

**T.C.  
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM ve ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**İŞ ESNEKLİĞİ VE İŞ GÜVENCESİ KAVRAMLARININ  
İŞLETME REKABETİ VE PERFORMANSI ÜZERİNDE  
ETKİLERİ, TURİZM İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA**

**DOKTORA TEZİ**

**Tülay POLAT ÜZÜMCÜ**

**KOCAELİ 2012**

**T.C.  
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM ve ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**İŞ ESNEKLİĞİ VE İŞ GÜVENCESİ KAVRAMLARININ  
İŞLETME REKABETİ VE PERFORMANSI ÜZERİNDE  
ETKİLERİ, TURİZM İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA**

**DOKTORA TEZİ**

**Tülay POLAT ÜZÜMCÜ**

**Doç. Dr. Ayşe GÜNSEL**

**KOCAELİ 2012**

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**YÖNETİM ORGANİZASYON ANABİLİM DALI**

**İŞ ESNEKLİĞİ VE İŞ GÜVENCESİ KAVRAMLARININ İŞLETME**  
**REKABETİ VE PERFORMANSI ÜZERİNDE ETKİLERİ, TURİZM**  
**İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA**

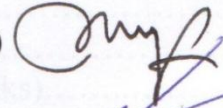
**(DOKTORA TEZİ)**

Tezi Hazırlayan: **TÜLAY POLAT ÜZÜMCÜ**

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No: **28.01.2013/01**

Jüri Başkanı: Prof. Dr. Nurullah GENÇ

(İmza)



Jüri Üyesi: Prof. Dr. Uğur YOZGAT

(İmza)



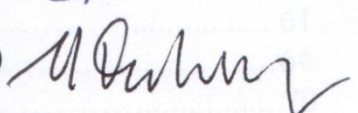
Jüri Üyesi: Doç. Dr. Ayşe GÜNSEL

(İmza)



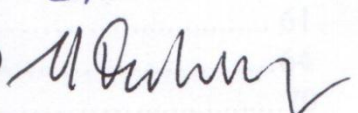
Jüri Üyesi: Doç. Dr. Hülya ÇEKMECELİOĞLU

(İmza)



Jüri Üyesi: Doç. Dr. Harun DEMİRKAYA

(İmza)



(Jüri, Yüksek Lisans için en az üç, Doktora için en az 5 öğretim üyesi ile oluşur)

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	vii
ABSTRACT .....	viii
TEŞEKKÜR .....	ix
SİMGE VE KISALTMALAR.....	x
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	xi
TABLolar DİZİNİ .....	xii
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM İŞ ESNEKLİĞİ ve İŞ GÜVENCESİ

1. Esneklik ve Esnek Çalışma.....	6
1.1 İş Hayatında Esnekliğin Tarihsel Kökeni .....	10
1.2 Esnek Üretim Süreci .....	14
1.2.1 Esnek Uzmanlaşma.....	19
1.2.2 Esnek İşletme.....	21
1.3 Esneklik Türleri .....	25
1.3.1 Dışsal Esneklik.....	28
1.3.1.1 İstihdamın Dışsallaştırılması.....	29
1.3.1.2 Dışsal Sayısal Esneklik.....	31
1.3.2 İçsel Esneklik.....	32
1.3.2.1 İçsel Sayısal Esneklik.....	33
1.3.2.2 Fonksiyonel Esneklik.....	35
1.3.2.3 Çalışma Sürelerinde Esneklik.....	38
1.3.3 Ücret Esnekliği.....	39
1.3.4 Kariyer Yaklaşımında Esneklik.....	41
1.4 Esnek Çalışma Biçimleri.....	42
1.4.1 Kısmi Süreli (Part-Time) Çalışma.....	43
1.4.2 Sıkıştırılmış Çalışma Haftası (Comperessed Workweeks).....	45
1.4.3 Tele Çalışma (Teleworking) .....	46
1.4.4 Evde Çalışma (Home-Working).....	47
1.4.5 İş Paylaşımı (Job sharing).....	49
1.4.6 Çağrı Üzerine Çalışma (On Call Work).....	50
1.4.7 Geçici Çalışma (Ödünç İş İlişkisi).....	51
1.5 Esnek Çalışma Sözleşmeleri.....	53
1.5.1 Belirli Süreli İş Sözleşmeleri.....	53
1.5.2 Kısmi Süreli İş Sözleşmesi.....	54
1.6 Esnek Çalışmanın Çalışma Hayatına Etkileri.....	59
1.6.1 İşverenler Açısından Esnek Çalışmanın Etkileri.....	61
1.6.2 İşçiler Açısından Esnek Çalışmanın Etkileri.....	64
1.7 Türkiye’de Esnek Çalışma.....	70
1.8 Türkiye’de Esnek Çalışma ile İlgili Yasal Çerçeve.....	76
1.9 Rekabet Gücü ve İstihdam Açısından Esnekliğin Yararları.....	79

2. İş Güvencesi.....	81
2.1 Güvence Kavramı ve Türleri.....	83
2.2 İş Güvencesi.....	90
2.3 İş Güvencesinin Tarihsel Kökeni.....	93
2.4 Türkiye’de İş Güvencesinin Gelişimi.....	98
2.5 İş Esnekliği ve İş Güvencesi Dengesi: Güvenceli Esneklik Kavramı.....	100
2.5.1 Güvenceli Esneklik Uygulanma Koşulları.....	106
2.5.2 Güvenceli Esnekliğin Tarihsel Gelişimi.....	108
2.5.3 Türkiye İçin Güvenceli Esneklik.....	110

## İKİNCİ BÖLÜM REKABET KAVRAMI VE İŞLETME REKABETÇİLİĞİ

1. Rekabet Kavramı .....	115
1.1 Rekabetin Tarihsel Gelişimi.....	117
1.2 Rekabetçilik ve İşletme Rekabetçiliği.....	122
1.3 Rekabet Gücü.....	128
1.3.1 Rekabet Gücünün Seviyeleri.....	134
1.3.2 Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler.....	140
1.3.2.1 Rekabet Gücünü Belirleyen İşletme İçi Faktörler.....	141
1.3.2.2 Rekabet Gücünü Belirleyen İşletme Dışı Faktörler.....	142
1.3.2.3 İşletme Düzeyinde Rekabet Gücü Göstergeleri.....	144
1.3.3 Esneklik-Rekabet Gücü İlişkisi.....	150
1.3.4 İş Güvencesi- Rekabet Gücü İlişkisi.....	154
1.4 Rekabet Öncelikleri .....	157
1.5 Rekabetin Değişen Boyutları.....	160
1.6 Rekabet Stratejileri.....	162
1.6.1 Rekabet Stratejisi Modelleri.....	172
1.7 Hizmet Sektöründe Rekabet .....	177
1.7.1 Turizm Sektöründe Rekabet .....	179
2. İşletme Rekabetçiliği ve Performans.....	192
2.1 Bireysel Performans.....	194
2.2 İşletme Performansı.....	196
2.3 İşletme Rekabetçiliği ve Performans.....	196

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM İŞ ESNEKLİĞİ VE İŞ GÜVENCESİ KAVRAMLARININ İŞLETME REKABETİ VE PERFORMANSI ÜZERİNDE ETKİLERİ, TURİZM İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

1. Amaç.....	198
2. Değer.....	199
3. Sınırlılıklar.....	200
4. Varsayımlar.....	201

5. Yöntem.....	201
5.1 Örneklem Seçimi.....	202
5.2 Ölçeklerin Oluşturulması.....	203
5.3 Araştırma Probleminin Tanımlanması.....	204
5.4 Araştırmanın Hipotezleri.....	205
5.5 Araştırmanın Modeli.....	207
6. Araştırmanın Analizi.....	208
6.1 Verilerin Analizi ve Yorumlanması.....	213
6.2 Hipotez Testleri.....	217
<b>SONUÇ ve ÖNERİLER .....</b>	<b>223</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>227</b>
<b>EK 1 YÖNETİCİ ANKETİ.....</b>	<b>I</b>
<b>EK 2 ÇALIŞAN ANKETİ.....</b>	<b>V</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>VIII</b>

## ÖZET

Yeni milenyumla birlikte ekonomik değişimler, teknolojik yenilikler, endüstriyel yeniden yapılanmalar ve küresel rekabet, işgücü piyasalarını, işlerin niteliklerini ve çalışma faaliyetlerini etkileyen önemli faktörler olarak ortaya çıkmış; günümüz işletmelerinin esneklik yönünde adımlar atmasına sebebiyet vermiştir. Çalışma hayatında esneklik, işgücünün işletme içindeki değişik işleri yapabilmesi ve çeşitli görevleri üstlenebilmesini sağlamaktadır. Bununla birlikte esnekliğin yanında sıklıkla anılan bir kavram olarak iş güvencesi de çalışmamıza dahil edilmiştir. İş güvencesi, bir işte, aynı işverene bağlı olarak çalışmanın garanti altına alınmasıdır.

Çalışma koşullarındaki esnek olmayan düzenlemeler, işletmelerin küresel boyutlara ulaşmış olan rekabete uyum sonucunu doğurmuştur. Bu açıdan iş esnekliği ve iş güvencesi kavramları, rekabet ve rekabetçilikle yakından ilişkilidir. Rekabet, işletmelerin başarı ve başarısızlığının temelini oluşturan, işletme performansına katkı sağlayan ve işletme fonksiyonlarının uygunluğunu belirleyen temel unsurlardan birisidir. Bu bağlamda iş esnekliği ve iş güvencesi uygulamaları ile rekabetçilik ve performans arasındaki ilişkilerin incelendiği bu çalışmada, turizm işletmelerinin geçmişten bu yana esnekliğe sahip olması nedeniyle, araştırmanın uygulama alanı olarak turizm işletmeleri tercih edilerek, Kocaeli ilinde yer alan 61 turizm işletmesi yöneticileri ve çalışanlarına anket uygulanmış ve toplanan veriler yapısal eşitlik modellemesi (SEM) kullanılarak test edilmiştir. Bulgular: i-) turizm işletmelerinde esnekliğin rekabetçiliğe kalite ve yenilikçilik noktalarından katkıda bulunduğu ve özellikle esnekliğin içsel boyutunun da nicel performansı arttırdığını göstermekte, ii) iş güvencesine yönelik çalışanlarda oluşan memnuniyetin de nitel performans üzerindeki etkilerini ortaya koymakta, ve iii-) rekabetin kalite ve yenilikçilik boyutlarının turizm işletmelerinde performans üzerindeki olumlu etkilerinin de altını çizmektedir. Bu sonuçlar, esneklik ve güvence uygulamalarının turizm işletmeleri için rekabetçilik ve performans açısından önemini ortaya koymaktadır.

### **Anahtar Kelimeler**

**Esneklik, Güvence, Güvenceli Esneklik, Rekabet, Performans**

## **ABSTRACT**

Economical changes, technological renovations, industrial restructuring activities and global competition have come out as important factors that affect workforce markets, qualities of jobs and working activities in the new millennium; and they have caused today's establishments to take steps towards flexibility. Flexibility in working life enables the workforce to carry out various operations and to take over different tasks. In addition, job security has also been included in our study as a concept frequently mentioned with flexibility. Job security refers to the guarantee to work for the same employer during a work.

Inflexible implementations related to working conditions have resulted in the requirement for establishments to keep up with the competition which has acquired global dimensions. In this regard, the concepts of labour flexibility and job security are closely related to competition and competitiveness. Competition is one of the key elements which lay the foundations for success or failure, which contribute to the performance of establishments and which determine the conformity of establishments' functions. Within this context, in this study in which the relationship between labour flexibility and job security practices and competition and performance has been analyzed, the tourism establishments were preferred as the application field of the research as such establishments have adopted flexibility for a long time, and questionnaires were conducted among the managers and personnel of 61 tourism establishments located in Kocaeli province, and the collected data were tested by means of structural equation modelling (SEM). The findings (i) show that flexibility in tourism establishments contributes to the competitiveness in terms of quality and innovativeness and especially the internal aspect of flexibility increases quantitative performance; (ii) put forward the effects of satisfaction experienced by the employees in terms of job security on quantitative performance; and (iii) highlight the importance of flexibility and security practices for tourism establishments in terms of competitiveness and performance.

### **Key Words**

**Flexibility, Security, Flexicurity, Competition, Performance**



## TEŞEKKÜR

Öncelikle teşvikleri ve katkıları nedeniyle sayın rektorümüz Prof.Dr. Sezer Komsuoğlu'na ve bu tez çalışmasında bana yön verdiği ve çalışmanın her aşamasında yardımlarını esirgemediği için tez danışmanım sayın Doç.Dr. Ayşe Günsel hocama; manevi desteklerini her zaman üzerimde hissettiğim annem, babam ve eşime, halam Hayriye Balban ve canım kızım İpek'e teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca tez çalışması boyunca, özellikle alan araştırmasındaki desteklerinden dolayı başta Öğr.Gör. Ömür Alyakut olmak üzere oteldeki tüm çalışma arkadaşlarıma, H.İbrahim Büyükacar nezdinde Kocaeli ilinde anketlerimin dönüşümüne katkı sağlayan tüm turizm işletmeleri yönetici ve çalışanlarına ayrıca teşekkür ederim.

## SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

AB:	Avrupa Birliği
BM:	Birleşmiş Milletler
Ar&Ge:	Araştırma ve Geliştirme
ITS:	Enformasyon Teknolojisi Sistemleri
OECD:	Avrupa Ekonomik İşbirliği Topluluğu
ISO:	Uluslararası Standartlar Organizasyonu (International Organisation for Standardization)
TQM :	Toplam Kalite Yönetimi”
JIT:	Tam Zamanında Üretim (Just in Time)
FMS:	Esnek Üretim Sistemleri
SCM:	Tedarik Zinciri Yönetimi
IMS :	İnsan Gücü Çalışmaları Enstitüsünde
ÜÇÖ:	Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)
EFILW:	Avrupa Yaşam ve Çalışma Koşullarının Geliştirilmesi Vakfı
NACAB:	Ulusal Vatandaş Danışma Bürosu Kurumu (National Association of Citizens' Advice Bureaux)
IMF:	Uluslar arası Fara Fonu
ISA 2000:	Uluslararası Güvenlik İşçi Sağlığı Denetimi (International Safety Audit)
SA 8000:	Sosyal Muhasebeleştirilebilirlik (Social Accountability)
TDK:	Türk Dil Kurumu
WEF:	Dünya Ekonomik Forumu
TFV:	Toplam faktör verimliliği
KOBİ:	Küçük ve Orta Büyüklükte İşletmeler
EFTA:	Avrupa Serbest Ticaret Birliği
CRM:	Müşteri İlişkileri Yönetimi
BCG:	Boston Danışma Grubu
AMA:	Amerikan Pazarlama Birliği
WTO :	Dünya Turizm Örgütü (World Tourism Organisation)
MPM:	Milli Produktivite Merkezi
PLS:	Kısmi En Küçük Kareler Tekniği (Partial Least Squares)
CR:	Kompozit Güvenilirlik (Composite Reliability)
AVE:	Çıkartılan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted)
LV:	Latent Değişken (Latent Variable)
SEM:	Yapısal Eşitlik Modeli (Structural Equation Model)
ICT:	Turizm Rekabet İndeksi
TİSK:	Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu
MESS:	Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil	Sayfa
Şekil 1.1 Tedarik Zincirinin ve Ortamla Olan İlişkisinin Esnekliği.....	16
Şekil 1.2 Esnek İşletme Modeli.....	23
Şekil 2.1 Rekabet Gelişim Süreci.....	120
Şekil 2.2 Rekabet Piramidi .....	122
Şekil 2.3 Kalite Rekabet Gücü ile Üretim ve İstihdamda Sağlanan Artış.....	136
Şekil 2.4 Uluslararası Rekabet Gücünü Etkileyen Firma İçi Etkenler.....	141
Şekil 2.5 Uluslararası Rekabet Gücünü Etkileyen Firma Dışı Etkenler.....	143
Şekil 2.6 Rekabet Öncelikleri .....	158
Şekil 2.7 Rekabet Stratejisi Çarkı.....	165
Şekil 2.8 Porter'ın Rekabet Stratejileri Matrisi.....	168
Şekil 2.9 Sektördeki Rekabeti Etkileyen Faktörler.....	173
Şekil 2.10 Porter'ın Elmas Modeli.....	174
Şekil 2.11 Değer Sistemi.....	176
Şekil 2.12 Piyasa Temelli Sınıflandırma Sistemleri .....	179
Şekil 2.13 Turizm Rekabet İndeksi.....	183
Şekil 2.14 İşletmenin Yapısal Görünümü .....	197
Şekil 3.1 Araştırmanın Modeli.....	207

## TABLolar DİZİNİ

Tablo	Sayfa
Tablo 1.1 Fordizmden Esnek Uzmanlaşma.....	10
Tablo 1.2 İmalat Sektöründe Post Fordist Üretim ve Post Fordizm.....	11
Tablo 1.3 Avrupa Birliğinde Döneminde Standart Dışı İstihdam Biçimindeki Gelişme...	13
Tablo 1.4 Geleneksel ve Yeni Organizasyonların Karşılaştırılması.....	16
Tablo 1.5 Avrupa Yaşam ve Çalışma Koşullarının Geliştirilmesi Vakfı Gruplandırmasına Göre Esneklik Türleri .....	26
Tablo 1.6 Esneklik Türleri.....	28
Tablo 1.7 İşçiler ve İşletmeler Açısından Sayısal Esneklik Seçenekleri.....	34
Tablo 1.8 Esnekliğin Faydaları.....	70
Tablo 1.9 İş Güvencesi ve Esneklik Açısından Çalışan Türleri .....	102
Tablo 3.1 Personelin Özellikleri.....	209
Tablo 3.2 Yöneticilerin Özellikleri.....	211
Tablo 3.3 İşletme Hakkında Bilgiler.....	212
Tablo 3.4 Kompozit Güvenilirlik, ve Açıklanan Ortalama Varyans.....	214
Tablo 3.5 İş Esnekliği ve İş Güvencesi Değişkenlerine Ait Faktör Yükleri.....	214
Tablo 3.6 Rekabetçilik Değişkenlerine Ait Faktör Yükleri.....	215
Tablo 3.7 Performans Değişkenlerine Ait Faktör Yükleri.....	215
Tablo 3.8 Korelasyon Tablosu.....	216
Tablo 3.9 Esnekliğin Fiyat, Kalite ve Yenilikçilik Üzerine Etkileri.....	217
Tablo 3.10 İş Güvencesinin Fiyat, Kalite ve Yenilikçilik Üzerine Etkileri.....	218
Tablo 3.11 Esnekliğin Nicel ve Nitel Performans Üzerine Etkileri .....	218
Tablo 3.12 İş Güvencesinin Nicel ve Nitel Performans Üzerine Etkileri.....	219
Tablo 3.13 İşletme Rekabetçiliğinin Nicel ve Nitel Performans Üzerine Etkileri.....	219
Tablo 3.14 Modellerin Açıklama Kuvveti.....	220
Tablo 3.15 Bulguların Özeti.....	220

## GİRİŞ

İş hayatı 20. yüzyılın son on yılında büyük değişikliklere maruz kalmıştır. Ekonomik değişimler, teknolojik yenilikler, endüstriyel yeniden yapılanmalar ve küresel rekabet, işgücü piyasalarını, işlerin niteliklerini ve çalışma faaliyetlerini etkileyen önemli faktörler olarak ortaya çıkmıştır. Gitgide şiddetlenen küresel rekabetin hızlı dünyasında esneklik, ulusal işgücü piyasalarının ve işletmelerin varlığını sürdürebilmesi için gerekli bir koşul olarak görülmektedir (Peiró, vd.,2002). Artan rekabet, azalan faaliyet kazançları, işten çıkarmalar, işletme kapanışları ve gittikçe artan belirsizliğe karşın, kurumlar başarılı olmak veya hayatta kalabilmek için talep dalgalanmalarına ve çevrelerindeki değişimlere uyum sağlama becerisine sahip olmalıdırlar. Bu acil uyum sağlama ihtiyacı; işletmelerin esneklik yönünde adımlar atmalarına sebebiyet vermiştir. Özellikle işgücü açısından, söz konusu uyum sağlama becerisi, yaygın olarak iş esnekliği olarak tanımlanan farklı yöntemler yoluyla kazanılmaktadır (Valverde, vd., 2000).

Esneklik, 'bir durumdaki değişime uyum yeteneği' olarak tanımlanabilir. Çalışma hayatı açısından ele alındığında ise esneklik kavramının farklı ifadelerle kavramsallaştırıldığı görülmektedir. Nitekim esneklik; işgücü piyasası esnekliği, işgücü esnekliği, emek esnekliği, esnek çalışma, kuralsızlaştırma, gibi anlatımlarla ifade edilmeye çalışılmaktadır (Turan, 2005). Çalışma hayatında esneklik ise; bir işletmenin önce işgücü girdisinin düzeyini ve zamanlamasını talebe göre değiştirme, ücret düzeyini üretkenliğe ve ödeme gücüne göre ayarlama ve mevcut işleri talepteki değişimlere göre, farklı işlerde görevlendirme yetkisini ifade eder. İşgücü piyasası açısından esneklik; çağın dönüşümlerine uygun şekilde, çalışma yasalarına ve uygulamalarına köklü değişimlerle yeni bakış açıları getirilmesi olarak tanımlanabilir.

İlgili literatür incelendiğinde esnekliğe yönelik çok sayıda sınıflandırma karşımıza çıkmaktadır. Örneğin *Avrupa Yaşam ve Çalışma Koşullarının Geliştirilmesi Vakfının* gruplandırmasına göre esneklik, niteliksel ve niceliksel olarak iki ana gruba ayrılmaktadır. Ayrıca içsel ve dışsal esneklik biçiminde ikili bir ayrıma daha gidilerek, söz konusu niceliksel ve niteliksel esneklik türleri ayrıştırılmaktadır. Burada, niceliksel esneklik, sayısal esnekliğe, niteliksel esneklik ise fonksiyonel esnekliğe karşılık gelmektedir. Auer ise daha genel bir yaklaşım sergileyerek, esnekliği içsel ve dışsal olmak üzere iki ana başlık altında ele almış; bu ana başlıkları da (i) dışsal sayısal esneklik, (ii) dışsal fonksiyonel esneklik, (iii) içsel sayısal esneklik, ve (iv) içsel fonksiyonel esneklik olmak üzere dört alt başlıkta incelemiştir. Çalışma sürelerinde esneklik ya da zamana göre esneklik, kimi zaman ayrı bir esneklik türü olarak konumlandırılmakta, kimi zaman da içsel sayısal esneklik adı altında sayısal esnekliğin bir alt türü olarak gösterilmektedir (Köstekli, 2009).

Esnek işgücü piyasalarının beraberinde getirdiği güvence sorunu, iş dünyasından yöneticilerin ve akademisyenlerin dikkatini iş güvencesi kavramı üzerine çekmektedir. İş güvencesi, iş gören açısından aynı işte kalabilme güvencesini ifade etmektedir. Yaşam boyunca insanca yaşayabilecekleri bir gelir düzeyini garanti altına alma amacını taşımaktadır. Ayrıca, vasıfsız ya da vasıflı tüm çalışanlara eğitim fırsatları sağlanmasını içermektedir. Avrupa istihdam çalışma grubu, güvenceyi "insanların işgücü piyasalarında kalabilmek ve yukarı doğru hareket edebilme yeteneğini sağlamak ve korumak" olarak tanımlamaktadır. Bu nedenle, güvence, iş güvencesinin ilerisinde bir anlama sahiptir. İş

güvencesi, bir işte, aynı işverene bağlı olarak çalışmanın garanti altına alınmasıdır. Güvence, iş güvencesi yanı sıra, insana yakışır ücret, yaşam boyu öğrenmeye erişim, iyi çalışma koşulları, adil olmayan işten çıkarmalara ve ayrımcılığa karşı koruma, işten olma halinde destek ve iş değiştirirken kazanılmış sosyal hakların aktarılması hakları ile de ilgidir. Daha geniş kapsamlı bir tanım OECD'ye ait olup, bu tanım; "Bireyin iş güvencesi ve iş-yaşam dengesi gereksinimi dahil, diğer toplumsal hedefler ile iş stratejilerinin birleştirilmesi" biçimindedir.

Esnek işgücü piyasalarının, güvenceye ihtiyacı vardır ve güvenceli işgücü piyasaları belirli esneklik türleri olmaksızın sürdürülemez. Wilthagen'e göre güvencenin; iş güvencesi, istihdam güvencesi, gelir güvencesi ve kombinasyon güvencesi olmak üzere dört tipi bulunmaktadır. İş güvencesi, işin korunmasını, aynı işte kalabilme güvencesini ifade etmektedir. Geniş kapsamlı bir tanımlamaya göre, iş sözleşmesinin geçerli bir sebebe dayanmaksızın işverence feshine karşı işçinin korunması, yani, işverenin fesih hakkının sınırlandırılmasıdır. İş güvencesi ile amaçlanan, işçinin iş ilişkisinin devamlılığının ve ailesinin geçim kaynağını oluşturan gelirinde sürekliliğin sağlanmasıdır. İşçiye böyle bir güvence sağlanması işçi ile işveren arasındaki iş ilişkisinin her ne olursa olsun sürdürülmesi anlamını taşımamaktadır. İş güvencesi ile sağlanmak istenen, işçinin sahip olduğu işi koruyabilmesi ve işine keyfi olarak son verilmesi olanağının en azından belirli koşullar altında kaldırılmasıdır. Esneklik ile güvence arasındaki bu yakın ilişki, beraberinde esneklik-güvence dengesini ifade eden "güvenceli esneklik (*flexicurity*)" adı altında yeni bir kavramın ortaya çıkmasıyla dahi sonuçlanmıştır. Esasında, esneklik-güvence dengesi, işveren ile işçi arasında evlilik gibi ortak bir projedir ve başarısı için tarafların birbirlerine güvenmeleri ve birlikte hareketleri önem taşımaktadır. AB Komisyonu güvenceli esneklik kavramını, "sağlıklı ve rekabetçi işgücü pazarı yaratmada kullanılan bir araç" olarak tarif etmektedir. Ülkemizde ise, esnek çalışma yaygın olarak kullanılmasına karşın, güvenceli esneklik kavramı, Türk çalışma mevzuatında henüz tanımlanmamış ancak altıncı beş yıllık kalkınma planında öngörülen hedefler arasında yer almış olduğu görülmektedir.

Esneklik, işletmelerin kapasitelerini küreselleşen ve sürekli değişikliklere maruz kalan rekabet piyasasına göre uyum sağlamasını gerçekleştirmektir. Güvence ise; bireylerin, çalışma hayatları süresince ilerlemelerini sağlayacak becerilerle donatılması ve bu kişilerin yeni iş olanakları bulmalarının sağlanmasıyla ilgilidir. Esnek çalışma düzenlemelerinin verimliliği artırdığı Dünya Bankası tarafından önemle vurgulanan hususlardan biridir. Esnek çalışma biçimleri serbest ticaretin getirdiği avantajlardan daha fazla yararlanılmasını sağlar. Küresel ekonomi, işletmelerin daha az verimli sektörlerden, daha verimli sektörlerle kaymasına neden olmaktadır. İşe alma ve işten çıkarmanın zorluğu, çalışma saatlerinin ve iş güvencesinin katılığı ise bu yönde bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır. Sonuç olarak daha az iş ve istihdam olanaklarının yaratılması, ülkelerin rekabet güçlerinde önemli kayıplara neden olmaktadır. Devletin işgücü piyasasına müdahalelerinin azaltılması, işgücü piyasasının serbestleştirilmesi ve nihayetinde esnekleştirilmesinin rekabet gücü açısından olumlu sonuçlar verebilecektir. İşgücü piyasasındaki katı düzenlemelerin ekonomilerin büyüme hızı ile AB ülkelerindeki işsizlik oranı karşılaştırılması sonucu olarak çalışma koşullarındaki esnek olmayan düzenlemelerin, rekabet gücünü azalttığı, yeni işgören istihdamını engellediği, uzun süreli işsizliği körüklediği savına gerekçe olarak gösterilmektedir. Katı bir feshe karşı koruma, işletmelerin küresel boyutlara ulaşmış olan rekabete uyum sağlayamamaları sonucunu

doğurmuştur (Aktuğ, 2009: s.249). Bu açıdan iş esnekliği ve iş güvencesi kavramları, rekabet ve rekabetçilikle yakından ilişkili kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Rekabet, küreselleşmenin piyasalarda sebep olduğu yapısal değişimler nedeniyle, 20.yüzyılda başlı başına önem kazanan bir konu haline gelmiştir. Rekabet, insanoğlunun daha iyi ve üstünü başarmada en etkili güçlerinden biri olup, piyasalarda yarışan şirketlerden, küreselleşmeyle başa çıkmaya çalışan toplumsal örgütlere kadar her ortamda mevcuttur (Porter, 2008: s.9). Rekabet, işletmelerin başarı ve başarısızlığının temelini oluşturan, işletme performansına katkı sağlayan ve işletme fonksiyonlarının uygunluğunu belirleyen temel unsurlardan birisidir. İşletmeler için rekabetin anlamı, “kar, satış miktarı ve pazar payı gibi belirli iktisadi hedeflere ulaşmak amacıyla ekonomik birimler arasında ortaya çıkan bir yarış veya karşıtlık şeklindeki ilişkiler sürecidir”. Rekabet, kaynakların verimli bir şekilde kullanılmasını sağlayarak girişimi teşvik etmekte ve bir bütün olarak ekonomik anlamda işletmelere katkılar sağlamaktadır. İşletmeler açısından rekabetin amacı, yüksek kaliteyi düşük fiyata tüketiciye sunabilmektir. İşletmeler arasındaki rekabet, işletmelerin mevcut durumlarının iyileştirilmesi yönünde önemli katkılar içermektedir. İşletmeler arasında oluşan rekabetin sağlayacağı diğer katkıların başında ise, işletme performansının iyileştirilmesi ile fiyat ve kalite yönünden müşteri beklentileri ve isteklerinin karşılanması gelmektedir (Çelenk, 2008: s.3).

İşletmelerin günümüz rekabet ortamında rakiplerine karşı üstünlük elde etmeleri için faaliyet alanlarına uygun rekabet stratejileri belirlemeleri ve uygulamaları gerekmektedir. Bunu başarmak için farklılaştırmaya ve maliyeti düşürmeye yönelik stratejilerin ortaya konulması gerekmektedir (Çelenk, 2008: s.3). Özellikle turizm işletmeleri bakımından rekabet üstünlüğü sağlayacak farklılaştırmaya yönelik unsurların başında esnek çalışma gelmektedir. İşletmede esnek çalışma ile maliyeti düşürme, verimlilik artışı sağlanarak, turizm işletmelerinin rekabet avantajı elde etmeleri mümkündür.

Ülkemizde esnek çalışmanın yoğun kullanıldığı alanlar daha çok hizmet işletmeleridir. Özellikle turizm tedarik sistemlerinin bazı kısımları üretim ve işgücü uygulamalarının eskiden bu yana esnekliğe sahip olması (Ioannides, 1997) nedeniyle, araştırmanın uygulama alanı olarak turizm işletmeleri tercih edilmiştir. Nitekim, turizm işgücü piyasası uzun zamandır sayısal ve fonksiyonel esnekliğe sahiptir (Ioannides, 1997). Esneklik gibi, iş güvencesi uygulamalarının da ilk kullanacağı potansiyel alanlardan biri olarak karşımıza turizm sektörü çıkmaktadır. Dolayısıyla bu çalışmada turizm sektörünün, uygun olacağı düşünülerek uygulama alanı olarak tercih edilmiştir. Araştırma evreni, Kocaeli’nde faaliyet gösteren *Turizm İşletme Belgesine* sahip *Turizm İşletmelerini* (Oteller, Seyahat Acentaları, Yiyecek-İçecek İşletmeleri, Ulaştırma İşletmeleri) kapsamaktadır. Kocaeli ilinin, tarihi, coğrafi özellikleri ve jeopolitik konumu, sanayisi, farklı özelliklerde destinasyonlara sahip olması ve Kocaeli ilinde, farklı turizm türlerinin yapılabirliği (toplantı turizmi, kongre turizmi, dağ ve kış turizmi vb.) ulaşılabilirliği ve kültürel olanakları nedeniyle tercih edilmiştir. Ayrıca, üniversitemizin bulunduğu şehir olması ve ilimizin turizm açısından gelişimine de katkıda bulunmak amacıyla bu araştırmanın örneklemini Kocaeli olarak belirlenmiştir.

İş esnekliği ve güvencesi ile ilgili literatüre özellikle de iş esnekliği ve iş güvencesi dengesini ifade eden güvenceli esneklik çalışmalarına bakıldığında; mevcut çalışmaların daha çok makro ölçekte, ülke veya bölge bazında, güvenceli esnekliğin önemi ve etkilerine

değınildiği görülmektedir. Ancak işletme ölçeğinde, mikro düzeyde, işletmeler için güvenceli esnekliğin etkileri ya da önemine değinilen akademik çalışma pek bulunmamaktadır. Özellikle ülkemizde, güvenceli esneklik yeni bir kavram olup, çalışma ekonomisi akademisyenleri tarafından makro boyutta çalışmalar yapılmakta, işletme ölçeğinde amprik bir araştırmaya rastlanılmamaktadır. Bu nedenle bu çalışmada iş esnekliği ve iş güvencesi kavramları ayrı ayrı ele alınmakta; “bu çalışmanın hem yönetim literatürüne hem de bu konuyla ilgili makro seviyede politikalar üretecek olan karar verici konumundaki kişilere önemli katkıları olacağı ve mikro boyuttaki çalışmalara öncülük ederek bu alandaki boşluğu dolduracağı düşünülerek bu konu seçilmiştir.

Bu araştırmayla, Kocaeli’nde faaliyet gösteren turizm işletmelerinde; uygulanan esneklik türleri, çalışan ve yöneticilerin iş güvencesi algı ve memnuniyet düzeylerinin tespit edilerek, bu faktörlerin turizm işletmelerinin rekabeti ve nihayetinde performansı üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Özellikle turizm sektörünün, hizmet sektörü olması itibariyle esnek çalışmayı yoğun bir biçimde kullanıyor olması nedeniyle turizm işletmeleri uygulama alanı olarak seçilmiştir. Araştırma sonuçlarının, iş esnekliği ve iş güvencesine yönelik uygulamalarının turizm işletmeleri için işletme rekabeti ve performansına etkisini, dolayısıyla işletme karlılığını ve insan kaynakları politikalarını belirleyecek etkiye sahip olacağına inanılmakta ve gelecekte güvenceli esneklik araştırmalarına da yol göstereceği düşünölmektedir. Bu amaçla:

i-) Öncelikle esnek çalışma ile iş güvencesi olgusu ve sonrasında rekabet ve işletme rekabetçiliği kavramları ile ilgili literatür taraması yapılmıştır ve araştırma modeli ortaya konmuştur.

ii-) Bunu takiben, çalışmanın araştırma kısmında; araştırmanın modelinin oluşturulmasında, tutum ölçekleri kullanılmış, Kocaeli’nde faaliyet gösteren turizm işletmelerinde saha araştırması yapılarak yönetici ve çalışanlara anketler uygulanmıştır. Bu ölçeklerle turizm işletmelerinde esneklik uygulamaları, çalışan ve yöneticilerin iş güvencesi algı ve memnuniyet düzeylerinin tespit edilmesi, bu faktörlerin turizm işletmelerinin rekabeti ve nihayetinde performansı üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmıştır.

iii-) Çalışmanın analiz kısmında ise teorik model çerçevesinde; iş esnekliği ve iş güvencesi öncülleri, rekabet ve performans değişkenleri arasındaki öngörölen ilişkileri açıklamaya yönelik geliştirilen hipotezler Kocaeli bölgesindeki turizm işletmeleri dâhilindeki çalışan ve yöneticilerden elde edilen veriler ışığında, Yapısal Eşitlik Modeli (SEM) dahilinde test edilmiştir.

iv-) Ardından, elde edilen bulgular yorumlanarak örnekleminizle ilgili değerlendirmeler yapılmış, çalışmamızın bulgularının teorik ve uygulama açısından sonuçları tartışılmış ve gelecek çalışmalar için önerilerde bulunulmuştur.



## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **İŞ ESNEKLİĞİ ve İŞ GÜVENCESİ**

Çağımıza damgasını vuran küreselleşme ve beraberinde getirdiği yoğun uluslararası rekabetin sonuçlarından birisi de çalışma hayatının değişen koşullara uyum sağlaması amacıyla, giderek esnekleştirilmesi gerekliliğine ilişkin tartışmaların yoğunluk kazanmasıdır. Başta bilgi, iletişim ve ulaşım teknolojilerinde yaşanan gelişmeler olmak üzere; bir dizi karmaşık faktörün etkileşimiyle ortaya çıkarak, hızla yayılan küreselleşme olgusu ve yoğun uluslararası rekabet çalışma yaşamını da derinden etkileyerek, esneklik olgusunu gündeme getirmiştir (Turan, 2005: s.1). Esneklik, hem iş dünyası hem de politik arenada farklı kapsamlarda ele alınması sebebiyle konsensüs sağlanması zor bir kavramdır. Nitekim bir yandan hızla gelişen dünyada artan küresel rekabet koşullarında birçok politik lider, iş gurupları ve işverenler, ulusal pazarların varlığını sürdürebilmesi için esneklik kavramı üzerinde yoğunlaşmaktadır. Değişim ve rekabetin hüküm sürdüğü bu koşullarda esneklik, örgütlerin devamlılığı ve başarısı için gerekli bir uygulama olarak kabul edilmektedir. Diğer yandan, sendikalar gibi ticari birlik liderleri, istihdam güvencesizliğini arttırdığını ve işgören maliyetlerini maaş üzerinden azalttığını düşünerek; esnekliğin getirdiği faydaları reddetmektedirler (Reilly, 2010: s.7). Artan rekabet, azalan faaliyet kazançları, işten çıkarmalar, işletme kapanışları, tasfiyeler ve gittikçe artan belirsizliğe karşın, kurumlar başarılı olmak veya hayatta kalabilmek için talep dalgalanmalarına ve çevrelerindeki değişimlere uyum sağlama becerisine sahip olmalıdırlar. Bu uyum sağlama ihtiyacı; işletmelerin birçok yönden esnek olmalarına sebebiyet vermekte, özellikle işgücü açısından, uyum sağlama becerisi, iş esnekliği olarak tanımlanan farklı yöntemler yoluyla kazanılmaktadır (Valverde vd., 2000:s.649).

Esnek işgücü piyasalarının beraberinde getirdiği güvence sorunu, iş dünyasından yöneticilerin ve akademisyenlerin dikkatini iş güvencesi kavramı üzerine çekmektedir. İş güvencesi, işgören açısından aynı işte kalabilme güvencesini ifade etmektedir. İş güvencesi ile amaçlanan, işgörenin iş ilişkisinin devamlılığının ve ailesinin geçim kaynağını oluşturan gelirinde sürekliliğin sağlanmasıdır. İşgörene böyle bir güvence sağlanması, işgören ile işveren arasındaki iş ilişkisinin her ne olursa olsun sürdürülmesi anlamını taşımamaktadır. İş güvencesi ile sağlanmak istenen, işgörenin sahip olduğu işini koruyabilmesi ve işine keyfi olarak son verilmesi olanağının en azından belirli koşullar

altında ortadan kaldırılmasıdır. “Esnekliğe işgören bazında destek sağlanabilmesi için çalışanların güvenceye gereksinimi bulunmaktadır. Güvence; bireylerin iş hayatları boyunca insanca yaşayabilecekleri bir gelir düzeyini garanti altına alma amacını taşımakta olup; böylesi bir güvence anlayışı, işgörenlerin çalışma hayatları süresince ilerlemelerini sağlayacak becerilerle donatılması ve bu kişilerin yeni iş olanakları bulmalarının sağlanmasını da içermektedir. İş güvencesi ise; bir işte, aynı işverene bağlı olarak çalışmanın garanti altına alınmasıdır” (Köstekli, 2009).

Bahsedilenlerin ışığında esneklik-güvence ilişkisinin üzerinde çalışmaya değer bir başlık teşkil ettiği görülmektedir. Dolayısıyla bu çalışmada, iş esnekliği ve iş güvencesi kavramları ele alınmakta; birbirleriyle ilintili bu iki kavramın işletme rekabeti ve performansı üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bunu takip eden bölümlerde öncelikle esneklik ve esnek çalışma ile ilgili kavramlar, sonrasında ise iş güvencesi olgusu, kapsamlı bir literatür taraması temel alınarak açıklanacaktır.

## **1. ESNEKLİK ve ESNEK ÇALIŞMA**

Esneklik kavramı, içeriği itibariyle çeşitli alanlarda ve farklı anlamlarda kullanılabilir. Türk Dil Kurumu'nun Türkçe sözlüğüne göre; esnek sözcüğünün anlamı; “elastiki, değişik yorumlara elverişli” olarak belirtilmektedir. Esneklik, katılığın zıttı olup, kavram olarak; yumuşaklık, hoşgörü ve değişen durumlara kolaylıkla uyum sağlamayı ifade etmektedir. Esneklik kavramı, işgörenler ve işverenler tarafından farklı şekillerde değerlendirilmeye tabi tutulmaktadır. Çalışanların bir kısmı, esnekliğin kendilerine çalışma yaşamıyla ilgili karar vermede daha fazla özgürlük sağlayabileceğini düşünürken, diğer bir kısmı da, özgürlüklerine getirilen bir kısıtlama ve güvencesiz bir çalışma ortamında istihdam edilme olarak değerlendirmektedir. İşveren perspektifinden bakıldığında, işverenlerin bazıları esnekliği, işgörenleri koordine etmede ve kontrol altında tutmada daha rahat hareket etmelerini sağlayan bir mekanizma olarak düşünebilirken, diğerleri bu düşünceyi tamamen reddedip, esnekliğin işgörenler üzerindeki kontrol ve denetimi tamamen kaybettireceği düşüncesini savunmaktadır (Korkmaz, 2007: s.4).

Esneklik kavramının farklı bakış açılarından değerlendirilmesi, kavramın ana amacı üzerinde herhangi bir değişiklik yaratmamıştır. Bu bağlamda esneklik kavramının nihai amacı, işletmelerin kapasitelerini küreselleşen ve sürekli değişikliklere maruz kalan rekabet piyasasına göre uyum sağlamasını gerçekleştirmektir. En genel anlamıyla esnekliğin tanımı, önceden öngörülmeleyen değişikliklere karşı kapasiteyi ayarlayabilmek ve bu amaca ulaşabilmek için gerekli araçları kullanmak şeklinde yapılabilir (Bacak, 2006: s.327). Çalışma hayatında esneklik ise, üretim sürecindeki değişime uyum sağlayabilmek olarak ifade edilmektedir. Çalışma hayatındaki esneklik, işgücünün işletme içindeki değişik işleri yapabilmesi ve çeşitli görevleri üstlenebilmesini sağlamaktadır. Esneklik ile işgücünün özellikle hizmet içi eğitim, mesleki eğitim gibi metotlarla değişen teknoloji ve üretim süreçlerine nitelik ve yetenek olarak uyum sağlayabilmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca bu uygulama, sosyal tarafların, çalışma tur ve şartlarını istedikleri gibi belirleyebilme serbestisini de içermektedir (Çelik, 2007:3).

“Esneklik” kelimesi kapsamına göre çeşitli anlamlara sahiptir ve farklı düzeylerde ele alınabilir. Günümüzdeki anlamı ile esneklik terimi, bireysel olarak esnek çalışmaya artan ilginin adaptasyonunun sağlanmasında olduğu gibi, organizasyonel gereksinimlerin değişen piyasa koşullarına daha iyi uyumunun sağlanmasına ilişkindir. Organizasyonel düzeyde Atkinson (1984), sayısal esnekliği bu üç türden birisi olarak ayırmaktadır. Bu piyasanın taleplerine çalışanlarının sayısını değiştirmek için bir organizasyon yeteneğini ifade etmektedir. Sayısal esneklik farklı bir takım stratejiler kullanılarak başarılabılır. Genelde bu stratejilerin tümü Kalleberg’in (2000) "standart olmayan çalışma düzenlemeleri" olarak nitelendirdiği bir tür kullanımına dayanmaktadır. Standart olmayan (standart dışı) çalışma düzenlemeleri böyle kısa süreli çalışma, koşullu ya da geçici işler, ya da geçici bir ajans işi gibi istihdam uygulamaları gibi geniş bir açıdan değerlendirilebilir. Bu farklı istihdam türleri için ortak payda, organizasyonların artan esnekliğe yanıt vermesinin sonucu olarak aynı işveren ile hayat boyu istihdamdan farklı olmasıdır (Svensson, 2011; s.2).

Esnek çalışma, klasik (geleneksel) çalışma düzeninden ayrılmayı ifade eder. Başka bir deyişle çalışanın, yasaların koruması ve düzenlemesi altında bir iş yerinde başlangıcı ve bitişi önceden belirlenmiş kurallarla çalışması yerine, işverenin ve çalışanın toplu iş sözleşmesi veya hizmet akdi gibi hukuki araçları da kullanarak çalışma koşullarını, ihtiyaçlara göre değişik şekilde düzenleyebilmeye imkân veren açık ve serbest bir sistemin kurulmasıdır. Bu sistemde standart olmayan çalışma şekilleri ve süreleri vardır. İşçi, işverenle karşılıklı olarak çalışma düzenini standart olan şeklinden farklı olarak belirleyebilmektedir (Köstekli, 2009).

Esneklik ve esnek çalışma sisteminin ortaya çıkmasını sağlayan ve esneklik arayışını hızlandıran belli başlı faktörler şunlardır (Bacak, 2006: s.329-331) :

**Teknolojik Gelişmeler:** İkinci Dünya Savaşı sonrasında meydana gelen teknolojik gelişmeler, üretim yapıları üzerinde önemli değişiklikler ve yenilikler meydana getirmiştir. Fordist düzen, hızlı bir şekilde yaşanan teknolojik gelişmeler sonucunda çökmeye başlamış, kitlesel üretim ile iş bölümünü ve tam günlük standart istihdam şeklini benimseyen *Fordist Üretim Yapısı* yerini *Esnek Üretim* ve *Esnek Çalışma Şekillerine* bırakmıştır.

**Ekonomiye Uyum Kabiliyetinin Arttırılması Gereği:** Ekonomideki arz ve talep değişikliklerine ve konjonktürel dalgalanmalara uyum sağlanabilmesi için işgücü piyasalarında esnek bir yapı oluşumunun sağlanması gerekmektedir. Çalışma hayatındaki gelişmeler mal ve hizmet üretimini çok yönlü etkilemekte, üretim ve çalışma yöntemlerinin değiştirilmesi, üretim programlarının yenilenmesi, mal ve hizmet çeşitlendirilmesi, işyerinin faaliyetinin daraltılması veya genişletilmesi gibi durumların ortaya çıkmasıyla söz konusu kararların ve önlemlerin alınmasını gerekli kılmaktadır.

**İşletmenin Rekabet Gücünü Korumak ve Arttırmak Gereği:** Küreselleşme, işletmeleri yoğun ve acımasız bir rekabet ortamı içerisine sokmuştur. İşletmelerin bu uluslararası rekabet ortamında ayakta durabilmeleri için esnek üretim sistemlerini benimsemeleri gerekmektedir. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için; fiyat dalgalanmaları, faiz oranlarındaki ve enerji maliyetlerindeki değişimlere en kolay ve hızlı bir şekilde uyum sağlamasına bağlıdır.

**İşçileri Çalışma Şartlarını Belirlemede ve Zamanını Kullanmada Söz Sahibi Kılmak:** Esneklik, işveren gibi işgörene de çalışma şartlarını bizzat belirleme imkânını vermektedir.

**İşsizliğin Azaltılması ve İstihdamın Teşvik Edilmesi:** Esnekliği doğuran önemli faktörlerden biri de işsizliktir. İşsizliğin azaltılmasında uygulanmak üzere, esnek çalışma biçimleri ilk göz önünde bulundurulmuş tedbirlerin başında gelmektedir.

**İşletme Çalışma Zamanı ile İşçi Çalışma Zamanı Arasında Uygunluk Sağlanması:** Genel olarak, işletmenin çalışma süresi ile işgörenlerin çalışma zamanlarının bire bir örtüşmediği ve işletme çalışma sürelerinin daha fazla olduğu görülmektedir. Bu durumda uygunluk, fazla çalışma, esnek çalışma biçimleri olan vardiyalı ve part-time çalışma ile sağlanabilmektedir.

**Teknik ve Ekonomik Açından Meydana Gelen Zorunluluklar:** Yeni teknolojilerin etkisiyle, bazı işletmelerde teknik açıdan üretimin hiç aksamaması, ara verilmeden 24 saat çalışması gerekmektedir. Bu noktada üretimin devamlılığı fazla mesai ya da esnek çalışmayla sağlanabilecektir. Fazla mesai işgücü maliyetlerini artıracığından, işletmeler esnek çalışmayı tercih etmektedirler.

**Sektörel Yapıda Meydana Gelen Değişiklikler:** Sanayileşmenin ilk evrelerinde, tarım sektöründe işgücü azalırken, sanayi ve hizmet sektöründe artmaktadır. Endüstri ötesi topluma geçildikçe, tarım sektörü ile birlikte sanayi sektöründeki işgücü azalırken, hizmet sektörü artışı devam ettirmektedir. Esnek çalışmanın en uygun ve yaygın olduğu sektör de hizmet sektörüdür. Hizmet sektörünün devamlı olarak büyümesi esnek çalışmanın artmasının ve yaygınlaşmasının önemli bir nedenidir.

### **1.1 İş Hayatında Esnekliğin Tarihsel Kökeni**

1970'lerde hızlanan ve 1980'lerde yoğunlaşarak süren bilimsel-teknolojik değişimler, yaşamın bütün alanlarıyla birlikte mal ve hizmet üretim sürecini, çalışma yaşamını ve dolayısıyla çalışanları etkilemiştir. Üretim biçimlerinde yaşanan değişiklikler, işgörenlerin istihdam edilme biçimlerine de yansımıştır. Nitekim 19. yüzyılın ortalarından 1970'lerin sonuna kadar endüstriyel üretimde Fordist üretim yapısı egemen olmuştur.

1970'lerden sonra görülen ekonomik durgunluk, teknolojideki gelişmeler, ulusal ve uluslararası rekabet koşullarının değişmesi, işletmelerin rekabet gücünü koruma ve artırma gereği, işletmenin çalışma süresi ile işgörenin çalışma süresi arasında uygunluğun sağlanması çabaları, sektörel yapıda oluşan değişiklikler, istihdamın teşvik edilmesi ve işsizliğin azaltılması hedefleri Fordist üretim biçiminin uygulanmasını güçleştirmiştir (Yüksel, 2004:s.49).

<b>Fordist İmalatta Üretim(1920 – 1970)</b>		<b>Fordist Turizmde Üretim (1950 – 1960)</b>	
<b>Üretim Süreci</b>		<b>Üretim Süreci</b>	
Ölçek ekonomileri Homojen malların toplu üretimi Montaj hattı ve esnek olmayan üretim ekipmanları Standardizasyon Stok ve envanter fazlası bulundurma (her ihtimale karşı)	Kaynak tabanlı üretim Endüstriyel Yoğunlaşma (dikey ve daha az ölçüde yatay entegrasyon )	Ölçek ekonomileri Kitle, standart ve rijit paket tatiller Paket turlar, charter uçuşlar Seyahat ürünlerinin düşük seviyede standardizasyonu Haftasonu, yaz dönemi ve resmi tatillerde ortaya çıkabilecek talep artış ihtimali için elde yedek tur paketlerinin tutulması Tur endüstrisi, ürünün kalitesi ve türünü belirler. Endüstriyel Yoğunlaşma (yatay ve daha az ölçüde dikey entegrasyon )	
<b>İşgücü Uygulamalar</b>		<b>İşgücü Uygulamalar</b>	
Fonksiyonel ve sayısal anlamda bir esneklik yok– uzman işgörenler, tek bir görev üzerinden değerlendiriliyor İş eğitimi düşük seviyede		Düşük seviyede fonksiyonel esneklik Yüksek işgören devir hızı, mevsimlik çalışma, düşük ücretler Çoğunlukla niteliksiz işgücü	
<b>Tüketim süreci</b>		<b>Tüketim süreci</b>	
Kitlesel tüketim Müşteri deneyimsiz, fiyat odaklı		Kitlesel turistler Psikosentrik (içe dönük) turistler (deneyimsiz, öngörülebilir), fiyat odaklı	

**Tablo 1.1: Fordizmden Esnek Uzmanlaşma - İmalat ve Turizmin Dönüşümünün Teorisi**

Birçok gözlemci, kapitalist toplumun ve özellikle söz konusu ürünlerin endüstriyel ve seri üretim niteliğinin 1970'lerin başından itibaren üretim felsefelerinde paradigmatik kaymalara maruz kaldığını iddia etmektedir. Endüstriyel üretimde kuramlaştırılmış bu değişiklikler Fordizm'den Post-Fordizm'e veya esnek birikime kaymayı nitelemektedir. İsmi Henry Ford'un otomatikleştirilmiş montaj hattından alan Fordizm, bu yüzyılın hakim üretim şeklini tanımlamaktadır. Fordizm'deki temel işgücü özelliği, montaj hattı boyunca her işgörenin tek ve aşırı uzmanlık gerektiren bir fonksiyonu yerine getirmesidir (Ioannides ve Debbage, 1997: s.230). Tablo 1'de Fordist imalat ve hizmet (turizm) endüstrisindeki üretim sürecini göstermektedir.

Değişen ve farklılaşan üretim ve rekabet koşulları, işletim faaliyetlerini piyasada karşılaştıkları belirsizlik ve risk ortamında gerçekleştirebilecek, esnek ve devingen örgütlenmelere yönelmiştir. Bu nedenle, işletmeler Fordist üretim yapısının benimsemiş olduğu standart (tipik) istihdam biçiminden, atipik (esnek) istihdam biçimine yönelmiştir (Yüksel, 2004: s.49).

<b>Post- Fordist İmalatta Üretim (1970'ler)</b>	
<b>Üretim Süreci</b>	<b>Post Fordizm/Turizm'de Esneklik ( 1990'lar Gelecek)</b>
Kapsam Ekonomisi Özelleştirilmiş ürün türleri, çeşitli küçük ölçekli üretim Pazar nişleri Enformasyon teknolojileri ve robotiks  Stok yok, Tam Zamanında Üretim (JIT) uygulamaları Talep odaklı üretim Dikey ayrışma, stratejik olmayan fonksiyonların dışa kaynaklama yoluyla gerçekleştirilmesi Firmalar arası stratejik ittifaklar	Kapsam ve ölçek ekonomileri Uzman operatörlerin ortaya çıkışı, ısmarlama tatil, Pazar nişleri Enformasyon Teknolojisi Sistemleri (ITS), (Müşteri İlişkileri Sistemleri, Telekonferans, video arama, video broşür vb), ön ve arka ofis otomasyonu, internet ve web. Kişiyeye özel, esnek tatil paketleri.  Turist, ürün tipini belirler. Yatay entegrasyon, taşeronluk. Örn; Otel sektöründe çamaşır işlemlerinin veya güvenlik faaliyetlerinin dışsallaştırılması Veri tabanları aracılığı ile bilgi paylaşan turizm işletmeleri ve stratejik network ittifakları. Örn. Havayolları endüstrisi
<b>İşgücü Uygulamalar</b>	
Fonksiyonel ve sayısal esneklik Çekirdek işgörenler için istihdam güvencesi Geçici işgörenler için güvence yok.	Nitelikli işgören istihdamında fonksiyonek esneklik ve önemi az olan niteliksiz işgörenlerin istihdamının dışsallaştırılması
<b>Tüketim süreci</b>	
Bireyselleştirilmiş Tüketim Çok deneyimli tüketiciler Tüketici tercihlerinde hızlı değişim Üretim ve tüketimide kişiyeye özel ürün talebinde artış	Bağımsız turistler Deneyimli, bağımsız, esnek tatilciler Tekrar tatil talebinin düşmesi Yeşil turizm ya da başka alternatif turizm formlarına talep (Örneğin; Ekoturizm)

**Tablo 1.2: İmalat Sektöründe Post Fordist Üretim (1970'ler) ve Post Fordizm/Turizmde**

Esneklik Post-Fordist üretim sistemlerini daha önceki Fordist uygulamalardan ayırmaktadır. *Post-Fordist Endüstriler*, homojen malların büyük stoklarına bel bağlamaktan ziyade, “tam zamanında (JIT) envanterler yoluyla değişen tüketici taleplerine yanıt olarak malların ve hizmetlerin teslimatını önemli ölçüde değiştirme esnekliğine sahiptir. Tablo 2’de Post-Fordist imalat ve hizmet (turizm) endüstrisindeki üretim süreci ve turizm sektöründeki esneklik özet biçimde açıklanmaktadır (Ioannides ve Debbage, 1997: s.230).

1970’li yıllarda başlayan ve günümüze dek etkili ve güçlü bir şekilde gelişimini devam ettiren küreselleşme olgusu, ülkeleri ulusal sınırlar içinde ekonomik, sosyal ve siyasi açıdan doğrudan veya dolaylı bir şekilde çok ciddi bir etkileşime uğratmıştır. Sermayenin uluslararası bir nitelik kazanması, ulusal ekonomilerin, istihdam ve sosyal politikalarının değişime uğramasını gerçekleştirmiştir. “Küresel rekabet ortamının yoğun bir biçimde artarak devam etmesi, geleneksel kitle üretiminin yetersizliği sonucunu ortaya çıkarmış, bu durum da özellikle sanayileşmiş ülkelerdeki küçük, orta ve büyük ölçekli işletmelerin büyük bir bölümünün, yönetim ve üretim anlayışında önceliği kitle üretimine vermelerinden kaynaklanmıştır. Esnek üretim sürecinde sanayileşmiş ülkelerin temel amacı; değişen ve sürekli kendini yenileyerek oluşumu devam ettiren çevre koşullarına uyum sağlayabilecek yeni bir üretim ve çalışma metodunun oluşturulmasıdır. Özellikle istihdam yapısında esnekliğe yönelip, bilgisayar, iletişim ve mikro elektronik teknolojilerini kapsayan enformasyon teknolojilerinden faydalanarak, yeni bir çalışma metodunu geliştirmeye yönelmişlerdir. Bu yeni yaklaşım, literatürde daha çok esnek üretim ve esnek çalışma kavramlarını karşılamaktadır. Esnek üretimde ve çalışmada istihdam yapısını etkileyen ve teknolojik gelişmeye dayandırılan esneklik anlayışı, küreselleşme sürecinde kendine çok önemli bir yer teşkil etmeye başlamıştır”(Selamoğlu,1998: s.11).

Tipik ya da normal istihdam olarak belirtilen istihdam biçiminde, işgören iş hukuku koruması altında olup ve genellikle toplu iş sözleşmesi ile çalışma koşullarının belirlendiği bir işyerinde sürekli ve tam süreli olarak çalışması ifade edilmektedir. Tipik istihdam biçiminin dört temel unsuru bulunmaktadır: Bunlar; iş akdinin belirsiz süreli olması, gerçekleştirilen çalışmanın tam zamanlı yapılması, tek işverene karşı işgören sorumluluğunun bulunması, haksız iş akdinin feshine ya da işten çıkarılmaya karşı işgörenin iş hukuku koruması ve güvencesi altında bulunmasıdır. Bu tür bir iş ilişkisi niteliğini taşımayan istihdamda da “atipik istihdam” biçimi denilmektedir. Atipik çalışma biçimleriyle ilgili farklı sınıflandırmalar olmakla birlikte, yazında önemli görülen atipik istihdam biçimleri; geçici çalışma, vardiya usulü çalışma, kısmi süreli çalışma, sıkıştırılmış iş haftası, yıllık iş süresi ve belirli süreli hizmet ilişkisi, tele çalışma, evde çalışma, kendi başına çalışmadır (Yüksel, 2004:s.49).



Avrupa Birliği ülkelerinde ise, 1970'lerin ortasından itibaren kısmi süreli çalışanların oranı sürekli artmaya devam emiş, 1990'ların başında yüzde 14'ler düzeyine, 2002 yılında ise yüzde 18.1 düzeyine ulaşmıştır (Tablo 1). Kısmi süreli çalışma AB'nde son on yılda yaklaşık yüzde 30 oranında artış göstermiştir. Danimarka, İsveç, Almanya ve İngiltere gibi ülkelerde istihdam edilenlerin yüzde 20'den fazlası, Hollanda'da ise yüzde 40'tan fazlası kısmi süreli istihdam edilmektedir. Belirli süreli çalışma son yıllarda hemen hemen sabit (yüzde13) durumdadır. Geçici istihdamda ise biraz daha ılımlı bir artış yaşanmış ve AB'de ortalaması yüzde 13.75 düzeyine ulaşmıştır. Bu artış özellikle 1995 sonrası beş yıllık dönemde gerçekleşmiştir. 1975 sonrası dönemde özellikle OECD üyesi ülkelerde esnek istihdam biçimleriyle çalışanların sayılarında önemli artışlar gerçekleşmiştir. OECD üyesi 21 ülkede 1973–1995 döneminde kısmi süreli istihdamda iki katına yaklaşan bir artış yaşanmıştır. 1973'de OECD ortalaması %8.15 olan kısmi süreli çalışma, 1995'e gelindiğinde %14,1'e ve 2000 yılında ise %14,8 düzeyine ulaşmıştır. Aynı dönemde geçici istihdam ise daha ılımlı bir artış göstererek %9.48'den, %11.15'e ve günümüzde ise %12'ye yükselmiştir (Gündoğan, 2007: s.68).

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
<b>Belirli Süreli Çalışanlar</b>	12.3	12.7	13.1	13.4	13.6	13.3	13.0
Erkekler	11.6	12.0	12.4	12.7	12.7	12.3	12.0
Kadınlar	13.1	13.6	14.0	14.4	14.6	14.5	14.2
<b>Kısmi Süreli Çalışanlar</b>	16.2	16.7	17.1	17.5	17.7	17.8	18.1
Erkekler	5.4	5.7	5.9	6.1	6.1	6.2	6.5
Kadınlar	31.4	32.2	32.7	33.1	33.3	33.4	33.5
<b>Kendi Hesabına Çalışanlar</b>	16.0	15.8	15.6	15.1	14.9	14.7	14.6
Erkekler	18.8	18.6	18.4	18.0	17.8	17.6	17.6
Kadınlar	12.0	11.9	11.7	11.3	11.0	10.9	10.7

**Tablo 1.3:Avrupa Birliğinde Döneminde Standart Dışı İstihdam Biçimindeki Gelişme**

Türkiye'de ise, esnekliği temel alan yeni üretim organizasyon sistemlerinin uygulanmaya başlanması, 1980'lerin ortalarından sonraya rastlamaktadır. Nitekim Petkim, Sümerbank gibi kamu kuruluşlarında konu ile ilgili çalışmalar yaptığı görülmektedir. Eklemek gerekir ki, esnekliğe yönelik çalışmalar sadece kamu sektörü ile sınırlı kalmamış, özel sektör de bu çalışmaların içine girmiştir. Örneğin, bu yıllarda Japonların kalite çemberlerinden esinlenen Koç, Sabancı ve Şişe Cam gibi büyük holdingler esnekliğin önemini fark etmiş ve yeni üretim organizasyon sistemlerini uygulamaya ve gittikçe yaygınlaştırmaya başlamışlardır. Dünyadaki hızlı küreselleşme hareketi ve buna bağlı olarak oluşan çetin rekabet şartlarında ayakta durabilmek için yukarıda adı geçen

holdinglerin yanı sıra Pınar Süt gibi pek çok firma da yeni üretim organizasyon sistemlerini uygulamaya başlamışlardır. Türkiye'de, Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş. tarafından ilk baskısı Nisan 1984'te yapılan "Kalite Çemberleri Eğitim El Kitabı"nın giriş sayfasında kitabın Quality Circle Institute'den alındığı, Türkiye'de tercüme, baskı ve yayın hakkının yalnızca Koç Holding A.Ş.'ye ait olduğu belirtilmiştir. Geliş adresi ve holdinglerin ilgisi bu açıklamalardan da anlaşılmaktadır. Söz konusu böylesi kitapların bir ortak yanı da; önsözlerinde takım çalışmasına katılan işçörene, gönüllü olması ve bu katılımı ile hem kendine ve hem de şirkete yarar sağlanacağı açıklamalarının yapılmasıdır. Türkiye'de yeni üretim organizasyon sistemlerinin uygulamaya başlama tarihleri 1980'lerin ilk yarısına uzanmakla beraber, daha sistematik başlangıç ve hazırlıklar 1990'lı yılların başlarında olmuştur. Nitekim İSO belgeleri alınması, yerli üretim organizasyonlarına geçme yönündeki açıklamalar, ilgili toplantılar, seminerler, yayınlar, yasaların esnetilmesi yönünde işveren çevrelerinin kampanyaları 1993-1994'lerden itibaren yoğunlaşmaya başlamıştır (Noyan, 2007: s.132-133).

## 1.2 Esnek Üretim Süreci

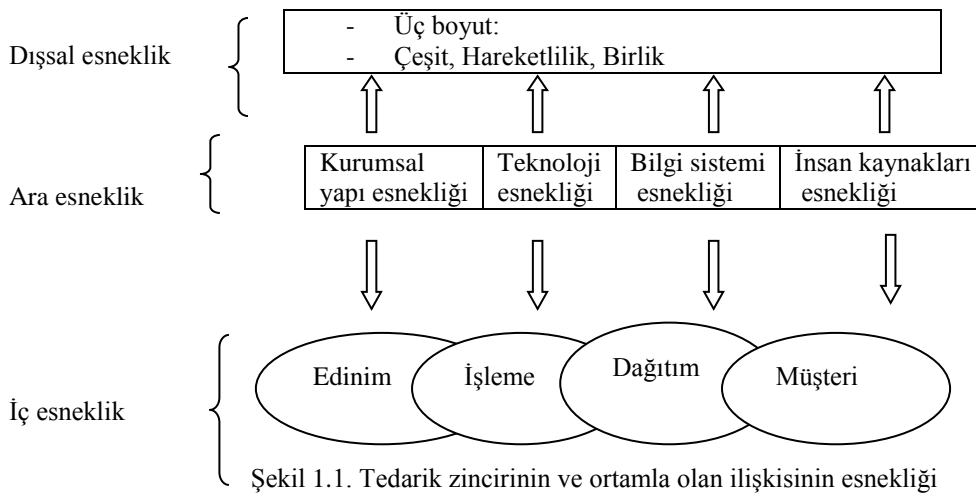
Küreselleşen piyasalar, hızlı çevresel değişimin yeni dinamiklerini yaratmıştır. Bugün bu değişimlerle yüzleşen kitle üretimi çaresiz kalmıştır. Fordist üretim sisteminin, kapitalizmin güncel sorun ve gereksinimlerine yanıt verememesine bağlı olarak, üretim süreçlerinde esneklik önem kazanmıştır. Üretim sistemlerindeki esnekleşme sürecine zemin hazırlayan görüşler ve olgular mevcuttur. Bunlar esnek uzmanlaşma, esnek firma ve yeni üretim teknikleridir ve globalleşen piyasaların dinamiklerini oluşturmaktadır (Çelenk, 2008: s.24).

1970'ler "Üretkenlik", 1980'ler ve 1990'lar "Toplam Kalite Yönetimi"(TQM) ve sonraki yıllar ise "Esneklik" odaklıdır. Bu süreçte, tüm yeniden yapılandırma, değiştirme ve yeniden keşfetme çabaları, artan ve hızla değişen müşteri gereksinimlerine yanıt vermek için işletmeleri esnekleştirmeye yöneliktir. Genel anlamda esneklik, "sürekli değişen ve artan müşteri ihtiyaçlarına etkin bir şekilde yanıt verme yetisi" olarak tanımlanabilir. Üretimsel bakış açısından, esneklik "işletmenin, aşırı masraflar, zaman, kurumsal parçalanma veya performans kaybı olmaksızın piyasanın ihtiyaçlarını karşılama yetisi" olarak tanımlanabilir. Bu tanımlamalar, üretim yapan işletmelerin, azalan üretim

döngüsüne ve müşterilerce artan bir şekilde talep edilen ürün çeşitliliğine yanıt vermek için, baskı altında olduğu gerçeğinin altını çizmektedir. Örneğin, bir işletme eğer, esneklik ve kalite boyutları üzerinden rekabet ediyorsa, gider ve zaman ikincil endişeler olarak kalmaktadır (Kara, vd. 2002: s.75).

Stratejik bir bakış açısından, gider, zaman ve esneklik boyutları birbirleriyle takas edilen değil eşzamanlı olarak önceliklendirilmesi gereken boyutlardır. Buna karşılık olarak, faaliyet yöneticileri çoklu yaklaşımlar üzerine yoğunlaşmışlardır. Erengüç ve arkadaşları (1999); kurumların mükemmel kalite için TQM uygulaması, düşük maliyet karşılığında hızlı tepki için *Esnek Üretim Sistemleri* (FMS) ve az envanter ile ürünleri hızlı teslim etmek için *Tedarik Zinciri Yönetimi* (SCM) uygulaması gerektiğinin belirtmişlerdir. Bu şartlar altında, bir üretim kuruluşu tedarik-dağıtım sisteminin bir parçası olarak düşünülmeli ve daha sonra ise doğru ve istenilen verimin elde edilmesi için en iyi stratejinin belirlenebilmesi amacıyla edinim-işleme-dağıtım aşamalarında esneklik sağlanmalıdır. Zincirin tümünde esneklik elde etmedeki temel fayda sürekli değişen ve artan müşteri taleplerini karşılamaktır. Bu taleplerin karşılanması için hızlı tasarım değişiklikleri, daha geniş ve değişen üretim hatları, dalgalı sipariş boyutları, çoklu kalite seviyeleri, daha çabuk teslimatlar ve tepki süreleri ile çeşitli fiyat düzeylerine ihtiyaç vardır. Tüm bu değişkenler işletme yöneticilerinin kontrolünün ötesinde olmakla birlikte genellikle “Dışsal Esneklik Unsurları” olarak anılmaktadırlar (Kara, vd.2002: s.76).

#### İnsan Faktörünün Esneklik Yönetimindeki Rolü (Kara, vd. 2002: s.77):



Dışsal esnekliklerin kontrolü imkansız olmasına rağmen, dışsal esnekliği arttırmada kullanılabilecek birtakım unsurlar vardır. Genellikle “Ara Esneklikler” olarak anılan bu unsurlar zincirinin tamamının dış ortama ve ayrıca edinim, işleme ve dağıtım aşamaları arasında daha tepkisel olmasını sağlamaktadır. Yöneticilerin kontrolünde olmayan dışsal esneklikler üç boyutta ölçülebilir (Kara, vd. 2002: s.76):

- *Çeşitlilik*: miktar çeşitliliği, hacim çeşitliliği, ürün çeşitliliği vb.
- *Hareketlilik*: zaman, maliyet ve kapasitede hareketlilik
- *Düzenlilik*: düzenli işlemler, yöntemler, prosedürler ve sistemler ve ayrıca esneklik

1970’li yılların ortalarından itibaren sosyo-ekonomik alandaki gelişmelere paralel olarak, klasik iş organizasyonu yapısının özelliklerinde önemli değişiklikler gözlenmeye başlanmış, yönetim ve organizasyon düşünce ve uygulamalarında pek çok sayıda yeni ve değişik yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Örgüt yapısındaki bu değişimler, beraberinde esnek örgüt yapılarını gerektirmektedir. Nitekim günümüzde; teknik, sosyal, ekonomik ve siyasal gelişmelerle paralel olarak organizasyon yapısı da değişmeye başlamış (Tablo 4) ve organizasyonların yapılandırılması konusunda yeni görüşler ve yeni organizasyon yapıları ortaya çıkmıştır (Turan, 2005: s.18-19).

<b>GELENEKSEL ÖRGÜTLER</b>	<b>YENİ ÖRGÜTLER</b>
Teknolojinin dominantlığı	İnsan-makine optimizasyonu
Makinenin bir parçası olarak insan	Makinenin tamamlayıcısı olarak insan
İyi tanımlanmış, düşük nitelikli, basit yetenekler gerektiren işler	İşin niteliklerinde optimum gruplanma (çoklu ve geniş yetenekler)
Harici kontroller (denetçi ve uzmanlar, kontrol süreçleri)	Dahili kontroller (kendi kendini kontrol eden alt sistemler, grup dinamikleri)
Dikey örgütsel şema, otokratik yönetim	Yatay örgütsel şema, katılımcı yönetim
Çalışanlar arasında rekabet	Çalışanlar arasında arkadaşlık ruhu
Sadece örgütsel hedefler	Örgütsel hedefler yanında grubun ve bireylerin hedefleri
Yabancılaşma	Bağlılık
Düşük risk alma	Yenilikçilik
Basit ve strüktürel kontrol	Kurum kültürü
İş ve görev tanımları	Hedeflere yöneltme ve örgütsel sinerji
Bireysel kar maksimizasyonu	Bireysel tatmin

**Tablo 1.4: Geleneksel ve Yeni Organizasyonların Karşılaştırılması** (Turan, 2005: s.19).

Yoğun rekabet ve küresel piyasaların hızla genişlemesi koşulları altında güvenli ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için üretimde, yenilikçi ve esnek olmayı gerektirmiştir. Artan yeni üretim paradigmaları, bu çevresel değişimlerin etkisiyle gerçekleşmiştir ve devam etmektedir. Yeni üretim anlayışının gelişiminde etkili olan teknolojik değişimlerdir. Bu unsurla birlikte, 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. 1950'ler boyunca Japonya'da Toyota otomobil firması tarafından Fordist modelin geçerliliğine meydan okuyarak yeni bir üretim tekniği geliştirilmiştir. Kitle üretimine benzemeyen, bu *Yalın Üretim Sistemi (Lean Production System)*, insan kaynakları yönetim uygulamalarıyla entegre edilen üretim stratejilerine izin veriyor, değişen tüketici zevk ve tercihleriyle beraber yeni ürünlere olan talepleri ve piyasadaki yön değiştirmeleri çok hızlı bir şekilde karşılayabiliyordu. 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 yükseltmekteydi. Bu politika 20. yüzyılın ikinci yarısı boyunca, imalat sanayindeki işgücü maliyetlerinde, toplam üretim maliyetleriyle ilişkili olarak azalmıştır. Özellikle 1970'lerden itibaren, pek çok işletme esnek organizasyonel bir yapıya adapte olmuşlardır (Çelenk, 2008: s.29).

Bu süreçleri takip eden 1980'lerden sonra, teknolojik inovasyonla birlikte yeni üretim teknikleri, yeni iş örgütlenmeleri, 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, *Tam Zamanında Üretim(JIT)* ve *Toplam Kalite Yönetimi(TQM)* denilen modellerle, ana işgücü (core) ve çevre işgücü (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 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

işgörene de büyük iş düşmektedir. İşçiler çok değişik işleri yapabilecek niteliktedir ve yeni üretim tekniğiyle 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. Bu sistem, iş görevlerinin yeniden dağıtılması ve üretim sürecinin yeniden düzenlenmesi suretiyle ölü zamanların azaltılması, kalitenin artırılması ve aynı zamanda işgücünün nitelik düzeyini yükselterek maliyetlerin önemli ölçüde düşürülmesine imkân vermektedir.

Sonuç olarak, tüm bu gelişmeler, üretim sürecinde ve yapılarında değişimler meydana getirirken, işgücünün ve çalışmanın yapısında da değişimler meydana getirmiştir. Günümüz üretim ilişkilerinde, niteliksiz işgücü talepleri yerini nitelikli işgücü taleplerine bırakmış, küreselleşen piyasalarda gittikçe yoğunlaşan rekabet ortamı ve rekabet yöntemlerindeki dinamik değişim, özellikle enformasyon teknolojisi, robot ve bilgisayar kullanımlarının artması, işgücünde nicelik ve nitelik açısından hızlı bir yeniden yapılanmayı gündeme getirmiştir. İşletmelerdeki bu arayış, esneklik kavramı ile birlikte değerlendirilmiş, işveren ve yönetici tercihlerinin esnek işgücüne yönelmesine neden olmuştur.

### **1.2.1 Esnek Uzmanlaşma**

Kitle üretimiyle karşılaştırıldığında esneklik, üretim süreçlerini sürekli olarak değiştirme ve geliştirme fırsatı sağlar. Piore ve Sabel bu süreci sağlayamayan kitle üretiminin, dış faktörlerin etkisiyle krize girdiğini ifade etmektedir. 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 kitle üretimin durumunu da zayıflatırken yüksek yatırımların riskini de çok yükseltmiştir. Piore ve Sable bu krizden çıkmanın yolu olarak, işletmelerin kitle üretimden, esnek uzmanlaşmanın temel alındığı daha küçük ölçekli üretime yönelmeleri gerektiğini ifade etmektedirler. Bu nedenle kitle

üretimden esnek uzmanlaşmaya doğru potansiyel bir yön değiştirme vardır (Çelenk, 2008: s.24).

Esnek uzmanlaşma, bir yandan esnekliği gerektirirken, diğer yandan da uzmanlaşmayı gerektirir. Üretim yapısının tümünde esnekliğe gidilirken, işletme 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. 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 (Çelenk, 2008: s.25).

Esnek uzmanlaşma, değişik işletme tipleri ve stratejileri ortaya çıkartmaktadır. Bunlardan ilki kitlesel tüketim ölçekli esneklik uygulayan işletme tipidir. Bunlar yüksek derecede rekabetçi ortamda bulunan, buna karşılık piyasa belirsizliğinin orta derecede seyrettiği ortamda hareket etmektedir. Bu işletmelerde 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) performansını yükseltmek açısından tercih edilir. Bununla beraber işgücü esnekliği de önemlidir. Bu nedenle işletmeler, çalışma taleplerinde dalgalanmalara sebep olan çevresel değişimlerle baş etme yolu olarak nitelikli işgücü istihdam ederek ya da mevcut işgörenleri değişik departmanlar da çalışması hedefiyle işgücünün niteliklerini yükseltecek eğitim çalışmaları yapılır. Çünkü üretim sürecinde kullanılan yeni teknolojiler işgücü vasfı üzerinde artırıcı bir etkiye sahiptir. Bu organizasyonel uzmanlaşmayı öne çıkartan bir süreçtir. Bu süreçte işletmelerin hedeflerinden biri ürün çeşitliliğini artırmaktır. İkinci grup ise gelişme odaklı esnekliği tercih etmektedir. Bunlar çoğunlukla orta ölçekli imalat işletmeleridir. Ürünleri genellikle

yüksek derecede karmaşıktır. Çevresel ortam hem rekabetçi hem de belirsizliklerle doludur. İşletmelerin ilgi odağı imalat sürecini geliştirmek, ürünlerin işlevsel ve yapısal karakteristiklerine yatırım yapmaktır. Bu geliştirme ve ürüne yatırım sürecinde, organizasyonlarda iş akış dizaynı ve bilgi sistemleri teknoloji seviyesinin en geniş özellikleri içinde kombine edilmektedir. Böylece işletmeler, radikal organizasyonel değişiklikler gerçekleştirirler. Bütün bu gelişmelerin sonucunda esnek uzmanlaşma, ürün, üretim, işletme ve yönetim maliyetleri ile katılıklarında azalmaya yol açarken, beraberinde esnek çalışma düzenlemeleri ile katılımcı uygulamaları birleştirerek, esnek çalışma süreleri ve şekilleri oluşturmaktadır (Çelenk, 2008: s.25-26).

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. Üretim sürecinde, kitle üretimden, esnek uzmanlaşmaya geçişle birlikte, işverenler piyasada yeni eğilimleri dikkate alan daha esnek organizasyon yapıları bulmak zorunda kalmışlar ve esnek bir firma modeli geliştirmişlerdir.

### **1.2.2 Esnek İşletme**

Esneklik, örgütsel etkinliğin anahtar unsurudur ve işletmeye yararlanma yeteneği kazandırır. Sürekli değişen çevrenin arzu edilen sürdürülebilir pazar konumlarına dönüşümü sağlayacak unsur yine esnekliktir. Sonuç olarak esneklik işletmelerin yeni durumlara hazırlanması ya da uyum göstermesi için yeni fırsatları keşfetmeye çalışması anlamına gelir. İşletme ancak bu fırsatlardan ticari olarak yararlanabilirse başarılıdır. İşletmeler değişen çevrenin esneklik yönündeki baskılarına Atkinson'un "*esnek firma*" adını verdiği modelle tepki vermeye çalışmaktadır. Atkinson'un Esnek Firma Modeli modern iş ortamında rekabetçi bir işletmeyi, farklı çalışan gruplarını içererek işgücü esnekliğini gerçekleştiren bir yapı olarak tanımlanmaktadır (Yılmaz, 2009: s.16).

Esnek işletme kavramı; bir işletmenin tüm birimleriyle birlikte çevresine uyum gösterebilen, müşterilerin beklenti ve isteklerindeki farklılıklara farklı çözümler üretebilme yetkinliğine sahip olmakla açıklanabilir. İlgili yazınsa kimi yazarlar esnek işletmeyi bir



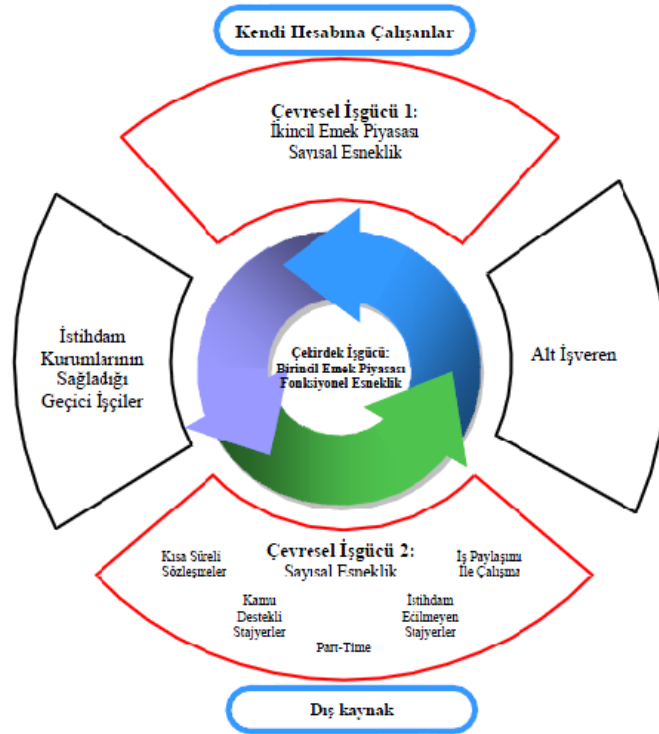
üretim modeli olarak ifade etmektedir. Ancak *Esnek İşletme* kavramının literatürde yaygın biçimde; tüm işletmecilik etkinliklerinin tutarlı ve entegre bir biçimde farklı koşullara uyum sağlayabilme yetkinliği olarak ele alındığı görülmektedir. Sethi ve Sethi'ye göre ise esnek işletme, bir işletmenin müşteriler, tedarikçileri ve rakipleri gibi tüm çevresel aktörleri tanıması, anlaması ve buna göre kendini sürekli güncelleyerek yeniden pozisyonlar almasıdır (Tekin,2007: s.24).

Esnek işletme modeli, 1980'li yıllarda geliştirilen yönetim düşüncesine ilişkin iki büyük yönetim anlayışının izlerini taşımaktadır. Bunlardan birincisi, Japon yönetim ve organizasyon modeli ve işgücü piyasası yapısı, ikincisi de, bilimsel yönetim yaklaşımıdır. Esnek işletme modeli, ekonomik durgunluk ve artan rekabet baskısı karşısında bu iki akımı tek bir yönetim stratejisinde birleştirmeyi amaçlamıştır. Esnek firma modeli öncelikli olarak; firmanın piyasadaki genişlemelere, daralmalara ve değişimlere adaptasyon açısından esnek olacağını ileri sürer. Bu açıdan firmanın esnekliği firmanın çalışacak olanlarının esnekliğine bağlıdır. İşletmelerin talep değişikliklerine, konjonktürel dalgalanmalarına ve yeni teknolojilere uyum sağlayabilmeleri için Atkinson esnek firma modelinde, “çekirdek işgücü” (core workers) ve karşıtı olan “çevresel işgücü” (peripheral workers) kavramını ileri sürmüştür. İşgücü; çekirdek grup (core group), çevresel grup (peripheral group), olmak üzere ikiye ayrılmıştır (Şekil:1).

Atkinson'ın modeline göre işletme merkezinde, işletmenin temel iş faaliyetlerini fonksiyonel esnekliğe katkıda bulunacak şekilde farklı görevler ve roller ile gerçekleştirme becerisi ve çok yönlülüğü karşılığında işletmenin uzun vadeli taahhüt ve kariyer gelişimi planları sunduğu kilit çalışanlar grubu yer almaktadır. Bu çalışanlar çoğunlukla yöneticiler, tasarımcılar veya teknisyenlerdir. Merkezden uzaklaştıkça, şirketle daha gevşek bağlara sahip iki ya da daha fazla yardımcı grup ortaya çıkmaktadır. Bu yardımcı gruplardan ilki tam zamanlı çalışan fakat daha çok belirli iş gerçekleştiren ve kendilerinde işletme içinde yatay veya dikey olarak geçişler yapmaları için beceri geliştirmeleri beklenmeyen işgörenlerden oluşmaktadır. İkinci yardımcı grup ise belirli süreli, istihdam eğitim programları (çıraklar ve iş deneyimi sözleşmeleri) veya iş paylaşımı kaynaklı part-time sözleşmeye sahip çalışanlardan oluşmaktadır. Söz konusu ikinci grup şirkete sayısal veya belirli ölçüde fonksiyonel esneklik sağlamaktadırlar. En dıştaki kısım ise, geçici iş kurumlarından, taşeronlardan veya dış kaynaklardan gelen, şirketle akdi bir bağı

bulunmayan fakat şirket için çalışan kişilerden oluşmaktadır. Bu yöntemler sayesinde şirket, uzmanlık eksikliği çektiği faaliyetlerde uzmanlar kullanabilir ve gerekli fakat şirketin temel işi kapsamına girmeyen görevler (temizlik, ulaşım, tesis bakımı ve benzerleri) konusunda endişelenmelerine gerek kalmaz (Valverde vd., 2000:s.651).

Çekirdek işgücü; yöneticiler, teknikerler, görev ve beceri bakımından esnek özelliklere sahip çalışanlardan, sürekli olarak istihdam edilen işgücünden oluşur. Çekirdek işgücü, işletmenin istihdam güvencesine sahip daimi işgücünü oluşturduğu ve yasalar tarafından korunduğu için, bu işgücünün gerek ferdi, gerekse toplu olarak işten çıkarılması zor olmakta, bir takım kurallara ve sınırlamalara bağlı bulunmaktadır. Bu işgücü grubu için, fonksiyonel esneklik önemlidir. Çevresel grup ise; kısa süreli iş sözleşmeleri, kısmi süreli çalışma, iş paylaşımı, kamu destekli stajyerler, kamu hizmeti ile (askerlik gibi) yükümlü bulunanlar, gibi temel olarak istihdam güvencesinden yoksun esnek şekilde çalışanlar ile kendi hesabına çalışanlar, özel istihdam acentelerinin sağladığı geçici işgörenler ve alt işverenlerden oluşur. Bu açıdan; çevresel işgücünde daha çok sayısal esneklik söz konusu olmaktadır. Esnek işletme ve esnek organizasyon yaklaşımları çerçevesinde yukarıda belirtilen esneklik türleri aşağıda ayrıntılı olarak incelenmiştir (Turan, 2005: s.19).



Şekil 1. 2: Esnek İşletme Modeli (Çelenk, 2008: s.28)

Çekirdek işgücü, işletmenin 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 ya da azalan sayılarıyla, sayısal esneklikle (numerical flexibility), işletme süreci sağlar. Esnek işletme, işgörenlerin tecrübelerinin ve işverenlerin beklentilerinin giderek farklılaştığı, ayrı unsurlar içinde bir işletmenin iç emek piyasası ve onların bölümlerinin yeniden düzenlenmesi sürecini içerir (Çelenk, 2008: s.27).

Çekirdek işgücü, ana işletme için stratejik bir öneme sahiptir. Çekirdek işgücü; az sayıda işgörenden oluşan, birçok konuda bilgi sahibi, ekip ruhunun egemen olduğu, işi kimin yaptığının önemli olmayıp nasıl sonuçlandırıldığına önem arz ettiği, işletmenin stratejik kararlarına katılan, sorumluluğu arttırılmış, işletmenin her alanında çalışma yeteneğine sahip, bilgi ve teknolojik değişimlere uyum sağlayan, istikrarlı işgücü kümeleridir. Çekirdek işgücünün, iş güvencesi vardır ve çevresel işgücü gibi sık sık iş değiştirmek zorunda kalmamaktadır. Teknolojik ve istihdam yapısındaki değişiklik nedeniyle çekirdek işgücü içinde yer bulamayan çevresel işgücü ise, genellikle niteliksiz işgörenlerden oluşmaktadır. Çevresel işgücü ile işveren arasında bir bağımlılık yoktur. İşletmeler, çevresel işgücünü genellikle ya alt işveren (taşeron) ile ve/veya özel istihdam büroları aracılığı ile temin ederler. İşçiyi çalıştıran işverenin tespitinde zorluk çekilebilir. İşçi, özel istihdam bürosu aracılığı ile işe başlamakta; işyerindeki çalışması süreklilik arz etmemekte, belki işyerindeki asıl işverenle karşılaşmadan dahi başka işyerine gönderilebilmektedir. Böylelikle, aynı işyeri ortamında, aynı işi yapan işgörenlerin bazılarının işverenleri alt işveren, bazı işgörenlerin işvereni özel istihdam büroları ve bazı işgörenlerin işverenleri ise asıl işletme sahibi olabilmektedir. İş birlikte yapan işgörenin diğer işgöreni tekrar görme şansı azalmaktadır.

Ürün piyasasında artan rekabet, hızla değişen teknoloji ve eğitim kurumlarının işgörenleri eğitime kapasiteleri, işverenleri düşük işgücü devir oranlarına sahip tam gün çalışan işgücü, istihdam etmekten uzaklaştırarak, işgücünden tasarrufa yöneltmektedir. Böylece işverenler çekirdek işgücünün sayısını azaltırken, çevre işgücünün sayısını arttırmaktadır. Çalışanların ilgisi ve gelişimi daha çok çekirdek işgücüne doğru olacaktır. Buna karşın çevresel işgücü çok fazla deneyimsiz piyasa güçlerine açık olacaktır. Durgunluk zamanlarında, çevresel yada tam zamanlı çalışmayan işgücü, işten çıkarılmalara

ya da geçici işten çıkarılmalarına çok daha fazla maruz kalmaktadırlar. Bu durum atipik işgücü ki bunlar iş paylaşımı, part-time çalışma ya da kısa dönemli sözleşmelerin dahil edildiği ve bu yaklaşım altında çevresel işgücünün istihdam edildiği bir süreç olduğu için önemlidir (Çelenk, 2008: s.27-28).

### 1.3 Esneklik Türleri

Çevrenin değişen taleplerine hızlı ve etkin bir şekilde yanıt vermek amacıyla bir iş hedefi olarak tanımlanan işgücü esnekliği kavramına, çoğunlukla esnek çalışma uygulamaları olarak adlandırılan farklı rotalar yoluyla ulaşılabilir. Bu genel terim, farklı niteliklere sahip bir dizi kurumsal uygulamayı içermektedir. İş esnekliği türlerinin en fazla bilinen modeli Atkinson (1984) tarafından önerilendir. Atkinson'ın esneklik kavramı İngiliz şirketlerinde yapılan gözlemler ve bunlardan alınan veriler temelinde belirlenmiştir (Valverde vd., 2000: s.650).

İş esnekliği belirsiz çevrelerde faaliyet gösteren ve çabaları hızlı ve çeşitli tepkilerin geliştirilmesine yönelik olan kurumlarda anahtar bir husus olarak ortaya çıkmaktadır. Araştırmacılar iş esnekliğinin; dışsal ve içsel olmak üzere iki ayrı stratejisini vurgulamaktadırlar. Bir taraftan, dışsal iş esnekliği istihdam edilen işgücü hacmindeki değişikliklere atıfta bulunur ve kısa vadeli geçici işgörenler, geçici yardım kurumları veya part-time işgörenler gibi *esnek istihdam sözleşmelerinin* kullanımına denk gelmektedir. Diğer yandan içsel iş esnekliği kurumda belirli bir zamanda insan kaynakları havuzu tarafından belirlenen esnekliğe atıfta bulunmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, daha yüksek esneklik, yöneticiler işgörenleri geçirgen ve genişleyebilen iş rolleri benimsemeleri konusunda geliştirdikleri ve teşvik ettikleri zaman elde edilebilir (Martı'n, vd., 2009:s.1576).

İş esnekliği tartışmasında, Atkinson ile arkadaşları Gregory ve Meager tarafından İnsan Gücü Çalışmaları Enstitüsünde (IMS) geliştirilen “esnek şirket” modeli (1984-1986) kavramsal basitliği ve teorik dayanak eksikliklerine rağmen yaygın bir şekilde kabul edilmiştir. İş esnekliğine yönelik bu yaklaşım dört geniş kategori öngörmektedir: sayısal esneklik, fonksiyonel esneklik, uzaklaşma ve ücret esnekliği. İşletmeler; belirli rekabet unsurlarına, söz konusu rekabetçi durumlara uymak için geliştirdikleri iş stratejisine ve

istihdam politikalarını uyarlama girişimleri sırasında karşılaştıkları kısıtlama ve fırsatlara bağlı olarak farklı boyutlarda istihdam esnekliği türleri kullanmaktadırlar (Friedrich,Kabst,1998: s.505).

İlgili yazın incelendiğinde esnekliğe yönelik çok sayıda kategorizasyon ve tipolojinin varlığı karşımıza çıkmaktadır. Örneğin bir kısım uzmanların esnekliği; “dışsal sayısal esneklik”, “içsel sayısal esneklik”, “fonksiyonel esneklik”, “ücret esnekliği” ve “istihdamın dışsallaştırılması” olmak üzere beş kategoride ele aldığı görülmektedir (Auer, 2007; s.5). Wilthagen, ise esnekliği; dışsal sayısal (external numerical), içsel sayısal (internal numerical), fonksiyonel (functional) ve işgücü maliyetleri-ücret esnekliği (labor costs/wage flexibility) olarak dörde ayırmaktadır. *Avrupa Yaşam ve Çalışma Koşullarının Geliştirilmesi Vakfının* gruplandırmasına göre esneklik, niteliksel ve niceliksel olarak iki ana gruba ayrılmaktadır. Ayrıca içsel ve dışsal esneklik biçiminde ikili bir ayrıma daha gidilerek, söz konusu niceliksel ve niteliksel esneklik türleri ayrıştırılmaktadır. Burada, niceliksel esneklik, sayısal esnekliğe, niteliksel esneklik ise fonksiyonel esnekliğe karşılık gelmektedir. Auer, daha genel bir yaklaşım sergileyerek, esnekliği içsel ve dışsal olmak üzere iki ana başlık altında ele almış; bu ana başlıkları da (i) dışsal sayısal esneklik, (ii) dışsal fonksiyonel esneklik, (iii) içsel sayısal esneklik, ve (iv) içsel fonksiyonel esneklik olmak üzere dört alt başlıkta incelemiştir. Çalışma sürelerinde esneklik ya da zamana göre esneklik, kimi zaman ayrı bir esneklik türü olarak konumlandırılmakta, kimi zaman da içsel sayısal esneklik adı altında sayısal esnekliğin bir alt türü olarak gösterilmektedir (Köstekli, 2009:s.7). Esneklik türleri Tablo 5’de özet biçimde gösterilmektedir (EFILWC, 2008: s.2).

	<b>Sayısal Esneklik</b>	<b>Fonksiyonel Esneklik</b>
<b>Dışsal Esneklik</b>	Parttime çalışma Geçici işler (geçici araçlar dahil)	Dış Kaynak Kullanımı/ İç Kaynak Kullanımı
<b>İçsel Esneklik</b>	Mesai saatlerinde indirimler/uzatmalar	İş Organizasyonu Değişimi Çoklu Beceriler Mesai saatlerinde Düzenlemeler (vardiyalı çalışma vb.)

Tablo 1.5: Avrupa Yaşam ve Çalışma Koşullarının Geliştirilmesi Vakfının Gruplandırmasına Göre Esneklik Türleri

Temel esneklik sınıflandırmalarından birisi de OECD tarafından önerilmiştir (Atkinson1984-89). Bu sınıflandırma aslında işgörenlerden ziyade işverenlerin gereksinimlerini yansıtmaktadır. Bu kategorizasyon kapsamında temel ayırım, içsellik ve dışsallık perspektifinden gerçekleşmektedir. İç esneklik, dış işgücü piyasasına başvurmaksızın, işletmedeki işgücünün rekabet ihtiyaçlarına göre kullanımına dair tüm stratejilerini kapsar. Bu, boyut; özellikle, çalışma saatlerini ayarlama (iç sayısal esneklik), gelir (ücret esnekliği) ve çalışma organizasyonunu (fonksiyonel esneklik) kapsamaktadır. Dışsal esneklik ise, bunun tersine, işletmedeki işgören ihtiyacını dışsal yollarla sağlamayı ifade etmektedir; kısmı süreli ve geçici istihdam ya da part-time çalışma gibi (Hartmut and Tangian, 2007).

Esneklik üzerine ikinci kategorizasyon ise sayısal, fonksiyonel ve ücret esnekliği başlıkları baz alınarak gerçekleştirilmektedir. *Sayısal esneklik*; işe almalar, işten çıkarmalar, geçici kontratlar, çalışma zamanının değişkenliği vs gibi düzenlemeleri ifade etmektedir. *Fonksiyonel esneklik*, bu kapsamın, görevler ve iş düzenlemelerine uyarlanmasını karakterize etmektedir. *Ücret esnekliği* ise; ücretlerin pazar talebine, şirket performansına ve bireysel performansa göre uyarlanabilirliğini tanımlamaktadır. Bahsedilen bu esneklik kategorileri, birbirleri ile karşılıklı bir etkileşim içersindedir. Örneğin, esneklik bazındaki iç sayısal ve iç işlevsel uyarlamalar; iş miktarı ve işgören maliyetlerini azaltmak için iş sözleşmeleri ve rekabetçilik kapsamında birlikte ele alınmaktadır. Esneklik türlerinin yapısı ve bu türler arasındaki karşılıklı etkileşim; ulusal işgücü piyasası (labour market) düzenlemeleri, yönetim ihtiyaçları ve şirketin gider gelir dengesi gibi çok çeşitli faktörler ile yakından ilişkilidir (Hartmut and Tangian, 2007).

Bu çalışmada ise hizmet sektörü işletmeleri olarak turizm işletmeleri kapsamında; part time çalışma versiyonlarının kullanılması, fazla mesai yapma zorunluluğu, vardiyalı çalışma, hafta sonu çalışması, yıllık esnek iş süreleri, iş zenginleştirme ve rotasyonunun yaygın bir şekilde karşımıza çıkması sebebi ile Auer ve Avrupa Yaşam ve Çalışma Koşullarının Geliştirilmesi Vakfının içsel ve dışsal esneklik sınıflandırılması esas alınarak esneklik iki boyut altında incelenmektedir. Esneklik türlerinin uygulanma alanları ise, yaygın olarak yapılan işe, organizasyona ve sektöre göre değişmektedir. Örneğin fonksiyonel esneklik imalat sanayinde yaygın iken dışsal esneklik hizmet sektöründe daha fazla uygulanmaktadır. Bu esneklik türleri, aşağıda kapsamlı bir şekilde ele alınmaktadır.

	<b>İçsel İşgücü Piyasası</b>	<b>Dışsal İşgücü Piyasası</b>
<b>Niceliksel yada Sayısal Esneklik</b>	<b>Çalışma Saatlerinin Esnekleştirilmesi</b>	<b>İş Sözleşmelerinin Esnekleştirilmesi</b>
	Part time çalışma ve versiyonları	Mevsimlik amaçlı geçici iş ilişkisi (Dönemsel çalışma)
	Fazla mesai	Yevmiyeli çalışma
	İkinci ve üçüncü işte çalışma	Geçici çalışma Çağrı üzerine çalışma
	<b>Çalışma Zamanının Esnekleştirilmesi</b>	Saatlik iş sözleşmesi
	Vardiyalı Çalışma	İç ve dış kaynaklardan yararlanma
	Günlük İş Süreleri	Alt işverenlik
	Hafta sonu Çalışması	Evde Çalışma
	Yıllık Esnek İş Süreleri	İş Paylaşımı
	Kısa, Uzun Dönem İş Süresi Hesapları	
	Kariyer araları, ailevi nedenlerle işten ayrılmalar vb.	
	Esnek Emeklilik (Erken ya da aşamalı emeklilik)	
<b>Niteliksel yada Fonksiyonel Esneklik</b>	<b>İşgücü Girdisinin Esnekleştirilmesi</b>	<b>İşgücünün Esnekleştirilmesi</b>
	Mevsimlik Çalışma	Bilgi İşçisi
	Çoklu beceri, çoklu görev	İşgücü piyasasından ayrılmış işgörenler
	İş rotasyonu	Kendi hesabına çalışma
	İş zenginleştirme	İş danışmanlığı

**Tablo 1.6: Esneklik Türleri (EFILWC, 2008: s.2).**

### 1.3.1 Dışsal Esneklik

Esnekliğin işletmeler açısından üretim süreci ve çalışma ilişkileri ile ilgili olarak birçok anlamı mevcuttur. İşletmeler açısından içsel esneklik ve dışsal esneklik olarak iki boyutu bulunmaktadır. İçsel esneklik, işletme içi organizasyon yapısında esnek üretim modellerini ifade etmektedir. Diğer bir ifade ile içsel esneklik işçilerin belirli bir organizasyon içinde işlerini değiştirebilmeleri, işgücünün esnek gruplar halinde yeniden organize edilmesi olarak tanımlanabilir. İşletmede dışsal esneklik işverenin doğrudan işçi sayısına ilişkin olarak yaptığı düzenlemelerden kaynaklanmaktadır. İşletmenin dışsal esnekliğinin sağlanması, hizmet sözleşmesi üzerindeki katı düzenlemelerin azaltılmasını, özellikle de ekonomik ve işletme içi nedenlerle ortaya çıkan işten çıkarmalara ilişkin mevzuatın işletme için ve çalışan açısından dengeli şekilde düzenlenmesini gerektirmektedir. (Korkmaz, 2007: s.5).

Esneklik, yukarıda belirtildiği üzere içsel ve dışsal olarak iki kategoride ele alınmakta olup; dışsal esneklik: işverenlerin işgören sayısı ile ilgili düzenlemelerini ve çekirdek işgücü dışında kalan işgücü ihtiyacının dışsal yollarla karşılanmasını içermektedir. Bu açıdan dışsal esneklik, dışsal sayısal esneklik ve istihdamın dışsallaştırılması olarak iki alt başlık altında ele alınmaktadır.

### **1.3.1.1. İstihdamın Dışsallaştırılması**

İstihdamın dışsallaştırılması, işletmedeki bazı işlerin asıl işverence yapılmayıp alt işverenlik gibi başka kişi veya kurumlarca yapılması anlamına gelmektedir. Esneklik biçimi olarak 'dışsallaştırma ile işletmenin uzağında bir çözüm arayışı ifade edilmektedir. Taşeronluk günümüzde son derece yaygın bir model olarak karşımıza çıkmakta, işletmeler maliyetlerden tasarruf edebilmek, uzmanlık alanlarında başka uzmanlardan yararlanabilmek düşüncesiyle işlerin bir bölümünü üçüncü taraflara havale etmektedirler. İşletmeler, bir istisna sözleşmesi veya bir başka sözleşme imzalayıp işlerin bir bölümünde taşeronlardan yararlanmaktadırlar. Bu bağlamda talep dalgalanmalarına karşı tampon mekanizma görevi yapan taşeron işletmeler, endüstrileşmiş ülkelerde 1970'lerdeki krizle birlikte hızla yaygınlaşmıştır (Turan, 2005: s.27).

Teknolojide yaşanan gelişmeler sonucu birçok işin yapılması daha çok teknik çalışmayı gerektirmiş ve her işletmenin her konuda uzmanlaşması mümkün olmaması nedeniyle uzmanlık gerektiren işlerin başka işletmeler tarafından yapılması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu yolla gelişmiş ekonomiler veya örgütlenmiş sektör ve işletmeler üretimlerinin bazı bölümlerini ülke dışına çıkarma gibi bir uygulamaya geçmekte, böylece kendilerine büyük bir hareket serbestisi sağlayan bir esnekliğe ulaşmaktadırlar (Çelik, 2007: s.10).

Üretimin belirli aşamalarının işletme dışındaki başka işletmelere ya da işletme içinde çeşitli amaçlarla başka işgörenler çalıştırılarak yaptırılması şeklinde tanımlanan *taşeronlaşma* işletmelere çeşitli faydalar sağlamaktadır (Turan, 2005: s.27). Öncelikle, kaynak israfı önlenmektedir. İşletmelerin, uzmanı olmadıkları, verimliliği ve rekabet gücü zayıf olan işler, bu alanda daha güçlü ve uzman olan firmalar tarafından yapılmaktadır. Böylece rekabet gücü yüksek ve alanlarında uzmanlaşmış firmalara söz konusu işlerin



devredilmesi halinde gerek toplam işgören ücretleri gerekse işgören çalıştırmaktan meydana gelen diğer masraflar (istihdam maliyetleri) azalmaktadır. Özellikle hizmet sektörü ile ilgili işlerin başka firmalardan satın alınması, işletmeler açısından hem maliyeti düşürmekte hem çok sayıda işgören çalıştırılmasının dezavantajları olan idari ve bürokratik işlemleri de ortadan kaldırmaktadır. Örneğin işyerinin temizliğinin bir temizlik firmasına verilmesi ya da yemek çıkarma işinin bir yemek şirketine verilmesi gibi. Teknolojide yaşanan gelişmeler sonucu birçok işin yapılması çok daha teknik çalışmayı gerektirmiş ve her işletmenin her konuda uzmanlaşması mümkün olmaması nedeniyle uzmanlık gerektiren işlerin başka işletmeler tarafından yapılması gerekliliği ortaya çıkmıştır (TİSK, 1999: s.26).

İstihdamın dışsallaştırılması kapsamındaki esneklik uygulamalarındaki ortak özellikler, hizmetin ya da üretimin işletme dışındaki başka işyerlerinde ya da işletme içinde çeşitli amaçlarla başka işçiler çalıştırılarak yerine getirilmesidir. Böylelikle, esasta işgücü maliyetinin düşürülmesi hedeflenmektedir. Bunun ise, esneklik sayılıp sayılmayacağı tartışılabilir. İşletmeler, başta uzmanlık alanlarına giren işleri başka firmalara bıraktıkları için gereksiz ücret ödeme, masraf yapma ve kendilerine yabancı işi yapmanın risklerinden kurtulmuş olacaktırlar. Bunların başında “alt işverenlik” (taşeronluk) gelmektedir. Taşeronluk ilişkileri üçlü hizmet ilişkileri içinde yer almaktadır. Bu yolla işletmedeki bazı işler eser sözleşmesi (ya da başka bir sözleşme) ile bir başka işverene (alt işverene) devredilmekte ve başka işçilerce yapılmaktadır. Böylece, işletmeler bir yandan iş hukukunun koruyucu etkisinden bir ölçüde uzaklaşmış olarak işin yönetiminde daha serbest, maliyetlerde tasarruf etmiş olmaktadır. Ayrıca, işletmeler başka uzmanlık alanlarına giren işleri başka firmalara bıraktıkları için gereksiz ücret ödeme, masraf yapma ve kendilerine yabancı işi yapmanın risklerinden de kurtulmuş olacaktırlar. Bu tür sözleşme ilişkilerine daha çok ambalaj, montaj, taşıma, bekçilik, temizlik, yemek vb. hizmetlerde rastlanmaktadır (Noyan, 2007: s.128).

İstihdamın dışsallaştırılması, 1980’lerde kıta boyunca daha yaygın bir büyüme göstermiştir ve göstergeler bu durumun 1990’larda da devam ettiği yönündedir. Yardımcı faaliyetler, ilk dönem dış kaynak kullanımının odak noktası olmuştur fakat bilgi teknolojileri, belirli personel hizmetleri ve mali hizmetler, malların dağıtımı ve uzman mühendislik işleri gibi diğer alanlar da halihazırda bu gruba dahil olmaktadır (Reilly, 2010:

s.10). Stratejik olmayan hizmetlerin dış kaynak kullanımı yoluyla dışsallaştırılması seyahat endüstrisinin belirli bölümlerinde meydana gelmektedir. Yan faaliyetlere yönelik dış kaynak kullanımı, dışsal ekonomilerin üretilmesi de dahil olmak üzere birçok avantaj sağlamaktadır. Şirketler, dış kaynaklı uzman şirketlerden daha ucuz hizmet satın alarak (örneğin uçak bakımı veya uçak kiralama) önemli tasarruflar yapmaktadır. Çünkü bu şirketler ölçek ekonomileri üretebilmektedirler. Turizmle alakalı şirketlerin, uzmanlık gerektiren hizmetler için kalıcı ve oldukça vasıflı personel tutması, söz konusu fonksiyonların çoğunun hem düzensiz hem de öngörülemez olmasına yönelik talepler göz önüne alındığında, uygun maliyetli değildir. Ayrıca, dış kaynak kullanımı yoluyla elde edilen işgücü azaltımı işgören hakları paketleri söz konusu olduğunda önemli tasarruflarla sonuçlanmaktadır. Konaklama işletmeleri şimdilerde çeşitli özel hizmetlere yönelik dış kaynak kullanımı gerçekleştirmektedir. Örneğin otel endüstrisi; araba parkı, çamaşır yıkama işlemleri veya özel mutfak faaliyetleri (örneğin pasta yapımı) gibi yan faaliyetleri dışarıya yaptırmaktadır. Benzer şekilde, masrafları azaltmak ve karlılığı arttırmak amacıyla, birçok havayolu bakım ve tamirat işlerinde üçüncü taraf yüklenicileri kullanmaktadır (Ioannides ve Debbage, 1997: s.237).

### **1.3.1.2 Dışsal Sayısal Esneklik**

Esneklikte sayısallık, istihdam esnekliği ya da niceliksel esneklik denilmektedir. Bu esneklik türü, istihdama erişim ve istihdamı sona erdirmeye gibi iki önemli alanı ilgilendirmektedir. Dışsal sayısal esneklik, işverenlerin işçi sayısı ve parasal ihtiyaçlarını ayarlamadaki serbestilerini ifade eder. Dışsal sayısal esneklik sayesinde işveren işe almada ve işten çıkarmada rahattır. İçsel sayısal esneklik, işverenlerin çalışma saatlerini ve iş dağılımını ayarlamasıdır (Özer, 2006). İş sözleşmesi türleri, işe alma ve işten çıkarmaların kolaylaştırılması dışsal sayısal esneklik amacına yöneliktir. İş sözleşmelerinin esnekleştirilmesinde çeşitli modeller söz konusudur. Bunlar; dönemsel çalışma, yevmiyeli çalışma, geçici çalışma, çağrı üzerine çalışma, saatlik iş sözleşmeleri, iç ve dış kaynaklardan yararlanma, alt işverenlik, evde çalışma ve iş paylaşımı olarak sıralanmaktadır. İşe alma ve işten çıkarmalar kapsamında; iş sözleşmelerinin feshi sırasında bildirim sürelerinin kısaltılması, işten çıkarmada bürokratik işlemlerin ve prosedürlerin kısaltılması ile işten çıkarma tazminatlarının yeniden düzenlenmesi vb. uygulamalar öne çıkmaktadır. Sayısal esneklikte en önemli nokta, işten alma ve çıkarmada

kısıtlamaların hangi derecede olması ya da olmaması gerektiğidir (Köstekli, 2009:s.8-9). Dışsal esnekliğin sunduğu yarar ve fırsatlar; düşük bütçe harcamaları, düşük işgücü piyasası katmanlaşması, yüksek işgücü hareketliliği, eşitsizlik/yoksulluk sorununun azaltılması, toplam ihracatta ileri teknoloji ürünlerinin yüzdesi ile ölçülen yenilikçiliğin ve işveren tarafından sağlanan mesleki eğitime katılma oranının yüksekliği gibi çok sayıda ve çeşitlidir. AB uygulamaları göstermektedir ki, esneklik daha çok sayısal esneklik, özellikle de dışsal sayısal esneklik biçimindedir. Örneğin, iş süresi anlaşmaları, döngü ve takım çalışması, işte takdir yetkisi/otonomi vb. sayılabilir (Köstekli, 2009: s.14).

### 1.3.2 İçsel Esneklik

İçsel esneklik, yaratıcılık ve girişim gerektiren ve rutin olmayan durumlar ile olaylarla karşılaşmak amacıyla kurumun işgücünün uyarlanabilirliğine atıfta bulunmaktadır. İçsel işgücü esnekliği stratejilerini benimseyen yöneticiler, işgörenin sağlığına ve mesleki kariyerine önem gösterir ve karşılığında da işgörenin yükümlülükleri ve katkıları önceden yapılmış anlaşmalar veya uzmanlık alanı dışında kalan iş görevlendirmelerini de içine alır. Bu nedenle, içsel esneklik, refahı tüm tarafların uzun vadeli çıkarlarına bağlı olan şirketin hayatta kalabilmesi için işgörenler ile kurumlar arasında karşılıklı hesap verebilirliğe dayanmaktadır. İşgücü esnekliği açısından içsel esneklik, işgörenlerin farklı görevlerde ve farklı koşullar altında çalışabilmesini ve işgörenlerin yeni görevlere veya işlere geçirilmesi için gereken gider ve zamanın az olması anlamına gelmektedir. Bu tür işgörenler genellikle, birçok görevi kolaylıkla ve düşük maliyetli olarak yerine getirmelerine olanak tanıyan geniş bir yetkinlik repertuarına veya liderlik becerileri, sorun çözme yetileri gibi birtakım genel yeteneklere sahip olmaktadır (Martı'n, vd., 2009:s.1577-1578).

İlgili yazın incelendiğinde içsel esnekliğin farklı alt türlerine rastlanmakta olup; bu alt türler aşağıda detaylı bir şekilde incelenmektedir.

**1.3.2.1 İçsel Sayısal Esneklik:** Zamana göre esneklik olarak da adlandırılan içsel sayısal esneklik, en basit tanımlamayla, işletmedeki çalışma süresinin esnek bir şekilde kurgulanmasıdır. Böylece, normal çalışma süreleri dışında işletme açısından, ihtiyaç duyulan sürelerde işin yapılması, işgören açısından da iş süresinin başlangıç ve bitişinin kendi kişisel durumuna göre ayarlanabilmesi söz konusudur (Köstekli, 2009:s.10). Çalışma

süresi ve çalışma zamanı, özünde farklı olan, ancak birbiri yerine kullanılan iki kavramdır. Çalışma süresi, işgörenlerin işyerinde veya işverenin emri altında geçirdikleri zaman parçası iken, çalışma zamanı, işgörenlerin çalışmaya başlama ve çalışmayı bitirme saatleridir. “İçsel sayısal esneklikte, işin başlangıç ve bitiş saatleri, belirli bir saat olarak değil, belirli saatler arasında istenilen bir zaman olarak tespit edilir. Çalışma süresi, yönetimin tespit ettiği işin başlama ve bitiş saatleri arasındaki zaman değil, işgörenin işyerinde harcadığı zamanın devam süresidir. Esnek çalışma süreleri, yalnızca gün bazında ve çalışma sürelerinin düzenlenmesi yönünden değişken hale gelmemektedir. Bunun yanında, çeşidine göre haftalık çalışma sürelerinin haftanın günlerine dağılımı ile ilgili sınırlamaların kaldırılması, tarafların ihtiyaçlarına ve durumlarına göre çalışma saatlerinin gün-hafta, hatta yıl bazında serbestçe dağıtılması ve düzenlenebilmesi de kabul edilmektedir. Esnek süreli çalışma şekillerinin bütününde temel özellik, bunların çalışma süreleri ile ilgili yerleşmiş kanuni veya örfe dayalı uygulamaların dışında; bütünüyle tarafların ihtiyaç ve durumu ile iradelerine bağlı çalışma süresi düzenlemeleri olmasıdır. Zaman faktörlerinin çeşitli kombinasyonları; günlük, haftalık, aylık ve yıllık esnek çalışma modellerinin oluşturulmasına imkân tanımaktadır" (TİSK, 1999: s.26).

İçsel sayısal esneklik, çalışma sürelerinde iş süresi anlaşmaların ve iş sürelerinin değiştirilebilmesini (yarı zamanlı iş düzenlemeleri ya da fazla çalışmanın kullanılabilmesi) içermektedir. Özellikle iş sürelerinde esneklik, kadınların, gençlerin ve hatta yaşlıların işgücü piyasasına giriş ve adaptasyonlarını kolaylaştırmakta ve iş-aile yaşamının bağdaştırılmasına imkân tanımaktadır. Bu esnek çalışma biçimi, işletmeye mevcut işgücünden en ideal biçimde yararlanma olanağı tanımaktadır. Çalışma süresinin esnekleştirilmesi, ev içinde zamanın paylaşılmasına da zemin hazırlayabilir (Köstekli, 2009:s.10).

Günümüzde, çok sayıda içsel sayısal esneklik modeli vardır. Bunlar, çalışma saatlerinin ve çalışma süresinin esnekliği olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Çalışma saatleri kapsamında içsel sayısal esneklik modelleri; kısmi süreli (part-time çalışma), fazla mesai ve ikinci ya da üçüncü işte çalışma vardır. Çalışma zamanı bağlamında içsel sayısal esneklik modelleri, çok sayıda ve çeşitlilik arz etmektedir. En eski ve en bilinen esnek çalışma modeli olan vardiyalı çalışma, bu gruba girmektedir. Diğerleri; günlük iş süreleri, haftalık iş süreleri, yıllık esnek iş süreleri, kısa-uzun dönem iş süresi hesapları, kariyer

araları, ailevi nedenlerle işten ayrılmalar ve esnek emeklilik olarak sıralanabilir. Avrupa Yaşam ve Çalışma Koşullarının Geliştirilmesi Vakfının bir çalışmasında esneklik türleri, çalışanlar ve işletmeler açısından ayrı ayrı ele alınmıştır. Çalışma süreleri ve zamanı, bu ayırımın odağındadır. Çalışanlar açısından esneklik seçenekleri, çalışma süresi versiyonları, izin ve emeklilik programları olmak üzere üç ana bölüme ayrılmıştır. İşletmeler için iç esneklik seçenekleri ise; esnek çalışma süresi, geçici çalışma ve emeklilik programları olarak üç ana başlık altında verilmiştir (Köstekli, 2009:s.11).

<b>İşgörenler İçin Seçenekler</b>	<b>İşletmeler İçin Seçenekler</b>
<b>Çalışma Süresi Versiyonları</b>	<b>Esnek Çalışma Süresi</b>
Esnek çalışma saatleri/programı	Esnek çalışma saatleri/vardiyalar
Çalışma zamanı hesabı	Part-time çalışma saatleri
Part-time çalışma saatleri	Olağandışı çalışma saatleri (gece, hafta sonu çalışması)
<b>İzin Programları</b>	Fazla Mesai
Ailevi nedenlerle (analık/babalık/uyum) izin	<b>Geçici Çalışma</b>
Bakım izni (aile için)	Belirli Süreli İş Sözleşmeleri
Ücretli izin/kariyer araları	Mesleki amaçlı geçici iş ilişkisi (dönemsel çalışma)
Eğitim izni	Diğer geçici iş sözleşmeleri
<b>Emeklilik Programları</b>	<b>Emeklilik Programları</b>
Esnek Emeklilik	Esnek Emeklilik
Erken Emeklilik	Erken Emeklilik

**Tablo 1.7: İşgörenler ve İşletmeler Açısından Sayısal Esneklik Seçenekleri**

İşletmeler açısından önemli bir esneklik seçeneği olarak; çalışma süresinin esnek organizasyonunun belirleyicileri ile bu belirleyiciler arasındaki ilişki, daha doğru bir ifadeyle bir alanın ötekini nasıl etkilediği arasındaki ilişki şekil 1’de gösterilmektedir. Ülke koşulları ve sektör spesifikleri iki çatı belirleyici olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletme açısından belirleyiciler; işletmenin ölçeği, işgücünün yaş, cinsiyet, beceri düzeyi açısından kompozisyonu ve sosyal iklim olmak üzere toplam üç tanedir. Belirtilmelidir ki, ana belirleyici, ülkenin sahip olduğu refah rejim sistemidir. Refah sistemine göre ulusal ve sektörel belirleyiciler, nihai olarak da işletme ve çalışma süresinin esnek organizasyonu gelmektedir. Bir başka ifadeyle, ülkenin sahip olduğu refah rejim sistemi ile ulusal belirleyiciler, sektör belirleyicileri, şirket belirleyicileri ve işletme çalışma süresinin esnek organizasyonu arasında ilişki ve etkileşim vardır. Dolayısıyla, işletme açısından çalışma süresinin esnek organizasyonu için refah rejiminden başlayarak ülke, sektör ve işletme düzeyinde bir dizi faktörün birlikte ve topluca ele alınması gerekmektedir (Kozak, 1999).

**1.3.2.2 Fonksiyonel Esneklik:** Fonksiyonel esnekliğe aynı zamanda iç esneklik de denilmektedir. Fonksiyonel esneklik, işgücünün işletme içinde değişik işleri yapabilmesi ve çeşitli görevleri üstlenebilmesidir. Bir başka deyişle, fonksiyonel esneklik işletmedeki mevcut işgücünün esnek üretim ve onun gerektirdiği esnek organizasyon yapılanmasının bir sonucu olarak, esnek uzmanlaşmaya dayalı küçük partiler halinde üretimi gerçekleştirecek, nitelikli ve mobilitesi yüksek bir hale getirilmesidir. Bu nedenle fonksiyonel esneklik, işgücünün miktarı ile değil onun nitelik ve becerileri ile ilgilidir ve talepteki farklılaşmalara bağlı olarak esnek, yüksek vasıflı işgücüne ihtiyaç göstermektedir (Demir ve Gerşil, 2008: s.70-71). Atkinson'a göre; fonksiyonel esneklik ile işgörenler aynı şirket içinde farklı görev ve fonksiyonlar yerine getirebilmektedirler. Farklı alanlarda eğitilmiş ve işletmeye, işlemlerine ve mevcut işletme kültürüne yönelik kapsamlı bilgiye sahip bir işgücü gerektirmektedir. Ani değişimlere hızlıca karşılık verebilen, çoklu becerilere sahip bir işgücü sağlayan bu uygulama hem işgören (iş artırımı açısından temsil edilen) hem de kuruma fayda sağlama eğilimindedir (Valverde vd., 2000:s.650).

Fonksiyonel esnekliğin işgören için olduğu gibi işveren için de çeşitli avantajları olabilir. Genellikle literatürde bahsedilen, ama ampirik olarak güçlükle desteklenen temel argümanlar (Cordery, 1989) şunlardır. Fonksiyonel esneklik organizasyonlara gelecekteki değişiklikler için daha esnek bir şekilde tepki vermesine olanak tanır. Organizasyonlara, istikrarsız ve rekabetçi uluslararası pazarlarda arka plana karşı daha fazla ve daha önemli işgücü faaliyetleri ve görevleri arasındaki yerleştirilenleri ile ürün veya üretim yöntemi değişiklikleri ile birlikte değiştirme konusunda olanak sunar (Atkinson, 1984: s. 28). Aynı zamanda işveren, işgören alma konusunda iyi bir aracı elde edebilir. Becerilerinin artırılması sayesinde büyük işgücü esnekliği üretir ve dolayısıyla işgücü maliyetlerini azaltır ve örgütsel etkinlik ve verimliliği artırır. Bunun yanında düşük organizasyonel düzeylerde insanlar yatay ve özellikle dikey daha becerikli olmaktadır ve bu denetleyici personel sayısının azalmasına ve dolaylı olarak da işgücü maliyetlerinin düşmesine yol açar. Çalışanların tarafından iş güvenliğini artırdığı, ilgi çekici ve çeşitli iş olanakları olduğu ve iş koşullarının iyileştirildiği (insancillaştığı) konusunda bir kanı vardır. Maliyetleri nedeniyle, organizasyonlar, ne tür işlerin çalışanların işteki yeteneklerini artırma da etkili olacağını ve örneğin işletmenin içindeki işgücünü geliştirmesi konusunda diğer hangi yöntemler ile insan kaynakları alanına yatırım yapılması konusunda karar vermek zorundadırlar (Friedrich and Kabst, 1998: s.506).

Fonksiyonel esneklik işgücünün sayısı ile ilgili değil, onun vasıf ve yetenekleriyle ilgilidir. Talep farklılaşmasına göre işgücünün değişen teknoloji ve üretim şekillerine uyum sağlayabilme becerisidir. Fonksiyonel esneklikte, işgücünün en iyi şekilde ve verimli kullanılması söz konusu olduğundan işyerine yeni eleman almadan mevcut çalışanlarla üretimin her alanda gerçekleştirilebilmesidir. Bu nedenle çalışanların detaylı iş tanımları fonksiyonel esnekliği güçleştirmektedir. Bu uygulamaya işgören sendikaları karşı çıkmakla birlikte, özellikle gelişmiş ülkelerde hızla yayılmaktadır (Demir ve Gerşil, 2008: s.71).

İşletmenin iç çalışma organizasyonu ile ilgili olan fonksiyonel esneklik, işin esnekliği ya da katılım süreçlerinin esnekliği olarak da ifade edilmektedir. İşgücünün daha işlevsel kullanımının hedeflendiği bu esneklik türü, işgörenlerin iş tanımlarının üretim metotlarına, teknolojik şartlara ve iş yüküne bağlı olarak değiştirebilmesi, bir başka ifadeyle, çalışanların iş organizasyonu içerisindeki görevlerinin değiştirilebilmesi ya da birden çok işte görevlendirilebilmesi demektir. İşletme maliyetlerinin ve ürün pazarındaki belirsizliklerin artması, fonksiyonel esnekliğin uygulanmasındaki temel etkenlerdir. Bu dar tanıma göre, işgörenler, birden çok iş veya görevde çalışabilmekte veya mevcut işinin dışında başka bir işi yapabilmektedirler. Geniş kapsamlı tanıma göre, fonksiyonel esneklik, işletme performansının ve etkili bir iş organizasyonunun gerçekleştirilmesi amacıyla yönelik ileri bir işyeri kültürünün parçasıdır. Etkili eğitim ve öğrenim, işgörenin tatmin düzeyi ve işgörenlerle iyi ilişkilerin tümü, fonksiyonel esneklikten elde edilecek yararlar açısından önem taşımaktadır. Fonksiyonel esnek işyerleri, ekip çalışması yapmak ve kaliteyi ön plana çıkarmak gibi nitelikli ve motivasyonu olan kişilerin daha iyi performans göstermesini sağlayacak birçok değişik uygulamaya sahip olan işyerleridir. Tam bir fonksiyonel esnekliği elde edebilmek için; işverenlerin yeni çalışma biçimlerini uygulama özgürlüğü, işgörenlerin de yeni sorumluluk üstlenme, yeni nitelikler kazanma ve yeni çalışma biçimlerini kabullenme istekleri olmalıdır. Fonksiyonel esneklik işletme performansını ve verimliliğini artırdığından, şirketler de bunu daha çok geliştirmeyi amaçlarlar. Bir şirkette uygulanmakta olan model, o şirketin üretim ve hizmet sürecindeki spesifik koşullarını yansıtacaktır. Bu nedenlerle, fonksiyonel esnekliği sağlama sorumluluğu işveren ve işgörenlerle birlikte hem şirketlere, hem de işyerlerine ait olmaktadır. Fonksiyonel esnekliğin artırılmasında çalışanların direk inisiyatiflerinden yararlanılması ya da sendikalar aracılığıyla gelişimi sağlanması mümkündür (Köstekli, 2009:s.13).

Fonksiyonel esneklikte, işgücünün niteliklerinin işyerine ve yapılan işlere uygun olması, niteliklerin güncelleştirilebilmesi ve bir işten diğerine transfer edebilme imkânının elde olması gereklidir. Bunun için, güçlü bir temel eğitim sistemi ile yeni ve transfer edilebilir niteliklerin elde edilmesinde işgören-işveren işbirliği gerekmektedir. İşgücünün en iyi ve en verimli şekilde kullanabilmesinin söz konusu olduğu bu esneklik türünde, mevcut çalışanlarla üretim her alanda yerine getirilebilir. Fonksiyonel esnekliğin yatay iş hareketliliği, gruplar arası yatay esneklik, yatay grup bütünleşmesi, dikey grup bütünleşmesi, kalite kontrol, takım çalışması ve iş rotasyonu gibi türleri vardır. Fonksiyonel esneklik işletme performansını ve verimliliğini artırdığından, şirketler de bunu daha çok geliştirmeyi amaçlarlar. Bir şirkette uygulanmakta olan model, o şirketin üretim ve hizmet sürecindeki spesifik koşullarını yansıtacaktır. Bu nedenlerle, fonksiyonel esnekliği sağlama sorumluluğu işveren ve işgörenlerle birlikte hem şirketlere, hem de işyerlerine ait olmaktadır (TİSK, 1999, s.26).

**1.3.2.3 Çalışma Sürelerinde Esneklik:** Çalışma sürelerinin esnekleştirilmesi, çalışma sürelerinin belli bir başlangıç ve bitiş zamanlarının olmaması ve işgören ve işverenin istek ve amaçları doğrultusunda belirlenmesi olarak tanımlanabilir. ‘Çalışma sürelerinde esneklik’ dar ve geniş olarak iki anlamda kullanılmaktadır. Dar anlamda esnek çalışma, taraflara çalışma sürelerini serbestçe düzenleme olanağı veren çalışmayı ifade ederken, geniş anlamda esnek çalışma ise standart olmayan tüm çalışma şekillerini ve çalışma sürelerini kapsamaktadır. Çalışma süreleri esnekliği, işverenler açısından mal veya hizmetin talep edilen anda yapılması, işgörenler açısından ise çalışma sürelerinin işgörenlerin tercihleri doğrultusunda belirlenme serbestisinin olması nedeniyle gelişmiş Batı ülkelerinde en çok uygulama alanı bulan esnekleşme şeklidir. Çalışma sürelerinin kısaltılması, işgören ve işveren tarafları arasında devamlı olarak tartışma konusu olmuştur. İşçi sendikaları toplu pazarlık görüşmelerinde, işgören sağlığı ve iş güvenliğinin sağlanması, çalışma yaşamının insanileştirilmesi, işgörenin iş dışında kişiliğini geliştirmesine olanak tanınması ve iktisadi durgunluk döneminde işsizliğin artmasının engellenmesi gibi nedenlerle haftalık ve günlük çalışma sürelerinin kısaltılmasına çalışmışlardır. Buna karşılık; 1970’li yıllarda petrol fiyatlarında meydana gelen artışlar ve bir dizi ekonomik nedenle ortaya çıkan ekonomik kriz, çalışma sürelerinin kısaltılması yerine esnekleştirilmesi fikrini gündeme getirmiştir. 1970’lerin ortalarından itibaren Batı Avrupa’da çalışma sürelerinin esnekleştirilmesi de dahil olmak üzere çalışma hayatında



esnekleştirilme uygulamaları da başlamış ve giderek yaygınlaşmıştır (Topcuk, 2006: s.21-22).

Çalışma sürelerinin kısaltılması, yıllardır işgören-işveren tarafları arasında toplu pazarlığın en önemli tartışma konularından olmuştur. İşçi sendikaları, işgören sağlığı ve iş güvenliği, çalışma hayatının insanileştirilmesi, işgörenin kendisine ve ailesine zaman ayırması vb. düşüncelerle sürekli olarak günlük ve haftalık iş sürelerinin azaltılmasını istemişlerdir. Ancak 1970'li yılların ortalarında çıkan ekonomik kriz, çalışma sürelerinin kısaltılması yerine, çalışma sürelerinin esnekliği konusu ortaya çıkarmıştır. İşletmeler açısından çalışma sürelerinin esnekliği, dünyada yaşanan yoğun rekabet, değişen hizmet ve üretim taleplerine, teknolojiye uyum sağlayabilmek açısından bir zorunluluk haline gelmiştir. Part-time çalışma hakkındaki sınırlamaların kaldırılması, günlük ve haftalık azami zaman dilimi içersine yayılması, işgörelere işe başlama ve bitirme saatlerini kendilerine göre belirleyebilme serbestisi tanınması bu alandaki esnekliğe örnek verilebilir. Belirtmek gerekir ki, esnek çalışma süreleri, vardiyalı çalışma, çağrı üzerine çalışma modelleri çalışma sürelerinde esnekliğe önemli katkı sağlamaktadır (Demir ve Gerşil, 2008: s.70).

Çalışmamızda kullanılacak olan bu iki temel esneklik tipolojisi dışında literatürde ücret esnekliği ve kariyer yaklaşımında esneklik gibi çeşitli esneklik türlerinden bahsedildiği de görülmektedir. Bu esneklik türlerine ilişkin tanımlamalar da aşağıda yer almaktadır.

### **1.3.3 Ücret Esnekliği**

Ücret esnekliği; işgörelerin ücretlerinin artması, azaltılması konusundaki firmaların sahip olduğu esnek davranabilme özgürlüğüdür. Esasen ücret esnekliği diğer esneklik uygulamalarından etkilenen veya onları destekleyici bir mahiyet içermektedir. Bu yöntemle üstün vasıflı işçiler ödüllendirilebildiği gibi, ücret düşürebilme ekonomik kriz ve darboğaz zamanlarında firmaya rekabet avantajı sağlayabilmektedir. Ücret esnekliği, işletme bazında ve makro bazda olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır (Noyan, 2007: s.125). 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.

Ücret esnekliği, işletmelerin ücret yapı ve düzeyinin değişen ekonomik koşullara ya da bireysel performansa göre ayarlanabilme serbestisidir. Performansa dayalı ücret sistemleri, kar paylaşım planları bu kategorinin tipik uygulamalarıdır. Ücret esnekliği, çalışanlara yapılan ücret ödemelerinde uygulanan sistemin kişi bazlı olması ve bunun verimlilik, işletmenin ekonomik yapısı, performans, sahip olunan yetenekler açısından ayrı ayrı değerlendirebilme serbestisini ifade etmektedir. Sayısal ve fonksiyonel esnekliğin uygulanmasını destekleyen ücret esnekliği ile, liyakat, beceri ve verim üstünlüğü ödüllendirilmektedir. Esneklik konusunun uzmanları Atkinson/Meager'e göre, ücret esnekliği ile çalışanların başarıları ödüllendirilerek, hem onların verimli çalışmaları teşvik edilmiş, hem de üretim artırılmış olur. Diğer yandan, talep ve üretimde öngörülemeyen değişikliklerden kaynaklanacak sakıncalardan ve işgören çıkarılmasından korunmuş olunur (Köstekli, 2009).

Makro esneklik, makro-ekonomik talep hareketini, enflasyonist etkide bulunmadan artırabilir ve sektörlerin devalüasyon olmadan rekabetlerini sürdürmelerini sağlar. Makro düzey ücret esnekliği, teorik olarak ya da ademi merkezi bir işgücü piyasasında şirket performansına başlanarak, ya da daha çok merkezi bir işgücü piyasasında reel ücret artışlarının hükümet ve sosyal taraflarca koordinasyonu yoluyla gerçekleştirilebilir. Ekonomide yapısal değişiklik, ademi merkezi yolu, ileride daha geçerli olacak bir yol haline getirebilir. Mikro düzey ücret esnekliği ya da işletme bazında ücret esnekliği, düşük ve yüksek nitelikli işçilerin ekonomik değerini yansıtabilmesi açısından belli işgören kategorilerindeki ücretleri değiştiren esneklik derecesidir. Mikro esneklik, bireysel ücretlerin yaş, nitelik ve bölgelere göre işgücü talebini ve çeşitli işgücü kategorilerinin değerini yansıması demektir. Mikro düzeyde ücret esnekliğinin olmaması halinde ücretler, işgücü piyasasının alt kademelerdekilerin istihdamı için çok yüksek kalabilir. Bu durum özellikle düşük nitelikli gruplar için önem arz edebilir. Çünkü asgari ücretin çok yüksek tespit edilmesi veya toplu pazarlıktaki sınırlamalar ya sermayenin işgücü yerine kullanılması ya da personel ile müşteri hizmeti düzeyleri arasında değiş/tokuşu öngören işgücünde azaltmaya gidilebilmesi gibi kararların alınması tehlikesini yaratır. Mikro düzey ücret esnekliği, istihdam artışında önemli bir rol oynayabilir. Bu esneklik türüne müdahale (düşük düzeyin üstünde bir asgari ücret veya toplu pazarlıkta kısıtlamalar yoluyla) işsizlik yaratabilir (TİSK, 1999, s.26).

İşçilerin performansına ve elde edilen sonuçlara dayalı performans odaklı ödeme anlamına gelen ücret esnekliği, yüzyıldan fazla bir süredir toplu sözleşmelerin bir parçası olmuştur. Ancak bu, şu demek değildir; pazarlık sisteminin yapısı 20. yüzyıl süresince hiç değişmemiştir. İlk başlarda işverenler, birçok küçük ve orta ölçekli şirketin birbirlerine düşmesini engellemek amacıyla – yalnız belirtildiği üzere yerel pazarlık olasılığı ile birlikte – pazarlığı merkezileştirmek istemişlerdir (Andersen ve Mailand, 2005: s.16). Atkinson'a göre; ücret esnekliği, kar ve zarar yönünden, işgörenlerin ve şirketin performansını yansıtmak amacıyla ücret ve işgücü giderleri elde etme eğilimindedir. Bu tür esneklik genellikle, değişken ödeme politikaları, kar paylaşımı politikaları ve benzerleri yoluyla elde edilmektedir (Valverde vd., 2000:s.651).

### **1.3.4 Kariyer Yaklaşımında Esneklik**

Esnek kariyerli işgücü; hem sürekli öğrenme düşüncesine kendini adayan hem de değişimle baş edebilmek için kendini yeniden keyfetmeye hazır işgörenlerdir. Bu işgörenler, kendi kariyerlerini yönetme sorumluluğunu üstlenme yanında, örgütün başarısına bağlı kimselerdir. Esnek kariyerli işgörenler için pazar eğilimlerine göre bilgili olarak kalmak ve aynı zamanda örgütün ihtiyacı olan beceri ve davranışları bilmek gerekmektedir. Bunun anlamı; işgörenlerin güçlü ve zayıf yönlerini tanıyarak, performansları ve uzun süreli istihdamlarını sağlayacak planlara sahip olmalarıdır (Noyan, 2007: s.126-127).

İş dünyasının değişen ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilecek esnekliğe sahip olmak esnek kariyerli işgörenlerin en önemli özelliğidir. Esnek kariyerli işgörenler; hem sürekli öğrenme düşüncesine kendini adayan hem de değişimle baş edebilmek için kendini yeniden keyfetmeye hazır işgörenlerdir. Bu işgörenler, kendi kariyerlerini yönetme sorumluluğunu üstlenme yanında, örgütün başarısına bağlı kimselerdir. Esnek kariyerli işgörenler için pazar eğilimlerine göre bilgili olarak kalmak ve aynı zamanda örgütün ihtiyacı olan beceri ve davranışları bilmek gerekmektedir. Bunun anlamı; işgörenlerin kendi güçlü ve zayıf yönlerini tanıyarak, performansları ve örgütte uzun süreli istihdamlarını sağlayacak planlara sahip olmalarıdır. İş dünyasının değişen ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilecek esnekliğe sahip olmak esnek kariyerli işgörenlerin en önemli özelliğidir.

Esnek kariyerli işgören anlayışı, mevcut yönetim ve organizasyon düşüncesinde bazı değişiklikleri gerektirmektedir. Birinci değişiklik, geleneksel birey-örgüt ilişkisindeki bağıllık anlayışında olmalıdır. İşçi ve örgüt birbirlerine katkı sağlayacak beceri ve imkâna sahip oldukça aralarındaki bağıllık devam etmelidir. İkinci değişiklik, geleneksel kariyer yolu anlayışında meydana gelmelidir. Sadece belli bir alanda dikey ilerleme değil, bunun yerine çapraz fonksiyonlar boyunca ilerlemek ve çok becerili olmak gerekmektedir. Üçüncü değişiklik, işgörenlerin müşteriye bakışında olmalıdır. Müşterinin istediği ürün ve hizmetleri sunan işgörenler örgüt içinde yer bulmalıdır. Son olarak, örgütler ve işgörenler arasında yeni bir ilişki tesis edilmelidir. Ebeveyn-çocuk ilişkisi yerine yetişkin-yetişkin ilişkisine dayalı bir anlayış yerleşmelidir. Kısaca esnek kariyer anlayışı, işgörenlerin değişen iş gereklerine uygun bilgi ve becerilerin kazanılmasını vurgulamaktadır. Örgüt ve birey birbirine katkı sağladıkça ikisi arasındaki ilişki devam edecektir (Noyan, 2007: s.127).

#### **1.4 Esnek Çalışma Biçimleri**

Esnek çalışma, standart çalışmanın dışında gerçekleştirilen bir çalışma şeklidir ve bu standartlar ülkeden ülkeye farklılıklar arz edebilir. “Esnek çalışma şekillerinde, geleneksel anlamda işçi-işveren ilişkilerindeki tüm özellikler yoktur. İşçinin çalışma süreleri ile çalıştığı yer değişebilmekte, işgörenler işyerine ve işverenine tam anlamıyla bağımlı olamamaktadır”(Özer, 2006: s.45). Esnek çalışma biçimlerinin, kalıplaşmış ve sayıları kesin olarak belirlenmiş değildir. Çünkü esnek çalışma biçimleri; yer, zaman ve dünyadaki küresel gelişmeler gibi pek çok faktörün etkisinde kalmakta, süreç içerisinde duruma göre yeni esnek süreli çalışma biçimleri ortaya çıkarken, bazen de var olan esnek süreli çalışma biçimi veya biçimleri cazibesini yitirmekte ve kendiliğinden uygulamadan kalmaktadır. Bunun yanında, uygulanmakta olan esnek süreli çalışma biçimleri dünyadaki ekonomik konjonktüre bağlı olarak, farklı şekillerde bir değişime de uğrayabilmektedir. Dolayısıyla, esnek süreli çalışma biçimlerini kesin olarak vermek mümkün değildir. Bununla beraber, en sık görülen esnek süreli çalışma biçimlerini şöyle sıralamak mümkündür: *Kısmi süreli çalışma, Vardiyalı çalışma, Kısa süreli çalışma, Dönüşümlü çalışma, Kaydırılmış çalışma, Yıllık çalışma süresinin dengelenmesi, Dönemsel çalışma, Telif edici çalışma ve telif edici dinlenme, Sıkıştırılmış iş haftası ve Çağrı üzerine çalışma* sayılabilir.

**1.4.1 Kısmi Süreli (Part-Time) Çalışma:** Esnek çalışma modelleri arasında en çok bilineni kısmi süreli (part-time) çalışmadır. Part-time çalışma işin ve çalışanın gereksinimlerine göre belirlenen, pek çok saatler normal, tam zamanlı (full-time) sözleşmeli çalışmadan daha az yapılan çalışmalardır. Diğer bir ifadeyle esnek çalışmanın en yaygın şekillerinden olan part-time çalışma, çalışma saatleri normalden daha az olan düzenli ücret istihdamı gibi tanımlanır. “Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), kısmi süreli çalışmayı “işçi ve işveren arasında karşılıklı anlaşma ile oluşan ve normal iş süresinden daha az olan düzenli çalışma” olarak tanımlamaktadır”(Alpagut, 2008:s.28). ILO’nun kullandığı tanıma göre part-time çalışma, normal çalışma süresinden kısa, sürekli(düzenli) bir iş ilişkisine dayalı ve isteğe bağlı istihdam şeklidir. Part time, çalışmanın tanımlanmasında üç unsurun ön planda tutulduğu dikkati çekmektedir. Bunlar; süre, süreklilik ve serbest irade unsurlarıdır (Turan, 2005: s.29).

Kısmi süreli çalışmanın işveren bakımından tercih edilmesinin gerekçesi özellikle hizmet yoğun ekonominin gelişmesi ve depolanmaları mümkün olmayan bu hizmetlerin tüketime bağlı olarak üretilmeleri gereğidir. İşgörenler bakımından ise, özellikle kadınlar başta olmak üzere iş ve sosyal yaşamı bağdaştıracak bir çalışma düzeni oluşturulmasına imkân tanınmasıdır. Türkiye’de genellikle ev hanımları, öğrenciler ve emekliler kısmi süreli çalışmayı tercih etmektedirler. Batı ülkelerinde ise ücretten ziyade daha çok boş zaman talebiyle kısmi çalışma tercih edilmektedir (Alpagut, 2008:s.28).

ILO’nun 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 görüş birliği yoktur. Buradaki ayırım çizgisi ya ülkeden ülkeye temel alınarak ya da özel tahminlerle belirlenebilmektedir. 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. 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 (Çelenk, 2008: s.40-41).

Genel anlamda, Dublin Enstitüsü, Avrupa’da part-time çalışmanın tam zamanlı çalışmadan daha kötü koşullara sahip olduğunu bildirmektedir. Part-time çalışanlar eğitim ve kariyer geliştirme açısından daha az fırsata, daha düşük iş süresine ve maaş düzeyine sahip olup ek ödemeler ve sosyal koruma haklarına daha az erişim sağlamaktadır. Diğer taraftan, part-time çalışanlar işle ilgili daha az sağlık sorunu bildirimini yapma eğiliminde ve daha çok pozitif bir iş-yaşam dengesi kurmaktadır. Ancak, belli başlı ülke farklılıkları vardır. Örneğin, Danimarka oldukça yüksek bir part-time çalışan oranına sahiptir (2006’da %24). Danimarka ‘da part-time çalışma “atipik” veya “belirsiz” iş olarak görülmemekte; daha ziyade, daha kısa çalışma süresine sahip olmasına rağmen “normal” standart çalışma türü olarak düşünülmektedir. Part-time çalışanlar işsiz kaldığı takdirde, tam zamanlı çalışanlarla aynı seviyede gelir korumasından faydalanmaktadır. Hem tam zamanlı hem de part-time işgörenler, bir işsizlik sigorta fonuna üye olabilirler. Part-time sigorta haftada 30 saatten az çalışan kişiler için bir seçenektir. Ayrıca, haftada 30 saatten (son 70 haftanın 52 haftalık süresi) az çalışma süresine sahip yeni bir iş bulan part-time sigortalı işsizler, ek işsizlik sigortası yardımı hakkına sahiptir (Bredgaard, vd.,2009: s. 9-10).

**1.4.2 Sıkıştırılmış Çalışma Haftası (Comperessed Workweeks):** Sıkıştırılmış iş haftası 19. yüzyılın ortalarında ilk olarak İngiltere’de tekstil sektöründe ortaya çıkmış, haftalık çalışma süresi 5,5 günden 5 güne indirilerek, iki gün tatil hakkı sağlanmıştır. İlerleyen süreçte, II. Dünya Savaşı yıllarından itibaren endüstri ülkelerinde 3, 4 veya 4,5 günlük sıkıştırılmış çalışma şekillerine rastlanılmıştır. 1940’larda ABD’de, 1947’lerde Avustralya’da görülen sıkıştırılmış çalışma haftasında 1970’li yıllara kadar pek artış olmamış, 1970’li yıllardan sonra artış kaydedilmiştir. Kara Avrupa’sında pek ilgi görmeyen sıkıştırılmış hafta çalışması ABD’de daha fazla uygulanmıştır. Yoğunlaştırılmış iş haftası toplam iş süresinin klasik 5 veya 6 iş gününe değil, daha az sayıda (3 veya 4) iş gününe sıkıştırılarak dağıtılmasıdır. Yoğunlaştırılmış iş haftasının sıkıştırılan iş günlerine eşit olarak bölünmesinin yanında, günlük iş sürelerinin farklı bir şekilde veya 15 günlük ya

da aylık toplam iş süresinin örneğin 10 veya 20 güne toplanması şeklinde çeşitlendirilmektedir (Topcuk, 2006: s.43).

Yoğunlaştırılmış iş haftasının günlük, haftalık, aylık ve yıllık üst sınırı 4857 sayılı İş Yasası'nda belirtilmiştir. Türkiye'de İş Yasası'na göre haftalık çalışma süresi en çok 45 saattir (md.63/1) ve günlük çalışma süresi 11 saati aşamaz (md.63/2). Yedi günlük bir zaman diliminde işgörene en az 24 saat dinlenme (hafta tatili) verilmesi zorunludur (md.46/1). Günlük maksimum çalışma süresini aşmamak koşulu ile çalışma süresi farklı şekillerde dağıtılabilir. Denkleştirme süresi uygulanması halinde, iki aylık süre içinde, işgörenin haftalık ortalama çalışma süresi normal haftalık çalışma süresini aşamaz (md.63/2). İşçinin haftalık ortalama çalışma süresi normal haftalık çalışma süresini aşmamak koşulu ile bazı haftalarda toplam 45 saati aşıya dahi bu çalışmalar fazla çalışma sayılmaz (md.41). Fazla çalışma süresinin toplamı bir yılda 270 saatten fazla olamaz(md.41/8) (Topcuk, 2006:s.44).

Sıkıştırılmış çalışma haftasıyla işverenler şirketin aktif zamanını arttırabilirler, masraflar azalır, çalışana iş planını kontrol etme imkânı verir, işgörenin uzak yol sorunlarını çözer ve işgörene ödeme kaybı olmaz. Fakat her çalışan için yoktur, uzun günler aile ihtiyaçlarına uymayabilir, üretkenlik kaybolur, destekçi ve denetçi personelin de programını değiştirebilir, yorgunluk ve sağlık sorunları iş performansını düşürür (Özer, 2006: s.45). Sıkıştırılmış iş haftası, işgören için daha fazla boş veya serbest zaman, işe daha az gidip gelme, daha fazla mesleki eğitim imkânı anlamına gelir. Bu çalışma şeklinin işverenlerce olumsuz tarafları, yönetimin, denetimin ve planlamanın zor olması ve koordinasyonda sorunlarının çıkmasıdır. Günlük çalışma sürelerindeki uzunluk işgörenlerin dikkat ve enerjilerini azaltmaktadır. Bu durum iş kazalarını arttırmakta ve iş verimini düşürmektedir.

**1.4.3 Tele Çalışma (Teleworking):** Tele çalışma, bilgisayar ve iletişim teknolojisindeki gelişmelerin ortaya çıkardığı atipik bir çalışma şeklidir. Bu çalışma türünde asıl işyeri dışında, bu işyeri ile arasında elektronik iletişim ağı bulunan bir büro ya da evde iş görme edimini yerine getirilmesidir. Bu çalışmada, işin iş yerinde yapılma şartı ortadan kalkmaktadır. Tele çalışma, işletme merkezi dışında (genellikle evde) yapılan, bilgisayar ve haberleşme ağı ile işletmeyle bağlantı kurulan, işgörenin işyerine bağımlılığının ve

işverenin denetiminin az olduğu bir istihdam şeklidir. Burada iş, iş yerinin dışında işyeri ile elektronik iletişim araçları ile gerçekleştirilmiş olan (bir ağ aracılığıyla) belirli bir program dâhilinde görülmektedir (Karakoyun, 2007: s.18-19).

Bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişme, esnek çalışmanın yeni bir türü olarak tele çalışmanın öneminin artmasına yol açmıştır. 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 işe fiziksel olarak ulaşım sağlanmaktadır. Bu nedenle işgörenin işyerine bağımlılığını ve işveren denetimini çok azaltan bir çalışma şeklidir. “Tele çalışma; işgören ve zamanı kullanma açısından serbestlik imkanı vermekte, işe gidiş ve gelişte maliyet ve zaman tasarrufuna imkan sağlamaktadır. Ayrıca ikametgah yerinin serbestçe kararlaştırılmasının mümkün olması, kadın, çocuk, sakat ve hükümlülere yeni iş imkanı yaratma gibi olumlu yönleri bulunmaktadır. Tele çalışmanın en önemli sakıncası olarak, statüsünün belirsizliği nedeniyle çalışanların sosyal güvenceden yoksun kalmaları gösterilmektedir” (Çelik, 2007: s.25-26).

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. 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 ya da geleneksel olarak çalışma yeri dışında, çalışmanın gerçekleştirilmesine imkân veren, bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanarak çalışabilenler olarak tanımlanmaktadır. Tele-Çalışmanın pek çok şekli bulunmaktadır. Ancak en çok bilinen beş kategorisi, Mobil Tele-Çalışma (Mobile Teleworking), Evde Tele-Çalışma (Home-Based Telework), Tele-Merkezler (Telecentres), Fonksiyonel Yer değiştirme (Functional Relocation), Yerel Çalışma Merkezleri (Telecottages) olarak kaşımıza çıkmaktadır. Bunları kısaca açıklarsak (Çelenk, 2008: s.46):



Tele-çalışma ile evde çalışma, birbiriyle çok ilintili olmasına rağmen, birbiriyle sıkça karıştırılan, hatta literatürde bile birbirinin yerine kullanılan kavramlar olarak karşımıza çıkıyor. Oysa her iki çalışma türünün içeriği birbirinden farklıdır. Tele-çalışma, işyeri dışında üretilen iş sonuçlarının elektronik ortamda işyerine iletilmesi ile ilgili, evde çalışma ise işin evde yapılması ile ilişkilidir. Çoğu zaman tele-çalışma, evde çalışma ile birlikte gerçekleşir, ancak bunların birlikte olması zorunlu değildir (Özer, 2006: s.38).

**1.4.4 Evde Çalışma (Home-Working):** “Atipik” istihdam ilişkileri içinde tele çalışmaya benzeyen “evde çalışma”da işgören bir sözleşme uyarınca seçtiği bir yerde (genelde kendi evinde) işverenin denetimi altında bulunmaksızın üretimde bulunmaktadır. Burada çalışma, zaman esasına göre değil parça başına yapılmaktadır. Evde çalışması için gerekli olan malzeme ve bazen araçlar genelde işveren tarafından sağlanmaktadır (Noyan, 2007: s.122). ILO’ya göre evde çalışma, “Bir işveren için işgörenin seçtiği bir yerde, genellikle işgörenin kendi evinde, işveren denetimi olmaksızın, bir sözleşme gereğince bir malın üretilmesi veya hizmetin sağlanması” şeklinde tanımlanmaktadır. Evde çalışma modelinde, işgören geleneksel çalışma modellerinin aksine, iş görme yükümlülüğünü işyerinde değil, bir sözleşme uyarınca seçtiği bir yerde genellikle kendi evinde işverenin denetimi altında bulunmaksızın yerine getirmektedir. Evde çalışma, özellikle basit el aletlerinin ve makinelerin kullanıldığı endüstrilerde yaygınlık göstermektedir. Son yıllarda hizmet sektörünün gelişmesi neticesinde, bu sektörde de evde çalışma görülmektedir: Zarf doldurma çevirmenlik, editörlük gibi (Çelik, 2007: s.26).

Evde çalışma, tele çalışmaya benzemektedir. Bu tür çalışmada işgören bir sözleşme uyarınca seçtiği bir yerde işverenin denetimi altında bulunmaksızın üretimde bulunmaktadır. Evde çalışanlar bir veya birkaç işverene bağlı olarak çalışabilmekte ancak bu bağımlılık hukuki bağımlılıktan çok ekonomik bağımlılıktır. Üretilen her parça mal için iyi kötü olduğuna bakılmaksızın başlangıçta kararlaştırılan ücret ödenir. Eğer işveren üretim kalitesinden memnun değilse bir dahaki sefere ona iş vermez. Bu özellikle evde çalışmayı eser sözleşmesinden ayıran en önemli özelliktir. “Evde çalışma işgörene ailesiyle birlikte yaşama, çalışma zamanının kendi belirleme, işyerine gidip gelme zorluğundan kurtulma avantajları sağlar. Özellikle kadınlar için idealdir. Ancak ücretlerin düşük oluşu, çalışanı sosyal izolasyona itmesi ve istihdam güvencesinden ve kısmen sosyal güvenlikten yoksun bırakması açısından çalışan için sakıncalıdır. İşyeri masraflarını azalttığı, maliyeti

düşürdüğü, işveren için sayısal esneklik sağladığı, sosyal güvenlik külfetlerinden kurtardığı için işletmeler açısından yararlıdır. Ancak evde iş yapanlar düşük ve düzensiz ücret alırlar, parça başı üretim veya parça başı ücretle gelişen bütün olumsuzlukları yüklenirler. Asgari kazanç garantileri yoktur. İkramiye alamazlar, çalışma koşulları denetlenmez, aydınlanma, ısınma gibi masraflarını kendileri üstlenirler” (Özer, 2006: s.38).

İşverenler açısından olaya bakıldığında, bu tür çalışma bir kısım genel maliyetlerin düşmesini sağlamaktadır. Örneğin ofis gerektirmemesi, genel faydalardan trafik ve enerji, park yeri sorunu gibi sorunları ortadan kaldırır. Evde çalışanların sendikalaşması ve kalite standartlarını uygulaması daha güçleşmektedir. Evde çalışma, işverenler için önemli bir istihdam aracı olabilir. 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. Sonuç olarak evde çalışma da üretim ve istihdam politikalarında büyük ölçüde esneklik sağlanmakta, işletmenin maliyetlerini azaltmakta ve verimliliği artırmaktadır (Çelenk, 2008: s.51).

**1.4.5 İş Paylaşımı (Job sharing):** İş paylaşımı, tam gün çalışma ve kısmi süreli çalışmanın yararlarını birleştiren bir sistemdir. İş paylaşımında, hizmet ediminin yerine getirilmesi, birden çok sayıdaki işgören tarafından paylaşıp üstlenilmektedir. Bu çalışmayı kısmi çalışmadan ayıran en önemli özellik işin tam gün olmasıdır. Kısmi çalışmada ise iş niteliği itibariyle günün belirli bir zaman dilimi içinde bir kişi tarafından gerçekleştirilmektedir (Korkmaz, 2007: s.32).

İş paylaşımı, birden çok sayıda işgörenin tam gün çalışılan bir işi, çalışma sürelerinin toplamını o yere ait süreyi dolduracak şekilde paylaşmaları anlamına gelmektedir. İş paylaşımının amacı, bir tam gün süreli çalışma yerinin avantajları ile kısmî süreli çalışmanın yararlarını birleştirmektir. Bu modelde, hizmet ediminin yerine getirilmesi, birden çok sayıdaki işgören tarafından paylaşıp üstlenilmektedir. Bir başka deyişle “tam gün” niteliğindeki bir işin yapılması birkaç işgören tarafından günün belirli saatlerinde sırasıyla işe gelinerek gerçekleştirilmekte ve bu iş için öngörülen ücret ve diğer sosyal haklar işi paylaşan işgörenler arasında paylaştırılmaktadır. İş paylaşan işgörenlerin her biri ile işveren ayrı ayrı iş akdi yapar. İş paylaşım sözleşmesinde kimin ne zaman

çalışacağına işgörenler karar verir. Bu sözleşmede, örneğin bir tam gün süreli işi iki işgören yarımsar gün, biri üç diğeri beş saat veya haftada üçer gün, biri iki diğeri dört gün ya da üç işgören günde ikişer buçuk saat çalışmak suretiyle paylaşabilirler. Böylece işveren işinde herhangi bir aksama yaşanmadan daha çok işgörene iş vereceği gibi, işgörenlerde böylelikle daha esnek bir iş süresine kavuşmuş olacaklardır (Karakoyun,2007: s.11). Taraflar arasında iş ve çalışma süresi bölündüğü gibi, alınan ücret, ikramiyeler, emeklilik maaşı, izinler, sorumluluklar, sosyal yardımlar ve yan ödemelerde paylaşılmaktadır.

**1.4.6 Çağrı Üzerine Çalışma (On Call Work):** Çağrı üzerine çalışma işyerinde iş kapasitesindeki değişikliğe uygun çalışma yapma, iş sürelerinde esneklik sağlama, bu yolla maliyeti düşürme imkânı sağlar. Çağrı üzerine çalışma; önceden yapılan bir iş sözleşmesi uyarınca işgörenin işveren tarafından çağrıldığında işyerine gelerek çalışmasıdır. Bu çalışma modelinin temelinde talebin az olduğu dönemlerde isteğe bağlı olarak iş sürelerinin azaltılması, talebin arttığı dönemlerde ise çağrı üzerine çalıştırmanın olanaklı hale gelmesi yer almaktadır. Model, iki şekilde uygulanmaktadır. İlkinde, işgören ve işverenler önceden çalışacak süreyi anlaşarak birlikte belirlemektedirler. Yapılan sözleşmeyle işgören ne kadar süre ile çalışacağını bilmektedir. İkincinde ise, çalışacak sürenin belirlenmesi tek taraflı olarak işverene bağlıdır (Noyan, 2007: s.116-117).

Çağrı üzerine çalışma uygulaması; iş kapasitesi değişik işyerleri için uygulanan, iş sürelerinde esnekliği sağlayan, bu sayede maliyetlerin azaltılmasına imkân sağlayan bir uygulamadır. Ayrıca düşük süreli işlerde çalışmak isteyenler için uygun çalışma şartları doğuran bir uygulamadır. Bu uygulamada çalışan işe hazır olarak beklemektedir. Çağrı üzerine çalışma ancak iş sözleşmeleriyle kararlaştırılabilir. Çalışma hayatında, yeni bir kavram olan çağrı üzerine çalışma sözleşmesi, kısmi süreli iş sözleşmelerinin özel bir uygulanma şekli olup, ülkemizde hızla yaygınlaşmaktadır. Özellikle, otelcilik, fuarcılık, restoran işletmeciliği gibi hizmetler sektöründe çağrı üzerine çalışma uygulamalarının örnekleri görülmektedir (Korkmaz, 2007: s.16).

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, işgören çıkartılması söz konusu

olmayacaktır. Aynı şekilde iktisadi büyüme dönemlerinde de artan talebi karşılamak için çalışma süreleri artırılabilecektir (Yavuz, 1995: s.68).

Çağrı üzerine çalışma ilişkisinin olumlu ve olumsuz pek çok yanları bulunmaktadır. Bu iş ilişkisi ile işveren sadece işin yoğun olduğu dönemlerde işgören 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, işgörenin her işverenin emrini yerine getirmeye hazır durumda beklemesinin gerekmesi noktasında eleştirilmiştir. Gerekli koruyucu yasal düzenlemeler yapılmadığı takdirde, işgörenin ne zaman ve ne kadar süre için çağrılacağını önceden bilmesi ve işlerini ona göre ayarlaması mümkün olmayacaktır. Ayrıca bu çalışma ilişkisi içinde işgörenlerin ara dinlenmeleri, ücretli bayram ve hafta tatilleri, yıllık ücretli izin gibi hakları söz konusu olmayacaktır (Çelenk, 2008: s.54).

**1.4.7 Geçici Çalışma (Ödünç İş İlişkisi):** Ödünç iş ilişkisi; kavram olarak, herhangi bir işverenin, işgörenin iş görme edimini belirli veya geçici bir süreyle diğer bir işverenin emrine vermesini içerir. Ancak, işveren ile ödünç verilen işgören arasındaki bireysel iş sözleşmesi, sona ermeyip devam eder (Noyan, 2007: s.124). Bu modelde işgören, işgörenin hizmet akdi ile bağlı olduğu işveren (ödünç veren) ve geçici süre ile çalıştığı işveren (ödünç alan) olmak üzere üçlü bir ilişki mevcuttur. İşçi, ödünç alana karşı iş görme borcunu yerine getirmekle yükümlü olduğu gibi, onun verdiği talimatlara da uymak zorundadır. Ödünç alanın işgöreni gözetme borcu mevcuttur. Ücret ödeme borcu, aralarında hizmet akdi devam eden ödünç veren işverene aittir. Ancak işgören rıza gösterirse, ücret ödeme borcu geçici olarak ödünç alana da geçebilir. Bu tür esnekliğin çalışanlar açısından dezavantajı ise iş güvencesi problemi ile karşılaşmaları, eğitim şanslarının az olması ve kendilerine kariyer yolu geliştirememeleridir. Ayrıca, bu tür çalışanların eğitim düzeyinin düşük olduğu gözlenmiştir (Çelik, 2007: s.28)

Geçici çalışanların sağlığına ve güvenliğine ilişkin endişeler de söz konusudur çünkü işi ve güvenlik durumlarını öğrenmek için çok az zamanları vardır. Deneysel araştırmalar, geçici işgörenler arasında iş kazalarının görülme oranının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu, hastalık ödemeleri ve zararların tazmini için daha yüksek

maliyetler anlamına gelmektedir. Esneklik, zayıf idari uygulamalar (örneğin, hedefe yönlentmek ve teşvik etme hususunda idari yetkisizlikleri kapsayan kısa vadeli çalışanların yüksek iş hacmi) için bir bahane olarak da kullanılabilir. Genel anlamda, “esnek çalışma gereklilikleri yönetimi daha açık performans hedefleri belirlemeye ve daha yakın ve gerçekçi performans izlemesi gerçekleştirmeye zorlamaktadır”. Bu şu anlama gelmektedir; odak noktası, yapılacak işten ziyade tamamlanacak işlerdir. Ancak, sözleşmelerin daha geniş format çeşitliliği, zaman dağılımı, değişken ödemenin ölçümü ve uygulanması ve benzerleri esnek işgücünün yönetimini “idari açıdan daha karmaşık hale getirmekte ve işe alma, ödeme sistemleri, eğitim ve iş organizasyonu gibi konulara ilişkin idari becerilere ve tahminlere meydan okuma hususunda önemli meseleleri gündeme getirmektedir” (Valverde vd., 2000: s.652).

Ülkemizde ödünç iş ilişkisi, 1475 sayılı İş Kanunda yer almayan, ilk kez 4857 sayılı İş Kanunda yer alan bir düzenlemedir. Ödünç iş ilişkisi, “geçici iş ilişkisi” adı altında 7. maddede yer almaktadır. Düzenlemeye göre; geçici iş ilişkisinin iki ayrı biçimde yapılabileceği öngörülmektedir. Birincisi; Holding bünyesi içinde veya aynı şirketler topluluğuna bağlı başka bir işyerinde iş görme edimini yerine getirmek üzere; geçici olarak işgörenin devri ve ikincisi ise, yapmakta olduğu işe benzer işlerde çalıştırılması koşuluyla başka bir işverene iş görme edimini yerine getirmek üzere geçici olarak işgörenin devridir. Bu iki devir arasında önemli bir fark vardır. İşgörenin aynı şirketler topluluğu içinde yapılacak geçici devirlerde, yapmakta olduğu işe benzer işlerde çalıştırılması koşulu yoktur. Diğerinde ise, bu koşul aranmaktadır. Yani aynı şirketler topluluğu içindeki devirlerde, devralan işveren işgöreni istediği işi yaptırabilecektir. Geçici iş ilişkisi altı ayı geçmemek üzere yazılı olarak yapılır ve en fazla iki defa yenilenebilir (Noyan, 2007: s.124).

İşletme açısından bir esneklik seçeneği olan geçici çalışma kapsamında; belirli süreli iş sözleşmeleri, dönemsel çalışma ve diğer geçici çalışma türleri öne çıkmaktadır. Çalışanlar için esneklik seçenekleri kapsamında, ailevi nedenlerle bakım, eğitim ve ücretli izin olmak üzere izin programları yer almaktadır (EFILW, 2007: s.9).

## 1.5 Esnek Çalışma Sözleşmeleri

Özellikle gelişmiş sanayi ülkelerinde yaşanan hızlı teknolojik gelişme, 1970'li yılların ortalarında başlayan ekonomik krizin yıldan yıla şiddetini arttırarak son yıllarda ekonomik durgunluğa dönüşmesi, buna uluslararası ticari rekabetin de eklenmesi ve ortaya çıkan yeni sosyal ihtiyaçlar, işgören-işveren ilişkilerinin şeklini de değiştirmiş bulunmaktadır. Belirsiz süreli bir iş sözleşmesine dayanarak, bir işyerinde yasalarla sınırlanmış iş süreleri içinde çalışan işgören tipi yerine, çalışma zamanını kendi belirleyen, yarım gün ya da haftanın belirli günlerinde ya da geçici olarak çalışan, çağrı üzerine çalışan, başka işletmelere ödünç verilen, evinde çalışan işgören tipleri ortaya çıkmış bulunmaktadır. Böylece klasik diyebileceğimiz hizmet ilişkileri yanında uygulanmaya başlanan yeni istihdam türlerinin Atipik hizmet ilişkileri olarak adlandırıldığı görülmektedir. Esnek çalışma modelleri, çalışma saatlerinin yüksek düzeyde tutulabilmesi, işyerlerinin kesintisiz çalıştırılması ve verimliliğin artırılmasını sağlayabildiğinden işverenler tarafından benimsenmektedir (Çelik, 2007:s.18-19).

Son yıllarda dünya ülkelerinde artan işsizlik, hızlı teknolojik gelişme ve acımasız rekabet ortamı, bir yandan işsizliğe bir ölçüde çözüm bulmak, öte yandan işletmelerin değişen ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla belirli süreli iş sözleşmeleri karşı ilgiyi arttırmış bulunmaktadır. Bu bağlamda aşağıda yeni istihdam modelleri üzerinde durulacaktır (Noyan, 2007).

**1.5.1 Belirli Süreli İş Sözleşmeleri:** Belirli süreli iş sözleşmesi, işveren ve işgören arasında bir işin yapılması amacıyla yapılan ve süresi belirli olan sözleşmeye denir. 4857 sayılı İş Kanunu madde 11 ve madde 12'de belirli süreli iş sözleşmesine ilişkin düzenleme yapılmıştır. Buna göre, belirli süreli işlerde veya belirli bir işin tamamlanması veya belirli bir olgunun ortaya çıkması gibi objektif koşullara bağlı olarak işveren ve işgören arasında yazılı şekilde yapılan iş sözleşmesi belirli süreli iş sözleşmesidir (Çelik, 2007). Belirli süreli hizmet akdi kavramı, batı ülkelerinde geçmişte “istisnai nitelikte” bir hizmet ilişkisi olarak kabul edilmiştir. Bu ülkelerde kural, hizmet akdinin belirsiz süreli olmasıdır. Ancak çok özel nitelikteki işlerde, mevsimlik işlerde, mesleki eğitim, profesyonel sporcular ve sanatçılarla yapılan sözleşmelerde, özel okul öğretmenleri, bilimsel araştırma yürütecek kişilerle yapılan sözleşmelerde sürenin belirlenmesine cevap verilirdi. Belirli süreli iş

sözleşmesi ile geçici süreli iş sözleşmesinin sıkça birbirinin yerine kullanıldığı görülürse de pek aynı şeyler değildir. Çünkü belirli süreli iş sözleşmesinde sözleşme taraflarca belirlenen süre bitiminde kendiliğinden sona erer. Oysa geçici süreli iş sözleşmesinde işin süresi geçici olmakla beraber bitim tarihi başlangıçtan kesin olarak belli değildir. Bu nedenle, bitime yakın bir tarihte işgörene ihbar süresi verilmesi gerekmektedir (Karakoyun, 2007: s.24).

Türk İş Hukuku'nda uygulanan, doğal karşılanan ve pek ciddi sınırlamalara tabi tutulmamış olan belirli süreli hizmet akdi kavramı, batı ülkelerinde Geçmişte “istisnai nitelikte” bir hizmet ilişkisi olarak kabul edilmiştir. Bu ülkelerde kural, hizmet akdinin belirsiz süreli olmasıdır. Ancak çok özel nitelikteki işlerde, mevsimlik işlerde, mesleki eğitim, profesyonel sporcular ve sanatçılarla yapılan sözleşmelerde, özel okul öğretmenleri, bilimsel araştırma yürütecek kişilerle yapılan sözleşmelerde sürenin belirlenmesine cevap verilir. Çünkü belirli süreli hizmet akitleri özellikle hizmet akdinin sona ermesinde işgöreni genelde korumasız ve tazminattan yoksun bırakır. Böylece, haklı bir neden yokken işverenin belirli süreli hizmet akdi yapmaya çalışması sözleşme yapma serbestisinin kötüye kullanılması olarak değerlendirilebilir. Ancak son yıllarda dünya ülkelerinde artan işsizlik, hızlı teknolojik gelişme ve acımasız rekabet ortamı bir yandan işsizliğe çözüm bulmak, öte yandan işletmelerin değişen ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla belirli süreli iş sözleşmelerine karşı ilgiyi arttırmış bulunmaktadır. Böylece, belirli süreli hizmet akitleri “atipik” hizmet ilişkileri arasında yer almaktadır. Bu doğrultuda, bazı ülkelerde belirli süreli iş sözleşmelerine getirilen sınırlamalar yumuşatılmaktadır. Danimarka, İngiltere, İrlanda, Fransa ve Hollanda bu ülkelere örnek gösterilebilir (Noyan, 2007: s.110).

**1.5.2 Kısmi Süreli İş Sözleşmesi:** Günümüzde istihdam konusunda en yeni ve en önemli gelişmenin başında kuşkusuz kısmi çalışma ve bu şekilde istihdam edilenlerin sayısındaki artış gelmektedir. Kısmi çalışmanın işveren bakımından tercih edilmesinin gerekçesi özellikle hizmet yoğun ekonominin gelişmesi ve depolanmaları mümkün olmayan bu hizmetlerin tüketime bağlı olarak üretilmeleri gereğidir. İşgörenler bakımından ise, özellikle kadınlar başta olmak üzere iş ve sosyal yaşamı bağdaştıracak bir çalışma düzeni oluşturulmasına imkân tanınmasıdır. Türkiye’de genellikle ev hanımları, öğrenciler ve emekliler kısmi süreli çalışmayı tercih etmektedirler. Batı ülkelerinde ise ücretten ziyade

daha çok boş zaman talebiyle kısmi çalışma tercih edilmektedir (Koç ve Görücü, 2011: s.21).

Bu çalışma biçimi uluslararası, uluslar üstü ve ulusal düzenlemelere konu oluşturmuştur. Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD), kısmi süreli çalışmayı ve kısmi süreli çalışan işgöreni tanımlamıştır. Buna göre; kısmi süreli çalışma, “Gönüllü olarak kabul edilen ve tam süreli çalışma biçiminin çalışma süresinden kısa olan çalışma biçimidir”. Kısmi süreli çalışan işgören; “Genellikle işinde haftada 30 saatin altında çalışan işgörendir”. Uluslararası Çalışma Örgütü (UÇÖ)’nün 175 Sayılı Sözleşmesi’ndeki tanıma göre: kısmi süreli çalışma, *normal çalışma süresinden önemli ölçüde kısa, düzenli ve isteğe bağlı çalışmadır*. Kısmi süreli çalışan işgören: *Karşılaştırılabilir tam süreli çalışan işgörenlere göre normal çalışma saatleri daha kısa olarak çalıştırılan işgörendir*. Kısmi süreli çalışma, Avrupa Birliği’nin 97/81 sayılı Yönergesinde de düzenlenmiştir. Buna göre; “İşyerinde düzenli olarak yapılan ve tam süreli çalışma biçiminin çalışma süresinden kısa olan çalışma biçimidir”. Kısmi süreli çalışan işgören: *Karşılaştırılabilir tam süreli çalışan işgörenin (emsal) normal çalışma saatlerinden, haftalık olarak daha kısa çalışan işgörendir*. Yönergede emsal işgörenin tanımı da yapılmıştır. Emsal işgören: işyerinde aynı veya benzeri işte tam süreli çalıştırılan işgörendir. İşyerinde böyle bir işgören bulunmadığı takdirde, o işkolunda şartlara uygun işyerinde aynı veya benzer işi üstlenen tam süreli iş sözleşmesiyle çalıştırılan işgören, emsal işgörendir.

Kısmi süreli çalışmada, işgörenin çalışma süresi sözleşmenin başlangıcından itibaren belli olmakla birlikte, bu sürenin haftanın hangi günlerinde gerçekleşeceği konusunda belirsizlik söz konusudur. İşçi işverenin belirlediği süreler içerisinde bu süreyi dolduracak çalışmayı yapmak durumundadır. Başka bir ifadeyle, bu süre işverenin ya da işgörenin isteği doğrultusunda haftanın belli günlerinde tam gün olarak çalışma şeklinde olabileceği gibi haftanın belirli günlerinde belirli sürelerle de gerçekleştirilebilir. Bu bağlamda kısmi süreli iş sözleşmesi ile çalışan işgörenin çalışma süresi sözleşmesinin başlangıç ve bitiş tarihlerine göre hesaplanır. Başka bir ifadeyle, kısmi süreli çalışma arızı bir çalışma veya geçici bir çalışma değildir. Söz konusu çalışma standart olup sürekli bir çalışmadır (Koç ve Görücü, 2011: s.21-22).



Kısmi süreli çalışmadan söz edebilmek için işgörenin kısmi süreli çalışma süresinin çalıştığı işyerinde uygulanan normal çalışma süresinden kısa olması gerekir. Türkiye’de kısmi süreli iş sözleşmesi (part-time çalışma) 4857 sayılı İş Kanunu madde 13’te düzenlenmiştir. Buna göre, tam süreli iş sözleşmesiyle çalışan emsal işgörene göre önemli oranda daha az çalışan, işgören kısmi süreli çalışandır. İş Kanununa İlişkin Çalışma Süreleri Yönetmeliğinin 6.maddesine göre tam süreli iş sözleşmesi ile çalışan kişinin üçte ikisi oranına kadar yapılan çalışma kısmi süreli çalışma olarak kabul edilmektedir. Yani, yasal haftalık 45 saatlik tam süre çalışılan bir işyerinde haftalık 30 saatin altındaki çalışmalar kısmi süreli çalışma sayılmaktadır. İş Kanunundaki kısmi süreli çalışmaya ilişkin hükümler Avrupa Birliğinin 97/81 sayılı Kısmi Süreli Çalışma Yönergesi ve 175 sayılı ILO sözleşmesine uygun olarak düzenlenmiştir (Zeytinoğlu, 2006:s.191-202).

Kısmi süreli çalışma da önemli olan diğer bir unsur da sürekliliktir. Bu husus, kısmi süreli çalışmayı kısa süreli çalışmadan ve belirli süreli çalışmadan ayırt eden bir unsurdur. Kısa süreli çalışma geçicidir, sürekli değildir. Bu çalışma türünde işgören veya işverene çalışma zamanının içeriğini belirleme olanağı tanınmaktadır. Kısmi süreli iş sözleşmesi 4857 sayılı İş Kanunu’nda “İşçinin normal haftalık çalışma süresinin, tam süreli iş sözleşmesiyle çalışan emsal işgörene göre önemli ölçüde daha az belirlenmesi durumunda sözleşme kısmi sürekli iş sözleşmesi” olarak tanımlanmıştır. İş Kanununa İlişkin Çalışma Süreleri Yönetmeliği’ne göre, işyerinde tam süreli iş sözleşmesi ile yapılan emsal çalışmanın üçte ikisi oranına kadar yapılan çalışma kısmi çalışmadır. Buna göre, haftalık 30 saat ve 30 saatin altında kalan iş sözleşmeleri kısmi süreli iş sözleşmeleri olarak değerlendirilmektedir (Çelik, 2007: s.21).

Teknolojik gelişmeler daha kısa süreli çalışmayı gerektiren yeni işleri ortaya çıkarmıştır. Ayrıca gerek işgören ücretlerinin ve gerekse yaşlılık (emeklilik) aylıklarının düşük ve buna karşılık hayat pahalılığının yüksek oluşu, ülkemiz insanlarını ikinci bir işte ya da yeniden çalışmaya zorlamaktadır. Halen bir işte çalışan işgörenlerin ikinci bir işte çalışmaya başlamaları ve emekli işgörenlerin de yeniden bir işte çalışmaları zorunlu olarak, kısmi çalışma şeklinde gerçekleşmektedir. Kısmi vardiya çalışmasında işten çıkarmaları önleme ve verimliliği yükseltme gibi amaçlarla işletmedeki günlük normal iş süresi vardiya sayısına bölünüp çalışılır. Ayrıca işyerinin uzun süreli açık tutulmasında gerekli personel gereksinimini giderme amacı ile değişik uzunlukta ve konumda bulunan

vardiyalar aracılığıyla işletmenin günlük normal iş süresi uzatılır. Kısmi süreli iş sözleşmelerinin uygulamada değişik türleri bulunmaktadır (Çelik, 2007:s.21).

Yeni istihdam türleri içinde en eskisi ve en çok bilineni, kısmi süreli çalışmadır. Kısmi süreli çalışmanın diğer çalışma modellerinden ayırımı yapılırken üç unsur üzerinde durmak gerekmektedir. Bunlar; süre, süreklilik ve serbest irade unsurlarıdır. Kısmi süreli çalışma, süresi azaltılmış bir çalışmadır. Kısmi süreli çalışmadan söz edebilmek için işgörenin kısmi süreli çalışma süresinin çalıştığı işyerinde uygulanan normal çalışma süresinden kısa olması gerekir. Kısmi süreli çalışmanın ikinci unsuru sürekliliktir. Bu husus, kısmi süreli çalışmayı kısa süreli çalışmadan ve belirli süreli çalışmadan ayırt eden bir unsurdur. Kısa süreli çalışma geçicidir, sürekli değildir. Kısmi süreli çalışmayı, başka çalışma modellerinden ayıran bir diğer unsur da kısmi süreli çalışmanın serbest iradeye bağlı olmasıdır. Ancak, bu unsur tartışmaya açıktır. Kısmi süreli çalışmanın işverence kararlaştırıldığı durumlarda, işgörenin bu tip çalışma modelini serbest iradesi dışında, sadece işsiz kalmamak için kabul ettiği durumlar da olmaktadır. Kısmi süreli çalışma ile çalışma saatlerinde gerçekleştirilen indirimin birbirine karıştırılmaması gerekmektedir. Örneğin bir işletme, toplu olarak işten çıkarmayı önlemek için çalışma saatlerinde azaltma yoluna gidebilir. Ancak bu durumda, çalışma saatlerinde yapılan indirimle orantılı olarak ücrette indirim kaçınılmaz olacaktır. Söz konusu durumun geçicilik arz ettiği de gözden kaçırılmamalıdır (Noyan, 2007:s.112).

***Kısmi Süreli Çalışmanın Unsurları*** (Koç ve Görücü, 2011: s.21-22):

- **İş Süresinin Kısa Olması:** Kısmi süreli çalışmanın temel özelliği iş süresinin olağandan kısa olmasıdır. Kısmi süreli çalışma biçiminin çalışma süresi, ülkeden ülkeye değişmektedir. Bu konuda tüm dünyada geçerli ortak bir ölçüt yoktur. Kısmi süreli çalışmayı belirlemeye çalışan bazı ülkelerin yasalarında belirli bir sayı veya oran verilmeyip, haftalık yasal çalışma süresinin yarısı ile dörtte üçü oranında yapılan çalışma biçimi olarak tanımlanmıştır. Örneğin, OECD ülkelerinin kısmi süreli çalışma sınırları karşılaştırıldığında Kanada 35 saatin altında, Finlandiya, Macaristan ve Yeni Zelanda'da 30 saatin altında, Amerika Birleşik Devletleri, Hollanda, Avustralya ve Japonya'da 35 saatin altında ve Türkiye'de ise 36 saatin altında olduğu görülmektedir.

- **Gönüllü Olması:** Kısmi süreli çalışma, gönüllü olarak yapılan bir çalışma biçimidir. Bir başka deyişle, işverenin; ekonomik, teknolojik, yapısal ve benzeri işletme, işyeri veya işin gerekleri sonucunda tam süreli çalışan işgöreni tam süreli çalışma biçiminden zorunlu olarak kısmi süreli çalışma biçimine geçirdiği bir çalışma biçimi değildir. OECD. İşgücü Raporu’nda, Çalışma Örgütü 175 Sayılı Sözleşmesi’nde ve Türkiye Yeni İş Kanunu’nda kısmi süreli çalışma biçimini tanımlarken kısmi süreli çalışma biçiminin isteğe bağlı bir çalışma biçimi olduğunu belirtmiştir.
- **İş Sözleşmesine Dayanması:** İş sözleşmesi bir yanda işgörenin “iş görme borcunu”, öte yanda işverenin “ücret ödeme borcunu” ihtiva eden; taraflardan her birinin öteki tarafın edimine karşı borç yüklendiği iki taraflı bir sözleşmedir. İş sözleşmesinin tanımında, işverene karşı taahhüt edilen işin yerine getirilme süresi önemli değildir. İş sözleşmeleri, uygulamada genellikle işyerinde sürdürülen haftalık (45 saat) ve günlük (7,5 saat) çalışma sürelerine uygun olarak tam süreli kurulabileceği gibi, işyerinde uygulanan çalışma sürelerinin altında kısmi bir çalışma süresini konu alabilecek biçimde de yapılabilir.
- **Çalışma İlişkisinde Düzenlilik Esası:** Kısmi süreli çalışma, düzenli olarak yapılan bir çalışma biçimidir. Kısmi süreli çalışma bu unsuruyla “mevsimlik çalışma”, “kısa süreli çalışma” ve “geçici çalışmadan” ayrılmaktadır. Örneğin; tatil dönemlerinde çalışmak isteyen öğrenciler, kısa süreli çocuk bakımını üstlenmek isteyen kadınlar vb. gibi kısmi süreli çalışmanın kapsamı dışında kalmaktadırlar.
- **Esnek Çalışma Biçimi Olması:** Esnek çalışma biçimlerinden biri de kısmi süreli çalışmadır. Esnekliğin ortaya çıkmasındaki en önemli nedenler, 1970’li yıllarda yaşanan ekonomik kriz ve bu krizin etkisinin günümüze dek sürmesi, hızlı gelişen teknoloji, istikrarlı kitlesel pazarın çöküşü ve değişken talep yapısının ortaya çıkışıdır. Yeni teknolojilerin etkisiyle, üretimin hiç aksamadan sürdürülmesinin gerekli olduğu yerlerde, finans piyasaları ve hizmet sektörünün diğer alanlarında 24 saat çalışılması vb. gibi teknik ve ekonomik açıdan ortaya çıkan bazı zorunluluklar da esnek uygulamaların yaygınlaşmasında önemli nedenlerdir. Bir başka deyişle, işletmelerin dinamik pazar ortamında yaşamlarını sürdürebilmek için esnek bir yapıya sahip olma zorunluluğu, işgörenlerin tam süreli istihdam dışındaki uygulamalara artan talebi,

hükümetlerin sosyal ve ekonomik sebeplerle esnek işgücü çalıştırmayı teşvik etmesi esnek çalışma biçimlerinin yaygınlaşmasını sağlamıştır.

### **1.6 Esnek Çalışmanın Çalışma Hayatına Etkileri**

İstihdamın korunmasına yönelik katı düzenlemelerin kısa ve orta dönemde istihdamda dalgalanmayı hafiflettiği bilinmektedir. Ancak istihdamın korunmasına yönelik katı düzenlemelerin işgücüne katılım oranlarını düşürdüğü, özellikle genç ve kadın işgücü ile uzun süreli işsizlerin işgücü piyasasına girişlerini zorlaştırdığı ve hizmet sözleşmelerini çeşitlendirdiği konusunda güçlü göstergeler vardır (Çelik, 2007: s.32).

OECD 1994 yılında gerçekleştirdiği "Jobs Study" başlıklı çalışmasında, istihdamın katı düzenlemelerle korunmasının etkilerinin, diğer faktörlerin etkilerinden ayrıştırılmasına yönelik çok sayıda teknik kullanılarak, tutarlı bir sonuca ulaşılmaya çalışılmıştır. OECD'nin bu çalışmasına göre, istihdamın korunmasında katı düzenlemeleri tercih eden ülkelerde, istihdama katılımın düşük oranlarda olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca bu çalışmada, tam zamanlı çalışanların istihdamının korunmasına yönelik katı düzenlemelerin, belirli süreli hizmet sözleşmelerini yaygınlaştıracak ve uzun süreli işsizlerin istihdam olanaklarını kısıtlayacak vurgulanmıştır. Çalışmada, yaygın bir işsizlik halinde, istihdamın korunmasına yönelik düzenlemelerin özellikle işgücü piyasasında zayıf konumda olanları ilk andan itibaren olumsuz etkileyeceği de ifade edilmiştir (Selamoğlu, 2002: s.49-50).

Yabancı yatırımların teşvik edilmesi ve yeni iş alanlarının yaratılması bakımından, önemli olması nedeniyle, gerek genel ekonomik büyümeye gerekse istihdam artışına kayda değer ölçüde katkı sağlamaktadır. Ekonomik kriz dönemlerinde, esnek çalışma modellerinin uygulanmasıyla; krizin etkilerine karşı işyerinin bir ölçüde korunması sağlanmakta, ayrıca vasıflı işgücü kaybı daha az düzeyde kalarak, işsizliğin minimize edilmesi hedeflenmektedir. İşgücü piyasasının esnekliğinin artırılması; çalışma hayatını düzenleyen yasalar, toplu iş sözleşmeleri ve ulusal politikalar aracılığı ile gerçekleşmekte, işletme açısından işgücünün gerekli zaman ve miktarda kullanılmasıyla kaynakların optimum kullanılması sağlanmaktadır.

Çalışma yöntemlerinin ve sürelerinin taraflarca belirlenmesiyle, çalışan ve işverenin koşulları gözetilmekte, gelişen teknoloji ve değişen ekonomik verilerin üretim sürecine yansımaları sağlanmaktadır. İşgücü işletmede mesleki eğitime tabi tutularak, işletme içindeki değişik nitelikteki görevleri üstlenebilecek hale getirilerek, özellikle değişen teknoloji ve üretim şartlarına uyumu sağlanmak suretiyle istihdam edilebilirliği artırılmaktadır. Bu şekilde sağlanan fonksiyonel esneklik, işletmelerin rekabet gücünün artırılmasında ve tüketici talebi olan ucuz, kaliteli ve hızlı üretimin gerçekleşmesinde önemli rol oynayabilir (Çelik, 2007:s.33).

Ücretlendirme konusunda esnekliğin uygulanması ile ekonomik gelişmeler ve rekabet şartları da göz önünde bulundurularak işgücünün maliyet seviyesi oluşturulabilmektedir. Bu şekilde çalışılan sürenin ücretinin verilmesi başta olmak üzere, performans ve üretimde verimliliği dikkate alan, işlerin üretim sürecine olan katkısını da gözetilen bir ücretlendirme sistemi ortaya çıkmaktadır. Esnek çalışma biçimlerinde kısmi zamanlı çalışmanın kabul edilmesi, özellikle işgücü piyasası dışında olan kadınların işgücüne katılım oranlarını yükseltebilmektedir. Aynı şekilde, geçici çalışma ile özellikle düşük eğitimli işsiz gençlere, istihdam olanakları sağlanabilmektedir (Çelik, 2007:s.33).

Sonuç olarak önemli olan, ekonomik ve sosyal yapıyı dikkate alarak işgücü piyasasının etkinliğini koruyan ve geliştiren yasal düzenlemeleri hayata geçirmek ve toplam istihdamı artırmaktır. Kısaca, istihdamın korunmasına yönelik katı düzenlemelerin hakim olduğu, işsizlik sorununun aşamadığı ve özellikle belirli süreli hizmet sözleşmelerinin yaygın olarak tercih edildiği ülkelerde, toplam istihdamın artırılması hedefi esnek düzenlemelerin benimsenmesini kaçınılmaz kılmaktadır (4). Esnek çalışma yöntemleri ve alternatif iş yerleri uygulamaları işveren açısından özetle, maliyet azaltma ve verimlilik artışı anlamına gelmektedir. Diğer taraftan, çalışanlar açısından yeni iş imkânlarının tanınması, özel hayat ve iş hayatı arasında denge sağlanması, işleri üzerindeki kontrollerinin ve motivasyonlarının artışı anlamına geldiğini söyleyebiliriz. Esnek çalışma modelleri sayesinde kadınların, yaşların istihdamı artmıştır (Özer, 2006).

Esnek çalışma modellerinin çalışanlar, işverenler ve endüstri ilişkileri açısından pek çok avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Bunları ayrı ayrı kısaca açıklayacak olursak:

### 1.6.1 İşverenler Açısından Esnek Çalışmanın Etkileri

İşveren bazı durumlarda personeli çalıştırmak, yerinde tutmak veya motive etmek amacıyla işgörenlerin taleplerini yerine getirme hususunda kendini zorunlu hissetmektedir. Bunun nedeni, söz konusu kişilerin nadir bulunan uzmanlık becerilerine sahip olması olabilir; örneğin bilişim personeli, sık sık sözleşme değiştirme yoluyla piyasadaki güçlerinden faydalanabilir. Diğer durumlarda, özellikle kadın çalışanlar söz konusu olduğunda, işgörenler yalnızca bazı esnek çalışma düzenlemeleri yoluyla kendilerini ortaya çıkarabilirler. İşgücü kıtlığı şirketlerin olağandan farklı türde işgören ile çalışmasına ve bu nedenle de esnek çalışma yöntemleri benimsemeye zorunlu olmalarına sebebiyet verebilir (Reilly,2010: s.17).

*Esnek çalışmanın işveren açısından temel etkileri şunlardır (Çelenk, 2008: s.57-60):*

- ❖ Esnek çalışma şekliyle çalışanlar, çalışma zamanlarını belirleme hakkına sahip oldukları için, çalışanlar verimli oldukları zamanlarda çalışacak şekilde zamanlarını ayarlayabilmektedirler. Bu süreç çalışanların iş ve aile hayatlarını uyumlaştırmalarını kolaylaştırdığı gibi iş tatminini de artırmaktadır. İş tatmini çalışma sürelerini çalışanın ayarlaması işe geç gelme ve devamsızlığı da azaltmaktadır.
- ❖ İşe geç gelme ve devamsızlık işletmelerde verimliliği azaltmaktadır. Esnek çalışma saatleri, işe geç gelmeyi, işgörenin işe gelme saati işe başlama saati kabul edileceğinden bu durum gecikmeleri azaltmaktadır. Ayrıca devamsızlıklardan kaynaklanan sorunlar (sağlık ve özel nedenler olabilir) esnek çalışmayla azalmaktadır. Bu süreçte özel durumlardan kaynaklanan zaman kayıpları da çalışana yüklendiğinden işletmenin maliyetleri azalmaktadır. Ayrıca esnek çalışmadan dolayı işgörenlerin işe değişik zamanlarda gelmeleri sebebiyle iş zamanı içinde ve işe ara verildiği dönemlerde işin aksatılmasına neden olan konuşmalarda azalmaktadır.
- ❖ Esnek çalışmayla fazla çalışma önemli ölçüde azalmakta ve işgücü maliyetleri düşmektedir. Beyaz yakalı işgörenler 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, işgörenler farklı zamanlarda işe gelip işten ayrıldıkları için işlerinde işgörenlerin buldukları süreler daha uzun olmaktadır.

- ❖ Esnek çalışma bütün bu süreçlerle beraber eksik kapasite kullanımını da ortadan kaldırmaktadır. İşletmeler en düşük maliyetle en iyi performansı başarmayı göz önünde bulundurmaktadırlar. Burada 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.
- ❖ Esnek çalışma ile işletmelerden faydalanma ve işgörenlerin çalışma süreleri arttırılmaktadır. Böylece üretim araçlarının tam kapasite ile çalışmaları sağlanmakta duran varlıkların ana maliyetleri azalmakta ve işletmenin verimlilik ve rekabet gücü artmaktadır (Çelik, 2007:s37).
- ❖ Bazı işletmelerde teknik olarak üretimin durması ve ara verilmesi mümkün olmamaktadır. Örneğin demir-çelik, mikro işlemci ve süt mamulleri üretiminin yapıldığı işletmeler ve hastaneler, oteller gibi 24 saat kesintisiz hizmet veren işletmeler de 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 kullanımını da optimum düzeyde gerçekleştirmektedir.
- ❖ Esnek çalışma uygulanmasının, özellikle nitelikli personelin istihdamı ve elde tutulması açısından yararları büyüktür. Bu uygulama da işin insancıllaştırılması ve çalışma şartlarının iyileşmesi sağlandığından, çalışanlar bu gibi işyerlerini tercih etmektedir. Bu nedenle personel temininde bu gibi işletmeler sıkıntı çekmemektedir. “Esnek çalışma uygulayan işyerlerinde çalışma şartları daha cazip olduğundan işten ayrılmalar ve işgücü devri azalmaktadır” (Çelik, 2007:s.37). Bu sayede işten ayrılmalar ve işgücü devri azalmakta, işgücü devrinin sonucunda ortaya çıkan verim kayıpları da ortadan kalkmaktadır.

- ❖ Esnek çalışmayla, çalışanların verimi artırmakta, sorumluluk ve motivasyonlarını yükselmektedir. Bu süreç hizmet kalitesini artırmakta ve bu pozitif unsurların ters işlemesi 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.
- ❖ Esnek çalışmanın işveren açısından olumlu etkileri dışında, olumsuz etkileri de bulunmaktadır. Esnek çalışmanın işverenler için en önemli sakıncalarından biri yeni ve ek maliyetlerin ortaya çıkmasıdır. Bu maliyetler iki şekilde söz konusu olmaktadır. İlk olarak, standart çalışma aşamasından, esnek çalışma aşamasına geçişte bir takım harcamaların yapılmak zorunda olunmasıdır. İkinci olarak da esnek çalışmanın uygulanması sırasında ek maliyetlerin ortaya çıkmasıdır. “Esnek çalışma ile işletmelerde çalışma zamanı ve tesislerin üretime hazır olduğu süre artmaktadır. 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” (Çelik, 2007:s.37).
- ❖ Esnek çalışma işletmelerin personel planlamasını daha karmaşık hale getirmekte ve zorlaştırmaktadır. Çünkü işgörenlerin işe geliş ve işten ayrılış saatlerinde farklılıklar olmaktadır. Diğer yandan, işletmenin çalışma süresinin artmasından dolayı, organizasyonun yönetim ve denetiminde zorluklar çıkmakta gerekli denetim süresi uzamakta ve bunlara bağlı yan ödeme maliyetleridir. 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 işgörene 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.



## 1.6.2 İşçiler Açısından Esnek Çalışmanın Etkileri

İşletmelerin belirli esneklik biçimleri tanımlamalarının bir nedeni de, işgörenlerin isteklerine karşılık verme isteğidir. Çalışanların aşağıdaki hususların sebebiyet verdiği faydalar için esnek iş düzenlemeleri aradığı birtakım durumlar vardır (Reilly,2010: s. 17):

- Fonksiyonel esneklik yoluyla beceriler kazanmak,
- Geçici iş yapılması yoluyla yaşam biçimi tercihlerinin karşılanması,
- Sabit bir sözleşmeden diğerine geçme yoluyla kazançların çoğaltılması,
- Yan faaliyetten ziyade dış kaynak kullanım anlaşması yoluyla uzman bir tedarikçi için çalışmak,
- Değişken çalışma saatleri veya yarı zamanlı sözleşmeler yoluyla ev ve iş arasındaki dengeyi kurmak;
- Evden çalışma yoluyla işe gidiş geliş saatlerini veya masraflarını azaltmak.

Çalışanlar açısından esnek çalışmanın ortaya çıkardığı temel etkiler şunlardır (Çelenk, 2008:s.62-64):

- ❖ Esnek süreli çalışanlar günlük çalışma sürelerinin az olması nedeniyle işlerine daha fazla dikkat gösterebilmekte; bu da kısmi süreli çalışanları tam zamanlı çalışanlara göre verimliliklerini artıran önemli bir unsur olmaktadır. İşletmeler genelde çalışma sürelerini ve işe başlama saatini tespit ederken, işgörenlerin verimli oldukları zamanları dikkate almamaktadırlar. Bu durum esnek çalışmayla tersine dönmektedir. Çalışma sürelerinin ve işe başlama zamanının belirlenmesinde işletmeye uygunluk değil işgörenin 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 işgörenin verimliliğini artıracaktır.
- ❖ Çalışma esnekleşmesinin diğer bir faydası da işgörelere 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. Böylece ailelerine daha fazla zaman ayırmakta, çalışma ve aile yaşamı ile ilgili

sorumluluklarını daha etkili olarak dengeleyebilmektedir. Bu süreç çalışanlara artan iş doyumunu ve motivasyon sağlayacaktır (Yavuz, 1995: s.68).

- ❖ Esnek çalışma sayesinde uzaktan çalışma yöntemiyle, merkez ofisten uzakta çalışanlar işlerini yapabilme imkânına sahip olabilmekte, bu sayede yoğun çalışma nüfusunun hareketliliği azaltılarak trafik yoğunluğu da azalmaktadır. İşe gidiş-dönüş yolda geçen sürenin azaltılması da esnek çalışmanın diğer önemli bir faydasıdır.
- ❖ İşe geç gelmenin azalması ve yapılan işin tamamlanması esnek çalışmanın işgörenler 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. 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 işgörenin hoşuna gitmeyecektir. Bu konumdaki işgörenler 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 işgören işe geldiği vakit işe başlama zamanı kabul edileceği için gecikme problemi ortadan kalkacaktır. Böylece üretim verimliliği ve işgörenin iş tatmini artacaktır.
- ❖ Birçok 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 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.

- ❖ Çalışacakları zaman ve üretim miktarı konusundaki kararları vermede daha serbest olmaları dolayısıyla işleri üzerindeki kontrollerin artması gerekmektedir. Esnek çalışma ile çalışma süreleri ve işe başlama zamanı çalışana göre belirlendiği için bireyler kendilerini en verimli hissettikleri zaman işe başlayacak, çalışırken kendilerini daha dinç ve enerjik hissedecekler, işe daha fazla ilgili olacaklar, işi yaparken daha dikkatli davranacaklardır. Çalışan açısından, çalışma saatleri esnek olduğu için kişiler çalışma saatlerini kendi ihtiyaçlarına göre ayarlayabilirler, istedikleri kıyafetleri giyebilirler, performansları ölçütünde karşılığı alırlar, ulaşım, yemek, giyim gibi masrafları azalır (Çelik, 2007:s.35).
- ❖ Esnek çalışmanın işgörenler açısından sağladığı faydalarla beraber, çalışanlar için ortaya çıkan sakıncaları da mevcuttur. Bunlar; fazla mesainin azalması ve kısa süreli ücretli izinlerin kalkmasıdır. Düzenli olarak fazla çalışma yapılan işletmelerde fazla mesai ücretli işgörenlerin önemli bir gelirini oluşturmaktadır. Fazla mesai genelde normal ücretin %100'ü kadar olmakla birlikte, bu ek gelir bazen işgörenin esas ücretine kadar ulaşmaktadır (Bacak,2006: s.336).
- ❖ Esnek çalışmanın işgörenler için önemli bir sakıncası da, mesai saatleri içindeki kısa süreli ücretli izinlerin ortadan kalkmasıdır. Çoğu işletmelerde işgörenlere işlerini halletmeleri için kısa süreli izinler verilmektedir. Bu kısa süreli izinler için ücretten herhangi bir kesinti yapılmamaktadır. Bu tür izinler işgörenlerin 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.
- ❖ 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. Örneğin imalat sanayinde montaj hatlarında işgörenlerin 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 başvurmaktadır. Bu sistemde işgörenler gruplara ayrılmaktadır. Bu çalışanlar arasında sürtüşmelere ve zayıfın güçlüye boyun eğmesine yol açabilmektedir.

- ❖ Esnek çalışma sisteminin bir diğer sakıncası da işletme tarafından, çalışanlara bir çalışma programı sunulmaması, çalışanlar tarafından hoş karşılanmaması söz konusudur. Çünkü işgörenler işletmenin sunduğu bir programa gereksinim duymaktadır. Çalışma zamanlarının belirlenmesi tamamen çalışana bırakıldığında tercih noktasında bu işgöreni sıkıntıya sokabilmektedir (Yavuz, 1995: s.68).
- ❖ Esnek çalışmanın ortaya çıkardığı olumsuz bir etki de; eğer çalışan, başka şekillerde alternatifler bulamıyorsa işyerindeki sosyal paylaşımın bulunmaması sonucu yabancılaşma, bu tür çalışmanın en büyük dezavantajı olarak görülüyor (Çelik, 2007:s.36).
- ❖ Tipik olmayan istihdam altında çalışanlar mesleki ilerleme ve mesleki ilerlemeye bağlı ücret artışından yoksundur. Yapılan araştırmalara göre çoğu yükselmek istemekte ama buna imkan bulamamaktadır Özellikle kadınlar açısından mesleki eğitim imkanları kapalıdır. Koruyucu mevzuat açısından, tipik olmayan istihdam altında çalışanlar feshe karşı korunma, kıdem tazminatı, yazılı sözleşme hakkı, analık sigortası ve analık halinde işe dönme hakkı, mazeret izni, işgören sağlığı-iş güvenliği gibi haklardan yoksun oldukları gibi üstelik işgören konumunda olduklarını da kanıtlama zorunluluğu içindedirler (Çelik, 2007:s.36).
- ❖ Esnek çalışma sendikasılaşmaya neden olmaktadır. Esnek istihdam, kayıt dışı istihdamın kayıtlı istihdamın yarısına ulaştığı, işgörenin feshe karşı korunmadığı, işsizlik sigortasının bulunmadığı, var olan yasaların uygulanmadığı, işten atılma korkusuyla çalıştığı süre boyunca işgörenlerin yasal haklarını kullanmaktan ısrarla kaçındığı bir çalışma sistemine yol açacaktır.

- ❖ Esnek süreli çalışanlar ücret düzeylerinin ulusal ortalamadan daha düşük olduğu otelcilik, satış, perakendecilik ve catering vb. gibi işkollarında istihdam edilme eğiliminde olup, (daha çok büro işleri veya basit görevler) ve genellikle yönetici pozisyonlarının dışında tutulmaktadır (Özer, 2006: s.83).
- ❖ İşçiden çok, işveren ağırlıklı korunmaktadır. Esnek üretimde, işgörenin yalnız bulunduğu alanla değil, işletmenin diğer alanlarında mesleklerine uygun olmayan işlerde de çalıştırılmaktadır. Böylelikle niteliksiz işçiler işsiz kalırken, nitelikli işçilerin daha çok korunması dikkati çekmektedir. Esnek çalışma adı altında yaratılacak istihdam ile işgörenlerin sigortasız ve sendikasız çalışmaları konusunda baskılar artmaktadır. Kıdem tazminatları, yıllık ücretli izinler, sendikal izinler, sosyal haklar ve sosyal güvenlik haklarında kayıpların olabileceği gerekçeleriyle, işgören sendikaları esnek çalışmaya karşı çıkmaktadırlar (Özer, 2006: s.82).

Bazı zamanlarda, gerçekte tek taraflı çıkar söz konusudur. Kısa vadeli sözleşmelerin tekrarlanması işverenler tarafından, çalışma haklarının reddedilmesi ve yükümlülüklerden kaçınılması için bir yöntem olarak kullanılabilir. Tipik olmayan sözleşmeler normal işgörelere sunulan haklardan imtina edilmesi yoluyla masrafların azaltılması için kullanılmaktadır. Sıfır saat sözleşmeleri işverene tüm avantajları sağlamaktadır çünkü işgören yalnızca yönetimin seçtiği zamanlarda çalışmakta ve ödeme almaktadır. İşçiler, her ne kadar yerel sorumluluklarına bariz bir şekilde ters düşse de, işverenleri tarafından revize edilmiş çalışma saatlerini kabul etmeye mecbur bırakılmaktadırlar(National Association of Citizens' Advice Bureaux –*Ulusal Vatandaş Danışma Bürosu Kurumu*, 1997). Bunun yerine, çıkarların tamamen personel lehine olduğu durumlar da söz konusu olabilir; örneğin bazı esneklik düzenlemeleri iş etkinliği pahasına işgörelere serbestlik sağlamaktadır. Tablo 1 çeşitli düzenlemeleri ve faydalarını göstermektedir (Reilly, 2010: s. 18-19):

Düzenleme	İşverene faydası	İşçiye Faydası
Çoklu beceri kazandırma	Gelişmiş üretkenlik	Geliştirilmiş beceriler
Şirket işgücü	Kısa vadeli teminat	İş çeşitliliği ve molalar
Esnek çalışma saatleri	Daha iyi işgücü girdisi	Yerel ihtiyaçların karşılanması
Dış kaynak kullanım hizmetleri	Kalite/gider gelişimi	Daha iyi kariyer gelişimi
Uzaktan çalışma	Düşük genel giderler	Daha az seyahat zamanı/masrafı

**Tablo1. 8: Esnekliğin Faydaları**

## 1.7 Türkiye’de Esnek Çalışma

Türk çalışma yaşamı, 1990’lı yıllardan itibaren, yeni bir arayış içine girmiştir. Bu arayışa yol açan temel neden ise, Türk çalışma mevzuatının katı nitelikte olduğunun anlaşılmasıdır. Türk çalışma mevzuatının yeterince esnek olmayışı, işletmelerimizin gelişen gereksinimlerini karşılayamaz duruma düşmeleri sonucunu oluşturmuştur. İşletmelerde ortaya çıkan bu değişime yanıt verecek çözüm yolu ise, günümüz çalışma yaşamında esnekliğin kabulünden geçmektedir. İşin esnekleştirilmesi, çalışma biçimlerinin esnekleştirilmesi, çalışma sürelerinin ve ücretin esnekleştirilmesi gerekmektedir. Ancak bu esnekliklerin yeteri derece uygulanabilmesi için öncelikle iş yasalarının esnekleştirilmesi gereklidir (Özer, 2006: s.89).

Türkiye’de çalışma koşullarını düzenleyen mevzuata uymanın maliyeti oldukça yüksektir. Bu konuda IMF Başkan Yardımcısı Krueger, çalışma saatlerinin katılığı, işgören çalıştırmayı düzenleyen hükümlerin ağırlığı gibi kıstaslar açısından, Türkiye’nin uluslararası standartların gerisinde kaldığını söylemekte, ayrıca, "mevzuatın katılığı ve asgari ücretin yüksekliğinin" yeni istihdam biçimleri bakımından caydırıcı bir işlev gördüğünü, buna karşılık kayıt dışı sektöre kaymayı teşvik ettiğini öne sürmektedir. Kayıt dışı sektörün büyümesinin, vergi gelirleri ve ihracatı azaltıcı bir etki yarattığını belirten Krueger, Türkiye’de emek piyasasının esnek olmayışının, işsizlik oranının yüksekliğinin nedenlerinden biri olduğunu iddia etmektedir. Krueger, Türkiye’de ücret ve fiyat esnekliğinin artırılmasında kaydedilecek ilerlemelerin, daha hızlı ve sürdürülebilir bir ekonomik büyümeye, reel gelirlerin artmasına ve yoksulluğun azalmasına yardımcı olabileceği gibi, Türkiye’nin AB ve diğer sanayileşmiş ülkelerle bütünleşmesini güçlendirerek, AB’ye tam üyelik hedefine ulaşılmasına katkıda bulunacağını öne sürmektedir (Noyan,2007: s.132).

Türkiye, uluslararası pazarlardan soyutlanmış değildir. Nitekim, korumacılık sayesinde Türk sanayi, 1980’li yıllara kadar belli bir düzeye gelmiş; ancak, bu tarihten sonra, uluslararası pazarlara açılmak zorunda kalmıştır. Çünkü, bu dönemde artık Türkiye, korumacı modelin kalkınmasına hizmet edemeyeceğini görmüştür (Özer,2006: s.89).

Türkiye'de esnekliği temel alan yeni üretim organizasyon sistemlerinin uygulanmaya başlanması, 1980'lerin ortalarından sonraya rastlamaktadır. Petkim, Sümerbank gibi kamu kuruluşlarında konu ile ilgili çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Esnekliğe yönelik çalışmalar sadece kamu sektörü ile sınırlı kalmamış, özel sektör de bu çalışmaların içine girmiştir. Örneğin, bu yıllarda Japonların kalite çemberlerinden esinlenen Koç, Sabancı ve Şişe Cam gibi büyük holdingler esnekliğin önemini fark etmiş ve yeni üretim organizasyon sistemlerini uygulamaya ve gittikçe yaygınlaştırmaya başlamışlardır. Dünyadaki hızlı küreselleşme hareketi ve buna bağlı olarak oluşan çetin rekabet şartlarında ayakta durabilmek için yukarıda adı geçen holdinglerin yanı sıra Pınar Süt gibi pek çok firma da yeni üretim organizasyon sistemlerini uygulamaya başlamışlardır (Noyan, 2007: s.132).

Türkiye'de, Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş. tarafından ilk baskısı Nisan 1984'te yapılan "Kalite Çemberleri Eğitim El Kitabı"nın giriş sayfasında kitabın Quality Circle Institute'den alındığı, Türkiye'de tercüme, baskı ve yayın hakkının yalnızca Koç Holding A.Ş.'ye ait olduğu belirtilmiştir. Geliş adresi ve holdinglerin ilgisi bu açıklamalardan da anlaşılmaktadır. Söz konusu böylesi kitapların bir ortak yanı da; önsözlerinde takım çalışmasına katılan işgörene, gönüllü olması ve bu katılımı ile hem kendine ve hem de şirkete yarar sağlanacağı açıklamalarının yapılmasıdır. Türkiye'de yeni üretim organizasyon sistemlerinin uygulamaya başlama tarihleri 1980'lerin ilk yarısına uzanmakla beraber, daha sistematik başlangıç ve hazırlıklar 1990'lı yılların başlarında olmuştur. Nitekim İSO (International Organisation for Standardization-Uluslararası Standartlar Organizasyonu) belgeleri almalar, yerli üretim organizasyonlarına geçme yönündeki açıklamalar, ilgili toplantılar, seminerler, paneller, yayınlar, yasaların esnetilmesi yönünde işveren çevrelerinin kampanyaları 1993-1994'lerden itibaren yoğunlaşmaya başlamıştır (Noyan, 2007: s.133).

Rekabet sürecinde yenik düşmemek için firmalarca kalite güvence sistemi olarak ISO 9000'lerden sonra, profesyonel, diğer adıyla ekolojik standart belgeleri olarak da ISO 14000 alınmaya başlanmıştır. Bu belgenin alış nedenleri arasında, "kalite yönetim sistemleriyle kolay bütünleşme" de bulunmaktadır. İşçi sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili olarak geliştirilen standart da, ISA 2000 (International Safety Audit-Uluslararası Güvenlik İşçi Sağlığı Denetimi) adı verilmektedir. Bu standart için belirtilenler arasında iş

kazalarının gerçek maliyetinin, görünenden 3 ile 25 kat arasında değiştiği de belirtilmektedir. şirketlerin rekabet avantajı için SA 8000 (Social Accountability-Sosyal Muhasebeleştirilebilirlik) adında işgören haklarının standart hale getirilmesi ve eşit ortamlar yaratılmasını amaçlayan yeni bir standart türü daha ortaya çıkmaktadır. Bu standart ILO Sözleşmeleri, Birleşmiş Milletler İnsan Hakları ve Çocuk Hakları Anlaşmaları üzerine oturtulmaktadır. SA 8000 içinde; işgörenlerin sendikalara serbestçe katılmalarının sağlanması, toplu sözleşmelerin yapılması, çocuk işgörenlerin kurallara bağlı çalıştırılması, işgören sağlığı ve iş güvenliğine ilişkin kurallar, çalışma saatlerinin haftada bir gün tatil biçiminde düzenlenmesi ve fazla mesaiye gönüllü katılım gibi standartlar bulunmaktadır (Noyan, 2007: s.139).

Türk çalışma hayatında, esnekliğin tanımı ve uygulamaları konusunda tam bir fikir birliği bulunmadığı için işgören kesimi de işveren kesimi de esnekliği birbirinden farklı tanımlamakta ve farklı anlamlar yüklemektedir. Esneklik kavramı sosyal taraflarca farklı boyutlarda değerlendirilmekte, diğer bir ifade ile sosyal tarafların esnekliğe bakış açıları da farklı olmaktadır. İşçi kesimi açışından bakıldığında; işgören kesimi ve üyelerin ekonomik sosyal hak ve çıkarlarını korumak ve geliştirmek, onların çalışma şartlarını iyileştirmek için uğraşan işgören sendikaları genel olarak esneklik ve esnek çalışma şekillerine pek olumlu yaklaşmamaktadırlar. Esneklik ile ilgili işgören sendikalarının görüşleri genel olarak şöyle açıklanabilir (Karakoyun,2007: s.45-46):

- ❖ Özellikle esnek çalışmanın ortaya çıktığı 1970’li yıllarda esneklik hususundaki belirsizlikler nedeniyle işgören sendikalarının tutumları sert olmuştur. Zamanla sendikaların esnek çalışma hakkındaki görüşlerinin, daha ılımlı olmaya başlandığı görülmüştür. Bunun nedeni teknolojik gelişmelerin esnek çalışmayı gerekli kıldığını ve esnek çalışmanın işgörenlere sakıncasından çok faydasının olduğunun sendikalar tarafından kabul edilmesidir. Ayrıca beyaz yakalı sendikalar mavi yakalı sendikalara göre, esnekliği daha çok desteklemektedirler. Çünkü esnek çalışmanın uygulanma alanı imalat sanayine göre, hizmet sektöründe daha fazla olmaktadır.
- ❖ Sendikaların esnek çalışmaya karşı gelmesinin diğer bir nedeni de, esnek çalışmanın haftalık çalışma sürelerinin kısalmasına alternatif olacağı ve engelleyebileceği şüphesidir. Sendikalar yıllardan beri çalışma sürelerinin kısalması için uğraşmış, toplu



iş sözleşmeleri ile bunu sağlamaya çalışmıştır. Böylece işgörenlerin yaşam standartlarının artırılması ve bir istihdam politikası olarak işsizliğin azaltılması hedeflenmiştir.

- ❖ Sendikalar fazla mesainin azalması sebebiyle de, esnek çalışmaya pek olumlu bakmamaktadırlar. Çünkü fazla mesai ücreti işgörenler için önemli bir gelir kaynağını oluşturmaktadır.
- ❖ Ayrıca sendikalar tarafından, esneklik ve esnek çalışma ile işletmelerde yönetimin güçleneceği, idarenin kontrolünün artacağı, sendikaların ve toplu iş sözleşmelerinin etkinliğinin azalacağı iddia edilmektedir.
- ❖ Sendikalara göre, esnek çalışmada bulunanlar ile özellikle kısmî süreli çalışanlarla tam süreli çalışanlar arasında eşitsizlikler olmaktadır. Kısmî süreli çalışanların çalışma şartları daha kötü olmakta, ücretleri daha düşük ve meslekteki ilerleme imkânları daha az bulunmaktadır. Sosyal sigorta ve sosyal yardımlardan yararlanmaları tam gün süreli çalışanlara göre daha zor olmaktadır.
- ❖ İşçi sendikalarının esneklik kavramına yönelik değerlendirmeleri arasında kuralsızlaştırma kavramının da sıkça vurgulandığı gözlenmektedir: “Bugün esneklik uygulamaları kapitalizmin sosyal devlet olma özelliğini becerememiş ülkelerde her zaman ve acımasızca kuralsızlaştırma düzeyinde uygulanmıştır”. Esnekliğin bir alanı olan yeni organizasyon sistemleri ile kuralsızlıkla kurallılık getirilmek istenmektedir”.
- ❖ Bazı görüşlerde de esneklik, sendikasızlaştırma ve daha kolay işten çıkarma ile özdeşleştirilmektedir. Ayrıca, işgören sendikaları “esnekliğin işverenler tarafından reel ücretlerin azalması maksadıyla kullanılan bir slogan ve olduğunu” belirtmektedir.

İşçi kesiminin görüşlerini özetlemek gerekirse; “Esneklik, toplu pazarlık ile elde edilen hakları zayıflatmakta ve güvenden yoksun bazı istihdam türlerini teşvik edip yaygınlaştırmaktadır. Ayrıca, esneklik, işte eşitsizliğin artmasına, ücretlerin, istihdam güvencesinin ve sosyal güvenlik açısından korunmanın azalmasına, iş yoğunluğunun artmasına ve sendikasızlaşmaya sebep olmaktadır.” İşçi sendikalarının esneklik ile ilgili

görüşlerine bakıldığında, esnekliğin işgörenler ve işveren sendikaları için zararlı sonuçları olduğu şeklinde bir kanı oluşabilir. Oysa esneklik işverenler için olduğu kadar işgörenler için de pek çok faydalı yanlarının olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca esnekliğin, işgörenlerin ve işverenlerin asla ve asla vazgeçemeyecekleri ve karşısında duramayacakları bir olgu olduğunu belirtmek gerekir. Dolayısıyla, burada gerek işgörelere ve gerekse işgören sendikalarına düşen görev, çağımızın bir gerçeği haline gelmiş olan esnekliğe karşı olumlu yaklaşmak, kendilerini eğitmek ve gelecekteki hedeflerini de buna göre çizmek olmalıdır (Karakoyun, 2007: s.47).

İşçi kesiminin görüşlerinden sonra, işveren ve örgütleri açısından esneklik şöyle açıklanabilir. İşverenler esnekliğin; küreselleşen dünyada artan fiyat ve kaliteye dayalı rekabetin kaçınılmaz bir gerekliliği olarak ifade etmektedir. Esnek çalışmanın uygulanmasıyla, işgörenlerin verimliliklerinin artacağını, işe gelmemeler ve gecikmelerin azalacağını, üretim araçlarının tam kapasiteyle kullanılacağını, maliyetlerinin azalacağını, işgören temininin kolaylaşacağını ve işgücü devrinin azalacağını ve bütün bu faktörlerin de, işletmenin verimliliği ve rekabet gücünü artıracaklarını düşünmektedirler (Karakoyun, 2007: s.48).

Bir işveren kuruluşu olan MESS'in genel hatlarıyla konuya yaklaşımı şöyledir: "Ülkemizdeki katı iş hukuku mevzuatı esnekleştirilerek, üretim faktörleri ve çalışma süreleri daha verimli kullanılmalıdır. Küreselleşen rekabet ortamında katı mevzuatlar bırakılmalı, yeni üretim ve yönetim teknikleri uygulanmalıdır. Değişen teknoloji ve üretim yöntemlerine uyum sağlayabilmesi için insan gücü esnek kullanılmalıdır." TİSK ise; "Mevcut çalışma hayatını düzenleyen kurallar iş piyasasının ihtiyaçlarını karşılar nitelikte değildir. Bu durum çalışma hayatında daha az kural, daha az mevzuat, buna karşın daha çok esneklik, daha çok serbestî olarak ifade edilen esneklik arayışlarını da beraberinde getirmiştir. Bu düşünceden hareketle, ücrette esneklik, ücret dışı işgücü maliyetlerinde esneklik, fonksiyonel esneklik, iç esneklik, çalışma saatlerinde esneklik, bugün çalışma hayatımızın en çok üzerinde durduğu konulardır." şeklinde yaklaşımını ortaya koymaktadır TİSK tarafından, çalışma hayatında esnekliğin, ülkelerin işsizlik sorununa çare bulmak, istihdamı artırabilmek açısından büyük önem taşıdığı, ifade edilmektedir. Yine TİSK'e göre esneklik kavramı, devletin işgören-işveren ilişkilerinde daha az rol oynamasını, çalışma mevzuatının katı ve ayrıntılı hükümlerinden arındırılmasını, sosyal taraflara toplu

iş sözleşmelerini ve hizmet akitleriyle çalışma şartlarını düzenleme serbestisi tanınmasını öngörmelidir. Türkiye’deki büyük bir işveren grubu olan Koç topluluğu ise esnekliği, dünyayı ve Türkiye’yi çevreleyen kıyasıya rekabetle baş edebilmenin ve aşabilmenin stratejik aracı olarak benimsediğini belirtmektedir. Sabancı grubu da, 1995 yılında ekonomik kriz nedeniyle aşırı stokların olduğunu ve taraflarla anlaşmaya varılarak özellikle otomotiv-metal-tekstil işkollarında geçiş dönemi uygulamaları ile hukukun önüne geçildiğini belirtmiştir. Yine Temsa Otomotiv ve iş makinelerinde ekonomik krizin atlatılması yönünde sendika ve işgörenler ile anlaşarak ücretsiz izin, münavebeli çalışma gibi esnek çalışma yöntemlerinin uygulandığı vurgulanmaktadır (Noyan, 2007: s.134-136).

İş hukukunda esnekliği savunan işveren temsilcilerine göre; küreselleşme, ülkeler arasındaki ekonomik entegrasyonlar, ihracata dayanan büyüme programları sonucu oluşan sert rekabet şartları artık sadece işgörenin korunması anlayışından uzaklaşılması işgören ve işyerinin birlikte düşünülmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. İşyerinin korunması işgörenin de korunması demek olacaktır. Esnekleşme ile işsizlik giderilecek, işyerlerinde endüstriyel demokrasi yerleşecek, kalite artacak, iş doyumu sağlanacak, İşçinin yaratıcı gücü ortaya çıkarılacak, çalışanların inisiyatifleri artacak ve işe yabancılaşma ortadan kalkacaktır.

Özet olarak Türkiye’de işverenler özellikle sendikaların gücünün azaldığı, dayanışma grevlerinin yasaklandığı, atipik istihdam türlerinin yaygınlaşmasıyla çalışma hayatında esneklik koşullarının güncel hale geldiğini belirtmektedirler. İşverenlere göre; küreselleşen rekabet ortamında katı mevzuatlar bırakılmalı, yeni üretim ve yeni yönetim teknikleri uygulanmalıdır. Çünkü esneklik, işgörene zamanını daha iyi kullanma imkânı sağlarken, işveren açısından da düşük maliyet, verimlilik, kalite ve uluslararası rekabet edebilme avantajı sağlamaktadır (Karakoyun, 2007: s.49).

## **1.8 Türkiye’de Esnek Çalışma ile İlgili Yasal Çerçeve**

“1971 yılında yürürlüğe giren 1475 sayılı İş Kanunu’ndaki hükümlerin bir çoğu; günümüz çalışma hayatının çok gerisinde ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmeler karşısında son derece katı ve tarafların anlamalarına imkan tanımayan düzenlemeler içermekteydi. Hem işgören, hem işveren, hem de ülke ekonomisi açısından yararlı

olabilecek bir kısım uygulamalar söz konusu hükümler nedeniyle hayata geçirilememekte, bu durum ülkemiz çalışma hayatı açısından büyük bir engel oluşturmaktadır”( TİSK,1999: s.43). Türk Çalışma yaşamı açısından 2003 yılında köklü bir gelişme olmuştur. Bu gelişme, 1475 sayılı iş kanununu kaldırılarak, yerine halen yürürlükte olan 4857 sayılı yeni kanununun getirilmesidir. Çalışma yaşamının düzenlenmesinde önemli bir yeri bulunan iş kanununa ilişkin sosyal taraflarca yapılan değerlendirmelerde; işverenler olumlu yaklaşırken, işgören sendikalarının ise pek olumlu oldukları söylenemez (Turan, 2005: s.106).

2003 yılında yürürlüğe giren 4857 sayılı iş Kanununun en belirgin yönü, kısmi süreli çalışma, çağrı üzerine çalışma, haftalık çalışma süresinin günlere bölünmesi, telafi çalışması, kısa çalışma ve geçici iş ilişkisi gibi yeni ve esnek çalışma biçimlerini ve esnek iş sürelerini mevzuatımıza kazandırmasıdır (Köstekli,2008: s.56). Esnek çalışma türlerinden en yaygın olanı, *Part Time* çalışma olarak bilinen *Kısmi Çalışma* bu yasanın 13. maddesiyle yasal dayanağa kavuşmuş ve işverenlere bu yönde hizmet akdi yapma serbestisi getirilmiştir. “Kısmi süreli çalışmalar için kesin bir zaman sınırı konmamış, bununla beraber haftalık çalışma süresinin, tam süreli iş sözleşmesiyle çalışan emsal işgörene göre önemli ölçüde daha az belirlenmesi kriteri esas alınmıştır. 4857 sayılı kanunun 14.maddesiyle ise, kısmi süreli çalışmanın özel bir türü olarak işgörenin devamlı olarak işyerinde bulunmasını gerektirmeyen bazı işlerin yaptırılmasına yönelik, *Çağrı Üzerine* çalışma sistemi getirilmektedir. Yine bu yasanın 7.maddesinde, *Ödünç İş İlişkisi* ile ilgili yapılan düzenlemeye göre; işveren, devir sırasında işgörenin yazılı rızasını almak koşuluyla işgörenlerini aynı holding bünyesinde veya aynı şirketler topluluğu içerisinde başka bir işverene iş görme edimini yerine getirmek üzere geçici süreyle verebilecektir. Bu halde iş sözleşmesi devam etmekle beraber, işgören bu sözleşmeye göre üstlendiği işin görülmesini, iş sözleşmesine geçici iş ilişkisi kurulan işverene karşı yerine getirmekle yükümlü olur (Turan, 2005: s.114).

Türkiye’de kısmi süreli çalışmanın halen, daha çok nitelik gerektirmeyen işlerde, mağaza, süpermarket ve geç saatlere kadar açık kalan hizmet sektöründeki işyerlerinde tercih edildiği gözlemlenmektedir. Ülkemizde kısmi süreli çalışmanın öğrencilerin ve genç çalışanların tercih ettiği bir çalışma biçimi olduğu söylenebilir. Ancak genel olarak kısmi süreli çalışma biçimleri iş gücü içinde gençlerin, kadınları ve yaşlıların ilgisini çeken bir

çalışma biçimidir. Özellikle kadınların işgücüne katılımında esnek çalışmanın çok etkisi vardır (Özer, 2006: s.97).

4857 sayılı iş kanunu 63.madde ile 45 saatlik haftalık çalışma süresi korunmakla birlikte haftalık çalışma süresinin iş günlerine eşit ölçüde bölünmesi ilkesi esnekleştirilmektedir. Diğer bir ifadeyle haftalık çalışma süresinin haftanın çalışılan günlerine eşit dağılması zorunluluğu kaldırılmıştır. Buna göre; tarafların anlaşması ile haftalık normal çalışma süresi, iş yerlerinde haftanın çalışılan günlerine, günde on bir saati aşmamak koşulu ile farklı şekilde dağıtılabılır. Ancak bu durumda da, iki aylık “Denkleştirme Süresi” içinde işgörenin haftalık ortalama çalışma süresi, normal haftalık çalışma süresi olan 45 saati geçemeyecektir. Kanunun dikkati çeken diğer bir özelliği de getirdiği tepki düzenlemeleridir. Tepki düzenlemelerine iş sürelerinin esnekleştirilmesi kapsamında mevzuatımıza yeni giren “Kısa Çalışma” ve “Telaflı Çalışması” gösterilebilir. Telaflı çalışması bugüne kadar iş kanununda düzenlenmemesine rağmen çalışma yaşamında çok sık rastlanılan bir uygulamaydı. Yeni iş kanununda çalışma süreleri kapsamında “Fazla Çalışma” kavramı ile ilgili olarak eski durumdan farklı bir düzenlemeye gidilmiştir. Fazla çalışma, kanunun 41, 42 ve 43. maddelerinde düzenlenmiştir. Bu maddeler gözden geçirildiğinde fazla çalışma ve fazla süreli çalışma ayrımına gidildiği görülmektedir. Fazla çalışmalar artık günlük değil, sadece haftalık çalışma süresini aşan çalışmalar olarak kabul edilmektedir. 4857 sayılı yasada, fazla çalışma ve fazla süreli çalışmaların belirlenmesinde haftalık en çok 45 saati aşan çalışmaların, fazla çalışma olarak değerlendirileceği hükme bağlanmıştır (Turan, 2005: s.117-118).

4857 sayılı iş yasamızın genel hükümler içinde yer alan, tanımlar kısmının en önemli düzenlemesi, asıl işveren ve alt işveren ilişkisinin işyerinde yürütülen mal veya hizmet üretimine ilişkin, yardımcı işlerde veya asıl işin bir bölümünde olmasını “Alt İşveren” kullanılmasını mümkün kılmıştır. Yasa, işletmenin ve işin gereği ile teknolojik ilişkilerin kurulabileceğine izin verilerek taşeron kullanımının uygulamada kötüye kullanılmasının önüne geçilmek istenmiştir. 4857 sayılı kanunun 2. maddesinin 6 ve 7. Fıkralarında, alt işveren ile asıl işveren ilişkisi tanımları şu şekilde yapılmıştır. Bir işverenden, işyerinde yürüttüğü mal veya hizmet üretimine ilişkin, yardımcı işlerinde veya asıl işin bir bölümünde, işletmenin ve işin gereği ve teknolojik nedenlerle, uzmanlık gerektiren işlerde, iş alan ve bu iş için görevlendirdiği işgörenlerini sadece bu işyerinde

aldığı işte çalıştıran, alt işveren ile iş aldığı işveren arasında kurulan ilişkiye “*Asıl İşveren-Alt İşveren İlişkisi*” denir. Bu ilişkide, asıl işveren, alt işverenin işgörenlerine karşı o işyeri ile ilgili olarak bu kanundan, iş sözleşmesinden veya alt işverenin taraf olduğu toplu iş sözleşmesinden doğan yükümlülüklerinden alt işveren ile birlikte sorumludur ( Korkmaz, 2007: s.46).

### **1.9 Rekabet Gücü ve İstihdam Açısından Esnekliğin Yararları**

Günümüz ülkelerinin ekonomik gündemlerindeki en önemli konularından biri uluslararası rekabete uyum sağlayabilme ve avantaj yakalayabilmektir. Bu hedefe ulaşmanın da en etkin yollarından biri esneklik kavramından geçmektedir. Uluslararası piyasalarda yaşanan şok gelişmeler, üretim faktörlerinin de değişmesine sebep olmaktadır. İşletmelerin varlıklarını sürdürme ve rekabet etme şansları, fiyat dalgalanmalarına ve maliyetlerdeki değişmelere en çabuk ve kolay bir şekilde uyum sağlamalarına bağlıdır. İşletme açısından ise, maliyetlerin düşürülmesi ve rekabet koşullarına adapte olunabilmesi için, iş organizasyonlarının mümkün olduğu ölçüde esnek düzenlenebilmesine ihtiyaç vardır (Korkmaz, 2007: s.10-11).

Esnek çalışma ihtiyacı, küreselleşmeyle beraber yoğun rekabet ortamında ortaya çıkmış ve gelişmiştir. Bu çalışma biçiminin bu süreçte özellikle sermayenin ihtiyaçlarından doğduğu noktada görüş birliği hakimdir. Bu sebeple büyük işletmeler üretim maliyetlerini düşürmek, yeni pazarlar bulmak, hatta üretime devam edebilmek noktasında yeni arayışlar içine girmişlerdir. 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 (Çelenk, 2008:s.65).

Esnek çalışma biçimlerinin geliştirilmesi ile hem işletmelerin piyasadaki değişikliklere sorunsuz bir şekilde uyum sağlamaları, hem de artan maliyetleri dengelemek vasıtasıyla rekabet güçlerini korumaları mümkün olabilecektir. Diğer yandan esnek çalışma, esnek üretim ihtiyaçlarının kaçınılmaz sonucudur. Üretimin esnekleşebilmesi için, işgücünün de esnekleşmesi gerekir. İşgücü hem nitel hem nicel anlamda esnek olabilmelidir. İşletmelerin rekabet gücünü koruyan, teknolojik gelişmelerin zorunlu kıldığı esneklik, istihdamı teşvik etmekte ve işsizliği azaltıcı bir rol oynamaktadır. Bu imkânın karşıtı ise ya verimsiz çalışmaya devam ya da iş akdinin feshidir (Korkmaz,2007:s.11).

Esnek çalışma dalgalanmalara uyum sağlayabilme yeteneğinin önemli ve etkili bir aracı olarak gelişmiş ülkelerde yaygın bir şekilde uygulanmaktadır. Çalışma sürelerinde 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 (Çelenk, 2008:s.65-66).

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. 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. 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. Bu nedenle esnek çalışma gelişmiş ülkelerde etkili ve hızlı uygulanabilen bir istihdam aracı olarak da değerlendirilmektedir. Esnek çalışma, işletmelerin rekabet gücünü korumayı ve çalışanların işini korumayı hedeflerken, çalışanların sosyal yaşamlarının da geliştirilmesine imkan tanımaktadır (Çelenk, 2008:s.66).

Avrupa’da 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. 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 işletmeler hem de işgücünden vardır. İşletmelerin esneklik uygulamaları yönündeki talepleri, rekabet koşulları, yüksek maliyetler, istihdamda süreklilik, ekonomik kriz ve darboğazlar sebebi ile işyerlerinin devamlılığı gibi daha birçok faktörlerden dolayı artmaktadır. Esnek çalışmayı uygulayan ülkeler ve işletmeler için esneklik bir rekabet gücü ve başarı faktörüdür (Çelenk, 2008:s.66).

## 2. İŞ GÜVENCESİ

1970’lerin sonlarından beri, ekonomik gerilemeler, endüstriyel yeniden yapılandırmalar, teknolojik değişimler ve yoğun küresel rekabet çalışmanın niteliğini önemli ölçüde değiştirmişlerdir. Birçok sanayileşmiş ülkedeki kurumlar, işgücü masraflarını azaltmak ve rekabetçiliği artırma girişimlerinde, yeniden yapılandırma, işten çıkarma ve “çalışan sayısını değiştirme” yollarına başvurmuşlardır. Kurumsal açıdan bakıldığında, fonksiyonel ve sayısal esnekliğe sahip birçok şirket için, değişen ortama uyum sağlama gereksinimi doğurmuştur. Bireysel açıdan bakıldığında ise, bazı bireyler esnekliği olumlu olarak değerlendirmesine rağmen, negatif sonuçları açıktır ve bu sonuçlar psikolojik literatüre yön vermektedir. Milyonlarca çalışan işten çıkarılmış, bazıları gönülsüz olarak part-time çalışmaya başlamış, bazıları geçici istihdam sözleşmeleri imzalamış veya “kendilerine çalıştıran kurum ve işyerleri hakkındaki görüşlerinde istemsiz bir değişiklik yaşamıştır”. Birçok işgören için son yirmi yılda iş yaşamında tanık olunan değişiklikler, işlerinin niteliği ve geleceğine ilişkin güvensizlik hissi yaşamalarına neden olmuştur (Sverke ve Hellgren, 2002: s.24).

Birçok batı ülkesinde gittikçe daha çok çalışan işlerini kaybetme endişesi taşınmaktadır. İş güvencesi, gittikçe büyüyen kamusal bir meseledir ve bu meseleye ilişkin giderek artan sayıda çalışma yapılmaktadır. Genel anlamda, söz konusu literatür tartışmalı ve anlaşılabilir sonuçlara yol açmaktadır (Givord ve Maurin, 2004: s. 595). Günümüzde



gerek kamu gerekse özel sektör organizasyonlarında giderek artan şekilde görülen küçülme, yeniden yapılanma ve organizasyonel değişim ile birlikte esnek çalışma düzenlemeleri iş güvencesini önemle üzerinde durulması gereken konulardan biri haline getirmiştir. Ekonomik krizler sonucu kapanan işyerlerinin sayısı ve işten çıkarmalar artmış, pek çok çalışan işsiz kalırken, pek çoğu da, işsizlik tehlikesi ve iş güvencesizliği ile karşı karşıya kalmıştır. Özelleştirme ve taşeron uygulamaları da çalışanlarda iş güvencesizliği sorununun derinleşmesinde önemli etmenler olmuştur (Özerk ve Ünsar, 2009: s.107).

Ekonomistler, uzun süredir çalışanların iş güvensizliğine ilişkin algılarının önemli olduğunu, çünkü bu algıların ücretler, özellikle ev mülkiyetine ilişkin tüketim ve tasarruflar da dahil olmak üzere bir dizi ekonomik sonucu belirlediğini savunmaktadır. Diğer sosyal bilimciler ise, işgörenlerin psikolojik sağlığı ve aile ilişkileri üzerindeki etkiler gibi refaha yönelik işgören göstergelerine ilişkin iş güvensizliğinin etkisini vurgulamaktadır. İş güvencesi işgörenler tarafından da bir hayli önemsenmektedir. Bu nedendir ki İngiltere'deki sosyal ortaklık literatürü, iş güvencesi teminatları ile işgücünün esnek dağılımında işgörenler tarafından verilen tavizler arasında bir bağlantı kurmaktadır. Bu paketin altında yatan mantık, işgörenlerin artan üretkenliğin zorunlu iş kesintilerine yol açmayacağına dair bir çeşit teminat alması karşılığında şirketin esnek işgücü uygulamaları yoluyla rekabetçi bir avantaj elde edebilmesi sayesinde yönetim ile işgücü arasında yapılan takastır. Şayet başarılı olursa, bu durum iş güvenliği algılarını geliştirebilir fakat iş yoğunluğu, ücret memnuniyeti ve içsel iş tatmini gibi diğer yönlerden ne gibi etkilerinin olacağı açık değildir (Bryson, vd., 2009: s. 177–178).

İşçilerin iş güvencesi sunan politikalardan yararlanabildiği ikinci senaryo küçülme öncesidir. Yönetimin yeni istihdam uygulamaları ileri sürüp sürmediğine bakılmaksızın, işyerlerinin, ürün talebinde azalma nedeniyle veya daha büyük bir kurum içinde dahili olarak yapısal yeniden örgütlenmenin bir parçası olarak işgücü azaltımına gittiği zamanlar olacaktır. Bu tür durumlarda, işveren bazı görevlere son vermek, bazılarını ise elde tutmak isteyecektir. İş güvenliği politikaları genellikle zorunlu işten çıkarmaları güvence altına almaz. Söz konusu teklif işgücünün tamamına yapıldığında, işveren, doğal israf, kurum içi yeniden görevlendirme veya gönüllü işten çıkarma programları ile işgücünü azaltmaya çalışacaktır. İşveren, zorunlu işten çıkarmaların garanti altına alınmaması eksikliğine son verebilir fakat zorunlu işten çıkarmalar yapılmadan önce işgücü azaltımını gerçekleştirmek

için alternatif yöntemler arama taahhüdünde bulunur. Diğer durumlarda, zorunlu işten çıkarma kaçınılmaz olabilir fakat işveren elinde tutmayı düşündüğü kişilere yine de iş güvencesi garantisi verecektir (Bryson, vd., 2009: s. 180).

İş güvencesi kavramı, 1980'lerden bu yana yaygın bir şekilde araştırma konusu olmuştur. Çünkü iş güvencesi, birçok Avrupa ülkesi ve Amerika'da yaşanan işyeri kapanmaları, şirketlerin yeniden yapılandırma süreçleri ve geçici iş sözleşmelerindeki artış gibi temel değişikliklerden kaynaklanan oldukça yaygın sosyal bir olgu haline gelmiştir. Bunun sonucunda iş güvencesi, 1980'li yılların başından itibaren, üzerinde sistemli bir şekilde çalışılmaya başlanılan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Özerk ve Ünsar, 2009: s.106).

İş güvencesinin değişik tanımları mevcuttur. Ancak genel olarak bu tanımların ortak yanı, işgörenin işinin güvence altına alınmasıdır. Özellikle modern iş hukukunda iş güvencesi, işgörenin iş ilişkisinin devamlılığının korunması ve buna bağlı olarak, gelirden sürekliliğin sağlanması anlamına gelmektedir. Günümüzde iş ilişkisinde tarafları eşit kabul eden geleneksel anlayış giderek terk edilmekte ve işgörenin iş sözleşmesinin herhangi bir nedenle son bulması riskine karşı işgöreni işverenden daha çok koruma altına almaktadır. İş güvencesi, sadece işverenin fesih serbestisinin haklı ve geçerli sebeplerin varlığı halinde sınırlandırılması ile değil, aynı zamanda haklı ve geçerli sebepler olmadan yapılmış fesihlere bağlanan hukuki, idari ve cezai sonuçlarla da sağlanmaya çalışılmıştır.

## **2.1 Güvence Kavramı ve Güvence Türleri**

Güvence insani bir gereksinimdir ve bireylerin yaşamlarını kontrol etmeleri anlamına gelmektedir. Bu anlamda, güvence özgürlük ve özerklik için gerekli temel koşuldur. Güvencesizlik ise, haksızlığın ve eşitsizliğin kaynaklandığı biçimlerden biridir (Temiz, 2004: s.59). Güvence aynı zamanda; insana yakışır ücret, yaşam boyu öğrenmeye erişim, çalışma koşulları, adil olmayan işten çıkarmalara ve ayrımcılığa karşı korunma, işinden olma halinde destek ve iş değiştirirken kazanılmış sosyal hakların aktarılması ile ilgilidir (Gündoğan,2007: s.27).

Günümüzün hızla değişen istihdam koşulları önemli riskleri beraberinde getirmektedir. Bu risklerin artması güvencesizliği de arttırmaktadır. Çünkü ortaya çıkan bu riskler salt işsizlikle sınırlı kalmamakta, aynı zamanda çalışılmasına rağmen, iş ve gelir güvencesizliğine neden olabilmektedir. Güvencesizliğin kaynakları, iş süreci üzerinde kontrolün kaybedilmesi ya da azalması, statü ve gelirden yükselme olasılığının olmaması ya da azalması, aynı gelir düzeyi için daha çok çalışılmasının gerekmesi, geleneksel ücret artışlarının azalması, işi tamamlayabilme yeteneğinin yitirilmesi ve sonuçlara ilişkin belirsizliğin artması şeklinde ifade edilebilir. Böylece, bireyin iş süreci üzerindeki kontrolünü kaybetmesi güvencesizlik riskini arttıracaktır. Güvencesizlik, çalışmadan kaynaklanan belirsizliğin artması veya değişkenliğin artması halinde yoğunlaşacaktır. İşte kalınan süre güvencesizliğin bir ölçütüdür. İşte kalma süresi azaldıkça güvencesizlik artmaktadır. Bu nedenle iş güvencesizliği özellikle çok kısa süreli işlerde çalışanlar arasında oldukça yüksektir. Aynı şekilde işte kalınan sürenin çok uzun olması da çalışanlar açısından iş güvencesizliğini arttırmaktadır. Çünkü çalışma yaşamında 20 yıl ve üzerinde deneyim sahibi olanların yeni teknolojilere ve yeni üretim tekniklerine uyum sağlayabilmeleri oldukça güç olmaktadır. Güvencesizlik, işin kaybedilmesi durumunda yeni bir iş bulmanın güçlüğü ya da işsiz kalmadan kaynaklanan endişenin de bir yansımasıdır. Bireyin iş veya ücret konusunda daha iyi koşullar elde etmesinin engellenmesi ile ilgili endişeleri yansıtmaması bakımından da önem taşır. Üstelik insanların işlerini kaybetmeleri ile ilgili endişeleri yalnız iş kaybı olasılığına değil, aynı zamanda bu olayların sonuçlarına da bağlıdır (Temiz, 2004:s.60).

Güvence, herkese iş ve gelir güvencesi anlamı taşıyan sosyal koruma alanında da ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, sosyal korumanın yokluğunun sonuçlarına katlananlar, çalışanlar ve aileleridir. Bununla birlikte çalışanların hak ve güvenceden yoksunluğu bizzat işletmelerin çıkarlarına aykırı olabildiği gibi toplum üzerinde de önemli etkiler yaratabilir. Sosyal korumadan yoksunluk salt çalışanı değil, aynı zamanda toplumu da etkilemesi bakımından güvencesizliği yaygınlaştırmaktadır. Güvenceli istihdam yapısından güvencesiz istihdam yapısına geçiş salt çalışanlarla ilgili değil, aynı zamanda uzun vadede işletmelerin varlığı ve sürekliliğiyle de ilgilidir. Bu nedenle, iş güvencesizliğine karşı çalışanların verdiği tepki, işletmenin etkinliğinde olumsuzlukla sonuçlanabilmektedir. Çalışanların iş ve gelir güvencesizliği aynı zamanda işgücü piyasasının kurumları ile de yakından ilgilidir. Güvencesizlik, işsizlik yardımlarının daha yüksek olduğu, toplu

pazarlık kapsamının daha geniş olduğu ve toplu pazarlığın daha merkezi bir yapıda olduğu ülkelerde önemli ölçüde düşüktür. Toplu pazarlığın kapsamının daha geniş olması ve toplu pazarlığın daha merkezi olması, sendikaların güvencesizliğe karşı üyelerini koruma yeteneğinin bir yansımasıdır (Temiz, 2004:s.60-61).

Güvence; sanılanın aksine kişinin işini koruma garantisinin ilerisinde bir anlam ifade etmektedir. Bu kavram çalışanları, çalışma hayatları boyunca ilerlemelerini sağlayacak becerilerle donatmayı ve hem mevcut işlerini korumayı hem de piyasada yeni iş olanakları bulmalarını sağlamayı içermektedir. Yine işgücü piyasasındaki geçişleri kolaylaştırmak üzere uygun işsizlik yardımlarının ve tüm çalışanlara eğitim fırsatları sağlanmasını, belirli bir ücret alt sınırının belirlenmesini ve kişinin işini yaparken sağlığına bir zarar getirmeyecek uygun çalışma ortamının oluşturulmasını da kapsamaktadır. Yani güvence denilince bahsedilen, genel kanının aksine, sadece iş güvencesi değildir. Bu bakımdan çalışma hayatı içinde güvencenin farklı boyutları olduğu artık anlaşılmış ve konuyla ilgili çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Özellikle ILO “Sosyoekonomik Güvence Programı” kapsamında, çalışma hayatında güvencenin boyutları üzerinde durulmuştur. Kavramın genel olarak 7 formu şu şekilde tanımlanmıştır (Sağlanmak,2010: s.50):

1. İşgücü piyasası güvencesi (Labour market security)
2. İstihdam güvencesi (Employment security)
3. İş güvencesi (Job security)
4. İş güvenliği (Work security)
5. Yetenek geliştirme güvencesi (Skill reproduction security)
6. Gelir güvencesi (Income security)
7. Temsil güvencesi (Representation security)

Tangian’a göre (2005); esneklik-güvence kesişimi iki farklı açıdan düşünülebilir. Birincisi, sosyal ortaklar arasında en iyi duruma getirilecek olan takas olarak, ikincisi ise esnek çalışanlar için bir tür sosyal güvence türü olarak. Ancak ilk görüş mevcut tartışmada hakim durumdadır (11). Wilthagen’e göre ise güvencenin; *iş güvencesi*, *istihdam güvencesi*, *gelir güvencesi* ve *kombinasyon güvencesi* olmak üzere dört tipi bulunmaktadır. Bunlar (Gündoğan, 2007: s.24):

**İş güvencesi:** Aynı işte kalabilme güvencesidir. “İş güvencesi, işin korunmasını, aynı işte kalabilme güvencesini ifade etmektedir. Geniş kapsamlı bir tanımlamaya göre, iş sözleşmesinin geçerli bir sebebe dayanmaksızın işverence feshine karşı işgörenin korunması yani, işverenin fesih hakkının sınırlandırılmasıdır. İş güvencesi ile amaçlanan, işgörenin iş ilişkisinin devamlılığının ve ailesinin geçim kaynağını oluşturan gelirinde (ücretinde) sürekliliğin sağlanmasıdır. İşçiye böyle bir güvence sağlanması işgören ile işveren arasındaki iş ilişkisinin her ne olursa olsun sürdürülmesi anlamını taşımamaktadır. İş güvencesi ile sağlanmak istenen, işgörenin sahip olduğu işi koruyabilmesi ve işine keyfi olarak son verilmesi olanağının kaldırılmasıdır veya en azından belirli koşullar altında bu olanağın kaldırılmasıdır” (Köstekli, 2009: s.17).

Toplu sözleşmelerin iş güvencesine katkıda bulunan diğer bir özelliği de azaltılmış iş kapasitesi ile çalışanlar için yaratılan sözde hafif işlerdir. Bu, toplu sözleşmelerin çeşitli sosyal bölümleri içermektedir; örneğin, yaşlı çalışanlara az çalışma saati sunan kıdem planları vb. (Andersen ve Mailand, 2005: s.18).

**İstihdam güvencesi:** Aynı işveren ya da farklı bir işverene bağlı olarak istihdam edilebilme güvencesidir. “İstihdam güvencesi, kişinin -aynı ya da farklı iş yerinde-istihdamının devam ettirebilmesi demektir. Kişinin “istihdam edilebilme güvencesi” şeklinde özetlenebilen istihdam güvencesinin iş güvencesinden farkı ise, aynı işverenle çalışmanın gerekli olmayışıdır. Günümüz esnek çalışma modelleri ve bu çalışmanın konusu olan “güvenceli esneklik” uygulamaları içerisinde iş güvencesi kavramı, yerini giderek istihdam güvencesi anlayışına bırakmaktadır. Artık garanti altına alınması gereken iş değil; işgücü piyasasında hemen bir iş bulabilme durumudur (Sağlanmak, 2010).

**Gelir güvencesi:** Gelir güvencesi bireyin yaşamını bağımsız sürdürebilmesi için en temel güvence türüdür. Bu anlamda, hem yeterli düzeyde olması, hem de sürekliliği esastır. Gelir güvencesi, bireyin öngörülen gereksinimleri, beklentileri ve istemleriyle uyumlu ve uygun bir gelirin sürekliliği olarak ifade edilebilir. Bireyin geliri mevcut çalıştığı işten sağladığı kazançtır. İş, sağladığı gelir ile iş dışı yaşamın maddi temelini oluşturmakta, özel yaşamın şekli ve boş zamanları şekillendirme biçiminin de önemli bir belirleyicisi olmaktadır. Standing’e göre gelir güvencesi; asgari ücret mekanizması, ücret endeksleme, kapsamlı sosyal güvenlik sistemi ve kademeli vergiler aracılığıyla gelirin korunmasıdır. Bu nedenle

gelir güvencesi yalnızca istihdam güvencesi ile bağlantılı değildir. Aynı zamanda bu güvenceyi destekleyecek devlet ve işveren bu noktada önem arz etmektedir. Gelir güvencesi, devletten, şirketlerden ve ailelerden yapılan transferlere de bağlıdır. Gelir güvencesi, bireyi ve bakmakla yükümlü olduğu aile üyelerini yoksulluktan koruma etkisi nedeniyle oldukça önemlidir. Yaşam boyu çalışan her bireye koşulsuz olarak sağlanacak olan gelir güvencesi, yoksulluğa karşı korumak için yeterli ya da yetersiz olmasına bağlı olarak farklı anlamlar içerecektir (Gezegen, 2010: s.7).

Gelir güvencesi, işsizlik, hastalık, kaza vb. durumlarda gelirin korunmasıdır. “Bireyin ve ailesinin yaşamını insanca sürdürebilmesi için gereken gelir düzeyinden yoksunluk güvencesizliğin diğer boyutunu oluşturmaktadır. Gelir güvencesi, bireyin öngörülen gereksinimleri, beklentileri ve istemleriyle uyumlu ve uygun bir gelirin sürekliliği olarak ifade edilebilir. Gelir güvencesi bireyin yaşamını bağımsız bir biçimde sürdürebilmesi için en temel güvence biçimini oluşturur. Bu anlamda, hem yeterli düzeyde, hem de sürekliliği esastır. Gelir güvencesi, bireyi ve bakmakla yükümlü olduğu aile üyelerini yoksulluktan koruma etkisi nedeniyle oldukça önemlidir. Yaşam boyu çalışan her bireye koşulsuz olarak sağlanacak olan gelir güvencesi, yoksulluğa karşı korumak için yeterli ya da yetersiz olmasına bağlı olarak farklı anlamlar içerecektir” (Temiz, 2004:s.60).

Gelir güvencesi ile ilgili önemli bir uygulama *asgari ücrettir*. Kanunla belirlenmiş bir asgari ücret, çalışanlar için gelir güvencesi sağlamaya yönelik bir adımdır. Ancak, unutmamak gerekir ki, asgari ücretin enformel sektörde istihdam edilen kesim için koruyucu olamaması ya da günümüz esnek çalışma modelleri için uygulanabilir olmayışı, bu uygulamanın tek başına gelir güvencesi sağlaması bakımından yetersizliğine işaret eder. İşsizlik dönemlerinde de gelir güvencesinin korunmasına ilişkin uygulamalar göze çarpar. Bu uygulamalardan işsizlik ödemelerinin temel amacı, istem dışı işsizliğe karşı gelir güvencesi sağlamak ve işgücü piyasasını düzenlemektir. Beklenmedik riskler için, çalışan tarafından ya da onun adına yapılan sosyal sigorta ödemeleri, özellikle gelişmekte olan ülkelerde uygulanan ve gelir seviyesi düşük kişilere verilen ücretli kamu hizmeti işleri, sosyal destekler, işverenlere işgücü istihdam etmeleri için devletçe verilen yardımlar ve vergi indirimleri de gelir güvencesi sağlamaya yönelik uygulamalardandır. (Sağlanmak, 2010: s.67).

Gelir güvencesi, ücretli iş bulunamadığı durumlarda gelir elde etmeyi sürdürme güvencesidir. Danimarka'nın işgücü piyasasında, gelir güvencesi öncelikle nispeten yüksek işsizlik yardımları şeklinde sağlanmaktadır. Bu nedenle, toplu sözleşme sistemi işsizlik halinde gelir güvencesini sağlama açısından uygun değildir (Andersen ve Mailand, 2005: s.20).

**Kombinasyon güvencesi:** Çalışanın işle ilgili zorunluluklarıyla, özel ve sosyal yaşama dair zorunluluk ve sorumlulukların dengelenmesi ve bütünleştirilmesidir (Çakır, 2009: s.82). Kombinasyon güvencesi, ücretli istihdamı, diğer faaliyet türleri ve yükümlülükler ile birleştirebilme güvencesi ile ilgilidir. Danimarka açısından söz konusu güvenlik çeşitli izin planlamalarıyla fakat aynı zamanda da eğitim ve öğretim hakkı ile iş rotasyonu ile ilişkilidir. Kombinasyon güvencesi; bir süreliğine başka sivil faaliyetlerde bulunduktan sonra tekrardan olağan çalışma hayatına geri dönmeyi mümkün olduğu esnek bir işgücü piyasası yaratmaya yardımcı olmaktadır (Andersen ve Mailand, 2005: s.21-22).

OECD, güvenceyi; iş güvencesi, istihdam güvencesi, sosyal güvence ve bütünleştirilmiş güvence olmak üzere dörde ayırmaktadır. Yukarıda sözü geçen gelir güvencesi, OECD'nin tanımlamasına göre sosyal güvenliktir. OECD'ye göre sosyal güvenlik; çeşitli risklerle karşılaşan insanlara işsizlik sigortası, sağlık sigortası gibi sosyal sigorta kollarının yanında çeşitli vergi avantajlarının da sağlanması, çalışma hayatı boyunca kişilerin meslek hastalıkları/iş kazalarından korunması ve kişilere çalışamaz duruma geldiklerinde bir gelir güvencesi sağlanmasıdır. Kombinasyon güvencesi de "Bütünleştirilmiş güvence" ye karşılık gelmektedir. OECD bütünleştirilmiş güvenceyi, ücretli çalışma ile diğer sosyal sorumlulukların ve zorunlulukların bir arada iletilebilmesi olarak tanımlamaktadır. İş ve özel hayat arasındaki denge, iş ve aile hayatı arasındaki denge, yarı zamanlı emeklilik, esnek çalışma saatleri ve izin imkânları bu güvencenin konusunu oluşturmaktadır (Köstekli, 2009: s.19).

Biagi, geçmişte iş güvencesine daha çok fesih ihbarı ya da işten çıkarmanın gerekçesi açısından yaklaşıldığını belirtirken, yeni tarz güvenceyi, çalışanlara işgücü piyasasında başarılı bir şekilde rekabet etme olanağı veren önceden düşünülmüş önlemler olarak tanımlamaktadır. Biagi'ye göre, bu anlamda işgörenler için en iyi iş güvencesi biçimi, kendilerine iş hayatlarında geliştirecek uygun yetkinlikler elde etmektir. Bu

yaklaşımında iş güvencesi, uygun yetkinliklere sahip olma anlamına gelmektedir. Bu güvence türünü, yetkinlik güvencesi olarak adlandırmak mümkündür. İstihdam güvencesi, iş güvencesini de içine alan daha yüksek düzeyde bir koruma anlamına gelmektedir. İstihdam edilebilirlik güvencesi anlamına da gelen istihdam güvencesi, tek bir işverene bağlı olmaya gerek kalmaksızın çalışmanın sürdürülebilmesi olarak tanımlanmaktadır. Gelir güvencesi, işsizlik başta olmak üzere hastalık, kaza vb. riskli durumlara karşı işsizlik sigortası, sağlık sigortası, iş kazası ve meslek hastalıkları sigortası vb. sosyal sigorta kolları aracılığıyla gelirin korunmasıdır. Kombinasyon güvencesi ise, güvence boyutunda en ileri aşamayı temsil etmektedir ve çalışanın özel ve sosyal aktiviteleriyle işinin bütünleştirilmesi, bir başka ifadeyle, iş-özel yaşam dengesinin sağlanmasıdır (Köstekli, 2009: s.19).

Auer, güvenceyi, iş güvencesi, istihdam güvencesi ve işgücü piyasası güvencesi olmak üzere üç başlık altında toplamaktadır. Auer, farklı olarak, iş güvencesinin istihdam güvencesine, dönüştüğünü, istihdam güvencesinin ise hızlı bir biçimde işgücü piyasalarının güvencesine doğru evrilmekte olduğunu savunmaktadır. Auer'e göre olması gereken, işgücü piyasası güvencesidir. Zira, iyi işleyen, güvenli ve rekabetçi işgücü piyasaları, sürdürülebilir kalkınmanın ve refahın vazgeçilmez ön koşuludur. Geleceğin çalışma dünyasına ilişkin öngörülerde de, bu tür işgücü piyasalarına sahip toplumlar damgasını vuracaktır. Auer'in iş güvencesi kavramından kastettiği, işin ya da görevin korunması, yani aynı işte kalabilme güvencesidir. Doğası gereği, bu güvence tek bir işverenle sağlanmaktadır. İş güvencesinin ikinci ileri aşaması olan istihdam güvencesi, işin ya da görevin korunmasıdır, ancak bunun aynı işverenle olması gerekmemektir. Üçüncü ve son aşama olan iş gücü piyasası güvencesinde ise, işin korunması, işgücü piyasası politikaları ve sosyal haklar birlikte devreye girmektedir. Bu aşama, esneklik-güvence denge noktası olarak ifade edilebilir (Köstekli, 2009: s.18).

## **2.2 İş Güvencesi**

Sözleşme hukuku bakımından karşılıklı iki tarafa borç yükleyen iş sözleşmesi, özelliği itibariyle dayanıksızdır. Onun bu dayanıksız özelliği gereği her an feshedilebilir olması, işgörenin genelde tek geçim kaynağı olan işini kaybetmesine yol açabilmektedir. Sözleşme hukuku açısından eşit kabul edilen tarafların, sosyal ve ekonomik açıdan eşit



olmadıkları dikkate alındığında, sözleşmenin güçsüz tarafının korunması ihtiyacı doğmuş ve iş hukukuyla birlikte iş güvencesi kavramı da ortaya çıkmıştır (Uyan,2006: s.2).

İnsan hakları bir bütündür. İş güvencesi de işgörenin sosyal ve ekonomik hakların korunmasını ifade etmektedir. İşçinin çalışmasının karşılığında, kendisinin ve ailesinin uygun koşullarda hayatını devam ettirebilecek bir ücret almak hakkıdır. Ayrıca işgören işini kaybetme korkusundan uzak tutulmalıdır. İşçinin geleceğe güvenle bakabilmesi ve insan onuruna yakışır bir şekilde yaşayabilmesi ise işverenin keyfi davranışlarının önlenmesine bağlıdır. Görüldüğü üzere iş güvencesi öncelikle bir “insan hakkı” olarak kabul edildiği için 1948 tarihli İnsan Hakları Evrensel Bildirgesinde yer almaktadır. İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi'nin 23.maddesinde “Her insanın çalışmaya, mesleğini serbestçe seçmeye, adil ve elverişli çalışma şartlarına ve işsizliğe karşı korunmaya hakkı vardır. Herkesin, hiçbir ayırım yapılmaksızın eşit iş karşılığında eşit ücret hakkı vardır. Çalışan her insanın kendisine ve ailesine insan onuruna yakışır bir yaşam sağlayacak ve gerekirse sosyal güvencelerle de tamamlanacak adil ve yeterli bir ücrete hakkı vardır. Herkesin çıkarlarının korunması amacıyla sendikalar kurmaya ve bunlara katılmaya hakkı vardır.” denilmektedir. Ülkemiz İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi'ni 1949 yılında kabul etmiştir (Ay, 2007:s.24).

İş güvencesi ile amaçlanan, işgörenin iş ilişkisinin devamlılığının ve ailesinin geçim kaynağını oluşturan gelirinde (ücretinde) sürekliliğin sağlanmasıdır. İşçiye böyle bir güvence sağlanması işgören ile işveren arasındaki iş ilişkisinin her ne olursa olsun sürdürülmesi anlamını taşımamaktadır. İş güvencesi ile sağlanmak istenen, işgörenin sahip olduğu işi koruyabilmesi ve işine keyfi olarak son verilmesi olanağının kaldırılması veya en azından belirli koşullar altında bu olanağın kaldırılmasıdır (Köstekli, 2009: s.27).

İş güvencesi kapsam bakımından dar anlamda ve geniş anlamda olmak üzere iki yönden ele alınabilir. *Dar Anlamda İş Güvencesi*, iş sözleşmesinin işveren tarafından feshinin sınırlanması ve iş akdinin sürekliliğinin sağlanmasını ifade eder. İş güvencesinin ana amacı, işgörenin işinin korunmasıdır. Özellikle iş akdinin feshinin geçerli ve haklı nedenler dışında sınırlanması yanında, bazen gerçekleşen feshe bağlanan tazminatlar da feshi sınırlama görevini yerine getirmekte ve en azından işgören açısından feshe dayalı olarak gerçekleşecek zararları giderici işlev üstlenmektedir. Dolayısıyla *Geniş Anlamda İş*

*Güvencesi*, sadece iş akdinin feshini sınırlayan önlemleri değil, feshin gerçekleşmesi halinde oluşabilecek zararların giderilmesine yönelik önlemleri de kapsamaktadır.

İş güvencesi iş ilişkisinde başlı başına sürekliliğin ifadesi sayılmaktadır. Çünkü klasik hukukta taraflara tanınan eşit fesih yetkisi kuramsal kalmaktadır. İş ilişkisinin haklı bir nedene dayanmaksızın fesih durumu işgören açısından iki durum birden yaratmaktadır. Birincisi, çalışma koşullarını işgören aleyhine değiştirmektedir. İkincisi ise; işgörenin gelirini kaybetmesi ile ailesinin ve kendisinin yaşamı tehlikeye düşmektedir.

Greenhalgh ve Rosenblatt (1984), iş güvencesi kavramının özenli bir tanımını yapan ve aynı zamanda kavramın bazı kurumsal çıktılarını açıklayan ilk araştırmacılar arasındadırlar. Greenhalgh ve Rosenblatt iş güvencesizliğini, “tehdit altındaki bir işin, arzu edilen devamlılığı sağlamak için algılanan güçsüzlük” olarak tanımlamışlardır. Buna karşın, Probst (2002) iş güvencesini, “çalışanın işinin mevcut şekliyle devamlılığına ilişkin algısı” olarak tanımlamaktadır. Literatürdeki bu ve diğer tanımların ortak noktası, iş güvencesinin her şeyden önce öznel bir algılamadır. Aynı nesnel durumda dahi çalışanlar, iş güvencesizliğini farklı şekilde algılayabilmekte ve yine farklı şekillerde tepkiler gösterebilmektedirler (Özerk ve Ünsar, 2009: s.134). Greenhalgh ve Rosenblatt iş güvencesizliğini, “tehdit altındaki bir işin, arzu edilen devamlılığı sağlamak için algılanan güçsüzlük” olarak tanımlamışlardır. Buna karşın, Probst (2002) iş güvencesini, “çalışanın işinin mevcut şekliyle devamlılığına ilişkin algısı” olarak tanımlamaktadır. Literatürdeki bu ve diğer tanımların ortak noktası, iş güvencesinin her şeyden önce öznel bir algılamadır. Aynı nesnel durumda dahi (şirketin aldığı iş siparişlerinin azalması vb. gibi) çalışanlar, iş güvencesizliğini farklı şekilde algılayabilmekte ve yine farklı şekillerde tepkiler gösterebilmektedirler (Çakır, 2009: s.107).

Hartley ve arkadaşlarına göre iş güvencesizliği; çalışanların hissettikleri güvence duygusu ile istediği düzey arasındaki uyumsuzluktur. Davy ve arkadaşlarına göre iş güvencesi, bir çalışanın işinin sürekliliği hakkındaki beklentisidir. Van Vuuren (1990) ise, iş güvencesizliğini, bir kişinin işinin varlığını sürdürmek için hissettiği kaygı olarak tanımlarken, 3 bileşenini de tanımlamıştır. Birinci bileşen nesnel bir deneyim-algı, ikincisi gelecek hakkında belirsizlik, üçüncüsü de işinin sürekliliği hakkında kaygı olarak tanımlanmıştır. Yukarıdaki tanımları irdelediğimizde çalışmayı yapan araştırmacılar olarak

“iş güvencesi” kavramını; kişinin görev yaptığı iş yerinde istihdam açısından kendisini güvende görmesi ve gelecek endişesi taşımama durumu olarak değerlendirebilir. İş güvencesi, çalışma hayatının belirli bir düzen ve istikrar içerisinde sürdürülmesi açısından üzerinde önemle durulması gereken konulardan birisi olarak değerlendirilebilir (Özerk ve Ünsar, 2009: s.134).

İş güvencesi hangi açıdan ve hangi boyutta ele alınırsa alsın, ulusal düzeydeki kanun ve uygulamalar yanında, uluslararası anlaşma ve sözleşmeler ile oluşan hukuki boyutu, kavramın en önemli ve en belirleyici boyutunu oluşturmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde, iş güvencesinin tarihsel kökeni, hukuki boyutu ele alınarak incelenecektir (Uyan, 2006: s.10).

### **2.3 İş Güvencesinin Tarihsel Kökeni**

İş güvencesi kavramı günümüzün en çok tartışılan kavramlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların işveren tarafından kolaylıkla işten çıkarılmalarını ve bu yollarla istismar edilmelerini önleme maksadını güden yasal düzenlemelerin kapsam ve içeriği yeterince düşünülmeden hazırlandığında esneklik kavramını engelleyen önemli bir faktör haline dönüşmektedir. İş Kanunlarının doğuşunun altında yatan en önemli faktör, sermaye sahipleri karşısında bireysel olarak güçsüz durumda bulunan işgöreni korumak olsa dahi günümüz koşulları da göz önünde bulundurularak düzenlemeler yapılması gereği vardır. Değişen rekabet koşullarına adapte olmaya çalışan firmaların da akıbeti düşünülmeli, bir firmanın kapanması durumunda meydana gelecek işgören çıkarma gibi olayların önüne geçilebilmesi hedeflenerek düzenlemeler yapılmalıdır (Korkmaz, 2007).

Sanayi devrimi, 17. yüzyılın ikinci yarısında önce İngiltere’de başlamış ve diğer Avrupa ülkelerine de yayılarak tüm 18. yüzyıl boyunca sürmüş olan bir dönüşüm sürecidir. Bu sürecin en belirgin özellikleri çalışma yaşamında ortaya çıkmış ve bir önceki dönemin usta-çırak ilişkisine dayalı küçük çaplı üretim biçiminin yerini, büyük makinelerle donanmış ve çok sayıda işgörenin bir arada çalıştığı fabrikalarda yapılan seri üretim almıştır. Sanayi devrimi ile ortaya çıkan yeni üretim ilişkileri, bir yandan tarihte ilk defa işgören ve işveren sınıflarını ortaya çıkarırken, diğer yandan bu ilişkilerin bir düzene bağlanması gereğini doğurmuştur. 1750–1850 yılları arasında gelişen sanayi devrimi,

liberalizmin oluşup yerleşmesini sağlayacak yapısal ve düşünsel değişimlerin temelleri üzerinde gelişmiştir. Sanayi Devriminin doğup, geliştiği dönemlerde, işgören ve işveren arasındaki iş ilişkisi, özel hukuk içinde, akit serbestisi ve çalışma özgürlüğü ilkesine dayalı olarak ele alınıyordu. Bu nedenle de işgören ile işveren arasında tam bir hukuki eşitlik ve sözleşmenin yapılıp yapılmamasında tam bir serbestlik söz konusuydu. Sanayi devrimi boyunca hakim olan liberal hukuk anlayışı, iş akdi ve iş akdinin sona erdirilmesi konusunda “hire and fire” ilkesini (işe alma ve işten çıkarma kolaylığını belirten bir terim) benimsemiştir. İşçi sınıfının doğmasına yol açan endüstrileşmenin ilk yılları, her toplumda uzun çalışma saatleri, çok yetersiz ücretler, sağlık ve güvenliğe aykırı çalışma koşulları gibi son derece sağlıksız bir çalışma yaşamı doğurmuştur. Yaygın bir sefalet ve yoksullukla, aşırı kapital birikimi arasında oluşan ekonomik dengesizlikler, işsizlik ve ağır çalışma koşulları, kadın ve çocuk işgörenlerin sanayide acımasızca kullanılması ile bozulan aile birliği ve düzeni, fabrikalarda başlayan ayaklanmalar vb. devletin temel ekonomi ve hukuk görüşlerinde de değişikliği zorunlu hale getirmiştir. Devletin çalışma yaşamına müdahalesi başlangıçta daha çok hizmet akdinin muhtevasını oluşturan konularda olmuş, zamanla bu müdahale hizmet akdinin yapılması ve sona ermesi konularına yayılmış ve sonrasında sosyal ve ekonomik düzenin bir gereği olarak feshe karşı korunma ve iş güvencesi alanında etkinlik kazanmıştır (Dığın, 2008: s.11-14).

İş güvencesi kavramının gelişimi bir ölçüde iş hukukunun gelişimine paralel bir seyir izlemiştir. 19. yüzyılda, özellikle Kıta Avrupa’sı hukuk sisteminin hakim olduğu ülkelerin özel hukuk kodlarında, ekonomik liberalizmin etkisiyle sözleşmelerin sona erdirilmesinde mutlak bir serbesti tanınmıştır. 20.yüzyıla damgasını vuran sosyal devlet anlayışı ve bunun uzantısı olarak işgörenleri koruma ihtiyacının tanınması, endüstriyel çalışmalardaki artış ve iş mücadeleleri, yasa koyucuları; iş hukukunun diğer alanlarında olduğu gibi, iş güvencesi alanında da, işverenin bu alandaki serbestisini sınırlayan bir takım düzenlemelerin getirilmesine sevk etmiştir. İlk olarak, kölelik anlamına gelebilecek yaşam boyu sözleşmeler yasaklanmış, belirli süreli sözleşmenin süresinin bitimiyle, belirsiz süreli sözleşmelerin ise neden aranmaksızın salt fesih ile sona erdirilmesi imkânı tanınmıştır. Bu konudaki en önemli ve anayasal düzeydeki ilk düzenlemelerden birini işten çıkarmanın geçerli nedenlere dayanması zorunluluğunu öngören 1917 tarihli Meksika Anayasası oluşturur (Dığın, 2008: s.14). 1940 ve 1950’li yıllarda bazı Avrupa ve Afrika

ülkelerinde de benzer kanunlar kabul edilirken, yine bu ülkelerde toplu iş sözleşmelerinde de iş güvencesine yer verilmiştir (Özpinar, 2006: s.19).

Sovyetler Birliği'nde 1922 yılında, Meksika'da 1931 yılında, Küba'da da 1934–1938 yıllarında işten işgören çıkarmada geçerli bir neden aranmasını öngören yasalar çıktı. 1940'lı ve 1950'li yıllarda bazı Avrupa ve Afrika ülkelerinde, işgörenin işten çıkarılmasında veya hizmet akdinin işveren tarafından sona erdirilmesinde geçerli neden arayan yasalar kabul edildi. Aynı yıllarda Kuzey Avrupa ülkelerinde de toplu iş sözleşmeleri ile benzer haklar elde edildi. İkinci Dünya Savaşından sonra Almanya'da feshe karşı korumada genel önlemler ile toplu işten çıkarmaları kapsamak üzere yürürlüğe konulan, 1951 tarihli “Feshe Karşı Koruma Kanunu”, sanayileşmiş ülkelerde feshe karşı korumayı kendilerine özgü bir modele göre düzenleyen ilk yasalardan biridir. İşçilere iş güvencesi sağlama açısından en ileri durumda ülke Almanya'dır. Almanya'da işgörenin özel bir yasa ile korunması 13 Temmuz 1951 tarihli yasaya dayanmaktadır. İtalya'da 1966, İngiltere'de 1972, Fransa'da 1973 yılında bireysel nedenlerle işten çıkarmalara karşı işgörenleri koruyucu düzenlemeler yapılmıştır (Dığın, 2008: s.15–16).

Savaşın getirdiği yıkım sonrası yeniden inşa sürecine giren Batı ülkelerinde, Keynesyen politikalar, sosyal refah devleti uygulamalarını da beraberinde getirmiştir. Keynesyen ekonomi politikaları çerçevesinde devletlerin ekonomik ve sosyal yaşama doğrudan müdahalesi ve emek-sermaye arasındaki çelişkileri yumuşatmaya dönük uzlaştırmacı misyonu önem kazanmıştır. Bu politika çerçevesinde; ilk önce çalışanları koruyucu önlemler getiren bireysel iş hukuku, daha sonra çalışanların örgütlenme ve toplu pazarlık haklarını güvence altına alan toplu iş hukuku şekillenmiştir. Endüstri ilişkilerinin taraflarının örgütlenmesiyle, endüstri ilişkileri, toplu kurumsal ilişkiler biçimine dönüşmüştür. 1960'lardaki ekonomik büyümeyi takiben, 1960'lı yılların ikinci yarısında ve 1970'lerde iş hukukunu karakterize eden gelişimlere paralel olarak iş güvencesi hakkında koruyucu standartlar düzenli olarak ulusal kanunlara dahil edilmiştir. 1951 tarihli Alman “Feshe Karşı Koruma Kanunu” dışında, diğer ülkelerdeki kanuni düzenlemeler bu yıllara dayanır. Zaman içerisinde değişik ülke uygulamalarıyla, geleneksel iş hukuku içinde iş güvencesi hakkı gelişmiştir. İş güvencesi hakkı; işten çıkarmaları denetlemek, ekonomik gerekçelerle toplu işten çıkarmanın işgörene yüklediği maliyeti en aza indirmek, sendikaya üye olmak veya ırk-cinsiyet vb. alanlarda ayrımcılığı engellemek ile aynı

zamanda işverenin işten çıkarma nedeni ile ödemek zorunda kaldığı mali bedel için koruyucu ve düzenleyici bir çerçeve oluşturmuştur (Dığın, 2008: s.16).

Standart istihdam ilişkisinin hakim olduğu ve altın çağ olarak ifade edilen 1945–1975 döneminde çalışanlar açısından istihdam, sosyal koruma ve örgütlenme gibi konularda yüksek düzeyde yasal ve kurumsal güvenceler söz konusuydu. Kuşkusuz bu güvencelerin varlığı bu dönemde yaşanan istikrarlı ekonomik büyümeye dayanmaktadır. Ancak, Batı Avrupa toplumları gibi diğer gelişmiş toplumların 1970’li yılların ortalarından itibaren ekonomik alanda yaşadıkları sorunlar sosyal alana da yansımıştır. Standart istihdam ilişkisinden farklı olarak son 30 yılda ortaya çıkan ve hızla yaygınlaşan kısmi süreli çalışma, geçici çalışma, belirli süreli çalışma, mevsimlik çalışma ve kendi hesabına çalışma gibi yeni istihdam biçimlerinin, standart istihdam ilişkisine göre çok daha yüksek düzeyde güvencesizlik, istikrarsızlık, belirsizlik ve değişkenlik içermektedir (Gündoğan, 2007: s.56).

Özellikle 1990’lı yıllarla beraber küreselleşme konusundaki tartışmalar yoğunluk kazanmaya başlamıştır. Küreselleşmenin somut sonuçlarından biri uluslararası ekonomik rekabet olmuştur. Bu bağlamda, söz konusu süreç, 1980 sonrasında işletmeler, sektörler ve uluslar için rekabet gücü kavramını ön plana çıkarmıştır. Gerek küresel rekabet, gerekse yeni üretim ve yönetim teknikleri çalışma hayatını yakından ilgilendiren unsurlardır ve dolayısıyla da çalışma hayatını etkilememesi düşünülemez. Nitekim söz konusu gelişmelerin, öncelikle sanayileşmiş ülkelerden başlamak üzere çalışma hayatında “esnek çalışma” adı altında standart dışı çalışmanın yaygınlaşmasında, toplu pazarlık düzeyi ve kapsamının daralmasında, sendikacılığın güç kaybetmesinde etkili olduğu gözlemlenmektedir. Bu esneklik arayışı doğrultusunda, son zamanlarda birçok örgüt esnekliği ve değişen şartlara adaptasyonu sağlayan yeni iş görme biçimlerine geçmiştir. Çalışanlar açısından en büyük sakınca bu tür çalışma biçimlerine uygun olarak iş kanunlarında, çalışanların haklarını koruyacak yeni düzenlemelerin olmaması, diğer bir sakınca da ücretlerin düşüklüğü ve iş güvencesi sorunudur (Dığın, 2008: s.19-22).

1919 yılında imzalanan Versay Barış Antlaşmasından sonra kurulan Uluslararası Çalışma Örgütü’nün, iş güvencesi ile ilgili ilk belgesi 1963 tarihli “İşveren Tarafından İş İlişkisinin Sona Erdirilmesi Hakkında 119 Sayılı Tavsiye Kararı”dır. Ancak bu dönemde

yeterli uzlaşma sağlanamaması nedeni ile bir sözleşme oluşturulamamıştır. Uluslararası Çalışma Örgütü'nün Cenevre'de yapılan konferansında 1982 yılında 158 Sayılı Sözleşme kabul edilmiştir. Bu sözleşmenin uygulama esaslarını belirlemek üzere 166 sayılı tavsiye kararı kabul edilmiştir. Böylece tüm ülkelerde geçerli olacak ortak bir standart benimsenmiştir. Bu sözleşme ile iş sözleşmesinin geçerli ve haklı neden olmadan yapılan feshlere karşı işgörenin korunması amaçlanmıştır. 166 sayılı tavsiye kararının bağlayıcılığı olmadığı halde, 158 sayılı ILO Sözleşmesi üye devletlere uluslararası yükümlülük yüklemektedir. 158 Sayılı ILO Sözleşmesi ile işgörenin geçerli ve haklı neden olmadan yapılan feshlere karşı korunmasını amaçlamıştır. İşçilerin işten çıkarılması durumunda korunmasını öngörmüştür. 158 Sayılı ILO Sözleşmesinin belirgin özelliklerinden biri çok esnek hükümler içermesidir. Yani üye devletlere belirli bir konuda çok sayıda seçenek sunmaktadır. Türkiye 1932 yılında Uluslararası Çalışma Örgütüne üye olmuştur. 1994 yılında da 158 sayılı ILO sözleşmesini imzalamış ve iç hukukunu bu sözleşme doğrultusunda düzenleme yükümlülüğü altına girmiştir. 158 sayılı ILO sözleşmesinin kabulü ile yıllar sonra olsa bile bu yükümlülük yerine getirilmeye çalışılmıştır. 158 Sayılı ILO Sözleşmesinin en belirgin özelliği işgörenin işine son verilmesinin geçerli nedene dayandırılmasını ilke olarak benimsemesidir. Sözleşmenin 4. ve 7.maddelerinde geçerli nedenler belirtilmiştir. Sözleşmedeki düzenlemeye göre; iş sözleşmesine son vermek için, işgörenin yeterliliği ve davranışlarından, ya da işin yürütümü veya işin gereklerine dayanan geçerli bir neden olmalıdır. Aynı şekilde ekonomik, teknolojik, yapısal veya benzer nedenler dışında hizmet ilişkisine son verilemeyecektir (Ay,2007: s.25-26).

Günümüzde hızla artan ve yaygınlaşan güvencesizlik salt gelişmekte olan ülkelere özgü bir durum olmaktan çıkmış, gelişmiş ülkeleri de etkiler hale gelmiştir. Gerçekten, 1975 öncesi altın çağın tam istihdam anlayışıyla karşılaştırıldığında, 1980 ve 1990'lı yıllar çalışanlar açısından iş ve gelir güvencesizliğin hızla arttığı yıllar olurken, 2000'li yıllarda ise güvencesizlik çok daha etkili bir biçimde yaşanmaktadır. Güvencesizlik, 1990'lı ve 2000'li yıllarda özellikle Amerika Birleşik Devletleri, İngiltere ve Japonya gibi işsizliğin görece daha düşük olduğu gelişmiş ülkelerde de yaygınlaşmıştır. Güvencesizlik özellikle geçici çalışanlar ve kısmi süreli çalışanlar arasında oldukça yüksek düzeyde yaşanmaktadır. Benzer biçimde niteliksiz çalışanlar niteliklilere göre daha yüksek güvencesizlikle karşı karşıyadır. OECD üyesi ülkeler arasında İspanya, İtalya ve Yunanistan görece olarak güvencesizliğin en yoğun yaşandığı ülkelerdir. İşsizlik

oranlarındaki yükseklik bu ülkelerde güvencesizliğe eşlik etmektedir. Bu durum kuşkusuz, ülkelerin öznel yapıları ile de yakından ilgilidir. Bu anlamda, yeni bir iş bulabilme kolaylığı, yeni işin özellikleri ve işsizlik deneyimi gibi farklı faktörler ülkelerin artan güvencesizlik deneyimlerinin temelinde yer almaktadır (Gündoğan, 2007: s.61).

## **2.4 Türkiye’de İş Güvencesinin Gelişimi**

Batı’da Sanayi Devrimi ile birlikte çok sayıda işgörenin bir arada çalıştığı seri üretim sistemine geçilmiş ve bu durum da işgören sınıfının doğuşunu hazırlamıştır. Ancak Türkiye’de sanayileşme hareketleri Batı ile eş zamanlı olarak gerçekleşmemiş ve bu yöndeki gelişmeler cumhuriyetin ilânı ile ve özellikle 1950’lerden sonra ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla işgören sınıfının ortaya çıkış süreci Batı’ya oranla Türkiye’de çok daha sonra yaşanmıştır. Türkiye’de işgören sınıfının ortaya çıkması ve dünya ile paralel olarak sosyal devlet anlayışının benimsenmesiyle birlikte işgörenlerin işverenler karşısında korunması fikri ağırlık kazanmış ve bu fikirler 1961 anayasasının sağladığı geniş özgürlükler ortamında daha da gelişme imkânı bulmuştur. 1961 anayasası ile öngörülen ekonomik ve sosyal hak ve ödevler doğrultusunda 1963 yılında 274 sayılı Sendikalar Kanunu ile 275 sayılı Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanunları çıkarılmış, işgörenlere örgütlenme hakkı, grev hakkı ve toplu iş sözleşmesi yapma hakkı tanınmıştır (Ertuğrul, 2011:s.8). İş güvencesi ülkemize kavram olarak ilk defa 1948 tarihli B.M. İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi ile girmiştir. Bu bildirge Türkiye tarafından 1949 yılında onaylanmıştır. Bildirgenin 23. maddesinde herkesin çalışma ve işsizliğe karşı korunma hakkından söz edilmektedir (Gül,2011:s.4).

Süreç içerisinde hem 1961 anayasasında hem de halen yürürlükteki 1982 anayasasında çalışma hakkı ile ilgili maddeler yer almıştır. 1982 anayasasının 48–55. maddeleri çalışma hürriyeti, çalışma hakkı, çalışma şartları ve dinlenme hakkı, sendika kurma hakkı, toplu iş sözleşmesi ve toplu sözleşme hakkı, grev hakkı ve lokavt ile ücrette adalet sağlanması konularını içermektedir. İlgili anayasanın 49. maddesinde “Devlet, çalışanların hayat seviyesini yükseltmek, çalışma hayatını geliştirmek için çalışanları ve işsizleri korumak, çalışmayı desteklemek, işsizliği önlemeye elverişli ekonomik bir ortam yaratmak ve çalışma barışını sağlamak için gerekli tedbirleri alır” ifadesi yer almaktadır. Buradan da açıkça görülmektedir ki devlet çalışma barışını, işgören ve işveren arasındaki



uzlaşmayı sağlamakla ilgili tedbirler almakla yükümlüdür. Bu çerçevede yasama organı, çeşitli zamanlarda iş kanunları ve sendikal hak ve faaliyetleri düzenleyen kanunlar çıkarmıştır. 1971’de yürürlüğe giren 1475 sayılı iş kanunu yaklaşık 32 yıl yürürlükte kalmıştır. Bu kanun iş sözleşmelerinin feshedilmesini düzenleyen hükümler bakımından yetersiz görülmüştür. 1982 yılında Uluslararası Çalışma Örgütü’nün aldığı 158 sayılı “Hizmet Akdine İşveren Tarafından Son Verilmesi Hakkında Sözleşme” ile benimsenen, sözleşme feshinde uyulacak kuralların çalışma mevzuatına yerleşmesi hayli zaman almıştır. Söz konusu fesih kurallarını içeren 4773 sayılı yasa tasarısı, 2002 yılında yasalaşmış ve 2003 yılında yürürlüğe girmesi öngörülmüştür. Kamuoyunda “iş güvencesi yasası” olarak da bilinen bu yasa 1475 sayılı iş kanununda köklü değişiklikler öngörmemiş sadece sözleşmenin feshini düzenleyen kurallar yasada yerini bulmuştur. Bu kanun birkaç ay yürürlükte kalmış, özellikle işverenlerden gelen modern bir iş kanunu talepleri, 2003 yılında 4857 sayılı iş kanununun yasalaşmasının önünü açmıştır. 4857 sayılı iş kanunu iş güvencesi ile ilgili hükümleri içermekle birlikte esnek çalışma ile ilgili daha önce yasalarda yer almayan hükümleri de kapsamaktadır (Gül, 2011: s.5).

Türkiye’de ise 4773 sayılı Kanun öncesinde işgörenler -işyeri sendika temsilcileri hariç- iş sözleşmesinin feshine ya da keyfi feshe karşı yeterince korunmamışlardır. 1926 yılında kabul edilen Borçlar Kanunu’nun 313–354. maddeleri arasında iş sözleşmeleri düzenlenmiştir. 1936 yılında yürürlüğe giren 3008 sayılı İş Kanunu da özel olarak iş ilişkilerini düzenleyen bir kanundur. Ancak İş Kanunu kapsamına girmeyen hallerde Borçlar Kanunu hükümleri uygulanmaya devam edilmiştir (Çağlar, 2010: s.9).

Ülkemizde genel olarak iş sözleşmesinin feshine ilişkin hükümler içeren Borçlar Kanunu ve iş sözleşmesi ile ilgili özel düzenlemeler içeren iş kanunları; 1936 tarihli eski 3008 ve 1475 Sayılı İş Kanunları, Deniz İş Kanunu, Basın İş Kanunu, işverene herhangi bir neden göstermeksizin fesih imkanı tanıyan düzenlemelerdir. Tüm bu düzenlemeler iş sözleşmesini feshedecek tarafın diğer tarafa bildirim süresi tanınması dışında bir sınırlama içermemekte, gerekçe gösterme yükümlülüğü getirmemektedir. 3008 sayılı Kanundan sonra 1971 yılında yürürlüğe giren 1475 sayılı İş Kanunu ve daha sonra bu kanunda yapılan çeşitli değişikliklere rağmen iş sözleşmesinin feshine ilişkin temel yaklaşım 4773 sayılı Kanunla getirilen değişikliklere ve 4857 sayılı İş Kanununa kadar aynı kalmıştır (Çağlar, 2010: s.10).

4773 sayılı Kanuna kadar ülkemizde çeşitli dönemlerde iş güvencesi kanun değişikliği hazırlıkları gündeme gelmiştir. İş sözleşmesinin feshinde işvereni sınırlamaya yönelik girişimlerinden birisi 1475 sayılı kanunun 24. maddesinde 1975 yılında 1927 sayılı Kanun ile yapılan değişikliktir. 1475 sayılı İş Kanununun 24. maddesi bu değişiklikten önce sadece toplu işgören çıkarmalara uygulanıyordu. Yapılan değişiklik ile işverenin 13. maddede yer alan fesih hakkı sınırlanmak istenmiş, işten belirli koşullarda çıkarılan işgören yerine 6 ay süre ile yeni işgören alınamayacağı, işgören ihtiyacı doğarsa işten çıkarılmış işgörenin alınması öngörülmüştü. Ancak bu hüküm iş güvencesi sağlamaya yetmemiştir. Öte yandan uygulamada önce işgören alıp sonra işgören çıkarmak gibi yöntemlerle 24. madde fiilen işlemez hale getirilmiştir. Ancak 4773 sayılı Kanunla 1475 sayılı İş Kanununun 24. maddesi tamamen değiştirilmiştir (Çağlar, 2010: s.10-11).

Ülkemizde ilk kez 4773 Sayılı İş Güvencesi Kanunu ile 2002 yılında Türk İş Hukuku'na giren iş güvencesi kavramı, 4857 Sayılı İş Kanunu ile yararlanma şartları açısından yeniden düzenlenmiş ve Türk İş Hukukundaki yerini almıştır. Bu dönemde, işgören, işveren, sendikalar ve toplum nezdinde büyük tartışmalara konu olan iş güvencesi Ülkemizde de genellikle, hukuki yönü ağır basan bir kavram olarak ele alınmıştır. Diğer taraftan, özellikle hukuki alanda iş güvencesi kavramı yerine; “çalışma hakkının korunması”, “istihdam güvencesi” ve “işgörenin feshe karşı korunması” gibi terimlerin de kullanıldığı görülmektedir (Dığın, 2008: s.9).

## **2.5 İş Esnekliği ve İş Güvencesi Dengesi: Güvenceli Esneklik Kavramı**

Günümüzde hızlı küreselleşme ve teknolojik ilerleme sonucunda, çalışma hayatının işgören açısından güvenceden yoksun bir özellik taşıma eğiliminde olduğu yaygın bir görüştür. Özellikle çalışma hayatının birçok alanında yaşanan esnekleşme eğilimi, işgören temsilcileri arasında güvenceden ödün verildiği endişesiyle eleştirilmektedir. Ancak güvence kavramının neleri kapsadığı, hangi alanlarda güvenceden bahsedilebileceği ve esnek uygulamaların güvence kavramı ile birleştirilmesini öngören “güvenceli esneklik” kavramı günümüz çalışma hayatının dikkat çeken konularındadır (Bryson, vd., 2009: s.50).

İş güvencesi ve esneklik arasında iki farklı ilişki olduğu varsayılmaktadır; bunlardan birincisi “takas” teorisini desteklerken ikincisi “güvenceli esneklik” tezini desteklemektedir. Birinci hipoteze göre, esneklik ve güvence arasında negatif bir ilişki vardır. Esnek istihdam modelleri çalışma güvencesi ile tezat oluşturmaktadır ve yüksek düzeyde iş güvencesi yalnızca az esneklik pahasına elde edilebilir. Karşıt görüş ise “güvenceli esneklik” hipotezine dayandırılmaktadır; buna göre esneklik ve güvence tezat değildir fakat uygun işgücü piyasası kurumlarının mevcudiyetinde birbirlerine destekçi olabilirler. Güvenceli esneklik modeli, sayısal esneklik (düşük istihdam koruması mevzuatı sayesinde), sosyal güvence (işsizlik yardımlarının cömert sistemi şeklinde) ve aktif iş arama ve eğitim konularına yoğunlaşan aktif işgücü piyasası politikalarının bir kombinasyonu olarak ilk defa Danimarka’da uygulanmıştır. Bu nedenle, güvenceli esnekliğin temelinde yatan ana fikir iş güvencesinden (çalışma hayatı boyunca aynı iş) istihdam güvencesine bir kayma gerçekleştirmek yani yaşam boyu istihdam olanakları yaratmaktır (Origo, Pagani, 2009: s.547).

Esneklik ve güvence türleri arasındaki bağ genel olarak düşünüldüğünde daha karmaşıktır. Öncelikle, esneklik ve güvence arasında yalnızca bir takas yoktur. İşverenlerin esneklik kazançları işgörenler arasındaki güvence kaybı anlamına gelmez; benzer şekilde, işgörenlerin güvence kazançları da işverenler arasındaki esneklik kaybı olarak yorumlanamaz. Bu sebeple, esneklik ve güvence arasında bir dengeden (genellikle işveren ve işgören arasındaki uzlaşma olarak düşünülür) söz etmek söz konusu bağı gereksiz yere basitleştirmektedir. Bu denge, aynen evlilik gibi, ortakların birlikte nasıl hareket ettiklerine bağlıdır. Takasların dışında, esneklik-güvence bağı karşılıklı destek veren veya tamamlayıcı bir ilişkiyi de yansıtabilir. Örneğin iş güvencesi çalışanları işverenlerine karşı sadık olmaya teşvik edebilir ve şirkette belirli bir insani sermayeye yatırım yapıp dahili fonksiyonel esnekliği arttırabilir. Ancak, söz konusu bağ, aşırı derecede tehlikeli de olabilir; örneğin işe alma ve işten çıkarma politikaları güvensizliğe yol açtığı zaman yalnızca etkin talebi değil aynı zamanda verimliliği de düşürür. Beşeri sermayeye yatırım yapma isteği ve dolayısıyla da oldukça vasıflı çalışanların mevcudiyeti kısa vadede azalırken, uzun vadede tüm işgücünün boyutu azalabilir (Leschke, vd., 2006: s.3).

Güvenceli esneklik görüşünde, ikinci durum, algılanan güvenliğin tercih edilen ölçümü olabilir; yine de, ilk ölçüm özellikle aynı şirketteki farklı sözleşmeler (işler arasındaki geçişler açısından biraz istihdam güvenliği sağlayabilir. Esneklik ve güvencenin mikro düzeyde birleştirilmesi, dört farklı çalışan türünü tanımlamayı mümkün kılmaktadır. Bunlar: iş esnekliği ve düşük güvenlik algısına sahip güvensiz geçici çalışanlar, geçici sözleşmeyle çalışan fakat iş güvencesi algısına sahip olan güvenceli esnekliğe sahip çalışanlar, sözleşmeleri düşük sayısal esneklik ile yüksek güvenceyi birleştiren daimi çalışanlar ve sözleşmelerinin (belirsiz) süre uzunluğuna rağmen iş güvencesine sahip olmadıklarını düşünen, risk halindeki daimi çalışanlardır (Origo ve Pagani, 2009, s.549).

Güvence	Esneklik	
	Hayır	Evet
Hayır	Risk halindeki daimi çalışanlar	Güvensiz geçici çalışanlar
Evet	Daimi çalışanlar	Güvenceli esnekliğe sahip çalışanlar

**Tablo1. 9: İş güvencesi ve Esneklik açısından çalışan türleri** (Origo ve Pagani, 2009, s.549).

Güvenceli esneklik terimi ilk defa 1990'ların ortasında Hollanda'da, Hollanda Esneklik ve Güvenlik Yasaları ve Aracı Kurumlar Vasıtasıyla Çalışanların Tahsisine İlişkin Kanununun hazırlanması kapsamında kullanılmıştır. Hollanda'nın güvenceli esnekliği çalışma koşulları ve sosyal güvenlik konuları açısından standart istihdam ile benzer haklara tabi olan, atipik, esnek istihdam türlerini teşvik etmektedir. Sonraki yıllarda, Hollanda'nın güvenceli esneklik modeline alternatif olarak, ilgi Danimarka'ya kaymıştır (Keune,2008: s.94).

Literatürde en az üç farklı, fakat birbiriyle örtüşen, güvenceli esneklik anlayışı tanımlanabilir. Bir politika stratejisi olarak güvenceli esneklik, işgücü piyasasındaki durum olarak güvenceli esneklik ve analitik bir kavram olarak güvenceli esnekliktir. Bir olasılık da güvenceli esnekliği “esnek iş güçleri için sosyal koruma” veya “atipik çalışmanın normalleştirilmesi” (Wilthagen 2005) olarak tanımlamaktır. Güvenceli esnekliğin en doğru ve belki de en yaygın kullanılan tanımı Ton Wilthagen ve arkadaşları tarafından yapılmıştır. Wilthagen söz konusu kavramı bir politika stratejisi olarak tanımlamaktadır: “Bir yandan işgücü piyasalarının, çalışma kurumlarının ve işgücü ilişkilerinin esnekliğini arttırmak, bir yandan da özellikle işgücü piyasasının içindeki ve dışındaki daha zayıf gruplar için güvenceyi; istihdam güvencesi ve sosyal güvenceyi sağlamak amacıyla eşzamanlı ve bilinçli bir şekilde girişimde bulunmaktır” (Bredgaard ve Larsen, 2005: s. 21-22).

Güvenceli esnekliğin ikinci tanımı işgücü piyasasındaki belirli bir durumu veya koşulu kapsamak amaçlı olarak sonradan geliştirilmiştir, daha açık anlatılacak olursa: *“işgücü piyasalarının (ve bireysel şirketlerin) rekabetçiliği ve üretkenliği arttırmak amacıyla, değişen koşullara zamanında ve yeterli bir şekilde uyum sağlamasını sağlayan sayısal (hem dış hem de iç) ve fonksiyonel esneklik ile ücret esnekliği sunarken aynı zamanda da, nispeten zayıf pozisyondaki çalışanların işgücü piyasasındaki kariyerlerini ve biyografilerini kolaylaştıran istihdam, gelir ve “kombinasyon” güvencesi sağlar ve dayanıklı ve yüksek kaliteli işgücü piyasası katılımı ve sosyal kapsam fırsatı tanır”* (Wilthagen ve Tros, 2004: 170).

Güvenceli esnekliğe ilişkin üçüncü tanımlama, esnekliğe ve güvenceye ilişkin gelişmeleri analiz etmek ve ulusal işgücü piyasası sitemlerini karşılaştırmak amacıyla kullanılabilen analitik bir çerçeve şeklindedir. Wilthagen ve arkadaşlarına ait önemli bir görüş, hem esnekliğin hem de güvencenin çok boyutlu kavramlar olduğudur. Atkinson’ın tanınmış esnek şirket modelinden yola çıkarak esnekliğin dört formu arasında bir ayrım yapılabilir: (1) Sayısal esneklik (işgören sayısının ayarlanması), (2) fonksiyonel esneklik (farklı iş görevleri arasında), (3) çalışma zamanı esnekliği ve (4) ücret esnekliğidir. Güvenceli esnekliğin yenilikçi tarafı ise bunu farklı güvence formlarıyla birleştirmektedir: (1) İş güvencesi: çalışanın aynı işte kalmasını sağlayan güvence, (2) İstihdam güvencesi: istihdam çemberi içinde kalmak fakat aynı iş veya aynı işverene bağlı olma şartı olmaksızın, (3) Gelir güvencesi/sosyal güvence: kişinin gelirin, işsizlik, hastalık ve kaza durumlarında da devam etmesini sağlayan güvence ve (4) kombinasyon güvencesi: iş hayatının özel yaşamlar birleştirilmesi ihtimalidir (ör: çocuk bakım izni).

“Esneklik” (flexibility) ve “Güvence” (security) kelimelerinin kısaltılarak birleştirilmesinden oluşan “esneklik-güvence dengesi” (flexicurity) kavramı, ilk kez Hollanda’daki 1999 İş Kanunu Reformu (Flexibility and Security Act) sonrasında kullanılmıştır. Bugün literatürde üzerinde tartışmaların sürdüğü bu kavramın tanımı konusunda sosyal taraflar arasında henüz bir fikir birliği oluşmamıştır. Genellikle sendikalar, güvenceyi esneklik için bir ön koşul olarak ileri sürüp, sürekli istihdamda fonksiyonel esnekliğe vurgu yaparlarken; işverenler istihdam güvencesinin sağlanmasında esnekliğin önemi ve istihdamı koruyucu katı düzenlemelerin olumsuz etkileri üzerinde durmaktadırlar. Yine, sendikalar esneklik-güvence dengesini küreselleşen ekonomide

çalışanların korunması olarak algılarken; işverenler bu dengeyi yeni ekonomik koşullara uyum sağlanması olarak görmektedirler. Dolayısıyla esneklik-güvence ilişkisine iki farklı perspektiften bakılabilir. Birincisine göre bu ilişki, taraflar arasında optimize edilen bir ‘değiş-tokuş’ ilişkisidir. İkincisine göre ise, esneklik-güvence ilişkisi esnek istihdam edilenler için bir tür sigortadır. Güncel tartışmalarda ise ilk perspektifin baskın olduğu söylenebilir (Gündoğan, 2007: s.23).

Esneklik-güvence dengesi kavramı konusunda ilk tanımlamalardan birisi Hollandalı akademisyen Ton Wilthagen’e aittir. Wilthagen’e göre esneklik güvence dengesi, “Eş zamanlı olarak ve belirli bir koordinasyon içinde, bir taraftan işgücü piyasalarında, iş organizasyonlarında ve çalışma ilişkilerinde esnekliği güçlendirmek, diğer taraftan da, özellikle işgücü piyasası dışında kalmış zayıf grupların güvenliğini istihdam ve sosyal güvenlik- artırmaya yönelik bir politik stratejidir” (Wilthagen & Tros, 2004:s.3). Bu tanımlamaya göre, esneklik güvence dengesinin üç temel unsuru bulunmaktadır. Bunlar: “Eş zamanlılık” (synchronisation), “iyi düşünülüp tasarlama”(deliberate way) “zayıf gruplar”dır (weaker groups). Bir kere bu denge, öncelikle tesadüfen kurulmuş bir denge olmamalıdır. Üzerinde düşünülmüş, sosyal taraflarca müzakere edilmiş, planlanmış ve eş zamanlı çabaların bir ürünü olarak ortaya çıkmış olmalıdır. Yine aynı zamanda, işgücü piyasasında bulunsun ya da bulunmasın bütün dezavantajlı grupları kapsamlı ve özellikle işgücü piyasası içindekilere odaklanmamalıdır (Andersen ve Mailand, 2005:s.9).

Esneklik-güvence dengesinin yalnızca işgücü piyasası politikalarının/ stratejilerinin belirli bir türü olarak görülmemesi, aynı zamanda işgücü piyasalarında belirli bir “durum” olarak da kabul edilmesi gerektiği de ileri sürülmektedir. Bu düşünceden hareketle, bu tanıma alternatif olabilecek daha kapsamlı bir diğer tanım ise, daha ileriki yıllarda Wilthagen ve Tros tarafından yapılmıştır. Buna göre; Esneklik-güvence dengesi, çalışanların işgücüne katılımlarını ve onların kariyerlerini geliştirerek sosyal dışlanmayı önleyecek olan iş, istihdam, gelir ve “kombinasyon güvencesini” sağlarken, aynı zamanda firmaların değişen koşullara uyum sağlama, verimlilik ve rekabet edebilme yeteneklerini güçlendiren sayısal, fonksiyonel ve ücret esnekliğine sahip olma dereceleri anlamına gelir. İkinci tanımlamada esneklik-güvence dengesi işgücü piyasasının belirli bir durumu olarak kabul edilmekte ve ulusal işgücü piyasası sistemlerini karşılaştırmanın analitik bir aracı olarak görülmektedir. Bu yaklaşım esneklik ve güvence arasındaki dengeyi geliştirmeyi

amaçlayan Avrupa Birliği politikasına da uygundur. AB'nin esneklik-güvence dengesine ilişkin tavsiyelerinin temel doğrultusu, iş güvencesinden istihdam güvencesine doğru bir değişimin teşvik edilmesidir (Gündoğan, 2007: s.24).

Güvenceli esneklik, işgücü piyasalarının esnekleştirilmesi ile bir Avrupa geleneği olan refah devleti uygulamalarının bir araya getirilmesi anlamına da gelmektedir. Diğer bir tanıma göre güvenceli esneklik, genel anlamda işgücü piyasasının her iki tarafı için (işveren ve işgören) hem güvenceyi hem de esnekliği kuvvetlendirmeyi amaçlayan bir stratejidir. Tınar (2007) ise güvenceli esnekliği, “kısaca işten çıkarmaların kolaylaştırıldığı, ancak işsiz kalanlara yüksek dozda güvence sağlanan bir sistem” şeklinde tanımlamaktadır. Bir başka görüşe göre; güvenceli esneklik kavramı, hem işgücü piyasası esnekliğini hem de istihdam güvencesi ve gelir güvencesini destekleyen çalışma düzenlemeleridir (Sağlanmak, 2010:s.69).

Avrupa komisyonu, 2007 yılında, konuyu özetleyerek; işverenler için esnekliği ya da işgörenler için güvenceyi artırmayı amaçlayan ve sonuç olarak birbiriyle çatışan ya da nötrleyen politikaları eleştirmiş ve güvenceli esneklik uygulamalarının, hem işverenin, hem işgörenin ihtiyaçlarını tatmin ederek bu tek yanlı uygulamalara bir cevap olduğunu belirtmiştir. Bu anlayış içerisinde, birbirine zıt anlamlar çağrıştıran esneklik ve güvence kavramları birlikte, “güvenceli esneklik” denilen daha dengeli ve bütünleşmiş yeni bir kavramı oluşturmaktadırlar. Anlaşılacağı üzere, bu iki ayrı kavram, birbiriyle uzlaşmaz kavramlar olarak anılmamalıdır. Zira, ancak dinamik, yenilikçi ve işletme dostu bir ekonomi uluslararası rekabet şartları içinde sosyal devlet yapısının korunması için gerekli şartları sağlayabilecektir (Alpagut, 2008: 10).

## **2.6 Güvenceli Esneklik Uygulanma Koşulları**

Güvenceli esneklik kavramı, Türk çalışma mevzuatında henüz tanımlanmamıştır. Güvenceli istihdam kavramı Türkiye’de çalışma hayatının aktörleri ve ilgili kişiler tarafından tartışılmaya devam etmektedir. Bununla beraber, güvenceli esneklik kavramı altıncı beş yıllık kalkınma planında öngörülen hedefler arasında yer aldığı görülmektedir. Nitekim, 6. Beş yıllık kalkınma planında esneklik kavramının güvenceli esneklik olarak ele alınacağı vurgulanmaktadır. Ayrıca Çalışma Bakanı, çalışma hayatında esneklik

ihtiyacından doğan standart dışı istihdam türlerini hukuki düzen içine almaya çaba harcarken standart istihdam biçiminin ihmal edilmemesi ve bu istihdam biçimi çerçevesinde güvenceli esneklik sağlamaya önem verilmesinin yararlı olacağını belirtmektedir (Noyan, 2007).

Esneklik ile güvenceyi doğru bir biçimde birleştirebilmek için olmazsa olmaz niteliğinde iki koşul vardır; *sosyal diyalog* ile *objektif ve kaliteli araştırma ve veri sistemi*. Esneklik-güvence dengesi ile yapılan, esasında, esneklik ve güvencenin birleştirilmesidir. Bir başka ifadeyle, farklı çıkarların dengelenmesidir. Bunu yapabilmek en önce esneklik ve güvenceden ne anladığımıza bağlıdır. Bu iki farklı duruş arasında orta yol sağlanması o kadar kolay değildir. Katılımcı işgücü piyasası kurumları, işbirliğine dayalı endüstri ilişkileri ve toplu pazarlık, makro ekonomik politikalar ve sanayi politikaları ile işgücü piyasası politikaları arasında uyum sağlanarak tutturulacaktır. Ne var ki, güvence ile esneklik arasında kesin bir denge, genel politika açıklamalarıyla tutturulamaz. Bu dengeyi sonuçta belirleyecek olan makro ekonomik ve endüstriyel politikalarla işgücü piyasası politikaları arasında belirli bir andaki karşılıklı ilişki ve politikalar çerçevesinde sosyal tarafların yaklaşım ve tutumları olacaktır (Köstekli, 2009: s.22).

Esasında, esneklik-güvence dengesi, işveren ile işgören arasında evlilik gibi ortak bir projedir. Projenin başarısı için tarafların birbirlerine güvenmeleri ve hareketleri kritik önem taşımaktadır. İşçi ve işverenler arasında ortak çıkarların ve konuların bulunması, ancak sosyal diyalog aracılığıyla mümkündür. Sosyal diyalog, sosyal taraflara güven ve açıklık getirir. Özellikle esnekliğin, sosyal taraflar arasında ciddi anlaşmazlık konusu olduğu ülkelerde sosyal diyalogun önemi tartışma götürmez. “Sosyal diyalog, hem esneklik-güvence dengesi seçeneklerinin oluşturulması, hem de benimsenen seçeneğin, politik ve toplumsal açıdan uygulanabilmesini de kolaylaştırmaktadır. Bu yüzden, eşgüdüm, konsültasyon ve müzakere geleneği ve platformundan yoksun ülkeler, sektörler ve şirketler iyi dengelenmiş esneklik-güvence dengeleri üretmede dezavantajlı konuma düşmektedir” (Pennings ve Süral, 2005: s.142).

Güvenceli esneklik ile AB, iş güvencesinden istihdam güvencesine doğru değişimi hedeflemektedir. İstihdam güvencesi, iş güvencesinden farklı olarak, mevcut işte kalabilmeyi sağlamaktan çok, işgücü piyasasında yaratılan boş işlere yerleşebilme



olanaklarının güçlendirilmesi ile ilgilidir. Bu olanaklardan bir kısmı iş güvencesi düzenlemelerinden uzaklaşarak, işsiz veya iş değiştirmek isteyen çalışanın, işgücü piyasasında mevcut boş işlere yerleşebilmesini kolaylaştıracak tedbirler güvenceli esneklik eğilimlerinin önemli araçlarıdır. Bu araçlar kamu/özel istihdam büroları, iş eğitim politikaları, iletişim ve bilgi ağının güçlendirilmesi vb. politikaları olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca yüksek nitelik ve yüksek verimle çalışan işgücünün mevcut iş güvencesi düzenlemelerinin yanında, iş arama ve bulmadaki görece üstünlüğü nedeniyle kendi iş güvencesini ve dolayısıyla istihdam güvencesini yarattığı vurgulanmaktadır. Ancak bu tür bir üstünlük ve güvence, bölünmüş işgücü piyasası içinde çekirdek işgücüne özgü bir avantaj olarak karşımıza çıkmaktadır. İşte güvenceli esneklik ile işgücü piyasasındaki dezavantajlı grupların, çevresel işgücünün, kadınların, gençlerin ve ileriki yaştaki çalışanların iş, gelir ve istihdam güvencesine yönelik tedbirler de önerilmektedir (Çakır, 2009: s.84).

## **2.7 Güvenceli Esnekliğin Tarihsel Gelişimi**

Güvenceli esneklik, çalışanları ve işverenleri destekleyen “kazan-kazan” özelliğinin cazibesi nedeniyle tercih edilmiştir. Herkesin kendi tercihini geniş bir şemsiye altına almasına izin veren bu terimin belirsizliği diğer bir nedendir. Fakat kazandığı önem Avrupa Komisyonu’nun sözcüğü kendi kurumsal lügatine almasıyla açıkça ortaya çıkmaktadır. Alsında güvenceli esneklik Avrupa İstihdam Stratejisinin, uygulamasının ve rehberler ve hedefler gibi denetim araçlarının bir parçasıdır. *Avrupa İstihdam Stratejisi* 1977’de Lüksemburg’da, istihdam artışını teşvik etmek ve işsizliği azaltmak amacıyla kabul edilmiş fakat 2001 yılında sözde *Lisbon büyüme ve iş gündemine* dahil edilmiştir (Auer, 2010: s.372).

Güvenceli esneklik uygulamalarının ortaya çıkışına değinebilmek için öncelikle Avrupa’daki istihdam piyasası yapısından bahsetmek gerekecektir. Anglosakson gelenekle kıyaslanacak olduğunda, Avrupa’da savaş sonrası dönemde çok daha katı uygulamaların hakim olduğu söylenebilir. Zaman içinde gerek Danimarka, gerekse Hollanda’da uygulanmakta olan daha esnek yapının işgücü piyasalarında bazı problemleri çözeceği anlayışı doğmuş ve sonrasında, özellikle işgören tarafından vurgulanan, güvence-esneklik çatışmasına çözüm bulmak amacıyla “güvenceli esneklik” çalışmaları başlamıştır. Kavram,

1990'lı yıllardan itibaren özellikle Avrupa Birliği' ne üye ülkelerde uygulama alanı bulmuştur. Danimarka ve Hollanda, bu kavramı çalışma hayatında en etkin kullanan, konuyla ilgili uygulamaların en net incelenebileceği; kısacası güvenceli esneklik açısından model ülkeler olarak kabul edilmektedirler. Bu nedenle de kavramın temellerinin bu ülkelerden çıktığı düşünülmektedir (Burcu, 2012: TİSK).

1990'lı yılların başı istihdam konusunda AB düzeyinde harekete geçilmesi ihtiyacının fark edildiği bir dönem olmuştur. Bu dönemde Avrupa'nın bütünleşmesi yönündeki çabalar birçok alanda hız kazanırken, Birlik ne makro ekonomik krizlerle mücadele stratejileri ne de emek piyasalarındaki yapısal sorunlar ve uzun dönemli işsizliğin beslediği müzminleşmiş işsizlikle mücadelede yeterli araçlara sahip bulunmamaktaydı. Emek piyasasındaki yapısal sorunlar yalnızca teknolojik gelişmelerin ve küreselleşmenin yarattığı olumsuzluklar, yeni işlerin yaratılmaması ve üçüncü dünyanın rekabeti değildi. Bütün bunların yanında, yerel politika hataları da bunda önemli rol oynamaktaydı. Bütün bu sorunlar AB düzeyinde işbirliği politikalarının geliştirilmesi ve ortak çözümler bulunması gereğini ortaya çıkarmıştır. Bu, makroekonomik alanda Maastricht Antlaşması ile gerçekleştirilmiş ancak, Maastricht Antlaşması sonrası Avrupa çözümleri üzerine ortaya çıkan yeni tartışma, ekonomik ve parasal birliğin tamamlayıcısı olan yapısal politikalara yönelmiştir. Bu tartışmanın kilit unsurunu da istihdam oluşturmuş ve istihdam konusu AB'nin karşı karşıya olduğu genişleme, finansal yapının yenilenmesi, AB fonları ve kurumsal reform sorunlarının da önüne geçmiştir.

Küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve demografik değişiminin yarattığı sorunlarla boğuşan Avrupa ekonomileri, bir taraftan rekabet güçlerini arttırmaya çalışırken diğer taraftan da *Avrupa Sosyal Modelinin* nasıl geliştirilebileceğini düşünmektedirler. Son yıllarda Avrupa gündeminin üst sıralarında yer alan "esneklik-güvence dengesi" böyle bir ortamın ürünüdür. Avrupa İstihdam Çalışma Grubu'nun 2003 yılı raporlarında da belirtildiği üzere esnekliğe destek sağlanabilmesi için işgörenlerin güvenceye gereksinimleri bulunmaktadır. Çalışma grubunun bakış açısına göre, güvence insanların işgücü piyasalarında kalma ve yukarı doğru hareket edebilme becerisini sağlama ve koruma ile ilgilidir. Bu yüzden iş güvencesiyle kısıtlı değildir. Güvence; aynı zamanda insana yakışır ücret, yaşam boyu öğrenmeye erişim, çalışma koşulları, adil olmayan işten

çıkarmalara ve ayrımcılığa karşı korunma, işinden olma halinde destek ve iş değiştirirken kazanılmış sosyal hakların aktarılması ile ilgilidir (Gündoğan, 2007: s.27).

Avrupa Konseyi'nin 2006 yılında Brüksel'de gerçekleştirilen bahar zirvesinde, esneklik güvence dengesi konusunda Avrupa Birliği düzeyinde uygulanabilecek “ortak ilkelerin geliştirilmesi” kararı alınmıştır. Zirvenin sonuç bildirgesinde şu ifadeler yer almaktadır: “Avrupa Konseyi, üye devletlerden esneklik-güvence dengesi konusuna özel bir önem vermelerini istemektedir. Avrupa; rekabet, istihdam ve sosyal güvenlik arasındaki olumlu bağımlılıkları kullanmak zorundadır. Üye devletler işgücü piyasalarında ve sosyal politikalarında bütünleştirilmiş bir esneklik-güvence dengesi yaklaşımı çerçevesinde reformlar yapmaya çağrılmaktadırlar. Bu kapsamda, Komisyon, üye devletler ve sosyal taraflarla birlikte esneklik-güvence dengesinin ortak ilkelerini geliştirecektir. Bu ilkeler daha açık ve uyumlu işgücü piyasalarıyla daha verimli işletmelerin geliştirilmesinde yararlı bir referans olabilir”. Bu alandaki bir diğer önemli adım da 22 Kasım 2006 tarihli Yeşil Kağıt'tır. “21. yüzyılın sorunlarıyla mücadelede iş hukukunun yenilenmesi” başlıklı Yeşil Kağıt; iş hukukunun, esneklik-güvence dengesinin sağlanmasında, daha adil, ihtiyaçlara yanıt verebilen ve kapsayıcı bir işgücü piyasasının desteklenmesinde ve Avrupa'yı daha rekabetçi bir konuma getirmedeki rolüne vurgu yapmaktadır (Gündoğan, 2007: s.28).

“Esneklik” ve “güvence” arasında yeni bir denge arayışı Avrupa İstihdam Stratejisi'nde açıkça ortaya konmuştur. 2001 Avrupa İstihdam Kılavuzu 13. uyum sağlayabilirlik ayağı kapsamında, açıkça, hem esnekleşme hem de güvence hedeflerini belirterek sosyal tarafları; “İşletmeleri verimli ve rekabetçi hale getirip, esneklik ve güvence arasında gerekli dengeyi kurmak ve işlerin niteliğini arttırmak amacıyla esnek iş düzenlemeleri dahil, çalışma yaşamının örgütlenmesini modernleştirmek üzere tüm düzeylerde müzakere etmeye ve bunları uygulamaya” çağırılmaktadır (Wilthagen,2004: s.2).

## **2.8 Türkiye İçin Güvenceli Esneklik (Flexicurity)**

8 Şubat 2012 tarihinde toplanan Üçlü Danışma Kurulu'nda Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanı tarafından konfederasyonlara sunulan Ulusal İstihdam Stratejisi taslağında işgücü piyasasının yapısal sorunlarını çözmek, orta ve uzun vadede büyümenin istihdama katkısını artırarak işsizlik sorununa kalıcı çözümler geliştirmek amaç olarak

belirlenmiştir. Ulusal İstihdam Stratejisi “Temel Politika Eksenleri” olarak aşağıdaki dört temel alana işaret etmektedir (Burcu, 2012: TİSK):

1. Eğitim-İstihdam İlişkisinin Güçlendirilmesi
2. İşgücü Piyasasında Güvence ve Esnekliğin Sağlanması
3. Özel Politika Gerektiren Grupların İstihdamının Artırılması,
4. İstihdam-Sosyal Koruma İlişkisinin Güçlendirilmesi

Ulusal İstihdam Stratejisi 2023 yılı hedefleri arasında işsizliğin indirilmesine, istihdamın artırılmasına, tarım dışı istihdamın büyüme esnekliğinin artırılmasına ve tarım dışı sektörde kayıt dışı istihdam oranının azaltılmasına yer vermiştir. Görüldüğü üzere Ulusal İstihdam Stratejisi, güvenceli esnekliğin sağlanmasını temel alanlardan biri olarak belirlemiştir. Ulusal İstihdam Stratejisi taslağında “uzaktan çalışma, esnek zaman modeli, iş paylaşımı ve özel istihdam büroları aracılığıyla geçici iş ilişkisinin düzenlenmemiş olması ile var olan esnek çalışma biçimlerinin yaygınlaşmadığı” tespiti yer almaktadır. Bunun yanı sıra, belirli süreli sözleşmelere ilişkin kısıtlamalar ile kıdem tazminatı yüksekliğinin “katılık” olduğu ve Türkiye’nin rekabet gücü ile istihdamı olumsuz etkilediği belirtilmektedir. Bu kapsamda olmak üzere mevzuatta düzenlenmiş bulunan ancak uygulaması kısıtlı bulunan esnek çalışma biçimlerinin uygulanabilirliğinin artırılması ve henüz düzenlenmemiş olan esnek çalışma biçimlerinin de yasal düzenlemeye kavuşturulması hedeflenmiştir (Burcu, 2012: TİSK).

Ulusal İstihdam Stratejisinin önemli noktalarından bir diğeri ise kıdem tazminatı reformu yapılacağı belirtilmiş olmasıdır. Ayrıca çalışanların bilgilendirilme ve yönetime katılma haklarının güvence altına alınacağı, aşırı çalışmanın önlenmesine yönelik tedbirler alınacağı, denetim faaliyetlerinin rehberlik fonksiyonunu da içerecek şekilde yaygınlaştırılacağı, caydırıcılığın artırılması ile kayıt dışı istihdamın azaltılarak esnek çalışanların haklarının korunmasının sağlanacağı da izlenmesi gerekli politikalar olarak ifade edilmiştir. Esnek çalışanların aktif işgücü piyasası tedbirlerinden faydalandırılarak istihdam edilebilirliklerini artırma hedefine de yer verildiği görülmektedir (Burcu, 2012: TİSK).

Türk iş hukuku öğretisinde esneklik, “kualsızlaştırma” olarak değil, devletin koyduğu hukuk kuralları ile geniş bir çerçeveyi belirlediği, sosyal tarafların da bu çerçeveye

içinde çalışma şartlarını duydukları ihtiyaca göre belirleyebilme ve gerektiğinde bunları değişen şartlara uyarlayabilme olanağı tanıyan bir hukuki ortam olarak algılanmıştır. İş hukukunda bu ortamı sağlayabilecek esneklik için gerektiği kadar yapılan kuralsızlaştırma hiçbir zaman bu hukuk dalının temel amacı olan işgörenin korunmasını ortadan kaldıracak bir anlam ya da işgören ve işverenin diledikleri düzenlemeyi yapabilecekleri bir ortamın tesisi anlamını taşımamaktadır. Sosyal tarafların, yasa tarafından düzenlenmemiş alanlarda, kendi kurallarını koyabilmeleri için ülkemizde eksik olan yönetime katılma modellerinin oluşturulması gerektiğine de işaret edilmiştir. Türkiye’de kadınların işgücüne katılım oranının düşüklüğü, genç işsizlik oranının ve kayıt dışı istihdamın yüksekliği göz önüne alındığında, esnek çalışma modellerinin yasal olarak düzenlenmesinin engellenmesinin kayıt dışı sektörü besleyeceği, kayıt dışı işyerlerinde ise esneklik değil kuralsızlık bulunduğu yolundaki öğreti görüşler bulunmaktadır. Dolayısıyla Türkiye için geliştirilecek güvenceli esneklik uygulamaları kadınların işgücüne katılımını artırmaya, özellikle genç işsizlik oranı olmak üzere işsizlik oranını düşürmeye ve kayıt dışı istihdamı engellemeye yönelik olmalıdır. Bu sorunların çözümü için de istihdamın artması, işverenlerin daha çok işgören istihdam edebilmesinin sağlanması ve daha çok iş yaratılması gerekmektedir. Bu noktada ise iş hukuku kurallarının söz konusu sorunların çözümünde tek başına yeterli olamayacağı açıktır. Daha açık bir ifadeyle sadece İş Kanunu hükümlerinde esneklik sağlanarak istihdam artırılamayacağı gibi işsizlik de önlenemez. Vergi hukuku ile sosyal güvenlik hukuku alanında yapılacak düzenlemeler de işverenleri daha fazla işgören istihdam etmeye yönlendirmelidir (Burcu, 2012: TİSK).

Güvenceli esneklik kavramı açısından mevcut düzenleme incelendiğinde belirli süreli iş sözleşmesinin ilk kez akdedilmesinde dahi objektif koşulların aranması bu sözleşme türünü oldukça sınırlamaktadır. Belirli süreli iş sözleşmesinin ilk kez yapılmasında serbesti sisteminin benimsenerek sadece belirli süreli sözleşmelerin yenilenmesi için esaslı nedenlerin aranması ile daha fazla esneklik sağlanacağı açıktır. Ancak burada Avrupa Birliği ülkelerinde kabul edilen ve güvenceli esnekliğin dört temel ilkesinin gereklerini yerine getirecek bazı düzenlemelere ihtiyaç duyulmaktadır. Her şeyden önce 99/70 sayılı direktifte, işyerinde belirsiz süreli işlerde bir boşalma olduğunda işverenlerin belirli süreli iş sözleşmesiyle çalışan işgörelere bunu uygun araçlarla duyurmalarının sağlanması gerekmektedir (Burcu, 2012: TİSK).

Esneklik-güvence dengesi kavramı; eş zamanlı olarak ve belirli bir koordinasyon içinde, bir taraftan işgücü piyasalarında, iş organizasyonlarında ve çalışma ilişkilerinde esnekliği güçlendirmek, diğer taraftan da, özellikle işgücü piyasası dışında kalmış zayıf grupların güvencesini istihdam ve sosyal güvenceyi artırmaya yönelik bir politik stratejidir (Wilthagen & Tros, 2004:s.3). “Esneklik” ve “güvence” arasında yeni bir denge arayışı Avrupa İstihdam Stratejisi’nde açıkça ortaya konmuştur. 2001 Avrupa İstihdam Kılavuzu 13. uyum sağlayabilirlik ayağı kapsamında, açıkça, hem esnekleşme hem de güvence hedeflerini belirterek sosyal tarafları; “İşletmeleri verimli ve rekabetçi hale getirip, esneklik ve güvence arasında gerekli dengeyi kurmak ve işlerin niteliğini arttırmak amacıyla esnek iş düzenlemeleri dahil, çalışma yaşamının örgütlenmesini modernleştirmek üzere tüm düzeylerde müzakere etmeye ve bunları uygulamaya” çağırmaktadır (Wilthagen,2004: s.2). Avrupa komisyonu, 2007 yılında, konuyu özetleyerek; işverenler için esnekliği ya da işgörenler için güvenceyi artırmayı amaçlayan ve sonuç olarak birbiriyle çatışan ya da nötrleyen politikaları eleştirerek, güvenceli esneklik uygulamalarının, hem işverenin, hem işgörenin ihtiyaçlarını tatmin eden, tek yanlı uygulamalara bir cevap olduğunu belirtmiştir. Bu anlayış içerisinde, birbirine zıt anlamlar çağrıştıran esneklik ve güvence kavramları birlikte, “güvenceli esneklik” denilen daha dengeli ve bütünleşmiş yeni bir kavramı oluşturmaktadırlar (Alpagut, 2008: 10).

İlgili literatürde güvenceli esneklik çalışmalarına bakıldığında; mevcut çalışmaların daha çok makro ölçekte, ülke veya bölge bazında güvenceli esnekliğin önemi ve etkilerine değinildiği görülmektedir. Ancak işletme ölçeğinde, mikro düzeyde, işletmeler için güvenceli esnekliğin etkileri ya da önemine değinilen akademik çalışma pek bulunmamaktadır. Özellikle ülkemizde, güvenceli esneklik yeni bir kavram olup, çalışma ekonomisi akademisyenleri tarafından makro boyutta çalışmalar yapılmaktadır. İşletme düzeyinde, yönetim ve organizasyon alanında henüz kavramsal birkaç insan kaynakları çalışması dışında, amprik bir araştırmaya rastlanılmamaktadır. Bu nedenle, bu çalışmada, iş esnekliği ve iş güvencesi kavramları ayrı ayrı ele alınarak; bu çalışmanın hem yönetim literatürüne hem de bu konuyla ilgili makro seviyede politikalar üretecek olan karar verici konumundaki kişilere önemli katkıları olacağı ve mikro boyuttaki çalışmalara öncülük ederek bu alandaki boşluğu dolduracağı düşünülerek bu konu seçilmiştir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### REKABET KAVRAMI VE İŞLETME REKABETÇİLİĞİ

Rekabet, insanoğlunun daha iyi ve üstünü başarmada en etkili güç ve motivatörlerinden biridir. Rekabet, piyasalarda yarışan şirketlerden, küreselleşmeyle başa çıkmaya çalışan toplumsal örgütlere kadar her ortamda mevcuttur. Aslında rekabet, tüm dünya coğrafyasına yayılarak, ülkelerin refahlarını artırmaktan ziyade, mevcut olanı ellerinde tutmak için rekabet etmek zorunda bırakmaktadır. Ayrıca, ihtiyaçların arttığı ama kaynağın az olduğu, sanat, eğitim, sağlık ve hayırseverlik gibi alanlar dâhil toplumun tüm kesimlerine yayılmaktadır (Porter, 2008: s.9).

Rekabet, özellikle günümüzde çok önemli fonksiyonları içerdiğinden önemli bir çalışma alanını oluşturmaktadır. Ülke, işletme, grup ve bireysel açıdan rekabet, temelde yeteneksel olarak bir gelişmeyi gerektirmektedir. Rekabetin içerdiği fonksiyonların işlerlik kazanması toplumsal gelişmenin itici gücünü oluşturmaktadır (Gök, 2009).

Rekabet, işletmelerin başarı ve başarısızlığının temelini oluşturan, işletme performansına katkı sağlayan ve işletme fonksiyonlarının uygunluğunu belirleyen temel unsurlardan birisidir. İşletmeler için rekabetin anlamı, “kar, satış miktarı ve pazar payı gibi belirli iktisadi hedeflere ulaşmak amacıyla ekonomik birimler arasında ortaya çıkan bir yarış veya karşıtlık şeklindeki ilişkiler sürecidir”. Rekabet, kaynakların verimli bir şekilde kullanılmasını sağlayarak girişimi teşvik etmekte ve bir bütün olarak ekonomik anlamda işletmelere katkılar sağlamaktadır. İşletmeler açısından rekabetin amacı, yüksek kaliteyi düşük fiyata tüketiciye sunabilmektir. İşletmeler arasındaki rekabet, işletmelerin mevcut durumlarının iyileştirilmesi yönünde önemli katkılar içermektedir. İşletmeler arasında oluşan rekabetin sağlayacağı diğer katkılarının başında ise, işletme performansının iyileştirilmesi ile fiyat ve kalite yönünden müşteri beklentileri ve isteklerinin karşılanması gelmektedir (Çelenk, 2008: s.3).

İşletmelerin günümüz rekabet ortamında rakiplerine karşı üstünlük elde etmeleri için faaliyet alanlarına uygun rekabet stratejileri belirlemeleri ve uygulamaları gerekmektedir. Bunu başarmak için farklılaştırmaya ve maliyeti düşürmeye yönelik stratejilerin ortaya konulması gerekmektedir (Çelenk, 2008: s.3). Özellikle turizm işletmeleri bakımından rekabet üstünlüğü sağlayacak farklılaştırmaya yönelik unsurların başında esnek çalışma gelmektedir. İşletmede esnek çalışma ile maliyeti düşürme, verimlilik artışı sağlanarak, turizm işletmelerinin rekabet avantajı elde etmeleri mümkündür.

Rekabetçilik; küreselleşmenin piyasalarda sebep olduğu yapısal değişimler nedeniyle, son 20 yılda başlı başına önem kazanan bir konu haline gelmiştir. Rekabetçiliğin geleneksel ve doğrudan bir tanımı şudur; ***rekabetçilik uzun vadede rekabete dayanma yeteneğidir.*** Bu tanım, rekabetin geliştirdiği koşullar göz önüne alındığında, rekabetçiliğin göreceli ve koşullu niteliğinin altını çizmektedir. Bahsedilen zaman dilimi ise rekabetçiliğin yalnızca “şimdiki zaman ve mekan” açısından değil aynı zamanda “gelecek zaman ve yeni mekanlar” üzerinden de değerlendirilmesi gerektiğine işaret etmektedir. İşletmeler değişime ayak uydurmak için sürekli bir ihtiyaç içindedir ve pek tabii ki sürekli değişen ve esnek kaynaklardan, maddi, mali veya beşeri, yararlanma eğilimi içinde olmaktadır (Urban ve Velo, 2005: s. 27).

Bu çerçevede, işletmeler için rekabet ve rekabetçilik kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için rekabet, rekabet gücü, firma rekabetçiliği kavramlarının, rekabet üstünlüğü sağlayacak stratejilerin ve rekabet modellerinin açıklanması gerekmektedir. Ayrıca işletme rekabetini etkileyen performans kavramına ve işletme performansının ölçülmesi konularına yer verilecektir. Bununla birlikte, esnek çalışmanın yoğun kullanıldığı turizm işletmelerinde, esnek ve güvenceli çalışma ile işletme performansı ilişkisine yer verilecektir.



## 1. Rekabet Kavramı

Rekabet kelimesinin sözlük anlamı; aynı amacı güden kimseler arasındaki çekişme, yarışma ve yarış şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, Güncel Sözlük: 2012). Rekabetin Korunması Hakkındaki Kanuna göre rekabet, “*mal ve hizmet piyasalarındaki teşebbüsler arasında özgürce ekonomik kararlar verilebilmesini sağlayan yarış*” olarak tanımlanmaktadır (Resmi Gazete, 1994: sayı 22140, madde 3).

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. 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. 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 (Çelenk, 2008: s.107).

Rekabet kavramı, zaman içerisinde evrim geçirerek farklı anlamlar kazanmıştır. Klasik düşünceye göre, çok sayıda rakibin olduğu, fakat bunlardan ne üreticilerin ne de tüketicilerin bir araya gelerek fiyat belirleyemedikleri, giriş ve çıkışın serbest, bilgi akışının tam, ürünün homojen olduğu kısacası fiyatın veri olduğu bir durumdur (Altay, 2006: s.4).

Rekabet çok farklı amaçlarla farklı unsurlar vurgulanarak tanımlanabilen ve iktisadi siyasi ve sosyal boyutları olan çok yönlü bir kavramdır. Rekabet, en genel şekliyle, kıt bir şeyi paylaşmak veya bir ödül elde etmek amacıyla belli kural ve kısıtlamalar çerçevesinde temel özgürlüklerin ve insan haklarının garanti altına alındığı ve hiçbir ayrıcalığın ve ayrımcılığın olmadığı bir ortamda birden fazla oyuncu arasında oynanan bir oyun veya bir yarış olarak tanımlanabilir. Rekabet kavramının anlaşılabilmesi için rekabetin bir oyuna benzetilmesi veya bir yarış niteliği

taşıması gerektiğinin de vurgulanması önem taşır. Rekabet tüm katılımcıların, rekabet ortamı olmasaydı ulaşabilecekleri performansın üzerine çıkmalarını sağlar. Bu nedenle rekabeti bazılarının kazanıp bazılarının kaybedeceği bir oyun olarak görmek yerine en iyilerin kazançlı çıktığı ve herkesin en iyi olmak için yarıştığı pozitif toplamlı bir oyun olarak algılamak daha doğrudur (Türkkan, rekabetdernegi.org).

Rekabet, iktisadi alanda sıklıkla kullanılan bir kavramdır. Rekabetin iktisadi alandaki bu varlığı, rekabetçi serbest piyasaların mevcudiyeti ile mümkündür. İktisadi alanda rekabetin koşulları, piyasa koşulları çerçevesinde tanımlanır. Her piyasa rekabete açık değildir. Tek veya az sayıda oyuncunun yer aldığı veya oyuncuların piyasada hâkimiyet tesis edebildikleri monopolcü ve oligopolcü piyasalarda rekabet, aksak veya eksik rekabet olarak tanımlanır. Piyasalarda rekabetin koşulları da yukarıda tanımlanan koşullardan farklı değildir. En iyi piyasa rekabet baskısını en etkin biçimde ve düzeyde gerçekleştirebilen piyasadır. Ancak en kötü piyasa koşullarında bile mutlaka bir rekabet baskısı vardır (Türkkan, rekabetdernegi.org).

## **1.1 Rekabetin Tarihsel Gelişimi**

Rekabet, belli bir sektörde hizmet veren farklı kişi veya kuruluşların aynı hedefe ulaşmak için karşılıklı mücadeleleri olarak özetlenebilir. İşletmeler, başarılı bir şekilde rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmek için rekabete dayanan farklı yeteneklerini ve yaklaşımlarını oluşturmalı ve müşterilerin gözünde diğer işletmelerden farklılaşabilmelidirler. Üretim maliyetlerini azaltıp ürün ve hizmetlerin kalitelerini artırma gibi avantajların yanında rekabet, işletmelerin karlılıklarının azalmasına hatta piyasadaki varlıklarının tehlikeye girmesine de yol açabilmektedir (Çelenk, 2008: s.3).

19. ve 20. yüzyıla özgü belirli ölçüler içinde kabul edilebilecek rekabet teorileri, günümüzün küresel ekonomisi karşısında sorgulanmaktadır. Küresel gelişmeler, geleneksel rekabet ve rekabet gücü anlayışının farklılaşmasına neden olmaktadır. Şöyle ki; ekonomik açıdan endüstriyel ürünlerdeki modern rekabet, ulaşım ve iletişim sistemlerinin 19.yüzyıl sonlarında gelişmesiyle başlamıştır. Hızla gelişen demiryolu, telgraf ve kablo sistemleri gerek mal ve hizmetlerin gerekse yeni gelişmekte olan teknolojik bilginin ulusal ve uluslararası ekonomiler arasında yayılımını hızlandırarak II. Sanayi Devrimine zemin

hazırlamıştır. Bunun sonucunda, makineler üretim sürecinde kullanılmaya başlanmış, işbölümü ve verimlilik artarken, yeni bir üretim ve yaşam şekli oluşmuştur. Üretim evden fabrikaya kayarken, kitlesel üretimden akan bant sistemlerine geçilmiş, sanayileşme ile gelen modern toplum biçimi zaman, mekân ve dolayısıyla da rekabet düzenini değiştirmiştir (Bahar, 2004: s.12).

Modernizm veya sanayi toplumu diye adlandırılan bu süreç, 20. yy. sonlarına doğru meydana gelen teknolojik devrim sayesinde, Dünya ekonomilerinde başta küreselleşme olmak üzere hızlı ve köklü değişimlerin yaşanmasına yol açmıştır. 1947 yılında GATT'la başlayan küreselleşme süreci; karmaşıklaşan ticaret ilişkileri, bloklaşma ve entegrasyon, teknolojinin çevrim hızının yükselmesi, finansal serbestleşme, beşeri sermayeye bağlı yaratıcılık ve entelektüel sermaye, sadece fiyata bağlı rekabeti, dünya piyasalarından pay almak için gerekli ve yeterli koşul olmaktan çıkarmıştır. Ulusal piyasaların birbiriyle bütünleşmesi, ölçek ekonomilerinden faydalanılmasını kolaylaştırarak, üreticiler arasındaki rekabetin artmasını sağlamıştır. Kapitalist öncesi toplumun geleneksel üretim faktörleri olan emek, sermaye, toprak, artık yerini temel ekonomik kaynak olan bilgiye bırakmıştır. Kapitalist ötesi toplumun sınıfları ki bunlar bilgi toplumu adı verilen topluluğun da sınıflarıdır. Küreselleşme; Fordist iş sürecinin ölçek ekonomileri mantığı, standart ürünler ve fiyat rekabeti yerine, daha seçici olan tüketiciler için daha bireysel, daha kaliteli ürünlere yönelirken, fiyatla birlikte yüksek kalite-düşük fiyat, yenilik, çeşitlilik, hız ve müşteri memnuniyetinin ön plan çıkarıldığı bir rekabet anlayışını gündeme getirmiştir. Söz konusu gelişmeler, alıcı ve satıcılar arasındaki coğrafi sınırların kalkmasına, tüketim alanının genişlemesine yol açmış ve 1980 sonrası sermayenin küreselleşmesi ile de çok uluslu şirketlerin dünya ekonomisine hâkim olmasını ve bunlar arasındaki rekabetin artmasını sağlamıştır. Etkinlik ve verimliliğinin ön plana çıktığı küresel işletmeler, küresel rekabet koşullarını kendi lehlerine çevirmek için sürekli yenilik yapma ihtiyacını duymaya başlamışlardır. Rekabetin bu şekilde giderek artıyor olması ülkeleri de bölgesel bütünleşme hareketleri içinde yer almaya zorlamıştır (Bahar, 2004: s.12).

Günümüzde halen devam eden teknolojik devrimde, teknolojilerin hem girdisi hem de çıktısı bilgidir. Yeni teknolojiler, ekonomik ve toplumsal yaşamın her alanındaki bilgilerin işlenmesiyle ortaya çıkan yeni bilgi ve mikro elektronikteki buluşlardır. Bilişim ve iletişimdeki bu gelişmeler, üretim, dağıtım, yönetim ve en önemlisi de rekabet gücü

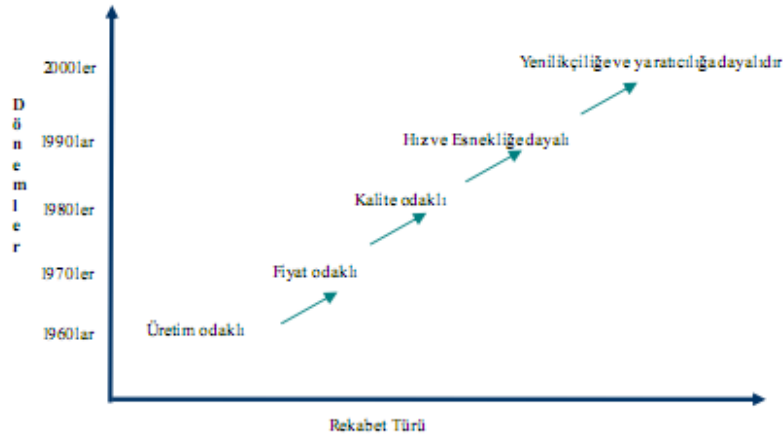
kavramlarında köklü değişmelerin oluşmasına neden olmuştur. Aynı sektörde iş yapan rakip işletmelerin çoğalmas, pazar yapısını değiştirmiştir. Bu olay, benzer ürünlerin o sektör ya da pazar içinde farklı rekabet koşullarında satılmasını gündeme getirmiştir. Böylece, bir pazarda fiyat, öbüründe hizmet kalitesi, bir diğerinde satış sonrası hizmet veya müşteri memnuniyeti gibi değişik faktörleri ortaya çıkarmıştır ([Taştan, insankaynaklari.gokceada.com/makale](http://insankaynaklari.gokceada.com/makale)). Ulusal yapıda olan rekabet, küreselleşme ile uluslararası boyutlara taşınmıştır. Bu bağlamda, Dünya ölçeğinde faaliyetlerini sürdüren bütün işletmeler, kendilerini hiper rekabet ortamında bulmuş ve sonuçta rekabetin yapısı, şekli ve anlamı da değişmiştir.

Rekabet, doğrudan doğruya veya dolaylı olarak işletmenin pazarına mal veya hizmet sunmaya çalışan işletmelerin faaliyetlerinin bütünüdür. Rekabet edebilmek, işletme faaliyetlerinin rekabette odaklanacağı unsurların saptanabilmesindeki başarıyı ve bu unsurlarında zaman içinde değişebileceğinin farkındalığını gerektirir. Örgüt analisti Morris Massey, işletmelerin bir on yıldan diğer on yıla kadar değiştiğini ve her on yılda iş çevrelerinde ve işletme stratejilerinde yeni bir düşünce şeklinin hâkim olduğunu ifade etmiştir. Rekabetin yönünü de belirleyen bu gelişimi aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Helvacıoğlu, 2007: s.35):

- **60'lı Yıllar-Üretim Üstünlüğü ile Rekabet:** 1960'lara kadar işletme için en önemli konu verimliliği artırmak ve daha fazla üretebilmektir. Çünkü bu dönemde üretilen her malın satılabileceğı görüşü kabul görmekteydi. Dolayısıyla rekabet bu dönemde *üretim* odaklıdır (Ülkü, 2007: s.7).
- **70'li Yıllar-Maliyet Üstünlüğü ile Rekabet:** Bu dönem işletmeler için, maliyet kontrolleri ve fiyat faktörlerinin önem kazandığı bir rekabet ortamını ifade etmektedir. "1970'lerde arzın talebi aşması ile uluslararası ticaretin ilk adımları atılmaya başlanmıştır. Bu dönemde maliyet ve fiyat kavramları ön plana çıkmış ve fiyat üzerinde ciddi bir rekabet başlamıştır. Rekabet bu dönemde *fiyat ve maliyet* odaklıdır" (Kumkumoğlu, 2007: s.1).
- **80'li Yıllar-Ürün Kalitesi ile Rekabet:** Bu dönemde ise işletmeler ürünlerinde kalite artırma çabalarına odaklanmışlardır. Kalite olgusuna başarılı yaklaşımlardan birisi olan Toplam Kalite Yönetimi uygulanmaları müşteriler üzerinde odaklanma, uygulama ve süreç içinde sürekli gelişme, toplam katılım gibi bileşenleri ile rekabette belirleyici bir

rol oynamıştır. “1980’lerde TKY felsefesinin yansımasıyla kalite kavramı ön plana çıkmış ve fiyatın yanı sıra kalite rekabet konusu olmuştur” (Kumkumoğlu, 2007: s.1). Rekabet bu dönemde *kalite* odaklıdır.

- **90’lı Yıllar-Hız ve Esneklik ile Rekabet:** Bu dönem işletmelerin, değişimlere cevap verebilme düzeyi ve hızına bağlı olmuştur. “Bu yıllara gelindiğinde hız ve esneklik rekabet çabalarında önemli kavramlar haline gelmiştir. İşletmeler ürün çeşitliliği ile rakiplerine karşı fark yaratma çabasına girmişlerdir. Rekabet bu dönemde *hız ve esneklik* odaklıdır” (Ülkü, 2007: s.7).
- **2000’li Yıllar-Değer Yaratma ve Bilgi Tabanlı Rekabet:** Bu dönem değişimin, temel yeteneklerin, bilginin, elverişli koşulların varlığı halinde yarışma yerine işbirliğinin, kültürel farklılıklara duyarlılık gibi rekabetçi tabanı yeniden tanımlayıp düzenleyen günümüz koşullarını ifade etmektedir. Ayrıca, “yenilikçi ve yaratıcı felsefenin ürünü olan benzersiz ve müşteriye özel ürünler üzerinde rekabet başlamıştır. Rekabet bu dönemde *yenilik ve yaratıcılık* odaklıdır” (Ülkü, 2007: s.7).

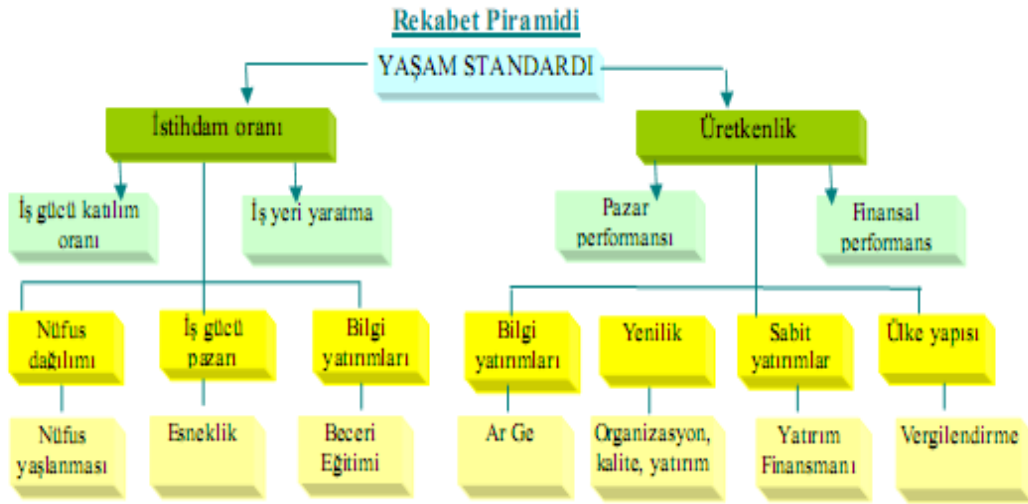


Şekil 2.1: Rekabet Gelişim Süreci (Kumkumoğlu, 2007: s.2).

Avrupa Komisyonu 1996 Brüksel raporunda belirtilen, 2000’li yıllarda rekabet stratejileri değerlendirmesinde rekabet; kurumların ve bunların aracılığıyla kişilerin yaşam standartlarının değerlendirilmesi olarak ifade edilmiştir. *Avrupa Komisyonunun belirlediği rekabet değerleri*, tabanı çok geniş faktörlere bağlı olan ve üste doğru daralan bir piramit sistemiyle aktarılmaktadır. Bu rekabet piramidinin en üst noktası *yaşam standardını* oluşturmaktadır, alt iki basamağı da istihdam ve üretkenlik değerlerinden oluşmaktadır. İşletmelerin istihdam oranı ve üretkenliği arasındaki bağ genel olarak yaşam standardını

oluşturan temel iki değerdir. İstihdam oranı, iş gücü katılım oranı ve iş yeri yaratma gücüyle geliştirilmektedir. Üretkenlik de, pazardaki performans ve finansal performansla sağlanmaktadır. Şekil 2.2’de rekabet piramidi olarak belirtilen, birbirine tümevarım biçimiyle bağlı bu yapı, günümüzle ilişkilendirilmiştir. Avrupa Komisyonu bu raporunda, rekabet piramidini aşağıdaki gibi değerlendirmektedir. Nüfus yaşlanması ya da genç nüfusun yoğun olması istihdam yapısını doğrudan etkisi altına almaktadır. Yaşlı nüfusun artması durumunda, fiziksel olarak genç iş gücü gerektiren bazı sektörler iş kaybına uğrarken, yaşlanmış nüfusun ihtiyacını karşılayacak yeni sektörler ortaya çıkmaktadır. Örneğin Avrupa’da her türlü işçilik son derece pahalı ücretlendirilmektedir. Bunun yanında emeklilere ve yaşlanmış nüfusa hizmet veren sosyal hizmet sektörü hızla büyümekte, sosyal harcamalar yaşlanan nüfusla birlikte artış göstermektedir (Kumkumoğlu, 2007: s.2).

İşgücünün esnek olması ya da olmaması da rekabetteki istihdam oranı durumunu doğrudan etkilemektedir. Günümüzde esnek işgücünü sağlayabilmek amacıyla işletmeler personel tedarikinde aracı insan kaynakları firmalardan faydalanmakta; bu sayede maliyetlerini düşürerek, verimli iş gücü prensiplerini kullanmaktadır. İşletmeler, ana faaliyet fonksiyonlarında çalışan iş gücü dışında kalan ikincil önemli iş gücünü dış kaynaklardan dönemsel olarak temin ederek esnek insan kaynakları kullanımını rahatlıkla sağlayabilmektedir. İnsan kaynakları gücünün becerisi ve eğitimi, rekabetin her aşamasında işletmelerin avantajı/ dezavantajı haline gelmektedir. İstihdam oranında rekabet yaratılabilmesi için işletme insan kaynaklarının hedefe odaklanma ve başarıyı isteme düzeyi rekabet sağlamaya uygun donanıma sahip olmalıdır. Bu beceri ve eğitime sahip insan kaynaklarına yapılacak bilgi, teknolojik donanım yatırımları işletme için katma değer yaratacaktır (Kumkumoğlu, 2007: s.3).



Şekil 2.2: Rekabet Piramidi (Kumkumoğlu, 2007: s.3).

Küresel ekonomik düzen ve küresel rekabet, bazı sektörlerde rekabet koşullarını tamamen değiştirirken kimilerinde de önemli farklılıklar ortaya çıkarmaktadır. Özellikle teknolojik ilerlemeler ve küreselleşme sonucu artan tüketici tercihlerindeki özelleşme ve farklılaşmalar, küresel arenada işletmelerin geçmişe nazaran oldukça farklı rekabet stratejileri uygulamalarını gerektirmektedir. 1980’lerde e-ticaret kavramı bile yokken 1990’larda e-ticareti kendi bünyelerinde yerleştiren işletmeler saygın ve bir adım önde görülmüştür. Günümüzde ise herhangi bir işletmenin e-ticaret kanalı olmaması söz konusu olmamakla birlikte e-ticaret her kurumda bulunan standart haline gelmiştir (Kumkumoğlu, 2007: s.5).

## 1.2 Rekabetçilik ve İşletme Rekabetçiliği

Dünya Ekonomik Forumu (WEF) rekabetçiliği, işletmelerin verimlilik seviyesini belirleyen bir dizi politika ve faktör olarak tanımlamaktadır. Rekabetçilik kelimesi Latince kökenli bir kelime olup pazarda firmalarla yarış halinde olma durumudur. Bu yarış içinde firmaların ürünleri, hizmetleri, çalışanları, fikirleri rakipleriyle karşılaştırılarak, ekonomik gücü tanımlanır. Rekabetçilik çok boyutlu bir kavramdır. Üç farklı şekilde tanımlanabilir; ülke rekabetçiliği, sektör rekabetçiliği ve firma rekabetçiliği. Firma seviyesindeki rekabetçilik bir firmanın rakiplerine göre daha üstün üretim, tasarım veya pazarlama yetenekleri olması durumudur. Rekabetçilik firmanın stratejik yönetim, insan kaynakları

yönetimi, operasyon yönetimi ve teknoloji yönetimi gibi temel süreçlerinin öneminin ve şimdiki performanslarının belirlenmesini sağlar. Rekabetçilik insan kaynakları yönetimi ve operasyon yönetimi gibi geleneksel ve fonksiyonel süreçler arasında denge kuran bir süreçtir. Organizasyonların daha etkin yarışma yeteneklerini artırır. Rekabetçilik bağımlı ve bağımsız değişkenler yardımıyla ifade edilebilir. Mevcut varlıkların ve bu varlıkları kazanca dönüştüren süreçlerin birleşimidir. Rekabetçi potansiyeller, varlıklar rekabetçi süreçlerden geçerek çıktılarını oluşturur (Bayram, 2009: s.6).

En genel anlamıyla rekabet veya rekabetçi üstünlük kavramı, bir işletmenin daha iyi müşteri değeri yaratarak rakipleri karşısında piyasada avantaj kazanması anlamına gelmektedir. Rekabetçi olmanın birçok yolu vardır. Rakipler karşısında fiyat ve kalite avantajı elde etmek, rakiplerden önce müşteri değeri yaratacak yeni pazar fırsatları elde etmek, değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarına hızla cevap verebilmek gibi yöntemler işletmeleri rekabetçi kılan en önemli yöntemler arasında sıralanabilir. Günümüzde işletmeleri rekabetçi hale getiren ve bu rekabetçiliği uzun vadede sürdürülebilir kılan en önemli faktör ise, sürekli yeni ürünler yaratabilen “temel yetkinlikler” olarak görülmektedir (İraz,2005: s.250).

Rekabetçilik; müşterilerin şirketin sunduğu mal ve hizmetlerin, alternatifleri karşısında tercih etmesini sürdürebilir bazda sağlayabilme yeteneğidir (Aygün, 2010: s.5). Rekabetçi üstünlük ise, bir işletmenin aynı sektördeki rakiplerine göre daha başarılı olmasına yol açan özellikleridir. Dolayısıyla, sektör geneline göre daha başarılı olan işletmelerin rekabetçi üstünlüğe sahip olduğu söylenebilir. Bir işletmenin rakiplerinden daha başarılı olması, onun rakiplerine karşı alacağı konumla ilgilidir. Bu anlamda, rekabetçi üstünlük, bir işletmenin rakiplerine karşı alacağı üstün bir konum olarak tanımlanabilir. Üstün konum ise, işletmenin sektördeki rekabetçi güçlere karşı kendisini en iyi savunabileceği, bu güçlerin en zayıf olduğu veya bu güçleri kendi lehine etkileyebileceği bir konuma işaret etmektedir (Beşirov, 2007: s.19).

Rekabetçilik; en iyi firmaları, ürün ve hizmet fiyatlarında, kalitelerinde geçebilmek veya onlarla eşdeğer durumda olabilmektir. Rekabetçiliğin ölçülmesi doğrudan Pazar performans testi olmadığı için zordur. Maliyetlerin ve kalitenin ölçülmesi, firma verimliliği ve firma kârlılığı firma rekabetçiliğinin ölçülerinden sayılabilir. Bunun yanında firmaların



pazardaki payları ve büyüklükleri de rekabetçilik ölçütlerindedir. Rekabet, pazardaki firmaların bireysel faaliyetlerinin merkezi bir müdahaleye gerek olmaksızın karşılıklı koordinasyonu için en etkili yöntemdir. Üretim maliyetlerini azaltıp ürün ve hizmetlerin kalitelerini artırma gibi avantajların yanında rekabet, firmaların kârlılıklarının azalmasına hatta piyasadaki varlıklarının tehlikeye girmesine dahi yol açabilmektedir (Özerk ve Ünsar, 2009: s.107).

Rekabetçilik bir başkasına, bir rakibe karşı belirlenen ve ölçülen bir durumdur. Porter ulusal ölçekte rekabet gücünün verimlilikle eş anlamlı olacağını ifade etmiştir. Rekabetçilik kavramı için birçok tanımlama yapılsa da herkesin kabul ettiği ortak bir tanım bulunmamaktadır. Bu durumunun çeşitli nedenleri vardır. Bunlar (Yiğit, 2008: s.4-5):

- Rekabet gücünün tanımı ele alınmak istenen seviyeye (firma, endüstri ve ülke) göre değişmektedir.
- Rekabet gücünü belirlemek için kullanılan ölçütler farklılık göstermektedir.
- Tanım, bakış açısına (makro ve mikro açı) bağlı olarak değişmektedir.

İşletmeleri rekabetçi kılacak bilginin en önemli özelliklerden biri, stratejik nitelikte olması gerektiğidir. Açık, ifade edilebilir, kodlanabilir, paketlenir ve dolayısıyla kolayca transfer edilebilir bilgi stratejik bilgi olamaz. Böyle bir bilgi işletmeler ve iş çevreleri arasında kolayca dolaşabilir ve kolayca elde edilebilir. Dolayısıyla bu nitelikte bir bilginin işletmeler arasında uzun vadede korunabilir rekabet avantajı yaratması beklenemez. Bilginin stratejik nitelikte olması ve uzun dönemde rekabet avantajı yaratabilmesi için işletmeye özgü olması ve transferi, göçü, elde edilebilmesi ve yayılması kolay olmamalıdır. Stratejik bilgiyi ortaya çıkarmanın ve transfer etmenin belki de tek yolu, bu bilgiye sahip olanlar ile yakın ve daha etkileşimli bir ilişki kurmak ve geliştirmekten geçer (İraz, 2005: s.250).

Stratejik yönetimin iki geleneksel kuramı, Endüstriyel Organizasyon Teorisi ve Kaynak Tabanlı Görüş, endüstriyel şirketlerin rekabetçiliğini açıklamaya çalışmaktadır. İlk teori, şirketlerin rekabetçiliğini etkileyen dış ortam güçlerine yoğunlaşmakta (Porter, 1998), ikincisi ise şirketlerin iç ortamı, kendi kapasiteleri ve rekabetçi olmak adına sahip

oldukları kaynakları ile ilgilidir. Dış ortamın güçleri arasında, şirketlerin konumlandığı alanların ayırıcı özellikleri de yer almaktadır (Metaxas, 2010: s.1).

Maskell ve Malmberg'e (1999) göre, endüstriyel şirketlerin rekabetçiliği, ekonomik faaliyetlerin dağıtımını etkileyen yerel özellikler ile yerel ve bölgesel düzeylerde her bir yerin kapasitesini birleştiren özel bir kombinasyona dayalıdır. İnsan kaynaklarının mevcudiyeti, yerel vergiler, telekomünikasyonlar, Avrupalı ve uluslararası piyasalara erişim ve yatırım teşviklerinin mevcudiyeti gibi faktörler şirketlerin rekabetçiliğini etkilemektedir. Maskell ve Malmberg yeni alanların yaratılması kriterlerini de düşünmüşlerdir. Ayrıca, doğal çevre ve yaşam kalitesi gibi nitel faktörler, şirketlerin karar alma süreçlerinde hesaba katılmıştır. Bu özellikler rekabetçi bir bölgenin/şehrin profilini oluşturmaktadır. Will ve Neidhardt'a (2006) göre, liberal piyasalarda, rekabetçilik ekonomik kalkınma ve dolayısıyla da yoksulluğun azaltılmasında kilit rol oynamaktadır. Bu açıdan, rekabetçilik, etkin şirketler (mikro düzey), yetkin özel sektör ve hükümet birimleri (mezo-düzye) ile meta düzeydeki (sosyokültürel ve kurumsal yapıları kapsar ve sosyal grupların normatif yapıların öncülüğünü yapma ve bunlara uyum sağlamama yeteneğini içerir) destekleyici ekonomik, yasal ve siyasi çerçeve koşulları (makro düzey) arasındaki pürüzsüz ve karşılıklı çıkar birliğine dayanmaktadır. *Ulusların Rekabetçi Avantajı* (1990) isimli ünlü çalışmasında Porter, şirketler ve rekabetçi şehirler arasındaki bağı, şöyle açıklamaktadır: *Uluslararası, başarılı işletmeler ve ayrıca sanayi grupları, rekabetçi üstünlüğün temelini sıklıkla yerel özelliklerde saklı olduğu şehirlerde veya bölgelerde toplanmaktadır. Ulusal hükümetler endüstrinin gelişiminde açıkça rol oynamasına rağmen, yerel veya bölgesel konseylerin rolü de eşit derecede ve hatta bazen daha da fazla önemlidir. Yerel becerilerin oluşturulması ve yenilikçi ve ileri bir ortamın geliştirilmesi süreci ise yerel düzeyde gerçekleşmektedir* (Metaxas, 2010: s.1).

Rekabetçi strateji geliştirmede temel kural, rekabete rakiplerin gözünden bakabilmektir. Başarılı olabilmek için işletmelerin, rakiplerinin üstünde bir performans göstermeleri gerekmektedir. İşletmeden başarılı olması için, rakiplerin işletmenin güçlü yönlerinden çekinmesini sağlayacak, onların pazardaki rekabetçi konumlarındaki zayıflıkları araştırarak ve bu açık noktalara karşı harekete geçmesini sağlayacak doğru bir rekabetçi strateji geliştirmesi beklenmektedir (Bayramoğlu, 2007: s.63). Buna göre çok boyutlu bir kavram olan rekabetçiliği; Firma, Endüstri veya Endüstri grupları ve Ülke

olmak üzere üç seviyede incelenmektedir. Her seviyede rekabetçiliğin farklı ölçütleri veya göstergeleri vardır. Bunların uygulanma şekilleri firmanın, endüstrinin veya ülkenin durumuna göre değişmektedir. Rekabetçiliğin bazı kavramları ise sadece o seviye için geçerlidir. Önce rekabetçiliğin firma seviyesindeki rekabetçilik kavramı açıklanacaktır (Yiğit: 2008; s.5).

İşletme seviyesindeki rekabet gücü; üreticilerin, rakiplerine kıyasla fiyat ve fiyat dışı özellikleri açısından daha çekici olan mal ve hizmetleri üretip satabilme yeteneği olarak tanımlanabilmektedir. Bir firma, rakiplerine kıyasla daha iyi değerler üretir ve teslim ederse müşterilerin gözünde rekabetçi bir organizasyondur. Ancak şirketin yalnızca müşterilerin gözünde rekabetçi olması yeterli değildir. Şirket, hissedarlar açısından da rekabetçi olmalıdır. Rekabetçi olmayan bir firma rakipleri karşısında tutunamayacak, karlılığı azalacak ve pazar payını kaybedecektir. Rekabetçiliğin ana fikri en iyi firma seviyesinde anlaşılır. Firma seviyesindeki rekabetçiliğin göstergeleri karlılık, maliyetler, verimlilik ve pazar payıdır. Bunları kısaca açıklarsak (Yiğit: 2008; s.5-6):

**Karlılık:** En basit haliyle karlı olmayan bir firmanın rekabetçi de olmadığı söylenebilir. Sunduğu ürünün ortalama maliyetleri, o ürünün pazardaki fiyatından yüksek olan bir firma rekabetçi değildir. Bu durumda firmanın kullandığı kaynakların değerinin (fırsat maliyeti) sunulan ürün veya hizmetin değerinden yüksek olduğu, kaynakların yanlış tahsis edildiği ve varlıkların azaldığı yorumları yapılabilmektedir. Firmalar sürekliliği olan varlıklardır. Dolayısıyla firmanın rekabetçiliği sınırlı bir periyottaki karlılığı ile değil uzun dönemli karlılığı ile ölçülmelidir. Karlılık en iyi uzun dönemde ölçülebilmesine rağmen mevcut rekabetçiliği ölçmek için yeterli bir göstergedir.

**Maliyetler:** Ortalama maliyetler (rakiplerine göre) de aynı şekilde homojen ürün endüstrisinde rekabetçiliğin göstergesi olabilir. Birim işçilik maliyeti, işçilik maliyetleri toplam maliyetlerde önemli bir kısmı oluşturuyorsa, ortalama maliyetlerin bir göstergesi olabilir ama bu duruma gittikçe daha seyrek rastlanmaktadır. Çünkü günümüzde toplam maliyet üzerinde işçi maliyetlerinden daha çok etkisi olan maliyetler teknoloji, makine ve enerji maliyetleridir. Firma karlı veya büyük bir yerel pazara sahip olabilir ama buna rağmen uluslararası rekabetçi olmayabilir. Bu yerel pazarın uluslararası pazardan engellerle korunduğu durumlarda görülür. Bu durumda firmalar hali hazırda karlı

olabilirler ama açık ticarete geçildiğinde rekabet edemezler. Bu sonucun gerçekleşip gerçekleşmeyeceğini görmek için, firmanın maliyetlerinin onun potansiyel uluslararası rakiplerinininki ile karşılaştırılması gerekmektedir.

**Verimlilik:** Emek yoğun bir sektörde işçi verimliliği de bir gösterge sayılabilir. Toplam faktör verimliliği (TFV) büyümesi ya teknolojik değişimlerle ya da ölçek ekonomisinden yararlanmakla gerçekleşir. TFV, bir firmanın tüm girdilerini çıktıya dönüştürme etkinliğini ölçer. TFV, girdi maliyetlerinin avantaj veya dezavantajları hakkında bilgi vermez. Eğer çıktılar fiziksel birimlerle ölçülüyorsa (üretilen televizyon sayısı, kağıt tonu miktarı gibi) TFV firmanın sunduğu ürünlerin çekiciliği üzerinde belirleyici bir faktör değildir. Rekabetçilik ölçütleri firma seviyesinde veri mevcut olmadığı zamanlarda endüstri seviyesinde hesaplanır. Belirtildiği üzere bu ölçütler ortalama değerlerdir ve endüstrideki tüm firmalar için geçerli değildir. Firma seviyesinde hesaplanan rekabetçilik ölçütleri aynı zamanda endüstri seviyesinde de hesaplanabilir (Yiğit: 2008; s.9).

Porter, şirket düzeyindeki rekabetçiliği incelerken; şirketin üretim, pazarlama ve lojistik gibi işletme faaliyetlerini oluşturan tüm fonksiyonlarının tek tek ve birbirleriyle ilişkisinin dikkate alınarak incelenmesi gerektiğini ifade etmiştir. Şirketin iç operasyonlarının rekabetçilik açısından analiz edilmesinde değer zinciri analizi kullanılır. Değer zinciri analizi, firmanın rekabet avantajını daha iyi anlamak, müşteriler için hangi işletme fonksiyonlarında değer arttırılabileceğini veya maliyetlerin azaltılabileceğini teşhis etmek ve firmanın tedarikçileriyle, müşterileriyle ve endüstrideki diğer firmalarla olan bağlantılarını daha iyi anlamak için kullanılan bir stratejik analiz aracıdır. İşletmelerdeki tüm faaliyetler birbirine bağımlı bir zincir halindedir. Bu faaliyetler birbirleriyle ilişki içinde bulduklarından bir faaliyette maliyetleri etkileyebilecek veya farklılık yaratabilecek bir olay, zincirdeki diğer faaliyetleri de etkileyebilmektedir. Porter değer zinciri analizinin yanı sıra, işletmelerin rekabet avantajlarını devam ettirebilmek ve amaçlarını gerçekleştirmek için, takip edebileceği stratejilere de jenerik stratejileri ile katkıda bulunmuştur. Rekabetçi stratejiler, maliyet liderliği stratejileri, farklılaşma stratejileri ve odaklaşma stratejileri olarak karşımıza çıkmaktadır. Porter'ın geliştirdiği ulusların rekabet gücü teorisi, mukayeseli üstünlüklerin altında yer alan, rekabet avantajı kavramını öne çıkartmaktadır. Bir ülkenin sahip olduğu mukayeseli üstünlük zaman içinde hızla değişmektedir. Teoride; maliyet, ürün, kalite, ürün farklılaşması, yeni ürün,

teknolojik farklılıklar, ölçek ekonomileri ve piyasa yapıları bir arada, rekabet avantajı yaratan unsurlar olarak ele alınmaktadır. Son dönemin rekabet sisteminde fiyat rekabetinden çok, kalite rekabeti, ürün çeşitlendirmesi, modern tasarım ve görüntü, artan ölçüde önem kazanmaktadır. Porter'a göre, rekabet avantajlarını ülkeler değil, firmalar yaratır. Bu nedenle işletmelerin rekabetçi stratejileri önemlidir (Yiğit: 2008; s.38).

### 1.3 Rekabet Gücü

İkinci Dünya Savaşı sonrasında teknolojik gelişmenin hızı, üretim öğelerinin ülkeler arasında benzerlik göstermesi ve küreselleşme, daha önceleri uluslararası pazarlarda başarı ölçütlerinin belirlenmesinde kullanılan değişik aşamalara son vermiş ve uluslar arası rekabet gücü kavramını ortaya çıkarmıştır (Tekin, 2004: s.50).

Rekabet gücü (rekabetçi üstünlük), rekabetin tanımından farklılık göstermektedir. Tıpkı rekabet tanımında olduğu gibi rekabet gücü kavramının da, evrensel ve kesin bir tanımı mevcut değildir. Rekabet gücü kavramı, temelde yarışma kavramının bütün özelliklerini taşımış olmasına rağmen farklıdır. Bu iki kavramdan, birini hedefleyen politikalar, diğerine de yarar sağlar, rekabeti arttırmayı amaçlayan politikalar ise, muhtemelen uluslararası pazardaki rekabet gücünü artırır. Rekabet ortamında yaşayan her firmanın belli bir rekabet gücüne sahip olduğu söylenebilir. Aslında *rekabet gücü* kavramı bir firmanın rekabet ortamında karşılaştığı rekabet baskısına dayanabilmesi şeklinde pasif bir biçimde tanımlanabileceği gibi, bir firmanın rekabet baskısı yaratabilmesini sağlayan güç olarak, aktif bir biçimde de tanımlanabilir. Bu açıdan bakacak olursak rekabet gücü, mutlak değil nispi açıdan tanımlanabilecek bir güç olarak karşımıza çıkmaktadır. Rekabet gücünü tek başına ele almamak gerekmekte, rekabet gücünü rakiplere göre tanımlamak daha doğru bir iştir. Fiili veya potansiyel rakiplerin olmadığı bir ortamda, rekabet gücü kavramı anlamını yitirmektedir. Dolayısıyla rekabet gücü fiili veya potansiyel rakiplerle birlikte var olan bir kavramdır (Altay, 2006: s.23).

Literatürde “rekabet avantajı”, “rekabet üstünlüğü”, olarak da ele alınan rekabet gücü kavramının tanımlanması konusunda, görüş birliğine ulaşmak zordur. Rekabet gücünün hangi düzeyde (firma, endüstri, ülke ) ele alınacağı ve rekabeti belirleyen

unsurların zaman içinde gösterdiği değişim, tanımlamayı güçleştiren nedenlerin başında gelmektedir. Rekabet gücü kazanmanın geleneksel üç aracı olan finansal, teknolojik ve pazarlama becerisi günümüz rekabet koşullarının asgari şartları olarak ele alınmaktadır. Bir başka ifade ile makinelerden fikirlere doğru bir hareketin olduğu bir dünyada bu geleneksel kapasitelerde ilerleme sağlayacak olan öğrenme, yaratıcılık ve yenilik, kültürel farklılıkları yönetebilme gibi yeni değerler olmadan rekabet gücünün korunması mümkün olmayacaktır (Helvacıoğlu, 2007: s.35).

Rekabet gücü diğer adıyla rekabet avantajı, *bir kurumun rakipleri üzerinde savunulabilir bir pozisyon yaratması* olarak da tanımlanmaktadır. Rekabet gücü, bir kurumun kendisini rakiplerinden farklılaştırmasını sağlayan yetileri kapsar ve önemli yönetim kararlarının bir sonucu olarak ortaya çıkar. Wheelwright (1984), rekabetçi öncelikler olarak değerlendirilebilecek dört stratejik yetenek öne sürmektedir. Bunlar; düşük maliyet, kalite, hızlı teslimat ve esnekliktir. Rondeau ve arkadaşları (2000) ise, aşağıdaki üretim ile ilişkili rekabetçi yetenekleri tanımlamaktadırlar (Awwad, 2011: s. 47-48):

- Rekabetçi Fiyatlandırma: Şirket, düşük fiyat temelinde rekabet etmeye yeteneğine sahip.
- Yüksek Fiyatlandırma: şirket daha yüksek fiyatlara hükmedebilir.
- Müşteriye Değer Verme Niteliği: Üretici kuruluş müşterinin ihtiyaçlarına uygun ürün kalitesi ve performansı sunma yeteneğine sahiptir.
- Güvenli Teslimat: Üretici kuruluş teslimat gerekliliklerini karşılama yeteneğine sahiptir.
- Ürün Yenileme: Üretici kuruluş piyasaya yeni ürünler ve özellikler çıkarma yeteneğine sahiptir.

Helms (1996), kalite ve üretkenliğin rekabetçi avantaj elde etmeden stratejik bir araç olarak kullanılabileceğini düşünmektedir. Helms, pazar payını kaybetmemek için işletmelerin nelerin stratejik bir araç olarak ürün kalitesini artırdığını veya desteklediğinin farkında olmaları gerektiğini aksi halde pazardaki paylarını kaybedeceklerini öne sürmektedir. Bu bağlamda, D'Souza ve Williams (2000) maliyet ve kalitenin, bir şirketin rekabetçi avantaj boyutları olarak kalmaya devam edeceğini öne sürmektedirler. Holweg'e

(2005) göre ise, pazarlama zamanı rekabetçi avantajın önemli bir boyutudur. Özetle, rekabet avantajı elde etmek için gereken önemli yetkinlikler olan fiyat/maliyet, kalite, teslimat ve esneklik hususlarına ilişkin deneysel literatür konusunda bir fikir birliği söz konusudur (Awwad, 2011: s. 48).

Rekabet gücü ile ilgili en popüler tanımlama, Laura D'Andrea Tyson tarafından 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. 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. 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. Krugman'a göre ise rekabet gücü, firmaların büyüme oranlarında göz önünde tuttuğu verimlilikten başka bir şey değildir (Çelenk, 2008: s.111).

Rekabet gücü kavramı, bir işletmenin daha iyi müşteri değeri oluşturarak rakiplerine göre pazarda avantaj elde etmesi anlamına gelmektedir. Başka bir ifadeye göre rekabet üstünlüğü, işletmeyi bulunduğu sektördeki rakiplerine göre daha uygun pozisyona/konuma yerleştirecek stratejilerin formüle edilmesinde işletmenin yeteneğidir. Rekabet gücü, aynı zamanda “çevresel tehditleri etkisiz hale getirip içsel zayıflıkları ortadan kaldırırken, çevresel fırsatlara cevap vererek içsel üstünlüklerden (az bulunan, değerli, ikame edilemeyen ve taklit edilemeyen firma kaynakları) faydalanan stratejilerin uygulanması ile elde edilen üstünlüktür”. Diğer bir ifadeyle rekabet gücü, rakiplerden ya da diğer organizasyonlardan daha üstün değerler karması oluşturabilmek ve bunun algılanmasını sağlamak anlamına gelmektedir (Gök, 2009: s.4-5).

*Rekabet gücü*, herhangi bir firmanın ulusal ya da global piyasalardaki rakiplerine kıyasla düşük maliyetle üretimde bulunabilme (fiyat ve maliyet rekabet gücü), ürünün kalitesi, sunulan hizmet ve ürünün çekiciliği gibi unsurlar açısından rakiplerine denk veya daha üstün bir durumda olma (fiyat dışı rekabet gücü) ve düşük maliyette yenilik ve icat

yapabilme yeteneğidir. Kaynağı ne olursa olsun, rekabet gücü sonuçta şirketin faaliyetlerini rakiplerinden daha iyi ya da daha ucuza gerçekleşmesini sağlayan değerli bir kaynağa sahip olmasına bağlanabilir. Dinçer'e (2003) göre, işletmeler rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için, pazarın rekabet özelliklerini dikkate alarak; fiyat, kalite, zaman ve çeşitlilik olmak üzere dört farklı alanda strateji geliştirebilirler. Rekabet gücüne sahip olmak demek, rakip yerli ve yabancı firmalara kıyasla ürün fiyatı, ürün kalitesi, teslim zamanı ve satış sonrası hizmetler gibi fiyat dışı unsurlar açısından şu anda ve gelecekte aynı durumda veya onlardan üstün olmak demektir. Buna karşılık organizasyonların maliyet avantajlarına sahip olmasına ve mükemmel bir şekilde farklılaştırılmış ürün ve hizmetlerine sunabilmesine rağmen, kaynaklar ve beceriler rekabetçi becerilerin kesin belirleyicisi olarak görülmemelidir. Hatta yenilikçi liderlik ve kahramanca çalışan işgörenler sayesinde kaynak ve becerilerin en bunalıcı sınırlamalarının üstesinden gelinebileceği de unutulmamalıdır (Akbolat, 2009: s.57-58).

Rekabet gücü kavramının genel kabul görmüş herhangi bir tanımının olmadığını belirten Porter, ulusal ölçekte rekabet gücünün verimlilikle eş anlamlı olacağını ifade etmiştir. Yalnız Porter rekabet gücü kavramını kullanmamış, bunun yerine rekabet avantajı kavramını kullanmıştır. Porter, rekabet avantajının üç temel kaynağını şu şekilde sıralamaktadır; *Genel Maliyet Üstünlüğü Stratejisi, Farklılaştırma Stratejisi, Odaklanma Stratejisi*. Genel maliyet üstünlüğü stratejisinde, firma genel maliyetlerini düşürmek ve kendi alanında rakiplerine göre bir üstünlük sağlamak için organizasyon yapısında her türlü değişikliği ve tekrar yapılanmayı gerçekleştirecektir. Porter'in farklılaştırma stratejisinde organizasyon yapısında firma imajını iyileştirecek ve malların kalitesini arttıracak her türlü işlemi gerçekleştirecektir. Odaklanma stratejisinde ise, firmanın belli bir sektörde firmanın dar kapsamlı bir rekabet alanı ve kendisine bir hedef kitle seçmesi ve üstünlük kazanma çabalarını bu dar alana göre şekillendirmesi gerekmektedir (Porter, 1985:15-16; Aktaran; Altay, 2006: s.25).

Küreselleşmenin rekabete yeni boyutlar katması ve içeriğini değiştirmesi, rekabet gücünün tanımlanmasında ve ölçülmesinde de bir takım zorlukları beraberinde getirmiştir. Rekabet gücünün tam ve doğru olarak tanımlanabilmesi ise, bir ülkenin iç ve dış piyasalarında rekabet gücünün bilinmesi ve gerek firma gerekse sektör düzeyindeki stratejik kararların alınması ve sağlıklı politikalar oluşturulmasında önem arz etmektedir.



Ancak, tam ve mükemmel bir içeriğe sahip, herkesin üzerinde fikir birliğine vardığı bir tanıma ulaşmak mümkün değildir. Bunun nedeni, çok sayıdaki ülke ve firmanın özelliklerini bütünleştirmenin ve bazılarını ayırt etmenin neredeyse imkânsız olmasıdır. Ayrıca rekabetin kendisi, karşılaştırmalı üstünlüklerle birlikte fiyat rekabeti perspektifi, strateji ve yönetim perspektifi, tarihi ve sosyo-kültürel perspektif gibi farklı disiplinleri kapsayan bir kavramdır. Rekabetin ölçümü ise, firmanın (ya da sektörün-ülkenin) rekabet performansı, rekabet potansiyeli ve yönetim süreci olmak üzere üç boyutu içermektedir. Bunların yanında, rekabetin uzun dönemli performansa odaklanması, kontrol edilebilmesi, göreceli olması ve dinamik bir özellik göstermesi, onun çok yönlü bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir (Bahar, 2004: s.16-18).

Göreceli bir ölçüt olan rekabet gücü, sektörlerin ya da ülkelerin birbirlerine göre mevcut durumunu ortaya koymaktadır. Rekabet gücünü, firmalar açısından tanımlamak, bölge ya da ülkelere göre daha kolaydır. Bunlardan bazıları şunlardır:

- Rekabet gücü firmalar açısından, arz etmiş oldukları mal ve hizmetlerin alternatifleri karşısında tercih edilmesini sürdürülebilir olarak sağlayan bir yetenek olarak tanımlanmaktadır.
- Rekabet gücü, bir firmanın rakiplerinin ulaşmayı çok güç ya da maliyetli bulduğu değer yaratan bir stratejiyi uygulaması ve sonuçta daha iyi müşteri değeri oluşturarak piyasada rakiplerine karşı bir avantaj sağlamasıdır.
- Bir firmanın, rakiplerine göre ulusal veya küresel piyasalarda yüksek kalitede-düşük maliyetli ürün sunması ve aynı zamanda yenilik ve icat yapabilmesi” o firmanın rekabet gücü anlamına gelmektedir.
- Bir başka tanıma göre ise; rekabet gücü, bir işletmenin faaliyetini sürdürdüğü sektörde daha iyi müşteri karması oluşturarak rakipleri karşısında üstünlük sağlamasıdır. Rekabet gücü ya da üstünlüğünün ne kadar süreceği ise, mevcut rakiplerin değer yaratan stratejiyi taklit etme yeteneğine bağlı olacaktır.

Firmalar pazarı göz ardı ederek, zengin teknoloji edinmenin anlamsızlığını, bürokrasinin hazırladığı sermaye ve insan gücünün hamallığını yapmanın, buna bağlı olarak girişimcilik, esneklik ve yenilikleri umursamazlık etmenin beyhudeliğini görüp anlamışlardır. Yeni bir ürünün getirilerini görürken sırf ileride olmak için boş yere öne

geçmenin, zamanı öne almanın manasızlığını öğrenmişlerdir. O halde firmalar herhangi bir stratejik anlayışa dayanmadan ya da stratejik bir yarar elde etmeden yeni ürün ya da hizmetleri pazara sunma konusunda dikkatli davranmalıdırlar. O ürün ya da hizmetin kendi rekabet güçlerine ne tür bir katkı sağlayacağını göz önünde tutmalıdırlar. Rekabetin en önemli ekonomik yararlarından biri, üretimde verimliliğin teminidir. Rekabet, teşebbüsleri daha ucuza üretim yapmaya, yani daha az kaynak kullanımı ile üretim yapmaya zorlar. Rekabet piyasasında, fiyatın piyasadaki toplam arz ve talebe göre belirlenmesi ve bu piyasada faaliyet gösteren firmaların piyasada oluşan fiyatı etkileme gücünden yoksun olması sebebi ile teşebbüslerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri ya da daha fazla kazanç elde edebilmeleri, daha düşük ortalama toplam maliyete sahip olmalarına bağlıdır (Akbolat, 2009: s.59).

### **1.3.1 Rekabet Gücünün Seviyeleri**

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.

**a) İşletme Düzeyinde Rekabet Gücü:** Bir ekonomideki rekabet gücü onun sınırları içindeki işletmelerin rekabet gücüne bağlıdır. Bu nedenle rekabet gücü kavramı en iyi işletme seviyesinde anlaşılabilir. En basit terimle kar edemeyen bir işletme rekabet edemeyebilir. Rekabet edemeyen işletmenin maliyetleri, piyasa fiyatının üzerinde gerçekleşir. Diğer bir ifade ile işletmenin kaynak değerlerinin onun ürettiği mal ve hizmetin değerlerini aşmasına neden olur. Bu durum kaynakların yanlış tahsisini ve varlıkların azalmasını beraberinde getirir. Zira firmanın ortalama maliyeti, verimliliğin düşük olması ve girdi maliyetlerinin yüksek olması sebebiyle rakiplerine göre daha yüksek olabilir. Bu durum işletmenin verimli olmayan bir ölçekte faaliyet göstermesinden kaynaklanabilir (Çelenk, 2008: s.112).

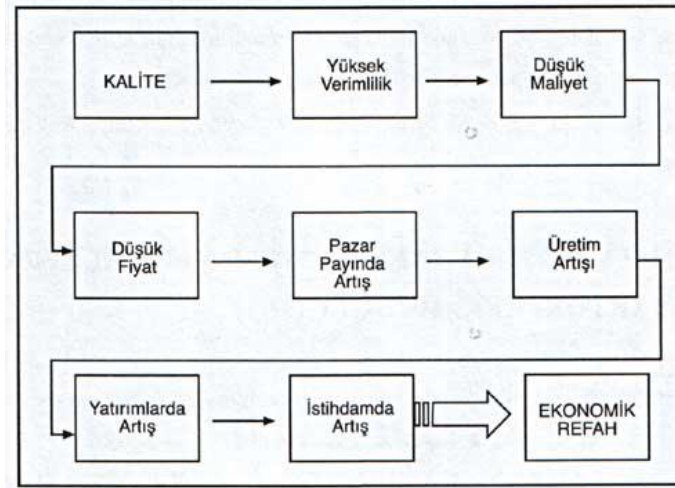
Küreselleşme, rekabetin yeni boyutlar kazanmasına ve içeriğinin değişikliğe uğramasına yol açmaktadır. Rekabet gücünün firma düzeyinde operasyonel bir tanımı şöyle yapılabilir. İşletme düzeyinde rekabet gücü, müşterilerin işletmenin sunduğu mal ve

hizmetleri alternatifleri karşısında tercih etmesini sürdürülebilir bazda sağlayabilme yeteneğidir. İşletme düzeyinde rekabet gücü, işletmenin, müşterilerine sunduğu mal ve hizmetlerin alternatifleri karşısında tercih edilmelerinin sürekliliğini sağlayabilme yeteneğidir. Bir işletmenin ulusal ya da küresel pazarlarda rakiplerine kıyasla düşük maliyette üretimde bulunabilme (fiyat ve maliyet rekabet gücü), ürünün kalitesi, sunulan hizmet ve ürünün çekiciliği (kalite rekabet gücü), farklı müşterilere farklı çözümler sunma (esneklik), yenilikçilik gibi unsurlar açısından rakiplerine denk veya daha üstün bir durumda olma yeteneğidir. Bir başka ifade ile, işletme düzeyinde rekabet gücü, herhangi bir işletmenin 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 açısından rakiplerine denk veya daha üstün bir durumda olma, ayrıca yenilik ve icat yapabilme yeteneğidir (Oğrak, 2010: s.108-109).

İşletme düzeyinde rekabet gücü, herhangi bir işletmenin ulusal ya da küresel piyasalarda rakiplerine kıyasla düşük maliyette üretimde bulunabilme, ürünün kalitesi, sunulan hizmet ve ürünün çekiciliği gibi unsurlar açısından rakiplerine denk veya daha üstün bir durumda olma, ayrıca yenilik ve icat yapabilme yeteneğidir (Kuşaksız, 2006: s.228). İşletme 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, sektörlere, bölgelere ve ülkelere göre değişiyor olmasıdır (Çelenk, 2008: s.112-113).

İşletme düzeyinde rekabet gücünü belirleyen ana unsurlar; yüksek kalite, düşük maliyet, verimlilik, yenilik ve yaratıcılıktır. Aşağıdaki şekilden de anlaşılacağı üzere, bir firmanın kalite üzerine odaklanması sonucunda verimlilik düzeyinde artışlar elde edilmiş olur. Kaliteyi arttırmayı hedefleyen bir firma israf ve savurganlıklarını önemli ölçüde azaltılmış olur ve “sıfır hata” (zero defect) gibi bir ideal hedefe ulaşmaya çalışır. Bunun sonucunda işletmenin üretim maliyetleri azalır. Düşük maliyet ve yüksek kalite esasen

rekabetçi piyasaların gereğidir. Bu iki amacı bir arada gerçekleştirebilen işletmeler, pazardaki paylarını arttırmış olurlar. Karlılık ve verimlilik düzeyindeki artış, işletmenin üretim ve yatırım kapasitesini artırır. Daha fazla üretim ve yatırım ise istihdam imkânlarının artması anlamına gelir. Sonuçta işletmenin rekabet gücü artmış olur (Aktan, 2003: TİSK).



Şekil 2.3: Kalite Rekabet Gücü ile Üretim ve İstihdamda Sağlanan Artış (Aktan, 2003: TİSK)

İşletmelerin rekabet gücünün yükselmesi, makro düzeyde ülkenin rekabet gücünün artması anlamına gelir. Ülke düzeyinde rekabet gücü, “bir ülkenin, serbest ve adil piyasa koşulları altında, bir yandan uzun vadede reel gelirini arttırırken öte yandan, uluslararası piyasaların koşullarına ve standartlarına uygun mal ve hizmetleri üretebilme yeteneğidir. Uluslararası rekabet gücünün arttırılması, 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 yanı sıra bir ülkenin üretim ve istihdam düzeyini artırabilme; yaşam kalitesinde kabul edebilir ve sürekli artışlar sağlayabilme ve uluslararası pazarlardaki payını artırabilme yeteneğidir. İşletme düzeyinde rekabet gücünü belirleyen etkenler; kalite, maliyet, kararlılık, verimlilik, etkinlik, yenilik ve yaratıcılık vs. temel performans göstergeleridir. Dolayısı ile rekabet gücünün arttırılması için temel göstergelerin iyileştirilmesi gerekmektedir. Rekabet gücünün arttırılması öncelikle işletmelerin kendi gayretlerinin bir sonucudur. Temel performans göstergelerinin iyileştirilmesi için öncelikle firmaların bu amaçlara yönelik stratejiler belirlemeleri, aktif politikalar yürürlüğe koymaları ve kararlılıkla uygulamaları gerekmektedir. İşletmelerin her şeyden önce

değişen dünyanın yeni gerçeklerini yakından tanımaları, globalleşme sürecinin rekabetçi yapısına uyum sağlayacak tedbirler almaları kaçınılmazdır (Aktan, 2003: TİSK).

İşletmeler için rekabet, büyük ölçüde müşteri etrafında şekillenir. Bu husus işletmeleri, müşteri odaklı yapılanmaya yöneltir ve müşteri ilişkilerini öne çıkarır. Şirketler açısından rekabetin iki temel unsuru; maliyetleri düşürmek ve teknolojik yeteneği geliştirmektir. Gerek maliyetlerin düşürülmesi gerekse teknoloji yeteneğinin geliştirilmesi hedefleri, şirketi yeni organizasyon yapılarına ve iş yapma biçimlerine yönlendirmiştir. Örneğin; işletmenin ana yetenekleri üzerinde yoğunlaşması; işletme bünyesinde, daha atak daha hızlı reaksiyon veren ve kendini yeni durumlara uyum sağlayacak şekilde örgütlenme yeteneğine sahip bir yapı ve içeriğin geliştirilmesi; pazarların dünya pazarları olarak algılanması ve hedeflenmesi; diğer şirketlerle bir ağ oluşturması sayılabilir. İşletme düzeyinde rekabet; *Ürün bazında rekabet, Yapısal bazlı rekabet ve Süreç bazında rekabet* olmak üzere üç alanda sınıflandırılabilir. (Oğrak, 2010: s.110).

Ürün ve süreç bazında rekabet, firma tarafından alınan karar ve uygulanan politikalara bağlı olarak yapılır. İşletme dışında alınan karar ve uygulamalar sonucu belirlenir. İşletmeler, yapısal bazda rekabeti ancak ulusal ve yerel karar odaklarını etkileyebildikleri ölçüde etkileyebilirler. Rekabet gücü, firmaların, endüstrinin, bölgenin, ülkenin ya da birliklerin uluslararası rekabette nispi olarak daha yüksek gelir ve istihdam seviyesindeki üretim gücüdür. Diğer bir ifade ile bir ülkenin ürettiği mallarda diğer ülkelerin malları ile fiyat, kalite, tasarım, güvenilirlik ve zamanında teslim gibi unsurlarda yarışabilir düzeyde olması demektir (Oğrak, 2010: s.111).

**a) Endüstri Düzeyinde 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. 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 daha düşük maliyetlerle uluslararası piyasaların standart ve taleplerine uygun mal ve hizmetleri üretebilmesini sağlayan icat ve yenilikleri gerçekleştirme yeteneğidir (Çelenk, 2008: s.113-114).

*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 (Aktan ve Vural, 2004: s.228). Markusen'e göre endüstriyel rekabet gücü, bir sanayinin rakiplerine eşit ya da daha üst düzeyde bir verimlilik düzeyinde uluslararası piyasanın gereklerine uygun mal ve hizmet üretebilme ve daha düşük maliyetlerle uluslararası piyasaların standart ve taleplerine uygun mal ve hizmetleri üretebilmesini sağlayan icat ve yenilikleri gerçekleştirme yeteneğidir. İşletmelerin aynı endüstride rekabet gücünü yakalayabilmeleri ve aynı zamanda rekabet avantajı sağlayabilmeleri için, üretim ve pazarlama maliyetlerini minimum düzeyde tutmak ve ürün farklılaştırmasına gitmeleri gerekmektedir. Bununla birlikte, firmaların ürettikleri mamullerin, kalite, fiyat ve müşteri memnuniyeti bakımından rakip firmaların mamulleriyle rekabet edebilecek nitelikte olması rekabet avantajı sağlayacaktır. Porter, firmaların, rekabet avantajı elde edebilmeleri ve sürdürebilmeleri için, faaliyette buldukları endüstrileri içinde uygun stratejiler meydana getirmeleri gerektiğini belirtmektedir (Oğrak, 2010: s.111).

**b) Ulusal (Uluslararası) Düzeyde 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. Ekonomik refahın artırılması ve kişi başına düşen gelirin artırılması tasarruf fazlasının verimli kullanılmasına ve yatırımlar için kullanılacak kaynakların en yüksek sosyal getiriye sağlayacak şekilde kullanılmasına bağlıdır. Ulusal rekabet gücü, kişi başına düşen gelirdeki artış oranı olarak tanımlandığı ölçüde ulusal ekonomik refahı iyileştirmeye bağlı olacaktır. Markusenin ulusal rekabet gücünü; Bir ülke, uzun dönem ticari koşullarını

dengelediği serbest bir ortamda onun ticari ortaklarıyla eşit bir reel büyüme oranını sürdürebiliyorsa rekabet edebilen bir ülke olarak tanımlamaktadır. 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 gelirin artışıyla 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. 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. Bu anlamda ulusal rekabet gücü yüksek verimlilik performansına dayanmaktadır. Yüksek verimlilik performansı, iş yaratma ve yaşam kalitesinde uzun dönemli bir iyileşme meydana getirmesinin yanı sıra uluslararası rekabete açık piyasalarda daha başarılı bir rekabet gücü için özellikle önemlidir (Çelenk, 2008: s.114).

İşletmelerimizin rekabet gücünün yükselmesi, makro düzeyde ülkenin rekabet gücünün artması anlamına gelir. Ulusal (uluslararası) düzeyde rekabet gücü ise bir ülkenin, serbest ve adil piyasa koşulları altında, bir yandan uzun vadede halkının reel gelirini arttırırken; öte yandan, uluslar arası piyasaların koşullarına ve standartlarına uygun mal ve hizmetleri üretebilme yeteneğidir. Ada ve diğerlerinin belirttiği gibi, bilgi teknolojilerinin sürekli geliştiği günümüzde, işletmeler açısından rekabetin de önemi gitgide artmaktadır. KOBİ'ler uluslararası pazarlara açılırken, finansman eksikliği, yönetim kapasitesinin azlığı ve işlem tekniklerinin kısıtlı olması gibi sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Bu da onların dış pazarlardaki rekabet güçlerini azaltmaktadır (Oğrak, 2010: s.112). “Uluslararası düzeyde rekabet gücü ise, bir ülkenin, serbest ve adil piyasa koşulları altında, bir yandan uzun vadede halkının reel gelirini arttırırken; 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 yanı sıra bir ülkenin gelir ve istihdam düzeyini artırabilme ve yaşam kalitesinde kabul edilebilir

ve sürekli artışlar sağlayabilme ve uluslararası pazarlardaki payını artırabilme yeteneğidir” (Aktan ve Vural, 2004: s.228).

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 yanı sıra bir ülkenin gelir ve istihdam düzeyini artırabilme ve yaşam kalitesinde kabul edilebilir ve sürekli artışlar sağlayabilme ve uluslararası pazarlardaki payını artırabilme yeteneğidir (Çelenk, 2008: s.114).

### **1.3.2 Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler**

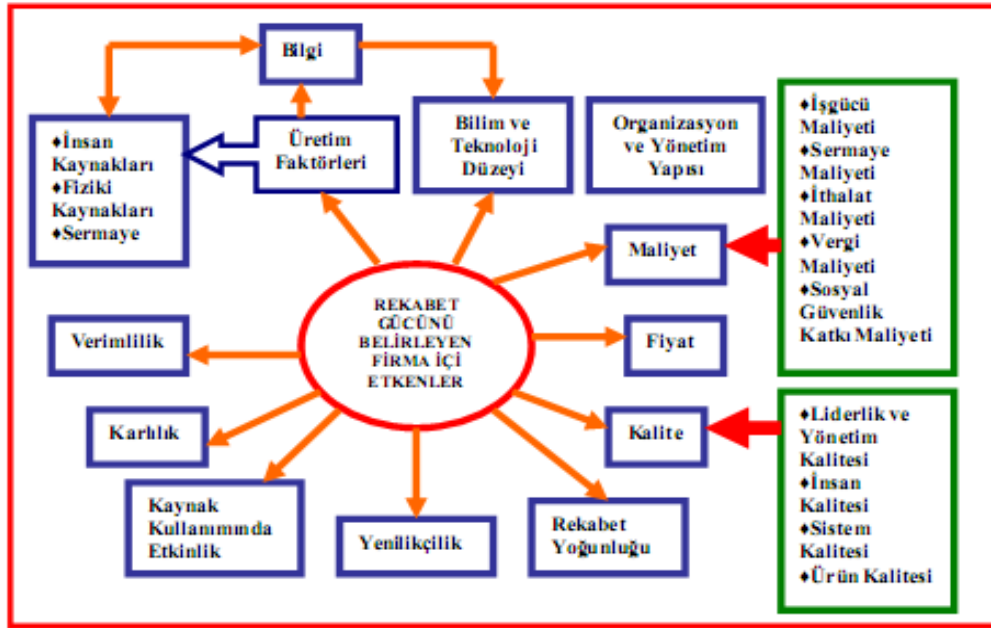
Küresel ekonomide, uluslararası engellerin ortadan kalktığı, mal, hizmet, sermaye ve emeğin akışkan hale geldiği, teknik ve bilimsel süreçlerdeki adımların dikkat çekici bir şekilde hızlandığı son yıllarda, bir dönüşüm yaşanmıştır. Bu dönüşümle birlikte, işletmelerin rekabet gücünü belirleyen etkenlerin sayısı artmış ve daha karmaşık hale gelmiştir (Çelenk, 2008: s.118–119). Bu nedenle işletmelerin rekabet gücünü etkileyen faktörler değişmiş ve farklılaşmıştır. Bugün işletmelerin rekabet gücü etkileyen bu faktörleri işletme içi faktörler ve işletme dışı faktörler olmak üzere iki ana kategoride toplamak mümkündür.

#### **1.3.2.1 Rekabet Gücünü Belirleyen İşletme İçi Faktörler**

İşletme içi faktörler arasında; işletmenin 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 göz önüne 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 işletme içi diğer etkenlerdir. Rekabet gücünü belirleyen



başka etkenler de bulunmaktadır. Bu etkenler arasında, işletmenin faaliyette bulunduğu sektördeki rekabet yoğunluğu, işletmenin malın fiyatını tespit etmede ne ölçüde güçlü olduğu, sektördeki ölçek ekonomileri, işgücünün verimliliği, işletmenin organizasyon ve yönetim biçimi, kapasite kullanım oranı, sermaye piyasalarındaki finansman koşulları, işletmede kullanılan bilgi ve teknoloji, kaynakların etkin kullanımı, yenilikçilik ve yaratıcılık gibi faktörler uluslararası rekabet gücünü belirleyen başlıca işletme içi etkenlerdir (Svensson, 2011: s.119).



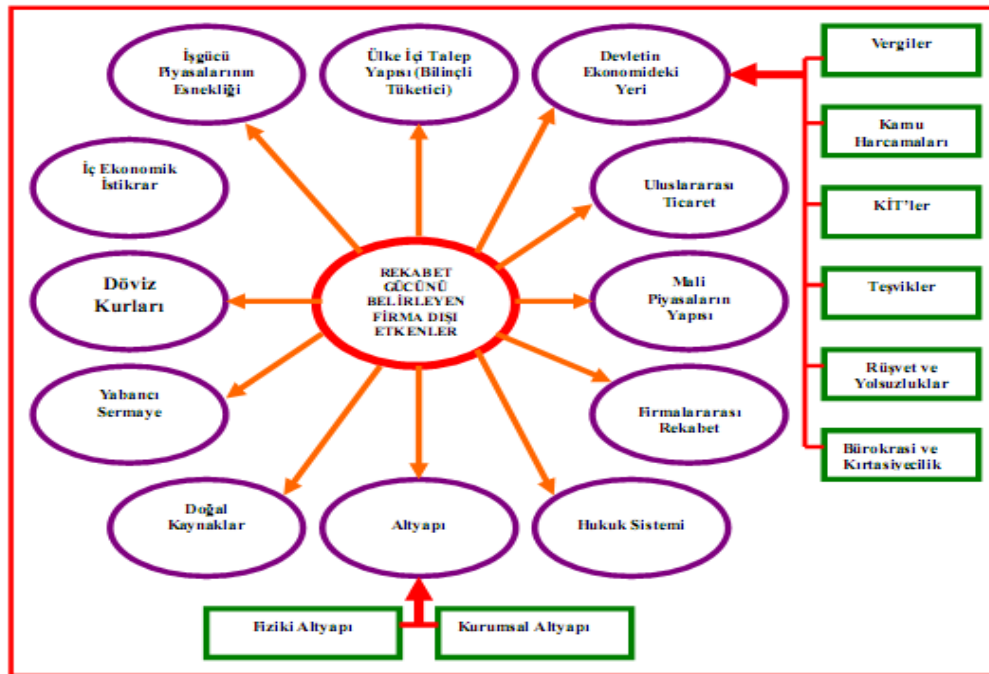
Şekil 2.4: Uluslararası Rekabet Gücünü Etkileyen Firma İçi Etkenler  
Kaynak: Aktan ve Vural, Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri 2004, s.16–18.

### 1.3.2.2 Rekabet Gücünü Belirleyen İşletme Dışı Faktörler

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. 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 arttırır. Kamu harcamalarının vergi dışı kaynaklarla (borçlanma ve emisyon) finansmanı ise birçok ekonomik sorunun (bütçe açıkları, enflasyon vb.) ortaya çıkmasında belirleyici rol oynayabilir. 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 (Çelenk, 2008: s.120).

Uluslararası rekabet gücünü belirleyen işletme 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 (Çelenk, 2008: s.121–122).



**Şekil 2.5: Uluslararası Rekabet Gücünü Etkileyen Firma Dışı Etkenler**  
 Kaynak: Hakkı Çiftçi, İktisadi Gelişimde Uluslararası Rekabet ve Ulusal Kurumlar Dinamiği, 2004, s.104, Aktaran: Çelenk, 2008: s.121.

Uluslararası rekabet gücünü etkileyen işletme 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. 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, firmaların dış firmalarla rekabet etme gücü artar. Ülke içindeki rekabet düzeyi de son derece önemlidir. Kendi ülkesinde rekabeti tanıyan işletmeler, uluslararası rekabete girmekten çekinmeyecektir (Çelenk, 2008: s.122-123).

### **1.3.2.3 İşletme Düzeyinde Rekabet Gücü Göstergeleri**

Rekabet gücü, işletmenin, 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 işletme performansını belirleyen tüm öğeler aynı zamanda işletmenin rekabet gücünü ortaya koyan göstergelerdir. Bu kriterler, verimlilik, hız, ihracat payı, esneklik, kalite, karlılık ve maliyet, ürün geliştirme ve yenilik, güvenilirlik, rakipler ve rekabetin şiddeti, ülke ve işletme imajı, müşteri ve çalışanların memnuniyetidir (Çelenk, 2008: s.123). Bunları açıklayacak olursak (Oğrak, 2010: s.94-112):

- ❖ **Verimlilik:** Kaynakların, yani, girdilerin en yüksek tatmin düzeyinde, olabilecek en yüksek kaliteyle, olabilecek en kısa zamanda, olabilecek en düşük maliyetle, olabilecek en yüksek düzeydeki üretimi sağlamaktır. Böylece verimlilik sadece ekonomik boyutu olan bir kavram değil, toplumsal, bireysel boyutları da olan çok yönlü bir olgu, bir teknik ve bir yaklaşımdır. Verimlilik, bir ülkenin mallarının uluslararası pazarlardaki rekabet gücünü de belirler. Aynı malı üreten ülkelere kıyasla, bir ülkenin işgücü verimliliğinde düşme olursa, rekabet açısından bir dengesizlik doğar. Üretim maliyetlerindeki artışın aynen fiyatlara yansıtılması durumunda, müşteriler daha ucuza mal sağlayan tedarikçilere yöneleceğinden ülke sanayilerinin satışlarında düşme olacaktır. Yüksek maliyetlerin fiyatlara yansıtılmayıp sanayilerce karşılanması durumunda ise kârlar düşecektir. Marjinal kârlarla çalışan işletmeler ya işlerini kapatmak zorunda kalacaklar veya girdilerini (özellikle işgücü) azaltacaklardır. Bu da işsizliğe yol açacağı gibi üretimin (kapasite kullanım oranında azalma nedeniyle) ya da ücretlerin düşürülmesine yol açabilecektir. Bu nedenle düşük verimlilik, ödemeler dengesinde açığa, kalkınma hızında düşüşe ve yukarıda belirtildiği gibi işsizliğe neden olur. İşletmelerde verimlilik artışı önem arz etmektedir. İşletmelerde verimli yükseltecek birçok faktör mevcuttur. Bunlar; İşletmede ve yönetimde meydana gelen değişimler verimliliğin yükselmesini sağlar, Üretim faktörlerinde meydana gelecek maliyet azalışları verimliliği yükseltir, Ürün tasarımı meydana gelebilecek olumlu değişimler verimliliği artırır ve Üretimde kullanılan teknolojinin geliştirilmesi ve yenilenmesi sonucunda verimlilik artışı sağlanır.
- ❖ **Hız:** Günümüzde küreselleşme ve teknolojik gelişmeler, tüketicilerin beklentilerinde, süreçlerde ve pazar yapısında meydana gelen hızlı ve ani değişimler, işletmeleri hızlı hareket etmeye sevk etmiştir. Tüketicilerin beklentilerine, süreçlerdeki yenilik ve pazar yapılarında meydana gelen aynı hızda cevap veremeyen veya ayak uyduramayan işletmelerin ayakta kalmaları mümkün görülmemektedir. Bunun sonucunda aynı alanda faaliyet gösteren işletmeler artık yalnızca buldukları yerdeki yerel işletmelerle değil, aynı zamanda dünya genelinde faaliyet gösterebilen küresel işletmelerle de rekabet etmek zorundadırlar. Bu da ürünlerini rakiplerine kıyasla hızlı bir biçimde üretmek, hızlı bir biçimde tüketicilere ulaştırmak zorunluluğunu doğurmuştur.

- ❖ **İhracat Payı:** işletmeler artık sadece buldukları yereldeki işletmelerle değil, aynı zamanda dünya genelinde faaliyet gösteren rakipleriyle ve hatta internet aracılığıyla faaliyet gösteren rakipleriyle de rekabet etmek durumundadırlar. Ürettikleri ürünleri ihraç edebilmeleri onların rekabet gücü üstünlüğü sağladığının göstergesi olarak düşünülebilir. İşletmelerin yurtdışı fuarlara katılmaları, uluslararası ticaret örgütlerine üye olmaları, buldukları sektördeki benzer işletmelerle işbirliği içine girmeleri ihracat paylarını arttırabilir. İhracat yaptıkça artacak referansları ile büyüme üstel olarak gerçekleşebilir. Rekabet gücü üstünlüğünün sonucu ihracat payının artması, rekabet gücünü artmasını sağlar.
- ❖ **Esneklik:** Esneklik, işletmelerin faaliyet gösterdikleri pazarlarda meydana gelebilecek her türlü değişikliğe hızlı bir biçimde uyum sağlama yeteneğidir. Ancak, esnekliğin bir rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için, işletmeye doğrudan rakiplerinden ayrışma fırsatı verebilmesi gerekmektedir. Bu bakımdan, esneklik zorunlu, yeterli ve rekabetçi olmak üzere üç farklı yapıda değerlendirilebilir. Zorunlu esneklik, bir işletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesi için gerekli olan makine, ürün, çalışma araçları yönetimi ve iş hacmi esnekliğinden oluşmaktadır. Yeterli esneklik, süreç esnekliği, hareket esnekliği, materyal ve program esnekliğinden oluşmaktadır. *Rekabet esnekliği* ise, üretim esnekliği, genişleme esnekliği ve pazar esnekliğinden oluşmaktadır. Kapasite esnekliğine sahip olmak, işletmeleri olası talep dalgalanmalarına karşı rekabet ortamında en iyi koruyacak etken olarak görülmektedir. Maliyetlerde çok fazla bir artışa yol açmadan üretim kapasitesini azaltıp arttırabilen bir işletmenin rakipleri karşısında sağlayacağı rekabet avantajı ortadadır. İşletmeler ancak, esnek yapıları sayesinde, büyük işletmelerin seri üretimleri ile rekabet edebilirler. Piyasadaki hızlı değişimlere uyumluluk, verimlilik, etkinlik ve karlılık için esnek üretim sistemlerine sahip olma zorunluluğu doğmuştur.
- ❖ **Mal ve Hizmet Kalitesi:** Ishakawa yaptığı tanımda, kaliteyi, *mal ve hizmetlerin tüketiciyi memnun etmek için sahip olduğu nitelikler* olarak tanımlamaktadır. Rekabetçi, global dünya pazarlarında, küreselleşen ekonomilerde başarılı olabilmek için, rakip işletme ve ülkeler bazında asgari düzeyde sahip olunan bir kalite güvence sisteminin geliştirilmesi gerekir. Bunun sağlanması için de geleneksel sistem ve düşüncelerin terk edilerek, çağdaş kalite düşüncesi ve yönetimi işletmelerde hakim

kılınmalıdır. Günümüzde uluslararası pazarlarda birçok ülke kendi ülkesinin sınırları içine girecek olan mal ve hizmetlerde çeşitli kalite belgelerini şart koşmaktadır. AB ve EFTA (Avrupa Serbest Ticaret Birliği) üyesi ülkeler üreticilerin kusursuzluğunu belgelemesi zorunluluğunu getirmişlerdir. Yayınladıkları ISO 9000 Kalite Standartları Serisi aranan şartları, bunları tutturabilmek için gerekli yönetim sisteminin nasıl kurulabileceğini, dokümanite edilebileceğini ve sürdürülebileceğini özetlemektedir.

- ❖ **Maliyetlerden Tasarruf:** Uluslararası piyasalarda rekabetin her geçen gün artarak devam etmesi firmalara fiyatlarını düşürme yönünde baskılar oluşturmaktadır. Uluslararası pazarlarda başarılı olmak isteyen firmalar öncelikle kalite-fiyat (yüksek kalite, düşük (uygun) fiyat)dengesini çok iyi oluşturmak durumundadır. Bu konuda kullanılan yeni maliyet ve fiyat hesaplama tekniklerinden yararlanılmalıdır. Bir işletmenin fiyat bakımından rekabete girebilmesinin en uygun ve güvenilir yolu maliyetlerini kontrol etmesi ve böylece işletmenin iç pazardaki etkinliğini arttırması olmaktadır. Bugün pek çok sektörde üretim biçimlerinde sık değişimler yaşanmaktadır. Özellikle yabancı firmalar tasarım üretim hazırlık aşamasında süre ve maliyetleri önemli ölçüde azaltmaktadır. Kullanılan maliyetleme teknikleri ise genelde maliyetleme, kaizen maliyetleme sistemi gibi maliyetleme tekniklerinden oluşmaktadır. Bu süreçte rekabet etmek isteyen işletmeler bu değişime ayak uydurmak zorundadırlar.
- ❖ **Araştırma-Geliştirme-(AR-GE)-Teknoloji:** 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 (Çelenk, 2008: s.125). Bu yüzden ülkeler ve işletmeler mali olanakları ölçüsünde araştırma ve geliştirme fonksiyonuna gereken önemi vermek zorundadırlar. Ar-Ge, ürün (ve süreç) yeniliğe veya artan bilimsel bilgiye yönelik organize edilmiş çabalardır. Ar-Ge, tüm işletme fonksiyonlarının ekonomik açıdan ve bilimsel yöntemlerle incelenmesi, analiz edilmesi ve yorumlanması ile ilgili faaliyetlerinin tümünün ve bu yolla elde edilen sonuçların işletmelerde yeni ürün ve üretim süreçlerinin ortaya çıkarılmasına yönelik sistemli ve yaratıcı çalışmalar topluluğu olarak da düşünülebilir. İşletmelerin rekabet güçlerini artırma da önem vermeleri gereken önemli araçlardan biri de Ar-Ge faaliyetleridir. Ar-Ge çalışmaları sayesinde,

hem var olan ürünleri geliştirme hem de yeni ürünler geliştirmek mümkün olabilmektedir. Aynı zamanda bu faaliyetler, işletmelere rakipleri karşısında önemli bir avantaj sağlayacaktır. “Günümüzde rekabet gücü açısından üst sıralarda yer alan ülkeler göz önüne alındığında ar-ge faaliyetlerine yapılan yatırımların yüksek seviyelerde olduğu görülmektedir. Rekabet, teknolojik gelişmelerin takip edilmesine büyük ölçüde bağlıdır, bu ise ar-ge faaliyetlerine büyük önem verilmesini gerektirmektedir. Üründe, üretim teknolojisi ve süreçlerinde yenilik yapılması, marka oluşturmak ve rekabette kalıcı olmak açısından çok önemli unsurlar arasında yer almaktadır” (Kayabaşı, 2007: s.7-8).

- ❖ **Nitelikli İşgücü:** Dış pazarlara açılacak olan işletmeler, nitelikli bilgi ve beceriye sahip elemanların yetersizliği nedeniyle gerekli performansı gösterememektedirler. Özellikle dış pazarlara açılmak durumunda olan işletmelerin, dış pazarlara açılma konusunda bilgili, deneyimli ve dil bilen elemanlara ihtiyaçları vardır. “İşletmelerin temel fonksiyonlarının en iyi şekilde yerine getirilmesinde nitelikli bilgi ve becerilere sahip elemanlara sahip olunması da ayrı bir rekabet gücü olarak ön plana çıkmaktadır. Konusunda uzman kişilerin istihdam edilmeleri ile yerine getirilen faaliyetlerin kalitesi, hızı ve güvenilirliği yükselerek dolaylı veya doğrudan işletmenin rekabet gücüne etki ederek; örgütsel performansın geliştirilmesine büyük katkılar sağlayacağı açıktır” (Kayabaşı, 2007:s.9-10).
- ❖ **Güvenirlilik:** Güvenirlilik, ürünün kullanım ömrü içerisinde kendisinden beklenen tüm fonksiyonları tam olarak yerine getirip getiremediğinin ölçüsüdür. Hem iç hem de dış pazar açısından müşterilere sunulan ürünün güvenilir olması, yani diğer bir deyişle arıza gösterme sürelerinin uzun olması müşteriler açısından bir tercih nedeni oluşturacaktır. Bu durumda ürün güvenilirliği yüksek olan işletmelerin rekabet gücünün de rakipleri karşısında yüksek olması kaçınılmazdır.
- ❖ **Ülke ve İşletme İmajı:** Uluslararası pazarlamada özellikle ülke imajı ve işletme imajı dış pazarlara açılmak isteyen işletmeler açısından çok önemlidir. Ülkelerin yabancı sermayeye karşı tutumları, siyasi istikrar, toplumsal barış, sendikalar hareketleri gibi konular ülke imajı açısından çok önemli faktörlerdir. Diğer taraftan ülke imajına bağlı olarak firma imajı da dış pazarlara açılmada önemli bir fırsat veya engel teşkil edebilir.

Yine çevreye karşı duyarlılık, insan haklarına saygı ve sosyal sorumluluk gibi konular da firma ve ülke imajı açısından çok önemlidir. Eğer girilecek olan dış pazara ülkemizden daha önce başka (farklı alanlarda veya aynı alanda faaliyet gösteren) firmalar girmiş ve ülke veya firma aleyhine olumsuz bir imaj oluşmuş ise bu da o pazara giriş faaliyetini olumsuz etkileyecektir. İç pazar açısından da firma imajının önemi büyüktür. İşletmelerin firma imajı, potansiyel müşterilerin ürün seçme davranışları üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. İşletmeler bu yolla rakipleri karşısında önemli rekabet avantajı elde ederler.

- ❖ **Rakipler ve Rekabetin Şiddeti:** Rakiplerin başarı nedenlerini araştırmak hem pazara giriş olanaklarına hem de giriş stratejilerine ışık tutacaktır. Başarı örneği olarak sadece en büyük kuruluşlar değil, aynı zamanda ufak pazar bölümlerini karlı bir şekilde değerlendirebilen küçük firmalar da incelenmelidir. Genellikle başarı nedenleri arasında şu koşullardan bazıları bulunabilir; Üstün ürün ve/veya servis kalitesi, fiyat avantajı, maliyet avantajı, üretim yerinin ve taşıma uzaklıklarının getirdiği avantajlar, satış ve dağıtımda üstünlük, ilgi pazara yeni girecek bir firma için bunlar birer engel olabilir.
- ❖ **Entelektüel Sermaye:** Bir işletmenin faaliyetlerini, vizyonu ve misyonu çerçevesinde sürdürebilmesine ve temel yetenekler geliştirmesine olanak sağlayan, bilânçodaki maddi olmayan varlıkların tümü, entelektüel sermaye olarak tanımlanmaktadır. Stewart'a göre entelektüel sermaye: bir işletmedeki insanlar tarafından bilinen ve ona rekabet üstünlüğü kazandıran bütün şeylerin toplamı ve zenginlik yaratmak üzere kullanıma sokulabilen entelektüel malzemedir, yeni bilgi, enformasyon, entelektüel mülkiyet ve deneyimdir, gibi tanımlarla ortaya koymaktadır. Günümüz bilgi çağının stratejik bir unsur olarak entelektüel sermaye, işletmelerin sahip oldukları müşteri sermayesi, organizasyonel sermaye ve çalışan sermayesi olarak üç unsurdan oluşmaktadır. Her bir unsur, işletmenin rekabet gücünü önemli ölçüde etkileyen özelliklere sahiptir. Bir işletme, entelektüel sermayesini stratejik bir rekabet aracı halinde dönüştürerek her koşulda rekabet üstünlüğü elde edebilmek için gerekli yetkinliği elde edebilir.



- ❖ **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 güdülerini, 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 kolaylaşacaktır. Bu kararlar doğrultusunda müşteri memnuniyetini ölçmek için müşteri şikâyetleri, yeni müşteri sayısı, siparişlerin teslimat süresi, hatalı mal teslimleri gibi bir takım kriterler esas alınabilir. Çalışanların memnuniyeti konusunda ise işe devamsızlık, işgücü devir oranı (bir yıl içinde işyerinden ayrılan personel yüzdesi, işten ayrılan personelin çalıştığı departmanlar açısından dağılımı vb.) gibi performans göstergelerine bakılabilir (Çelenk, 2008: s.126).
- ❖ **Diğer Faktörler:** İşletmelerin rekabet gücünü gösteren yukarıda değinilen faktörler yanında ifade edilebilecek diğer faktörler ise şu şekildedir; Alt yapı ve pazara yakınlık, Devlet yardımları, Yatırım yapabilme gücü, Satış sonrası hizmetler, Envanter yönetimi uygulamaları, Üretim zamanı, Teslimat hızı ve güvenilirliği, Finansman olanakları, Uygulanan yönetim yaklaşımı ve politikaları, Dış pazar bilgisi, Müşteri ve çalışan memnuniyeti vb. (Kayabaşı, 2007: s.10-11).

### 1.3.3 Esneklik-Rekabet Gücü İlişkisi

Hızlı değişimler, ileri teknoloji sistemleri, müşteri isteklerinin karmaşıklığı, stratejik birleşmelerin yeni şekli, kişiye özel ya da özelleştirilmiş ürünler, ürün çeşitliliğinin artan düzeyi, kalite sorunlarına yönelik yeni eğilimlerin görünümünü, sınırlar ötesinde şekillendirilmiş günümüzün belirsiz iş ortamında esneklik içsel ve dışsal ortamlardan kaynaklanan değişen koşullara etkili bir şekilde tepki vermek için gerekli bir rekabetçi öncelik olarak ortaya çıkmaktadır. Özetle, *rekabetçi bir öncelik olarak esneklik, bir şirketin stratejik ve işlevsel hedefleri planlanırken ve belirlenirken değerlendirilmelidir çünkü bu hedefleri karşılamak şirketin rekabetçi avantajını sürdürmeye ve geliştirmeye yol açar* (Awwad, 2011: s.45).

Bir işletmenin rekabet gücünün artmasında esneklik çok önemli bir araçtır. Ürün tasarımından satış sonrası hizmetlere kadar işletmelerin bütün süreçlerinde esnek bir yapıda olması sayesinde, tasarım ve üretim süresinin kısalması, ürün tesliminin hızlanması, yeni ürün sunumunun hızlanması yani kısaca rekabet gücünün artması sağlanmaktadır (Ülkü, 2007: s.26-28).

İşletmeler, kısa teslim süreleri ile birlikte yüksek ürün çeşitliliği sunarak müşteri gereksinimlerine karşı sorumluluklarında daha farkında olmaktadır. Bununla birlikte özellikle genel ve taktiksel esneklikler (hacimsel esneklik, karma esneklik ve modifikasyon esneklik) olarak esneklik bir firmanın kurumsal ve fonksiyonel stratejilerin planlanması ve uygulanmasında önemli bir rol oynayabilir. Taktiksel esneklikler firma müşteri gereksinimlerini karşılamakta iken, firmanın ürünleri ile birlikte pazarda meydana gelen değişimlere reaktif ya da proaktif olarak rol verip vermediği dikkate alınmalıdır. Diğer yandan, eğer bir işletme proaktif olarak hareket ediyorsa, taktiksel esneklikler çevresel değişim koşullarına daha hızlı ve kısa sürede tepki verir. Daha öz olarak ifade etmek gerekirse esneklik, kısa ürün yaşam döngüsü, ürünün piyasa kabulü, pazara kolay giriş, hızlı teknolojik değişim, giriş engeli olan pazarlara erişim, ikame ürünlerin uygunluğu ve piyasa zayıf kabul edilme gibi çevresel iç ve dışsal konularla mücadele etmesinde işletmeye yardımcı olur. Gupta ve Somers'e (1996) göre esneklik; bir organizasyonun büyüme (mali olarak) performansı üzerinde doğrudan etkiye sahiptir ve işletmelerin iş stratejisi ve örgütsel performans arasında arabuluculuk rolü oynayabilir. Özet olarak esneklik, işletmelerin rekabet avantajı geliştirmesi ve devam etmesine olanak verdiği için ve işletmenin bu hedeflerini birleştirdiğinden dolayı stratejik ve operasyonel hedeflerinin planlanması ve uygulanmasında rekabet önceliği olarak dikkate alınmalıdır (Awwad, 2011: s.45).

İşletmeler esnekliği, beklenmeyen ve öngörülemeyen olaylara tepki verme yolu olarak da düşünmektedir. Fakat gerçek eğilimlerin, sosyo-ekonomik gelişmelerin tahmin edilmesini neredeyse imkansız hale getirmektedir. Küreselleşme ne kadar çok dile getirilir ve ne kadar hızlı ilerlerse, öngörüler de bir o kadar anlamsız olur ve birçok oyuncu da esnekliğe dönüş yapma isteği içinde olur. En son endüstriyel çağda işletmeler rekabetçilik elde etmek için çeşitli stratejiler uygulamıştır (Urban and Velo, 2005: s.28). İşletmelerin stratejik üretim kararlarında değer sistemi yaklaşımını benimseyerek üretim sistemi ile

ilgili temel kararları ve rekabet önceliklerini belirlemeleri rekabet üstünlüğü sağlamaları ve sürdürebilmeleri açısından son derece önemlidir. Stratejik üretimde rekabet önceliklerinden esneklik temelli uygulamalar değer sistemi yaklaşımıyla değerlendirilerek uygulamaya geçirildiğinde işletmelere önemli rekabet avantajları sağlar. Pazarların, tüketici tercihlerinin, rekabet koşullarının hızlı değişimine hızlı tepki verebilmek ve adapte olabilmek için işletmelerin hareket ve durum esnekliklerine sahip olması şarttır. İşletmelerin tüm değer sisteminde esnek uygulamalar yapabilmesi rekabet üstünlüğü sağlamasına yardımcı olacaktır (Ülkü, 2007: s.29).

İşletmeler üretim sürecinde esneklik sağlayarak müşterilerin çeşitlenen ve sürekli değişen ihtiyaçlarına cevap vermeye ve değişen rekabet koşullarına ayak uydurmaya çalışmaktadır. Geleneksel üretim sistemlerinin yerini EÜS, TZÜ, Yalın Üretim, Çevik Üretim, Kitlesele Özel Üretim gibi müşterilerin değişen ihtiyaçlarına hızlı tepki vermeyi ve esneklik sağlamayı amaçlayan modern üretim sistemleri almıştır. İşletmeler artık pazar payları yerine müşteri paylarını artırmaya çalışmaktadırlar. Bunu sağlayabilmek için müşterilerine değer yaratıp sunmaları gerekmektedir. Günümüzde üretimde yaygın olarak kullanılan Yalın Üretim, Bilgisayar Destekli Tasarım/Mühendislik, Üretim, Sanal Üretim, Grup Teknolojisi gibi yöntemler tezgah, oran, üretim süreci, çeşit, işlem, hacim esnekliği gibi birçok esneklik sağlayarak işletmelerin değişen pazar koşullarına kolay adapte olmasını sağlamaktadır. Bu da işletmenin rekabet avantajı sağlamasına ve sürdürmesine yardımcı olmaktadır. İşletmeler üretimde ve dağıtımda esneklik sağlayıp farklılaşarak müşteri değeri yaratabilir ve rekabetçi avantaj sağlayabilirler. Bu duruma en güzel örnek rakiplerinin aksine internet üzerinden bilgisayar satışını kitlesele özel üretim uygulamasıyla gerçekleştiren Dell bilgisayardır (Ülkü, 2005: s.30).

Günümüzde müşteriler daha kaliteli, daha hızlı, daha ucuz, daha fazla satış sonrası hizmeti olan, müşteriye göre değiştirilebilen, çeşitlendirilebilen, daha kolay ulaşabildikleri ürün ve hizmetleri tercih etmektedirler. İnternet sitesi üzerinden satış, kitlesele özel üretim, elektronik ticaret, CRM, bilişim sistemleri gibi uygulamalarla ürün ya da hizmetin müşteriye sunulması, çeşitlendirilmesi, satış sonrası hizmetler gibi alanlarda esneklik ve hız sağlanarak rekabet üstünlüğü sağlamak ve sürdürmek mümkündür. İşletmelerin müşteriye ulaşmasında önemli rol oynayan dağıtıcı/aracı işletmelerle de işbirliğine dayalı, hızlı ve esnek ilişkiler geliştirmesi zorunludur. Hızlı tepki verebilmek ve esnek olabilmek

için tüm değer zincirinde ve sisteminde esneklik sağlanması zorunludur. Çünkü bir zincirin gücü onu oluşturan en zayıf halkanın gücü kadardır. Stratejik üretimde esneklik boyutunun değer sistemi içerisinde rekabet üstünlüğü sağlayacak şekilde kullanılmasıyla diğer rekabet öncelikleri olan maliyet, kalite ve hizmet boyutlarında da iyileşmeler ve gelişmeler sağlanacaktır (Ülkü, 2005: s.30).

Değişen ve gelişen dünya pazarlarında pazarın yapısı, çeşitleri ve üretilen malların nitelikleri tüketiciler tarafından belirlenmektedir. Tüketiciler sürekli olarak yeni ve değişik mamuller istemekte, bu durum talepte esneklik ve dalgalanma yaratmaktadır. Esneklik, üretim sisteminin piyasadaki değişikliklere hızlı ve etkili şekilde uyum sağlayabilmesiyle ilgili bir kavramdır ve günümüz işletmelerin sahip olması gereken özelliklerin başında esneklik gelmektedir (Ülkü, 2005: s.31).

Esnek çalışmaya olan talebin artmasında, 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 kararsızlaştırma; bilgi teknolojilerindeki gelişme ve yükselen ekonomiler tarafından büyük piyasalara nüfuz etme süreci ve bu süreçlerle birlikte Avrupa ve Dünya ticaretinin liberalleşmesinin dâhil 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 (Çelenk, 2008: s.153).

### 1.3.4 İş Güvencesi- Rekabet Gücü İlişkisi

Günümüzde en çok tartışılan konulardan birisi küreselleşme sonucu artan rekabet koşullarıyla ilgili olarak işletmenin ve işçinin korunması arasındaki ilişkidir. Uluslararası nitelik kazanmış bir rekabet ortamında işletmeler değişik yaklaşımlarda bulunmaktadır. İşletmeler, rekabet baskısını azaltmak amacıyla yetkili makamları (örneğin hükümet, sanayi ve ticaret odaları) korumacı önlemler almaya ve kendilerine yardım etmeye zorlamaktadırlar. Katı bir korumacılıkla işletmelerin rekabet gücünü korumak veya iyileştirmek olası değildir. Çünkü uluslararası rekabet koşullarına uyum sağlamanın gereğini ivedi biçimde yerine getirmek gerekmektedir. Rekabet koşullarının değişimine özen göstermekte gecikmek, uyum sağlamayı bedeli ağır hale getirmektedir. Ayrıca uluslararası ticari kurallar da gümrük vergileri aracılığıyla korumacılığı engellemektedir (Aktuğ, 2009: s.245). Katı bir feshe karşı koruma, işletmelerin küresel boyutlara ulaşmış olan rekabete uyum sağlayamamaları sonucunu doğurmuştur (örneğin, Doğu Avrupa ülkelerinin durumu). Atipik işletmede çalışan işçilerin koruma dışında tutulduğu bir ekonomide, standart işlerde çalışan işçiler de sahip oldukları sendikal ve sosyal haklarını uzun süre koruyamazlar (Aktan ve Vural, 2004: s.230).

İşletmeler genellikle ücret maliyetlerinin düşük olduğu ülkelere taşınırken, ücret düzeylerinin düşük olduğu rakipleriyle de rekabet edebilmek için ülke içinde reel ücretleri düşürmek, iş güvencesi hükümlerini zayıflatmak ve sosyal yardımları azaltmak girişimleri içine girmektedirler. Rekabetin sonucu olarak, teknolojinin istihdam ve işsizlik bakımından tehlike doğurduğu, rekabetin ise, olumlu bir yarıştan çok diğerlerini saf dışı bırakmanın aracı olarak uygulandığı ileri sürülmektedir. İşgücü piyasasının katı düzenlemelerden arındırılması için ileri sürülen görüşe göre, yüksek işsizlik oranı, çalışma koşullarındaki esnek olmayan düzenlemeler ile yüksek ücretler arasında nedensel ilişkiden kaynaklanmaktadır. Özellikle Asya kaplanları olarak adlandırılan ekonomilerin büyüme hızı ile AB ülkelerindeki işsizlik oranı karşılaştırılması sonucu olarak çalışma koşullarındaki esnek olmayan düzenlemelerin, rekabet gücünü azalttığı, yeni işçi istihdamını engellediği, uzun süreli işsizliği körüklediği savına gerekçe olarak gösterilmektedir (Aktuğ, 2009: s.246).

Bugün ekonomik politikalar büyümeyi özendirmedi kullanıldığında, reel ücretler artar, çalışma standartları yükselir, iş güvencesi sağlanır; bu ise iç talebi harekete geçirip ürün çeşitliliği teknolojik yenilik ve kaliteyi gerektirir. Ayrıca küreselleşmenin etkisiyle oluşan çalışma koşullarındaki esneklik ve beraberinde gelen işçilere istihdam güvencesi tartışmaları batı ülkelerindeki büyüme hızlarının düşmesinden de kaynaklanmaktadır (Aktuğ, 2009: s.248). Genel olarak işçinin ve işyerinin korunması, işçi-işveren işbirliği için iyi koşulların hazırlanması, işletmede iç esnekliğin sağlanması, işletmeye özgü insan sermayesi, yatırımların artırılması, teknolojik gelişmelerin uygulanması ile sağlanabilir. 1980’li yıllarda ekonomik durgunluğun başlamasını takip eden süreçte, işyerinin korunmasını sağlamak için verimlilik, performansa bağlı ücret ayarlaması, çalışma koşullarında esneklik, işçiyi koruyan kanunların yumuşatılması gibi yaklaşımları benimsemiş ülkelerin uluslararası rekabette daha başarılı olduğuna dair çok az kanıt vardır (Aktan ve Vural, 2004: s.230).

Çoğunlukla işletmeler, kaliteyi yükseltme, ürün çeşitliliği ve üretim teknolojisinde yenilik yerine kısa süreli maliyet düşürme politikalarına yönelmektedir. Bu ise uzun sürede rekabette başarısızlık sonucunu doğurabilecektir. Düşük işgücü maliyeti, gelişmiş ülkelerin işgücünün korumacı ilkesi olamaz. Toplumsal korumacılıktan yoksun işgücü, yıkıcı rekabetin körüklenmesi nedeniyle bütün ülkelerde ekonomik gelişmeyi ve genel refahı engelleyici bir tehlikedir. Emeğe değerinden düşük ücret ödeyen işletmeler, rekabet olanaklarının güçlendirmesini sağlayan yeniden yapılanma, teknolojik yeniliklerin uygulanması gibi daha kökten önlemlerden kaçınmaktadırlar. Türkiye’de kayıt dışı ekonominin uygulandığı işletmelerde, yoğun emeğe dayanan işletmelerde olduğu gibi, işçilere gereğinden düşük ücret ödenmesi, yaratıcılık ve girişim gücünü engellemektedir (Aktuğ, 2009: s.248- 250).

Ülkemizde son yıllarda en yoğun tartışmalar işçinin ve işyerinin korunması konularıdır. Bu tartışmalarda çalışanlar, iş güvencesinin sağlanması, işsizlik sigortasının kurulması, kazanılmış kıdem tazminat haklarının korunması görüşlerini ileri sürmüşlerdir. İşletmeler ise, ücret dışı vergi ve sosyal güvenlik harcamalarının azaltılması, işyerlerine yeni ve ilave yükler getirilmemesi, iş güvencesi, işsizlik sigortası ve kıdem tazminatı yükünün işverenden kaldırılarak kıdem tazminatı fonu oluşturulması ve işsizlik maliyetleri yönünden haksız rekabeti (kayıt dışı işletmeleri) önleyici düzenlemelerin yapılması gereği

üzerinde görüşlerini belirtmişlerdir. Türkiye’de işçinin işyerinde korunması ile ilgili gerçek anlamda iş güvencesi sağlayan yasal düzenleme 2821 sayılı *sendikalar yasasının* 30. maddesinde, işyeri sendika temsilcilerine getirilen güvencedir. Türk hukukunda işçinin feshe karşı korunması genelde kıdem tazminatı, fesih-ihbar tazminatı, kötü niyetli fesih durumunda, kötü niyet tazminatı biçiminde düzenlenmiştir. Bu nedenle, çalışanların haksız feshe karşı korunması ve işverenin haklı bir nedene dayanmaksızın hizmet akdini feshetmesine karşı ayrı güvenceler getirmeli, işveren işten çıkarmalarda geçerli bir neden göstermeli ve bu neden ekonomik, teknolojik veya işçinin kendi şahsından kaynaklanan bir neden olmalıdır (Aktuğ, 2009: s.250).

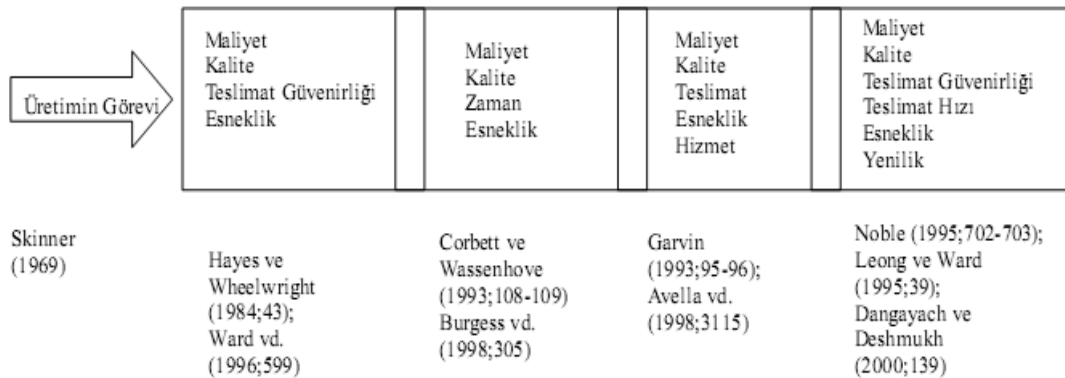
Türkiye 1994 yılında 158 sayılı iş güvencesi ile ilgili sözleşmeyi kabul etmesine rağmen iç hukukta bu sözleşmeye uyum sağlayan bir iş güvencesi düzenlemesi yapmamıştır. Bireysel ve toplu çıkarmalarda mevcut 1475 sayılı İş Yasası’nın hükümlerinin uygulanmasına devam edilmektedir. Ayrıca Türkiye’de işsizlik sigortası ile ilgili bugüne kadar gerçekçi bir düzenleme yapılmamış olmaması nedeniyle, işçi işini kaybettiği gibi, gelir güvencesinden de yoksun bırakılmaktadır. Ülkemizde yaşanan tartışmalar, temelde işçinin korunması ile işyerinin korunması arasındaki çelişkinin ortadan kaldırılması üzerinedir. Türkiye’de temel sorun, işyerinin rekabet gücünün yüksek olmasını sağlayarak orada çalışanların korunmasıdır. Bunun yanında hizmet akdinin feshinin kötüye kullanılmasını önleyici ve işçiye ilave güvenceler (işsizlik sigortası vb.) getirecek yeni yasal düzenlemelerin de getirilmesi gerekir (Aktuğ, 2009: s.257).

Dünya Ekonomik Forumu, *Küresel Rekabet Endeksi 2006–2007 dönemi* verilerine göre, makro ekonomik sorunlar ve iş hukuku mevzuatının esneklikten yoksun olması, Türkiye’nin rekabet gücünü azaltan başlıca faktörlerdir. Türkiye, işgücü piyasası esnekliği açısından 92’nci sırada yer almaktadır. Dünya Bankası “*Doing Business 2006*” Raporu’nda; *iş güvencesinin katılığı endeksi; işe alma zorluğu endeksi, çalışma saatlerinin katılığı endeksi ve işten çıkarma zorluk endeksi* kullanılarak hesaplanmakta ve işgücü piyasasındaki esnekliğin bir göstergesi olarak kullanılmaktadır. Endeks değerleri 16 ile 100 arasında değişmekte ve daha düşük endeks değerleri daha esnek bir işgücü piyasasının varlığına işaret etmektedir. Türkiye 55 puanla, iş güvencesinin katılığı endeksinde AB’nin en büyük ekonomisi olan Almanya ile aynı, İtalya ve Portekiz gibi ülkelere de yakın bir katılık derecesine sahiptir. Diğer taraftan, esnek çalışma düzenlemelerinin verimliliği

artırdığı Dünya Bankası tarafından önemle vurgulanan hususlardan biridir. Esnek çalışma biçimleri serbest ticaretin getirdiği avantajlardan daha fazla yararlanılmasını sağlar. Küresel ekonomi işletmelerin daha az verimli sektörlerden daha verimli sektörlere kaymasına neden olmaktadır. İşe alma ve işten çıkarmanın zorluğu, çalışma saatlerinin ve iş güvencesinin katılığı işçilerin daha verimli sektörlere kaymasını engellemektedir. Sonuç olarak daha az iş yaratılması ülkelerin rekabet güçlerinde önemli kayıplara neden olmaktadır (Aktan ve Vural, 2004: s.232).

#### 1.4 Rekabet Öncelikleri

Rekabet öncelikleri konusunda literatürde farklı yazarlar tarafından değişik unsurların önerildiği ya da kullanıldığı görülmektedir. Şekilde konuyla ilgili bazı yazarların çalışmalarında kullandıkları unsurlar görülmektedir. Rekabet öncelikleri konusundaki ilk çalışmalarda işletmelerin maliyet, kalite, güvenilirlik ve esneklik boyutundan bir ya da daha fazlasını kullanarak pazarlarda rekabet edebilecekleri belirtilmektedir. Bununla birlikte geçmişte birbirleriyle çeliştiği düşünülen önceliklerin teknolojik ilerlemelerle birbirlerini desteklediği ve günümüz rekabetinin geldiği düzeyde de eşzamanlı olarak hepsinin gerçekleştirilmesinin zorunlu hale geldiği görülmektedir. Corbett ve Wassenhove rekabet önceliklerinde farklı bir gruplamanın daha uygun olacağını savunmaktadır. Zaman boyutunun yenilik, güvenilirlik ve esneklik boyutlarını bünyesinde barındırdığını ve bu üç boyutun çoğu zaman aynı anda meydana geldiğini ifade etmektedirler. Yüksek güvenilirliğin daha çok esnek olmayı sağlarken, esnekliğin ise daha çok yenilik için bir adım olduğunu belirtmektedirler (Ülkü, 2007: s.16).



Şekil 2.6: Rekabet Öncelikleri (Bülbül, 2003: s.65).



Rekabet öncelikleri, genel olarak üretim stratejisinde maliyet, kalite, hizmet, esneklik ve zaman boyutu olarak sınıflandırılmaktadır. Bunları kısaca açıklayacak olursak (Ülkü, 2007: s.17):

**Maliyet:** Maliyet önceliği, bir işletmenin üretim özellikleri sayesinde rakipleri ile benzer olan ürün ya da hizmetleri onlara göre daha düşük bir maliyetten üretebilme ve dağıtabilme yeteneği olarak tanımlanabilir. Bu açıdan maliyet önceliği minimum harcama ya da kaynak israfı ile bir ürünün müşteriye düşük fiyattan sunulmasıdır. “Maliyet, daha rekabetçi olabilmek için kendi finansal girdilerinin azaltılmasında yönetimin önem verdiği şeyleri göstermektedir” (Akbolat, 2009: s.61).

**Kalite:** Kalite, müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak ya da spesifikasyonlara uygun olarak ürünlerin imal edilmesi şeklinde tanımlanabilir. Bu açıdan kalite, süreç ve sunulan ürün ya da hizmetin tüm yönleri ile ilgilidir. Son yıllarda kalitenin önemi artmış ve kalite standartları yükselmiştir. İşletmeler geçmiş yıllarda sunabildikleri düşük kaliteli ürünleri artık sunamamakta ve müşteriler yüksek kalite ve değerde talep etmektedirler. Garvin’e göre kalite çok boyutlu bir unsurdur ve bu boyutların her biri rekabet üstünlüğünün kazanılmasında kullanılabilir. Garvin’e göre kalitenin sekiz boyutu vardır. Bunlar; performans, donanım, güvenilirlik, uygunluk, dayanıklılık, hizmet edebilirlik, estetik ve algılanan kalitedir ve bunlar bir üründe karşılanmalıdır. “Donabedian’a göre ise; etkililik, verimlilik, optimal nokta (en yararlı değer noktası), kabul edilebilirlik, yasallık ve adil olmak kalite kavramının çoğunu belirleyen altı özelliştir (Akbolat, 2009: s.61).

**Hizmet:** İşletmelerin müşterilere verdiği önemin müşteriler tarafından daha iyi anlaşılmasında ve rakiplere göre işletmenin farklılığının ortaya konmasında benzersiz ek hizmetlerin artan önemi göze çarpmaktadır. Bu açıdan hizmet yeni bir rekabet önceliği olarak düşünülmektedir. Hizmetler geniş ürün dağıtımı, etkin satış sonrası desteği ve müşteriye özel ürün hizmetlerini ifade etmektedir. “Hizmetleri yaygınlaştırmak ve büyütme suretiyle ulaşılabilir bir pazar olma ve kendi misyonlarında belirtilen hizmetlerin ulaşılabilirliğini ve çabukluğunu garanti altına alarak stratejiler oluşturmaya yöneticilerin verdiği değer somutlaştırılmasını göstermektedir” (Akbolat, 2009: s.61).

**Zaman Boyutu ve Zamanın Artan Önemi:** Bugünün hızlı değişen toplumlarında insanlar beklemekten hoşlanmamaktadır. Bu açıdan zaman, son yıllarda rekabet üstünlüğünün en önemli kaynaklarından biri olarak kabul edilmektedir. Stalk'a göre zamanın başarılı kullanımı, işletmelere rekabet üstünlüğünün en güçlü kaynağını sunar. Pazarda lider durumdaki birçok işletme için zaman, başarılarının kaynağını oluşturur. Lider işletmeler yaptıkları çalışmaların her safhasında zaman kullanımını asgariye indirmeleri sayesinde maliyelerini azaltmayı, kalitelerini iyileştirmeyi ve müşterileriyle daha yakın olmayı başarırlar. Zamana dayalı rekabet, kalite ve maliyet ile birlikte hızlı yeni ürün sunumu ve müşteri sorumluluğunu içeren stratejik bir güçtür. Temel olarak zamana dayalı rekabet stratejisi ile işletmeler, tasarım, üretim ve dağıtım işlevlerinin tüm safhaları boyunca daha hızlı olarak ürünlerini pazara getirmeleri sayesinde rekabet üstünlüğünü elde etmeye çalışır. Diğer bir ifade ile zamana dayalı rekabet, işletmelerin kilit faaliyetleri gerçekleştirmek için ihtiyaç duydukları zamanı azaltmak amacı ile odaklandıkları taktikler grubu olarak tanımlanabilir. Bu sebeple zaman temelli rekabet, ürünlerin teslimatından çok daha fazlasını ifade eder. Zaman temelli rekabet değer katmayan faaliyetleri ve israfı sürekli olarak azaltırken sınırlı bir kaynak olarak zamanın dikkatli yönetimini içerir.

### **1.5 Rekabetin Değişen Boyutları**

1990'lı yıllar önemli derecede yoğun bir değişime sahne olmuştur. Her şey değişmekte, rekabet artmakta, yönetim anlayışları sorgulanmakta ve sektör ayrımları anlamsız hale gelmektedir. Rekabetin bu kadar şiddetlendiği, sektör sınırlarının neredeyse belirsiz olduğu, müşterilerin daha kaprisli hale geldiği bir dünya da, 1980'li yıllardan kalma rekabet anlayışı ile rekabet edebilmek olanaklı olmamaktadır. Dünya değişmekte ve bu nedenle işletmelerin rekabet stratejilerini sürekli gözden geçirmeleri ve tekrar oluşturmaları zorunluluk haline gelmektedir. İşletmeler artık, pazarı göz ardı ederek zengin teknoloji edinmenin anlamsızlığını, bürokrasinin sağladığı insan ve sermaye gücünün hamallığını yapmanın gereksizliğini ve buna bağlı olarak girişimcilik, esneklik ve yenilikleri ikinci plana atmanın getireceği olumsuz sonuçları ile ilgili olarak değerlendirme yapmaktadırlar. Yeni bir ürünün getirilerini görürken, sırf ileride olmak için boş yere öne geçmenin, zamanı öne almanın anlamsızlığını görmüşlerdir. Yeni teknolojilere milyonlarca dolar yatırıp müşterinin yaratıcı gücünün saptanması yerine, bilgisayarın dediklerini yapan yöneticilerin hataları kanıtlanmıştır. Bütün bu deneyimlerin ortaya koyduğu sonuç,

geleceğin yönetimine ve rekabet koşullarına, geleneksel rekabet araçlarını taşımak rekabette başarısızlığı getirecektir (Bayramoğlu, 2007: s.63).

Yaşanan değişim sürecinde, işletmelerin çevre şartlarına uyum gösterebilmeleri başarı veya başarısızlık derecesini belirleyecektir. Teknolojik alanda yaşanan değişim, ürün ömürlerinin kısılması, müşteri istek ve beklentilerinin artması, birçok pazar bölümünün ortaya çıkması gibi nedenler sonucunda rekabetin yoğunluğunda ve boyutlarında değişimler yaşanmıştır. Aşağıda, bu değişim doğrultusunda oluşan boyutlar kısaca değerlendirilecektir (Kayabaşı, 2007: s.31).

**Müşteri Yönlü Olma:** İşletme içerisinde gerçekleştirilen tüm faaliyetlerin, uzun ve kısa dönemli amaçlarının müşteri yönlü olması ve müşteri tatminini azami düzeyde sağlaması sürekli göz önüne alınması gereken önemli bir husus konumundadır. Çünkü rekabetin baskısı işletmeleri, yapıları satan olmaktan çıkarıp, müşteri yönlü hareket ederek satılabilir olanı yapan haline dönüştürmüştür. İşletme süreçlerinin müşteri yönlü olarak tasarlanması ve geliştirilmesi, işletmeler açısından büyük bir gereksinim haline gelmiştir.

**Ortaklaşa Rekabet:** Günümüzün yoğun rekabet ortamında başarılı olabilmek ve dolayısıyla varlığını devam ettirebilmek; müşterilerle uzun dönemli ilişkiler kurulması, işletmelerle birlikte çalışmak, ekipler oluşturmak, hatta rakip işletmelerle ortaklıklar kurmayı gerektirmektedir. İşletmenin faaliyet gösterdiği çevre içerisinde yer alan ve etkileşim halinde olduğu tedarikçiler, rakipler, müşteriler vb. alanlarla yakın ilişkiler geliştirmesi ve ortak bir şekilde hareket etmesi gerekmektedir. Stratejik ittifaklar adıyla da ifade edilen ortaklaşa rekabet; iki ya da daha fazla katılımcı firmanın rekabetçi stratejilerinin etkinliğini karşılıklı faydası olan teknoloji, uzmanlık takasıyla arttıran ticari bir ortaklık olarak ifade edilebilmektedir. İttifakların belirgin üç amacı bulunmaktadır.

- Müşterek tercih; bu yolla rakip işletmeler yeni işlerin gelişmesine olanak sağlayan müttefikler haline dönüşürken, birbirini tamamlayan mallar ve hizmetler üreten işletmeler haline dönüşmektedirler.

- Müşterek uzlaşma; bu şekilde, daha önce ayrı şekilde kullanılan bilgi, olanaklar, pozisyonlar, teknoloji ve yeteneklerin ittifakından doğan sinerjik bir değer yaratılması söz konusudur.
- Öğrenme ve İçselleştirme; ittifaklar yoluyla yeni yetenek ve bilgilerin kazanılması ve içselleştirilmesi olanaklı hale gelmektedir.

**Rekabet Üstü Olma:** Rekabet gücü kazanmanın diğer bir yolu da rekabet üstü olmaktan geçmektedir. Rekabet işletmenin varlığını devam ettirebilmesi için gerekli iken, rekabet üstü olmak, başarılı olabilmek için kaçınılmaz hale gelmiştir. Başarının sürekliliğinin sağlanması, rekabet üstü davranışlar sergilenmesine büyük ölçüde bağlı kalmaktadır. Küreselleşme, ileri teknoloji ve sektörel karmaşıklığa katkı yapan pek çok etken var olsa da, işletmelerin başarısında katkısı olan ve aynı anda olması gereken yedi standart şu şekilde ifade edilebilmektedir; Kalite, Çeşitlilik, Özel siparişler, Kullanışlılık, Zamanında teslim, Maliyet, Dünya çapında bulunabilirlik şeklindedir.

**Süreklilik ve İstikrar:** İşletmeler çok değişken bir ortamda faaliyet göstermektedir. Bu nedenle, örgütsel yapı ve stratejilerinde çeşitli değişimler yaşanabilmektedir. Özellikle, ekonomik ve politik istikrarsızlıklar, teknolojik ilerlemeler, sosyo-kültürel faktörlerdeki değişimlerden işletmeler yoğun bir biçimde etkilenmektedir. Bu etkinin erken uyarı sistemlerinin tasarlanması yoluyla, tehdit ve fırsatların öngörülmesi ve uygun davranışların sergilenmesi sağlanmalıdır. Bu şekilde, işletme faaliyetlerinin sürekliliği ve istikrarı sağlanabilmektedir. Örgütsel süreklilik ve istikrar yoluyla rekabet gücünde olumlu gelişmeler sağlanabilecektir.

**Diğer Boyutlar:** Rekabet gücü kazanılmasında işletmeler açısından önem taşıyan diğer boyutlar ise aşağıdaki şekilde ifade edilebilmektedir; Stratejik etkinlik, Yüksek kalite düzeyi, Maliyet Azaltma, Yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, Global standardizasyon ve Marka oluşturma, Hız ve esneklik olarak ifade edilebilir.

## 1.6 Rekabet Stratejileri

Günümüzde küreselleşme sürecinde yaşanan çok yönlü ve sürekli değişim toplumun her kesimini, tüm organizasyonları ve işletmeleri oldukça etkilemektedir. Tüm organizasyonlar ayakta kalabilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için küreselleşme ile birlikte gelen bu değişime ayak uydurmak zorundadırlar. Bu da işletmeleri daha stratejik davranmaya ve kararlar almaya yönlendirmektedir (Çolakoğlu ve Çolakoğlu,2010: s.4). İşletmeler, bir rekabet ortamında varlıklarını muhafaza etmek ve pazarda giderek daha etkili hale gelmek için mücadele ederler. Bu mücadelenin başarısını belirleyen en önemli faktör, uygun stratejilerin seçimidir. Uygun strateji için, öncelikle alternatif strateji ve faaliyetler ortaya konulmalıdır. İşletmenin önünde hiç değişmeme durumundan, mevcut şartları iyileştirmeye ve saldırgan bir şekilde büyümeye kadar çeşitli stratejik alternatifler vardır. Her bir alternatif, dikkatli bir şekilde değerlendirildikten sonra en uygun olanı seçilir (Oğrak, 2010: s.156).

Strateji, genel amaçlara ulaşmak üzere hazırlanan kapsamlı hareket planları ve kaynak kullanım yöntemleridir. Rakiplere karşı rekabet üstünlüğünün elde edilip sürdürülebilirliğinin sağlanmasında, seçilen rekabet stratejisinin önemli bir yeri bulunur. 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 oluşturmaktır. 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 (Çelenk, 2008: s.127).

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 sistematik bir biçimde düzenlenmesini sağlayacaktır (Çelenk, 2008: s.127).

İşletmelerin 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. 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 (Çelenk, 2008: s.128) İşletmeler rekabet stratejileri uygulayarak rakiplerine karşı üstün konuma geçmeyi hedeflemektedirler. İşletmelerin rekabet üstünlüğü elde etme amacı ile uygulayabilecekleri başlıca stratejiler arasında, rakipler karşısında fiyat ve kalite avantajına sahip olma, rakiplerinden önce müşteri değeri oluşturacak yeni Pazar fırsatları elde etme ve değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarına hızla cevap verebilme gelmektedir (Gök, 2009: s.7).

Bir rekabet stratejisi geliştirmek, temelde bir şirketin nasıl rekabet edeceğini hedeflerinin neler olması gerektiği ve bu hedefleri gerçekleştirmek için hangi politikaların gerektiği konularında genel bir formül geliştirmek demektir. Stratejinin başlangıç noktası işletmelerin temel yeteneklerinin anlaşılmasıdır. Temel yetenek, bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir. Örneğin; Sony'nin temel yeteneği minyatürleştirilebilmek, Honda'nın temel yeteneği ise motor bilgisidir. Temel yetenek rakiplerden çok farklı beceriler bütünüdür. İşletme içindeki bir becerinin temel yetenek sayılabilmesi için üç özelliğe sahip olması gerekir: Müşterilere özel bir yarar sunulması, Rakiplerden çok farklı uzmanlık alanı olması ve Farklı alanlara uygulanabilirlik. İşletmeler öncelikle temel yeteneklerini belirlemeli, temel yeteneklerini kullanarak başarılı olabilecekleri pazarları, tüketici gruplarını belirlemeli ve rekabet stratejilerini oluşturmalıdır (Ülkü, 2007: s.10-11).

Rekabet stratejisinin amacı, rekabet ortamında başarılı olmaktır. Bir işletme için uygun rekabet stratejilerinin belirlenmesi, her şeyden önce işletmenin faaliyet gösterdiği sektörün rekabet durumunun incelenmesini gerektirmektedir. Her sektörde başarı için

farklı özelliklere ihtiyaç duyulmaktadır. Rekabet stratejisi işletmenin faaliyette bulunduğu sektörde rakiplere göre durumunu ve rekabet gücünü yansıtır. Rakiplerle rekabet karşılaştırılması yapılırken ilk önce; işletmenin kârlılık durumuna, pazar payına, maliyetlerinin sektör ortalamasına göre durumuna bakılmaktadır. Daha sonra işletmenin kârlılık durumu sektör ortalamasının üstündeyse, en büyük rakiplerine göre işletmenin konumu ve rekabet şekli belirlenmektedir (Ülkü, 2007: s.11).



Şekil 2.7: Rekabet Stratejisi Çarkı (Kumkumoğlu, 2007: s.5).

Bir rekabet stratejisi geliştirmek, temelde bir işletmenin nasıl rekabet edeceği, hedeflerinin neler olacağı ve bu hedefleri gerçekleştirmek için hangi politikaların izleneceği konularında genel bir formül oluşturmaktadır. Bu genel formül, stratejinin kurulması ile ilgili klasik yaklaşım olan rekabet stratejisi çarkı ile ifade edilmektedir. Şekil 2.7'de belirtilen rekabet stratejisi çarkı, firmanın ulaşmaya çalıştığı hedeflerle bu hedeflere ulaşmakta kullandığı politikaların birleşimidir. Şekilde ifade edilen kavramlarla oluşturulan çark yoğunlaştırılmış rekabet stratejisi denklemdir (Kumkumoğlu, 2007: s.5).

Çarkın ortasında işletmenin nasıl rekabet edeceği, belirli ekonomik ve ekonomik olmayan hedefleri yer almaktadır. Çarkın dişlilerini oluşturan kavramlar ise bu hedeflere ulaşmak için işletmelerin kullandığı temel işletme araçlarıdır. Çarkın içinde yer alan her kavramın altında, işletmenin aktivitelerinden, o fonksiyonel alandaki kilit işletim politikalarının özet bir ifadesi çıkarılmaktadır. Rekabet stratejisinin bilimsel anlamda yaratılabilmesi için; gerçek bir çarkta olduğu gibi, çarkın parmakları (politikalar-araçlar),

merkezden (hedeflerden) dışarı doğru yayılmalı ve hedefleri yansıtmalıdır. Ayrıca çarkın parmakları birbirleriyle bağıntılı ve eş güdümlü çalışmalıdır. Aksi takdirde bu işleyen bir çark olamaz. İşletmenin nasıl rekabet edeceği üzerine hedefleri kurarken çarkta bahsi geçen 10 adet temel dinamiğin değerlendirilmesi yapılmalıdır. İşletmenin ürün yelpazesinin ve bu ürünleri sunacağı hedef müşteri kitlesinin doğru biçimde tanımlanması gerekmektedir. Hedef müşterilere ulaşmak için faydalanılacak pazarlama taktikleri, pazarlama stratejilerinin neler olacağı ve hangi biçimde uygulanacağı ortaya konulmalıdır. Satış örgütünün yapısı, teknolojik donanımı ve eğitim düzeyi, yetkinliği ve becerileri bu noktada önem taşımaktadır. Ürün yelpazesinde bulunan ürünlerin ya da hizmetlerin müşteriye sunulurken kullanılacak dağıtım kanalı yapısı da en önemli dinamiklerden bir tanesidir. Hedef müşteri kitlesine zamanında ve ürünün kullanılmasına uygun biçimde, güvenle ulaşabilen dağıtım kanalı yapısı oluşturulmalıdır. Üretim sisteminin teknolojik düzeyi, pazarın değişen ihtiyaç ve isteklerine yanıt verebilme yeteneği, hedef müşteri kitlesi tarafından “tercih edilen ürün” oluşturma becerisi de önemlidir. Ürünlerin kalite, fiyat, değer biçimi şekillendirilmelidir. İşletmelerdeki iş gücünün teknoloji, insan, sistem denkleminde yeterli tüm eğitim ve öğrenim değerlerine sahip, esnek ve etkin yapıyı oluşturabilecek ekiplerden oluşması tercih edilmektedir (Kumkumoğlu, 2007: s.6-7)

Porter, işletmeler açısından rekabet stratejisi belirlemenin önemini şu cümlelerle ifade etmektedir: “ Bir sektörde rekabet eden her firmanın, açıkça tanımlanmış olsun veya olmasın, bir rekabet stratejisi vardır. Bu strateji, bir planlama süreci ile açıkça geliştirilmiş veya açıkça geliştirilmeksizin, firmanın çeşitli işlevsel bölümlerinin etkinlikleri ile çevrilmiş olabilir. Bir rekabet stratejisi geliştirmek, temelde bir şirketin nasıl rekabet edebileceği, hedeflerinin neler olması gerektiği ve bu hedefleri gerçekleştirmek için hangi politikaların gerektiği konularında genel bir formül geliştirmek demektir (Oğrak, 2010: s.157).

Porter, rekabetçi üstünlüklere ulaşabilmek için piyasaların yapısal koşullarının, derinliğinin ve boylamının incelikli bir analize tabi tutulmasının önemine değinmektedir. Porter bu inceleme ve değerlendirme sürecini işletmelerin bir analiz aracı olarak kullanmaları amacıyla yönetim literatüründe farklı isimlerle adlandırılan (Beş faktör modeli, Rekabetin beş itici modeli, Rekabette beş temel güç kavramı, Porter Analizi) stratejik bir model geliştirmiştir. Porter’a göre bu analizler tıpkı SWOT analizi gibi



işleyerek firmanın stratejik çevresini anlamlandırabilmesini sağlamaktadır (Altıntuğ, 2007: s.173).

En iyi bilinen strateji modelleri, Michael Porter tarafından genişletilen, Boston Danışma Grubu (BCG) modelleri, 1960'ların sonunda Amerika'da ortaya çıkmıştır. Bunlar, işletmelerin rakiplerinin karşısında etkin bir şekilde konumlanması için Ar&Ge, üretim ve pazarlama konularında uygun bir şekilde yanıt vermesi gereken piyasa yapılarının (maliyetler, fiyat, ürün yelpazesi, yaşam döngüleri ve benzeri) bileşen unsurlarına vurgu yapmaktadırlar. İlgili stratejik seçimler genellikle yöneticilere, iş ortamının sınırlandırmalarını ve fırsatlarını gerektiği şekilde değerlendirme yetisine sahip, gerekli kararları alabilen ve stratejileri mantıklı bir şekilde planlayıp uygulayan iyi yöneticiler bırakılmaktadır. Ancak, 1980'lerin ortalarından itibaren, yöneticilerin geminin tek kaptanı imajları büyük ölçüde yok olmuştur (Urban ve Velo, 2005: s.28).

Porter, işletmelerin rakipleri karşısında zayıf ve güçlü yanları olduğuna işaret etmektedir. Porter, işletmelerin rakiplerine karşı üç şekilde rekabet üstünlüğüne sahip olabileceklerini belirterek, bunları genel rekabet stratejisi olarak adlandırmaktadır. Porter'e göre, beş rekabet gücüyle başa çıkmada, sektördeki diğer rakipleri devre dışı bırakmak için potansiyel olarak üç genel strateji yaklaşımı vardır. Bunlar; Toplam maliyet liderliği, Farklılaştırma ve Odaklanma (Porter, 2008: s. 44).

Porter (1980; 1985; 2007), sektördeki beş rekabet gücünün genel sektör performansını ve sonucunda işletme performansını etkilediğini ifade etmektedir. Ancak işletmelerin de stratejileri aracılığıyla beş rekabet gücünü etkileyerek sektör yapısını ve sonucunda da sektör çekiciliğini değiştirebileceğini özellikle vurgulamaktadır. Porter'a göre işletmelerin beş rekabet gücüyle mücadelelerinde, sektördeki diğer rakiplerini devre dışı bırakarak, işletmelerin pazarda aynı mal ve hizmetlerle, aynı müşterilere veya müşteri gruplarına satış yapmaları ve rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için Sekil 2.7'de görüldüğü gibi üç farklı genel rekabet stratejisi önermektedir. Bunlar (Gök, 2009: s.10):

1. Bütün endüstride en düşük maliyetle üreten olmak (Maliyet liderliği),
2. Ürün veya hizmetlerini rakiplerinkilerden farklılaştırmak (Farklılaştırma),
3. Küçük bir pazar segmentine odaklanarak, ya farklılaştırma ya da düşük maliyetle üretim yapma yollarından birini seçmek (Odaklanma).

		REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ	
		Alıcının Eşsizlik Algılaması	Düşük Maliyetli Konum
REKABET ALANI	Tüm Sektör	<b>FARKLILAŞTIRMA</b>	<b>MALİYET LİDERLİĞİ</b>
	Pazar Bölümleri	<b>ODAKLANMA</b>	

**Şekil 2.8: Porter'ın Rekabet Stratejileri Matrisi**

Bu stratejiler işletmenin rekabet sahasına bağlı olarak geniş ya da dar bir temelde uygulanabilmektedir. Geniş bir temelde uygulandığında işletme, genel maliyet liderliği ve genel ürün farklılaştırmaya gitmektedir. Dar bir temelde uygulandığında ise işletme, belirli bir pazar segmentinde maliyet liderliği ya da ürün farklılaştırmaya gitmektedir (odaklanma). Ayrıca bir işletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi ve ortalamanın üzerinde, uzun dönemli kar artışları elde edebilmesi için, değer zinciri olarak bilinen bir takım faaliyetleri (pazarlama ve satış, lojistik, insan kaynakları yönetimi, satış sonrası hizmetler, vb.) rakiplerine kıyasla daha etkin ve farklılık oluşturacak şekilde gerçekleştirebilmesi gerekmektedir. İşletmeler genel rekabet stratejilerini kullanarak hem beş rekabet gücü ile basa çıkmaya çalışmakta hem de rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü elde etmek için uğraş vermektedirler. Burada önemli olan seçilen stratejinin genel işletme stratejisini destekler nitelikte olmasıdır. Diğer önemli hususlardan birisi de, bu stratejilerin alıcılar (müşteriler) için değer oluşturmasıdır. Alıcıların benimsemediği ve önemsemediği stratejik karar ve davranışlar rekabet sürecinde etkili olmamakta ve verdiği değer etkisini göstermektedir. Bu nedenle, genel rekabet stratejilerinin alıcılar için değer yaratıp yaratmadığının incelenmesinde yarar görülmektedir. Bunun için (Gök, 2009: s.10-11);

- Öncelikli olarak, mal ve hizmet arz edilen alıcı (müşteri) gruplarının belirlenmesi ve çeşitli boyutlarda analiz yapılması gerekmektedir,
- Sonrasında, hizmet verilen müşterilerin veya grupların gereksinim ve beklentilerinin belirlenmesi ve analizinin yapılması gerekmektedir,
- Son olarak, müşteri gereksinim ve beklentilerinin rekabet ortamında nasıl karşılanacağını (rekabet stratejileri) belirlenmesi gerekmektedir.

Genel olarak işletmeler, genel rekabet stratejilerinden birisini seçerek uygulamaktadırlar. Fakat bazı durumlarda işletmeler ana hedef olarak birden fazla stratejiyi başarılı bir şekilde takip edebilirler. Rekabet stratejilerinden herhangi birisini etkili bir şekilde uygulayabilmek için örgütün tamamının bu yönde desteğini vermesi gerekmektedir. Rekabet stratejileri, sektördeki rakiplere karşı üstünlük sağlamak amacıyla yapılırken bazı durumlarda çok yüksek getiriler elde edilmesini, bazı durumlarda da makul seviyede getiriler elde edilmesini sağlayabilmektedir (Gök, 2009: s.11).

**Maliyet Liderliği Stratejisi:** Küreselleşen rekabet koşullarında sürdürülebilir bir rekabet avantajının garantisini oluşturmaya da günümüzde işletmelere özellikle de kaynakları daha sınırlı olan küçük ve orta ölçekli işletmelere (KOBİ) rakip baskısından sıyrılarak, rekabet avantajı kazanma imkanı sunan ve daha öncede bahsedildiği üzere Porter'ın geliştirdiği stratejilerden birisi olan maliyet liderliği stratejisi, en düşük maliyetli üretimi gerçekleştirme mantığı üzerine kurgulanmıştır (Altıntuğ, 2007: s.180).

Maliyet liderliği, verimli ölçekte tesislerin kurulmasını, deneyimlerden güçlü maliyet düşüşlerinin elde edilmesini, sıkı maliyet ve genel giderler kontrolünü, küçük müşteri hesaplarından kaçınılmasını ve AR-GE, servis, satış gücü reklamlar, vs. gibi alanlarda maliyetlerin en aza indirilmesini gerektirir. Bu hedeflere ulaşmak için, yönetimin, maliyet kontrolü üzerine dikkatle eğilmesi gereklidir. Kalite, hizmet ve diğer alanlar göz ardı edilmese de, rakiplere oranla düşük maliyet, tüm stratejiyi belirleyen ana tema olur. Düşük maliyetli konuma sahip olmak, büyük rekabet güçlerinin varlığına rağmen, firmaya bir savunma sağlar; çünkü düşük maliyetler, rakipleri rekabet sonucu karlarını kaybettikten sonra bile, firmanın hala getiriler elde edebileceği anlamına gelir. Düşük maliyetlilik konumu, firmayı güçlü alıcılara karşı korur, çünkü alıcılar, ancak bir sonraki en verimli rakibin fiyat düzeyine kadar düşürmek için güç kullanabilirler. Düşük maliyet firmaya girdi maliyetlerindeki artışla başa çıkabilmede daha fazla esneklik kazandırarak, güçlü tedarikçiler karşısında bir savunma sağlar. Düşük maliyetli bir konuma yol açan faktörler, genellikle ölçek ekonomileri ve maliyet avantajları açısından da önemli giriş engelleri sağlar. Son olarak, düşük maliyetli bir konum, genellikle firmayı ürünler karşısında sektördeki rakiplerine göre daha avantajlı bir yere oturtur. Dolayısı ile düşük maliyetli bir konum firmayı tüm beş rekabet gücüne karşı korur. Çünkü pazarlık, karları ancak bir sonraki verimli rakibin karları ortadan kalkıncaya kadar aşındırmaya devam

edebilir ve rekabet baskısı karşısında ilk önce, daha az verimli rakipler zarar görür (Oğrak, 2010: s.157).

**Farklılaştırma Stratejisi:** İkinci genel strateji, firmanın sunduğu ürün veya hizmeti farklılaştırarak, tüm sektörde benzersiz olarak kabul edilen bir şey yaratmaktır. Farklılaştırma ile ilgili yaklaşımlar birçok farklı biçim alabilir. Tasarım veya marka ismi (Fieldcrest- havlu ve çarşaflarda, Mercedes–otomobillerde), teknoloji (Coleman-kamp malzemelerinde), özellikler (Jenn-Air –elektrikli ocaklarda), müşteri hizmetleri (Crown Cork and Seal –metal kaplarda), satıcı ağı (Caterpillar Traktörleri –yapı ekipmanlarında) vb. İdeal olan, firmanın kendini çeşitli boyutlarda farklılaştırmasıdır. Örneğin, Caterpillar traktörleri, yalnızca satıcı ağıyla ve mükemmel yedek parça hizmetleriyle değil, arıza süresi çok pahalı olan ağır ekipmanlar için hayati önem taşıyan, son derece yüksek kaliteli dayanıklı ürünleriyle de tanınır. Farklılaştırma stratejisi, firmanın maliyetleri göz ardı etmesine izin vermez, ancak, maliyetin birincil stratejik hedefi olmuştur (Oğrak: 2007: s.159).

Düşük maliyet avantajına dayanarak işletme kârlılığını uzun süre sürdürmeyi amaçlayan rekabet stratejileri rakiplerin de kolaylıkla fiyat indirimine gidebilmeleri nedeniyle hem taklit edilmesi kolay bir stratejidir hem de işletmelerin, maliyetleri hangi noktaya kadar indirebilecekleri hususunda tek belirleyici olmamaları nedeniyle kolaylıkla başarısızlığa dönüşebilen bir stratejidir. Uzun vadeli rekabetçi üstünlük elde etmenin en sağlıklı yolu, işletmenin kendisini rakiplerinden farklı bir yere taşıyacak bir strateji geliştirebilmesi ile mümkündür. Söz konusu farklılığı yaratmak için işletmeler, müşterilerine sunduğu ürün ve hizmeti, piyasada var olan benzerleri arasında farklılaştırmayı amaçlamalıdır. İşletmelerin rekabeti fiyat dışına çıkararak, fiyat düşürme baskısından kurtulabilmek ve değişen müşteri ihtiyaçlarına ve müşterilerin kendilerini ifade etme isteğine cevap verebilecek farklılaştırma stratejileri ise şunlardır. Fiyat farklılaştırma, imaj farklılaştırma, tasarım farklılaştırma, destek faaliyetlerini farklılaştırma vb. İşletmeler statü, marka, işlevsellik, kalite, emniyet, albeni ve son teknolojileri içeren ürün niteliklerine ulaşabilmek için çeşitli boyutlarda kendisini farklılaştırabilmektedir. Farklılaştırma stratejisini başarılı sonuçlara dönüştürebilmek öncelikle işletmenin müşterileriyle empati kurma yeteneğine ve olaylara, ilişkilere ve süreçlere daha farklı ve daha geniş bir perspektiften bakabilme alışkanlığına bağlıdır. Ohmea'ya göre müşteri odaklılığa gereken önemi vermeyen Japon işletmeleri, kalite

çemberleri, değer mühendisliği ve sıfır hata gibi programlar geliştirerek düşük maliyet liderliğini ve küreselleştikçe kendilerini rakiplerinden farklılaştırmayı başardıkları halde bu alanda yaptıkları yatırımların aşırıya kaçması nedeniyle oldukça zor durumlarla karşı karşıya kaldılar. Farklılaştırma stratejisi uygulayan işletme piyasaya çok çeşitli ürünler sunmak amacıyla değildir. İşletmenin amacı ürettiği ürüne, müşterilerin gözünde değerli kılacak ilave özellikler ve artı değerler katarak, rakip ürünlere göre daha farklı bir görünüm yaratabilme becerisini kazanabilmektir (Altıntuğ, 2007: s.182,183).

**Odaklanma:** Genel rekabet stratejilerinin üçüncüsü odaklanma stratejisidir. Odaklanma stratejisinde, işletme rekabet alanının sınırlarını daraltmakta kendisine daha dar kapsamlı bir rekabet stratejisi oluşturmaktadır. İşletmenin amacı kaynaklarını ve tüm çabalarını hedefine yönelterek elde edeceği sinerjinin yardımıyla kaynaklarının etkisini çoğaltmaktır. Kaynaklarını ve çabalarını farklı kulvarlara dağıtarak verim kayıplarına yol açmaktansa, odaklanarak verimliliği artırmak işletmelere ilgilendikleri alanlarda başarılar getirebilmektedir. İşletme, odaklanma stratejisini üç yolla uygulayabilmektedir. Özel bir müşteri grubuna odaklanarak, belirli bir ürün çeşidine odaklanarak ya da belirli bir coğrafi bölgeye odaklanarak rekabetçi üstünlük kazanmaya çalışmaktadır. Odaklanma stratejisini uygulayan bir işletme hedef kitlesini memnun etmek ve onlara en iyi hizmeti en kısa zamanda vermek amacıyla hareket etmektedir (Altıntuğ, 2007: s.183).

Rekabetçi üstünlüklere ulaşmak için odaklanma stratejisini seçen işletmenin önünde iki seçenek vardır. Bunlardan birincisi işletmenin maliyetlere odaklanmayı seçmesidir. Burada işletmenin amacı, maliyetlerinde önemli tasarruflar sağlayarak hedef kitlesini tatmin etmektir. İkinci seçenek ise farklılaştırmaya odaklanmaktır. Burada ise amaç işletmenin hedef kitlesi, farklı ihtiyacı ve beklentileri olan müşterilerdir. Onların beklentilerini karşılayabilmek için işletme farklılaştırma stratejisi uygulamaktadır. İşletme boyutunda odaklanma strateji uygulayarak, farklı alanlara bölünmüş işlerini temel işleri etrafında bütünleştirerek başarılı olan birçok dünya devinin var olması, odaklanma stratejisinin başarısının göstergesi olmaktadır (Altıntuğ, 2007: s.183).

### 1.6.1 Rekabet Stratejisi Modelleri

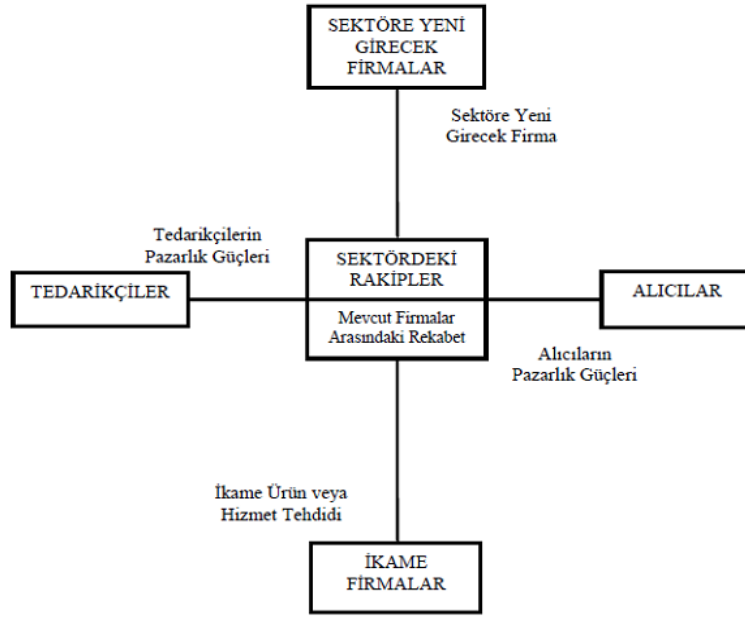
İşletmelerin rekabet koşullarının ve rekabet stratejilerinin analizine yönelik rekabetçi avantajlarının belirlenmesi ve bu sürecin sistematik ve disiplinli bir çerçeve içine alınması çalışmalarının özellikle 1980'li yıllarda Michael E. Porter ile başladığı kabul edilir. Porter, küresel rekabetle iç içe yaşayan işletmelerin eskiden olduğu gibi durağan piyasa ve rekabet koşullarında mevcut rakip stratejilerinin aynı kalacağını ve kendilerini başarılı kılan yönetsel süreçlerin devam edeceğini varsayarak rekabetçi avantajlarını sürdürmelerinin mümkün olmadığını ifade etmektedir. Porter'e göre işletmelerin çevreleri, rakipleri ve faaliyette buldukları piyasa yapıları sürekli değişmektedir. İşletmeler bu bağlamda rasyonel davranışlar sergileyebilmek için öncelikle iyi birer gözlemci ve stratejist olmak zorundadırlar.

Porter, rekabet stratejileri alanında en etkili isimlerden birisidir ve bu alanda birçok yeni kavram ve konseptin yaratıcısıdır. "Beş güç analizi", "jenerik stratejiler", "değer zinciri", "stratejik grup ve kümeler" ilk defa onun tarafından telaffuz edilerek yönetim literatürüne dahil edilmiştir (Altıntuğ, 2007: s.172).

#### a) Michael Porter'ın Beş Güç Modeli

İşletmeler, stratejilerini formüle ederlerken çevresel faktörleri göz önünde bulundurarak rekabet ettiği sektörü/sektörleri iyi tanımalıdırlar. Sektör yapısı, işletmeler için strateji belirlerken oldukça önemli ve rekabet kurallarını belirlenmesinde etkilidir. Sektörü ve sektörde yer alan işletmeleri makro çevreden gelen faktörler etkileyebilmektedir. Bu nedenle, işletmeler rekabet ettikleri sektörü ne kadar iyi tanırlarsa çevresel faktörlerin etkileri ile daha iyi mücadele edebilmektedirler. İşletmelerin içerisinde buldukları sektörün rekabet yoğunluğu da faaliyetlerini etkileyebilmektedir. Bir sektördeki rekabet yoğunluğu ve işletmenin karar ve davranışlarını etkileyen Şekil 2.8'de görüldüğü gibi Porter'in rekabeti etkileyen beş gücü şunlardır (Gök, 2009: s.8):

- İş çevresine girebilecek yeni işletmelerin meydana getirdiği tehdit,
- İşletmenin ürününe alternatif olabilecek ikame ürünlerin oluşturduğu tehdit,
- Tedarikçilerin pazarlık gücü,
- Alıcıların (müşterilerin) pazarlık gücü,
- Sektördeki rakipler arası rekabetin şiddetidir.



**Şekil 2.9: Sektördeki Rekabeti Etkileyen Faktörler**

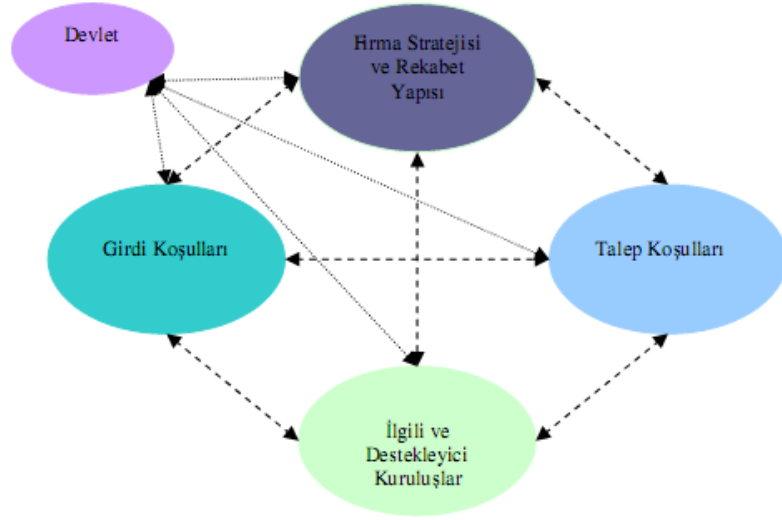
İlk iki faktör tehdit unsuru iken tedarikçi ve alıcıların (müşteriler) güçlerinin derecesi ise bu iki faktörün sektör içerisindeki özelliklerine göre tehdit veya fırsat olarak algılanabilmektedir. Son faktör ise, geleneksel rekabet analizinde ele alınan ve incelen rakipleri kapsamaktadır. Sektörde yaşanacak yapısal bir değişim, beş rekabet gücünün görece etkinliğini değiştirebilmekte ve sektörün kârlılığını olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Sektörde ortaya çıkması olası eğilimler, belirlenecek strateji için en önemli gösterge olduğundan faaliyet gösterilen sektörün yapısını etkilemektedir. Bu yüzden rekabet stratejisinde, doğru sektörün seçilmesi ve bu sektördeki beş rekabet gücü ögesinin rakiplerden daha iyi analiz edilmesi büyük önem taşımaktadır. Diğer bir ifadeyle, bir işletmenin içinde bulunduğu sektörde en iyi pozisyonda konumlanabilmesi için, çevresini ve rekabeti etkileyen beş gücün iyi değerlendirilmesi gerekmektedir (Gök, 2009: s.8-9).

#### **b) Michael Porter'ın Elmas Modeli**

Porter, bir ülkenin belirli endüstrilerde başarılı ve diğerlerinde başarısız olmasının nedenlerini geliştirdiği elmas modeli ile açıklamaktadır. Porter'a göre ülkeler ulusal elmasın en verimli olduğu endüstri ve endüstriyel bölümlerde başarıya ulaşmaktadır. Başarı izole olmuş, dış entegrasyonu başaramamış endüstrilerde değil, işletme kümelerinde

elde edilmektedir. İşletme kümeleri ise, işletme ve çeşitli kamu ve özel sektör enstitülerinin tedarikçi ve diğer bağlantıları ile birlikte faaliyet gösterdikleri endüstriyel bölgelerdir. Bu kümelerin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılmasıdır. Ülke ve endüstrilerde rekabetçi üstünlükler elde edilme hızını artıracaktır (Gürpınar, 2007: s.36).

Elmas şeklinde tasarılan modelde bir sektörün rekabet avantajını etkileyen dört ana faktör belirlenmiştir. Bu temel değişkenler elmasın köşelerini oluşturan girdi koşulları, firma stratejisi ve rekabet yapısı, talep koşulları ile ilgili ve destekleyici kuruluşlardır. Devlet ise bu dört faktörü dışardan etkileyen bir başka değişken olarak modelde yer almaktadır. Rekabet avantajını belirleyen elmas modeli, bir sistem ortaya çıkarmakta, bu nedenle temel değişkenler tek tek değil, birlikte rekabet avantajlarını belirlemektedir. Diğer bir deyişle, modelin dört köşesinde yer alan faktörler birbirlerini etkilemektedir. Dolayısıyla sistem dinamik bir yapı kazanmaktadır (Eraslan, vd., 2007: s.207).



Şekil 2.10: Porter'ın Elmas Modeli (Eraslan, vd., 2007: s.203-219).

Şekilde görüldüğü üzere devletin dışsal bir etken olarak dört faktör üzerinde etkisi bulunmaktadır. Dolayısıyla modelde on iki yönde içsel etkileşim bağlantısı bulunurken dört tane de dışsal etki bağlantısı bulunmaktadır. Bu etkileşim bağlantılarının birbirlerine ve modelin bütününe etki derecesi bölgeden bölgeye, firmadan firmaya değişiklik göstermektedir. Elmas modeli bir faktörün diğer üç faktör tarafından nasıl etkilendiğini açıklayarak, sektörlerin rekabetçilik pozisyonlarını belirlemekte kullanılmaktadır (Eraslan, vd., 2007: s.207-208). Porter'ın modeli, teorik açıdan ekonomideki tüm endüstri ve



sektörler için geçerli bir yapıya sahiptir. Bu nedenle model, turizm sektöründeki firma ve işletmelere uygulanabilir ve ulusal turizm sektörleri arasındaki rekabet gücünün hangi faktörlerin etkisi altında olduğunu açıklayabilir (Bahar, 2005: s.35).

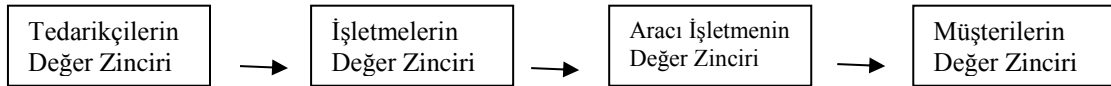
Michael Porter (1982), temel eserlerinden biri olan *Ulusların Rekabet Üstünlüğü* adlı eserinde, uluslararası pazarlarda, rekabet avantajını belirlemek ve korumak için işletmelerin yeteneğini ulusal ekonominin nasıl etkilediğini açıklayabilen bir modeli özetlemektedir. Bu bağlamda, rekabet gücünün belirleyicilerini tanımlayan *Porter'in elmas modeli*, ürünleri dört kategoriye dayandırmıştır. (Croitoru, 2011: s.161):

1. Faktör koşulları: insan kaynakları, doğal kaynaklar, teknik, pazar, sermaye ve altyapı know-how.
2. Talep koşulları: her biri ayrı olarak talebin yapısı ve düzeyi, talebin karmaşıklık derecesi, formüle edebilme ihtiyacı,
3. İlişkili ve destekleyici sanayi, rekabet edebilirlik ve kalkınma düzeyi yoluyla,
4. Firma stratejisi, yapısı ve rekabet.

#### c) Değer Zinciri Analizi

Porter'in analizlerinin temelinde değer zinciri vardır. Bir işlemin değer zinciri faaliyetleri değer faaliyetleri ve katkı payından oluşmaktadır. Değer faaliyetleri, bir işletmenin müşteri için değerli bir ürün veya hizmeti üretmek için yaptığı bir takım fiziksel ve teknolojik faaliyetlerdir. Katkı payı ise mal ve hizmetlerin üretilmesi sonucu elde edilen toplam değer ile mal ve hizmetlerin üretilebilmesi için gerçekleştirilen değer faaliyetlerinin maliyeti arasındaki farktır. Değer Zinciri Modeli, rekabet üstünlüğü elde edilmesinde değer faaliyetlerinin önemini vurgulamaktadır. Bu modelin en önemli yanı ise değer faaliyetlerinin birbirinden bağımsız faaliyetler olmadığının, maliyet ve etkililik açısından karşılıklı bir bağımlılık içinde bulduklarının altını çizmesidir. Bu bağımlılık hem işletme için değer faaliyetleri hem de işletmenin değer zinciri ile tedarikçilerinin veya dağıtıcılarının değer zincirleri içindeki değer faaliyetleri arasında da mevcuttur. Bir işletmenin değer zinciri tedarikçilerin ve dağıtıcıların da değer zincirlerini kapsayan daha geniş bir değer sisteminin parçasıdır. Porter, birbirleriyle bağımlı değer zincirleri arasındaki faaliyetleri değer sistemi olarak tanımlamaktadır (Ülkü, 2007: s,28).

Değer zinciri işletmelerin bir ürünü ortaya koyabilmeleri için yapmaları gereken faaliyetlerin sırasıyla gösterildiği bir grafik olarak literatürde yerini almıştır. Farklı işletme faaliyetleri arasındaki ilişkiyi ve aynı zamanda amaçlanan ürün için nelerin temel faaliyet nelerin destek faaliyetleri olduğuna yaptığı vurgu ile değer zinciri, işletme yetenekleri ve kaynaklarının tanımlanmasında ve değerlendirilmesinde çok kuvvetli bir çerçeve sağlar (Acar, 2008: s.34-35).



Şekil 2.11: Değer Sistemi (Ülkü, 2007: s.29)

Porter (1985) rekabetçi üstünlük kazanma sürecini açıklarken bu faaliyetleri kavramsal bir çerçeve içerisinde ele alarak “Değer Zinciri” kavramı içerisinde açıklamıştır. Değer zincirinin amacı bir işletmenin karışık ve birbirinden farklı faaliyetlerini, bu faaliyetlerin nasıl maliyet etkin veya benzersiz bir şekilde ve bu nedenle rekabet avantajı yaratacak şekilde faaliyet gösterebilecekleri anlayışını yaratacak şekilde sıraya koymaktan ibarettir. Şekil 2.9’da görüldüğü gibi değer zincirinde ortaya koyulan çerçeveye göre bir işletme ürünlerini tasarlayacak, üretecek, pazarlayacak, dağıtacak ve destekleyecek birçok faaliyetten oluşan bir bütündür. Burada sayılan tüm faaliyetlerin toplamı değer zincirini oluşturmaktadır (Acar, 2008: s.35).

Bir işletmede gerçekleştirilen değer faaliyetleri temel (birincil) ve destek faaliyetleri olarak iki gruba ayrılır. Temel faaliyetleri iç lojistik, işlemler, dış lojistik, pazarlama ve satış ve servis (satış sonrası hizmetler) olmak üzere beş gruba ayrılır. Temel faaliyetler mal ve hizmetlerin üretilmesi, pazarlanması ve satış sonrası hizmetlerle ilgili faaliyetler olup destek faaliyetler ise temel faaliyetleri destekleyen ve sürekliliklerini sağlayan faaliyetlerdir. Destek faaliyetleri tedarik, teknoloji geliştirme, insan kaynakları yönetimi ve işletmenin örgütsel yapısı olarak dört gruba ayrılmıştır. Bir işletme rekabet üstünlüğü elde edebilmesi temel ve destek faaliyetleri olarak iki gruba ayrılan bu dokuz faaliyeti ya rakiplerinden daha düşük bir maliyetle gerçekleştirebilmesine ya da değer faaliyetleri yardımıyla rakiplerinkinden daha farklı bir ürün üreterek daha yüksek bir fiyattan satabilmesine bağlıdır (Ülkü, 2007: s.29).

Porter şirket düzeyindeki rekabetçiliği incelerken şirketin üretim, pazarlama ve sevkiyat gibi şirketin faaliyetlerini oluşturan tüm fonksiyonlarının tek tek ve birbirleriyle ilişkisinin dikkate alınarak incelenmesi gerektiğini ifade etmiştir. Şirketin iç operasyonlarının rekabetçilik açısından analiz edilmesinde değer zinciri analizi kullanılır. Değer zinciri analizi, firmanın rekabet avantajını daha iyi anlamak, müşteriler için hangi işletme fonksiyonlarında değer arttırılabileceğini veya maliyetlerin azaltılabileceğini teşhis etmek ve firmanın tedarikçileriyle, müşterileriyle ve endüstrideki diğer firmalarla olan bağlantılarını daha iyi anlamak için kullanılan bir stratejik analiz aracıdır. İşletmelerdeki tüm faaliyetler birbirine bağımlı bir zincir halindedir. Bu faaliyetler birbirleriyle ilişki içinde bulduklarından bir faaliyette maliyetleri etkileyebilecek veya farklılık yaratabilecek bir olay, zincirdeki diğer faaliyetleri de etkileyebilmektedir (Yiğit, 2008; s.38).

### **1.7 Hizmet Sektöründe Rekabet**

Hizmet, bir istek veya ihtiyacı tatmin etmek amacıyla fiziki mala bağlı ya da maldan bağımsız olarak üretilen, üretildiği anda tüketilen, elle tutulamayan, gözle görülemeyen, tadılamayan ve heterojen özellikte olan faaliyetler ve faydalardır. Hizmetler, insan ihtiyaçlarının fiziksel bir nesne aracılığı ile olsun ya da olmasın, karşılıklı etkileşim süreci içinde karşılanmasını sağlayan etkinlikler olarak tanımlanabilir. Bu tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere, hizmet kavramı soyuttur. Dolayısıyla bir mal gibi boyutlandırılmaz veya şekillendirilemez. Hizmeti tanımlamanın en iyi yolu hizmeti somut ürünlerle desteklemek ve hizmetin kullanılmasıyla neler elde edileceğini anlatmaktır (Demir, 2006: s.92).

Hizmetleri tanımlamanın belki de en basit ve klasik yolu, onların ne olmadığını tanımlamaktır. Hizmetler bu bakımdan "artakalan sektör" olarak ifade edilir. Yani, tarım, madencilik ve imalat sektörü dışındaki bütün faaliyetler hizmet sektörü olarak tanımlanır (Gündoğan, 2002: s.1). Hizmet kavramını Amerikan Pazarlama Birliği (AMA); pazara sunulan veya malların satışına bağlı olarak sağlanan faaliyet, fayda ve doyumlar şeklinde tanımlamaktadır. Hizmet belirli özelliklere sahiptir. Bu özelliklerinin başında soyut olması ve stoklanamaması gelmektedir. Ayrıca, hizmetin üretimi ve tüketiminin aynı yer ve aynı zamanda yapılması gerekmektedir. Hizmet ağırlıklı olarak insan gücüne dayalıdır ve standardize edilmesi güçtür (Gök, 2009: s.16). Hizmetlerin sınıflandırılmasına ilişkin çeşitli yaklaşımlardan söz edilebilir. Bunlar arasında Brovning ile Singelmann'ın ve

Elfring'in sınıflandırmaları önemlidir. Hizmetler sektörünü, Üretici, Dağıtıcı, Kişisel ve Sosyal Hizmetler olmak üzere 4 alt sektöre ayırmaktadırlar. Elfring de hizmet faaliyetlerini bu sisteme dayalı olarak 4 alt sektör altında tablo 2.10'da gruplandırmaktadır. OECD de hizmetler sektörü istihdamını analiz ederken Elfring'in bu sınıflandırmasını kullanmaktadır (Gündoğan, 2002: s.2-3).

Hizmet işletmeleri, başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla öncelikle hizmet üreten ve satan iktisadi birimlerdir. Hizmet işletmelerinin, çeşitli stratejiler geliştirerek pazarda rekabet üstünlüğü elde etmesi endüstriyel işletmelere göre zordur. Çünkü hizmetin soyut ve geçici bir faaliyet olması, çoğunlukla doğrudan insan ve onun kullandığı donanımla üretilmesi ve üretildiği anda tüketiliyor olması, hizmet işletmelerini endüstriyel işletmelere göre rekabet üstünlüğünün sağlanmasından yoksun bırakmaktadır. Bununla birlikte teknik farklılıklar gösterse de, geleneksel stratejik yönetim yaklaşımlarından yola çıkarak hizmet işletmeleri için stratejiler geliştirmek mümkündür. Bu stratejilerden bazıları; Ekonomiklik Derecesini Yükseltme, Patent Hakkına Sahip Teknoloji Üretme, Hizmet Çeşitlendirme, Maliyet Düşürme, Fiyatlarda Rekabet Yaratma, Yeni Hizmet Geliştirme ve Şirket Ele Geçirerek Büyüme sayılabilir (Gök, 2009: s.16-17).

Alt Sektörler	Brovning-Singelmann'ın alt grupları	Elfring'in alt grupları
A. Üretici B. Hizmetler	-Bankacılık, kredi ve diğer finansal hizmetler -Sigortacılık -Emlak -Mühendislik ve mimarlık hizmetleri -Muhasebecilik -Çeşitli işletmecilik hizmetleri -Hukuk hizmetleri	-İşletmecilik ve profesyonel hizmetler -Finansal hizmetler -Sigortacılık hizmetleri -Emlak hizmetleri
A.Dağıtım Hizmetleri	-Taşımacılık ve depolama -İletişim -Toptancılık ticareti -Perakendecilik	-Perakendecilik -Toptancılık ticareti -Taşımacılık hizmetleri -İletişim
A.Kişisel Hizmetler	-Ev hizmetleri -Oteller ve pansiyonlar -Yiyecek ve içecek yerleri -Tamircilik hizmetleri -Yıkama ve kuru temizleme işleri -Kuaför ve güzellik salonları -Eğlence ve rekreasyon hizmetleri -Çeşitli kişisel hizmetler	-Oteller, barlar ve restoranlar -Rekreasyon, eğlence ve kültür hizmetleri -Ev hizmetleri -Diğer kişisel hizmetler
A.Sosyal Hizmetler	-Sağlık hizmetleri -Hastaneler -Eğitim -Din hizmetleri -Kar amaçlı olmayan organizasyonlar -Posta hizmetleri -Kamu yönetimi -Çeşitli sosyal hizmetler	-Kamu hizmetleri (sivil ya da asker) -Sağlık hizmetleri -Eğitim hizmetleri -Diğer sosyal hizmetler

Şekil 2.12: Piyasa temelli sınıflandırma sistemleri (Gündoğan, 2002: s.4).

Turizm işletmeleri, hizmet işletmeleri arasında kişisel hizmetler grubunda yer alan işletmelerdir. Turizm işletmelerini; Konaklama işletmeleri, Seyahat İşletmeleri, Ulaştırma İşletmeleri, Yiyecek&İçecek İşletmeleri, Rekreasyon İşletmeleri, Yat&Marina İşletmeleri olarak sıralayabilir. Turizm işletmeleri turizm sektöründe yer alır ve hizmet işletmelerinin özelliklerini gösterir. Çalışmamızın alan araştırması turizm işletmeleri olduğundan, turizm sektöründe rekabete yer vermek yerinde olacaktır.

### **1.7.1 Turizm Sektöründe Rekabet**

Turizm, her geçen gün büyük gelişme gösteren bir hizmet sektörüdür ve turizmin 21.yüzyılın en büyük sektörü olacağı konusunda söylemler devam etmektedir. Bugün gelinen noktada; turizm hareketleri artık, yüksek gelir grubuna hitap eden, boş zamanı ve geliri olan aristokrat gruba yönelik bir faaliyet olmaktan çıkmış, 2003 yılı rakamlarıyla, dünya nüfusunun yaklaşık %10'nu oluşturan 691 milyon kişi turizm faaliyetine katılırken, turizm gelirleri de 523 milyar ABD doları olmuştur. Dünya Turizm Örgütü'ne (WTO) göre, bu rakamların 2020 yılında sırasıyla 1,6 milyar kişi ve 2 trilyon Dolar, 2050 yılında ise 2 milyar kişi ve 2,1 trilyon dolar olması öngörülmektedir. Bununla birlikte, yine 2050 yılında, dünya genelindeki iç ve dış turizm gelirlerinin toplam olarak 24,2 trilyon dolara ulaşacağı beklenmektedir. Böylesine hızla büyüyen turizm sektöründe, dünya ülkelerinin paylarını arttırma çabalarına girmeleri turizm rekabetini doğurmuş ve yeni araştırma ve çalışmalara yön vermiştir. Bundan dolayı, birçok turizm ülkesi, özellikle kalkınma ve büyümeleri için zorunlu olan döviz girdisini sağlamak, yeni iş sahaları açmak, milli gelirlerini arttırmak amacıyla uluslararası turizm pazarından pay almak için rekabet içindedirler (Bahar, 2005: s.139).

Rekabet ile ilgili yapılan çalışmaların, genelde mal ve imalat sektörlerindeki firmaların ihracattaki başarılarını ölçmeye odaklandıkları, turizmi de kapsayacak şekilde hizmet sektörüne yönelik çok fazla bir araştırmanın bulunmadığı görülmektedir. Turizme özgü bir rekabet tanımı ve modeli geliştirilmesinin nedeni, geleneksel mal ve hizmetlerin üretimi ile turizm ürününün üretimi arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. Belirli bir imalat ürününün tersine, turizm destinasyonundaki rekabet, gidilen yerdeki tüm deneyimlerin birleşimi bağlamında, bireysel ürün ve hizmet sunan; uçak şirketleri, deniz yolları, tren, kiralık araba şirketleri, seyahat pazarlamacıları, pansiyonlar, restoranlar ve toplantı

merkezleri gibi kimi büyük kimi küçük iş kollarından oluşan 41 değişik sektörü içeren bir yapıya sahiptir. Bununla birlikte günümüzde, endüstrileşmiş ülkelerde hizmet sektörünün giderek ağırlık kazanması ve ülke ekonomilerinin %60-70'ini oluşturması, rekabet ve rekabet gücüne ilişkin çalışmaların bu alanlarda da yaygınlaşmasını sağlamıştır. Çünkü hem hizmet sektörü ve hem de turizm bölgelerindeki rekabet konusu ile ilgili bilinenler sınırlı sayıdadır (Bahar, 2005: s.139–140).

Sosyal, politik, kurumsal değişikliklerin birbirleriyle karışık bir etkileşimini içeren rekabet konusunda turizm sektöründe de genel bir teori, açıklanmış bir tanımlama veya geçerliliği test edilmiş bir model yoktur. Bunun nedeni, rekabet ve rekabet gücü kavramının diğer sektörlerde olduğu gibi turizmde de, basit formüller ve reçetelerle açıklanabilecek bir kavram olmamasından kaynaklanmaktadır. Turizmde rekabetin ölçülebilmesi, çok fazla sayıda faktörün etkisi altındadır. Bunlar, ziyaretçi sayısı, pazar payı, turist harcamaları, işgücü, turizm endüstrisinin katma değeri gibi objektif faktörler; kültür ve tarihi zenginlik, turizm deneyiminin kalitesi ve memnuniyeti gibi subjektif faktörleri kapsamaktadır. Bu nedenle; rekabet hem göreceli hem de çok boyutludur. Turizm literatüründe rekabet denildiğinde akla ilk gelen kavram destinasyon rekabetidir. Destinasyonlar, turist denilen tüketici gruba bütünleştirilmiş hizmetler sunan ve turizm ürünlerinin birleşiminden oluşmuş coğrafi bir bölgedir. Destinasyon, bir ülke olabileceği gibi, bir şehir, bir kasaba, bir ada vb. olabilir. Destinasyon, bölge-ülke ya da işletme boyutunda; rekabetin ölçülmesi, anlaşılması ve tanımlanmasına ilişkin değişik ve farklı görüşler olmasına karşın, hepsinin ortak noktası onun çok yönlü bir kavram olduğudur. Ancak bu görüşleri basit olarak dört grup altında toplamak mümkündür (Bahar, 2004: s.25):

- **Karşılaştırmalı Üstünlük ya da Fiyat Rekabeti Yaklaşımı:** Turist gelişlerinde destinasyondaki fiyat rekabetinin önemini vurgular. Ampirik çalışmalar; turizm işletmelerindeki fiyat rekabetini etkileyen faktörler olarak, çok uluslu girişimcilerin etkisini, endüstri rekabetini, hükümet politikalarını, döviz kuru oranlarını ve teknoloji düzeyini ele almaktadır.
- **Strateji ve Yönetim Yaklaşımı:** Rekabet gücünün başarılı bir şekilde uygulanabilmesi ve sürdürülebilmesi için, ülke ve işletme kaynaklarının önemi üzerinde durur. Temel varsayım, bir ülke rekabetinin ülke içindeki firmalardan kaynaklandığını ve firma

kaynaklarının uygun bir şekilde yönetimi ve işletimi ile rekabet gücünün sağlanacağını vurgular.

- **Tarihi ve Sosyo-Kültürel Yaklaşım:** Destinasyon rekabetinin, ülkedeki tarihi, kültürel ve ahlaki değerlerden, iklimden ve de ülke ya da bölgenin gücünden etkilenebileceğinin önemini vurgular. Bu yaklaşıma göre; rekabet gücü, destinasyonun turizm açısından sahip olduğu tarihi, kültürel ve doğal kaynakların nicel ve niteliği ile ölçülmektedir.
- **Ülke Rekabetinin Göstergelerini Geliştirme Yaklaşımı:** Rekabetin tüketici algılamaları açısından önemi ve rekabet gücünün elde edilmesi sonucunda ülke sakinlerinin zenginliği üzerinde durur. Ayrıca bu yaklaşım, rekabeti etkileyen faktörlerin objektif olarak ölçülebilir olmadığını da belirtir.

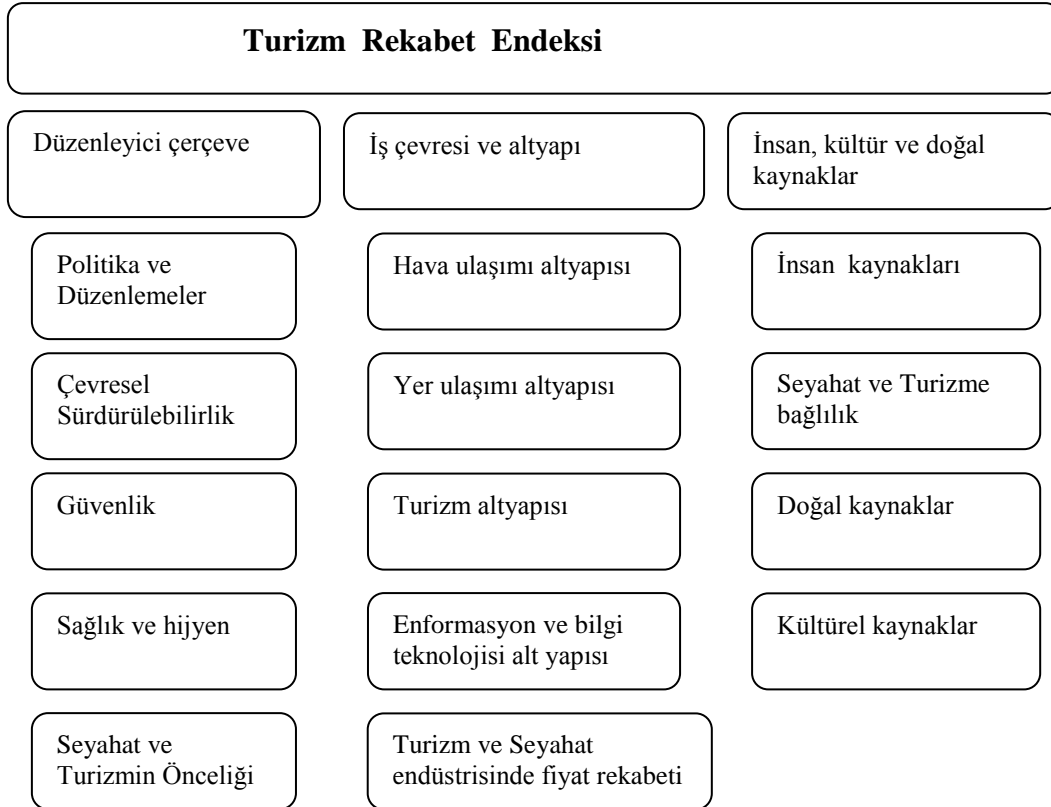
Sonuç olarak, uluslararası turizm sektöründe, gelişmeye açık iyi yönetimli destinasyonların yer aldığı piyasa yapısı içinde rekabet giderek artmaktadır. Günümüzün değişen müşteri talebi, turizm piyasasının ve dolayısıyla da rekabetin yeniden şekillenmesine neden olmaktadır. Birçok yeni destinasyon, seyahat piyasası üzerinde geleneksel destinasyonların gücüne meydan okumaya başlamıştır. Bu gerçek, herhangi bir turizm bölgesindeki kaynakların çok akıllıca yönetimini ve profesyonel bir yaklaşımla rekabetçi turizm piyasasında mücadele etmesini gerektirmektedir. Başarı için destinasyonun iki unsura gereksinimi bulunmaktadır: Rekabet gücü ve sürdürülebilirlik. Öte yandan turizm, Dünyada yaşanan küreselleşmenin en fazla etkili olduğu bir sektördür. Kalite ve standardizasyon alanında uluslararası kabul görmüş ölçülerin ortaya çıkması ve pazarlama alanındaki yenilikler, turizm işletmelerini küresel boyutlardaki bir pazarda rekabet etmek durumunda bırakmıştır (Bahar, 2004: s.26).

Metodolojik bir açıdan bakıldığında, *Turizm Rekabet İndeksi*, farklı ülkelerde turizm sektörünün gelişimini sağlamak için, küresel turizmin rekabet gücünü etkileyen değişkenleri üç kategoriye ayırarak, bu elemanların değerlendirilmesini amaçlamaktadır. Bu kategoriler, *Turizm rekabet indeksinden* sonra gelen, üç alt dizin aracılığıyla değerlendirilir. Bunlar:

- 1) Turizm sektörünü etkileyen politikalar ve düzenlemeler: Ülkeye özgü kurumsal çevre ve siyasi iklim üzerinde doğrudan veya dolaylı olarak bağlı olan, elemanlar, alt dizinleriyle birlikte değerlendirilir.

- 2) İş ortamı ve altyapı;
- 3) Turizm aktivitelerini içeren, doğal, kültürel ve insan kaynakları.

Bu alt dizinlerin her biri, sütunların sayısını içerir ve Turizm rekabet analizindeki temel elemanları tanımlar. Bu unsurlar şunlardır: kuralar ve düzenlemeler, çevresel sürdürülebilirlik, emniyet ve güvenlik, sağlık ve hijyen, seyahat ve turizm önceliği, hava ulaşımı altyapısı, yer hizmetleri altyapısı, turizm altyapısı, BIT (ICT) altyapısı; turizm ve seyahat sektöründe fiyat rekabeti, insan kaynakları, doğal ve kültürel kaynaklar sayılabilir. Bunlara son bir bileşen olarak, son yıllarda giderek daha önemli hale gelen iklim değişikliği eklendi. Bu sütunların her biri, bireysel değişkenlerden bir dizi oluşturur. Bu sütunlar, Dünya Ekonomik Forumu tarafından yapılan yıllık anketlerden gelen verileri kapsar. Nicel veriler, turizm uzmanları ve uluslararası kurum kuruluşlardan, halka açık kaynaklardan alınmıştır. Ayrıca, istatistiksel bir araştırma, bu alanda karar veren, iş dünyası liderleri ve üst düzey yöneticileri üzerinde yürütülür. Bunlara ek olarak, Turizm rekabet indeksi metodolojisi, çeşitli ülkelerdeki turizm sektörü için puan ve skorları ödüllendirmek için limit koymaz ancak amaç o alandaki performanslar arasında karşılaştırma sağlamak için ortak bir çerçeve oluşturmaktır (Croitoru, 2011: s.48).



Şekil 2.13: Turizm Rekabet İndeksi (Croitoru, 2011: s.48).



Genel literatürdeki rekabet tartışmaları, karşılaştırmalı üstünlüklerden ziyade, uluslararası rekabetin kaynağı olarak rekabetçi üstünlüklere önem vermektedir. Turizm bölgesi açısından karşılaştırmalı üstünlük; iklim, manzara, flora, fauna vb. gibi doğal kaynaklar açısından söz konusu olduğu halde, rekabetçi üstünlük turizm altyapısı, yönetim kalitesi, çalışanların yetenekleri, hükümet politikaları gibi unsurlara dayanmaktadır. Turizm rekabetinde, hem karşılaştırmalı ve hem de rekabetçi üstünlükler, destinasyon rekabeti için model oluşturmada bilinmesi gereken önemli kavramlardır. Turizm sektöründe, küreselleşmenin etkisi yüzünden rekabet, firmalar arası rekabetten destinasyonlar arası rekabete kadar değişiklik gösterebilir. Ancak, destinasyon rekabetinin belirleyenlerine ilişkin özel bir takım faktörler yoktur. Turizm rekabeti; döviz kuru hareketlerinin bir araya gelmesiyle oluşan fiyat farklılıkları, turizm sektörünün çeşitli bileşenlerinin verimlilik düzeyleri ve bir bölgenin çekiciliğini etkileyen niteliksel faktörleri kapsayan genel bir kavramdır (Bahar, 2004: s.27).

Turizm literatürünün önemli bir bölümünü oluşturan turizm rekabeti ile ilgili ilk çalışmaları Goodrich (1977), Haathi ve Yavas (1983), Heath ve Wall'ın (1992) yaptığı bilinmekle beraber, bugüne kadar bu alanda yapılan en kapsamlı çalışma Crouch ve Ritchie'ye ait olanıdır. Hizmet sektörlerine ilişkin rekabet olayını ülke, endüstri, ürün ve işletmeler bazında turizm destinasyonuna uygulamışlardır. Onlara göre, bir turizm bölgesinin yerleşiklerine yüksek bir hayat standardı sağlayan imkanlar, o yerin rekabet gücü olarak ifade edilmektedir. Uzun dönemde en rekabetçi destinasyon, vatandaşlarına en iyi olanakları sağlayanıdır. Tabii bu rekabet gücünün elde edilebilmesinin, destinasyonun gelişimini sürdürülebilir temellere oturtması gerektiğini de belirtmektedirler. Bu konuyla ilgili olarak literatürde yer alan diğer tanımlar ise şunlardır: Turizm rekabeti, bir destinasyonun rakiplerine karşı pazar payını koruyan kaynakların devamlılığını sağlayacak şekilde katma değerli ürünler oluşturması kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır (Bahar, 2005: s.140-141). Ayrıca, piyasa rekabetinin dört belirleyeni olduğuna dikkati çeker ki bunlar; karşılaştırmalı üstünlükler, talep yapısı, endüstri yapısı ve çevresel sorumluluktur. d'Hauterres'e (2000) göre turizm rekabeti, "bir destinasyonun piyasa payını ve gücünü sürdürmesi, koruması ve zamanla onu geliştirmesidir". Peattie ve Peattie (1996) ise, fiyat kaynaklı promosyon faaliyetlerinin turizm rekabetinde önemli bir unsur olacağını düşünmekte ve rekabeti bu bağlamda ele almaktadırlar (Bahar, 2004: s.27-29).

Literatürdeki tanımlamaların hem makro hem de mikro bazda anlam içerdiği görülmektedir. Makro açıdan turizm rekabeti, ülkenin nihai amacı olarak, yerleşiklerinin reel gelirini arttırmaktır. Uluslararası pazarlarda, ülke performansını etkileyen tüm sosyal, kültürel ve ekonomik değişkenleri kapsayan çok geniş kapsamlı bir olgudur. Mikro açıdan bakıldığında ise, rekabet işletme düzeyinde ele alınır ve bunlara özgü davranışlar rekabeti açıklar. Rekabet gücü elde etmek isteyen bir turizm işletmesi, iyi bir fiyat ödemeye razı olan müşteri ve tüketiciler için en uygun yapıdaki mal ve hizmet demetini sağlamak zorundadır. Turizm rekabeti ile ilgili model geliştirmek ve rekabet gücünü hangi faktörlerin etkilediğini belirlemek; farklı turizm bölgelerinin güçlü ve zayıf yanlarının tespit edilmesine, turist sayısı ve turist harcamalarını arttırılmasına ve ekonomik gelişmenin sağlanmasında sektör ve hükümet yetkililerine büyük fayda sağlayacaktır. Bu bağlamda bir toplum için rekabetin geliştirilmesi demek, yeni iş imkânları ve daha iyi yaşam koşullarının sağlanması anlamına gelmektedir. Yeniliğin ve ekonomik büyümenin yolu zenginlik oluşumudur, bu da rekabet gücü elde edilebilmesiyle mümkün olabilecek bir uygulamadır. Sonuç olarak, giderek artan rekabetçi turizm piyasasında etkili şekilde rekabet edebilmek için, turizm sektöründe rekabet gücünün nelerden oluştuğunun bilinmesi, firma, işletme, sektör ve kamu yöneticilerine büyük fayda sağlayacaktır (Bahar, 2004: s.30).

Rekabet konusunda turizm sektöründe genel bir teori, açıklanmış bir tanımlama veya geçerliliği test edilmiş bir model yoktur. Bunun nedeni, rekabet ve rekabet gücü kavramının diğer sektörlerde olduğu gibi turizmde de, basit formüllerle açıklanabilecek bir kavram olmamasından kaynaklanmaktadır. Turizmde rekabeti ölçebilmek zordur. Çünkü turizm; ziyaretçi sayısı, pazar payı, turist harcamaları, işgücü, turizm endüstrisinin katma değeri gibi objektif faktörler; kültür ve tarihi zenginlik, turizm deneyiminin kalitesi ve memnuniyeti gibi subjektif faktörleri kapsamakta ve bu faktörlerin etkisi altında kalmaktadır. Bu nedenle; turizmde rekabet hem göreceli hem de çok boyutludur. Ayrıca “Turizm, dünyada yaşanan küreselleşmenin en fazla etkili olduğu sektördür. Kalite ve standardizasyon alanında uluslararası kabul görmüş ölçülerin ortaya çıkması ve pazarlama alanındaki yenilikler, turizm işletmelerini küresel boyutlardaki bir pazarda rekabet etmek durumunda bırakmıştır. Turizm, dünyada yaşanan küreselleşmenin en fazla etkili olduğu bir sektördür. Kalite ve standardizasyon alanında uluslararası kabul görmüş ölçülerin

ortaya çıkması ve pazarlama alanındaki yenilikler, turizm işletmelerini küresel boyutlardaki bir pazarda rekabet etmek durumunda bırakmıştır (Bahar, 2004: s.26).

Ulusal ve uluslararası literatüre bakıldığında ise, son 20 yıl içerisinde, turizmde rekabet konusunda az sayıda çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmaların çoğunluğunda konu, talep yönünden ele alınmış ve destinasyonları ziyaret eden turistlerden toplanan verilerle özellikle destinasyonların rekabeti konusunda bir sonuca gidilmeye çalışılmıştır. Konuyu arz yönünden, diğer bir deyişle, turizmde hizmet sunan işletmelerin yöneticileri açısından ele alan çalışmaların sayısı da oldukça sınırlı düzeydedir. Ulusal düzeyde ise, konu ile ilgili yapılan çalışmalar özellikle son yıllara denk gelmekte olup, sayıları daha da sınırlı düzeydedir (Coşar, 2008. S.46).

Turizm sektöründe, küreselleşmenin etkisi yüzünden rekabet, işletmeler arası rekabetten destinasyonlar arası rekabete kadar değişiklik gösterebilir. Ancak, destinasyon rekabetinin belirleyenlerine ilişkin özel bir takım faktörler yoktur. Turizm rekabeti; döviz kuru hareketlerinin bir araya gelmesiyle oluşan fiyat farklılıkları, turizm sektörünün çeşitli bileşenlerinin verimlilik düzeyleri ve bir bölgenin çekiciliğini etkileyen niteliksel faktörleri kapsayan genel bir kavramdır (Bahar, 2004: s.27). Rekabet gücü elde etmek isteyen bir turizm işletmesi, iyi bir fiyat ödemeye razı olan müşteri ve tüketiciler için en uygun yapıdaki mal ve hizmet demetini sağlamak zorundadır. Turizm rekabeti ile ilgili model geliştirmek ve rekabet gücünü hangi faktörlerin etkilediğini belirlemek; farklı turizm bölgelerinin güçlü ve zayıf yanlarının tespit edilmesine, turist sayısı ve turist harcamalarını arttırılmasına ve ekonomik gelişmenin sağlanmasında sektör ve hükümet yetkililerine büyük fayda sağlayacaktır. Bu bağlamda bir toplum için rekabetin geliştirilmesi demek, yeni iş imkânları ve daha iyi yaşam koşullarının sağlanması anlamına gelmektedir. Yeniliğin ve ekonomik büyümenin yolu zenginlik oluşumudur, bu da rekabet gücü elde edilebilmesiyle mümkün olabilecek bir uygulamadır. Sonuç olarak, giderek artan rekabetçi turizm piyasasında etkili şekilde rekabet edebilmek için, turizm sektöründe rekabet gücünün nelerden oluştuğunun bilinmesi, firma, işletme, sektör ve kamu yöneticilerine büyük fayda sağlayacaktır (Bahar, 2004: s.30).

Rekabet koşulları, yoğun teknolojik gelişmeler ve giderek artan müşteri bilinci işletmeleri farklı boyutlarda, aynı anda yarışmaya zorlamakta ve rekabet stratejileri uygulayarak rakiplerine karşı üstün konuma geçmeyi hedeflemektedirler. İşletmelerin rekabet üstünlüğü elde etme amacı ile uygulayabilecekleri başlıca stratejiler arasında, rakipler karşısında **fiyat ve kalite** avantajına sahip olma, rakiplerinden önce müşteri değeri oluşturacak yeni Pazar fırsatları elde etme ve değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarına hızla cevap verebilme gelmektedir. Rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen işletmelerin, **yenilik yapma** kavramını da iyi anlamaları gerekmektedir. Çünkü rekabet üstünlüğü bu üç kavramın iyi anlaşılması, uygulanması ve sürdürülmesi neticesinde mümkündür (Gök, 2009). Kalitede rekabet, beraberinde hizmet kalitesi ve güvenilirliğini zorunlu kılmakta, **fiyat rekabeti** ise işletmeleri maliyetlere odaklamaya çalışmaktadır. Bu da zamanı ve insan kaynaklarını etkin kullanmak demektir (Akdeniz ve Durmaz, 1998: 85). İşletme düzeyinde rekabet gücü, herhangi bir işletmenin ulusal ya da uluslararası piyasalarda rakiplerine kıyasla düşük maliyette üretimde bulunabilmesi (fiyat ve maliyet rekabet gücü), ürünün kalitesi, sunulan hizmet veya ürünün çekiciliği (kalite rekabet gücü) gibi unsurlar açısından rakiplerine denk veya daha üstün bir durumda olması, ayrıca yenilik ve icat yapabilme yeteneği olması anlamına gelmektedir (Coşar, 2008. S.46). Turizm sektöründe yer alan konaklama, seyahat ve yiyecek-içecek işletmeleri; rekabetin gittikçe arttığı, küreselleşmenin ve teknolojik yeniliklerin çok hızlı yaşandığı bu değişmeler ve gelişmeler karşısında kâr elde etmek ve mevcut pazar paylarını kaybetmemek için, rekabetçi güçlerini iyi analiz ederek, buna uygun politika ve stratejiler geliştirmek zorundadırlar (Bahar, 2005: s.141). Bu anlamda günümüzde turizm işletmelerinin rekabet gücü elde edebilmesi ve işletme performansını artırabilmesi için çoğunlukla aşağıdaki rekabetin fiyat, kalite ve yenilikçilik boyutlarından yararlanılırlar. Bu nedenle aşağıda kısaca bu kavramlara değinilecektir.

**a) Fiyat Rekabeti:** İlgili yazında rekabet başlığı altında üzerinde en fazla durulan konu **fiyat rekabetidir**. Hatta geçmişte rekabet olgusu fiyat rekabeti ile eş anlamlı olarak kullanılmıştır. Özellikle yüksek gelirli ülkelerde kalite rekabetinin büyük önem kazanması, bazı alanlarda fiyat rekabetini anlamsız hale getirmiştir. Yalnız burada fiyat rekabeti sadece mal ve hizmetlerin belli bir alandaki fiyatlarını kapsamamaktadır. Ödeme koşullarında sağlanan kolaylıklar, fiyat düzeyi ve fiyat düzeyindeki istikrar vb. faktörler de

fiyat rekabetinin bir parçasıdır. Fiyat düzeyi, işletmelerin dünya pazarında rekabet gücünü belirleyen en önemli unsurlardan bir tanesidir. (Altay, 2006: s.6).

Fiyat rekabeti; teşebbüslerin pazarda fiyatlar üzerinden rekabet etmesidir. Genellikle homojen ürünlerin/hizmetlerin sunulduğu pazarlarda işletmeler, fiyat üzerinden rekabet etmek durumunda kalmaktadır (rekabet.gov.tr, s.44). *Fiyat* yoluyla, rekabet gücü edinmenin iki yolu vardır. Maliyetleri etkileyen değişkenlerde tasarruf sağlamak ya da indirimine başvurmaktır (Yalçınkaya ve Çakır, 2004: s.2).

Sunulan hizmetin bir biriminin maliyetini belirlemek oldukça zordur. Hizmet alımlarının, genel olarak isteğe bağlı olması ve kolayca ertelenebilirliği nedeniyle hizmet işletmelerinde fiyatlandırma maliyet üzerinden değil, değer üzerinden yapılmaktadır. Değer ise, genellikle ya tüketiciler tarafından ya da piyasa tarafından belirlenmektedir ve sübjektif niteliktedir. Bu nedenle, fiyatlandırma, hizmet işletmelerinde az kullanılan bir stratejik silahtır. Ancak bu, fiyatlandırma stratejisinin hiç kullanılmayacağı anlamına gelmemektedir. Nitekim turizm işletmeleri sürekli müşteriler için indirimli fiyatlar uygulayarak, danışmanlık firmaları değişken fiyatlar uygulayarak, sinema gibi eğlence merkezleri de sabit fiyat uygulayarak, rekabet üstünlüğü kurmaya çalışmaktadır. Konaklama işletmeleri ise, hem maliyetleri dikkate almakta hem de piyasa koşulları ve sezon yoğunluğunu dikkate alarak fiyatlandırma faaliyetleri yapmaktadırlar. (Gök: 2009).

**b) Kalite Rekabeti:** Kalite, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak ya da aşacak şekilde ürünlerin imal edilmesi ve hizmetlerin sunulması şeklinde tanımlanabilir. Bu açıdan kalite, süreç ve sunulan ürün ya da hizmetin tüm yönleri ile ilgilidir (Ülkü:2007, s.18). Ürün ve hizmetlerin bünyesinde farklılık yapacak ve müşteri için daha cazip hale getirecek her türlü çabalar kalite kavramının 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. Burada ürün kalitesini ortaya çıkaran birçok unsur bulunmaktadır. Bu unsurların hepsi kalitenin birer boyutunu oluşturur ve ürün kalitesi bu kalite boyutlarının bir sonucudur. Bu noktada işletmeler ile işletmelerin sunduğu ürün ve hizmetler arasında yapılan karşılaştırmalar da önemli bir kriterdir (Çelenk: 2008).

Rekabet ve kalite, günümüzde birbirinden ayrılmaz unsurlar haline gelmiştir. Bu iki unsur aynı zamanda birbirinin tetikleyicisi ve tamamlayıcısı konumundadır. Rekabetçi bir ortamda müşteri birçok alternatif arasından istediği fiyat ve kalitedeki ürünü tercih edebilmektedir. Bu durumda işletmelerin ya maliyetleri aşağı çekerek aynı kaliteye düşük fiyattan sunması ya da ürün kalitesini arttırarak farklılık oluşturması gerekmektedir. Fiyat ile birlikte rekabetin en temel unsurunun ürün ve hizmet kalitesi olduğu görülmektedir. Kalite açısından rakiplerinin gerisinde kalan işletmeler pazar payını kaybetme tehlikesi ile karşı karşıya kalabilmektedir. Değişimin önemli nedenlerinden birisi olan küreselleşme ve teknolojik gelişimin etkisiyle artan rekabet yoğunluğu, işletmelerde müşteri memnuniyetini sağlanmasında etkili olan kaliteyi ve kalite yönetimini iyileştirmeyi ön plana çıkarmaktadır (Gök: 2006).

Kalite kavramının önemli isimlerinden birisi olan Deming (1982) tarafından vurgulandığı gibi, değişen müşteri istek ve beklentilerine karşılık verebilecek kalite anlayışı ve uygulamaların benimsendiği ve sürekliliğinin sağlandığı işletmeler, rakipleri karşısında üstünlüklerini koruyabilecek bir pozisyona sahip olabilirler. Özellikle uluslararası kalite standartlarına uygun ürün ya da hizmet üretimini gerçekleştiren işletmeler, iç pazarda olduğu gibi dış pazarda da rekabet avantajına sahip olacaklardır. Hizmet ürünlerinin soyut özelliğinin yanı sıra, işletmelerin ürünlerini somutlaştıracak unsurları ön plana çıkarması konusunda da bazı önerilere rastlamak mümkündür. Örneğin, bir otel işletmesi kendi üniformalı ve üniformasız elemanlarının oteldeki profesyonelliğinin ve kalitesinin bir simgesi olmasına dikkat edebilir. Ürünler standartlaştırılarak, belirli bir standarda göre, birliktelik sağlanmış olabilir. Turizm mal ve hizmetlerine niceliksel ve niteliksel ölçütler getirilmesi, aynı zamanda tüketicilerin gerçekte ne istediklerini ve neyi satın aldıklarını kavramalarına yardımcı olabilir. Tüketicinin hangi fiyata ne gibi ürünlerle karşılaşacağını bilmesi, ürün seçenekleri arasında seçim yapmasını kolaylaştırabilir (Çoşar, 2008:s.48).

Turizm işletmelerinin devamlılığı, müşteri memnuniyetinin sağlanmasına etki eden ve müşteri odaklı hareketi sağlayan, müşteri değeri oluşturulması ile ilişkilidir. Bu işletmelerin müşterileri için sunduğu ürün ve hizmetler ile müşteri değeri oluşturması ve bu oluşturulan değerın müşteri memnuniyetini sağlaması yoğun rekabet ortamında gittikçe önem kazanmaktadır. Müşteriler için ürün/hizmet hem fayda sağlamalı, hem de bu ürünü

elde etmek için katlanılan maliyet o üründen sağlanan faydaya değer olmalıdır. Bu bağlamda ürünün ve hizmetin kalitesi ön plana çıkmaktadır. Müşteri değeri oluşturan unsurların basında özellikle de hizmet işletmelerinde hizmet kalitesi gelmektedir. Müşteri değeri oluşturmada, müşterilerin beklentilerinin ve isteklerinin iyi anlaşılması ve yerine getirilmesi gerekmektedir. Müşterilerin bir üründen beklentileri, o ürünün kalitesi ile ilişkili iken işletmelerin müşteri beklentilerini sağlayabilecek bir ürün ortaya koyabilmeleri ise sistematik ve profesyonel bir yaklaşım içerisinde olmaları ile yakın ilişki içerisinde. Değişimin devam ettiği rekabet ortamında, müşterilerin memnuniyetini sağlamak için kalitenin turizm işletmeleri tarafından iyi bir şekilde yönetimi ve sürekliliği önem kazanmaktadır (Gök:2009).

**c) Yenilikçilik:** Yenilik, bireysel ve toplumsal ihtiyaçların (sağlık, dinlenme, çalışma v.b) daha üst bir düzeyde karşılanmasını sağlar. Yenilikçilik, girişimcilik ruhu için de esastır. Her yeni girişim ne de olsa belli bir yenilik getirmeye yönelik bir süreç sonunda doğmaktadır. Dahası, bütün girişimlerin rekabet güçlerini sürdürebilmek için sürekli yenilenme yönünde gereksinimleri vardır. Bu söylenenler ülkeler içinde doğrudur. Ekonomik büyümelerini, rekabet güçlerini ve istihdam olanaklarını sürdürebilmek için ülkeler de yeni fikirleri, süratle, teknik ve ticari başarıya dönüştürmek zorundadır. Sonuç olarak yenilikçilik (Oğuztürk ve Türkoğlu, 2004: s.1);

- Mal ve hizmet çeşitleri ve ortak pazarların genişletilmesi ve yenilenmesidir.
- Yeni Üretim Metotlarının oluşturulması, arz edilmesi ve dağıtılmasıdır.
- Yönetimde, iş organizasyonu, çalışma şartları iş gücü becerisinin değişimleridir.

Yenilikçi işletme, yalnızca çeşitli ürünler üreten işletme değil, aynı zamanda kendi özgün ürünlerini üreten işletmedir. Takım çalışması egemendir. Yenilikçilik, yalnızca yeni teknolojilerle sınırlı bir yetenek değildir. Aynı zamanda yeni piyasaların, organizasyonların, işyerlerinin, endüstriyel ilişkilerin, misyonların oluşturulması bağlamında da anlamı ve işlevi vardır. İşletmeler de meydana gelen bu değişimler esnekliği temel kavram haline getirmiştir. Bunun için kullanılan ürün geliştirme ve yenilik, müşterinin mal ve hizmetlere yöneltilmesinde önemli bir unsurdur. Bu unsur, işletmenin rekabet gücü göstergesi olarak da önemlidir. Bu nedenle ürün geliştirme ve yenilikçilik, işletme performansının ölçülmesinde de kullanılan önemli bir kriterdir.

Ürün geliştirme, bir strateji olarak, mevcut ürün ve hizmetlerdeki meydana getirilen değişimler ve iyileşmelerle artan satışları göstermektedir. Ayrıca işletmelerdeki yeni buluşlar, yeni ürünler, ürünlerin yaşam devri vs. kriterler baz 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 (Çelenk: 2008). Hizmet geliştirme süreci ise, fiziki nesnelere çok kavramlarla ilgilenmekte ve hizmet işletmesinin donanımına veya insanlara dayalı olmasına göre farklılık göstermektedir. Ancak her iki durumda da pazar araştırması yapmak ve test etmek zordur. Öncelikli olarak yeni bir ürün için müşterilerin ikna edilmesi gerekmektedir. Bu durum hizmet maliyetini yükseltmekte fakat beraberinde bazı rekabet üstünlükleri de getirebilmektedir. Yeni hizmet, mevcut çalışanlara kolayca uygun hale getirilebilir veya piyasaya sunulmuş olsa bile değiştirilebilir. Diğer taraftan hizmet işletmelerinde yeni hizmetlerin taklit edilmeleri oldukça kolaydır. Örneğin otel işletmelerinin kullandıkları bazı hizmet sunma yöntemlerinin diğer işletmeler tarafından kısa sürede kopyalanarak uygulandığı görülmektedir.

Bu bahsedilenlerin ışığında hiç şüphesiz ki yenilikçi yapıya sahip olmak, başlı başına bir rekabet gücü unsurudur. Uluslararası piyasalarda heterojenliği sağlayacak yöntemler bulma, ürünler geliştirme ya da piyasa değeri yaratma, bu yenilikçilikle bağlantılıdır. Örneğin; Samsung firmasının ışığa duyarlı televizyonları, bir farklılık ortaya koyarak diğer firmalar için bir belirsizlik ya da piyasa aksaklığı yaratmaktadır. Piyasadaki mallar arasında heterojenliği hedefleyen bu uygulama, piyasadaki diğer oyuncular olan rakip firmalara bir yenilik yoluyla belirsizlik sunmaktadır. Bu da rakiplerin başka yenilikler için motive olmalarına zemin hazırlamaktadır (Yalçınkaya ve Çakır, 2004: s.3).

## **2. İşletme Rekabetçiliği ve Performans**

Milli Prodüktivite Merkezi (MPM) sözlüğünün tanımına göre performans; bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da bir işletmenin; o işle amaçlanan ve planlanan hedefe yönelik olarak, belirlenmiş bir zaman diliminde ya da birim zaman içerisinde, amaçlanan ve hedeflenen noktaya ne kadar varabildiğinin, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımıdır (MPM sözlük). Performans sözlük anlamı olarak yapma, yerine getirme, uygulama, bir görevi başarabilme gücü demektir. Bir işletme terimi



olarak performans ise, iş görme tarzı veya kalitesi demektir. Performans ölçümü de, işletmenin verim ve etkinliğinin değerlendirilmesi işlemidir. Bu ve literatürdeki benzeri tanımlardan, bir işletme performansının değerlendirilmesini, işletmenin kuruluş amaçlarının ne ölçüde gerçekleştirildiğinin değerlendirilmesi olarak anlamak mümkündür (Bayyurt, 2011: s.578).

Bir işletmenin performansı, bu işletmede belirli bir zaman sonucunda oluşan çıktı ya da çalışmanın sonucuna göre işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesini gösterir. İşletme kültüründe performans, bir iş yapan bireyin ya da işletmenin o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak anlatımıdır. İşletmeler açısından performans “değer yaratabilmek” tir. Performans, hem “doğru işin yapılması” (strateji) hem de “işin doğru yapılması” (Toplam Kalite Yönetimi) ile sağlanabilmektedir. İşletme performansı geniş bir boyut içerisinde aşağıdaki sorulara yanıt arayan bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Şimdi neredeyiz? Daha ne kadar iyi olabilirdik? Nerede olmalıyız? Bu üç temel soru işletme performansının ne anlama geldiğini genel olarak açıklamaktadır. Yine bu üç temel soru işletme performansının tanımlanması ve değerlendirilmesine ilişkin alanları belirlemektedir. Örgütsel sistemlerde performans alanlarını, performans boyutlarını belirleyici yönetim görüşleri sürekli bir değişim göstermektedir. Dönem performansı belirleyici olarak farklı boyutlar ortaya konulmaktadır. Son dönemlerdeki sınıflandırmada, örgütsel bir sistemde performans kavramı yedi performans kriteri ile tanımlanmaktadır. Bunlar; Etkenlik, Verim ve girdilerinden yararlanma, Verimlilik, Kalite, Çalışma yaşamının kalitesi, Yenilik ve Karlılık ve bütçeye uygunluk olarak sıralanabilir (Kurt, 2008 s.24–25).

Performans değerlendirme kavramı ise; kişi, birim ya da örgütlerin performanslarının önceden belirlenmiş bazı standartlara göre ya da “benzer diğerlerinin performansı” bazında ölçülmesini içeren bir süreci ifade etmekle birlikte pek çok tanımı mevcuttur. Bireysel bazda personel değerlendirme; “bir yöneticinin önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırma ölçme yoluyla personelin işindeki performansının değerlendirilmesi” olarak tanımlanmaktadır. Çalışanları daha iyi tanımaya olanak sağlayan performans değerlendirme bireysel bazda bireyin görevdeki başarısını, istek tutum ve davranışlarını, ahlak durumu ve özelliklerini ayrıntılayan ve bütünleyen, bireyin kuruluşun başarısına dair

katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır. Örgütsel temelde ise performans değerlendirme aynı esaslarda örgüt başarısının belirlenmiş standart ya da kıyaslama ile değerlendirilmesinden başka bir şey değildir. Küresel rekabetin kıyasıya arttığı, bilgi teknolojileri çerçevesinde radikal fırsatların ve hayati engellerin var olduğu günümüz işletme yaşamında örgütsel performansın değerlendirilmesi başarının sürekliliğini sağlamada önemli bir çerçeveyi oluşturmaktadır. Performans değerlendirme kavramı bireysel performansın ve örgütsel performans değerlendirme kavramları olarak iki ana alt bölüme ayrılmaktadır. Ancak çalışma alanımız işletme performansını ölçmek olduğundan, daha çok örgütsel (işletme)performansı üzerinde durulacaktır (Turunç, 2006: s.121).

Performans, işletme bazında anlam bulduğu değerlendirme çerçevesinde geniş ve önemli bir kapsama sahiptir. Performans değerlendirme kavramı işletme başarısının ortaya konulmasında bir süreç olarak bireysel performans değerlerinden örgütsel performans değerlerine kadar geniş bir kapsama sahiptir. Günümüz rekabet ortamında değişen konjonktüre uyum sağlamak, mevcut yeniliklere adapte olmak bireyden başlayıp örgüte kadar çeşitli kademelerde hem teknik hem de psikososyal çabayı gerekli kılan bir kapsama sahiptir. Performans değerlendirme yöneticilere iç ve dış değerlendirme olanakları sunarak küresel rekabetle var olabilmek için gerekli adımları atabilme olanağı sağlayan bir fırsattır. Performans kavramı hem bireysel bazda hem örgütsel bazda işletmelere başarının sürekliliğini sağlamada yöneticilere önlerini görmelerini sağlayan önemli bir araçtır. Özellikle bilgi teknolojileri araçlarının sağladıkları olanaklar sayesinde hem bireysel hem de örgütsel performans kriterlerinin değerlendirilmesi artık eskisinden de kolay olmaktadır (Turunç, 2006: s.121-122).

## **2.1 Bireysel Performans**

Bireysel performans değerlendirme; iş gören yeteneklerini, potansiyelini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzer niteliklerini diğerleriyle karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçme olarak tanımlandığı gibi çalışanların başarı derecesi olarak bir yargıya varma, personelin işindeki başarısının o işin gereklerine göre değerlendirilmesi süreci olarak da tanımlanabilmektedir. Bireysel performans ölçümü işletmeler için iş gören performansı hakkında bilgi edinilerek yönetsel kararlar alınarak kullanılmaktadır. Bir personelin bir pozisyondaki performansı gelecekte göstereceği performans hakkında da

genel bir fikir verecektir. Bu nedenle, personelin transferi, ücret artışı, ödüllendirme ve takdir edilme gibi kararların alınmasında performans değerlendirme sonuçları önemli bir karar destek sistemi olacaktır. Bireysel performans değerlendirme, çalışanların performanslarını değerlendirerek ve gözlemleyerek sonuçları kayıt altına alan, bu sonuçlardan hareketle geri besleme sağlayan bir süreçtir. Performans değerlendirmenin en önemli avantajı performansı artırmasıdır. Performansın artırılmasına olanak sağlayan performans değerlendirmenin amaçlarını özetlemekte yarar vardır. İnsan kaynaklarının geliştirilmesinde performans değerlendirmenin önemli bir etkinliği vardır. İşletme yönetimi, işletme amaçlarının geliştirilmesinde iş görenin katkı derecesi hakkında bilgilenerken ve edindiği bilgiler çerçevesinde gerekli kararları almak zorunda olduğundan performans değerleri sayesinde örgütlerin en dinamik unsuru olan iş görenlerin geliştirilmesi, ödüllendirilmesi, cezalandırılması, eğitilmesi gibi iyileştirici ve yönlendirici önlemler niteliğinde kararlar alınması mümkün olabilmektedir. Performans değerlendirmenin odak noktası insan ögesidir. Çünkü örgütün etkinliği, üyesi olan bireylerin performanslarının türevidir (Turunç, 2006: s.125).

Performans değerlendirme ve performans ölçme kavramları birbirine çok benzese de farklılıkları mevcuttur. Nitekim performans değerlendirme kavramı bir kişinin kendisinin yada başkasının nasıl bir performans gösterdiği ile ilgili yapılan ve öznellik içeren yorumlar olup öznellik içermesinden dolayı sistematik hatalar içermektedir. Buna karşılık performans ölçme, “performansın nesnel kriterlere göre toplanan verilerle ve önceden karşılaştırılmış metodolojilere göre ölçülmesi” olarak tanımlanmaktadır. Bu çerçevede daha nesnel sonuçlara gidilebilmektedir. Performans değerlendirme işletmelere aşağıda sıralanan olanakları sağlamaktadır (Turunç, 2006: s.125–127):

- Geleceğe yönelik gelişme potansiyeli hakkında bilgilennmeyi ve yargıya varmayı sağlar.
- Eğitim gereksinimlerini belirler.
- İş görenlerin uyarılmasına olanak sağlar.
- Ücretlerin belirlenmesine ve iş görenlerin ödüllendirilmesine dayanak sağlar.
- Bir terfi edecek iş görenleri belirleme ve yer değiştirme kararlarına dayanak sağlar.
- İş görene motivasyon sağlar, çalışma azmini körükler.
- Geri besleme ile iş gören gelişimine olanak sağlar.
- Örgütsel etkinliği arttırarak örgütsel gelişime olanak sağlar.
- Yönetici ve yönetilenler arasında dengeli bir iletişim sağlar.

- İşe göre iş gören esasına uygun personel alımı ve değerlendirilmesine olanak sağlar.
- Personel yerleştirme, kariyer planlaması ve yetiştirme kararlarının doğru olarak alınmasına olanak sağlar.
- İş potansiyeli hakkında bilgi edinmeyi sağlar.
- Çalışanların iş tanımı iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştıklarına ilişkin geri besleme olanağı sağlar.
- Sistemin devam ettirilmesine yönelik kararlar (hedef belirleme, insan gücü planlaması vb.) alınmasına olanak sağlar.
- Doküman oluşturulmasına (personel kararlarının dokümanlaştırılması, yasal yükümlülüklerin karşılanması vb.) olanak sağlar.
- Kişisel yetenekleri geliştirerek, ilerlemeye açık, kaliteli personelle daha verimli bir çalışma ortamı yaratma olanağı sağlar.
- Dürüst bir yönetim anlayışına ve çalışan motivasyonunu arttırmaya olanak sağlar.
- Tüm personelin görevinin bilincinde olmasını sağlar.
- Fırsat eşitliği sağlanmasına olanak sağlar.
- Bireysel hataların belirlenmesine olanak sağlar

Özellikle bilgi teknolojileri kullanımının işletmelerin önemli bir parçası haline geldiği günümüz işletmelerinde, yönetim bilgi sistemleri ve karar destek sistemlerinin kullanıldığı orta ve büyük ölçekli işletmelerde performans değerlemenin de bilgisayar desteği ile oluşturulması zorunluluk haline gelmiştir (Turunç, 2006: s.130).

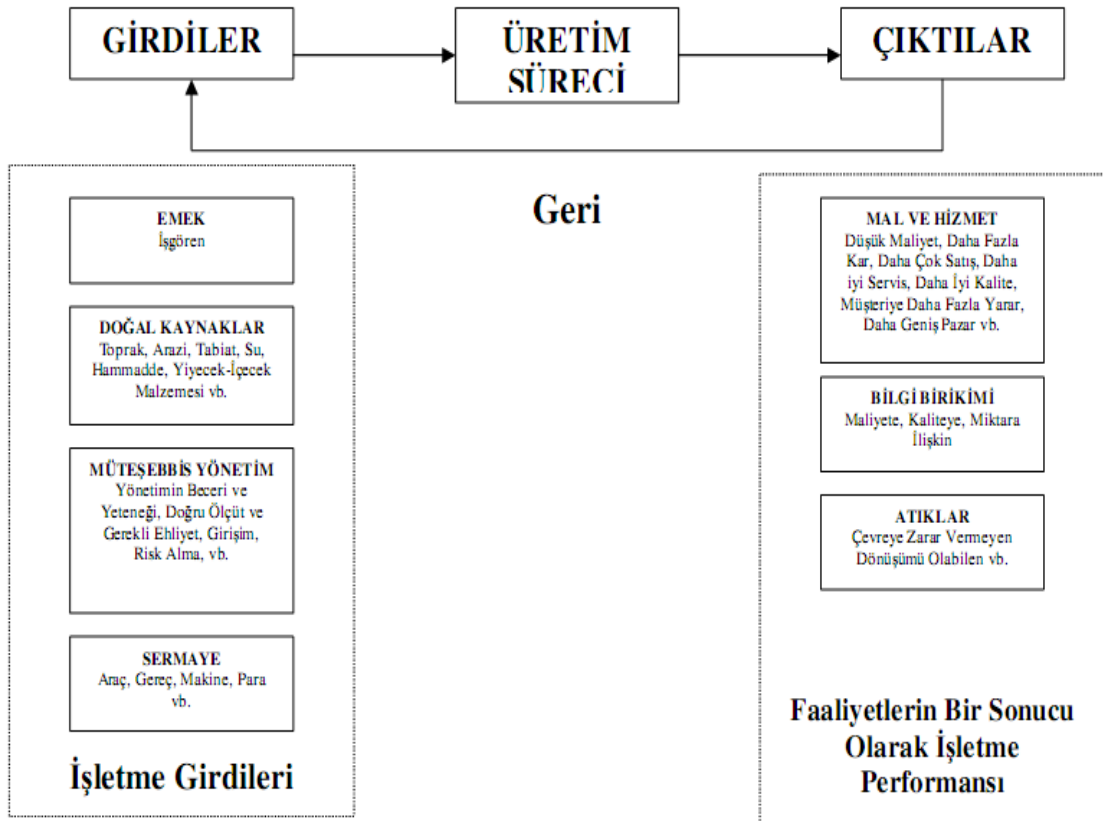
## 2.2 İşletme Performansı

Bir işletmede işletmenin performansı ile işletmenin ulaşılmaya çalıştığı hedefler ve işletmenin gerçekleştirmek istediği durumlar ifade edilmektedir ve işletmenin performansı, işletmenin ileride nerede, hangi konumda ve hangi büyüklükte olmak istediğini belirler. Ayrıca, işletmenin kaynaklarını yönlendireceği alanlar bugünden belirlenir. Performans yönetiminin genel yapısına göre, işletmede çalışanların bireysel performansı veya grup ya da bölüm performanslarının toplamı, işletmenin performans düzeyini ortaya koymaktadır. Bir işletmenin performans düzeyini kesin olarak belirleyebilmek için işletmeden hizmet alan müşteriler ve toplum düzeyinde de bazı değerlerin yapılması zorunludur. Ayrıca işletme açısından performansın ana merkezi sahip olunan performans düzeyini koruma, iyileştirme ya da geliştirmeyle ilgilidir. İşletmenin yakalamak istediği performans ulaşmak

için zaman süresi kısa dönemden uzun döneme kadar belirlenir. Performans değerlendirme yöntemleri, ölçme yöntemi açısından objektif/niceliksel veya subjektif/niteliksel değerler gösterebilmektedir (Arslantürk, 2009: s.22).

### 2.3 İşletme Rekabetçiliği ve Performans

İşletmelerde performansın kavramsal tanımı ve ölçümü, halen üzerinde görüş birliği oluşturulamayan ve bu nedenle araştırmacıları zorlayan konulardan biridir. Bir iş sisteminin performansı, belirli bir zaman dilimi sonucunda o iş sisteminden elde edilen çıktı ya da çalışma sonucudur. Bu sonuç, işletme amaç ve hedeflerinin yerine getirilme derecesi olarak algılanmalıdır. Bu kapsamda işletme performansı, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi, olarak tanımlanabilir (Yılmaz, 2006: s.51).



Şekil 16. İşletmenin Yapısal Görünümü

İşletme, çevreden bilgi, malzeme, işgücü, enerji vs. alır ve topluma ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri sunar. Bu çerçevede, işletmenin yapısal görünümü yukarıdaki modelde görüldüğü gibi olacaktır. Yukarıdaki modelde, işletmenin yapısal görünümü içinde girdiler, süreç ve çıktılar görülmektedir. Sermaye, hammadde, yönetim, işgören, bilgi vb. girdiler, üretim sürecinden geçtikten sonra çıktıya (mal ve hizmet, bilgi birikimi, atıklar) dönüşmektedir. Ayrıca modelden yola çıkarak, işletmelerin çıktılar sonucunda ulaştığı amaç ve hedeflerin (düşük maliyet, kârlılık, daha çok satış, daha yüksek kalite, müşteriye daha fazla yarar sağlama vb.) gerçekleşme düzeyi olan işletme performansı da görülmektedir (Yılmaz, 2006: s.51-52).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞ ESNEKLİĞİ VE İŞ GÜVENCESİ KAVRAMLARININ İŞLETME REKABETİ VE PERFORMANSI ÜZERİNDE ETKİLERİ, TURİZM İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

#### 1. Amaç

Hizmet sektöründe esnek çalışma saatleri yoğun bir biçimde kullanılarak işgücü maliyetleri düşürülmekte ve rekabet avantajı sağlanmaktadır. Özellikle turizm sektörünün emek yoğun bir sektör olması ve otel işletmelerinde talebin önceden tahmininin güçlüğü nedeniyle de esnek çalışma yoğun olarak kullanılmaktadır. Bu sistemde, sürekli personel istihdamından, kısmi süreli çalıştırma, vardiya usulü çalıştırma, çağrı üzerine çalıştırma gibi esnek çalışma sistemleri kullanılmaktadır. Bu açıdan esneklik uygulamalarının hizmet sektörü açısından büyük bir önem taşıdığına inanılmaktadır.

Kısmi süreli çalıştırma veya vardiya usulü çalıştırma gibi bir esnek çalışma uygulamaları, iş güvenliğine yönelik soru işaretlerini de beraberinde getirmektedir. Hatta ilgili uluslararası literatür incelendiğinde, esnek çalışma ve iş güvencesinin dengesi anlamına gelen *Güvenceli Esneklik* (Flexicurity) uygulamaları karşımıza çıkmaktadır. Ancak güvenceli esnek çalışma ile ilgili daha önceki çalışmalar daha çok makro düzeyde diğer bir ifadeyle ülke veya bölgesel düzeyde yapılmış; ilgili literatür araştırmalarında mikro düzeyde, işletme ölçeğinde ele alınmadığı gözlemlenmiştir. Güvenceli esneklik konusu Avrupa Birliği istihdam politikası olmasına karşın, ülkemiz literatüründe yeni bir çalışma alanı olup daha çok makro düzeyde çalışma ekonomisi akademisyenleri tarafından çalışılmıştır. Bu bağlamda, bu çalışmada esnek ve güvenceli çalışma uygulamaları turizm işletmelerinde araştırılmakta; turizm işletmelerindeki esnek ve güvenceli çalışmanın uygulamaları ile işletmelerin rekabetçilikleri ve performansları arasındaki ilişkileri ortaya çıkartmak amaçlanmaktadır. Bununla birlikte araştırmamız; güvenceli esneklik konusunda işletme seviyesinde gerçekleştirilecek gelecek çalışmalar için bir temel teşkil ederek yönetim literatürüne katkı sağlamayı hedeflemektedir.

## 2. Değer

Esneklik, işletmelerin kapasitelerini küreselleşen ve sürekli değişikliklere maruz kalan rekabet piyasasına göre uyum sağlamasını gerçekleştirmektir. Güvence ise; bireylerin, çalışma hayatları süresince ilerlemelerini sağlayacak becerilerle donatılması ve bu kişilerin yeni iş olanakları bulmalarının sağlanmasıyla ilgilidir. Esneklik, işverenlerle çalışanların istekleri arasında bir denge oluşturulmasını ve bunun sonucu esneklik-güvence dengesi çözümlerinin ortaya çıkmasını gerektirmektedir. Bu bağlamda güvenceli esneklik (flexicurity); bir yandan işgücü esnekliği uygulamalarına imkân verirken, bir yandan çalışanlara güvence vermesi anlamına gelir. Esasında, esneklik-güvence dengesi, işveren ile işçi arasında evlilik gibi ortak bir projedir ve başarısı için tarafların birbirlerine güvenmeleri ve birlikte hareketleri kritik önem taşımaktadır. AB Komisyonu güvenceli esneklik kavramını, “sağlıklı ve rekabetçi işgücü pazarı yaratmada kullanılan bir araç” olarak tarif etmektedir. Ülkemizde ise, esnek çalışma yaygın olarak kullanılmasına karşın, güvenceli esneklik kavramı, Türk çalışma mevzuatında henüz tanımlanmamış ancak altıncı beş yıllık kalkınma planında öngörülen hedefler arasında yer almıştır.

Güvenceli esnekliğe akademik boyutta bakıldığında; çalışmaların daha çok makro ölçekte, ülke veya bölge bazında güvenceli esnekliğin önemi ve etkilerine değinildiği görülmektedir. Ancak işletme ölçeğinde, mikro düzeyde, işletmeler için güvenceli esnekliğin etkileri ya da önemine değinilen akademik çalışmaya pek rastlanılmamaktadır. Özellikle ülkemizde, güvenceli esneklik yeni bir kavram olup, çalışma ekonomisi akademisyenleri tarafından makro boyutta çalışmalar yapılmakta, işletme ölçeğinde ampirik bir araştırmaya ulaşılamamıştır. Bu nedenle “İş Esnekliği ve İş Güvencesi Kavramlarının İşletme Rekabeti ve Performansı Üzerinde Etkileri” isimli konu konunun ülkemiz ve insan kaynakları alanına önemli katkısı olacağı ve mikro boyuttaki çalışmalara öncülük ederek bu alandaki boşluğu dolduracağına inanılarak bu konu seçilmiştir. Ayrıca, güvenceli esnek işgücü uygulamalarının, işletmelerde rekabeti ve işletme performansına sağlayacağı katkılar düşünülerek işletmelerde iş esnekliği ve iş güvencesinin işletme rekabetini ve performansına etkisi araştırılmak istenmiştir. Özellikle turizm sektörünün, hizmet sektörü olması itibariyle esnek çalışmayı yoğun bir biçimde kullanıyor olması nedeniyle turizm işletmeleri uygulama alanı olarak seçilmiştir.



Bu araştırmayla, Kocaeli’nde faaliyet gösteren turizm işletmelerinde; uygulanan esneklik türleri, çalışan ve yöneticilerin iş güvencesi algı ve memnuniyet düzeylerinin tespit edilerek, bu faktörlerin turizm işletmelerinin rekabeti ve nihayetinde performansı üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarının, iş esnekliği ve iş güvencesine yönelik uygulamalarının turizm işletmeleri için işletme rekabeti ve performansına etkisini, dolayısıyla işletme karlılığını ve insan kaynakları politikalarını belirleyecek etkiye sahip olacağına inanılmakta ve gelecekte güvenceli esneklik araştırmalarına da yol göstereceği dşnlmektedir.

### **3. Sınırlılıklar**

Bu çalışmanın, araştırma sonuçlarının genellenebilirliğini etkileyen bir kısım metodolojik kısıtları mevcuttur. Öncelikle apraz fonksiyonel bir şekilde tasarlanan anketteki bağımlı ve bağımsız değişkenlere farklı katılımcıların cevap vermeleri araştırmada sistematik hatadan etkilenme olasılığını düşürmektedir. İlaveten nicel performans gibi bazı değişkenler için arşiv verilerinin kullanılmasının daha tarafsız bir ölüm sağlayabileceği; böylece daha objektif sonuçların elde edilmesinin de mümkün olabileceği gerçeği ihmal edilmemelidir.

Ankette apraz fonksiyonel bir tasarım kullanılması, çalışmanın bir diğer kısıtını teşkil etmektedir. Anket alışmaları doğal ortamda gerçekleştirilen kapsamlı ve büyümekte olan bir araştırma alanı olsa da (Graziano and Raulin, 1997); anket kullanımı, tek başına objektif sonuçlar sağlamada yeterli olmayabilir. Ancak, apraz fonksiyonel bir saha araştırması olan bu çalışmanın, araştırma konusu olan ilişkilere dair bir kısım kanıtlar sağladığı da göz ardı edilmemelidir.

Bunlara ilaveten, örneklemin karakteristikleri de çalışma sonuçlarının genellenebilirliğini etkileyen bir diğer kısıttır. Öncelikle araştırma, hizmet sektöründe (turizm işletmeleri) gerçekleştirilmiştir. Sonuçları değerlendirirken farklı endüstriyel yapılarda farklı sonuçların ortaya çıkabileceği göz ardı edilmemelidir. İkinici olarak örnekleme değerlendirirken; araştırmanın evreni 120 işletme olup, örnekleme boyutunun (N=61) nispeten çok büyük olmamasıdır. Daha büyük bir örneklemin güvenceli esneklik araştırmalarını daha başarılı temsil etmesi mümkün olabilir. Ancak Kocaeli ilinde Turizm

Bakanlığı`ndan belgeli ancak 120 işletmenin mevcut olduğu gerçeği dikkate alındığında nihai örneklemin anakütlenin %50`sine ulaştığı görülmektedir. Temsil edebilirlik açısından %50, hiç de düşük bir oran değildir. Son olarak da, örneklemin, Marmara Bölgesi Kocaeli ilinde faaliyet gösteren *Turizm İşletme Belgesine* sahip *turizm işletmeleri* (Oteller, Seyahat Acentaları, Yiyecek-İçecek İşletmeleri, Ulaştırma İşletmeleri) ile sınırlı olduğu gerçeği de dikkate alınmalıdır. Nitekim sonuçlar, farklı bölgeler ve iller için farklılık gösterebilir. Gelecek çalışmalarda Türkiye genelinden işletmelerin oluşturacağı bir örneklemin daha iyi temsil etmesi mümkündür.

#### 4. Varsayımlar

Bu tez çalışmasında aşağıdaki varsayımlardan hareket edilecektir.

- ✚ Turizm işletmelerinde diğer koşulların eş olduğu kabul edilmektedir.
- ✚ Turizm işletmelerinde esnek çalışma saatlerinin uygulandığı varsayılmaktadır.
- ✚ Turizm işletmelerinde rekabetin önemli olduğu kabul edilmektedir.
- ✚ Turizm işletmelerinde rekabetin, işletme performansını etkilediği kabul edilmektedir.
- ✚ İş esnekliğinin, turizm işletmelerinde kullanıldığı varsayılmaktadır.

#### 5. Yöntem

Bu çalışmada, kapsamlı bir literatür taraması, ardından Kocaeli ilinde saha çalışması yapılmıştır. Araştırmanın modelinin oluşturulmasında; tutum ölçekleri kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modeli (SEM) dahilinde ölçümleri ve yapısal parametreleri hesaplayabilmek için Partial Least Squares (PLS-Graph 3.0, Chin, 2001) yaklaşımı kullanılmıştır.

## 5.1 Örneklemin Seçimi

Ülkemizde esnek çalışmanın yoğun kullanıldığı alanlar daha çok hizmet işletmeleridir. Özellikle turizm tedarik sistemlerinin bazı kısımları üretim ve işgücü uygulamalarının eskiden bu yana esnekliğe sahip olması (Ioannides, 1997), araştırmanın uygulama alanı olarak turizm işletmeleri tercih edilmiştir. Nitekim turizm işgücü piyasası uzun zamandır sayısal ve fonksiyonel esnekliği deneyimlemektedir (Ioannides, 1997). Esneklik gibi, iş güvencesi uygulamalarının da ilk kullanacağı potansiyel alanlardan biri olarak karşımıza turizm sektörü çıkmaktadır. Dolayısıyla bu çalışmada turizm sektörünün, uygun olacağı düşünülerek uygulama alanı olarak tercih edilmiştir.

Araştırma evreni, Kocaeli’nde faaliyet gösteren *Turizm İşletme Belgesine* sahip *Turizm İşletmelerini* (Oteller, Seyahat Acentaları, Yiyecek-İçecek İşletmeleri, Ulaştırma İşletmeleri) kapsamaktadır. Kocaeli ilinin, tarihi, coğrafi özellikleri (göl-dağ-deniz) ve jeopolitik konumu (metropollere yakınlık), sanayisi, farklı özelliklerde destinasyonlara sahip olması (İzmit, Kartepe, Kandıra, Eşme vb.) nedeniyle, son yıllarda turizm yatırımcılarının tercihi olmuştur. Kocaeli ilinde; farklı turizm türlerinin yapılabirliği (toplantı turizmi, kongre turizmi, dağ ve kış turizmi vb.) ulaşılabilirliği ve kültürel olanaklarıyla yatırımların artması da bir diğer faktördür. Ayrıca, üniversitemizin bulunduğu, ilimizin turizm açısından gelişimine de katkıda bulunmak amacıyla bu araştırmanın örneklemini Kocaeli olarak belirlenmiştir.

Araştırma evreninde, Kocaeli ilinde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli turizm işletmeleriyle, öncelikle telefonla irtibat kurularak çalışmanın amacı hakkında bilgi verilmiş, daha sonra mail yoluyla anketler gönderilmiş ancak geri dönüş hızının yavaşlığı nedeniyle birebir işletmelere gidilerek yönetici ve çalışanlara anketler yaptırılmıştır. İletişime geçilen 120 işletmeden 85’i çalışmaya katılmayı kabul etmiş; 61’inden dönüş sağlanmıştır. Katılımcıların belirlenmesinin ardından, her bir katılımcı; cevaplarının isimsiz olarak değerlendirileceği ve bu cevaplar ile katılımcıların kendileri, ya da işletmeleri hakkında bilgilerin gizli tutulacağı konusunda bilgilendirilmiştir. Daha sonra, yöneticiler ve çalışanlar için oluşturulan iki ayrı anket ile çalışanların iş esnekliği ve iş güvencesi algıları ve memnuniyetleri ölçülmeye çalışılmış, yönetici anketiyle ise işletmenin iş esnekliği, iş güvencesi, rekabeti ve performansı ölçülmek istenmiştir. Sorular

aşağıda yer alan daha önce geçerliği ve güvenilirliği test edilmiş olan çalışmalardan yararlanılarak hazırlanmıştır.

Kullanılacak ölçeklerin belirlenmesinin ardından soruların anketin taslağı, iş esnekliği, iş güvencesi, rekabet ve performans alanlarında daha önce kullanılmış ölçeklerde yer alan sorular öncelikle Türkçe'ye çevrilmiş; ardından, çevrilmiş olan anket soruları farklı bir uzman tarafından tekrar İngilizce'ye çevrilerek aslı ile kıyaslanmıştır. Bu karşılaştırma sonucunda asıl ile tercümenin uyumluluğu onaylandıktan sonra anketin Türkçe çevirisinin uygunluğunu test etmek amacıyla turizm sektöründe görev yapan 10 adet ön lisans öğrencisine anket uygulanmıştır. Bununla birlikte içerik geçerliliğini sağlamak amacıyla turizm işletmelerinden uzmanlarla görüşmeler de gerçekleştirilmiştir. Öğrencilerden gelen geri besleme ve uzman önerileri dikkate alınarak anket üzerinde son değişiklikler yapılmıştır. Böylece anketin nihai şekli verilmiş ve “kişisel olarak uygulanan anket metodu” ile anketler tarafımızdan ilgili kişilere dağıtılarak toplanmıştır.

## 5.2 Ölçeklerin Oluşturulması

Geliştirilen hipotezlerin test edilmesi amacıyla çoktan seçmeli ölçek kullanılmıştır. Cevaplar (1=kesinlikle katılıyorum'dan, 5=kesinlikle katılmıyorum'a) 1-5 tipi Likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Ölçeklerin bulunduğu anket formu eklerde verilmektedir. Ölçeklerin kısa bir özeti ise aşağıda anlatılmaktadır.

Kocaeli ilinde faaliyet gösteren Turizm İşletmelerinde çalışan personel ve yöneticilerin iş esnekliğini ölçmek amacıyla; Martin-Puig-Tena ve Llusar'ın *İçsel İşgücü Esnekliği Ölçeği* ile yönetici ve çalışanların; İçsel Esnekliği ve Dışsal Esnekliği ölçülmeye çalışılmıştır. Ayrıca, bir başka dışsal esneklik boyutu olan *İstihdamın Dışsallaştırılması* Kalleberg-Reynolds ve Mardsen'in, ölçeğinden yararlanılarak ölçülmek istenmiştir. Bu amaçla; içsel esnekliği ölçmek için 5 soru, dışsal esnekliği ölçmek için 4 soru ve yine dışsal esneklik içerisinde istihdamın dışsallaştırılmasını ölçmek için 4 soru kullanılmıştır.

Turizm işletmelerinde çalışan yönetici ve personelin iş güvencesi algılarını ve iş güvencesinden memnuniyetlerini belirlemek amacıyla; Staufenbiel ve König'in kullandıkları *İş Güvencesi Ölçeği*nden yararlanılmıştır. Bu doğrultuda iş güvencesi algısını

(bilişsel iş güvencesi) ölçmek amacıyla 3 soru kullanılmış ve iş güvencesi memnuniyetini (duygusal iş güvencesi) ölçmek amacıyla da 3 soru kullanılmıştır.

Kocaeli’nde faaliyet gösteren turizm işletmelerinin rekabetçiliğinin belirlenmesi amacıyla; S.Awwad’ın *İşletmenin Rekabet Avantajı Üzerinde Esnekliğin Etkisi* makalesinin ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu ölçekle turizm işletmelerinde çalışan yöneticilere; işletmelerinin fiyat, kalite ve yenilikçilik boyutları ile ilgili sorular sorulmuştur. İşletmenin rekabetçiliğinde fiyat boyutu ile ilgili 2 soru, kalite ile ilgili 4 soru ve yenilikçilik ile ilgili 2 soru kullanılmıştır.

Turizm işletmelerinin performans düzeyini ölçmek amacıyla ise Alpay-Bodur-Yılmaz- Çetinkaya ve Arıkan’ın *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sürecinin Performansa Etkisi* isimli makalesinin ölçeğinden yararlanılmış olup, işletmenin nicel ve nitel performansı ölçmek amacıyla toplam 9 soru sorulmuştur.

### **5.3 Araştırma Probleminin Tanımlanması**

#### **Turizm İşletmelerinde İş Esnekliği ve İş Güvencesi, Turizm İşletmelerinin Rekabetçiliğini ve Performanslarını Etkiler mi?**

##### **Alt Problemler**

Turizm işletmelerinde esnek ve güvenceli çalışma sistemi uygulanabilir mi?

Turizm işletmelerinde esnek ve güvenceli çalışma uygulamaları, işletmelere fiyat, hizmet kalitesi ve yenilikçilik açılarından rekabet avantajı sağlar mı?

Turizm işletmelerinde esnek ve güvenceli çalışma uygulamaları, işletme performansını etkiler mi?

#### 5.4 Araştırmanın Hipotezleri

**H1:** İş Esnekliği a) dışsal esneklik b) içsel esneklik, fiyat rekabetçiliği üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

**H2:** İş Esnekliği a) dışsal esneklik b) içsel esneklik, kalite rekabetçiliği üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

**H3:** İş Esnekliği a) dışsal esneklik b) içsel esneklik, yenilik rekabetçiliği üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

**H4:** İş güvencesi a) iş güvencesi algısı b) iş güvencesi memnuniyeti, fiyat rekabetçiliği üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

**H5:** İş güvencesi a) iş güvencesi algısı b) iş güvencesi memnuniyeti, kalite rekabetçiliği üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

**H6:** İş güvencesi a) iş güvencesi algısı b) iş güvencesi memnuniyeti, yenilik rekabetçiliği üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

**H7:** İş Esnekliği a) dışsal esneklik b) içsel esneklik, nicel performans üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

**H8:** İş Esnekliği a) dışsal esneklik b) içsel esneklik, nitel performans üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

**H9:** İş güvencesi a) iş güvencesi algısı b) iş güvencesi memnuniyeti, nicel performans üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

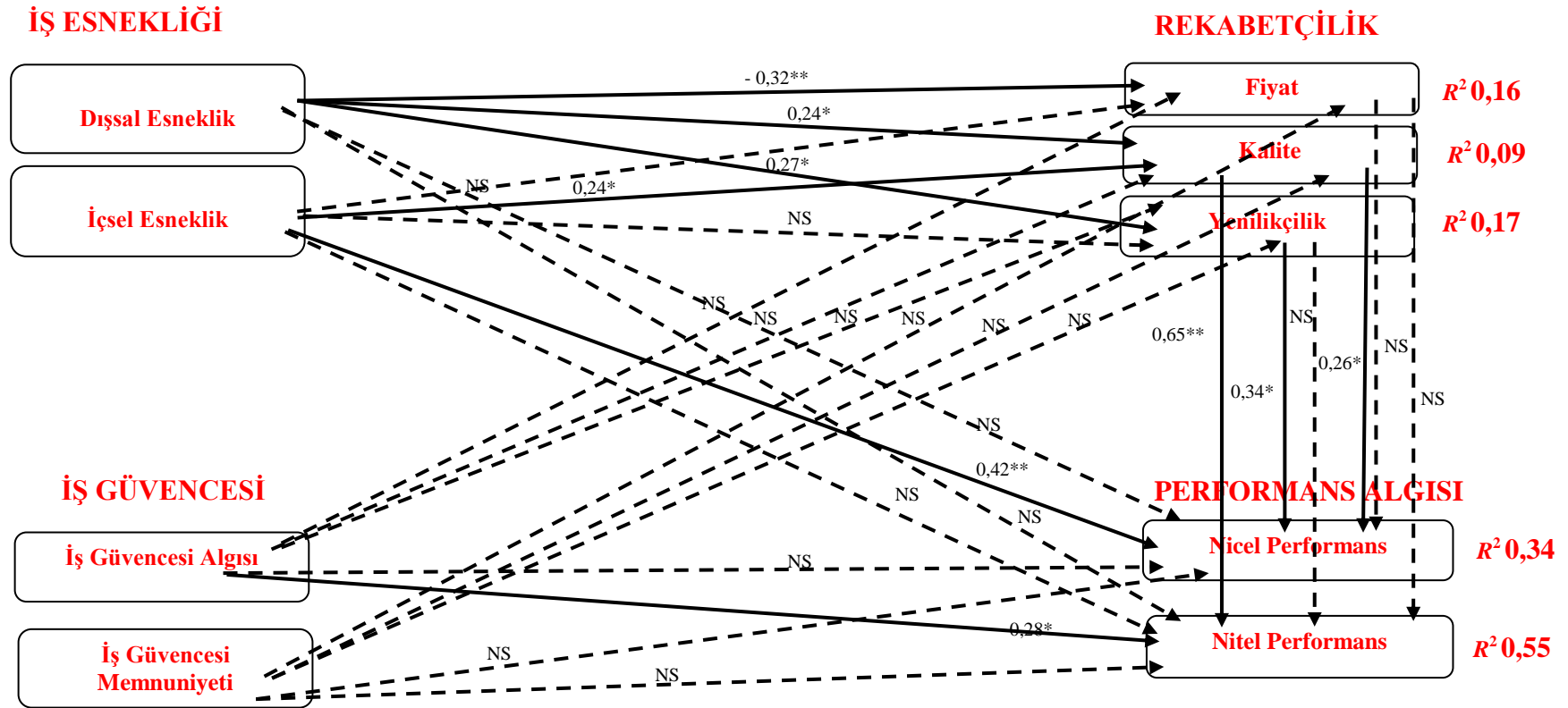
**H10:** İş güvencesi a) iş güvencesi algısı b) iş güvencesi memnuniyeti, nitel performans üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

**H11:** Rekabetçilik a) fiyat b) kalite c) yenilik nicel performans üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

**H12:** Rekabet a) fiyat b) kalite c) yenilik nitel performans üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

## 5.5 Araştırmanın Modeli

Geliştirilen model aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.



NS: Not Significant (Anlamlı değil)

\*\* Korelasyon anlamlılığı 0.01 düzeyi, \* Korelasyon anlamlılığı 0.05 düzeyi.

Şekil 1: Teorik Model



## 6. Araştırmanın Analizi

Kocaeli ilinde yer alan 120 turizm işletme belgesine sahip, turizm işletmesinden 61'inin anketleri doldurarak dönmeleri sonucunda, 85 yönetici anketi ve 138 çalışan anketi ve toplamda 223 ankete ulaşılmıştır. İşletmelerde bir ya da iki yönetici anketi doldurmuş olsa çalışan sayısı fazla olduğundan personel anketi sayısı daha fazla olmuştur. Anketler, öncelikle işletme seviyesine indirilmiş; ardından da çalışan ve yönetici anketleri birleştirilmiştir. Dolayısıyla analize sokulabilecek örneklemimiz, 61 işletme olarak belirlenmiştir. Araştırma Kocaeli'nde faaliyet gösteren turizm işletmelerine yönelik hazırlanmış olup; turizm işletmelerinde personel olarak çalışanlar ve yönetici olarak çalışanlar için iki ayrı anket kullanılmıştır. Aşağıda yer alan tablolarda; personelin, yöneticilerin ve işletmelerin bilgileri SPSS 13 ile frekans analizi yapılmış ve sonuçlar üç tabloya toplanmıştır. Tablo 3.1'de personel anketi sonuçları yer almakta, Tablo 3.2'de yönetici anketi sonuçları ve Tablo 3.3de ise turizm işletmelerinin demografik bilgileri yer almaktadır.

Çalışan anketi katılımcılarının, sorulara verdiği yanıtlar Tablo 3,1'de yer almaktadır. Buna göre; turizm işletmeleri çalışanlarının % 51'i erkek, % 48'i ise kadın olup, %79,9'u ise 35 yaş altında, yalnızca %4,4'ü 45 yaş üzerinde yer almaktadır. Görüldüğü üzere; turizm işletmelerinde çalışanların daha çok gençlerden oluştuğunu ve kadın çalışan sayısının da hemen hemen erkek çalışan kadar olduğunu söylemek mümkündür. Dolayısıyla esnek çalışanların daha çok gençler (öğrenciler) ve kadınlar olduğu düşünüldüğünde araştırma sonuçları esnek çalışmayı destekler niteliktedir.

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Erkek	69	51,1
Kadın	65	48,1
Cevapsız	1	0,7
<b>Toplam</b>	<b>135</b>	<b>100</b>
<b>Yaş</b>		
18-25 yaş	62	45,9
26-35 yaş	45	33,3
36-45 yaş	22	16,3
46-55 yaş	5	3,7
56 yaş ve üzeri	1	0,7
<b>Toplam</b>	<b>135</b>	<b>100,0</b>
<b>Kadro</b>		
İşletme kadrosu	100	74,1
Alt işveren kadrosu	9	6,7
Extra çalışan	3	2,2
Stajyer öğrenci	11	8,1
Diğer	12	8,9
<b>Toplam</b>	<b>135</b>	<b>100,0</b>
<b>Unvan</b>		
Üst düzey yönetici	3	2,2
Orta düzey yönetici	15	11,1
Alt düzey yönetici	9	6,7
Uzman Çalışan	49	36,3
Şef	4	3,0
Çalışan	40	29,6
Stajyer	12	8,9
Cevapsız	3	2,2
<b>Toplam</b>	<b>135</b>	<b>100</b>
<b>Departman</b>		
Mutfak	7	5,2
Restoran&Bar	42	31,1
Kat Hizmetleri	11	8,1
Önbüro	23	17,0
Halkla İlişkiler	5	3,7
Banket	1	0,7
Satış-Pazarlama	17	12,6
Diğer	27	20,0
Cevapsız	2	1,5
<b>Toplam</b>	<b>135</b>	<b>100</b>
<b>Eğitim</b>		
İlköğretim	10	7,4
Lise	48	35,6
Ön lisans	42	31,1
Lisans	25	18,5
Yüksek lisans	5	3,7
Doktora	1	0,7
Cevapsız	4	3,0
<b>Toplam</b>	<b>135</b>	<b>100,0</b>
<b>Toplam iş deneyimi</b>		
0-5 yıl	47	34,8
6-10 yıl	33	24,4
11-15 yıl	11	8,1
16-20 yıl	12	8,9
20 yıl ve üzeri	9	6,6
Cevapsız	23	17,0
<b>Toplam</b>	<b>135</b>	<b>100,0</b>
<b>İşletmede deneyim</b>		
0-5 yıl	102	75,6
6-10 yıl	13	9,6
11-15 yıl	5	3,7
16-20 yıl	1	,7
20 yıl ve üzeri	2	1,5
Cevapsız	12	8,9
<b>Toplam</b>	<b>135</b>	<b>100,0</b>

Tablo 3.1. Personelin Özellikleri

Çalışanların % 74,1'i işletmenin kendi kadrosunda çalışırken, % 25,9'u diğer kadrolarda (alt işveren, ekstra çalışan, stajyer, diğer) çalışmaktadır. Personelin %39,3 ile en büyük kısmı kıdemli çalışanlardan, 39,2'i ise kıdemsiz çalışanlardan oluşmaktadır. Personelin çalıştığı bölüm bakımından incelendiğinde; %36,3 ile en fazla yiyecek- içecek bölümünü, %25,1 ile odalar bölümü, %17 ile destek bölümler (satış-halkla ilişkiler) ve diğer (s.acentası-ulaştırma işlt.) %20 olarak yer almaktadır. Turizm işletmelerinde çalışan personelin % 43'ü lise ve altında bir eğitime sahip olup, %49,6'sı üniversite eğitimine, %4,4'ü lisansüstü eğitime sahip iken, katılımcıların %3'ü soruyu yanıtızsız bırakmıştır. Görüldüğü gibi, turizm işletmelerinde çalışanların % 54 gibi büyük bir kısmı üniversite ve üstü bir eğitime sahiptir. Çalışanların toplam iş deneyimlerine bakıldığında ise; %59,2 gibi büyük bir kısmının 10 yılın altında bir deneyime sahip olduğu, yalnızca %15,5'lik bir kısmının ise 15 yıl üstünde deneyime sahip olduğu görülmektedir. Personelin şu anda çalıştıkları işletmedeki deneyimlerine bakıldığında ise; %75,6'sı gibi çok büyük bir kısmının 5 yılın altında bir süredir şu anki işletmede çalıştığını, yalnızca %5,9'luk bir kısmın 10 yılın üzerinde aynı işletmede çalıştığını söyleyebiliriz. Ancak %8,9 gibi büyük bir oranda katılımcının da soruyu yanıtızsız bıraktığı görülmüştür.

İş deneyimi sorularına verilen yanıtlar ve eğitim düzeyinde de görüldüğü gibi; çalışanların büyük bir kısmı üniversite ve üstü bir eğitime sahip olup, yine büyük bir kısmı bir işletmede 5 yıldan daha az bir süre çalışmaktadır. Bu bulgular; turizm sektörü çalışanlarının esnek çalışmaya ve esnek kariyer planlamaya uygun kişiler olduğunu göstermektedir.

Yönetici anketi katılımcılarının, sorulara verdiği yanıtlar Tablo 3,2'de yer almaktadır. Turizm işletmeleri yöneticilerinin % 75,3'ü erkek, % 22,4'ü ise kadındır. Yöneticilerin %38,8'i 35 yaş altında olup 20'si 45 yaş üstündedir. Bu yöneticilerin %45,9'u üst düzey yönetici iken, yalnızca 15,3'ü alt düzey yöneticidir. Turizm işletmeleri yöneticilerinin yalnızca %1,2'si lise altında, cevapsızların(%3,5) dahi altında bir eğitime sahipken, %80,6'sı üniversite ve üstü bir eğitime hatta 15,3'lük bir kısmı da lisansüstü bir eğitime sahiptir. Buna göre; Kocaeli'ndeki turizm işletmeleri yöneticilerinin büyük bir kısmı genç ve orta yaş grubunda (%77,6), üniversite eğitilmiş, üst ve orta düzey yönetici (%80) olabilmektedir.

<b>Cinsiyet</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Erkek	64	75,3
Kadın	19	22,4
Cevapsız	2	2,4
<b>Toplam</b>	<b>85</b>	<b>100,0</b>
<b>Yaş</b>		
18-25 yaş	4	4,7
26-35 yaş	29	34,1
36-45 yaş	33	38,8
46-55 yaş	15	17,6
56 yaş ve üzeri	2	2,4
Cevapsız	2	2,4
<b>Toplam</b>	<b>85</b>	<b>100,0</b>
<b>Unvan</b>		
Üst düzey yönetici	39	45,9
Orta düzey yönetici	29	34,1
Alt düzey yönetici	3	3,5
Uzman Çalışan	10	11,8
Cevapsız	4	4,7
<b>Toplam</b>	<b>85</b>	<b>100,0</b>
<b>Eğitim</b>		
İlköğretim	1	1,2
Lise	21	24,7
Ön lisans	13	15,3
Lisans	34	40,0
Yüksek lisans	11	12,9
Doktora	2	2,4
Cevapsız	3	3,5
<b>Toplam</b>	<b>85</b>	<b>100,0</b>
<b>Toplam iş deneyimi</b>		
0-5 yıl	5	5,9
6-10 yıl	20	23,5
11-15 yıl	18	21,2
16-20 yıl	15	17,6
20 yıl ve üzeri	15	17,7
Cevapsız	12	14,1
<b>Toplam</b>	<b>85</b>	<b>100,0</b>
<b>İşletmede deneyim</b>		
0-5 yıl	42	49,4
6-10 yıl	15	17,6
11-15 yıl	15	17,6
16-20 yıl	2	2,4
Cevapsız	11	12,9
<b>Toplam</b>	<b>85</b>	<b>100,0</b>

**Tablo 3.2 Yöneticilerin Özellikleri**

Yöneticilerin toplam iş deneyimi sorusuna %14,1 gibi büyük bir oranda cevap vermedikleri görülmüştür. %56,5'inin toplam iş deneyimi 10 yılın üzerinde olup, yalnızca %29,4'ü 10 yılın altında bir iş deneyimine sahiptir. Yöneticilerin şu anda çalıştıkları işletmedeki deneyimlerine bakıldığında ise; %49,4'ü gibi büyük bir kısmının 5 yılın altında bir süredir şu anki işletmede çalıştığını, yalnızca %20'lik bir kısmın 10 yılı aşkın bir

süredir aynı işletmede çalıştığını söyleyebiliriz. Ancak %12,9 gibi büyük bir oranda katılımcının soruyu yanıtsız bıraktığı görülmüştür. İş deneyimi sorularına verilen yanıtlarda görüldüğü gibi; çalışanların büyük bir kısmı bir işletmede 5 yıldan daha az bir süre çalışmaktadır. Bu bulgular; turizm sektörü yöneticilerinin esnek kariyer planladıklarını göstermektedir.

<b>Faaliyet Alanı</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Bölgesel	37	43,5
Ulusal	14	16,5
Uluslararası	31	36,5
Cevapsız	3	3,5
<b>Toplam</b>	<b>85</b>	<b>100,0</b>
<b>Turizm işletme türü</b>		
Otel	50	58,8
Yiyecek-içecek işlt.	16	18,8
Seyahat acentası	9	10,6
Ulaştırma işlt.	7	8,2
Cevapsız	3	3,5
<b>Toplam</b>	<b>85</b>	<b>100,0</b>
<b>Çalışan sayısı</b>		
0-10 kişi	28	32,9
11-50 kişi	36	42,4
51-100 kişi	5	5,9
101-200 kişi	8	9,4
201-300 kişi	1	1,2
300 üstü	2	2,4
Cevapsız	5	5,9
<b>Toplam</b>	<b>85</b>	<b>100,0</b>
<b>Turizm işletmesinin sınıfı</b>		
1-2-3 yıldızlı otel	20	23,5
4-5 yıldızlı otel	24	28,2
Restoran-bar	13	15,3
A grubu acenta	5	5,9
B grubu acenta	1	1,2
C grubu acenta	1	1,2
Cevapsız	21	24,7
<b>Toplam</b>	<b>85</b>	<b>100,0</b>

**Tablo 3.3. İşletme Hakkında Bilgiler**

Yönetici anketi katılımcılarına sorulan işletme hakkındaki bilgiler kısmına yöneticilerin verdikleri yanıtlar Tablo 3,3’de yer almaktadır. Turizm işletmelerinin %43,5’i bölgesel düzeyde, %16,5’i ulusal düzeyde, %36,5’i ise uluslararası düzeyde işletmecilik yapmaktadır. Anketi yanıtlayan işletmelerin büyük bir kısmını %58,8 ile oteller, %18,8’ini yiyecek-içecek işletmeleri, %10,6’sını seyahat acentası ve %8,2’sini ulaştırma işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırmanın evreninde, Kocaeli ilinde en büyük oranı seyahat acentaları oluşturmalarına karşın, çoğu acentanın hac döneminde çalışıp diğer dönemlerde

çalışmamaları, birçoğunun çalışmanın yaz döneminde yapılması nedeniyle yanıtlamak istemedikleri çalışma sırasında gözlemlenmiştir. Otel işletmeleri hemen hemen anakütle kadar geri dönüş sağlanmıştır. Ulaştırma işletmeleri içerisinde Kocaeli'ne çalışan yalnızca bir havayolu şirketi olması ve seyahat acentası bünyesinde bulunmayan diğer ulaştırma şirketlerinin tercih edilmemesi nedeniyle oranı daha düşük olmuştur.

Turizm işletmelerinin çalışan sayısına bakıldığında; %32,9'unun 10 kişinin altında çalışanı olan küçük işletmeler olduğu, %42,4'ünün 11-50 kişi arasında çalışanı olan orta büyüklükte turizm işletmesi olduğu, yalnızca 15,9'unun 50 kişinin üzerinde çalışan büyük turizm işletmeleri olduğu görülmektedir. Ancak şu husus mutlak göz önünde bulundurulmalıdır ki; seyahat acentalarının çalışma sistemi ve en büyükleri A grubu olan Türkiye'deki seyahat acentalarında çalışan sayısı çoğunlukla düşüktür. Rezervasyonlar ve görüşmeler internet üzerinden yapılabildiğinden ve acentaların aracı işletmeler olması sebebiyle çalışan sayıları düşüktür. Ayrıca yiyecek-içecek işletmelerinde de benzer durum söz konusudur. Büyük bir yiyecek-içecek işletmesinin çalışan sayısı 50 kişiyi dahi bulamaz. Otel işletmelerinin, istisnai olarak çalışan sayısı daha fazladır. Otelin yıldız sayısı arttıkça kapasitesi ve çalışan sayısı da artmaktadır. Tablo 3.3'te de görüleceği gibi, ankete katılan turizm işletmelerinin içerisinde 4-5 yıldızlı otellerin oranı yalnızca %28,2 iken 1-2-3 yıldızlı oteller %23,5, restoran ve barlar %15,3, seyahat acentaları ise % 8,3'tür. Çalışmaya katılan işletmeler, daha çok orta büyüklükte işletmeler olup çalışan sayısı da buna paralel 50 kişi civarındadır.

## **6.1 Verilerin Analizi ve Yorumlanması**

Kleijnen, Ruyter ve Wetzels'in (2007) çalışmalarına paralel olarak bu çalışmada, tüm değişkenler için reflektif ölçekler kullanılmaktadır (bakınız ek 3). Ölçüm araçlarının psikometrik özelliklerini değerlendirebilmek amacıyla; herhangi bir yapısal ilişkinin olmadığı boş (null) bir model hesaplanmıştır. Güvenilirliğin hesaplanmasında kompozit ölçek güvenilirliği (CR) ve açıklanan ortalama varyans (AVE) kullanılmıştır. Tüm ölçümler için PLS tabanlı CR değerinin eşik değeri olan 0,70'in üstünde seyrettiği ve AVE değerlerinin de eşik değeri 0,50'yi aştığı görülmektedir.

Değişken	CR	AVE
Dışsal Esneklik	0,84	0,63
İçsel Esneklik	0,91	0,61
Fiyat	0,93	0,57
Kalite	0,90	0,66
Yenilikçilik	0,84	0,47
Nicel performans	0,89	0,62
Nitel performans	0,83	0,63
İş güvencesi algısı	0,87	0,69
İş güvencesi memnuniyeti	0,92	0,70

**Tablo 3.4 Kompozit güvenilirlik, ve açıklanan ortalama varyans**

Aşağıdaki tabloda (tablo 3.5) araştırmanın öncülleri olan, iş esnekliği (içsel ve dışsal) ve iş güvencesinin (iş güvencesi algısı ve iş güvencesi memnuniyeti) faktör analizi sonuçları yer almaktadır.

Değişken	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4
<b>Dışsal esneklik</b>				
İşletmemizde tüm faaliyetler firma içinde yürütülmektedir.	0,79			
İşletmemiz, tüm faaliyetlerini kendisi yönlendirmemektedir.	0,81			
İşletmemizde tüm çalışanların uzun dönemli olarak istihdam edilmesi yönünde bir anlayış mevcut değildir.	0,78			
<b>İçsel esneklik</b>				
Bu işyerinde çalışanlar, kendi beceri ve yeteneklerini geliştirme yönünde sürekli çaba gösterir.		0,70		
Bu işyerinde çalışanlardan biri, ona verilen bir görevi yapmayı bilmiyorsa, bunun nasıl yapılacağını hızlı bir şekilde öğrenir.		0,83		
Bu işyerinde çalışanlar, işlerini yerine getirirken bir sorunla karşılaştıklarında, bu sorunun nedenlerini belirleme yönünde kendiliğinden çaba gösterirler.		0,92		
Bu işyerinde çalışanlar, hakkında tam bir bilgiye sahip olmadıkları bir problemle karşılaşırsalar da, sorunların çözümünde aktif bir rol üstlenirler.		0,79		
Bu işyerinde çalışanlar, birbirlerinden bilgi alır ve bilgilerini paylaşırlar.		0,76		
Bu işyerinde çalışanlar, işletmenin farklı alanlarından gelen insanlarla fikir alışverişinde bulunurlar.		0,78		
Bu işyerinde çalışanlar, kendi iş sorumluluklarına ait olmasa bile, müşteriler, tedarikçiler, ortaklar vb. ortak çözümler geliştirirler.		0,64		
<b>İş güvencesi algısı</b>				
Bu işyerinde çalışanlar, işlerini kaybetme korkusu yüzünden kaygılanmamaktadır.			0,93	
Bu işyerinde çalışanlar, işlerini kaybetme korkusu yüzünden üzülmemektedir.			0,75	
Bu işyerinde çalışanlar, ciddi bir hata yapmadıkları sürece, işletmede kalıcı olduklarını düşünmektedir.			0,80	
<b>İş güvencesi memnuniyeti</b>				
Bu işyerinde çalışanların hemen hepsi, yakın gelecekte de mevcut pozisyonlarını koruyacaklardır.				0,88
Bu işyerinde çalışanların hemen hepsi, uzun bir süre burada istihdam edilecektir.				0,89
Bu işyerinde çalışanlar, kendi gelecekleri ve devamlılıkları yönünde rahatlıkla tahminde bulunabilmektedir.				0,77
Bu işyerinde çalışanlar, kendi geleceklerine ve devamlılıklarına dair bir belirsizlik hissetmemektedir.				0,86
Bu işyerinde çalışanların gelecekteki istihdam durumu hemen hemen garantilidir.				0,81

**Tablo 3.5 İş esnekliği ve iş güvencesi değişkenlerine ait faktör yükleri**

<b>Değişken</b>	<b>Faktör 1</b>	<b>Faktör 2</b>	<b>Faktör 3</b>
<b>Fiyat</b>			
Bu işletmede fiyat, bir rekabet aracı olarak kullanılmaktadır.	0,89		
Bu işletme, müşterilerine rakiplerinden daha düşük fiyatlar sunabilmektedir.	0,89		
<b>Kalite</b>			
Bu işletmede sunulan hizmetin kalitesi, bir rekabet aracı olarak kullanılmaktadır (havuz hijyeni, gıda ve personel hijyeni vb.).		0,69	
Bu işletme, müşterilerinin gözünde onlara güvenilir hizmet sunmaktadır.		0,80	
Bu işletme, müşterilerine yüksek kalitede hizmet sunmaktadır.		0,86	
Bu işletme, müşteri isteklerini zamanında karşılayacak şekilde hizmet sunmaktadır.		0,83	
Bu işletme, hizmet sunumunda güvenilir personel ve güvenilir ürünlerden faydalanmaktadır.		0,88	
<b>Yenilikçilik</b>			
Bu işletme, müşterilerine özelleştirilmiş hizmet paketleri sunmaktadır (otele has ürün ve hizmetler: örnek Spa hizmetleri).			0,63
Bu işletme, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için ürün ve hizmet sunumlarında değişiklikler ve farklılıklar yaratmaktadır.			0,74
Bu işletme, "yeni" ve "farklı" özellikteki müşteri ihtiyaçlarına da hitap etmektedir (Üçüncü yaş turizmi, vejetaryenlere yönelik menüler, rehabilitasyon tesisleri, Spa hizmetleri vb.).			0,57
Bu işletme, yeni hizmet paketlerini (promosyonlar, markapon gibi indirimli paket turlar, vs.) pazara ilk tanıtılardan biridir.			0,64
Bu işletme, yeni hizmet paket ve türlerini, rakip otel, mekân ve seyahat acentelerine nazaran daha önce pazara sürmektedir.			0,79
Bu işletme, yeni hizmet paketlerini geliştirmede hızlı bir otel, mekan veya seyahat acentesi olarak görülmektedir.			0,71

**Tablo 3.6 Rekabetçilik değişkenlerine ait faktör yükleri**

Aşağıdaki tabloda ise (tablo 3.7), araştırmanın değişkenlerinden, performansın (nicel ve nitel performans) faktör analizi sonuçları yer almaktadır.

<b>Değişken</b>	<b>Faktör 1</b>	<b>Faktör 2</b>
<b>Nicel performans (Rakiplerle karşılaştırıldığında işletmemizin)</b>		
Toplam satışları yüksektir.	0,74	
Pazar payı yüksektir.	0,91	
Yatırımların geri dönüş oranı yüksektir.	0,79	
Genel karlılığı yüksektir.	0,78	
Pazara sürülen yeni ürün ve hizmetlerin sayısı yüksektir.	0,70	
<b>Nitel performans (Rakiplerle karşılaştırıldığında işletmemizin)</b>		
Ürün ve hizmetlerinin kalitesi yüksektir.		0,92
Müşteri memnuniyeti yüksektir.		0,89
Çalışan tatmini yüksektir.		0,58

**Tablo 3.7 Performans değişkenlerine ait faktör yükleri**



Bunlarla birlikte ölçümlerin ilgili kavramlar üzerindeki standardize edilmiş yüklemeleri hesaplanarak yakınsak geçerlilik de test edilmiş ve tüm ölçümlerin 0,60'ı aşan bir standardize yükleme gösterdiği bulunmuştur. Bunu takiben de ölçümlerin ayrışma geçerliliği test edilmiştir. Fornell ve Larcker'in (1981) ifade ettiği üzere, her bir değişken için hesaplanan AVE değeri, değişken çiftleri arasındaki latent faktör korelasyonlarının karesinden (tablo 3.8) yüksektir. Böylece ölçümlerimizin geçerlik ve güvenilirlik kriterlerini karşıladığı görülmektedir. Bununla birlikte değişkenler arası birebir ilişkilerin ele alındığı korelasyon analizi sonuçları, esnekliğin içsel boyutu ile iş güvencesi boyutları arasında karşılıklı ve birebir ilişkilerin varlığını ortaya koymaktadır. İçsel esneklik ile iş güvencesi algısı arasında ( $r=0,65$ ,  $p<0,01$ ), içsel esneklik ile iş güvencesi memnuniyeti arasında ( $r=0,37$ ,  $p<0,01$ ) ve iş güvencesinin kendi boyutları iş güvencesi memnuniyeti ve iş güvencesi algıları arasında ( $r=0,61$ ,  $p<0,01$ ) seviyesinde birebir pozitif ilişkiler mevcuttur. Bu sonuçlar, içsel esneklik ile iş güvencesinin bir birleriyle yakından ilişkili kavram olduğunu ortaya koymaktadır.

	Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Dışsal esneklik	--								
2	İçsel esneklik	,179	--							
3	İş güvencesi algısı	,120	,654(**)	--						
4	İş güvencesi memnuniyeti	-,104	,372(**)	,606(**)	--					
5	Fiyat	-,221	-,085	-,122	-,017	--				
6	Kalite	,152	,078	-,091	-,070	,154	--			
7	Yenilik	,202	-,158	-,062	,278(*)	,065	,243	--		
8	Nicel performans	,131	,099	,148	,289(*)	-,051	,344(**)	,355(**)	--	
9	Nitel performans	,144	-,123	,215	-,154	-,009	,628(**)	,285(*)	,554(**)	--
	Ortalama	3,4863	3,9630	4,2228	3,4304	3,7723	3,5704	3,7953	3,8758	4,1953
	Standart sapma	1,22805	0,88105	0,68302	1,16517	0,73232	0,77518	0,59161	0,60585	0,64021

\*\* Korelasyon anlamlılığı 0.01 düzeyi, \* Korelasyon anlamlılığı 0.05 düzeyi.

**Tablo 3.8 Korelasyon tablosu**

Bununla birlikte korelasyon analizi sonuçları; iş güvencesi memnuniyeti ile yenilikçilik ( $r= 0,28$ ,  $p<0,05$ ) ve yine iş güvencesi memnuniyeti ile nicel performans arasında da ( $r= 0,29$ ,  $p<0,05$ ) pozitif yönlü birebir ilişkilerin varlığını göstermektedir. Modeldeki değişkenlerimizden rekabetçilik ile performans arasındaki ilişkilere

bakıldığında; kalite ile hem nitel performans ( $r=0,34$ ,  $p<0,01$ ) hem de nicel performans ( $r=0,63$ ,  $p<0,01$ ) arasında pozitif yönlü birebir ilişkilere rastlanmaktadır. Rekabetçiliğin diğer bir boyutu olarak yenilikçiliğe bakıldığında ise, yenilik rekabetçiliği ile hem nicel performans ( $r=0,36$ ,  $p<0,01$ ) hem de ve yenilikçilik ile nitel performans ( $r=0,29$ ,  $p<0,05$ ) arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Son olarak da, korelasyon analizi sonuçlarına göre, nicel ve nitel performans boyutları arasında ( $r=0,55$ ,  $p<0,01$ ) düzeyinde karşılıklı ve birebir ilişkilerin varlığı karşımıza çıkmaktadır.

## 6.2 Hipotez Testleri

Şekil 3.1`de gösterilen teorik model kapsamındaki ilişkileri test etmek amacıyla latent değişken (LV) skorlarının açık ve net bir şekilde hesaplanmasına izin veren PLS yol modeli analizi kullanılmaktadır.

Hipotez	İlişkiler	$\beta$	Sonuçlar
H1	İçsel esneklik→ Fiyat	0,03	<i>Desteklenmedi</i>
	Dışsal esneklik→ Fiyat	- 0,32**	
H2	İçsel esneklik→ Kalite	0,24*	<i>Desteklendi</i>
	Dışsal esneklik→ Kalite	0,24*	
H3	İçsel esneklik→ Yenilikçilik	- 0,26	<i>Kısmen</i>
	Dışsal esneklik→ Yenilikçilik	0,27*	<i>Desteklendi</i>

**Tablo 3.9 Esnekliğin fiyat, kalite ve yenilikçilik üzerine etkileri**

Tablo 3.9`dan tablo 3.20`e gösterildiği gibi sonuçlar, hipotezlerimizin büyük bir kısmını doğrular niteliktedir. Modeldeki ana değişkenlerimiz olan esneklik ve güvencenin rekabetçilik üzerine etkileri ile ilgili olarak baktığımızda; içsel esnekliğin kalite ile ( $\beta = 0,24$ ,  $p < 0,1$ ) pozitif ilişkili olduğu; dışsal esnekliğin ise kalite ( $\beta = 0,24$ ,  $p < 0,05$ ) ve yenilikçilik ( $\beta = 0,27$ ,  $p < 0,1$ ) ile pozitif bir ilişki sergilediği görülmektedir. Beklenenin aksine bulgular, dışsal esneklik ile fiyat arasında negatif bir ilişkinin ( $\beta = 0,32$ ,  $p < 0,05$ ) varlığı yönünde delil sağlamakta; içsel esneklik ile fiyat ve yenilikçilik arasında ise istatistiksel olarak anlamlı herhangi bir ilişkinin varlığına rastlanmamaktadır. Dolayısıyla bulgular, H1`i desteklememekte, H2 desteklenmekte; H3`ün ise kısmen desteklendiği görülmektedir.

Bu araştırma bulguları; iş esnekliği boyutları ile rekabetçiliğin kalite boyutu arasında ve yenilikçilik ile dışsal esneklik arasında olumlu bir ilişki olduğu savını desteklemektedir. Bu sonuç; öncelikle işletme içerisinde çalışma süreleri, saatleri ve işletme içi hareketlilik anlamındaki esnek uygulamaların ve taşeron işverenler kullanarak istihdamın dışsallaşmanın sunulacak hizmetin zamanında ve müşteri beklentilerini karşılayabilecek şekilde sunulmasına katkıda bulunarak hizmetin kalitesi üzerindeki olumlu etkilerini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte bulgular, istihdamın dışsallaştırılmasının; -ki dış kaynak kullanma olarak ifade edilen bu uygulama zaten kendi başına bir yeniliği ifade etmektedir- hizmetlerin tele çalışma ve çağrı üzerine çalışma gibi müşteri talep ve beklentilerin, yenilikçi yöntemlerle sunulması ve zengin bir insan gücü istihdamı sonucu daha yenilikçi hizmet paketleri ortaya çıkarılmasını sağlayarak turizm işletmelerinin yenilikçilik noktasından rekabetçiliklerini arttırdığını göstermektedir. Ancak beklenenin aksine bulgular, esnekliğin içsel boyutu ile yenilik tabanlı rekabet arasında bir ilişkinin varlığını destekler nitelikte sonuçlanmamıştır. Bu sonuç; çalışma süreleri, saatleri ve işletme içi hareketlilik anlamına gelen içsel bir esnekliğin; turizm işletmelerinde çok eskilerden beri yaygın olarak kullanılan uygulamalar olmaları ve bu haliyle sunulan yeni bir hizmet anlayışı yaratıyor olmamalarından kaynaklanıyor olabilmektedir.

İlginç bir şekilde bulgular, içsel esneklik ile fiyat tabanlı rekabet arasında bir ilişkinin varlığını desteklememekte buna ilaveten dışsal esneklik ile de fiyat tabanlı rekabetçilik arasında olumsuz bir ilişkinin varlığını açığa çıkartmaktadır. Bu sonuç, turizm işletmelerinde fiyat rekabetçiliği başlığı üzerine dikkatleri çekmektedir. Turizm sektöründe bir işletmenin uyguladığı rekabetçi fiyat politikası, bir diğer tarafından kolayca taklit edilebildiği için fiyat anlamında bir rekabet uzun dönemde bu işletmelere fazla bir artı sağlayamıyor olabilmekte; bu açıdan içsel esneklik uygulamaları, fiyat ile bağıntısız bir şekilde gerçekleşebilmektedir. Dışsal esneklik yani ilave dışsal işgücünün kullanımının getireceği maliyet ise, özellikle taşeronların izledikleri yüksek fiyat politikaları nedeniyle, maliyetlere dolayısıyla da fiyatlara yansıma potansiyeline sahip olabileceğinden bu yöndeki algılar, istihdamının dışsallaşmasının fiyat rekabetçiliğini olumsuz şekilde etkileyebileceği yönünde şekilleniyor olabilmektedir.

Hipotez	İlişkiler	$\beta$	Sonuçlar
H4	İş güvencesi algısı→ Fiyat	-0,23	<i>Desteklenmedi</i>
	İş güvencesi memnuniyeti→ Fiyat	0,18	
H5	İş güvencesi algısı→ Kalite	-0,04	<i>Desteklenmedi</i>
	İş güvencesi memnuniyeti→ Kalite	0,06	
H6	İş güvencesi algısı→ Yenilikçilik	0,16	<i>Desteklenmedi</i>
	İş güvencesi memnuniyeti→ Yenilikçilik	-0,22	

**Tablo 3.10 İş güvencesinin fiyat, kalite ve yenilikçilik üzerine etkileri**

Modeldeki ana değişkenlerimizden iş güvencesinin rekabetçilik üzerine etkilerine baktığımızda; İş güvencesi algısı ve iş güvencesine yönelik memnuniyet boyutlarından hiç birinin rekabetçilik boyutları ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye sahip olmadığı görülmekte; beklenenin aksine H4, H5 ve H6 desteklenmemektedir. Aksine ve şaşırtıcı bir şekilde bu çalışma bulguları; iş güvencesi boyutları ile rekabetçilik arasında herhangi bir ilişkinin varlığını destekler nitelikte bir kanıt sağlamamaktadır. Ancak bu sonuç, bu iş güvencesi boyutları ile rekabetçilik arasında herhangi bir ilişkinin olmadığı anlamına gelmemektedir. Aralarındaki güçlü korelasyonlar da dikkate alındığında iş güvencesinin rekabetçiliği içsel esneklik üzerinden etkiliyor olmaları mümkündür. Özellikle de diğer değişkenler kontrol altında tutulduğunda bu iş güvencesi boyutlarının rekabetçilik üzerinde kısmi bir etkiye sahip olma potansiyelleri mevcuttur. Bu açıdan bakıldığında iş güvencesi boyutlarının etkileri, iş esnekliğinin yarattığı bağlamdan bağımsız bir şekilde gerçeklememektedir ki bu sonuç iş esnekliği ve iş güvencesinin dengesi anlamına gelen Güvenceli Esneklik olgusunun altını çizmektedir. Gelecek çalışmalarda iş esnekliği ve iş güvencesi boyutları arasındaki karşılıklı ilişkilerin şeklinin de araştırılması, makro seviyedeki çalışmalarda karşımıza çıkan güvenceli esneklik kavramının işletme düzeyinde ele alınması konusunda yeni ufuklar açabilecektir.

Hipotez	İlişkiler	$\beta$	Sonuçlar
H7	İçsel esneklik→ Nicel performans	0,42**	<i>Kısmen Desteklendi</i>
	Dışsal esneklik→ Nicel performans	-0,09	
H8	İçsel esneklik→ Nitel performans	0,05	<i>Desteklenmedi</i>
	Dışsal esneklik→ Nitel performans	0,04	

**Tablo 3.11 Esnekliğin Nicel ve Nitel Performans üzerine etkileri**

Modeldeki ana değişkenlerimizden iş esnekliğinin performans üzerine etkilerine bakıldığında; sadece içsel esnekliğin nicel performans ( $\beta=0,42$ ,  $p<0,01$ ) ile pozitif bir ilişki sergileyerek H7'nin kısmen desteklendiği görülmektedir.

Hipotez	İlişkiler	$\beta$	Sonuçlar
H9	İş güvencesi algısı→ Nicel performans	-0,22	<i>Desteklenmedi</i>
	İş güvencesi memnuniyeti→ Nicel performans	-0,22	
H10	İş güvencesi algısı→ Nitel performans	0,28*	<i>Kısmen</i>
	İş güvencesi memnuniyeti→ Nitel performans	0,09	<i>Desteklendi</i>

**Tablo 3.12 İş güvencesinin nicel ve nitel performans üzerine etkileri**

Araştırmadaki ana değişkenlerimizden iş güvencesinin performans üzerine etkilerine bakıldığında; sadece iş güvencesine yönelik algıların nitel performans ( $\beta=0,27$ ,  $p<0,1$ ) ile pozitif ilişkili olduğu; dolayısıyla H10'nun kısmen desteklendiği görülmektedir.

Bu çalışma, iş esnekliği ve güvencesinin işletme performansı üzerindeki etkilerini de araştırmakta ve bu araştırma bulgularına göre; i) içsel esnekliğin nicel performansı olumlu etkilediği ve aralarında anlamlı bir ilişki olduğunu, ii) iş güvencesi algısının ise nitel performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuçlara göre, işletme içerisinde çalışma süreleri, saatleri ve işletme içi hareketlilik anlamındaki esnek uygulamaları, işgörenlerin daha fazla hizmet üretebilmelerini sağlayarak turizm işletmelerinin kapasite ve verimliliklerini arttırmakta dolayısıyla işletme satışları, gelirleri, müşteri sayıları gibi nicel performans göstergeleri üzerinde de olumlu bir etki yaratabilmektedir. Diğer yandan iş güvencesi algısı ise, işgörenlerin böylesi bir algı ile motivasyon ve bağlılıklarının artması, bunun da direk olarak müşteri memnuniyetinde artış ve çalışan şikayetlerindeki azalma gibi nitel çıktılara yansımaları nedeniyle nitel performansı yükseltme kapasitesi sahip önemli bir unsur olarak karımıza çıkmaktadır. Nitekim bu sonuç aslında TKY'ndeki iç müşteri memnuniyeti = dış müşteri memnuniyeti kabulüne de paralel bir yaklaşım sergilemektedir.

Hipotez	İlişkiler	$\beta$	Sonuçlar
H11	Fiyat→ Nicel performans	-0,10	<i>Kısmen Desteklendi</i>
	Kalite→ Nicel performans	0,26*	
	Yenilikçilik→ Nicel performans	0,34*	
H12	Fiyat→ Nitel performans	-0,06	<i>Kısmen Desteklendi</i>
	Kalite→ Nitel performans	0,65***	
	Yenilikçilik→ Nitel performans	0,13	

**Tablo 3.13 İşletme rekabetçiliğinin nicel ve nitel performans üzerine etkileri**

Modelimizdeki rekabet değişkenleri ile performans çıktıları arasındaki ilişkiye baktığımızda kalite rekabetçiliğinin nicel performans ( $\beta=0,26$ ,  $p<0,1$ ) ve ( $\beta=0,64$ ,  $p<0,01$ ) ile nitel performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Yenilikçilik rekabetinin ise nicel performans ( $\beta=0,34$ ,  $p<0,01$  üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmekte böylece H11 ve H12 kısmen desteklenmektedir. Araştırma modelimizde yer alan tüm hipotezlere dair sonuçlar Tablo 3.15`de özetlenmektedir.

Bununla birlikte bu çalışma kapsamında rekabetçilik boyutlarının performans üzerindeki etkilerini de araştırmaktadır. Bulgular, kalite ile nicel ve nitel performans arasında olumlu bir ilişkinin altını çizmekte ve yenilikçiliğin de nicel performansı yükselttiğini ortaya koymaktadır. Kalitenin performans üzerindeki bu güçlü etkisi, sunulan hizmetin kalitesinin, turizm sektöründe müşteriler açısından temel bir referans noktası olduğunu göstererek mevcut varsayımları doğrular bir nitelik taşımaktadır. Nitekim kalite, müşteri memnuniyetini arttırmakta, kendi başına bir reklam aracı olarak işletmenin müşteri sayısını dolayısıyla da satışlarını ve gelirlerini arttırmakta; bununla birlikte de kalitenin ön planda olduğu bir hizmet yaklaşımı, hem müşterilerin hem de iç müşteri olarak işgörenlerin şikayetlerini de azaltmaktadır. Yenilik odaklı bir rekabet yaklaşımı ise, yenilikçi yöntemler ile sunulan hizmet paketlerinin yenilikçiliğine katkıda bulunarak işletme satış, gelir ve müşteri sayılarını dolayısıyla da işletmelerin nicel performanslarını arttırabilme potansiyeline sahip bir diğer rekabetçilik unsuru olarak öne çıkmaktadır.

Uyum ölçekleri	İçsel Değişkenler	Nihai model
$R^2$	Fiyat	0,16
	Kalite	0,09
	Yenilik	0,17
	Nicel performans	0,34
	Nitel performans	0,55

\*  $p < .1$ , \*\*  $p < .05$ , \*\*\*  $p < .01$  **Tablo 3.14. Modellerin açıklama kuvveti**

Tablo 3.14`de PLS kullanılarak elde edinilen verilen sonuçlara göre model; iş esnekliği ve iş güvencesinin fiyattaki değişimin %16`sını, kalitedeki değişimin %9`unu, yenilikteki değişimin %17`sini açıkladığını göstermekte; bununla birlikte tüm model, nicel performanstaki değişimin %37`sini ve nitel performanstaki değişimin %55`ini açıklamaktadır.

	Dışsal esneklik	İçsel esneklik	İş güvencesi algısı	İş güvencesi memnuniyeti	Fiyat	Kalite	Yenilik
Dışsal esneklik							
İçsel esneklik							
İş güvencesi algısı							
İş güvencesi memnuniyeti							
Fiyat							
Kalite	(+)√	(+)√					
Yenilik	(+)√						
Nicel performans		(+)√				(+)√	(+)√
Nitel performans			(+)√			(+)√	

**Tablo 3.15 Bulguların özeti**

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Küresel ekonomi, işletmelerin daha az verimli sektörlerden, daha verimli sektörlerle kaymasına neden olmaktadır. İşe alma ve işten çıkarmanın zorluğu, çalışma saatlerinin ve iş güvencesinin katılığı ise bu yönde bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır (İkizler, 2012: s.37). Sonuç olarak daha az iş ve istihdam olanaklarının yaratılması, ülkelerin rekabet güçlerinde önemli kayıplara neden olmaktadır. Bu açıdan iş esnekliği ve iş güvencesi kavramları, rekabet ve rekabetçilikle yakından ilişkili kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. İş esnekliği ve iş güvencesi uygulamaları ile rekabetçilik ve nihayetinde de performans arasındaki ilişkilerin turizm sektörü işletmeleri kapsamında incelendiği bu çalışma; öncelikle içsel esneklik ile yenilikçi bir rekabet, dışsal esneklik ile ise yenilik ve kalite odaklı bir rekabet stratejisi uygulamaları arasında güçlü ilişkilerin varlığını ortaya koymaktadır. Bununla birlikte araştırma sonuçları, içsel esnekliğin nicel performans, iş güvencesi algılarının ise nitel performans üzerindeki etkilerini gözler önüne sermektedir. Nihayetinde de bulgular, kalite ve yenilik tabanlı rekabet stratejilerinin performans üzerindeki etkilerini ortaya koymaktadır.

Bu çalışma, önemi konusunda ilgili yazında bir konsensüs mevcut olsa da işletme seviyesinde bütüncül bir yaklaşımla henüz ele alınmamış iş esnekliği ve iş güvencesi uygulamaları ve bu uygulamaların sonuçlarına dair bir kapıyı aralamaktadır. Bu açıdan gelecek araştırmacılar için iş esnekliği ve iş güvencesi kavramları hatta iş esnekliği ve iş güvencesi anlamına gelen *Güvenceli Esneklik* olgusu, zengin bir araştırma alanı teşkil etmektedir. Ayrıca, bu çalışmada, hem turizm sektörü yöneticileri hem de araştırmacılar için turizm sektöründe yaygın bir şekilde karşımıza çıkan iş esnekliği ile iş güvencesi uygulamalarının işletmelerin rekabetçilikleri ve performansları üzerindeki etkilerine dair bir model sunularak literatüre katkıda bulunulması hedeflenmektedir. Özellikle bu çalışma iş esnekliği ve güvencesinin rekabetçilik ve performans üzerindeki etkilerini turizm işletmelerinde bütüncül bir yaklaşım içerisinde inceleyen ilk çalışma olması nedeniyle orijinal bir nitelik taşımaktadır.

Bu araştırma, ilgili hipotezleri test ederek iş esnekliği, iş güvencesi, rekabetçilik ve performans arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla Kocaeli ilinde yer alan, 61 turizm işletmesi yönetici anketleri ve çalışanlarına üzerinde bir saha çalışması yapılmıştır.



Örneklemin nitelikleri ilgili bulgular, turizm işletmelerinde çalışanların, ağırlıklı olarak gençler (öğrenciler) ve kadınlar olduğu, çalışanların büyük bir kısmının lisans ve lisansüstü bir eğitime sahip olduğu ve bir işletmede 5 yıldan daha az bir süre çalıştığı düşünüldüğünde, turizm işletmelerinde araştırma sonuçlarının esnek çalışmayı destekler nitelikte olduğu görülmektedir. Ayrıca, bu bulgular; turizm sektörü çalışanlarının esnek çalışmaya ve esnek kariyer planlamaya uygun olduğunu ortaya koymaktadır. İlâveten bulgular; aynen çalışanlar gibi turizm sektörü yöneticilerinin de esnek kariyer planlarına sahip olduklarını göstermektedir.

Turizm işletmelerinde iş esnekliği ve güvencesinin etkilerine dair bu sonuçlar değerlendirilirken, örneklem kitlesinin büyük bir kısmının (%59) otellerden olduğu gerçeğinin göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Seyahat acentaları ve yiyecek-içecek işletmelerinin çalışma sistemi ve yapısı sebebiyle, çalışan sayısı çoğunlukla düşüktür. Bu nedenle, otel işletmelerinin, diğer işletmelere oranla çalışan sayısı daha fazla olup, otelin yıldız sayısı arttıkça kapasitesi ve çalışan sayısı da artmaktadır. Ayrıca araştırma, hizmet sektöründe (turizm işletmeleri) gerçekleştirilmiş olup, sonuçları değerlendirirken farklı endüstriyel yapılarda farklı sonuçların ortaya çıkabileceği göz ardı edilmemelidir. İkinci olarak örnekleme değerlendirirken; örneklem boyutunun (N=61) nispeten çok büyük olmaması ve daha büyük bir örneklemin genellenebilirlik seviyesi daha yüksek sonuçlar verebilmesi mümkün olabilir.

Son olarak bu çalışma, iş esnekliği ve iş güvencesi kavramlarını bütünsel bir şekilde yönetim literatüründe ele almaktadır. İlgili yazın incelendiğinde, uluslararası literatürde, güvenceli esneklik ile ilgili daha çok makro çalışmaların ülke veya bölge bazında ve çalışma ilişkileri alanında olduğu görülmekte, oysa yönetim literatüründe mikro seviyede işletme bazında gerçekleştirilen böylesi bir çalışmaya rastlanmamaktadır. Bu nedenle “İş Esnekliği ve İş Güvencesi Kavramlarının İşletme Rekabeti ve Performansı Üzerinde Etkileri” isimli konu konunun yönetim disiplinine önemli katkısı olacağı ve mikro boyuttaki çalışmalara öncülük ederek bu alandaki boşluğu doldurması beklenmektedir. Dolayısıyla uygulama perspektifinden bakıldığında araştırma, iş esnekliği ve iş güvencesi uygulamalarının turizm işletmelerinde işletme rekabetçiliği ve performansını nasıl etkilediğini göstermekte; iş esnekliği ve güvencesi uygulamalarının üstlendiği fonksiyon konusunda turizm sektörü yöneticilerine yardımcı olmaktadır.

Özellikle de turizm sektörünün iş esnekliğini geçmişten bu yana yoğun kullanan bir sektör olması ve beraberindeki iş güvencesi ihtiyacı, günümüz turizm işletmeleri için bu alandaki güvenceli esneklik uygulamalarına atılacak ilk adımların temelini oluşturmaktadır.

Bu araştırma sonuçlarına göre, turizm sektörü yöneticilerinin işletmelerin rekabetçilikleri ve performanslarını arttırmak için esneklik ve güvence uygulamalarını dengeli bir şekilde benimsemeleri gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında, yöneticilerin içsel ve dışsal esneklik uygulamalarının öneminin farkında olarak i) işgörenlerin fonksiyonel hareketliliği için bir koşul olarak gerekli hizmet içi eğitimleri sağlamaları, ii-) mesai saatlerinde işgörenlerin de özel hayatlarını olumsuz etkilemeyecek şekilde esnek uygulamalara gitmeleri ve iii) gerektiğinde ek destek sağlayabilmek üzere alt işveren kullanımına gitmeleri, iv-) ancak taşeron işveren kullanımında özellikle bu taşeronlarla düzgün ve uzun dönemli ilişkiler geliştirerek istihdamın dışsallaştırılmasının maliyet üzerindeki olumsuz etkilerinden de sakınmaları önerilmektedir. Bununla birlikte turizm işletmeleri yöneticilerinin iş güvencesi kavramının da iş esnekliği uygulamalarını başarı ile yürütebilmede üzerinde durulması gereken bir konu olduğunun farkına varmaları ve özellikle iş güvencesine yönelik algıları arttırarak işgörenlerinin motivasyon, bağlılık ve tatminlerini arttırmaları da gerekmektedir.

Esnek işgücü piyasalarının, güvenceye ihtiyacı vardır ve güvenceli işgücü piyasalarının belirli esneklik türleri olmadan sürdürülmesi zordur. Nitekim, esnek işgücü piyasalarının beraberinde getirdiği güvence sorunu, iş dünyasının dikkatini iş güvencesi kavramı üzerine çekmiştir. İş esnekliği ve iş güvencesi kavramları, literatürde gitgide artan popülaritesi ile birlikte farklı disiplinlerden pek çok araştırmacı ve yöneticinin dikkatlerini üzerine çekmektedir. Makro seviyede iş esnekliği ve iş güvencesi kavramları güvenceli esneklik başlığı altında bütünsel bir şekilde ele alınsa da iş esnekliği ve güvencesi uygulamalarının işletmelerin başarısı ve performansı üzerinde oynadığı role dair literatürdeki boşluk henüz doldurulabilmiş değildir. Ayrıca, çalışma koşullarındaki esnek olmayan düzenlemeler, işletmelerin küresel boyutlara ulaşmış olan rekabete uyum sorunlarını da beraberinde getirmektedir. Bu açıdan iş esnekliği ve iş güvencesi kavramları, rekabet ve rekabetçilikle yakından ilişkilidir. Rekabet, işletmelerin başarı ve başarısızlığının temelini oluşturan, işletme performansına katkı sağlayan ve işletme fonksiyonlarının uygunluğunu belirleyen temel unsurlardan birisidir. Dolayısıyla iş

esnekliği ve iş güvencesi kavramlarının hem iş dünyasından yöneticiler, hem de akademisyenler için popülaritesini uzun bir süre devam ettirmesi beklenmektedir. Gelecekte iş esnekliği ve iş güvencesi kavramları üzerinde çalışacak araştırmacılara;

i-bu iki kavramın kendi aralarındaki ilişkileri araştırarak iş esnekliği ve iş güvencesi dengesi anlamına gelen güvenceli esneklik tipolojisini mikro seviyede oluşturmaları,

ii- örnekleme sadece turizm sektörü ile sınırlandırmayıp farklı sektörlerde de araştırmayı genişletmeleri,

iii- iş tatmini, personel devir hızı ve motivasyon gibi yeni değişkenleri de ilave ederek modeli geliştirmeleri,

iv- veri toplama sürecini sadece Kocaeli ile sınırlandırmayıp; sonuçların genellenebilirlik seviyesini arttırmaları önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

### Kitaplar

Akoğlan Kozak, Meryem (1999). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar, Ankara: Detay Yayınları.

Egemen, Erdal (2000). Rekabet Gücü, Ekonomik Etkinlik ve İş Güvencesi, Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü, Ankara: Kamu İşverenleri Sendikası Yayın No: 38, Prof.Dr.Nusret Ekin'e Armağan.

İkizler, Murat (2012). Türk Hukukunda Esnek Çalışma, Ankara: Adalet Yayınevi.

Köstekli, Şeyma İpek (2009). Küresel Kriz ve Türk Sanayi İçin Esneklik Güvence Dengesi Açılımı, İstanbul: İstanbul Sanayi Odası Yayınları, No: 2009/14 Araştırma Şubesi, 1. Baskı.

Yavuz, Arif (1995). Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi, Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi.

Yılmaz, Gözde (2009). İstihdam Edilebilirlik: Değişim Kıskaçında Birey, Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Tekin Mahmut, Muammer Zerenler (2007). Esnek İşletme, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Çolakoğlu, Ülker Osman Eralp Çolakoğlu (2010). Stratejik Yönetim ve Turizmde Uygulamaları, Ankara: Detay Yayıncılık.

Graziano, A.M. and Raulin, M.L., (1997), Research Methods: A Process of Inquiry, 3rd ed., Longman, New York.

TİSK ( 1999). Çalışma Hayatında Esneklik. Ankara: TİSK Yayın No:190.

TİSK (2003). İş Kanunu Tasarısı ve AB Uygulamaları. Ankara: TİSK Yayını.

Porter, Michael (2008). Rekabet Üzerine (Çeviren: Kıvanç Tanrıyar). İstanbul: Harvard Business Rewiev Kitabı, Marka (Doğu Marmara Kalkınma Ajansı) Yayını.

### Makaleler, Bildiriler, Diğer Basılı Yayınlar

Alpagut, Gülsevil (2008). "AB'nde Güvenceli Esneklik ve Türkiye'deki Yasal Düzenlemeler". TİSK Akademi, C:3 Sayı: 5, 2008/I, s.28.

Arslantürk,Yalçın (2009). "Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Performans Değerlendirme: Ankara İli Örneği". İşletme Araştırmaları Dergisi, 1/2 (2009), s.19-34.

Awwad, S. Abdulkareem (2011). "The Influence of Tactical Flexibilities on the Competitive Advantage of a Firm: An Empirical Study on Jordanian Industrial Companies,

Department of Management". King Saud University, International Journal of Business and Management Vol. 6, No.1, p.45-60.

Croitoru Mihai (2011). "Tourism Competitiveness Index–An Empirical Analysis Romania vs. Bulgaria". Bucharest Academy of Economic Studies Theoretical and Applied Economics, Volume XVIII (2011), No. 9(562), p. 155-172.

Coşar, Yeşim (2008). "Otel İşletmelerinde Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Faktörler: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma". Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt 19, Sayı 1, Bahar, s. 45-56, ISSN: 1300-4220 (1990-2008).

Çakır, Özlem (2009). "Avrupa Birliğinde Güvenceli Esneklik ve Eğilimler", Sosyo-Ekonomi, Temmuz-Aralık 2009–2, s.78-94.

Dığın, Özerk (2008). "İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Güvencesi ve Konuyla İlgili Yapılan Bir Araştırma". Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eylül, s.11-14.

Gündoğan, Naci (2007). "İşgücü Piyasasında Esneklik-Güvence Dengesi: Danimarka Modeli". Çimento İşveren Dergisi, Makale2, Mayıs, s.22-37.

Keune, Maarten (2008). "Flexicurity: a Contested Concept at the Core of the European Labour Market Debate". Intereconomics, March/April, p.92-98.

Köstekli, Şeyma İpek (2008). "Esneklik-Güvence Dengesi: AB Deneyimi ve Türkiye". TİSK Akademi, 2008/II, s.43-65.

Kuşaksız, Aysel (2006). "Kısmi Süreli Çalışan İşçilerin Avrupa Birliği'nde ve Türkiye'de Kısmi Süreli Çalışmayı Tercih Etme Gerekçeleri". Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, Yönetim ve Ekonomi, Cilt:13 Sayı:2,s.21–22.

Metaxas, Theodore (2010). "Local Characteristics and Firm Competitiveness in Southeastern-Europe: A Cluster Analysis". Journal of Economic and Social Research 12 (2) 2010, p.1-39.

Ongan, Nilgün Tunçcan (2004). "Esneklik Yaklaşımının İstihdam Hacmi Açısından Değerlendirilmesi". İ.Ü. İktisat Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü Çalışma ve Toplum Dergisi, 2004/3, s.123-142.

Reilly, A. Peter (2010). "Balancing Flexibility Meeting The Interests of Employer and Employee". European Journal of Work and Organizational Psychology, 7:1, p.7-22.

Selamoğlu, Ahmet (1998). "Yönetim ve Üretim Anlayışında Değişim, Japon Modelinin Artan Etkinliği". Çimento İşveren Dergisi, Cilt: 12, Sayı: 6, Kasım, s.8-25.

Selamoğlu, Ahmet (2002). "Gelişmiş Ülkelerde İstihdam Politikaları, Esneklik Arayışı ve Etkileri". Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi(4), 2002/2, s.33-63.

Svensson, Sven (2011). "Flexible working conditions and decreasing levels of trust", Employee Relations, Paper type Research paper. Vol. 34 Iss: 2, Publisher Emerald group Publishing limited, p.126 – 137.

Temiz, Hasan Ejder (2004). "Eğreti İstihdam: İşgücü Piyasasında Güvencesizliğin ve İstikrarsızlığın Yeni Yapılanması". Çalışma ve Toplum Dergisi, 2004/2, s.55-80.

Wilthagen, Ton (2004). "Balancing Flexibility and Security in European Labour Markets". Conference on Recent Developments in European Industrial Relations, The Hague, 7-8 October 2004.

Yüksel, İhsan (2004). "Çalışma Yaşamı Kalitesinin Tipik ve Atipik İstihdam Açısından İncelenmesi, Study of the Quality of Working Life From the Viewpoint of Typical and Atypical Employment". Doğu Üniversitesi Dergisi, 5(1), s.47-58 .

Zeytinoğlu, Emin (2006). "İş Hukukunda Esneklik ve 4857 Sayılı İş Kanunu'na Çeşitli Yansımaları". İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl:5 Sayı:10, Güz 2006/2 s.191-202.

## **Makaleler**

Akdeniz, H.Ahmet, Faruk Durmaz, Verimliliğin Genel Performans Üzerindeki Yansımalarının Uygulaması, Dokuz Eylül Üniversitesi .İ.İ.B.F.Dergisi Cilt:13, Sayı:1, Yıl:1998, s:85-99.

Andersen, Søren Kaj, Mikkel Mailand (2005). "The Danish Flexicurity Model", FAOS, University of Copenhagen, September 2005, p. 9.

Bacak, Bünyamin Levent Şahin (2006). "İş Sağlığı ve Güvenliği Açısından Esnek Çalışma Biçimlerinin Değerlendirilmesi: Fırsatlar ve Tehditler", İktisat Fakültesi Mecmuası, (Toker Dereli'ye Armağan), Cilt:55, Sayı:1, s.325-340.

Bahar, Ozan, Metin Kozak (2005). "Türkiye Turizminin Akdeniz Ülkeleri ile Rekabet Gücü Açısından Karşılaştırılması". Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt 16, Sayı 2, Güz, s.139–152.

Bredgaard, Thomas, Flemming Larsen, Per Kongshøj Madsen, Stine Rasmussen (2009). "Flexicurity and atypical employment in Denmark". Centre for Labour Market Research Aalborg University, CARMA Research Paper 2009:01, p.1-9.

Bredgaard Thomas, Flemming Larsen, Per Kongshøj Madsen (2005). "The Flexible Danish Labour Market – A Review", CARMA, Aalborg University, p.1-21.

Bryson, Alex, Lorenzo Cappellari, Claudio Lucifora (2009). "Workers' Perceptions of Job Insecurity: Do Job Security Guarantees Work?" Labour 23 (Special Issue), Blackwell Publishing Ltd, p. 177–196.

Demir, Fevzi, Gülşen Gerşil (2008). “Çalışma Hayatında Esneklik ve Türk Hukukunda Esnek Çalışma”. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi(16), 2008/2, s.68-89.

Eraslan, Hakkı, Abdülmecit Karataş, Hüseyin Kaya (2007). “Türk Plastik Sektörünün Rekabetçilik Analizi”. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl:6 Sayı:11, s.203-219.

Friedrich, Andrea and Rüdiger Kabst, University of Paderborn, Germany, Wolfgang Weber and Maria Rodehuth (1998). “Functional flexibility: Merely reacting or acting strategically?” Employee Relations, Vol.20 No.5, Germany, p. 504-523.

Givord, Pauline Eric Maurin (2004). “Changes in job security and their causes: An empirical analysis for France, 1982–2002”. European Economic Review 48 (2004), p.595–615, [www.elsevier.com/locate/econbase](http://www.elsevier.com/locate/econbase).

Hogan, Seamus and Christopher Ragan (1995). Department of Economics, McGill University, Job Security and Labour Market Flexibility, Canadian Public Policy-Analyse de Politiques, XXI:2, Printed in Canada. p. 174-186

Inmaculada Beltraín-Martí'n, Vicente Roca-Puig, Ana Escrig-Tena and J. Carlos Bou-Llusar (2009). “Internal labour flexibility from a resource-based view approach: definition and proposal of a measurement scale”. The International Journal of Human Resource Management, Vol. 20, No. 7, July 2009, p.1576–1598.

Ioannides, Dimitri, Keith Debbage (1997). “Post-Fordism and Flexibility: The Travel Industry Polyglot”. Tourism Management, Vol.18, No.4, Elsevier Science Ltd., p.229-241.

Kara, Sami, Berman Kayis, and Shaun O’Kane (2002). “The Role of Human Factors in Flexibility Management: A Survey, Human Factors and Ergonomics in Manufacturing”. Vol. 12 (1), John Wiley & Sons, Inc., p.75–119.

Kleijnen, M.H.P. , K. de Ruyter, M.G.M. Wetzels (2007). “An assessment of value creation in mobile service delivery and the moderating role of time consciousness”. Journal of Retailing, 83 (1), p. 33–46.

Koç, Muzaffer, İbrahim Görücü(2011). “4857 Sayılı İş Kanunu’na Göre Kısmi Çalışma Uygulaması ve Sonuçları”. Çalışma ve Toplum Dergisi, 2011/1, s.150.

Michie Jonathan and Maura Sheehan-Quinn (2001). “Labour Market Flexibility, Human Resource Management and Corporate Performance, British Journal of Management, Vol.12, p.287–306.

Origo, Federica Laura Pagani (2009). “Flexicurity and job satisfaction in Europe: The importance of perceived and actual job stability for well-being at work”. Elsevier, Labour Economics 16, p. 547–555. (journal homepage: [www.elsevier.com/locate/econbase](http://www.elsevier.com/locate/econbase)).

Peiró José M., José García-Montalvo, Francisco Gracia (2002). “How Do Young People Cope with Job Flexibility?” Demographic and Psychological Antecedents of the Resistance to Accept a Job with Non-Preferred Flexibility Features, *Applied Psychology: An International Review*, 2002, 51 (1), p. 43–66.

Sverke Magnus and Johnny Hellgren (2002). “The Nature of Job Insecurity: Understanding Employment Uncertainty on the Brink of a New Millennium”. *Applied Psychology: An International Review*, 51 (1), p.23–42.

Tekin, Mahmut Esen Boztaş, Dünden Bugüne Teknoloji Rekabet İlişkisi, Konya: 4. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, Bildiriler, 8-10 Ekim 2004, s.51.

Urban, Sabine and Dario Velo (2005). “Reconciling labour flexibility with social cohesion, facing the challenge”. Council of Europe Publishing Editions du Conseil de l’Europe, trends in social cohesion, No. 15, Council of Europe Publishing F-67075 Strasbourg Cedex ISBN 92-871-5813-4, November 2005, Printed in Belgium.

Valverde, Mireia Olga, Tregaskis And Chris Brewster (2000). “Labor Flexibility and Firm Performance”. *IAER*: November 2000, Vol. 6, No. 4.

Wilthagen, Ton, Frank Tros (2004), “The Concept of Flexicurity: A New Approach to Regulating Employment and Labour Markets”, *Transfer – European Review of Labour and Research*, 10(2), 2004, p.3.

## **Bildiriler**

Dığın Özerk, Sinan Ünsar (2009). “Çalışanların İş Güvencesi Algısının Belirleyicileri ve İş Güvencesinden Memnuniyetin Organizasyonel Bağlılık, İş Stresi ve İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi Üzerine Yapılan Bir Araştırma”. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi: s.106-112.

Oğuztürk, Bekir Sami, Musa Türkoğlu (2004). Yenilik ve Yenilik Modelleri, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi-Isparta, S.1-7.

## **Raporlar**

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, *Working Time Flexibility in European Companies* (2007). Dublin, p.9.

Frans, Pennings Süral Nürhan (Ed.by): *Türk İşgücü Piyasasının Esnekleştirilmesi ve Modernleştirilmesi*, Tilburg/Ankara, Aralık 2005.

Bredgaard Thomas & Flemming Larsen, Centre for Labour Market Research at Aalborg University (CARMA) *Comparing Flexicurity in Denmark and Japan*.



This research report was made possible by the generous support of the Foreign Researcher Invitation Program of the Japan Institute for Labour Policy and Training (JILPT), Tokyo, Japan (<http://www.jil.go.jp/english/>).

## Tezler

Acar, Avni Zafer (2008). Rekabet Avantajı Sağlamada Kaynaklara Dayalı İşletme Yeteneklerinin Rolü: Üretim İşletmelerinde Uygulamalı Bir Araştırma, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kocaeli.

Akbolat, Mahmut (2009). Türkiye Sağlık Sektöründe Rekabet Stratejileri: Hastaneler Üzerine Bir Araştırma, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, Yönetim ve Organizasyon, Sakarya.

Aktuğ, Semih Serkan (2009). İş Güvencesinin Sosyal, Ekonomik, Hukuki Temelleri ve Türkiye Değerlendirmesi, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İzmir.

Altay, Bülent (2006). Avrupa Birliğinde Rekabet Politikaları, Türkiye ve Avrupa Birliğinin İhracatta Rekabet Gücünün Ölçülmesi, Doktora Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim dalı, Afyonkarahisar.

Altıntuğ, Nevriye (2007). Küresel Rekabet Ortamında Ayırt Edici ve Sürdürülebilir Üstünlükler Bağlamında Temel Yetenek Tabanlı Stratejiler ve Bir Uygulama, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Isparta.

Ay, Şebnem (2007). İş Güvencesi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Bahar, Ozan (2004). Türkiye’de Turizm Sektörünün Rekabet Gücü Analizi Üzerine Bir Alan Araştırması: Muğla Örneği, Doktora Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı, Muğla.

Bayram, Armağan (2009). Bankacılık Sektöründe Rekabetçilik Endeksi Geliştirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği ABD, İstanbul.

Bayramoğlu, Gökben (2007). Kaynak Tabanlı Yönetim Modelinin Rekabetçi Üstünlükler Açısından İncelenmesi ve Ford Otosan, Tusaş, Graham ve Toprak Seramik İşletmelerinde Niteliksel Bir Araştırma, Doktora Tezi, İşletme Anabilim Dalı, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Beşirov, İntikam (2007). Yeni Rekabet Koşullarında İşletmelerin Yol Haritası: Azerbaycan Şarap İşletmeleri Üzerine Bir Değerlendirme, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Isparta.

Bülbül, Hasan (2003). Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Ürün ve Süreç Yeniliği: Bilişim Teknolojileri Uygulaması, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Çağlar, Faruk (2010). İş Güvencesi Kavramı ve İş Güvencesinin Etkilerini Çalışanların Algılamaları Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Çelenk, Hakan (2008). Esnek Çalışmanın İşgücü Maliyetlerine ve Rekabet Gücüne Etkisi ve Tekstil Sektöründe Uygulaması, Doktora tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, ÇEKO ABD, İstanbul.

Çelik, Sümeyra (2007). Türkiye İşgücü Piyasasının Esnekliği ve Esnek Çalışma Önündeki Engeller, Uzmanlık Tezi, T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü, Ankara.

Demir Yeter (2006). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme Yöntemlerinin İncelenmesi, Güven Sigorta T.A.Ş İçin Karşılaştırmalı Bir Model, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Konya.

Gezegen Sevim (2010). İş Güvencesizliği Algısı ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki: Bir Mobilya İşletmesinde Alan Araştırması, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Anabilim Dalı, Kocaeli.

Gök, Tolga (2009). Stratejik Rekabet Üstünlüğü Açısından Konaklama İşletmelerinde ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sisteminin İş Süreçlerine Etkileri: Teori ve Otel İşletmelerinde Uygulamalı Bir Araştırma, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim Organizasyon, Konya.

Gül, Selçuk (2011). İş Güvencesi Düzenlemeleri ve Emek Talebine Etkileri, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı, İktisat Programı, İstanbul.

Gürpınar, Koray (2007). Türk Mobilya Sektörünün Rekabet Gücü Üzerine Bir Araştırma, Doktora Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Afyonkarahisar.

Helvacıoğlu, Nuray (2007). Çokuluslu İşletmelerde Rekabet Avantajı Sağlamanın Bir Aracı Olarak Kültürel Farklılıkların Yönetimi, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

Karakoyun (2007). Yücel Esnek Çalışma Yoluyla Kadınların İşgücüne Katılım Oranının ve İstihdamının Artırılması; İşkur'un Rolü, Uzmanlık Tezi, T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü, Ankara.

Kayabaşı, Aydın (2007). İşletmelerin Rekabet Gücünün Geliştirilmesinde Lojistik Faaliyetlerin Performansının Arttırılması: Üretim İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İzmir.

Korkmaz, Koray (2007). Avrupa Birliği'ne Entegrasyon Sürecinde Türkiye'de Esneklik Uygulamaları ve Tekstil Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması, Yüksek Lisans, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İstanbul.

Kumkumoğlu, Süreyya (2007). Uluslararası Pazarlarda Yeni Ürün Geliştirme Stratejisi Açısından Rekabet Avantajı ve Türk Ev Tekstil Sektörü Üzerine Bir Uygulama, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Üretim Yönetimi ve Pazarlama, İstanbul.

Kurt, Murat (2008). Etkin Bir Kalite Aracı Olarak Hoshın Kanrı ve İşletme Performansına Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Sayısal Yöntemler Ve Yönetim Bilimi Program, İzmir.

Noyan, Mehmet Ali (2007). Türkiye'de Çalışma Hayatında Esneklik Politikasının Çalışma Süreleri Açısından Değerlendirilmesi, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İzmir.

Oğrak, Abdullah (2010). Bilgi Teknolojilerinin Kobi'lerin Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri: İnegöl Mobilya İşletmelerinde Bir Uygulama, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Konya.

Özer, Zerrin (2006). Avrupa Birliği Uyum Sürecinde Türk Çalışma Hayatında Esnekleştirme Politikaları, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İstanbul.

Özpınar Murat (2006). 4857 Sayılı İş Kanunu Kapsamında İş Güvencesi ve İşe İade Düzenlenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Sağlanmak, Handan (2010). Güvenceli Esneklik Kavramı ve Türk Çalışma Hayatındaki Yeri, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Serdan Ertuğrul (2011). 4857 Sayılı İş Kanunu'nda İş Güvencesi, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İstanbul.

Topcuk, Yılmaz (2006). Esnek Çalışma ve Esnek Çalışanların Sosyal Güvenliği, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İzmir.

Turan, Bülent (2005). Türk Çalışma Hayatında Esneklik Tartışmaları ve 4857 Sayılı İş Kanununa Yansımaları, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkiler Anabilim dalı, Çanakkale.

Turunç, Ömer (2006). Bilgi Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Örgütsel Performansına Etkisi Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Isparta.

Uyan, Sefa (2006). 4857 Sayılı (Yeni) İş Yasası'na Göre İş Güvencesi, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Isparta.

Ülkü, Zeynep (2007). Stratejik Üretimde Rekabet Öncelikleri Esneklik Boyutu ve Konya Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Üretim Yönetimi ve Pazarlama, Konya.

Yılmaz, Özgür (2006). İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Balıkesir.

Yiğit, Sema (2008). Ülke Rekabetçiliğinde Porter'ın Elmas Modeli, Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı Tokat.

## **Yasa ve Yönetmelikler**

Resmi Gazete (1994). Rekabetin Korunması Hakkında Kanun, Sayı 22140 madde 3.

## **Elektronik Kaynaklar**

### **Basılı Kitabın Elektronik Sürümü**

Coşkun Can Aktan, İstiklal Y.Vural (2004). Yeni Ekonomi ve Rekabet, TİSK, Rekabet Dizisi 1, Yayın No:253, <http://www.tisk.org.tr/yayinlar.asp?sbj=ic&id=2383>

Erişim tarihi: 16.07.2012.

Coşkun Can Aktan, İstiklal Y.Vural (2004). Yeni Ekonomi ve Rekabet, TİSK, Rekabet Dizisi 1, Yayın No:253.

[http://www.tisk.org.tr/yayinlar.asp?sbj=ana&ana\\_id=62](http://www.tisk.org.tr/yayinlar.asp?sbj=ana&ana_id=62)

Erişim tarihi: 17.07.2012

Rekabet terimleri Sözlüğü, Türkiye Rekabet Kurumu, Ankara, 2010.

<http://www.rekabet.gov.tr/dosyalar/images/file/Ekonomi/rekabet.pdf>, s.1-144.

Erişim tarihi: 27.11.2012

TİSK Yayınları 40.yıl (2003). “İş Kanunu Tasarısı ve AB Uygulamaları”. Yayın No:231.

<http://www.tisk.org.tr/yayinlar.asp?sbj=ic&id=672>

Erişim tarihi: 17.07.2012

## Basılı Makalenin Elektronik Sürümü

Auer, Peter (2010). “What’s in a Name? The Rise (and Fall?) of Flexicurity”. Journal of Industrial Relations, June, SAGE Publications Ltd, ISSN 0022-1856, 52(3) 371–386, [DOI: 10.1177/0022185610365646. p.371-386.

The online version of this article: <http://jir.sagepub.com/content/52/3/371>.

Aygün, Hacer (2010). “Kongre TUDOKSAD, Yenilikçilik ve Rekabetçilik İçin Döküm Sanayinde Ar-Ge”. 5. Uluslararası Ankiros Döküm Kongresi, s.1-18.

<http://kongre.tudoksad.org.tr/assets/Uploads/35.HacerAygün-word.pdf>

Erişim tarihi: 17.07.2012.

Elmacı, Orhan, Niyazi Kurnaz (2004). “ Sürdürülebilir Rekabet Gücüne Yönelik Vizyon Arayışlarında Faaliyet Tabanlı Maliyetleme (FTM) Yaklaşımı”, Muhasebe TR, Muhasebe ve Mali Müşavirlere Özel Site. <http://www.muhasabetr.com/makaleler/014/>. Erişim tarihi: 17.07.2012

İraz, Rıfat (2005). “İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Yenilik ve Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri”. Atatürk üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 19 Nisan, Sayı: 1.

<http://e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/IIBD/article/viewFile/3628/3457>

Erişim tarihi:17.07.2012

Bayyurt, Nizamettin (2011). “İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler”. İstanbul Üniversitesi Dergisi.

<http://www.iudergi.com/tr/index.php/sosyalsiyaset/article/viewFile/1722/1550>

Erişim tarihi: 28.07.2012.

Aktan Coşkun Can (2003). “Türkiye’de Üretim ve İstihdama Yönelik Ulusal Rekabet Gücü Politikası”. TİSK Yayınları, Ödül Alan Eserler (Mansiyon), Yayın No:236, Eylül.

<http://www.tisk.org.tr/yayinlar.asp?sbj=ic&id=871>

Erişim tarihi: 17.07.2012

Yıldız, Gaye Burcu (2012). “Ulusal İstihdam Stratejisi (2012) ve Güvenceli Esneklik”. TİSK İşveren Dergisi, Mart 2012 Sayısı.

[http://www.tisk.org.tr/isveren\\_sayfa.asp?yazi\\_id=3212&id=](http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=3212&id=)

Erişim tarihi: Erişim tarihi: 17.07.2012

Gündoğan, Naci (2002). “Hizmetler Sektöründe İstihdam”, Kamu-İş Dergisi, Cilt:7, Sayı:1/2002. <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/718.pdf>

Erişim tarihi: 21.07.2012.

Yalçınkaya, Timuçin, Aytül Çakır (2004). “Küresel Rekabet Ekseninde İhracatçı Firmalar İçin Bir Risk Faktörü: Sosyal ve Ekolojik Damping”. İşgüç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Yıl: **2004**/ Cilt: **6** Sayı: **1** Sıra: **7** / No: **194**

<http://www.isguc.org/?p=article&id=194&cilt=6&sayi=1&yil=2004>

Erişim tarihi: 27.11.2012.

## Elektronik Kaynak

Türk Dil Kurumu Sözlüğü, Erişim tarihi: 15.07.2012/18.11.2012(Güncel Erişim)  
[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.50a8dc309b74f981950042](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.50a8dc309b74f981950042)

Milli Prodüktivite merkezi, <http://www2.mpm.org.tr/sozluk/default.asp?dict=p>  
Erişim tarihi: 28.07.2012. MPM yeni adı Verimlik Genel Müdürlüğü.

Seçil Bal Taştan, “Küreselleşme ve Küresel Strateji”,  
<http://www.insankaynaklari.gokceada.com/makale013.html>,  
Erişim tarihi: 01.02.2003.

Erdal Türkan, Rekabet Derneği  
<http://www.rekabetderneği.org/rekabethakkında.htm>.rekabet nedir  
Erişim tarihi: 15.07.2012

Wilthagen Ton (2008). “Mapping out flexicurity pathways in the European Union”.  
Tilburg University, Flexicurity Research Programme the Netherlands.  
[www.tilburguniversity.nl/flexicurity](http://www.tilburguniversity.nl/flexicurity), Erişim tarihi: 19.01.2011.

## EKLER

### EK 1: YÖNETİCİ ANKETİ

Bu anket formu, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilimdalı Yönetim&Organizasyon bölümünde doktora tezi olarak yürütülmekte olan “İş Esnekliği ve İş Güvenliği Kavramlarının Firma Rekabetçiliği ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri” isimli araştırmanın uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu çalışma **tamamen akademik bir amaca yönelik olup** gönderilecek cevaplar **kesinlikle gizli tutulacaktır**. Uygulamanın kapsadığı soruları cevaplandırmak, değerli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak, üniversite ve iş hayatı arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı ümit etmekteyiz. Araştırmamıza sağladığınız katkıya teşekkür ederek çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Saygılarımla  
Öğr.Gör. Tülay Üzümcü  
Kocaeli Üniversitesi  
Derbent Meslek Yüksekokulu  
Derbent-Kartepe/KOCAELİ  
Tel : (262) 353 43 71-74 Fax: 75

#### İşletme Hakkında Genel Bilgiler

İşletmenin Adı

Faaliyet Alanının Sınırları

Bölgesel

Ulusal

Uluslararası

Faaliyet Türleriniz

Otel

Seyahat Acentası

Ulaştırma İşletmeleri

Yiyecek&İçecek İşletmesi

Çalışan Sayısı

İşletmenin Kuruluş Yılı

İşletmenin Statüsü

1-2-3 Yıldızlı Otel

4 Yıldızlı Otel

5 Yıldızlı Otel

A Grubu Acenta

B Grubu Acenta

C Grubu Acenta

Diğer

İşletmenizin sahip olduğu kalite yönetim Sertifikası varsa belirtiniz.

#### Formu Dolduran Hakkında Bilgiler

Adı-Soyadı (Zorunlu Değil)

Unvanı-Statüsü

Üst Düzey Yönetici

Orta Düzey Yönetici

Alt Düzey Yönetici

Uzman

Çalışan

Yaşı

18-25 yaş

26-35 yaş

36-45 yaş

46-55 yaş

56 yaş ve üzeri

Cinsiyeti

Kadın

Erkek

Departmanı

Mutfak

Restoran&Bar

Kat Hizmetleri

Önbüro

Halkla İlişkiler

Banquet

Satış-Pazarlama

Teknik Servis

Seyahat Acentası

Diğer .....

Eğitim Durumu

İlköğretim

Lise

Önlisans

Lisans

Yüksek Lisans

Doktora

Toplam Çalışma Süresi

Bu İşyerinde Çalışma Süresi

**Aşağıdaki sorular işletmenizin dış kaynak kullanımı ile ilgilidir. İşletmenizin aşağıdaki yeteneklerdeki mevcut durumunu sektörünüzdeki rakipleri kıyaslayarak 1 ile 5 arasında değerlendiriniz. (1:Kesinlikle Katılmıyorum, 5:Kesinlikle Katılıyorum)**

	1	2	3	4	5
İşletmemizde tüm faaliyetler firma içinde yürütülmektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İşletmemiz, tüm faaliyetlerini kendisi yönlendirmemektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İşletmemizde tüm çalışanların uzun dönemli olarak istihdam edilmesi yönünde bir anlayış mevcut değildir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Aşağıdaki sorular işletmenizin esneklik düzeyi ile ilgilidir. İşletmenizin aşağıdaki yeteneklerdeki mevcut durumunu sektörünüzdeki rakipleri kıyaslayarak 1 ile 5 arasında değerlendiriniz. (1:Kesinlikle Katılmıyorum, 5:Kesinlikle Katılıyorum)**

	1	2	3	4	5
Bu işyerinde çalışanlar, kendi beceri ve yeteneklerini geliştirme yönünde sürekli çaba gösterir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu işyerinde çalışanlardan biri, ona verilen bir görevi yapmayı bilmiyorsa, bunun nasıl yapılacağını hızlı bir şekilde öğrenir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu işyerinde çalışanlar, işlerini yerine getirirken bir sorunla karşılaştıklarında, bu sorunun nedenlerini belirleme yönünde kendiliğinden çaba gösterirler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu işyerinde meydana gelen değişikliklerin çoğu bu işletmede çalışanlar tarafından önerilmiştir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu işyerinde çalışanlar, hakkında tam bir bilgiye sahip olmadıkları bir problemle karşılaşırsalar da, sorunların çözümünde aktif bir rol üstlenirler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu işyerinde çalışanlar, birbirlerinden bilgi alır ve bilgilerini paylaşırlar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu işyerinde çalışanlar, işletmenin farklı alanlarından gelen insanlarla fikir alışverişinde bulunurlar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu işyerinde çalışanlar, kendi iş sorumluluklarına ait olmasa bile, müşteriler, tedarikçiler, ortaklar vb. ortak çözümler geliştirirler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Aşağıdaki sorular işletmenizin işgörenlere sağladığı iş güvencesi ile ilgilidir. İşletmenizin aşağıdaki yeteneklerdeki mevcut durumunu sektörünüzdeki rakipleri kıyaslayarak 1 ile 5 arasında değerlendiriniz. (1:Kesinlikle Katılmıyorum, 5:Kesinlikle Katılıyorum)**

	1	2	3	4	5
Bu işyerinde çalışanların hemen hepsi, yakın gelecekte de mevcut pozisyonlarını koruyacaklardır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu işyerinde çalışanların hemen hepsi, uzun bir süre burada istihdam edilecektir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



	1	2	3	4	5
Bu işyerinde çalışanlar, işleri kaybetme korkusu yüzünden kaygılanmamaktadır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu işyerinde çalışanlar, işlerini kaybetme korkusu yüzünden üzülmemektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu işyerinde çalışanlar, kendi gelecekleri ve devamlılıkları yönünde rahatlıkla tahminde bulunabilmektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu işyerinde çalışanlar, kendi geleceklerine ve devamlılıklarına dair bir belirsizlik hissetmemektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu işyerinde çalışanlar, ciddi bir hata yapmadıkları sürece, işletmede kalıcı olduklarını düşünmektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu işyerinde çalışanların gelecekteki istihdam durumu hemen hemen garantidir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Aşağıdaki sorular işletmenizin rekabetçilik seviyesi ile ilgilidir. İşletmenizin aşağıdaki yeteneklerdeki mevcut durumunu sektörünüzdeki rakipleri kıyaslayarak 1 ile 5 arasında değerlendiriniz. (1:Kesinlikle Katılmıyorum, 5:Kesinlikle Katılıyorum)**

	1	2	3	4	5
Bu işletmede fiyat, bir rekabet aracı olarak kullanılmaktadır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu işletme, müşterilerine rakiplerinden daha düşük fiyatlar sunabilmektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu işletmede sunulan hizmetin kalitesi, bir rekabet aracı olarak kullanılmaktadır(havuz hijyeni, gıda ve personel hijyeni vb.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu işletme, müşterilerinin gözünde onlara güvenilir hizmet sunmaktadır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu işletme, müşterilerine yüksek kalitede hizmet sunmaktadır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu işletme, müşteri isteklerini zamanında karşılayacak şekilde hizmet sunmaktadır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu işletme, hizmet sunumunda güvenilir personel ve güvenilir ürünlerden faydalanmaktadır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu işletme, müşterilerine özelleştirilmiş hizmet paketleri sunmaktadır (otele has ürün ve hizmetler: örn. Spa hizmetleri).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu işletme, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için ürün ve hizmet sunumlarında değişiklikler ve farklılıklar yaratmaktadır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu işletme, "yeni" ve "farklı" özellikteki müşteri ihtiyaçlarına da hitap etmektedir (Üçüncü yaş turizmi, vejetaryenlere yönelik münüler, rehabilitasyon tesisleri, Spa hizmetleri vb.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
Bu işletme, yeni hizmet paketlerini (promosyonlar, markapon gibi indirimli paket turlar, vs.) pazara ilk tanıtılardan biridir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu işletme, yeni hizmet paket ve türlerini, rakip otel, mekan ve seyahat acentelerine nazaran daha önce pazara sürmektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu işletme, yeni hizmet paketlerini geliştirmede hızlı bir otel, mekan veya seyahat acentesi olarak görülmektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Aşağıdaki sorular işletmenizin performans düzeyi ile ilgilidir. İşletmenizin aşağıdaki yeteneklerdeki mevcut durumunu sektörünüzdeki rakipleri kıyaslayarak 1 ile 5 arasında değerlendiriniz. (1:Kesinlikle Katılmıyorum, 5:Kesinlikle Katılıyorum)**

<b>Rakiplerle karşılaştırdığımızda işletmemizin</b>	1	2	3	4	5
Toplam satışları yüksektir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pazar payı yüksektir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yatırımların geri dönüş oranı yüksektir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Genel karlılığı yüksektir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ürün ve hizmetlerinin kalitesi yüksektir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Müşteri memnuniyeti yüksektir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalışan tatmini yüksektir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalışan sayısı fazladır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pazara sürülen yeni ürün ve hizmetlerin sayısı yüksektir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## EK 2 : ÇALIŞAN ANKETİ

Bu anket formu, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilimdalı Yönetim&Organizasyon bölümünde doktora tezi olarak yürütülmekte olan “İş Esnekliği ve İş Güvenliği Kavramlarının Firma Rekabetçiliği ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri” isimli araştırmanın uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu çalışma **tamamen akademik bir amaca yönelik olup** gönderilecek cevaplar **kesinlikle gizli tutulacaktır**. Uygulamanın kapsadığı soruları cevaplandırmak, değerli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak, üniversite ve iş hayatı arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı ümit etmekteyiz. Araştırmamıza sağladığınız katkıya teşekkür ederek çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Saygılarımla  
Öğr.Gör. Tülay Üzümcü  
Kocaeli Üniversitesi  
Derbent Meslek Yüksekokulu  
Derbent-Kartepe/KOCAELİ  
Tel : (262) 353 43 71-74 Fax: 75

### İşletme Hakkında Genel Bilgiler

İşletmenin Adı

Faaliyet Alanının Sınırları

Bölgesel

Ulusal

Uluslararası

Faaliyet Türleriniz

Otel

Seyahat Acentası

Ulaştırma İşletmeleri

Yiyecek&İçecek

İşletmesi

Çalışan Sayısı

İşletmenin Kuruluş Yılı

İşletmenin Statüsü

1-2-3 Yıldızlı Otel

4 Yıldızlı Otel

5 Yıldızlı Otel

A Grubu Acenta

B Grubu Acenta

C Grubu Acenta

Diğer .....

İşletmenizin sahip olduğu kalite yönetim Sertifikası varsa belirtiniz.

### Formu Dolduran Hakkında Bilgiler

Adı-Soyadı (Zorunlu Değil)

Unvanı-Statüsü

Üst Düzey Yönetici

Orta Düzey Yönetici

Alt Düzey Yönetici

Uzman

Çalışan

Yaşı

18-25 yaş

26-35 yaş

36-45 yaş

46-55 yaş

56 yaş ve üzeri

Kadro Durumu

İşletme Kadrosu

Alt İşveren kadrosu

Organizasyon Şirketi Kadrosu (Extra

Çalışan)

Stajyer Öğrenci

Diğer .....

Cinsiyeti

Kadın

Erkek

Departmanı

Mutfak

Restoran&Bar

Kat Hizmetleri

Önbüro

Halkla İlişkiler

Banquet

Satış-Pazarlama

Teknik Servis

Seyahat Acentası (.....)

Diğer

Eğitim Durumu

İlköğretim

Lise

Önlisans

Lisans

Yüksek Lisans

Doktora

Toplam Çalışma Süresi

Bu İşyerinde Çalışma Süresi

**Aşağıdaki sorular işletmenizin dış kaynak kullanımı ile ilgilidir. İşletmenizin aşağıdaki yeteneklerdeki mevcut durumunu sektörünüzdeki rakipleri kıyaslayarak 1 ile 5 arasında değerlendiriniz. (1:Kesinlikle Katılmıyorum, 5:Kesinlikle Katılıyorum)**

	1	2	3	4	5
İşletmemizde tüm faaliyetler firma içinde yürütülmemektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İşletmemiz, tüm faaliyetlerini kendisi yönlendirmemektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İşletmemizde tüm çalışanların uzun dönemli olarak istihdam edilmesi yönünde bir anlayış mevcut değildir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Aşağıdaki sorular işletmenizin esneklik düzeyi ile ilgilidir. İşletmenizin aşağıdaki yeteneklerdeki mevcut durumunu sektörünüzdeki rakipleri kıyaslayarak 1 ile 5 arasında değerlendiriniz. (1:Kesinlikle Katılmıyorum, 5:Kesinlikle Katılıyorum)**

	1	2	3	4	5
Bu işyerinde çalışanlar, kendi beceri ve yeteneklerini geliştirme yönünde sürekli çaba gösterir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu işyerinde çalışanlardan biri, ona verilen bir görevi yapmayı bilmiyorsa, bunun nasıl yapılacağını hızlı bir şekilde öğrenir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu işyerinde çalışanlar, işlerini yerine getirirken bir sorunla karşılaştıklarında, bu sorunun nedenlerini belirleme yönünde kendiliğinden çaba gösterirler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu işyerinde meydana gelen değişikliklerin çoğu bu işletmede çalışanlar tarafından önerilmiştir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu işyerinde çalışanlar, hakkında tam bir bilgiye sahip olmadıkları bir problemle karşılaşırsalar da, sorunların çözümünde aktif bir rol üstlenirler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu işyerinde çalışanlar, birbirlerinden bilgi alır ve bilgilerini paylaşırlar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu işyerinde çalışanlar, işletmenin farklı alanlarından gelen insanlarla fikir alışverişinde bulunurlar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu işyerinde çalışanlar, kendi iş sorumluluklarına ait olmasa bile, müşteriler, tedarikçiler, ortaklar vb. ortak çözümler geliştirirler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Aşağıdaki sorular işletmenizin işgörenlere sağladığı iş güvencesi ile ilgilidir. İşletmenizin aşağıdaki yeteneklerdeki mevcut durumunu sektörünüzdeki rakipleri kıyaslayarak 1 ile 5 arasında değerlendiriniz. (1:Kesinlikle Katılmıyorum, 5:Kesinlikle Katılıyorum)**

	1	2	3	4	5
Bu işyerinde çalışanların hemen hepsi, yakın gelecekte de mevcut pozisyonlarını koruyacaklardır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu işyerinde çalışanların hemen hepsi, uzun bir süre burada istihdam edilecektir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu işyerinde çalışanlar, işleri kaybetme korkusu yüzünden kaygılanmamaktadır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu işyerinde çalışanlar, işlerini kaybetme korkusu yüzünden üzülmemektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu işyerinde çalışanlar, kendi gelecekleri ve devamlılıkları yönünde rahatlıkla tahminde bulunabilmektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu işyerinde çalışanlar, kendi geleceklerine ve devamlılıklarına dair bir belirsizlik hissetmemektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu işyerinde çalışanlar, ciddi bir hata yapmadıkları sürece, işletmede kalıcı olduklarını düşünmektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu işyerinde çalışanların gelecekteki istihdam durumu hemen hemen garantilidir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## EK 3: ÖZGEÇMİŞ

### TÜLAY POLAT ÜZÜMCÜ

#### Eğitim

2005-2012 İşletme Doktorası, Kocaeli Üniversitesi.  
1999-2001 Turizm Yüksek Lisansı, Anadolu Üniversitesi.  
1994-1998 Turizm ve Otel işletmeciliği Lisansı, Anadolu Üniversitesi.

#### Yabancı Dil

İngilizce: Orta seviye (KPDS: 50)

#### İş Denevimi

2001 -?, Öğretim Görevlisi, Kocaeli Üniversitesi, Türkiye  
2001-? Otel Müdürü, Kocaeli Üniversitesi Derbent Otel, Kocaeli.  
2001-1999 Öğretim Görevlisi Gaziosmanpaşa Üniversitesi.  
1998 (yaz) Cesars Hotel (5 Yıldız), Önbüro, Side- Antalya  
1997 (yaz) Asteria Deluxe Hotel (5 Yıldız), Önbüro, Side- Antalya.  
1997-1996 Kaya Otelcilik Grubu, Side Kaya Hotel 5 Yıldız),  
Önbüro, Side- Antalya.

#### Araştırma Alanları

Esnek Çalışma ve İş Güvencesi  
Turizm İşletmeciliği  
Otel İşletmeciliği  
Temizlik Hizmetleri İşletmeciliği  
Toplantı Yönetimi  
Temizlik Teknolojisi  
Mobbing  
Alternatif Turizm Türleri  
Turist Rehberliği

#### Kitap ve Kitap Bölümleri

*Temizlik Teknolojisi*, Editör: Prof.Dr. Meryem Akoğlan Kozak, Detay Yayıncılık, Mayıs 2011, Ankara.

*Toplantı Yönetimi*, AÖF Ders Kitabı bölüm yazarlığı “*Otellerde Toplantı Hizmetleri Bölümü*”, 2012.

## **Yayınlar**

Tülay POLAT ÜZÜMCÜ, Aysun ÇELİK, Ömür ALYAKUT. “Kartepe Yöresinin Kırsal Peyzajı ve Kırsal Turizm Olanaklarının Belirlenmesi” 23.Uluslararası Coğrafya Festivali, Saint-Die des Vosges/Fransa 11-14 Ekim 2012.

Nurullah GENÇ, Fatih KARCIOĞLU, Murat ESEN, Tülay POLAT ÜZÜMCÜ, “Turizm İşletmelerinde İşyerinde Psikolojik Şiddetin (Mobbing) Müşteri Memnuniyetine Olan Etkisi”, 16.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 16-18 Mayıs, Antalya, 2008.

Tülay POLAT ÜZÜMCÜ, Aysun ÇELİK “Kocaeli İli-Kartepe Yöresine Kırsal Yaşamdan Kırsal Turizme Geçiş” Halk Kültüründe Değişim Konulu ”Uluslararası Halk Bilim Kongresi, Turizm Bakanlığı-Kocaeli Üniversitesi, Motif Halk Oyunları Derneği Kongresi, Kocaeli, 2004.

Tülay POLAT ÜZÜMCÜ, Süheyla BAYRAKTAR. “Türkiye’de Turizm Otel İşletmeciliği Alanında Eğitim Veren Yükseköğretim Kuruluşlarındaki, Eğitimcilerin Turizm Mesleki Eğitiminin Etkisel Açından İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”3.Bilgi-Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir 2004.

Aysun ÇELİK, Tülay POLAT “Tokat’ın Kırsal Turizm Arz Potansiyelinin Değerlendirilmesi ve Saptanmasına Yönelik Bir Çalışma” 3.Ulusal Turizm Araştırmaları Sempozyumu, Dokuz Eylül Üniversitesi İzmir, 2002.

Tülay POLAT “Turizm Yatırım Projelerinin Değerlendirilmesi ve Kocaeli İli Örneği, Projelerinin Değerlendirilmesi ”Kocaeli-Sakarya İlleri Turizm Faaliyetlerinin Gayrimenkul Yatırım Ortaklık Sempozyumu, Derbent, Kocaeli 2002.

Tülay POLAT “Seyahat İşletmelerinde Profesyonel Turist Rehberinin Sorunları ve Çözüm Önerileri”1.Lisansüstü Turizm Öğrencileri Kongresi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Gökçeada MYO-Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, Gökçeada, 2002.

Tülay POLAT, “Seyahat İşletmelerinde Profesyonel Turist Rehberlerinin Sorunları ve Çözüm Önerileri Üzerine Bir Alan Araştırması”, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm Anabilim dalı, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2001.

## **WEB YAYINLAR**

Turist Rehberliğinin Sahip Olması Gereken Özellikler ve İşlevleri(2003-2007)

<http://www.tureb.org.tr/GenelBilgiler.asp?id=35>

Turist Rehberlerinin Tur Organizasyonu İçerisindeki Yeri(2003-2007)

<http://www.tureb.org.tr/GenelBilgiler.asp?id=34>

Turist Rehberliğinin Sahip Olması Gereken Özellikler ve İşlevleri(2003-2007)

<http://www.tureb.org.tr/GenelBilgiler.asp?id=35>

## **PROJE VE KURLAR**

Doğu Marmara Kalkınma Ajansı “*Proje Hazırlama Eğitimi*” 2012-Şubat

Tülay POLAT ÜZÜMCÜ, Ömür ALYAKUT Avrupa Birliği Erasmus Programı, Staff Mobility, “Turizm Günleri” Litvanya Eylül 2011.

Kartepe Belediyesi “*Kartepe Kitabı, Turizm Bölümü*” Prof.Dr.Derman KÜÇÜKALTAN İle Birlikte (2010).

## **VERİLEN DERSLER**

Turizm Rehberliği, Önbüro Hizmetleri Yönetimi, Otel İşletmelerinde Bilgisayar Otomasyon Sistemi-Sentez, Kat Hizmetleri Yönetimi, Temizlik Hizmetleri İşletmeciliği, Temizlik Uygulamaları 1-2-3, Temizlik Ürünlerinin Kullanımı ve Denetimi, Temizlik Teknolojisi 1-2,Catering İşletmeciliği, Bağımsız Restoran Bar Yönetimi, Otel İşletmelerinde Mobilya ve Oda Dizaynı, Servis-Bar hizmetleri, Seminer-Araştırma Yöntemleri, Turizm İşletmeciliği, Genel İletişim Teknikleri, Ziyafet ve İkram Yönetimi, Otel İşletmeciliği, Kongre ve Fuar Yönetimi, Önbüro İşlemleri, Turizm İşletmeciliği, Odalar Bölümü Yönetimi, Önbüro Yönetimi, Rekreasyon ve Animasyon ,Genel Turizm.

## **DİĞER GÖREVLER**

Anadolu Üniversitesi, Turizm Otel İşletmeciliği Y:O Yıllık Komitesi (1997-1998)

Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Turizm Tanıtma Kulübü A. Danışmanlığı (1999-2001)

Kocaeli Üniversitesi Derbent M.Y.O  
Staj Komisyonu Otel Staj Koordinatörü (2001-2012)