bu işverenler için bir maliyettir. Aynı zamanda istihdam üzerinden alınan vergiler, uluslararası standartlara göre de yüksektir. Bu kayıt dışılığa doğru bir teşvik yaratır. Türkiye'deki maaş ve ücretler üzerinden kesilen vergilerle, yaşlılık, sakatlık, ölenlerin mal hissesini alma hakkı, kısa dönemli hastalık, analık, iş kazaları ilaç yardımları ve işsizlik sigortasını içeren sosyal sigorta programları finanse edilir. Şu anda, işveren ve işçilerin bu sisteme olan kombine katkıları % 35'den, % 42.8'lere kadar yükselmiştir. % 20'si emeklilik ve sigortayla ilgili; analık ve hastalık için % 11, işsizlik sigortası için % 3 ve iş kazaları için % 1.5 ile % 7 arasındadır. Ancak bu durum endüstrilerdeki iş kazaları risklerine göre değişir. 150 ülkede yapılan bir incelemede Türkiye'nin sosyal sigortaya katkı oranları bölgesel ve ulusal gelir seviyelerine göre karşılaştırılmıştır. Yalnızca, Orta ve Batı Avrupa ülkeleri yüksek bir ortalama vergi oranına sahipken (% 46.5), diğer bütün ülkeler ise Türkiye'den düşük bir orana sahiptir. (Orta Amerika'da ve Karayipte % 14.3 den, OECD ülkelerinde % 28.5 kadar yükselmektedir.). Orta gelirli ülkeler için ortalama katkı % 25'dir. Türkiye bu oranı önemli ölçüde aşmış durumdadır.<sup>273</sup>

---

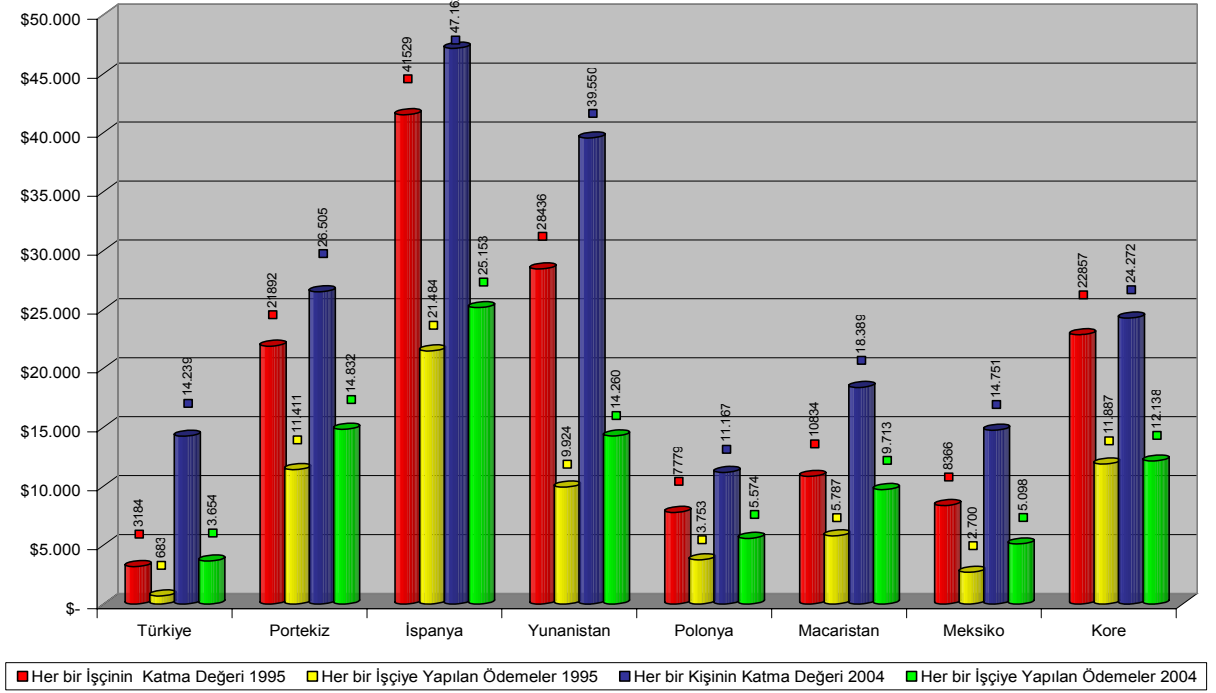
<sup>272</sup> World Bank, **Turkey Labor Market Study (Poverty Reduction and Economic Management Unit Europe and Central Asia Region)**, Document of the World Bank Report No. 33254-TR, 14 April 2006, s.22-23.

<sup>273</sup> A.g.e., s. 70-72.

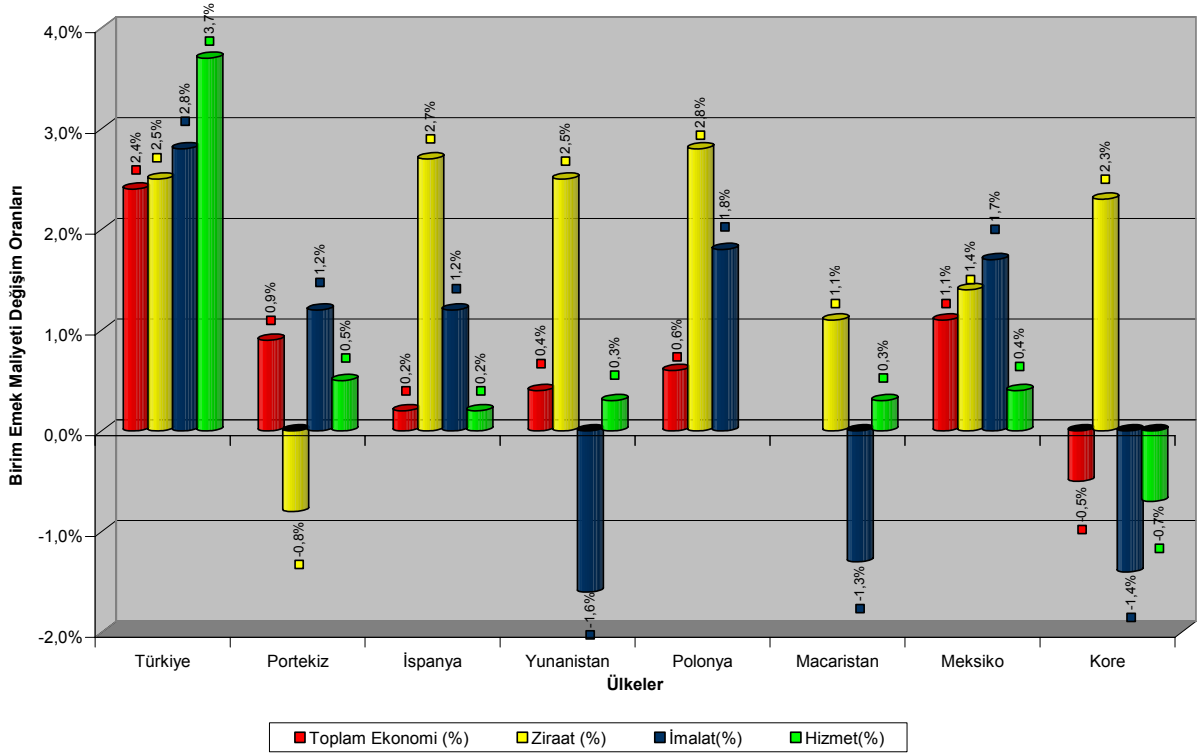
**Tablo 2-5: İşgücü Maliyetleri ve Mukayesesi (Her Bir Çalışan için Dolar Üzerinden)**

	Her Bir İşçinin Katma Değeri		Her bir İşçiye Yapılan Ödemeler		Birim İşgücü Maliyetleri											
	1995	2004	1995	2004	Toplam Ekonomi			Ziraat			İmalat			Hizmet		
					1995	2004	%	1995	2004	%	1995	2004	%	1995	2004	%
<b>Türkiye</b>	3.184	14.239	683	3.654	0.21	0.26	2.4	0.08	0.10	2.5	0.21	0.27	2.8	0.23	0.32	3.7
<b>Portekiz</b>	21.892	26.505	11.411	14.832	0.52	0.56	0.9	0.17	0.16	-0.8	0.59	0.65	1.2	0.54	0.56	0.5
<b>İspanya</b>	41.529	47.162	21.484	25.153	0.52	0.53	0.2	0.17	0.21	2.7	0.62	0.68	1.2	0.51	0.52	0.2
<b>Yunanistan</b>	28.436	39.550	9.924	14.260	0.35	0.36	0.4	0.09	0.11	2.5	0.50	0.44	-1.6	0.36	0.37	0.3
<b>Polonya</b>	7.779	11.167	3.753	5.574	0.48	0.50	0.6	0.19	0.23	2.8	0.54	0.61	1.8	0.49	0.49	--
<b>Macaristan</b>	10.834	18.389	5.787	9.713	0.53	0.53	--	0.38	0.41	1.1	0.59	0.54	-1.3	0.52	0.53	0.3
<b>Meksiko</b>	8.366	14.751	2.700	5.098	0.32	0.35	1.1	0.17	0.19	1.4	0.27	0.31	1.7	0.34	0.35	0.4
<b>Kore</b>	22.857	24.272	11.887	12.138	0.52	0.50	-0.5	0.10	0.12	2.3	0.55	0.49	-1.4	0.55	0.52	-0.7

Kaynak: Word Bank, **Turkey Labor Market Study (Poverty Reduction and Economic Management Unit Europe and Central Asia Region)**, Document of the World Bank Report No. 33254-TR, 14 April 2006, s.22.



**Grafik 2-6: 1995-2004 Yılları Arasında Her bir İşçinin Katma Değeri ve Her bir İşçiye Yapılan Ödemeler**



**Grafik 2-7: 1995'ten 2004'e Birim İşgücü Maliyeti Değişim Oranları**

### **3. REKABET GÜCÜ VE İŞGÜCÜ MALİYETLERİ İLİŞKİSİ**

#### **3.1. Rekabet Kavramı**

##### **3.1.1. Rekabetin Ortaya Çıkışı, Tanımı ve Süreci**

Klasik öğretilerde çok sayıda rakibin bulunmasıyla hiçbir aktörün piyasa koşullarını değiştiremediği, fiyatın veri olarak alındığı, giriş ve çıkışın serbest, bilgi akışının eksiksiz, ürünün homojen olduğu piyasalar tam rekabetçi olarak nitelendirilmektedir. Rekabet kavramı, zaman içerisinde farklı tanımlar kazanmış, bir çeşit evrim geçirmiştir.<sup>274</sup>

##### **3.1.1.1. Rekabetin Ortaya Çıkışı**

Ekonomideki bütün aktörlerin üzerinde yer aldıkları ve paylaştıkları sahayı, Boettcher, “biçimsel faaliyet özgürlük sahası” olarak adlandırmaktadır. Biçimsel özgürlük sahası üzerinde varlık sürdüren aktörlerden hiçbiri, tek başına bu sahadaki kaynak ve faaliyet potansiyelinin tamamını, kendine mal edecek ve değerlendirecek imkana, fırsata ve güce sahip değildir.

Ekonomide yer alan irili ufaklı, farklı faaliyet ölçeği ve farklı ekonomik güç ile çalışan aktörler, sınırlı bir saha üzerinde faaliyetlerini yürütmektedirler. Bütün aktörlerin ilgi ve dikkatleri bu çıkar alanı üzerinde toplanmaktadır. Her aktörün fiilen sahip olduğu bir yaşama alanı mevcuttur. Bu yaşama alanı, onların, etkileme ve güç kontrol alanıdır. Varlığını koruma ve çıkarlarını geliştirme amacıyla olan her aktör, mevcut kaynak ve imkânlarıyla fiilen sahip olduğu bu yaşama ve etkileme alanının sınırlarını genişletme çabası ve yarışı içindedir. Bu nedenle, ekonomideki rekabet yarışının temelinde, bireysel düzeyde sahip olunan yaşama sahasının aynı çıkar alanına ilgi duyan diğer aktörler aleyhine genişletilmesi isteği yer alır. Çünkü her aktör bu sahadan daha fazla pay almak suretiyle, kendine mal etmek eğilimindedir. Fakat bu saha sınırlı olduğu için, birinin sahasını genişletmesi, diğerlerinin sahasında daralmaya yol açacağından, zarar görenler buna razı olmayacaklardır. Onların da eğilimi, üzerinde faaliyet gösterdikleri yaşama adacığını genişletmektir. İşte bu çıkar zıtlaşması, rekabet yarışının hareket noktasını teşkil

---

<sup>274</sup> Murat Ayber, **Markaîçi ve Markalararası Rekabetin Dengelenmesi Gereken Hallerde Rekabet Otoritelerinin Yaklaşımları**, Ankara: Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezleri Serisi, 2003, s.3



etmektedir.<sup>275</sup> Bu anlamda rekabet, firmalar veya satıcıların, belli bir ticari amaca ulaşmak için ki bunlar kar, satış veya pazar payı olabilir, bağımsız olarak müşteriler için mücadele etme durumunu ifade eder. Bu yaklaşımla rekabet, müşterilerin değerlendireceği fiyat, miktar, hizmet veya bunların kombinasyonu çerçevesinde yapılır.<sup>276</sup>

### 3.1.1.2. Rekabetin Tanımı

Rekabet, evrensel kurallara bağlı bir ilişkiler sistemi olarak, doğa bilimlerinde olduğu gibi, kıt kaynakları kullanarak, sınırlı bir talebi ekonomik olarak karşılama ve varlığını geliştirerek sürdürülebilirlik yeteneğini kazanmaktır. Bu süreçte var olma savaşı olan rekabet, stratejik bir düşünce yapısını, belirli stratejik analizleri ve bilinçli kuralları uygulamayı gerektirmektedir.<sup>277</sup> Rekabetin daha pek çok tanımı yapılabilir.

Ekonomistlere göre rekabet, bir işletmenin müşterilerinin isteklerini, diğer işletmelerden daha etkin olarak yerine getirmesi için işletmelerin yeni ürünler, hizmetler ve teknolojiler geliştirmesine, böylece müşterilerin mal ve hizmetleri daha kaliteli ve ucuz olarak temin etme sürecidir.<sup>278</sup> Bu yönde rekabet işletmeler arasında, inovasyonu ve müşteri memnuniyetini artırmayı teşvik eden, maliyetler üzerinde etkili bir baskı unsuru oluşturan ve kaynakların optimal tahsisi için en iyi yoldur.<sup>279</sup>

Rekabet sosyal anlamda incelendiğinde belirli durumlar içerisinde kimin daha başarılı olduğunu gösterir. Bu kişiler üzerinde daha çok başarılı olmak için daha çok gayret gösterme gibi bir etki yapar. Kişilerin bilgi ve becerilerini en üst düzeyde kullanmaya teşvik ettiği gibi, faydalı bilgi ve becerilerinde yaralanmasını sağlaması da toplumsal bir kazançtır. Bu açıdan en iyinin tespiti olan rekabet, yeni toplumsal değerlerinde ortaya çıkmasını sağlar.<sup>280</sup>

<sup>275</sup> İsmail Duymaz, **Kooperatif İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, İzmir: Bilgihan Basımevi, 1986, s.10.

<sup>276</sup> Cihan Aktaş, **Gelişmekte olan ülkelerde Rekabet Politikası: Bir Çerçeve Çalışması**, 1.b., Ankara: Rekabet Kurumu Yayın No:114, 2003, s. 26.

<sup>277</sup> Hakkı Çiftçi, **İktisadi Gelişmede Uluslar arası Rekabet veUlusal Kurumlar Dinamiği**, 1.b., Ankara: Seçkin Yayınları, 2004, s.33.

<sup>278</sup> Zeynel Şen ve Şükrullah Dolu, **Hiper Rekabet Stratejileri**, İstanbul: Müsiad Yayınları, 2004, s.3 ve Wikipedia The Free Encyclopedia, “**Competition**”, [http:// en .wikipedia. org/ wiki / Competition # Competition\\_in\\_different\\_fields](http://en.wikipedia.org/wiki/Competition#Competition_in_different_fields) (28 Mart 2007).

<sup>279</sup> Damien Geradin, **Competition Law and Regional Economic Integration: An Analysis of the Southern Mediterranean Countries**, Washington, DC, USA: World Bank Publications (Working Paper No: 35), 2004, s.13.

<sup>280</sup> Ateş Akıncı, **Rekabetin Yatay Kısıtlanması**, Ankara: Rekabet Kurumu Yayını, 2001, s.3.

Rekabet, kolay ölçülemeyen açık bir süreçtir. Rekabet süreci, özellikle dinamik işletmeler ve rakiplerin gerçekleştirdikleri faaliyetler ve eylemler tarafından belirlendiği için, rekabet yapılarından kaynaklanan somut sonuçlar öngörülememektedir. Bu sebepten Fredrich August von Hayek, rekabetin evrimsel olduğunu düşünür ve rekabeti keşfedilememiş olan gerçeklerin keşfedilmesi için bir metod olarak tanımlar ya da rekabet olmaksızın, çıkarına kullanmanın da söz konusu olmayacağı ve her şeyin olduğu gibi kalacağını ifade eder.<sup>281</sup>

Bir piyasa sisteminin “varlık ve etkinliği” için hiçbir başka unsurun “rekabet” kadar stratejik bir öneme sahip olmadığı yukarıdaki tanımdanda açıktır. Buna göre piyasa sisteminin var kılınan unsur piyasalar değil rekabettir. Çünkü piyasalar, her devirde ve her ülkede olmuştur. Fakat, piyasaların olduğu ortamı, bir sisteme dönüştüren unsurun sadece rekabet olduğu açıktır. Bu nedenle piyasaların düzenleniş ve işleyişi bir rekabet süreci içinde olursa, piyasa sistemi etkin olabilmektedir.<sup>282</sup>

### 3.1.1.3. Rekabet Süreci

Rekabetin doğasını ve onun asıl dinamiklerini anlamak için, rekabeti farklı türlere ayırmak ve tanımlamak yeterli değildir. Rekabet sürecinin yönlerinin de göz önünde tutulması gerekir. Rekabet süreci olarak adlandırılan ve üç yönü bulunan bu süreç, endüstriyel seviyede gözlenebilen davranış örnekleri ve yapıları için düşünülmektedir. Bu üç yön, 1) firmalar içerisinde gelişen rekabet düşüncesi ve yorumu, 2) firmanın etkileri, firmanın rakiplerini doğrudan ya da dolaylı olarak etkilediği onun rekabetçi hareketleri ve 3) rakipler arasındaki birbirlerini etkileme, örneğin bir endüstri içerisinde vuku bulan rekabetçi oyunlardır.

Bu süreçler, rekabetin fark edilmesinde, firma faaliyetlerini anlamaya temel olması açısından önemlidir. Firmalar tarafından gerçekleştirilen rekabet hareketlerinin, rekabet deneyiminin ve bu sürecin farkında olmak, rekabetin anlamının inşasında önemlidir. Faaliyetler, büyük faktörlere bağlıdır ve kişisel ölçüler, içsel ve dışsal olarak farklı

---

<sup>281</sup> Christian A. Conrad, **Improving International Competition Order : An Institutional Approach**, First Publish, Gordonsville, VA, USA: Palgrave Macmillan Publications, 2005, s.14-15.

<sup>282</sup> Ahmet Eğerci, **Rekabet Kurulu Kararlarının Hukuki Niteliği ve Yargısal Denetimi**, Ankara: Rekabet Kurumu Yayın No: 0171, 2005, s.4.

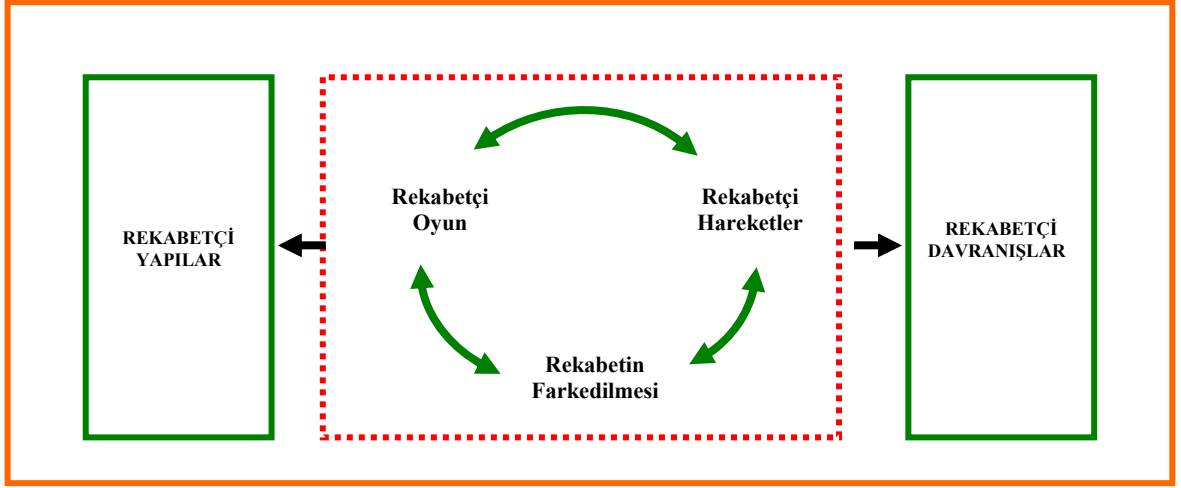
yorumlanabilir. Bu nedenle kişisel rekabet hareketlerini anlamak için, hem firmanın farkında olması hem de onun rakiplerini göz önünde bulundurması gerekir.

Burada rakipler arasında birbirlerini etkileme süreci incelenmeksizin, kişisel rekabet hareketlerini incelemek yeterli bir çözüm olmayacaktır. Rekabetçi oyun terimi, endüstriyel bir çevrede, diğer aktörlerle etkileşim içinde olan firmaları ayırt etmek için, rakipler arasında birbirlerini etkileme sürecinin tartışılmasında kullanılır. Firmaların faaliyetlerinin birbirlerini etkilemelerindeki ısrarın merkezinde, rekabet hareketi yatar. Birbirlerini etkileme diğer bir deyişle etkileşim, rekabetçi oyunun farklı ifade şekillerini bir araya getirir. Etkileşim birbirleriyle rekabet eden rakiplerin arasında vuku bulur. Bu durum, firmaların faaliyetleri için ve etkileşimin devamı için büyük öneme sahiptir. Bu sürecin rakipler arasındaki korelasyonu güçlendirdiği düşünülür. Bu nedenle rekabet, birbirini etkileme sürecinin yoğunlaşması olarak tanımlanabilir. Rakipler, yoğunlaşan rekabetçi oyunlar içerisinde bir diğeriyle ilişki geliştirir.

Rekabet, en iyi şekilde rekabeti fark eden onu anlayan her bir firmanın incelenmesiyle anlaşılabilir. Çünkü bu süreçte her bir firmanın rekabetçi hareketleri ve rekabetçi oyunları vuku bulmaktadır. Rekabeti fark etmek, rekabetçi hareketler ve rekabetçi oyunlar olarak nitelendirilen bu üç unsur, birbirine bağlıdır ve birbirini bütünlemektedir. Rekabete dayalı oyun, hem firmalarda çalışanların rekabeti fark etmelerini hem de kişisel rekabete dayalı hareketlerini etkilemektedir. Benzer yönde, rekabetçi firmalardaki rekabeti fark etme ve onu anlama, rekabetçi oyunun tanımlanması süreciyle birlikte, kişisel rekabetçi hareketler tanımlanabilir. Firmaların gelişimi içerisindeki bu rekabeti fark etmeleri, hem rekabetçi bir oyunun sonucu olarak hem de firma faaliyetleri içindeki sorunların fark edilmesi olarak gelişir. Bu üç unsur benzer süreçlerin entegre olmuş yönleri olarak görülebilir. Bu nedenle şekil 3-1 rekabet süreci olarak adlandırılır.<sup>283</sup>

---

<sup>283</sup> Maria Bengissson , **Climates of Competition**, Florance, KY, USA: Gordon & Breach Publising Group, 1998, s.25.



**Şekil 3-1: Rekabet Süreci**

**Kaynak:** Maria Bengissson, *Climates of Competition*, Florance, KY, USA: Gordon & Breach Publising Group,1998, s.25

#### 3.1.1.4. Rekabet ve Rekabet Gücü İlişkisi

Rekabet, piyasa ekonomisinin arz (üreticiler, tüccarlar) ve talebi (aracı müşteriler, tüketiciler) içeren temel mekanizmasıdır. Satıcılar talebi karşılama çabasıyla piyasada mal veya hizmet sunarlar. Talep, gereksinme duyduğu ürünler için kalite ile fiyat arasındaki en iyi oranı arar. En etkin yanıt satıcılar arasında yarış sonucunda ortaya çıkar. Böylece, rekabet herkesi bireysel olarak, talebi mümkün olan en iyi ölçüde karşılamak için kalite ile fiyat arasındaki bu dengeyi bulmanın yollarını aramaya yönlendirir.

Rekabet bu nedenle ürün ve hizmetlerin kalitesi ve fiyatı açısından tüketicilere mükemmellik düzeyini garanti etmenin basit ve etkin bir yoludur. Rekabet aynı zamanda firmalara rekabet gücü ve ekonomik etkinlik için çaba göstermeye de zorlar.<sup>284</sup> Bu süreç, açık piyasalarda firmaları, inovasyon, kalite iyileştirmesi ve fiyatları düşük tutmak için sürekli baskı altında tutar. Firmalar üzerindeki bu baskı, firmaların rekabet gücü kazanmalarında etkili olan bu faktörlerin, firma faaliyetlerinde dinamik olarak kullanılmasını sağlar. Ancak bütün bu süreçlere karşın rekabet, rekabet gücü garantisi vermez.<sup>285</sup>

<sup>284</sup> **AB Rekabet Politikası** <http://www.deltur.cec.eu.int/rpolitikasi2.rtf> (20/03/2007).

<sup>285</sup> Edward Bannerman, "The Future of EU Competition Policy" 28/01/2002, s.2, [http://cer.org.uk/pdf/P297\\_competition\\_policy.pdf](http://cer.org.uk/pdf/P297_competition_policy.pdf) (15/03/2007).

### 3.1.2. Rekabet Gücü

Rekabet gücü kavramı, onun artan ve yaygınlaşan önemine rağmen çok iyi anlaşılması değildir.<sup>286</sup> Rekabet gücü ile ilgili tartışmalar göstermektedir ki herkes rekabet gücü kavramını sezgisel olarak anladığı gibi tanımlamaktadır. Bu tanımlama, rekabet gücü kavramının evrensel olarak kabul edilmiş bir tanımının olmadığını göstermektedir. Bir kısım ekonomistler rekabet gücünü, ticari performansın uygun kombinasyonu olarak tanımlamaktadır.<sup>287</sup> En popüler tanımlama Laura D'Andrea Tyson tarafında yapılmıştır. Tyson'a göre rekabet gücü, insanların hoşlandığı yaşam standartlarını hem yükseltip hem de onun devamlılığını sağlarken, uluslararası rekabette başarılı olabileceği mal ve hizmeti üretebilme yeteneği şeklinde tanımlanmaktadır.<sup>288</sup> OECD'de benzer bir tanıma göre: Rekabet gücü, uluslararası rekabete maruz kalan firmaların, endüstrilerin, bölgelerin, ulusların ve ülkeler üstü bölgelerin (Avrupa Birliği gibi), nispeten yüksek bir gelir, istihdam seviyesinde ve üretim faktörlerindeki yüksek dönüşüm oranlarında devamlılık sağlayarak, üretim yapabilme yetenekleridir.<sup>289</sup> Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi rekabet gücü, sürdürülebilir ekonomik refahın, işin ve yüksek standartta yaşam seviyesinin bir anahtarıdır. Bu anahtar, cezbedici olan bu unsurlarıyla bu gücün elde edilmesi yönünde yapıları harekete geçiren dinamik bir süreçtir.<sup>290</sup> Krugman'a göre ise rekabet gücü, firmaların büyüme oranlarında göz önünde tuttuğu verimlilikten başka bir şey değildir.

Birçok araştırmacı ve yazar tarafından rekabet gücü teriminin, bir sektör için bile açık değilken bütün bir ekonomi için transfer edilen bu konseptin, en açık anlama, işletme literatüründe sahip olduğu noktasında, görüş birliği içindedir. Örneğin Krugman, bu terimin yalnız firmalar için uygun olduğunu, ülkeler için bu terimin uygun olmadığını ifade etmektedir. Ülkeler, firmaların yaptığı gibi birbirleriyle rekabet edemezler. Bir firma, rakiplerinden rekabette daha fazla öne çıktığında, onların giderleri sonucunda elde ettiği

---

<sup>286</sup> E. Michael Porter ve H. M. Christian Ketels, **UK Competitiveness: Moving to the Next Stage**, ESRC Economic & Social Research Council, DTI Economics Paper Pub. No. 3, May 2003 s.7.

<sup>287</sup> Samiha Fawzy, "Overview", **Globalization and Firm Competitiveness in the Middle East and North Africa Region, Mediterranean Development Forum: 3**, Washington D.C.: The World Bank, June 2002, s. 1.

<sup>288</sup> Paul Krugman, "Competitiveness: A Dangerous Obsession", **Foreign Affairs**, Vol:73, No: 2, (March -April 1994.), s. 31-32.

<sup>289</sup> Zofia Wysokinska, "Competitiveness and Its Relationships with Productivity and Sustainable Development", **FIBRES & TEXTILES in Eastern Europe**, Vol. 11, No. 3, (July - September 2003), s.11.

<sup>290</sup> P. Shurchuluu, "National Proctivity and Competitive Strategies for the New Millennium", **Integrated Manufacturing Systems**, Vol:13, No:6, 2002, s.409.

kazançlarıyla ilgilenir. Firmalar, uluslararası ticarete birinin kaybı diğerinin kazancı olacak şekilde ( zero sum game) birbirleriyle rekabet etmektedir. Bu noktada ülkeler karşılaştırmalı üstünlükler yasası (bir ülkenin bir mal ya da hizmeti öteki mal ve hizmetlere göre daha düşük maliyetle üretebilmesi) sebebiyle uluslararası ticaretten birlikte kazanç elde edebilmektedir. Firmalar rekabetsiz kaldığında, tükenir ve yok olurlar yaşayamazlar. Buna karşın ülkelerde bu durum söz konusu değildir.<sup>291</sup>

Rekabet gücü (competitiveness) kavramı, genel boyutuyla literatür incelendiğinde; firma, endüstri ve ulusal düzeyde olmak üzere ele alınmakta ve tanımlanmaya çalışılmaktadır. Bu da göstermektedir ki rekabet gücü tek bir boyuttan öteye çok boyutlu bir kavramdır.

### 3.1.2.1. Firma Seviyesinde Rekabet Gücü

Bir ekonomideki rekabet gücü onun sınırları içindeki firmaların rekabet gücüne bağlıdır.<sup>292</sup> Bu nedenle rekabet gücü kavramı en iyi firma seviyesinde anlaşılabilir. En basit terimle kar edemeyen bir firma rekabet de edemeyebilir. Rekabet edemeyen firmanın maliyetleri, piyasa fiyatının üzerinde gerçekleşir. Diğer bir ifade ile firmanın kaynak değerlerinin onun ürettiği mal ve hizmetin değerlerini aşmasına neden olur. Bu durum kaynakların yanlış tahsisini ve varlıkların azalmasını beraberinde getirir. Diğer taraftan, homojen ürünlerin üretildiği bir endüstride, bir firma ürettiği ürünü ortalama maliyetlerinin üzerinde satabilse bile, firmanın ortalama maliyetleri rakiplerinin ortalama maliyetlerinden yüksek ise kar elde edemeyebilir. Zira firmanın ortalama maliyeti, verimliliğin düşük olması ve girdi maliyetlerinin yüksek olması sebebiyle rakiplerine göre daha yüksek olabilir. Bu durum firmanın verimli olmayan bir ölçekte faaliyet göstermesinden kaynaklanabilir.<sup>293</sup>

Firma düzeyinde rekabet gücü, herhangi bir firmanın ulusal ya da global piyasalarda rakiplerine kıyasla düşük maliyette üretimde bulunabilme (fiyat ve maliyet rekabet gücü), ürünün kalitesi, sunulan hizmet ve ürünün çekiciliği (kalite rekabet gücü) gibi unsurlar

---

<sup>291</sup> Samiha Fawzy , **A.g.e.**, s. 2.

<sup>292</sup> P. Shurchuloo, **A.g.e.**, s. 409.

<sup>293</sup> G. Donald Mcfetridge, "Competitiveness: Concepts and Measures," **Industry Canada**, Occasional Paper Number 5, (April 1995), s.3.

açısından rakiplerine denk veya daha üstün bir durumda olma, ayrıca yenilik ve icat yapabilme yeteneğidir.<sup>294</sup>

Firma seviyesinde rekabet gücü, basit olarak bağlı olduğu fiyat faktöründen, yeni ürün pazarlama şekilleri ve daha esnek yüksek kalitede üretim, başarılı ürün inovasyonu ile kullanılan stratejik fiziki olmayan kaynaklara bağlı olarak yön değiştirmiştir. Bu nedenle rekabet gücüne, müşteriler ve arz edilen ürünler arasındaki etkileşime, hizmet piyasaları için yazılımlar ve işletme organizasyonlarına, çalışanların hünelerine, yönetsel girişimcilik ve firmaların kombine olmuş teknoloji yönüne artan oranda bağlıdır. Fakat rekabet gücü için kritik olan, teknoloji ve vasıflı insan kaynakları gibi faktörlerden faydalanma ve onların kullanılması, firmalara, sektörler, bölgelere ve ülkelere göre değişiyor olmasıdır.<sup>295</sup>

### 3.1.2.2. Endüstriyel Rekabet Gücü

Yerel ya da bölgesel piyasadaki bir firmanın rekabet gücü yerel ya da bölgesel rakipleriyle mukayese edilirken, bir endüstrinin rekabet gücünün ticaretin yapıldığı diğer bölge ya da ülkelerdeki benzer endüstrilerle karşılaştırılması gerekir. Bu yüzden rekabetçi bir endüstri, bölgelerarası ya da uluslararası seviyede rekabetçi firmalardan oluşan endüstridir şeklinde bir tanımlama yapılabilir. Bir endüstrideki rekabet gücü, yine o endüstrideki firmaların rekabet gücünün analiz edilmesiyle elde edilen sonuçlardan anlaşılabilir. Bir firma eğer açık bir piyasada karlılığını sürdürebiliyorsa bölgesel ve uluslararası düzeyde rekabet edebiliyor demektir.<sup>296</sup>

Endüstriyel rekabet gücü, bir endüstrinin rakiplerine eşit ya da daha üst düzeyde bir verimlilik düzeyine ulaşması ve bu düzeyi sürdürme yeteneği ya da rakiplerine kıyasla eşit ya da daha düşük maliyette ürün üretme veya satma yeteneğidir. Başka bir ifadeyle, endüstri düzeyinde rekabet gücü, bir sanayinin rakiplerine eşit ya da daha üst düzeyde bir verimlilik düzeyinde uluslararası piyasanın gereklerine uygun mal ve hizmet üretebilme ve

---

<sup>294</sup>Coşkun Can Aktan , “Avrupa Birliğinin Rekabet Gücü,” **MESS MERCEK**, Sayı: 32, Yıl: 8, (Ekim 2003), s. 36.

<sup>295</sup>OECD,**Industrial Performance And Competitiveness in An Era Of Globalisation and Technological Change**, OECD, Head of Publications Service, DSTI/IND(97), 23/FINAL, 1998, s.8-9.

<sup>296</sup>G. Donald Mcfetridge, **A.g.e.**, s.11.

daha düşük maliyetlerle uluslararası piyasaların standart ve taleplerine uygun mal ve hizmetleri üretebilmesini sağlayan icat ve yenilikleri gerçekleştirme yeteneğidir.<sup>297</sup>

### 3.1.2.3. Ulusal ve Uluslararası Rekabet Gücü

Ülkenin rekabet pozisyonu açısından zayıf ve güçlü yanlarının ve rekabet gücünün nasıl ve neden değiştiğinin bilinmesi hem endüstriler açısından hem de kamu ekonomi politikaları açısından önemlidir. Bu durum kamu ekonomi politikalarının temel amacını gerçekleştirmesinde yetkinlik sağlamaktadır.<sup>298</sup> Kamu ekonomi politikalarının temel amacı, ekonomik refahın maksimizasyonudur. Ekonomik refah genel olarak kişi başına düşen tüketimi artırmak olarak tanımlanır. Kişi başına düşen gelir oranındaki büyüme ne kadar çok gerçekleşirse, gelecekte tüketim ihtimali o kadar çok artar. Kişi başına düşen gelirin büyüme oranı, fiziki ve beşeri sermayeye yapılan yatırımlar ve tasarrufların artmasına bağlıdır. Bir ekonomideki tasarruf oranı çok düşük olabileceği gibi çok yüksekte olabilir. Yüksek verimlilik oranı ve kişi başına düşen gelirdeki artış, şu andaki neslin bir kısmının yapmış olduğu zorunlu tasarruflar ya da tasarruf fazlasının bir sonucu olması ekonomik refahta bir artışı göstermeyebilir. Ancak mevcut konsensüs, şu anki neslin tasarruflarında meydana gelen herhangi bir artışın sonucu olarak, kişi başına düşen gelir ve verimlilik oranındaki bir artışın, ekonomik refahı artırması durumunda, kişilerin daha çok tasarruf yapmaktan ziyade daha az tasarruf yapacağı yönündedir.

Ekonomik refahın artırılması ve kişi başına düşen gelirin artırılması tasarruf fazlasının verimli kullanılmasına ve yatırımlar için kullanılacak kaynakların en yüksek sosyal getiriyi sağlayacak şekilde kullanılmasına bağlıdır. Ulusal rekabet gücü, kişi başına düşen gelirdeki artış oranı olarak tanımlandığı ölçüde ulusal ekonomik refahı iyileştirmeye bağdaşık olacaktır. Markusen'in ulusal rekabet gücünün normatif tanımı şu şekildedir: Bir ülke, uzun dönem ticari koşullarını dengelediği serbest bir ortamda onun ticari ortaklarıyla eşit bir reel büyüme oranını sürdürebiliyorsa rekabet edebilen bir ülkedir. Bu tanım bir kısım koşulları gerektirir. İlk olarak ticari ortakların büyüme oranı, ana ülkeye (çok uluslu şirketin genel merkezinin içinde yer aldığı ülke) açık muhtemel bir büyüme göstergesi olarak önemlidir. Bir ulusun ekonomik refahı onun kişi başına düşen gelirinin artışına

<sup>297</sup> Coşkun Can Akatan, **A.g.e.**, s. 36.

<sup>298</sup> J. Michael Enright ve James Newton, "Tourism Destination Competitiveness: A Quantitative Approach", **Turism Mangement**, Vol: 25, (May 2004), s.777.



bağlıdır. Bu ne hızlı bir büyümeyle gerçekleşen artıştır ne de onun ticari ortaklarından daha yavaş büyüme yönünde azalıştır. İkinci olarak, dengelenmiş olan ticaret bir amaçtan ziyade bir zorlamanın gereğidir. Çünkü uzun dönem boyunca ihracat, ithalat ödemeleri için yeterli olması gerekir.<sup>299</sup>Bütün bu unsurların yanında ülke düzeyinde rekabet gücü, istihdam, verimlilik ve yaşam kalitesi ile ilgili performansı da içermelidir. Uzun dönemde, iyileşmiş rekabet gücü, toplam verimlilikte bir büyüme sağlar.<sup>300</sup>Bu anlamda ulusal rekabet gücü yüksek verimlilik performansına dayanmaktadır.<sup>301</sup>Yüksek verimlilik performansı, iş yaratma ve yaşam kalitesinde uzun dönemli bir iyileşme meydana getirmesinin yanısıra uluslararası rekabete açık piyasalarda daha başarılı bir rekabet gücü için özellikle önemlidir.<sup>302</sup>

Bütün bu faktörler göz önünde tutulursa ulusal ve uluslararası düzeyde rekabet gücü , “bir ülkenin, serbest ve adil piyasa koşulları altında, bir yandan uzun vadede halkının reel gelirini artırırken; öte yandan, uluslararası piyasaların koşullarına ve standartlarına uygun mal ve hizmetleri üretebilme yeteneğidir.” Uluslararası rekabet gücünün artırılması, üstün bir verimlilik performansına ve yüksek reel ücretlere sahip olan iktisadi faaliyetlere, ülke kaynaklarının yönlendirilmesi yeteneğine bağlıdır. Rekabet gücü, sadece dışarıya mal satma ve dış ticaret dengesini sağlama yeteneği değildir; bunun yanısıra bir ülkenin gelir ve istihdam düzeyini artırabilme ve yaşam kalitesinde kabul edilebilir ve sürekli artışlar sağlayabilme ve uluslararası pazarlardaki payını artırabilme yeteneğidir. Uluslararası Yönetim Geliştirme Enstitüsü (International Institute for Management Development: IMD)’ne göre ise “rekabet gücü, bir ülkenin katma değerde sürekli artış yaratabilecek bir çevre oluşturabilme yeteneğidir.”<sup>303</sup> Elde edilen bütün bu yeteneklerin rekabet gücü açısından gerçek testi, uluslararası piyasalarda vuku bulacaktır.<sup>304</sup>Şekil 3-2’de dünya rekabet gücü formülü verilmektedir. Dünya rekabet gücü formülü ülkeler ve firmaların rekabet güçlerinde bir farklılık meydana getirecek faktörler üzerinde dikkatlerinin odaklandığı bir çatı oluşturur. Dünya rekabet gücünün ilk kısmı rekabet için varlıkları ihtiva eder. Sahip olunan doğal varlıklarla rekabet gücü arasındaki hayati bağ, rekabet içi

<sup>299</sup> G. Donald Mcfetridge, **A.g.e.**, s.23-24.

<sup>300</sup> Zofia Wysokinska, **A.g.e.**, s.11.

<sup>301</sup> Lizette Smook, **The Competitiveness of the China Textile Apparel Manufacturing Industry**, Oxford: Writersworld Publish, 2004, s.13.

<sup>302</sup> Zofia Wysokinska, **A.g.e.**, s.11.

<sup>303</sup> Coşkun Can Aktan ve Y. İstiklal Vural, **Rekabet Dizisi: 2 Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri** Ankara: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonları Yayın No:254, 2004, s.16-18.

<sup>304</sup> P. Shurchuluu, **A.g.e.**, s. 409.

varlıkların ilk şekline dönüşür. Bu varlıklar ve kaynakların kullanımında optimizasyonla en yüksek verimliliği başarma görevidir.

Globalleşme (Saldırganlık ve Çekicilikler)				
Rekabet İçin Varlıklar	X	Rekabetçi Süreçler	=	Dünya Rekabet Gücü
Altyapı	=	Kalite	=	Piyasa Paylaşımı
Finans	=	Hız	=	Kar
Teknoloji	=	Kişiselleştirme	=	Büyüme
İnsan	=	Hizmetler	=	Süre

**Şekil 3-2: Dünya Rekabet Gücü Formülü**

**Kaynak:** P. Shurchuluu, “National Proctivity and Competitive Strategies for the New Millennium”, **İntegrated Manufacturing Systems**, Vol:13, No:6, 2002, s.409

Dünya rekabet gücü formülünün ikinci kısmını rekabeçi süreçler ihtiva eder. İşletmeler noktasından bakıldığında kalitenin hızın ürünlerin kişiselleştirilmesi ve hizmetler, süreçlerin etkili yönetimi rekabet gücü için hayati öneme sahiptir. Bunun anlamı bir firmanın iş süreçlerinden gelen yüksek verimliliğin başarılmasıdır. Kısaca, hem varlıklar noktasından hem de süreçler noktasından yüksek verimlilik rekabet gücü için hayatidir.<sup>305</sup>

### 3.1.3. Rekabetin Fonksiyonları

Rekabetin fonksiyonel olarak önemli pek çok faydaları mevcuttur. Ekonomik sosyal anlamda refahı artırır. Statik yönüyle kaynakların ihtiyaçları karşılayacak şekilde dağılımını sağlarken verimliliği yükseltir ve dinamik yönüyle de teknolojik ilerlemenin itici gücüdür. Bu noktalardan hareketle, rekabetin fonksiyonel anlamda sağladığı yararlar ve rekabetin iktisadi fonksiyonları konunun anlaşılması açısından önemlidir.

#### 3.1.3.1. Genel Olarak Rekabetin Fonksiyonları

Rekabet, ekonomik etkinliği artırmak için gerekli şartlardan birisidir. İktisadi etkinlik kıt kaynakların azami faydayı sağlayacak şekilde kullanılmasıdır. Değişen ihtiyaç ve gereksinimlere rakiplere kıyasla en uygun davranışı gösterip ürün fiyat ve kalitesinde sürekli rekabet etmek, ekonomik etkinliği artırdığı ölçüde, sosyal refahın artmasına katkıda bulunur. Rekabet, üretimde, kaynak dağılımında ve yenilikte etkinliği sağlayarak, iktisadi

<sup>305</sup> P. Shurchuluu, **A.g.e.**, s. 409-410.

refah ve gücün tek bir elde toplanmasını önleyerek demokratik katılımı ve çoğulculuğu artırdığı için piyasa ekonomilerinde stratejik öneme sahip bir faktördür. Bu süreçlerle rekabet etkin çalışır ve kendisinden beklenen çeşitli fonksiyonları yerine getirebilir.

Rekabet, arz edilen mal ve hizmetlerin uzun vadede talebe yetecek düzeyde olmasını sağlayacak şekilde üretimi ve tüketicilerin ihtiyaçlarını koordine eder. Kaynak tahsisinde, üretim faktörlerinin kullanılmasında verimliliği en üst düzeye çıkararak etkinliği artırır. Üretici ve tüketiciler birbirlerinin eylemlerini kendi çıkarlarını gözetmek suretiyle kontrol edebilirler. Rekabetin bu statik yönü yanı sıra dinamik işlevleri de bulunmaktadır. Rekabet teknolojik ilerlemelerin arkasında yatan temel itici güçtür.<sup>306</sup> Bu güç kaynakların etkin kullanımı, maliyetlerin düşürülmesi, yeni teknolojilerin bulunması ve bu teknolojilerin üretime yansıtılması ve fiyatların düşmesi gibi yararlar sağlar.<sup>307</sup> Bu nedenle ürün ve üretim süreçlerindeki yenilik ve icatlar rekabet sürecinde önemli bir unsur haline gelmiş firmalar yeni ürün ve üretim süreçlerini geliştirmek için çabalamak zorunda kalmışlardır. Rekabet, süreklilik ve beraberinde süreklilik gerektiren bir değişim süreci olması, firmaları rakipleri karşısında daima yenilikçi kalmaya zorlamaktadır.<sup>308</sup> Bu süreç, piyasanın etkin çalışmasından beklenen yararların elde edilmesi için gerekli olan, rekabetin varlığının bir sonucudur.

### 3.1.3.2. Rekabetin İktisadi Fonksiyonları

Rekabet, farklı niteliklere sahip çok sayıda iktisadi fonksiyona sahiptir. Stockmann rekabetin farklı niteliklere sahip çok sayıda iktisadi fonksiyonlarını, rekabetin fonksiyonları başlığı altında 8 maddede toplamıştır. Bunlar:

1. *Kaynak Dağılımı Fonksiyonu:* Optimum kaynak dağılımının ve dolayısıyla optimum verimliliğin sağlanmasında, fonksiyonel işlerliğe sahip rekabet en iyi araçtır. Ekonomik kaynaklara sahip olan birimler, bunları en karlı biçimde kullanmak isteyeceklerinden rekabet yoluyla kaynaklar en etkin oldukları alanlara kayarlar.

---

<sup>306</sup>Coşkun Can Aktan ve Y. İstiklal Vural, **Rekabet Dizisi : 1 Yeni Ekonomi ve Yeni Rekabet**, Ankara: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonları Yayın No:253, 2004, s.15-16.

<sup>307</sup> Hakkı Çiftçi, **A.g.e.**, s.33.

<sup>308</sup>Coşkun Can Aktan ve Y. İstiklal Vural, **Rekabet Dizisi: 1 Yeni Ekonomi ve Yeni Rekabet, A.g.e.**, s.15-16.

2. *Teknik Gelişmeyi Sağlama Fonksiyonu:* Pazarlanabilir yeni bir ürüne dönüşecek yeniliğin firmalara sağlayacağı kazançlar, yeniliğin yaratılması için güçlü bir teşvik unsuru olmaktadır.

3. *Gelir Dağılımı Fonksiyonu:* Etkin rekabet, ekonomik başarının ödüllendirilmesine dayandığı için, daha verimli olanlar daha çok kar ve dolayısıyla daha yüksek gelir sahibi olacaktır.

4. *Tüketici Tercihlerinin Tatmini Fonksiyonu:* Rekabet piyasadaki mal çeşitliliğini, fiyatların düşürülmesini, kalitenin artırılmasını sağlayarak tüketicinin yararını korur.

5. *Uyum Esnekliği Fonksiyonu:* Etkin rekabet, kaynakların optimal dağılımını ve daha verimli olan alanlara yönlendirilmesini sağlar. İşletmelerin üretim programlarının, üretim yöntem ve süreçlerinin iktisadi ve teknolojik değişikliklere ve iktisadi kriz ve dalgalanmalara uyum sağlama yeteneği artırır.

6. *Ekonomik Gücü Kontrol Fonksiyonu:* Etkin rekabet kontrol edilemeyen ekonomik gücün ortaya çıkmasını engeller.

7. *Politik Gücü Kontrol Fonksiyonu:* Etkin rekabetin işlediği bir alanda devlet müdahalesinin hiçbir dayanağı bulunamayacağı için, devlet herhangi bir müdahaleden önce bunun zorunlu olup olmadığını iyice gözden geçirmekle mükellef olur.

8. *Bireylerin Tercih ve Davranışlarında Özgürlük Sağlama Fonksiyonu:* Etkin rekabet, girişimcilere maksimum davranış ve seçim özgürlüğü sağlar. Bu özgürlük etkin bir rekabetin temel koşullarından biri olmanın dışında, başlı başına değer de içerir.<sup>309</sup>

## **3.2. Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler ve Analizi**

### **3.2.1. Firma İçi ve Firma Dışı Etkenler**

Global ekonomide, uluslararası engellerin ortadan kalktığı, mal, hizmet, sermaye ve emeğin akışkan hale geldiği, teknik ve bilimsel süreçlerdeki adımların dikkat çekici bir şekilde hızlandığı son yıllarda, bir dönüşüm yaşanmıştır. Bu dönüşümle beraber firmaların

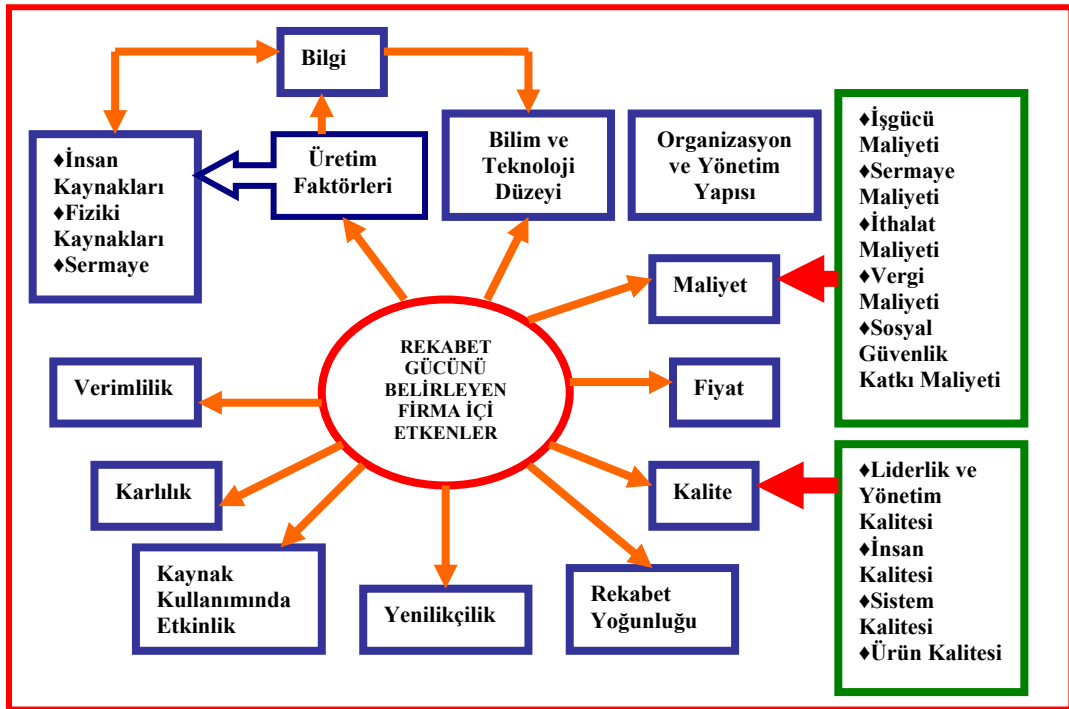
---

<sup>309</sup> Stockmann K., “Sosyal Piyasa Ekonomisinde Rekabetin Fonksiyonları ve Korunması”, **Sosyal Piyasa Ekonomisinin Rekabet Boyutu**, Çev. M Öğüt, İzmir: 1992, s. 20-25.

rekabet gücünü belirleyen etkenlerin sayısı artmış ve daha karmaşık hale gelmiştir.<sup>310</sup> Firmaların rekabet gücünü belirleyen pek çok etken bulunmaktadır. Bu rekabet gücünü belirleyen etkenleri esasen firma içi etkenler ve firma dışı etkenler olmak üzere iki ana kategoride toplamak mümkündür.<sup>311</sup>

### 3.2.1.1. Rekabet Gücünü Belirleyen Firma İçi Etkenler

Firma içi etkenler arasında firmanın ürettiği malların kalitesi, maliyeti ve fiyatı önem taşımaktadır. Maliyetler arasında da işgücü maliyeti, sermaye maliyeti, ithalat maliyeti, vergi maliyeti, sosyal güvenlik maliyeti ve benzeri maliyet faktörlerini gözönüne almak gerekir. Bunun dışında verimlilik, karlılık, firmada kullanılan bilgi teknolojisi, organizasyon ve yönetim yapısı, kaynakların etkin kullanımı, yenilikçilik ve yaratıcılık gibi faktörler rekabet gücünü belirleyen firma içi diğer etkenlerdir.<sup>312</sup>



Şekil 3-3: Uluslararası Rekabet Gücünü Etkileyen Firma İçi Etkenler

**Kaynak:** Coşkun Can Aktan ve Y. İstiklal Vural, **Rekabet Dizisi: 2 Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri** Ankara: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonları Yayın No:254, 2004, s.16-18.

<sup>310</sup> Lopez Augusto Claros , “ Global Competitiveness ”, **The Economic Times**, (27 Sebtember 2006), <http://economictimes.indiatimes.com/articleshow/2032320.cms> (20 Şubat 2007).

<sup>311</sup>Coşkun Can Aktan ve Y. İstiklal Vural, **Rekabet Dizisi: 2 Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri** A.g.e., s.27.

<sup>312</sup> Hakkı Çiftçi, A.g.e, s.102.

Rekabet gücünü belirleyen başka etkenler de bulunmaktadır. Bu etkenler arasında, firmanın faaliyette bulunduğu sektördeki rekabet yoğunluğu, firmanın malın fiyatını tespit etmede ne ölçüde güçlü olduğu, sektördeki ölçek ekonomileri, işgücünün verimliliği, firmanın organizasyon ve yönetim biçimi, kapasite kullanım oranı, sermaye piyasalarındaki finansman koşulları,<sup>313</sup> firmada kullanılan bilgi ve teknoloji, kaynakların etkin kullanımı, yenilikçilik ve yaratıcılık gibi faktörler uluslararası rekabet gücünü belirleyen başlıca firma içi etkenlerdir.<sup>314</sup>

### 3.2.1.2. Rekabet Gücünü Belirleyen Firma Dışı Etkenler

Rekabet gücünü belirleyen firma dışı pek çok etkenler bulunmaktadır. Bu etkenler içinde devletin ekonomideki yeri ve ekonomiye devlet tarafından yapılan müdahaleler direkt olarak endüstriyel yapıları ve girişimcilerin davranışlarını etkilemesi açısından önemlidir.<sup>315</sup> Devletin ekonomideki görev ve fonksiyonlarının genişlemesine paralel olarak firmalar bundan olumsuz etkilenir. Devletin büyümesi, en başta kamu harcamalarının artması anlamına gelir. Artan kamu harcamaları ise en başta vergiler ile finanse edileceğinden, bu dolaylı olarak firmaların vergi yükünü artırır. Kamu harcamalarının vergi dışı kaynaklarla (borçlanma ve emisyon) finansmanı ise birçok ekonomik sorunun (bütçe açıkları, enflasyon v.s.) ortaya çıkmasında belirleyici rol oynayabilir.<sup>316</sup> Buna karşın iyi bir devlet yönetiminin (kamu idaresi, vergilendirme ve ekonomik düzenlemelerle) sağlanabilmesi, firmalar ve toplum için gerekli alt yapı çalışmalarının yapılabilmesi, bu hizmetlerin devamlılığının sağlanması açısından önemlidir. Bu süreç özel sektör firmaları için rekabetçi bir işletme çevresinin sağlanmasıyla elde edilen ekonomik gelişmeyle gerçekleştirilebilir.<sup>317</sup>

---

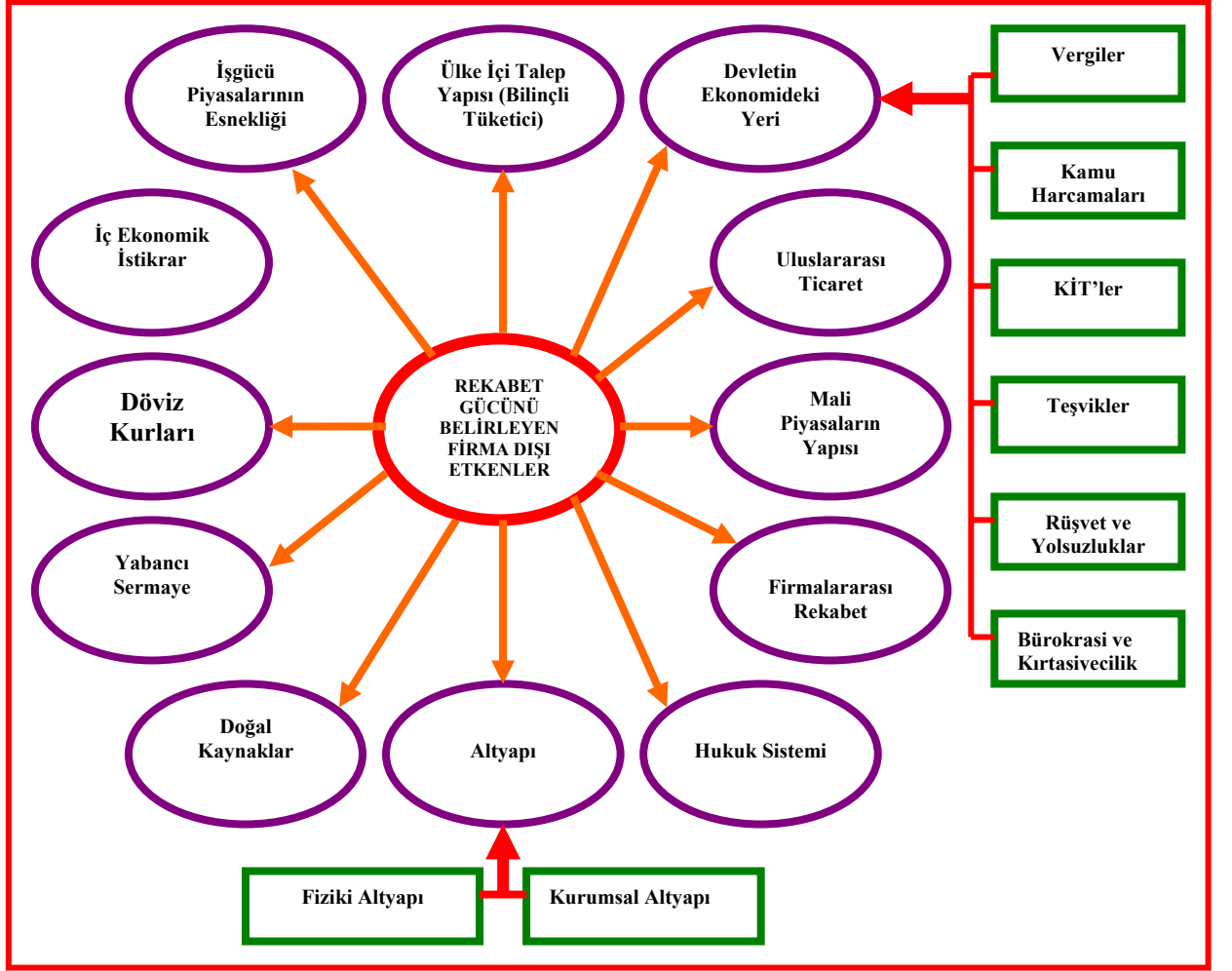
<sup>313</sup> Coşkun Can Aktan ve Y. İstiklal Vural, **Rekabet Dizisi: 2 Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri A.g.e.**, s.27-28.

<sup>314</sup> Hakkı Çiftçi , **A.g.e.**, s.102

<sup>315</sup> R. S. Khemani, “Competition Policy, Economic Adjustment and Competitiveness ”, **Building Competitive Firms Incentives and Capabilities**, Washington, DC, USA: The World Bank Publication, 2002, s.77.

<sup>316</sup> Coşkun Can Aktan ve Y. İstiklal Vural, **Rekabet Dizisi: 2 Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri A.g.e.**, s.28.

<sup>317</sup> R. S.Khemani, **A.g.e.**, s.77.



**Şekil 3-4: Uluslararası Rekabet Gücünü Etkileyen Firma Dışı Etkenler**

**Kaynak:** Hakkı Çiftçi, **İktisadi Gelişimde Uluslararası Rekabet ve Ulusal Kurumlar Dinamiği**, 1.b., Ankara: Seçkin Yayınları, 2004, s.104

Uluslararası rekabet gücünü belirleyen firma dışı etkenler arasında uluslararası ticaret sistemi de önem taşır. Bilindiği üzere uluslararası ticaret sistemleri deyince bundan korumacılık veya serbest ticaret sistemleri anlaşılır. Serbest ticarete devletin uluslararası ticarete bir müdahalesi söz konusu değildir. Korumacılık adı verilen dış ticaret sisteminde ise, adından da anlaşıldığı üzere devletin bazı sektörleri dış rekabetin muhtemel olumsuz etkilerine karşı koruması geçerlidir. Korumacılık, rekabet gücünün gelişmesinin önündeki engellerden birisidir. Sürekli devlet korunması ve desteği altında olan şirketlerin rekabet güçlerini kendiliğinden artırmaları beklenemez. Buna karşın serbest ticaretin geçerli olduğu bir uluslararası ticaret sisteminde firmalar, rakip firmalarla yarışabilmek için

sürekli olarak kaliteyi artırma, maliyetleri minimize etme, kaynakları etkin kullanma zorunluluğunu hisseder. Bu netice olarak firmanın rekabet gücünü yükseltir.<sup>318</sup>

Uluslararası rekabet gücünü etkileyen firma dışı etkenler arasında tüketicilerin bilinç düzeyi de önem taşımaktadır. Sürekli kaliteyi arayan, etkinliğe odaklanan, işin gereğine ve ihtiyacına yönelik bilgiyi elde eden, mal ve hizmetlerde yenilikleri isteyen bilinçli tüketici kesimi firmaların sürekli gelişme içerisinde olmaları üzerinde baskı oluşturmaktadır. Bu süreç firmaları daha rekabetçi hale getirmektedir. Rekabet gücünü belirleyen firma dışı etkenlerden biri de işgücü piyasalarındaki esneklik düzeyidir. İşgücü piyasalarının katı iş hukuku kurallarıyla düzenlendiği ve devletin bu piyasalara müdahalelerinin olduğu ülkelerde özel firmalar bu düzenleme ve müdahalelerden olumsuz yönde etkilenmektedir. Bir yandan sosyal hak olarak iş güvencesi sağlanmaya çalışılırken öte yandan firmaya katkısı çok az olan çalışanların işten çıkarılması güçleşmektedir. Bu da doğal olarak firmanın karlılık ve verimlilik yapısını bozmaktadır.<sup>319</sup> Ülke içi ekonomik istikrar da uluslararası rekabet gücünü etkileyen faktörlerden bir diğeridir. Enflasyon, firmaların maliyetlerini çok olumsuz yönde etkilemekle kalmamakta, yatırım kararları üzerinde de olumsuz etkiler yaratmaktadır. Fiyatlar genel seviyesindeki istikrarsızlık, firma, endüstri ve ulusal düzeyde rekabet gücünü azaltmaktadır. Fiyat istikrarının yanısıra, döviz kurlarında ani ve sık değişimlerin olduğu ülkelerde, bu durum müteşebbislerin ve ihracatçıların sağlıklı kararlar almalarını engellemektedir. Sadece ülke içi yatırımcılar için değil, yabancı yatırımcılar için de ülkedeki istikrar ve döviz kurlarındaki istikrar önem taşımaktadır.

Bir ülkenin doğal kaynakları ve doğal zenginlikleri hiç şüphesiz o ülkenin rekabet gücünü çok olumlu yönde etkiler. Yerüstü ve yeraltı zenginliklerine sahip olan ve aynı zamanda iklim koşulları üretim için elverişli olan ülkelerde rekabet gücünün yüksek olması beklenir. Rekabet gücünü etkileyen diğer firma dışı etkenler arasında; hukuk sistemi, piyasadaki rekabet düzeyi ve mali piyasaların gelişmişlik düzeyi gibi faktörler de önem taşır. Hukuk sistemi, bir ülkedeki kurumsal altyapıyı ifade eder. Gerek özel hukuk, gerekse kamu hukuku kurallarının çok iyi düzenlenmiş olduğu ülkelerde piyasa ekonomisi daha da güçlenir. Fiziki altyapı (maddi altyapı) da, rekabet gücü açısından önem taşır. Enerji, ulaştırma ve haberleşme alanlarında iyi bir altyapıya sahip olan ülkelerde,

---

<sup>318</sup> Coşkun Can Aktan ve Y. İstiklal Vural, **Rekabet Dizisi: 2 Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri A.g.e.**, s.28-29.

<sup>319</sup> Hakkı Çiftçi , **A.g.e**, s.103.



firmaların dış firmalarla rekabet etme gücü artar. Ülke içindeki rekabet düzeyi de son derece önemlidir. Kendi ülkesinde rekabeti tanıyan firmalar, uluslararası rekabete girmekten çekinmeyecektir. Sonuç olarak tüm bu sayılan faktörler, uluslararası rekabet gücü üzerinde çok olumlu sonuçlar doğurmaktadır.<sup>320</sup>

### 3.2.2. Firma Düzeyinde Rekabet Gücü Göstergeleri

Daha önceki bölümlerde ifade edildiği gibi, rekabet gücü, firmanın, rakiplerine kıyasla daha fazla katma değer yaratabilme ve bunu sürdürebilme yeteneğidir. Diğer bir ifadeyle daha üstün performans ortaya koyabilme, ortaya koyduğu performansı sürdürebilme kabiliyetidir. Burada firma performansını belirleyen tüm öğeler aynı zamanda firmanın rekabet gücünü ortaya koyan göstergelerdir. Bu kriterler, kalite ve verimlilik, karlılık ve maliyet, ürün geliştirme ve yenilik, müşteri ve çalışanların memnuniyetidir.<sup>321</sup>

#### 3.2.2.1. Kalite ve Verimlilik

Ürün ve hizmetlerin bünyesinde farklılık yapacak ve müşteri için daha cazip hale getirecek her türlü çabalar kalite kavramını içinde yer almaktadır. Bu şekilde ürünün dayanıklılığı ve sağlamlığı artacak, kullanım güvenilirliği yükselecek bundan doğacak risk azaltılacak, eğer ürün kullanıcının başarısını artıracak bir ana mal ise nihai ürünün kalitesini yükseltecektir.<sup>322</sup> Örneğin ürün kategorisi içinde iyi tanımlanmış iki ürün düşünüldüğünde, eğer müşteriler onlardan birini satın alacaklarsa ve her iki ürünün fiyatları da aynıysa, seçilen ürün, en yüksek kaliteye sahip olan ürün olacaktır. Böylece müşteri rakiplerin ürünlerinden daha kaliteli bulduğu firmanın ürünlerini tercih etmiş olacaktır.<sup>323</sup> Burada ürün kalitesini ortaya çıkaran birçok unsur bulunmaktadır. Bu unsurların hepsi kalitenin birer boyutunu oluşturur ve ürün kalitesi bu kalite boyutlarının bir sonucudur. Organizasyonlar arasında yapılan karşılaştırmalar da önemli bir kriterdir.

---

<sup>320</sup> Coşkun Can Aktan ve Y. İstiklal Vural, **Rekabet Dizisi: 2 Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri A.g.e.**, s.30-31.

<sup>321</sup> **A.g.e.**, s.75.

<sup>322</sup> Erol Eren , **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5.b., İstanbul: Beta Yayını İşletme Ekonomisi Dizisi:99, 2000, s.301.

<sup>323</sup> Garth Saloner , Andrea Shepard ve Joel Podolny , **Strategic Management**, Newyork: Hermitage Publishing Services, 2001, s.56.

Verimlilik bir diğerk organizasyon performans kriteridir ve karşılaştırmalar açısından önemlidir. Verimlilik, bir üretim ya da hizmet sisteminin ürettiğı çıktı ile, bu çıktıyı yaratmak için kullanılan girdi arasındaki ilişkidir. Bu nedenle verimlilik mal ve hizmetlerin etkin kullanımınıdır. Bu açıdan işletmeler iç ve dış pazarlarda rekabet edebilmek için başka kozlarının yanı sıra verimlilik kozunu da kullanır. Verimliliğın ölçülmesi de bu noktada gerekli hale gelmektedir. Çünkü ölçülemeyen bir büyüklüğün artıp artmadığı da bilinemez. Kaldı ki, rakip işletmelerin verimlilikleri göz önünde tutulduğunda, ölçülmeyen verimliliğın daha iyi mi yoksa kötü mü olduğu anlaşılabilir.

Bir işletme yöneticisi, satın almadan üretmeye, planlamadan pazarlamaya dek uzanan geniş bir alanda, belirli önlemler aldığında, yaptığı işin bir anlam taşıyıp taşımadığını anlamak için verimlilik değişimlerine bakmak, söz konusu göstergeleri ve onunla ilgili öteki göstergeleri ölçmek durumundadır. Bu durum işletme üretim faktörlerinde meydana gelen dalgalanmaların zamanında saptanabilmesini ve gerekli önlemlerin alınmasını sağlar.<sup>324</sup>

### 3.2.2.2. Karlılık ve Maliyet Etkinliğı

Rekabet gücü, üretim teknolojilerinin etkinliğı kadar girdi maliyetlerinin (işgücü maliyetleri ve malzeme maliyetlerinin) azalmasıyla da yükselir. Diğerk bir deyişle satış miktarlarının yada fiyatların birbirinden bağımsız olduğu, kalitede sürekliliğın arttığı ve üretim maliyetlerinin azaldığı durumlarda rekabet gücü artar.<sup>325</sup>

Burada sadece girdi maliyetlerini ve üretim maliyetlerini düşürmek yeterli değildir. Etkili rekabet edebilmek ve rekabet gücünü artırabilmek için, müşterilerin gereksinimlerini ve beklentilerini, üretilen mal ve hizmetlerle, pazarda oluşan fiyatlarla karşılarken, işletmenin tüm faaliyetlerinde maliyetleri düşürülmelidir. Bu süreçte işletmenin de, sektörde oluşan fiyatlarla, maliyetler arasındaki fark açılacak ve işletme ortalamasının üzerinde getiri elde ederek rakiplerine üstünlük sağlayacaktır.

---

<sup>324</sup> Hakan Çelenk, “Ergonominin Verimliliğe ve Motivasyona Etkisi” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 2000), s.23-33.

<sup>325</sup> Patrick Aubert ve Marie Leclair, “How Informative are Firms’ Statements about Competitiveness? Assessing the Quality of Information about Competitiveness in the French Quarterly Business Survey in Goods-Producing Industries”, **Institut National De La Statistique Et Des Études Économiques (INSEE)**, Document de travail Insee-DESE, G2004/01, (July 2004), s.6.

Kısaca maliyetlerin düşürülmesi için sadece tedarikçilerle pazarlık yaparak girdi fiyatlarını düşürmek, enerji, haberleşme, yönetim ve ofis giderlerini azaltmak, çalışanların yan ödemelerini azaltmak gibi birkaç faaliyet şeklinde yapılan çalışmalar yeterli değildir. Faaliyetlerin bütününde inceleme yapılarak maliyet iyileştirmesine gidilmesi gerekmektedir.<sup>326</sup> İşte bu süreçte sağlanan karlılık ve maliyet etkinliği, rekabet gücü göstergesi olarak, organizasyondaki maliyetlerin ne ölçüde minimize edildiğini ve bunun karlılık açısından getirisini gösterir.

### 3.2.2.3. Ürün Geliştirme ve Yenilik

Standart mal ve hizmetlerin müşteri beklentilerine cevap vermediği ortamlarda, işletmeler, müşteri arzu, gereksinim ve beklentilerine uygun olarak, farklı çözümler bulmak zorundadır. Rekabet gücü kazanmanın bir yolu da budur. Herkesin yaptığından farklı çözümler bulmak zorundadır. Herkesin yaptığından farklı olarak müşteri tercihini kendi mal ve hizmetlerine yöneltmek gerekmektedir.<sup>327</sup>

Yenilikçi firma, yalnızca çeşitli ürünler üreten firma değil, aynı zamanda kendi özgün ürünlerini üreten firmadır. Ekip çalışması egemendir. Esnek firmadaki dikey ve yatay iletişim kanallarına ek olarak çapraz iletişim kanalları da oluşturulmuştur. Yenilikçi kapasite temel performans ölçütü olarak görülmektedir. Yenilikçilik, yalnızca yeni teknolojilerle sınırlı bir yetenek değildir. Aynı zamanda yeni piyasaların, organizasyonların, işyerlerinin, endüstriyel ilişkilerin, misyonların oluşturulması bağlamında da anlamı ve işlevi vardır. Firmalar da meydana gelen bu değişimler esnekliği temel kavram haline getirmiştir.<sup>328</sup> Bunun için kullanılan ürün geliştirme ve yenilik, müşterinin mal ve hizmetlere yöneltilmesinde önemli bir unsurdur. Bu unsur organizasyonun rekabet gücü göstergesi olarak da önemlidir. Bu nedenle ürün geliştirme ve yenilik, organizasyon performansının ölçülmesinde kullanılan bir kriterdir. Ürün geliştirme, bir strateji olarak, mevcut ürün ve hizmetlerdeki meydana getirilen değişimler

---

<sup>326</sup> Hayri Ülgen ve S. Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 1.b., İstanbul: Literatür Yayınları No: 113, 2004, s.260

<sup>327</sup> **A.g.e.**, s. 264

<sup>328</sup> B. Ali Eşiyok, **Kriz, Esnek Üretim Sistemi ve Anadolu Sanayi Odakları (Anadolu Kaplanları): Kalkınmanın Neresinde?**, Ankara: Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş İktisadi Araştırmalar Yayını, 2001, s. 33

ve iyileşmelerle artan satışları göstermektedir.<sup>329</sup> Ayrıca organizasyondaki yeni buluşlar, yeni ürünler, ürünlerin yaşam devri vs. kriterler esas alınarak yenilik ve yaratıcılığın ne ölçüde var olduğu tespit edilebilir. Bunun dışında ar-ge harcamaları ve diğer yeni teknolojiler açısından organizasyonun mevcut durumu diğer organizasyonlar ile karşılaştırılabilir.<sup>330</sup>

#### 3.2.2.4. Müşteri ve Çalışanların Memnuniyeti

Müşteri ve çalışanların memnuniyeti organizasyon performansı ölçülmesinde kullanılan bir diğer kriter olarak görülmektedir. Müşterilerin memnuniyetleri açısından işletmenin mal ve hizmetlerini tüketen kişi veya grupların özellikleri tanımlanırken, yaşları, gelir seviyeleri, cinsiyeti, mesleki durumları, sosyal itibarları, tüketim alışkanlıkları, ürüne yönelik beklentileri, satın alma güdeleri, teşvik uygulamaları v.s. göz önüne alınmalıdır.

Böylece, mal ile hedef kitle arasındaki uyum sağlanarak, ambalaj, reklam, fiyat ve dağıtım gibi konularda benzer veya farklı özelliklere sahip tüketici grupları için alınacak kararları kolaylaştacaktır. Bu kararlar doğrultusunda müşteri memnuniyetini ölçmek için müşteri şikayetleri, yeni müşteri sayısı, siparişlerin teslimat süresi, hatalı mal teslimleri gibi bir takım kriterler esas alınabilir.<sup>331</sup>

Çalışanların memnuniyeti konusunda ise işe devamsızlık, işgücü devir oranı ( bir yıl içinde işyerinden ayrılan personel yüzdesi, işten ayrılan personelin çalıştıkları departmanlar açısından dağılımı v.s.) gibi performans göstergelerine bakılabilir.<sup>332</sup>

---

<sup>329</sup> R. Fred David, **Strategic Management Concepts**, New Jersey: Prentice Hall Upper Saddle River 07458, 1999, s.51.

<sup>330</sup> Coşkun Can Aktan ve Y. İstiklal Vural, **Rekabet Dizisi: 2 Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri A.g.e.**, s.77.

<sup>331</sup> Ömer Dinçer , **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5.b., İstanbul: Beta Basım Yayım İşletme Ekonomisi Dizisi: 66, 1998, s.187.

<sup>332</sup> Coşkun Can Aktan ve Y. İstiklal Vural, **Rekabet Dizisi: 2 Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri A.g.e.**, s.77-78.

### 3.3. Rekabet Stratejisi

#### 3.3.1. Stratejik Etkinlik ve Rekabet Stratejisinde Göz Önünde Tutulması Gereken Faktörler

Rekabet stratejisi geliştirmek için, temelde bir firmanın nasıl rekabet edeceği, hedeflerinin neler olması gerektiği ve bu hedefleri gerçekleştirmek için hangi politikaların uygulamaya geçirilmesi gerektiği noktasında güçlü bir formüle gerek duyulmaktadır. Ayrıca güçlü bir stratejik etkinlik sağlamak ve bu etkinliğin sürdürülmesinin sağlanması da konunun anlaşılması açısından önemlidir.

##### 3.3.1.1. Strateji ve Stratejik Etkinlik

Strateji, genel amaçlara ulaşmak üzere hazırlanan kapsamlı hareket planları ve kaynak kullanım yöntemleridir.<sup>333</sup>Bu bağlamda rekabet stratejisi, müşteri tercihlerindeki değişimleri görebilmek, çalışma alışkanlıklarındaki değişimleri gözleyebilmek ve müşteriye rakiplerin sunamayacağı çok farklı yararlar sunabilmektir. Günümüzde rekabet avantajı yakalamanın en etkili yollarından biri strateji oluşturma dır. Rekabette kalıcılık ve süreklilik rakipten daha iyi yapmaya değil, daha farklı yapabilmeye dayanmaktadır. Rekabette kalıcı üstünlük ancak işletme stratejisinin yeniden oluşturulması ile mümkündür. Ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet edebilmek büyük ölçüde stratejinin yeniden yapılandırılmasıyla mümkündür.

Rekabete dayanan ekonomik bir ortamda strateji yeniliği, ilerlemeyi ve işletmelerin sürekli olarak çevreye uyumunu veya çevre ile karşılıklı uyum içinde olmasını sağlayarak, meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel araç olmaktadır. Stratejik faaliyet için belirli oranda kaynakların el altında bulundurulması, çevredeki değişiklikler karşısında bu kaynaklara bakılarak kararlar verilmesi gerekmektedir. Alınacak olan bu kararlar, işletmelerin bilgi ve iradeye dayanan dinamik ve ilerici bir yönetimin içerisinde çalışmasını, geleceğin uzun vadeli değişimlerini öngörerek

---

<sup>333</sup> Halil Seyyidoğlu, **İngilizce -Türkçe Ekonomi ve İşletmecilik Terimleri Açıklamalı Sözlük**, İstanbul: Güzem Can Yayınları No:15, 1999, s..313.

sistematik bir biçimde düzenlenmesini sağlayacaktır. Böylece işletmelerin hayatında kadere veya şansa bırakılan noktalar azaltılmış veya kontrol altına alınmış olacaktır.<sup>334</sup>

### 3.3.1.2. Rekabet Stratejisinde Göz Önünde Tutulması Gereken Faktörler

Firmaların rekabet avantajı elde etmeleri, diğer bir deyişle onun rakiplerinin rekabet avantajlarını azaltan ve bu rekabet avantajını geliştirip, korumalarını sağlayan kazanımları elde etmeleri, firmalar için bir strateji gerektirir.<sup>335</sup> Bir rekabet stratejisi geliştirmenin önemi, onun gelişmekte olan ve genişleyen bir formül olmasından kaynaklanır. Yani bir işletmenin nasıl rekabet edeceği, onun amaçlarının ne olması gerektiği ve politikaların ne amaçlarla icra edilmesi gerektiğinin ortaya konması ve bu süreçteki dinamik yapı bu durumun nedenidir.

Şekil 3-5’de bir şirketin başarı sınırlarının tanımlanmasında göz önünde tutulan en geniş rekabet stratejisi formülü, dört anahtar faktörden oluşmaktadır. Şirketin güçlü ve zayıf yanları; rakiplerine kıyasla finansal kaynakları, teknoloji durumu, markasının tanınmışlığı v.b gibidir. Organizasyonun kişisel değeri; uygulayıcı konumda olan yönetici ve personelin motivasyonu ve ihtiyaçları v.b. gibidir. Güçlü ve zayıf yanlar, şirket içi sınırların belirlendiği değerlerle kombine edilirse, bir şirket rekabet stratejisine tam olarak uyum sağlayabilir.

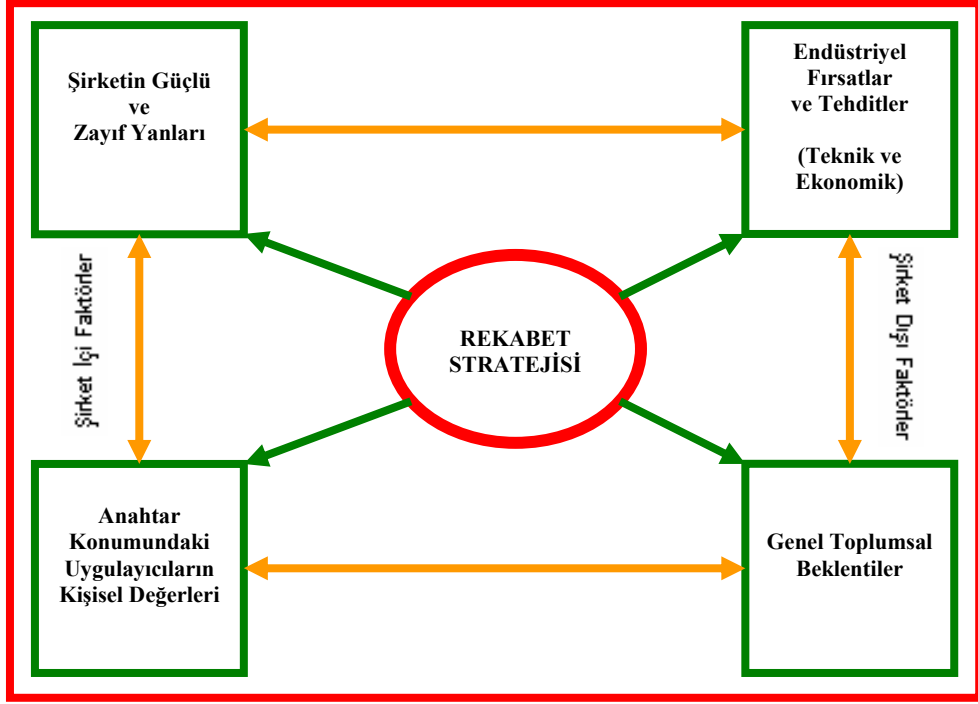
Dış sınırlar şirketin içinde yer aldığı endüstri tarafından ya da daha geniş bir çevre tarafından belirlenir. Endüstriyel fırsatlar ve tehditler, mevcut risk ve potansiyel ödüllerin yer aldığı rekabetçi çevreyle belirlenir. Sosyal beklentiler, devlet politikaları, sosyal olaylar, gelişmekte olan değerler ve kültür vb. gibi unsurların şirket üzerindeki etkilerini göstermektedir. Bir işletme, bu dört faktörü, gerçekçi bir gelişme sağlamak için, amaç ve politikalarını yerine getirmeden önce göz önünde bulundurmalıdır.<sup>336</sup>

---

<sup>334</sup> Mustafa Tanyeri ve Aytekin Fırat, “Rekabet Etkeni Olarak Dış Kaynakların Kullanımı (Outsourcing)”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:7 Sayı: 3, 2005, s.269-270

<sup>335</sup> H John Dunning ve M. Surianna Lundon, “The Geographical Sources of Competitiveness of Multinational Enterprises: An Econometric Analysis”, **International Business Review**, Vol: 7, 1998, s.116

<sup>336</sup> E. Michaels Porter, **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors: with a New Introduction**, Newyork: The Free Press, 1998, s.24-26.



**Şekil 3-5: Formüle Edilmiş Rekabet Stratejisi Faktörleri**

**Kaynak:** E. Michaels Porter, **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors: with a New Introduction**, Newyork: The Free Press, 1998, s.26

### 3.3.2. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü

Rekabet üstünlüğü, ürün geliştirmeyi ve değişik üretim faktörlerinin kombine olmuş özelliklerden yararlandığı ve işletme stratejilerinin uygulandığı, üretim süreçlerini gösterir.<sup>337</sup> İşte bir firma, eşzamanlı olarak potansiyel rakipleri tarafında uygulanamayan, kendisi tarafından değer yaratan bir strateji uyguladığında, firmanın bir rekabet üstünlüğüne sahip olduğundan bahsedebilir. Yine bir firma eşzamanlı olarak potansiyel rakipleri tarafından uygulanamayan, kendisi tarafından değer yaratan bir strateji uyguladığında ve diğer firmalar tarafından bu stratejinin faydalarının kopya edilemediği durumda, firmanın sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğüne sahip olduğundan bahsedilebilir. Bu iki tanım üzerinde tartışmalar vardır.

<sup>337</sup> Edward W. Hill ve John F. Brennan, "A Methodology for Identifying the Drivers of Industrial Clusters: The Foundation of Regional Competitive Advantage", **Economics Development Quarterly**, Vol:14 No: 1, (February 2000), s. 65.

İlk olarak, bu tanımlar firmanın içinde olduğu endüstride sürekli çalışan diğer firmalarla, rekabet pozisyonu olarak karşı karşıya gelme noktasında odaklanmamaktadır. Bir firmanın rekabeti yalnızca o günün koşullarındaki rakiplerine karşı değil aynı zamanda, potansiyel rakipleri gelecekte endüstriye girecek olan firmalar olup, bu duruma hazır olmalarıdır. Bu yüzden rekabet üstünlüğü ya da sürdürülebilir rekabet üstünlüğü isteyen bir firma, gelecekteki potansiyel rakiplerinden ya da içinde bulunduğu endüstriye girme ihtimali olan rakiplerinden ve şu anki mevcut rakiplerinden hiçbiri tarafından eşzamanlı olarak uygulanamayan bir strateji yürürlüğe koymalıdır. İkinci olarak, burada zaman kavramı öne çıkarılmakta ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün tanımı, bir firmanın hoşlandığı rekabet üstünlüğünü, takvim periyoduna bağlı kalmadan benimsemesidir. Bir kısım yazarlar, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün, uzun bir takvim dönemi sonunda elde edilen bir rekabet üstünlüğü olduğunu ileri sürmektedir. Burada verilen zaman kavramı noktasında bir belirsizlik söz konusudur. Bu zamanın süresinin ne kadar olduğu belirtilmemektedir

Bir rekabet üstünlüğünün sürdürülebilir olup olmadığı, rekabetin kopya edilip edilmeme ihtimaline bağlıdır. Bir rekabet üstünlüğü eğer kopya etme (üstünlüğü sona erdirme) gayretlerinden sonra bile rekabet üstünlüğünün varlığı devam ediyorsa sürdürülebilirdir. Bu düşüncede sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün tanımı dengeli bir tanımdır. Teorik olarak sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün bu dengeli tanımı, birkaç avantaja sahiptir. Burada takvim zamanı periyodunun ne kadar olması gerektiği noktasında sakıncalar ortadan kalkmaktadır. Ayrıca farklı endüstrilerdeki firmaların sürdürülebilir bir avantaja sahip olmaları için bir rekabet üstünlüğüne sahip olmaları gerekir. Ampirik olarak sürdürülebilir rekabet avantajlarına yönelik, uzun takvim periyodu sonu ortalaması baz alınabilir. Ancak, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün varlığını tanımlayan, bu takvim zamanı periyodu değildir. Sonuç olarak, rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliğinin sonsuza kadar süreceği düşünülemez. Yalnız unutulmamalıdır ki, diğer firmaların kopya etme gayretleri olmadan rekabet te olmayacaktır.<sup>338</sup> Bu süreçte stratejik anlamda firmaların geleneksel rekabete bakışları değişmiş ve sürdürülebilir rekabeti başarmak için esnek ve yeni yaklaşımlara adapte olmuşlardır.<sup>339</sup>

---

<sup>338</sup> Jay Barney, "Firm Resources ve Sustained Competitive Advantage", **Journal of Management**, Vol: 17, No: 1, 1991, s. 102-103.

<sup>339</sup> Culpan Refik, **Global Business Alliances: Theory and Practice**, Westport, Connecticut, USA: Greenwood Publishing Group, Incorporated, 2002, s.1.



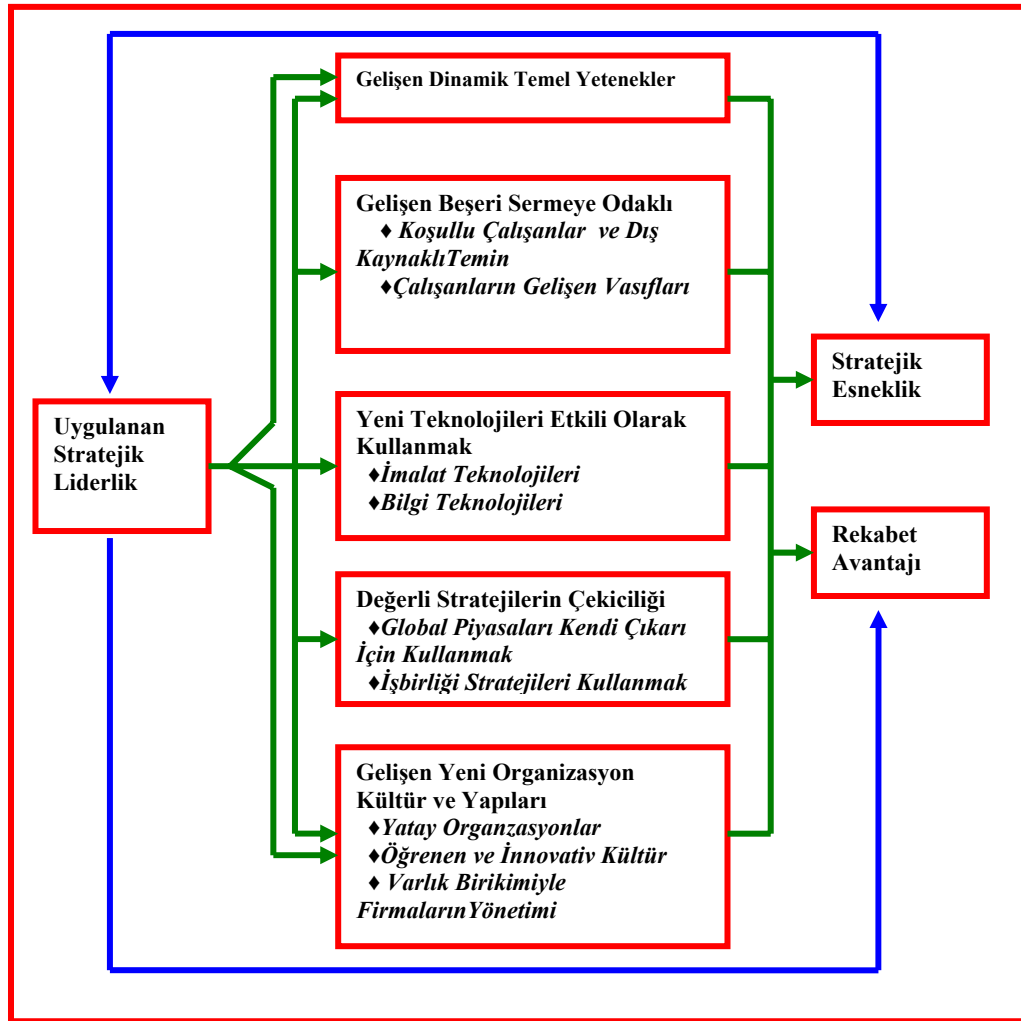
### 3.3.3. Stratejik Esneklik ve Rekabet Üstünlüğü

Yeni rekabetçi anlayıştaki güçlerin doğası, yatırım stratejileri, niteliksel gelişim, kurum kültürü, iletişim sistemleri, organizasyon yapısı, bugün için geçerli olan stratejik faaliyetler, kısaca uzun dönemli sağlıklı yapıda ve etkili çalışan bir firma görüntüsü gerektirir. Bu organizasyonun koşullara uyum sağlayabilme durumu, sürekli dengede kalabilme ve esneklik gerektirir. Bu gereklilik stratejik esnekliğin başarılmasını gerektiren bir durumdur.

Stratejik esneklik, firmanın, değişen rekabet koşullarına ve Rekabet üstünlüğüyle meydana gelen gelişmelere hızlı cevap verebilme ya da meydana gelen bu gelişmelere karşı yeni koşulları kontrol etme ya da yeni politikalar yaratabilme yeteneğidir. Yeni rekabet koşullarında, firmalar yardım eden pek çok faaliyetler vardır. Bu faaliyetler direkt ve indirekt olarak, stratejik esneklik ve rekabet üstünlüğünün başarılabilmesi için katkı sağlar. Bunlar arasında uygulanan stratejik liderlik, firmanın stratejik esnekliğini ve rekabet üstünlüğünü direkt olarak etkiler. Stratejik liderliğin, dolaylı olarak etkilediği diğer önemli faaliyetler ve sonuçları, 1) gelişen dinamik temel yetenekler, 2) beşeri sermaye yapısı, 3) etkili yeni teknoloji kullanmak, 4) değerli stratejilerin çekiciliği ve 5) yeni organizasyon yapıları ve kültürü inşasıdır. Bu faaliyetler yeni rekabet anlayışını yakalamak için gerekir. Bu durum şekil 3-6'da gösterilmektedir.

Firmanın stratejik liderleri genellikle üst yönetici takımı üyeleri olarak tanımlanır. Bu yüzden liderlerin kararları firma için anahtar role ve hayati öneme sahiptir. Bu liderler organizasyon için vizyon geliştirmeli ve bu vizyonu başarabilmek için diğer üyelerin desteğini ve sözünü almalıdırlar. Aynı zamanda değişim için onların katalizör görevi görmeleri de gerekir. Dinamik ve kompleks yeni rekabet anlayışında, heterojen ve farklı bir yönetim uygun strateji geliştirmek için gereklidir. Bu heterojen üst yönetim takımının farklılaşmış uzmanlık ve bilgiye sahip olması gerekir. Böylece böyle bir rekabet çevresinde stratejik lider daha etkili bir kapasiteye sahip olacaktır Etkili stratejik lider çalışanların maliyetlerini minimize etmekten ziyade çalışanlarının vasıf ve niteliklerini maksimize

etmelidir. Stratejik liderlik vizyonu ve dönüştürülmüş vasıf nitelikleri gerektirdiği için, bu temel yetenekler dinamik olmak zorundadır.<sup>340</sup>



Şekil 3-6: Stratejik Esneklik ve Rekabet Üstünlüğü

**Kaynak:** Michael A. Hitt, Barbara W. Keats and Samuel M. Demarie, “Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century”, **Academy of Management Executive**, Vol: 12, No: 4, (November 1998), s. 26

### 3.3.3.1. Gelişen Dinamik Temel Yetenekler

Temel yetenekler, stratejik doğası gereği olarak esnek ve dinamiktir. Dinamik temel yetenekler, bir araya getirilmiş vasıflar ve teknolojiler gibi yegane kaynaklardan oluşur<sup>341</sup>

<sup>340</sup>Michael A. Hitt, Barbara W. Keats, ve Samuel M. Demarie, “Navigating in the New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in the 21st Century”, **Academy of Management Executive**, Vol: 12, No: 4, (November 1998), s. 26-27.

ve stratejik olarak esnek olduğu kadar, potansiyel işletme başarısına katkı sağlar.<sup>342</sup> Nitekim dinamik temel yetenekler firmaların daha esnek kalmasını ve çevredeki öngörülemeyen ve beklenmedik değişimlere daha hızlı olarak cevap vermesini sağlar. Böylece çalıştıkları ve rekabet ettikleri çevreyi kısmen şekillendirebilir ve arzu ettikleri en iyi sonuçları almayı başarabilirler. Bu yetenekler, firmanın etkili olarak rekabet edebileceği yeni üretim ve yeni piyasa tanımlamaları geliştirmelerine yardım etmeye yönelik yeni fırsatlar yaratacaktır. Dahası bu temel yeteneklerin genel coğrafyası bir manivela etkisi yapabilir ve firmaların mal üretim ünitelerinde uluslararası çeşitlendirmeyi başarabilmesi için önemli olan ölçek ekonomilerinde ve ekonomik faaliyet alanlarında, gerekli olan başarının elde edilmesine yardımcı olur.

Global piyasaları kendi lehinde kullanabilmek için bu anlayış önemli bir büyüme alternatifidir. Bu yüzden bu kaygan ve karışık global çevrede, firmalar için mevcut belirsizlik, yeni fırsatlar yaratabilir ve onların avantajlarına olacak şekilde bu belirsizliği azaltmaya yardım edebilir.<sup>343</sup> Bu süreç temel yeteneklerden gelen alternatiflerin değerini, özellikle hızla değişen teknik uzmanlaşma ya da firmaların değişen birçok çizgileri için yeni fırsatlarla, global çeşitlenmeyle piyasa ve ürün belirsizliğinin artmasıyla yükselmiştir. Bu durum özellikle global olarak çeşitlenmiş piyasalarla ilişkisi olan firmalar için önemlidir. Çünkü “görünmeyen” varlıklar, bilgi, iletişim, teknik nitelikli uzmanlık ve organizasyon gelenekleri gibi ölçek ekonomisini yakalamak ve rekabet üstünlüğünü sağlamak için önemlidir.<sup>344</sup>

Eğer firmalar, kendilerini dinamik yapan temel yeteneklerini bu gelişmeler doğrultusunda geliştirmez ve buna yönelik yatırım yapmazsa, mevcut yetenekler, gelecek stratejik alternatifleri sınırlar ve onu geçersiz kılar. Firmalar müşterilerine ve rakiplerine karşı duyarlı olduğunda, dinamik temel yeteneklerin inşası, rakipleri üzerinde avantaj kazandırır ve müşterilerine sunduğu hizmetleri daha iyi gerçekleştirebilir.<sup>345</sup> Sonuç olarak

---

<sup>341</sup>Geert Duysters ve John Hagedoorn, “Core Competences And Company Performance In The World-Wide Computer Industry”, **The Journal of High Technology Management Research**, Vol:11, No:1, 2000, s. 75-91.

<sup>342</sup>Khalid Harfeez, Khalid Zhang ve Malak Nada, Core Competence For Sustainable Competitive Advantage: A Structured Methodology For Identifying Core Competence, **IEEE Transactions On Engineering Management**, Vol: 49, No:1, (February 2002), s. 31-33.

<sup>343</sup>Michael A. Hitt, Barbara W. Keats ve Samuel M. Demarie, **A.g.e.**, s. 28-29.

<sup>344</sup>David Lei, Michael A. Hitt ve Richard Bettis, “Dynamic Core Competences Through Meta- Learning and Strategic Context”, **Journal of Management** Vol. 22. No 4. 1996, s.563.

<sup>345</sup>Michael A.Hitt, Barbara W. Keats ve Samuel M. Demarie, **A.g.e.**, s. 28-29.

temel yetenekler firmanın potansiyel fırsat ve olanak yelpazesinin geliştirme gerekçesini ortaya koymaktadır. Eğer firma geleceğe rakiplerinden daha önce ulaşmak amacıyla ise mevcut yetenek profilini, yaratıcı işlevselliklerini, zihinsel enerji konumlarını tutucu bir anlayıştan uzak tutmaları gerekmektedir. Geleceği görebilmek kesinlikle farklı bir yaklaşım diğer bir deyişle heterojen bir yaklaşım geliştirmeyi gerektirmektedir. Stratejik esneklik yaratılmasında gerekli olan diğer karakteristik, firmaların gelişen beşeri sermayelerinin olması gerekliliğidir. Beşeri Sermaye, temel dinamik yeteneklerin inşa edilmesinde önemli bir rol oynar.<sup>346</sup>

### 3.3.3.2. Beşeri Sermayenin Etkin Kullanılması

Stratejik esneklik ve rekabet üstünlüğü yaratmak için gerekli olan diğer bir unsur da gelişen beşeri sermayenin olmasıdır. Firmalar, çoğu önemli alanlarda beşeri sermaye odaklı stratejik esnekliği geliştirmeye çalışmaktadır. Bunu gerçekleştirirken koşullu çalışanlardan ve dış kaynaklı teminden ve çalışanların gelişen vasıf ve niteliklerinden faydalanmaktadırlar.

Koşullu çalışanlar, part-time, geçici ve sözleşmeli çalışma biçimlerini içine almaktadır. Koşullu çalışanların kullanılması önemli çevresel değişimlere defalarca cevaplamayı azaltırken, maliyetleri azaltmada ve kaynak planlamasını yeniden düzenlemede firma esnekliği sağlayacaktır. Teknik ve profesyonel çalışanlar, koşullu çalışanların en hızlı büyüyen segmentlerinden biri olarak ifade edilmektedir.

Bir kısım firmaların koşullu çalışmaya benzer olan bir uygulaması da dış kaynak teminidir. Son yıllarda pek çok firma, elde etmeyi başaramadıkları rekabet üstünlüğü ve işletmelerinin özünde olmayan fonksiyonları dış kaynaklardan temin etmişlerdir. Örneğin Amerikanın en büyük firmalarının % 20'si bilgi enformasyon teknolojisi fonksiyonunu dış kaynaklı temin etmiş ve bu dış kaynaklı temine 1995 yılı itibari ile yaklaşık 38 milyar dolar harcamışlardır. İşletmeler dış kaynaklı teminle maliyetleri azaltmaktadır. Nitekim Boeing firması, dış kaynaklı teminin sağladığı maliyet avantajından dolayı her sene yaklaşık 600 milyon dolar kaynak kullanmakta ve bu firmanın maliyetlerini büyük oranda azaltmaktadır. Ayrıca firmaların, yeni rekabet anlayışı doğrultusunda avantaj ve kazanım

<sup>346</sup> Gürçan Papatya, "İşletme Verimliliğini Geliştirme ve Küresel Rekabet Önceliklerinden Hayal Mühendisliği", **Verimlilik Dergisi**, Sayı: 1997/4 (Ekim-Aralık 1997), s.27.

elde etmeyi gerektiren değişimleri gerçekleştirmek için bilgi, vasıf ve niteliklere sahip olmaları gerekir. Bunun için gönüllü çalışanları geliştirme programları, dil eğitimi, teknik eğitim gibi faaliyetlerin yapılması gerekmektedir. Böylece yeni vasıfların çalışanlara kazandırılması, işletmenin dinamik stratejik esneklik yaratmasına yardımcı olur.<sup>347</sup>

### 3.3.3.3. Yeni Teknolojileri Etkili Kullanmak

Müşteri ve firmaların birbirlerini etkilemelerinde, teknoloji temelli üretimde ve hizmetlerde teknolojinin rolü hızla büyümektedir. Yeni teknolojiler yaşamın her alanında eskisinden çok daha hızlı olarak yeni yüzleriyle ortaya çıkmaktadır.<sup>348</sup> Yeni teknolojiler, pek çok alanda gelişirken en belirgin gelişmeler imalat ve enformasyon teknolojilerinde olmuştur. İmalat ekonomilerinde farklı kombinasyon yapıları ve altyapı kararları içerisinde belirli bir performans seviyesini başarmak genel olarak mümkündür.<sup>349</sup> İşte bu noktada ortaya çıkan yeni teknolojiler imalat ekonomilerini değiştirmiş, ekonomik alanda yakaladığı avantajını, daha fazla ürün farklılığı ve esnek üretebilmeye artırmıştır. Bununla birlikte yeni teknolojik uygulamaların baskın olduğu enformasyon teknolojileri de bir kısım firmalar tarafından, rekabet üstünlüğü kazanmak için enformasyon sistemlerindeki inovasyonu kullanabilmektedir.

Firmalar enformasyon sistemlerini yatay ve dikey olarak kullanmaktadırlar. Bu noktada vurgulanan firmalarda dikey enformasyon sistemlerinin de yer aldığıdır. Dolayısıyla üniteler arasındaki koordinasyon faaliyetlerine yardım etmesi açısından üst seviyede yatay enformasyon sistemlerinin kullanılması gerekir. Bu şekildeki koordinasyon uluslararası ekonomik alanda başarılı olma isteğinde olan global piyasalarda çalışan firmalar ve yatay yapıların benimsendiği firmalarda özellikle önemlidir. Dikey enformasyon sistemleriyle kombine olan bu şekildeki enformasyon sistemleri daha hızlı ve daha yüksek kalitede stratejik kararları uygulamada ve geliştirmede yardım edebilir. Bu sistemle yeni ürün geliştirme ve bu ürünleri piyasaya taşıma da daha hızlı hareket etmeyi sağlar.<sup>350</sup>

---

<sup>347</sup> Michael A. Hitt, Barbara W. Keats ve Samuel M. Demarie, **A.g.e.**, s. 29-30.

<sup>348</sup> A. Parasuraman, "Technology Readiness Index (TRI), A Multiple-Item Scale to Measure Readiness to Embrace New Technologies", **Journal of Service Research**, Vol: 2, No:4, (May 2000), s.307-308.

<sup>349</sup> Hayes Robert H., ve Pisano Gary P., "Manufacturing Strategy: At The Intersection of Two Paradigm Shifts" **Production And Operations Management**, Vol: 5, No: 1. (Spring 1996), s.39.

<sup>350</sup> Michael A. Hitt, Barbara W. Keats ve Samuel M. Demarie, **A.g.e.**, s. 21-32.

Teknolojik değişim yeni sanayilerin oluşması yanında var olan sanayi yapılarının değişmesinde öncü bir rol oynamaktadır. Bu durum sektörlerde eskiden beri güçlü olarak var olan firmaların rekabetçi güçlerinin aşınmasına ve yeni firmaların güçlenip öne çıkmasına neden olabilmektedir.<sup>351</sup> Bu nedenle firmalarda, piyasada daha baskın bir pozisyon elde edebileceği (stratejiler belirlemek ve) bir kısım teknolojilere adapte olmak için doğru zamanı tanımlamak önemlidir. Rekabetin kurallarını değiştirebilecek güçlü bir unsur olan teknolojinin ve teknolojik değişimlerin etkin kullanılması gerekmektedir.<sup>352</sup>

### **3.3.3.4. Etkin ve Değerli Stratejilerin Çekiciliği**

Hem ulusal hem de uluslararası hızla değişen ve gelişen şartlar rekabette yakalamak istenen avantaj ve bu avantajın devamlılığının sağlanması için geliştirilen pek çok firma stratejileri olmasına karşın, bu stratejilerden iki tanesi, (ki bunlar global piyasaları kendi çıkarı için kullanmak ve işbirliği stratejilerini kullanmak) stratejik esnekliğe ve Rekabet üstünlüğüne katkıda en büyük fırsatı sağlar.

#### **3.3.3.4.1. Global Piyasaları Kendi Çıkarı İçin Kullanabilme**

Genelde uluslararası piyasalar içinde çeşitlenen firmalar, onların iç piyasalarındaki rakiplerinden çok daha iyi performans sergileme eğilimindedirler. Dahası bu firmalar, asıl yeni inovasyonlar geliştirmek için gerekli olan kaynakları sağlamak kadar kazanç elde edilen büyük piyasalardan dolayı diğerlerinden daha inovatif olma eğilimindedir. Uluslararası piyasalar inovasyonlar üzerinden büyük kazanç elde etmek için ve mal yaşam döngülerini genişletmek, büyütme için fırsatlar da yaratır.<sup>353</sup> Ancak piyasalar geçmişten günümüze incelendiğinde görülecektir ki karlı bir inovasyonu ve büyümeyi başarmak gerçekten çok zordur. Çünkü uluslararası piyasalar içindeki hareketlendirici dürtülerle birlikte, artan globalleşme firmalar üzerinde çok güçlü baskılar ortaya çıkarır.<sup>354</sup> Örneğin artan globalleşme çoğu firmaların iç piyasalarında büyük bir rekabet yaratır. Bu nedenle

---

<sup>351</sup> H. Bahadır Akın, “Rekabetçi Üstünlük ve Teknoloji: Küresel Bir Yaklaşım”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı: 1999/4, 1999, s. 74.

<sup>352</sup> Juha-Antti Lamberg ve Henrikki Tikkanen, “Changing Sources of Competitive Advantage: Cognition and Path Dependence in The Finnish Retail Industry 1945–1995”, **Industrial and Corporate Change**, Vol: 15, No: 5, (3 August 2006), s.815.

<sup>353</sup> Michael A. Hitt, Barbara W. Keats ve Samuel M. Demarie, **A.g.e.**, s. 32.

<sup>354</sup> Peter Koudal ve Gary C. Coleman, “Coordinating Operations to Enhance Innovation in the Global Corporation”, **Strategy & Leadership**, Vol:33, No:4, 2005, s. 21.

firmalar iç piyasadaki daha fazla rakiple rekabet etmekten ziyade, piyasalarını genişletmeye çalışabilirler. Sonuç olarak büyük ve küçük firmaların sayısındaki artış global piyasaları kendi çıkarlarına kullanma gayreti içine sokar. Amerika’da 1990’ların sonlarında küçük işletmelerin yaklaşık olarak % 50’sinin uluslararası piyasalarda faaliyet göstermekteyken bu oran 1990’ların başlarında yaklaşık % 20’nin üzerindedir. Michael Porter gelecek 25 yılda rekabetin engellenmemesi durumunda, uluslararası piyasalarda büyüme ve fırsatların çok artacağını ileri sürmektedir. Bu fırsatların avantajlarından faydalanmak için şirket faaliyetlerine kendine özgü rekabet sistemlerini katmış olması gerekir. Bu süreçte rekabet gücünün sürdürülmesi noktasında, strateji geliştirmek gerekli hale gelmektedir.<sup>355</sup>

#### **3.3.3.4.2. İşbirliği Stratejilerini Kullanmak**

Uluslararası piyasalara girmek için kullanılan yöntemlerden popüler olanlarından biri de işbirliği stratejilerini kullanmaktır. Stratejik birleşme (işbirliği stratejilerinin bir şekli), hem iç piyasalarda hem de uluslararası piyasalarda en yaygın olanıdır. Birleşme, ortak olan firmaların stratejik amaçlarını başarmak için organizasyonlar arası işbirliği yapılarını biçimlendirir.<sup>356</sup> Birleşme, bir ortak tarafından risk ve maliyetler paylaşıldığı için yeni piyasalara girmede özellikle uluslararası piyasalara, gelişen yeni teknolojileri kullanabilir. Aslında Stratejik birleşmelerin en önemli yararlarından biri, yeni girişimlerin başarı ihtimalini artırmak için etkili bilgi transferini ve yetenekleri, bütüncü bir şekilde entegre etmesidir. Dahası Stratejik Birleşme, yönetsel yetkinliği artırdığı gibi, sermayeden daha fazla faydalanmayı sağlayan ve onların teknolojilerini ve yaratıcı kaynaklarını kombine ederek, teknolojinin sınırlarını zorlamada firmaları müktehd kılmaktadır.

Texas Instruments Firması, Asya ve Avrupa’da imalat tesisleri inşa etmek için yerel ortaklarıyla stratejik birleşme kurmuştur. İtalya’da, İtalyan yöneticileriyle işbirliği içinde bir fabrika inşa edilmiş ve her biri 1.2 milyar doların % 50’sini ödemiştir. Bu birleşme ve Asya’daki diğerlerinin yardım etmesi Texas Instruments’a imalat tesisinde 1 milyar dolardan daha fazla tasarruf ettirmiştir. Dahası bu durum firmaya, yerel kültürün ve bu

---

<sup>355</sup> Michael A. Hitt, Barbara W. Keats ve Samuel M. Demarie, **A.g.e.**, s. 33-34.

<sup>356</sup> N. S. Iyer Karthik, “Learning in Strategic Alliances: An Evolutionary Perspective” **Academy of Marketing Science Review**, Vol: 2002, No:10, 2002, s. 2.

piyasaların bilgisiyle, piyasaların ve ortakların ortaya çıkmasında stratejik coğrafik bir pozisyon kazandırmıştır.<sup>357</sup>

### 3.3.3.5. Gelişen Yeni Organizasyon Kültür ve Yapıları

İşbirliği stratejileri kadar bir uluslararası stratejinin yürürlüğe konulması, ülke genelinde koordinasyon ve işbirliğini kolaylaştıran bir yapı gerektirir. Yatay yapılar bu stratejilerin yürürlüğe sokulmasını ve artan stratejik esnekliği dahi kolaylaştırır. İlave olarak gelişen dinamik temel yetenekler ve beşeri sermaye inşası organizasyonel öğrenmeye vurgu yapan bir kültür gerektirir. İnovasyon değerleri olan bir kültür, organizasyonel öğrenme ile birlikte firmaların stratejik esnekliğini geliştirecek ve yeni teknolojilerin kullanılmasını artıracaktır. Sonuç olarak varlık birikimleri gibi firmaların yönetimine büyük stratejik esneklik sağlar.

#### 3.3.3.5.1. Yatay Yapıların Hakim Kılınması

Küresel pazarda faaliyette bulunan firmalar strateji belirlerken daha esnek olmak zorundadır. Organizasyonlar strateji belirlerken küresel pazardaki değişimi, kaçınılmaz ve sürekli olarak ortaya çıkan bir durum olarak görmelidir. Bu değişen koşullara ve her türlü rekabet koşullarına en uygun organizasyonel yapının geliştirilmesi gereklidir.<sup>358</sup> Geleneksel olarak en yaygın organizasyon yapıları dikey yapılardır. Bu yapı değişik fonksiyondaki üniteler arasında koordinasyon ve ardışık uygulanan işlemlerle katı olarak hiyerarşiktir. Ancak inovasyon ve hızlanmış faaliyetleri gerektiren yeni rekabet anlayışı, dikey yapıların değerini azaltmıştır. Dikey yapılar, gelişmede, kararların yürürlüğe konulmasında ağır olan ve inovasyon başarısını azaltan bir eğilimdedir. Organizasyonlar, hızlanmış stratejik faaliyetler ve artan inovasyon için daha çok yatay yapılar geliştirmeye başlamışlardır. Örneğin farklı bakış açılarıyla yaratılan insan gruplarının yaratıcılıkları artabilir. Böyle gruplar, organizasyonlarda kullanılan eski ardışık süreçlerden çok daha hızlı olarak gelişmeye ve yeni ürünlerin ticarileştirilmesine güçlü bir şekilde inanır.

---

<sup>357</sup> Michael A. Hitt, Barbara W. Keats ve Samuel M. Demarie, **A.g.e.**, s. 34.

<sup>358</sup> Bünyamin Akdemir, “Küresel Rekabet Ortamında İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Rolü: Stratejik İnsan Kaynaklarının Rolü”, **Sosyal Siyaset Konferansları 49. Kitap (Prof. Dr. Turan Yazgan’a Armağan Özel Sayısı)** İstanbul: İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayın no:582, 2005, s.436.



Yatay yapılar, belirli potansiyel engellerin üstesinden gelebilmede daha etkili olabilmektedir. Bu organizasyonel engellerin arasında en bilinenleri, organizasyonel politikalar ve takım üyeleri yada farklı ünitelerin referansının bağımsız çerçeveleridir. Ayırt edici bir uzmanlıkla çalışan kişiler, fonksiyonel alan gibi yaygın olarak iyi bir eğitim geçmişine ve iş tecrübelerine sahiptirler. Bu kişiler, benzer tipte problemlerle karşılaşır ve sık sık bu problemleri çözmek ve değerlendirmek için benzer kriterleri kullanırlar. Bu yüzden, ortak uzmanlıklar içindeki kişiler, sık sık bir diğeriyle çok benzer olan bilişsel modeller geliştirir. Bu kişiler benzer bilişsel ön yargılara sahip olup, benzer buluşallıkları kullanır ve muhtemelen ortak ifade edilmeyen bilgiye sahiptir. Eğer farklı fonksiyon alanlarından gelen kişiler genel fonksiyonel bir takım oluşturmak için seçilirse, onların bilişsel modellerindeki farklılık, kritik kararlar alınmasında takımların odaklanması gibi çatışma için potansiyel yaratır. Örneğin genel fonksiyonel takımlar ticarileşmiş yeni ürünler ve dizaynı geliştirebilir. Aynı zamanda bu etkili ürün dizaynı için kriterler üzerinde anlaşma güçlükleri ortaya çıkabilir. Aynı şekilde fonksiyonel ünitelerin amaçları, farklı ünitelerden gelen üyelerden oluşan takımlar için, organizasyonel politik problemler ve amaç çatışmaları yaratan farklar oluşturabilir. Bir de farklı üniteleri temsil eden takımlar arasındaki farklar yaratan gerçek ya da algılanan güçle ilgili organizasyon içindeki farklı üniteler için tahsis edilen kaynakların dağılımında eşitsizlik artabilir. Bu güç farklılıkları takımlar içinde işlevsiz süreçlere yol açabilir.

Bu problemlerin pek çoğundan sakınmak için , bir kısım organizasyonlar, fonksiyonel ünitelerin sınırlarını ve yaratılmış pek çok özerk çalışma takımlarını kaldırmıştır. Bu durumda, yapı dikey olmaktan ziyade yatay olarak genişlemiştir. Yeniden yapılanma sürecinin çoğu yatay yapılar yaratmak için dizayn edilmiştir. Eğer bu yatay yapı organizasyon genelinden gelen uzman takım üyelerinin yetenek ve deneyimleri ile farklı bilgileri entegre edebilirse, inovasyon yükselir, etkili iletişim, verimlilik ve karar almadaki hız iyileşmiş olur. Yatay yapılar firmanın stratejik esnekliğine, daha inovatif olarak, stratejik kararları hızla yürürlüğe sokarak ve gelişmeyi kolaylaştırarak yardım edebilir.<sup>359</sup>

---

<sup>359</sup> Michael A. Hitt, Barbara W. Keats ve Samuel M. Demarie, *A.g.e.*, s. 35-36.

### 3.3.3.5.2. Öğrenen ve İnovatif Organizasyon Kültürü Meydana Getirmek

İnovasyonu geliştirmek ve yerleştirmek, inovasyonun kompleks ve hassas bir süreç olmasından dolayı öyle basit bir görev değildir.<sup>360</sup> İnovasyon bir işletmede belirli bir fonksiyonu yerine getiren bir organizasyon birimi olmanın ötesinde kültürel bir gelişim ve değişimdir. Gerçekleştirilmesi hiç de kolay olmayan bu kültürün yerleştirilmesi için en iyi uygulamalar tartışılmaktadır. Kültürün oluşumu ise bugünden yarına sihirli bir biçimde değil, bir dizi eylemin hayata geçirilmesiyle mümkün olmaktadır.<sup>361</sup> Ya inovatif ol yada öl sözü artık uluslararası endüstriyel rekabetin kuralı olmuştur. Araştırmalar göstermektedir ki firmalar, rakiplerinden daha karlı bir rekabet kazancını elde ettiği global endüstrilerde daha inovatif ürünler ortaya koymaktadır.

Organizasyonel öğrenme, rekabet gücünün kritik bir ögesidir. Bu değişen rekabet koşullarını cevaplamayı ve inovasyonun gereklerini yerine getirmeyi gerektiren büyümenin, yeni teknolojilerin hızla yayıldığı ve hızlı bir gelişmeyle karakterlenmiş olan dinamik bir çevrenin sonucudur. Organizasyonel öğrenme, inovasyonu yürürlüğe sokabilmek ve gelişmek için önemlidir. Öğrenen organizasyonun ilk amacı bilgi yaratmaktır. Sürdürülebilir Rekabet üstünlüğünün kaynağı bilgidir. Piyasanın yönünü değiştiren yeni teknolojiler ortaya çıktığında, rakiplerin sayısı devamlı artacak, yeni ürünlerin ömrü kısılacak, firmaların devamlı olarak inovatif bilgi yaratmaları gerekecektir. Bu süreçte firmalar sürekli organizasyonel öğrenme için stratejiler geliştireceklerdir. Dahası firmalar, rekabet avantajlarını sürdürebilmek için yeni inovasyonlardan dolayı var olan başarılı ürünlerinden gönüllü olarak vazgeçmelidirler. Örneğin, Intel, Sony ve Mitsubishi, yeni bir ürün ortaya koyduklarında sistematik olarak bu üründen vazgeçme konseptini kullanırlar. Onlar eş zamanlı olarak, benzer ürünleri planlı bir şekilde terk edecekleri tarihi tespit ederler. Sonradan, hemen yürürlükte olan ürün için tespit edilmiş olan vazgeçilme tarihine tekamül eden planlanmış ticarileştirme tarihi ile gelecek jenerasyonun yeni ürününü geliştirmeye başlarlar. İşte bu nokta organizasyonların devamlı olarak gelişmesine ve onların temel yeteneklerinde değişimine yardım eder ki bu beraberinde strateji geliştirmeyi, organizasyonel öğrenmeyi ve inovasyonu gerekli kılar.<sup>362</sup>

<sup>360</sup> John Schoales, "Alpha Clusters: Creative Innovation in Local Economies", **Economic Development Quarterly**, Vol: 20, No: 2, (May 2006), s.163.

<sup>361</sup> TÜSİAD - Sabancı Üniversitesi, **Ulusal İnovasyon Girişimi İnovasyon Çerçeve Raporu**, İstanbul: TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu (REF), Ekim 2006, s.25.

<sup>362</sup> Michael A. Hitt, Barbara W. Keats ve Samuel M. Demarie, **A.g.e.**, s. 36.

### 3.3.3.5.3. Varlık Birikimiyle Firmanın Yönetimi

Artan rekabetle birlikte firmalar, hızlı sermaye hareketleri, ticari düzenlemelerdeki hızlı değişimler ve ürün hayat eğrilerinde meydana gelen kısalmalarla başa çıkmak zorunda kalmaktadırlar. Sayılan durumlar işletmelerin karşı karşıya kaldıkları rekabet yapısını zorlaştırırken aynı zamanda hayatta kalmalarını da güçleştirmektedir.<sup>363</sup> Bu süreçte değişen kaynak kullanımları, yani fiziksel kaynaklardan beyin gücünü kullanan insan kaynaklarına geçiş ve bilgi ekonomisinin doğuşu, üretim sitemlerindeki değişim, firma içi ve firmalar arası süreç ve sistemlerin entegrasyonu yeni bir tekno-ekonomik rasyonellik ortaya çıkartmıştır. Bunlara ek olarak globalleşme, gelişen iletişim ve haberleşme teknolojileri, değişimin hızını artırmış, bu rekabetin boyutunu değiştirmiş her şey daha kompleks ve daha karmaşık bir hal almıştır.<sup>364</sup> Bu değişimlerle beraber gelen gelişmelere engel karmaşık bir çevre, endüstriye girmek için onun cazip yanlarını görmeyi güçleştirir. Buna rağmen firmalar rekabet üstünlüğünü devam ettirilebilmesi için yukarıdaki özelliklere sahip endüstrilerdeki işletme faaliyetlerine uygun olarak yatırım yapmalı ve böyle yapmak için girişimde bulunmalıdır. Öngörülemeyen değişimler bağlamında, eskiden cazip olan endüstriler, nispeten kısa zamanlı periyotta cazip olmaktan çıkabilir. Yeni teknolojik gelişmeler ve yeni rakiplerin ortaya çıkması piyasanın cazipliğini tamamen ortadan kaldırabilir veya mevcut rakipler için cazibesini azaltabilir. Örneğin, Commerce Clearinghouse (yeni adı CCH), hukuk ve muhasebe firmaları için kritik bilgileri sağlamada çok başarılı firmadır. Ancak, elektronik veritabanının ortaya çıkması hemen hemen bir gecede bu firmanın hizmetlerine olan talebi ortadan kaldırmıştır. Sonuç olarak firmalar bir kısım işlerden çıkmak için hazır olması gerekirken, hızlı bir şekilde diğer işlere girmeye de hazır olmalıdır. Firmalar, rakiplerinden daha etkili ve hızlı yeni stratejik varlıklar geliştirmek için onları muktadir kılacak yetenekler inşa etmeli ve bir araya getirmelidir. Bu sayede firma gelişebilir ve rekabet üstünlüğünü devam ettirebilir. Bu bağlamda firmalar, risk üstlendiği gibi böyle faktörlerin dengede olduğu varlık portföyünü yönetmek noktasında daha az endişeli olurlar. Daha doğrusu amaç, rekabet koşullarına hızlı cevap verebilecek yapılandırmayı meydana getirebilmek ya da bir araya getirilen varlık birikimlerini yönetmektir.

<sup>363</sup> Hasan Tağraf, "Küreselleşme Süreci ve Çokuluslu İşletmelerin Küreselleşme Sürecine Etkisi", C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt :3, Sayı: 2, 2002, s.36.

<sup>364</sup> Selim Yazıcı, "Rekabette Avantaj Sağlamada Yaratıcılık ve Yenilik", Verimlilik Dergisi, Sayı: 2000/3, 2000, s. 80.

Firmaları varlık birikimleriyle yönetmek, geçmişte çoğu firmaların kullanmış olduğundan daha farklı bir yapı şekli gerektirir. Genelde firmaların gevşek bir bağ ile varlık birikimlerini yönetmiş olmaları gerekmektedir. Örneğin bir kısım firmalar, geniş çapta coğrafik olarak yaygın ünitelerde kayda değer bir şekilde yerel özerkliklere izin verme teşebbüsüne girmiştir. Bu bağlamda firmaları varlık birikimleriyle yönetmenin bir örneğin AT&T'dir. Bu firma kendi içinde üç yeni bağımsız işletmeye bölünmüştür. Bu firma varlık birikimiyle yönetiminin uç bir şeklidir. Çünkü üç yeni işletme arasında ortak hissedarlıktan başka bir bağlantı yoktur. Bağımsız işletmelerin her birindeki yöneticiler diğer iki firmayla koordine olmaya gereksinim duyma endişesi olmaksızın firmanın pazarlarına ve faaliyetlerine odaklanabilir. Burada bağımsız işletmelerin her birinin amacı, maliyette verimli bir davranış sergilemek ve rekabet etme noktasında engellenmeden faaliyet göstermektir. Bu yüzden, stratejik esneklik inşa etme, yönetim paradoksunu da gerektirdiği için yöneticiler, firmaların varlık birikimleriyle yönetme arzusundadırlar. Yöneticiler, hızla gelişen cazip piyasalarda varlıklar kazanmanın yanı sıra kötüleşen piyasalarda yeterli geliri sağlamayan varlıkların hızlı bir şekilde ortadan kaldırılması için de hazırlıklı olmalıdır. Buna karşın eş zamanlı olarak onların ana faaliyet konularında ve temel yeteneklerinde uzun dönemli yatırımlar yapılmaya da devam edilir. Bu öğrenme ve inovasyonu önemle vurgulayan bir organizasyonel kültürün yanında stratejik liderlik gerektirir.<sup>365</sup>

### **3.4. Dünya'da ve Türkiye'de Rekabetin Durumu**

#### **3.4.1. Dünya'da ve Türkiye'de Rekabet**

Dünya Ekonomik Forumu tarafından rekabet gücü, verimlilik seviyesini belirleyen politikaların ve kurumların tespit edilmesi olarak tanımlanır. Rekabet gücünü belirleyen pek çok faktörler vardır ve bu çok kompleks yapı arz eder. Bir ülkenin makroekonomik istikrarı, enstitülerin itibar edilir olması, inovasyon, teknolojiye adapte olma, sağlık, yüksek öğrenim, piyasa verimliliği (emek piyasası esnekliği, mal piyasası esnekliği ve finansal piyasa esnekliği gibi süreçleri içerir), işletme sofistiği ve altyapı gibi... Dünya Ekonomik Forumu bu gibi pek çok farklı dayanakları kullanarak, bu kompleksliğin

---

<sup>365</sup> Michael A. Hitt , Barbara W. Keats ve Samuel M. Demarie, **A.g.e.**, s. 37-38.

üstesinden gelmeye çalışır. Bu süreçte elde ettiği veriler ülkelerin global rekabet durumlarını ortaya koyar.<sup>366</sup>

### 3.4.1.1. Ülkelerin Global Rekabet Üstünlüğü Karşılaştırılması

Global Rekabet İndeksi (GRİ)\* 125 ülkenin sıralaması ve bu ülkelerin son yılı kapsayan sonuçlarının mukayeseleri ile birlikte tablo 3-1’de verilmektedir. Tablo 3-1 bakıldığında İsviçre 2006-2007’de dünyanın en iyi rekabetçi ekonomisi olarak lider pozisyonda yer almaktadır. Finlandiya ve İsveç hemen İsviçre’nin ardından sıralamada gelirken, 2005 yılı itibari ile birinci durumda olan Amerika 2006 yılı itibariyle yerini İsviçre’ye kaptırmış ve rekabet edebilirlik açısından 6. sıraya düşmüştür.<sup>367</sup>

Avrupa’nın diğer ülkelerine bakıldığında ülkeler nispeten stabil durumdadır. Yalnızca birkaç ülkenin sıralamada dikkate değer bir hareketlenmesi görülmektedir. Almanya ve Birleşik Krallık imtiyazlı pozisyonlarını korumayı sürdürürken, Almanya 2005 yılı itibariyle 6. sıradan 8. sıraya gerilemiş ve Birleşik Krallık 2005’de 9. sıradan 10. sıraya düşmüştür. İtalya’nın rekabet pozisyonu da geçen birkaç yıl boyunca düşmeye devam etmiştir. Avrupa ülkeleri arasında, rekabet sıralamasında 48 ile en kötü durumda yer alan ülke ise Polonya’dır. Hemen arkasından 47 ile Yunanistan, 25 ile Estonya, 29 ile Çek Cumhuriyeti ve 33 ile Slovenya gelir.

Türkiye’nin Rekabet sıralamasındaki durumuna bakıldığında, 2005 yılı itibariyle 71. sırada yer alan yer alan Türkiye, 2006 yılı verilerinde rekabet edebilirlik konumu açısından

---

<sup>366</sup> Martin Xavier Sala-I-, “Global Competitiveness Report 2005-2006: Interview” **World Economic Forum**, (28 September 2005), <http://www.columbia.edu/~xs23/catala/articles/2005/davos/World%20Economic%20Forum%20-%20Global%20Competitiveness%20Report%202005-2006%20Interview%20with%20Xavier%20Sala-i-Martin.htm> (20/04/2007).

\* Global Rekabet İndeksi ülkelerin, rekabet gücü puanlarına göre sıralanmış bir listesidir. Ülkelerin rekabet gücü puanları Dünya Ekonomik Forumu tarafından her yıl tekrar edilen kapsamlı bir çalışma ile ölçülür. Dünya Ekonomik Forumu, yıllık düzenli toplantısını, İsviçre’nin Davos kentinde Ocak ayı içerisinde gerçekleştirir. 2006-2007 raporu için yapılan çalışma, raporda yer alan 125 ekonomiden 11.000 iş dünyası lideri ile yapılan anketler sonucu gerçekleştirilmiştir. Anket soruları, bir ekonominin iş ortamını etkileyen ve kalıcı ekonomik kalkınmanın kritik belirleyicileri olan geniş bir faktörler yelpazesini kapsamayı amaçlar. Sıralamalar, kamuya açık kesin verilerin kombinasyonu ve yönetici görüş anketlerinin sonuçları esas alınarak gerçekleştirilir. Global Rekabet İndeksi, hazırlanırken, dayanak noktasını teşkil eden Enstitüler, Altyapı, Makroekonomik Çevre, Sağlık, Yüksek Öğrenim, Piyasa Verimliliği, Teknolojiye Hazır Olma Derecesi, İşletme sofistliği, İnovasyon olmak üzere dokuz faktöre bakılır. Bu dayanakların seçimi ve onların temelini oluşturan faktörler, en son teorik ve ampirik araştırmalara dayanır.

<sup>367</sup> Lopez Augusto Claros and diğerleri, **The Global Competitiveness Index: Identifying the Key Elements of Sustainable Growth**, World Economic Forum, 26 September 2006, s.24.

daha üst sıralara çıkmıştır. Türkiye 2006 yılı sıralamasında 59. sırada yer almıştır. Bu bağlamda Türkiye, Avrupa'nın en kötü sıralamasında yer alan Polonya'dan daha kötü durumdadır. Ancak 2005 ve 2006 yılı verilerinden Türkiye'nin rekabet seviyesinin yükseldiği göze çarpmaktadır.

Asya ülkelerine bakıldığında ise Singapur sıralamada 5. sırada Asya ülkeleri içinde lider konumdadır. Hemen ardından Japonya 7. sırada yer alırken, 11. sırada Honkong ve 13. sırada Tayvan yer almaktadır. Çin ise rekabet sıralamasında 2005 yılında 48. sıradayken 2006 yılında 54. sıraya gerilemiştir.

Latin Amerika ülkelerine bakıldığında ise Şili rekabet sıralamasında 2005 yılı verilerinde 27. iken bu rakam 2006 yılında da aynı kalmıştır. Şili, Latin Amerika ve Karayip'de sıralamada lider konumundadır. Rekabet sıralamasında Meksika 58. sıradayken, Brezilya 66. sırada yer almaktadır. Rekabet sıralamasında Latin Amerika ülkeleri içinde en kötü durumda olanlar ise Guyana 111, Paraguay 106, Bolivya 97, Nikaragua 95, Honduras 93, Ekvator 90 ve Venezüella 88. sıralarda yer almaktadır.

**Tablo 3-1: 2006 Global Rekabet İndeksi ve 2005 ile Mukayesesi**

Ülkeler/ Ekonomiler	GRI 2006 Sıralaması	GRI 2006 Puanları	GRI 2005 Sıralaması	Ülkeler/ Ekonomiler	GRI 2006 Sıralaması	GRI 2006 Puanları	GRI 2005 Sıralaması
İsviçre	1	5.81	4	Azerbaycan	64	4.06	62
Finlandiya	2	5.76	2	Kolombiya	65	4.04	58
İsveç	3	5.74	7	Brezilya	66	4.03	57
Danimarka	4	5.70	3	Trinidad and Tobako	67	4.03	66
Singapur	5	5.63	5	Romanya	68	4.02	67
Amerika	6	5.61	1	Arjantin	69	4.01	54
Japonya	7	5.60	10	Morokko	70	4.01	76
Almanya	8	5.58	6	Filipinler	71	4.00	73
Hollanda	9	5.56	11	Bulgaristan	72	3.96	61
Birleşik Krallık	10	5.54	9	Uruguay	73	3.96	70
Hongkong	11	5.56	14	Peru	74	3.94	77
Norveç	12	5.42	17	Guatemala	75	3.91	95
Tayvan, Çin	13	5.41	8	Cezayir	76	3.90	82
İzlanda	14	5.40	16	Vietnam	77	3.89	74
İsrail	15	5.38	23	Ukrayna	78	3.89	68
Kanada	16	5.37	13	Srilanka	79	3.87	80
Avusturya	17	5.32	15	Makedonya	80	3.86	75
Fransa	18	5.31	12	Botsvana	81	3.79	72
Avustralya	19	5.29	18	Ermenistan	82	3.75	81
Belçika	20	5.27	20	Dominik Cumhuriyeti	83	3.75	91
İrlanda	21	5.21	21	Namibya	84	3.74	79
Lüksemburg	22	5.16	24	Gürcistan	85	3.73	86
Yeni Zelanda	23	5.15	22	Moldova	86	3.71	89
Kore	24	5.13	19	Sırbistan ve Karadağ	87	3.69	85
Estonya	25	5.12	26	Venezuela	88	3.69	84
Malezya	26	5.11	25	Bosna Hersek	89	3.67	88
Şili	27	4.85	27	Ekvator	90	3.67	67
İspanya	28	4.77	28	Pakistan	91	3.66	94
Çek Cumhuriyeti	29	4.74	29	Moğolistan	92	3.60	90
Tunus	30	4.71	37	Honduras	93	3.58	97
Barbados	31	4.70	-	Kenya	94	3.57	98
Birleşik Arap Emirlikleri	32	4.66	32	Nikaragua	95	3.52	96
Slovenya	33	4.64	30	Tacikistan	96	3.50	92
Portekiz	34	4.60	31	Bolivya	97	3.46	1001
Tayland	35	4.58	33	Arnavutluk	98	3.46	100
Letonya	36	4.57	39	Bangladeş	99	3.46	98
Slovak Cumhuriyeti	37	4.55	36	Suriname	100	3.45	-
Katar	38	4.55	46	Nijerya	101	3.45	83
Malta	39	4.54	44	Gambiya	102	3.43	109
Litvanya	40	4.53	34	Kamboçya	103	3.39	111

Ülkeler/ Ekonomiler	GRI 2006 Sıralaması	GRI 2006 Puanları	GRI 2005 Sıralaması	Ülkeler/ Ekonomiler	GRI 2006 Sıralaması	GRI 2006 Puanları	GRI 2005 Sıralaması
Macaristan	41	4.52	35	Tanzanya	104	3.39	105
İtalya	42	4.46	38	Benin	105	3.37	106
Hindistan	43	4.44	45	Paraguay	106	3.33	102
Kuveyt	44	4.41	49	Kırgızistan	107	3.31	104
Güney Afrika	45	4.36	40	Kamerun	108	3.30	99
Kıbrıs	46	4.36	41	Madagaskar	109	3.27	107
Yunanistan	47	4.33	47	Nepal	110	3.26	-
Polonya	48	4.30	43	Guyana	111	3.24	108
Bahreyn	49	4.28	50	Lesoto	112	3.22	-
Endonezya	50	4.26	69	Uganda	113	3.19	103
Hırvatistan	51	4.26	64	Moritanya	114	3.17	-
Ürdün	52	4.25	42	Zambiya	115	3.16	-
Kosta Rika	53	4.25	56	Burkina Faso	116	3.07	-
Çin	54	4.24	48	Malavya	117	3.07	114
Morityus	55	4.20	86	Mali	118	3.02	115
Kazakistan	56	4.19	51	Zimbabve	119	3.01	110
Panama	57	4.18	65	Etiyopya	120	2.96	116
Meksika	58	4.18	59	Mozambik	121	2.94	112
Türkiye	<b>59</b>	<b>4.14</b>	<b>71</b>	Timor Leste	122	2.90	113
Jamaika	60	4.10	63	Çad	123	2.61	117
El Salvador	61	4.09	60	Burundi	124	2.59	-
Rusya Federasyonu	62	4.08	53	Angola	125	2.50	-
Mısır	63	4.07	59				

**Kaynak:** World Economic Forum, **Global Competitiveness Report 2006-2007**  
[www.weforum.org/pdf/Global\\_Competitiveness\\_Reports/ Reports/gcr\\_2006/ gcr2006\\_rankings.Pdf](http://www.weforum.org/pdf/Global_Competitiveness_Reports/Reports/gcr_2006/gcr2006_rankings.Pdf)

### 3.4.1.2. 2006 Yılı Global Rekabet İndeksinde En Fazla Artış Gösteren On Ülke

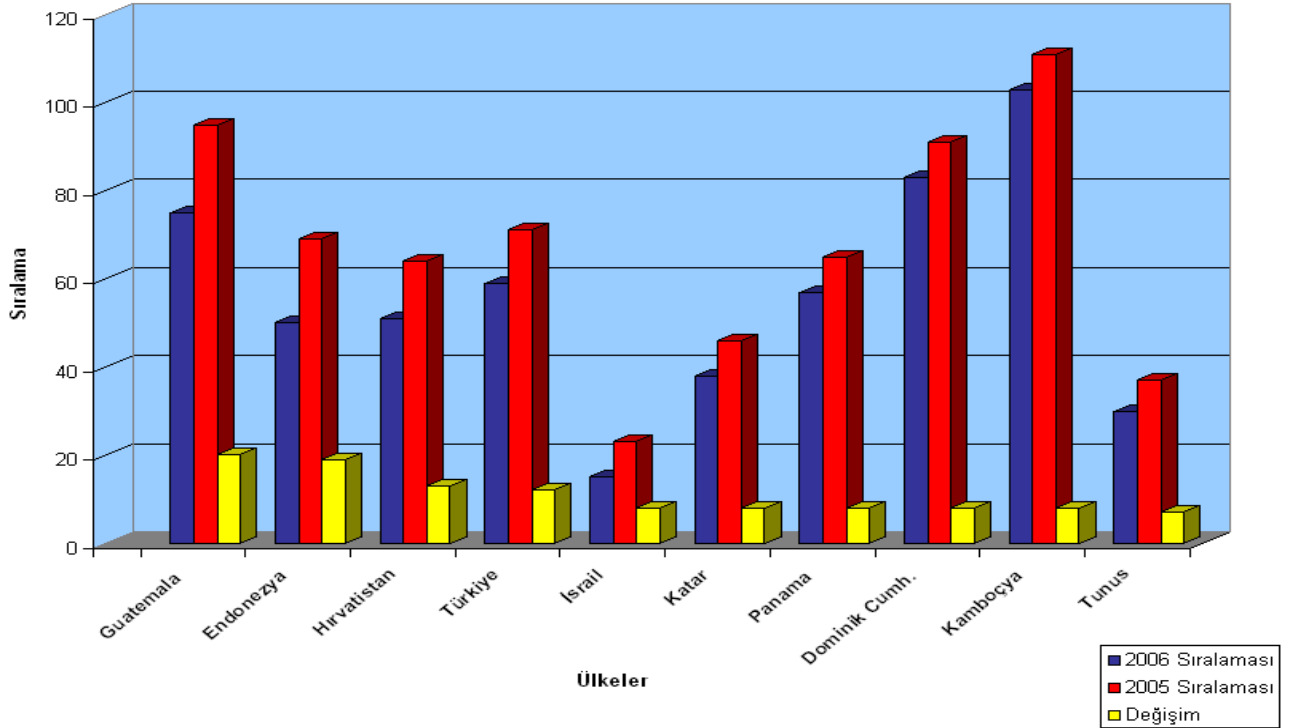
Global rekabet indeksi incelendiğinde en çok artış gösteren ilk 10 ülke için tablo 3-2 de durum ortaya çıkmaktadır. Global rekabet sıralamasında en çok artış gösteren ülke Guatemala'dır. 2005 yılı (95) ile 2006 yılı (75) arasındaki değişim bu ülkeyi sıralamada 20 ülke öne çıkarmıştır. Bu ülkenin hemen ardından Endonezya sıralamada 19. ülke, Hırvatistan 13. ülke öne çıkmıştır. Türkiye rekabet sıralamasında en fazla artış gösteren ülkeler sıralamasında dördüncü sırada yer almaktadır. Bu sıralamada Türkiye 2005 yılı (71) ile 2006 yılı (59) arasında 12 ülke öne çıkmıştır. Global rekabet sıralamasında en çok artış gösteren diğer ülkeler ise sırasıyla İsrail, Katar, Panama, Dominik Cumhuriyeti ile Kamboçya'da değişim 8 ve Tunus'ta değişim 7 olarak gerçekleşmiştir.



**Tablo 3-2: 2006 Yılı Global Rekabet İndeksinde En Fazla Artış Gösteren On Ülke**

Ülkeler/Ekonomiler	GRI 2006 Sıralaması	GRI 2006 Puanları	2005 Sıralaması	Değişim
Guatemala	75	3,91	95	20
Endonezya	50	4,26	69	19
Hırvatistan	51	4,26	64	13
<b>Türkiye</b>	<b>59</b>	<b>4,14</b>	<b>71</b>	<b>12</b>
İsrail	15	5,38	23	8
Katar	38	4,55	46	8
Panama	57	4,18	65	8
Dominik Cumhuriyeti	83	3,75	91	8
Kamboçya	103	3,39	111	8
Tunus	30	4,71	37	7

**Kaynak:** World Economic Forum, **Global Competitiveness Report 2006-2007**  
[www.weforum.org/pdf/Global\\_Competitiveness\\_Reports/Reports/gcr\\_2006/gcr2006\\_rankings.Pdf](http://www.weforum.org/pdf/Global_Competitiveness_Reports/Reports/gcr_2006/gcr2006_rankings.Pdf)



**Grafik 3-1: 2006 Yılı Global Rekabet İndeksinde En Fazla Artış Gösteren On Ülke**

### 3.4.2. Dünyada ve Türkiye’de İşletmelerin Rekabet Durumu

Rekabet- gücü, ülkelerin zaman boyunca sürdürdüğü refah seviyelerinde temel ifadesini bulur. Refah, eğer ekonomide belirli koşullara erişebilen firmalar, verimliliği temel alırsa sürdürülebilir olur. Buna karşın rekabet gücünün sürdürülmesinde en çok

tartışmalar, başarılı bir ekonominin temelinde olan makro ekonomik, politik, yasal ve sosyal koşullar üzerinde odaklanır ve bu alanlardaki süreçleri gerektirir. Ancak yeterli değildir. Bu bakışı yansıtan İşletme Rekabet İndeksi (İRİ), mikroekonomik rekabet güçleriyle ülke sıralamaları, ülkelerin bugünkü refah seviyelerinin sürdürülebilir olma düşüncesini sağlarken şirket faaliyet ve stratejileriyle ve ülkelerin işletme çevre koşulları bakımından rekabette güçlü ve zayıf yanlarını tanımlar.<sup>368</sup>

#### **3.4.2.1. İşletmelerin Rekabet Üstünlüğü Karşılaştırılması**

2006-2007 yılı İşletme Rekabet İndeksi (İRİ) sıralaması 121 ülke için hesaplanmış ve tablo 3-3'de gösterilmiştir. Tabloda 2001 ve 2005 yılı arası bütün sıralamalar gösterilmiştir. Amerika Birleşik Devletleri (ABD) rekabet gücünde lider pozisyonda kalırken, bu ülkenin hemen ardından Almanya ve Finlandiya gelmektedir. ABD 2001 sonrası, 2001 ve 2003 yıllarında 2. sırada yer alırken diğer yıllar lider konum da kalmıştır. ABD'nin sıralama seyri yıllar itibariyle stabil olmuştur.

İsviçre bu seyrinde 2001 ve 2006 yıllarında sıralamada 4. sıradayken 2002-2005 yılları arasında sıralamayı yaklaşık iki katı geriden seyretmiştir. Aynı şekilde Hollanda da 2001 yılında 3. sıralarda yer alırken, 2002 ve 2003 yılları arasında (8, 9, 8 sıralamada) stabil bir durum gözlenmekte ve 2001'e daha göre alt sıralardan takip etmektedir. Ancak 2005 (7.sıra) ve 2006'da (6.sıra) tekrar sıralamada ön sıralara yükselmiştir. Bu noktada Birleşik Krallık çok dalgalı bir seyir izlemiştir. 2001 yılı itibariyle sıralamada 9. iken 2002' de 3. sıraya yükselmiş ancak 2003'de 7. sıraya gerilemiş, 2004 ve 2005'de 6 ve 5. sıraya yükselmiş, 2006'da ise 8. sıraya gerilemiştir. Bu noktada Belçika 2001 yılında 13 sırada iken yıllar itibariyle sıralamada gerileme olmuş ve 2006 yılında 17. sıraya düşmüştür. Avrupa ülkeleri içinde sıralamada en kötü durumda olan Bulgaristan 2006 yılında 83. sırada ve 2001 yılından itibaren sürekli bir gerileme söz konusudur. Hemen ardından Polonya 2006 yılında 53. sırada 2001 yılından bu yana olan sıralamalarda en kötü olduğu dönem 2004'dür ve 63. sıradadır. Hemen onun ardından Yunanistan sürekli bir gerilemeyle 2006 yılında 49. sıraya düşmüştür. Bu ülkeden sonra İtalya da 38. sırada dalgalı bir seyir izlemiş, ardından gelen İspanya yıllar itibariyle sürekli düşüşle 30. sıradadır. Bu noktada İrlanda seyir itibariyle stabilken 2006 yılında 22. sırada yer almıştır.

---

<sup>368</sup> Lopez Augusto Claros and diğerleri, **A.g.e.**, s.5.

Türkiye'nin durumu incelendiğinde, Yunanistan, Polonya ve Bulgaristan'dan daha iyi olduğu gözlenmektedir. Türkiye 2001 yılında 48. sıradayken 2002, 2003 ve 2004'de (51,52,55) sürekli bir gerileme olmuştur. 2005 yılında 49. sıraya yükselmiş ve 2006 yılında 46. sıraya gelmiştir.

Asya ülkelerine bakıldığında, bu ülkeler içindeki liderlik Japonya'nın elindedir. 2005 ve 2006 yıllarında 9. sırada yer almaktadır. Sıralamada en yüksek olduğu yıl ise 2004 ile 7. sıradır. Hemen ardından Honkong ve Singapur gelir. Bu bağlamda Honkong 2006 yılında 10. sırada iken yıllar itibariyle dalgalı bir seyir izlemiştir. Singapur sıralamada 2006 yılında 11. sırada yer alır ve en yüksek olduğu yıllar ise sıralamada 7. sırada olduğu 2003 ve 2005 yıllarıdır. Bu sıralamada Malezya 2001-2006 yılları arasında sürekli artış kaydetmiş ve 2001'de 37. sıradayken, 2006'da 20. sıralara kadar yükselmiştir. Bu ülkeler içinde 2006 yılı itibariyle Tayvan 21, Kore 25. sıradadır. Çin bu noktada kötü bir seyir izlemiş ve sürekli gerilemiştir. 2006 yılı sıralamasında 64. sırada yer almaktadır.

Latin Amerika Ülkelerine bakıldığında Şili, rekabet sıralamasında lider olarak görülmektedir. 2001 yılından bu yana stabil bir durum söz konusudur ve 2006 yılı sıralamasında 29. sıradadır. Hemen ardından Brezilya yıllar itibariyle sürekli kan kaybetmiş ve 55. sıraya 2006'da gerilemiştir. Meksika ise 2006 yılı itibariyle 57. sıradadır. Venezuela'da sürekli gerileme kaydetmiş ve 2006'da 93. sıraya inmiştir. Bu bölgede hemen hemen diğer bütün ülkelerde gerileme söz konusudur. En kötü durumda olan ülkeler 2006 sıralaması ile Paraguay 120, Bolivya 110, Guyana 108, Honduras 106, Ekvator 105 ve Nikaragua ise 102 olarak görülmektedir.

**Tablo: 3-3 İşletme Rekabet İndeksi (İRİ)**

Ülkeler/ Ekonomiler	İşletme Rekabet Gücü İndeksi Sıralaması						Ülkeler/ Ekonomiler	İşletme Rekabet Gücü İndeksi Sıralaması					
	2006	2005	2004	2003	2002	2001		2006	2005	2004	2003	2002	2001
Amerika	1	1	1	2	1	2	Çin	64	54	48	46	39	49
Almanya	2	2	3	5	4	5	Srilanka	65	69	65	59	47	54
Finlandiya	3	3	2	1	2	1	Morokko	66	76	45	49	45	-
İsviçre	4	8	9	8	7	4	Pakistan	67	67	77	75	20	-
Danimarka	5	4	4	4	6	8	Kenya	68	73	67	69	-	-
Hollanda	6	7	8	9	8	3	Bostvana	69	56	57	55	53	-
İsveç	7	11	5	3	5	6	Kazakistan	70	64	-	-	-	-
Birleşik Krallık	8	5	6	7	3	9	Peru	71	79	80	78	68	62
Japonya	9	9	7	13	11	16	Filipinler	72	66	71	72	64	53
Honkong	10	17	11	16	21	18	Tanzanya	73	78	74	62	-	-
Singapur	11	6	12	6	10	10	Romanya	74	71	61	70	67	55
Avusturya	12	12	16	19	14	12	Namibya	75	80	49	53	50	-
İzlanda	13	16	20	14	16	15	Mısır	76	-	54	57	-	-
Norveç	14	19	17	21	20	17	Aerbaycan	77	72	-	-	-	-
Kanada	15	14	15	12	12	11	Arjantin	78	61	72	68	65	52
Fransa	16	10	14	11	17	7	Rusya	79	70	58	61	60	58
Belçika	17	18	18	15	13	13	Nijerya	80	75	73	80	70	66
Avusturalya	18	13	10	10	9	14	Ukrayna	81	68	66	73	69	56
İsrail	19	22	22	18	18	20	Vietnam	82	77	78	56	61	64
Malezya	20	23	23	24	25	37	Bulgaristan	83	74	66	71	63	63
Tayvan, Çin	21	15	13	20	15	21	Dominik Cumhuriyeti	84	98	79	64	52	60
İrlanda	22	21	21	22	23	22	Cezayir	85	89	84	86	-	-
Yeni Zelanda	23	20	19	17	19	19	Sırbistan ve Karadağ	86	86	83	81	-	-
Estonya	24	27	24	27	27	26	Makedonya	87	83	87	82	-	-
Kore	25	24	26	23	22	27	Uganda	88	84	75	79	-	-
Tunus	26	36	36	31	34	-	Burkina Faso	89	-	-	-	-	-
Hindistan	27	31	31	37	37	38	Moldova	90	88	-	-	-	-
Portekiz	28	28	30	34	36	30	Mali	91	85	89	89	-	-
Şili	29	29	29	30	29	29	Gambiya	92	93	76	74	-	-
İspanya	30	25	27	25	24	23	Venezuela	93	91	86	83	73	65
Birleşik Arap Emirlikleri	31	32	25	-	-	-	Ermenistan	94	67	-	-	-	-
Çek Cumhuriyeti	32	26	33	35	32	31	Benin	95	99	-	-	-	-
Güney Afrika	33	30	28	28	30		Bosna Hersek	96	101	91	-	-	-
Katar	34	41	-	-	-	-	Madagaskar	97	96	88	87	-	-
Endonezya	35	59	53	50	66	67	Tacikistan	98	100	-	-	-	-
Slovenya	36	33	32	32	28	32	Mongola	99	94	-	-	-	-
Tayland	37	35	35	33	33	39	Gürcistan	100	90	90	-	-	-
İtalya	38	37	42	26	26	24	Moritanya	101	-	-	-	-	-
Macaristan	39	38	40	39	31	25	Nikaraguay	102	103	97	92	76	70
Slovakya	40	43	43	43	40	36	Zimbabve	103	81	82	84	71	67

Ülkeler/ Ekonomiler	İşletme Rekabet Gücü İndeksi Sıralaması						Ülkeler/ Ekonomiler	İşletme Rekabet Gücü İndeksi Sıralaması					
	2006	2005	2004	2003	2002	2001		2006	2005	2004	2003	2002	2001
Malta	41	46	46	41	-	-	Malavi	104	82	81	76	-	-
Barbados	42	-	-	-	-	-	Ekvator	105	106	92	88	77	71
Litvanya	43	39	37	38	38	47	Honduras	106	104	98	91	79	74
Kuveyt	44	40	-	-	-	-	Kamboçya	107	107	-	-	-	-
Kıbrıs	45	34	41	-	-	-	Bangladeş	108	97	99	90	74	72
Türkiye	46	49	55	52	51	48	Surinam	109	-	-	-	-	-
Letonya	47	48	50	29	44	41	Mozambik	110	95	93	95	-	-
Morityus	48	50	51	45	49	46	Nepal	111	-	-	-	-	-
Yunanistan	49	45	38	42	42	42	Kırgızistan	112	105	-	-	-	-
Kosta Rika	50	52	47	47	41	45	Kamerun	113	92	-	-	-	-
Bahreyn	51	47	34	-	-	-	Guyana	114	108	-	-	-	-
Ürdün	52	42	44	36	48	40	Lesoto	115	-	-	-	-	-
Polanya	53	44	63	44	43	33	Zambiya	116	-	-	77	-	-
Jamaika	54	53	56	54	58	43	Bolivya	117	110	96	94	78	73
Brezilya	55	51	39	40	35	34	Etiyopya	118	109	95	93	-	-
Hırvatistan	56	65	70	60	55	-	Arnavutluk	119	111	-	-	-	-
Meksika	57	58	52	48	59	51	Paraguay	120	112	94	96	75	69
Panama	58	56	60	67	54	50	Çat	121	113	100	97	-	-
Kolombiya	59	60	62	58	56	59							
El Salvador	60	57	64	65	62	61							
Guatemala	61	102	85	85	72	68							
Uruguay	62	63	69	66	57	44							
Trinidad ve Tobago	63	62	59	51	46	35							

**Kaynak:** World Economic Forum, **Global Competitiveness Report 2006-2007**  
[www.weforum.org/pdf/Global\\_Competitiveness\\_Reports/Reports/gcr\\_2006/gcr2006\\_rankings.Pdf](http://www.weforum.org/pdf/Global_Competitiveness_Reports/Reports/gcr_2006/gcr2006_rankings.Pdf)

### 3.4.2.2. 2006 Yılı İşletme Rekabet İndeksinde En Fazla Artış Gösteren On Ülke

İşletme rekabet indeksi incelendiğinde en çok artış gösteren ilk on ülke için tablo 3-4'deki durum ortaya çıkmaktadır. İşletme rekabet sıralamasında en çok artış gösteren ülke Guatemala'dır. 2005 yılı sıralamasında 102 sıradayken, 2006 yılında 61. sıradadır. 2005-2006 yılları arasındaki değişim, bu ülkeyi sıralamada 41 ülke öne çıkarmıştır. Bu ülkenin işletme rekabet sıralamasında göstermiş olduğu başarı (değişim 61), global rekabet sıralamasından (değişim 20) daha yüksektir.

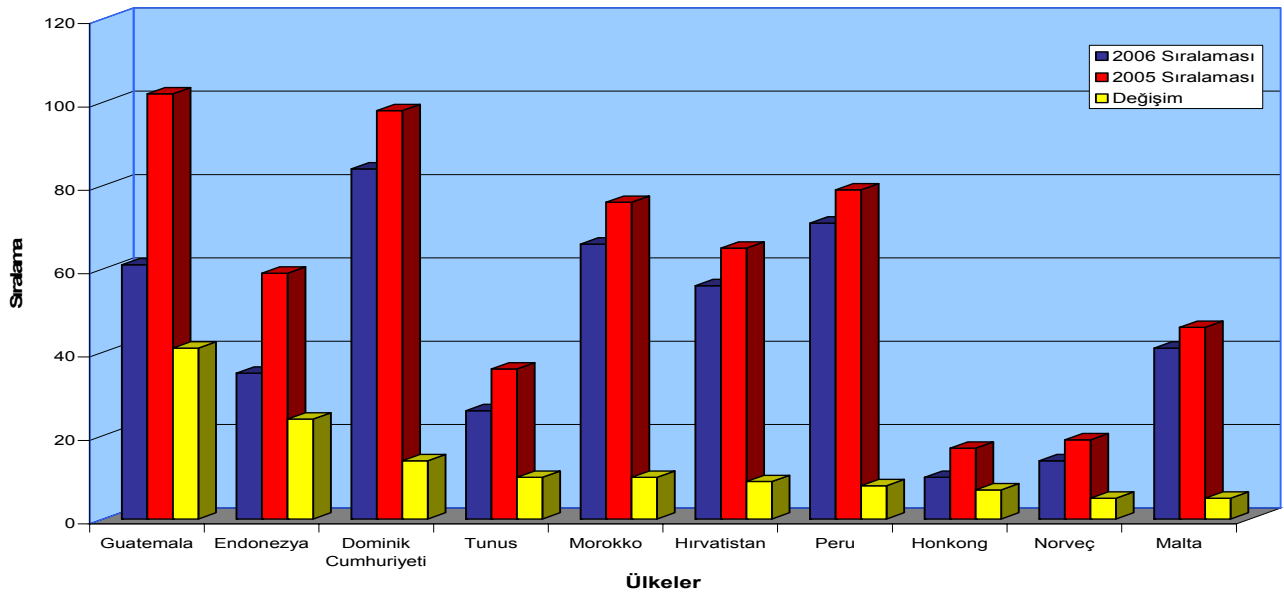
Aynı durum bu ülkenin hemen ardından gelen Endonezya içinde söz konusudur. Endonezya işletme rekabet sıralamasında 2005 yılı itibariyle 59. sıradayken, 2006 yılında 35. sıradadır ve sıralamada 24 ülke öne çıkmıştır. Global rekabet sıralamasında 19. sıradadır. Dominik Cumhuriyeti ise 2005'de 98. sıradayken, 2006'da 84. sıraya gelmiş ve

işletme rekabetinde 14 ülke öne çıkmıştır. Dominik Cumhuriyeti, işletme rekabet sıralamasında (değişim 14), global rekabet sıralamasından (değişim 8) daha başarılıdır. Tunus ve Morokko'da işletme rekabet sıralamasında 2005-2006 yılı arasında değişim 10 ülke öne çıkartırken, Hırvatistan 9, Peru 8 ve Honkong 7 ülke öne çıkarmıştır. Global rekabet sıralamasında en çok artış gösteren diğer ülkeler ise sırasıyla Norveç ve Malta 5 ülke öne çıkmışlardır.

**Tablo 3-4: 2006 Yılı İşletme Rekabet İndeksinde En Fazla Artış Gösteren On Ülke**

Ülkeler/Ekonomiler	İRİ 2006 Sıralaması	İRİ 2005 Sıralaması	Değişim
Guatemala	61	102	+41
Endonezya	35	59	+24
Dominik Cumhuriyeti	84	98	+14
Tunus	26	36	+10
Morokko	66	76	+10
Hırvatistan	56	65	+9
Peru	71	79	+8
Honkong	10	17	+7
Norveç	14	19	+5
Malta	41	46	+5

**Kaynak:** World Economic Forum, **Global Competitiveness Report 2006-2007**  
www.weforum.org/pdf/Global\_Competitiveness\_Reports/Reports/gcr\_2006/gcr2006\_rankings.Pdf



**Grafik 3-2: 2006 Yılı İşletme Rekabet İndeksinde En Fazla Artış Gösteren On Ülke**

Türkiye işletme rekabet sıralamasında en fazla artış gösteren ülkeler sıralamasında 2005’de 49 sıradayken 2006’da 46 sıraya yükselmiş gerçekleşen değişim Türkiye’yi yalnızca 3 ülke öne çıkarmıştır. Türkiye’nin Global Rekabet İndeksindeki (değişim 12) kadar, İşletme Rekabet İndeksinde (değişim 3) belirgin bir yükseliş gösteremediği için İşletme Rekabet İndeksinde en fazla artış gösteren 10 ülke sıralamasına girememiştir. Ülke bazında global rekabette belirgin bir yükseliş söz konusu iken, işletme bazında rekabette daha zayıf kalmıştır

### **3.5. Esnek Çalışma, İşgücü Maliyeti ve Rekabet İlişkisi**

İşverenler, daha fazla kuralsızlaştırılmış işgücü piyasaları, yeni teknolojilerin kullanılması, büyük piyasalardaki belirsizlik ve yoğunlaşmış rekabet baskısının bir sonucu olarak, insan kaynaklarından gelen esneklik ve maliyet etkinliğini büyük bir yanıt olarak görmektedirler. İstihdam maliyetlerini azaltma çabalarında, pek çok işveren standart çalışmanın etkinliğini yeniden değerlemektedir.<sup>369</sup> Bu süreçte esneklik, mal ve hizmetler için talepte meydana gelen dalgalanmalar ve işgücü büyüklüğü arasında en ideali yakalamayı daha hızlı başarmak zorunluluğudur. Bu durum işgücünün işten çıkartılmasına ya da istihdam için kapasitelerini artırmaya organizasyonları giderek zorlayan bir rekabet baskısı altında tartışılmaktadır.<sup>370</sup>

#### **3.5.1. Artan Rekabetin Esnek Çalışmaya Olan Talebi Artırması**

Esnek Çalışmaya artan talep de işverenleri uyaran, işletme maliyetlerini azaltma ve rekabet gücünü iyileştirme gereksinimleridir. Böylece esneklik işverenlere, uluslararası piyasalarda şiddetli rekabete hızlı bir şekilde adapte olma yönünde izin verir. Bu süreç standart çalışmayla ortaya çıkan yüksek maliyetler olmaksızın, piyasa talebine cevap olarak artan işgücüyle (daha önce çalışma fırsatı bulamamış ancak esnek çalışmayla bu imkânı yakalayan ve işgücüne katılma fırsatı elde eden kesimle) cevaplanır.

Esnek Çalışmanın, üretim ve hizmet piyasalarının rekabetçi doğasından kaynaklandığı yaygın bir şekilde ifade edilmektedir. Artan rekabet gücünün ana kaynakları, gelişen iletişim ve ulaşım altyapıları; üretimde, hizmet de ve sermaye piyasalarında birbirine bağlı

<sup>369</sup> Cameron Allan , “The hidden organisational costs of using non-standart employment” **Personel Review**, Vol:29, No:2, 2000, s. 189.

<sup>370</sup> Michael Morley, Patrick Gunnigle and Noreen Haraty, **A.g.e.**, s.40.

kuralsızlaştırma; bilgi teknolojilerindeki gelişme ve yükselen ekonomiler tarafından büyük piyasalara nüfuz etme süreci ve bu süreçlerle birlikte Avrupa ve Dünya ticaretinin liberalleşmesinin dahil edildiği, geniş bir perspektifte ele alınmaktadır. Birçok araştırmacı, esnek çalışmanın işverenler için belirli maliyet avantajları olduğunu ifade etmektedir. Rekabet baskısının ekonomik sektörlerde ve organizasyonlarda çok artmakta, bu durum ekonomileri şiddetli rekabete maruz bırakmaktadır.<sup>371</sup> Avrupa’da rekabet gücünü artırma ve maliyetleri azaltma ihtiyacı gibi ekonomik baskılar, Avrupa Organizasyonlarında esnek çalışma politikalarının tanınmasında ve kullanılmasında önemli etkenlerdir. Bu yüzden, bu ekonomiler esnek çalışma şekillerini daha fazla kullanmak durumunda kalacaklardır.<sup>372</sup> Bu durum organizasyonları teknolojik değişimlere emek piyasalarındaki büyüyen çeşitliliğe, üretim piyasalarında artan fiyat rekabeti ve sermaye piyasalarında şirketlerin finansal yeniden yapılanmasında ortaya çıkan gelişmelere organizasyonları çok hızlı bir şekilde adapte olmaya muktedir kılmaktadır.<sup>373</sup>

### 3.5.2. Avrupada Esnek Çalışmaya İşgücü Maliyeti ve Rekabeti Açısından Bakış

Teknolojik gelişmeler, değişen tüketici zevk ve tercihleri ile artan uluslararası rekabet baskıları, işverenleri, emeğin esnek kullanımı yönünde daha fazla talepte bulunmaya zorlamaktadır.<sup>374</sup> Bu süreçte katı işgücü piyasalarından kaynaklanan maliyetleri azaltma baskısı, hem kamuda hemde özel sektörde, Avrupa organizasyonları tarafından yapılan mevcut iş düzenlemelerini yeniden gözden geçirmeye artan oranda mecbur bırakmıştır.<sup>375</sup> Esnek çalışma sistemi içindeki işgücünün yönetim problemleri ve elle tutulur maliyetleri standart çalışan işgücüne göre daha azdır.<sup>376</sup> Esnek çalışmayla sağlanan maliyet tasarrufu ve diğer faydalar, işverenleri standart çalışma şeklinde yapılan işlerde çalışanların sayısında azaltmaya iterken, esnek çalışma modellerinde çalışanların sayısını artırma

---

<sup>371</sup> Patrick Gunnigle, Thomas Turner ve Michael Morley, “Employment Flexibility and Industrial relations Arrangements at Organisation Level a Comparison of Five European Countries”, **Employee Relations**, Vol: 20, No: 5, 1998, s.431.

<sup>372</sup> Nancy Papalexandris ve Robin Kramar, “Flexible Working Patterns: Towards Reconciliation of Family and Work”, **Employee Relations**, Vol: 19, No: 6, 1997, s.586.

<sup>373</sup> Arne L. Kalleberg, “Organizing Flexibility: The Flexible Firm in a New Century”, s.479.

<sup>374</sup> Heinz-Josef Tüselmann, “The Path Towards Greater Labour Flexibility in Germany: Hampered By Past Success?”, **Employee Relations**, Vol:18, No: 6, 1996, s.29.

<sup>375</sup> Richard Croucher ve Chris Brewster, “Flexible Working Practices and the Trade Unions”, **Employee Relations**, Vol: 20 No: 5 1998, s.445.

<sup>376</sup> Cameron Allan, **A.g.e.**, s.190.



yönünde cesaretlendirmiştir.<sup>377</sup> ILO raporuna göre esnek çalışma uygulamaları, rekabet gücünü ve istihdamı artırdığı ve işletmelerin, kısa çalışma saatleri ile birlikte ücret maliyetlerini azaltırken, verimliliği yükselterek firmaları en iyi konuma getirdiği ifade edilmektedir.<sup>378</sup>

İşletmeler, istihdam esnekliğini artırarak, işgücü maliyetlerini azaltmak suretiyle rekabet baskılarını cevaplayabilir.<sup>379</sup> Avrupa ülkelerinde esnek çalışmayla ilgili yasal düzenlemelerle işçilerin korunması hedeflenmiştir. Bu sürece rağmen esnek çalışmanın bir kısım işgücü maliyetleri noktasında avantajları vardır. Örneğin Almanya ve Danimarka’da, vergiler ve diğer sosyal korumalardan kaçınma sebebiyle düşük saatlerde ve part time çalışanlardaki büyümenin temelini teşkil edebilir. Bu durum yasalar tarafından kapatılamamıştır. Dahası bu durum Almanya gibi Avrupa ülkelerinde ve Amerika’da esnek çalışma uygulamasının artmasına sebep olmuştur.<sup>380</sup>

Avrupa Merkez Bankasının, aylık olarak yayınladığı raporunda, artan esneklik, tam zamanlı çalışanların işten çıkartılması ve tekrar işe alınmasıyla ilişkili maliyetlerin azalmasına katkı sağlar. Bu süreç uygulamada, hem çalışanlar için hem de bu çalışanların harcamalarına gereksinim duyan işletmeler (perakendeciler gibi), faaliyetlerdeki azalmanın sancısını azaltmaya ve ekonomik iniş ve çıkış döngülerinin etkisini hafifletmeye yardım edebileceği ifade edilmiştir.

Portekiz’den Almanya’ya kadar olan ülkeler, son dönemdeki işlerde meydana gelen durgunluk süresince, işlerine son vermekten ziyade çalışılan saatlerin miktarında azaltmayla, işgücü maliyetlerinden keserek durum dengelenmeye çalışılmıştır. Bu durum, firmalar daha az esneklikle çalışma saatlerini ayarlamak için, uzun dönemli istihdam sözleşmelerinin firmalar için çok maliyetli sonuçları yerine çok sayıdaki insanın işine geçici olarak son verdiği 1990’ların başlarındaki son büyük ekonomik bunalımdan ayrılır.

---

<sup>377</sup> Richard Field, “Perspective the Flexible Workforce: Redefining the Role of HR”, **Management Development Review**, Volume 9, Number 1, (1996). s.5.

<sup>378</sup> ILO, **Labour Market Flexibility Boosts Productivity in Machinery / Electronics Sector, Says ILO, But Poses Challenges For The Workforce** Cenevre : 1998 Press Release ILO 98/37 26 October 1998, <http://www.ilo.org/public/english/bureau/inf/pr/1998/37.htm> (28/04/2007).

<sup>379</sup> Susan N. Houseman, **Nonstandard Work in Developed Economies : Causes and Consequences**, Kalamazoo, MI, USA: W. E. Upjohn Institute for Employment Research, 2003. s 1-2.

<sup>380</sup> **A.g.e.**, s.8.

Ekonomistler bu trendin kalıcı rekabet ve kurumsal maliyetlerin kontrolünde uzun süre geçerli bir uygulama içinde olan çalışma saatlerinde azaltmanın kullanıldığı Amerika'ya, işgücünü yakınlaştıracı bir adım attıran Avrupa'da, Avrupa firmalarının ve çalışanlarının davranışlarındaki bir yön değiştirmeyi gösterdiğini ifade etmektedirler.<sup>381</sup> Örneğin General Motor da, bütün otomobil üreticilerinin karşı karşıya kaldığı, global aşırı büyüme, vahşi rekabet ve yüksek benzin fiyatlarının sıkıntılarıyla yüzleşmek zorundadır. General Motor'un başarısı için en büyük engel sağlık harcamalarındaki yüksek maliyetler olmuştur. General Motor, üretim maliyetlerini düşürme sürecine girmiş ve verimlilik artmıştır. Fakat onun başarısını belirsizleştiren, yapmış olduğu yüksek sağlık harcamaları olmuştur. General Motor, 2005 yılında 5.4 milyar dolar sağlık harcaması yapmıştır. Bu hemen hemen firmanın sattığı her arabadan 600 dolar ek maliyet çıkması anlamına gelmektedir.<sup>382</sup> İşletmeler üzerinde baskı oluşturan bu harcamalar ve rekabet şartları nedeniyle maliyetlerin düşürülmesi konusundaki baskılar, işletmelerin esnek çalışma uygulamalarını yaygınlaştırmalarına neden olmuştur. Mal ve hizmetlere olan talepteki değişimlerin tahminindeki güçlüklerin artması, esnek çalışma uygulamalarıyla işletmelerin pazar şartlarına daha hızlı cevap verebilmelerini sağlamıştır. Bu tarz istihdam şekli, talebe göre çalışma saatlerini azaltma veya arttırmayı, buna bağlı olarak işgücünü işe alma veya işten çıkarmayı kolaylaştırmış, çıplak ücret dışındaki maliyetler büyük ölçüde ortadan kalkmış, vergi ve sigorta maliyetleri azalmıştır. Tam gün dışında çalışanların eğitimine daha az harcama yapma veya hiç yapmama eğiliminde olan işletmeler eğitim masraflarını da bireylere veya hükümetlere yüklemiştir. Bütün dünyada işletmeler, artan rekabet ortamında, pazar farklılaşması ve talepteki dinamik değişimlere hızla cevap verebilmeleri ve hayatta kalabilmeleri için esnek bir yapıya sahip olmaları zorunlu hale gelmiştir. Esnek istihdam şekilleri, örgütlerin bu yeni pazar şartlarına, düşük maliyetlerle, hızlı uyum sağlayabilmeleri imkânını vermiştir. Esnek istihdam, çalışma saatlerini talebe göre arttırma veya azaltma, işgücünü daha kolay işe alma veya işten çıkarma, sağlık ve güvenlik riski büyük işleri taşeron kullanımı gibi yollarla yaptırarak, bu riski başkalarına yükleme olanağını firmalara sağlamıştır. İşletmeler esnek istihdam çalışanlarını, ihtiyaç duydukları her an çağırabilecekleri, maliyetsiz olarak bekleyen yedek işgücü olarak görmektedirler<sup>383</sup>

---

<sup>381</sup> G. Thomas Sims, "Flexibility Emerges In EU Labor Market; ECB Report Shows Trend of More Firms Cutting Back on Hours Instead of Jobs" **The Wall Street Journal Europe**, Brussels: (15 Oct 2004), s. A1.

<sup>382</sup> General Motor Corporation; **Overview**, 11 Mart 2007, <http://www.cobrand.com/global/cobrand/proquest/overview.xhtml?ID=10640> (20 Nisan 2007).

<sup>383</sup> Ertuğrul Tarcan, "Esnek İstihdamdaki Trend ve İşletmelerle Çalışanlar Üzerine Etkileri", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:2, Sayı: 3, 2000, s. 1-18.

### 3.5.3. Esnek Çalışma Biçimlerinden Telework Uygulaması ile Elde Edilen Maliyet Avantajları

Esnek çalışma biçimlerinden telework uygulamasıyla (tablo 3-5’de) daha az işçi merkez ofiste çalışacağından, işletmelerin ofis alanı ihtiyacı ve işçi devir hızı azalmakta, taşınmaz mallar, eğitim ve genel giderler açısından bir maliyet tasarrufu sağlanmaktadır.

**Tablo 3-5: Esnek Çalışma (Telework) Fayda / Maliyet Analizi**

<b>Yıllık Tasarruflar*</b>	
Verimlilik Artışı	600** \$
Devamsızlıktaki Düşüş	412 gün
Ofis Alanı Tasarrufları	1000 m <sup>2</sup>
Park Alanı Tasarrufları	240 \$
Her bir İşgören İçin Yıllık Toplam Tasarruf	7.652 \$
* Bu Esnek Çalışma Biçimi haftada iki gün telework (uzaktan çalışma) çalışmaya göre düzenlenmiştir.	
** Rakamlar şuna göre verilmiştir: Yıllık maaş 40.000 \$, verimlilik artışı % 15, devamsızlık düşüşü % 10, park etme % 40 azalarak yılda 600 \$ ve merkezi ofis alanı kullanımı 100 m <sup>2</sup> (yıllık kiralama % 40 azalışla m <sup>2</sup> ’de 25 \$)	
<b>Esnek Çalışma Biçimlerinden Telework Uygulama Örnekleri</b>	
<b><u>City of San Antonio</u></b>	
City of San Antonio, 1992 yılında bir bölümünde esnek çalışma biçimlerinden telework programını denemiş ve aşağıdaki sonuçları elde etmiştir:	
* Müşteri tatmini	* Çevresel tasarruflar
* Verimlilik artışı	* Personel tasarrufu
Bulgulara göre tüm alanlarda başarılı olduğu ortaya çıkmıştır. Buna dayanarak, San Antonio programı genişletilmiştir. Şimdi tüm bölgelerden 50’den fazla işçi telework programından yararlanmaktadır.	
<b><u>Arizona Public Service Company</u></b>	
The Nuclear Fuel Management Department, 6 ay telework denemesi yapmış (1996) ve aşağıdaki sonuçları elde etmiştir.	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Üretim zamanında % 6’dan % 15’e artış,</li><li>• Toplam Yıllık verimlilik artışı % 8’den % 18’e yükselmiş</li><li>• Her bir uzaktan çalışan için yapılan ek 6.000 \$ yan ödeme sonucunda devamsızlık ve işgücü devrinde azalma,</li><li>• İşletmede ilk zamanlarda her bir uzaktan çalışan için, 2.000 \$ daha az maliyet</li><li>• Her bir uzaktan çalışan için yıllık maliyet (örneğin telefon hatları) 1.000 \$ daha az,</li><li>• Her bir uzaktan çalışan için programın yıllık net değeri 14.000 \$-27.000 \$</li></ul>	

**Kaynak:** Ferit Ölçer, Telework: 21. Yüzyılın Yeni Çalışma Biçimi”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi, Cilt:6, Yıl:11, Sayı:22, (Haziran 2004), s.149

Örneğin, telework uygulaması ile IBM'in gayri menkul ihtiyacı 22 milyon m<sup>2</sup> azalmış ve işletme yıllık 50 milyon dolar tasarruf etmiştir. Aynı şekilde AT&T, işçilerini tam zamanlı uzakta çalıştırarak gayri menkul maliyetlerinde yılda 25 milyon dolar tasarruf sağlamıştır. Ayrıca gelişmiş bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin kullanılması sürecinde uzaktan çalışanların merkez ofis, iş arkadaşları ve müşteriyle olan bağlantılarında telekonferans yöntemleri kullanılarak, seyahat maliyetlerinde tasarruf sağlanmakta ve güvenlik sorunları da büyük ölçüde halledilmektedir. Bu çalışma uygulamasıyla AT&T'nin sponsorluğunu yaptığı bir araştırmada Fortune 1000 işletmelerinin yöneticilerinin % 58'i işçi verimliliğinin arttığını belirtmişlerdir. Bu sistemde çalışanların verimliliği standart çalışmaya göre % 15-20 yüksek gerçekleşmesiyle birlikte işçilerin rapor alma oranları % 33 azalmıştır.<sup>384</sup>

---

<sup>384</sup> Ferit Ölçer, "Telework: 21. Yüzyılın Yeni Çalışma Biçimi", **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi**, Cilt:6, Yıl:11, Sayı:22, (Haziran 2004), s. 148-149.

## **4. İSTANBUL'DA TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BEŞ VE BEŞ'İN ÜZERİNDE ŞUBESİ OLAN İŞLETMELERE YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

### **4.1. Metodoloji**

#### **4.1.1. Araştırmanın Konusu**

Araştırmanın konusu, genelde, esnek çalışma olgusunun işletmeler üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Özelde ise Türkiye'nin İstanbul şehrinde tekstil sektöründe beş ve beş'in üzerinde şubesi bulunan işletmelerin işgücü maliyetlerine bakışının ortaya konmasıdır. Ayrıca esnek çalışmanın işgücü maliyetleri açısından etkili bir çözüm olup olmayacağı ve esnek çalışma sürecinin bu sektörde yoğunlaşan rekabete karşı etkili bir yöntem olup olmayacağıın irdelenmesidir.

#### **4.1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

II. Dünya Savaşından itibaren tüm dünyada çok hızlı değişimler yaşanmıştır. Bu değişimler, teknolojik gelişmeler, ekonomideki liberalleşme hareketleri, küreselleşme, artan rekabet gibi gelişmelerdir. Dünya ekonomisinde yaşanan hızlı değişim ve ortaya çıkan rekabet koşulları, her kesimi yeni ve yaratıcı çözümlere zorlamaktadır. Bütün ekonomileri etkileyen bu süreç, yatırımı, verimliliği, üretkenliği ve istihdamı arttıran, sanayileşmeyi, kalkınmayı ve rekabet edebilirliği geliştiren bir yapısal değişimi gerekli kılmaktadır. Bu yapısal değişim işin ve iş organizasyonunun yeniden yapılanmasına neden olurken, beraberinde esneklik arayışlarıyla standart dışı istihdam biçimlerini de yaygınlaştırmaktadır. Ortaya çıkan bu durum ülkemizde de etkisini göstermektedir. Çalışma da bu süreçte ortaya çıkan esnek çalışma olgusunun, işletmeler üzerindeki etkileri irdelenecektir.

Tekstil sektörü bu açıdan incelemeye değer bir alan olarak kendini göstermektedir. Türkiye ekonomisi açısından tekstil sektörü büyük önem taşımaktadır. Bu noktada tekstil ülkemiz sanayinin lokomotif konumundadır. Bütün dünyada küreselleşmeyle birlikte değişimin ve gelişmenin oldukça hızlandığı ve bu değişim ve gelişime ayak uydurmanın, rekabetin temel şartı olduğu göz önüne alınırsa, tekstil sektörü açısından esnek çalışmanın önemi daha iyi anlaşılacaktır. Ayrıca en yüksek istihdam oranı bu sektörde yer almaktadır.

Dolayısıyla ülkemizde işgücü maliyetlerinin çok yüksek olması ve özellikle bu maliyetler içinde yer alan ücretler üzerinden alınan vergilerin (% 47) çok yüksek olması tekstil sektörü açısından esnek çalışmanın önemini daha da artırmaktadır.

Esnek çalışma, istihdamı artırması açısından önemli bir etkidir. Yüksek işgücü maliyetleri tekstil sektörü için önemli bir sorun olarak görülmektedir. Esnek çalışma yüksek işgücü maliyetlerinin düşürülmesinde ve bu maliyetlerin dengelenmesinde hayati öneme sahiptir. Esnek çalışma bu sektörde, ekonomideki ani dalgalanmalarda özellikle ekonomik kriz dönemlerinde istihdam azalmasına yol açmadan, işletmeyi ayakta tutabilecek bir araç olarak görülmektedir. Böylece işletme faaliyetlerinde bir duraksama yaşanmadan hem istihdam korunmakta hem de işletme rekabet kabiliyeti artırılmaktadır.

İşletmelerin hayatta kalabilmelerinin ve rekabet kabiliyetlerini artırabilmelerinin diğer bir yolu da talebe hızla cevap verebilmeleridir. Tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin iç ve dış piyasalardaki ani talep dalgalanmalarına hızla cevap verebilmeleri rekabet gücünü artırma açısından önemlidir. Talebin arttığı dönemlerde işletmelerin bu ihtiyaçları esnek çalışma yöntemiyle giderilebilmektedir. Bu yöntemle işletme hem talebe hızla cevap verebilmekte hem de müşteri kaybının önüne geçmektedir. Böylece rekabet gücünü korumaktadır.

Böyle bir konumda hem ulusal hem de uluslararası rekabet gücünü korumak ve geliştirebilmek, ülkemiz ekonomisi ve özellikle tekstil sektörünün gündemindeki en önemli konulardan biridir. Çağın gereklerine uyum sağlamanın ve rekabet edebilmenin kaçınılmaz bir sonucu da esnekliktir. Uluslararası piyasalarda yaşanan şok gelişmeler, üretim faktörlerinin de değişmesine yol açmaktadır. Tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin varlıklarını sürdürme ve rekabet etme şansları, fiyat dalgalanmalarına ve maliyetlerdeki değişimlere en çabuk ve kolay bir şekilde uyum sağlamalarına bağlıdır.

İşletme ekonomisi açısından ise maliyetlerin düşürülmesi ve rekabet koşullarının oluşturulabilmesi için iş organizasyonlarının mümkün olduğu ölçüde esnek düzenlenebilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Esnek çalışma modellerinin geliştirilmesiyle hem işletmelerin piyasadaki değişikliklere sorunsuz bir şekilde uyum sağlamaları hem de artan maliyetleri dengelemek suretiyle rekabet güçlerini korumaları mümkün olabilecektir. Bu bağlamda bu çalışma, tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin, işgücü

maliyetlerine bakışları, esnek çalışma uygulamasına yaklaşımları, esnek çalışma yapan işletmelerin gerçekleştirdikleri bu uygulamanın işgücü maliyetlerine etkisi ve işgücü maliyetlerinin rekabete etkisi olup olmadığı incelenecektir. Bununla birlikte işgücü devrine ve performansına olan etkileri ve bu etkilerin maliyetlerle rekabete etkisi olup olmadığına bakılacaktır. Ayrıca esnek çalışma uygulamasının işletmenin ürün geliştirme, yenilik politikaları ve müşterileri üzerindeki etkileri incelenecektir. Ayrıca esnek çalışmanın işletmenin rakipleri karşısında ve değişen piyasa şartlarında işletmeyi nasıl etkilediği incelemeye ortaya konulmaya çalışılacaktır.

#### 4.1.3. Araştırmanın Hipotezleri

Hipotez, araştırmanın beklenen sonuçlarını ifade eden, problemin altında yatan gerçekleri yansıtan, önermeler, öz cümlelerdir.<sup>385</sup> Araştırma, bu hipotezleri doğrulamaya, test etmeye, irdelemeye, yoklamaya, sınamaya; başka bir deyişle doğru olup olmadıklarını saptamaya yönelik bir etkinliktir.<sup>386</sup> Bu noktadan hareketle ülkemizde şimdiye kadar esnek çalışmaya yönelik teorik pek çok çalışmalar yapılmıştır. Ancak alan araştırmasına yönelik çalışmalar yok denecek kadar azdır. Esnek çalışma gibi çok yönlü ve zor bir konunun değişik açılardan incelenmesi gerçekten zordur. Bu durum hipotezlerin oluşturulmasını da güçleştirmektedir. Bu çalışma yapılırken geçmiş dönemlerde yapılan çalışmaların gerek teorik gerekse kısıtlı olan alan araştırmaları gözden geçirilmiştir. Bu gözden geçirme ve incelemeler neticesinde araştırmanın hipotezleri oluşturulmuştur.

Bu çalışmanın başlıca hipotezler şu şekildedir:

**Hipotez 1:** Esnek çalışma işgücü maliyetlerini düşürmekte ve rekabet gücünü artırmaktadır.

**Hipotez 2:** Esnek çalışma işgücü maliyetlerini olumlu yönde etkilemektedir.

**Hipotez 3:** Esnek çalışma işletmelerde işgücü devrini azaltır ve bu yöndeki maliyetleri düşürür.

**Hipotez 4:** Esnek çalışma işgücü performansını olumlu yönde etkilemektedir.

**Hipotez 5:** Esnek çalışma işletmenin müşterileri açısından olumlu bir etkiye sahiptir.

---

<sup>385</sup> Kazım Özdamar, **A.g.e.**, s. 102.

<sup>386</sup> Saim Kaptan, **Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri**, 11.b., Ankara: Tekişik Web Ofset Basımı, 1998, s.101.

*Hipotez 6: Esnek çalışmanın, işletmenin ürün geliştirme ve yenilik politikaları üzerindeki olumlu etkisi rekabet gücünü artırmaktadır.*

*Hipotez 7: Esnek çalışma, işletmelerin rakipleri karşısında avantaj sağlamaktadır.*

*Hipotez 8: Esnek çalışma, değişen piyasa şartlarına uyum sağlamada etkili bir faktördür.*

*Hipotez 9: Esnek çalışma işletmelerde etkin olarak kullanılmaktadır.*

#### **4.1.4. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları**

Alan araştırmasının konusu, İstanbul'da tekstil sektöründe faaliyet gösteren beş ve beşin üzerinde şubesi olan işletmeleri kapsamaktadır. Bu işletmelerdeki esnek çalışma uygulamasının işgücü maliyetleri açısından ve rekabet gücü açısından etkileri incelenmiştir. Anket, İstanbul'un geneline yayılmış olan bu işletmelerin sahiplerine veya üst düzey yöneticilerine uygulanmıştır. Bu süreçte her işletmeden bir işveren veya üst düzey yöneticiyle anket yapılmıştır.

İstanbul'da İTO'ya kayıtlı 12.750 tekstil işletmesi içinde beş ve beşin üzerinde şubesi olan işletmeler bu konu için seçilmiş ve bu sınırlar içinde kalınmıştır. Anketi cevaplayanlarda işveren/işletme sahibi yada üst düzey yönetici olma şartı aranmıştır. Anket bu sınırlar içinde kalan işletmelerde, işveren/işletme sahibi ya da üst düzey yöneticilere uygulanmıştır.

#### **4.1.5. Araştırmanın Yöntemi**

Bu ampirik çalışma için veri toplama yöntemi olarak, anket tekniği kullanılmıştır. Ayrıca anket çalışması sonrası anketin uygulandığı kişilerle anket soruları hakkında küçük bir mülakat yapılmıştır. Anket yöntemi, belirlenen hedef kitle hakkında genel bir kanıya varılmak istendiğinde, hedef kitlenin tümü ya da seçilecek örneklem üzerinde yapılan genel bir incelemeyi kapsamaktadır.<sup>387</sup>

---

<sup>387</sup> Türker Baş, **Anket Nasıl Hazırlanır, Uygulanır, Değerlendirilir**, 4. b., Ankara: Seçkin Yayınları, 2006, s.11.



#### 4.1.5.1.Evren ve Örneklem Seçimi

Araştırmanın evreni olarak İstanbul'un geneline yayılmış olan tekstil sektöründe faaliyet gösteren beş ve beşin üzerinde şubesi olan işletmeler belirlenmiştir. Bu işletmelerin seçiminde etkili olan faktörler, bu sektörde istihdamın yüksek olması, çalışma saatlerinin çok değişken olması, part-time, eve iş verme, çağrı üzerine çalışma, fason üretim gibi esnek çalışma şekillerinin sıklıkla uygulanmasıdır. Ayrıca İstanbul'da beş ve beşin üzerinde şubesi olan tekstil işletmelerinin çok sayıda bulunması ve merkezlerinin İstanbul'da yer almasıdır. İstanbul'da İTO'ya kayıtlı olan ve tekstil sektöründe, faaliyet gösteren işletmelerin sayısı yaklaşık 12.750 civarındadır. Bunlardan yalnızca 120'si beş ve beşin üzerinde şubesi olan işletmelerdir. Bu yüzden 120 işletme hedeflenmiştir. Bu işletmeler İstanbul'un geneline yayılmış şekildedir.

Alan araştırmasının yapılacağı evren belirlendikten sonra, tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden beş ve beşin üzerinde şubesi bulunan 120 işletmenin tamamına ulaşılmak istenmiştir. Sayının yüksek olmaması sebebiyle örneklem uygulanmasına gidilmemiştir. Bu işletmelerin İstanbul'un geneline yayılmış olması sebebiyle de İstanbul'un farklı yerlerine gidilmesi gerekmiştir. İşletmelerin büyüklükleri ve özellikleri arasında farklar bulunmaktadır. Bazı işletmeler kurumsallaşabilmişken bazı işletmeler aile şirketi olarak devam etmektedir. Kurumsallanmamış işletmelerin birçoğunda genel müdür ve genel müdür yardımcıları bulunmamaktadır. Hatta birçok departman yer almamaktadır. Bu nedenle kurumsallaşmamış işletmelerde işletme sahipleri veya ortaklarından biri, işletme müdürleri veya esnek çalışma konusunu en iyi bilen üst düzey yöneticilerinden biriyle anket yapılmıştır. İşletmelerde, yalnızca bir üst düzey yetkiliyle anket yapmak hedeflenmiştir.

Anket çalışmasında evrenin büyük olması güvenilir olması açısından seçilen örneklemin mümkün olduğunca büyük olmasını gerektirmektedir. Bu itibarla bizim çalışmamız 120 işletmeden oluşmaktadır. Sayının az olması nedeniyle örneklem kullanılmamış ve 120 işletmenin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır.

#### 4.1.5.2 Veri Toplama Teknikleri

Sosyal araştırmalarda kullanılan bilgi kaynakları arasında çeşitlilik bulunmaktadır. Bu bilgi kaynakları vasıtalı ve vasıtasız yolla elde edilen bilgiler olarak ikiye ayrılmaktadır. Vasıtasız yolla elde edilen bilgiler: Gözlem, mülakat ve ankettir. Vasıtalı yolla elde edilen bilgiler: Tarihi vesikalar, resmi kayıtlar, sayım ve istatistikler, film, fotoğraf, teknolojik eserler ve konuyla ilgili yapılan diğer çalışmalarla elde edilebilir.

Bu çalışmada, vasıtasız bilgi toplama kaynaklarından anket ve mülakatdan; vasıtalı bilgi kaynaklarından ise konuyla ilgili resmi kayıtlar ve istatistiklerden yararlanılmıştır. Çalışmanın teorik açılımından sonra uygulaması yapılarak vasıtasız bilgilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Vasıtalı bilgi kaynaklarından da gerekli görülen her aşamada yararlanılmıştır.

##### 4.1.5.2.1 Anket Sorularının Hazırlanması

Anket soruları hazırlanırken, her sorunun araştırmanın ana konusu veya hipotezi ile doğrudan ilişkili olması ve soru kâğıdının bir iç bütünlüğe sahip olması gerekmektedir.<sup>388</sup> Bunun için, anket soruları hazırlanırken konu ile ilgili kişilerin fikirleri alınmış, soru kâğıdında yer alan ilgisiz sorular çıkarılmış, benzer sorular gruplandırılmış ve soruların mantiki bir bütünlük içerisinde sunulmasına gayret edilmiştir. Bu süreçte, anket formu hazırlanırken, konunun ana başlıkları: Demografik bilgiler, işgücü maliyetlerine ilişkin bilgiler, esnek çalışmaya ilişkin bilgiler, esnek çalışma ve işgücü maliyetleri ilişkisi, esnek çalışma ve rekabet ilişkisi, olarak tespit edilmiştir.

Konu başlıkları belirlendikten sonra, soruların içeriği ve hangi soruların hangi konu altında olacağı belirlenmiştir. Sorular hazırlanırken şimdiye kadar bu konuyla ilgili yapılan çalışmalarla karşılaştırma yapılmasına izin verecek şekilde hazırlanmıştır. Ayrıca ön görüşler ve teorik çerçeve dikkate alınmıştır. Sorular anlaşılır ve çoktan seçmelidir. Buna rağmen cevaplayanlara seçenek bırakmak için gerekli sorulara “diğer” şıkkı konulmuştur. Bu durum cevaplayanlara geniş bir cevaplama olanağı sağlamıştır. Bir kısım sorularda “evet” ve “hayır” cevaplarından oluşmuştur. Bununla beraber birbirinden farklı seçenekli sorular da mevcuttur. Ayrıca likert ölçekli sorular kullanılmıştır. Uygulamanın

---

<sup>388</sup> Halil Seyidoğlu, **Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı**, 7. b., İstanbul: Güzem Yayıncılık No:13, 1997, s.36.

temelini bu likert ölçekli sorular oluşturmaktadır. Likert ölçeği, konu ile ilgili çeşitli yargıları, cevaplayıcının ne derecede tasvip edip etmediğini saptayarak, kişilerin tutumlarını belirlemeyi amaçlamaktadır.<sup>389</sup> Diğer bir ifadeyle, bireylerin toplam puanlar skalası üzerindeki yerlerini belirlemeyi amaçlayan ölçektir.<sup>390</sup> Bu amaçla likert ölçekli sorular, büyük oranda tablolar halinde verilerek cevaplamada kolaylık sağlanmıştır.

Bu işlemlerden sonra, küçük bir gruba, hazırlanan bu anket uygulanarak, soruların anlaşılabilirliği, sorular arasındaki ilişkinin net olup olmadığı, eksik soru, yanlış anlaşılabilir soru veya sorular ile anlaşılabilen soru veya soruların olup-olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Soruların sorulma tarzı üzerinde değişiklik gerekip-gerekmediğinin belirlenmesine yönelik deneme yapılmıştır. Daha sonra gerekli düzeltmelerden sonra sorulara son hali verilmiştir.

#### 4.1.5.2.2 Anket Uygulaması ve Analizi

Anket İstanbul'da tekstil sektöründe beş ve beşin üzerinde şubesi olan işletmeler üzerinde yapılmıştır. Anketin % 95'i bizzat hazırlayıcı tarafından uygulanmıştır. Görüşmeler için İstanbul'un Anadolu yakasında, Pendik, Ümraniye, Kartal, Kadıköy ve Üsküdar'a gidilmiştir. Avrupa yakasında ise Şişli (Osmanbey, Bomonti, Ayazağa), Kağıthane, Okmeydanı, Söğütözü, Eminönü (Laleli, Beyazıt, Çemberlitaş, Kapalıçarşı, Mahmutpaşa yokuşu, Mercan ve Yeşildirek), Merter, Bayrampaşa, Bağcılar, Bakırköy, Zeytinburnu, Bahçelievler (Yayla, Çobançeşme, Yenibosna), Halkalı, Avcılar, Esenyurt, Büyükçekmece, Silivri ve Çatalca'ya gidilmiştir. İşletmelerin İstanbul geneline yayılmış olması anketin yapılmasındaki başlıca güçlüklerden bir tanesidir.

Görüşmeler özellikle sabah saat 10'da başlayıp akşam saat 17:00-18:00'e kadar devam etmiştir. Burada üst yöneticilerin en uygun olduğu saatler seçilmiş bunun için önceden randevu alınmıştır. Bununla beraber belirli oranda işletmeye randevusuz gidilmiş ve görüşmelerin küçük bir kısmında internet yoluyla yapılmıştır. Uygulama zamanının okulların açılmasından bir hafta önceye denk gelmesi, yapılan çalışmayı bir hafta aksatmıştır. Çünkü bu süre bu sektörün en yoğun olduğu dönemdir. Ayrıca çalışmanın

<sup>389</sup> Kemal Kurtuluş, **Pazarlama Araştırmaları**, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları No:28, 1996, s.351.

<sup>390</sup> Kazım Özdamar, **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi**, 5.b., Eskişehir: Kaan Kitabevi, 2004, s.139.

Ramazan ayına denk gelmesi ve Ramazan Bayramına 15 gün kala sektörde tekrar hareketlenmenin yaşanması yapılan anket çalışmasının süresini uzatmıştır. İşletmelerin bu dönemde yoğun sipariş ve üretime girmesi nedeniyle görüşmeler ertelenmiştir. Bu bizzat görüşme yapılacak kişiler tarafından ifade edilmiştir.

Sektörün en rahat olduğu dönemler ise bayram sonrası dönemlerdir. Anketin uygulanması esnasında ortaya çıkan belirgin sıkıntılardan bir tanesi de DPT, TÜİK ve diğer anket çalışması yapan özel firmalar olmuştur. Son dönemlerde işletmeler üzerinde yapılan anket çalışmalarının çok artması, işyeri sahipleri ve üst düzey yöneticilerin böyle çalışmalara soğuk bakmasına ve bu noktadaki talepleri kesin bir dille geri çevirmesine neden olmuştur. Bu durum görüşme yapılan kişilerce ifade edilmiştir. Daha önce işletmede müdür seviyesindeki yöneticilerle yapılan anketlerin sonuçlarının sonradan işletme sahiplerine gönderilmesi, işverenle bu yöneticiler arasında problemler yaşanmasına sebep olduğu, yöneticilerce ifade edilmiştir. Ayrıca birçok işletme yöneticisi de yapılan çalışmaya şüpheli ve isteksiz yaklaşmışlardır. Bu önyargılar sebebiyle anketi cevaplamayı kabul etmemişlerdir.

Beş ve beşin üzerinde şubesi olan 120 işletmenin tamamına gidilmiş bu işletmelerin 3'ünün bu sektörle ilgili olmadığı görülmüştür. Bununla beraber 5 işletme de yerlerinde bulunamamış, çevreye sorulduğunda bu işletmelerin faaliyetlerini durdurdukları veya iflas ettikleri ifade edilmiştir. Geriye kalan 112 işletmeden 30'u anket çalışması için yapılan teklifi kabul etmemişlerdir. Sonuç olarak toplamda 82 işletmeyle anket yapılabilmektedir.

Beş ve beşin üzerinde şubesi olan 120 işletmeden 82'siyle anket esnasında ve sonrasında mülakat yapılmıştır. Belirgin konularda önem arz eden görüşler diğer işletmelerde sorulmuştur. Bazı işletmelerde sorulmaya gerek kalmadan bu görüşlerin yinelenildiği görülmüştür. Araştırma yapılan İstanbul genelinde, tekstil sektöründe 12.750 işletmenin olduğu ve bunlar içinde beş ve beşin üzerinde şubesi olan 120 işletmenin olduğu İstanbul Ticaret Odasından öğrenilmiştir.

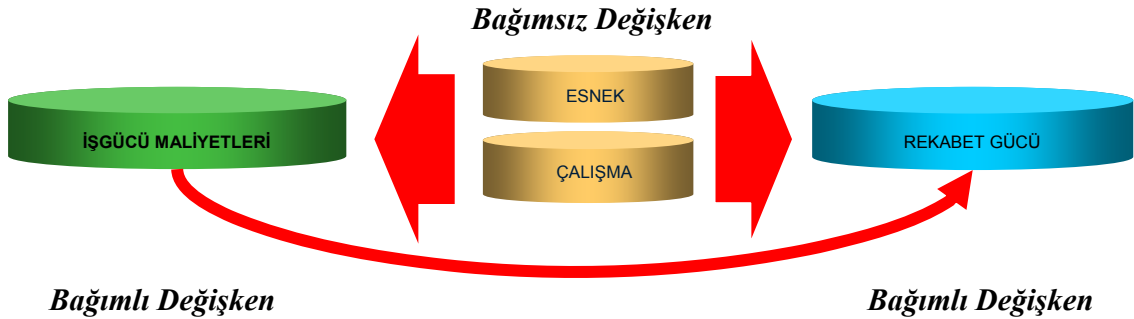
Anket, yukarıda da ayrıntılı bir şekilde ifade edildiği üzere İstanbul'un (hem Avrupa yakasında hemde Anadolu yakasında olmak üzere) geneline yayılmış olan beş ve beşin üzerinde şubesi olan 120 işletmenin 82'si ile iki ay gibi bir zamanda yapılmıştır. Bu işletmelerin her birinde bir üst düzey yöneticiyle görüşülmüştür. Anketin doldurulması

yaklaşık 15-20 dakika gibi bir zaman alırken 15-20 dakikalık da konuyla ilgili yapılmıştır. Bu mülakat süresinin 40-50 dakikayı bulduğu zamanlar da olmuştur.

Bilgilerin tasnif edilmesinde ve dökümünün elde edilmesinde SPSS for Windows istatistik programının 11.0 versiyonu kullanılmıştır. Ankette kullanılan soruların birçoğunun kapalı uçlu olması elde edilen verilerin elektronik ortama aktarılmasında çok kolaylık sağlamıştır. Bu da daha hızlı ve daha doğru değerlendirmenin ortaya çıkmasında etkili olmuştur.

#### 4.1.5.2.3. Araştırmanın Modeli

Teorik çerçevenin oluşturulması esnasında yapılan literatür araştırması sonucu elde edilen bilgiler doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli aşağıdaki şekilde görülmektedir. Modelde esnek çalışma ile işgücü maliyetlerinin ilişkisi, bu ilişkinin rekabet gücüne olan katkısı ve esnek çalışmanın rekabet gücüne doğrudan etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Modelde gösterilen değişkenler arasındaki ilişki, araştırma sonuçları bölümünde istatistiksel testler aracılığı ile sınanarak değerlendirilecektir.



Şekil 4-1: Araştırmanın Modeli

#### 4.1.5.2.4. Bulguların Düzenlenmesi

Çalışmanın temel çerçevesinin mevcut literatürle karşılaştırılarak değerlendirilmesi, araştırmanın hem en önemli hem de en zor kısmını oluşturmaktadır. Bu aşamada anket yoluyla elde edilen bilgiler istatistiki olarak kullanılabilir veriler haline getirilmiştir. Yapılan anketlerin bilgisayar ortamına aktarılmasından sonra, bilişim teknolojisinin kolaylıkları kullanılarak tablolar ve karşılaştırmalar elde edilmiştir. Tablolar vasıtasıyla varsayımları denemek ve değerlendirmek mümkün olmuştur. Anket sonrası yapılan

mülakatlardan elde edilen veriler de bu çalışma için açıklayıcı ve destekleyici katkı sağlamıştır.

## 4.2. Araştırma Bulguları

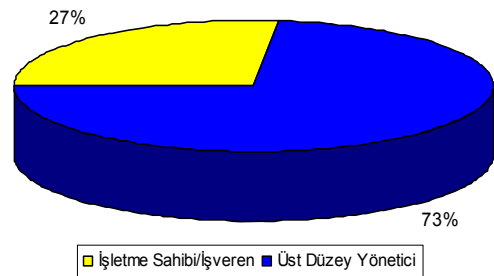
### 4.2.1. Araştırmaya Katılan İşveren ve Üst Düzey Yöneticilerin Demografik Özellikler

İşletmede belirli konuma yükselmek ve bu pozisyonlarını korumak noktasında da üst düzey yöneticilerin etkin olmaları gerekmektedir. Bu durum işverenler açısından da geçerlidir. Etkin bir yönetici olmak ve işletmenin ihtiyaç duyduğu gerekli değişimin hızlı ve zamanında gerçekleştirilmesi günümüz dünyasında giderek zorlaşmaktadır. İşletmeler günü yakalayan ve rakiplerinin hep bir adım önünde giden işveren ve yöneticilere ihtiyaç duymaktadır. İşletmesini ve çalıştığı sektörü iyi tanıyan onun ihtiyaç ve gereksinimlerini iyi bilen işveren ve yöneticiler ancak bugünün dünyasındaki değişime hızla ayak uydurabilir. İşte bu noktada bireyin cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, yetenekleri (eğitimi, bilgi ve becerisi) vb gibi önemli faktörler olarak görülmektedir.

Ankete katılan işletmelerdeki işletme sahipleri ve üst düzey yöneticilerin ne kadarının işletme sahibi/işveren ne kadarının da üst düzey yönetici olduğuna bakıldığında, tablo 4-1'de işletme sahibi / işveren konumunda olanlar 22 kişidir. Bunların toplam içindeki oranı % 27'dir. Aynı şekilde üst düzey yönetici konumunda olan kişi sayısı 59 ve toplam içindeki oranı % 73 olarak görülmektedir.

**Tablo 4-1:**  
**Araştırmaya Katılan İşveren ve Üst Düzey Yöneticilerin Dağılımı**

<b>İşveren ve Üst Düzey Yöneticilerin Dağılımı</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
İşletme Sahibi / İşveren	22	27
Üst Düzey Yöneticiler	59	73
<b>Toplam</b>	<b>82</b>	<b>100</b>

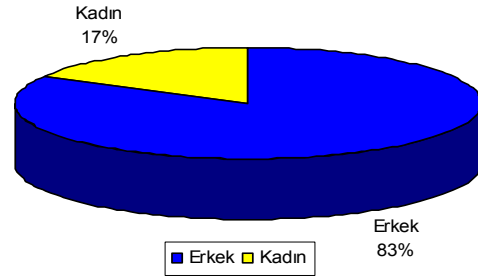


**Şekil 4-2: Araştırmaya Katılan İşveren ve Üst Düzey Yöneticilerin Dağılımı**

Araştırma yapılan işletmelerdeki üst düzey yöneticilerin cinsiyet durumlarına tablo 4-2’de bakıldığında erkek ağırlıklı bir yapı olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan 82 işletmenin 82 üst düzey yöneticisininin 68’i erkek ve 14’ü kadındır. Bunların toplam içindeki oranı erkeklerde % 83, kadınlarda % 17’dir. Ortaya çıkan bu durum şekil 4-3’de daha iyi anlaşılmaktadır.

**Tablo 4-2:**  
**Araştırmaya Katılan İşveren ve Üst Düzey Yöneticilerin Cinsiyet Dağılımı**

Cinsiyet Dağılımı	f	%
Erkek	68	83
Kadın	14	17
<b>Toplam</b>	<b>82</b>	<b>100</b>

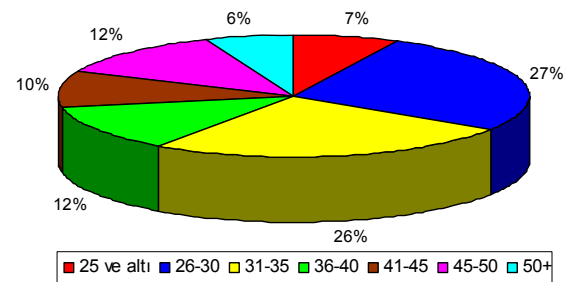


**Şekil 4-3: Araştırmaya Katılan İşveren ve Üst Düzey Yöneticilerin Cinsiyet Dağılımı**

Araştırma yapılan işletmelerdeki işverenlerden ve üst düzey yöneticilerden ankete katılanların yaş durumlarına tablo 4-3’den bakıldığında, işverenlerin ve üst düzey yöneticilerin ağırlıklı iki yaş grubunda toplandığı görülmektedir. Bunlar 26-30 ve 31-35 yaş gruplarıdır. Bu grupta yer alanların toplam içindeki oranı ise sırasıyla, %27 ve %26’dır. Durum diğer bir açıdan incelenirse, yoğunluğun 26-50 yaş arasında dağıldığı görülecektir. Şekil: 4-4’e bakıldığında durum daha iyi anlaşılacaktır.

**Tablo 4-3: Araştırmaya Katılan İşveren ve Üst Düzey Yöneticilerin Yaş Dağılımı**

Yaş Dağılım Oranı	f	%
25 ve altı	6	7
26 – 30	22	27
31 – 35	21	26
36 – 40	10	12
41 – 45	8	10
46 – 50	10	12
51+	5	6
<b>Toplam</b>	<b>82</b>	<b>100</b>

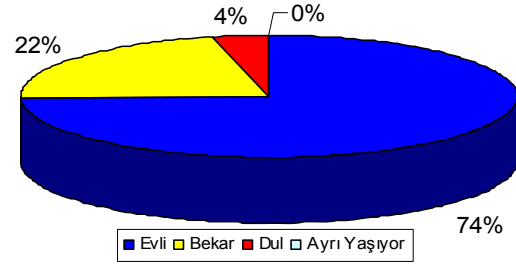


**Şekil 4-4: Araştırmaya Katılan İşveren ve Üst Düzey Yöneticilerin Yaş Dağılımı**

Araştırma yapılan işletmelerdeki işletme sahipleri ve üst düzey yöneticilerin, medeni durumlarına tablo 4-4’de bakıldığında, evli olanların önemli bir üstünlüğe sahip olduğu görülür. Üst düzey yöneticilerden 61’i evli ve 18’i bekârdır. Bunların toplam içindeki oranı ise evli olanlar için % 74 iken, bekar olanların oranı % 22’dir. Ayrıntılı durum daha net olarak şekil 4-5’de bakıldığında görülebilir.

**Tablo 4-4: Araştırmaya Katılan İşveren ve Üst Düzey Yöneticilerin Medeni Durumu**

Medeni Durum Dağılımı	f	%
Evli	61	74
Bekâr	18	22
Dul	3	4
Ayrı Yaşıyor	0	0
<b>Toplam</b>	<b>82</b>	<b>100</b>



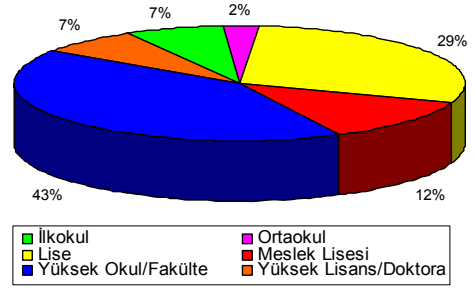
**Şekil 4-5: Araştırmaya Katılan İşveren ve Üst Düzey Yöneticilerin Medeni Durumu**

Eğitim günümüz dünyasında insan için en önemli faktör haline gelmiştir. Dünyada yaşanan kıyasıya rekabet, baş döndürücü gelişmeler karşısında işletmelerin ayakta kalabilmesi ve başarı gösterebilmesi eğitilmiş ve sürekli kendini yenileyebilen vizyon sahibi işveren ve yöneticileri gerektirmektedir. Araştırmaya katılan işveren ve üst düzey yöneticilerin eğitim durumlarına tablo 4-5’de bakıldığında yüksekokul ve fakülte mezunu olanların oranının yüksek olduğu görülmektedir. Yüksekokul ve fakülte mezunu olan 34 kişinin, toplam içindeki oranı % 43’dür. İkinci sırada 34 kişiyle lise mezunları gelmekte ve toplam içindeki oranı % 43 olarak görülmektedir. Yüksek lisans ve doktora mezunu olanlarla ilkököl mezunu olanların sayısı eşittir. Bunların toplam içindeki oranı yüksek lisans ve doktora mezunu olanlar için % 7, ilkököl mezunu olanlar içinde % 7’dir. Şekil 4-6’da bakıldığında durum daha net olarak görülebilir.



**Tablo 4-5: Araştırmaya Katılan İşveren ve Üst Düzey Yöneticilerin Eğitim Durumu**

Eğitim Durumunu Dağılımı	f	%
İlkokul	6	7
Ortaokul	2	2
Lise	24	29
Meslek Lisesi	10	12
Yüksek okul / Fakülte	34	43
Yüksek Lisans/Doktora	6	7
<b>Toplam</b>	<b>82</b>	<b>100</b>



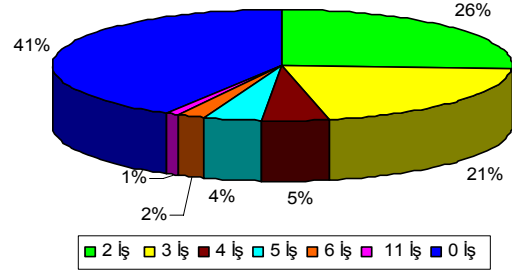
**Şekil 4-6: Araştırmaya Katılan İşveren ve Üst Düzey Yöneticilerin Eğitim Durumu**

Ankete katılan işveren ve üst düzey yöneticilerin şu anda çalıştıkları işin öncesinde, başka işler yapıp yapmadıklarına bakıldığında, hiç iş değiştirmeyen 34 kişinin toplam içindeki oranı % 46'dır. Bu gruptakiler hep aynı işte çalışan kişilerdir. Bu çalışma açısından önemlidir. Çünkü bu durum işletme hakkında alınan verilerin sağlıklı olmasına imkan vermektedir. İş değiştirme oranı ise % 59'dur. İki iş değiştirenlerin oranı % 26 iken üç iş değiştirenlerin oranı % 21 olarak görülmektedir. En fazla iş değiştiren onbir defa iş değiştirmiştir. Ayrıntılı durum daha net olarak şekil 4-6'ya bakıldığında görülebilir.

Araştırma yapılan işletmelerdeki işveren ve üst düzey yöneticilerin, iş değiştirme oranlarının yüksek olmasına rağmen, aynı sektör içinde çalışmalarını da çalışma açısından önem arz etmektedir. Bu durum çalışma için gerekli verilerin sağlıklı olarak sağlanması açısından önemlidir. İşte bu noktada işverenlerin ve üst düzey yöneticilerin aynı sektörde çalışıp çalışmama durumlarına tablo 4-62'de göz atıldığında hep aynı sektörde çalışanların oranının % 70 olduğu görülür. İşverenler ve üst düzey yöneticiler iş değiştirmiş olsalar bile aynı sektör içinde bu sürecin yaşanması önemlidir. Bununla beraber farklı sektörlerde çalışanların oranına bakıldığında ise % 30 olduğu görülür.

**Tablo 4-6: Şimdiye Kadar Kaç İş Değiştirdiniz?**

İş Değiştirme Sayısı	f	%
2	21	26
3	17	21
4	4	5
5	3	4
6	2	2
11	1	1
<b>Toplam</b>	<b>48</b>	<b>59</b>
İş Değiştirmeyen	34	41
<b>Toplam</b>	<b>82</b>	<b>100</b>

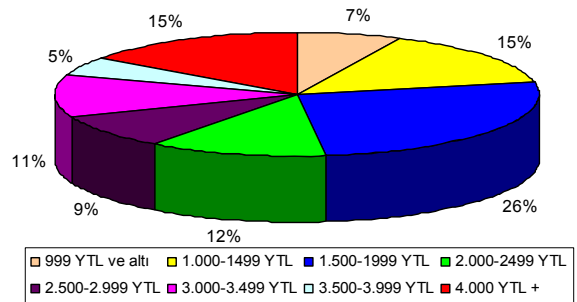


**Şekil 4-7: İş Değiştirme Oranı**

Anketin uygulandığı işletmelerde, işletme sahipleri ve üst düzey yöneticilerin aylık gelirlerine tablo 4-7'ye bakıldığında, 1.500-1.999 YTL arasında aylık gelire sahip olanların % 26 ile en fazla olduğu aralık olarak görülmektedir. Bunun hemen ardından % 15'lik bir oranla 1.000-1.499 YTL ve yine % 15'lik oranla 4.000 YTL ve üzeri aylık geliri olanlar gelmektedir. Aylık gelir 999 YTL ve altı olanların geneli aylık gelirini söylemek istemeyenlerdir. Bu nedenle asgari ücret üzerinden yani resmiyette nasıl görünüyorsa öyle ifade etmişlerdir. Konunun daha iyi anlaşılması noktasında durumun ayrıntısı daha net olarak şekil 4-8'e bakıldığında görülebilir.

**Tablo 4-7: Aylık Gelirin Yaklaşık Durumu**

Gelir Durumu	f	%
999 YTL ve altı	6	7
1.000-1.499 YTL	12	15
1.500-1.999 YTL	21	26
2.000-2.499 YTL	11	12
2.500-2.999 YTL	7	9
3.000-3.499 YTL	9	11
3.500-3.999 YTL	4	5
4.000 YTL +	12	15
<b>Toplam</b>	<b>82</b>	<b>100</b>



**Şekil 4-8: Aylık Gelirin Yaklaşık Durumu**

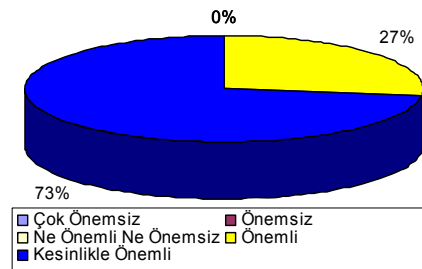
#### 4.2.2. Araştırmaya Katılan İşveren ve Üst Düzey Yöneticilerin İşletme Açısından İşgücü Maliyetlerine Bakışı

Tekstil sektöründe üretim maliyetlerinin içerisinde en önemli maliyet unsurlarından biri işgücüdür. İşgücü maliyetleri, reel ücretler, verimlilik seviyesi ve ücret dışı maliyet unsurları gibi çeşitli unsurlar tarafından belirlenmektedir. İşgücü maliyetleri, işletmeler için hem uluslararası hem de ulusal düzeyde rekabet gücünü etkileyen önemli bir faktördür. Bu noktada uluslararası şirketlerin, yeni yatırımları için ülke seçimlerini etkileyen birinci faktör “işgücü maliyeti” düşüklüğüdür. Rekabet gücü yüksek bir ekonomi, teknoloji, yüksek verimlilik kadar işgücü maliyetlerinin düzeyine de bağlıdır. Bu nedenle işgücü maliyetlerinin düzeyi, maliyet unsurlarından biri olması açısından büyük bir önem taşımaktadır.

Araştırmanın kapsamı içerisinde, ankete katılan işletmelerdeki işveren ve üst düzey yöneticilerden, işgücü maliyetlerinin işletme açısından ne kadar önemli olduğunun ifade edilmesi istendiğinde, tablo 4-8’de 60 kişi “çok önemlidir” demiştir. Bu durumun toplam içindeki oranı % 73’dür. Aynı şekilde 22 kişi ise “önemli” olduğunu ifade etmiştir. Bu durumun toplam içindeki oranı ise % 27 olarak görülür. Genel olarak değerlendirmek gerekirse işgücü maliyetlerinin gerçekten önemli olduğu ankete katılan bütün işveren ve üst düzey yöneticilerince ifade edilmiştir. Şekil 4-9’a bakıldığında ayrıntılı durum daha net olarak görülebilir.

**Tablo 4-8: İşgücü Maliyetleri Sizce İşletme Açısından Ne Kadar Önemlidir**

İşgücü Maliyetlerinin İşletme Açısından Önemi	f	%
Çok Önemsiz	0	0
Önemsiz	0	0
Ne Önemli Ne Önemsiz	0	0
Önemli	22	27
Kesinlikle Önemli	60	73
<b>Toplam</b>	<b>82</b>	<b>100</b>



**Şekil 4-9: İşgücü Maliyetlerinin İşletme Açısından Önemi**

Türkiye tekstilde Avrupa Birliği'nin ikinci, dünyanın ise Çin ve İtalya'dan sonra üçüncü büyük tedarikçisidir. Ancak Türkiye tekstil alanında Uzak Doğu ve Orta Avrupa ülkelerinin rekabeti ile karşı karşıyadır. Çin, Kore, Endonezya, Hindistan ve Pakistan dış ve iç pazarlarda, Doğu Avrupa ülkeleri ise özellikle AB pazarında rakip haline gelmiştir. Bağımsız Devletler Topluluğu (BDT)\* ülkeleri de düşük işçilik ücretleri ile tekstil üretiminde avantajlı hale gelme çabası içindedir.

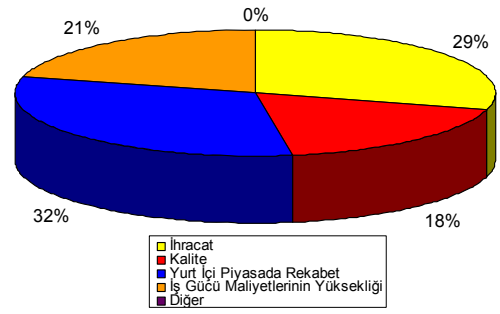
Bütün bu gelişmeler işgücü maliyetlerinin işletme açısından neden önemli olduğunu kendiliğinden ortaya çıkarmaktadır. Türkiye'de tekstil, istihdamın en yüksek olduğu sektördür. Bu sektör ayrıca ülke ekonomisinin lokomotifi konumundadır. Bu denli önemli olan bir sektörde, ihracatın korunması ve artırılması, kalitenin korunması ve geliştirilmesi, yurtiçi piyasada rekabetin korunması ve yüksek işgücü maliyetlerinin olumsuz etkilerinin bertaraf edilmesi gerekmektedir. Anket yapılan işletmelerdeki işveren ve üst düzey yöneticilerin tablo 4-9'da % 32'si yurt içi piyasada rekabet açısından işgücü maliyetlerinin önemli olduğunu, % 29'u da ihracat açısından önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca % 21 işgücü maliyetlerinin yüksekliğinin kendisinin önemli olduğunu belirtirken, % 18'i işgücü maliyetlerinin kalite için önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Bütün bu yönlerden bakıldığında işgücü maliyetlerinin işletme rekabet gücü açısından çok önemli bir yere sahip olduğu görülür. Şekil 4-10'a bakıldığında durum daha iyi anlaşılabilir.

---

\* Bağımsız Devletler Topluluğu (BDT), Sovyetler Birliği'nin dağılmasının ardından, Rusya'nın eski etki alanını yeniden kazanma amacının ağırlıklı olarak hissedildiği, Bağımsız Devletler Topluluğu (BDT) 21 Aralık 1991 yılında (Alma-Ata Zirvesinde) kurulmuştur. Katılımcı ülke sayısı 12 olan Topluluğa Baltık Cumhuriyetleri ve Türkmenistan (25 Ağustos 2005'ten beri tam üye değil) hariç, tüm eski Sovyetler Birliği Cumhuriyetleri üye bulunmaktadır. Üye ülkeler sırasıyla; Azerbaycan, Beyaz Rusya, Ermenistan, Gürcistan, Kazakistan, Kırgızistan, Moldova, Özbekistan, Tacikistan, Rusya Federasyonu ve Ukrayna'dır.

**Tablo 4-9: İşgücü Maliyetleri İşletmeniz İçin Neden Önemlidir**

	f	%
İhracat	24	29
Kalite	15	18
Yurt İçi Piyasada Rekabet	26	32
İş Gücü Maliyetlerinin Yüksekliği	17	21
Diğer	0	0
<b>Toplam</b>	<b>82</b>	<b>100</b>

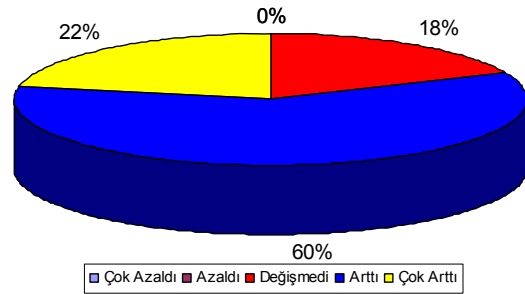


**Şekil 4-10: İşgücü Maliyetlerinin İşletme Açısından Neden Önemlidir**

İşgücü maliyetlerinin toplam maliyet içindeki payı değerlendirildiğinde, tablo 4-10'da ankete katılan işveren ve üst düzey yöneticilerin 67'si yani % 82'si işgücü maliyetlerinin toplam maliyet içindeki payının arttığını ifade etmişlerdir. İşgücü maliyetlerinin toplam maliyet içindeki payının “çok arttı” diyenlerin oranı % 22, yalnızca “arttı” diyenlerin oranı ise % 60, “değişmedi” diyen katılımcıların oranı ise % 18 olarak görülmektedir. Bu veriler neticesinde işgücü maliyetlerinin toplam maliyetler içindeki payının sürekli yükseldiği anlaşılmaktadır. Şekil 4-11'de bu daha açık bir şekilde görülmektedir.

**Tablo 4-10: İşgücü Maliyetlerinin Toplam Maliyet İçindeki Payının Artıp Artmadığı**

	f	%
Çok Azaldı	0	0
Azaldı	0	0
Değişmedi	15	18
Arttı	49	60
Çok Arttı	18	22
<b>Toplam</b>	<b>82</b>	<b>100</b>



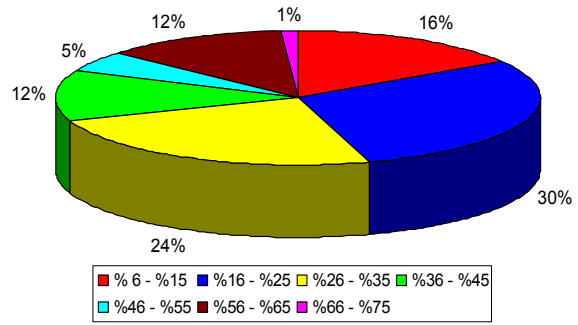
**Şekil 4-11: İşgücü Maliyetlerinin Toplam Maliyet İçindeki Payının Artıp Artmadığı**

İşgücü maliyetlerinin toplam maliyet içindeki payına bakıldığında, katılımcıların yaptıkları değerlendirme tablo 4-11'de görüldüğü gibidir. Anketi cevaplayanların % 30'u işgücü maliyetlerinin toplam maliyet içindeki payının % 16 - % 25 arasında, % 24'ü, % 26 - %35 arasında olduğunu ifade etmişlerdir. Zaten bu aralık işgücü maliyetlerinin toplam maliyet içindeki payının en yoğunlukta olduğu aralık olarak görülmektedir. Diğerlerine bakıldığında ise katılımcıların % 16'sı, % 6 - % 15 aralığında, % 12'si, % 36 - % 45

aralığında ve yine % 12’si, % 56 - % 65 aralığında işgücü maliyetlerinin toplam maliyet içindeki payının yer aldığını belirtmişlerdir. Bu durum şekil 4-12’de çok daha iyi görülmektedir.

**Tablo 4-11: İşgücü Maliyetlerinin Toplam Maliyet İçindeki Payı**

	f	%
% 6 - %15	13	16
%16 - %25	24	30
%26 - %35	20	24
%36 - %45	10	12
%46 - %55	4	5
%56 - %65	10	12
%66 - %75	1	1
<b>Toplam</b>	<b>82</b>	<b>100,0</b>

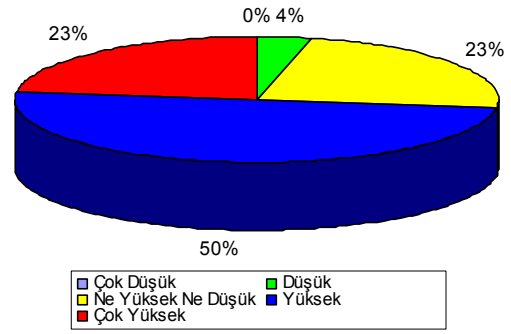


**Şekil 4-12: İşgücü Maliyetlerinin Toplam Maliyet İçindeki Payı**

Araştırmaya katılan 82 işveren ve üst düzey yöneticinin sizce işgücü maliyetlerinin toplam maliyet içindeki payı yüksek midir? Sorusuna verdiği cevap tablo 4-12’de yer almaktadır. Buna göre araştırmaya katılanların % 50’si, işgücü maliyetlerinin toplam maliyet içindeki payı “yüksek”, %23’ü, işgücü maliyetlerinin toplam maliyet içindeki payı “çok yüksektir” şeklinde cevaplamışlardır. İşgücü maliyetlerinin toplam maliyet içindeki payı “yüksektir” diyenlerin oranı “çok yüksektir” diyenlerle birlikte % 73 olarak görülmektedir. “Düşüktür” diyenlerin oranı % 4 iken “ne yüksek ne düşük” diyenlerin oranı ise % 23’dür. Araştırma kapsamında işgücü maliyetlerinin toplam maliyetler içindeki payının oranının bu sektör için yüksek olduğu söylenebilir. Durumun daha iyi görülebilmesi açısından şekil 4-13’ye bakılabilir.

**Tablo 4-12: İşgücü Maliyetlerinin Toplam Maliyet İçindeki Payının Yüksek Olup Olmadığı**

	f	%
Çok Düşük	0	0
Düşük	3	4
Ne Yüksek Ne Düşük	19	23
Yüksek	41	50
Çok Yüksek	19	23
<b>Toplam</b>	<b>82</b>	<b>100</b>



**Şekil 4-13: İşgücü Maliyetlerinin Toplam Maliyet İçindeki Payının Yüksek Olup Olmadığı**

Araştırmaya katılan işveren/işyeri sahibi ve üst düzey yöneticiler, işletmeleri açısından işgücü maliyetlerinin yüksek olmasının nedenlerini tablo 4-13’de cevaplamışlardır. Buna göre ücretler üzerinden alınan vergiler “yüksektir” diyenlerin oranı % 94’dür. Buna “kesinlikle katılıyorum” diyenlerin oranı % 75.6, “katılıyorum” diyenlerin oranı da % 18.3 olarak görülmektedir. Ücretler “yüksektir” diyenlerin oranı % 50’dir. Teknoloji alt yapısı yetersizdir diyenleri oranı ise % 48.8, buna karşın işgücü verimliliği “düşüktür” diyenlerin oranı ise % 44 olarak görülmektedir. Aslında genel yoğunlukla ücretlerin düşük olduğu ve ücretler üzerinden alınan vergilerin çok yüksek olduğu konusundadır. Ancak ankete katılanların diğer belirtiniz ifadesi içinde dolarda yaşanan düşüşün, maliyetleri ve özellikle işgücü maliyetlerini artırdığını ifade etmişlerdir. Tekstil-Hazır Giyim Konfeksiyon Zirvesi’nde, İstanbul Hazır Giyim ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliği’nin Sektör (2006 yılı) Raporu’na göre; sektörün toplam maliyetleri içerisinde işgücü ve hammadde maliyetinin payı % 84 düzeyindedir. İşletmelerin %90’nından fazlası uluslararası pazarlarda fiyatla rekabet ettiğinden, maliyet faktörleri ve döviz kurlarında olumsuz gelişmeler sektörün rekabet gücünü doğrudan etkilemektedir. Yeni Türk Lirasının % 78 değer kazanmasının özellikle ihracat yapanları çok etkilediği ifade edilmiştir.<sup>391</sup> İhracat yapan işletmelerle anket sonrası yapılan mülakatlarda doların düşmesinin işletme

<sup>391</sup> Dünya Online, “Tekstilde 2005 Yılı İhracat Kaybı 2 Milyar Dolar / Sektördeki İstihdam Kaybı 151 Bin Kişi” **Dünya Gazetesi**, 28/02/2006 [http://www.dunyagazetesi.com.tr/news\\_display.asp?upsaleid=252788](http://www.dunyagazetesi.com.tr/news_display.asp?upsaleid=252788) (22/12/2207).

maliyetlerini oldukça yükselttiği ifade edilmiştir. Örneğin olaya işçilik maliyetleri açısından bakıldığında,

Doların 1.50 iken 10.000 YTL İşçilik maliyetinin durumu

$$10.000 \text{ YTL} \div 1.50 = 6.666 \$$$

Doların 1.20 iken 10.000 YTL İşçilik maliyetinin durumu

$$10.000 \text{ YTL} \div 1.20 = 8.333 \$$$

Bu durum ihracatçı açısından işçilik maliyetlerini yaklaşık % 20 artırmıştır.

Ortaya çıkan bu durumu üretilen mamül açısından incelendiğinde, yaklaşık 4 yıl önce doların 1.50 iken 3 € Bayan Basic T.Shirt satıp para kazanırken, bugün aynı T.Shirt'ün maliyetinin sadece 3 € tuttuğu ifade edilmektedir.

Aynı durum hem üretilen mamul hem de işçilik açısından incelendiğinde, dört yıl öncesinde dolar 1.50 olduğu durumda,

1 takım elbise 100 \$'a satılırken Türk lirası karşılığı 150 YTL, üretimde çalışan bir işçinin haftalığı aynı dönemde 180 YTL'dir

Bugün dolar kuru 1.20 olduğu durumda ise,

Aynı takım elbisenin satış fiyatı yine 100 \$ ve Türk lirası karşılığı 120 YTL, üretimde çalışan bir işçinin haftalığı aynı dönemde 350 YTL'dir. Ortaya çıkan fark üreten ve ihracat yapan işletmelerin maliyetlerini çok artırmıştır. Çünkü fason, hammadde ve diğer bütün giderler YTL bazında yapılmaktadır. Yani ürünün satışı dolarla gerçekleşmekte, masraflar ise YTL ile gerçekleşmektedir.

Kur düşüklüğünün işletmeleri nasıl etkilediğine yönelik çarpıcı bir örnek verilirse, Sabancı Holding yönetim kurulu başkanı Güler Sabancı Brisa'da çalışan bir işçinin yıllık maliyetinin 57.000 YTL olduğunu, bu tutarın mevcut kur düzeyi 1.20 YTL'ye bölüldüğünde ortaya çıkan rakam 47.500 dolar olduğunu belirtmektedir. Aynı maliyeti 1.60 YTL'lik dolar kuruna bölüldüğünde ise 36.500 dolardır. İşgücü başına maliyette göze çarpan ortalama 10.000 dolarlık maliyetteki yükselmenin ve ortaya çıkan farkın sadece döviz kurunun düşüklüğünden kaynaklandığını ifade etmektedir.<sup>392</sup>

---

<sup>392</sup> Jale Özgentürk, "Bir İşçinin Yıllık Maliyeti Kur Yüzünden 10 Bin Dolar Arttı", **Referans Gazetesi**, (22 Ekim 2007) s. 9.



**Tablo 4-13: İşgücü Maliyetlerinin Yüksek Olmasındaki Etkenler**

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
1)Ücretler yüksek	f	1	18	22	24	17	82
	%	1,2	22	26,8	29,3	20,7	100
2)Ücretler üzerinden alınan vergiler yüksek	f	0	2	3	15	62	82
	%	0	2,4	3,7	18,3	75,6	100
3)İşgücü verimliliği düşük	f	4	18	24	17	19	82
	%	4,9	22	29,3	20,7	23,2	100
4)Teknolojik altyapı yetersiz	f	2	19	21	25	15	82
	%	2,4	23,2	25,6	30,5	18,3	100
5)Diğer (Belirtiniz)	f	56*	(0)	1	2	23	82
	%	68,3*	(0)	1,2	2,4	28	100

\* Kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum cevabını 56 kişi cevapsız bırakmıştır. Bunun oranı ise toplamda % 68.3'dür.

#### **4.2.3. Araştırmaya Katılan İşveren ve Üst Düzey Yöneticilerin Esnek Çalışmaya Bakışı**

Araştırmaya katılan işletmelerdeki işveren/iş sahibelerine ve üst düzey yöneticilere esnek çalışmanın ne anlam ifade ettiği sorulduğunda, tablo 4-14'de % 93,9'u, esnek çalışma, çevresel belirsizliklere ve değişen şartlara hızla ayak uydurmadır şeklindeki ifadeye katılmışlardır. Bunun % 62.2'si "katılıyorum", % 31,7'si ise "kesinlikle katılıyorum" demiştir. Dinamik bir çevrede ihtiyaç duyulan değişikliklerin gerçekleştirilebilmesidir; diyenlerin oranı % 89'dur. İşletmenin ve çalışanların değişen iş çevresine en etkin biçimde uyum sağlama yeteneğidir diyenlerin oranı ise % 85.4'dür. Çalışmaya katılanların % 84'ü çevresel talepleri cevaplandırmada kaynakların ve faaliyetlerin hızlı bir şekilde yeniden yapılandırılmasıdır ifadesini desteklemiştir. Taraflara çalışma şartlarını değişik ihtiyaçlara cevap verebilecek şekilde düzenleyebilme yetkisi veren bir sistemdir diyenlerin oranı ise % 79'dur.

Anket sonrası bu tanımları cevaplayanlara cevapları verirken hangi noktalara yoğunlaşarak bu cevapları verdikleri sorulduğunda, bu tanımlamaların daha çok talebin

hızla karşılanması ve şartlara göre çalışma düzenlerinin düzenlenmesi olarak algıladıklarını belirtmişlerdir. Bu durumun kendileri için içinde buldukları iç ve dış piyasa açısından önemli bir gereksinim olduğunu ifade etmişlerdir.

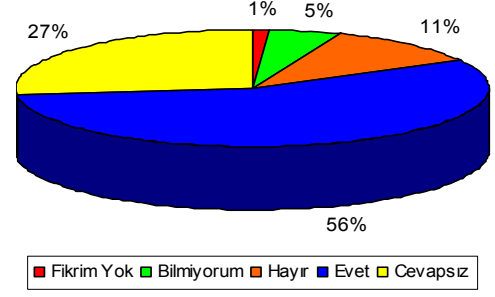
**Tablo 4-14: Esnek Çalışma İşveren/İş Sahibeleri ve Üst Düzey Yöneticiler İçin Ne Anlam İfade Etmektedir.**

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
1)Çevresel belirsizliklere ve değişen şartlara hızla ayak uydurmazdır	f	1	1	3	51	26	82
	%	1,2	1,2	3,7	62,2	31,7	100
2)Çevresel talepleri cevaplandırmada kaynakların ve faaliyetlerin hızlı bir şekilde yeniden yapılandırılmasıdır	f	0	2	11	38	31	82
	%	0	2,4	13,4	46,3	37,8	100
3)İşletmenin ve çalışanların değişen iş çevresine en etkin biçimde uyum sağlama yeteneğidir	f	0	3	9	51	19	82
	%	0	3,7	11	62,2	23,2	100
4)Dinamik bir çevrede ihtiyaç duyulan değişikliklerin gerçekleştirilebilmesidir	f	0	3	6	53	20	82
	%	0	3,7	7,3	64,6	24,4	100
5)Taraflara çalışma şartlarını değişik ihtiyaçlara cevap verebilecek şekilde düzenleyebilme yetkisi veren bir sistemdir	f	1	5	11	32	33	82
	%	1,2	6,1	13,4	39	40,2	100
6) Diğer (Belirtiniz.....)	f	0	0	0	0	0	82
	%	0	0	0	0	0	100

Araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerden “kendi işyeriniz olsa esnek çalışma uygular mıydınız?” Sorusuna tablo 4-15’de % 56’sı evet cevabını verirken, % 11’i hayır cevabını vermişlerdir. Bu soruya bilmiyorum cevabını verenlerin oranı % 5 iken fikrim yok diyenlerin oranı % 1’dir. Cevapsız görünenlerin oranı % 27’dir. Bunlar işveren/işyeri sahibi konumunda oldukları için bu soruyu cevaplamamışlardır. Araştırma kapsamında üst düzey yöneticilerin kendi işyerleri olması durumunda esnek çalışma uygularım diyenlerin oranının yüksek olması da bu sektör için bu tür bir çalışmanın gerekli ve önemli olduğunu gösterir. Şekil 4-14’de durum oran olarak daha açık görülmektedir.

**Tablo 4-15: Kendi İşyeriniz Olsa Esnek Çalışma Uygular mıydınız? (Çalıştığınız İşyeri Sizin Değilse )**

	f	%
Fikrim Yok	1	1
Bilmiyorum	4	5
Hayır	9	11
Evet	46	56
<b>Toplam</b>	61	73
İşletme Sahibi/İşveren	22	27
<b>Toplam</b>	82	100,0

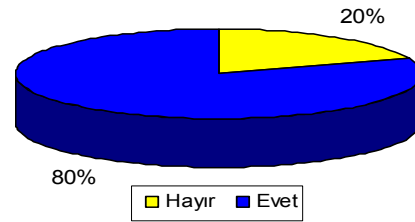


**Şekil 4-14: Kendi İşyeriniz Olsa Esnek Çalışma Uygular mıydınız? (Çalıştığınız İşyeri Sizin Değilse )**

Tablo 4-16'ya bakıldığında ankete katılan 82 işletmeden % 80'inin, esnek çalışma uyguladığı görülmektedir. Yine ankete katılan 82 işletmeden % 20'sinde ise, esnek çalışma uygulanmadığı görülmektedir. Araştırma kapsamında esnek çalışma oranının bu sektör için yüksek olduğu söylenebilir. İşletmede esnek çalışma uyguluyormusunuz sorusunun analiz edilmesinden sonraki anket sorularının analizinde, işletmede esnek çalışma uygulamıyoruz cevabını veren, toplam içinde % 20'yi oluşturan 16 işletme yer almayacaktır. Çünkü anket esnek çalışma uygulayan işletmelere yönelik bir çalışmadır. Anketin toplamını oluşturan 82 işletmeden yalnızca 66'sı esnek çalışma uyguladığını ifade etmiştir. Bunun oranı da toplamda % 80'dir ve çalışma bu 66 işletme üzerinden sürecektir.

**Tablo 4-16: İşletmelerde Esnek Çalışmayı Kullanan ve Kullanmayanların Oranları**

	f	%
Hayır	16	20
Evet	66	80
<b>Toplam</b>	82	100



**Şekil 4-15: İşletmelerde Esnek Çalışmayı Kullanan ve Kullanmayanların Oranları**

Araştırmaya katılan işletmelerin esnek çalışma oranlarına tablo 4-17'ye bakıldığında, fason üretim biçiminin en yoğun kullanılan esnek çalışma şekli olduğu görülür. Bu çalışmanın toplam içindeki oranı % 88 gibi yüksek bir rakamdır. Hemen hemen çalışmaya katılan bütün işletmeler bu esnek çalışma biçimini kullanmaktadır. Kullanmayanların ise

sadece mal alıp satan işletmeler olduğu anket esnasında yapılan mülakatlarda görülmüştür. İşletmelerle yapılan görüşmelerde, fasona iş vermenin bir kısmı için maliyet anlamında bir faydası yokken bir kısmı için maliyet düşürücü bir etken olarak görülmektedir. Bunlardan maliyet faydası sağlamadığını belirten işletmelerin bu yola başvurmasındaki tek etkenin işgücü sorunlarıyla uğraşmamak ve devletin solugunu enselerinde hissetmemek olduğunu belirtmişlerdir.

Fason üretimi maliyet düşürücü bir etken olarak gören işletmelerde ise fason üretimin işgücü maliyetini düşürdüğü ifade edilmektedir. Bu süreçte kadın ve çocuk işçi kullanılabilmesi, ayrıca toplam çalışanlar içinde vasıflı işçi oranının az olması, maliyetin düşük tutulmasının en önemli sebepleridir. Büyük işletmelerde işçiler genellikle sendikalı ve sözleşmeli çalışmaktadır. Fason işletmede ise işverenin sigorta primi, gelir vergisi, izin ücreti, kreş, yemek gibi ödemelerden kaçınılmakta, bu nedenle maliyet düşmektedir. Bu süreç fasona iş veren işletmeler açısından bir maliyet ve rekabet avantajı sağlamaktadır.

İşletmelerde en çok kullanılan esnek çalışma biçimlerinden ikincisi de % 42 gibi bir oranla part-time çalışma şeklidir. Zaten çalışmada beş ve beşin üzerinde şubesi olan işletmelerin seçilmesindeki sebep, ürettiklerini kendi mağaza sistemi içinde satışa sunmaları ve bunu gerçekleştirmek için yoğun olarak bu çalışma sistemini uyguluyor olmalarıdır. Part time çalışmayı uygulayan bu işletmelerin bir bölümü hafta içi ve hafta sonu olmak üzere bu çalışma biçimini uygularken, bir kısmı yalnızca hafta sonu bu çalışmayı uyguladıklarını belirtmişlerdir.

İşletmelerde uygulanan üçüncü esnek çalışma şekli ise evde çalışma olarak görülür ve bu çalışma şeklinin oranı da % 36'dır. İşletmeler bu çalışma şeklinde ev hanımlarını kullanmaktadır. Bu noktada işin işletmede işveren tarafından yaptırılmasının mali açıdan çok külfetli olacağı ve kısa süreli basit işler için ek işgücü istihdam etmektense bu işleri ev hanımlarına yaptırtmak daha cazip gelmektedir. Böylece sürekli istihdamdan ve onun getirdiği mali yükten de kurtulmaktadırlar.

Çağrı üzerine çalışmanın oranı da % 21 gibi yüksek bir seviyededir. Bu çalışma biçimi daha çok işin yoğun olduğu dönemlerde kısa süreli çalışmalarda kullanılmaktadır. Özellikle mağazalarda müşteri potansiyelinin arttığı anlarda ve üretimi hacminin yükseldiği dönemlerde işveren ve üst düzey yöneticiler işletmelerde çağrı üzerine çalışma

biçimine başvurduklarını ifade etmişlerdir. Sıkıştırılmış çalışma haftası da kullanılan çalışma biçimlerinden biri olup, ankete katılan işletmelerin % 18 oranında kullandığı çalışma şekillerindedir. Çalışma esnasında fark edilen ilginç bir durum vardiya sisteminin çalışma yapılan hiçbir işletmede uygulanmadığıdır.

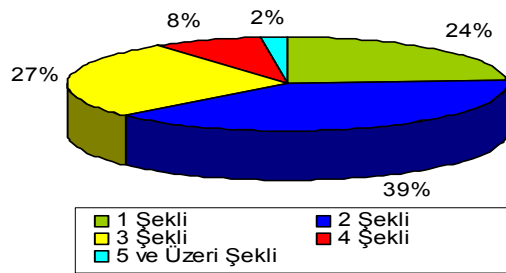
Tablo 4-18’de esnek çalışma şeklini uygulayan ve ankete katılan işletmelerden % 39’nun bu çalışma biçimlerinin ikisini kullandığı görülürken, % 27’si bu çalışma biçimlerinden üçünü, % 24’ünün de sadece bir şeklini uyguladığı görülmektedir. Esnek çalışmanın üç şeklini, beş ve beşin üzerinde uygulayan işletme sayısının da yalnızca bir olduğu görülmektedir. Şekil 4-16’da esnek çalışma şekillerinden bir ve bir kaçını uygulayan işletmelerin oranı daha açık bir şekilde görülmektedir.

**Tablo 4-17: Esnek Çalışmanın Hangi Türünü Uyguluyorsunuz?**

	f	%
Part Time	28	42
Tele Çalışma	3	5
Evde Çalışma	24	36
İş Paylaşımı	0	0
Çağrı Üzerine Çalışma	14	21
Sıkıştırılmış Çalışma		
Haftası	12	18
Fason Üretim	58	88
Diğer	9	14

**Tablo 4-18: İşletmelerde Esnek Çalışma Şekillerinin Sayısı ve Oranı**

Kullanılan Yöntem Sayısı	f	%
1 Şekli	16	24
2 Şekli	26	39
3 Şekli	18	27
4 Şekli	5	8
5 ve üzeri yöntem	1	2



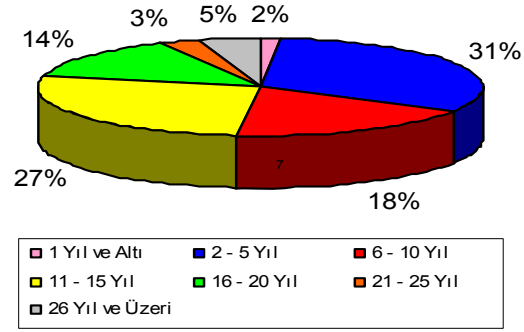
**Şekil 4-16: İşletmelerde, Esnek Çalışma Şekillerinin Oranı**

İşletmede esnek çalışma uygulayan işverenlerin ve üst düzey yöneticilerin bu çalışma biçimini kaç yıldır uyguladıklarına tablo 4-19’ a bakıldığında, yoğunluğun 2-20 yıl arasında olduğu görülür. Uygulamanın en yüksek olduğu aralık 2-5 yıl arasındır ve oranı % 31’dir. Sonrasında 11-15 yıl aralığı gelmektedir ki onunda oranı % 27’dir. 6-10 yıl arası

uygulayanların oranı % 18, 16-20 yıl arası uygulayanların oranı ise % 14 olarak görülür. Mevcut durum şekil 4-17 üzerinde açık bir şekilde görülmektedir.

**Tablo 4-19: Kaç Yıldır Esnek Çalışma Uyguluyorsunuz?**

	f	%
1 Yıl ve Altı	1	2
2 - 5 Yıl	21	31
6 - 10 Yıl	12	18
11 - 15 Yıl	18	27
16 - 20 Yıl	9	14
21 - 25 Yıl	2	3
26 Yıl ve Üzeri	3	5
<b>Toplam</b>	<b>66</b>	<b>100</b>



**Şekil 4-17: Kaç Yıldır Esnek Çalışma Uyguluyorsunuz?**

İşletmeyi esnek çalışmaya iten nedenler için ankete katılanların vermiş oldukları cevap tablo 4-20'deki gibidir. Anketi cevaplayan 66 kişinin tamamı yani % 100'ü talebe hızla cevap verebilmek için esnek çalışma uyguladıklarını ifade etmişlerdir. Bunun %68'i kesinlikle buna katıldığını, % 32'si ise katıldığını ifade etmişlerdir. Esnek çalışmaya iten etkenlerin en güçlüsü talebe hızla cevap verebilmektir. Bununla beraber ankete katılanların % 84'ü kapasite kullanımını artırmak için esnek çalışma uyguladıklarını ve kapasite kullanımını artırmanın bu çalışma şeklini uygulamalarındaki nedenlerden biri olduğu cevabını vermişlerdir.

İşgücü maliyetlerini düşürmek için esnek çalışma uygulayan işletmelerin oranı % 78'dir. Bu çalışmaya katılan işletmelerden % 78'i işgücü bulmayı kolaylaştırması nedeniyle bu yöntemi kullandıklarını belirtirken, % 78 oranında da işletmeyi esnek çalışmaya iten etkenlerden biri olarak kaynakların etkin kullanılması cevabını vermişlerdir. Benzer şekilde verimliliğin yükseltilmesi noktasında esnek çalışma uygulandığı cevabını verenlerin oranı da % 74'dür. Esnek çalışmaya iten etkenlerden bir diğeri işgücünün yoğun talebi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun oranı ise %73'dür. Rakiplerin bu yöntemi kullanmasının etkili olduğunu söyleyenler % 45, teknolojinin etkili olduğunu söyleyenlerin oranı ise %44'dür.

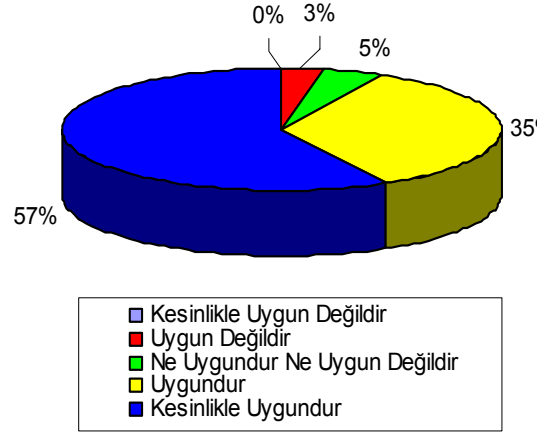
**Tablo 4-20: İşletmeyi Esnek Çalışmaya İten Etkenler**

		Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
1) İşgücü maliyetlerini düşürmek	f	1	7	6	28	24	66
	%	2	11	9	42	36	100
2) Talebe hızla cevap verebilmek	f	0	0	0	22	44	66
	%	0	0	0	32	68	100
3) Piyasadaki dalgalanmalara uyum sağlamak	f	0	4	4	33	25	66
	%	0	6	6	50	38	100
4) Kapasite kullanımını artırmak	f	1	3	6	32	24	66
	%	2	5	9	48	36	100
5) Kaynakları etkin kullanmak	f	1	6	7	34	1	66
	%	2	9	11	51	27	100
6) Verimliliği yükseltmek	f	1	4	12	34	15	66
	%	2	6	18	51	23	100
7) Rakiplerin bu yöntemi kullanması	f	0	9	27	22	8	66
	%	0	14	41	33	12	100
8) İşgücünün yoğun talebi	f	0	6	12	25	23	66
	%	0	9	18	38	35	100
9) İşgücü bulmanın kolaylaşması	f	1	7	7	36	15	66
	%	2	11	11	55	23	100
10)Tehnolojideki gelişme	f	0	11	26	21	8	66
	%	0	17	39	32	12	100
11)Diğer (Belirtiniz .....)	f	0	0	0	0	1	66
	%	0	0	0	0	2	100

İşletmede esnek çalışma uygulayan işverenlerin ve üst düzey yöneticilerin bu çalışma biçiminin, sektör açısından ne derece uygun olduğu sorusunun cevabında tablo 4-21’de görüldüğü gibidir. Esnek çalışma bu sektör için kesinlikle uygundur cevabını verenlerin oranı % 58’dir. Esnek çalışma bu sektör için uygundur cevabını verenlerin oranı ise % 35’dir. Diğer bir deyişle esnek çalışma bu sektör için uygun diyenlerin oranı % 93 olup bu oran çerçevesinde bu sektör için bu çalışma biçiminin gerçekten uygun olduğu sonucunu ortaya çıkmaktadır. Bu açıklamalar şekil 4-18’e bakıldığında daha açık olarak görülür.

**Tablo 4-21: Sizce Esnek Çalışma Bu Sektör İçin ne Derece Uygundur?**

	f	%
Kesinlikle Uygun Değildir	0	0
Uygun Değildir	2	3
Ne Uygundur Ne Uygun Değildir	3	5
Uygundur	23	35
Kesinlikle Uygundur	38	58
<b>Toplam</b>	<b>66</b>	<b>100</b>

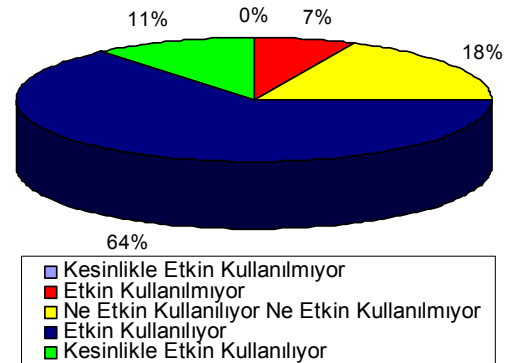


**Şekil 4-18: Esnek Çalışmanın Sektör Açısından Uygunluğu**

İşletmede esnek çalışma uygulayan işverenler ve üst düzey yöneticilerin bu çalışma biçiminin işletmelerinde etkin olarak kullanılıp kullanılmaması noktasında ortaya çıkan sonuç tablo 4-22'deki gibidir. Esnek çalışma işletmemizde etkin kullanılıyor diyenlerin oranı % 64 olarak görülürken, kesinlikle etkin kullanılıyor diyenlerin oranı ise % 11 olarak görülmektedir. Bu iki olumlu yaklaşımın toplam oranı % 75'dir. Sonuç olarak esnek çalışma uygulayan işletmelerin 3/4'ünün esnek çalışmayı etkin olarak kullandıkları verilen cevaplardan anlaşılmaktadır. Etkin kullanılmıyor diyenlerin oranı ise % 7 olarak görülmektedir. Bu açıklamalar şekil 4-19'ye bakıldığında daha açık olarak görülür.

**Tablo 4-22: Sizce Esnek Çalışma İşletmede Yeterince Etkin Olarak Kullanılabiliyor mu?**

Esnak Çalışma Etkin Kullanılıyormu	f	%
Kesinlikle Etkin Kullanılmıyor	0	0
Etkin Kullanılmıyor	5	7
Ne Etkin Kullanılıyor Ne Etkin Kullanılmıyor	12	18
Etkin Kullanılıyor	42	64
Kesinlikle Etkin Kullanılıyor	7	11
<b>Toplam</b>	<b>66</b>	<b>100,0</b>



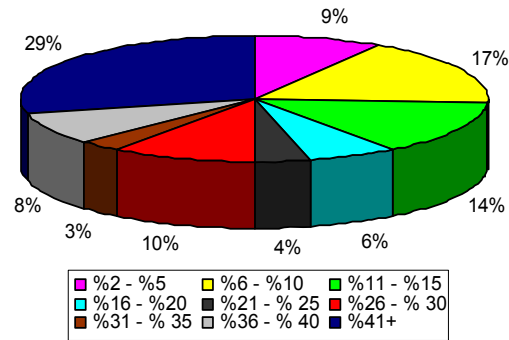
**Şekil 4-19 : Esnek Çalışma Etkin Kullanılıyor mu**



Çalışmanın yapıldığı işletmelerdeki işveren ve üst düzey yöneticilerin esnek çalışma oranlarıyla ilgili verdikleri cevaplara bakıldığında tablo 4-23'deki gibi bir dağılım ortaya çıkmaktadır. Esnek çalışma oranının % 41 ve üzeri olduğu işletmelerin oranı % 29'dur. Bu oran diğer oranlar içindeki en yüksek orandır. İşletmelerin % 17'sinin ise esnek çalışma oranı %6 - %10 aralığında yer almaktadır. Esnek çalışma oranının % 11-15 aralığında yer aldığı işletmelerin oranı %14'dür. %26-%30 aralığında yer alan işletmelerin oranı ise % 10'dur. Mevcut durum şekil 4-20 üzerinde açık bir şekilde görülmektedir.

**Tablo 4-23: İşletmelerde Esnek Çalışma Oranı**

	f	%
%2 - %5	6	9
%6 - %10	11	17
%11 - %15	9	14
%16 - %20	4	6
%21 - % 25	3	4
%26 - % 30	7	10
%31 - % 35	2	3
%36 - % 40	5	8
%41+	19	29



**Şekil 4-20: İşletmelerde Esnek Çalışma Oranı**

Esnek çalışma uygulayan işletmelerden ankete katılan işletmelerde, esnek çalışan işgücünün kimlerden oluştuğu sorusuna verilen cevaplar aşağıdaki gibidir. Esnek çalışan işgücünün büyük çoğunluğunu tablo 4-24'de diğer olarak ifade edilen ve fasona verilen işler sebebiyle dolaylı olarak istihdam edilen işgücü oluşturmaktadır. İşletmelerde bu oran % 64 olarak görülmektedir. İkinci sırada yer alan ev hanımlarının evde çalıştırılmasıyla yapılan istihdam şeklidir. Bu çalışma şekliyle çalıştırılan ev hanımlarının oranı % 44'dür. Üçüncü sırada lise öğrencileri (staj yapanlar dahil) % 33 ve lise mezunları (üniversiteye hazırlananlar dahil) % 41 olmak üzere toplamda % 74 oranında lise düzeyinde esnek çalışma için eleman kullanılmaktadır. Bu çalışma sistemi içinde % 32'lik bir kısmı da üniversiteliler oluşturmaktadır.

**Tablo 4-24: Esnek Çalışma Yaptırılan İşgücü Kimlerden oluşmaktadır**

	f	%
Ev hanımları	29	44
Üniversite öğrencileri	21	32
Lise öğrencileri (Staj yapanlar dahil)	22	33
Lise mezunları (Üniversiteye hazırlananlar dahil)	27	41
Emekliler	3	05
Yabancı uyruklular	3	05
Diğer (Belirtiniz .....	42	64

Ankete katılan işletmelerin esnek çalışma yaptırdığı işgücünü hangi yolla ya da kaynaktan sağladığını noktasında katılımcıların verdikleri cevaplar tablo 4-25’de yer almaktadır. Esnek çalışmak isteyen işgücünün temininde en üst sırayı çalışacak işgücünün bizzat başvurusu almaktadır. Bu yolla yapılan ve esnek çalışma şekliyle istihdam edilen işgücünün oranı % 76 olarak anket katılımcılarınca ifade edilmiştir. İkinci sırada ise işletmede çalışan akraba ve arkadaş gibi yakınlar vasıtasıyla bu işgücünün temini söz konusudur. Bu şekilde işgücünün sağlanma oranı ise % 71’dir. Gazete ilanı ile % 20 oranında ve internet aracılığıyla % 20 oranında bu tür çalışma için işgücü temini söz konusudur.

**Tablo 4-25: Esnek Çalışma Yaptırılan İşgücü Hangi Yolla/Kaynaklardan Sağlanmaktadır**

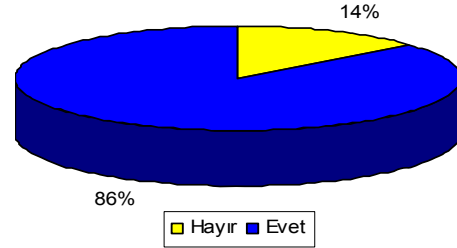
	f	%
Bizzat kendisinin başvurması	50	76
İşletmede çalışan, akraba ve arkadaş gibi yakınlar vasıtasıyla	47	71
Gazete ilanı ile	13	20
İş ve İşçi Bulma Kurumu vasıtasıyla	4	06
Özel istihdam büroları vasıtasıyla	2	03
Sivil toplum kuruluşları vasıtasıyla	0	00
İnternet aracılığıyla	13	20
Üniversite, Lise ve diğer kurumlara asılan ilanlarla	0	00
Diğer (Belirtiniz .....	3	05

İşveren/işletme sahipleri ve üst düzey yöneticilerin, tablo 4-26’da işletmenin büyümesine paralel olarak esnek çalışan işgücünü de artırmayı düşünüyor musunuz sorusuna verdikleri cevaplardan, % 86,4’ü işletmenin büyümesine paralel olarak esnek çalışan işgücünü de artırmayı düşünüyoruz cevabını vermiştir. Buna karşın işletmenin

büyümesine paralel olarak esnek çalışan işgücünü artırmayı düşünmüyoruz diyenlerin oranı ise % 13,6'dır.

**Tablo 4-26:**  
**İşletmenin Büyümesine**  
**Paralel Olarak**  
**Esnek Çalışan İşgücünü de**  
**Artırmayı Düşünüyor**  
**musunuz?**

	f	%
Hayır	9	13,6
Evet	57	86,4
<b>Toplam</b>	<b>66</b>	<b>100</b>



**Şekil 4-21: İşletmenin Büyümesine**  
**Paralel Olarak Esnek Çalışan İşgücünü**  
**de Artırmayı Düşünüyor musunuz?**

#### 4.3. Esnek Çalışmanın İşgücü Maliyetlerine ve Rekabet Gücüne Etkisine Yönelik Yapılan Çalışmaya Verilen Cevapların Genel Dağılımı

Araştırmaya katılan işletmeler içinde esnek çalışma uygulayan işletmelerde bu çalışma şeklinin, işgücü maliyetleri üzerinde ne gibi etkileri olduğunun belirlenmesi ve ortaya çıkan bu etkinin rekabet gücüne etkisi, ayrıca esnek çalışmanın doğrudan rekabete etkisinin belirlenmesi noktasında yapılan araştırmaya işletmedeki işveren/işletme sahibi ve üst düzey yöneticilerin verdikleri cevapların yüzdelerle dağılımları aşağıda tabloda 4-27'de yer almaktadır.

**Tablo 4-27: Çalışmaya Katılan İşveren/İşletme Sahibi ve Üst Düzey Yöneticilerin**  
**Verdikleri Cevapların Yüzdelerle Dağılımı**

DEĞİŞKENLER	1 KESİNLİKLE ÖNEMLİDİR	ÖNEMLİDİR	NE ÖNEMLİ NE ÖNEMSİZ	ÖNEMSİZ	KESİNLİKLE ÖNEMSİZ
	2 ÇOK ARTTI	ARTTI	DEĞİŞMEDİ	AZALDI	ÇOK AZALDI
	3 ÇOK ARTTI	YÜKSEK	NE YÜKSEK NE DÜŞÜK	DÜŞÜK	ÇOK YÜKSEK
<b>İşgücü Maliyetlerinin Önemi ve Payı ile İlgili Değişkenler</b>					
1 İşgücü Maliyetleri İşletme Açısından Ne Kadar Önemlidir?	80	20	0	0	0
2 İşgücü Maliyetlerinin Toplam Maliyet İçindeki Payını Nasıl Değerlendirirsiniz?	26	61	13	0	0
3 Sizde İşgücü Maliyetlerinin Toplam Maliyet İçindeki Payı Yüksek midir?	26	50	21	3	0
	KESİNLİKLE KATILYORUM	KATILYORUM	NE KATILYORUM NE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM
<b>İşgücü Maliyetlerinin Yüksek Olmasındaki Etkenlerle İlgili Değişkenler</b>					

4	Ücretler yüksek	21	29	24	24	2
5	Ücretler üzerinden alınan vergiler yüksek	74	18	5	3	-
6	İşgücü verimliliği düşük	27	21	27	20	5
7	Teknolojik altyapı yetersiz	20	33	24	20	3
8	Diğer (Belirtiniz ...) 42* (% 64)	33	3	-	-	-
	<b>Esnek Çalışma Sizin için ne Anlam İfade Etmektedir?</b>					
9	Çevresel belirsizliklere ve değişen şartlarla ayak uydurmadır	36	57	3	2	2
10	Çevresel talepleri cevaplandırma da kaynakların ve faaliyetlerin hızlı bir şekilde yeniden yapılandırılmasıdır	36	49	12	3	-
11	İşletmenin ve çalışanların değişen iş çevresine en etkin biçimde uyum sağlama yeteneğidir	23	62	11	5	-
12	Dinamik bir çevrede ihtiyaç duyulan değişikliklerin gerçekleştirilebilmesidir	26	64	6	4	-
13	Taraflara çalışma şartlarını değişik ihtiyaçlara cevap verebilecek şekilde düzenleyebilme yetkisi veren bir sistemdir	39	39	12	8	2
14	Diğer (Belirtiniz .....)	-	-	-	-	-
	<b>İşletmeyi Esnek Çalışmaya İten Etkenlerle İlgili Değişkenler</b>					
15	İşgücü maliyetlerini düşürmek	36	42	9	11	2
16	Talebe hızla cevap verebilmek	67	33	-	-	-
17	Piyasadaki dalgalanmalara uyum sağlamak	38	50	6	6	-
18	Kapasite kullanımını artırmak	36	48	9	5	2
19	Kaynakları etkin kullanmak	27	52	10	9	2
20	Verimliliği yükseltmek	23	51	18	6	2
21	Rakiplerin bu yöntemi kullanması	12	33	41	14	-
22	İşgücünün yoğun talebi	35	38	18	9	-
23	İşgücü bulmanın kolaylaşması	23	55	10	10	2
24	Teknolojideki gelişme	12	32	39	17	-
25	Diğer (Belirtiniz ....) 65* (% 98)	2	-	-	-	-
		26 KESİNLİKLE UYGUNDUR	UYGUNDUR	NE UYGUNDUR NE UYGUN DEĞİLDİR	UYGUN DEĞİLDİR	KESİNLİKLE UYGUN DEĞİLDİR
		27 KESİNLİKLE ETKİN KULLANILYOR	ETKİN KULLANILYOR	NE ETKİN KULLANILYOR NE KULLANILMIYOR	ETKİN KULLANILMIYOR	KESİNLİKLE ETKİN KULLANILMIYOR
	<b>Esnek Çalışmanın Sektör için Uygunluğu ve İşletmelerde Etkin olarak Kullanılıp Kullanılmamasına Yönelik Değişkenler</b>					
26	Sizce esnek çalışma bu sektör için ne derece uygundur?	58	35	4	3	-
27	Sizce esnek çalışma işletme yeterince etkin olarak kullanılabilir mi?	11	64	18	7	-
		KESİNLİKLE KATILYORUM	KATILYORUM	NE KATILYORUM NE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM
	<b>Esnek Çalışmanın, İşgücü Maliyetlerine Olan Etkileri ile İlgili Değişkenler</b>					
28	İşin yoğun olmadığı zamanlarda gereksiz ücret ödenmesinin ortadan kalkması	59	32	5	4	-
29	Ücret üzerinden alınan vergilerin azalması veya vergiden kaçınmanın sağlanabilmesi	41	47	7	2	3

30	İşin yoğun olduğu dönemlerde işgücü eksikliği ile ortaya çıkan aksamaların önüne geçilmesi	53	43	2	2	-
31	İş yoğunluğunun az olduğu dönemlerde ortaya çıkan ücret dışı personel harcamalarının da ortadan kalkması	36	59	3	2	-
32	İş verimiyle ortaya çıkan maliyet avantajları elde edilmesi	20	50	24	4	2
33	İşgücü performansında artış sağlanması	21	49	25	3	2
34	Diğer.....)	-	-	-	-	-
<b>Esnek Çalışmanın İşgücü Devri Üzerindeki Etkilerini Maliyetler Açısından Derecelendirilmesine Yönelik Değişkenler</b>						
35	İşe alım maliyetlerini minimum düzeye indirmesi 10* (% 15)	39	34	9	3	-
36	İşgücü devriyle ortaya çıkan eğitim maliyetlerinin ortadan kalkması 10* (% 15)	32	41	8	4	-
37	İşgücü devriyle oluşan iş kaybının ortadan kalkması 10* (% 15)	30	49	6	-	-
38	İşgücü devriyle oluşan kalite kayıplarının önlenmesi 10* (% 15)	24	52	9	-	-
39	İşe alım esnasında ortaya çıkan iş kazaları ve kaynak israfının önüne geçilmesi 10* (% 15)	15	53	15	2	-
40	İşgücü devriyle ortaya çıkan verimlilik kaybının önlenmesi 10* (% 15)	14	55	17	-	-
41	Diğer .....)	1	2	-	-	-
<b>Esnek Çalışmanın İşgücü Performansına Olan Olumlu Etkilerine Yönelik Değişkenler</b>						
42	İşe devamsızlığı azaltmıştır 16* (% 24)	22	42	9	3	-
43	Çalışanların motivasyonunu artırmıştır 16* (% 24)	15	46	15	-	-
44	Çalışanlar arasındaki koordinasyonu artırmıştır 16* (% 24)	12	44	17	3	-
45	Çalışanların hizmet ve ürün kalitesini yükseltmiştir 16* (% 24)	21	41	11	3	-
46	İşgücü verimliliğini artırmıştır 16* (% 24)	12	56	6	2	-
47	İş kazaları ve meslek hastalıklarının da azalma olmuştur 16* (% 24)	14	26	31	3	2
48	Diğer .....)	-	-	-	-	-
<b>Esnek Çalışmanın Müşterileriniz Açısından Olumlu Etkilerine Yönelik Değişkenler</b>						
49	Üründe fiyat avantajı 12* (% 18)	21	42	12	5	2
50	Daha kaliteli ürün 12* (% 18)	17	36	24	3	2
51	Daha kaliteli hizmet 12* (% 18)	27	44	9	2	-
52	Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin en uygun düzeyde karşılama 12* (% 18)	58	24	-	-	-
53	Yüksek müşteri memnuniyeti 12* (% 18)	29	50	3	-	-
54	Diğer .....)	2	-	-	-	-
<b>Esnek Çalışmanın, İşletmenin Ürün Geliştirme ve Yenilik Politikaları Üzerindeki Etkilerinin Rekabet Gücü Açısından Derecelendirilmesine Yönelik Değişkenler</b>						

55	Müşteri gereksinimlerine ve beklentilerine hızla cevap vermek 19* (% 28)	46	26	-	-	-
56	Mal ile hedef kitle arasında uyum sağlamak 19* (% 28)	35	29	8	-	-
57	Rakiplerin uygulamalarından daha farklı çözümler üretmek 19* (% 28)	17	47	6	2	-
58	Ürün ve hizmetlerde değişim ve iyileşme sağlamak 19* (% 28)	20	44	8	-	-
59	Ürün yaşam devrine hız kazandırmak 19* (% 28)	22	44	3	3	-
60	Diğer.....)	-	-	-	-	-
	<b>Esnek Çalışmanın Rakipleriniz Karşısında Size Sağladığı Avantajlarına Yönelik Değişkenler</b>					
61	Değişen piyasa şartlarına hızla uyum sağlama 4* (% 6)	56	35	3	2	-
62	Talebe hızla cevap verebilme 4* (% 6)	61	32	2	-	-
63	Kapasite kullanımında etkinlik sağlama 4* (% 6)	35	53	6	-	-
64	Kaynak kullanımında etkinlik sağlama 4* (% 6)	21	67	5	3	-
65	Yüksek maliyet avantajı 4* (% 6)	18	39	18	17	2
66	Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama 4* (% 6)	21	62	6	5	-
67	Kalite ve fiyat avantajını birlikte sağlama 4* (% 6)	20	42	26	6	-
68	Karlılıkta yükselme 4* (% 6)	21	52	9	12	-
69	Diğer.....)	-	-	-	-	-
	<b>Değişen Piyasa Şartlarında Esnek Çalışma Uygulamasının İşletmeye Sağladığı Avantajlara Yönelik Değişkenler</b>					
70	Değişen piyasa şartlarında gerek duyulduğu ölçüde işgücü sağlama 2* (% 3)	53	44	-	-	-
71	İşgücü maliyetlerini azaltmış olması 2* (% 3)	38	50	2	7	-
72	Piyasa koşullarında talebin karşılanmasında denge sağlama 2* (% 3)	49	39	9	-	-
73	Kapasitenin piyasa koşullarının gerektirdiği en uygun seviyede kullanılması 2* (% 3)	32	61	4	-	-
74	Verimliliği yükseltmiş olması 2* (% 3)	20	61	13	3	-
75	Karlılığı artırması 2* (% 3)	21	49	18	9	-
76	Diğer.....) 65* (% 98)	2	-	-	-	-
		<b>77 REKABET GÜCÜNÜ ÇOK ARTIRIR</b>	<b>REKABET GÜCÜNÜ ARTIRIR</b>	<b>REKABET GÜCÜNÜ ETKİLEMEZ</b>	<b>REKABET GÜCÜNÜ AZALTIR</b>	<b>REKABET GÜCÜNÜ ÇOK AZALTIR</b>
		<b>78 KESİNLİKLE ETKİLİDİR</b>	<b>ETKİLİDİR</b>	<b>NE ETKİLİDİR NE ETKİLİ DEĞİLDİR</b>	<b>ETKİLİ DEĞİLDİR</b>	<b>KESİNLİKLE ETKİLİ DEĞİLDİR</b>
		<b>79 ÇOK ARTTI</b>	<b>ARTTI</b>	<b>NE ARTTI NE AZALDI</b>	<b>AZALDI</b>	<b>ÇOK AZALDI</b>
	<b>Esnek Çalışmanın Rekabet Gücüne Olan Etkisine Yönelik Değişkenler</b>					
77	Sizce İşgücü Maliyetlerinin Yüksek Olması İşletmenin Rekabet Gücünü Nasıl Etkiler?	3	5	6	62	24
78	Esnek Çalışmaya Olan Talebin Artmasında Rekabetin Etkisi ne Derecedir?	29	63	2	4	2
79	Sizce Esnek Çalışma İhracatımızı ne Yönde Etkilemiştir? 16* (% 24)	8	42	24	2	-

42\* , 65\* , 10\* , 16\* , 12\* , 19\* , 4\* , 2\* 66 kişi içinde cevapsız bırakan sayısı

#### 4.4. Araştırmada Kullanılan Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Frekans dağılımı ve ortalama dağılım ölçüleri ve değişkenler arasındaki görel ve potansiyel ilişkiler gibi istatistiklerin hesaplanması ve parametrelerin tahminleşmesini konu edinmektedir. Tanımlayıcı istatistik değerlerinin hesaplanmasındaki temel amaç, (n) birime ait verinin genel eğilimi, yayılımı ve belirli değerler etrafında toplanma özellikleri hakkında bilgi edinmektir.<sup>393</sup> Aşağıda yer alan tabloda, araştırmaya katılan işletmelerde, esnek çalışmanın işgücü maliyetlerine ve rekabet gücüne etkisine yönelik değişkenlerin tanımlayıcı istatistikî bilgileri yer almaktadır. Tabloda 4-27’de verilen tanımlayıcı istatistik analiz sonuçları, SPSS paket programı kullanılarak elde edilmiştir.

Tablo 4-28’deki değişkenlerin kodlamalarının açıklamaları tablonun hemen altında verilmektedir. Tabloda yer alan N anketi cevaplayanların sayısını vermektedir. “Mean” bir serideki değerlerin toplamının değer sayısına bölümünü ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle deneklerin aldıkları değerlerin toplanıp denek sayısına bölünmesiyle elde edilen değerdir. “Mod” bir sıklık serisinde veya sınıflı seride en çok tekrarlanan (sıklığı en yüksek olan) değere denir. Bir başka deyişle ölçümlerde en fazla tekrar edilen değere mod denir. Serideki en yüksek değer “Maksimum”, en düşük değer ise “Minimum” olarak ifade edilir.<sup>394</sup> “Standart sapma” gözlem değerlerinin aritmetik ortalamadan (mean’den) sapmalarının kareleri gözlem sayısına bölünüp hesaplanan ortalamanın karekökü alınırsa bulunan değer standart sapmayı verir. Bu işlem serideki değerlerin aritmetik ortalamaya olan uzaklıkları toplamını sıfırdan kurtarmak için uzaklıkların kareleri alınarak yapılır. Kısaca belirli koşullarda oluşan değerler arasındaki farklılaşma ne kadar büyükse, standart sapması da o denli büyük bir değer olarak hesaplanmış olur. Tersine benzeşiklik (homojenlik) düzeyi arttıkça, yani farklılıklar azaldıkça bunların ölçüsü olan standart sapmanın değeri küçülür. “Skewness” (Çarpıklık), veriler merkezi eğilim etrafında simetrik veya asimetrik dağılabilir. Eğer verilerde sağa yada sola dağılım söz konusu ise asimetrik dağılımdan söz edilir. Bu dağılım çarpıklığın ifadesidir. Örneğin seri simetrik dağılmış ise aritmetik ortalama serinin ortasındaki değere denk gelecektir. Tek modlu bir dağılımda simetrik dağılmış bir serinin mod değeri de tam ortada olacaktır Yine simetrik dağılmış bir seride ortancada (ortanca sıraya dizilmiş verilerde baştan ve sondan eşit

<sup>393</sup>Hasan Abdioğlu, “İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı Kapsamında İç Denetimin Rolü ve İMKB – 100 Örneği” (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Finansman Bilim Dalı 2007) s.235.

<sup>394</sup>Ismail Hakkı Armutlulu, **İşletme İstatistiğine Giriş**, 2.b., İstanbul: Alfa Yayınları No:610, 2004, s.65-70.

uzaklıktaki değere ortanca denir) tam ortada olacaktır. Yani *Mod = Ortanca = Aritmetik Ortalama* oluyorsa dağılım simetrik. Tek modlu bir dağılımda dağılımın Mod değeri Aritmetik ortalamadan küçük çıkıyorsa sıklık çokgenin sağ kuyruğu sol kuyruğundan uzun olacaktır. Bu tür asimetrik dağılıma sağa asimetrik veya sağa çarpık dağılım denir. Ters durumda, eğer dağılımın Mod değeri aritmetik ortalamadan büyük ise sola asimetrik veya sola çarpık denir. Kurtosis (Basıklık- $\alpha_4$ ) verilerin dar bir aralıktaki göreceli yoğunluğu veya seyrekliği ifade etmektedir. Eğer Kurtosis (Basıklık- $\alpha_4$ ) = 3 olursa dağılımın yüksekliği normal olduğu, Kurtosis (Basıklık- $\alpha_4$ ) >3 olursa dağılımın sivri olduğu ve Kurtosis (Basıklık- $\alpha_4$ ) < 3 olursa dağılım basık olduğu kabul edilir.

**Tablo 4-28:**

**Demografik Bilgilerin ve Diğer Verilerin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri**

Değişkenler	N	Mean	Mod	Maximum (X max)	Minimum (X min)	Std. Dev.	Skewness (Çarpıklık)	Kurtosis (Basıklık)
Z1	66	1,15	1	2	1	0,36	1,99	2,02
Z2	66	35,58	35	59	19	9,04	0,64	-0,15
Z3	66	1,29	1	3	1	0,52	1,62	1,82
Z4	66	3,95	5	6	1	1,42	0,58	0,49
Z5	39	2,92	2	6	2	1,04	1,21	1,10
Z6	66	0,70	1	1	0	0,46	-0,88	-1,30
Z7	66	13,44	4	40	2	9,05	0,87	0,22
Z8	66	3,05	3	6	1	1,51	0,11	-0,87
Z9	66	4,21	3	8	1	2,14	0,54	-0,84
Z10	66	0,00	-	0	0	0,00	0,00	0,00
Z11	66	17,71	20	43	4	7,45	0,74	1,12
X1	66	1,80	2	2	1	0,40	-1,56	0,45
Z12	66	2,41	3	4	1	1,12	-0,01	-139
X2	66	1,12	1	2	0	0,62	-0,08	-0,37
Z13	66	4,12	3	8	2	1,64	0,64	-0,54
X3	66	0,98	1	2	-1	0,77	-0,38	-0,22
Z14	48	0,73	1	1	-2	0,64	-2,68	7,39
Z15	66	1,00	1	1	1	0,00	0,00	0,00
Z16.1.	66	0,42	0	1	0	0,50	0,31	-1,96
Z16.2.	66	0,05	0	1	0	0,21	4,47	18,51
Z16.3.	66	0,36	0	1	0	0,49	0,58	-1,72
Z16.4.	66	0,00	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Z16.5.	66	0,21	0	1	0	0,41	1,44	0,08
Z16.6.	66	0,18	0	1	0	0,39	1,69	0,88
Z16.7.	66	0,88	1	1	0	0,33	-2,38	3,76
Z16.8.	66	0,14	0	1	0	0,35	2,17	2,79
Z17	66	3,47	2	7	1	1,42	0,65	-0,07
X24	66	1,47	2	2	-1	0,73	-1,50	2,42
X25	66	0,77	1	2	-1	0,74	-0,78	0,78
Z18	66	6,35	10	10	2	3,02	-0,02	-0,62
Z19.1.	66	0,44	0	1	0	0,50	0,25	-1,99



Z19.2.	66	0,32	0	1	0	0,47	0,79	-1,40
Z19.3.	66	0,31	0	1	0	0,47	0,72	-1,52
Z19.4.	66	0,05	0	1	0	0,49	0,37	-1,91
Z19.5.	66	0,05	0	1	0	0,21	4,46	18,51
Z19.6.	66	0,64	0	1	0	0,21	4,46	18,51
Z20.1.	66	0,76	1	1	0	0,43	-1,23	-0,50
Z20.2.	66	0,71	1	1	0	0,45	-0,96	-1,11
Z20.3.	66	0,20	0	1	0	0,40	1,56	0,44
Z20.4.	66	0,06	0	1	0	0,24	3,77	12,59
Z20.5.	66	0,03	0	1	0	0,17	5,61	30,37
Z20.6.	66	0,00	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Z20.7.	66	0,20	0	1	0	0,40	1,56	0,45
Z20.8.	66	0,00	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Z21	66	0,86	1	1	0	0,88	1,55	3,42
X26	66	-1,00	-1	2	-2	0,88	1,56	3,42
Z22	66	0,74	1	1	-2	0,62	-2,64	7,07
Z23	66	-0,61	-1	1	-1	0,70	1,51	0,80
Z24	66	-0,70	-1	1	-1	0,61	1,88	2,36
Z25	66	0,76	1	1	0	0,43	-1,23	-0,50
Z26	50	-0,62	-1	1	-1	0,78	1,63	0,74
Z27	66	1,14	1	2	-2	0,78	-1,64	4,59
Y2	66	0,67	1	1	-1	0,73	-1,83	1,50
Z28	66	0,82	1	1	0	0,39	-1,69	0,89
Z29	54	0,98	1	1	0	0,14	-7,35	54,00
Z30	66	0,71	1	1	0	0,46	-0,96	-1,12
Z31	47	1,00	1	1	1	0,00	0,00	0,00
Z32	66	0,89	1	1	-1	0,40	-3,96	15,59
Z33	66	0,94	1	1	0	0,24	-3,77	12,59
Z34	66	0,95	1	1	0	0,21	-4,47	18,51
Z35	66	0,95	1	1	0	0,21	-4,47	18,51
Z36	66	0,76	1	1	0	0,43	-1,23	-0,50
Y4	50	0,74	1	2	-1	0,66	-0,09	-0,03

Sonuç olarak bir istatistik serisinin sayısal olarak tanımlanmasında dört dereceden ölçek kullanılır. Birinci dereceden ölçekler merkezi eğilimi, ikinci dereceden ölçekler yayılmayı, üçüncü dereceden ölçekler çarpıklığı ve dördüncü dereceden ölçekler basıklığı tanımlamaktadır Bu derecelendirme önem sırasını da ortaya koymaktadır. Çünkü önce serinin hangi ortalama etrafında dağıldığına bakılır. Ardından yayılması merak edilir. Çoğu zaman bu iki ölçü yeterlidir. Ancak daha fazla ayrıntıya inilirse çarpıklık ve basıklıklarda incelenir.<sup>395</sup>

<sup>395</sup> A.g.e., s.91-106.

**Tablo 4-29: İşgücü Maliyetlerinin Yüksek Olmasındaki Etkenlerin Değerlendirildiği Tanımlayıcı İstatistik Değerler**

Değişkenler	N	Mean	Mod	Maximum (X max)	Minimum (X min)	Std. Dev.	Skewness (Çarpıklık) $\alpha_3$	Kurtosis (Basıklık) $\alpha_4$
<b>X4</b>	66	0,44	1	2	-2	1,13	-0,08	-1,15
<b>X5</b>	66	1,64	2	2	-1	0,72	-2,19	4,65
<b>X6</b>	66	0,47	0	2	-2	1,22	-0,19	-1,05
<b>X7</b>	66	0,47	1	2	-2	1,11	-0,27	-0,84
<b>X8</b>	24	1,92	2	2	1	0,28	-3,22	9,12

Tablo 4-29’de “İşgücü maliyetlerinin yüksek olmasındaki etkenlerle” ile ilgili tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. Bu tablodaki X4: Ücretler yüksek, X5: Ücretler üzerinden alınan vergiler yüksek, X6: İşgücü verimliliği düşük, X7: Teknolojik altyapı yetersiz ve X8: Diğer ifadeler olarak doların düşmesini içeren değişkenleri göstermektedir. Toplam beş sorunun yer aldığı tabloda 66 kişiden 24 kişinin cevapladığı işgücü maliyetlerinin yüksek olmasındaki etkenler içinde en yüksek ortalamaya 1.92 ile (X8) doların düşmesi yer almaktadır. Buna göre dolardaki düşüşün işgücü maliyetlerinin yükselmesinde en etkili olduğu görülmektedir. Bu soruya verilen cevapta en çok tekrarlanan değer 2’dir. Bu cevapta mod değeri aritmetik ortalamadan büyük olduğu için sola çarpık (sola asimetric) ve Kurtosis (Basıklık- $\alpha_4$ ) > 3 büyük (9.12) olduğu için ise dağılım sivridir. Standart sapması 0.28’le en küçük olduğu için tüm değişkenler içinde cevapların en az çeşitlilik gösterdiği değişkendir. İşgücü maliyetlerinin yüksek olmasındaki etkenler içinde (X5) ücretler üzerinden alınan vergiler yüksek olması 1.64 ortalama ile ikinci sırada yer almaktadır. Bu soruya verilen cevaplarda da en çok tekrarlanan değer 2’dir. Standart sapması 0.72 ile yine cevapların en az çeşitlilik gösterdiği sorudur. Yani cevaplar bir noktada yoğunlaşmıştır. Sorulara verilen cevapların homojenliğine bakılacak olursa, “(X6) İşgücü verimliliği düşük” sorusu 1.22 standart sapma değeri ile tüm değişkenler içinde cevapların en fazla çeşitlilik gösterdiği değişkendir. Tablodan “ücretler üzerinden alınan vergiler yüksek olması” ile “doların düşmesi” bu sektörde işgücü maliyetlerinin yüksek olmasındaki en önemli etkenler olarak görülmektedir.

**Tablo 4-30: Esnek Çalışmanın İşveren veya İşletme Yöneticileri İçin Ne Anlam İfade Ettiğine Yönelik Tanımlayıcı İstatistik Değerler**

Değişkenler	N	Mean	Mod	Maximum (X max)	Minimum (X min)	Std. Dev.	Skewness (Çarpıklık) $\alpha_3$	Kurtosis (Basıklık) $\alpha_4$
<b>X9</b>	66	1,26	1	2	-2	0,73	-1,67	5,84
<b>X10</b>	66	1,18	1	2	-1	0,76	-0,75	0,43
<b>X11</b>	66	1,03	1	2	-1	0,72	-0,80	1,32
<b>X12</b>	66	1,11	1	2	-1	0,70	-0,97	2,05
<b>X13</b>	66	1,08	1	2	-2	0,98	-1,06	0,71

Tablo 4-30’da esnek çalışmanın işveren veya işletme yöneticileri için ne anlam ifade ettiğine yönelik tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. Tablo 4-30 incelendiğinde esnek çalışma, X9: Çevresel belirsizliklere ve değişen şartlara hızla ayak uydurmazdır, X10: Çevresel talepleri cevaplandırmada kaynakların ve faaliyetlerin hızlı bir şekilde yeniden yapılandırılmasıdır, X11:İşletmenin ve çalışanların değişen iş çevresine en etkin biçimde uyum sağlama yeteneğidir, X12: Dinamik bir çevrede ihtiyaç duyulan değişikliklerin gerçekleştirilebilmesidir, X13: Taraflara çalışma şartlarını değişik ihtiyaçlara cevap verebilecek şekilde düzenleyebilme yetkisi veren bir sistemdir şeklinde tanımlamalarla ifade edilmektedir.

Esnek çalışmanın işveren veya işletme yöneticileri için ne anlam ifade ettiğine bakıldığında verilen cevaplarda (X9) Çevresel belirsizliklere ve değişen şartlara hızla ayak uydurmazdır 1.26 ile en yüksek ortalamaya sahiptir. Cevaplanan şıklardan en çok tekrarlanan değer ise 1’dir. Bu cevapta mod değeri aritmetik ortalamadan küçük olduğu için sağa çarpık (sağa asimetric) ve Kurtosis (Basıklık- $\alpha_4$ ) > 3 büyük (5.84) olduğu için ise dağılım sivridir. Tabloda dağılımın tek sivri olduğu sorudur ve diğer bütün soruların dağılımı basıktır. Standart sapması 0.70’le en küçük olan (X12) dinamik bir çevrede ihtiyaç duyulan değişikliklerin gerçekleştirilebilmesidir ve tüm değişkenler içinde cevapların en az çeşitlilik gösterdiği değişkendir. En yüksek standart sapma ise 0.98 ile (X13) taraflara çalışma şartlarını değişik ihtiyaçlara cevap verebilecek şekilde düzenleyebilme yetkisi veren bir sistemdir ifadesidir. Aritmetik ortalaması 1.03 ile en düşük değere sahip olan (X11) işletmenin ve çalışanların değişen iş çevresine en etkin biçimde uyum sağlama yeteneğidir sorusuna verilen cevaplardır.

**Tablo 4-31: İşletmeyi Esnek Çalışmaya İten Etkenlerin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri**

Değişkenler	N	Mean	Mod	Maximum (X max)	Minimum (X min)	Std. Dev.	Skewness (Çarpıklık) $\alpha_3$	Kurtosis (Basıklık) $\alpha_4$
X14	66	1,02	1	2	-2	1,02	-1,03	0,46
X15	66	1,67	2	2	1	0,48	-0,72	-1,52
X16	66	1,20	1	2	-1	0,81	-1,10	1,28
X17	66	1,14	1	2	-2	0,88	-1,27	2,11
X18	66	0,94	1	2	-2	0,94	-1,01	0,87
X19	66	0,88	1	2	-2	0,89	-0,85	0,95
X20	66	0,44	0	2	-1	0,88	0,12	-0,62
X21	66	0,98	1	2	-1	0,95	-0,063	-0,50
X22	66	0,86	1	2	-2	0,94	-0,97	0,71
X23	66	0,39	0	2	-1	0,91	0,14	-0,72

Tablo 4-31’de işletmeyi esnek çalışmaya iten etkenlerin tanımlayıcı istatistikleri verilmektedir. Buna göre X14: İşgücü maliyetlerini düşürmek, X15: Talebe hızla cevap verebilmek, X16: Piyasadaki dalgalanmalara uyum sağlamak, X17: Kapasite kullanımını artırmak, X18: Kaynakları etkin kullanmak, X19: Verimliliği yükseltmek, X20: Rakiplerin bu yöntemi kullanması, X21: İşgücünün yoğun talebi, X22: İşgücü bulmanın kolaylaşması, X23: Teknolojideki gelişme, olmak üzere toplam on değişken bulunmaktadır.

İşletmeyi esnek çalışmaya iten etkenler içerisinde 1.67 aritmetik ortalamayla “(X15) talebe hızla cevap verebilmek” en yüksek değere sahiptir. Bu soru içinde en çok tekrarlanan değer (mod) 2 olarak görülmektedir. Standart sapması 0.48 ile en küçük değere sahiptir ve bu soruya verilen cevapların homojen olduğunu göstermektedir. Bu cevapta mod değeri aritmetik ortalamadan büyük olduğu için sola çarpık (sola asimetric) ve Kurtosis (Basıklık- $\alpha_4$ ) < 3 küçük (-1.52) olduğu için ise dağılım basıktır. Bu sonuçlardan da anlaşılacağı üzere işletmeyi esnek çalışmaya iten etkenlerden en güçlüsü (X15) talebe hızla cevap verebilmedir. Tabloya bakıldığında basıklığı en düşük değer 2.11 ile (Z18) kapasite kullanımını artırmak sorusudur. İkinci sırada en yüksek aritmetik ortalamaya ise 1.20 ile (X16) piyasadaki dalgalanmalara uyum sağlamak, üçüncü sırada (X17) kapasite kullanımını artırmak, gelmektedir. Dördüncü sırada ise 1.02 aritmetik ortalama ile (X14) işgücü maliyetlerini düşürmek gelmektedir. Bu soruların en çok tekrarlanan değeri (modu) ise 1’dir.

Aritmetik ortalaması en düşük olan soru ise 0.39 ile (X23) teknolojideki gelişme olarak görülmektedir. Yani işletmeyi esnek çalışmaya iten etkenlerin en zayıf olanıdır. Standart sapması 1.02'lik bir değerle en yüksek olan (X14) işgücü maliyetlerini düşürmek sorusudur. Bunun anlamı soruya verilen cevapların homojen değil heterojen bir yapıya sahip olmasıdır.

**Tablo 4-32: Esnek Çalışmanın İşgücü Maliyetlerine Olan Etkilerinin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri**

Değişkenler	N	Mean	Mod	Maximum (X max)	Minimum (X min)	Std. Dev.	Skewness (Çarpıklık) $\alpha_3$	Kurtosis (Basıklık) $\alpha_4$
X27	66	1,45	2	2	-1	0,79	-1,60	2,40
X28	66	1,21	1	2	-2	0,89	-1,67	3,92
X29	66	1,48	2	2	-1	0,61	-1,18	2,45
X30	66	1,30	1	2	-1	0,61	-0,68	1,82
X31	66	0,82	1	2	-2	0,86	-0,69	0,86
X32	66	0,85	1	2	-2	0,85	-0,65	0,90

Tablo 4-32'de esnek çalışmanın işgücü maliyetlerine olan etkilerinin tanımlayıcı istatistikleri incelenmektedir. Buna göre tabloda yer alan X27: İşin yoğun olmadığı zamanlarda gereksiz ücret ödenmesinin ortadan kalkması, X28: Ücret üzerinden alınan vergilerin azalması veya vergiden kaçınmanın sağlanabilmesi, X29: İşin yoğun olduğu dönemlerde işgücü eksikliği ile ortaya çıkan aksamaların önüne geçilmesi, X30: İş yoğunluğunun az olduğu dönemlerde ortaya çıkan ücret dışı personel harcamalarının da ortadan kalkması, X31: İş verimiyle ortaya çıkan maliyet avantajları elde edilmesi, X32: İşgücü performansında artış sağlanmasına yönelik toplam altı değişken vardır.

Esnek çalışmanın işgücü maliyetlerine olan etkilerinin içinde 1.48 ile en yüksek aritmetik ortalamaya sahip olan (X29) işin yoğun olduğu dönemlerde işgücü eksikliği ile ortaya çıkan aksamaların önüne geçilmesi sorusudur. Bu sorunun en çok tekrarlanan değeri (modu) ise 2 olarak görülmektedir. Bu sorunun standart sapmasına bakıldığında 0.61 ile düşük bir değere sahiptir. Bu sorunun mod değeri aritmetik ortalamadan küçük olduğu için sağa çarpık (sağa asimetric) ve Kurtosis (Basıklık- $\alpha_4$ ) < 3 küçük (2.45) olduğu için ise dağılım basıktır. Basıklık ölçüsünde 3.92 değerle dağılımı sivri olan tek soru "(X28) ücret üzerinden alınan vergilerin azalması veya vergiden kaçınmanın sağlanabilmesi" sorusudur. Tabloya bakıldığında ikinci en büyük aritmetik ortalama, 1.45 ile (X27) işin yoğun

olmadığı zamanlarda gereksiz ücret ödenmesinin ortadan kalkması, yer almaktadır. Standart sapması ise 0.79'dur. Aritmetik ortalaması 1.30 ile üçüncü sırada ise (X30) iş yoğunluğunun az olduğu dönemlerde ortaya çıkan ücret dışı personel harcamalarının da ortadan kalkması, olarak görülür. Standart sapması en düşük olan 0.61'dir. Bu sapma (X29) işin yoğun olduğu dönemlerde işgücü eksikliği ile ortaya çıkan aksamaların önüne geçilmesiyle aynı değerdedir ve en düşük değerdir. Esnek çalışmanın işgücü maliyetlerine olan etkilerinin içinde 0.89 ile en yüksek standart sapmaya “(X28) ücret üzerinden alınan vergilerin azalması veya vergiden kaçınmanın sağlanabilmesi”, sahiptir yani diğer sorulara göre cevaplarda daha heterojen bir dağılım söz konusudur.

**Tablo 4-33: Esnek Çalışmanın İşgücü Devri Üzerindeki Etkilerinin Maliyetler Açısından Değerlendirildiği Tanımlayıcı İstatistik Değerler**

Değişkenler	N	Mean	Mod	Maximum (X max)	Minimum (X min)	Std. Dev.	Skewness (Çarpıklık) $\alpha_3$	Kurtosis (Basıklık) $\alpha_4$
X33	56	1,29	2	2	-1	0,80	-1,01	0,64
X34	56	1,18	1	2	-1	0,81	-0,98	0,89
X35	56	1,29	1	2	0	0,59	-0,18	-0,51
X36	56	1,18	1	2	0	0,61	-0,97	-0,33
X37	56	0,96	1	2	-1	0,66	-0,36	0,58
X38	56	0,96	1	2	0	0,60	0,01	-0,10

Tablo 4-33'de “esnek çalışmanın işgücü devri üzerindeki etkilerinin maliyetler açısından değerlendirilmesi” ile ilgili tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. Bunlar X33: İşe alım maliyetlerini minimum düzeye indirmesi, X34: İşgücü devriyle ortaya çıkan eğitim maliyetlerinin ortadan kalkması, X35: İşgücü devriyle oluşan iş kaybının ortadan kalkması, X36: İşgücü devriyle oluşan kalite kayıplarının önlenmesi, X37: İşe alım esnasında ortaya çıkan iş kazaları ve kaynak israfının önüne geçilmesi ve X38: İşgücü devriyle ortaya çıkan verimlilik kaybının önlenmesiyle ilgili olmak üzere toplam 6 değişken yer almaktadır.

Esnek çalışmanın işgücü devri üzerindeki etkilerinin maliyetler açısından değerlendirilmesinde (X33) işe alım maliyetlerini minimum düzeye indirmesi ve (X34) işgücü devriyle oluşan iş kaybının ortadan kalkması soruları, 1.29 ile en yüksek aritmetik ortalamaya sahiptir. Ancak en çok tekrarlanan (mod) değere bakıldığında (X33) işe alım maliyetlerini minimum düzeye indirmesi sorusunda 2 olduğu görülmektedir. Buna göre

esnek çalışmanın işgücü devri üzerindeki etkilerinin maliyetler açısından değerlendirildiğinde, esnek çalışmanın (X33) işe alım maliyetlerini minimum düzeye indirmesi en güçlü etki olarak görülmektedir. Standart sapmasına bakıldığında 0.80 ile yüksek bir değere sahiptir. Bu sorunun mod değeri aritmetik ortalamadan büyük olduğu için sola çarpık (sola asimetrik) ve Kurtosis (Basıklık- $\alpha_4$ ) > 3 küçük (0.640) olduğu için ise dağılım basıktır. Standart sapması 0.59 ile en düşük değere sahip olan “(X35) işgücü devriyle oluşan iş kaybının ortadan kalkması”, olarak görülür. Bu durum soruya verilen cevapların dağılımı içinde en fazla homojenliğe sahip olduğunu gösterir. Standart sapması 0.81 ile en yüksek değer “(X34) işgücü devriyle ortaya çıkan eğitim maliyetlerinin ortadan kalkması”, olarak görülür. Bu durum soruya verilen cevapların dağılımı içinde, en fazla heterojenliğe sahip olduğunu gösterir.

**Tablo 4-34: Esnek Çalışmanın İşgücü Performansına Olumlu Etkilerinin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri**

Değişkenler	N	Mean	Mod	Maximum (X max)	Minimum (X min)	Std. Dev.	Skewness (Çarpıklık) $\alpha_3$	Kurtosis (Basıklık) $\alpha_4$
<b>X39</b>	50	1,08	1	2	-1	0,75	-0,73	0,83
<b>X40</b>	50	1,00	1	2	0	0,64	0,00	-0,42
<b>X41</b>	50	0,86	1	2	-1	0,73	-0,44	0,36
<b>X42</b>	50	1,06	1	2	-1	0,77	-0,67	0,53
<b>X43</b>	50	1,04	1	2	-1	0,57	-0,68	3,10
<b>X44</b>	50	0,62	1	2	-2	0,90	-0,20	0,20

Tablo 4-34’de X39: İşe devamsızlığı azaltmıştır, X40: Çalışanların motivasyonunu artırmıştır, X41: Çalışanlar arasındaki koordinasyonu artırmıştır, X42: Çalışanların hizmet ve ürün kalitesini yükseltmiştir, X43: İşgücü verimliliğini artırmıştır ve X44: İş kazaları ve meslek hastalıklarında azalma olmuştur ile beraber toplam 6 değişken içermekte ve ankete katılanların “esnek çalışmanın işgücü performansına olumlu etkileri” hakkındaki düşüncelerini yansıtmaktadır. Diğer bir ifadeyle esnek çalışmanın işgücü performansına olumlu etkilerinin tanımlayıcı istatistiklerini ortaya koymaktadır.

Tabloda yer alan sorular içinde “(X39) işe devamsızlığı azaltmıştır” sorusu aritmetik ortalaması 1.08 ile en yüksek değere sahip olanıdır. Yani verilen cevaplamlarda en güçlü değere sahip sorudur. Bu soru ve diğer sorular açısından en çok tekrarlanan (mod) değer 1’dir. Standart sapması 0.75 ile sorular içinde ortalama bir değere sahiptir. Bu sorunun

mod değeri aritmetik ortalamadan küçük olduğu için sağa çarpık (sağa asimetrik) ve Kurtosis (Basıklık- $\alpha_4$ ) < 3 küçük (0.83) olduğu için ise dağılım basıktır. Aritmetik ortalaması 0.62 ile en düşük olan soru ise “(X44) iş kazaları ve meslek hastalıklarında azalma olmuştur” sorusudur. Bu soru ayrıca 0.90 ile en yüksek standart sapmaya sahiptir. Sonuçta bu soruya verilen cevapların diğer sorulara göre homojenlikten uzak olduğu görülür. Standart sapmanın 0.64 ile en küçük olduğu soru ise “(X40) çalışanların motivasyonunu artırmıştır”, sorusudur. Diğer sorularla karşılaştırıldığında verilen cevaplar içinde homojenliği en yüksek sorudur.

**Tablo 4-35: Esnek Çalışmanın Müşteriler Açısından Olumlu Etkilerinin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri**

Değişkenler	N	Mean	Mod	Maximum (X max)	Minimum (X min)	Std. Dev.	Skewness (Çarpıklık) $\alpha_3$	Kurtosis (Basıklık) $\alpha_4$
<b>X45</b>	54	0,94	1	2	-2	0,90	-1,02	1,41
<b>X46</b>	54	0,78	1	2	-2	0,88	-0,57	0,64
<b>X47</b>	54	1,19	1	2	-1	0,70	-0,62	0,52
<b>X48</b>	54	1,70	1	2	1	0,46	-0,92	-1,20
<b>X49</b>	54	1,31	1	2	0	0,54	0,07	-0,64

Tabloda 4-35’de “esnek çalışmanın müşteriler açısından olumlu etkileri” ile ilgili tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. Bunlar X45: Üründe fiyat avantajı, X46: Daha kaliteli ürün, X47: Daha kaliteli hizmet, X48: Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin en uygun düzeyde karşılama ve X49: Yüksek müşteri memnuniyeti ile ilgili olmak üzere toplam 5 değişken bulunmaktadır.

Tabloda yer alan sorular içinde “(X48) Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin en uygun düzeyde karşılama” sorusu aritmetik ortalaması 1.70 ile en yüksek değere sahiptir. Yani verilen cevaplarda en güçlü değere sahip sorudur. Bu soru ve diğer sorular açısından en çok tekrarlanan (mod) değer 1’dir. Bu soru diğer sorular içinde 0.46 ile en küçük standart sapmaya sahiptir. Bu sorulara verilen cevaplar diğer sorulara verilen cevaplardan daha homojendir. Diğer bir ifadeyle (X48) Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin en uygun düzeyde karşılamak, esnek çalışmanın işletmenin müşterileri üzerinde en olumlu etkilerindedir. Bu sorunun mod değeri aritmetik ortalamadan küçük olduğu için sağa çarpık (sağa asimetrik) ve Kurtosis (Basıklık- $\alpha_4$ ) < 3 küçük (-1.20) olduğu için ise dağılım basıktır. Aritmetik ortalaması 0.78 ile en düşük olan soru ise “X46: Daha kaliteli ürün” sorusudur. Standart



sapması 0.90 ile en büyük değere sahip olan soru ise “(X45) Üründe fiyat avantajı”, sorusudur. Bu soruya verilen cevaplar diğer sorulara göre daha heterojen bir dağılıma sahip olduğunu göstermektedir.

**Tablo 4-36: Esnek Çalışmanın İşletmenin Ürün Geliştirme ve Yenilik Politikaları Üzerindeki Etkilerinin Rekabet Gücü Açısında Değerlendirildiği Tanımlayıcı İstatistik Değerleri**

Değişkenler	N	Mean	Mod	Maximum (X max)	Minimum (X min)	Std. Dev.	Skewness (Çarpıklık) $\alpha_3$	Kurtosis (Basıklık) $\alpha_4$
<b>X50</b>	47	1,64	2	2	1	0,49	-0,60	-1,72
<b>X51</b>	47	1,38	2	2	0	0,68	-0,65	-0,61
<b>X52</b>	47	1,11	1	2	-1	0,63	-0,62	1,81
<b>X53</b>	47	1.17	1	2	0	0,60	-0,08	-0,26
<b>X54</b>	47	1,17	1	2	-1	0,70	-1,04	2,40

Esnek çalışmanın işletmenin ürün geliştirme ve yenilik politikaları üzerindeki etkilerinin rekabet gücü açısından değerlendirildiği tanımlayıcı istatistik değerleri tablo 4-36’da verilmektedir. Bunlar X50: Müşteri gereksinimlerine ve beklentilerine hızla cevap vermek, X51:Mal ile hedef kitle arasında uyum sağlamak, X52: Rakiplerin uygulamalarından daha farklı çözümler üretmek, X53: Ürün ve hizmetlerde değişim ve iyileşme sağlamak, X54: Ürün yaşam devrine hız kazandırmak ile ilgili olmak üzere toplam beş değişken bulunmaktadır.

Tabloda yer alan sorular içinde “(X50) Müşteri gereksinimlerine ve beklentilerine hızla cevap vermek” sorusu aritmetik ortalaması 1.64 ile en yüksek değere sahip olanıdır. Yani verilen cevaplarda en güçlü değere sahip sorudur. Bu soru açısından en çok tekrarlanan (mod) değer 2’dir. Sorunun standart sapmasına bakıldığında 0.49 ile en düşük sapmaya sahip olduğu görülmektedir. Diğer sorulara göre verilen cevapların homojenliğinin en düşük olduğu sorudur. Bütün bunlar “(X50) Müşteri gereksinimlerine ve beklentilerine hızla cevap vermenin” rekabet gücü açısından çok önemi bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu sorunun mod değeri aritmetik ortalamadan büyük olduğu için sola çarpık (sola asimetric) ve Kurtosis (Basıklık- $\alpha_4$ ) <3 küçük (-1.72) olduğu için ise dağılım basıktır. Aritmetik ortalaması 1.38 ile ikinci en yüksek (X51) mal ile hedef kitle arasında uyum sağlamak sorusudur. Bu sorunun en çok tekrarlanan (mod) değeri 2’dir. Diğer soruların hepsinde en çok tekrarlanan (mod) değeri ise 1’dir. Standart sapması 0.70

ile en yüksek olan soru (X54) ürün yaşam devrine hız kazandırmaktır. Bu soruya verilen cevapların dağılımı homojenlikten en uzak olandır.

**Tablo 4-37: Esnek Çalışmanın İşletmelerin Rakipleri Karşısında Sağladığı Avantajların Tanımlayıcı İstatistik Değerleri**

Değişkenler	N	Mean	Mod	Maximum (X max)	Minimum (X min)	Std. Dev.	Skewness (Çarpıklık) $\alpha_3$	Kurtosis (Basıklık) $\alpha_4$
X55	62	1,52	2	2	-1	0,65	-1,38	2,47
X56	62	1,63	2	2	0	0,52	-0,91	-0,40
X57	62	1,31	1	2	0	0,59	-0,19	-0,56
X58	62	1,10	1	2	-1	0,62	-0,92	3,19
X59	62	0,60	1	2	-2	1,05	-0,44	-0,66
Y3	62	1,06	1	2	-1	0,70	-0,98	2,20
X60	62	0,81	1	2	-1	0,85	-0,29	-0,47
X61	62	0,87	1	2	-1	0,91	-0,80	0,07

Esnek çalışmanın işletmelerin rakipleri karşısında sağladığı avantajların tanımlayıcı istatistik değerleri tablo 4-37’de verilmektedir. X55: Değişen piyasa şartlarına hızla uyum sağlama, X56: Talebe hızla cevap verebilme, X57: Kapasite kullanımında etkinlik sağlaması, X58: Kaynak kullanımında etkinlik sağlaması, X59: Yüksek maliyet avantajı, Y3: Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması, X60: Kalite ve fiyat avantajının birlikte sağlaması ve X61: Karlılıkta yükselme ile ilgili olarak toplam sekiz değişken verilmektedir.

Tablo 4-37’de yer alan sorular içinde “(X56) Talebe hızla cevap verebilme,” sorusu aritmetik ortalaması 1.63 ile en yüksek değere sahip olanıdır. Yani verilen cevaplarda en güçlü değere sahip sorudur. Bu soru açısından en çok tekrarlanan (mod) değer 2’dir. Sorunun standart sapmasına bakıldığında 0.52 ile en düşük sapmaya sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla tablodaki diğer sorularla karşılaştırıldığında soruya verilen cevapların dağılımında homojenliği en yüksek sorudur. Esnek çalışmayla talebe hızla cevap verebilme, işletmenin rakipleri karşısında sağladığı en önemli avantajdır. Bu sorunun mod değeri aritmetik ortalamadan büyük olduğu için sola çarpık (sola asimetric) ve Kurtosis (Basıklık- $\alpha_4$ ) < 3 küçük (-0.40) olduğu için ise dağılım basıktır. Aritmetik ortalaması 1.62 ile ikinci en yüksek olan soru “(X55) değişen piyasa şartlarına hızla uyum sağlama”, sorusudur. Bu sorunun da en çok tekrarlanan (mod) değeri 2’dir. Bu iki soru dışındaki bütün soruların mod değerleri 1 olarak görülmektedir. Aritmetik ortalaması 0.60

ile en düşük olan ve standart sapması 1.05 ile en yüksek olan soru ise “(X59) yüksek maliyet avantajı” sağlaması sorusudur. Bu soru hem aritmetik ortalama açısından hem de standart sapmanın yüksek yani sorulara verilen cevapların homojenlikten uzak olması açısından işletmenin rakipleri karşısında avantaj elde etmede etkisi en zayıf olanıdır.

**Tablo 4-38: Değişen Piyasa Şartlarında Esnek Çalışma Uygulamasının İşletmelere Sağladığı Avantajların Tanımlayıcı İstatistik Değerleri**

Değişkenler	N	Mean	Mod	Maximum (X max)	Minimum (X min)	Std. Dev.	Skewness (Çarpıklık) $\alpha_3$	Kurtosis (Basıklık) $\alpha_4$
X62	64	1,55	2	2	1	0,50	0,19	-2,03
Y1	64	1,22	1	2	1	0,83	-1,31	1,84
X63	64	1,41	2	2	0	0,66	-0,67	-0,56
X64	64	1,28	1	2	0	0,55	0,06	-0,46
X65	64	1,00	1	2	-1	0,69	-0,60	1,01
X66	64	084	1	2	-1	0,88	-0,56	-0,18

Değişen piyasa şartlarında esnek çalışma uygulamasının işletmelere sağladığı avantajların tanımlayıcı istatistik değerleri tablo 4-38’de verilmektedir. X62: Değişen piyasa şartlarında gerek duyulduğu ölçüde işgücü sağlaması, Y1: İşgücü maliyetlerini azaltmış olması, X63: Piyasa koşullarında talebin karşılanmasında denge sağlaması, X64: Kapasitenin piyasa koşullarının gerektirdiği en uygun seviyede kullanılması, X65: Verimliliği yükseltmiş olması, X66: Karlılığı artırması ile ilgili olarak toplam altı değişken verilmektedir

Tabloda yer alan sorular içinde “(X62) Değişen piyasa şartlarında gerek duyulduğu ölçüde işgücü sağlaması”, sorusu aritmetik ortalaması 1.55 ile en yüksek değere sahip olanıdır. Yani verilen cevaplarda en güçlü değere sahip sorudur. Bu soru açısından en çok tekrarlanan (mod) değer 2’dir. Sorunun standart sapmasına bakıldığında 0.50 ile en düşük sapmaya sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla tablodaki diğer sorularla karşılaştırıldığında soruya verilen cevapların dağılımında homojenliği en yüksek sorudur. Bu durum esnek çalışmayla değişen piyasa şartlarında gerek duyulduğu ölçüde işgücü sağlamasının işletmeler açısından önemli bir avantaj olduğunun göstergesidir. Bu sorunun mod değeri aritmetik ortalamadan büyük olduğu için sola çarpık (sola asimetric) ve Kurtosis (Basıklık- $\alpha_4$ ) < 3 küçük (-2.03) olduğu için ise dağılım basıktır. Aritmetik ortalaması 1.41 ile ikinci en yüksek olan soru “(X63) piyasa koşullarında talebin

karşılanmasında denge sağlaması”, sorusudur. Bu sorunda en çok tekrarlanan (mod) değeri 2’dir. Bu iki soru dışındaki bütün soruların mod değerleri 1 olarak görülmektedir. Aritmetik ortalaması 0.84 ile en düşük olan ve standart sapması 0.88 ile en yüksek olan soru ise “(X66) karlılığı artırması” sorusudur. Bu soruya verilen cevaplar hem aritmetik ortalama açısından hemde standart sapmanın yüksek yani sorulara verilen cevapların homojenlikten uzak olması açısından işletmenin değişen piyasa şartlarında avantaj sağlamasında etkisi en zayıf olanıdır.

Aşağıda, tanımlayıcı istatistik değerlerinin yer aldığı Tablo 4-28’deki ve diğer tanımlayıcı istatistik değerlerinin yer aldığı tablolardaki değişkenlerin, kodlanmış ifade karşılıkları yer almaktadır.

<p><b>Z1:</b> Araştırma katılımcısının cinsiyeti  <b>Z2:</b> Araştırma katılımcısının yaşı  <b>Z3:</b> Araştırma katılımcısının medeni durumu  <b>Z4:</b> Araştırma katılımcısının eğitim durumu  <b>Z5:</b> Araştırma katılımcısının şimdiye kadar kaç iş değiştirdiği  <b>Z6:</b> Araştırma katılımcısının hep aynı sektörde mi çalıştığı  <b>Z7:</b> Araştırma katılımcısının kaç yıldır bu sektörde çalıştığı  <b>Z8:</b> Araştırma katılımcısının işletmedeki pozisyonu  <b>Z9:</b> Araştırma katılımcısının aylık yaklaşık geliri  <b>Z10:</b> Araştırmaya katılan işletmenin esas faaliyet alanı  <b>Z11:</b> İşletmenin kaç yıldır tekstil sektöründe faaliyet gösterdiği  <b>X1:</b> İşgücü maliyetleri işletme açısından ne kadar önemli  <b>Z12:</b> İşgücü maliyetleri işletme için neden önemli olduğu  <b>X2:</b> İşgücü maliyetlerinin toplam maliyet içindeki payının nasıl değerlendirildiği  <b>Z13:</b> İşgücü maliyetlerinin toplam maliyet içindeki payı aşağıdakilerden hangisidir  <b>X3:</b> İşgücü maliyetlerinin toplam maliyet içindeki payı yüksek olup olmadığı  <b>İşgücü Maliyetlerinin Yüksek Olmasındaki Etkenler</b>  <b>X4:</b> Ücretler yüksek</p>	<p><b>X5:</b> Ücretler üzerinden alınan vergiler yüksek  <b>X6:</b> İşgücü verimliliği düşük  <b>X7:</b> Teknolojik altyapı yetersiz  <b>X8:</b> Diğer (Belirtiniz .....)  <b>Esnek Çalışma Sizin İçin Ne Anlam İfade Etmekte</b>  <b>X9:</b> Çevresel belirsizliklere ve değişen şartlara hızla ayak uydurmadır  <b>X10:</b> Çevresel talepleri cevaplandırmada kaynakların ve faaliyetlerin hızlı bir şekilde yeniden yapılandırılmasıdır  <b>X11:</b> İşletmenin ve çalışanların değişen iş çevresine en etkin biçimde uyum sağlama yeteneğidir  <b>X12:</b> Dinamik bir çevrede ihtiyaç duyulan değişikliklerin gerçekleştirilebilmesidir  <b>X13:</b> Taraflara çalışma şartlarını değişik ihtiyaçlara cevap verebilecek şekilde düzenleyebilme yetkisi veren bir sistemdir  <b>Z14:</b> Kendi işyeriniz olsa esnek çalışma uygular mıydınız? (<i>çalıştığınız işyeri sizin değilse</i>)  <b>Z15:</b> İşletmede esnek çalışma uygulanıyor mu?  <b>Z16:</b> Esnek çalışmanın hangi türü uygulanıyor?  <b>Z16.1. :</b> Tele Çalışma  <b>Z16.2. :</b> Evde Çalışma  <b>Z16.3. :</b> İş Paylaşımı  <b>Z16.4. :</b> Çağrı Üzerine Çalışma  <b>Z16.5. :</b> Sıkıştırılmış Çalışma Haftası  <b>Z16.6. :</b> Fason Üretim</p>
--	--

**Z16.7. :** Diğer (Belirtiniz.....)

**Z17:** Kaç yıldır esnek çalışma uygulanıyor?

**İşletmeyi Esnek Çalışmaya İten Etkenleri Derecelendiriniz?**

**X14:** İşgücü maliyetlerini düşürmek

**X15:** Talebe hızla cevap verebilmek

**X16:** Piyasadaki dalgalanmalara uyum sağlamak

**X17:** Kapasite kullanımını artırmak

**X18:** Kaynakları etkin kullanmak

**X19:** Verimliliği yükseltmek

**X20:** Rakiplerin bu yöntemi kullanması

**X21:** İşgücünün yoğun talebi

**X22:** İşgücü bulmanın kolaylaşması

**X23:** Teknolojideki gelişme

**Esnek Çalışmanın Sektör Açısından Uygunluğu ve İşletmelerde Etkin Kullanılıp Kullanılmadığı**

**X24:** Sizce esnek çalışma bu sektör için ne derece uygundur?

**X25:** sizce esnek çalışma işletmede yeterince etkin olarak kullanılabilir mi?

**Z18:** İşletmede esnek çalışma oranı nedir?

**Z19:** Esnek çalışma yaptırdığınız işgücü, daha çok kimlerden oluşmaktadır?

**Z19.1.** Ev hanımları

**Z19.2.** Üniversite öğrencileri

**Z19.3.** Lise öğrencileri (Staj yapanlar dahil)

**Z19.4.** Lise mezunları (Üniversiteye hazırlananlar dahil)

**Z19.5.** Emekliler

**Z19.6.** Yabancı uyruklular

**Z19.7.** Diğer (Belirtiniz.....)

**Z20:** Esnek çalışma yaptırdığınız işgücünü, en çok hangi yolla/kaynaktan sağlıyorsunuz?

**Z20.1.** Bizzat kendisinin başvurması

**Z20.2.** İşletmede çalışan, akraba ve arkadaş gibi yakınlar vasıtasıyla

**Z20.3.** Gazete ilanıya

**Z20.4.** İş ve İşçi Bulma Kurumu vasıtasıyla

**Z20.5.** Özel istihdam büroları vasıtasıyla

**Z20.6.** Sivil toplum kuruluşları vasıtasıyla

**Z20.7.** İnternet aracılığıyla

**Z20.8.** Üniversite, Lise ve diğer kurumlara

asılan ilanlarla

**Z20.9.** Diğer (Belirtiniz.....)

**Z21:** İşletmenin büyümesine paralel olarak esnek çalışan işgücünü de artırmayı düşünüyor musunuz?

**X26:** Sizce işgücü maliyetlerinin yüksek olması işletmenin rekabet gücünü nasıl etkiler

**Z22:** Esnek çalışma yüksek işgücü maliyetleri için bir çözüm olabilir mi?

**Esnek çalışmanın, işgücü maliyetlerine olan etkileri**

**X27:** İşin yoğun olmadığı zamanlarda gereksiz ücret ödenmesinin ortadan kalkması

**X28:** Ücret üzerinden alınan vergilerin azalması veya vergiden kaçınmanın sağlanabilmesi

**X29:** İşin yoğun olduğu dönemlerde işgücü eksikliği ile ortaya çıkan aksamaların önüne geçilmesi

**X30:** İş yoğunluğunun az olduğu dönemlerde ortaya çıkan ücret dışı personel harcamalarının da ortadan kalkması

**X31:** İş verimiyle ortaya çıkan maliyet avantajları elde edilmesi

**X32:** İşgücü performansında artış sağlanması

**Z23:** Sizce esnek çalışma işgücü devrini nasıl etkiler?

**Z24:** Sizce esnek çalışmaya bağlı olarak işgücü devri maliyetleri nasıl etkilemiştir?

**Esnek Çalışmanın İşgücü Devri Üzerindeki Etkilerini Maliyetler Açısından Değerlendirilmesi**

**X33:** İşe alım maliyetlerini minimum düzeye indirmesi

**X34:** İşgücü devriyle ortaya çıkan eğitim maliyetlerinin ortadan kalkması

**X35:** İşgücü devriyle oluşan iş kaybının ortadan kalkması

**X36:** İşgücü devriyle oluşan kalite kayıplarının önlenmesi

**X37:** İşe alım esnasında ortaya çıkan iş kazaları ve kaynak israfının önüne geçilmesi

**X38:** İşgücü devriyle ortaya çıkan verimlilik kaybının önlenmesi

**Z25:** Sizce esnek çalışma işletmenizdeki

<p>işgücünün performansını olumlu etkilemekte midir?</p> <p><b>Z26:</b> Sizce esnek çalışmanın olumlu etkilediği işgücü performansı, maliyetleri nasıl etkilemiştir?</p> <p><b>Esnek Çalışmanın İşgücü Performansına Olan Olumlu Etkilerini Değerlendirilmesi</b></p> <p><b>X39:</b> İşe devamsızlığı azaltmıştır.</p> <p><b>X40:</b> Çalışanların motivasyonunu artırmıştır.</p> <p><b>X41:</b> Çalışanlar arasındaki koordinasyonu artırmıştır.</p> <p><b>X42:</b> Çalışanların hizmet ve ürün kalitesini yükseltmiştir.</p> <p><b>X43:</b> İşgücü verimliliğini artırmıştır.</p> <p><b>X44:</b> İş kazaları ve meslek hastalıklarında azalma olmuştur.</p> <p><b>Z27:</b> Esnek çalışmaya olan talebin artmasın da rekabetin etkisi</p> <p><b>Y2:</b> Esnek çalışma rekabet açısından önemli bir kriter mi?</p> <p><b>Z28:</b> Esnek çalışma işletmenin müşterileri açısından olumlu bir etkiye sahip mi ?</p> <p><b>Z29:</b> Esnek çalışmanın müşterileriniz üzerindeki olumlu etkisi, rakiplerinizi karşısındaki konumunuzu nasıl etkiledi?</p> <p><b>Esnek Çalışmanın Müşteriler Açısından Olumlu Etkilerini Değerlendirilmesi</b></p> <p><b>X45:</b> Üründe fiyat avantajı</p> <p><b>X46:</b> Daha kaliteli ürün</p> <p><b>X47:</b> Daha kaliteli hizmet</p> <p><b>X48:</b>Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin en uygun düzeyde karşılama</p> <p><b>X49:</b> Yüksek müşteri memnuniyeti</p> <p><b>Z30:</b> Esnek çalışma rekabet açısından işletmenin ürün geliştirme ve yenilik politikaları üzerinde bir etkiye sahip midir?</p> <p><b>Z31:</b>Esnek çalışmanın işletmenin ürün geliştirme ve yenilik politikaları üzerinde sahip olduğu etki rekabet gücünü nasıl etkilemiştir?</p> <p><b>Esnek Çalışmanın, İşletmenin Ürün Geliştirme ve Yenilik Politikaları Üzerindeki Etkilerini Rekabet Gücü Açısından Değerlendirilmesi</b></p> <p><b>X50:</b>Müşteri gereksinimlerine ve beklentilerine hızla cevap vermek</p> <p><b>X51:</b> Mal ile hedef kitle arasında uyum</p>	<p>sağlamak</p> <p><b>X52:</b> Rakiplerin uygulamalarından daha farklı çözümler üretmek</p> <p><b>X53:</b> Ürün ve hizmetlerde değişim ve iyileşme sağlamak</p> <p><b>X54:</b> Ürün yaşam devrine hız kazandırmak</p> <p><b>Z32:</b> Sizce rakiplerinizi karşısında esnek çalışma rekabet gücünüzü nasıl etkilemektedir?</p> <p><b>Z33:</b> Esnek çalışmanın rakiplerinizi karşısında size sağladığı avantajlar var mıdır?</p> <p><b>Esnek Çalışmanın Rakiplerinizi Karşısında Size Sağladığı Avantajları Değerlendirilmesi</b></p> <p><b>X55:</b> Değişen piyasa şartlarına hızla uyum sağlama</p> <p><b>X56:</b> Talebe hızla cevap verebilme</p> <p><b>X57:</b> Kapasite kullanımında etkinlik sağlama</p> <p><b>X58:</b> Kaynak kullanımında etkinlik sağlama</p> <p><b>X59:</b> Yüksek maliyet avantajı</p> <p><b>Y3:</b> Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama</p> <p><b>X60:</b> Kalite ve fiyat avantajını birlikte sağlama</p> <p><b>X61:</b> Karlılıkta yükselme</p> <p><b>Z34:</b> Sizce esnek çalışma işletmenizin <i>değişen piyasa şartlarına</i> uyum sağlama yeteneğini nasıl etkilemiştir?</p> <p><b>Z35 :</b>Değişen piyasa şartlarında esnek çalışma uygulamasının işletmeye sağladığı avantajlar var mıdır?</p> <p><b>Değişen Piyasa Şartlarında Esnek Çalışma Uygulamasının Size Sağladığı Avantajları Değerlendirilmesi</b></p> <p><b>X62:</b> Değişen piyasa şartlarında gerek duyulduğu ölçüde işgücü sağlama</p> <p><b>Y1:</b> İşgücü maliyetlerini azaltmış olması</p> <p><b>X63:</b> Piyasa koşullarında talebin karşılanmasında denge sağlama</p> <p><b>X64:</b> Kapasitenin piyasa koşullarının gerektirdiği en uygun seviyede kullanılması</p> <p><b>X65:</b> Verimliliği yükseltmiş olması</p> <p><b>X66:</b> Karlılığı artırması</p> <p><b>Z36:</b> İhracat yapmakta mısınız?</p> <p><b>Y4:</b>Sizce esnek çalışma ihracatınızı ne yönde etkilemiştir?</p>
---	--

#### 4.5. Araştırmaya Yönelik Ön Analizlerden Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analiziyle, anket ile ölçülmek istenen ortak değeri (common core), eşit olarak paylaşmayan değişkenlerin belirlenmesi ve bu değişkenlerin analiz dışı bırakılarak, ölçeğin iç tutarlılığının artırılması amaçlanmıştır.<sup>396</sup> Güvenilirlik (reliability), bir ölçme aracında, bütün soruların birbirleri ile tutarlılığını, ele alınan oluşumu ölçmede türdeşliğini, yeterliliğini ortaya koyan bir kavramdır. Testlerin güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla geliştirilmiş yöntemlere güvenilirlik analizi ve bu testte yer alan soruların irdelenmesine ise soru analizi (itemanalysis) denilmektedir.

Testlerin güvenilirliğini analiz etmek amacıyla, güvenilirlik katsayıları hesaplanmaktadır. Güvenilirlik katsayılarından sıklıkla kullanılan “Cronbach Alfa” katsayısıdır. Cronbach alfa katsayısı istatistik temelleri tutarlı ve tüm soruları dikkate alarak hesapladığından, testin genel güvenilirlik yapısını diğer katsayılara en iyi yansıtan katsayıdır. Güvenilirlik analizi toplam puanlar üzerine kurulu ölçeklere (likert ölçeği) dayalı araçların güvenilirliğini ortaya koymaya yarayan cronbach alfa katsayısının temel varsayımları, “her soru toplam skorun bir doğrusal bileşeni olmalıdır” ve “ölçekte toplanabilirlik özelliğinin bulunması gerekir” biçimindedir. Cronbach alfa katsayısı, 0 ile 1 arasında değişim gösterir. Sorular arasında negatif korelasyon varsa alfa katsayısı da negatif çıkar. Bu durum, güvenilirlik modelinin bozulmasına neden olur. Alfa katsayısının değerlendirilmesinde esas alınan değerlendirme kriterleri aşağıda yer aldığı gibidir.<sup>397</sup>

- 0.00  $\leq \alpha <$  0.40 ise ölçek güvenilir değildir
- 0.40  $\leq \alpha <$  0.60 ise ölçek düşük güvenilirliktedir.
- 0.60  $\leq \alpha <$  0.80 ise ölçek oldukça güvenilirdir.
- 0.80  $\leq \alpha <$  1.00 ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Ölçeğin güvenilir olmaması halinde bazı sorular ölçekten çıkarıldığında eğer alfa katsayısı yükseliyor ise o soru güvenilirliği azaltan bir soru olup ölçekten çıkarılması gereklidir. Güvenilirliği değiştirmeyen sorular ise ölçeği destekleyen sorulardır.

---

<sup>396</sup> Türker Baş, **A.g.e.**, s. 191.

<sup>397</sup> Kazım Özdamar, **A.g.e.**, s. 622-633.

**Tablo 4-39:**  
**Değişkenlere Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Değişken Grupları	Değ. Sayısı	Çıkarılan Değişken	Alfa $\alpha$
<b>İş Gücü Maliyetine İlişkin Değişkenler</b>	<b>8</b>	-	<b>0,53</b>
<b>Esnek Çalışmaya İlişkin Bilgiler</b>	<b>19</b>	-	<b>0,73</b>
Esnek Çalışma Ne Anlam İfade Ediyor	6	X9 Diğer	0,64
Esnek Çalışmaya İten Etkenler	11	X23	0,77
Esnek Çalışmanın Çalışılan Sektör İçin Uygunluğu	1	-	-
Esnek Çalışmanın Etkin Kullanılması	1	-	-
<b>Esnek Çalışma İş Gücü Maliyetleri İlişkisi</b>	<b>22</b>	-	<b>0,53</b>
İş Gücü Maliyetlerinin Yüksek Olmasının Rekabet Gücüne Olan Etkisi	1	-	-
Esnek Çalışmanın İş Gücü Maliyetlerine Etkileri	7	Diğer	0,68
Esnek Çalışmanın Maliyet Açısından İş gücü Devri Üzerindeki Etkileri	7	Diğer	0,74
Esnek Çalışmanın İşgücü Performansına Olan Olumlu Etkileri	7	Diğer	0,53
<b>Esnek Çalışma ve Rekabet İlişkisi</b>	<b>30</b>	-	<b>0,85</b>
Esnek Çalışmaya Olan Talebin Artmasında Talebin Etkisi	1	-	-
Esnek Çalışmanın Müşteri Açısından Olumlu Etkileri	6	Diğer	0,64
Esnek Çalışmanın Rekabet Gücü Açısından Ürün Geliştirme ve Yenilik Politikaları Üzerindeki Etkileri	6	Diğer	0,62
Esnek Çalışmanın Rakipleriniz Karşısında Size Sağladığı Avantajlar	9	Diğer	0,73
Değişen Piyasa Şartlarında Esnek Çalışma Uygulamasının Size Sağladığı Avantajlar	7	Diğer	0,55
Esnek Çalışmanın İhracat Üzerindeki Etkisi	1	-	-
<b>TOPLAM</b>	<b>79</b>	X3, X4, X6, X7, X19, X20, X21, X23, X11, X26, X24	<b>0,70</b>

Tablo 4-39’da Esnek çalışmanın işgücü maliyetlerine ve rekabet gücüne etkisini temsil eden ifadelerin içsel tutarlılığı için yapılan güvenilirlik analizi sonuçları, büyük ölçüde destekleyici nitelikte olmuştur. Alfa katsayılarının pozitif değer alması sorular arasında



pozitif korelasyonun olduğunu ve dolayısıyla, güvenilirlik modelinin bozulmadığını göstermektedir. İşgücü maliyetleriyle ilgili değişkenlerin, 0,53 ve esnek çalışma ve işgücü maliyetleri ilişkin değişkenlerin 0,55 olarak bulunan alfa değerleri, düşük güvenilirliği ifade etmektedir. Bu değişkenlerle ilgili olarak verilen cevapların iç tutarlılığı, tamamen yetersiz olmamakla birlikte düşük derecede olduğu söylenebilir. Diğer bütün değişkenlere ait alfa değerleri, 0,60 değerinin üzerindedir.

Güvenilirlik analizi sonuçları,  $\alpha > 0,60$  kriteri esas alındığında, “X9, Diğer, X23, Diğer, Diğer, Diğer, Diğer, Diğer, Diğer, Diğer, X3, X4, X6, X7, X19, X20, X21, X23, X11, X26, X24” ifadeleri dışarıda tutulmuştur. Soru ölçekten çıkarıldığında eğer alfa katsayısı yükseliyorsa o soru güvenilirliği azaltan bir sorudur ve ölçekten çıkarılması gerekmektedir. Burada amaç soru ölçekten çıkarıldığında güvenilirlik katsayısının değişimini (reliability coefficient if item deleted) incelemektir. Bu şekilde belirtilen ifade çıkarıldıktan sonra, iç denetimin rollerine ilişkin analizin Cronbach’s Alpha skorları, Tablo 4-39’da görüldüğü üzere, 0,53 ile 0,85 arasında değişmektedir. Bu güvenilirlik katsayıları, ölçeklerin güvenilir olduğunu ifade etmektedir.

Analizler sonucunda, çalışma ifadeleri 58 olarak belirlenmiştir. Ayrıca 79 değişkenin tamamına yönelik olarak güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik analizi sonucu 0,70 olarak hesaplanmış olup oldukça yüksek bir değer olarak değerlendirilebilir. Çalışmanın ana değişkenleri ile ilgili olarak, bir dizi güvenilirlik testi yapılmıştır. Analizler sonucunda, değişkenlere ait güvenilirlik katsayıları (alfa) yeterli ölçüde bulunmuştur. Bu veriler, ifadelerin, daha önce belirlenen, ilgili oldukları boyutların ölçülmesine anlamlı bir biçimde katkıda bulduklarını göstermektedir.

#### **4.6. Analiz Yöntemi ve Analiz Sonuçlarının Hipotezler Çerçevesinde Yorumlanması**

##### **4.6.1. Analiz Yöntemi**

Regresyon Analizi çalışmanın ana yöntemini oluşturmaktadır. Regresyon analizi bağımlı değişken ile bir veya daha çok bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılan bir analiz yöntemidir. Bir tek bağımsız değişkenin kullanıldığı

regresyon tek değişkenli regresyon analizidir. Ancak ekonomi ve işletmecilik alanlarında herhangi bir ekonomik değişkeni tek bir bağımsız değişkenle açıklamak mümkün değildir. Ekonomik değişkenler kompleks değişkenlerdir. Birçok ekonomik değişken bir araya gelerek bir değişkeni etkileyebildikleri gibi, kendi aralarında da birbirlerini etkilemektedirler.<sup>398</sup> Bu şekilde birden fazla bağımsız değişkenin kullanıldığı regresyon analizi de çok değişkenli regresyon analizi olarak adlandırılır. Regresyon analizi ile bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında bir ilişki var mıdır? Eğer bir ilişki varsa bu ilişkinin gücü nedir? Değişkenler arasında ne tür bir ilişki vardır? Bağımlı değişkene ait ileriye dönük değerleri tahmin etmek mümkün müdür ve nasıl tahmin edilmelidir? Belirli koşulların kontrol edilmesi durumunda özel bir değişken veya değişkenler grubunun diğer değişken veya değişkenler üzerindeki etkisi nedir ve nasıl değişir? gibi sorulara cevap aranmaya çalışılır.<sup>399</sup>

Amaç her tahmin değişkeninin, kriter değişkenindeki toplam değişmeye olan katkısının saptanması ve dolayısıyla tahmin değişkenlerinin doğrusal kombinasyonunun değerinden hareketle, kriter değerinin tahmin edilmesidir. Daha öz bir ifadeyle regresyon analizi, aralarında sebep sonuç ilişkisi bulunan iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi, o konu ile ilgili tahminler (estimation) ya da kestirimler (prediction) yapabilmek amacıyla regresyon modeli olarak adlandırılan, matematiksel bir model ile karakterize eden bir istatistik analiz tekniğidir. Regresyon analizinin uygulanması için değişkenlerin bağımlı ve bağımsız değişken olarak ayrılması ve regresyon modelinin oluşturulması gerekmektedir.<sup>400</sup>

Regresyon modelinin, yeterliliğini anlamada kullanılan (denklemin açıklayıcılık gücü-  $R^2$ ) belirginlik katsayısıdır. Bu yeterliliği anlamada kullanılan en iyi ölçüdür. Belirtme katsayısı, kullanılan X değişkenlerinin Y'deki toplam varyasyonu açıklayabilme oranını verir ve  $0 < R^2 < 1$ 'dir.<sup>401</sup> Bu katsayı, bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarının bağımsız değişken veya değişkenler tarafından açıklandığını ifade eder. Belirginlik katsayısı yani  $R^2$ ,

---

<sup>398</sup> Reyhan Orhunbilge, **Uygulamalı Regresyon ve Korelasyon Analizi**, 2.b., İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 281, 2002, s.99.

<sup>399</sup> "Regresyon Analizi", [http://istatistikanaliz.com/regresyon\\_analizi.asp](http://istatistikanaliz.com/regresyon_analizi.asp) (17/11/2007).

<sup>400</sup> Suat Şahinler, "Regresyon Analizi", [http://www.mku.edu.tr/genel/fakulte/ziraat/zoetekni/personel\\_veri/suat/Bolum\\_9.pdf](http://www.mku.edu.tr/genel/fakulte/ziraat/zoetekni/personel_veri/suat/Bolum_9.pdf) (17/11/2007).

<sup>401</sup> Suat Şahinler, "En Küçük Kareler Yöntemi ile Doğrusal Regresyon Modeli Oluşturmanın Temel Prensipleri", **MKÜ Ziraat Fakültesi Dergisi**, Sayı: 5, Cilt 1-2, 2000, s.59.

regresyon modelinin açıklayıcılık gücünün iyi bir göstergesidir.<sup>402</sup> Çalışmadaki bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişken üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesinde kullanılan tahmin yöntemi ise aşağıdaki şekilde özetlenmektedir.

**En Küçük Kareler Yöntemi (EKK):** Araştırma hipotezleri, çoklu doğrusal regresyon denklemi (en küçük kareler yöntemi) ile analiz edilmiştir. Regresyon analizi uygulamalarında, kurulan matematiksel modeldeki bağımsız değişken veya değişkenlerin bağımlı değişkeni ne oranda etkilediğine katsayılar dâhilinde bakılır. Regresyon analizi için kurulan modelde, bağımlı ve bağımsız değişkenin yanı sıra hata terimi olarak isimlendirilen değişken yer almaktadır. Hata teriminin modele alınma nedenleri: Modele alınan Y ve X değişkenleri yapılan araştırmalarda yanlış ölçülmüş olması, seçilen değişkenler Y ve X'ler hatalı sayıda alınmış örnekler olmasından kaynaklanma ihtimalindedir. Bu çalışmada analizde X ve Z değişkenleri çok sayıda olduğu için alternatif modeller çoklu doğrusal EKK yöntemi ile çözümlenmeye çalışılmıştır. Çalışmanın bağımlı değişkenin, bağımsız değişken setine bağlı olarak nasıl değiştiği, aşağıdaki regresyon denklemiyle tahmin edilecektir:

$$Y_1 = \beta + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \dots + \epsilon_i$$

Y: Bağımlı değişken

$X_1, X_2, X_3, \dots$  : Bağımsız değişkenler

$\beta, \beta_1, \beta_2, \beta_3, \dots$  : Regresyon katsayıları, X'in kendi birimi cinsinden 1 birim değişmesine karşılık Y'de kendi birimi cinsinden meydana gelecek değişme miktarını ifade eder.

$\epsilon_i$ : Standart Hata terimi

İkinci olarak kullanılan ve diğer hipotezlerin test edildiği yöntem “T-testi” dir. T-testi sosyal bilimlerin birçok alanında yaygın olarak kullanılan testlerden biridir. T-testi, örnek boyutunun küçük olduğu ve evrene (ana kitleye) ait standart sapmaların bilinemediği durumlarda “t” dağılımından yararlanılarak;

◆ incelenen bir değişken açısından bir gruba ait ortalama değer in önceden belirlenen (öngörülen) değerden farklı olup olmadığını,

◆ incelenen bir değişken açısından bağımsız iki grup arasında anlamlı farkın olup olmadığını veya

---

<sup>402</sup> İsmail Hakkı Armutlulu, **Sayısal Yöntemler I İşletmede Uygulamalı İstatistik**, İstanbul: Alfa Yayınları No:840, 2000, s.176.

◆incelenen bir değişken açısından herhangi bir grubun farklı şartlar altındaki tepkileri arasında anlamlı farkın olup olmadığının, incelenmesine yönelik hipotezleri test etmeye çalışan bir analiz yöntemidir. Bu noktadan hareketle üç tür t-testinden bahsetmek mümkündür. Bunlar; tek grup t-testi (one-sample t-test) ki bu tezde kullanılan yöntemdir. İkincisi bağımsız iki grup arası farkların testi (independent sample t-test) ve üçüncüsü eşleştirilmiş iki grup arasındaki farklılıkların incelenmesine yönelik t-testidir. Bu testler için genellikle benimsenen Null hipotezi  $H_0=0$  (yani iki grup veya şart arasında incelenen yönde anlamlı bir fark yoktur) şeklinde kurulmaktadır.

***T-Testi (one sample t-test):*** Yöneticiler ve araştırmacılar çoğunlukla belirli konularda çeşitli öngörülerde bulunabilirler. Örneğin “pazara yeni sürülecek bir ürünün pazar payı % 15’i aşacak”, tüketicilerin en az % 65’i yeni ambalajı beğenecektir”. Bu gibi iddiaların (hipotezlerin) geçerli ve doğru olup olmadığını test edebilmek için tek grup t-testi (one sample t-test) uygun analiz yöntemi olarak kullanılacaktır. Bu testler için genellikle benimsenen Null hipotezi  $H_0=0.15$  veya  $H_0>0.65$  şeklinde kurulmaktadır. Uygun güven aralığı (anlamlılık seviyesi) için tek grup t-testi analizine tabi tutulacaktır. Hipotezlerin sınanması % 5 anlamlılık seviyesinde (veya % 95 güven aralığında) test edilecektir. Bu test normal dağılımdan sapmalara aşırı hassas değildir.

#### **4.6.2. Analiz Sonuçları ve Hipotezlerin Yorumlanması**

Günlük hayatta ve bilimsel araştırmalarda karşılan sorunların çoğunluğu iki (veya daha çok) değişken arasında bir ilişki olup olmadığının saptanması ile ilgilidir. İki değişken arasında bir ilişki bulunup bulunmadığı, eğer varsa bu ilişkinin derecesinin saptanması da istatistiksel çözümlenelerde sık sık karşılaşılan bir sorundur. Değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesinde regresyon ilk akla gelen tekniktir. Gerçekten X değişkeninin değerleri değişirken buna bağlı olarak Y değişkeninin değerleri de değişiyorsa, bu ikisi arasında bir ilişki bulunduğu söylenebilir. Çalışma modelinin 58 bağımsız değişken içermesi ve çok sayıda birbiriyle ilişkili gruplara ayrışması, çalışmada “çoklu regresyon” yönteminin kullanılmasına olanak vermektedir. Regresyonda, amaçlardan biri bağımlı değişkenle bağımsız değişken veya değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılmasıdır. Bu nedenle çalışma içinde kullanılan 58 değişkenin bağımlı değişkenle olan ilişkilerinin ortaya konması, eldeki verilerden araştırmanın amacına yönelik, daha sağlıklı sonuçlara ulaşılmasına imkân verecektir.

#### 4.6.2.1. Birinci Hipotezin Analiz Edilmesi ve Yorumları

Araştırmanın birinci hipotezi ( $H_1$ : *Esnek çalışma işgücü maliyetlerini düşürmekte ve rekabet gücünü artırmaktadır.*) analiz edilmiş, aşağıda yer alan modeller çerçevesinde sonuçlar açıklanmaya çalışılmıştır. Yapılan regresyon sonucunda elde edilen Tablo 4-40: Esnek çalışmanın işgücü maliyetlerini düşürmesine yönelik regresyon analizinden, Tablo 4-41: Esnek çalışmanın rekabet açısından önemli bir kriter olup olmadığına yönelik regresyon analizinden, Tablo 4-42: Esnek çalışmanın sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması yönelik regresyon analizinden ve küreselleşme süreciyle artan uluslararası rekabet ortamında işletmelerin uluslararası piyasada rekabet edebilmesinin çok önemli hale geldiği, bu noktada esnek çalışma uygulayan işletmelerden ihracat yapan işletmelerin Tablo 4-43'de Esnek çalışma işletmelerin ihracatını ne yönde etkilediğine yönelik regresyon analizinden elde edilen sonuçlar doğrultusunda her bir değişkenin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi yorumlanmaya çalışılacaktır.

##### 4.6.2.1.1. Esnek Çalışmanın İşgücü Maliyetlerine Etkisine Yönelik Modelin Analizi

Çalışmadan elde edilen Tablo 4-40'daki R, bağımlı değişkenle bağımsız değişkenler arasındaki korelasyonu temsil etmektedir. Bu değer yüksek olması bağımlı değişkenle bağımsız değişkenler arasında sıkı bir ilişkinin olduğunu veya eş zamanlı olarak bağımsız değişkenin bağımlı değişkenlerdeki değişimin önemli bir kısmını açıkladığını göstermektedir. Belirleme katsayısı olarak da bilinen  $R^2$  değeri bağımlı değişkendeki varyansın (değişimin) yüzde kaçının bağımsız değişken tarafından açıklandığını ifade etmektedir. Tablo 4-40'da R değeri 0,841 olup önemli bir ilişkinin göstergesidir. Modelin yeterliliğine bakıldığında, Regresyon Modelinin yeterliliğini anlamada kullanılan  $R^2$ 'nin  $0 < R^2 < 1$  olması gerekir. Bu noktada modele bakıldığında  $R^2$ 'nin 0,707 olduğu görülmektedir.  $R^2$ 'nin 1'e yakın olması model açısından iyi 0'a yakın olması model açısından kötüdür. Bu noktada modelin  $R^2$ 'si 1'e yakın olduğu görülmektedir ve yeterlilik açısından oldukça iyidir. Bu modelde  $R^2 = 0,707$  olması, Y bağımlı değişkeninin değişkenliğinin % 70'inin bağımsız değişkenlerle açıklanabildiğini göstermektedir. Dolayısıyla  $R^2$  açısından model uygun bir seviyededir. Modelin geneli için anlamlılık (significance) değeri  $0,000 < \alpha (0.10)$  olduğu görülür. Bu nedenle model anlamlıdır. Bütün bu süreçlerle beraber birde modelin kendi içinde

anlamlılık düzeyine bakılması gerekmektedir. Modelin her bir bağımsız değişkeninin aldığı sig. (p) değerlerinin 0.10'dan küçük olması gerekmektedir. Modelde en yüksek anlamlılık seviyesi  $0,093 < \alpha (0.10)$  olduğundan her bir bağımsız değişkenin model içerisinde anlamlı olduğu görülür.

**Tablo 4-40: Esnek Çalışmanın İşgücü Maliyetlerini Düşürmesine  
Yönelik Regresyon Analizi**

<b>Bağımlı Değişken : (Y<sub>1</sub>) İşgücü maliyetlerini azaltması</b>				
<b>Bağımsız Değişkenler (Constant)</b>	<b>Beta Katsayılar</b>	<b>Standart Hata</b>	<b>t değeri</b>	<b>p değeri (sig.)</b>
(X55) Esnek çalışmayla değişen piyasa şartlarına hızla uyum sağlaması	0,523	0,437	1,198	0,240
(X28) Esnek çalışmayla ücret üzerinden alınan vergilerin azalması veya vergiden kaçınmanın sağlanabilmesi	0,647	0,178	3,636	0,001
(X29) Esnek çalışmayla işin yoğun olduğu dönemlerde işgücü eksikliği ile ortaya çıkan aksamaların önüne geçilmesi	0,216	0,102	2,125	0,042
(X27) Esnek çalışmayla işin yoğun olmadığı zamanlarda gereksiz ücret ödenmesinin ortadan kalkması	0,256	0,148	1,731	0,093
(X59) Esnek çalışmayla yüksek maliyet avantajı sağlanması	-0,319	0,150	-2,123	0,042
(X39) Esnek çalışmanın işe devamsızlığı azaltması	0,312	0,088	3,568	0,001
(X35) Esnek çalışmanın işgücü devriyle oluşan iş kaybını ortadan kaldırması	-0,302	0,121	-2,506	0,018
(X34) Esnek çalışmanın işgücü devriyle ortaya çıkan eğitim maliyetlerini ortadan kaldırması	0,506	0,162	3,128	0,004
(X36) Esnek çalışmayla işgücü devriyle oluşan kalite kayıplarının önlenmesi	0,527	0,125	4,223	0,000
(X31) Esnek çalışmayla iş verimiyle ortaya çıkan maliyet avantajları elde edilmesi	-0,536	0,147	-3,655	0,001
(X58) Esnek çalışmayla kaynak kullanımında etkinlik sağlanması	-0,456	0,118	-3,851	0,001
	-0,545	0,224	-2,428	0,021

**R=0,841; R<sup>2</sup>=0,707; F değeri=6,790; p değeri=0,000 (0 ≤ p ≤ 0,1)**

$$\text{Modelin formülü: } Y_1 = 0,523 + 0,647 X_{55} + 0,216 X_{28} + 0,256 X_{29} - 0,319 X_{27} + 0,312 X_{59} - 0,302 X_{39} + 0,506 X_{35} + 0,527 X_{34} - 0,536 X_{36} - 0,456 X_{31} - 0,545 X_{58}$$

Modelin formüle edilmesinden sonraki süreçte, her bir değişkendeki değişimin bağımlı değişkeni nasıl etkilediğine bakılır. Söz konusu ilişkiyle ilgili işgücü maliyetlerini azaltması bağımlı değişkenini belirleyen bağımsız değişkenlerle alakalı sonuçlar Tablo 4-40'da sunulmaktadır. Tablodaki bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenle olan ilişkisi incelendiğinde aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

“Esnek çalışmayla değişen piyasa şartlarına hızla uyum sağlama” *bağımsız değişkeni* ile “işgücü maliyetlerinin azaltılması” arasındaki regresif (sebeup sonuç ilişkisi) ilişki 0,001 anlamlılık seviyesinde oldukça güçlü ve pozitif yönde bulunmuştur. Bu şu anlama gelmektedir. Esnek çalışmayla değişen piyasa şartlarına hızla uyum sağlama bağımsız değişkeninde meydana gelen bir birimlik artış, işgücü maliyetlerinin azalması bağımlı değişkeni üzerinde 0.647 birim artışa neden olmaktadır. Bu sonuç esnek çalışmayla değişen piyasa şartlarına hızla uyum sağlama yeteneğini artırmasının işgücü maliyetlerinin azalmasında belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır.

“Esnek çalışmayla ücret üzerinden alınan vergilerin azalması veya vergiden kaçınmanın sağlanabilmesi” *bağımsız değişkeni* ile “işgücü maliyetlerinin azaltılması” arasındaki regresif (sebeup sonuç ilişkisi) ilişki 0,042 anlamlılık seviyesinde ve pozitif yönde bulunmuştur. Bu şu anlama gelmektedir. Esnek çalışmayla ücret üzerinden alınan vergilerin azalması veya vergiden kaçınmanın sağlanabilmesi bağımsız değişkeninde meydana gelen bir birimlik artış, işgücü maliyetlerinin azalması bağımlı değişkeni üzerinde 0.216 birim artışa neden olmaktadır. Bu sonuç esnek çalışmanın bir etkisi olarak ücret üzerinden alınan vergilerin azalması veya vergiden kaçınmanın sağlanabilmesi işgücü maliyetlerinin azalmasında esnek çalışmanın belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır.

“Esnek çalışmayla işin yoğun olduğu dönemlerde işgücü eksikliği ile ortaya çıkan aksamaların önüne geçilmesi” *bağımsız değişkeni* ile “işgücü maliyetlerinin azalması” arasındaki regresif (sebeup sonuç) ilişkiye göre ise 0,093 anlamlılık seviyesinde ve pozitif yönde bulunmuştur. Bu ilişki modelden elde edilen formüle dayanarak yorumlanırsa, esnek çalışmayla işin yoğun olduğu dönemlerde işgücü eksikliği ile ortaya çıkan aksamaların önüne geçilmesi bağımsız değişkeninde meydana gelen bir birimlik artış, işgücü maliyetlerini azaltması bağımlı değişkeni üzerinde 0,256 birim değişikliğe neden olmaktadır. Bu sonuç esnek çalışmayla işin yoğun olduğu dönemlerde işgücü eksikliği ile

ortaya çıkan aksamaların önüne geçilmesinin, işgücü maliyetlerini azaltmada belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır.

“*Esnek çalışmayla işin yoğun olmadığı zamanlarda gereksiz ücret ödenmesinin ortadan kalkması*” bağımsız değişkeni ile “*işgücü maliyetlerinin azalması*” arasındaki regresif (sebep sonuç ) ilişki 0,042 anlamlılık seviyesinde ve negatif yönde bulunmuştur. Yine modelden türetilen formül burada uygulanırsa, esnek çalışmayla işin yoğun olmadığı zamanlarda gereksiz ücret ödenmesinin ortadan kalkması bağımsız değişkeninde meydana gelen bir birimlik artış, işgücü maliyetlerini azaltması bağımlı değişkeni üzerinde -0.319 birim azalışa neden olmaktadır. Ortaya çıkan bu sonuca göre esnek çalışmayla işin yoğun olmadığı zamanlarda gereksiz ücret ödenmesinin ortadan kalkması işgücü maliyetlerini azaltmada belirleyici olmadığı sonucuna varılmaktadır.

“*Esnek çalışmayla yüksek maliyet avantajı sağlanması*” bağımsız değişkeni ile “*işgücü maliyetlerinin azalması*” arasındaki regresif (sebep sonuç ilişkisi) ilişki ise 0,001 anlamlılık seviyesinde çok güçlü ve pozitif yönde bulunmuştur. Yine modelden türetilen formül burada uygulanırsa, esnek çalışmayla yüksek maliyet avantajı sağlanması bağımsız değişkeninde meydana gelen bir birimlik artış, işgücü maliyetlerini azaltması bağımlı değişkeni üzerinde 0.312 birim artışa neden olmaktadır. Bu sonuç esnek çalışmayla yüksek maliyet avantajı sağlanmasının, işgücü maliyetlerini azaltmada belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır.

“*Esnek çalışmanın işe devamsızlığı azaltması*” bağımsız değişkeni ile “*işgücü maliyetlerinin azalması*” arasındaki regresif (sebep sonuç ilişkisi) ilişki ise 0,018 anlamlılık seviyesinde ve negatif yönde bulunmuştur. Yine modelden türetilen formül burada uygulanırsa, esnek çalışma işe devamsızlığı azaltmıştır bağımsız değişkeninde meydana gelen bir birimlik artış, işgücü maliyetlerini azaltması bağımlı değişkeni üzerinde -0.302 birim azalışa neden olmaktadır. Yani bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasında ters yönlü bir ilişki vardır. Bu sonuç esnek çalışmanın işe devamsızlığı azaltmasının, işgücü maliyetlerini azaltmada belirleyici olmadığını ortaya koymaktadır.

“*Esnek çalışmanın işgücü devriyle oluşan iş kaybını ortadan kaldırması*” bağımsız değişkeni ile “*işgücü maliyetlerinin azalması*” arasındaki regresif (sebep sonuç ilişkisi) ilişkiye göre ise 0,04 anlamlılık seviyesinde ve pozitif yönde bulunmuştur. Bu şu anlama



gelmektedir. Esnek çalışmanın işgücü devriyle oluşan iş kaybını ortadan kaldırması bağımsız değişkeninde meydana gelen bir birimlik artış, işgücü maliyetlerini azaltması bağımlı değişkeni üzerinde 0.506 birim değişikliğe neden olmaktadır. Bu sonuç esnek çalışmanın işgücü devriyle oluşan iş kaybını ortadan kaldırmasının işgücü maliyetlerini azaltmada belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır.

*“Esnek çalışmanın işgücü devriyle ortaya çıkan eğitim maliyetlerini ortadan kaldırması” bağımsız değişkeni ile “işgücü maliyetlerinin azalması” arasındaki regresif (sebeup sonuç) ilişki 0,000 anlamlılık seviyesinde çok güçlü ve pozitif yönde bulunmuştur. Yine modelden türetilen formül burada uygulanırsa, esnek çalışmanın işgücü devriyle ortaya çıkan eğitim maliyetlerini ortadan kaldırması bağımsız değişkeninde meydana gelen bir birimlik artış, işgücü maliyetlerini azaltması bağımlı değişkeni üzerinde 0.527 birim artışa neden olmaktadır. Ortaya çıkan bu sonuca göre esnek çalışmanın işgücü devriyle ortaya çıkan eğitim maliyetlerini ortadan kaldırması işgücü maliyetlerini azaltmada belirleyicidir.*

*“Esnek çalışmanın işgücü devriyle oluşan kalite kayıplarını önlemesi” bağımsız değişkeni ile “işgücü maliyetlerinin azalması” arasındaki regresif (sebeup sonuç ilişkisi) ilişkiye göre ise 0,001 anlamlılık seviyesinde ve negatif yönde bulunmuştur. Bu ilişki modelden elde edilen formüle dayanarak yorumlanırsa, esnek çalışmanın işgücü devriyle oluşan kalite kayıplarını önlemesi bağımsız değişkeninde meydana gelen bir birimlik artış, işgücü maliyetlerini azaltması bağımlı değişkeni üzerinde -0.536 birim azalmaya neden olmaktadır. Yani bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasında ters yönlü bir ilişki vardır. Bu sonuç esnek çalışmanın işgücü devriyle oluşan kalite kayıplarını önlemesinin, işgücü maliyetlerini azaltmada belirleyici olmadığını ortaya koymaktadır.*

*“Esnek çalışmayla iş verimiyle ortaya çıkan maliyet avantajları elde edilmesi” bağımsız değişkeni ile “işgücü maliyetlerinin azalması” arasındaki regresif (sebeup sonuç ilişkisi) ilişkiye göre ise 0,001 anlamlılık seviyesinde ve negatif yönde bulunmuştur. Yine modelden türetilen formül burada uygulanırsa, esnek çalışmanın sağladığı iş verimiyle ortaya çıkan maliyet avantajları elde edilmesi bağımsız değişkeninde meydana gelen bir birimlik artış, işgücü maliyetlerini azaltması bağımlı değişkeni üzerinde -0,456 birim azalışa neden olmaktadır. Yani bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasında ters yönlü bir ilişki vardır. Bu sonuç esnek çalışmanın sağladığı iş verimiyle ortaya çıkan maliyet*

avantajları elde edilmesinin, işgücü maliyetlerini azaltmada belirleyici olmadığını ortaya koymaktadır.

“Esnek çalışmayla kaynak kullanımında etkinlik sağlanması” bağımsız değişkeni ile “işgücü maliyetlerinin azalması” arasındaki regresif (sebeup sonuç ilişkisi) ilişkiye göre 0,021 anlamlılık seviyesinde ve negatif yönde bulunmuştur. Bu şu anlama gelmektedir. Esnek çalışmayla kaynak kullanımında etkinlik sağlanması bağımsız değişkeninde meydana gelen bir birimlik artış, işgücü maliyetlerini azaltması bağımlı değişkeni üzerinde -0,545 birim azalışa neden olmaktadır. Yani bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasında ters yönlü bir ilişki vardır. Bütün bu süreçler sonunda esnek çalışmayla kaynak kullanımında etkinlik sağlamanın, işgücü maliyetlerini azaltmada belirleyici olmadığı ortaya çıkmaktadır.

Sonuç olarak esnek çalışmanın işgücü maliyetlerini azaltması konusunda aşağıdaki değişkenlerin etkili olduğunu gösteren çok değişkenli regresyon modeli türetilmiştir. Buna göre esnek çalışmanın sonucu olarak ortaya çıkan değişkenlerin

- ◆ Esnek çalışmayla değişen piyasa şartlarına hızla uyum sağlanması
- ◆ Esnek çalışmayla ücret üzerinden alınan vergilerin azalması veya vergiden kaçınmanın sağlanabilmesi
- ◆ Esnek çalışmayla işin yoğun olduğu dönemlerde işgücü eksikliği ile ortaya çıkan aksamaların önüne geçilmesi
- ◆ Esnek çalışmayla işin yoğun olmadığı zamanlarda gereksiz ücret ödenmesinin ortadan kalkması
- ◆ Esnek çalışmayla yüksek maliyet avantajının sağlanması
- ◆ Esnek çalışmanın işe devamsızlığı azaltması
- ◆ Esnek çalışmanın işgücü devriyle oluşan iş kaybının ortadan kaldırması
- ◆ Esnek çalışmanın işgücü devriyle ortaya çıkan eğitim maliyetlerini ortadan kaldırması
- ◆ Esnek çalışmanın işgücü devriyle oluşan kalite kayıplarını önlenmesi
- ◆ Esnek çalışmayla iş verimiyle ortaya çıkan maliyet avantajları elde edilmesi
- ◆ Esnek çalışmayla kaynak kullanımında etkinlik sağlanması

Belirli oranda ters yönlü ilişkiye rağmen, işgücü maliyetlerinin nispeten azalttığı sonucuna varılmıştır. Burada ortaya çıkan ters yönlü ilişkiler esnek çalışmanın işgücü maliyetlerini azaltması yönündeki etkinin gücünü diğer modellere göre zayıflatmıştır.

#### **4.6.2.1.2. Esnek Çalışmanın Rekabet Açısından Önemli Bir Kriter Olmasına Yönelik Regresyon Analizi**

Araştırma sonucunda elde edilen Tablo 4-41'deki R, bağımlı değişkenle bağımsız değişkenler arasındaki korelasyonu temsil etmektedir. Bu değer yüksek olması bağımlı değişkenle bağımsız değişkenler arasında sıkı bir ilişkinin olduğunu veya eş zamanlı olarak bağımsız değişkenin bağımlı değişkenlerdeki değişimin önemli bir kısmını açıkladığını göstermektedir. Tablo 4-41'de R değeri 0,862 olup, önemli bir ilişkinin göstergesidir. Modelin yeterliliğine bakıldığında, Regresyon Modelinin yeterliliğini anlamada kullanılan  $R^2$ 'nin  $0 < R^2 < 1$  olması gerekir. Bu noktada modele bakıldığında  $R^2$ 'nin 0,744 olduğu görülmektedir.  $R^2$ 'nin 1'e yakın olması model açısından iyi 0'a yakın olması model açısından kötüdür. Bu noktada modelin  $R^2$ 'si 1'e yakın olarak görülmektedir ve yeterlilik açısından oldukça iyidir. Bu modelde  $R^2=0,744$  olması, Y bağımlı değişkeninin değişkenliğinin % 74'ünün bağımsız değişkenlerle açıklanabildiğini göstermektedir. Dolayısıyla  $R^2$  açısından model uygun bir seviyededir. Modelin geneli için anlamlılık (significance) değeri  $0,000 < \alpha (0.10)$  olduğu görülür. Bu nedenle model anlamlıdır. Bütün bu süreçlerle beraber birde modelin kendi içinde anlamlılık düzeyine bakılması gerekmektedir. Modelin her bir bağımsız değişkeninin aldığı sig. (p) değerleri 0.10'dan küçük olması gerekmektedir. Modelde en yüksek anlamlılık seviyesi  $0,095 < \alpha (0.10)$  olduğundan bağımsız değişkenlerin model içerisinde anlamlı olduğu görülür.

**Tablo 4-41:**  
**Esnek Çalışmanın Rekabet Açısından Önemli Bir Kriter Olup Olmadığına**  
**Yönelik Regresyon Analizi**

**Bağımlı Değişken:** (Y2) Esnek çalışma rekabet açısından önemli bir kriterdir

	Beta Katsayılar	Standart Hata	t değeri	p değeri (sig.)
<b>Bağımsız Değişkenler (Constant)</b>	0,692	0,203	3,409	0,002
(X22) Esnek çalışmanın işgücü bulmayı kolaylaştırması	0,136	0,038	3,550	0,001
(X30) Esnek çalışmanın iş yoğunluğunun az olduğu dönemlerde ortaya çıkan ücret dışı personel harcamalarının da ortadan kaldırması	0,138	0,080	1,730	0,095
(X38) Esnek çalışmanın işgücü devriyle ortaya çıkan verimlilik kaybını önlemesi	-0,124	0,062	-1,999	0,055
(X32) Esnek çalışmanın işgücü performansında artış sağlaması	-0,139	0,044	-3,192	0,003
(X59) Esnek çalışmanın yüksek maliyet avantajı sağlaması	0,137	0,033	4,163	0,000
(X60) Esnek çalışmanın kalite ve fiyat avantajını birlikte sağlaması	9,964E-02 (0,09964)	0,047	2,136	0,042
(X50) Esnek çalışmayla müşteri gereksinimlerine ve beklentilerine hızla cevap vermek	-0,211	0,078	-2,705	0,011
(X56) Esnek çalışmayla talebe hızla cevap verebilmek	0,173	0,085	2,029	0,052
(X49) Esnek çalışmanın yüksek müşteri memnuniyeti sağlaması	-0,120	0,067	-1,785	0,085
(X17) Esnek çalışmayla kapasite kullanımını artırmak	0,165	0,041	4,037	0,000
<b>R=0,862; R<sup>2</sup>=0,744; F değeri=8,126; p değeri=0,000 (0 ≤ p ≤ 0,1)</b>				

Modelin formülü:  $Y = 0,692 + 0,136 X_{22} + 0,138 X_{30} - 0,124 X_{38} - 0,139 X_{32} + 0,137 X_{59} + 0,09964 X_{60} - 0,211 X_{50} + 0,173 X_{56} - 0,120 X_{49} + 0,165 X_{17}$

Regresyon uygulamasından sonra oluşturulan modelin formüle edilmesinden sonraki süreçte, her bir değişkendeki değişimin bağımlı değişkeni nasıl etkilediğine bakılır. Söz

konusu ilişkiyle ilgili esnek çalışma rekabet açısından önemli bir kriter midir? bağımlı değişkenini belirleyen bağımsız değişkenlerle alakalı sonuçlar Tablo 4-41’de sunulmaktadır. Tablodaki bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenle olan ilişkisi incelendiğinde aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

*“Esnek çalışmanın işgücü bulmayı kolaylaştırması” bağımsız değişkeni ile “esnek çalışma rekabet açısından önemli bir kriterdir” bağımlı değişkeni* arasındaki regresif (sebeup sonuç ilişkisi) ilişki 0,001 anlamlılık seviyesinde ve pozitif yönde bulunmuştur. Modelden türetilen formül burada ifade edilirse, esnek çalışmanın işgücü bulmayı kolaylaştırması bağımsız değişkeninde meydana gelen bir birimlik artış, esnek çalışma rekabet açısından önemli bir kriter midir bağımlı değişkeni üzerinde 0.136 birim artışa neden olmaktadır. Ortaya çıkan bu sonuca göre esnek çalışmanın işgücü bulmayı kolaylaştırmasının esnek çalışmayı rekabet açısından önemli bir kriter haline getirmede belirleyici olduğunu göstermektedir.

*“Esnek çalışmanın iş yoğunluğunun az olduğu dönemlerde ortaya çıkan ücret dışı personel harcamalarını da ortadan kaldırması” bağımsız değişkeni ile “esnek çalışma rekabet açısından önemli bir kriterdir” bağımlı değişkeni* arasındaki regresif (sebeup sonuç ilişkisi) ilişki 0,095 anlamlılık seviyesinde ve pozitif yönde bulunmuştur. Bunun anlamı, esnek çalışmanın iş yoğunluğunun az olduğu dönemlerde ortaya çıkan ücret dışı personel harcamalarını da ortadan kaldırması bağımsız değişkeninde meydana gelen bir birimlik artış, esnek çalışma rekabet açısından önemli bir kriter midir bağımlı değişkeni üzerinde 0,138 birim artışa neden olmaktadır. Bu sonuca göre esnek çalışmanın iş yoğunluğunun az olduğu dönemlerde ortaya çıkan ücret dışı personel harcamalarını da ortadan kaldırması esnek çalışmayı rekabet açısından önemli bir kriter haline getirmede önemli bir etken olduğunu göstermektedir.

*“Esnek çalışmanın işgücü devriyle ortaya çıkan verimlilik kaybını önlemesi” bağımsız değişkeni ile “esnek çalışma rekabet açısından önemli bir kriterdir” bağımlı değişkeni* arasındaki regresif (sebeup sonuç ilişkisi) ilişki ise 0,055 anlamlılık seviyesinde ve negatif yönde bulunmuştur. Yine modelden türetilen formül burada uygulanırsa, esnek çalışmanın işgücü devriyle ortaya çıkan verimlilik kaybını önlemesi bağımsız değişkeninde meydana gelen bir birimlik artış, esnek çalışma rekabet açısından önemli bir kriter midir? üzerinde

-0.124 birim azalışa neden olmaktadır. Bunun anlamı bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasında ters yönlü bir ilişkinin var olduğudur. Bu sonuç esnek çalışmanın işgücü devriyle ortaya çıkan verimlilik kaybını önlemesinin, esnek çalışmayı rekabet açısından önemli bir kriter haline getirmede önemli bir etken olmadığını göstermektedir.

*“Esnek çalışmanın işgücü performansında artış sağlaması” bağımsız değişkeni ile “esnek çalışma rekabet açısından önemli bir kriterdir” bağımlı değişkeni arasındaki regresif (sebeup sonuç ilişkisi) ilişki ise 0,003 anlamlılık seviyesinde ve negatif yönde bulunmuştur. Regresyon modelinden türetilen formül burada uygulanırsa, esnek çalışmanın işgücü performansında artış sağlaması bağımsız değişkeninde meydana gelen bir birimlik artış, esnek çalışma rekabet açısından önemli bir kriterdir üzerinde -0.139 birim azalışa neden olmaktadır. Bunun anlamı bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasında ters yönlü bir ilişkinin var olduğudur. Bu sonuç esnek çalışmanın işgücü performansında artış sağlanmasının, esnek çalışmayı rekabet açısından önemli bir kriter haline getirmede önemli bir etken olmadığını göstermektedir.*

*“Esnek çalışmanın yüksek maliyet avantajı sağlaması” bağımsız değişkeni ile “esnek çalışma rekabet açısından önemli bir kriterdir” bağımlı değişkeni arasındaki regresif (sebeup sonuç ilişkisi) ilişki ise 0,000 çok güçlü anlamlılık seviyesinde ve pozitif yönde bulunmuştur. Bunun anlamı, esnek çalışmanın yüksek maliyet avantajı sağlaması bağımsız değişkeninde meydana gelen bir birimlik artış, esnek çalışma rekabet açısından önemli bir kriter midir bağımlı değişkeni üzerinde 0.137 birim artışa neden olmaktadır. Bu sonuca göre esnek çalışmanın yüksek maliyet avantajı sağlanmasının, esnek çalışmayı rekabet açısından önemli bir kriter haline getirmede önemli bir etken olduğunu göstermektedir.*

*“Esnek çalışmanın kalite ve fiyat avantajını birlikte sağlaması” bağımsız değişkeni ile esnek çalışma rekabet açısından önemli bir kriterdir” bağımlı değişkeni arasındaki regresif (sebeup sonuç ilişkisi) ilişki ise, 0,042 anlamlılık seviyesinde ve pozitif yönde bulunmuştur. Modelden türetilen formül burada ifade edilirse, esnek çalışmanın kalite ve fiyat avantajını birlikte sağlaması bağımsız değişkeninde meydana gelen bir birimlik artış, esnek çalışma rekabet açısından önemli bir kriter midir bağımlı değişkeni üzerinde 0.09964 birim artışa neden olmaktadır. Ortaya çıkan bu sonuca göre esnek çalışmanın kalite ve fiyat avantajını birlikte sağlanmasının, esnek çalışmayı rekabet açısından önemli bir kriter haline getirmede belirleyici olduğunu göstermektedir.*

*“Esnek çalışmayla müşteri gereksinimlerine ve beklentilerine hızla cevap vermek” bağımsız değişkeni ile “esnek çalışma rekabet açısından önemli bir kriterdir” bağımlı değişkeni arasındaki regresif (sebeup sonuç ilişkisi) ilişki ise 0,011 anlamlılık seviyesinde ve negatif yönde bulunmuştur. Yine modelden türetilen formül burada uygulanırsa, esnek çalışmayla müşteri gereksinimlerine ve beklentilerine hızla cevap vermek bağımsız değişkeninde meydana gelen bir birimlik artış, esnek çalışma rekabet açısından önemli bir kriter midir? bağımlı değişkeni üzerinde -0.211 birim azalışa neden olmaktadır. Bunun anlamı bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasında ters yönlü bir ilişkinin var olduğudur. Bu sonuç esnek çalışmayla müşteri gereksinimlerine ve beklentilerine hızla cevap verme noktasında, esnek çalışmayı rekabet açısından önemli bir kriter haline getirmede önemli bir etken olmadığını göstermektedir.*

*“Esnek çalışmayla talebe hızla cevap verebilmek” bağımsız değişkeni ile “esnek çalışma rekabet açısından önemli bir kriterdir” bağımlı değişkeni arasındaki regresif (sebeup sonuç ilişkisi) ilişkiye göre 0,052 anlamlılık seviyesinde ve pozitif yönde bulunmuştur. Modelden türetilen formül burada ifade edilirse, esnek çalışmayla talebe hızla cevap verebilmek bağımsız değişkeninde meydana gelen bir birimlik artış, esnek çalışma rekabet açısından önemli bir kriter midir bağımlı değişkeni üzerinde 0.173 birim artışa neden olmaktadır. Ortaya çıkan bu sonuca göre esnek çalışmayla talebe hızla cevap verebilmenin, esnek çalışmayı rekabet açısından önemli bir kriter haline getirmede belirleyici olduğunu göstermektedir.*

*“Esnek çalışmanın yüksek müşteri memnuniyeti sağlaması” bağımsız değişkeni ile “esnek çalışma rekabet açısından önemli bir kriterdir” bağımlı değişkeni arasındaki regresif (sebeup sonuç ilişkisi) ilişkiye göre 0,085 anlamlılık seviyesinde ve negatif yönde bulunmuştur. Regresyon modelinden türetilen formül burada uygulanırsa, esnek çalışmanın yüksek müşteri memnuniyeti sağlaması bağımsız değişkeninde meydana gelen bir birimlik artış, esnek çalışma rekabet açısından önemli bir kriterdir üzerinde -0.120 birim azalışa neden olmaktadır. Bunun anlamı bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasında ters yönlü bir ilişkinin var olduğudur. Bu sonuç esnek çalışmanın yüksek müşteri memnuniyeti sağlamasının, esnek çalışmayı rekabet açısından önemli bir kriter haline getirmede önemli bir etken olmadığını göstermektedir.*

“Esnek çalışmayla kapasite kullanımını artırmak” bağımsız değişkeni ile “esnek çalışma rekabet açısından önemli bir kriterdir bağımlı değişkeni arasındaki regresif (sebepe sonuç ilişkisi) ilişkiye göre 0,000 çok güçlü anlamlılık seviyesinde ve pozitif yönde bulunmuştur. Bunun anlamı, esnek çalışmayla kapasite kullanımını artırmak bağımsız değişkeninde meydana gelen bir birimlik artış, esnek çalışma rekabet açısından önemli bir kriterdir bağımlı değişkeni üzerinde 0.165 birim artışa neden olmaktadır. Bu sonuç esnek çalışmayla kapasite kullanımını artırmanın, esnek çalışmayı rekabet açısından önemli bir kriter haline getirmede önemli bir etken olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak esnek çalışmayı rekabet açısından önemli bir kriter haline getirmede aşağıdaki değişkenlerin etkili olduğunu gösteren çok değişkenli regresyon modeli türetilmiştir. Buna göre esnek çalışmanın sonucu olarak ortaya çıkan değişkenler

- ◆ Esnek çalışmanın işgücü bulmayı kolaylaştırması
- ◆ Esnek çalışmanın iş yoğunluğunun az olduğu dönemlerde ortaya çıkan ücret dışı personel harcamalarını da ortadan kaldırması
- ◆ Esnek çalışmanın işgücü devriyle ortaya çıkan verimlilik kaybını önlemesi
- ◆ Esnek çalışmanın işgücü performansında artış sağlanması
- ◆ Esnek çalışmanın yüksek maliyet avantajı sağlaması
- ◆ Esnek çalışmanın kalite ve fiyat avantajını birlikte sağlaması
- ◆ Esnek çalışmayla müşteri gereksinimlerine ve beklentilerine hızla cevap verilmesi
- ◆ Esnek çalışmayla talebe hızla cevap verilebilmesi
- ◆ Esnek çalışmanın yüksek müşteri memnuniyeti sağlaması
- ◆ Esnek çalışmayla kapasite kullanımının artırılması

esnek çalışmanın rekabet açısından önemli bir kriter olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır.

#### **4.6.2.1.3. Esnek Çalışmanın, Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Sağlamasına Yönelik Regresyon Analizi**

Araştırma sonucunda elde edilen Tablo 4-42’deki R, bağımlı değişkenle bağımsız değişkenler arasındaki korelasyonu temsil etmektedir. Bu değer yüksek olması bağımlı değişkenle bağımsız değişkenler arasında sıkı bir ilişkinin olduğunu veya eş zamanlı olarak bağımsız değişkenin bağımlı değişkenlerdeki değişimin önemli bir kısmını açıkladığını göstermektedir. Tablo 4-42’de R değeri 0,948 olup önemli bir ilişkinin göstergesidir. Modelin yeterliliğine bakıldığında, Regresyon Modelinin yeterliliğini anlamada kullanılan



$R^2$ 'nin  $0 < R^2 < 1$  olması gerekir. Bu noktada modele bakıldığında  $R^2$ 'nin 0,899 olduğu görülmektedir.  $R^2$ 'nin 1'e yakın olması model açısından iyi 0'a yakın olması model açısından kötüdür. Bu noktada modelin  $R^2$ 'si 1'e yakın olarak görülmektedir ve yeterlilik açısından oldukça iyidir. Bu modelde  $R^2=0,899$  olması, Y bağımlı değişkeninin değişkenliğinin % 90'ının bağımsız değişkenlerle açıklanabildiğini göstermektedir. Dolayısıyla  $R^2$  açısından model çok uygun bir seviyededir. Modelin geneli için anlamlılık (significance) değeri  $0,000 < \alpha (0,10)$  olduğu görülür. Bu nedenle model anlamlıdır. Bütün bu süreçlerle beraber birde modelin kendi içinde anlamlılık düzeyine bakılması gerekmektedir. Modelin her bir bağımsız değişkeninin aldığı sig. (p) değerleri 0,10'dan küçük olması gerekmektedir. Modelde en yüksek anlamlılık seviyesi  $0,019 < \alpha (0,10)$  olduğundan bağımsız değişkenlerin model içerisinde anlamlı olduğu görülür.

**Tablo 4-42:**  
**Esnek Çalışmanın Sürdürülebilir rekabet Avantajı Sağlamasına**  
**Yönelik Regresyon Analizi**

<b>Bağımlı Değişken: Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması</b>				
	<b>Beta Katsayılar</b>	<b>Standart Hata</b>	<b>t değeri</b>	<b>p değeri (sig.)</b>
<b>Bağımsız Değişkenler (Constant)</b>	-1,553	0,335	-4,641	0,000
(X28) Esnek çalışma sonucu iş verimiyle ortaya çıkan maliyet avantajları elde edilmesi	0,768	0,106	7,239	0,000
( X39)Esnek çalışma işe devamsızlığı azaltmıştır	0,177	0,069	2,554	0,019
(X33) Esnek çalışmanın işe alım maliyetlerini minimum düzeye indirmesi	0,382	0,073	5,240	0,000
(X37) Esnek çalışmayla işe alım esnasında ortaya çıkan iş kazaları ve kaynak israfının önüne geçilmesi	-0,300	0,082	-3,669	0,002
(X32) Esnek çalışmanın işgücü performansın da artış sağlanması	-0,438	0,091	-4,804	0,000
(X42) Esnek çalışma çalışanların hizmet ve ürün kalitesini yükseltmiştir	0,350	0,063	5,511	0,000
(X53) Esnek çalışmanın ürün ve hizmetlerde değişim ve iyileşme sağlanması	0,414	0,085	4,899	0,000
(X48) Esnek çalışmanın müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin en uygun düzeyde karşılaması	0,714	0,119	6,017	0,000
(X49) Esnek çalışmanın yüksek müşteri memnuniyeti sağlanması	-0,591	0,093	-6,327	0,000
(X55) Esnek çalışmayla değişen piyasa şartlarına hızla uyum sağlama	-0,820	0,121	-6,753	0,000
(X56) Esnek çalışmayla talebe hızla cevap verebilme	0,542	0,106	5,116	0,000
(X63)Esnek çalışmayla piyasa koşullarında talebin karşılanmasında denge sağlanması	0,368	0,065	5,670	0,000
(X58) Esnek çalışmayla kaynak kullanımında etkinlik sağlanması	0,562	0,107	5,252	0,000

**R=0,948; R<sup>2</sup>=0,899; F değeri=13,047; p değeri=0,000 ( 0 ≤ p ≤ 0,1)**

Modelin formülü:  $Y = -1,553 + 0.768 X_{28} + 0.177 X_{39} + 0.382 X_{33} - 0.300 X_{37} - 0.438 X_{32} + 0.350 X_{42} + 0.414 X_{53} + 0.714 X_{48} - 0.591 X_{49} - 0.820 X_{55} + 0.542 X_{56} + 0.368 X_{63} + 0.562 X_{58}$

Model oluşturulduktan hemen sonra formüle edilir. Bu süreçten sonra, her bir değişkendeki değişimin bağımlı değişkeni nasıl etkilediğine bakılır. Söz konusu ilişkiyle ilgili sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması bağımlı değişkenini belirleyen bağımsız değişkenlerle alakalı sonuçlar Tablo 4-42’de sunulmaktadır. Tablodaki bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenle olan ilişkisi incelendiğinde aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

*“Esnek çalışma sonucu iş verimiyle ortaya çıkan maliyet avantajları elde edilmesi”* bağımsız değişkeni ile *“sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması”* bağımlı değişkeni arasındaki regresif (sebeup sonuç ilişkisi) ilişki 0,000 çok güçlü anlamlılık seviyesinde ve pozitif yönde bulunmuştur. Bunun anlamı, esnek çalışma sonucu iş verimiyle ortaya çıkan maliyet avantajları elde edilmesi bağımsız değişkeninde meydana gelen bir birimlik artış, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması bağımlı değişkeni üzerinde 0.768 birim artışa neden olmaktadır. Bu sonuç esnek çalışma sonucu iş verimiyle ortaya çıkan maliyet avantajları elde edilmesinin, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada önemli bir etken olduğunu göstermektedir.

*“Esnek çalışma işe devamsızlığı azaltmıştır”* bağımsız değişkeni ile *“sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması”* bağımlı değişkeni arasındaki regresif (sebeup sonuç ilişkisi) ilişki ise 0,019 anlamlılık seviyesinde pozitif işaretli bir ilişki bulunmuştur. Bu durum modelden türetilen formüle göre yorumlanırsa, esnek çalışma işe devamsızlığı azaltmıştır bağımsız değişkeninde meydana gelen bir birimlik artış, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması bağımlı değişkeni üzerinde 0.177 birim artışa neden olmaktadır. Bu sonuç esnek çalışmanın işe devamsızlığı azaltmasının, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada önemli bir etken olduğunu göstermektedir.

*“Esnek çalışmanın işe alım maliyetlerini minimum düzeye indirmesi”* bağımsız değişkeni ile *“sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması”* bağımlı değişkeni arasındaki regresif (sebeup sonuç ilişkisi) ilişki ise 0,000 çok güçlü anlamlılık seviyesinde ve pozitif yönde bulunmuştur. Bunun anlamı, esnek çalışmanın işe alım maliyetlerini minimum düzeye indirmesi bağımsız değişkeninde meydana gelen bir birimlik artış, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması bağımlı değişkeni üzerinde 0.382 birim artışa neden olmaktadır. Bu sonuç esnek çalışmanın işe alım maliyetlerini minimum düzeye indirmesinin, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada önemli bir etken olduğunu göstermektedir.

“*Esnek çalışmayla işe alıştırma esnasında ortaya çıkan iş kazaları ve kaynak israfının önüne geçilmesi*” bağımsız değişkeni ile “*sürdürülebilir rekabet avantajı sağlanması*” bağımlı değişkeni arasındaki regresif (sebeup sonuç ilişkisi) ilişki ise 0,002 anlamlılık seviyesinde ve negatif yönde bulunmuştur. Bu durum modelden türetilen formüle göre yorumlanırsa, esnek çalışmayla işe alıştırma esnasında ortaya çıkan iş kazaları ve kaynak israfının önüne geçilmesi bağımsız değişkeninde meydana gelen bir birimlik artış, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlanması bağımlı değişkeni üzerinde -0.300 birim azalışa neden olmaktadır. Diğer bir ifadeyle bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasında ters yönlü bir ilişki vardır. Bu sonuç esnek çalışmayla işe alıştırma esnasında ortaya çıkan iş kazaları ve kaynak israfının önüne geçilmesinin, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada önemli bir etken olmadığını göstermektedir.

“*Esnek çalışmanın işgücü performansında artış sağlanması*” bağımsız değişkeni ile “*sürdürülebilir rekabet avantajı sağlanması*” bağımlı değişkeni arasındaki regresif (sebeup sonuç ilişkisi) ilişki 0,000 çok güçlü anlamlılık seviyesinde ve negatif yönde bulunmuştur. Durum modelden türetilen formül üzerinden açıklanırsa, *esnek çalışmanın işgücü performansında artış sağlanması* bağımsız değişkeninde meydana gelen bir birimlik artış, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlanması bağımlı değişkeni üzerinde -0.438 birim azalışa neden olmaktadır. Yani bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasında ters yönlü bir ilişki vardır. Bağımlı değişkendeki yükseliş, bağımsız değişkenin azalmasına bağlıdır. Bu sonuca göre *esnek çalışmanın işgücü performansında artış sağlanması*, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada önemli bir etken olmadığını göstermektedir.

“*Esnek çalışma çalışanların hizmet ve ürün kalitesini yükseltmiştir*” bağımsız değişkeni ile “*sürdürülebilir rekabet avantajı sağlanması*” bağımlı değişkeni arasındaki regresif (sebeup sonuç ilişkisi) ilişki ise 0,000 çok güçlü anlamlılık seviyesinde ve pozitif yönde bulunmuştur. Bunun anlamı, esnek çalışma çalışanların hizmet ve ürün kalitesini yükseltmiştir bağımsız değişkeninde meydana gelen bir birimlik artış, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlanması bağımlı değişkeni üzerinde 0.350 birim artışa neden olmaktadır. Bu sonuç esnek çalışma çalışanların hizmet ve ürün kalitesini yükseltmesinin, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada önemli bir etken olduğunu göstermektedir.

“Esnek çalışmanın ürün ve hizmetlerde değişim ve iyileşme sağlaması” bağımsız değişkeni ile “sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması” bağımlı değişkeni arasındaki regresif (sebeup sonuç ilişkisi) ilişki ise 0,000 çok güçlü anlamlılık seviyesinde ve pozitif yönde bulunmuştur. Modelden türetilen formülden yola çıkarsak, esnek çalışmanın ürün ve hizmetlerde değişim ve iyileşme sağlaması bağımsız değişkeninde meydana gelen bir birimlik artış, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması bağımlı değişkeni üzerinde 0.414 birim artışa neden olmaktadır. Bu sonuç esnek çalışmanın ürün ve hizmetlerde değişim ve iyileşme sağlamanın, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada önemli bir etken olduğunu göstermektedir.

“Esnek çalışmanın müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin en uygun düzeyde karşılaması” bağımsız değişkeni ile “sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması” bağımlı değişkeni arasındaki regresif (sebeup sonuç ilişkisi) ilişkiye göre ise 0,000 çok güçlü anlamlılık seviyesinde ve pozitif yönde bulunmuştur. Bunun anlamı, esnek çalışmanın müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin en uygun düzeyde karşılaması bağımsız değişkeninde meydana gelen bir birimlik artış, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması bağımlı değişkeni üzerinde 0.714 birim artışa neden olmaktadır. Bu sonuca göre esnek çalışmanın müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin en uygun düzeyde karşılamasının, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada önemli bir etken olduğunu göstermektedir.

“Esnek çalışmanın yüksek müşteri memnuniyeti sağlaması” bağımsız değişkeni ile “sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması” bağımlı değişkeni arasındaki regresif (sebeup sonuç ilişkisi) ilişki 0,000 çok güçlü anlamlılık seviyesinde ve negatif yönde bulunmuştur. Durum modelden türetilen formül üzerinden açıklanırsa, esnek çalışmanın yüksek müşteri memnuniyeti sağlaması bağımsız değişkeninde meydana gelen bir birimlik artış, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması bağımlı değişkeni üzerinde -0.591 birim azalışa neden olmaktadır. Yani bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasında ters yönlü bir ilişki vardır. Bağımlı değişkendeki yükseliş, bağımsız değişkenin azalmasına bağlıdır. Bu sonuç esnek çalışmanın yüksek müşteri memnuniyeti sağlamanın, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada önemli bir etken olmadığını göstermektedir.

“Esnek çalışmayla değişen piyasa şartlarına hızla uyum sağlama” bağımsız değişkeni ile “sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması” bağımlı değişkeni arasındaki regresif (sebeup sonuç ilişkisi) ilişki ise 0,000 çok güçlü anlamlılık seviyesinde ve negatif yönde

bulunmuştur. Modelin formülü üzerinden durum açıklanmaya çalışılırsa, esnek çalışmayla değişen piyasa şartlarına hızla uyum sağlama bağımsız değişkeninde meydana gelen bir birimlik artış, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama bağımlı değişkeni üzerinde -0.820 birim azalışa neden olmaktadır. Yani bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasında ters yönlü bir ilişki vardır. Bağımlı değişkendeki yükseliş, bağımsız değişkenin azalmasına bağlıdır. Bu sonuç esnek çalışmayla değişen piyasa şartlarına hızla uyum sağlamanın, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada önemli bir etken olmadığını göstermektedir.

*“Esnek çalışmayla talebe hızla cevap verebilme” bağımsız değişkeni ile “sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama” bağımlı değişkeni* arasındaki regresif (sebepl sonuç ilişkisi) ilişkiye göre ise 0,000 çok güçlü anlamlılık seviyesinde ve pozitif yönde bulunmuştur. Bunun anlamı, esnek çalışmayla talebe hızla cevap verebilme bağımsız değişkeninde meydana gelen bir birimlik artış, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama bağımlı değişkeni üzerinde 0.542 birim azalışa neden olmaktadır. Bu sonuç esnek çalışmayla talebe hızla cevap verebilme, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada önemli bir etken olduğunu göstermektedir.

*“Esnek çalışmayla piyasa koşullarında talebin karşılanmasında denge sağlama” bağımsız değişkeni ile “sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama” bağımlı değişkeni* arasındaki regresif (sebepl sonuç ilişkisi) ilişkiye göre ise 0,000 çok güçlü anlamlılık seviyesinde ve pozitif yönde bulunmuştur. Durum modelden türetilen formül üzerinden açıklanmaya çalışılırsa, esnek çalışmayla piyasa koşullarında talebin karşılanmasında denge sağlama bağımsız değişkeninde meydana gelen bir birimlik artış, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama bağımlı değişkeni üzerinde 0.368 birim artışa neden olmaktadır. Bu sonuç esnek çalışmayla piyasa koşullarında talebin karşılanmasında denge sağlamanın, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada önemli bir etken olduğunu göstermektedir.

*“Esnek çalışmayla kaynak kullanımında etkinlik sağlama” bağımsız değişkeni ile “sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama” bağımlı değişkeni* arasındaki regresif (sebepl sonuç ilişkisi) ilişkiye göre 0,000 çok güçlü anlamlılık seviyesinde ve pozitif yönde bulunmuştur. Modelden türetilen formülden yola çıkılırsa, esnek çalışmayla kaynak kullanımında etkinlik sağlama bağımsız değişkeninde meydana gelen bir birimlik artış, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama bağımlı değişkeni üzerinde 0.562 birim artışa

neden olmaktadır. Bu sonuç esnek çalışmayla kaynak kullanımında etkinlik sağlanması, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada önemli bir etken olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak esnek çalışmanın sürdürülebilir rekabet avantajı sağlanmasında aşağıdaki değişkenlerin etkili olduğunu gösteren çok değişkenli regresyon modeli türetilmiştir Buna göre esnek çalışmanın sonucu olarak ortaya çıkan değişkenlerden

- ◆ Esnek çalışma sonucu iş verimiyle ortaya çıkan maliyet avantajları elde edilmesi
- ◆ Esnek çalışma işe devamsızlığı azaltmıştır
- ◆ Esnek çalışmanın işe alım maliyetlerini minimum düzeye indirmesi
- ◆ Esnek çalışmayla işe alım esnasında ortaya çıkan iş kazaları ve kaynak israfının önüne geçilmesi
- ◆ Esnek çalışmanın işgücü performansında artış sağlanması
- ◆ Esnek çalışma çalışanların hizmet ve ürün kalitesini yükseltmiştir
- ◆ Esnek çalışmanın ürün ve hizmetlerde değişim ve iyileşme sağlanması
- ◆ Esnek çalışmanın müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin en uygun düzeyde karşılanması
- ◆ Esnek çalışmanın yüksek müşteri memnuniyeti sağlanması
- ◆ Esnek çalışmayla değişen piyasa şartlarına hızla uyum sağlama
- ◆ Esnek çalışmayla talebe hızla cevap verebilme
- ◆ Esnek çalışmayla piyasa koşullarında talebin karşılanmasında denge sağlanması
- ◆ Esnek çalışmayla kaynak kullanımında etkinlik sağlanması

işletmelerde esnek çalışmanın sürdürülebilir rekabet avantajı sağladığı sonucuna varılmıştır

#### **4.6.2.1.4. Esnek Çalışma İşletmelerin İhracatını ne Yönde Etkilediğiyle İlgili Regresyon Analizi**

Araştırma sonucunda elde edilen Tablo 4-43'deki R bağımlı değişkenle bağımsız değişkenler arasındaki korelasyonu temsil etmektedir. Bu değer yüksek olması bağımlı değişkenle bağımsız değişkenler arasında sıkı bir ilişkinin olduğunu veya eş zamanlı olarak bağımsız değişkenin bağımlı değişkenlerdeki değişimin önemli bir kısmını açıkladığını göstermektedir. Tablo 4-43'de R değeri 0,894 olup önemli bir ilişkinin göstergesidir. Modelin yeterliliğine bakıldığında, Regresyon Modelinin yeterliliğini anlamada kullanılan  $R^2$ 'nin  $0 < R^2 < 1$  olması gerekir. Bu noktada modele bakıldığında  $R^2$ 'nin 0,799 olduğu

görülmektedir.  $R^2$ 'nin 1'e yakın olması model açısından iyi 0'a yakın olması model açısından kötüdür. Bu noktada modelin  $R^2$ 'si 1'e yakın olarak görülmektedir ve yeterlilik açısından oldukça iyidir. Bu modelde  $R^2=0,799$  olması, Y bağımlı değişkeninin değişkenliğinin % 80'ninin bağımsız değişkenlerle açıklanabildiğini göstermektedir. Dolayısıyla  $R^2$  açısından model çok uygun bir seviyededir. Modelin geneli için anlamlılık (significance) değeri  $0,001 < \alpha (0.10)$  olduğu görülür. Bu nedenle model anlamlıdır. Bununla beraber birde modelin kendi içinde anlamlılık düzeyine bakılması gerekmektedir. Modelin her bir bağımsız değişkeninin aldığı sig. (p) değerleri 0.10'dan küçük olması gerekmektedir. Modelde en yüksek anlamlılık seviyesi  $0,082 < \alpha (0.10)$  olduğundan bağımsız değişkenlerin model içerisinde anlamlı olduğu görülür.



**Tablo 4-43:**  
**Esnek Çalışma İşletmelerin İhracatını ne Yönde Etkilediğine**  
**Yönelik Regresyon Analizi**

<b>Bağımlı Değişken: Esnek çalışma ihracatını ne yönde etkilemiştir?</b>				
	<b>Beta Katsayılar</b>	<b>Standart Hata</b>	<b>t değeri</b>	<b>p değeri (sig.)</b>
<b>Bağımsız Değişkenler (Constant)</b>	-0,912	0,355	-2,568	0,021
(X29) Esnek çalışmayla işin yoğun olduğu dönemlerde işgücü eksikliği ile ortaya çıkan aksamaların önüne geçilmesi	0,365	0,133	2,751	0,015
(X36) Esnek çalışmanın işgücü devriyle oluşan kalite kayıplarını önlemesi	0,352	0,133	2,658	0,018
(X35) Esnek çalışmayla işgücü devriyle oluşan iş kaybını ortadan kalkması	-0,238	0,121	-1,967	0,068
(X41)Esnek çalışma çalışanlar arasındaki koordinasyonu artırması	0,344	0,095	3,625	0,002
(X32) Esnek çalışmanın işgücü performansında artış sağlaması	0,318	0,120	2,660	0,018
(X53) Esnek çalışmanın ürün ve hizmetlerde değişim ve iyileşme sağlaması	0,288	0,134	2,156	0,048
(X47)Esnek çalışmayla daha kaliteli hizmet sağlanması	-0,274	0,112	-2,452	0,027
(X45) Esnek çalışmayla üründe fiyat avantajı sağlanması	0,166	0,086	1,925	0,073
(X61)Esnek çalışmayla karlılıkta yükselme sağlanması	0,159	0,085	1,864	0,082

**R=0,894; R<sup>2</sup>=0,799; F değeri=6,629; p değeri=0,001 ( 0 ≤ p ≤ 0,1)**

$$\text{Modelin formülü: } Y = -0,912 + 0,365 X_{29} + 0,352 X_{36} - 0,238 X_{35} + 0,344 X_{41} + 0,318 X_{52} + 0,288 X_{53} - 0,274 X_{47} + 0,166 X_{45} + 0,159 X_{61}$$

Model oluşturulduktan hemen sonra formüle edilir. Bu süreçten sonra, her bir değişkendeki değişimin bağımlı değişkeni nasıl etkilediğine bakılır. Söz konusu ilişkiyle ilgili esnek çalışma ihracatını ne yönde etkilemiştir? bağımlı değişkenini belirleyen bağımsız değişkenlerle alakalı sonuçlar Tablo 4-43'de sunulmaktadır. Tablodaki bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenle ilişkisi aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

*“Esnek çalışmayla işin yoğun olduğu dönemlerde işgücü eksikliği ile ortaya çıkan aksamaların önüne geçilmesi” bağımsız değişkeni ile “esnek çalışma ihracatınızı ne yönde etkilemiştir?” bağımlı değişkeni arasındaki regresif (sebeup sonuç ilişkisi) ilişki 0,021 anlamlılık seviyesinde ve pozitif yönde bulunmuştur. Bunun anlamı, esnek çalışmayla işin yoğun olduğu dönemlerde işgücü eksikliği ile ortaya çıkan aksamaların önüne geçilmesi bağımsız değişkeninde meydana gelen bir birimlik artış, esnek çalışma ihracatınızı ne yönde etkilemiştir? bağımlı değişkeni üzerinde 0.365 birim artışa neden olmaktadır. Bu sonuç esnek çalışmayla işin yoğun olduğu dönemlerde işgücü eksikliği ile ortaya çıkan aksamaların önüne geçilmesi, ihracatı artırmada önemli bir etken olduğunu göstermektedir.*

*“Esnek çalışmanın işgücü devriyle oluşan kalite kayıplarını önlenmesi ile ortaya çıkan aksamaların önüne geçilmesi” bağımsız değişkeni ile “esnek çalışma ihracatınızı ne yönde etkilemiştir?” bağımlı değişkeni arasındaki regresif (sebeup sonuç ilişkisi) ilişki ise 0,068 anlamlılık seviyesinde ve pozitif yönde bulunmuştur. Bu durumu modelden türetilen formül üzerinden yorumlarsak, esnek çalışmanın işgücü devriyle oluşan kalite kayıplarını önlenmesi ile ortaya çıkan aksamaların önüne geçilmesi bağımsız değişkeninde meydana gelen bir birimlik artışın, esnek çalışma ihracatınızı ne yönde etkilemiştir? bağımlı değişkeni üzerinde 0.352 birim artışa neden olduğu görülür. Bu sonuç esnek çalışmanın, işgücü devriyle oluşan kalite kayıplarını önlenmesi ile ortaya çıkan aksamaların önüne geçilmesinin, ihracatı artırmada önemli bir etken olduğunu göstermektedir.*

*“Esnek çalışmayla işgücü devriyle oluşan iş kaybının ortadan kalkması” bağımsız değişkeni ile “esnek çalışma ihracatınızı ne yönde etkilemiştir?” bağımlı değişkeni arasındaki regresif (sebeup sonuç ilişkisi) ilişki ise 0,068 anlamlılık seviyesinde ve negatif yönde bulunmuştur. Bu durumu modelden türetilen formüle göre yorumlarsak, esnek çalışmayla işgücü devriyle oluşan iş kaybının ortadan kalkması bağımsız değişkeninde meydana gelen bir birimlik artışın, esnek çalışma ihracatınızı ne yönde etkilemiştir? bağımlı değişkeni üzerinde -0.238 birim azalışa neden olduğu görülür. Bu sonuç esnek çalışmayla işgücü devriyle oluşan iş kaybını ortadan kalkmasının, ihracatı artırmada önemli bir etken olmadığını göstermektedir.*

*“Esnek çalışma çalışanlar arasındaki koordinasyonu artırmıştır” bağımsız değişkeni ile “esnek çalışma ihracatınızı ne yönde etkilemiştir?” bağımlı değişkeni arasındaki regresif (sebeup sonuç ilişkisi) ilişkiye göre ise 0,002 anlamlılık seviyesinde ve pozitif*

yönde bulunmuştur. Bu ilişki modelden elde edilen formüle dayanılarak yorumlanırsa, esnek çalışma çalışanlar arasındaki koordinasyonu artırmıştır bağımsız değişkeninde meydana gelen bir birimlik artış, esnek çalışma ihracatınızı ne yönde etkilemiştir? bağımlı değişkeni üzerinde 0.344 birim artışa neden olmaktadır. Bu sonuç esnek çalışmanın çalışanlar arasındaki koordinasyonu artırmasının, ihracatı artırmada önemli bir etken olduğunu göstermektedir.

*“Esnek çalışmanın işgücü performansında artış sağlanması” bağımsız değişkeni ile “esnek çalışma ihracatınızı ne yönde etkilemiştir?” bağımlı değişkeni* arasındaki regresif (sebeup sonuç ilişkisi) ilişki ise 0,018 anlamlılık seviyesinde ve pozitif yönde bulunmuştur. Bu durumu modelden türetilen formül üzerinden yorumlarsak, esnek çalışmanın işgücü performansında artış sağlanması bağımsız değişkeninde meydana gelen bir birimlik artışın, esnek çalışma ihracatınızı ne yönde etkilemiştir? bağımlı değişkeni üzerinde 0.318 birim artışa neden olduğu görülür. Bu sonuç esnek çalışmanın işgücü performansında artış sağlanmasının, ihracatı artırmada önemli bir etken olduğunu göstermektedir.

*“Esnek çalışmanın ürün ve hizmetlerde değişim ve iyileşme sağlanması” bağımsız değişkeni ile “ortaya çıkan aksamaların önüne geçilmesi ile esnek çalışma ihracatınızı ne yönde etkilemiştir?” bağımlı değişkeni* arasındaki regresif (sebeup sonuç ilişkisi) ilişki 0,048 anlamlılık seviyesinde ve pozitif yönde bulunmuştur. Bu durumu modelden türetilen formülden yola çıkarak, esnek çalışmanın ürün ve hizmetlerde değişim ve iyileşme sağlanması bağımsız değişkeninde meydana gelen bir birimlik artış, esnek çalışma ihracatınızı ne yönde etkilemiştir? bağımlı değişkeni üzerinde 0.288 birim artışa neden olmaktadır. Bu sonuç esnek çalışmanın ürün ve hizmetlerde değişim ve iyileşme sağlanmasının, ihracatı artırmada önemli bir etken olduğunu göstermektedir.

*“Esnek çalışmayla daha kaliteli hizmet sağlanması” bağımsız değişkeni ile “esnek çalışma ihracatınızı ne yönde etkilemiştir?” bağımlı değişkeni* arasındaki regresif (sebeup sonuç ilişkisi) ilişki ise 0,027 anlamlılık seviyesinde ve negatif yönde bulunmuştur. Bu durumu modelin formüle göre yorumlarsak, esnek çalışmayla daha kaliteli hizmet sağlanması bağımsız değişkeninde meydana gelen bir birimlik artış, esnek çalışma ihracatınızı ne yönde etkilemiştir? bağımlı değişkeni üzerinde -0.274 birim azalışa neden olduğu görülür. Bu sonuç esnek çalışmayla daha kaliteli hizmet sağlanması, ihracatı artırmada önemli bir etken olmadığını göstermektedir.

“Esnek çalışmayla üründe fiyat avantajı sağlaması” bağımsız değişkeni ile “esnek çalışma ihracatınızı ne yönde etkilemiştir?” bağımlı değişkeni arasındaki regresif (sebeup sonuç ilişkisi) ilişki 0,073 anlamlılık seviyesinde ve pozitif yönde bulunmuştur. Bu durumu modelden türetilen formül üzerinden yorumlarsak, esnek çalışmayla üründe fiyat avantajı sağlaması bağımsız değişkeninde meydana gelen bir birimlik artış, esnek çalışma ihracatınızı ne yönde etkilemiştir? bağımlı değişkeni üzerinde 0.166 birim artışa neden olduğu görülür. Bu sonuç esnek çalışmayla üründe fiyat avantajı sağlamasının, ihracatı artırmada önemli bir etken olduğunu göstermektedir.

“Esnek çalışmayla karlılıkta yükselme sağlaması” bağımsız değişkeni ile “esnek çalışma ihracatınızı ne yönde etkilemiştir?” bağımlı değişkeni arasındaki regresif (sebeup sonuç ilişkisi) ilişki ise 0,082 anlamlılık seviyesinde ve pozitif yönde bulunmuştur. Bu durumu modelden türetilen formül üzerinden yorumlarsak, esnek çalışmayla karlılıkta yükselme sağlaması bağımsız değişkeninde meydana gelen bir birimlik artış, esnek çalışma ihracatınızı ne yönde etkilemiştir? bağımlı değişkeni üzerinde 0.159 birim artışa neden olduğu görülür. Bu sonuç esnek çalışmayla karlılıkta yükselme sağlamasının, ihracatı artırmada önemli bir etken olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak esnek çalışma ihracatınızı ne yönde etkilediği noktasında aşağıdaki değişkenlerin etkili olduğunu gösteren çok değişkenli regresyon modeli türetilmiştir. Buna göre esnek çalışmanın sonucu olarak ortaya çıkan değişkenlerden

◆ Esnek çalışmayla işin yoğun olduğu dönemlerde işgücü eksikliği ile ortaya çıkan aksamaların önüne geçilmesi

- ◆ Esnek çalışmanın işgücü devriyle oluşan kalite kayıplarını önlemesi
- ◆ Esnek çalışmayla işgücü devriyle oluşan iş kaybını ortadan kalkması
- ◆ Esnek çalışma çalışanlar arasındaki koordinasyonu artırmıştır
- ◆ Esnek çalışmanın işgücü performansında artış sağlanması
- ◆ Esnek çalışmanın ürün ve hizmetlerde değişim ve iyileşme sağlaması
- ◆ Esnek çalışmayla daha kaliteli hizmet sağlanması
- ◆ Esnek çalışmayla üründe fiyat avantajı sağlanması
- ◆ Esnek çalışmayla karlılıkta yükselme sağlanması

işletmelerde esnek çalışmanın ihracatı olumlu yönde etkilediği ve ihracatı artırdığı sonucuna varılmıştır.

**Hipotez 1** için, esnek çalışmanın işgücü maliyetlerini düşürdüğünü ve rekabet gücünü artırdığını ortaya koyan tablo 4-40'da esnek çalışmanın işgücü maliyetlerini azaltmasına, tablo 4-41 esnek çalışmanın rekabet açısından önemli bir kriter olmasına, tablo 4-42 Esnek çalışmanın sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamasına ve tablo 4-43 esnek çalışmanın işletmelerin ihracatını artırmasına yönelik dört model oluşturulmuş ve 58 bağımsız değişkenin analiz edilmesiyle elde edilen sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Esnek çalışmanın işgücü maliyetlerine etkisine yönelik modelin analiziyle esnek çalışmanın işgücü maliyetlerini azaltması konusunda aşağıdaki değişkenlerin etkili olduğunu gösteren çok değişkenli regresyon modeli ortaya konmuştur. Bu modelde esnek çalışmanın sonucu olarak, *esnek çalışmanın işgücü bulmayı kolaylaştırması, esnek çalışmayla ücret üzerinden alınan vergilerin azalması veya vergiden kaçınmanın sağlanabilmesi, esnek çalışmayla iş yoğunluğunun az olduğu dönemlerde ortaya çıkan ücret dışı personel harcamalarının da ortadan kalkması, esnek çalışmayla işgücü devriyle ortaya çıkan eğitim maliyetlerinin ortadan kalkması,* ile ilgili değişkenler için regresyon analizi anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. Modeldeki bu değişkenlerin analizi sonucunda, bu değişkenlerin işletmelerin işgücü maliyetlerini azalttığı sonucuna varılmıştır.

Esnek çalışmanın rekabet açısından önemli bir kriter olmasına yönelik regresyon analiziyle de esnek çalışmayı rekabet açısından önemli bir kriter haline getirmede aşağıdaki değişkenlerin etkili olduğunu gösteren çok değişkenli regresyon modeli ortaya konmuştur. Bu modelde esnek çalışmanın sonucu olarak, *esnek çalışmanın işgücü bulmayı kolaylaştırması, esnek çalışmanın iş yoğunluğunun az olduğu dönemlerde ortaya çıkan ücret dışı personel harcamalarının da ortadan kaldırması, esnek çalışmanın yüksek maliyet avantajı sağlaması, esnek çalışmanın kalite ve fiyat avantajını birlikte sağlaması, esnek çalışmayla talebe hızla cevap verilebilmesi, esnek çalışmanın kapasite kullanımını artırmasıyla ilgili* değişkenlerin regresyon analizi anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. Modelde yer alan bu değişkenler, işletmelerde esnek çalışmanın rekabet açısından önemli bir kriter olduğu sonucunu vermiştir.

Esnek çalışmanın sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamasına yönelik regresyon analiziyle esnek çalışmanın sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamasında aşağıdaki değişkenlerin etkili olduğunu gösteren çok değişkenli regresyon modeli ortaya konmuştur. Buna göre esnek çalışmanın sonucu olarak, *esnek çalışma sonucu iş verimiyle ortaya çıkan maliyet avantajları elde edilmesi, esnek çalışma işe devamsızlığı azaltması, esnek çalışmanın işe alım maliyetlerini minimum düzeye indirmesi, esnek çalışma çalışanların hizmet ve ürün kalitesini yükseltmesi, esnek çalışmanın ürün ve hizmetlerde değişim ve iyileşme sağlaması, esnek çalışmanın müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin en uygun düzeyde karşılaması, esnek çalışmayla talebe hızla cevap verebilme, esnek çalışmayla piyasa koşullarında talebin karşılanmasında denge sağlaması esnek çalışmayla kaynak kullanımında etkinlik sağlanmasıyla ilgili değişkenlerin regresyon analizi anlamlı ve pozitif işaretli bir ilişki söz konusudur. Modelde yer alan bu değişkenler işletmelerde esnek çalışmanın sürdürülebilir rekabet avantajı sağladığı sonucunu vermiştir.*

Esnek çalışma işletmelerin ihracatını ne yönde etkilediğine yönelik regresyon analiziyle esnek çalışmanın ihracatı olumlu yönde mi olumsuz yöndemi etkilediği noktasında aşağıdaki değişkenlerin etkili olduğunu gösteren çok değişkenli regresyon modeli ortaya konmuştur. Buna göre esnek çalışmanın sonucu olarak, *esnek çalışmayla işin yoğun olduğu dönemlerde işgücü eksikliği ile ortaya çıkan aksamaların önüne geçilmesi, esnek çalışmanın işgücü devriyle oluşan kalite kayıplarını önlenmesi, esnek çalışmanın çalışanlar arasındaki koordinasyonu artırması, esnek çalışmanın işgücü performansında artış sağlaması, esnek çalışmanın ürün ve hizmetlerde değişim ve iyileşme sağlaması, esnek çalışmayla üründe fiyat avantajı sağlanması, esnek çalışmayla karlılıkta yükselme sağlanmasıyla ilgili değişkenlerin regresyon analizi anlamlı ve pozitif işaretli bir ilişki söz konusudur. Modelde yer alan değişkenlerden işletmelerde esnek çalışmanın ihracatı olumlu yönde etkilediği ve ihracatı artırdığı sonucuna varılmıştır.*

Sonuç olarak esnek çalışma, işgücü maliyetlerini düşürülmekte, rekabet açısından önemli bir kriter olarak görülmekte, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak ve ihracat üzerinde olumlu bir etkiye sahip olmakla birlikte ihracatı artırmaktadır. Bu dört modelden esnek çalışmanın işgücü maliyetlerini düşürdüğü ve rekabet gücünü artırdığı, yapılan analizler çerçevesinde söylenebilmekte ve bu noktada hipotez kabul edilebilmektedir.

#### 4.6.2.2. Diğer Hipotezlerin Analizi ve Yorumları

Çalışmanın bu kısmında araştırmanın aşağıda yer alan diğer hipotezleri “*One Sample T Test*” ile analiz edilecektir. Bu hipotezler;

**Hipotez 2:** *Esnek çalışma işgücü maliyetlerini olumlu yönde etkilemektedir.*

**Hipotez 3:** *Esnek çalışma işletmelerde işgücü devrini azaltır ve bu yöndeki maliyetleri düşürür.*

**Hipotez 4:** *Esnek çalışma işgücü performansını olumlu yönde etkilemektedir.*

**Hipotez 5:** *Esnek çalışma işletmenin müşterileri açısından olumlu bir etkiye sahiptir.*

**Hipotez 6:** *Esnek çalışmanın, işletmenin ürün geliştirme ve yenilik politikaları üzerindeki olumlu etkisi rekabet gücünü artırmaktadır.*

**Hipotez 7:** *Esnek çalışma, işletmelerin rakipleri karşısında avantaj sağlamaktadır.*

**Hipotez 8:** *Esnek çalışma, değişen piyasa şartlarına uyum sağlamada etkili bir faktördür.*

**Hipotez 9:** *Esnek çalışma işletmelerde etkin olarak kullanılmaktadır.*

**Hipotez 2** için, esnek çalışmanın, işgücü maliyetlerine olan etkilerinin derecelendirildiği tabloda yer alan; işin yoğun olmadığı zamanlarda gereksiz ücret ödenmesinin ortadan kalkması; ücret üzerinden alınan vergilerin azalması veya vergiden kaçınmanın sağlanabilmesi; işin yoğun olduğu dönemlerde işgücü eksikliği ile ortaya çıkan aksamaların önüne geçilmesi; iş yoğunluğunun az olduğu dönemlerde ortaya çıkan ücret dışı personel harcamalarının da ortadan kalkması; iş verimiyle ortaya çıkan maliyet avantajları elde edilmesi; işgücü performansında artış sağlanması, değişkenleri toplandı ve yeni bir “H<sub>2</sub>” değişkeni türetildi.

**Tablo 4-44: “Esnek Çalışma İşgücü Maliyetlerini Olumlu Yönde Etkilemektedir.”  
Hipotezinin Tek Grup T-Testi SPSS Tablosu**

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
<i>Esnek çalışma işgücü maliyetlerini olumsuz yönde etkilemektedir</i>	66	7,1212	2,89570	0,35644

One-Sample Test

Test Value = 0						
<i>Esnek çalışma işgücü maliyetlerini olumsuz yönde etkilemektedir</i>	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
	19,979	65	0,000	7,1212	6,4094	7,8331

*Hipotez 2: Esnek çalışma işgücü maliyetlerini olumsuz yönde etkilemektedir.* Hipotez 2= “H<sub>2</sub>” değişkeninin ortalaması sıfırdan küçüktür.  $-12 \leq H_2 \leq 12$  burada değerlerin 12 alınmasındaki sebep 5’li likert ölçekli sorularda kesinlikle katılıyorum +2, katılıyorum +1, ne katılıyorum ne katılmıyorum 0, katılmıyorum -1, kesinlikle katılmıyorum -2 olarak sayısal değer verilmiştir. Bu sayısal değerlerin artı ve eksi yönde en yüksek olan değeri 2’dir. Altı değişken olması sebebiyle artı ve eksi yönde bir kişi 6 cevaplama yapabilecektir. En yüksek ve en düşük değerde +2 ve -2 olduğuna göre  $6 \times 2 = 12$  ve  $6 \times -2 = -12$  olacaktır.

Ortalamanın ( $-12 \leq H_2 \leq 12$ ) ortalamasının sıfırdan farklılığını test etmek için “*One Sample T Test*” kullanılmıştır. Bunun nedeni ise ortalama ile sıfır arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığının belirlenmesidir. Tablo 4-44’de hesaplanan T istatistiği 19,979’dur. P değeri ise 0.000’dır. Bu değer  $\text{sig.} < \alpha$  (hata sınırı 0.05) ise hipotez reddedilir. Dolayısıyla hipotez reddedilmiştir ve sonuç olumludur. Ancak bu sonuç tek başına yeterli değildir. Bunun için söz konusu değişkene ilişkin ortalama değere bakılması gerekir. Ölçülen ortalama değer 7,1212 olarak çıkmıştır ve “H<sub>2</sub>” değişkeninin ortalaması sıfırdan büyük çıkmıştır. Bu sonuca göre *esnek çalışma işgücü maliyetlerini olumlu yönde etkilemektedir.*

**Hipotez 3** için, esnek çalışmanın işgücü devri üzerindeki etkilerini maliyetler açısından derecelendirildiği tabloda yer alan; işe alım maliyetlerini minimum düzeye indirmesi, işgücü devriyle ortaya çıkan eğitim maliyetlerinin ortadan kalkması; işgücü devriyle oluşan iş kaybının ortadan kalkması; işgücü devriyle oluşan kalite kayıplarının



önlenmesi; işe alışma esnasında ortaya çıkan iş kazaları ve kaynak israfının önüne geçilmesi; işgücü devriyle ortaya çıkan verimlilik kaybının önlenmesi değişkenleri toplandı ve yeni bir “H<sub>3</sub>” değişkeni türetildi.

**Tablo 4-45: “Esnek Çalışma İşletmelerde İşgücü Devrini Azaltır ve Bu Yöndeki Maliyetleri Düşürür.” Hipotezinin Tek Grup T-Testi SPSS Tablosu**

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
<i>Esnek çalışma işgücü devrini artırarak bu yöndeki maliyetleri yükseltir</i>	56	6,8571	2,67261	0,35714

One-Sample Test

Test Value = 0						
<i>Esnek çalışma işgücü devrini artırarak bu yöndeki maliyetleri yükseltir</i>	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
	19,200	55	0,000	6,8571	6,1414	7,5729

*Hipotez 3: Esnek çalışma işgücü devrini artırarak bu yöndeki maliyetleri yükseltir.*

Hipotez 3= “H<sub>3</sub>” değişkeninin ortalaması sıfırdan küçüktür. Ortalamanın ( $-12 \leq H_3 \leq 12$ ) sıfırdan farklılığını test etmek için “*One Sample T Test*” kullanılmıştır. Bunun nedeni ise ortalama ile sıfır arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığının belirlenmesidir. Tablo 4-45’de hesaplanan T istatistiği 19,200 olarak belirlenmiş ve P değeri ise 0.000 olarak bulunmuştur. Bu değer  $\text{sig.} < \alpha$  (hata sınırı 0.05) ise hipotez reddedilir. Dolayısıyla hipotez reddedilmiştir ve sonuç olumludur. Ancak bu sonuç tek başına yeterli değildir. Bunun için söz konusu değişkene ilişkin ortalama değere bakılması gerekir. Ölçülen ortalama değer 6,8571 olarak çıkmıştır ve “H<sub>3</sub>” değişkeninin ortalaması sıfırdan büyük çıkmıştır. Bu sonuca göre *esnek çalışma işletmelerde işgücü devrini azaltır ve bu yöndeki maliyetleri düşürür.*

**Hipotez 4** için, esnek çalışmanın işgücü performansına olan olumlu etkilerinin derecelendirildiği tabloda yer alan; işe devamsızlığı azaltmıştır; çalışanların motivasyonunu artırmıştır; çalışanlar arasındaki koordinasyonu artırmıştır; çalışanların hizmet ve ürün kalitesini yükseltmiştir; işgücü verimliliğini artırmıştır; iş kazaları ve meslek hastalıklarında azalma olmuştur, değişkenleri toplandı ve yeni bir “H<sub>4</sub>” değişkeni türetildi.

**Tablo 4-46: “Esnek Çalışma İşgücü Performansını Olumlu Yönde Etkilemektedir.”  
Hipotezinin Tek Grup T-Testi SPSS Tablosu**

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
<i>Esnek çalışma işgücü performansını olumsuz yönde etkilemektedir</i>	50	5,6600	2,39566	0,33880

One-Sample Test

Test Value = 0						
<i>Esnek çalışma işgücü performansını olumsuz yönde etkilemektedir</i>	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
		16,706	49	0,000	5,6600	4,9792

*Hipotez 4: Esnek çalışma işgücü performansını olumsuz yönde etkilemektedir.* Hipotez 4= “H<sub>4</sub>” değişkeninin ortalaması sıfırdan küçüktür. Ortalamanın (-12 ≤ H<sub>4</sub> ≤ 12) sıfırdan farklılığını test etmek için “One Sample T Test” kullanılmıştır. Bu şekilde ortalama ile sıfır arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığı belirlenmeye çalışılacaktır. Tablo 4-46’da hesaplanan T istatistiği 16,706 olarak belirlenmiş ve P değeri ise 0.000 olarak bulunmuştur. Bu değer sig.< α (hata sınırı 0.05) ise hipotez reddedilir. Dolayısıyla hipotez reddedilmiştir ve sonuç olumludur. Ancak bu sonuç tek başına yeterli değildir. Bunun için söz konusu değişkene ilişkin ortalama değere bakılması gerekir. Ölçülen ortalama değer 5,6600 olarak çıkmıştır ve “H<sub>4</sub>” değişkeninin ortalaması sıfırdan büyük çıkmıştır. *Sonuç olarak esnek çalışma işgücü performansını olumlu yönde etkilemektedir.*

**Hipotez 5** için, esnek çalışmanın müşteriler açısından olumlu etkilerinin derecelendirildiği tabloda yer alan, üründe fiyat avantajı; daha kaliteli ürün; daha kaliteli hizmet; müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin en uygun düzeyde karşılanması; yüksek müşteri memnuniyeti değişkenleri toplandı ve yeni bir “H<sub>5</sub>” değişkeni türetildi.

**Tablo 4-47: “Esnek Çalışma İşletmenin Müşterileri Açısından Olumlu Bir Etkiye Sahiptir.” Hipotezinin Tek Grup T-Testi SPSS Tablosu**

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
<i>Esnek çalışma işletmenin müşterileri açısından olumsuz bir etkiye sahiptir</i>	54	5,9259	2,30546	0,31373

One-Sample Test

Test Value = 0						
<i>Esnek çalışma işletmenin müşterileri açısından olumsuz bir etkiye sahiptir</i>	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
	18,888	53	0,000	5,9259	5,2967	6,5552

*Hipotez 5: Esnek çalışma işletmenin müşterileri açısından olumsuz bir etkiye sahiptir.*

Hipotez 5= “H<sub>5</sub>” değişkeninin ortalaması sıfırdan küçüktür. Ortalamanın (-10 ≤ H<sub>5</sub> ≤ 10) sıfırdan farklılığını test etmek için “One Sample T Test” kullanılmıştır. Bu şekilde ortalama ile sıfır arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığı belirlenmeye çalışılacaktır. Tablo 4-47’de hesaplanan T istatistiği 18,888 olarak belirlenmiş ve P değeri ise 0.000 olarak bulunmuştur. Bu değer sig.< α (hata sınırı 0.05) ise hipotez reddedilir. Dolayısıyla hipotez reddedilmiştir ve sonuç olumludur. Ancak bu sonuç tek başına yeterli değildir. Bunun için söz konusu değişkene ilişkin ortalama değere bakılması gerekir. Ölçülen ortalama değer 5,9259 olarak çıkmıştır ve “H<sub>5</sub>” değişkeninin ortalaması sıfırdan büyük çıkmıştır. *Sonuç olarak esnek çalışma işletmenin müşterileri açısından olumlu bir etkiye sahiptir.*

**Hipotez 6** için, esnek çalışmanın, işletmenin ürün geliştirme ve yenilik politikaları üzerindeki etkilerini rekabet gücü açısından derecelendirildiği tabloda yer alan, müşteri gereksinimlerine ve beklentilerine hızla cevap vermek; mal ile hedef kitle arasında uyum sağlamak; rakiplerin uygulamalarından daha farklı çözümler üretmek; ürün ve hizmetlerde değişim ve iyileşme sağlamak; ürün yaşam devrine hız kazandırmak, değişkenleri toplandı ve yeni bir “H<sub>6</sub>” değişkeni türetildi.

**Tablo 4-48: “Esnek Çalışmanın, İşletmenin Ürün Geliştirme ve Yenilik Politikaları Üzerindeki Olumlu Etkisi Rekabet Gücünü Artırmaktadır.” Hipotezinin Tek Grup T-Testi SPSS Tablosu**

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
<i>Esnek çalışmanın, işletmenin ürün geliştirme ve yenilik politikaları üzerindeki olumsuz etkisi rekabet gücünü azaltmaktadır</i>	47	6,4681	1,96547	0,28669

One-Sample Test

Test Value = 0						
<i>Esnek çalışmanın, işletmenin ürün geliştirme ve yenilik politikaları üzerindeki olumsuz etkisi rekabet gücünü azaltmaktadır</i>	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
	22,561	46	0,000	6,4681	5,8910	7,0452

*Hipotez 6: Esnek çalışmanın, işletmenin ürün geliştirme ve yenilik politikaları üzerindeki olumsuz etkisi rekabet gücünü azaltmaktadır. Hipotez 6= “H<sub>6</sub>” değişkeninin ortalaması sıfırdan küçüktür. Ortalamanın (-10 ≤ H<sub>6</sub> ≤ 10) sıfırdan farklılığını test etmek için “One Sample T Test” kullanılmıştır. Bu şekilde ortalama ile sıfır arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığı belirlenmeye çalışılacaktır. Tablo 4-48’de hesaplanan T istatistiği 22,561 olarak belirlenmiş ve P değeri ise 0.000 olarak bulunmuştur. Bu değer sig.< α (hata sınırı 0.05) ise hipotez reddedilir. Dolayısıyla hipotez reddedilmiştir ve sonuç olumludur. Ancak bu sonuç tek başına yeterli değildir. Bunun için söz konusu değişkene ilişkin ortalama değere bakılması gerekir. Ölçülen ortalama değer 6,4681 olarak çıkmış ve buna göre “H<sub>6</sub>” değişkeninin ortalaması sıfırdan büyük çıkmıştır. Sonuç olarak esnek çalışmanın, işletmenin ürün geliştirme ve yenilik politikaları üzerindeki olumlu etkisi rekabet gücünü artırmaktadır.*

**Hipotez 7** için, esnek çalışmanın işletmelerin rakipleri karşısında sağladığı avantajların derecelendirildiği; değişen piyasa şartlarına hızla uyum sağlama; talebe hızla cevap verebilme; kapasite kullanımında etkinlik sağlama; kaynak kullanımında etkinlik sağlama; yüksek maliyet avantajı; sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama; kalite ve fiyat avantajını birlikte sağlama; karlılıkta yükselme, değişkenleri toplandı ve yeni bir “H<sub>7</sub>” değişkeni türetildi.

**Tablo 4-49: “Esnek Çalışma, İşletmelerin Rakipleri Karşısında Avantaj Sağlamaktadır.” Hipotezinin Tek Grup T-Testi SPSS Tablosu**

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
<i>Esnek çalışma, işletmelerin rakipleri karşısında avantaj sağlamamaktadır</i>	62	8,8871	3,59008	0,45594

One-Sample Test

Test Value = 0						
<i>Esnek çalışma, işletmelerin rakipleri karşısında avantaj sağlamamaktadır</i>	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
	19,492	61	0,000	8,8871	7,9754	9,7988

*Hipotez 7: Esnek çalışma, işletmelerin rakipleri karşısında avantaj sağlamamaktadır.*

Hipotez 7= “H<sub>7</sub>” değişkeninin ortalaması sıfırdan küçüktür. Ortalamanın (-16 ≤ H<sub>7</sub> ≤ 16) sıfırdan farklılığını test etmek için “*One Sample T Test*” kullanılmıştır. Bu şekilde ortalama ile sıfır arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığı belirlenmeye çalışılacaktır. Tablo 4-49’da hesaplanan T istatistiği 19,492 olarak belirlenmiş ve P değeri ise 0.000 olarak bulunmuştur. Bu değer sig.< α (hata sınırı 0.05) ise hipotez reddedilir. Dolayısıyla hipotez reddedilmiştir ve sonuç olumludur. Ancak bu sonuç tek başına yeterli değildir. Bunun için söz konusu değişkene ilişkin ortalama değere bakılması gerekir. Ölçülen ortalama değer 8,8871 olarak çıkmıştır ve “H<sub>7</sub>” değişkeninin ortalaması sıfırdan büyük çıkmıştır. *Sonuç olarak esnek çalışma, işletmelerin rakipleri karşısında avantaj sağlamaktadır.*

**Hipotez 8** için, değişen piyasa şartlarında esnek çalışma uygulamasının işletmelere sağladığı avantajların derecelendirildiği; değişen piyasa şartlarında gerek duyulduğu ölçüde işgücü sağlaması; işgücü maliyetlerini azaltmış olması; piyasa koşullarında talebin karşılanmasında denge sağlaması; kapasitenin piyasa koşullarının gerektirdiği en uygun seviyede kullanılması; verimliliği yükseltmiş olması; karlılığı artırması, değişkenleri toplandı ve yeni bir “H<sub>8</sub>” değişkeni türetildi.

**Tablo 4-50: “Esnek Çalışma, Değişen Piyasa Şartlarına Uyum Sağlamada Etkili Bir Faktördür.” Hipotezinin Tek Grup T-Testi SPSS Tablosu**

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
<i>Esnek çalışma, değişen piyasa şartlarına uyum sağlamada etkili bir faktör değildir.</i>	64	7,2969	2,32092	,29011

One-Sample Test

Test Value = 0						
<i>Esnek çalışma, değişen piyasa şartlarına uyum sağlamada etkili bir faktör değildir.</i>	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
	25,152	63	,000	7,2969	6,7171	7,8766

*Hipotez 8: Esnek çalışma, değişen piyasa şartlarına uyum sağlamada etkili bir faktör değildir.* Hipotez 8= “ $H_8$ ” değişkeninin ortalaması sıfırdan küçüktür. Ortalamanın ( $-12 \leq H_8 \leq 12$ ) sıfırdan farklılığını test etmek için “*One Sample T Test*” kullanılmıştır. Bu şekilde ortalama ile sıfır arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığı belirlenmeye çalışılacaktır. Tablo 4-50’de hesaplanan T istatistiği 25,152 olarak belirlenmiş ve P değeri ise 0.000 olarak bulunmuştur. Bu değer  $\text{sig.} < \alpha$  (hata sınırı 0.05) ise hipotez reddedilir. Dolayısıyla hipotez reddedilmiştir ve sonuç olumludur. Ancak bu sonuç tek başına yeterli değildir. Bunun için söz konusu değişkene ilişkin ortalama değere bakılması gerekir. Ölçülen ortalama değer 7,2969 olarak çıkmıştır ve “ $H_8$ ” değişkeninin ortalaması sıfırdan büyük çıkmıştır. *Sonuç olarak esnek çalışma, değişen piyasa şartlarına uyum sağlamada etkili bir faktördür.*

**Hipotez 9** için, esnek çalışmanın, işletmelerde yeterince etkin olarak kullanılması “*One Sample T Test*” ile test edilmiştir. Hipotez 9: Esnek çalışma, işletmelerde yeterince etkin olarak kullanılmamaktadır. Hipotez 9= “ $H_9$ ” değişkeninin ortalaması sıfırdan küçüktür. Ortalamanın ( $-2 \leq H_9 \leq 2$ ) sıfırdan farklılığını test etmek için “*One Sample T Test*” kullanılmıştır. Bu şekilde ortalama ile sıfır arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığı belirlenmeye çalışılacaktır.

**Tablo 4-51: “Esnek Çalışma, İşletmelerde Yeterince Etkin Olarak Kullanılmaktadır.”  
Hipotezinin Tek Grup T-Testi SPSS Tablosu**

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Esnek çalışma, işletmelerde yeterince etkin olarak kullanılmamaktadır	66	0,77	0,740	0,091

One-Sample Test

Test Value = 0						
Esnek çalışma, işletmelerde yeterince etkin olarak kullanılmamaktadır	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
	8,484	65	0,000	0,77	0,59	0,95

Tablo 4-51’de hesaplanan T istatistiği 8.484 olarak belirlenmiş ve P değeri ise 0.000 olarak bulunmuştur. Bu değer  $\text{sig.} < \alpha$  (hata sınırı 0.05) ise hipotez reddedilir. Dolayısıyla hipotez reddedilmiştir ve sonuç olumludur. Ancak bu sonuç tek başına yeterli değildir. Bunun için söz konusu değişkene ilişkin ortalama değere bakılması gerekir. Ölçülen ortalama değer 0,77 olarak çıkmıştır ve “H<sub>8</sub>” değişkeninin ortalaması sıfırdan büyük çıkmıştır. *Sonuç olarak esnek çalışma, işletmelerde yeterince etkin olarak kullanılmaktadır.*

#### 4.7. Genel Değerlendirme

Sanayileşme sürecinin tamamlanmasıyla birlikte başlayan dünya düzeninin yeniden yapılanması tek bir dünya “küreselleşme” olarak kendini göstermiştir. Bu süreci hızlandıran ise artan rekabet ve teknolojiye meydana gelen baş döndürücü gelişmelerdir. Ortaya çıkan bu gelişmeler sermaye hareketlerine, üretim ve hizmet faaliyetlerine, ticari ve teknolojik gelişmelere ve insana uluslararası bir nitelik kazandırmıştır. Bu sürece bağlı olarak yaşanan krizler ve piyasalarda belirsizlikler artmıştır. Böyle bir ortam, işletmelerin rekabet koşullarına ayak uydurmalarını ve rekabet gücünü koruyabilmelerini son derece zorlaştırmaktadır.

Küresel anlamda yaşanan bu dönüşüm işletmelerin kabuk değiştirmesine neden olurken beraberinde çalışma hayatını da önemli ölçüde etkilemektedir. Yaşanan dönüşüm her biri diğeri ile ilişkili olarak yaşamımızın yönünde derin değişiklikler meydana

getirmektedir. Bir ülkenin işgücü piyasasındaki koşullar diğer ülkelerin işgücü piyasasını etkilemekte, çalışma koşulları üzerinde zincirleme sonuçlar doğurabilmektedir.

Esnek çalışmanın bu süreçte sermayenin ihtiyaçlarından doğduğu noktasında görüş birliği vardır. Bu sebeple büyük işletmeler üretim maliyetlerini düşürmek, yeni pazarlar bulmak, hatta üretime devam edebilmek noktasında yeni arayışlar içine girmişlerdir. Bu, işletmeleri organizasyonel açıdan son derece çevik, bürokrasiden uzak yapılanmalara zorlayan bir süreç olarak görülür. Zira değişimin son derece yoğun olduğu bir ortamda çevresel faktörlerin çabuk algılanıp kararların çabuk verilmesi zorunludur. Bütün dünyada işletmelerin, artan rekabet ortamında, pazar farklılaşması ve talepteki dinamik değişimlere hızla cevap verebilmeleri ve hayatta kalabilmeleri için esnek bir yapıya sahip olmaları zorunlu hale gelmiştir.

Dünyada rekabet şartlarına ayak uydurabilmek ve hayatta kalabilmek için, işletmeler çalışma hayatında esneklik yolu ile verimliliklerini artırma ve üretim maliyetlerini düşürme yoluna gitmişlerdir. Ayrıca işletmeler bu yöntemle değişen piyasa şartlarına hızla uyum sağlama yeteneklerini artırmaya çalışmışlardır. Ekonomik nedenler ve müşterilerden kaynaklanan talep dalgalanmaları bu yeteneğin hızlı bir şekilde ve zamanında uygulanmasını gerektirmektedir. Esnek çalışma şekilleri, örgütlerin bu yeni pazar şartlarına, düşük maliyetlerle ve hızlı uyum sağlayabilmeleri imkânını vermiştir. Esnek çalışma, çalışma saatlerini talebe göre arttırma veya azaltma, işgücünü daha kolay işe alma veya işten çıkarma, sağlık ve güvenlik riski büyük işleri fason üretim ve taşeron kullanımı gibi yollarla yaptırarak, bu riski başkalarına yüklemeye olanağını işletmelere sağlamıştır. Esnek çalışmayı uygulayan ülkeler ve işletmeler için esneklik bir rekabet gücü ve başarı faktörüdür.

Türkiye’de işletmelerin rekabet gücü kazanmaları açısından verimliliklerini yükseltmeleri, maliyetlerini düşürmeleri, müşterilerin beklentilerinin en uygun düzeyde ve zamanında karşılamaları önemlidir. Özellikle Türkiye ekonomisinin ihracatında lider konumunda bulunan tekstil sektörü, ülke ekonomisinin lokomotif konumundadır. Bu sektörde hem iç piyasada hem de dış piyasada rakiplere üstünlük sağlanması ve sektörün elini güçlendirmesi açısından fevkalade önemlidir. İşletmelerin verimliliğini yükseltmeleri, işgücü maliyetlerini düşürmeleri ve talebe hızla cevap verebilmeleri esnek çalışma uygulamalarını gerektirmektedir. Tekstil sektöründe bu yönde esnek çalışma yoğun olarak



kullanılmaktadır. Fason üretim, eve iş verme, part-time çalışma ve çağrı üzerine çalışma gibi çalışma şekilleri bu sektörde kullanılmaktadır. Zaten bu çalışma şekillerinin uygulanmasında temel amaç verimliliğin yükseltilmesi, işgücü maliyetlerinin düşürülmesi ve rekabet gücü kazanılmasıdır. Gerçekten esnek çalışmanın işgücü maliyetlerini düşürüp düşürmediğinin ve rekabet gücünü artırıp artırmadığının ortaya konması sektör ve ülke ekonomisi açısından önemlidir.

Çalışmanın temelini oluşturan likert ölçekli sorular üzerinde yapılan tanımlayıcı istatistik verilerinin genel bir değerlendirilmesi yapıldığında esnek çalışmanın işveren veya işletme yöneticileri için ne anlam ifade ettiğine yönelik sorulara verilen cevapların homojenliğinin en yüksek olduğu soru grubudur. Bu soru grubu içindeki tanımlamalardan ortalaması en yüksek olan ve en çok kabul gören tanımlama ise “çevresel belirsizliklere ve değişen şartlara hızla ayak uydurmaktır.” Bu soru 66 kişinin cevapladığı likert ölçekli sorular arasında basıklığı bütün tanımlayıcı istatistik değerleri içinde (5.84) en yüksek olanıdır. Bu dağılımın sivri olduğunu gösterir.

İşletmeyi esnek çalışmaya iten etkenlerin tanımlayıcı istatistiklerine bakıldığında en yüksek ortalamaya talebe hızla cevap verebilme ve piyasadaki dalgalanmalara uyum sağlamanın sahip olduğu görülür. Dolayısıyla işletmenin esnek çalışma uygulamasındaki en önemli etkenler talebe hızla cevap verebilmek ve piyasadaki dalgalanmalara uyum sağlamaktır. Sorulara verilen cevapların dağılımı homojen sayılır ve soruların hepsinin dağılımı basıktır.

İşgücü maliyetlerinin yüksek olmasındaki etkenlerin tanımlayıcı istatistik verilerine bakıldığında, ücretler üzerinden alınan vergilerin yüksek olması ve dolarda yaşanan düşüşün, işgücü maliyetlerinin yüksek olmasındaki en önemli etkenler olduğu görülür. Sorulara verilen cevapların dağılımları nispeten homojen sayılabilir.

Esnek çalışmanın işgücü maliyetlerine olan etkilerinin tanımlayıcı istatistik verilerine göre, işin yoğun olduğu dönemlerde işgücü eksikliği ile ortaya çıkan aksamaların önüne geçilmesi, işin yoğun olmadığı zamanlarda gereksiz ücret ödenmesinin ortadan kalkması ve iş yoğunluğunun az olduğu dönemlerde ortaya çıkan ücret dışı personel harcamalarının ortadan kalkması ortalaması en yüksek sorulardır. Yani işin yoğun olduğu dönemlerde işgücü eksikliği ile ortaya çıkan aksamaların önüne geçilmesi, işin yoğun olmadığı

zamanlarda gereksiz ücret ödenmesinin ortadan kalkması ve iş yoğunluğunun az olduğu dönemlerde ortaya çıkan ücret dışı personel harcamalarının ortadan kalkması işgücü maliyetlerini düşürmektedir. Soruların geneline verilen cevapların dağılımı homojenlikten nispeten uzaktır.

Esnek çalışmanın işgücü devri üzerindeki etkilerinin maliyetler açısından değerlendirildiği tanımlayıcı istatistik verilerine göre, esnek çalışmanın işe alım maliyetlerini minimum düzeye indirmesi ve işgücü devriyle oluşan iş kaybını ortadan kaldırması cevapları ortalaması en yüksek cevaplardır. Dolayısıyla esnek çalışma işgücü devrini azalttığı için işe alım maliyetlerini minimum düzeye indirmekte ve işgücü devriyle oluşan iş kaybını ortadan kaldırmaktadır. Bu süreçte işgücü maliyetlerini düşürmektedir. Esnek çalışmanın işgücü devri üzerindeki etkilerinin maliyetler açısından değerlendirilmesine yönelik sorulara verilen cevaplara bakıldığında değerler çok farklı olmamakla birlikte heterojen bir dağılım söz konusudur. Basıklık dağılımına bakıldığında bütün sorular basıktır. Soruların genelinde mod değeri ortalamadan düşük olduğu için cevapların dağılımı sağa asimetriktir.

Esnek çalışmanın işgücü performansına olumlu etkilerinin tanımlayıcı istatistik verilerine bakıldığında, sırasıyla işe devamsızlığı azaltmış olması, çalışanların hizmet ve ürün kalitesini yükseltmiş olması ve işgücü verimliliğini yükseltmiş olması ortalaması en yüksek cevaplardır. Diğer bir ifadeyle işe devamsızlığı azaltmış olması, çalışanların hizmet ve ürün kalitesini yükseltmiş olması ve işgücü verimliliğini yükseltmiş olması esnek çalışmanın işgücü performansına yönelik en önemli etkileridir. Esnek çalışmanın işgücü performansına olumlu etkilerine yönelik soruların dağılımı homojenlikten uzaktır. Soruların içinde bir soru hariç mod değeri ortalamadan düşük olduğu için cevapların dağılımı sağa asimetriktir ve yine soruların içinde bir soru hariç cevapların dağılımı  $\alpha_4 < 3$  olduğundan dolayı basıktır.

Esnek çalışmanın müşteriler açısından olumlu etkilerinin tanımlayıcı istatistiğine göre, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin en uygun düzeyde karşılanması ve yüksek müşteri memnuniyeti sağlaması ortalaması en yüksek cevaplardır. Bu duruma göre esnek çalışmayla müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin en uygun düzeyde karşılanması ve yüksek müşteri memnuniyeti sağlaması, işletmenin müşterileri üzerinde güçlü bir pozitif etkiye sebep olmaktadır. Esnek çalışmanın müşteriler açısından olumlu etkilerine yönelik

soruların dağılımı homojenlikten uzaktır. Soruların yarısından fazlasının mod değeri ortalamadan düşük olduğu için cevapların dağılımı sağa asimetriktir ve yine soruların hepsinde cevapların dağılımı  $\alpha_4 < 3$  olduğundan dolayı basıktır.

Esnek çalışmanın işletmenin ürün geliştirme ve yenilik politikaları üzerindeki etkilerinin rekabet gücü açısından değerlendirildiği tanımlayıcı istatistik dağılımına göre müşteri gereksinimlerine ve beklentilerine hızla cevap verilmesi ve mal ile hedef kitle arasında uyum sağlanması sorularına verilen cevapların ortalaması en yüksek olanlarıdır. Dolayısıyla esnek çalışmayla müşteri gereksinimlerine ve beklentilerine hızla cevap verilmesi ve mal ile hedef kitle arasında uyum sağlanması işletmenin rekabet gücü açısından önemli bir etkiye sahiptir. Soruların geneline verilen cevapların dağılımı nispeten heterojen bir özellik sergilemektedir. Soruların hepsinde  $\alpha_4 < 3$  olduğu için dağılım basıktır.

Esnek çalışmanın işletmelerin rakipleri karşısında sağladığı avantajların tanımlayıcı istatistiklerine bakıldığında ise, sırasıyla talebe hızla cevap verebilme, değişen piyasa şartlarına hızla uyum sağlama ve kapasite kullanımında etkinlik sağlanması sorularına verilen cevaplar, ortalaması en yüksek olan cevaplardır. Bu esnek çalışmayla talebe hızla cevap verilmesi, değişen piyasa şartlarına hızla uyum sağlanması ve kapasite kullanımında etkinlik sağlanması işletmenin rakipleri karşısında sağladığı en önemli avantajlardır. Esnek çalışmanın işletmelerin rakipleri karşısında sağladığı avantajlara yönelik sorulara verilen cevapların dağılımları heterojendir. Bu sapmanın yüksek olduğunu göstermektedir. Mevcut sekiz soru içinde iki soru hariç mod değeri ortalamadan düşük olduğu için cevapların dağılımı sağa asimetriktir ve yine soruların içinde bir soru hariç cevapların dağılımı  $\alpha_4 < 3$  olduğundan dolayı basıktır.

Değişen piyasa şartlarında esnek çalışma uygulamasının işletmelere sağladığı avantajların tanımlayıcı istatistiklerine göre, sırasıyla değişen piyasa şartlarında gerek duyulduğu ölçüde işgücü sağlama, piyasa koşullarında talebin karşılanmasında denge sağlama ve kapasitenin piyasa koşullarının gerektirdiği en uygun seviyede kullanılması sorularına verilen cevaplar ortalamaları en yüksek olanlarıdır. Esnek çalışmanın değişen piyasa şartlarında gerek duyulduğu ölçüde işgücü sağlama, piyasa koşullarında talebin karşılanmasında denge sağlama ve kapasitenin piyasa koşullarının gerektirdiği en uygun

seviyede kullanılması, değişen piyasa şartlarında işletmelere sağladığı en etkili avantajlardır. Değişen piyasa şartlarında esnek çalışma uygulamasının işletmelere sağladığı avantajlara yönelik sorulara verilen cevapların dağılımları heterojendir. Bu sapmanın yüksek olduğunu göstermektedir. Mevcut altı soru içinde iki soru hariç mod değeri ortalamadan düşük olduğu için cevapların dağılımı sağa asimimetrik ve yine her bir soruya verilen cevapların dağılımını  $\alpha_4 < 3$  olduğundan dolayı basıktır.

Sonuç olarak tanımlayıcı istatistiklerden elde edilen verilere göre işgücü maliyetlerinin yüksek olmasındaki etkenlerden en önemlileri dolardaki düşme ve ücretler üzerinden alınan vergilerin yüksek olmasıdır. Bu noktada maliyetlerin düşürülmesinde, işgücü devrinin azalmasında ve işgücü performansının artırılmasında esnek çalışma önemli bir rol oynamaktadır. İşin yoğun olduğu dönemlerde işgücü eksikliği ile ortaya çıkan aksamaların önüne geçilmesi ile işin yoğun olmadığı zamanlarda gereksiz ücret ödenmesinin ortadan kalkması işgücü maliyetleri yönündeki önemli etkilerdir. Esnek çalışmanın işe alım maliyetlerini minimum düzeye indirmesi ve işgücü devriyle oluşan iş kaybının ortadan kalkması ise hem işgücü maliyetleri hemde işgücü devrinin minimize edilmesi yönündeki etkilerdir. Esnek çalışmanın işe devamsızlığı azaltmış olması ve çalışanların hizmet ve ürün kalitesini yükseltmiş olması ise hem maliyetlerin düşürülmesi hemde işgücü performansının yükseltilmesi yönünde ortaya çıkan olumlu etkilerdir.

İşletmelerin mevcut durumlarına müşteriler, ürün ve yenilik politikaları ile işletmelerin rakipleri karşısında sağladığı avantajlar kısaca rekabet gücü açısından bakıldığında, işletmeyi esnek çalışmaya iten etkenler içerisinde en güçlü olanı, talebe hızla cevap verebilmedir. Esnek çalışmanın müşteriler açısından olumlu etkilerinden en güçlü olan yönü, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin en uygun düzeyde karşılamasıdır. Esnek çalışmanın işletmenin ürün geliştirme ve yenilik politikaları üzerindeki etkilerinin rekabet gücü açısından en güçlü yönü ise, müşteri gereksinimlerine ve beklentilerine hızla cevap vermektir. Esnek çalışmanın işletmelerin rakipleri karşısında sağladığı avantajlardan en etkili olanı da, talebe hızla cevap verebilmektir. Dolayısıyla esnek çalışmayla talebin hızla karşılanması ve müşteri gereksinim ve beklentilerine hızla cevap verilmesi, esnek çalışmanın işletmelere sağladığı en önemli avantajlar olarak görülmekte ve bu durumun rekabet açısından önemi ön plana çıkmaktadır.

Çalışmada beş ve beşin üzerinde şubesi olan tekstil işletmelerinde esnek çalışma uygulaması kapsamında, esnek çalışmanın işgücü maliyetleri ve rekabet gücü üzerindeki etkisinin ne yönde olduğunu belirlemek amacıyla, bir ana hipotez ve onu destekleyici nitelikte sekiz hipotez belirlenmiştir. Çalışmanın ana hipotezini birinci hipotez oluşturmakta olup, hipotez sonuçları aşağıda değerlendirilmiştir.

“*Esnek çalışmanın işgücü maliyetlerini düşürmesi ve rekabet gücünü artırması*” ile ilgili hipotez için oluşturulan modeller sonucunda esnek çalışmanın işgücü maliyetlerinin düşürülmesi ve rekabet gücünün artırılmasında etkili olduğu yapılan analizler çerçevesinde söylenebilir. Bu durum sonucunda ise **Hipotez 1** kabul edilebilir. Çalışmaya yönelik belirlenen bu temel hipotezi, teorik çalışmalar da destekler niteliktedir. Hipotez, esnek çalışmanın işgücü maliyetlerini düşürdüğünü, rekabet gücünü artırdığını ifade etmektedir. Esnek çalışmanın işgücü maliyetlerini azalttığı ve rekabet gücünü artırdığına yönelik hipotezin ortaya koyduğu temel sonuçlarla ilgili vurgu noktaları şunlardır.

Birinci hipotezin sınanmasında kullanılan esnek çalışmanın işgücü maliyetlerini azaltılmasına yönelik kurulan regresyon modeli genel olarak değerlendirilmektedir. Hipotez sonucu, değişen piyasa şartlarına hızla uyum sağlama yeteneğinin esnek çalışmayla artması, işletmelerin maliyetlerini minimize etmelerinde etkilidir. Özellikle piyasalarda meydana gelen ani değişimler sonucunda ortaya çıkan belirsizlik ve dengesizliklerin bertaraf edilmesinde işletmelere büyük yararlar sağlamaktadır. Talebin daraldığı dönemlerde işgücünün kolaylıkla işten çıkartılabilmesi veya çalışma sürelerinin azaltılarak ücretlerin düşürülmesi yoluna gidilebilmesi mümkündür. Talebin arttığı dönemlerde ise kolaylıkla işgücü temin edilebilmektedir. Ayrıca bu çalışma şekliyle uzun saatler çalışılabilmektedir. Hatta gerekli hallerde kapasite artırılabilmekte böylece birim işgücü maliyetleri düşürülebilmektedir. Bütün bu süreçler işgücü maliyetlerinin düşürülmesi açısından etkilidir. Esnek çalışmayla ücret üzerinden alınan vergilerin azalması veya vergiden kaçınmanın sağlanabilmesi, işletme açısından önemli olan bir diğer etkidir. Esnek çalışmayla ücretler üzerinden alınan vergilerden kurtulmak da mümkün olmaktadır. Çalışma yapılan işletmelerin mağazalarında çalıştırılan işgücünün büyük bir kısmının öğrenci olması ve bunların özellikle işin yoğun olduğu dönemlerde part time ve çağrı üzerine çalıştırılması, ayrıca evde çalışmayla ev hanımlarının çalıştırılması bu işletmelerin ücretler üzerinden alınan vergilerden kaçınmalarında önemli bir etkendir. Esnek çalışmayla işin yoğun olduğu dönemlerde işgücü eksikliği ile ortaya

çıkan aksamaların önüne geçilmesi de işletmeler açısından bir diğer önemli etkidir. İşletmeler özellikle işin yoğun olduğu dönemlerde işgücü eksikliği sebebiyle ortaya çıkan aksamaları esnek çalışma yöntemiyle kolaylıkla atlatabilmektedir. Bu dönemde ya işgücü temin edilmekte ya da mevcut işgücü ile uzun saatler çalışılmaktadır. Genellikle yapılan, işgücü teminidir. Bu nedenle oluşan aksamaların önüne geçilmesi işletmeler açısından bir maliyet avantajı sağlamaktadır. Dolayısıyla esnek çalışmayla yüksek maliyet avantajı sağlanması işletmeler açısından olayın bir diğer etkili yönüdür. Ayrıca esnek çalışmanın işgücü devrini azaltması, işgücü devriyle oluşan iş kaybını ortadan kaldırmaktadır. Bu çalışma şekli, işe duyulan memnuniyeti artırmaktadır. Bu durum işe devamlılığı artırırken, işgücü devrini azaltmaktadır. Bununla beraber işgücü devrinin azalması işgücü devriyle ortaya çıkan eğitim maliyetlerini ortadan kaldırmaktadır. İşgücü devriyle yeni işgücü alımının ortaya çıkarttığı bu maliyet de büyük oranda ortadan kalkmaktadır. Sonuçta işgücü maliyetlerinin azaltılmasında esnek çalışmanın oldukça etkili bir çalışma şekli olduğu söylenebilir.

Birinci hipotezin sınanmasında kullanılan esnek çalışma rekabet açısından önemli bir kriter olup olmadığına yönelik kurulan regresyon modeli genel olarak değerlendirilmektedir. Esnek çalışmanın rekabet açısından önemli bir kriter olması rekabet gücünü artırdığının göstergesidir. İşgücü bulmanın esnek çalışmayla kolaylaşması, esnek çalışmayı işletmeler için rekabet açısından önemli bir kriter haline getirmektedir. Gerektiği zamanda gerektiği kadar işgücü temini özellikle talebin arttığı dönemlerde işletmeler açısından önemli bir rekabet gücü sağlamaktadır. Bu müşterinin kaybedilmemesi açısından da önemlidir. Ayrıca iş yoğunluğunun az olduğu dönemlerde ortaya çıkan ücret dışı personel harcamalarının ortadan kaldırması da esnek çalışmayı rekabet açısından önemli bir kriter haline getirmektedir. İşletmeler açısından önemli olan işgücü maliyetlerinin düşürülmesinde iş yoğunluğunun az olduğu dönemlerde ortaya çıkan ücret dışı personel harcamalarının ortadan kaldırılabilmesidir. Esnek çalışmayla yüksek maliyet avantajı elde edilmesi de işletme açısından esnek çalışmayı rekabette etkili hale getirmektedir. Bu noktada kolay işgücü temini, işgücü eksikliğinden veya devrinden kaynaklanan aksamaların ortadan kalkması, işin az olduğu dönemlerde gereksiz ücret ödemelerini ve ücret dışı personel harcamalarını ortadan kaldırması, kapasitenin artırılmasıyla sağlanan birim işgücü maliyetlerinde azalma ve müşteri kaybına sebep olmadan talebin en ideal seviyede karşılanması işletme açısından yüksek maliyet avantajları sağlamaktadır. Sağlanan bu maliyet avantajıyla beraber kalite ve fiyat avantajı da sağlanabilmektedir.

Zaten elde edilen maliyet avantajı fiyat için bir avantaj sağlarken, işgücü devriyle ve eksikliğiyle ortaya çıkan aksama ve kalite kayıplarını da önlemektedir. Sonuç olarak işletmeler için esnek çalışmanın, rekabet açısından önemli bir kriter olduğu söylenebilir.

Birinci hipotezin sınanmasında, esnek çalışmanın sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamasına yönelik regresyon modeli genel olarak değerlendirilmektedir. Esnek çalışma sonucu iş verimiyle ortaya çıkan maliyet avantajları elde edilmesi, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamasında önemli bir etkidir. Verimlilik hem maliyet hem de rekabet için ana etken ve önemli bir ölçme değerlendirme aracıdır. Esnek çalışmayla işgücü verimliliğinin artması, kalitenin yükselmesi, israfın önlenmesi ve kapasitenin etkin kullanılması gibi önemli faydalar sağlanması işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajını yükseltecektir. Bu çalışma şekli işe devamsızlığı önemli ölçüde azaltmaktadır. Bu sayede işletme, işgörenin işi aksatmasından dolayı ortaya çıkan maliyetlere de katlanmak zorunda kalmamaktadır. Bununla birlikte esnek çalışma işgücü devrini azaltmasından dolayı, işe alım maliyetlerini minimum düzeye indirmekte ve çalışanların hizmet ve ürün kalitesini de yükseltmektedir. Esnek çalışmayla ürün ve hizmetlerde değişim ve iyileşme sağlanabilmektedir. Bu değişim ve iyileşme sağlanırken, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin en uygun düzeyde karşılanması gerekmektedir. Müşterilerin beklentilerine uygun ürün ve hizmetlerin işletme tarafından sunulması ve bu ürün ve hizmetlerin gerektiği anda karşılanabilmesi bu çalışma şekliyle sağlanabilmektedir. Bu noktada esnek çalışmayla talebe hızla cevap verebilme ve piyasa koşullarında talebin kaşılmasında gerekli dengenin sağlanabilmesi işletmeye önemli bir sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu avantajın sağlanmasında var olan kaynakların amaca ulaşmada en verimli şekilde kullanılması önemli bir etkidir. İşgücünün verimli çalıştırılması, kapasitenin optimum seviyede kullanılması, üretim ve hizmetlerin gerçekleştirilmesi için kullanılan maddelerin israf edilmemesi gerekir. Bu, kaynakların etkin kullanılmasıyla mümkündür. Esnek çalışma bu süreçleri gerçekleştirmekte önemli bir etkiye sahip olduğu için sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada da çok etkilidir.

Birinci hipotezin sınanmasında kullanılan esnek çalışmanın ihracatı ne yönde etkilediğine yönelik regresyon modeli genel olarak değerlendirilmektedir. Hipotez sonucunda işin yoğun olduğu dönemlerde işgücü eksikliği ile ortaya çıkan aksamaların önüne esnek çalışmayla geçilebilmesi işletmelerin ihracatlarını artırmada önemli bir paya

sahiptir. İhracat yapan firmalar açısından malın zamanında müşteriye tesliminin çok önemli olmasından dolayı işgücü eksikliğinden kaynaklanan bu aksamaların önlenmesi hayati öneme sahiptir. Çalışanlar arasındaki koordinasyonun artması da işin daha verimli ve etkili bir şekilde yapılmasında gerekli bir unsurdur. Esnek çalışma bu noktada koordinasyonun etkili bir şekilde oluşturulmasını sağlar. Dolayısıyla ihracatta çalışanlarda etkili koordinasyon, işlerin zamanında yürütülmesi açısından önemlidir. İşgücü performansını yükseltmede bu sürece önemli katkıları vardır. İşletmelerde işgücü performansı ne kadar yüksekse işlerin kalitesi ve hızı da o oranda artmaktadır. Esnek çalışma işgücü performansını önemli oranda artırmaktadır. Ayrıca işletmeler açısından işgücü devriyle ortaya çıkan kalite kayıplarının ortaya çıkması hem maliyetlerin artmasına hem de müşteri kaybedilmesine sebep olmaktadır. Esnek çalışma işgücü devriyle ortaya çıkan bu kalite kayıplarını önemli ölçüde azaltmaktadır. Ürün ve hizmetlerde esnek çalışmayla değişim ve iyileşme sağlanması işletmelerin mevcut müşterilerinin korunması ve daha geniş müşteri kitlesini çekebilmesi açısından önemlidir. Bütün faktörlerin yanında maliyetlerin düşürülerek üründe piyasadaki rakiplerine karşı bir fiyat avantajı sağlanması da ihracat açısından önemlidir. Esnek çalışmayla bu etki sağlanabildiğinden ürünlerin birim fiyatlarındaki küçük düşüşlerin etkileri toplu alımlarda müşteri cezbedebilir. Sonuçta daha kaliteli ve daha ucuz hizmet ve mal üreten daha avantajlı olacaktır. Bununla beraber esnek çalışmanın maliyet açısından avantaj sağlanması ve verimliliği artırması karlılığı da yükseltecektir. Bu ihracata olan talebi daha da artıracaktır.

Sonuç olarak esnek çalışmanın işgücü maliyetlerini azaltması, esnek çalışmanın rekabet açısından önemli bir kriter olması, bu çalışma şeklinin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması ve iç piyasada olduğu kadar dış piyasada da etkili olmanın ve rakiplere karşı üstünlük sağlamanın önemli olduğu bugünlerde, esnek çalışmayla ihracatın artırılması göstermektedir ki, esnek çalışma, işgücü maliyetlerini düşürürken rekabet gücünü de artırmaktadır.

**Hipotez 2**'yi oluşturmak için, esnek çalışmanın, işgücü maliyetlerine olan etkilerinin derecelendirildiği tabloda yer alan; işin yoğun olmadığı zamanlarda gereksiz ücret ödenmesinin ortadan kalkması; ücret üzerinden alınan vergilerin azalması veya vergiden kaçınmanın sağlanabilmesi; işin yoğun olduğu dönemlerde işgücü eksikliği ile ortaya çıkan aksamaların önüne geçilmesi; iş yoğunluğunun az olduğu dönemlerde ortaya çıkan ücret dışı personel harcamalarının da ortadan kalkması; iş verimiyle ortaya çıkan maliyet



avantajları elde edilmesi; işgücü performansında artış sağlanması, değişkenleri toplandı ve yeni bir “ $H_2$  : *Esnek çalışma işgücü maliyetlerini olumlu yönde etkilemektedir*” değişkeni türetildi. Türetilen bu değişken test edilmiş, testin sonucunda “*Esnek çalışmanın işgücü maliyetlerini olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır*” Bu hipotezin sınanması için oluşturulan değişkenin elde edilmesinde kullanılan değişkenlerin betimleyici istatistiklerine bakıldığında hepsinin işgücü maliyetlerini olumlu yönde etkilemede etkili olduğu görülür. Ancak esnek çalışmanın, işin yoğun olduğu dönemlerde işgücü eksikliği ile ortaya çıkan aksamaları önlemesi, işin yoğun olmadığı zamanlarda gereksiz ücret ödemesinin ortadan kalkması ve iş yoğunluğunun az olduğu dönemlerde ortaya çıkan ücret dışı personel harcamalarının ortadan kaldırması değişkenleri, işgücü maliyetlerini düşürmekte en etkili olan değişkenler olarak görülmektedir.

**Hipotez 3’ü** oluşturmak için, esnek çalışmanın işgücü devri üzerindeki etkilerini maliyetler açısından derecelendirildiği tabloda yer alan; işe alım maliyetlerini minimum düzeye indirmesi, işgücü devriyle ortaya çıkan eğitim maliyetlerinin ortadan kalkması; işgücü devriyle oluşan iş kaybının ortadan kalkması; işgücü devriyle oluşan kalite kayıplarının önlenmesi; işe alım esnasında ortaya çıkan iş kazaları ve kaynak israfının önüne geçilmesi; işgücü devriyle ortaya çıkan verimlilik kaybının önlenmesi değişkenleri toplandı ve yeni bir “ $H_3$  : *Esnek çalışma işletmelerde işgücü devrini azaltır ve bu yöndeki maliyetleri düşürür*” değişkeni türetildi. Türetilen bu değişken test edilmiş testin sonucunda “*esnek çalışma işletmelerde işgücü devrini azaltır ve bu yöndeki maliyetleri düşürür sonucuna varılmıştır*” Bu hipotezin sınanması için oluşturulan değişkenin elde edilmesinde kullanılan değişkenlerin betimleyici istatistiklerine bakıldığında hepsinin işgücü devrini ve işgücü maliyetlerini azaltmada etkili olduğu görülür. Ancak esnek çalışmanın, işe alım maliyetlerini minimum düzeye indirmesi, işgücü devriyle oluşan iş kaybını ortadan kaldırması, işe alım maliyetlerini minimum düzeye indirmesi ve işgücü devriyle oluşan kalite kayıplarının önlenmesi değişkenleri, işletmelerde işgücü devrini azaltan ve bu yöndeki maliyetleri düşüren en etkili değişkenlerdir.

**Hipotez 4’ü** oluşturmak için, esnek çalışmanın işgücü performansına olan olumlu etkilerinin derecelendirildiği tabloda yer alan; işe devamsızlığı azaltmıştır; çalışanların motivasyonunu artırmıştır; çalışanlar arasındaki koordinasyonu artırmıştır; çalışanların hizmet ve ürün kalitesini yükseltmiştir; işgücü verimliliğini artırmıştır; iş kazaları ve meslek hastalıklarında azalma olmuştur, değişkenleri toplandı ve yeni bir “ $H_4$  : *Esnek*

*çalışmanın işgücü performansını olumlu yönde etkilemektedir*” değişkeni türetildi. Türetilen bu değişken test edilmiş testin sonucunda *“esnek çalışmanın işgücü performansını olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.”* Bu hipotezin sınanması için oluşturulan değişkenin elde edilmesinde kullanılan değişkenlerin betimleyici istatistiklerine bakıldığında hepsinin işgücü performansını olumlu yönde etkilemede etkili olduğu görülür. Ancak esnek çalışmanın, işe devamsızlığı azalttığı, çalışanların hizmet ve ürün kalitesini yükselttiği ve işgücü verimliliğini artırdığı bu değişkenler, işgücü performansını olumlu yönde etkileyen değişkenlerdir.

**Hipotez 5**'in oluşturulmak için, esnek çalışmanın müşteriler açısından olumlu etkilerinin derecelendirildiği tabloda yer alan, üründe fiyat avantajı; daha kaliteli ürün; daha kaliteli hizmet; müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin en uygun düzeyde karşılama; yüksek müşteri memnuniyeti değişkenleri toplandı ve yeni bir *“H<sub>5</sub>: Esnek çalışma işletmenin müşterileri açısından olumlu bir etkiye sahiptir.”* değişkeni türetildi. Türetilen bu değişken test edilmiş testin sonucunda *“esnek çalışmanın işletmenin müşterileri açısından olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır”* Bu hipotezin sınanması için oluşturulan değişkenin elde edilmesinde kullanılan değişkenlerin betimleyici istatistiklerine bakıldığında hepsinin işletmenin müşterileri açısından olumlu yönde etkili olduğu görülür. Ancak esnek çalışmanın, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini en uygun düzeyde karşılaması, yüksek müşteri memnuniyeti sağlaması ve daha kaliteli hizmet sunması değişkenleri, işletmenin müşterilerini olumlu yönde etkileyen en önemli değişkenlerdir.

**Hipotez 6**'nın oluşturulması için, esnek çalışmanın, işletmenin ürün geliştirme ve yenilik politikaları üzerindeki etkilerini rekabet gücü açısından derecelendirildiği tabloda yer alan, müşteri gereksinimlerine ve beklentilerine hızla cevap vermek; mal ile hedef kitle arasında uyum sağlamak; rakiplerin uygulamalarından daha farklı çözümler üretmek; ürün ve hizmetlerde değişim ve iyileşme sağlamak; ürün yaşam devrine hız kazandırmak, değişkenleri toplandı ve yeni bir *“H<sub>6</sub> : Esnek çalışmanın, işletmenin ürün geliştirme ve yenilik politikaları üzerindeki olumlu etkisi rekabet gücünü artırmaktadır.”* değişkeni türetildi. Türetilen bu değişken test edilmiş testin sonucunda *“esnek çalışmanın, işletmenin ürün geliştirme ve yenilik politikaları üzerindeki olumlu etkisinin rekabet gücünü artırdığı sonucuna varılmıştır”* Bu hipotezin sınanması için oluşturulan değişkenin elde edilmesinde kullanılan değişkenlerin betimleyici istatistiklerine bakıldığında hepsinin işletmenin ürün

geliştirme ve yenilik politikaları üzerindeki olumlu etkisinin rekabet gücünü artırmada etkili olduğu görülür. Ancak esnek çalışmayla, müşteri gereksinimlerine ve beklentilerine hızla cevap verildiği ve mal ile hedef kitle arasında uyum sağlandığı değişkenleri, işletmenin ürün geliştirme ve yenilik politikalarını olumlu etkilerken, rekabet gücünü de artıran en etkili değişkenlerdir.

**Hipotez 7**'nin oluşturulması için, esnek çalışmanın işletmelerin rakipleri karşısında sağladığı avantajların derecelendirildiği; değişen piyasa şartlarına hızla uyum sağlama; talebe hızla cevap verebilme; kapasite kullanımında etkinlik sağlama; kaynak kullanımında etkinlik sağlama; yüksek maliyet avantajı; sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama; kalite ve fiyat avantajını birlikte sağlama; karlılıkta yükselme, değişkenleri toplandı ve yeni bir " $H_7$ : *esnek çalışma, işletmelerin rakipleri karşısında avantaj sağlamaktadır.*" değişkeni türetildi. Türetilen bu değişken test edilmiş testin sonucunda "*esnek çalışma, işletmelerin rakipleri karşısında avantaj sağladığı sonucuna varılmıştır*" Bu hipotezin sınanması için oluşturulan değişkenin elde edilmesinde kullanılan değişkenlerin betimleyici istatistiklerine bakıldığında hepsinin işletmelerin rakipleri karşısında avantaj sağlamada etkili olduğu görülür. Ancak esnek çalışmanın, talebe hızla cevap verebilme yeteneğini artırması, değişen piyasa şartlarına hızla uyum sağlama yeteneğini yükseltmesi ve kapasite kullanımında etkinlik sağlama değişkenleri işletmelerin rakipleri karşısında avantaj sağlamasında en etkili değişkenlerdir.

**Hipotez 8**'i oluşturmak için, değişen piyasa şartlarında esnek çalışma uygulamasının işletmelere sağladığı avantajların derecelendirildiği; değişen piyasa şartlarında gerek duyulduğu ölçüde işgücü sağlanması; işgücü maliyetlerini azaltmış olması; piyasa koşullarında talebin karşılanmasında denge sağlama; kapasitenin piyasa koşullarının gerektirdiği en uygun seviyede kullanılması; verimliliği yükseltmiş olması; karlılığı artırması, değişkenleri toplandı ve yeni bir " $H_8$ : *Esnek çalışma, değişen piyasa şartlarına uyum sağlamada etkili bir faktördür.*" değişkeni türetildi. Türetilen bu değişken test edilmiş ve testin sonucunda "*esnek çalışmanın, değişen piyasa şartlarına uyum sağlamada etkili bir faktör olduğu sonucuna varılmıştır*" Bu hipotezin sınanması için oluşturulan değişkenin elde edilmesinde kullanılan değişkenlerin betimleyici istatistiklerine bakıldığında hepsinin, değişen piyasa şartlarına uyum sağlamada etkili olduğu görülür. Ancak esnek çalışmayla değişen piyasa şartlarında gerek duyulduğu ölçüde işgücü sağlanması, piyasa koşullarında talebin karşılanmasında denge sağlama ve kapasitenin

piyasa koşullarının gerektirdiği en uygun seviyede kullanılması değişkenleri, işletmenin değişen piyasa şartlarına uyum sağlamasında en etkili değişkenlerdir.

**Hipotez 9**'da, esnek çalışmanın, işletmelerde yeterince etkin olarak kullanılıp kullanılmadığı test edilmiştir. Bu hipotezin test edilmesi sonucunda “*esnek çalışma, işletmelerde yeterince etkin olarak kullanıldığı sonucuna varılmıştır.*” kullanılan değişkenin betimleyici istatistiklerine bakıldığında, değişkenin pozitif yönde ve en çok tekrarlanan değer olarak 1'in (katılıyorum) olduğu görülmekte ve ortalamasının 0.76 ile 1'e yakın bir değer olduğu görülmektedir.

Çalışma sonuçları bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işletme maliyetlerini azaltma ve rekabet gücünü iyileştirme gereksinimleri işverenleri ve üst düzey yöneticileri esnek çalışmaya iten en önemli etkenlerdendir. Tekstil sektörünün rekabetçi doğası işletmelerde esnek çalışma uygulamasının yaygın bir şekilde kullanılmasına neden olmaktadır. İşletmelerin esneklik uygulamaları yönündeki talepleri, rekabet koşulları, yüksek maliyetler, istihdamda süreklilik, ekonomik kriz ve darboğazlar sebebi ile işyerlerinin devamlılığı gibi daha bir çok faktörden dolayı artmaktadır.

İşletmeler, istihdam esnekliğini artırarak, işgücü maliyetlerini azaltmak suretiyle rekabet baskılarını cevaplamaya ve bu baskılardan kurtulmaya çalışmaktadırlar. Esnek çalışma rekabetin yüksek olduğu tekstil sektöründe işgücü maliyetlerini düşürmesiyle ön plana çıkmaktadır. Özellikle ücretler üzerinden alınan vergilerin yüksek olduğu ülkemizde vergiler bu sektörde faaliyet gösteren işletmelerin rekabet güçlerini zayıflatmaktadır. Bununla beraber son dönemde doların düşmesiyle bu sektörde işgücü maliyetleri daha da yükselmiştir. Bu durum işgücü maliyetlerinin toplam maliyet içindeki payını daha da artırmıştır. İşletmeler açısından bu maliyetlerden kurtulmak ve yükü hafifletmek rekabet yönünden önemlidir. Sektörde faaliyet gösteren işletmelerin büyük bir kısmı üretimini fason olarak gerçekleştirirken, eve iş verilerek de ev hanımlarından faydalanılmaktadır. Beraberinde bu işletmeler mağazalarında part time ve çağrı üzerine çalıştırma olarak özellikle lise ve üniversite öğrencileri çalıştırmaktadırlar. Bu şekilde yapılan esnek çalışma uygulamalarıyla işletmeler hem ücretler üzerinden alınan vergilerden kaçınabilmekte hem de işin yoğun olmadığı dönemlerde gereksiz ücret ve ücret dışı personel harcamalarından kurtulabilmektedirler. İşletmeler için bu süreç rekabet edebilme şansı sağlamaktadır.

Tekstil sektöründe uygulanan esnek çalışma yalnızca işgücü maliyetleri açısından değil, talebin hızlı bir şekilde karşılanmasında da işletmeye avantajlar sağlamaktadır. Bu sektör içinde gerek iç piyasaya gerekse dış piyasaya yapılan üretimin zamanında teslim edilmesi bu piyasada rekabet edebilmek için önemlidir. Bu yapılmadığında, zaten zor olan müşteriye elinde tutma süreci, müşteri kaybetmeyle sonuçlanabilmektedir. Örneğin tekstil sektöründe ihracat yapan firmalar için en önemli problem termindir. Termin, bir mamül için sipariş verilen firma tarafından, siparişi veren firmaya verilen teslim süresi, toleranslar vb. ile ilgili bilgileri içeren teminattır. Burada ihracatçı işletmenin ithalatçı işletmeyle yaptığı sözleşmeyi zamanında yerine getirmesi gerekmektedir. Bu nedenle termine yetişmeyen malın elde kalma riski doğmakta ya da ithalatçı işletme ihracatçı işletmeden malın fiyatı üzerinden ortalama % 5-10 civarında bir iskonto talep etmesi (bu iskonto duruma göre % 30'lara kadar çıkabilir) söz konusu olmaktadır. Burada ithalatçı işletme tarafından malın zamanında yetişmemesi nedeniyle anlaştığı müşterilerini kaybetmesi ve yeni müşteri bulana kadar malların elinde beklemek zorunda olması bahane edilmektedir. Malın zamanında teslim edilememesi, depolama maliyetlerinin yükseltmekte ve malın elinde kalma riskini de artırmaktadır.

İhraç edilen mal genel olarak kara yoluyla gönderilmektedir. Normal koşullarda mal, ithalatçı işletmenin anlaştığı taşıma işletmelerine, gününde teslim edilirse ihracatçı işletmenin buradaki sorumluluğu ortadan kalkmaktadır. Ancak malın zamanında yetiştirilememesi gibi durumlarda malın yetişmesi için uçak yolu kullanılmak zorunda kalınmaktadır. Burada ki sorun uçağın karayolundan yaklaşık 3.5 katı pahalı olmasıdır. Örneğin, Hollanda'ya tırla gönderilen 40 koli'nin (60x40x40 ebadında ve bir koli 15 kg) taşıma maliyeti 200 € iken, malın yetişmemesi durumunda uçak yolu kullanılırsa aynı mal, 40 koli x 15 kg= 600 kg, 600 kg x 1.05 € = 630 € tutmaktadır. Buna yaklaşık 70 € kadar konşimento\* ilave edildiğinde taşıma maliyeti 700 € çıkmaktadır.

İhraç edilecek malın zamanında müşteriye tesliminin sağlanamaması sonucunda ortaya çıkan bu bir dizi olumsuz etkilerin ihracatçı işletmeye sebep olduğu ilave maliyetler, ihracatçı işletme açısından çok önemlidir. Malın geri dönmesi veya ithalatçı işletme

---

\* Tren, uçak veya gemi ile yapılan taşımacılıkta kullanılan ve malın taşımak üzere teslim alındığını ve varış noktasında konşimento sahibine teslim edileceğini gösteren kıymetli evrak niteliğinde bir belgedir. Bu taşıma senedi (bill of lading) üzerinde yükleyici, alıcı, ihbar mercii den başlayarak her türlü bilgi yer alır.

tarafından yüksek iskontoya ihracatçı işletmenin zorlanması orta ölçekli bu işletmelerin belini bükmektedir. Çünkü ortalama 50.000€ kazanmak için bu işletmeler 450.000 € 'luk malı riske etmektedirler. Karların çok düştüğü ve risklerin çok arttığı bir ortamda işletmelerin mevcut talebe gerektiği gibi yetişebilmesi ve talebi en uygun seviyede karşılayabilmesinin esnek çalışmayla mümkün olabileceği anket sonrası mülakatlarda ihracatçı işletmeler tarafından ifade edilmiştir. Bu noktada fason üretimin, uzun saatle çalışmanın, sıkıştırılmış çalışma haftasının, çağrı üzerine çalışmanın ve eve iş vermenin önemi ifade edilmektedir. Dolayısıyla bu tür çalışma şekilleriyle müşteri gereksinim ve beklentilerine en uygun düzeyde cevap verilmesi işletmenin yaşam şansını artıracaktır. Esnek çalışmayla değişen piyasa şartlarına hızla uyum sağlanması belki de bu sektör için en önemli rekabet etme faktörüdür. Bu nedenle işletmenin değişen piyasa şartlarında gerek duyulduğu ölçüde işgücü bulabilmesi, kapasitenin piyasanın gerektirdiği en uygun seviyede kullanılabilmesi ve kaynakların etkin kullanılabilmesi işletmelere değişen piyasa şartlarında etkin olabildikleri bir rekabet ortamı sağlar. Sonuçta ülkemiz tekstil sektöründe yaşanan sıkıntıların aşılmasında, işletmelerin esnek çalışmayı daha etkin ve bilinçli kullanmaları, işletmelerin giderek zorlaşan rekabet şartlarında ayakta kalabilmeleri için önemli bir sebep olarak görülebilir.

## 5. SONUÇ

Küreselleşme olgusu ve teknolojideki baş döndürücü gelişmeler işletmelerin geleneksel fonksiyonlarından olan üretim ve pazarlamanın global ölçekte ele alınması ve bu yönde davranması gereğini ortaya koymaktadır. Bu durum bir dönem ulusal sınırlarla ve kurumlarla korunan işletmeleri bugün sıkı bir rekabet koşuluyla baş başa bırakmıştır. Bu süreç işletmeleri ulusal değil, küresel düşünmeye ve davranmaya zorlamaktadır. Bunun sebebi ise artan ve yoğunlaşan rekabet olarak görülmektedir. Küreselleşme eğilimiyle birlikte bütün dünyada, özellikle gelişmiş sanayi ülkelerinde işletmelerin rekabet gücünü korumaya yönelik çabaları ön plana çıkmıştır. İşletmelerin karşı karşıya bulunduğu rekabet şartları onları çabuk, çeşitli ve değişken ürünler üretmeye, buna uygun istihdam ve organizasyon yapıları oluşturmaya yöneltmektedir. Bu noktada çalışma hayatında esneklik ihtiyacı, küreselleşmenin piyasalara getirdiği rekabet ortamında doğmuştur. Çalışma hayatındaki esneklik arayışlarının kökeninde, işletmelerin maliyetleri düşürme ve rekabet kabiliyetini koruma çabaları vardır.

İşletmelerin rekabet güçlerini doğrudan etkileyen ve rakipleri karşısında dezavantajlı konuma düşüren sebeplerin başında işgücü maliyetleri gelmektedir. Çalışma sonucunda özellikle ücret ve ücret üzerinden alınan vergilerin yüksek olmasının işletmelerde maliyetlerin yüksek olmasındaki ana etkenlerden olduğu görülür. Aslında ücretler yüksek değildir fakat ücretler verimlilik artışının üzerinde saydığı için ücretleri maliyet anlamında yükseltmektedir. Ücretler arttıkça, ücret-işçilik giderleri de artar. Ancak her ücret artışı, ücret maliyetlerinin artmasıyla sonuçlanmayabilir. Eğer ücret artışları işgücü verimliliğini artırıyorsa, işçilik maliyetleri de aynı oranda artmadığı gibi düşebilmektedir. Verimliliğin artmasında esnek çalışmanın rolü yüksektir. İşletmeler bu çalışma şekliyle hem birim maliyetleri düşürülebilmekte hem de gereksiz harcamaların önüne geçebilmektedir. Özellikle ülkemizde ortaya çıkan en çarpıcı durum, ücret artışlarının verimliliğin çok üzerinde seyretmesidir. Araştırma işgücü maliyetlerinin toplam maliyet içindeki payının çok arttığı sonucunu vermektedir. Türkiye’de ücret ve işgücü maliyeti, üretim ve verimliliğe göre daha yüksek bir hızda artarken, sanayileşmiş batı ülkelerinde bunun tam tersi yaşanmaktadır. Verimliliğin, ücret ve işgücü maliyetlerinin önüne geçmesinde esnek çalışma işletmelere önemli avantajlar sağlamaktadır.

İşgücü maliyetlerinde önemli bir etkiye sahip olan ücretler üzerinden alınan vergiler de işletmeler açısından önemli bir maliyet artırıcı etkiye sahiptir. Çalışma ücretler üzerinden alınan vergilerin yüksek olmasının işgücü maliyetlerinin yüksek olmasındaki en önemli etken olduğu göstermektedir. Türkiye için ücretler üzerinden alınan vergilerin azaltılması, rekabet gücüne katkı bağlamında kullanılabilir, en önemli enstrümanlardan birisi olarak görülebilir. Ücretler üzerinden alınan vergilerin azalması veya bu vergiden kaçınmanın sağlanabilmesinde esnek çalışma etkilidir. Özellikle ülkemizde kullanılan bir kısım esnek çalışma şekilleri, işletmeleri belirli oranda bu yükten kurtarmaktadır. Öğrencilerin, emeklilerin ve ev hanımlarının tekstil sektöründe bu çalışma şekli içinde kullanılması bu işgücüne ödenecek vergilerden kaçınmayı kolaylaştırmaktadır.

İşletmelerde iş yoğunluğunun azaldığı dönemlerde ortaya çıkan gereksiz ücret ödemeleri ve ücret dışı personel harcamalarının işletme açısından önemli bir maliyet unsuru olduğu görülmektedir. Bu maliyetler, işletmelerin verimliliğini ve karlılığını düşüren maliyetlerdir. Dolayısıyla işletmelerin rekabet gücünü rakipleri karşısında da olumsuz etkilemektedir. Esnek çalışma işletmenin değişen piyasa şartlarına hızla uyum

sağlama yeteneğini yükselmekte ve böylece iş yoğunluğunun arttığı dönemlerde işgücü bulmayı da kolaylaştırmaktır. Bu da iş yoğunluğunun arttığı dönemlerde işgücü eksikliğiyle ortaya çıkan aksamaların önüne geçilmesine, maliyetlerin düşürülmesine ve işletmenin rekabette daha etkin hale gelmesine neden olmaktadır.

Araştırma neticesinde işletmelerde işgücü maliyetleri açısından ortaya çıkan bir diğer önemli sonuç da işgücü devrini azaltmasıdır. İşgücü devrinin azalması işletme açısından çalışanların işe karşı memnuniyetlerinin yüksek olması anlamına da gelmektedir. Çalışanların iş doyumunu ne kadar yüksekse işletmede işgücü devri de o nispette azalmaktadır. Böylece işgücü devriyle ortaya çıkan iş kayıpları ortadan kalkarken, işgücü devri sonucu ortaya çıkan eğitim maliyetleri de minimum düzeye inmektedir. Özellikle işletmelerde iş yoğunluğunun yüksek olduğu dönemlerde işgücü devriyle ortaya çıkan iş kaybı zaman zaman ciddi boyutlarda zararlara neden olmaktadır. Talebe yetişememe, işgücü devriyle yeni alınan personelin işe alışana kadar ortaya çıkan kalite kayıpları müşteri portföyünde önemli kayıplara neden olabilmektedir. İşte oluşan bu zararların en aza indirilmesinde esnek çalışma önemli bir etkiye sahiptir. Bu etkilerin bertaraf edilmesi işletme açısından yüksek maliyet avantajları sağlamaktadır.

Esnek çalışmanın nedenlerinin başında işletmelerin ekonomik uyum kabiliyetinin artırılması gelmektedir. İşletmelerin dinamik pazar ortamında yaşamlarını sürdürebilmek için esnek bir yapıya sahip olma zorunluluğu artık kaçınılmaz bir gerçektir. Bir işletme ne kadar esnek olursa ortaya çıkan değişikliğe o kadar iyi cevap verebilir ve o derecede rekabet gücü artar. Yukarıda da ifade edildiği üzere, esnek çalışmanın işgücü bulmayı kolaylaştırmasının işletmeye sağladığı üstünlük, iş yoğunluğunun az olduğu dönemlerde ortaya çıkan ücret dışı personel harcamalarının esnek çalışmayla ortadan kaldırılabilmesi ve esnek çalışmanın yüksek maliyet avantajı sağlaması, esnek çalışmayı rekabet açısından önemli bir kriter haline getirmektedir. Bu, işletmelere değişen ve dinamik piyasalar karşısında ortaya çıkan baskının ve gerilimin azaltılması açısından bir can simidi görevi görebilmektedir. Ayrıca işgücü bulmanın kolaylaşması ve işgücü devrinin azalmasıyla ortaya çıkacak aksamaların önüne geçilmesiyle kalite kayıpları ortadan kaldırılmakta ya da azaltılmaktadır. Bu kayıpların önlenmesi ve işgücü maliyetlerinin düşürülmesiyle ortaya çıkan maliyet avantajları ürün fiyatlarına da olumlu olarak yansımaktadır. Böylece kalite ve fiyat avantajı bu çalışma şekliyle birlikte sağlanmaktadır. Esnek çalışmayla kapasite kullanımının artırılması, hem birim işgücü maliyetlerinin düşmesine hem de daha



fazla üretimle talebin karşılanmasına imkan verebilmektedir. Araştırmada esnek çalışma açısından ortaya çıkan bu olumlu tablo esnek çalışmayı rekabet açısından vazgeçilmez bir enstrüman haline getirmektedir.

İşletmelerin değişen rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri rekabet etmeyi gerektirmektedir. Ancak rekabet etmekten çok rekabetçi olabilmek, kalıcı bir başarıyı sağlamak önemlidir. Günümüzde bu hedef “sürdürülebilir rekabet gücü” kavramı ile ifade edilmektedir. Değişen küresel rekabetçi ekonomide işletmelerin sürdürülebilir rekabet gücü elde etmesinde etkili olan unsurlardan biride değişen koşullara hızla uyum sağlama yeteneğinin artması, yani esnek çalışmadır. İşletmeler çalıştırdığı işgücünün işe devamsızlığı sonucu ortaya çıkan kalite kayıplarına, iş kaybına ve bu süreçte yeni işgücü temininin neden olduğu eğitim maliyetlerine katlanmak zorunda kalmaktadır. Araştırmada işletmeler açısından kalite kaybının sürdürülebilir rekabet açısından çok önemli olduğu görülmektedir. Kalitenin sürekli artırılması ve bunun devamlılığının sağlanması işletmenin sürdürülebilir rekabet gücünü yükseltecektir. İş kaybından dolayı ortaya çıkan talebe yetişememe gibi durumlar işletmenin rekabetçi olabilme yeteneğini de zayıflatacaktır. İşletmelerde ortaya çıkan ve maruz kalınan bu problemler esnek çalışmayla çok azaltılabilmektedir. Bu da işletmenin sürdürülebilir rekabet sürecine katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte işletmenin gerektiği gibi kullanılmayan kaynakları daha etkin bir şekilde kullanılabilecektir. Tecrübeli işgücünün işi bırakmasıyla oluşan kaynak israfının ve işgücü eksikliği ile oluşan kaynakların atıl kalmasının da önüne geçilebilmektedir. Bütün bu olumsuzlukların önüne geçilmesi iş verimini de yükseltecektir. İş verimiyle ortaya çıkan maliyet avantajı da işletmenin sürdürülebilir rekabet gücü açısından önemli bir katkıdır.

Esnek çalışma çalışanların hizmet ve ürün kalitesini yükseltmektedir. İşe devamlılığın sağlanması ve vasıflı işgücü kaybının minimum düzeylere inmesi ürün kalitesini yükselttiği gibi hizmet kalitesini de artırmaktadır. Bu durum, ürün ve hizmetlerde değişim ve iyileşme sağladığı gibi bu sürecin devamlılığını da artırmaktadır. Araştırmada müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin en uygun düzeyde karşılanması sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama açısından en önemli etkilerden biri olduğu ortaya çıkmıştır. Müşterilerin ihtiyaç ve beklentisine uygun ürünlerin piyasaya sürülmesi ve bu ürünlerin müşterilerin istediği kalitede ve fiyatının da benzerlerine göre daha uygun olması, üründe farklılaşmanın sağlanması, ürünün sunulmasında ve sonrasında sunulan hizmetlerde farklılaşmanın sağlanması, sürdürülebilir rekabet avantajı elde edilmesi açısından önemlidir. Değişen ve

gelişen koşullara rağmen bütün bu aşamaların aksamadan yürümesi esnek çalışmayla mümkün olabilmektedir. Müşterilerin bu beklentileri karşılanırken ortaya çıkan talebin de piyasa koşullarında en uygun seviyede karşılanması rekabetçi kalabilme açısından etkili bir faktördür. Dolayısıyla esnek çalışmanın bir amacı da talepteki oynamalara anında ve piyasanın gerektirdiği nitelikte yanıt vermektir. Bunu yaparken de, bunu gerçekleştirecek iş gücünü oluşturmak ve maliyetleri düşürmektir. Talebin gerektiği düzeyde ve zamanda karşılanması, esnek çalışmayla sağlanabilmektedir.

İşletmelerin uluslararası arenada rekabet gücünü korumaları ve ihracatlarını artırmaları hayati bir öneme sahiptir. İşletmelerin bugünün şartlarında ihracatlarını devam ettirmeleri ve hatta artırmaları değişen şartlara hızla uyum sağlamayı ve çok çalışmayı gerektirmektedir. İşletmelerin bu zorlu mücadelede esnek çalışması, etkili çalışma sistemlerinden biridir. İhracatın artırılmasında etkili olan pek çok etken vardır. Esnek çalışma bu etkenlerin bir çoğuna ivme kazandırmakta, işletmelerin ihracatlarını artırmalarını sağlayabilmektedir. İşletmelerin esnek çalışmayla işgücü bulmalarının kolaylaşması işin yoğun olduğu dönemlerde aksamaların önüne geçilmesi açısından önemlidir. İhracatçı işletme tarafından termin süresinde teslim edilmeyen mal ithalatçı işletme tarafından ya kabul edilmez yada ihracatçı işletme yüksek iskonto talebine maruz kalır. Buda düşük kar marjında zarara dönmek demektir. Avrupa'ya ihracat yapan tekstil işletmeleri, Çin ve diğer rakiplerine karşı en büyük avantajlarının “hızlı teslimat” olduğu ifade etmektedirler ve bu süreyi daha kısaltmaya çalışmaktadırlar. Hızlı teslimat avantajları sadece Avrupa'ya veya Batı ülkelerine coğrafi yakınlığın bir sonucu değildir. Aynı zamanda esnek çalışmanın da bunda etkili olduğunu ifade etmektedirler. Dolayısıyla ihracatta malın zamanında yetiştirilememesi, işletmeyi daha büyük zararlara maruz bırakabilmektedir. Oluşan bu sakıncaların ortadan kalkması açısından esnek çalışma, işletmeler için zaruret haline gelmektedir. Ayrıca esnek çalışmayla işgücü devriyle oluşan kalite kayıpları ve iş aksamalarının önüne geçilebilmektedir. Esnek çalışmanın iş tatminini artırması, işgücü performansında da artış sağlamaktadır. Bu çalışma şeklinin çalışanlar arasında koordinasyonu artırması da işlerin zamanında ve gerektiği gibi bitirilmesine imkan verebilmektedir. Esnek çalışma işgücü maliyetleri açısından avantajlar da sağlamaktadır. Bu avantajlar ürünün fiyatının düşürülmesi ya da en azından yükseltimesinin önüne geçilmesi açısından önemlidir. Ürünün zamanında ve istenen kalitede teslim edilmesinin önemli olması kadar fiyatı da ihracat yapan işletmeler açısından

önemlidir. Esnek çalışmanın tüm bu süreçlere olan güçlü katkısından dolayı, esnek çalışma ihracatı artırma yönünde önemli bir etkiye sahiptir denilebilir.

İşletmelerin iç ve dış piyasada rekabet gücü sağlamasında, işgücü maliyetlerinin düşürülmesinde yaygın olarak kullandıkları esnek çalışma şekilleri, sırasıyla fason üretim, part time çalışma, evde çalışma, çağrı üzerine çalışma, sıkıştırılmış çalışma haftası ve tele çalışmadır. Bununla beraber işletmelerin esnek çalışma şekillerinden iş paylaşımının hiç kullanılmadığı ve en eski esnek çalışma yöntemlerinden vardiya çalışmasının ise hiç yapılmadığı görülmüştür.

Çalışmanın analiz edilmesi aşamasında fark edilen ve anket sorularının hazırlanması aşamasında Likert ölçekli soruların atlamalı sorular olarak verilmesi “cevabınız hayır ise 39. soruya geçin gibi” bir miktar gözlem kaybına neden olmuştur. Bu durum çalışma verilerinin analiz sonuçlarını olumsuz etkilememekle beraber çalışmanın daha sağlıklı olması açısından önemlidir. Bu çalışmadan sonra yapılacak çalışmalarda bu gözlem kayıplarının yaşanmaması ve daha sağlıklı sonuçların alınabilmesi için bu soruların atlamalı sorular olarak hazırlanmaması daha uygun olur.

Çalışmada fark edilen bir sorunda modellerde ortaya çıkan ters ilişkilerdir. Çalışmada oluşturulan modeller de yer alan ters ilişkilerin nedeni olarak birçok sebep olabilir. Burada istatistik yöntemin başarısı büyük oranda üzerinde çalışılan verinin kalitesi ile ilgidir. Hatalı, eksik, yetersiz veri uygulamacıyı ulaşılmak istenen hedeften uzaklaştırır.<sup>403</sup> Çalışmamızda veri toplama yöntemi olarak anket uygulaması yapıldığından, veri kalitesi sorunlarını burada aramak gerekir. Anket yönteminin önemli üstünlüklerine karşın son derece zayıf yanları da bulunmaktadır. Anket yönteminin en zayıf yanı, sorulara ayrı kişilerce ayrı anlamlar verilmesini önlemedeki güçlüktür. Yazılı dil, katılımcılarda farklı algılamalara neden olabilir ve katılımcılar arası bütünlük bozulabilir. Özellikle, cevapların ne derece bilinçli ve içtenlikli verildiği bilinmediğinden, yazılanların geçerliliğinden emin olmak güçtür. Yanıtlar, nelerin beyan edildiğinin bir anlatımı olup, gerçek durumun ne olduğunu belirtmekte yetersiz kalabilir.<sup>404</sup> Bu sebepler pozitif ilişkinin olması gereken yerlerde negatif ilişkinin ortaya çıkmasına neden olur. Bu, modelde çıkan ters ilişkilerin başlıca nedeni olarak verilebilir.

<sup>403</sup> J. Curwin, **Quantitative Methods for Business Decisions**, London: Thomson Press, 1996, s. 408.

<sup>404</sup> N. Karasar, **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, Ankara: Nobel Yayınları, 2003, s. 183.

Sonuç olarak bir işletmenin ya da ekonominin küreselleşmiş piyasada rekabet gücü, büyük ölçüde piyasada meydana gelen değişikliklere uyum sağlayabilme yetisine bağlıdır. İşletmeler artan rekabet şartlarına ayak uydurabilmek için verimliliklerini devamlı olarak artırmak ve işgücü maliyetlerini düşürmek zorundadırlar. Bu sürecin işlerlik kazanması esnek çalışma sonucunda olabilmektedir. Avrupa ülkelerindeki rakiplerine göre Türk işletmelerinde ve özellikle tekstil işletmelerinde işgücü maliyetlerinin çok yüksek ve dolayısıyla işgücü verimliliğinin çok düşük olduğu görülür. Bu durum, uluslararası pazarlarda bu işletmelerin rekabet gücünü azaltmaktadır. Bu nedenle gelişmiş ülkelerin deneyimlerinden yola çıkarak, işgücü maliyetlerinin düşük düzeyde tutulmasında ve rekabet gücünün yükseltilmesinde esnek çalışma biçimlerinin iyi bir çözüm olabileceği düşünülebilir.



## EK : ANKET FORMU

### ANKET SORULARI AÇIKLAMA

Bu anket, Marmara Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalında “*Esnek Çalışmanın İşgücü Maliyetlerine ve Rekabete Etkisi*” konulu doktora tez çalışmasının uygulama kısmına veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Elde edilen bilgiler gizli tutularak sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Anketin amacına ulaşması için vereceğiniz cevaplar çok önemlidir. Bu nedenle sorulara doğru cevap verilmesi ve son soruya kadar devam edilmesi çalışmanın sağlıklı sonuçlanması için önemlidir. Bu ankete vereceğiniz cevaplardan elde edilen araştırma sonuçları toplu olarak değerlendirilecektir. Bu nedenle ankete isim yazmayınız. Ankete katıldığınız ve sorularımızı itinayla cevapladığınız için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Marmara Üniversitesi  
Arş. Gör. Hakan ÇELENK

### DEMOGRAFİK BİLGİLER

1) Cinsiyetiniz: ( ) Erkek ( ) Kadın

2) Yaşınız: .....

3) Medeni Durumunuz: ( ) Evli ( ) Bekâr ( ) Dul ( ) Ayrı yaşıyor

4) Eğitim Durumunuz?

( ) Ortaokul ( ) Lise ( ) Meslek Lisesi ( ) Y. Okul /Fakülte ( ) Yüksek Lisans / Doktora  
Diğer (Belirtiniz .....

5) Şimdiye Kadar Kaç İş Değiştirdiniz? .....

6) Hep Aynı Sektörde mi Çalıştınız? ( ) Evet ( ) Hayır

7) Kaç Yıldır Bu Sektörde Çalışıyorsunuz? .....

8) İşletmedeki Pozisyonunuz? .....

9) Aylık Geliriniz Yaklaşık ne Kadardır?

( ) 999 YTL ve altı ( ) 1.000 – 1.499 YTL ( ) 1.500 – 1.999 YTL ( ) 2.000 – 2.499 YTL  
( ) 2.500 – 2.999 YTL ( ) 3.000 – 3.499 YTL ( ) 3.500 – 3.999 YTL ( ) 4.000 YTL den fazla

**10) İşletmenizin Esas Faaliyet Alanı Nedir?**

.....

**11) İşletme Kaç Yıldır Tekstil Sektöründe Faaliyet Göstermektedir?**

.....

**İŞGÜCÜ MALİYETLERİNE İLİŞKİN BİLGİLER**

**12) İşgücü Maliyetleri Sizce İşletme Açısından ne Kadar Önemlidir?**

- Kesinlikle önemlidir     Önemlidir     Ne önemli ne önemsizdir  
 Önemsizdir     Kesinlikle önemsizdir

**13) İşgücü Maliyetleri İşletmeniz İçin Neden Önemlidir?**

- İhracat     Kalite     Yurtiçi Piyasada Rekabet  
 İşgücü maliyetlerinin yüksekliği     Diğer (Belirtiniz .....

**14) İşgücü Maliyetlerinin Toplam Maliyet İçindeki Payını Nasıl Değerlendirirsiniz?**

- Çok arttı     Arttı     Değişmedi     Azaldı     Çok azaldı

**15) İşgücü Maliyetlerinin Toplam Maliyet İçindeki Payı Aşağıdakilerden Hangisidir?**

- % 5 ve altı     % 6 – 15     % 16 – 25     % 26 – 35     % 36 – 45  
 % 46 – 55     % 56 – 65     % 66 – 75     % 76 ve üzeri

**16) Sizce İşgücü Maliyetlerinin Toplam Maliyet İçindeki Payı Yüksek midir?**

- Çok yüksek     Yüksek     Ne yüksek ne düşük     Düşük     Çok düşük

17) İşgücü Maliyetlerinin Yüksek Olmasındaki Etkenleri Derecelendiriniz?	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
	5	4	3	2	1
1) Ücretler yüksek					
2) Ücretler üzerinden alınan vergiler yüksek					
3) İşgücü verimliliği düşük					
4) Teknolojik altyapı yetersiz					
5) Diğer (Belirtiniz .....					

## ESNEK ÇALIŞMAYA İLİŞKİN BİLGİLER

18) Esnek Çalışma Sizin için ne Anlam İfade Etmektedir?	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
	5	4	3	2	1
1) Çevresel belirsizliklere ve değişen şartlara hızla ayak uydurmazdır					
2) Çevresel talepleri cevaplandırmada kaynakların ve faaliyetlerin hızlı bir şekilde yeniden yapılandırılmasıdır					
3) İşletmenin ve çalışanların değişen iş çevresine en etkin biçimde uyum sağlama yeteneğidir					
4) Dinamik bir çevrede ihtiyaç duyulan değişikliklerin gerçekleştirilebilmesidir					
5) Taraflara çalışma şartlarını değişik ihtiyaçlara cevap verebilecek şekilde düzenleyebilme yetkisi veren bir sistemdir					
6) Diğer (Belirtiniz .....					

### 19) Kendi İşyeriniz Olsa Esnek Çalışma Uygular mıydınız? (Çalıştığınız İşyeri Sizin Değilse!)

( ) Evet ( ) Hayır ( ) Bilmiyorum ( ) Fikrim Yok

### 20) İşletmede Esnek Çalışma Uyguluyor musunuz?

( ) Evet ( ) Hayır (cevabımız hayır ise anket sizin için bitmiştir teşekkür ederiz)

### 21) Esnek Çalışmanın Hangi Türünü Uyguluyorsunuz?

( ) Part-time ( ) Tele-çalışma ( ) Evde çalışma ( ) İş paylaşımı  
( ) Çağrı üzerine çalışma ( ) Sıkıştırılmış çalışma haftası ( ) Fason üretim  
Diğer (Belirtiniz .....

### 22) Kaç Yıldır Esnek Çalışma Uyguluyorsunuz?

( ) 1 yıl ve altı ( ) 2 – 5 yıl ( ) 6 – 10 yıl ( ) 11 – 15 yıl  
( ) 16 – 20 yıl ( ) 21 – 25 yıl ( ) 26 yıl ve üzeri

23) İşletmeyi Esnek Çalışmaya İten Etkenleri Derecelendiriniz?	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
	5	4	3	2	1
1) İşgücü maliyetlerini düşürmek					
2) Talebe hızla cevap verebilmek					
3) Piyasadaki dalgalanmalara uyum sağlamak					
4) Kapasite kullanımını artırmak					
5) Kaynakları etkin kullanmak					
6) Verimliliği yükseltmek					
7) Rakiplerin bu yöntemi kullanması					
8) İşgücünün yoğun talebi					
9) İşgücü bulmanın kolaylaşması					
10) Teknolojideki gelişme					
11) Diğer (Belirtiniz .....)					

**24) Sizce Esnek Çalışma Bu Sektör İçin ne Derece Uygundur?**

- ( ) Kesinlikle uygundur ( ) Uygundur ( ) Ne uygundur ne uygun değildir  
( ) Uygun değildir ( ) Kesinlikle Uygun değildir

**25) Sizce Esnek Çalışma İşletmede Yeterince Etkin Olarak Kullanılabiliyor mu?**

- ( ) Kesinlikle etkin kullanılıyor ( ) Etkin kullanılıyor ( ) Ne etkin kullanıyor Ne Kullanılmıyor  
( ) Etkin kullanılmıyor ( ) Kesinlikle etkin kullanılmıyor

**26) İşletmede Esnek Çalışma Oranı Nedir?**

- ( ) % 1 ve altı ( ) % 2 - % 5 ( ) % 6 - % 10 ( ) % 11 - % 15 ( ) % 16 - % 20  
( ) % 21 - % 25 ( ) % 26 - % 30 ( ) % 31 - % 35 ( ) % 36 - % 40 ( ) % 41 ve üzeri

**27) Esnek Çalışma Yaptırdığınız İşgücü, Daha Çok Kimlerden Oluşmaktadır? (En fazla 3 sıkk sıralayınız)**

- ( ) Ev hanımları  
( ) Üniversite öğrencileri  
( ) Lise öğrencileri (Staj yapanlar dahil)  
( ) Lise mezunları (Üniversiteye hazırlananlar dahil)  
( ) Emekliler  
( ) Yabancı uyruklular  
Diğer (Belirtiniz .....)



28) Esnek Çalışma Yaptırdığınız İşgücünü, en çok Hangi Yolla/Kaynaktan Sağlıyorsunuz? (En fazla 3 şık sıralayınız)

- Bizzat kendisinin başvurması  
 İşletmede çalışan, akraba ve arkadaş gibi yakınlar vasıtasıyla  
 Gazete ilanı  
 İş ve İşçi Bulma Kurumu vasıtasıyla  
 Özel istihdam büroları vasıtasıyla  
 Sivil toplum kuruluşları vasıtasıyla  
 İnternet aracılığıyla  
 Üniversite, Lise ve diğer kurumlara asılan ilanlarla  
Diğer (Belirtiniz .....

29) İşletmenin Büyümesine Paralel Olarak Esnek Çalışan İşgücünü de Artırmayı Düşünüyormusunuz?

- Evet  Hayır

### ESNEK ÇALIŞMA VE İŞGÜCÜ MALİYETLERİ İLİŞKİSİ

30) Sizde İşgücü Maliyetlerinin Yüksek Olması İşletmenin Rekabet Gücünü Nasıl Etkiler?

- Rekabet gücünü çok artırır  Rekabet gücünü artırır  Rekabet gücünü etkilemez  
 Rekabet gücünü azaltır  Rekabet gücünü çok azaltır

31) Sizde Esnek Çalışma Yüksek İşgücü Maliyetlerini Düşürmek İçin Bir Çözüm Olabilir mi?

- Evet  Hayır  Bilmiyorum  Fikrim yok

32)Esnek Çalışmanın, İşgücü Maliyetlerine Olan Etkilerini Derecelendiriniz?	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
	5	4	3	2	1
1) İşin yoğun olmadığı zamanlarda gereksiz ücret ödenmesinin ortadan kalkması					
2) Ücret üzerinden alınan vergilerin azalması veya vergiden kaçınmanın sağlanabilmesi					
3) İşin yoğun olduğu dönemlerde işgücü eksikliği ile ortaya çıkan aksamaların önüne geçilmesi					
4) İş yoğunluğunun az olduğu dönemlerde ortaya çıkan ücret dışı personel harcamalarının da ortadan kalkması					
5) İş verimiyle ortaya çıkan maliyet avantajları elde edilmesi					
6) İşgücü performansında artış sağlanması					
7) Diğer (Belirtiniz .....					

**33) Sızce Esnek alışma İşgücü Devrını Nasıl Etkılemiştir?**

( ) Artırımış ( ) Azaltımış ( ) Etkısızdır

**34) Sızce Esnek alışmaya Bağlı olarak İşgücü Devrı Malıyetlerı Nasıl Etkılemiştir?**

( ) Artırımış ( ) Azaltımış ( ) Etkısızdır (Cevabınız etkısızdır ise lütfen 36. soruya geçiniz)

35) Esnek alışmanın İşgücü Devrı Üzerindeki Etkılerini Malıyetler Açısından Derecelendiriniz?	Kesınlıkle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesınlıkle Katılmıyorum
	5	4	3	2	1
1) İşe alım malıyetlerini minimum düzeye indirmesi					
2) İşgücü devrıyle ortaya çıkan eğitim malıyetlerinin ortadan kalkması					
3) İşgücü devrıyle oluşan iş kaybının ortadan kalkması					
4) İşgücü devrıyle oluşan kalite kayıplarının önlenmesi					
5) İşe alışma esnasında ortaya çıkan iş kazaları ve kaynak israfının önüne geçilmesi					
6) İşgücü devrıyle ortaya çıkan verimlilik kaybının önlenmesi					
7) Diğer (Belirtiniz .....					

**36)Sızce Esnek alışma İşletmenızdeki İşgücünün Performansını Olumlu Etkılemekte midir?**

( ) Evet ( ) Hayır (Cevabınız hayır ise lütfen 39. soruya geçiniz)

**37)Sızce Esnek alışmanın Olumlu Etkılediği İşgücü Performansı Malıyetlerı Nasıl Etkılemiştir?**

( ) Artırımış ( ) Azaltımış ( ) Etkısızdır

38) Esnek alışmanın İşgücü Performansına Olan Olumlu Etkılerini Derecelendiriniz?	Kesınlıkle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesınlıkle Katılmıyorum
	5	4	3	2	1
1) İşe devamsızlığı azaltımıştır					
2) alışanların motivasyonunu artırımıştır					
3) alışanlar arasındaki koordinasyonu artırımıştır					
4) alışanların hizmet ve ürün kalitesını yükseltımıştır					
5) İşgücü verimliliğını artırımıştır					
6) İş kazaları ve meslek hastalıklarında azalma olmuştur					
Diğer (Belirtiniz .....					

## ESNEK ÇALIŞMA VE REKABET İLİŞKİSİ

39) Esnek Çalışmaya Olan Talebin Artmasında Rekabetin Etkisi ne Derecedir?

- Kesinlikle etkilidir       Etkilidir       Ne etkilidir ne etkili değildir  
 Etkili değildir       Kesinlikle etkili değildir

40) Esnek Çalışma Rekabet Açısından Önemli Bir Kriter midir?

- Önemli bir kriterdir       Önemli bir kriter değildir       Etkisizdir

41) Esnek Çalışma İşletmenin Müşterileri Açısından Olumlu Bir Etkiye Sahip midir?

- Evet       Hayır (Cevabınız hayır ise lütfen 44. soruya geçiniz)

42) Esnek Çalışmanın Müşterileriniz Üzerindeki Olumlu Etkisi, Rakipleriniz Karşısındaki Konumunuzu Nasıl Etkilemiştir?

- Güçlendirmiştir       Zayıflatmıştır       Etkisizdir

43) Esnek Çalışmanın Müşterileriniz Açısından Olumlu Etkilerini Derecelendiriniz?	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
	5	4	3	2	1
1) Üründe fiyat avantajı					
2) Daha kaliteli ürün					
3) Daha kaliteli hizmet					
4) Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin en uygun düzeyde karşılama					
5) Yüksek müşteri memnuniyeti					
6) Diğer (Belirtiniz .....)					

44) Esnek Çalışma Rekabet Açısından İşletmenin Ürün Geliştirme ve Yenilik Politikaları Üzerinde Bir Etkiye Sahip midir?

- Evet       Hayır (Cevabınız hayır ise lütfen 47. soruya geçiniz)

45) Esnek Çalışmanın İşletmenin Ürün Geliştirme ve Yenilik Politikaları Üzerinde Sahip Olduğu Etki Rekabet Gücünüzü Nasıl Etkilemiştir?

- Güçlendirmiştir       Zayıflatmıştır       Etkisizdir

46) Esnek Çalışmanın, İşletmenin Ürün Geliştirme ve Yenilik Politikaları Üzerindeki Etkilerini Rekabet Gücü Açısından Derecelendiriniz?	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
	5	4	3	2	1
1) Müşteri gereksinimlerine ve beklentilerine hızla cevap vermek					
2) Mal ile hedef kitle arasında uyum sağlamak					
3) Rakiplerin uygulamalarından daha farklı çözümler üretmek					
4) Ürün ve hizmetlerde değişim ve iyileşme sağlamak					
5) Ürün yaşam devrine hız kazandırmak					
6) Diğer (Belirtiniz .....)					

47) Sizce Rakipleriniz Karşısında Esnek Çalışma Rekabet Gücünüzü Nasıl Etkilemektedir?

( ) Artırmıştır ( ) Azaltmıştır ( ) Etkisizdir

48) Esnek Çalışmanın Rakipleriniz Karşısında Size Sağladığı Avantajlar Var mıdır?

( ) Evet ( ) Hayır (Cevabınız hayır ise lütfen 50. soruya geçiniz)

49) Esnek Çalışmanın Rakipleriniz Karşısında Size Sağladığı Avantajları Derecelendiriniz?	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
	5	4	3	2	1
1) Değişen piyasa şartlarına hızla uyum sağlama					
2) Talebe hızla cevap verebilme					
3) Kapasite kullanımında etkinlik sağlama					
4) Kaynak kullanımında etkinlik sağlama					
5) Yüksek maliyet avantajı					
6) Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama					
7) Kalite ve fiyat avantajını birlikte sağlama					
8) Karlılıkta yükselme					
9) (Belirtiniz .....)					

50) Sizce Esnek Çalışma İşletmenizin Değişen Piyasa Şartlarına Uyum Sağlama Yeteneğini Nasıl Etkilemiştir?

( ) Artırmıştır ( ) Azaltmıştır ( ) Etkisizdir

**51) Değişen Piyasa Şartlarında Esnek Çalışma Uygulamasının İşletmeye Sağladığı Avantajlar Var mıdır?**

( ) Evet ( ) Hayır (Cevabınız hayır ise lütfen 53. soruya geçiniz)

<b>52)Değişen Piyasa Şartlarında Esnek Çalışma Uygulamasının Size Sağladığı Avantajları Derecelendiriniz?</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Ne katılıyorum ne katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>
	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1) Değişen piyasa şartlarında gerek duyulduğu ölçüde işgücü sağlaması					
2) İşgücü maliyetlerini azaltmış olması					
3) Piyasa koşullarında talebin karşılanmasında denge sağlaması					
4) Kapasitenin piyasa koşullarının gerektirdiği en uygun seviyede kullanılması					
5) Verimliliği yükseltmiş olması					
6) Karlılığı artırması					
7) Diğer (Belirtiniz .....)					

**53) İhracat Yapmakta mısınız?**

( ) Evet ( ) Hayır (Cevabınız hayır ise sorular bitmiştir.)

**54) Sizce Esnek Çalışma İhracatınızı ne Yönde Etkilemiştir?**

( ) Çok artırmıştır ( ) Artırmıştır ( ) Ne artırmış ne azaltmıştır ( ) Azaltmıştır  
( ) Çok Azaltmıştır

*Göstermiş olduğunuz ilgiye çok teşekkür ederiz.*

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

Abdioğlu Hasan, “İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı Kapsamında İç Denetimin Rolü ve İMKB – 100 Örneği” (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Finansman Bilim Dalı 2007).

Akdemir Bünyamin, “Küresel Rekabet Ortamında İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Rolü: Stratejik İnsan Kaynaklarının Rolü”, **Sosyal Siyaset Konferansları 49. Kitap (Prof. Dr. Turan Yazgan’a Armağan Özel Sayısı)** İstanbul: İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayın no:582, 2005.

Akıncı Ateş, **Rekabetin Yatay Kısıtlanması**, Ankara: Rekabet Kurumu Yayını, 2001.

Aktan Coşkun Can ve Vural Y. İstiklal, **Rekabet Dizisi: 2 Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri** Ankara: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonları Yayın No:254, 2004.

----- **Rekabet Dizisi : 1 Yeni Ekonomi ve Yeni Rekabet**, Ankara: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonları Yayın No:253, 2004.

Aktaş Cihan, **Gelişmekte olan ülkelerde Rekabet Politikası: Bir Çerçeve Çalışması**, 1.b., Ankara: Rekabet Kurumu Yayın No:114, 2003.

Aldemir M. Ceyhan, Atalol Alpay ve Budak Gönül, **Personel Yönetimi**, 2b., İzmir: Barış Yayınevi Fakülteler Kitabevi, 1996.

Altan Ömer Zühtü, **Sosyal Politika**, Cilt: 2, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 886, 1996.

Altuğ Osman, **Maliyet Muhasebesi**, 14.b., İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2006.

Armutlulu İsmail Hakkı, **İşletme İstatistiğine Giriş**, 2.b., İstanbul: Alfa Yayınları No:610, 2004.

Armutlulu İsmail Hakkı, **Sayısal Yöntemler I İşletmede Uygulamalı İstatistik**, İstanbul: Alfa Yayınları No:840, 2000.

- Ayber Murat, **Markaıci ve Markalararası Rekabetin Dengelenmesi Gereken Hallerde Rekabet Otoritelerinin Yaklaşımları**, Ankara: Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezleri Serisi, 2003.
- Bacak Bünyamin ve Şahin Levent, “İşçi Sağlığı ve Güvenliği Açısından Esnek Çalışma Biçimlerinin Değerlendirilmesi: Fırsatlar ve Tehditler” **İstanbul Üniversitesi Mecmuası Prof. Dr. Toker Dereli’ye Armağan**, Cilt:55, Sayı: 1, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayın No:4589, 2006.
- Baladi Yasmine ve TUFFİN, Rachel; **Flexible Working Practices in the Police Service**, London: Home Office Police Research Series Paper 147, November 2001.
- Barutçugil İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayınları No: 59, 2004.
- Baş Türker, **Anket Nasıl Hazırlanır, Uygulanır, Değerlendirilir**, 4. b., Ankara: Seçkin Yayınları, 2006.
- Belek İlker, **Esnek Üretim Derin Sömürü**, 1.b., İstanbul: NK Yayınları No: 20, 2004.
- Bengissson Maria, **Climates of Competition**, Florance, KY, USA: Gordon & Breach Publising Group, 1998.
- Benligiray Serap, **Ücret Yönetimi**, 1.b., İstanbul: Beta Yayın No: 1699 (İşletme –Ekonomi Dizisi: 195), 2007.
- Bhimani Alnoor, **Strategic Finance and Cost Management**, U.K., London: Management Press, 2005.
- Blyton Paul, **The development of annual working hours in theUnited Kingdom**, Geneva: International Labour Office, ISBN:92-2-109956-3, 1995.
- Bursal Nasuhi ve Ercan Yücel, **Maliyet Muhasebesi İlkeler ve Uygulama**, 9.b., İstanbul: Der Yayınları No: 103, 2002.
- Can Halil, Akgün Ahmet ve Kavuncubaşı Şahin, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4.b., Anakara: Siyasal Kitabevi, 2001.

- Claros Lopez Augusto and others, **The Global Competitiveness Index: Identifying the Key Elements of Sustainable Growth**, World Economic Forum, 26 September 2006.
- Conrad Christian A.; **Improving International Competition Order : An Institutional Approach**, First Publish, Gordonsville, VA, USA: Palgrave Macmillan Publications, 2005.
- Culpan Refik, **Global Business Alliances: Theory and Practice**, Westport, Connecticut, USA: Greenwood Publishing Group, Incorporated, 2002.
- Curwin J., **Quantitative Methods for Business Decisions**, London: Thomson Press, 1996.
- Çelenk Hakan, “Ergonominin Verimliliğe ve Motivasyona Etkisi” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 2000).
- Çelik Nuri, **İş Hukuku Dersleri**, 15.b., İstanbul: Beta Yayın No: 1008, 2000.
- Çiftçi Hakkı, **İktisadi Gelişmede Uluslar arası Rekabet ve Ulusal Kurumlar Dinamiği**, 1.b., Ankara: Seçkin Yayınları, 2004.
- David R. Fred, **Strategic Management Concepts**, New Jersey: Prentice Hall Upper Saddle River 07458, 1999.
- Dinçer Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5.b., İstanbul: Beta Basım Yayım İşletme Ekonomisi Dizisi: 66, 1998.
- Duymaz İsmail, **Kooperatif İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, İzmir: Bilgihan Basımevi, 1986.
- Düren Zeynep A., **2000’li Yıllarda Yönetim**, Yönetim Dizisi, 1.b., İstanbul: Alfa Yayınları, Şubat 2000.
- Eren Erol, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5.b., İstanbul: Beta Yayını İşletme Ekonomisi Dizisi:99, 2000.
- Eşiyok B. Ali, **Kriz, Esnek Üretim Sistemi ve Anadolu Sanayi Odaları (Anadolu Kaplanları): Kalkınmanın Neresinde?**, Ankara: Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş İktisadi Araştırmalar Yayını, 2001.



- European Social Statistic Labour Force Result 2002**, Luxemburg: Office for Official Publication of the European Comunities, ISBN:92-894-5662-0, 2003.
- Eyrenci Öner, “ Türkiye’de Çalışma Sürelerinin Esnekleştirilmesi”, **Çalışma Hayatında Esneklik Semineri**, İzmir:Yaşar Eğitim ve Kültür Vakfı Yayınları, Kasım1994.
- Fawzy Samiha, “Overview ”, **Globalization and Firm Competitiveness in the Middle East and North Africa Region, Mediterranean Development Forum: 3**, Washington D.C.: The Word Bank, June 2002.
- Flanagan Robert J., **Wages And Wage Policies In Market Economies: Lessons for centraland eastern europe**, Oecd Economic Studies No : 18, Spring 1992.
- Geradin, Damien; **Competition Law and Regional Economic Integration : An Analysis of the Southern Mediterranean Countries**, Washington, DC, USA: World Bank Publications (Working Paper No: 35), 2004.
- Gibson Virginia ve Luck Rachael, **Flexible working in Central Government: Leveraging the benefits, Study of Central Civil Government - Flexible Working Practice**, London: Reading of University, Office of Government Commerce Publising, 2004.
- Gürsoy Tuncer Cudi, **Yönetim ve Maliyet Muhasebesi**, 1.b., İstanbul Lebib Yalkın Yayınları, 1997.
- Gürüz Demet ve Gürel Emet, **Yönetim ve Organizasyon Bireyden Örgüte Fikirden Eyleme**, 1.b., İzmir: Nobel Yayın No: 971, 2006.
- Güzel Ali ve Okur Ali Rıza, **Sosyal Güvenlik Hukuku**, 10.b., İstanbul: Beta Yayın No:1265, 2004.
- Hacırüstemoğlu Rüstem, **Maliyet Muhasebesi**, 3.b., İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2000.
- Heck, K.Z.,Romana and Saltford C. Nancy ; **An Overview of Employee Benefits Supportive of Families**, Washington: EBRI (Employee Benefit Research Institute) Report, SR 6, February 1990.

- Houseman, Susan N., **Nonstandard Work in Developed Economies : Causes and Consequences**, Kalamazoo, MI, USA: W. E. Upjohn Institute for Employment Research, 2003.
- Humphreys C. Peter, Fleming Sile and O'donnell Orla, **Balancing of Work and Family Life**, Dublin: Institute of Administration, 2000.
- ILO, "Hours of work, From fixed top flexible?" **International Labour Conference**, Zürich: ILO (International Labour Organization) 93rd Session, ISSN: 0074-6681, 2005.
- **Conditions of work digest: Working time around the world**, Vol: 14, 1995.
- İlker Belek, **Post Kapitalist Paradigmalar**, İstanbul: Sorun Yayınları, 1997.
- Kalisch, David. W., Aman Tetsuya. and Buchele Libbie A., **Social and Health Policies in OECD Countries: A Survey of Current Programmes and Recent Developments**, Paris: OECD Labour Market and Social Policy Occasional Papers No: 33, OECD Publishing, 1998.
- Kapar Recep, **Sosyal Korumanın İşgücü Piyasasına Etkisi**, İstanbul: Birleşik Metal-İşYayınları, 2005.
- Kaptan Saim, **Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri**, 11.b., Ankara: Tekışık Web Ofset Basımı,1998.
- Karasar, N., **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, Ankara: Nobel Yayınları, 2003.
- Kaynak Tuğray ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:276, 1998.
- Khemani R. S., "Competition Policy, Economic Adjustment, and Competitiveness", **Building Competitive Firms Incentives and Capabilities**, Washington, DC, USA: The World Bank Publication, 2002.
- Kishalı Yunus ve Işıkcılar S. Sadi, **Maliyet Muhasebesi ve Maliyet Hesaplamaları**, 1.b., İstanbul: Beta Basım Yayın No:878, 1999.

- Klasson, Katja, “AB Ülkelerinde Esneklik Uygulamaları”, **Çalışma Hayatında Esneklik Semineri Tebliğler ve Görüşler TİSK**, İstanbul: TİSK Yayınları, 30 Kasım 1999.
- Kozak Meryem Akoğlu, **Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar**, Ankara: Detay Yayınları, 1999.
- Kurtuluş Kemal, **Pazarlama Araştırmaları**, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları No:28, 1996.
- Kutal, Gülten; “Türkiye’de Çalışma Hayatında Esneklik Uygulaması” **İstanbul Üniversitesi Mecmuası Prof. Dr. Toker Dereli’ye Armağan**, Cilt:55, Sayı: 1, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayın No:4589, 2006.
- Lordoğlu Kuvvet ve Nurcan Özkaplan, **Çalışma İktisadı**, İstanbul: Der Yayınları No:358, 2003.
- MESS, **Çalışma Sürelerinde Esneklik**, İstanbul: MESS Yayın No:378, 2002.
- OECD, **OECD Economic Outlook 79**, Vol:2006/1, No:79, June 2006.
- Industrial Performance And Competitiveness In An Era Of Globalisation and Technological Change**, OECD, Head of Publications Service, DSTI/IND(97)23/FINAL, 1998.
- OECD Employment Outlook Boosting Jobs and Incomes**, Paris: OECD Publishing, ISBN 92-64-02384-4, 2006.
- Taxing Wages Special Feature: The Tax Treatment of Minimum Wages 2005-2006**, OECD Publishing, ISBN 978-92-64-03192-0, 2007.
- Orhunbilge Reyhan, **Uygulamalı Regresyon ve Korelasyon Analizi**, 2.b., İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 281, 2002.
- Özdamar Kazım, **Paket Programlar ile İstatiksel Veri Analizi**, 5.b., Eskişehir: Kaan Kitabevi, 2004.

- Parlak Zeki, “Yeni Uluslararası İşbölümü Yaklaşımının Eleştirel Bir Değerlendirilmesi”,  
**Prof Dr. Nusret Ekin’e Armağan**, Ankara: Kamu İşverenleri Sendikası Yayın  
No: 38, 2000.
- Peter Clark, **Organizations in Action: Competition Between Contexts**, London, UK:  
Routledge, 1999.
- Porter E. Michaels, **Competitive Strategy: Tekhniques f or Analizing Industries  
and Competitors: with a New Introduction**, Newyork: The Free Press, 1998.
- Porter E., Michael ve Ketels H. M. Christian, **UK Competitiveness: moving to the next  
Stage**, ESRC Economic & Social Research Council, DTİ Economics Paper Pub.  
No. 3, May 2003.
- Sabuncuoğlu Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalı**, 2.b., Bursa: Alfa  
Aktual Basım Yayınları, 2005.
- Saloner Garth, Shepard Andrea ve Podolny Joel, **Strategic Management**,  
Newyork: Hermitage Publishing Services, 2001.
- Saruhan Şadi Can ve Özdemir Ayla Öncer, **Değer Hedefli İşletmecilik**, 1.b., İstanbul:  
M.Ü. Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları No:529/762, 2004.
- Savaş Alpaslan, “İşçi Sınıfının Yapısı ve Uluslararası Sendikal Hareket”, **2000–2003  
Petrol-İş**, İstanbul: Petrol-İş Yayın No:85, 2003.
- Selby C. ve diğerleri; **Flexible Working Handbook**, Draft 1.0, 29 April 2001.
- Seyyidoğlu Halil, **İngilizce -Türkçe Ekonomi ve İşletmecilik Terimleri Açıklamalı  
Sözlük**, İstanbul: Güzem Can Yayınları No:15, 1999.
- Smook Lizette, **The Competitiveness of the ChinaTextile Apparel Manufacturing  
Industry**, Oxford: Writersworld Publish, 2004.
- Standing Guy, **Global Labour Flexibility : Seeking Distributive Justice**, Gordonville,  
VA, USA: Saint Martin's Press, LLC, 1999.

- Süral Nurhan, “The Issue of Flexibility Under The New Turkish Labour Act” **İstanbul Üniversitesi Mecmuası Prof. Dr. Toker Dereli’ye Armağan**, Cilt: 55, Sayı: 1, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayın No:4589, 2006.
- Şen Zeynel ve Dolu Şükrullah, **Hiper Rekabet Stratejileri**, İstanbul: Müsiad Yayınları, 2004, s.3
- TİSK, **Avrupa Birliğine Üyelik Sürecinde AB Ülkeleri ve Diğer Aday Ülkeler Karşısında Türkiye’nin Durumu(2) Tisk Kıyaslama (Benchmarking) Raporu 2006**, Ankara: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Yayın No:274, 2006.
- TOSHIBA, **Flexible, The complete guide to Flexible Working**, Cambridge: HOP Associates Publising,,2002.
- Türk Dil Kurumu, **Türkçe Sözlük**, 10.b., Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları No: 549, 2005.
- TÜRK-İŞ, “Esnek Çalışma” **97-99 PETROL- İŞ Türkiye Petrol Kimya Lastik İşçileri Sendikası**, İstanbul: Petrol-İş Yayın No:58, 2000.
- TÜSİAD, Sabancı Üniversitesi, **Ulusal İnovasyon Girişimi İnovasyon Çerçeve Raporu**, İstanbul: TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu (REF),Ekim 2006.
- TÜSİAD, **Türkiye’de İşgücü Piyasasının Kurumsal Yapısı ve İşsizlik**, İstanbul: TÜSİAD Yayın No:2004/11-381, Aralık 2004.
- Uragun Mehmet, **Maliyet Muhasebesi ve Mali Tablolar**, Ankara: Yetkin Basımevi, 1993.
- Unay Cafer, **Genel İktisat**, 1.b., Bursa: Ekin Kitabevi, 1997.
- Ülgen Hayri ve Mirze, S., Kadri; **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 1.b., İstanbul: Literatür Yayınları No: 113, 2004.
- Üstün Rıfat, **Maliyet Muhasebesi**, 5.b., İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi, 1996.
- Word Bank, **Turkey Labor Market Study (Poverty Reduction and Economic Management Unit Europe and Central Asia Region)**, Document of the World Bank Report No. 33254-TR, 14 April 2006.

Yalım Deniz, **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler**, İstanbul: Hayat Yayınları No:205, 2005.

Yalınpala Jale, “Küreselleşmenin Emek Piyasası ve İstihdam Üzerindeki Etkisi” **Küreselleşme İktisadi Yönelimler ve Sosyopolitik Karşıtlıklar**, der. Alkan Soyak, İstanbul: OM Yayınevi, 2002.

Yavuz Arif, “Esnek Çalışma”, **Çalışma Hayatında Esneklik Semineri Tebliğler ve Görüşler TİSK**, İstanbul: TİSK Yayınları, 30 Kasım 1999.

Yavuz Arif, **Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi**, İstanbul: Filiz Kitabevi, 1995.

Zaim Sabahaddin, **Çalışma Ekonomisi**, 10.b., İstanbul: Filiz Kitabevi, 1997.

## **MAKALELER**

Abraham Filip, “Global and European Labor Costs”, **LICOS Center for Transition Economies**, Licos Discussion Paper 102 / 2001, 2001 s.1-27

Akın H. Bahadır, “Rekabetçi Üstünlük ve Teknoloji: Küresel Bir Yaklaşım”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı: 1999/4, 1999, s.57-80

Aktan Coşkun Can, “Avrupa Birliğinin Rekabet Gücü,” **MESS Mercek**, Sayı: 32, Yıl: 8, (Ekim 2003), s.35-42

Alfares K. Hesham, “Compressed Workweek Scheduling with Days-off Consecudivity, Weekend-off Frequency, and Work Stretch Constrains”, **Systems Engineering Department King Fahd University of Petroleum & Minerals**, Vol:44, No:3, (Ağust 2006), s.175-189

Allan Cameron, “The Hidden Organisational Costs of Using Non-Standard Employment” **Personel Review**, Vol:29, No:2, (2000), s. 188-206

Alverson M., “Part-time Professionals Earn Full-time Satisfaction”, **Women in Business**, Vol: 50, Issue 2. (March 1998), s.32

- Aly Mbaye Ahmadou ve Golub Stephen, "Unit Labour Costs, International Competitiveness, and Exports: The Case of Senegal", **Journal of African Economies**, Vol:11, No: 2, (01 Jun 2002), s.219-248
- Atkin Ian ve Hassard John "Businesses, boundaries and belonging: toward an ethnography of flexible specialisation", **International Journal of Sociology and Social Policy**; Vol: 18, No: 9/10, 1998 s.1-19
- Aubert Patrick ve Leclair Marie, "How Informative Are Firms' Statements About Competitiveness? Assessing the Quality of Information about Competitiveness in the French Quarterly Business Survey in Goods-Producing Industries", **Institut National De La Statistique Et Des Études Économiques (INSEE)**, Document de travail Insee-DESE, G2004/01, (July 2004), s.1-27
- Aykaç Mustafa, "Esneklik ve Çalışma Hayatı", **Sabahaddin Zaim'e Armağan** , İstanbul: İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası, 1996, s.101-121
- Baker Peter, "Small Firms, Industrial Districts and Power Asymmetries", **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, Vol: 1, No: 1, 1995, s.8-25
- Barney Jay, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", **Journal of Management**, Vol: 17, No: 1, 1991, s. 99-120
- Bartezzaghi Emilio, "The evolution of production models: is a new paradigm emerging?", **International Journal of Operations & Production Management**, Vol: 19 No: 2, 1999, s. 229-250
- Başkan Recai, "Çalışma Barışı ve Esneklik Tartışmalarında Farklı Bir Yaklaşım", **MESS Mercek**, Sayı: 15, Yıl: 4, (Temmuz 1999), s.33-46
- Bosch Gerhard, "Working Time:Tendencies and Emerging Issues", **International Labour Review**, Vol:138, No: 2, (1999), s.131-139
- Caims George ve Beech Nic, "Flexible working: organisational liberation or individual strait-jacket?", **Facilities Management**, Vol:17, Iss.1/2, (Jan/Feb 1999), s..18

- Carnoy Martin, "The Family, Flexible Work and Social Cohesion At Risk", **International Labour Review**, Vol:138, No:4, (1999) s. 411-429
- Changa Jun-jen, Huangb Chun-chieh ve Lai Ching-chong, "Working hours reduction and wage contracting style in a dynamic model with labor adjustment costs", **Journal of Economic Dynamics & Control**, Vol:31, No: 3, (March 2007), s.971–993
- Charron Kimberly Frank ve Loweb D. Jordan, "Factors that Affect Accountant's Perceptions of Alternative Work Arrangements", **Accounting Forum**, Accounting Forum 29 (2005), s. 191–206
- Chasteen Larry, "Combining Management and Engineering for Uncertain Times", **Engineering Management Conference, 2005. Proceedings. 2005 IEEE International**, Vol:2, Sept. 11-13, 2005, s.569-573
- Cole Halifax Graham Anthony, "Flexibility and the workplace: the battle to control working time" **Managerial Law**, Vol: 48, No: 6, 2006, s. 536 (536-540)
- Collins Michael, "The (not so simple) case for teleworking: a study at Lloyd's of London" **New Technology, Work and Employment**, Vol 20:2, ISSN: 0268-1072, 2005, s.115-132
- Conrad Klaus ve Löschel Andreas "Recycling Of Eco-Taxes, Labor Market Effects And The True Cost Of Labor-A CGE (Computable General Equilibrium) Analysis", **Journal Of Applied Economics**, Vol: 3, No: 2, (Nov 2005), s.259-278
- Considine Jilly ve Cowen Linda, "Contemporary Employment Relation Issues", **Australian Centre for Industrial and Training, University of Sydney**, EBSCO Publishing, 2003, s. 5-6.
- Coolidge S. D., "Flexible Work Set Ups Edge Into Main Stream", **Christian Science Monitor**, Vol: 92, Issue 38. 2000, s.21
- Creagh Mary ve Brewster Chris, "Identifying Good Practice in Flexible Working", **Employee Relations**, Vol: 20 No: 5, 1998, s.490-503



- Croucher Richard ve Brewster Chris, "Flexible Working Practices and The Trade Unions", **Employee Relations**, Vol: 20 No: 5 1998, s.443-452
- Croucher Richard, Kratzer Nick and Singe Ingo, "The Effects of Flexible Working on Employee Representation: UK and Germany Compared", **Anglo - German Foundation for the Study of Industrial Society**, (February 2004), s.1-19
- Dearden Stephen J.H., "Europe: a labour surplus economy?", **International Journal of Manpower** **19,5** , Vol:19, No:5, 1998, s.331-342,
- Doğan Selen ve Türk Murat, "Esnek Çalışma Saatlerine Geçişin İşletme ve Çalışanların Verimliliği Üzerine Etkileri" **Verimlilik Dergisi**, Sayı:1997/2, 1997, s.109-128
- Dunning H John ve Lundon M. Surianna, "The geographical sources of competitiveness of multinational enterprises: an econometric analysis", **International Business Review**, Vol:7, 1998, s.115-133
- Duysters Geert ve Hagedoorn John, "Core Competences And Company Performance In The World- Wide Computer Industry", **The Journal of High Technology Management Research**, Vol:11, No:1, 2000, s.75-91
- Eğerci Ahmet, **Rekabet Kurulu Kararlarının Hukuki Niteliği ve Yargısal Denetimi**, Ankara: Rekabet Kurumu Yayın No: 0171, 2005, s.4
- Ekin Nusret, "Küreselleşme ve Çalışma Yaşamında Dönüşüm", **Prof Dr. Nusret Ekin'e Armağan**, İstanbul: İstanbul İktisat Fakültesi Yayınları, 2000, s.21
- Enright J. Michael ve Newton James, "Tourism destination competitiveness: a quantitative approach", **Turism Mangement**, Vol: 25, May 2004, s.777-788
- Dyer Suzette, "Flexibility models: a critical analysis", **International Journal of Manpower**, Vol: 19, No:4, 1998, s.223-233
- Erdut Zeki, "Çalışma Yaşamında Esneklik", **Çalışma Hayatında Esneklik Semineri**, İstanbul: TİSK Yayınları, 30 Kasım 1999, s.98

- Eyrenci Öner, “İşin Düzenlenmesinde Değişim ve Esneklik Gerekliliği”, **Tühis İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, Cilt:16-17, Sayı:6-1, (Mayıs-Ağustos 2001), s.1-12
- Field Richard, “Perspective The Flexible Workforce: Redefining The Role Of HR”, **Management Development Review**, Volume 9, Number 1, (1996). s.5–7
- Finlow-Bates Terry, “Deming was right- 99.75 per cent of the time”, **Measuring Business Excellence**, Volume: 4 Issue: 3, 2000, s.31-34
- Fleischman Richard K., “Completing the triangle: Taylorism and the Paradigms”, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Volume: 13, No: 5, 2000, s.597-623
- Gewaltig, Natascha, “Europe's Wage Watch”, **Business Week Online**, 12/21/2006, s. 20
- Gibson Virginia, “Flexible working needs flexible space? Towards and alternative workplace strategy”, **Journal of Property Investment & Finance**, Vol :21, No:1, 2003, s.12-22
- Goulding Anne ve Kerslake Evelyn, “Flexible Working in UK Library and Information Services: Current Practice and Concern” **Journal of Librarianship and Information Science**, Vol: 28, No: 4, (December1996) s. 203-216
- Gunnigle Patrick, Turner Thomas ve Morley Michael, “Employment flexibility and industrial relations arrangements at organisation level A comparison of five European countries”, **Employee Relations**, Vol: 20, No: 5, 1998, s.430-442
- Gümüş Mahir, “Çalışma Yaşamımızda Yeni Bir Dönem: Esnek Çalışma Sürelerine Geçişte Yoğunlaştırılmış (Sıkıştırılmış) Çalışma”, **MESS MERCEK**, Sayı: 12, Yıl: 38, (Nisan 2005), s.51-63
- Hall Laura ve Atkinson Carol, “Improving working lives: flexible working and the role of employee control” **Employee Relations**, Vol:28 No: 4, 2006, s.374-386
- Harfeez Khalid, Zhang Khalid ve Nada Malak, Core Competence For Sustainable Competitive Advantage: A Structured Methodology For Identifying Core Competence, **IEEE Transactions On Engineering Management**, Vol: 49, No:1, (February 2002), s.28-35

- Hayes Robert H., ve Pisano Gary P., “Manufacturing Strategy: At The Intersection of Two Paradigm Shifts” **Production And Operations Management**, Vol: 5, No: 1. (Spring 1996), s.25-41
- Hill Edward W. and Brennan John F., “A Methodology for Identifying the Drivers of Industrial Clusters: The Foundation of Regional Competitive Advantage”, **Economic Development Quarterly**, Vol:14 No: 1, (February 2000), s.65-96
- Hitt Michael A., Keats Barbara W., ve Demarie Samuel M., “Navigating in The New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage İnthe 21st Century”, **Academy of Management Executive**, Vol: 12, No: 4, (November 1998), s.22-42
- Hjalager Anne-Mette, “Virtually Working Traditional and Emerging Institutional Frameworks for The Contingent Workforce”, **International Journal of Manpower**, Vol: 24, No: 2, 2003, s.187-206
- Iyer Karthik N. S., “Learning in Strategic Alliances: An Evolutionary Perspective” **Academy of Marketing Science Review**, Vol: 2002, No:10, 2002, s.1-14
- Jain Ashish, “The Complete Guide to Flexible Working”, **Global Journal of Flexible Systems Management**, Vol. 2. , No 2, (Apr-Jnun 2001) s. 63
- Özgentürk Jale, “Bir İşçinin Yıllık Maliyeti Kur Yüzünden 10 Bin Dolar Arttı”, **Referans Gazetesi**, (22 Ekim 2007) s. 9
- Jin Byoungho ve Moon HwY-Chang, “The diamond approach to the competitiveness of Korea’s apparel industry Michael Porter and beyond” **Journal of Fashion Marketing and Management**, Vol: 10, No: 2, 2006, s.195-208
- Johnson Janice, “Flexible Working: Changing the Manager's Role”, **Management Decision**, Vol: 42, No:6, 2004, s.721-737

- Jones Patricia, “The impact of minimum wage legislation in developing countries where coverage is incomplete” **Centre for the Study of African Economies (CSAE)**, Institute of Economics and Statistics University of Oxford, African Economies Working Paper Series WPS/98-2 paper: 66 , 1998, s.1-29
- K., Stockmann; “Sosyal Piyasa Ekonomisinde Rekabetin Fonksiyonları ve Korunması”, **Sosyal Piyas Ekonomisinin Rekabet Boyutu**, Çev. M Ögüt, İzmir: 1992, s. 20-25.
- Kalleberg L. Arne, “Non Standart Employment Relation: Part-time, Temporary and Contract Work”, **Annu. Rev. Sociol.**, Vol:26, 2000, s.341-365
- Kalleberg, Arne L., “Organizing Flexibility: The Flexible Firm in a New Century”, **British Journal of Industrial Relations**, Vol:39 No:1, (December 2001), s. 479-504
- Karuppan Corinne M. “Strategies to Foster Labor Flexibility”, **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol: 53, No: 6, 2004, s.532-547
- Kaya Ferudun, “Meslek Yüksek Okulu Öğrencilerinin Demografik Yapısı ve Meslek Yüksek Okullarının Etkinliği Üzerine Bir Araştırma” **Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl:33, Sayı:168, Eylül- Ekim-Kasım 2005, s.36-48
- Keyder Nur, Sağlam Yiğit ve Öztürk M. Kubilay, “International Competitiveness and the Unit Labor Cost Based Competitiveness Index”, **METU Studies in Development**, (31 June 2004), s.43-70
- Koray Meryem, “Ekonomik Dinamikler ve Muhtemel Açılımlar”, **İktisat Dergisi**, Sayı:380, (Haziran-Temmuz1998) s.74
- Koray Meryem, “Esneklik ya da Emek Piyasasının Küreselleşmesi”, **Petrol –İş 1995, 1996 Yılığ**, İstanbul: Perol-İş YayınlarıNo: 44, 1995, s.751
- Korkmaz Adem, “Türkiye’de Asgari Ücretin Mali Yönü”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 1, 2001, s.275-285

- Koudal Peter ve Coleman Gary C., “Coordinating Operations to Enhance Innovation in the Global Corporation”, **Strategy & Leadership**, Vol:33, No:4, 2005, s.20-32
- Krugman Paul, “Competitiveness: A Dangerous Obsession”, **Foreign Affairs**, Vol:73, No: 2, (March -April 1994.), s.28-50
- Küçük Ferit, “Esneklik ve İnsan Kaynakları”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 8, 2004, s.89-102
- Lamberg Juha-Antti ve Tikkanen Henrikki, “Changing Sources of Competitive Advantage: Cognition and Path Dependence In The Finnish Retail Industry 1945–1995”, **Industrial and Corporate Change**, Vol: 15, No: 5, (3 August 2006), s.811–846
- Lebow David E., Saksy Raven E. ve Wilsonz Beth Anne, “Downward Nominal Wage Rigidity: Evidence from the Employment Cost Index” **Advances in Macroeconomics**, Vol: 3, No:1 Article: 2, 2003, s.1- 28
- Lei David, Hitt Michael A. ve Bettis Richard, “Dynamic Core Competences through Meta- Learning and Strategic Context”, **Journal of Management** Vol. 22. No 4. 1996, s.549-569
- Leibfritz Willi, Gönenç Rauf ve Yılmaz Gökhan, “Enhancing Turkey's Growth Prospects by Improving Formal Sector Business Conditions”, **OECD Economics Department**, OECD Economics Department Working Papers No:542, (24 January 2007), s.1-61
- Manders A. J. C. ve Brenner Y .S., “Globalization, new production concepts and income distribution”, **International Journal of Social Economics**, Vol: 26, No: 4, 1999, s.559-569
- Marinakis Andrés E., “Wage Policy in High Inflation During the 1980s” **Journal of Economic Studies**, Vol: 24 N: 6, Countries the Role of Indexation in Latin America 1997, s. 356-378.

- Maxwell Gill ve diğeri, “The incidence and impact of flexible working arrangements in smaller businesses” **Employee Relations**, Vol: 29 No: 2, 2007, s.138-161
- McBride Stephen ve A. Williams Russel, “Globalization, the Restructuring of Labour Markets and Policy Convergence The OECD Jobs Strategy”, **Global Social Policy**, Vol: 1, No: 3, 2001, s.281-309
- McFetridge G. Donald, “Competitiveness: Concepts and Measures,” **Industry Canada**, Occasional Paper Number 5, April 1995, s.1-39
- Melcher Arly J., Khouja Moutaz ve Booth David E., “Toward a production classification system”, **Business Process Management Journal**, Vol: 8, No:1, 2002, s.53-79
- Metin Kıvılcım ve Üçdoğruk Şenay, “Türk İmalat Sanayii’nde Uzun Dönem Ücret-Fiyat-İstihdam İlişkilerinin Ekonometrik Olarak İncelenmesi”, **Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** Cilt: 8, Sayı:1, 1998, s.279-287
- Morgan E. Robert, “Teleworking: An Assesment of The Benefits and Challenges”, **European Business Review**, Vol: 16, No:4; ISSN 0955-534X, 2004, s..344-346.
- Morley Michael, Gunnigle Patrick and Haraty Noreen “Developments in Flexible Working Practices in The Republic of Ireland Research Evidence Considered” **International Journal of Manpower**, Vol:16, No: 8, 1995, s. s.38-58
- Nadeem Sadia ve Hendry Chris, “Pover Dynamics in The Long-Term Development of Emloyee-Friendly Flexible Working” **Women in Management Review**, Vol:18, No:1/2,ISSN 0964-9425, 2003, a.32.
- OECD, “Comparability Issues For Labour Costs And Labour Price Statistics” **OECD Statistics Directorate** Comparability Issues for Labour Costs and Prices Agenda Item 5, for Official Use STD/HLG (2003)7 (04 Jun 2004) s.1-15
- Ogilvie H., “This Old Office”, **Journal of Business Strategy**,Vol. 15 No: 5, (September/October, 1994), s. 27

- Öke M. Kemal ve Kurt Senem, “Yeni Süreç ve Sendikaların Temsil Sorunu”, **Petrol-İş Dergisi Eki Sendikal Notlar**, Sayı:20, (Nisan2003), s.32-55
- Ölçer Ferit, Telework: 21. Yüzyılın Yeni Çalışma Biçimi”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi**, Cilt:6, Yıl:11, Sayı:22, (Haziran 2004), s.145-165
- Önder İzzettin, “Dünya EkonomisininYeni Yüzü”, **İktisat Dergisi**, Sayı:406, (Ekim 2000), s.29
- Özçelik, Oya Ayşe, “Esnek Çalışma,” **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt: 24, Sayı:1, (Nisan 1995), s.97.
- Papalexandris Nancy ve Kramar Robin, “Flexible Working Patterns: Towards Reconciliation of Family and Work”, **Employee Relations**, Vol: 19, No: 6, 1997, s.581-595
- Papatya Gürcan, “İşletme Verimliliğini Geliştirme ve Küresel Rekabet Önceliklerinden Hayal Mühendisliği”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı: 1997/4 (Ekim-Aralık 1997),s.33-46
- Parasuraman A., “Technology Readiness Index (TRI), A Multiple-Item Scale to Measure Readiness to Embrace New Technologies”, **Journal of Service Research**, Vol: 2, No:4, (May 2000), s.307-320
- Pull Kertsin, “The Comperative Attractiveness of International Business Locations: The Role of Labor Law”, **Management Decision**, Vol: 40, No: 7, 2002, s. 647-654
- Rodriguez M., “Flexible working patterns using annualised hours”, **Work Study**, Vol: 52, No: 3, 2003, s.145-149
- Rosenblatt Zehava ve Inbal Batia, “Skill Flexibility Among Schoolteachers: Operationalization and Organizational İmplications” **Journal of Educational Administration**, Vol: 37 No: 4, 1999, s.345-366

- Rosow M. Jerome and Zager Robert, “Sepecial Report, clocks, Changes in life styles of U.S workers and demands of the marketplace make alternative work schedules an attractive option”, **Harwerd Business Review**, (March-April 1983), s.12-30
- Rutkowski Jan, “The Minimum Wage: Curse or Cure?”, **Human Development EconomicsEurope and Central Asia Region** The World Bank Publish, 01 July 2003, s.1-15
- Sa’nchez Angel Marti’nez ve diğerleri, “Teleworking and Workplace Flexibility: A Study of İmpact on Firm Performance”, **Personnel Review**, Vol: 36, No: 1, 2007, s. 42-64
- Sapancalı Faruk, “1980 Sonrası Ekonomik Gelişmelerin İşgücü ve İstihdama Etkisi”, **İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, Cilt: 4, Sayı:3, (Ocak 1998) s.141-142
- Sarı Gersi Gülşen, “ Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmelerin Çalışma İlişkilerine Etkileri”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:6, Sayı:1, Ocak 2004, s.147-157
- Schoales John, “Alpha Clusters: Creative Innovation in Local Economies”, **Economic Development Quarterly**, Vol: 20, No: 2, (May 2006), s.162-177
- Seyyar Ali, “ F. Almanya’da Esnek Çalışma Hayatı”, **MESS MERCEK**, Sayı: 12, Yıl: 3, (Ekim 1998), s.50-60
- Shaheed Zafar, “Minimum Wages and Low Pay: An ILO Perspective” **International Journal of Manpower MCB University Press**, Vol. 15 No. 2/3, 1994, s.49-61
- Shurchuloo P., “National Proctivity and Competitive Strategies for the New Millennium”, **İntegrated Manufacturing Systems**, Vol:13, No:6, 2002, s.408-414
- Smith Ian ve Boyns Trevor, “Scientific Management and the Pursuit of Control in Britain to c. 1960”, **Accounting, Business & Financial History, UK**, Vol: 15, No: 2, , July 2005, s.187–216



- Sims G. Thomas, “Flexibility Emerges In EU Labor Market; ECB Report Shows Trend Of More Firms Cutting Back On Hours Instead of Jobs” **The Wall Street Journal Europe**, Brussels: (15 Oct 2004), s. A1
- Spina Gianluca, “Manufacturing paradigms versus strategic approaches: a misleading contrast”, **International Journal of Operations & Production Management**, Vol:18, No: 8, 1998, s.684- 709
- Stanworth C., “Teleworking and the information age”, **New Technology , Work and Employment**, Vol: 13 No:1, 1997, s..51-52
- Storey Julie, “Radical change or business as usual: Flexibility in non-union SMEs”, **Inte Jnl of Entrepreneurial Behaviour & Research**, Vol. 3 No. 4, 1997, s.157-167
- Suat SAHINLER, “En Küçük Kareler Yöntemi ile Doğrusal Regresyon Modeli Oluşturmanın Temel Prensipleri”, **MKÜ Ziraat Fakültesi Dergisi**, Sayı: 5, Cilt 1-2, 2000, s. 57-73
- Sullivan, Sandra A. “Flexibility as a Management Tool” **Employment Relations Today**, Vol: 21, No: 4, (Winter 1994/1995) s.393-405
- Şen Sabahattin, “Esnek Üretimde Endistri İlişkileri”, **Petrol-İş Dergisi Eki Sendikal Notlar**, Sayı: 20, (Nisan 2003), s.56-84
- Tağraf Hasan, “Küreselleşme Süreci ve Çokuluslu İşletmelerin Küreselleşme Sürecine Etkisi”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt :3, Sayı: 2, 2002, s.33-47
- Tanyeri Mustafa ve Fırat Aytakin, “Rekabet Etkeni Olarak Dış Kaynakların Kullanımı (Outsourcing)”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:7 Sayı: 3, 2005, s.268-279
- Tarcan Ertuğrul, “Esnek İstihdamdaki Trend ve İşletmelerle Çalışanlar Üzerine Etkileri”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:2, Sayı: 3, 2000, s. 1-18

- Tokman Víctor E. ve Martínez Daniel, “Labour costs and competitiveness in the Latin American manufacturing sector 1990-1998”, **Cepal Review** **69**, (December 1999), s.51-68
- Tüselmann Heinz-Josef, “The Path Towards Greater Labour Flexibility in Germany: Hampered By Past Success?”, **Employee Relations**, Vol:18, No: 6, 1996, s. 28-49
- Van Der Voordt ve Theo JM, “Productivity and employee satisfaction in flexible workplaces”, **Journal of Corporate Real Estate**, Vol:6, No:2 (Apr 2004), s.133-148
- Worklife Report “Flexiblle Work Arrangement, The New Norm”, Worklife Report , Vol: 10, No: 4, 1997, s.5
- Wysokinska Zofia, “ Competitiveness and Its Relationships with Productivity and Sustainable Development ”, **FIBRES & TEXTILES in Eastern Europe**, Vol. 11, No. 3, (July - September 2003), s.11-14
- Yang John Zhuang, “The Japanese Approach to Quality Management – A Human Resource Perspective”, **Journal of Organizational Change Management**, Vol: 7, No: 3, 1994, s.44-64
- Yazıcı Selim, “Rekabette Avantaj Sağlamada Yaratıcılık ve Yenilik”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı: 2000/3, 2000, s.79-92
- Yüksel Nihat, **Küreselleşme ve Toplu Pazarlıkta Değişim**, İstanbul: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Yayınları, 1997, s.15
- Zhang Quingyu ve Cao Mai, “Business Process Reengineering for Flexibility and İnnovation inmanufacturing” **Industrial Management & Data Systems**, Vol: 102 No: 3, 2002, s.146-152
- Zengingönül Oğul, “Sosyal Politika-Esnek Çalışma Biçimleri Paradoksunda Avrupa Birliği Örneği”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:5, Sayı:4, 2003, s. 157-171

## İNTERNET KAYNAKLARI

“Asgari Ücret Yönetmeliği”, **Resmi Gazete** (01.08.2004 Tarihli), Sayı:25540, [http://www.alomaliye.com/asgari\\_ucret\\_yonetmeliği.htm](http://www.alomaliye.com/asgari_ucret_yonetmeliği.htm) (12/04/2007)

**E-News from Centre-Right Thinks Thanks and Political Foundations in Europe in Association with the European Ideas Network**, “Economic Reform and Competitiveness”, 2005, [http://tt.europeanideasnetwork.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=6&Itemid=9](http://tt.europeanideasnetwork.com/index.php?option=com_content&task=view&id=6&Itemid=9) (25/08/2007)

“**Labor Costs and Competitiveness**”, 2001, s.109-110 (107-120) [http://www.iadb.org/res/publications/pubfiles/pubB-2001E\\_7162.pdf](http://www.iadb.org/res/publications/pubfiles/pubB-2001E_7162.pdf), (15/05/2007)

“**Wage Payments, Claims and Collections (Chapter 109)**”, <http://www.legis.state.wi.us/statutes/1977/77Stat0109.pdf> (29/04/2007)

**AB Rekabet Politikası** <http://www.deltur.cec.eu.int/rpolitikasi2.rtf> (20/03/2007)

Bannerman Edward, “**The future of EU competition policy**” 28/01/2002, s.2, [http://cer.org.uk/pdf/P297\\_competition\\_policy.pdf](http://cer.org.uk/pdf/P297_competition_policy.pdf) (15/03/2007)

BT, “Flexible Working”, **British Telecommunicators (BT)**, London: 2004, [www.bt.com/consulting](http://www.bt.com/consulting) (11/10 /2006)

Claros Lopez Augusto, “Global Competitiveness ”, **The Economic Times**, (27 Sebtember 2006), <http://economictimes.indiatimes.com/articleshow/2032320.cms> (20 Şubat 2007)

Dünya Online, “Tekstilde 2005 Yılı İhracat Kaybı 2 Milyar Dolar / Sektördeki İstihdam Kaybı 151 Bin Kişi” **Dünya Gazetezi**, 28/02/2006 [http://www.dunyagazetesi.com.tr/news\\_display.asp?upsaleid=252788](http://www.dunyagazetesi.com.tr/news_display.asp?upsaleid=252788) (22/12/2207)

DTİ, **Employment Matters**, www. 15.01.2007 flex rapor\ DTI - Part-time workers\_ The law and best practice - a detailed guide for employers and part-timers.htm (16/01/2007)

- Emek Üzerindeki Vergi Yükü, **Türkiye’de İstihdam Üzerindeki Vergi Yükü, Mevcut Durumun Analizi ve Bazı Alternatifler**, [http://paribus.tr.googlepages.com/y\\_karaca.doc](http://paribus.tr.googlepages.com/y_karaca.doc) (14/10/2007)
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, **Part-time work in Europe, Report**, 2005, s.3, [www.eurofound.eu.int](http://www.eurofound.eu.int) (21/01/2007)
- Gelir Vergisi Kanunu (G.V.G.), **Ücretler Madde 61**, 1961, <http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr/mevzuat/metinx.asp?MevzuatKod=1.4.193> (17/04/2007)
- General Motor Corporation; **Overview**, 11 Mart 2007, <http://www.cobrand.s.hoovers.com/global/cobrand/proquest/overview.xhtml?ID=10640> (20 Nisan 2007)
- Gençyürek Levent, “Bütçenin On Aylık Performansı”, (27/11/2007) [http://www.alomaliye.com/2007/levent\\_gencyurek\\_kisa3.htm](http://www.alomaliye.com/2007/levent_gencyurek_kisa3.htm) 30/11/2007
- ILO, **Home Work Convention**, ILO Convention C 177, 1996, <http://www.ilo.org/ilolex/english/convdisp1.htm>(03/02/2007)
- **Guide to understanding the Key Indicators of the Labour Market (KILM)**, Geneva: 4th, ILO, 2005, <http://kilm.ilo.org/2005/press/download/GuidEN.pdf> (30/04/2007)
- **Labour market flexibility boosts productivity in machinery / electronics sector, says ILO, but poses challenges for the workforce** Cenevre : 1998 Press release ILO 98/37 26 October 1998, <http://www.ilo.org/public/english/bureau/inf/pr/1998/37.htm> (28/04/2007)
- **Minimum Wage Fixing Convention**, C131, 1970, Article 3, 2006, <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convde.pl?C131> (13/04/2007)
- **Resolution concerning statistics of labour cost, adopted by the Eleventh International Conference of Labour Statisticians (October 1966)**, Geneva: 1966, <http://www.ilo.org/public/english/bureau/stat/download/res/labcos.pdf>, (28/04/2007)
- **Social Dialogue, Wages**, <http://www-ilo-mirror.cornell.edu/public/english/dialogue/themes/wag.htm> (28/04/2007)

----- **Global Employment Trends** 25 January 2007, s. 1 <http://www.ilo.org/public/english/employment/strat/download/getb07en.pdf> (03/04/2007)

İş Kanunu, **Ücret ve Ücret Ödenmesi Madde 32**, 10.06.2003, [http://www.csgb.gov.tr/mevzuat/4857\\_is\\_kanunu.htm](http://www.csgb.gov.tr/mevzuat/4857_is_kanunu.htm) (23/04/2007)

“Regresyon Analizi”, [http://istatistikanaliz.com/regresyon\\_analizi.asp](http://istatistikanaliz.com/regresyon_analizi.asp) (17/11/2007)

Sala-İ-Martin Xavier , “ Global Competitiveness Report 2005-2006: Interview” **World Economic Forum**, (28 September 2005), <http://www.columbia.edu/~xs23/catala/articles/2005/davos/World%20Economic%20Forum%20Global%20Competitiveness%20Report%202005-2006%20Interview%20with%20Xavier%20Sala-i-Martin.htm> (20/04/2007)

Sime, J. F., ( Dundee Jute and Flax Workers) at 1931 GFTU Conference, 1930s, <http://www.gftu.org.uk/html/1930.html> (23/04/2007)

Şahinler Suat, “Regresyon Analizi”, [http://www.mku.edu.tr/genel/fakulte/ziraat/zootezni/personelveri/suat/Bolum\\_9.pdf](http://www.mku.edu.tr/genel/fakulte/ziraat/zootezni/personelveri/suat/Bolum_9.pdf) (17/11/2007)

TTIP, “Flexible Working Options”, **Trinidad & Tobago Innovative Parenting Support (TTIP)**, (September 2006) <http://www.FlexibleWorkingOptions.htm> (14/10/2006)

TUC; “Challenging times: flexibility and flexible working in the UK”, **Trades Union Congress (TUC)**, London: 2006, [www. http://www.tuc.org.uk/work\\_life/tuc-11171-f0.cfm](http://www.tuc.org.uk/work_life/tuc-11171-f0.cfm), (11 Ocak 2006)

Washington State Legislature, (State of Washington Department of Labor and Industries Employment Standards), **Definition of Wage**, Number: ES.A.2, Replaces: ES-003, Issued: 01/02/2002 , <http://www.ini.wa.gov/WorkplaceRights/files/policies/esa2.pdf> (20/04/2004)

Wikipedia The Free Encyclopedia; “ **Competition**” , [http://en.wikipedia.org/wiki/Competition#Competition\\_in\\_different\\_fields](http://en.wikipedia.org/wiki/Competition#Competition_in_different_fields) (28 Mart 2007)

World Bank, **World Bank EU-8 Quarterly Economic Report April 2005, Special Topic: Labor Taxes and Employment In The Eu8**, 2005, s. 1 <http://siteresources.worldbank.org/INTECA/Resources/042005EU8QERPart2of2.pdf>  
(14/10/2007)

## ÖZGEÇMİŞ

Hakan Çelenk, 29.03.1972 tarihinde Ordu Merkezde doğdu, ilk, orta ve lise öğrenimini Ordu'da, tamamladı. 1998 yılında, Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkiler Bölümünden mezun oldu. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkiler Bölümünden 2000 yılında Ergonominin Verimliliğe ve Motivasyona Etkisi konulu yüksek lisans teziyle mezun oldu. Aynı dönemde Marmara Üniversitesi İşletme Bölümü kadrosunda Araştırma Görevlisi olarak göreve başladı. Bu dönemde Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkiler Anabilim Dalında doktora programına girdi. 2008 yılında Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Bilim Dalından “Esnek Çalışmanın İşgücü Maliyetlerine ve Rekabet Gücüne Etkisi ve Tekstil Sektöründe Uygulaması” konulu doktora tezini tamamlayarak mezun oldu.

Hakan Çelenk evli olup iki çocuk sahibidir.

## **CURRICULUM VITAE**

Hakan Çelenk was born on March, 29, 1972 in Ordu. He completed primary, secondary and high school in Ordu and graduated from Labor Economics and Industry Relations Department, Faculty of Economics, Anadolu University in 1998. Graduated from Labor Economics and Industry Relations Department, Social Sciences Institute in 2000. His postgraduate work was “The Effects of Ergonomics on Efficiency and Motivation”. He began his duty as research assistant in Business Administration Department at Marmara University in 2000 and at the same time he attended the Ph.D. program in Labor Economics and Industry Relations Department. He got the degree of doctor in Labor Economics and Industry Relations department, Social Sciences Institute, Marmara University in 2008. The title of the thesis is “Effects of Flexible Working on Labor Costs and Competitive Power, and an Application in Textile Sector.”

He is married and has two children.