

# ESNEK ÇALIŞMANIN İŞGÜCÜ MALİYETLERİNE VE REKABET GÜCÜNE ETKİSİ: TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

---

Hakan ÇELENK\*  
Metin ATMACA\*\*

## ÖZET

*Türkiye'deki işletmelerde ve özellikle tekstil işletmelerinde işgücü maliyetlerinin çok yüksek ve işgücü verimliliğinin çok düşük olduğu görülmektedir. Bu durum, uluslararası pazarlarda bu işletmelerin rekabet gücünü azaltmaktadır. Bu nedenle gelişmiş ülkelerin deneyimlerinden yola çıkarak, işgücü maliyetlerinin düşük düzeyde tutulmasında ve rekabet gücünün yükseltilmesinde esnek çalışma biçimlerinin iyi bir çözüm olabileceği düşünülebilir. Bu amaçla, bu çalışmada Türkiye'de tekstil sektöründe bir alan araştırması yapılmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** *Esnek Çalışma, İşgücü Maliyeti, Rekabet Gücü*

---

\* Öğr. Gör. Dr., Marmara Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

\*\* Arş.Gör. Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi



# EFFECT OF FLEXIBLE WORKING ON LABOR COSTS AND COMPETITIVE POWER: APPLICATION ON TEXTILE INDUSTRY

---

Hakan ÇELENK\*

Metin ATMACA\*\*

## **ABSTRACT**

*Enterprises, especially textile enterprises, in Turkey shows that labor costs are very high and the labor productivity is very low. This situation causes the enterprises to lose the competitive power in international market. It may be considered that the flexible working types are a solution to decrease the labor costs and increase the competitive power. Because of this, it is necessary to benefit from the experiences of developed countries. With this aim, in this work, a field survey is done in textile sector in Turkey.*

**Key words:** *Flexible Working, Cost, Labor Cost, Competitive Power.*

---

\* Lect.PhD., Marmara University, Faculty of Economics and Administrative Sciences

\*\* Res.Asst.PhD., Çanakkale Onsekiz Mart University, Biga Faculty of Economics and Administrative Sciences



## 1. GİRİŞ

Esneklik olgusu incelendiğinde çok da yeni bir kavram olmadığı fark edilir. Hatta geçmişte uygulanmış ve bugün bile uygulanan ve esnek çalışma olarak kabul edilebilecek çalışma şekilleri mevcuttur. Esnekliğin, işçilerin, profesyonel çalışanların ve işverenlerin perspektifinden farklı tanımları yapılabilir. Ayrıca esnek çalışmayı gerektiren, işletme rekabet gücünü artırmak, teknolojik değişim, sektörel yapıdaki değişim, çalışma zamanı uygunluğu ve işsizlik gibi birçok nedenler sıralanabilir. İşte bu süreçte esneklik, esnekliği uyaran ve onu harekete geçiren, çevresel belirsizliklerle ve değişen koşullarla hızla baş edebilme refleksi olarak kendini gösterir.<sup>1</sup> Esneklik, hem istihdamdaki yapısal değişimleri açıklamak için analitik bir kavram hem de iş dünyasındaki pozitif ya da uyarıcı uzun dönemli değişimleri pek çok yönüyle gösteren teknik bir terim olarak kullanılır.<sup>2</sup>

## 2. ESNEK ÇALIŞMANIN TANIMI

Esnek çalışma, geleneksel çalışma modelleri dışındaki bütün çalışma uygulamalarını içeren geniş bir kavramdır.<sup>3</sup> Esnek çalışma, insanlar ve organizasyon kültürünün belirli bir amacına göre tahsis edilen teknoloji, süreçler ve politikaları kullanarak herhangi bir yer ve herhangi bir zamanda çalışmak için insanlara imkan ve kapasite sağlayarak meydana getirilen çalışma şeklidir.<sup>4</sup> Esneklik ise, işletmenin ve çalışanların değişen iş çevresine en etkin biçimde uyum sağlama yeteneğidir.<sup>5</sup> Esneklik farklı açılardan farklı şekillerde tanımlanabilir<sup>6</sup>:

- Personel seviyesindeki çalışan açısından, aile yaşamı, çocuk bakım sorumluluğu ve daha fazla boş zaman gibi yaşam tarzlarının bu yönlerine uygun düzenlenen çalışma şeklidir.
- Profesyonel seviyedeki çalışan açısından, onların görev ve mesleki amaçlarına uygun yönlerde çalışma taleplerine izin veren çalışma şeklidir.
- İşverenler açısından ise değişen talep ya da değişen müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için organize edilmiş emek kaynaklarıdır.

Uluslar arası Çalışma Örgütü (International Labour Organization-ILO)'nün yaptığı tanıma göre (işgücü açısından) esneklik, belirli bir işgücü

---

<sup>1</sup> Corinne M. Karuppan “Strategies to Foster Labor Flexibility”, **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol: 53, No: 6, 2004, s.533.

<sup>2</sup> Goulding Anne ve Evelyn Kerslake, “Flexible Working in UK Library and Information Services: Current Practice and Concern” **Journal of Librarianship and Information Science**, Vol: 28, No: 4, (December 1996) s. 203.

<sup>3</sup> Selby C., F.Wilson, W.Korte, J.Millard, W.Carter, **Flexible Working Handbook**, Draft 1.0, 2001, s. 3.

<sup>4</sup> BT, “Flexible Working”, **British Telecommunicators (BT)**, London: 2004, [www.bt.com/consulting](http://www.bt.com/consulting)

<sup>5</sup> MESS, **Çalışma Sürelerinde Esneklik**, İstanbul: MESS Yayın No:378, 2002, s.10.

<sup>6</sup> Selby C., F.Wilson, W.Korte, J.Millard, W.Carter, **A.g.e.**, s. 3.

piyasaının ekonomik, sosyal ve teknolojik koşullara adapte olma kapasitesiyle ilgili katılığını ya da esnekliğini gösterir. İşgücünün koşullara uyum sağlama kapasitesi, kurumsal düzenlemeler, sosyal politikalar, yasalar, hükümet faaliyetleri, sendikal faaliyetler ve endüstriyel ilişkiler sistemi içerisinde belirlenir.<sup>7</sup>

### 3. ESNEK ÇALIŞMA ŞEKİLLERİ

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

**Part-Time Çalışma:** Part-time çalışmanın ilk uygulanması düşük nitelikli işlerde gerçekleşirken, günümüzde, daha teknik, uzmanlık gerektiren ve yönetim işlerinde part-time çalışma uygulanmaktadır.<sup>8</sup> Part-time çalışma, işin ve çalışanın gereksinimlerine göre belirlenmektedir.<sup>9</sup> Bu çalışma şeklinde, çalışma saatleri normalden daha az olmakta ve düzenli bir ücret imkanı sunulmaktadır.<sup>10</sup>

**Tele-Çalışma (Teleworking):** Esnek çalışmanın ana ilkesini ifade etmek gerekirse, çalışma yapmanıza karşılık bu çalışma için bir yere gitmek zorunda olmadığınız çalışmayı ifade eder. Ünlü futurist, Alvin Toffler’ın da işaret ettiği gibi “çalışmanın ofisler yada fabrikalarda gerçekleşmesine gerek kalmayacaktır. Çalışma herhangi bir yerde ve herhangi bir zamanda gerçekleşebilecektir”. Hatta bu noktada Bill Gates 2050 yılına kadar çalışan nüfusun % 50’sinin evde meydana getirdiği çalışma yerlerinden çalışmalarını yürüteceklerini iddia etmektedir.<sup>11</sup>

Bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişme esnek çalışmanın yeni bir türü olarak tele çalışmanın önemini 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 olup, işçinin işyerine bağımlılığını ve işveren denetimini çok azaltan bir çalışma şeklidir.<sup>12</sup>

**Evde Çalışma (Home-Working):** Tarihi geçmişi çok eski olan evde çalışmayla ilgili pek çok tanım yapılmış olup bu tanımlar içinde en yaygın kullanılan ve pek çok tanımı içeren, ILO’nun yapmış olduğu tanımdır. ILO evde çalışmayı, ev işçisi olarak nitelendirilen kişi tarafından yapılan işverenin işyeri dışında işçinin evinde ya da onun seçeceği herhangi bir yerde çalışmanın gerçekleştiği ve gerekli

<sup>7</sup> Andrés E. Marinakis, “Wage Policy in High Inflation Countries the Role of Indexation in Latin America During the 1980s” *Journal of Economic Studies*, Vol: 24 N: 6, 1997, s.357.

<sup>8</sup> M. Alverson, “Part-time Professionals Earn Full-Time Satisfaction”, *Women in Business*, Vol: 50, Issue: 2. (March 1998), s.32.

<sup>9</sup> TTIP, “Flexible Working Options”, *Trinidad & Tobago Innovative Parenting Support (TTIP)*, (September 2006) <http://www.Flexible Working Options.htm> (14/10/2006).

<sup>10</sup> L. Arne Kalleberg, “Non Standart Employment Relation: Part-time, Temporary and Contract Work”, *Annu. Rev. Sociol.*, Vol:26, 2000, s.343.

<sup>11</sup> E. Robert Morgan, “Teleworking: An Assesment of The Benefits and Challenges”, *European Business Review*, Vol: 16, No:4; ISSN 0955-534X, 2004, s.344-346.

<sup>12</sup> Michael Collins, “The (not so simple) Case for Teleworking: A Study at Lloyd’s of London” *New Technology, Work and Employment*, Vol 20:2, ISSN: 0268-1072, 2005, s.115.

araç-gereçlerin ve diğer gerekli girdilerin işveren tarafından sağlandığı, işveren tarafında belirtilmiş olan hizmet veya üretimin yapıldığı çalışma şeklidir. Bu çalışma şeklinde işverenin denetimi söz konusu olmamakta ve çalışma sözleşme kapsamında gerçekleşmektedir.<sup>13</sup>

**İş Paylaşımı (Jobsharing):** İş paylaşımı, tam gün süreli bir işin iki part-time çalışan arasında paylaşılarak gerçekleştirilmesidir. İş paylaşımı, part-time çalışmanın özel bir şeklidir. İş, çalışanların ve işverenlerin koşullarına uygun pek çok yönlerden paylaşılabilir. Örneğin, biri sabah-öğlen arası çalışırken, diğeri öğleden sonra çalışabilir yada her biri bir haftada 2.5 gün çalışabilir. Bazen işi paylaşanlar çalıştıkları dönemi değiştirerek birbirlerine devredebilirler.<sup>14</sup> Taraflar arasında iş ve çalışma süresi bölündüğü gibi, alınan ücret, ikramiyeler, emeklilik maaşı, izinler, sorumluluklar, sosyal yardımlar ve yan ödemelerde paylaşılmaktadır.

**Çağrı Üzerine Çalışma (On Call Work):** Diğer esnek çalışma şekillerinden biri olan çağrı üzerine çalışma, kısmi süreli çalışmanın özel bir şeklidir. Almanya’da “kapasiteye bağlı değişken iş süresi (kapovaz)” olarak adlandırılmaktadır. Bu yöntemin bir sonucu olarak üretim ve personel planlaması yapılabilmekte, işçilerin geleneksel tam gün çalışma veya işin yan yana veya arka arkaya yarım gün çalışma ile bölünmesi yerine, talebin az olduğu dönemlerde yalnızca iş sürelerinin azaltılması yada sadece talebin arttığı dönemlerde çağrı üzerine çalışma olanaklı hale gelmektedir.<sup>15</sup>

**Sıkıştırılmış Çalışma Haftası (Comperessed Workweeks):** Sıkıştırılmış çalışma haftası ve esnek çalışma programları bütün dünyada genişleyen bir trend izlemektedir. Bu trend değişen sosyal değerler, demografik trendler ve ekonomik faktörlerin bir sonucu olarak görülmektedir.<sup>16</sup>

Bu çalışma şeklinde, çalışma zamanındaki sıkıştırma, haftalık çalışma saatlerinde değişme olmadan, haftalık çalışma günlerinde gerçekleşen azalmayla meydana gelir<sup>17</sup> ve geleneksel haftalık çalışma süresi olan 5-6 işgününün, 3-4 işgünü gibi daha az sayıda işgününe sıkıştırılması suretiyle gerçekleştirilmektedir.<sup>18</sup>

---

<sup>13</sup> ILO, **Home Work Convention**, ILO Convention C 177, 1996, <http://www.ilo.org/ilolex/english/convdisp1.htm>.

<sup>14</sup> DTI, **Employment Matters**, www. 15.01.2007 flex rapor\ DTI - Part-time workers\_ The law and best practice - a detailed guide for employers and part-timers.htm.

<sup>15</sup> Öner Eyrenci, “İşin Düzenlenmesinde Değişim ve Esneklik Gerekliği”, **Tühis İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, Cilt:16-17, Sayı:6-1, (Mayıs-Ağustos 2001), s. 166.

<sup>16</sup> Alfares K. Hesham, “Compressed Workweek Scheduling with Days-off Consecudivity, Weekend-off Frequency, and Work Stretch Constrains”, **Systems Engineering Department King Fahd University of Petroleum & Minerals**, Vol:44, No:3, (Ağust 2006), s. 175.

<sup>17</sup> Blyton Paul, **The Development of Annual Working Hours In Theunited Kingdom**, Geneva: International Labour Office, ISBN:92-2-109956-3, 1995 s. 21.

<sup>18</sup> Seyyar Ali, “ F. Almanya’da Esnek Çalışma Hayatı”, **MESS Mercek**, Sayı: 12, Yıl: 3, (Ekim 1998), s. 53.

#### 4. ESNEK ÇALIŞMANIN MALİYET VE REKABET GÜCÜ İLE İLİŞKİSİ

Esnek çalışma, potansiyel olarak verimi artırmakta ve çalışma maliyetlerini azaltmaktadır.<sup>19</sup> İşe geç gelme ve devamsızlık firmalar için önemli bir sorundur. Bu durum firmalarda vakit ve enerji kaybına neden olurken verimliliği de azaltmaktadır. Bunun neticesinde aksayan işler için mesai yapmak zorunluluğu ortaya çıkmaktadır.<sup>20</sup>

Esnek çalışmayla fazla çalışma önemli ölçüde azalmaktadır. 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 da işçiler farklı zamanlarda işe gelip işten ayrıldıkları için işyerinde işçilerin buldukları süreler daha uzun olmaktadır. Yapılan araştırmalar esnek çalışma uygulamasıyla fazla mesai azalmasının önemli ölçüde gerçekleştiğini göstermektedir. Örneğin esnek çalışma sisteminde, Avrupa'da part-time çalışan polislere, haftada 40 saat ve bir günde 8 saatin üzerinde çalışıncaya kadar fazla mesai ödenmemektedir Bu Avrupa mahkemelerinde çıkan kararlara da uygun bir durumdur. Dolayısıyla fazla mesainin azalması işletmeler için maliyet avantajı sağlamaktadır.<sup>21</sup>

Esnek çalışma 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.<sup>22</sup> Amaç talebin olmadığı ya da çok düştüğü zamanlarda faaliyetlerin en düşük seviyeye ayarlanabilmesi ve gerektiğinde de uygun kapasiteye ulaşılmasıdır. Diğer bir deyişle talep dalgalanmalarının gerektirdiği uygun kapasiteyi izleyebilmektir.<sup>23</sup>

Esnek çalışma, işletmenin daha uzun süre açık kalmasına ve makinelerin daha fazla kullanılmasına imkan sağlamaktadır.<sup>24</sup> Bu durum işletmelerden faydalanma ve işçilerin çalışma sürelerini artırmaktadır. Bu sayede çok pahalı olan üretim araçlarının kullanılma süresi artmakta, üretim tesislerinin tam kapasiteyle kullanılması sağlanmaktadır. Mevcut duran varlıkların 8-10 saat değil de 15-20 saat gibi daha uzun süreyle verimli bir şekilde kullanılmasıyla, işletmenin maliyetleri azalmaktadır. Bu sayede işletmenin verimlilik ve rekabet gücü artmaktadır.

Esnek çalışma, işletmelerdeki işgücü devrinin de azalmasına neden olmaktadır. Esnek çalışma uygulayan işyerlerinde çalışma şartları daha cazip

<sup>19</sup> C. Peter Humphreys, Sile Fleming and Orla O'donnell, **Balancing of Work and Family Life**, Dublin: Institute of Administration, 2000, s. 83

<sup>20</sup> Arif Yavuz, **Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi**, İstanbul: Filiz Kitabevi, 1995, s. 26.

<sup>21</sup> Yasmine Baladi ve Rachel Tuffin, **Flexible Working Practices in the Police Service**, London: Home Office Police Research Series Paper 147, November 2001, s.35.

<sup>22</sup> Van Der Voordt ve J M Theo, "Productivity and Employee Satisfaction Inflexible Workplaces", **Journal of Corporate Real Estate**, Vol:6, No:2 (Apr 2004), s.134.

<sup>23</sup> M. Rodriguez, "Flexible Working Patterns Using Annualised Hours", **Work Study**, Vol: 52, No: 3, 2003, s. 146.

<sup>24</sup> Doğan Selen ve Türk Murat, "Esnek Çalışma Saatlerine Geçişin İşletme ve Çalışanların Verimliliği Üzerine Etkileri" **Verimlilik Dergisi**, Sayı:1997/2, 1997, s.121.



olduğundan, burada çalışan işçiler bu işlerinden ayrılmayı pek düşünmemektedirler. Bu sayede işten ayrılmalar ve işgücü devri azalmakta, işgücü devrinin sonucunda ortaya çıkan verim kayıpları da ortadan kalkmaktadır.<sup>25</sup> Esnek çalışma, çalışanların verimini artırmakta, sorumluluk ve motivasyonlarını yükseltmektedir. Bu süreç, hizmet kalitesini artırmakta ve bu pozitif unsurların ters işlemesi durumunda ortaya çıkacak stresi ve gerginliği de ortadan kaldırmaktadır. Dolayısıyla çalışanlar mutlu, işlerinden hoşnut ve sağlıklı bir düşünce yapısıyla işlerine gelme isteği duymaktadırlar. Gerçekleşen bu olumlu durum neticesinde işletme, çalışma şartları açısından talep edilir konuma gelmektedir.<sup>26</sup>

Dünyada rekabet gücünü artırma ve maliyetleri azaltma ihtiyacı gibi yaşanan ekonomik baskılar, esnek çalışma politikalarının tanınmasında ve kullanılmasında önemli etkenlerdir.<sup>27</sup> Esnek çalışma şekillerinden olan Telework uygulaması ile IBM'in gayrimenkul ihtiyacı 22 milyon m<sup>2</sup> azalmış ve işletme yıllık 50 milyon dolar tasarruf etmiştir. Aynı şekilde AT&T, işçilerini tam zamanlı uzakta çalıştırarak gayrimenkul maliyetlerinde yılda 25 milyon dolar tasarruf sağlamıştır. Ayrıca gelişmiş bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin kullanılması sürecinde uzaktan çalışanların merkez ofis, iş arkadaşları ve müşteriyle olan bağlantılarında telekonferans yöntemleri kullanılarak, seyahat maliyetlerinde tasarruf sağlanmakta ve güvenlik sorunları da büyük ölçüde halledilmektedir. Bu çalışma uygulamasıyla AT&T'nin sponsorluğunu yaptığı bir araştırmada Fortune 1000 işletmelerinin yöneticilerinin % 58'i işçi verimliliğinin arttığını belirtmişlerdir. Bu sistemde çalışanların verimliliği standart çalışmaya göre % 15-20 yüksek gerçekleşmesiyle birlikte işçilerin rapor alma oranları % 33 azalmıştır.<sup>28</sup>

## 5. İSTANBUL'DA TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BEŞ VE BEŞ'İN ÜZERİNDE ŞUBESİ OLAN İŞLETMELERE YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI

### 5.1. Metodoloji

#### 5.1.1. Araştırmanın Konusu

Araştırmanın konusu, genelde, esnek çalışma olgusunun işletmeler üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Özelde ise Türkiye'nin İstanbul şehrinde tekstil sektöründe beş ve beş'in üzerinde şubesi bulunan işletmelerin işgücü maliyetlerine bakışının ortaya konmasıdır. Ayrıca esnek çalışmanın işgücü maliyetleri açısından

---

<sup>25</sup> Arif Yavuz, A.g.e., s. 29.

<sup>26</sup> Gill Maxwell ve diğerleri, "The Incidence and Impact of Flexible Working Arrangements in Smaller Businesses" *Employee Relations*, Vol: 29 No: 2, 2007, s.152.

<sup>27</sup> Nancy Papalexandris ve Robin Kramar, "Flexible Working Patterns: Towards Reconciliation of Family and Work", *Employee Relations*, Vol: 19, No: 6, 1997, s.586.

<sup>28</sup> Ferit Ölçer, Telework: 21. Yüzyılın Yeni Çalışma Biçimi", *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, Cilt:6, Yıl:11, Sayı:22, (Haziran 2004), s. 148-149.

etkili bir çözüm olup olmayacağı ve esnek çalışma sürecinin bu sektörde yoğunlaşan rekabete karşı etkili bir yöntem olup olmayacağına irdelenmesidir.

### 5.1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Dünya ekonomisinde yaşanan hızlı değişim ve ortaya çıkan rekabet koşulları, her kesimi yeni ve yaratıcı çözümlere zorlamaktadır. Bütün ekonomileri etkileyen bu süreç, yatırımı, verimliliği, üretkenliği ve istihdamı arttıran, sanayileşmeyi, kalkınmayı ve rekabet edebilirliği geliştiren bir yapısal değişimi gerekli kılmaktadır. Bu yapısal değişim işin ve iş organizasyonunun yeniden yapılanmasına neden olurken, beraberinde esneklik arayışlarıyla standart dışı istihdam biçimlerini de yaygınlaştırmaktadır.

Tekstil sektörü bu açıdan incelemeye değer bir alan olarak kendini göstermektedir. Türkiye ekonomisi açısından tekstil sektörü büyük önem taşımaktadır. Bu noktada tekstil ülkemiz sanayinin lokomotif konumundadır. Bütün dünyada küreselleşmeyle birlikte değişimin ve gelişmenin oldukça hızlandığı ve bu değişim ve gelişime ayak uydurmanın, rekabetin temel şartı olduğu göz önüne alınırsa, tekstil sektörü açısından esnek çalışmanın önemi daha iyi anlaşılacaktır. Dolayısıyla ülkemizde işgücü maliyetlerinin çok yüksek olması ve özellikle bu maliyetler içinde yer alan ücretler üzerinden alınan vergilerin (% 47) çok yüksek olması tekstil sektörü açısından esnek çalışmanın önemini daha da artırmaktadır.

### 5.1.4. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

İstanbul'da İTO'ya kayıtlı 12.750 tekstil işletmesi içinde beş ve beşin üzerinde şubesi olan işletmeler bu konu için seçilmiş ve bu sınırlar içinde kalmıştır. Anketi cevaplayanlarda işveren/işletme sahibi yada üst düzey yönetici olma şartı aranmıştır. Anket bu sınırlar içinde kalan işletmelerde, işveren/işletme sahibi ya da üst düzey yöneticilere uygulanmıştır.

### 5.1.5. Araştırmanın Yöntemi

Bu ampirik çalışma için veri toplamada, anket tekniği kullanılmıştır. Bu süreçte, anket formu hazırlanırken, konunun ana başlıkları: İşgücü maliyetlerine ilişkin bilgiler, esnek çalışmaya ilişkin bilgiler, esnek çalışma ve işgücü maliyetleri ilişkisi, esnek çalışma ve rekabet ilişkisi, olarak tespit edilmiştir. Çalışmada Likert Ölçekli sorular kullanılmıştır. Uygulamanın temelinin bu Likert Ölçekli sorular oluşturmaktadır.

### 5.1.6. Araştırmanın Hedef Kitle

Araştırma İstanbul'un geneline yayılmış olan tekstil sektöründe faaliyet gösteren beş ve beşin üzerinde şubesi olan işletmeler belirlenmiştir. Bu işletmelerin seçiminde etkili olan faktörler, bu sektörde istihdamın yüksek olması, çalışma saatlerinin çok değişken olması, part-time, eve iş verme, çağrı üzerine çalışma, fason üretim gibi esnek çalışma şekillerinin sıklıkla uygulanmasıdır. Bunlardan yalnızca 120'si beş ve beşin üzerinde şubesi olan işletmelerdir. Bu yüzden 120 işletme hedeflenmiştir.

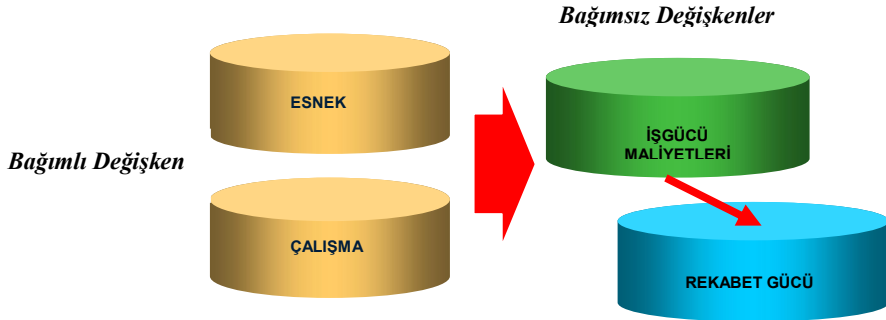
### 5.1.7. Anket Uygulaması ve Analizi

Anketin % 95'i bizzat hazırlayıcı tarafından uygulanmış ve görüşmelerin küçük bir kısmı da internet yoluyla yapılmıştır. Toplamda 82 işletmeyle anket yapılabilmektedir. Bilgilerin tasnif edilmesinde ve dökümünün elde edilmesinde SPSS for Windows istatistik programının 11.0 versiyonu kullanılmıştır. Ankette kullanılan soruların birçoğunun kapalı uçlu olması elde edilen verilerin elektronik ortama aktarılmasında çok kolaylık sağlamıştır. Bu da daha hızlı ve daha doğru değerlendirmenin ortaya çıkmasında etkili olmuştur.

### 5.1.8. Araştırmanın Modeli

Teorik çerçevenin oluşturulması esnasında yapılan literatür araştırması sonucu elde edilen bilgiler doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli Şekil 1'de sunulmuştur. Modelde esnek çalışma ile işgücü maliyetlerinin ilişkisi, bu ilişkinin rekabet gücüne olan katkısı ve esnek çalışmanın rekabet gücüne doğrudan etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Modelde gösterilen değişkenler arasındaki ilişki, analiz sonuçları bölümünde istatistiksel testler aracılığı ile sınanarak değerlendirilmiştir.

Şekil 1: Araştırmanın Modeli



### 5.2. Araştırmaya Yönelik Güvenilirlik Analizi ve Kullanılan Analiz Teknikleri

Güvenilirlik analizi sonucu 0,70 olarak hesaplanmış olup oldukça yüksek bir değer olarak değerlendirilebilir. Çalışmanın ana değişkenleri ile ilgili olarak, bir dizi güvenilirlik testi yapılmıştır.

$0.60 \leq \alpha < 0.80$  ölçek oldukça güvenilirdir.

Analizler sonucunda, değişkenlere ait güvenilirlik katsayıları (alfa) yeterli ölçüde bulunmuştur. Araştırmanın hipotezinin değerlendirilmesinde regresyon analizinden faydalanılmıştır.

### 5.3. Araştırma Hipotezinin Test Edilmesi ve Yorumlanması

Araştırmanın hipotezi ( $H_1$ : *Esnek çalışma işgücü maliyetlerini düşürmekte ve rekabet gücünü artırmaktadır.*) analiz edilmiş, aşağıda yer alan modeller çerçevesinde sonuçlar açıklanmaya çalışılmıştır.

**Tablo 1:** Esnek çalışmanın işgücü maliyetlerini düşürüp düşürmediğine yönelik regresyon analiziyle, **Tablo 2:** Esnek çalışmanın rekabet açısından önemli bir kriter olup olmadığına yönelik regresyon analiziyle, **Tablo 3:** Esnek çalışmanın sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayıp sağlamadığına yönelik regresyon analiziyle, **Tablo 4:** Esnek çalışmanın işletmelerin ihracatını ne yönde etkilediğine yönelik regresyon analiziyle elde edilen sonuçlar doğrultusunda her bir bağımsız değişkenin (X) bağımlı değişkenler (Y) üzerindeki etkisi değerlendirilmiştir.

#### 5.3.1. Esnek Çalışmanın İşgücü Maliyetlerine Etkisine Yönelik Modelin Analizi

(Y1) İşgücü maliyetlerini azaltması bağımlı değişkeni üzerinde, (X1) Esnek çalışmayla değişen piyasa şartlarına hızla uyum sağlaması ;(X2) Esnek çalışmayla ücret üzerinden alınan vergilerin azalması veya vergiden kaçınmanın sağlanabilmesi;(X3) Esnek çalışmayla işin yoğun olduğu dönemlerde işgücü eksikliği ile ortaya çıkan aksamaların önüne geçilmesi; (X4) Esnek çalışmayla işin yoğun olmadığı zamanlarda gereksiz ücret ödenmesinin ortadan kalkması; (X5) Esnek çalışmayla yüksek maliyet avantajı sağlanması; (X6) Esnek çalışmanın iş devamsızlığı azaltması; (X7) Esnek çalışmanın işgücü devriyle oluşan iş kaybını ortadan kaldırması; (X8) Esnek çalışmanın işgücü devriyle ortaya çıkan eğitim maliyetlerini ortadan kaldırması; (X9) Esnek çalışmayla işgücü devriyle oluşan kalite kayıplarının önlenmesi; ( X10) Esnek çalışmayla iş verimiyle ortaya çıkan maliyet avantajları elde edilmesi; (X11) Esnek çalışmayla kaynak kullanımında etkinlik sağlaması, bağımsız değişkenlerinin etkisi ölçülmeye çalışılmıştır.

**Tablo 1: Esnek Çalışmanın İşgücü Maliyetlerini Düşürmesine Yönelik Regresyon Analizi**

<b>Bağımlı Değişken : (Y<sub>1</sub>) İşgücü maliyetlerini azaltması</b>				
	<b>Beta Katsayılar</b>	<b>Standart Hata</b>	<b>t değeri</b>	<b>p değeri (sig.)</b>
X <sub>1</sub>	0,647	0,178	3,636	0,001
X <sub>2</sub>	0,216	0,102	2,125	0,042
X <sub>3</sub>	0,256	0,148	1,731	0,093
X <sub>4</sub>	-0,319	0,150	-2,123	0,042
X <sub>5</sub>	0,312	0,088	3,568	0,001
X <sub>6</sub>	-0,302	0,121	-2,506	0,018
X <sub>7</sub>	0,506	0,162	3,128	0,004
X <sub>8</sub>	0,527	0,125	4,223	0,000
X <sub>9</sub>	-0,536	0,147	-3,655	0,001
X <sub>10</sub>	-0,456	0,118	-3,851	0,001
X <sub>11</sub>	-0,545	0,224	-2,428	0,021
<b>R=0,841; R<sup>2</sup>=0,707; F değeri=6,790; p değeri=0,000 (0 ≤ p ≤ 0,1)</b>				

Tabloya bakıldığında her bir ( $X_1, X_2, X_3, X_5, X_7$  ve  $X_8$ ) bağımsız değişkenler ile ( $Y_1$ ) bağımlı değişkeni “işgücü maliyetlerinin azaltması” arasındaki regresif ilişki anlamlılık seviyesinde oldukça güçlü ve pozitif yönde bulunmuştur. Bu sonuç tabloda p değerlerine (sig) bakıldığında bu değerlerin 0,10’ın altında olduğu görülmektedir. Diğer bir değişle esnek çalışmayla bağımsız değişkenlerde meydana gelen belli oranlardaki artış, beraberinde işgücü maliyetlerinin azaltması bağımlı değişkeni üzerinde de belli oranda artışa neden olmaktadır. Bu nedenle bu bağımsız değişkenlerin işgücü maliyetlerini azaltmada belirleyici olduğunu göstermektedir. Bunun yanı sıra ( $X_4, X_6, X_9, X_{10}$  ve  $X_{11}$ ) bağımsız değişkenleri ile ( $Y_1$ ) bağımlı değişkeni “işgücü maliyetlerinin azaltması” arasındaki regresif (sebepl sonuç ) ilişki güçlü anlamlılık seviyesinde ve negatif yönde bulunmuştur. Bu durum, bu bağımsız değişkenlerin işgücü maliyetlerini azaltmada belirleyici olmadığını göstermektedir.

Sonuç olarak esnek çalışmanın, işgücü maliyetlerini (belirli oranda ters yönlü ilişkiye rağmen) azalttığı sonucuna varılmıştır.

### 5.3.2. Esnek Çalışmanın Rekabet Açısından Önemli Bir Kriter Olmasına Yönelik Regresyon Analizi

Esnek çalışma rekabet açısından önemli bir kriterdir ( $Y_2$ ) bağımlı değişkeni üzerinde, ( $X_{12}$ ) Esnek çalışmanın işgücü bulmayı kolaylaştırması; ( $X_{13}$ ) Esnek çalışmanın iş yoğunluğunun az olduğu dönemlerde ortaya çıkan ücret dışı personel harcamalarının da ortadan kaldırması; ( $X_{14}$ ) Esnek çalışmanın işgücü devriyle ortaya çıkan verimlilik kaybını önlemesi; ( $X_{15}$ ) Esnek çalışmanın işgücü performansında artış sağlaması; ( $X_5$ ) Esnek çalışmanın yüksek maliyet avantajı sağlaması; ( $X_{16}$ ) Esnek çalışmanın kalite ve fiyat avantajını birlikte sağlaması; ( $X_{17}$ ) Esnek çalışmayla müşteri gereksinimlerine ve beklentilerine hızla cevap verme; ( $X_{18}$ ) Esnek çalışmayla talebe hızla cevap verebilme; ( $X_{19}$ ) Esnek çalışmanın yüksek müşteri memnuniyeti sağlaması; ( $X_{20}$ ) Esnek çalışmanın kapasite kullanımını artırması, bağımsız değişkenlerinin etkisi ölçülmeye çalışılmıştır.

**Tablo 2: Esnek Çalışmanın Rekabet Açısından Önemli Bir Kriter Olup Olmadığına Yönelik Regresyon Analizi**

<b>Bağımlı Değişken:</b> ( $Y_2$ ) Esnek çalışma rekabet açısından önemli bir kriterdir.				
	<b>Beta Katsayılar</b>	<b>Standart Hata</b>	<b>t değeri</b>	<b>p değeri (sig.)</b>
$X_{12}$	0,136	0,038	3,550	0,001
$X_{13}$	0,138	0,080	1,730	0,095
$X_{14}$	-0,124	0,062	-1,999	0,055
$X_{15}$	-0,139	0,044	-3,192	0,003
$X_5$	0,137	0,033	4,163	0,000
$X_{16}$	9,964E-02 (0,09964)	0,047	2,136	0,042
$X_{17}$	-0,211	0,078	-2,705	0,011
$X_{18}$	0,173	0,085	2,029	0,052
$X_{19}$	-0,120	0,067	-1,785	0,085
$X_{20}$	0,165	0,041	4,037	0,000

**R=0,862; R<sup>2</sup>=0,744; F değeri=8,126; p değeri=0,000 (0 ≤ p ≤ 0,1)**

Tabloya bakıldığında her bir ( $X_{12}$ ,  $X_{13}$ ,  $X_5$ ,  $X_{16}$ ,  $X_{18}$  ve  $X_{20}$ ) *bağımsız değişkenler ile* ( $Y_2$ ) bağımlı değişkeni “esnek çalışma rekabet açısından önemli bir kriterdir” arasındaki regresif ilişki anlamlılık seviyesinde oldukça güçlü ve pozitif yönde bulunmuştur. Bu sonuç tabloda p değerlerine (sig) bakıldığında bu değerlerin 0,10’un altında olduğu görülmektedir. Yani esnek çalışmayla bağımsız değişkenlerde meydana gelen belli oranlardaki artış, beraberinde esnek çalışma rekabet açısından önemli bir kriterdir bağımlı değişkeni üzerinde belli oranda artışa neden olmaktadır. Bu bağımsız değişkenlerin esnek çalışmanın rekabet açısından önemli bir kriter olmasında belirleyici olduğunu göstermektedir. Bunun yanı sıra ( $X_{14}$ ,  $X_{15}$ ,  $X_{17}$  ve  $X_{19}$ ) bağımsız değişkenleri ile ( $Y_2$ ) bağımlı değişkeni “esnek çalışma rekabet açısından önemli bir kriterdir” arasındaki regresif (sebeup sonuç ) ilişki güçlü anlamlılık seviyesinde ve negatif yönde bulunmuştur. Bu bağımsız değişkenlerde meydana gelecek belli oranlardaki artışın, esnek çalışma rekabet açısından önemli bir kriterdir bağımlı değişkeni üzerinde belli oranda azalışa neden olmaktadır. Bu nedenle bu bağımsız değişkenlerin esnek çalışma rekabet açısından önemli bir kriter olmasında belirleyici olmadığını göstermektedir.

Sonuç olarak esnek çalışmanın rekabet açısından önemli bir kriter olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

### **5.3.3. Esnek Çalışmanın, Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Sağlamasına Yönelik Regresyon Analizi**

Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması ( $Y_3$ ) bağımlı değişkeni üzerinde, ( $X_{10}$ ) Esnek çalışma sonucu iş verimiyle ortaya çıkan maliyet avantajları elde edilmesi; ( $X_6$ ) Esnek çalışma işe devamsızlığı azaltması; ( $X_{21}$ ) Esnek çalışmanın işe alım maliyetlerini minimum düzeye indirmesi; ( $X_{22}$ ) Esnek çalışmayla işe alım esnasında ortaya çıkan iş kazaları ve kaynak israfının önüne geçilmesi; ( $X_{15}$ ) Esnek çalışmanın işgücü performansın da artış sağlanması; ( $X_{23}$ ) Esnek çalışma çalışanların hizmet ve ürün kalitesini yükseltmiştir; ( $X_{24}$ ) Esnek çalışmanın ürün ve hizmetlerde değişim ve iyileşme sağlanması; ( $X_{25}$ ) Esnek çalışmanın müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin en uygun düzeyde karşılanması; ( $X_{19}$ ) Esnek çalışmanın yüksek müşteri memnuniyeti sağlanması; ( $X_{11}$ ) Esnek çalışmayla değişen piyasa şartlarına hızla uyum sağlama; ( $X_{18}$ ) Esnek çalışmayla talebe hızla cevap verebilme; ( $X_{26}$ ) Esnek çalışmayla piyasa koşullarında talebin karşılanmasında denge sağlanması; ( $X_{11}$ ) Esnek çalışmayla kaynak kullanımında etkinlik sağlanması, bağımsız değişkenlerinin etkisi ölçülmeye çalışılmıştır.

**Tablo 3: Esnek Çalışmanın Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Sağlamasına Yönelik Regresyon Analizi**

<b>Bağımlı Değişken: (Y3) Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlanması</b>				
	<b>Beta Katsayılar</b>	<b>Standart Hata</b>	<b>t değeri</b>	<b>p değeri (sig.)</b>
X <sub>10</sub>	0,768	0,106	7,239	0,000
X <sub>6</sub>	0,177	0,069	2,554	0,019
X <sub>21</sub>	0,382	0,073	5,240	0,000
X <sub>22</sub>	-0,300	0,082	-3,669	0,002
X <sub>15</sub>	-0,438	0,091	-4,804	0,000
X <sub>23</sub>	0,350	0,063	5,511	0,000
X <sub>24</sub>	0,414	0,085	4,899	0,000
X <sub>25</sub>	0,714	0,119	6,017	0,000
X <sub>19</sub>	-0,591	0,093	-6,327	0,000
X <sub>1</sub>	-0,820	0,121	-6,753	0,000
X <sub>18</sub>	0,542	0,106	5,116	0,000
X <sub>26</sub>	0,368	0,065	5,670	0,000
X <sub>11</sub>	0,562	0,107	5,252	0,000
<b>R=0,948; R<sup>2</sup>=0,899; F değeri=13,047; p değeri=0,000 (0 ≤ p ≤ 0,1)</b>				

Tabloya bakıldığında her bir (X<sub>10</sub>, X<sub>6</sub>, X<sub>21</sub>, X<sub>23</sub>, X<sub>24</sub>, X<sub>25</sub>, X<sub>18</sub>, X<sub>26</sub> ve X<sub>11</sub>) bağımsız değişkenler ile (Y3) bağımlı değişkeni “sürdürülebilir rekabet avantajı sağlanması” arasındaki regresif ilişki anlamlılık seviyesinde oldukça güçlü ve pozitif yönde bulunmuştur. Bu sonuç tabloda p değerlerine (sig) bakıldığında bu değerlerin 0,10’ un altında olduğu görülmektedir. Yani esnek çalışmayla bağımsız değişkenlerde meydana gelen belli oranlardaki artış, beraberinde sürdürülebilir rekabet avantajı sağlanması bağımlı değişkeni üzerinde belli oranda artışa neden olmaktadır. Bu bağımsız değişkenlerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlanmasında belirleyici olduğunu göstermektedir. Bunun yanı sıra (X<sub>22</sub>, X<sub>15</sub>, X<sub>19</sub> ve X<sub>1</sub>) bağımsız değişkenleri ile (Y3) bağımlı değişkeni “sürdürülebilir rekabet avantajı sağlanması” arasındaki regresif ilişki güçlü anlamlılık seviyesinde ve negatif yönde bulunmuştur. Bu bağımsız değişkenlerde meydana gelecek belli oranlardaki artışın, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlanması bağımlı değişkeni üzerinde belli oranda azalışa neden olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak işletmelerde esnek çalışmanın sürdürülebilir rekabet avantajı sağladığı sonucuna varılmıştır

#### **5.3.4. Esnek Çalışma İşletmelerin İhracatını Olumlu Yönde Etkilediğine İlişkin Regresyon Analizi**

Esnek çalışmanın işletmelerin ihracatını olumlu yönde etkilemesi (Y4) bağımlı değişkeni üzerinde, (X3) Esnek çalışmayla işin yoğun olduğu dönemlerde işgücü eksikliği ile ortaya çıkan aksamaların önüne geçilmesi; (X9) Esnek çalışmayla işgücü devriyle oluşan kalite kaybını önlemesi; (X7) Esnek çalışmayla işgücü devriyle oluşan iş kaybının ortadan kalkması; (X27) Esnek çalışmanın çalışanlar arasındaki koordinasyonu artırması; (X45) Esnek çalışmanın işgücü performansında artış sağlanması; (X24) Esnek çalışmanın ürün ve hizmetlerde değişim ve iyileşme sağlanması; (X28) Esnek çalışmayla daha kaliteli hizmet sağlanması; (X29) Esnek

çalışmayla üründe fiyat avantajı sağlanması; (X30) Esnek çalışmayla karlılıkta yükselme sağlanması bağımsız değişkenlerinin etkisi ölçülmeye çalışılmıştır.

**Tablo 4:Esnek Çalışma İşletmelerin İhracatını Olumlu Yönde Etkilediğine Yönelik Regresyon Analizi**

<b>Bağımlı Değişken: (Y4) Esnek çalışmanın ihracatı olumlu yönde etkilemesi</b>				
	<b>Beta Katsayılar</b>	<b>Standart Hata</b>	<b>t değeri</b>	<b>p değeri (sig.)</b>
X <sub>3</sub>	0,365	0,133	2,751	0,015
X <sub>9</sub>	0,352	0,133	2,658	0,018
X <sub>7</sub>	-0,238	0,121	-1,967	0,068
X <sub>27</sub>	0,344	0,095	3,625	0,002
X <sub>15</sub>	0,318	0,120	2,660	0,018
X <sub>24</sub>	0,288	0,134	2,156	0,048
X <sub>28</sub>	-0,274	0,112	-2,452	0,027
X <sub>29</sub>	0,166	0,086	1,925	0,073
X <sub>30</sub>	0,159	0,085	1,864	0,082
<b>R=0,894; R<sup>2</sup>=0,799; F değeri=6,629; p değeri=0,000 (0 ≤ p ≤ 0,1)</b>				

Tabloya bakıldığında her bir (X<sub>3</sub>, X<sub>9</sub>, X<sub>27</sub>, X<sub>15</sub>, X<sub>24</sub>, X<sub>29</sub> ve X<sub>30</sub>) *bağımsız değişkenler ile* (Y4) bağımlı değişkeni “esnek çalışma ihracatını olumlu yönde etkilemesi” arasındaki regresif (sebeup sonuç ilişkisi) ilişki anlamlılık seviyesinde oldukça güçlü ve pozitif yönde bulunmuştur. Bu sonuç tabloda p değerlerine (sig) bakıldığında bu değerlerin 0,10'un altında olduğu görülmektedir. Yani esnek çalışmayla bağımsız değişkenlerde meydana gelen belli oranlardaki artış, beraberinde esnek çalışma ihracatını olumlu yönde etkilemesi bağımlı değişkeni üzerinde belli oranda artışa neden olmaktadır. Bu bağımsız değişkenlerin esnek çalışmanın olumlu yönde etkilemesinde belirleyici olduğunu göstermektedir. Bunun yanı sıra (X<sub>7</sub> ve X<sub>28</sub>) bağımsız değişkenleri ile (Y4) bağımlı değişkeni “esnek çalışmanın ihracatını olumlu yönde etkilemesi” arasındaki regresif ilişki anlamlılık seviyesinde güçlü ve negatif yönde bulunmuştur. Bu bağımsız değişkenlerde meydana gelecek belli oranlardaki artışın, esnek çalışmanın ihracatını olumlu yönde etkilemesi bağımlı değişkeni üzerinde belli oranda azalışa neden olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak işletmelerde esnek çalışmanın ihracatı olumlu yönde etkilediği ve ihracatı artırdığı sonucuna varılmıştır.

Ortaya çıkan bütün bu sonuçlar göstermektedir ki; esnek çalışma, işgücü maliyetlerini düşürmekte, rekabet açısından önemli bir kriter olarak görülmekte, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak ve ihracat üzerinde olumlu bir etkiye sahip olmakla birlikte ihracatı artırmaktadır. Bu dört modelden esnek çalışmanın işgücü maliyetlerini düşürdüğü ve rekabet gücünü artırdığı, yapılan analizler çerçevesinde söylenebilmekte ve bu noktada Hipotez 1 kabul edilebilmektedir.



## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Değişen piyasa şartlarına hızla uyum sağlama yeteneğinin esnek çalışmayla artması, işletmelerin maliyetlerini minimize etmelerinde etkilidir. Özellikle piyasalarda meydana gelen ani değişimler sonucunda ortaya çıkan belirsizlik ve dengesizliklerin bertaraf edilmesinde işletmelere büyük yararlar sağlamaktadır. Talebin daraldığı dönemlerde işgücünün kolaylıkla işten çıkarılması veya çalışma sürelerinin azaltılarak ücretlerin düşürülmesi yoluna gidilmesi görülür. Talebin arttığı dönemlerde ise kolaylıkla işgücü temin edilebilmektedir. Ayrıca bu çalışma şekliyle uzun saatler çalışılabilmektedir. Hatta gerekli hallerde kapasite artırılabilen şekilde böylece birim işgücü maliyetleri düşürülebilmektedir. Bütün bu süreçler işgücü maliyetlerinin düşürülmesi açısından etkilidir. Çalışma yapılan işletmelerin mağazalarında çalıştırılan işgücünün büyük bir kısmının öğrenci olması ve bunların özellikle işin yoğun olduğu dönemlerde part time ve çağrı üzerine çalıştırılması, ayrıca evde çalışmayla ev hanımlarının çalıştırılması bu işletmelerin ücretler üzerinden alınan vergilerden kaçınmalarında önemli bir etkidir.

İşletmeler açısından önemli olan işgücü maliyetlerinin düşürülmesinde iş yoğunluğunun az olduğu dönemlerde ortaya çıkan ücret dışı personel harcamalarının ortadan kaldırılabilmesidir. Esnek çalışmayla yüksek maliyet avantajı elde edilmesi de işletme açısından esnek çalışmayı rekabette etkili hale getirmektedir. Bu noktada kolay işgücü temini, işgücü eksikliğinden veya devrinden kaynaklanan aksamaların ortadan kalkması, işin az olduğu dönemlerde gereksiz ücret ödemelerini ve ücret dışı personel harcamalarını ortadan kaldırması, kapasitenin artırılmasıyla sağlanan birim işgücü maliyetlerinde azalma ve müşteri kaybına sebep olmadan talebin en ideal seviyede karşılanması işletme açısından yüksek maliyet avantajları sağlamaktadır. Sağlanan bu maliyet avantajıyla beraber kalite ve fiyat avantajı da sağlanabilmektedir.

Esnek çalışma sonucu iş verimiyle ortaya çıkan maliyet avantajları elde edilmesi, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamasında önemli bir etkidir. Verimlilik hem maliyet hem de rekabet için ana etken ve önemli bir ölçme değerlendirme aracıdır. Esnek çalışmayla işgücü verimliliğinin artması, kalitenin yükselmesi, israfın önlenmesi ve kapasitenin etkin kullanılması gibi önemli faydalar sağlanması işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajını yükseltecektir. İşgücünün verimli çalıştırılması, kapasitenin optimum seviyede kullanılması, üretim ve hizmetlerin gerçekleştirilmesi için kullanılan maddelerin israf edilmemesi gerekir. Bu, kaynakların etkin kullanılmasıyla mümkündür. Esnek çalışma bu süreçleri gerçekleştirmekte önemli bir etkiye sahip olduğu için sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada da çok etkilidir.

İşin yoğun olduğu dönemlerde işgücü eksikliği ile ortaya çıkan aksamaların önüne esnek çalışmayla geçilebilmesi işletmelerin ihracatlarını artırmada önemli bir paya sahiptir. İhracat yapan firmalar açısından malın zamanında müşteriye tesliminin çok önemli olmasından dolayı işgücü eksikliğinden kaynaklanan bu aksamaların önlenmesi hayati öneme sahiptir. Bütün bu faktörlerin yanında maliyetlerin düşürülerek üründe piyasadaki rakiplerine karşı bir fiyat avantajı sağlanması da ihracat açısından önemlidir.

Sonuç olarak bir işletmenin ya da ekonominin küreselleşmiş piyasada rekabet gücü, büyük ölçüde piyasada meydana gelen değişikliklere uyum

sağlayabilme yetisine bağlıdır. İşletmeler artan rekabet şartlarına ayak uydurabilmek için verimliliklerini devamlı olarak artırmak ve işgücü maliyetlerini düşürmek zorundadırlar. Bu sürecin işlerlik kazanması esnek çalışma sonucunda olabilmektedir. Avrupa ülkelerindeki rakiplerine göre Türk işletmelerinde ve özellikle tekstil işletmelerinde işgücü maliyetlerinin çok yüksek ve işgücü verimliliğinin çok düşük olduğu görülür. Bu durum, uluslararası pazarlarda bu işletmelerin rekabet gücünü azaltmaktadır. Gelişmiş ülkelerin deneyimlerinden yola çıkarak, işgücü maliyetlerinin düşük düzeyde tutulmasında ve rekabet gücünün yükseltilmesinde esnek çalışma şekillerinin iyi bir çözüm olabileceği düşünülebilir.

## **KAYNAKÇA**

- Alfares K. Hesham, “Compressed Workweek Scheduling with Days-off Consecutivity, Weekend-off Frequency, and Work Stretch Constrains”, Systems Engineering Department King Fahd University of Petroleum & Minerals, Vol:44, No:3, (Agust 2006), s.175-189
- Alverson M., “Part-time Professionals Earn Full-time Satisfaction”, Women in Business, Vol: 50, Issue 2. (March 1998), s.32
- Baladi Yasmine ve Tuffin, Rachel; Flexible Working Practices in the Police Service, London: Home Office Police Research Series Paper 147, November 2001.
- Blyton Paul, The development of annual working hours in the United Kingdom, Geneva: International Labour Office, ISBN:92-2-109956-3, 1995.
- BT, “Flexible Working”, British Telecommunicators (BT), London: 2004, [www.bt.com/consulting](http://www.bt.com/consulting).
- Collins Michael, “The (not so simple) case for teleworking: a study at Lloyd’s of London” New Technology, Work and Employment, Vol 20:2, ISSN: 0268-1072, 2005, s.115-132
- Doğan Selen ve Türk Murat, “Esnek Çalışma Saatlerine Geçişin İşletme ve Çalışanların Verimliliği Üzerine Etkileri” Verimlilik Dergisi, Sayı:1997/2, 1997, s.109-128
- DTİ, Employment Matters, [www.15.01.2007flex rapor\ DTI - Part-time workers\\_ The law and best practice - a detailed guide for employers and part-timers.htm](http://www.15.01.2007flexrapor\DTI-Part-timeworkers_The%20law%20and%20best%20practice%20-%20a%20detailed%20guide%20for%20employers%20and%20part-timers.htm).
- Eyrenci Öner, “İşin Düzenlenmesinde Değişim ve Esneklik Gerekliliği”, Tühis İş Hukuku ve İktisat Dergisi, Cilt:16-17, Sayı:6-1, (Mayıs-Ağustos 2001), s.1-12
- Goulding Anne ve Kerslake Evelyn, “Flexible Working in UK Library and Information Services: Current Practice and Concern” Journal of Librarianship and Information Science, Vol: 28, No: 4, (December 1996) s. 203-216
- Humphreys C. Peter, Fleming Sile and O’donnell Orla, Balancing of Work and Family Life, Dublin: Institute of Administration, 2000.
- ILO, Home Work Convention, ILO Convention C 177, 1996, <http://www.ilo.org/ilolex/english/convdisp1.htm>.
- Kalleberg L. Arne, “Non Standart Employment Relation: Part-time, Temporary and Contract Work”, Annu. Rev. Sociol., Vol:26, 2000, s.341-365
- Karuppan Corinne M. “Strategies to Foster Labor Flexibility”, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol: 53, No: 6, 2004, s.532-547

- Marinakis Andrés E., “Wage Policy in High İnflation During the 1980s” *Journal of Economic Studies*, Vol: 24 N: 6, Countries the Role of İndexation in Latin America 1997, s. 356-378.
- Maxwell Gill ve diğerkleri, “The incidence and impact of flexible working arrangements in smaller businesses” *Employee Relations*, Vol: 29 No: 2, 2007, s.138-161
- MESS, Çalışma Sürelerinde Esneklik, İstanbul: MESS Yayın No:378, 2002.
- Morgan E. Robert, “Teleworking: An Assesment of The Benefits and Challenges”, *European Business Review*, Vol: 16, No:4; ISSN 0955-534X, 2004, s.344-346.
- Ölçer Ferit, Telework: 21. Yüzyılın Yeni Çalışma Biçimi”, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, Cilt:6, Yıl:11, Sayı:22, (Haziran 2004), s.145-165
- Papalexandris Nancy ve Kramar Robin, “Flexible Working Patterns: Towards Reconciliation of Family and Work”, *Employee Relations*, Vol: 19, No: 6, 1997, s.581-595
- Rodriguez M., “Flexible working patterns using annualised hours”, *Work Study*, Vol: 52, No: 3, 2003, s.145-149
- Selby C. , F.Wilson, W.Korte, J.Millard, W.Carter, *Flexible Working Handbook*, Draft 1.0, April 2001.
- Seyyar Ali, “ F. Almanya’da Esnek Çalışma Hayatı”, *MESS MERCEK*, Sayı: 12, Yıl: 3, Ekim 1998, s.50-60
- TTIP, “Flexible Working Options”, *Trinidad & Tobago Innovative Parenting Support (TTIP)*, (September 2006) <http://www.Flexible Working Options.htm>.
- Van Der Voorde, Theo J M ; “Productivity and employee satisfaction in flexible workplaces”, *Journal of Corporate Real Estate*, Vol:6, No:2 (Apr 2004), s.133-148
- Yavuz Arif, *Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi*, İstanbul: Filiz Kitabevi, 1995.