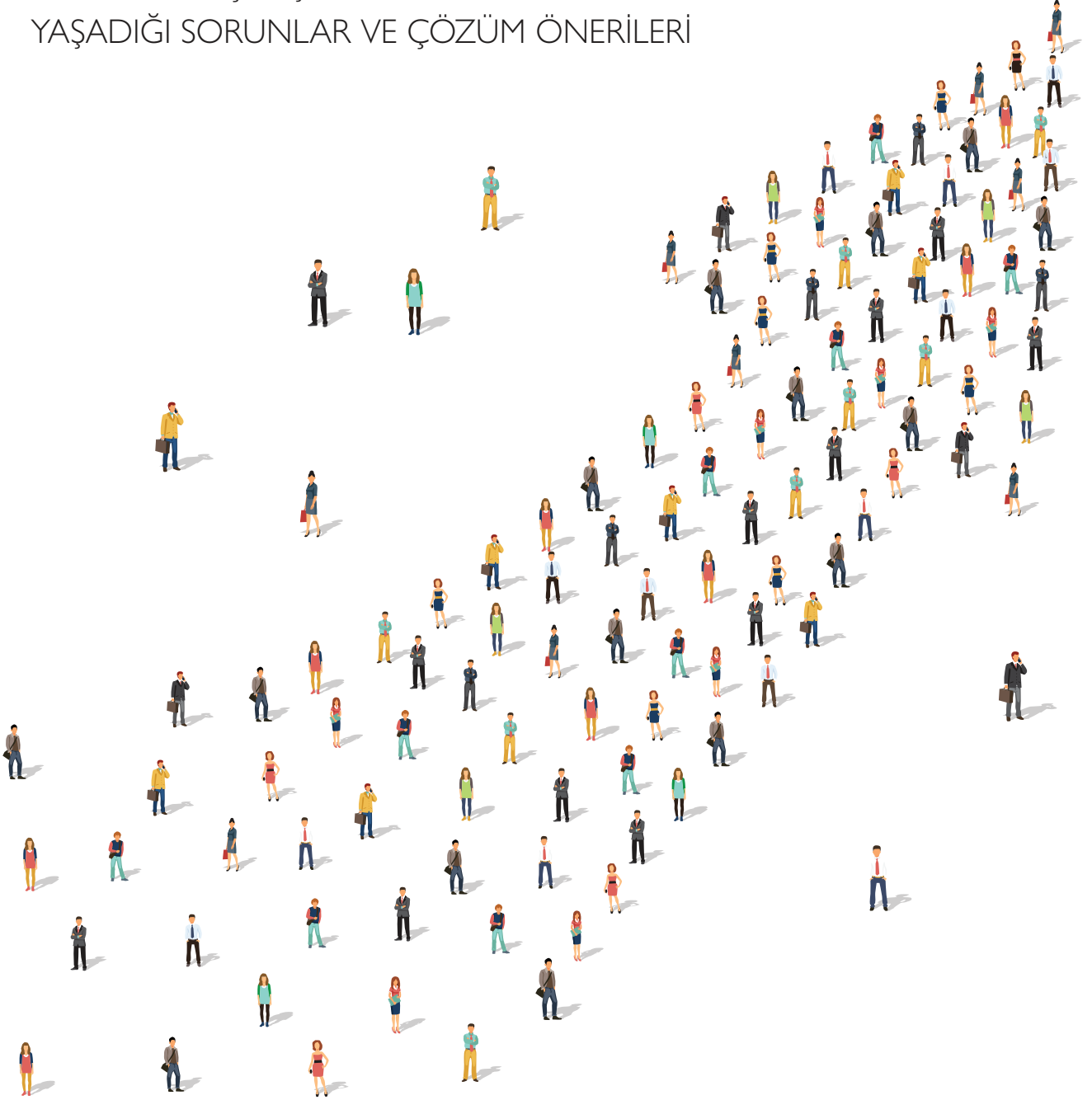


İSTİHDAMI KAZANMAK

FİRMALARIN ÇALIŞAN İSTİHDAMINDA
YAŞADIĞI SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ



İSTANBUL
TİCARET
ODASI 1882

İTOSAM
İSTANBUL TİCARET ODASI
STRATEJİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ

İSTİHDAMI KAZANMAK

FİRMALARIN ÇALIŞAN İSTİHDAMINDA
YAŞADIĞI SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Yazar

Doç. Dr. Mevlüt Tatlıyer

SEKTÖREL ARAŞTIRMALAR
YAYIN NO: 2024 - 23
İSTANBUL



İSTANBUL
TİCARET
ODASI 1882

İTOSAM
İSTANBUL TİCARET ODASI
STRATEJİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ

İTO Çağrı Merkezi

444 0 486

İTO Yayın Kurulu

Mehmet Develioğlu
Münir Üstün
Prof. Dr. Nihat Alayoğlu
Erhan Çardaklı
Hasan Uluç Hacıhasanoğlu
A.Erdem Kiracı
Tolunay Dayı Yalçın

Odamız yayınlarına
internet sitemizden ulaşabilirsiniz.
www.ito.org.tr

Yazar

Doç. Dr. Mevlüt Tatlıyer

Tasarım

Melda Giritlioğlu (İTOSAM)
Melike Özkara (İTOSAM)

Baskı

İmak Ofset Basım Yayın A.Ş.
Akçaburgaz Mh. 137. Sk. No: 12, 34522
Esenyurt / İstanbul
www.imakofset.com.tr

978-625-6722-20-0 (Basılı)
978-625-6722-21-7 (Elektronik)

1.Baskı: Temmuz 2024, İstanbul

Copyright © İTO (İstanbul Ticaret Odası)

Tüm hakları saklıdır. Bu yayının hiçbir bölümü, yazarın ve İTO'nun önceden yazılı izni olmaksızın mekanik olarak, fotokopi yoluyla veya herhangi bir şekilde çoğaltılamaz. Bu eserin bazı bölümleri veya paragrafları, sadece araştırma veya özel çalışmalar amacıyla yazarın adı ve İTO belirtilerek bilgisi dahilinde kullanılabilir.

TABLO VE ŞEKİLLER	5
YÖNETİCİ ÖZETİ	8
1. GİRİŞ	20
2. İSTİHDAMIN GENEL YAPISI	21
2.1. SEKTÖRLER	21
2.2. ÇALIŞAN TÜRLERİ	23
2.3. FİRMA BÜYÜKLÜĞÜ	24
2.4. VASIF DÜZEYİ VE YAKA TÜRÜ	26
3. İSTİHDAMIN GENEL GÖRÜNÜMÜ	30
3.1. İŞSİZLİK	30
3.2. NE İSTİHDAMDA NE EĞİTİMDE OLANLAR	32
3.3. AÇIK İŞLER	35
4. İSTİHDAMDA YAŞANAN SORUNLARIN BOYUTLARI	38
4.1. İLAVE ÇALIŞAN İHTİYACI VE NEDENLERİ	38
4.2. YENİ ÇALIŞAN İSTİHDAMINDA KARŞILAŞILAN ZORLUKLAR	40
Yeni Çalışan İstihdamında En Çok Zorlayan Faktörler	40
Çalışan Temininde Yaşanan Güçlük Düzeyi	44
“İş Beğenmeme” Düzeyi	45
4.3. MEVCUT ÇALIŞANLARLA İLGİLİ SORUNLAR	46
Çalışanları Firmada Tutmada Güçlük Çekilmesi Sorunu	46
Düşük Verimlilik Sorunu	47
İşe Dört Elle Sarılmama Sorunu	48
Çalışanların İş Öğrendikten ve Tecrübe Kazandıktan Sonra Ayrılması Sorunu	48
4.4. FİRMA - ÇALIŞAN İLİŞKİSİNİN NİTELİĞİ	49
Çalışanların Motivasyon Düzeyi	49
Çatışmacı-Uyumlu İlişki Boyutu	50
Kurumsal Aidiyet Boyutu	51
İşgücü Devir Hızı	52
4.5. ÇALIŞANLARA DÖNÜK FİRMA POLİTİKASI	52
Vasıflı/Yetenekli Çalışanlar İçin Başlangıç Ücretinin Düzeyi	53
Rekabetçi Ücret Politikası	53
İşte Yükselme Olanağı	54
İşte Kendini Geliştirme Olanağı	55
Ülke Ekonomisi İçin Anlamlı Bir İşte/Sektörde Çalıştıklarını Vurgulamak	55
Çalışma Ortamının İyi Olması	56

Çalışma Süreleri	57
Mesai Politikası	60
İş Geliştirme ve Diğer Çalışanlara Yardım Politikası	61
Performans Değerlendirme Politikası	62
5. İSTİHDAMDA YAŞANAN SORUNLARIN TEMEL NEDENLERİ VE ÇÖZÜMLERİ	65
5.1. ORTA VASIFLI MAVİ YAKALI ÇALIŞANLAR: MESLEKİ/TEKNİK EĞİTİMDE YAŞANAN SORUNLAR VE İMAJ/STATÜ PROBLEMLERİ	65
Mesleki/Teknik Eğitimde Yaşanan Sorunlar	68
İmaj/Statü Problemleri	73
5.2. ORTA-YÜKSEK VE YÜKSEK VASIFLI BEYAZ/GRİ YAKALI ÇALIŞANLAR: YÜKSEKÖĞRETİMDEKİ SORUNLAR VE TEKNOLOJİK AÇIK	74
5.3. TEMEL VASIFLI MAVİ YAKALI ÇALIŞANLAR: İMAJ/STATÜ PROBLEMLERİ VE GÖRELİ ÜCRETLER	79
5.4. ORGANİZASYONEL SORUN ALANLARI: UYUM, MOTİVASYON VE AİDİYET	81
Firma ile Çalışanlar Arasındaki İlişkinin Niteliği	82
Yönetim-Çalışan Uyumu ve Motivasyon	84
Yönetim-Çalışan Uyumu ve Çalışanları Firmada Tutmada Yaşanan Zorluk	87
Kurumsal Aidiyet ve Motivasyon	89
Rekabetçi Ücret Politikası, İşte Yükselme Olanağı ve Motivasyon	91
Çalışma Süreleri	93
İş Yoğunluğu	94
Vaka Analizi: Bir Firmada Yaşanan Dönüşüm	95
5.5. TEMEL EĞİTİMDEKİ YAPISAL SORUNLAR	96
5.6. GÖÇMEN İŞGÜCÜ İHTİYACI	101
5.7. İSTİHDAMI KORUMA REGÜLASYONLARININ SIKILIĞI	107
6. SON SÖZ	112
KAYNAKÇA	113
EKLER	118

- Tablo 1. Sektörlere Göre İstihdam Düzeyleri (Milyon)
- Tablo 2. Çalışan Türü Sayıları (Tarım Dışı Sektörler, Milyon)
- Tablo 3. Çalışan Türlerinin Payları (Tarım Dışı Sektörler, %)
- Tablo 4. Firma Büyüklüğüne Göre Çalışanların Sayısı (Tarım Dışı, Milyon)
- Tablo 5. Firma Büyüklüğüne Göre Çalışanların Payı (Tarım Dışı, %)
- Tablo 6. Meslek Grupları, Vasıf Düzeyleri ve Yaka Türleri
- Tablo 7a. Ücretli Çalışanların Mesleklere Göre Dağılımı (Milyon, Tarım Dışı)
- Tablo 7b. Ücretli Çalışanların Mesleklere Göre Dağılımı (% , Tarım Dışı)
- Tablo 8. Vasıf ve Yaka Türüne Göre Mesleklerin Payları (% , Tarım Dışı)
- Tablo 9. Ücretli Çalışanların Mesleklere Göre Çalışma-İşsizlik Durumu (2022) (Bin)
- Tablo 10. Ücretli Çalışanların Vasfa Göre Çalışma-İşsizlik Durumu (2022) (Bin)
- Tablo 11. Ne İstihdamda Ne Eğitimde Olan Bireyler (2022) (Bin, Tarım Dışı)
- Tablo 12. Medeni Duruma Göre Ne İstihdamda Ne Eğitimde Olan Bireyler (2022) (Bin, Tarım Dışı)
- Tablo 13. Eğitim Düzeyine Göre Ne İstihdamda Ne Eğitimde Olan Bireyler (2022) (Bin, Tarım Dışı)
- Tablo 14. Sektöre ve Firma Büyüklüğüne Göre Açık İş Sayıları (2022)
- Tablo 15. Mesleklerin Açık İşlerdeki ve Ücretli Bir İş Arayan İşsizler İçindeki Payları (2022, %)
- Tablo 16. Eğitim Durumuna Göre En Fazla Açık İş Olan Meslekler (2022)
- Tablo 17. Firma Boyutuna Göre Yeni Çalışan İstihdamında Karşılaşılan Zorlukların Sayısı (%)
- Tablo 18. Firma Boyutuna Göre Haftalık Ortalama Çalışma Süreleri (%)
- Tablo 19. Dikey Boyutta Performans Değerlendirme Sistemi (%)
- Tablo 20. Yatay Boyutta Performans Değerlendirme Sistemi (%)
- Tablo 21. Dışsal Boyutta Performans Değerlendirme Sistemi (%)
- Tablo 22. Orta Vasıflı Mavi Yakalı Meslek Grupları ve İstihdamdaki Payları (2022, %)
- Tablo 23. Mesleki Eğitimde Yapılan Harcamalar ve Oranlar (%)
- Tablo 24. Liselerde Öğretmen ve Müdür Maaşları (2017)
- Tablo 25. Orta-Yüksek ve Yüksek Vasıflı Beyaz/Gri Yakalı Meslek Grupları ve İstihdamdaki Payları (2022, %)
- Tablo 26. Seçili OECD Ülkelerinde 25-64 Yaş Arası Nüfusun Eğitim Durumu (2022, %)
- Tablo 27. Yükseköğretimde Yapılan Harcamalar ve Oranlar
- Tablo 28. Temel Vasıflı Mavi Yakalı Meslek Gruplarının İstihdamdaki Payları (2022, %)
- Tablo 29. Temel Eğitimde Yapılan Harcamalar ve Oranlar (2020, %)
- Tablo 30. Öğretmen ve Müdür Maaşlarının Düzeyi (2017, %)

- Şekil 1. Sektörlerin İstihdamdaki Payları (%)
- Şekil 2. Genel İşsizlik Oranı ve Ücretli Çalışanlar için İşsizlik Oranı (2022) (%)
- Şekil 3. İşsizlik Oranı ve Geniş İşsizlik Oranı (2022) (%)
- Şekil 4. İlave Çalışan İhtiyacı İçerisinde Olan Firmaların Oranı (%)
- Şekil 5. Mikro ve Küçük Ölçekli Firmalarda İlave Çalışan İhtiyacının Sebepleri (%)
- Şekil 6. Orta ve Büyük Ölçekli Firmalarda İlave Çalışan İhtiyacının Sebepleri (%)
- Şekil 7. Mikro ve Küçük Ölçekli Firmalarda Yeni Çalışan İstihdamında Karşılaşılan Zorluklar (%)
- Şekil 8. Orta ve Büyük Ölçekli Firmalarda Yeni Çalışan İstihdamında Karşılaşılan Zorluklar (%)
- Şekil 9. Yeni Çalışan İstihdamında Maliyetlerle İlgili Zorluklara Sahip Olma Oranı (%)
- Şekil 10. Yeni Çalışan İstihdamında Eşleşme/Uyum Zorluklarına Sahip Olma Oranı (%)
- Şekil 11. Vasıfsız (Temel Vasıflı) ve/veya Yetiştirilecek Çalışan Temininde Çekilen Güçlüğü Derecesi (%)
- Şekil 12. Vasıflı Çalışan Temininde Çekilen Güçlüğü Derecesi (%)
- Şekil 13. Çalışan Adaylarında İş Beğenmeme Sorunu Yaşayan Firmaların Oranı (%)
- Şekil 14. Vasıfsız (Temel Vasıflı) Çalışanları Firmada Tutmada Çekilen Güçlüğü Derecesi (%)
- Şekil 15. Vasıflı Çalışanları Firmada Tutmada Çekilen Güçlüğü Derecesi (%)
- Şekil 16. Düşük Verimlilik Sorunu Düzeyi (%)
- Şekil 17. Çalışanların İşine Dört Elle Sarılmaması Sorunu Düzeyi (%)
- Şekil 18. Çalışanların İş İğrendikten ve Tecrübe Kazandıktan Sonra Ayrılması Sorunu Düzeyi (%)
- Şekil 19. Çalışanların Motivasyon Düzeyi (%)
- Şekil 20. Çatışmacı-Uyumlu İlişki Boyutu (%)
- Şekil 21. Kurumsal Aidiyet Düzeyi (%)
- Şekil 22. İşgücü Devir Hızı (%)
- Şekil 23. Vasıflı/Yetenekli Çalışanlar İçin Başlangıç Ücretinin Düzeyi (%)
- Şekil 24. Rekabetçi Ücret Politikası (%)
- Şekil 25. İşte Yükselme Olanağı (%)
- Şekil 26. İşte Kendini Geliştirme Olanağı (%)
- Şekil 27. Ülke Ekonomisi İçin Anlamlı Bir İşte/Sektörde Çalıştıklarını Vurgulamak (%)
- Şekil 28. Çalışma Ortamının İyi Olması (%)
- Şekil 29. Çalışma Sürelerini Uzun Bulma Düzeyi (%)
- Şekil 30. Mikro ve Küçük Ölçekli Firmalarda Çalışma Sürelerinin Uzun Olmasının Nedenleri (%)
- Şekil 31. Orta ve Büyük Ölçekli Firmalarda Çalışma Sürelerinin Uzun Olmasının Nedenleri (%)
- Şekil 32. Acil Olmasa da Yapılacak İş Bitmeden İşyerinden Ayrılmamak (%)
- Şekil 33. Mesai Bitse de Yönetici Gitmeden İşyerinden Ayrılmamak (%)
- Şekil 34. Yapılan İş veya Firmanın İşleyişini Geliştirmek İçin Önerilerde Bulunmak (%)
- Şekil 35. Diğer Çalışanlara Elden Geldiğince Yardımcı Olmak (%)

- Şekil 36. Orta Vasıflı Mavi Yakalı Çalışanlarda Yaşanan Temel Sorunlar
- Şekil 37. Beyaz/Gri Yakalı Çalışanlarda Yaşanan Temel Sorunlar
- Şekil 38. Ar-Ge Harcamalarının GSYH'a Oranı (%)
- Şekil 39. İmalat Sanayinde Teknoloji Düzeyine Göre Ar-Ge Harcamaları (2022, %)
- Şekil 40. Temel Vasıflı Mavi Yakalı Çalışanlarda Yaşanan Temel Sorunlar
- Şekil 41. Firma-Çalışan İlişkisinde Uyumluluk Düzeyi
- Şekil 42. Çalışanlarda Düşük Motivasyon Sorunu Olan Firmaların Oranı (%)
- Şekil 43. Firmalarda Yönetim-Çalışan Uyumu ve Çalışan Motivasyonu (Kutu Dağılımı)
- Şekil 44. Firma Büyüklüğüne Göre Yönetim-Çalışan Uyumu ve Çalışan Motivasyonu (Kutu Dağılımı)
- Şekil 45. Firmalarda Yönetim-Çalışan Uyumu ve Düşük Motivasyon
- Şekil 46. Çalışanları Firmada Tutmada Zorluk Yaşayan Firmaların Oranı (%)
- Şekil 47. Firmalarda Yönetim-Çalışan Uyumu ve Çalışanları Firmada Tutmada Yaşanan Zorluk (Kutu Dağılımı)
- Şekil 48. Firma Büyüklüğüne Göre Yönetim-Çalışan Uyumu ve Çalışanları Firmada Tutmada Yaşanan Zorluk (Kutu Dağılımı)
- Şekil 49. Yönetim-Çalışan Uyumu ve Çalışanları Tutmada Yaşanan Zorluk
- Şekil 50. Firmalarda Kurumsal Aidiyet ve Çalışan Motivasyonu (Kutu Dağılımı)
- Şekil 51. Firma Ölçeğine Göre Firmalarda Kurumsal Aidiyet ve Çalışan Motivasyonu (Kutu Dağılımı)
- Şekil 52. Firmalarda İşten Ayrılma ve Kurumsal Aidiyet (Kutu Dağılımı)
- Şekil 53. Firma Ölçeğine Göre Firmalarda Rekabetçi Ücret Politikası ve Çalışan Motivasyonu (Kutu Dağılımı)
- Şekil 54. Firma Ölçeğine Göre İşte Yükselme Olanığı ve Çalışan Motivasyonu (Kutu Dağılımı)
- Şekil 55. Firmalarda Çalışma Süresi ve Motivasyon (Kutu Dağılımı)
- Şekil 56. Türkiye'nin PISA Skorları ve OECD'deki En Düşük-Yüksek Skorlar
- Şekil 57. Temel Eğitimde Yapılan Harcamalarda Kamu Sektörü ve Özel Sektörün Payları (2020, %)
- Şekil 58. PISA Matematik Skorları ve Öğrenci Başına Yapılan Toplam Harcama
- Şekil 59. İstihdamı Koruma Regülasyonlarının Sıkılık Düzeyi

YÖNETİCİ ÖZETİ

1. GİRİŞ

Türkiye ekonomisinde bir taraftan yüksek işsizlik hüküm sürerken diğer taraftan da firmalar çalışan istihdam etme noktasında önemli sorunlar yaşamaktadır. Çalışanlar-firmalar-toplum üçgeninde ortaya çıkan bu *kaybet-kaybet-kaybet* sarmalının *kazan-kazan-kazan* iklimine çevrilebilmesi için ise çok boyutlu ve kapsamlı bir istihdam stratejisinin/politikasının/planının geliştirilmesi ve atılacak kısa/orta/uzun vadeli somut adımların belirlenmesi/programlanması ve atılması gerekmektedir.

Bu raporda; Türkiye’de ve İstanbul’da istihdam piyasasının genel bir fotoğrafı çekildikten sonra firmaların çalışan istihdamında yaşadıkları sorunlar derinlemesine bir şekilde analiz edilmekte ve bu sorunların çözümü noktasında çeşitli politika önerilerinde bulunulmaktadır.

2. İSTİHDAMIN GENEL YAPISI

Sektörler: 2005-2022 döneminde Türkiye’de toplam çalışan sayısı %53 artarak 30 milyonun üzerine çıkmıştır. İstanbul’da artış oranı ise %69 olmuştur (Tablo 1). Bu dönemde hizmetler sektörünün payı Türkiye genelinde %56.5’e, İstanbul’da ise 10 puandan fazla yükselerek %68 gibi oldukça yüksek bir düzeye ulaşmıştır. Aynı dönemde, tarımın payı ise Türkiye’de yaklaşık 10 puan gerilemeye %15.8’e kadar düşmüştür (Şekil 1).

Çalışan türleri: Tarım dışı sektörlerde (*sanayi, inşaat ve hizmetler*) maaşlı çalışanların toplam çalışanlar içindeki payı Türkiye’de yaklaşık 12 puanlık yükselişle %78.4 düzeyine kadar yükselmiştir. İstanbul’da ise 5.8 puanlık artış ile oran %79.9’a gelmiştir (Tablo 3).

Firma büyüklüğü: Hem Türkiye genelinde hem de İstanbul’da mikro ve orta ölçekli firmaların istihdamdaki paylarında önemli gerilemeler yaşanırken büyük ölçekli firmaların payında ciddi bir artış yaşanmıştır (Tablo 5).

Vasıf düzeyi ve yaka türü: 2012-2022 döneminde hem Türkiye’de hem İstanbul’da beyaz ve gri yakalı mesleklerin güçlenme, mavi yakalı mesleklerin ise zayıflama eğilimi içerisinde olduğu görülmektedir. Ayrıca, yüksek vasıflı mesleklerin payında hatırı sayılır düzeyde bir yükseliş, orta vasıflı mesleklerin payında da önemli düzeyde bir düşüş yaşanmıştır (Tablo 8).

3. İSTİHDAM PİYASASININ GENEL GÖRÜNÜMÜ

İşsizlik: Ülkemizde işsizliğin önemli bir problem olduğu görülmektedir (Şekil 2). Bununla birlikte, işsizlik oranları Türkiye geneline kıyasla İstanbul’da biraz daha düşük olma eğilimindedir. Ayrıca, -yüksek ve orta-yüksek vasıflı- beyaz/gri yakalı mesleklerde işsizlik oranları orta vasıflı mavi yakalı mesleklerden hatırı sayılır oranda daha yüksektir. Orta vasıf gerektiren beyaz yakalı mesleklerde ise işsizlik özellikle yaygındır (Tablo 9).

Ne istihdamda ne eğitimde olanlar: Ne istihdamda ne eğitimde olanların oranı (NİNE) hem Türkiye’de hem de İstanbul’da oldukça yüksektir (Tablo 11). Ayrıca, NİNE istikrarlı bir şekilde İstanbul’da Türkiye genelinden önemli oranda daha düşüktür. Yine, NİNE kadınlarda erkeklerden çok daha yüksektir.

Açık işler: İlgili veriler, vasıf düzeyinden bağımsız bir şekilde beyaz ve gri yakalı mesleklerde çalışan fazlalığı olduğu yönünde bir imaya sahiptir. Hatta, vasıf düzeyi arttıkça bu farkın daha da arttığı görülmektedir. Öte yandan, sadece orta vasıflı mavi yakalı mesleklerde çalışan eksikliği bulunduğu yönünde bir ima bulunmaktadır (Tablo 15).

4. İSTİHDAMDA YAŞANAN SORUNLARIN BOYUTLARI

Firmaların çalışan istihdamında yaşadıkları sorunların boyutlarına dönük olarak daha derinlemesine bir anlayışa kavuşabilmek adına bu çalışma kapsamında binden fazla firmaya *İTO Reel Sektör ve KOBİ Nabız Anketi*’ne bu çalışma için -Ağustos ve Kasım 2023 aylarında- özel olarak hazırlanıp eklenen *İstihdam Anketi* uygulanmıştır.

Anket kapsamında firmalara; a) ilave çalışan ihtiyacı ve nedenleri, b) yeni çalışan istihdamında karşılaşılan zorluklar, c) mevcut çalışanlarla ilgili sorunlar, d) firma-çalışan ilişkisinin niteliği ve e) çalışanlara dönük firma politikası hususlarında çeşitli sorular yöneltilmiştir.

4.1. İLAVE ÇALIŞAN İHTİYACI VE NEDENLERİ

İstihdam anketinden elde edilen sonuçlara göre, firmalarda ciddi düzeyde bir ilave çalışan ihtiyacı bulunmaktadır (Şekil 4). İhtiyaç duyulan yeni çalışan sayısı orta ve büyük ölçekli firmalarda sırasıyla 53.5 ve 109.6 iken mikro ve küçük ölçekli firmalarda sırasıyla 2.9 ve 10.8’dir.

İlave çalışan ihtiyacının sebeplerine bakıldığında, a) mevcut çalışanların iş yoğunluğunun azaltılması, b) personelin işten ayrılması ya da emekli olması ve c) mevcut çalışanlardan beklenen verimin alınamaması öne çıkan sebepler olduğu görülmektedir (Şekil 5-6). Bu üç nedenin ilave çalışan ihtiyacındaki toplam bağımsız ağırlığı mikro ve küçük ölçekli firmalarda %50’nin üzerinde iken orta ve büyük ölçekli firmalarda üçte bir düzeyindedir.

4.2. YENİ ÇALIŞAN İSTİHDAMINDA KARŞILAŞILAN ZORLUKLAR

Maliyetlerle ilgili sorunlar: İstihdam anketinden elde edilen sonuçlara göre firmaların yeni çalışan istihdamında karşılaştığı maliyetlerle ilgili dört zorluğun (a. işe başvuruların ücret/maaş beklentilerinin yüksek olması, b. asgari ücret seviyesinin yüksek olması, c. istihdam üzerindeki sigorta primlerinin yüksek olması, d. işe başvuruların yemek, yol ve prim gibi özlük hakkı beklentilerinin yüksek olması) tüm faktörler içindeki ağırlığı %42 düzeyindedir (Şekil 9). Ayrıca, firmaların yaklaşık %70’inin bu zorluklardan en az birine sahip olduğu görülmektedir.

Eşleşme/uyum sorunları: Orta ölçekli firmaların yaklaşık beşte dördü, diğerlerinin de yaklaşık %60’ı yeni çalışan istihdamında beş eşleşme/uyum zorluğundan (a. aranan nitelikte çalışan adayı bulamamak, b. yeni işe başlayanların işi beğenmeyip kısa bir süre sonra ayrılmaları, c. yeni işe başlayanların şirkete/işe uyum sürecinde zorlanmaları, d. sektördeki çalışan sirkülasyonunun

yüksek olması, e. uygun adayı bulmak için geçen sürenin uzun olması) en az birine sahip olduğunu belirtmiştir (Şekil 10). Söz konusu eşleşme/uyum zorluklarının tüm faktörler içindeki ağırlığı %46 ise düzeyindedir.

Çalışan temini: Firmaların yaklaşık beşte dördü temel vasıflı (vasıfsız) çalışan temininde “biraz” veya “çok” güçlük çektiklerini belirtmektedir (Şekil 11-12). Firmaların vasıflı çalışan temininde ise vasıfsız çalışanlara kıyasla daha çok zorlandıkları görülmektedir. Firma büyüklüğü arttıkça çekilen zorluğun düzeyi de artma eğilimindedir.

Çalışan adaylarının iş beğenmemesi sorunu: Bu sorunu biraz veya çok yaşadıklarını belirten firmaların oranı -ölçeğe göre- %68.3 ile %93.6 arasında değişmektedir (Şekil 13). Firma ölçeği büyüdükçe bu sorun da istikrarlı bir şekilde derinleşmektedir.

4.3. MEVCUT ÇALIŞANLARLA İLGİLİ SORUNLAR

Çalışanları firmada tutma: Bu hususta biraz veya çok zorluk yaşadığını belirten firmaların oranı yaklaşık %70 ile %90 arasında değişmektedir ve firma büyüklüğü arttıkça bu oran da yükselmektedir (Şekil 14-15).

Düşük verimlilik sorunu: Büyük ölçekli firmaların yaklaşık %90’ı bu sorunu biraz veya çok yaşamaktadır. Küçük ve orta ölçekli firmaların yaklaşık dörtte üçü bu durumda iken mikro ölçekli firmaların yaklaşık yarısı bu haldedir (Şekil 16).

İşe dört elle sarılmama sorunu: Bu sorunu biraz veya çok yaşama düzeyi firma ölçeği büyüdükçe artma eğilimindedir ve oran %55.5 (*mikro ölçekli firmalar*) ile %89.4 (*büyük ölçekli firmalar*) arasında değişmektedir (Şekil 17). İlginç bir husus olarak ise küçük ve orta ölçekli firmalarda bu sorunun “çok” yaşanma düzeyi sırasıyla %37.0 ve %33.3 ile görece yüksektir.

Çalışanların işi öğrendikten ve tecrübe kazandıktan sonra ayrılması sorunu: Büyük ölçekli firmaların neredeyse tamamı (%98) bu sorunu biraz veya çok yaşadığını belirtmektedir. Diğer firmalarda ise bu oran %70-80 düzeyindedir (Şekil 18).

4.4. FİRMA-ÇALIŞAN İLİŞKİSİNİN NİTELİĞİ

Çalışanların motivasyon düzeyi: İstihdam anketinden elde edilen sonuçlara göre firmalarda önemli düzeyde bir motivasyon sorunu bulunmaktadır (Şekil 19). Şu halde, çalışanlarının motivasyon düzeyinin (çok) yüksek olmadığını belirten firmaların oranı yaklaşık üçte bir (*orta ölçekli firmalar*) ile üçte iki (*mikro ölçekli firmalar*) arasında değişmektedir. Küçük ve büyük ölçekli firmaların ise yarıya yakını bu durumdadır.

Çatışmacı-uyumlu ilişki boyutu: Firmalarda çalışanlarla ilişkilerin özellikle çatışmacı bir yapıya sahip olmamakla birlikte özellikle uyumlu bir yapıya da sahip olmadığı görülmektedir. Şu halde, firmaların çoğunluğunun -yaklaşık yarısı ilâ üçte ikisi- çalışanlarla aradaki ilişkinin “*ne çatışmacı ne uyumlu*” veya “*biraz uyumlu*” olduğunu düşünmektedir (Şekil 20).

Kurumsal aidiyet boyutu: Firmalarda kurumsal aidiyet düzeyinin pek yüksek olmadığı görülmektedir (Şekil 21). Büyük ölçekli firmaların %50’den fazlası çalışanlarda kurumsal aidiyet düzeyinin çok düşük, düşük veya orta düzeyde olduğunu ifade etmektedir. Küçük ve orta ölçekli firmalarda ise

bu oran %40'lar düzeyinde iken mikro ölçekli firmalarda %70'ler düzeyindedir.

İşgücü devir hızı: İşgücü devir hızının mikro ve küçük ölçekli firmalarda görece düşük, büyük ve orta ölçekli firmalarda ise görece yüksek olduğu görülmektedir (Şekil 22). Büyük (%24.2) ve orta ölçekli (%30.8) firmaların önemli bir kısmında işgücü devir hızı yüksek veya çok yüksek bir düzeye sahip iken bu oran mikro ve küçük ölçekli firmalarda %10'lar ile görece düşük bir düzeydedir.

4.5. ÇALIŞANLARA DÖNÜK FİRMA POLİTİKASI

Vasıflı/yetenekli çalışanlar için başlangıç ücretinin düzeyi: Firmaların yaklaşık olarak dörtte biri (büyük ölçekli) ilâ yarısı (mikro ölçekli) vasıflı/yetenekli çalışanlar için başlangıç ücretinin düzeyinin (kesinlikle) yeterli olmadığını düşünmektedir (Şekil 23). Beklendiği üzere, firma büyüklüğü arttıkça bu oran da istikrarlı bir şekilde düşmektedir. Bununla birlikte, bu oranların yine de yüksek olduğu söylenebilir.

Rekabetçi ücret politikası: Elde edilen sonuçlar firmalarda bu politikanın uygulanma düzeyinin sınırlı olduğunu göstermektedir (Şekil 24). Bu durum özellikle -ve anlaşılabilir gerekçelerle- mikro ve küçük ölçekli firmalar için geçerlidir. Orta ve büyük ölçekli firmaların yarıdan fazlası da “çalışanları motive etme ve elde tutma” noktasında rekabetçi ücret politikasını “hiç” uygulamadığını veya “biraz” uyguladığını belirtmektedir. Mikro ölçekli ve küçük ölçekli firmaların ise %80'den fazlası bu durumdadır.

İşte yükselme olanağı: Bu olanağın sağlanma düzeyinin görece düşük olduğu görülmektedir. Orta ölçekli firmaların yaklaşık üçte ikisinde, büyük ölçekli firmaların da yaklaşık yarısında bu olanağın ya “hiç” sağlanmadığını ya da “biraz” sağlandığını görülmektedir (Şekil 25). Mikro ve küçük ölçekli firmalar ise %70'ler düzeyinde bu durumdadır.

İşte kendini geliştirme olanağı: Firmaların yaklaşık yarısında bu olanağın ya “hiç” sağlanmadığı ya da “biraz” sağlandığı görülmektedir (Şekil 26).

Anlamlı iş vurgusu: Çalışanlara ülke ekonomisi için anlamlı bir işte/sektörde çalıştıklarını hiç vurgulamama veya biraz vurgulama düzeyinin firmalarda %60-70'ler ile oldukça yüksek düzeylerde olduğu görülmektedir (Şekil 27).

Çalışma ortamının iyi olması: Firmaların genel olarak yarıya yakınının “çalışma ortamının iyi olması” politikasına ya hiç sahip olmadığını ya da biraz sahip olduğunu göstermektedir (Şekil 28).

Çalışma süreleri: Orta ölçekli firmaların yarıdan fazlası, diğerlerinin de yarıya yakını işyerlerinde çalışma sürelerinin uzun olduğu görüşündedir (Şekil 29). Çalışma sürelerinin uzun olmasının nedenlerine bakıldığında ise a) dönemsel talepler/yoğunluk, b) personel eksikliği, c) işgücü maliyetinin yüksek olması ve d) sektördeki diğer firmalarla rekabet edebilme gerekçelerinin öne çıktığı görülmektedir (Şekil 30-31). Firmalarda haftalık ortalama çalışma süreleri -ölçeğe göre- 46.6 ile 52.1 saat arasında değişmektedir (Tablo 18). Aşırı çalışma oranı ise büyük ve mikro ölçekli firmalarda yarıya yakın iken diğerlerinde dörtte bir civarındadır.

Mesai politikası: Firmaların büyük çoğunluğu “acil olmasa da yapılacak iş bitmeden işyerinden ayrılmamak” prensibinin “önemli” veya “çok önemli” olduğunu düşünmektedir (Şekil 32). Ayrıca, firmaların büyük bir kısmı “mesai bitse de yönetici gitmeden işyerinden ayrılmamak” prensibinin

“önemli” veya “çok önemli” olduğunu düşünmektedir (Şekil 33). Bu oran büyük ölçekli firmalarda %53.2 ile özellikle yüksektir.

İş geliştirme ve diğer çalışanlara yardım politikası: Firmaların büyük çoğunluğu “yapılan işi veya genel olarak firmanın işleyişini geliştirmek için önerilerde bulunmak” ve “diğer çalışanlara elden geldiğince yardımcı olmak” prensiplerinin önemli veya çok önemli olduğunu düşünmektedir (Şekil 34-35).

Performans değerlendirme politikası: Firmalarda; dikey boyutta sadece üstlerin astları değerlendirildiği sistemin hakim olduğu ve hiçbir performans sistemine sahip olmama düzeyinin görece yüksek olduğu söylenebilir. Yatay boyutta ise çalışanların kendilerini ve/veya birbirlerini değerlendirme düzeylerinin görece yüksek olmakla birlikte yine de bu hususta herhangi bir performans sistemine sahip olmamanın önemli bir yaygınlığa sahip olduğu görülmektedir. Dışsal boyutta (müşteriler ve tedarikçiler) da çalışanlar için herhangi bir performans değerlendirmesine sahip olmama düzeyi benzer şekilde yüksektir (Tablo 19-21).

5. İSTİHDAMDA YAŞANAN SORUNLARIN TEMEL NEDENLERİ VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Çok boyutlu bir yapıya sahip olan istihdam sorununun özünde/temelinde işgücü arz-talep uyumsuzluğu bulunmaktadır. Normal şartlar altında ve iyi işleyen bir piyasa ekonomisi çatısı altında işverenler ve çalışanlardan oluşan istihdam piyasasının, işsizlik oranının düşük olduğu ve çalışmak isteyen herkesin yetenek, beceri ve beklentilerine uygun şartlarda iş bulabildiği çok boyutlu bir dengeye gelmesi beklenir. Modern ekonomilerin bu ideal duruma yakınsama düzeyleri ise istihdam piyasalarının ne kadar az soruna sahip olduğuyla temelden ilintilidir. Türkiye ekonomisinin söz konusu ideal durumdan uzakta olduğu ise bir vakıadır.

Bu rapor kapsamında ortaya konulduğu üzere; firmaların çalışan istihdamında yaşadıkları temel sorunlar arasında şunlar bulunmaktadır:

- a) mesleki/teknik eğitimdeki yapısal sorunlar
- b) yükseköğretimde yaşanan sorunlar
- c) teknolojik açık
- d) organizasyonel sorunlar
- e) temel eğitimde yaşanan sorunlar
- f) imaj/statü problemleri
- g) görelî ücret problemi
- h) göçmen işgücü sorunu
- i) istihdamı koruma regülasyonlarının sıklığı

Birbirleriyle de çeşitli şekillerde etkileşim halinde olan bu temel nedenlerin farklı vasıf ve yaka türlerini etkileme düzeyleri de doğal olarak birbirinden farklıdır. Organizasyonel sorunlar ile temel eğitimde yaşanan sorunlar genel olarak tüm istihdam piyasası üzerinde negatif etkilere sahip olan faktörler arasındadır. Orta vasıflı mavi yakalı çalışanlar için ayrıca teknik eğitim sistemindeki yapısal sorunlar ve imaj/statü problemleri belirleyici bir role sahiptir. Temel vasfa sahip mavi yakalı çalışanların istihdamında yaşanan sorunlar noktasında yine imaj/statü problemleri ile görelî ücretler ön plandadır. Orta, orta-yüksek ve yüksek vasıf düzeyine sahip beyaz/gri yakalı çalışanlarda ise yükseköğretim sistemindeki yapısal sorunlar ve teknolojik açık ayrıca öne çıkmaktadır.

5.1. ORTA VASIFLI MAVİ YAKALI ÇALIŞANLAR: MESLEKİ/TEKNİK EĞİTİMDE YAŞANAN SORUNLAR VE İMAJ/STATÜ PROBLEMLERİ

Temelde zanaatkarlar, operatörler ve montajcılardan oluşan orta vasıflı mavi yakalı çalışanlar istihdam piyasasında hem nitelik hem de -toplam istihdamın Türkiye genelinde ve İstanbul'da yaklaşık dörtte birini oluşturması hasebiyle- nicelik olarak önemli bir role sahiptir (Tablo 22).

Bu mesleklerin açık işler içindeki payları işsizler içindeki paylarından çok daha yüksektir. Üstelik, sadece bu mesleklerde açık iş payı işsiz payından daha yüksektir (Tablo 15). Bununla birlikte, 2012-2022 döneminde bu meslekler hem Türkiye genelinde hem de İstanbul'da istihdamdaki artışın en az olduğu işlerdir. Bu genel çerçevede, orta vasıflı mavi yakalı mesleklerde işgücü arzı ile talebi arasında ciddi bir fark bulunduğunu ima etmektedir. Ülkemizdeki "iş beğenmeme" olgusunun da temelde bu mesleklerde yaşandığı söylenebilir.

Bu mesleklere özel olarak yaşanan sorunlar arasında ise mesleki/teknik eğitimdeki yapısal sorunlar, imaj/statü problemleri ve organizasyonel sorunlar bulunmaktadır.

Mesleki/Teknik Eğitimde Yaşanan Sorunlar

Mesleki/teknik eğitimin iyileştirilmesi yönünde son yıllarda önemli adımlar atılmış olsa da yaşanan sorunların ortadan kaldırılabilmesi için daha kapsamlı politikalara, çok boyutlu/paydaşlı bir bakışa/anlayışa ve uzun vadeli bir vizyona/stratejiye ihtiyaç duyulduğu görülmektedir.

Genel olarak bakıldığında, a) meslek liselerinin bir imaj problemi olduğu, b) bu liselerde öğrencilerin derslere/eğitime karşı amaçsız/ilgisiz/motivasyonsuz olduğu, c) öğretmenlerin verimlilik ve motivasyonlarının yüksek olmadığı, d) birçok meslek lisesinde atölye ve donanımların yetersiz/eksik olduğu, e) bu liseler ile firmalar arasındaki bağların zayıf olduğu, f) staj uygulamasının yeterince etkin/verimli olmadığı ve g) eğitim programlarının tasarımında çeşitli problemlerin olduğu görülmektedir. Ayrıca, müdür ve öğretmen performansının ücret üzerindeki ekstra etkisinin diğer ülkelere kıyasla ülkemizde sınırlı olduğu görülmektedir.

Şu halde, bu konuda atılabilecek politika adımları şu şekilde özetlenebilir:

- Kurulacak yaygın bir *rehberlik sistemi* ile öğrenciler teknik ve akademik patikalara yönlendirilebilir.
- Mesleki ve akademik eğilimlerin ölçüldüğü bir başarı sınavı uygulaması getirilebilir.
- Mevcut staj uygulaması ciddi şekilde revize edilerek *nitelikli staj* formatına sokulabilir. Bu uygulama çerçevesinde staj yapılan süre ciddi şekilde artırılabilir ve staj yapılan firma tarafından öğrenciye/çalışana *kalfalık veya ustalık sertifikası* verilebilir.
- Meslek liseleri bölge bazında yeniden yapılandırılabilir ve bir meslek lisesinde hangi bölümlerde eğitim verileceğine coğrafi/ekonomik gereklilikler ışığında stratejik bir şekilde karar verilebilir.
- Motivasyon ve verimliliğin artırılabilmesi noktasında meslek liselerinde başlangıç maaşlarının belli oranda iyileştirilmesi ve belirlenecek performans ve tecrübe kıstaslarına göre öğretmen ve müdür maaşlarının önemli oranda yükselebildiği *performans bazlı bir yapıya* geçilebilir.

- Okul müdürlerinin mevcut yetki ve sorumlulukları artırılabilir.
- Meslek liselerinin imajını iyileştirme noktasında kamu tarafından geniş kapsamlı ve uzun vadeli bir medya kampanyası yürütülebilir.

İmaj/Statü Problemleri

Mavi yakalı meslekler çeşitli nedenlerle beyaz yakalı mesleklere kıyasla genel olarak dezavantajlı bir konumda bulunmaktadır ki bu dezavantajın ülkemizde özellikle güçlü olduğu ve bu durumun da yansımaları imaj/statü problemlerinde ve “iş beğenmeme” olarak ifade edilen davranışta bulunduğu söylenebilir.

Günümüzde birçok firmada geçerli olmak üzere birçok (orta) vasıflı mavi yakalı meslekte - yaşanan iyileştirmeler neticesinde- ücret düzeyi ve yan haklar çoğu beyaz yakalı meslek ile en azından benzer düzeyde bulunmaktadır. Fakat, bu iyileştirmelerin genele yayılmadığı ve halen yeterli olmadığı söylenebilir. Bu faktörün yanı sıra, çeşitli sosyal/psikolojik etmenlerin de imaj/statü problemlerinin ortaya çıkmasında söz sahibi olduğu söylenebilir.

Genel olarak, söz konusu imaj/statü problemlerinin hem maddi hem de sosyal/psikolojik yönleriyle mücadele edilmesi ve atılacak çeşitli somut adımlarla bu mesleklerin itibarının iyileştirilmeye çalışılması gerektiği söylenebilir.

Şu halde, bu konuda atılabilecek çözüm ve politika adımları şu şekilde özetlenebilir:

- Ekonomide genel olarak -ilgili beyaz yakalı işlere kıyasla- daha zor ve ağır olan söz konusu mavi yakalı mesleklerde -belli oranda sağlanmış olsa da- bu zorlukları telafi edecek şekilde; ücret, yan haklar ve çalışma koşullarında iyileşmeler/farklılaşmalar sağlanabilir.
- Orta vasıflı mavi yakalı meslekler için -meslek liselerine ek olarak- kapsamlı bir imaj/statü iyileştirme kampanyasının yürütülmesi gerektiği söylenebilir.

5.2. ORTA-YÜKSEK VE YÜKSEK VASIFLI BEYAZ/GRIYAKALI ÇALIŞANLAR: YÜKSEKÖĞRETİMDEKİ SORUNLAR VE TEKNOLOJİK AÇIK

Temelde yöneticiler, profesyoneller, yardımcı profesyoneller ve teknisyenlerden oluşan orta-yüksek ve yüksek vasıflı beyaz/gri yakalı çalışanlar hem Türkiye genelinde (%28.3) hem de İstanbul’da (%31.9) büyük bir ağırlığa sahiptir (Tablo 25).

Bu çalışanların yarısından fazlasını oluşturan profesyonellerin işsizler içindeki payı (%15.2) açık işler içindeki payından (%7.7) tam 7.5 puan daha yüksektir (Tablo 15). Şu halde, işgücü fazlalığının en çok olduğu meslek grubu profesyonellerdir ve ilgili mavi yakalı mesleklerde görülen durumun (işgücü açığı) *tam tersinin* söz konusu beyaz yakalı profesyonellerde yaşandığını (işgücü fazlalığı) görülmektedir. Bu da mavi yakalı mesleklerdeki “iş beğenmeme” eğiliminin öbür yüzünde beyaz yakalı mesleklere dönük bir “aşırı teveccüh gösterme” eğilimi bulunduğuna işaret etmektedir.

Bu mesleklere özel olarak yaşanan problemler arasında ise yükseköğretim sistemindeki yapısal sorunlar ve teknolojik açık bulunmaktadır.

Türkiye’de yükseköğretimin ancak son yirmi yıllık süreçte kitleselleşebilmesi nedeniyle bugün ortalama yükseköğrenim düzeyi halen birçok ülkenin önemli ölçüde gerisinde bulunmaktadır (Tablo 26). Şu halde, 25-64 yaş arası nüfusun yükseköğretim mezuniyeti oranı OECD ülkelerinde ortalama %40.4 iken Türkiye’de %25.0 düzeyindedir. Yüksek lisans ve doktora seviyelerinde ise aradaki farklar daha ciddidir. Bununla birlikte, 25-34 yaş grubunda yükseköğrenim mezuniyeti oranı -yaşanan kitleselleşmeyle birlikte- hızla artarak bugün %40’ın üzerine çıkmış ve OECD seviyesine (%47.4) yaklaşmıştır. Şu halde, uzun vadede genel nüfusun yükseköğrenim düzeyinin diğer ülkelerle benzer bir seviyeye geleceği söylenebilir.

Türkiye yükseköğretimde öğrenci başına yapılan harcamada OECD ortalamasının yarısı kadar iken öğrenci başına yapılan harcamanın kişi başı milli gelire oranında OECD ortalamasının belli düzeyde altındadır. Öte yandan, ülkemiz yükseköğretim için yapılan toplam harcamaların GSYH’a oranında OECD ortalaması ile aynı düzeyde iken kamu harcamalarına oranında %3.7 ile OECD ortalamasının (%2.7) epey üzerindedir (Tablo 27).

Öte yandan, teknoloji açığını kapatma noktasında önemli bir role sahip olan araştırma-geliştirme (Ar-Ge) faaliyetlerine ayrılan kaynağın GSYH’a oranı 2000-2021 döneminde ülkemizde %0.47’den %1.40’a yükselmekle birlikte bu oran halen OECD ortalamasının epey altındadır (Şekil 38). İmalat sanayiinde yüksek teknolojlili ürünlerin Ar-Ge harcamaları içindeki payı hususu için de benzer bir durumun geçerli olduğu söylenebilir (Şekil 39).

Genel olarak değerlendirildiğinde, ülkemizde yükseköğretimin temel probleminin artık nicelikten ziyade nitelik olduğu söylenebilir. Türkiye’de yükseköğretimin istenilen seviyelerde olmadığı hususunda da ülkemizde toplumsal bir mutabakatın olduğu görülmektedir. Öte yandan, Türkiye’nin -imkanları ölçüsünde- yükseköğretime önemli ölçüde kaynak ayırdığı, fakat ayrılan bu kaynakların yeterli olmadığı söylenebilir. Böylece, yükseköğretimde yaşanan problemlerin arka planında temelde a) kaynak problemi ve b) plan/program/strateji/rehberlik eksikliği bulunduğu söylenebilir. Ayrıca, ülkemizde araştırma-geliştirme faaliyetleri için ayrılan kaynakların da -zaman içinde yaşanan ciddi genişlemeye rağmen- yetersiz kaldığı ve Türkiye’nin bu hususta birçok ülkenin gerisinde kalmaya devam ettiği görülmektedir.

Şu halde, bu konuda atılabilecek çözüm ve politika adımları şu şekilde özetlenebilir:

- Beyaz/gri yakalı mesleklerde yaşanan problemlerin çözümü ve katma değer artırılması noktasında hem kamunun hem de özel sektörün yükseköğretime daha fazla kaynak ayırması gerekiyor görülmektedir.

- Makro düzeyde ve dinamik bir yükseköğretim planı/programı/stratejisinin oluşturulması ve yükseköğrenim sisteminin (*üniversiteler, fakülteler ve bölümler bazında*) ortaya çıkacak bu plan çerçevesinde dönüştürülmesi elzemdir.

5.3. TEMEL VASIFLI MAVİ YAKALI ÇALIŞANLAR: İMAJ/STATÜ PROBLEMLERİ VE GÖRELİ ÜCRETLER

Toplam istihdamın -Türkiye genelinde %13.7, İstanbul’da ise %10.9 olarak- hatırı sayılır bir kısmını oluşturan (Tablo 28) temel vasıflı mavi yakalı mesleklerin fiziksel efor gerektirme eğiliminde olması ve çalışma şartlarının/ortamının daha az tercih edilir bir yapıya sahip olması bu mesleklere dönük “ilginin” yüksek olmamasını ve böylece bu mesleklerde bir işgücü açığı sorunu yaşanmasını

beraberinde getirmektedir. Yaşanan ekonomik dönüşüm ve gelir düzeylerinde yaşanan artış da bu ilgi düşüklüğünü ve işgücü açığını besleme eğiliminde olmaktadır. Genel olarak, bu mesleklerin imaj/statü problemleri ve görelî ücretler problemi şeklinde iki önemli sorun alanı bulunmaktadır.

Şu halde, bu konuda atılabilecek politika adımları şu şekilde özetlenebilir:

- Bu mesleklere dönük uzun vadeli ve çok boyutlu bir istihdam politikasının uygulamaya sokulması gerekmektedir.

- Temel vasıflı mavi yakalı mesleklerin imaj/statü problemlerinin hafifletilebilmesi noktasında bu işlerin çalışma koşullarının/şartlarının iyileştirilmesi gerekmektedir.

- Görelî ücretlerin temel vasıflı mavi yakalı meslekler lehine iyileştirilebilmesine katkı sağlama noktasında sektörel/mesleki asgari ücret uygulamasına geçilebilir.

5.4. ORGANİZASYONEL SORUN ALANLARI: UYUM, MOTİVASYON VE AİDİYET

Her ekonominin kendine has organizasyonel sorunları vardır ve ülkemizde işgücü arzı ile talebi arasında görülen farklı boyutlardaki “uyumsuzluklarda” yaşanan bu organizasyonel sorunlar önemli bir yere sahiptir.

Şu halde, işgücü arzı ve talebi arasındaki makasın açıklığı Türkiye’de kurumsal anlayış ve kültürde bir dönüşüm yaşanması ve profesyonel yönetim anlayışının güçlendirilmesi gerektiğini göstermektedir. Bu bağlamda, *iyi yönetim uygulamaları* çerçevesinde; a) etkin/etkili/sağlıklı bir performans değerlendirme sistemine sahip olunması, b) -dışsal motivasyon çerçevesinde- ücret ile performans arasında güçlü/sağlıklı bir ilişkinin kurulması ve c) -içsel motivasyon çerçevesinde- çalışanlara yeterli özerklik/otonomi/yetki verilmesi elzemdir. Yapılan akademik çalışmalar da “iyi yönetim uygulamalarına” sahip olan firmaların daha yüksek verimliliğe ve karlılığa sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Yine, iyi yönetim uygulamaları ile çalışanların iş-yaşam dengesi arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir.

Bu rapor kapsamında gerçekleştirilen analizler yönetim ile çalışanlar arasındaki uyum düzeyi arttıkça hem çalışan motivasyonunun arttığı (Şekil 43-45) hem de çalışanları firmada tutmada yaşanan zorluk düzeyinin azaldığını ortaya koymaktadır (Şekil 47-49). Dahası, kurumsal aidiyet ile çalışan motivasyonu (Şekil 50-51), verimliliği ve iş memnuniyeti arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir. Yine, çalışanlarda kurumsal aidiyet düzeyi arttıkça çalışanların işi öğrendikten ve tecrübe kazandıktan sonra ayrılma düzeyleri azalmaktadır (Şekil 52). Ayrıca, çalışan motivasyonu ile hem rekabetçi ücret politikası hem de işte yükselme olanağı arasında güçlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir (Şekil 53-54). Öte yandan, yapılan analizler uzun çalışma saatlerinin, aşırı çalışmanın ve yüksek iş yoğunluğunun çalışan motivasyonu (Şekil 55), verimliliği ve yaşam kalitesi üzerinde olumsuz etkilere sahip olduğu yönünde önemli işaretler sunmaktadır.

Genel olarak bakıldığında, ülkemizde:

a) Firma ile çalışan arasındaki ilişkide uyumluluk düzeyinin hem mutlak manada hem de diğer ülkelerle kıyaslandığında istenilen düzeylerde olmadığı görülmektedir (Şekil 41).

b) Çalışan motivasyonu ve çalışanları firmada tutma hususlarında firmalar belli/önemli düzeyde

sorunlar yaşamaktadır. Ülkemiz çalışanlarda motivasyon sorunu hususunda Avrupa’da *birinci sırada* (Şekil 42) iken çalışanları firmada tutmada çekilen güçlük hususunda Avrupa’da *ikinci sırada* yer almaktadır (Şekil 46).

c) Firmalarda kurumsal aidiyet düzeyinin özellikle düşük olmamakla birlikte özellikle yüksek de olmadığı görülmektedir.

d) Rekabetçi ücret politikasının ve işte yükselme olanağının uygulanma/sağlanma düzeyinin arzu edilen noktalarda olmadığı söylenebilir.

e) Diğer ülkelere kıyasla ve mutlak manada; firmalarda çalışma sürelerinin genel olarak uzun olduğu, aşırı çalışmanın görece yaygın olduğu ve iş yoğunluğunun yüksek olduğu görülmektedir.

Şu halde, bu konuda atılabilecek çözüm adımları şu şekilde özetlenebilir:

- Toplumsal değerler/normların mutlaka hesaba katılması ve dikkatli bir şekilde kurgulanması kaydıyla; a) üstler ile astların karşılıklı birbirini değerlendirdiği, b) çalışanların hem kendilerini hem de birbirlerini değerlendirdiği ve c) müşterilerin/tedarikçilerin de dikkate alındığı etkin bir performans değerlendirme sistemine ulaşılması elzemdir.

- Çalışanların motivasyonunu, verimliliğini ve iş memnuniyetini artırma ve çalışanları firmada tutma hususunda yaşanan zorlukları aşma noktasında; a) yönetim ile çalışanlar arasındaki ilişkinin geliştirilmesi/iyileştirilmesi ve daha uyumlu hale getirilmesi, b) kurumsal aidiyetin güçlendirilmesi, c) ücret politikalarının daha rekabetçi hale getirilmesi ve işte yükselme olanağının sağlanma düzeyinin artması ve d) çalışma sürelerinin ve iş yoğunluğunun normal düzeylere gerilemesi gerekmektedir.

5.5. TEMEL EĞİTİMDEKİ YAPISAL SORUNLAR

Ülkemizde temel eğitimde sağlanan %100 okullaşma oranları ile niceliksel hedefe ulaşılmış olunmakla birlikte ortada halen önemli bir nitelik probleminin bulunduğu görülmektedir.

Türkiye PISA 2022’de her üç ölçütte (*okuma, matematik ve bilim*) de diğer OECD ülkelerinin önemli ölçüde gerisinde kalma eğilimindedir (Şekil 56). Şu halde, otuz sekiz OECD ülkesi arasında Türkiye okuma, matematik ve bilim kategorilerinde sırasıyla 31, 30 ve 26. sıralara sahiptir.

Yapılan harcamalara bakıldığında, ortaokul-lise seviyesinde Türkiye’nin imkanları ölçüsünde temel eğitime yeterince kaynak ayırma eğiliminde olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, öğrenci başına yapılan harcama düzeyinde Türkiye OECD ülkelerinin epey gerisindedir. İlgili veriler ilkökul düzeyinde ise Türkiye’nin imkanları ölçüsünde de kaynak ayırmadığına işaret etmektedir (Tablo 29). Ayrıca, temel eğitime dönük harcamalarda kamu sektörünün payı ülkemizde %76.2 ile OECD ülkelere kıyasla (%91.2) görece düşüktür (Şekil 57).

Türkiye’de öğretmen/müdür maaşlarının da OECD ortalamasının gerisinde kaldığı, yine performans ve tecrübenin söz konusu maaşlar üzerindeki etkisinin OECD ülkelere kıyasla sınırlı olduğu görülmektedir (Tablo 30).

Ülkelerin PISA matematik skorları ile öğrenci başına yapılan eğitim harcamaları verilerinin uyum

içinde olduğu görülmektedir. Şu halde, öğrenci başına yapılan eğitim harcamaları hususunda OECD ülkeleri arasında son sıralarda yer alan Türkiye, PISA matematik skoru hususunda da -aynı şekilde- son sıralarda gelmektedir (Şekil 58). Aynı durumun PISA okuma skorları için de geçerli olduğu belirtilmelidir.

Şu halde, bu konuda atılabilecek çözüm ve politika adımları şu şekilde özetlenebilir:

- Türkiye'nin -özellikle ilkokul olmak üzere- temel eğitime daha çok kaynak ayırması gerektiği görülmektedir. Bunu gerçekleştirirken de eğitim sisteminin a) performans bazlı hale getirilmesi, b) öğretmen ve müdür maaşlarının minimum düzeylerinin artırılması ve c) performans ve tecrübenin maaşlar üzerindeki etkisinin daha çok olması gerektiği söylenebilir.

5.6. GÖÇMEN İŞGÜCÜ İHTİYACI

Türkiye'de -özellikle mavi yakalı işlerde ve sanayi sektöründe olmak üzere- önemli düzeyde bir yabancı işgücü ihtiyacının (ve varlığının) bulunduğu söylenebilir. Ayrıca, yabancı çalışanların kayıtdışı çalışma eğiliminde oldukları ve görece olumsuz çalışma koşullarına sahip oldukları görülmektedir. Göçmen işgücü konusunun önemi, karmaşıklığı ve çok boyutluluğu düşünüldüğünde, bu hususta uzun vadeli bir bakışla çeşitli sistemlerin/programların hayata geçirilmesi gerektiği söylenebilir.

Şu halde, bu konuda atılabilecek politika adımları şu şekilde özetlenebilir:

- Ülkemizde makro düzeyde ve kapsamlı bir yabancı işgücü politika ve stratejisinin oluşturulması elzemdir. Bu politika/strateji kapsamında, farklı vasıf düzeylerinde ihtiyaç duyulan meslekler ve sektörler bazında uzun vadeli bir planlamanın yapılması ve bu plana göre farklı ülkelerle gerçekleştirilecek ikili işbirliği antlaşmaları ile gerekli yabancı işgücünün meslek ve sektör bazında temin edilmesi iyi olacaktır.

- Ayrıca, a) 1/5 ve 1/10 kurallarının yerini daha esnek/makro kuralların alması iyi olabilir. Dahası, b) kayıtdışı çalışmaya ve olumsuz çalışma koşullarına dönük denetimlerin etkin hale getirilmesi gerekmektedir. Yine, c) yabancı çalışan istihdamında görülen vergi dezavantajının ortadan kaldırılması iyi olacaktır. Bunlara ek olarak, d) yabancılar için minimum ücret politikasının tasarımında piyasada geçerli olan ücret düzeylerinin de dikkate alınması önem arz etmektedir.

- Cumhurbaşkanlığı bünyesinde kurulacak *Göçmen İşgücü Kurulu* (GİK) şeklinde bir üst yapı; hazırlayacağı/oluşturacağı rapor, liste ve sistemlerle ve yapacağı tavsiyelerle hükümetin izlediği/izleyeceği göçmen işgücü politikasına uzun vadeli bir perspektif kazandırabilir ve bu politikayı şekillendirip derinleştirebilir.

5.7. İSTİHDAMI KORUMA REGÜLASYONLARININ SIKILIĞI

İstihdamı korumaya dönük regülasyonların gerekenden gevşek olması kısa/orta vadede çalışanların önemli bir ekonomik/psikolojik maliyet ödemelerine neden olacakken olması gerekenden sıkı regülasyonlar da firmalara zarar verme eğiliminde olacaktır. Uzun vadede ise hem aşırı gevşek hem de aşırı sıkı regülasyonlar tüm ekonomiye ve topluma önemli zararlar verecektir.

Şu halde, önemli bireysel/toplumsal/ekonomik sonuçları olan işten çıkarma kararlarının belirli bir yasal çerçevede gerçekleşmesi önem arz etmektedir ve bu bağlamda istihdam piyasasına dönük

regölasyonların ne çok gevşek ne de çok sıkı olmaması gerekmektedir.

Ülkemizin istihdamı koruma regölasyonlarının sıklığı hususunda OECD ölkeleri arasında Çekya'nın ardından *ikinci sırada* geldiği görölmektedir (Şekil 59).

Genel olarak değeriendirildiğinde, çalışanları işten çıkarmanın Türkiye'de OECD ölkelerine kıyasla daha sorunlu/maliyetli olduğu görölmektedir. Bu durum özellikle kıdem tazminatı ve haksız işten çıkarmaya dönük yasal çerçeve boyutlarında oldukça belirgindir. Tam da bu iki hususta ölkemizde işverenlerin yaygın bir şekilde yakınmakta oldukları vurgulanmalıdır. Öte yandan, haksız işten çıkarma nedeniyle dava açılabilir maksimum sürenin Türkiye'de çok kısa olduğu belirtilmelidir.

Yasal çerçevenin dönüştürölmesi ve istihdamı koruma politikalarının optimal düzeylere getirilmesiyle birlikte istihdam piyasasında işgücü hareketliliğinin artacağı ve bazı bireylerin işsiz kaldıkları sürenin uzayacağı söylenebilir. Bu etkilere cevap verebilme noktasında işsizlik maaşı etkin bir enstrüman olarak kullanılabilir. Ülkemizde ise hem baz hem de maksimum işsizlik maaşının düşük olduğu söylenebilir. Ayrıca, işsizlik maaşı görece kısa bir süre sağlanmaktadır.

Şu halde, bu konuda atılabilir politik adımları şu şekilde özetlenebilir:

- Ülkemizde işten çıkarmaya dönük yasal çerçevenin baştan sonra yeniden ele alınması ve daha etkin bir yapıya kavuşturulması iyi olacaktır.

- Özellikle, kıdem tazminatının yeniden ele alınması ve firmaların bu hususta karşı karşıya oldukları yükün -çalışanların haklarına hanel getirmeden- hafifletilmesi önem arz etmektedir.

- Mahkemelerin haksız işten çıkarma davalarında çalışan lehine karar verme eğiliminde olduğu şeklindeki yaygın kanaatin değeriendirilmesi ve bu konuda gerekiyorsa yasal çerçevede durumu normale çevirecek adil bir düzenleme yapılması iyi olacaktır.

- Haksız işten çıkarma nedeniyle işe tekrar yerleştirme hususundaki yasal sıklığın normal düzeylere gerilemesi gerektiği söylenebilir.

- Haksız işten çıkarma nedeniyle çalışanlar tarafından dava açılabilir maksimum sürenin uzatılması yaşanacak mağduriyetlerin azaltılması noktasında önemlidir.

- Ülkemizde hem baz hem de maksimum işsizlik maaşının yükseltilmesi ve işsizlik maaşı alınan sürenin de artırılması gerektiği söylenebilir.

1. GİRİŞ

Türkiye ekonomisi güçlü/dinamik bir yapıya ve ciddi bir istihdam üretme kapasitesine sahip olmasına rağmen Türk işgücü piyasası çözüm bekleyen önemli sorunlara sahiptir. Bu sorunların bir sonucu olarak bir taraftan atıl işgücü ve işsizlik oranları tarihsel olarak yüksektir diğer taraftan da firmalar çalışan istihdam etme noktasında önemli sıkıntılar yaşamaktadır. Bu genel çerçeveye ise bir *kaybet-kaybet-kaybet* sarmalı çerçevesinde hem firmalar hem (potansiyel) çalışanlar hem de tüm toplum/ülke için oldukça maliyetli bir vasatın ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Yüksek işsizliğin yaşandığı bir atmosferde firmaların çalışan istihdam etmede önemli sorunlar yaşamasının yakın/temel nedeni işgücü arz-talep uyumsuzluğudur. Bu çerçevede, bir taraftan firmalar piyasada/sektörde geçerli olan çalışma koşullarında ihtiyaç duydukları düzeyde temel, orta ve yüksek vasıflı çalışan bulmada ve mevcut çalışanları elde tutmada sıkıntılar yaşayabilmektedir. Diğer taraftan ise (potansiyel) çalışanlar çeşitli gerekçelerle belli işlerde/mesleklerde ve/veya belli çalışma koşullarında çalışma noktasında gönülsüz olabilmektedir. Yine, -uzun vadeli bir perspektiften dinamik bir şekilde bakıldığında- istihdam piyasası -ekonominin ritmi ve ekonomik kalkınma ile uyumlu bir şekilde- ekonominin ihtiyaç duyduğu ölçüde dönüşme ve doğru vasıflara sahip çalışanları “üretme” noktasında arzu edilen düzeyde bir performans gösterememektedir.

Bu raporda; Türkiye’de ve İstanbul’da istihdam piyasasının genel bir fotoğrafı çekildikten sonra firmaların çalışan istihdamında yaşadıkları sorunlar derinlemesine bir şekilde analiz edilmekte ve bu sorunların çözümü noktasında çeşitli politika önerilerinde bulunulmaktadır.

Raporda ortaya konulduğu üzere; firmaların çalışan istihdamında yaşadıkları sorunlar arasında; mesleki/teknik eğitimdeki yapısal sorunlar, yükseköğretimde yaşanan sorunlar, teknolojik açık, organizasyonel sorunlar, temel eğitimde yaşanan sorunlar, imaj/statü problemleri, görelî ücret problemi ve ayrıca göçmen işgücü sorunu ile istihdamı koruma regülasyonlarının sıklığı bulunmaktadır.

Birbirleriyle de çeşitli şekillerde etkileşim halinde olan bu faktörlerden; organizasyonel sorunlar ile temel eğitimde yaşanan sorunlar genel olarak tüm istihdam piyasası üzerinde negatif etkilere sahiptir. Orta vasıflı mavi yakalı çalışanlar için ayrıca mesleki/teknik eğitim sistemindeki yapısal sorunlar ve imaj/statü problemleri öne çıkmaktadır. Temel vasfa sahip mavi yakalı çalışanların istihdamında yaşanan sorunlar hususunda ise yine imaj/statü problemleri ile görelî ücretler ön plandadır. Orta, orta-yüksek ve yüksek vasıf düzeyine sahip beyaz/gri yakalı çalışanlarda ise yükseköğretim sistemindeki yapısal sorunlar ve teknolojik açık ayrıca öne çıkmaktadır.

Bu rapor kapsamında; ikinci bölümde Türkiye’de istihdamın genel yapısı ve üçüncü bölümde istihdam piyasasının genel görünümüne dair kapsamlı bir çerçeve çizilmiştir. Dördüncü bölümde bu çalışma için özel olarak üretilen ve firmaların çalışan istihdamında yaşadıkları sorunlara ışık tutmaya çalışan *istihdam anketi* yardımıyla istihdamda yaşanan sorunlar kapsamlı bir şekilde ortaya konulmaya ve analiz edilmeye çalışılmıştır. Beşinci bölümde ise istihdamda yaşanan sorunların temel nedenleri çeşitli boyutlarıyla kapsamlı bir şekilde ortaya konulmaya çalışılmış ve bu sorunlara dair politika/çözüm önerileri tartışılmıştır. Bu bölümde ayrıca firmalarla gerçekleştirilmiş *yarı-yapılandırılmış mülakatlardan* elde edilen sonuçlar ilgili yerlerde sunulmuştur.

2. İSTİHDAMIN GENEL YAPISI

2.1. SEKTÖRLER

Türkiye’de 2005-2022 döneminde toplam çalışan sayısı %53 artarak 20 milyondan 30 milyonun üzerine çıkmıştır (Tablo 1). Hem miktarsal hem de oransal olarak en büyük artış hizmetler sektöründe gerçekleşmiştir. Hizmetler sektörü böylece ilgili dönemde istihdamda yaşanan artışın yaklaşık dörtte üçüne ev sahipliği yapmıştır. Sanayi sektöründe çalışan sayısı ise 4.2 milyondan 6 milyonun üzerine yükselmiştir. Böylece sanayi sektörü genel istihdamdaki artışın yaklaşık dörtte birini karşılamıştır. Bu süreçte tarım sektöründe çalışanların sayısı ise 5.2 milyondan 4.9 milyona gerilemiştir.

Tablo 1. Sektörlere Göre İstihdam Düzeyleri (Milyon)

Sektör	Türkiye			İstanbul		
	2005	2022	Değ.(%)	2005	2022	Değ.(%)
 Tarım	5.15	4.87	-5.6	0.02	0.04	135.4
 Sanayi	4.18	6.66	59.4	1.35	1.64	21.4
 İnşaat	1.11	1.85	66.6	0.22	0.33	51.8
 Hizmetler	9.62	17.38	80.6	2.12	4.27	101.2
Toplam	20.16	30.75	53.3	3.71	6.28	69.3

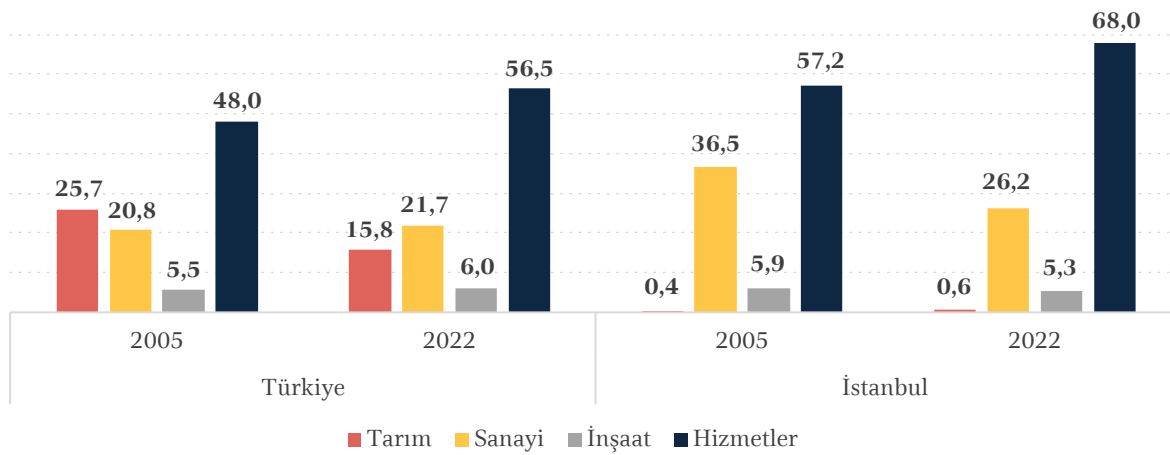
Kaynak: TÜİK HİA (Hanehalkı İşgücü Araştırmaları) ve yazarın kendi hesaplamaları.

İstihdamda yaşanan artışlar noktasında Türkiye geneli ile İstanbul özeli arasında birtakım (önemli) farklılıklar bulunmaktadır. Hizmetler sektörü İstanbul’da Türkiye geneline kıyasla daha hızlı bir yükseliş yaşarken sanayi sektöründeki artış epey sınırlı kalmıştır. İstanbul’da istihdam %69 artışla 6 milyonun üzerine çıkarken aslan payına istihdam düzeyi %101 artarak 4 milyonun üzerine çıkan hizmetler sektörü sahiptir. Hizmetler sektörü böylece istihdamdaki genel artışın %80’den fazlasını karşılamıştır. Sanayi sektörü istihdamı ise ilgili dönemde ancak %21 düzeyinde artarak istihdamdaki genel artış oranının epey altında kalmıştır.

Türkiye ekonomisinde yaşanan dönüşüme paralel olarak 2005-2022 döneminde tarım sektörünün istihdamdaki payı ciddi şekilde gerileyerek %15.8’e kadar düşmüştür (Şekil 1). Aynı dönemde hizmetler sektörünün payı ise 10.5 puanlık artışla %56.5’e ulaşmıştır. Sanayi sektörünün istihdamdaki payı ise inişli-çıkışlı bir grafik izlemiş, 2017 itibariyle %19 civarına kadar düşen oran daha sonra girilen yükseliş trendiyle birlikte 2022 itibariyle %21.7’ye kadar yükselmiştir. İnşaat sektörünün istihdamdaki payı ise 2017’ye kadar artarak %7.5’e ulaştıktan sonra inişli-çıkışlı bir seyir izlemiş ve 2022 itibariyle %6 olmuştur.

Tarım sektörünün istihdamdaki payının çok düşük olduğu İstanbul’da ise 2005-2022 döneminde sanayi sektörünün payı 10 puandan fazla gerileyerek %26.2’ye kadar düşmüştür. Madalyonun diğer yüzünde ise hizmetler sektörü bulunmaktadır: Aynı dönemde bu sektörün payı 10 puandan fazla yükselerek %68 gibi oldukça yüksek bir düzeye ulaşmıştır.

Şekil 1. Sektörlerin İstihdamdaki Payları (%)



Kaynak: TÜİK HİA (Hanehalkı İşgücü Araştırmaları) ve yazarın kendi hesaplamaları.

Türkiye'nin de bir üyesi olduğu üst-orta gelirli ülkelerde hizmetler sektörünün istihdam piyasasındaki payları ortalama %53 ile Türkiye'nin bir miktar gerisindedir. OECD¹ (*Organization for Economic Co-Operation and Development - Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü*) ülkelerinde ise bu pay ortalama %73 civarındadır.² Şu halde, Türkiye'de bu sektörün payı 2005-2022 döneminde ciddi şekilde artmış olmasına rağmen halen OECD ortalamasının epey altındadır. Bununla birlikte, İstanbul 2005-2022 döneminde aradaki farkın yarısını eritmiş ve 2022 itibarıyla %68 ile OECD ortalamasına görece yakın bir düzeye ulaşmıştır. Belirtmek gerekir ki hizmetler sektörünün istihdam piyasasında ve ekonomide ciddi düzeyde bir ağırlığa sahip olması genel olarak gelişmişlik alameti olarak değerlendirilebilmekle birlikte ilgili sektörün nasıl bir kompozisyona sahip olduğu ve sanayi sektörünün nasıl bir yapıya ve teknolojik düzeye sahip olduğu dikkat edilmesi gereken önemli faktörler arasındadır.

Üst-orta gelirli ülkelerde tarım sektörünün istihdam piyasasındaki payı ortalama %22 ile Türkiye'nin hatırı sayılır düzeyde üzerindedir. Bu oran OECD ülkelerinde ise sadece %5 düzeyindedir.³ Şu halde, Türkiye bu konuda gelir düzeyi noktasında benzer ülkelere göre daha iyi bir noktada bulunmakla birlikte halen OECD ortalamasının epey uzağındadır. Yine belirtmek gerekir ki ülkeler geliştikçe ve zenginleştikçe tarım sektörünün istihdam piyasasındaki ağırlığının azalması beklenir. Zira, başta bu sektörde olmak üzere ve -dolaylı etkiler nedeniyle- aynı zamanda diğer sektörlerde artan verimliliğin tarım sektöründe çalışması gereken kişi sayısını azaltması beklenir. Bununla birlikte, tarım sektörünün büyüklüğünün tam olarak ne anlama geldiğini belirleyebilmek için tek başına bu veri bittabi yeterli değildir.

Öte yandan, üst-orta gelirli ülkelerde -inşaat sektörü de dahil olmak üzere- sanayi sektörünün istihdam piyasasındaki payı %26 ile Türkiye'dekinin bir miktar altındadır. Bu oran OECD ülkelerinde ise ortalama %22 düzeyindedir.⁴

¹ Türkiye OECD'ye üye olan ülkeler arasındadır. OECD'ye çoğunlukla yüksek gelirli ülkeler üyedir. Türkiye ve Meksika gibi üst-orta gelir düzeyine sahip bazı ülkeler de OECD'de bulunmaktadır.

² Kaynak: Dünya Bankası. İlgili veriler 2021 yılına aittir.

³ Kaynak: Dünya Bankası. İlgili veriler 2021 yılına aittir.

⁴ Kaynak: Dünya Bankası. İlgili veriler 2021 yılına aittir.

2.2. ÇALIŞAN TÜRLERİ

Türkiye’de 2005-2022 döneminde tarım dışı sektörlerde (sanayi, inşaat ve hizmetler) maaşlı çalışanların sayısı ciddi bir sıçrama yaparak 9.9 milyondan 20 milyonun üzerine çıkmıştır (Tablo 3). İstanbul’da ise sayı 2.7 milyondan yaklaşık 5 milyona çıkmıştır. İstanbul’da artış oranı daha mütevazı olmakla birlikte %82 ile yine de ciddi bir düzeydedir.

Böylece, 2005-2022 döneminde maaşlı çalışanların toplam çalışanlar içindeki payı yaklaşık 12 puanlık yükselişle %78.4 düzeyine kadar yükselmiştir (Tablo 2). Böylece maaşlı çalışanların zaten yüksek olan payları oldukça yüksek bir düzeye ulaşmıştır. İstanbul’da ise bu pay 5 puandan fazla artarak %80’e dayanmıştır. Bu noktada dikkat çeken bir husus ise tüm Türkiye için geçerli olan pay ile İstanbul’daki pay arasındaki farkın zaman içerisinde erimiş ve 1.5 puana kadar düşmüş olmasıdır.

İlgili dönemde Türkiye genelinde kendi hesabına çalışanların sayısı 0.57 milyon artmasına rağmen bu çalışanların toplam istihdam içindeki payı ciddi şekilde gerileyerek %11.5’e kadar düşmüştür. Öte yandan, İstanbul’da kendi hesabına çalışanların sayısında 0.27 milyonluk bir artış gerçekleşmiş, bu çalışanların toplam istihdam içindeki payı ise neredeyse aynı kalmıştır.

Tablo 2. Çalışan Türü Sayıları (Tarım Dışı Sektörler, Milyon)

	Türkiye			İstanbul		
Çalışan Türü	2005	2022	Değ.(%)	2005	2022	Değ.(%)
Maaşlı	9.89	20.30	105.2	2.74	4.99	82.2
Yevmiyeli	1.12	0.74	-33.6	0.14	0.12	-14.4
İşveren	1.01	1.32	30.1	0.34	0.40	15.6
Kendi Hesabına Çalışanlar	2.41	2.98	23.6	0.40	0.67	69.4
Ücretsiz Aile İşçisi	0.48	0.55	13.8	0.07	0.06	-14.6
Toplam	14.91	25.89	73.6	3.69	6.24	69.0

Kaynak: TÜİK HİA (Hanehalkı İşgücü Araştırmaları) ve yazarın kendi hesaplamaları.

Kendi hesabına çalışanlarda Türkiye genelinde görülen durumun bir benzeri hem -Türkiye geneli hem de İstanbul için olmak üzere- işverenlerde de görülmektedir. İşverenlerin payında zaman içerisinde -kendi hesabına çalışanlar kadar dramatik olmasa da- hem Türkiye’de hem de İstanbul’da bir gerileme yaşanmış olmakla birlikte toplam işveren sayısı ilgili dönemde sırasıyla 0.3 ve 0.06 milyon artmıştır.

Mevsimlik veya geçici işlerde yevmiyeli olarak çalışanların payı ise hem Türkiye’de hem de İstanbul’da ciddi şekilde gerilemiştir. Benzer bir durum ücretsiz aile işçilerinin payında da görülmektedir. İlgili süreçte yevmiyeli çalışanların sayısında da dramatik gerilemeler yaşanmıştır. Ücretsiz aile işçilerinin sayısı ise Türkiye genelinde kısmen artarken İstanbul’da kısmen azalmıştır.

Tablo 3. Çalışan Türlerinin Payları (Tarım Dışı Sektörler, %)

	Türkiye		İstanbul	
Çalışan Türü	2005	2022	2005	2022
Maaşlı	66.3	78.4	74.1	79.9
Yevmiyeli	7.5	2.9	3.9	2.0
İşveren	6.8	5.1	9.3	6.4
Kendi Hesabına Çalışanlar	16.2	11.5	10.8	10.8
Ücretsiz Aile İşçisi	3.3	2.1	1.9	1.0

Kaynak: TÜİK HİA (Hanehalkı İşgücü Araştırmaları) ve yazarın kendi hesaplamaları.

Sonuç olarak, çalışan türlerinde yaşanan bu dönüşümle birlikte bir taraftan maaşlı çalışanlar Türk istihdam piyasasında çok ciddi bir ağırlığa kavuşmuştur. Diğer taraftan da Türkiye geneli ile İstanbul arasındaki farklar her bir çalışan türünde ciddi şekilde erimiş ve paylar birbirine oldukça yaklaşmıştır.

Öte yandan, marjinal ve güven(ce)siz istihdam formları olan yevmiyeli çalışma ve ücretsiz aile işçiliğinin her ikisi de oransal olarak önemli ölçüde gerilerken Türkiye genelinde ücretsiz aile işçilerinin sayısında bir azalma yaşanmamıştır.

2.3. FİRMA BÜYÜKLÜĞÜ

Türkiye’de tarım dışı sektörlerde firma büyüklüğüne göre toplam çalışan sayılarına bakıldığında ise büyük ölçekli firmalarda (250 ve üzeri sayıda çalışana sahip olan firmalar) toplam çalışan sayısının 2005-2022 döneminde yaklaşık 1 milyondan 3.7 milyona yükseldiği görülmektedir (Tablo 4). Bu %278 düzeyinde bir artışa tekabül etmektedir ki istihdamdaki genel artış oranının (%105) iki katından da yüksektir. Böylece bu dönemde büyük ölçekli firmaların toplam istihdamdaki payı %9.8’den %18’e kadar yükselmiştir (Tablo 5). Büyük ölçekli firmaların toplam istihdamdaki payı İstanbul’da %373 ile daha da güçlü bir şekilde artmış ve 0.16 milyondan 0.75 milyona kadar yükselmiştir.

2005-2022 döneminde orta ölçekli firmaların (50-249 arası çalışana sahip olan firmalar) hem Türkiye genelinde hem de İstanbul özelinde toplam çalışan sayısında ciddi bir artış yaşanmasına rağmen istihdamdaki payında önemli bir düşüş yaşanmıştır. Daha hafif düzeyde olmakla birlikte benzer bir durum mikro ölçekli firmalarda (1-9 arası çalışana sahip olan firmalar) da gerçekleşmiştir.

Öte yandan, küçük ölçekli firmalar (10-49 arası çalışana sahip olan firmalar) 2022 itibariyle Türkiye genelinde %32’lik pay ve 6.5 milyon çalışan ile istihdamda en yüksek paya sahiptir. Aynı durum İstanbul’da da geçerlidir.

Tablo 4. Firma Büyüklüğüne Göre Çalışanların Sayısı (Tarım Dışı, Milyon)



Sanayi İnşaat Hizmetler

	Türkiye			İstanbul		
Çalışan Türü	2005	2022	Değ.(%)	2005	2022	Değ.(%)
Mikro (1-9)	2.86	5.23	82.9	0.70	1.06	50.1
Küçük (10-49)	3.00	6.48	116.0	0.98	1.87	91.3
Orta (50-249)	3.07	4.94	60.9	0.89	1.30	45.7
Büyük (250+)	0.97	3.66	278.3	0.16	0.75	377.3
Toplam	9.89	20.30	105.2	2.74	4.99	82.3

Kaynak: TÜİK HİA (Hanehalkı İşgücü Araştırmaları) ve yazarın kendi hesaplamaları.

Tablo 5. Firma Büyüklüğüne Göre Çalışanların Payı (Tarım Dışı, %)



Sanayi İnşaat Hizmetler

	Türkiye		İstanbul	
Firma Büyüklüğü	2005	2022	2005	2022
Mikro (1-9)	28.9	25.8	25.7	21.2
Küçük (10-49)	30.3	31.9	35.8	37.6
Orta (50-249)	31.0	24.3	32.7	26.1
Büyük (250+)	9.8	18.0	5.8	15.1
Sayı	9.9	20.3	2.7	5.0

Kaynak: TÜİK HİA (Hanehalkı İşgücü Araştırmaları) ve yazarın kendi hesaplamaları.

Genel olarak değerlendirildiğinde, hem Türkiye genelinde hem de İstanbul'da 2005-2022 döneminde bütün firma türlerinin istihdam düzeyinde ciddi bir artış yaşandığı görülmektedir. Bununla birlikte, mikro ve orta ölçekli firmaların istihdamdaki payında önemli gerilemeler yaşanırken büyük ölçekli firmaların payında ciddi bir artış yaşanmış, payını belirli ölçüde artıran küçük ölçekli firmalar ise -orta ölçekli firmaların payında yaşanan gerilemenin önemli katkısıyla- en çok istihdama sahip olan firma türü haline gelmiştir.

2.4. VASIF DÜZEYİ VE YAKA TÜRÜ

ISCO-08'e (*International Standard Classification of Occupations – Uluslararası Standart Meslek Sınıflaması*) göre istihdam piyasasında⁵ 433 farklı meslek bulunmaktadır. Bu meslekler bir üst seviyede 127 grupta, iki üst seviyede 40 grupta ve en üst seviyede 9 grupta sınıflandırılmaktadır.

Bunlar arasında “yöneticiler” ve “profesyoneller” yüksek vasıf gerektiren işlerde çalışırken “teknisyenler ve yardımcı profesyoneller” orta-yüksek vasıflı işlerle iştigal etmektedir (Tablo 6). Diğer meslek grupları ise “temel işlerde çalışanlar” hariç olmak üzere orta düzeyde vasıf gerektirmektedir. Yüksek düzeyde vasıf gerektiren işler çoğunlukla beyaz yaka ve kısmen de gri yaka işlerdir. Orta-yüksek düzeyde vasıf gerektiren işler ise -tam tersi olarak- çoğunlukla gri yaka ve kısmen de beyaz yaka işlerdir. Orta düzeyde vasıf gerektiren işler çoğunlukla mavi yaka olmakla birlikte önemli düzeyde beyaz yaka iş de orta düzeyde vasıf gerektirmektedir.

Tablo 6. Meslek Grupları, Vasıf Düzeyleri ve Yaka Türleri

Meslek Grubu	Vasıf Düzeyi	Yaka Türü
1. Yöneticiler	Yüksek (4)	Beyaz Yaka
2. Profesyoneller	Yüksek (4)	Beyaz/Gri Yaka (Kısmen)
3. Teknisyenler ve Yardımcı Profesyoneller	Orta - Yüksek (3)	Beyaz (Kısmen)/Gri Yaka
4. Büro Destek Çalışanları	Orta (2)	Beyaz Yaka
5. Hizmet ve Satış Çalışanları	Orta (2)	Gri Yaka
6. Vasıflı Tarım/Ormancılık/Balıkçılık Çalışanları	Orta (2)	Mavi Yaka
7. Zanaatkarlar ve İlgili İşlerde Çalışanlar	Orta (2)	Mavi Yaka
8. Fabrika/Makine Operatörleri ile Montajcılar	Orta (2)	Mavi Yaka
9. Temel İşlerde Çalışanlar	Temel (1)	Mavi Yaka

Not: Meslek grupları ve vasıf düzeyleri için kaynak ILO'dur.

Yaka türleri ise ilgili literatürden ve tartışmalardan hareketle yazarın gerçekleştirdiği değerlendirmeleri yansıtmaktadır.

⁵ Yapısı ve dinamikleri ekonominin geri kalanından farklı olduğundan “Silahlı Kuvvetlerle İlgili Meslekler” kategorisi dışarıda tutulmuştur.

Üzerinde uzlaşıya varılmış ve net bir tanımı olmasa da “beyaz yaka” işleri (fazla) fiziksel efor gerektirmeyen, belirli zihinsel becerilere ve alan/meslek bilgisine dayanan ve ofis veya ofis benzeri profesyonel ortamlarda gerçekleştirilen işler olarak tanımlamak mümkündür. “Mavi yaka” işler ise fiziksel efor gerektiren, teknik/fiziksel becerilere dayanan ve ofis yerine çalışma sahasında gerçekleştirilen işlerle ilişkilendirilmektedir. Özellikle teknik meslekler olmak üzere bazı meslekleri beyaz yaka veya mavi yaka olarak sınıflandırabilmek kolay olmadığından bu meslekleri “gri yaka” olarak üçüncü bir kategoride sınıflandırmak iyi olacaktır. Şu halde, gri yaka işler bünyesinde hem beyaz yaka hem de mavi yaka özellikleri barındıran işlerdir.

Tablo 7a. Ücretli Çalışanların Mesleklere Göre Dağılımı (Milyon, Tarım Dışı)

Meslek	Türkiye			İstanbul		
	2012	2022	Değ.(%)	2012	2022	Değ.(%)
1.Yöneticiler	0.68	0.92	35.5	0.22	0.30	35.1
2. Profesyoneller	1.98	3.33	68.2	0.45	0.83	83.3
3. Teknisyenler ve Yardımcı Profesyoneller	1.19	1.70	42.8	0.35	0.50	41.0
4. Büro Destek Çalışanları	1.44	2.07	44.1	0.42	0.61	46.0
5. Hizmet ve Satış Çalışanları	2.99	4.53	51.5	0.66	1.06	60.3
6. Vasıflı Tarım/Ormancılık/Balıkçılık Çalışanları	0.03	0.06	64.5	0.01	0.01	-13.1
7. Zanaatkarlar ve İlgili İşlerde Çalışanlar	2.63	2.99	14.0	0.58	0.62	6.8
8. Fabrika/Makine Operatörleri ile Montajcılar	2.00	2.53	26.8	0.56	0.63	11.6
9. Temel İşlerde Çalışanlar	2.07	2.90	40.0	0.42	0.56	33.5
Toplam	15.01	21.05	40.2	3.68	5.11	39.0

Kaynak: TÜİK HİA (Hanehalkı İşgücü Araştırmaları) ve yazarın kendi hesaplamaları.

Not 1: Analizde hem “maaşlı çalışanlar” hem de “yevmiyeli çalışanlar” dikkate alınmıştır. **Not 2:** D. = Değişim.

Not: TÜİK 2012 yılında ISCO-88 sınıflandırmasından ISCO-08 sınıflandırmasına geçmiştir.

Bu iki sınıflandırma türü birbiriyle büyük oranda uyumasına rağmen arada yine de önemli farklılıklar bulunmaktadır.

TÜİK HİA mikro verisi 2 haneli meslek sınıflandırmasına kadar detaya sahip olduğundan

2012 öncesiyle sonrasını meslek grupları bazında karşılaştırmak mümkün değildir.

Bu nedenle ilgili analizlerde başlangıç dönemi için 2012 yılı mikro verisi kullanılmıştır.

Tablo 7a ve 7b’de tarım dışı sektörlerde ISCO-08 sınıflandırmasına göre sırasıyla; meslek gruplarına dair toplam çalışan sayıları ve istihdam payları görülmektedir.⁶ Türkiye genelinde 2012 ile 2022 arasında toplam çalışan sayısı %40 artışla 15 milyondan 21 milyona çıkmıştır. Bu süreçte oransal olarak en büyük artış %68 ile profesyoneller grubunda yaşanmıştır. Aynı durum daha da vurgulu bir şekilde ve %83 artışla İstanbul için de geçerlidir. Böylece profesyoneller grubunun toplam istihdamdaki payı Türkiye genelinde 2.6 puan artışla %15.8’e, İstanbul’da da 4 puan artışla %16.3’e yükselmiştir.

Tablo 7b. Ücretli Çalışanların Mesleklere Göre Dağılımı (% , Tarım Dışı)

Meslek	Türkiye		İstanbul	
	2012	2022	2012	2022
1.Yöneticiler	4.5	4.4	6.1	5.9
2. Profesyoneller	13.2	15.8	12.3	16.3
3. Teknisyenler ve Yardımcı Profesyoneller	7.9	8.1	9.6	9.8
4. Büro Destek Çalışanları	9.6	9.9	11.3	11.9
5. Hizmet ve Satış Çalışanları	19.9	21.5	17.9	20.7
6. Vasıflı Tarım/Ormancılık/Balıkçılık Çalışanları	0.2	0.3	0.2	0.2
7. Zanaatkarlar ve İlgili İşlerde Çalışanlar	17.5	14.2	15.8	12.2
8. Fabrika/Makine Operatörleri ile Montajcılar	13.3	12.0	15.3	12.3
9. Temel İşlerde Çalışanlar	13.8	13.8	11.4	10.9

Kaynak: TÜİK HİA (Hanehalkı İşgücü Araştırmaları) ve yazarın kendi hesaplamaları.

Not: Analizde hem “maaşlı çalışanlar” hem de “yevmiyeli çalışanlar” dikkate alınmıştır.

⁶ TÜİK 2012 yılında ISCO-88 sınıflandırmasından ISCO-08 sınıflandırmasına geçmiştir. Bu iki sınıflandırma türü birbiriyle büyük oranda uyumuna rağmen arada yine de önemli farklılıklar bulunmaktadır. TÜİK HİA mikro verisi 2 haneli meslek sınıflandırmasına kadar detaya sahip olduğundan 2012 öncesiyle sonrasını meslek grupları bazında karşılaştırmak mümkün değildir. Bu nedenle ilgili analizlerde başlangıç dönemi için 2012 yılı mikro verisi kullanılmıştır.

Tablo 8. Vasıf ve Yaka Türüne Göre Mesleklerin Payları (% , Tarım Dışı)

	Türkiye		İstanbul	
Vasıf	2012	2022	2012	2022
Yüksek (4)	17.7	20.2	18.4	22.1
Orta-Yüksek (3)	7.9	8.1	9.6	9.8
Orta (2)	60.5	57.9	60.6	57.2
Temel (1)	13.8	13.8	11.4	10.9
Yaka	2012	2022	2012	2022
Beyaz Yaka	28.8	30.3	34.0	36.4
Gri Yaka	26.3	29.3	23.3	28.2
Mavi Yaka	44.8	40.3	42.7	35.5

Kaynak: TÜİK HİA (Hanehalkı İşgücü Araştırmaları) ve yazarın kendi hesaplamaları.

Not: Meslek grupları ve vasıf düzeyleri için kaynak ILO'dur. Yaka türleri ise ilgili literatürden ve tartışmalardan hareketle yazarın gerçekleştirdiği değerlendirmeleri yansıtmaktadır.

Mesleklere bir bütün olarak bakıldığında hem Türkiye genelinde hem de İstanbul'da beyaz ve gri yakalı işlerden oluşan 1-5 arası mesleklerin güçlenme, mavi yakalı işlerden oluşan 6-9 arası mesleklerin ise zayıflama eğilimi içerisinde olduğu görülmektedir. İlginç bir şekilde, orta düzeyde vasıf gerektiren 7 (*zanaatkarlar ve ilgili işlerde çalışanlar*) ve 8 kodlu (*fabrika ve makine operatörleri ile montajcılar*) mavi yakalı mesleklerin payında önemli düzeyde bir gerileme görülürken temel düzeyde vasıf gerektiren 9 kodlu (*temel işlerde çalışanlar*) meslek grubu toplam istihdamdaki payını korumuştur.

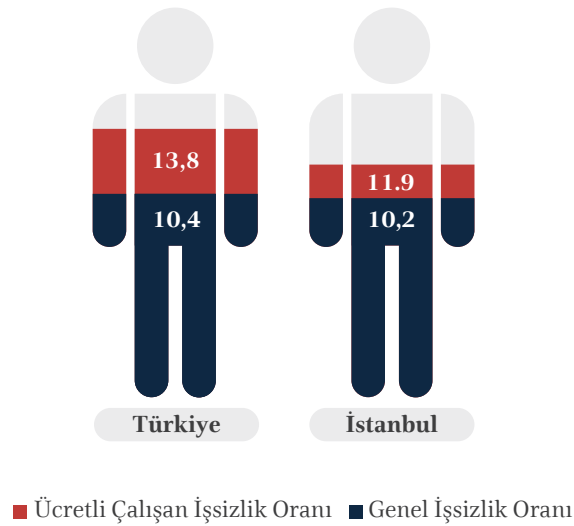
Öte yandan, hem Türkiye genelinde hem de İstanbul'da yüksek vasıflı mesleklerin payında hatırı sayılır düzeyde bir yükseliş, orta vasıflı mesleklerin payında da önemli düzeyde bir düşüş yaşanmıştır (Tablo 8).

3. İSTİHDAM PİYASASININ GENEL GÖRÜNÜMÜ

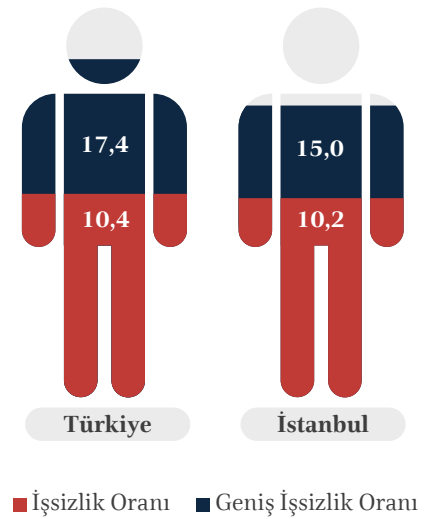
3.1. İŞSİZLİK

İşsizlik Türkiye'nin öteden beri temel problemleri arasında yer almaktadır. Türkiye'de işsizlik oranı ekonomik büyümenin düşük geldiği yıllarda %13-14 düzeylerine kadar yükselmekte, ekonomik büyüme performansının güçlü olduğu yıllarda ise ancak %8-9 düzeylerine kadar gerilemektedir. Tarım dışı sektörlerde bakıldığında ise bu oranların biraz daha yüksek olduğu görülmektedir. Zira, tarım sektöründe işsizlik oranları doğası gereği ve metodolojik nedenlerle tarım dışı sektörlerden çok daha düşük düzeylerde gerçekleşmektedir. Şu halde, tarım hariç bırakıldığında işsizlik oranlarının biraz daha yüksek gerçekleştiği görülecektir.⁷ 2022 itibarıyla Türkiye'de genel işsizlik oranı %10.4 iken ücretli çalışanlar arasında %13.8'dir (Şekil 2). İstanbul'da işsizlik oranı %10.2 ile Türkiye geneline çok yakın iken ücretli çalışanlar arasında işsizlik oranı İstanbul'da Türkiye geneline kıyasla hatırı sayılır oranda daha düşüktür.

Şekil 2. Genel İşsizlik Oranı ve Ücretli Çalışanlar için İşsizlik Oranı (2022) (%)



Şekil 3. İşsizlik Oranı ve Geniş İşsizlik Oranı (2022) (%)



Kaynak: TÜİK HİA (Hanehalkı İşgücü Araştırmaları) ve yazarın kendi hesaplamaları.

Not: Maaşlı çalışan işsizlik oranı, ücretli bir iş arayan işsizlerin sayısının, ücretli bir iş arayan işsizler ile ücretli çalışanlardan oluşan ücretli işgücüne bölünmesiyle bulunmuştur.

Not: Geniş işsizlik oranı, "İşsiz ve potansiyel işgücünün bütünleşik oranı" verisini göstermektedir.

Öte yandan, metodolojik gerekçelerle bir kişinin işsiz sayılabilmesi için iş araması ve belli bir süre içerisinde de işbaşı yapabilecek durumda olması gerekmektedir.⁸ Bu nedenle, çalışmak istediği halde

⁷ TÜİK önceden tarım dışı işsizlik oranı verisini açıklamaktaydı. Fakat, artık böyle bir veri bulunmuyor. Çeşitli tekniklerle tarım dışı işsizlik oranı yaklaşık olarak hesap edilebilecek olmakla birlikte bu çalışmanın amaçları çerçevesinde bu verinin kritik bir önemi olmadığından bu yola başvurulmamıştır. Öte yandan, tarımda çalışanların küçük bir kısmı (2022 itibarıyla %13.3 - 645 bin kişi) ücretli olarak çalıştığından ücretli çalışan işsizlik oranının tarım dışı ücretli çalışan işsizlik oranına oldukça yakın olduğu söylenebilir.

⁸ TÜİK'in potansiyel işsiz tanımı/açıklaması şu şekildedir: "Referans haftasında istihdamda olmayan, son dört hafta içerisinde aktif olarak iş arayan, iş bulduğu takdirde 2 hafta içinde işbaşı yapabilecek durumda olan kişilerden oluşmaktadır. Ayrıca iş bulmuş başlamak üzere beklediği için iş aramayan ve üç ay içinde işe başlayacak olan kişiler de işsizlere dâhildir."

iş aramayanlar veya iş arasa da kısa sürede işbaşı yapamayacak olanlar işsiz sayılmamaktadır. Şu halde, “iş aramadığı halde çalışma isteği olan” ve “iş arayan, fakat kısa sürede işbaşı yapamayacak durumda olan”⁹ kişiler de bir açıdan işsiz sayılabilecektir ve böylece “geniş işsizlik oranı”¹⁰ rakamına ulaşılabilir. Geniş işsizlik oranı 2022 itibariyle Türkiye genelinde %17.4 iken İstanbul’da %15 olarak gerçekleşmiştir.¹¹ Görüldüğü üzere, bu rakamlar normal işsizlik oranlarının epey üstündedir (Şekil 3).

Tablo 9. Ücretli Çalışanların Mesleklere Göre Çalışma-İşsizlik Durumu (2022) (Bin)

Ücretli Çalışanlar Meslek	Türkiye			İstanbul		
	Çalışan	İşsiz	Oran	Çalışan	İşsiz	Oran
1.Yöneticiler	924	43	4.4	301	19	6.0
2. Profesyoneller	3,336	525	13.6	831	148	15.1
3. Teknisyenler ve Yardımcı Profesyoneller	1,705	265	13.5	499	62	11.0
4. Büro Destek Çalışanları	2,080	395	16.0	609	84	12.1
5. Hizmet ve Satış Çalışanları	4,548	845	15.7	1,058	167	13.6
6. Vasıflı Tarım/Ormancılık/Balıkçılık Çalışanları	213	18	7.8	9	1	9.4
7. Zanaatkarlar ve İlgili İşlerde Çalışanlar	2,999	412	12.1	621	64	9.4
8. Fabrika/Makine Operatörleri ile Montajcılar	2,546	278	9.8	628	64	9.3
9. Temel İşlerde Çalışanlar	3,338	676	16.8	562	83	12.9
Toplam	21.7	3.5	13.8	5.1	0.7	11.9

Kaynak: TÜİK HİA (Hanehalkı İşgücü Araştırmaları) ve yazarın kendi hesaplamaları. **Not 1:** “Oran” işsizlik oranını yansıtmaktadır. **Not 2:** Mesleklere göre işsizlik oranının hesabında aradığı meslek verisi olmayan işsizler ağırlığınca mesleklere dağıtılmıştır.

⁹ TÜİK’in potansiyel işgücü tanımı/açıklaması şu şekildedir: “Referans haftasında ne istihdamda ne de işsiz olan çalışma çağındaki kişilerden; iş arayan fakat kısa süre içerisinde işbaşı yapabilecek durumda olmayanlarla, iş aramadığı halde çalışma isteği olan ve kısa süre içerisinde işbaşı yapabilecek durumda olan kişilerden oluşmaktadır.”

¹⁰ TÜİK bu oranı “işsiz ve potansiyel işgücünün bütününe oranı” olarak tanımlamaktadır.

¹¹ TÜİK ayrıca “zamana bağlı eksik istihdam” verisini de hesap etmektedir. Burada haftada ⁴⁰ saatten az çalışan ve daha çok çalışmak istediğini belirten kişiler eksik istihdamda olarak değerlendirilmektedir. Bu kişilerin de eklenmesi durumunda en geniş haliyle işsizlik oranı rakamlarına ulaşılabilir ki TÜİK bu rakamı “atıl işgücü” olarak tanımlamaktadır. Bununla birlikte “zamana bağlı eksik istihdam” verisinin bu şekilde normal işsizlik rakamlarına eklenmesine dönük metodolojik ve matematiksel problemler/belirsizlikler nedeniyle bu çalışmada “zamana bağlı eksik istihdam” verisi analize dahil edilmiştir.

Tablo 10. Ücretli Çalışanların Vasfa Göre Çalışma-İşsizlik Durumu (2022) (Bin)

Ücretli Çalışanlar	Türkiye			İstanbul		
Vasıf	Çalışan	İşsiz	Oran (%)	Çalışan	İşsiz	Oran (%)
Yüksek (4)	4,259	568	11.8	1,132	167	12.8
Orta-Yüksek (3)	1,705	265	13.5	499	62	11.0
Orta (2)	12,386	1,948	13.6	2,924	380	11.5
Temel (1)	3,338	676	16.8	562	83	12.9

Kaynak: TÜİK HİA (Hanehalkı İşgücü Araştırmaları) ve yazarın kendi hesaplamaları. **Not 1:** “Oran” işsizlik oranını yansıtmaktadır.

Not 2: Vasfa göre işsizlik oranının hesabında, “aradığı meslek” verisi olmayan işsizler ağırlığınca mesleklere dağıtılmıştır.

Not 3: TÜİK mikro verisinde aranılan işe dair alt-meslek bilgisi bulunmadığından yaka türüne göre çalışan-işsiz hesaplaması yapılamamıştır.

Vasıf düzeylerine göre istihdam ve işsizlik rakamlarına bakıldığında ise Türkiye genelinde işsizliğin özellikle temel düzeyde vasıf gerektiren işlerde yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 10). Bu durum İstanbul için de geçerli olmakla birlikte işsizlik oranları arasındaki farklar İstanbul’da daha azdır. İstanbul’da işsizliğin hem yüksek vasıflı hem de temel vasıflı işlerde görece yaygın olması da ilginç bir husustur. Öte yandan, toplam istihdamın büyük kısmını oluşturan orta vasıflı işlerde işsizliğin yaygın olduğu görülmektedir. Yine, yüksek vasıflı işlerde görülen %12-13 düzeyindeki işsizlik de oldukça yüksektir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, a) gerek Türkiye genelinde gerekse İstanbul’da işsizliğin yaygın bir problem olduğu görülmektedir. Ayrıca, b) işsizlik oranları Türkiye’ye kıyasla İstanbul’da biraz daha düşük olma eğilimindedir. Yine de İstanbul’da işsizlik oranları epey yüksektir. Hatta, yüksek vasıflı mesleklerde İstanbul’da işsizlik oranı Türkiye genelinin üzerindedir. Dikkat çekici bir husus olarak c) yüksek ve orta-yüksek vasıflı beyaz/gri yakalı mesleklerde (“profesyoneller” ve “teknisyenler ve yardımcı profesyoneller”) işsizlik oranları orta vasıflı mavi yakalı mesleklerden (“zanaatkarlar ve ilgili işlerde çalışanlar” ve “fabrika ve makine operatörleri ile montajcılar”) hatırı sayılır düzeyde daha yüksektir. Yine, d) orta vasıf gerektiren beyaz yakalı mesleklerde (büro destek çalışanları) işsizlik özellikle yaygındır. Son olarak, e) temel düzeyde vasıf gerektiren mavi yakalı mesleklerde (temel işlerde çalışanlar) işsizliğin epey yaygın olduğu görülmektedir.

3.2. NE İSTİHDAMDA NE EĞİTİMDE OLANLAR

Genç nüfusun ekonomik aktiflik düzeyi hakkında fikir vermesi bakımından genç nüfus içerisinde ne istihdamda ne eğitimde olanların oranı (NİNE) önemli bir gösterge niteliğindedir. Diğer ülkelerle karşılaştırıldığında Türkiye’de NİNE’nin kadınlarda özellikle yüksek olduğu görülmektedir. 15-19 yaş arası kadınlarda NİNE, OECD ülkelerinde ortalama %8.2 iken Türkiye’de %21.3 düzeyindedir. 20-24 yaş arası kadınlarda ise NİNE OECD ülkelerinde %15.3 iken ülkemizde %45.3’tür. Aradaki fark erkeklerde daha az olmakla birlikte yine de önemli bir düzeydedir. Şu halde, 15-19 yaş arası erkeklerde NİNE ülkemizde %12.5 iken, OECD ülkelerinde %8.1’dir. 20-24 yaş arası erkeklerde ise NİNE Türkiye’de %21.6 iken OECD ülkelerinde %13.3’tür.

NİNE temelde 15-24 yaş arası nüfus için hesaplanmakla birlikte 15-29 veya 15-34 yaş aralığı için de hesaplanabilmektedir. Bu çalışmada hem olabildiğince çok bilgi elde edebilmek amacıyla hem de

Türkiye'nin kendine has dinamikleri nedeniyle NİNE hem 15-24 hem de 25-34 yaş grupları için hesaplanmıştır. Ulaşılan sonuçlara göre, NİNE hem Türkiye'de hem de İstanbul'da oldukça yüksektir (Tablo 11). Ayrıca, NİNE istikrarlı bir şekilde İstanbul'da Türkiye genelinden önemli oranda daha düşüktür. Yine, NİNE kadınlarda erkeklerden çok daha yüksektir.

Öte yandan, 15-24 yaş grubu için olan NİNE'ye (NİNE1) kıyasla, 25-34 yaş grubu için olan NİNE'nin (NİNE2) erkeklerde biraz daha düşük seviyede olduğu görülmektedir. Bu durum ise kadınlarda çok daha vurgulu bir şekilde tam tersidir. Kadınlar arasında NİNE2 NİNE1'e kıyasla çok daha yüksek düzeylerde. Başlı başına önemli bir araştırma konusu olan bu durumun arka planında evliliğin önemli bir yerinin bulunduğu söylenebilir. Türkiye'de son yirmi yıllık süreçte sadece kocanın çalıştığı ve kadının ev hanımlığı yaptığı aile modelinin zayıflamakla birlikte halen hakim konumda bulunması bu durumun arkasında yatan temel neden olabilir.¹² Tablo 12'de net bir şekilde görüleceği üzere, evlilik erkeklerde NİNE'yi (özellikle 25-34 yaş grubunda) azaltırken kadınlarda ciddi şekilde artırmaktadır. Evli olma oranının 25-34 grubunda 15-24 yaş grubuna kıyasla çok daha yüksek olması da nihayetinde NİNE2'nin NİNE1'e kıyasla çok daha yüksek olması sonucunu doğurmaktadır.

Tablo 11. Ne İstihdamda Ne Eğitimde Olan Bireyler (2022) (Bin, Tarım Dışı)

Tarım Dışı		Türkiye			İstanbul		
	Erkek	NİNE	Nüfus	Oran (%)	NİNE	Nüfus	Oran (%)
	15-24	1,004	5,734	17.5	149	1,217	12.2
	25-34	908	5,966	15.2	145	1,346	10.8
	Kadın	NİNE	Nüfus	Oran (%)	NİNE	Nüfus	Oran (%)
	15-24	1,896	5,630	33.7	247	1,130	21.9
	25-34	3,154	5,985	52.7	566	1,317	43.0

Kaynak: TÜİK HİA (Hanehalkı İşgücü Araştırmaları) ve yazarın kendi hesaplamaları.

Not 2: NİNE = Ne İstihdamda Ne Eğitimde Olan Bireyler. **Not 3:** 15-24 = 15-24 yaşındaki bireyler, 25-34 = 25-34 yaşındaki bireyler.

Eğitim düzeyine göre bakıldığında, okur-yazar olmayan azınlığın NİNE düzeyinin çok yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 13). Bu grup dışarıda bırakılarak bakıldığında, 15-24 yaş grubunda eğitim düzeyi yükseldikçe NİNE'nin de arttığı görülmektedir. Fakat, bu genel durumu yorumlarken dikkatli olmak gerekmektedir. Zira, ilgili yaş kategorisinde bireylerin birçoğunun halen eğitim-öğretim hayatına devam etmesi de dahil olmak üzere birçok yaş ile ilintili faktör bulunmaktadır. 25-34 yaş grubunda ise hem erkeklerde hem de kadınlarda eğitim düzeyi yükseldikçe NİNE düşme eğilimindedir. Bu durum özellikle kadınlarda çok belirgindir. Yine de yükseköğretim mezunu kadınlar arasında NİNE oldukça yüksek düzeylerde kalmayı sürdürmektedir. Bu bağlamda belirtmek gerekir ki Türkiye'de kadınların istihdamı başlı başına önemli bir problemdir ve bu problemin çözümünde uygulanacak ekonomi politikalarının kritik bir yeri bulunmaktadır.¹³

¹² Tatlıyer, M., Family Types and The Turkish Labor Market, 2. International Trakya Scientific Research Congress, 12-13 August 2023.

¹³ Tatlıyer, M. (2020). İstihdamı paylaşmak: İşsizliğin nedenleri ve çözümü. SETA Yayınları.

Tablo 12. Medeni Duruma Göre Ne İstihdamda Ne Eğitimde Olan Bireyler (2022) (Bin, Tarım Dışı)

Erkek	Türkiye			İstanbul		
15-24	NİNE	Nüfus	Oran (%)	NİNE	Nüfus	Oran (%)
Bekar	963	5,496	17.5	145	1,178	12.3
Evli	41	238	17.2	3.9	39	10.0
25-34	NİNE	Nüfus	Oran (%)	NİNE	Nüfus	Oran (%)
Bekar	656	3,100	21.2	109	736	14.8
Evli	252	2,867	8.8	36	610	5.9
Kadın	Türkiye			İstanbul		
15-24	NİNE	Nüfus	Oran (%)	NİNE	Nüfus	Oran (%)
Bekar	1,285	4,853	26.5	160	1,005	15.9
Evli	611	777	78.7	87	125	69.6
25-34	NİNE	Nüfus	Oran (%)	NİNE	Nüfus	Oran (%)
Bekar	609	1,886	32.3	94	448	21.0
Evli	2,546	4,099	62.1	472	870	54.3

Kaynak: TÜİK HİA (Hanehalkı İşgücü Araştırmaları) ve yazarın kendi hesaplamaları. **Not 1:** O. = Oran.

Not 2: NİNE = Ne İstihdamda Ne Eğitimde Olan Bireyler. **Not 3:** 15-24 = 15-24 yaşındaki bireyler, 25-34 = 25-34 yaşındaki bireyler.

Not 4: Medeni durumu bekar olanlara a) hiç evlenmemiş olanlar, b) boşanmış olanlar ve c) dul olanlar dahildir.

Tablo 13. Eğitim Düzeyine Göre Ne İstihdamda Ne Eğitimde Olan Bireyler (2022) (Bin, Tarım Dışı)

Erkek	Türkiye			İstanbul		
15-24	NİNE	Nüfus	Oran (%)	NİNE	Nüfus	Oran (%)
Okur-Yazar Değil	47	64	73.7	4	7	60.7
Lise Altı	341	2,894	11.8	46	533	8.6
Lise	474	2,272	20.9	73	556	13.2
Yükseköğretim	142	505	28.2	25	121	20.7
25-34	NİNE	Nüfus	Oran (%)	NİNE	Nüfus	Oran (%)
Okur-Yazar Değil	60	87	69.1	4	9	47.0
Lise Altı	352	1,800	19.5	51	375	13.6
Lise	210	1,741	12.1	30	374	7.9
Yükseköğretim	285	2,338	12.2	60	587	10.2
Kadın	Türkiye			İstanbul		
15-24	NİNE	Nüfus	Oran (%)	NİNE	Nüfus	Oran (%)
Okur-Yazar Değil	73	76	96.6	8	8	100.0
Lise Altı	764	2,652	28.8	84	442	18.9
Lise	755	2,088	36.2	106	470	22.6
Yükseköğretim	304	814	37.3	50	210	23.6
25-34	NİNE	Nüfus	Oran (%)	NİNE	Nüfus	Oran (%)
Okur-Yazar Değil	227	250	90.5	20	24	81.2
Lise Altı	1,382	1,831	75.5	249	363	68.6
Lise	731	1,302	56.1	139	282	49.4
Yükseköğretim	815	2,601	31.3	158	648	24.4

Kaynak: TÜİK HİA (Hanehalkı İşgücü Araştırmaları) ve yazarın kendi hesaplamaları.

Not 1: NİNE = Ne İstihdamda Ne Eğitimde Olan Bireyler. **Not 2:** 15-24 = 15-24 yaşındaki bireyler, 25-34 = 25-34 yaşındaki bireyler.

Not 3: Medeni durumu bekar olanlara a) hiç evlenmemiş olanlar, b) boşanmış olanlar ve c) dul olanlar dahildir.

3.3. AÇIK İŞLER

Türkiye’de bir taraftan önemli bir işsizlik problemi bulunurken diğer taraftan da birçok firma çalışan istihdam etmede sorunlar yaşamaktadır. Bu bağlamda, İŞKUR tarafından her yıl gerçekleştirilen ve kapsamlı bir yapıya sahip olan İşgücü Piyasası Araştırması (İPA) açık işler konusunda önemli bilgiler sunmaktadır.

Bununla birlikte, en başta belirtmek gerekir ki açık iş verisine yapısal ve metodolojik gerekçelerle ihtiyatla yaklaşılması gerekmektedir. Şu halde, a) İPA’da firmalara açık iş ile ilgili sorulan soru (“şu an işyerinize herhangi bir yolla eleman arıyor musunuz?”) dönemsel değil, anlık bir niteliğe sahiptir ve içinde mevsimsellik barındırmaktadır. Yine, b) araştırmanın bahar aylarında (Nisan-Mayıs) gerçekleştirilmiş olması ilgili mevsimsellik etkisini ekstradan güçlendirme yönünde bir eğilime sahip olabilir. Ayrıca, c) açık iş verisinin tam olarak ne anlama geldiği kaçınılmaz bir şekilde belli oranda muğlaktır. Son olarak, d) araştırmada ulaşılan sonuçların Türkiye ekonomisini vasıf/yaka ve sektör boyutlarında temsil etme derecesi sınırlı olabilir. Açık iş verileri değerlendirilirken bütün bu hususların akılda tutulması önem arz etmektedir.

İPA 2022 kapsamında 79.434 firma ile 18 Nisan – 27 Mayıs tarihleri arasında görüşmeler gerçekleştirilmiştir.¹⁴ Bu çalışmada elde edilen bulgulara göre ilgili tarih aralığında toplam açık iş sayısı Türkiye genelinde yaklaşık 387 bin, İstanbul’da 43 bin düzeyindedir (Tablo 14). Açık işlerde sanayi sektörünün ciddi bir ağırlığı bulunmaktadır. Sanayi sektörünün (İPA kapsamına alınmayan tarım ve ilgili iki hizmetler alt-sektörü hariç olmak üzere) toplam ücretli çalışan istihdamındaki payı Türkiye genelinde %30.7, İstanbul’da %30.0 düzeyinde iken bu sektörün açık işlerdeki payları sırasıyla %39.9 ve %39.1’dir. Bu durum, sanayi sektörünün çalışan istihdam etmede diğer sektörlerle kıyasla daha çok zorlandığını yönünde bir işaret niteliğindedir. Türkiye genelinde açık işi olan işverenlerin oranı 2022 itibariyle %7.4 iken bu oran imalat sektöründe %12.7 ile ortalamanın epey üzerindedir.¹⁵ Yine, İstanbul’da açık işi olan işverenlerin oranı 2022 itibariyle %30.1’dir.¹⁶ Bu oran imalat sektöründe %36.2 ile ortalamanın epey üzerindedir.¹⁷

Tablo 15’te mesleklerin açık işler ve -ücretli iş arayan- işsizler içindeki payları gösterilmektedir. Açık işler metodolojik ve yapısal nedenlerden ötürü işsiz sayısı ile tam bir karşılaştırılabilirliğe sahip değildir. Bu nedenle aradaki farklara ihtiyatlı bir şekilde yaklaşmak gerekmektedir. Tabloda görülebileceği üzere, yüksek vasfa sahip -çoğunlukla beyaz yakalı ve kısmen de gri yakalı- çalışanlardan oluşan profesyoneller grubunun işsizler içindeki payı açık işler içindeki payından ciddi şekilde daha yüksektir. Öte yandan, orta düzeyde vasfa sahip mavi yakalı “fabrika ve makine operatörleri ile montajcılar” ile “zanaatkarlar ve ilgili işlerde çalışanlar” meslek gruplarında tam tersi bir durum söz konusudur. Bu da ilgili yüksek vasıflı beyaz yakalı işlerde işgücü arzının talebi aştığı, ilgili orta vasıflı

¹⁴ İPA 2022’de, “2-9, 10-19 çalışanı olan işyerleri için sadece Türkiye geneli, 20 ve daha fazla çalışanı olan işyerleri için Türkiye geneli ve il düzeyi tahmini verilmiştir.” Araştırmada, a) Tarım, Ormancılık ve Balıkçılık, b) Kamu Yönetimi ve Savunma ile Sosyal Güvenlik, c) Hanehalklarının İşverenler Olarak Faaliyetleri dışındaki 17 alt sektör dikkate alınmıştır.

¹⁵ Türkiye İşgücü Piyasası Araştırma Raporu 2022, Grafik 12: Sektörlere Göre Açık İş Olan İşyeri Oranı, s. 38.

¹⁶ Açık iş oranı verisi hususunda Türkiye geneli ile İstanbul ili arasında bulunan bu ciddi fark önemli oranda somut gerekçelerle açıklanabilecek olmakla birlikte ciddi oranda metodolojik ve ölçümsel hususlara dayanıyor olabilir. Bu nedenle bu veriye ihtiyatla yaklaşmak gerekmektedir.

¹⁷ İşgücü Piyasası Araştırması İstanbul İli 2022 Yılı Sonuç Raporu, Tablo 11: Sektörlere Göre Açık İş Sayısı, Açık İş Oranı ve Açık İş Olan İşletme Oranı, s. 32.

mavi yakalı işlerde de işgücü talebinin arzı aştığı şeklinde bir imaya sahiptir.¹⁸ Temel düzeyde vasıf gerektiren mavi yakalı “temel işlerde çalışanlar” meslek grubunun ise işsiz payı açık iş payından önemli oranda daha yüksektir. Bu durum daha hafif bir şekilde de olsa -çoğunlukla beyaz ve gri yakalı meslekler olan- “büro destek çalışanları” ve “hizmet ve satış çalışanları” için de geçerlidir.

Tablo 14. Sektöre ve Firma Büyüklüğüne Göre Açık İş Sayıları (2022)

Sektör	Türkiye					İstanbul	
	2-9	10-19	20+	Genel	Oran (%)	Genel	Oran (%)
 Sanayi	42,601	24,418	87,571	154,590	39.9	28,657	39.1
 İnşaat	12,699	3,771	5,466	21,935	5.7	1,663	2.3
 Hizmetler*	95,885	29,449	85,630	210,965	54.4	42,993	58.6
Toplam	151,184	57,638	178,667	387,490	100.0	73,313	100.0

Kaynak: İŞKUR İşgücü Piyasası Araştırması (İPA). **Not 1:** 2-9 = 2 ile 9 arasında çalışana sahip olan firmalar, 10-19 = 10 ile 19 arasında çalışana sahip olan firmalar, 20+ = 20 veya daha fazla çalışana sahip olan firmalar. **Not 2:** Hizmetler* sektörü a) Kamu Yönetimi ve Savunma ile Sosyal Güvenlik ve b) Hanehalklarının İşverenler Olarak Faaliyetleri alt-sektörleri hariçtir. Bu iki alt-sektör hizmetler sektöründeki toplam ücretli çalışan istihdamının 2022 itibarıyla Türkiye için %15.6'sına İstanbul için %7.7'sine karşılık gelmektedir (Kaynak: TÜİK HİA 2022 ve yazarın kendi hesaplamaları.)

Tablo 15. Mesleklerin Açık İşlerdeki ve Ücretli Bir İş Arayan İşsizler İçindeki Payları (2022, %)

Meslek	Açık İş Payı	İşsiz Payı	Fark (Puan)
1.Yöneticiler	0.5	1.2	-0.7
2. Profesyoneller	7.7	15.2	-7.5
3. Teknisyenler ve Yardımcı Profesyoneller	7.6	7.7	-0.1
4. Büro Destek Çalışanları	7.5	11.4	-3.9
5. Hizmet ve Satış Çalışanları	20.9	24.4	-3.5
6. Vasıflı Tarım/Ormancılık/Balıkçılık Çalışanları	0.3	0.5	-0.2
7. Zanaatkarlar ve İlgili İşlerde Çalışanlar	22.3	11.9	10.4
8. Fabrika/Makine Operatörleri ile Montajcılar	23.6	8.0	15.6
9. Temel İşlerde Çalışanlar	9.8	19.6	-9.8

Kaynak: TÜİK HİA, İŞKUR İPA ve yazarın kendi hesaplamaları.

Not 1: Açık iş payı mesleklerin açık işler içindeki payını göstermektedir. İşsiz payı da benzer şekilde mesleklerin işsizler içindeki payını göstermektedir.

Not 2: Açık işler metodolojik ve yapısal nedenlerden ötürü işsiz sayısı ile tam bir karşılaştırılabilirliğe sahip olmadığından aradaki farklara ihtiyatlı bir şekilde yaklaşmak gerekmektedir.

¹⁸ Yine de unutmamak gerekir ki işsizlerin sayısı açık işlerin sayısından çok daha fazladır. Dolayısıyla, bu veriler somut bir kanıt değil, muhtemel bir realiteye dönük bir ima niteliğindedir.

Tablo 16. Eğitim Durumuna Göre En Fazla Açık İş Olan Meslekler (2022)

Örgün Eğitim Aranmıyor	Lise ve Altı	Yükseköğretim
   Makineci (Dikiş) Garson (Servis Elemanı) Dokuma Konfeksiyon Makineci Temizlik Görevlisi Kaynakçı (Oksijen ve Elektrik) Düz Dikiş Makineci Paketleme İşçisi Konfeksiyon İşçisi İnşaat İşçisi Şoför-Yük Taşıma	   Garson (Servis Elemanı) Satış Danışmanı / Uzmanı Perakende Satış Elemanı (Gıda) Konfeksiyon İşçisi Ön Muhasebeci Makineci (Dikiş) Diğer Stok Memurları D. Plastik Mamuller İm. İşçileri Gazaltı (Mig-Mag) Kaynakçısı Temizlik Görevlisi	   Makine Mühendisi Satış Danışmanı/Uzmanı Yazılım Geliştiricisi Bilgisayar Mühendisi Yazılım Mühendisi Ön Muhasebeci Çağrı Merkezi Müşteri Temsilcisi Ziraat Mühendisi Elektrik Mühendisi Yazılım Destek Uzmanı

Kaynak: İPA 2022, Tablo 20.

Genel olarak değerlendirildiğinde, bu veriler vasıf düzeyinden bağımsız bir şekilde beyaz ve gri yakalı mesleklerde çalışan fazlalığı olduğu yönünde bir imaya sahiptir. Hatta, vasıf düzeyi arttıkça bu farkın daha da arttığı görülmektedir. Öte yandan, sadece (7 ve 8 numaralı) orta vasıflı mavi yakalı mesleklerde çalışan eksikliği bulunduğu yönünde bir imanın olduğu görülmektedir.

Açık işlerde temel/orta düzeyde vasıf gerektiren mavi yakalı mesleklerin ciddi bir hakimiyetinin olduğu görülmektedir (Tablo 16). Beyaz yakalı mesleklerdeki açık iş sayıları ise mavi yakalı mesleklerle kıyasla (epey) daha düşük olma eğilimindedir. Yükseköğretim gerektirmeyen işlerde en çok açık iş bulunan mesleklerin sanayi sektöründe yoğunlaştığı görülmektedir. Yükseköğretim gerektiren işlerde ise makine mühendisi gibi daha çok teknik mesleklerin öne çıktığı görülmektedir.

4. İSTİHDAMDA YAŞANAN SORUNLARIN BOYUTLARI

Firmaların çalışan istihdamında yaşadıkları sorunların boyutlarına dönük olarak daha derinlemesine bir anlayışa kavuşabilmek adına, binden fazla firmaya her ay gerçekleştirilmekte olan *İTO Reel Sektör ve KOBİ Nabız Anketi*'ne bu çalışma için -Ağustos ve Kasım 2023 aylarında- özel olarak hazırlanıp eklenen İstihdam Anketi uygulanmıştır. Firmalara bu alt-anket kapsamındaki soruların bazıları her iki anket döneminde de yöneltilirken bazıları da sadece Kasım 2023 döneminde sorulmuştur.

Anket kapsamında firmalara; a) ilave çalışan ihtiyacı ve nedenleri, b) yeni çalışan istihdamında karşılaşılan zorluklar, c) mevcut çalışanlarla ilgili sorunlar, d) firma-çalışan ilişkisinin niteliği ve e) çalışanlara dönük firma politikası hususlarında çeşitli sorular yöneltilmiştir.

Nabız Anketi Ağustos 2023 döneminde 506, Kasım 2023 döneminde ise 509 firmayla gerçekleştirilmiştir. Böylece toplamda 1015 firmayla anket yapılmıştır. Bu firmalardan 738'i 1-9 arası çalışana sahip olan (mikro ölçekli) firmalar, 117'si 10-49 arası çalışana sahip olan (küçük ölçekli) firmalar, 65'i 50-249 çalışana sahip olan (orta ölçekli) firmalar ve son olarak da 95'i 250 veya üzeri çalışana sahip olan (büyük ölçekli) firmalardır.

4.1. İLAVE ÇALIŞAN İHTİYACI VE NEDENLERİ

Firmaların yeni çalışan ihtiyacına dönük bir anlayış geliştirebilmek adına firmalara ilk olarak “içinde bulunduğumuz dönemde şirketinizin ilave çalışana ihtiyacı var mı?” ve “şirketinizin ilave çalışana ihtiyaç duymasının nedenleri nelerdir?” soruları yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre küçük, orta ve büyük ölçekli firmalar ciddi düzeyde bir ilave çalışan ihtiyacı içerisindedir (Şekil 4). Orta ölçekli firmaların yarısından fazlası (%58.5) ilave çalışana ihtiyaç duyduğunu belirtirken küçük ve büyük ölçekli firmalarda bu oran %40'ın üzerindedir. Mikro ölçekli firmaların ise yaklaşık %20'si yeni çalışana ihtiyaç duymaktadır.

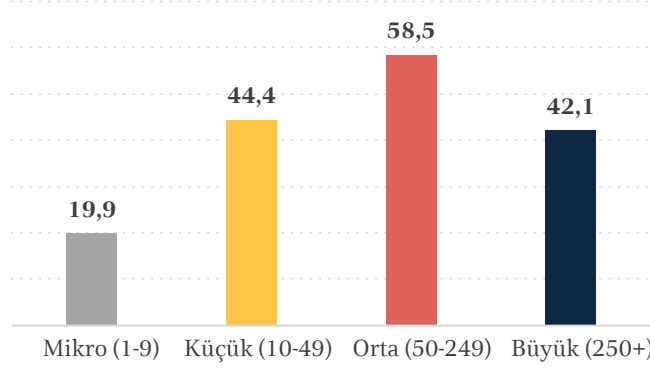
İhtiyaç duyulan yeni çalışan sayısı ise mikro ölçekli firmalarda ortalama 2.9 iken küçük ölçekli firmalarda 10.8'dir. Orta ve büyük ölçekli firmalarda ise bu rakam sırasıyla 53.5 ve 109.6'dır. Firma ölçekleri dikkate alınarak değerlendirildiğinde ilave çalışan ihtiyacının her bir firma grubunda ciddi düzeyde olduğu görülmektedir.

İlave çalışan ihtiyacının sebeplerine bakıldığında, mikro ve küçük ölçekli firmalarda “*mevcut çalışanların iş yoğunluğunun azaltılması*” sebebinin ilk sırada geldiği görülmektedir (Şekil 5). Bu sebep özellikle mikro ölçekli firmalarda oldukça güçlüdür. “*Personelin işten ayrılması ya da emekli olması*” ve “*mevcut çalışanlardan beklenen verimin alınamaması*” da mikro ve küçük ölçekli firmalarda bu ihtiyacın arkasında yatan önemli sebepler arasında yer almaktadır. Bu üç nedenin ilave çalışan ihtiyacındaki toplam bağımsız ağırlığı hem mikro ölçekli hem de küçük ölçekli firmalarda %50'nin üzerindedir.

Mikro ve küçük ölçekli firmalara kıyasla orta ve büyük ölçekli firmalarda bu ihtiyacın arkasında daha fazla neden yattığı görülmektedir. Bu firmalarda “*yeni yatırım planları*”, “*ihracatın artması*” ve “*teknolojik değişimlere uyum sağlayabilme*” ilave çalışan ihtiyacının arkasında yatan önemli sebepler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bununla birlikte, “*personelin işten ayrılması ya da emekli olması*”, “*mevcut çalışanlardan beklenen veriminin alınamaması*” ve “*mevcut çalışanların iş yoğunluğunun azaltılması*” nedenleri orta ve büyük ölçekli firmalarda da ilave çalışan ihtiyacının arkasındaki

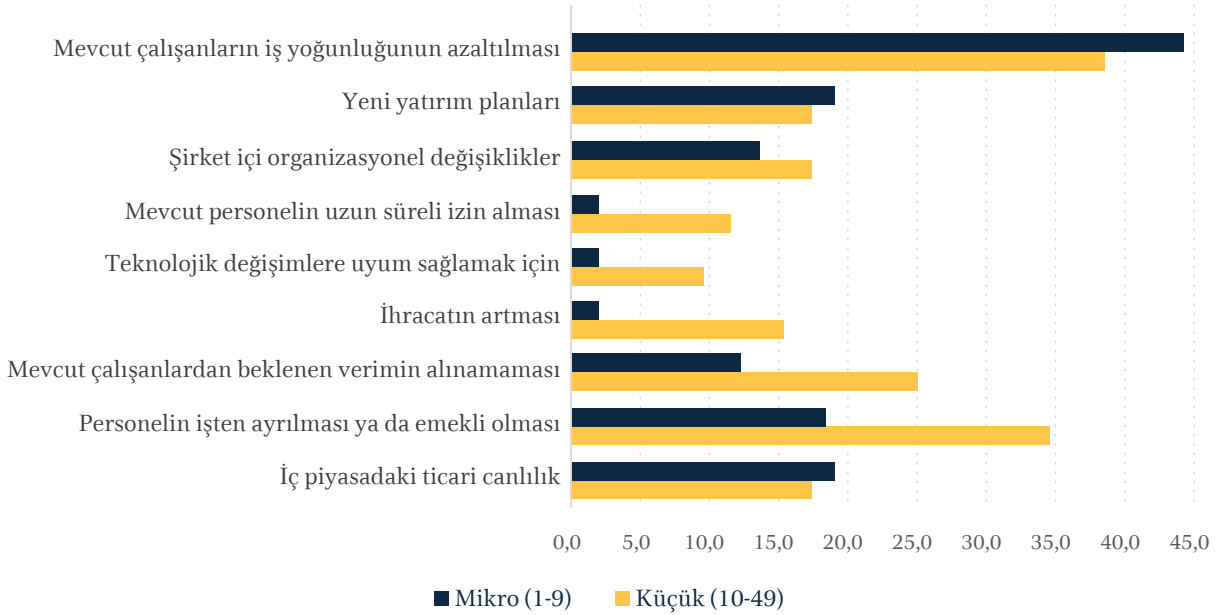
önemli nedenler arasındadır (Şekil 6). Bu üç nedenin toplam bağımsız ağırlığı orta ölçekli firmalarda %39.6 iken büyük ölçekli firmalarda %34.7'dir.

Şekil 4. İlave Çalışan İhtiyacı İçerisinde Olan Firmaların Oranı (%)



Kaynak: İstihdam Anketi, Ağustos ve Kasım 2023. **Not 1:** İlgili rakamlar “İçinde bulunduğumuz dönemde şirketinizin ilave çalışana ihtiyacı var mı?” sorusuna olumlu yanıt veren firmaların oranını göstermektedir. **Not 2:** “Mikro (1-9)” 1-9 arası çalışana sahip olan (mikro ölçekli) firmaları, “Küçük (10-49)” 10-49 arası çalışana sahip olan (küçük ölçekli) firmaları, “Orta (50-249)” 50-249 arası çalışana sahip olan (orta ölçekli) firmaları, “Büyük (250+)” 250 veya üzeri sayıda çalışana sahip olan (büyük ölçekli) firmaları göstermektedir.

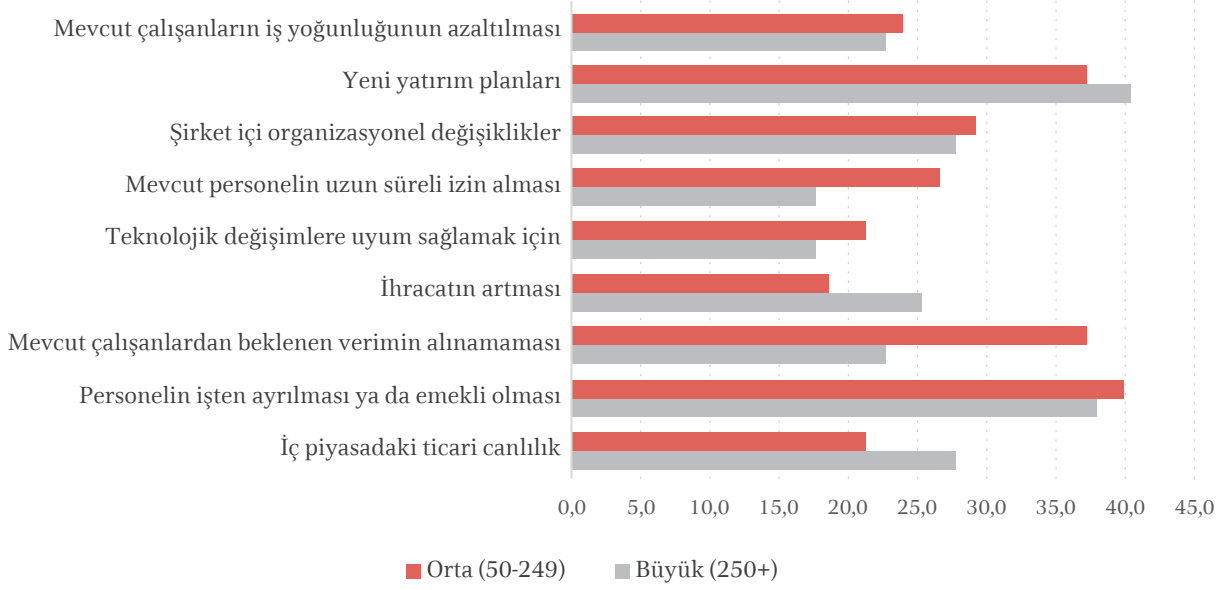
Şekil 5. Mikro ve Küçük Ölçekli Firmalarda İlave Çalışan İhtiyacının Sebepleri (%)



Kaynak: İstihdam Anketi, Ağustos ve Kasım 2023. **Not:** İlgili oranlar “Şirketinizin ilave çalışana ihtiyaç duymasının nedenleri nelerdir?” sorusuna firmaların verdikleri cevapları göstermektedir. Bu soru içinde bulunulan dönemde ilave çalışana ihtiyaç duyduğunu belirten firmalara sorulmuştur. Firmalar bu soruya birden fazla cevap verebildiklerinden ağırlıkların toplamı %100’ü aşmaktadır. Verilen ortalama cevap sayısı mikro ölçekli firmalarda 1,3, küçük ölçekli firmalarda 1,9’dur.

İlave çalışan ihtiyacı hususunda firmalar tarafından belirtilen özel nedenler arasında ise a) çalıştırarak vasıflı/vasıfsız eleman bulmada sıkıntı yaşanması, b) iş yoğunluğunun yüksek olması, c) işin ağır olması, d) iş devir hızının yüksek olması ve e) yetişmiş/yetenekli yabancı elemanlara oturma izni alınamamış olması bulunmaktadır. Bir firma yöneticisi ise “*şu an tüm işyerlerinde eleman sorunu var, [eleman] bulunamıyor*” diyerek ciddi bir çalışan sorunu yaşadıklarını ifade etmektedir.

Şekil 6. Orta ve Büyük Ölçekli Firmalarda İlave Çalışan İhtiyacının Sebepleri (%)



Kaynak: İstihdam Anketi, Ağustos ve Kasım 2023. **Not:** İlgili oranlar “Şirketinizin ilave çalışana ihtiyaç duymasının nedenleri nelerdir?” sorusuna firmaların verdikleri cevapları göstermektedir. Bu soru içinde bulunulan dönemde ilave çalışana ihtiyaç duyduğunu belirten firmalara sorulmuştur. Firmalar bu soruya birden fazla cevap verebildiklerinden ağırlıkların toplamı %100’ü aşmaktadır. Verilen ortalama cevap sayısı orta ölçekli firmalarda 2.5, büyük ölçekli firmalarda 2.4’tür.

4.2. YENİ ÇALIŞAN İSTİHDAMINDA KARŞILAŞILAN ZORLUKLAR

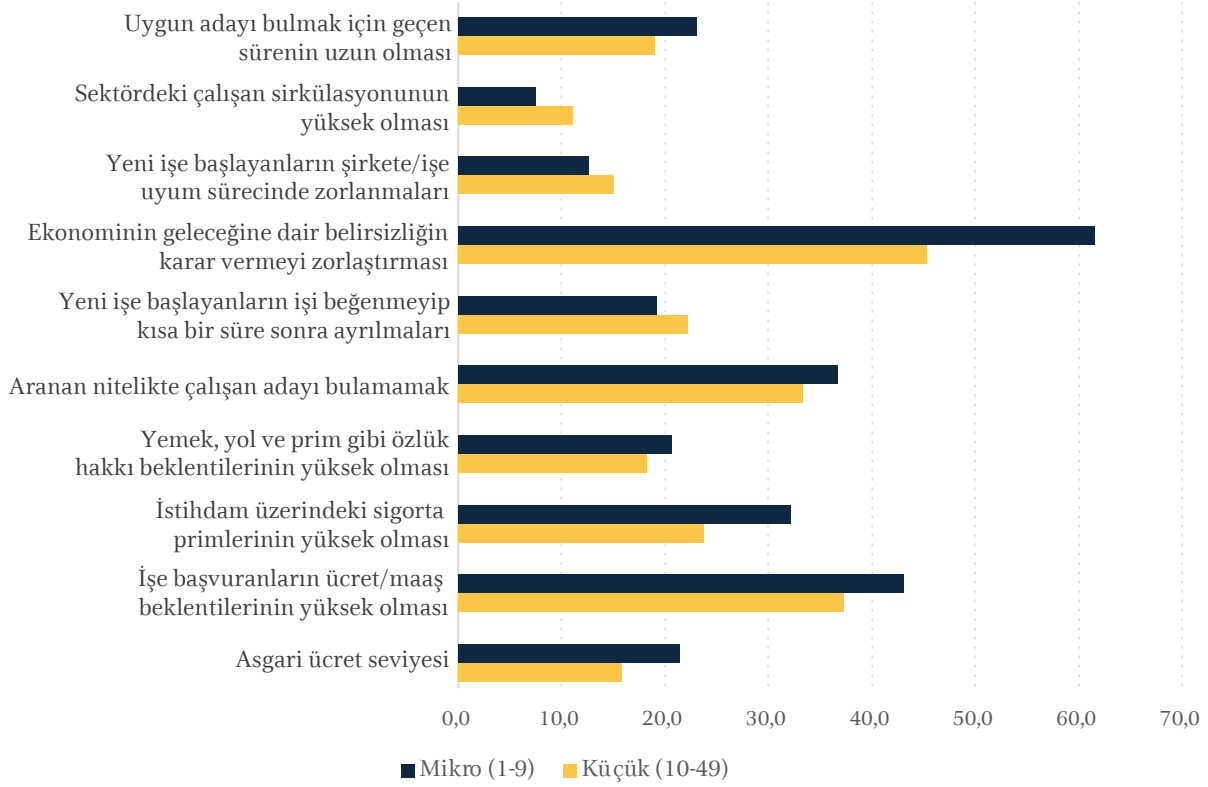
Firmaların yeni çalışan istihdamında karşılaştıkları zorlukları anlayabilmek için ise anket kapsamında firmalara “yeni bir kişiyi istihdam etme kararı verirken şirketinizi en çok zorlayan faktör/faktörler nedir/nelerdir?” ve “firmanızda ekrandaki sorunları ne düzeyde yaşıyorsunuz: a) vasıfsız ve/veya yetiştirilecek eleman temininde güçlük çekilmesi / b) vasıflı eleman temininde güçlük çekilmesi / c) çalışan adaylarının iş beğenmemesi” soruları yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçlar firmaların bu sorunları önemli düzeyde yaşadıklarını göstermektedir.

Yeni Çalışan İstihdamında En Çok Zorlayan Faktörler

Elde edilen sonuçlara bakıldığında, firmaların yeni çalışan istihdam ederken hem maliyet hem de eşleşme/uyum boyutlarında zorlandıkları görülmektedir. İlk olarak, firmalar a) işe başvuranların maaş ve b) yan hak beklentilerinin, c) asgari ücretin ve d) sigorta primlerinin yüksek olması nedeniyle maliyet boyutunda zorlandıklarını ifade etmektedir. İkinci olarak ise e) aranan nitelikte çalışan bulma, f) yeni işe başlayanların kısa sürede ayrılmaları veya g) firmaya uyum sağlayamamaları, h) sektördeki çalışan sirkülasyonunun yüksek olması ve i) uygun adayı bulmak için geçen sürenin uzun olması yeni çalışan istihdamında firmaların karşılaştığı eşleşme/uyum sorunları olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu faktörlerin yanı sıra ekonomik belirsizlik de firmaların halihazırda sıkıntı yaşadığı önemli problemlerden birisidir.

Firmaların yeni çalışan istihdamında karşılaştıkları zorluklar listesinde ilk sırada “ekonominin geleceğine dair belirsizliğin karar vermeyi zorlaştırması” gelmektedir. Mikro ölçekli firmaların yarıdan fazlası (%61.6) bu görüşte iken küçük ölçekli firmalarda bu oran %45.2’dir (Şekil 7). Orta ve büyük ölçekli firmalarda da bu oranın %30’lar düzeyinde olduğu görülmektedir (Şekil 8).

Şekil 7. Mikro ve Küçük Ölçekli Firmalarda Yeni Çalışan İstihdamında Karşılaşılan Zorluklar (%)



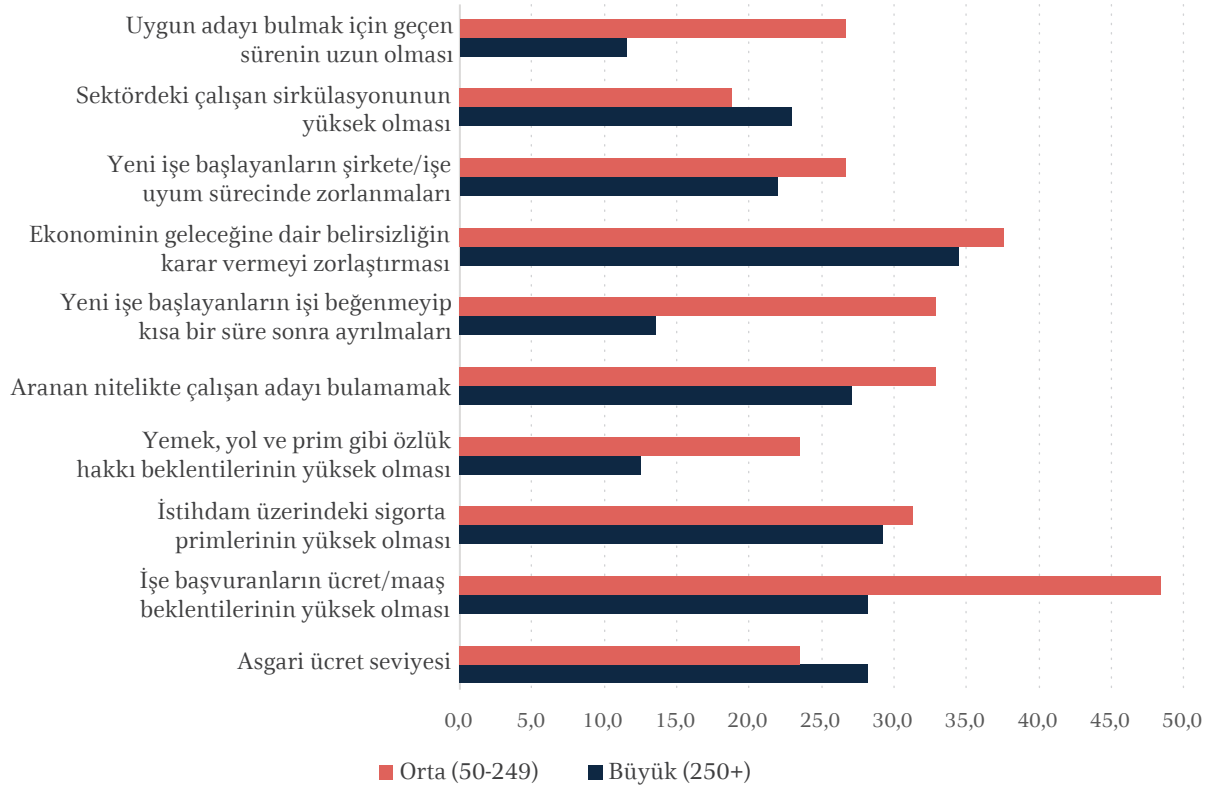
Kaynak: İstihdam Anketi, Ağustos ve Kasım 2023. **Not:** İlgili oranlar “Yeni bir kişiyi istihdam etme kararı verirken şirketinizi en çok zorlayan faktör/faktörler nedir/nelerdir?” sorusuna firmaların verdikleri olumlu cevapların oranını göstermektedir. Bu soruya firmalar birden fazla cevap verebilmektedir ve bu nedenle cevapların toplamı %100’ü geçmektedir. Verilen ortalama cevap sayısı mikro ölçekli firmalarda 2,8, küçük ölçekli firmalarda 2,4’tür.

“İşe başvuranların ücret/maaş beklentilerinin yüksek olması” da firmaların bu konuda zorluk yaşadıkları önemli faktörlerden birisidir. Mikro ve orta ölçekli firmaların yarıya yakını yeni çalışan istihdam etme noktasında bu sorunu yaşadıklarını belirtirken bu oran küçük ölçekli firmalarda üçte birden fazla, büyük ölçekli firmalarda ise %28 düzeyindedir. “Asgari ücret seviyesinin yüksek olması”, “istihdam üzerindeki sigorta primlerinin yüksek olması” ve “işe başvuranların yemek, yol ve prim gibi özlük hakkı beklentilerinin yüksek olması” firmaların ciddi bir kısmının sıkıntı yaşadıklarını söyledikleri diğer önemli faktörlerdir.

“Aranan nitelikte çalışan adayı bulamamak” firmaların yeni çalışan istihdam etme noktasında özellikle zorlandıklarını ifade ettikleri bir başka faktördür. Büyük ölçekli firmaların dörtte birden fazlasında bu sorun varken diğer firmaların üçte biri bu problemi yaşadıklarını ifade etmektedir. Bunun yanı sıra, “yeni işe başlayanların işi beğenmeyip kısa bir süre sonra ayrılmaları” özellikle orta ölçekli firmalarda (%32,8) görülen bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sorun mikro ölçekli firmalarda %19,1 ve küçük ölçekli firmalarda %22,2 düzeyinde görülmektedir. Büyük ölçekli firmalarda da bu sorunun %13,5 ile azımsanamayacak bir düzeyde olduğu görülmektedir.

“Yeni işe başlayanların şirkete/işe uyum sürecinde zorlanmaları” ve “sektördeki çalışan sirkülasyonunun yüksek olması” ise özellikle orta ve büyük ölçekli firmalarda karşılaşılan bir sorundur. “Uygun adayı bulmak için geçen sürenin uzun olması” ise bilhassa mikro ve orta ölçekli firmalarda yeni çalışan istihdam etmede karşılaşılan önemli sorunlar arasındadır.

Şekil 8. Orta ve Büyük Ölçekli Firmalarda Yeni Çalışan İstihdamında Karşılaşılan Zorluklar (%)



Kaynak: İstihdam Anketi, Ağustos ve Kasım 2023. **Not:** İlgili oranlar “Yeni bir kişiyi istihdam etme kararı verirken şirketinizi en çok zorlayan faktör/faktörler nedir/nelerdir?” sorusuna firmaların verdikleri olumlu cevapların oranını göstermektedir. Bu soruya firmalar birden fazla cevap verebilmektedir ve bu nedenle cevapların toplamı %100’ü geçmektedir. Verilen ortalama cevap sayısı orta ölçekli firmalarda 3,0, büyük ölçekli firmalarda 2,3’tür.

Genel olarak bakıldığında, mikro ölçekli firmalar ortalama 2.8 ve küçük ölçekli firmalar ortalama 2.4 adet zorluk yaşamaktadır. Bu rakam orta ve büyük ölçekli firmalarda sırasıyla 3.0 ve 2.3 adettir. Mikro ve küçük ölçekli firmaların yaklaşık dörtte biri en az dört zorluk yaşadığını ifade ederken orta ölçekli firmaların yaklaşık beşte biri ve büyük ölçekli firmaların yaklaşık yedide biri bu durumdadır (Tablo 17).

Tablo 17. Firma Boyutuna Göre Yeni Çalışan İstihdamında Karşılaşılan Zorlukların Sayısı (%)

Zorluk Sayısı	Mikro (1-9)	Küçük (10-49)	Orta (50-249)	Büyük (250+)
Zorluk Yok	7.0	3.4	1.5	0.0
En Az 1 Zorluk	93.0	96.6	98.5	100.0
En Az 2 Zorluk	72.2	67.5	81.5	65.3
En Az 3 Zorluk	52.6	47.9	64.6	42.1
En Az 4 Zorluk	25.9	24.8	21.5	13.7
En Az 5 Zorluk	14.9	10.3	9.2	5.3

Kaynak: İstihdam Anketi, Ağustos ve Kasım 2023.

Yeni bir kişiyi istihdam etme kararı verirken zorlanılan hususlar noktasında firmalar tarafından belirtilen özel nedenler arasında ise a) vasıfsız (temel vasıf düzeyine sahip) eleman bulamamak, b) yabancı uyruklu çalışan bulamamak, c) yabancı uyruklu çalışanlara oturma izni alamamak, d) işgücü maliyetlerinin yüksek olması ve e) çalışma şartlarının beğenilmemesi bulunmaktadır.

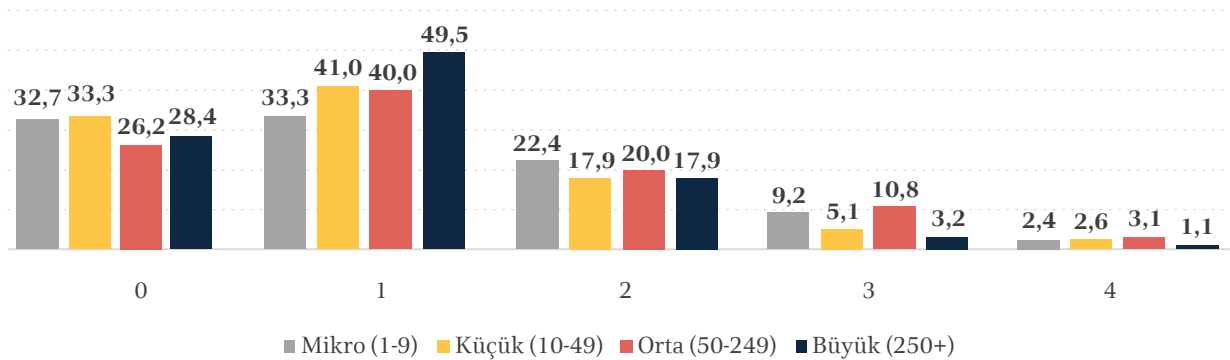
Genel olarak değerlendirildiğinde, maliyetlerle ilgili dört zorluğun (a. işe başvuruların ücret/ma-
aş beklentilerinin yüksek olması, b. asgari ücret seviyesinin yüksek olması, c. istihdam üzerindeki
sigorta primlerinin yüksek olması, d. işe başvuruların yemek, yol ve prim gibi özlük hakkı beklenti-
lerinin yüksek olması) tüm faktörler içindeki ağırlığı firma ölçeğine göre %39.5 ile %42.7 arasında
değiştiği görülmektedir.

Maliyetlerle ilgili zorluklardan en az birine sahip olan firmaların oranı genel olarak %70 düzeyin-
dedir. Mikro ve orta ölçekli firmaların yaklaşık üçte biri en az iki zorluk yaşadığını ifade ederken bu
oran küçük ve büyük ölçekli firmalarda dörtte bir civarındadır (Şekil 9).

Ortalama olarak ise mikro ve orta ölçekli firmalar maliyetle ilgili 1.2 adet zorluk yaşarken bu
rakam küçük ve büyük ölçekli firmalarda 1.0 adettir.

Öte yandan, yeni çalışan istihdamında karşılaşılan beş eşleşme/uyum zorluğunun (a. aranan
nitelikte çalışan adayı bulamamak, b. yeni işe başlayanların işi beğenmeyip kısa bir süre sonra ayrıl-
maları, c. yeni işe başlayanların şirkete/işe uyum sürecinde zorlanmaları, d. sektördeki çalışan
sirkülasyonunun yüksek olması, e. uygun adayı bulmak için geçen sürenin uzun olması) tüm faktör-
ler içindeki ağırlığı -firma ölçeğine göre- %44.6 ile %47.2 arasında değişmektedir.

Şekil 9. Yeni Çalışan İstihdamında Maliyetlerle İlgili Zorluklara Sahip Olma Oranı (%)

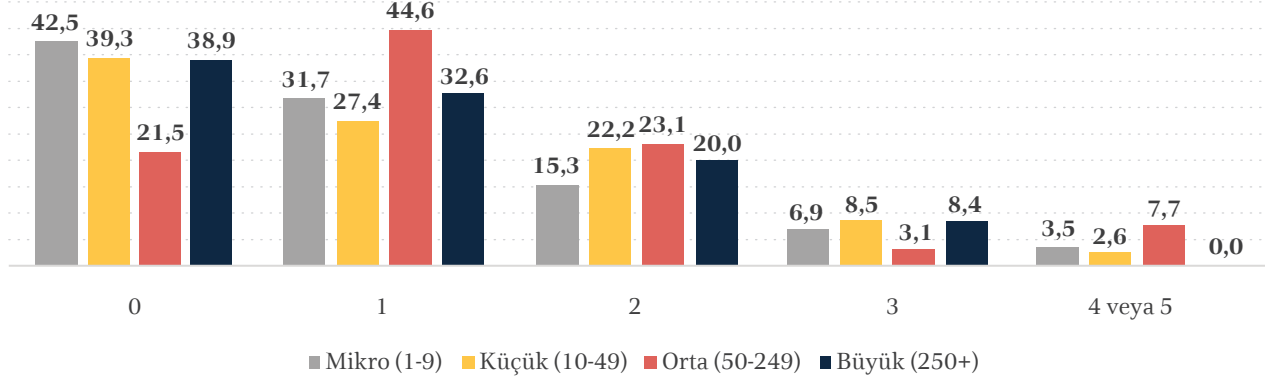


Kaynak: İstihdam Anketi, Ağustos ve Kasım 2023. **Not:** Yatay eksenle maliyetlerle ilgili 4 soruna firmaların sahip olma oranları yüzde olarak gösterilmiştir. Örneğin, 3 sütununda maliyetlerle ilgili 4 sorundan 3'üne sahip olan firmaların yüzdesel oranı gösterilmektedir.

Orta ölçekteki firmaların %78.5'i eşleşme/uyum zorluklarından en az birine sahipken diğer firma ölçeklerinde bu oran %57.5 ile %61.1 arasında değişmektedir (Şekil 10). Küçük ve orta ölçekli firmaların yaklaşık üçte biri en az iki zorluğa sahip iken bu oran mikro ve büyük ölçekli firmalarda dörtte birden biraz daha fazladır.

Ortalama olarak ise büyük ölçekli firmalar 0.6, mikro ve orta ölçekli firmalar 0.7 ve küçük ölçekli firmalar 0.8 adet eşleşme/uyum problemi yaşadıklarını ifade etmektedir.

Şekil 10. Yeni Çalışan İstihdamında Eşleşme/Uyum Zorluklarına Sahip Olma Oranı (%)



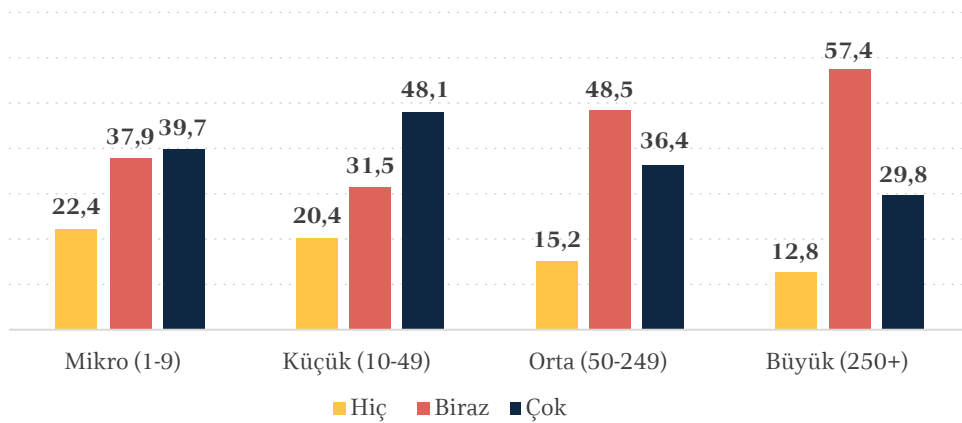
Kaynak: İstihdam Anketi, Ağustos ve Kasım 2023. **Not:** Yatay eksen eşleşme/uyum sorunları ile ilgili 5 soruna firmaların sahip olma oranları yüzde olarak gösterilmiştir. Örneğin, 2 sütununda eşleşme/uyum sorunları ile ilgili 5 sorundan 2'sine sahip olan firmaların yüzdesel oranı gösterilmektedir.

Çalışan Temininde Yaşanan Güçlük Düzeyi

Temel vasıflı ve/veya yetiştirilecek çalışan temininde firmaların önemli düzeyde güçlük yaşadıkları görülmektedir (Şekil 11). Mikro, küçük ve orta ölçekli firmaların üçte birinden fazlası bu hususta “çok” güçlük çektiklerini ifade ederken bu oran büyük ölçekli firmalarda üçte bire yakındır. Bu konuda “biraz” veya “çok” güçlük çektiklerini belirten firmaların oranı ise %77.6 ile %87.2 arasında değişmektedir ve firma büyüklüğü arttıkça oran da yükselmektedir.

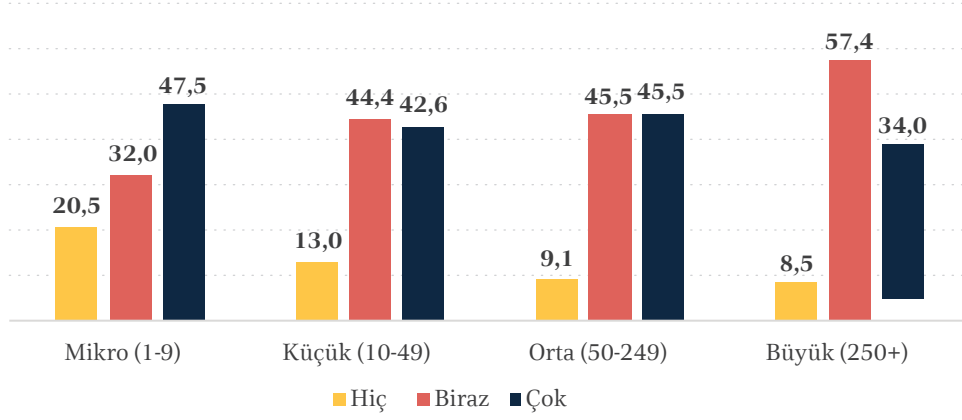
Öte yandan, firmaların vasıflı çalışan temininde ise temel vasıflı çalışanlara kıyasla daha fazla zorlandıkları görülmektedir (Şekil 12). Bu hususta mikro ve orta ölçekli firmaların %40’tan fazlası çok zorlandıklarını ifade ederken büyük ölçekli firmaların yaklaşık üçte biri bu durumdadır. Bu noktada biraz veya çok zorluk yaşadıklarını belirten firmaların oranı ise %79.5 ile %91.5 arasında değişmektedir ve yine firma büyüklüğü arttıkça oran da yükselmektedir.

Şekil 11. Vasıfsız (Temel Vasıflı) ve/veya Yetiştirilecek Çalışan Temininde Çekilen Güçlüğün Derecesi (%)



Kaynak: İstihdam Anketi, Kasım 2023. **Not:** Bu oranlar “Firmanızda ekrandaki sorunları ne düzeyde yaşıyorsunuz: Vasıfsız ve/veya yetiştirilecek eleman temininde güçlük çekilmesi” maddesine firmalar tarafından verilen cevapları yansıtmaktadır.

Şekil 12. Vasıflı Çalışan Temininde Çekilen Güçlüğü Derecesi (%)

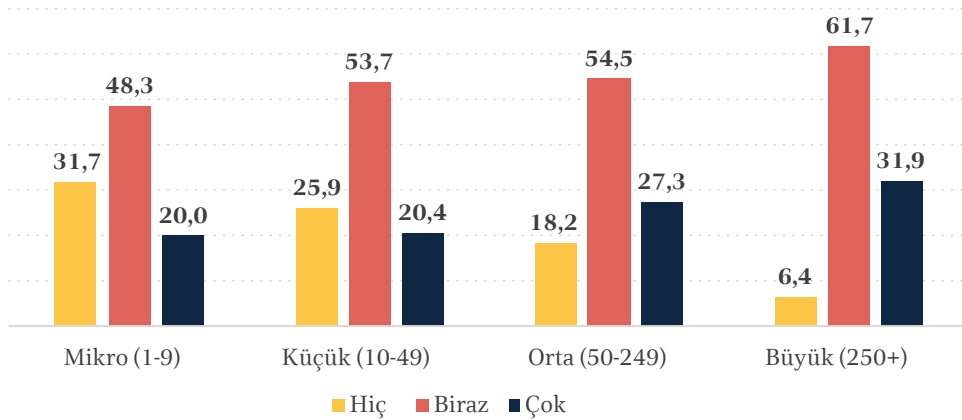


Kaynak: İstihdam Anketi, Kasım 2023. **Not:** Bu oranlar “Firmanızda ekrandaki sorunları ne düzeyde yaşıyorsunuz: Vasıflı eleman temininde güçlük çekilmesi” maddesine firmalar tarafından verilen cevapları yansıtmaktadır.

“İş Beğenmeme” Düzeyi

Türkiye’de istihdam üzerine yapılan tartışmalarda çalışan adaylarının iş beğenmediği ve bu konuda ciddi bir sorun olduğu sıklıkla dile getirilmektedir. İstihdam anketinden elde ettiğimiz sonuçlar da firmaların böyle bir soruna önemli oranlarda sahip olduklarına işaret etmektedir (Şekil 13). Çalışan adaylarının iş beğenmemesi sorununu çok yaşadıklarını belirten firmaların oranı %20.0 ile %31.9 arasında değişmektedir. Bu sorunu biraz veya çok yaşadıklarını belirten firmaların oranı ise %68.3 ile %93.6 arasında değişmektedir. Vurgulamak gerekir ki firma büyüklüğü arttıkça bu sorun da istikrarlı bir şekilde derinleşmektedir. Başka bir deyişle, iş beğenmeme sorununu en çok büyük ölçekli firmalar yaşamaktadır.

Şekil 13. Çalışan Adaylarında İş Beğenmeme Sorunu Yaşayan Firmaların Oranı (%)



Kaynak: İstihdam Anketi, Kasım 2023. **Not:** Bu oranlar “Firmanızda ekrandaki sorunları ne düzeyde yaşıyorsunuz: Çalışan adaylarının iş beğenmemesi” maddesine firmalar tarafından verilen cevapları yansıtmaktadır.

4.3. MEVCUT ÇALIŞANLARLA İLGİLİ SORUNLAR

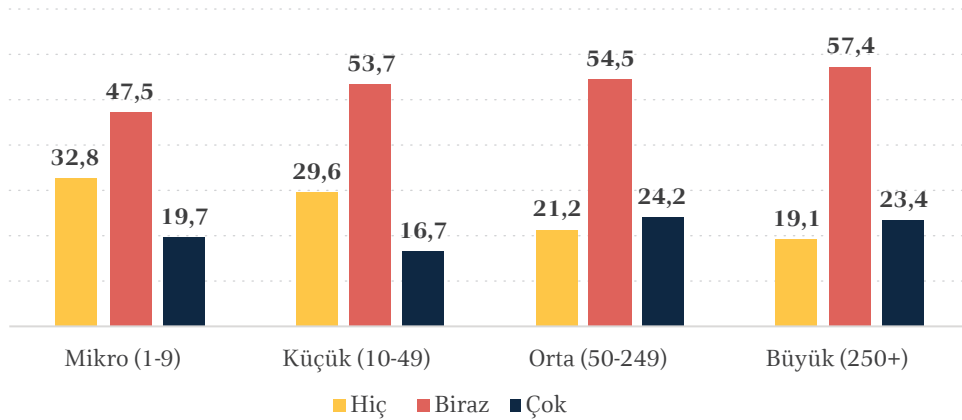
Firmaların mevcut çalışanlarla ilgili olarak yaşadıkları sorunları anlayabilmek için ise anket kapsamında firmalara “yeni bir kişiyi istihdam etme kararı verirken şirketinizi en çok zorlayan faktör/faktörler nedir/nelerdir?” ve “firmanızda ekrandaki sorunları ne düzeyde yaşıyorsunuz: a) vasıfsız elemanları firmada tutmada güçlük çekilmesi / b) vasıflı elemanları firmada tutmada güçlük çekilmesi / c) çalışanların verimliliklerinin düşük olması / d) çalışanların işine dört elle sarılmaması / e) çalışanların işi öğrendikten ve tecrübe kazandıktan sonra ayrılması” soruları yöneltilmiştir. Verilen yanıtlar genel olarak firmaların temel ve yüksek vasıflı çalışanları firmada tutmada önemli sorunlar yaşadıklarını göstermektedir.

Çalışanları Firmada Tutmada Güçlük Çekilmesi Sorunu

Temel vasıflı çalışanları temin etmeye kıyasla firmada tutmada genel olarak daha az güçlük çekilmekle beraber bu noktada da hatırı sayılır düzeyde bir zorlanma olduğu görülmektedir (Şekil 14). Bu konuda biraz veya çok zorluk yaşadığını belirten firmaların oranı %67.2 ile %80.9 arasında değişmektedir ve yine firma büyüklüğü arttıkça oran da yükselmektedir.

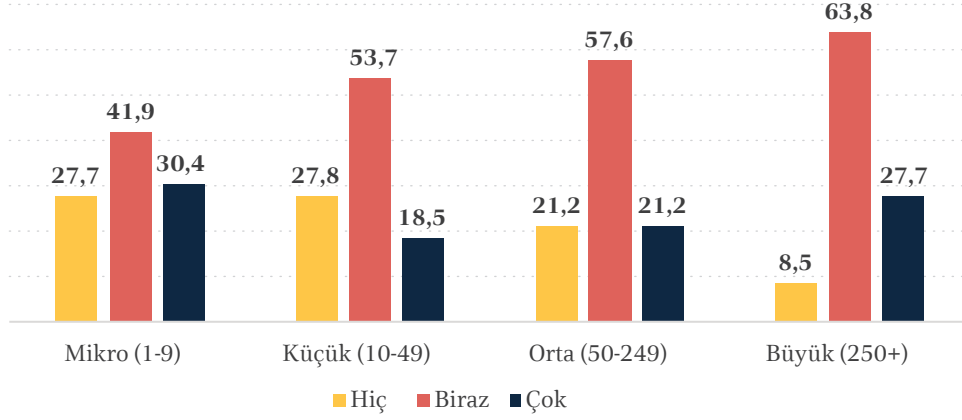
Vasıflı çalışanları firmada tutmada temin etmeye kıyasla daha az güçlük çekilmekle birlikte bu hususta da firmaların belli oranda zorlandıkları görülmektedir (Şekil 15). Mikro ölçekli firmaların %41.9’u bu noktada biraz zorlandığını ifade ederken bu oran büyük ölçekli firmalarda %63.8’e kadar çıkmaktadır. Vasıflı çalışanları firmada tutmada biraz veya çok zorlandığını ifade eden firmaların oranı %72.3 ile %91.5 arasında değişmektedir ve -bir kez daha- firma büyüklüğü arttıkça oran da yükselmektedir.

Şekil 14. Vasıfsız (Temel Vasıflı) Çalışanları Firmada Tutmada Çekilen Güçlüğün Derecesi (%)



Kaynak: İstihdam Anketi, Kasım 2023. **Not:** Bu oranlar “Firmanızda ekrandaki sorunları ne düzeyde yaşıyorsunuz: Vasıfsız elemanları firmada tutmada güçlük çekilmesi” maddesine firmalar tarafından verilen cevapları yansıtmaktadır.

Şekil 15. Vasıflı Çalışanları Firmada Tutmada Çekilen Güçlüğü Derecesi (%)

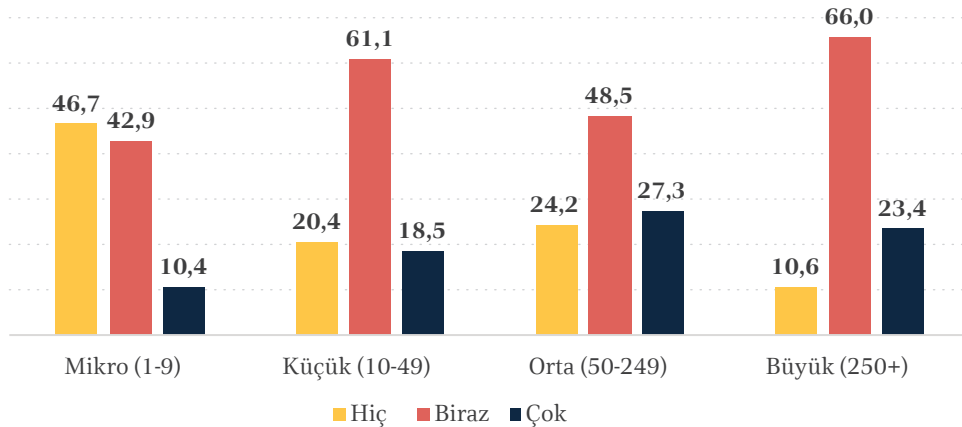


Kaynak: İstihdam Anketi, Kasım 2023. **Not:** Bu oranlar “Firmanızda ekrandaki sorunları ne düzeyde yaşıyorsunuz: Vasıflı elemanları firmada tutmada güçlük çekilmesi” maddesine firmalar tarafından verilen cevapları yansıtmaktadır.

Düşük Verimlilik Sorunu

Firmaların mevcut çalışanlarla ilgili olarak verimlilik boyutunda belli düzeyde sorun yaşadıkları görülmektedir. Bu sorunun boyutu da firma büyüklüğü arttıkça yükselme eğilimindedir (Şekil 16). Bu sorunu büyük ölçekli firmaların %89,4’ü “biraz” veya “çok” yaşamaktadır. Küçük ve orta ölçekli firmaların ise yaklaşık dörtte üçü bu durumdadır. Mikro ölçekli firmaların ise %53,3’ü bu durumdadır.

Şekil 16. Düşük Verimlilik Sorunu Düzeyi (%)



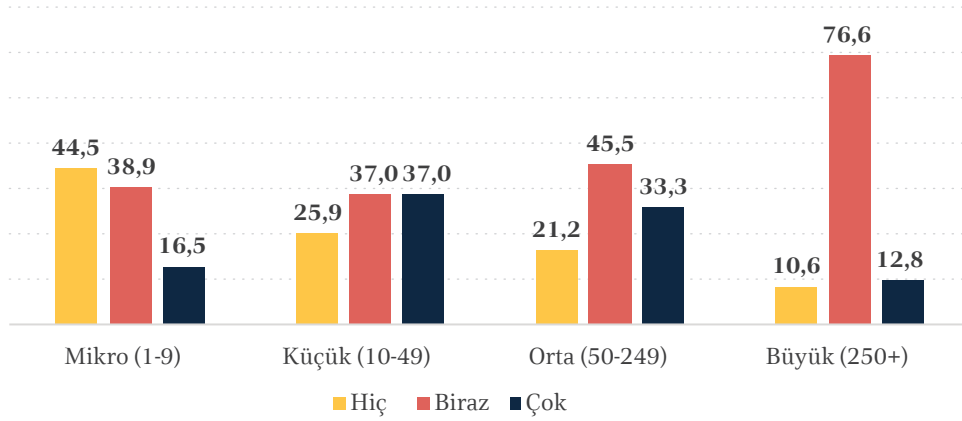
Kaynak: İstihdam Anketi, Kasım 2023. **Not:** Bu oranlar “Firmanızda ekrandaki sorunları ne düzeyde yaşıyorsunuz: Çalışanların verimliliklerinin düşük olması” maddesine firmalar tarafından verilen cevapları yansıtmaktadır.

İşe Dört Elle Sarılmama Sorunu

İstihdam anketinde firmalara düşük verimliliğin yanı sıra “*çalışanların işine dört elle sarılmaması*” sorununu ne düzeyde yaşadıkları da sorulmuştur. İşe dört elle sarılmama sorunu düşük verimlilik sorunu ile önemli oranda örtüşmekle birlikte hem problemin “niyet” ve “motivasyon” boyutlarına vurgu yapması hem de kültürel olarak daha somut çağrışımlara sahip olması nedeniyle anket kapsamında bu sorunun sorulmasının ekstra fayda sağlayacağı düşünülmüştür.

İşe dört elle sarılmama sorununu yaşama düzeyi de -düşük motivasyon sorununda olduğu gibi- firma ölçeği büyüdükçe artma eğilimindedir. Mikro ölçekli firmaların %55.5’i bu sorunu biraz veya çok yaşadığını ifade ederken bu oran büyük ölçekli firmalara gelindiğinde %89.4’e kadar çıkmaktadır (Şekil 17). İlginç bir husus olarak ise küçük ve orta ölçekli firmalarda bu sorunun çok yaşanma düzeyi sırasıyla %37.0 ve %33.3 ile görece yüksektir.

Şekil 17. Çalışanların İşine Dört Elle Sarılmaması Sorunu Düzeyi (%)



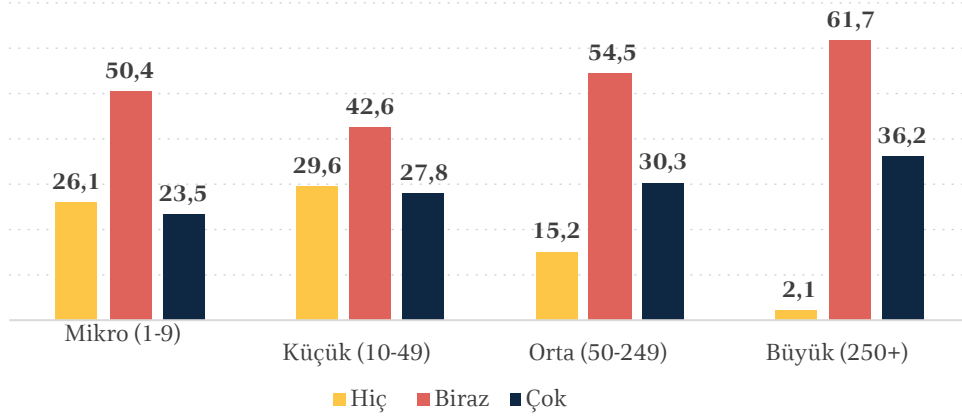
Kaynak: İstihdam Anketi, Kasım 2023. **Not:** Bu oranlar “Firmanızda ekrandaki sorunları ne düzeyde yaşıyorsunuz” sorusuna verilen cevapların “Çalışanların işine dört elle sarılmaması” maddesine firmalar tarafından verilen cevapları yansıtmaktadır.

Çalışanların İş Öğrendikten ve Tecrübe Kazandıktan Sonra Ayrılması Sorunu

Çalışanların işi öğrendikten ve tecrübe kazandıktan sonra ayrılma eğiliminde olması firmaların yakınma eğiliminde oldukları hususlar arasındadır. Firmaların bu sorunu hangi düzeyde yaşadıklarına dönük olarak belli düzeyde bir anlayış kazanabilmek adına istihdam anketinde firmalara bu soru da sorulmuştur. Elde edilen sonuçlar -şifahi bilgilerle uyumlu bir şekilde- firmaların bu sorunu ciddi düzeyde yaşadıklarını göstermektedir. Bu sorunu yaşama düzeyi de -yine- firma büyüklüğü arttıkça yükselme eğilimindedir.

Bu sorunu biraz veya çok yaşadığını ifade etme düzeyi mikro ve küçük ölçekli firmalarda %70’ler düzeyinde iken orta ölçekli firmalarda %84.8 seviyesindedir (Şekil 18). Büyük ölçekli firmaların ise neredeyse tamamı (%97.9) bu durumdadır. Mikro ölçekli firmaların yaklaşık dörtte biri bu sorunu çok yaşadığını ifade ederken bu oran büyük ölçekli firmalara gelindiğinde %36.2 düzeyine kadar çıkmaktadır.

Şekil 18. Çalışanların İş Öğrendikten ve Tecrübe Kazandıktan Sonra Ayrılması Sorunu Düzeyi (%)



Kaynak: İstihdam Anketi, Kasım 2023. **Not:** Bu oranlar “Firmanızda ekrandaki sorunları ne düzeyde yaşıyorsunuz: Çalışanların işi öğrendikten ve tecrübe kazandıktan sonra ayrılması” maddesine firmalar tarafından verilen cevapları yansıtmaktadır.

4.4. FİRMA-ÇALIŞAN İLİŞKİSİNİN NİTELİĞİ

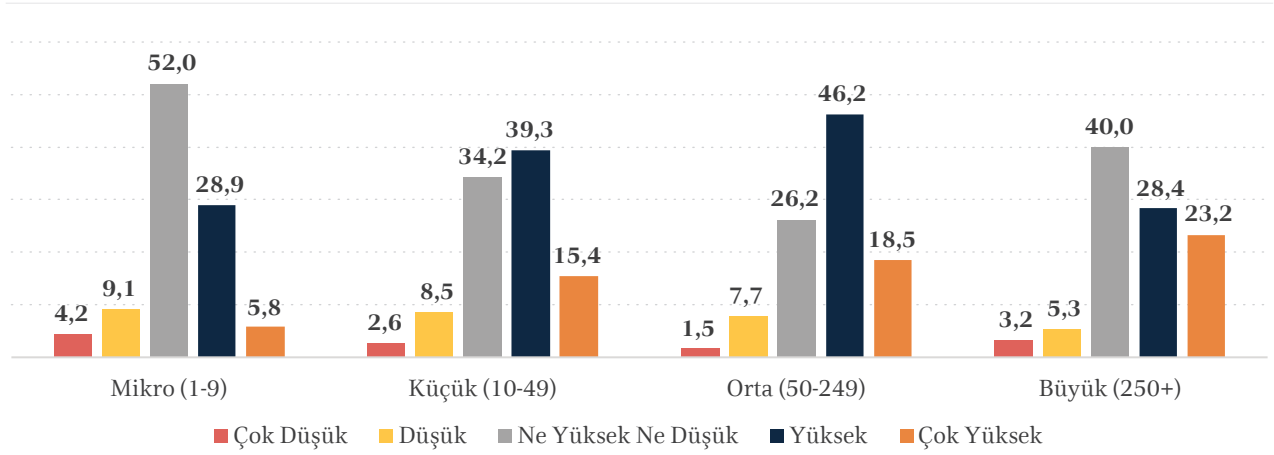
Firmaların performansları ve başarı düzeyleri üzerinde başat role sahip olan faktörlerden birisi de firma-çalışan ilişkisinin niteliğidir. Bu önemine binaen istihdam anketinde firmalara a) çalışanlarının motivasyon düzeylerinin ne olduğu, b) yönetim ile çalışanlar arasındaki ilişkinin nasıl bir niteliğe sahip olduğu (uyumlu mu çatışmacı mı olduğu), c) çalışanların kurumsal aidiyet düzeylerinin ne olduğu ve son olarak d) -firma ile çalışan arasındaki ilişkinin nasıl bir niteliğe sahip olduğunun dolaylı bir göstergesi olarak- işgücü devir hızının ne düzeyde olduğu soruları yöneltilmiştir. Genel olarak bakıldığında, firma ile çalışanlar arasındaki ilişkinin çeşitli boyutlarda daha iyi/sağlıklı bir yapıya kavuşması gerektiği görülmektedir.

Çalışanların Motivasyon Düzeyi

Çalışanların işlerini hangi düzeyde motivasyonla yaptıkları -doğal olarak- firmaların başarı düzeyleri üzerinde son derece belirleyici bir husustur. Anket kapsamında elde edilen sonuçlar ise firmalarda önemli düzeyde bir motivasyon sorununun bulunduğu işaret etmektedir.

Şu halde, çalışanlarının “çok düşük” veya “düşük” motivasyona sahip olduğunu belirten firmaların oranı -firma büyüklüğü bazında- %8.4 ile %13.3 arasında değişmekle birlikte çalışanlarının “ne yüksek ne düşük” motivasyona sahip olduğu belirten firmaların oranı epey yüksektir (Şekil 19). Büyük ölçekli firmaların %40’ı, mikro ölçekli firmaların ise %52’si bu görüştedir. Orta ölçekli firmaların yaklaşık dörtte biri ve küçük ölçekli firmaların yaklaşık üçte biri bu durumdadır. Böylece, çalışanlarının “yüksek” veya “çok yüksek” motivasyona sahip olmadığını belirten firmaların oranı %35.4 (orta ölçekli firmalar) ile %65.3 (mikro ölçekli firmalar) arasında değişmektedir. Küçük ve büyük ölçekli firmaların ise yarıya yakını bu durumdadır.

Şekil 19. Çalışanların Motivasyon Düzeyi (%)

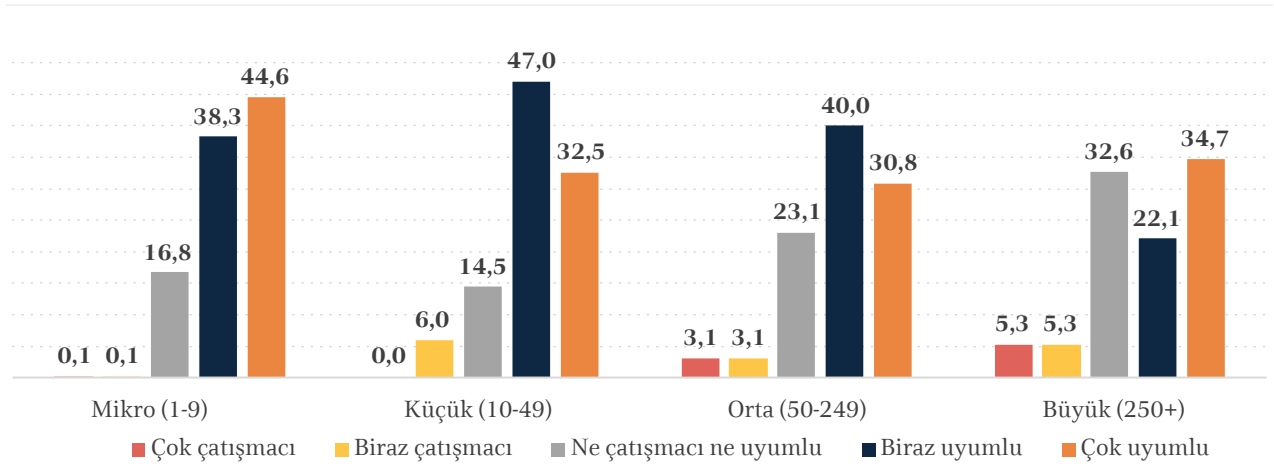


Kaynak: İstihdam Anketi, Ağustos ve Kasım 2023. Bu oranlar “Sizce şirketinizde çalışanlar işlerinde ne derece motivasyona sahiptirler?” sorusuna firmalar tarafından verilen cevapları yansıtmaktadır.

Çatışmacı-Uyumlu İlişki Boyutu

Firma-çalışan ilişkilerinin “özünde” nasıl bir yapıya/doğaya sahip olduğu firmaların başarı düzeyleri üzerinde son derece belirleyici bir role sahiptir. Çalışanlarıyla temelde “uyumlu” bir ilişkiye sahip olan firmalarda genel manada iyi bir dengenin yakalandığı, aradaki ilişkinin “çatışmacı” olduğu firmaların ise özellikle kötü bir dengeye sahip olduğu söylenebilir. Aradaki ilişkinin “ne çatışmacı ne uyumlu” olduğu firmalarda ise kısa vadede önemli problemlerle karşılaşılmasa bile uzun vadede firmanın bu durumdan olumsuz etkilenileceği söylenebilir.

Şekil 20. Çatışmacı-Uyumlu İlişki Boyutu (%)



Kaynak: İstihdam Anketi, Ağustos ve Kasım 2023. Bu oranlar “Şirketinizde yönetim ile çalışanlar arasında genel olarak nasıl bir ilişki var?” sorusuna firmalar tarafından verilen cevapları yansıtmaktadır.

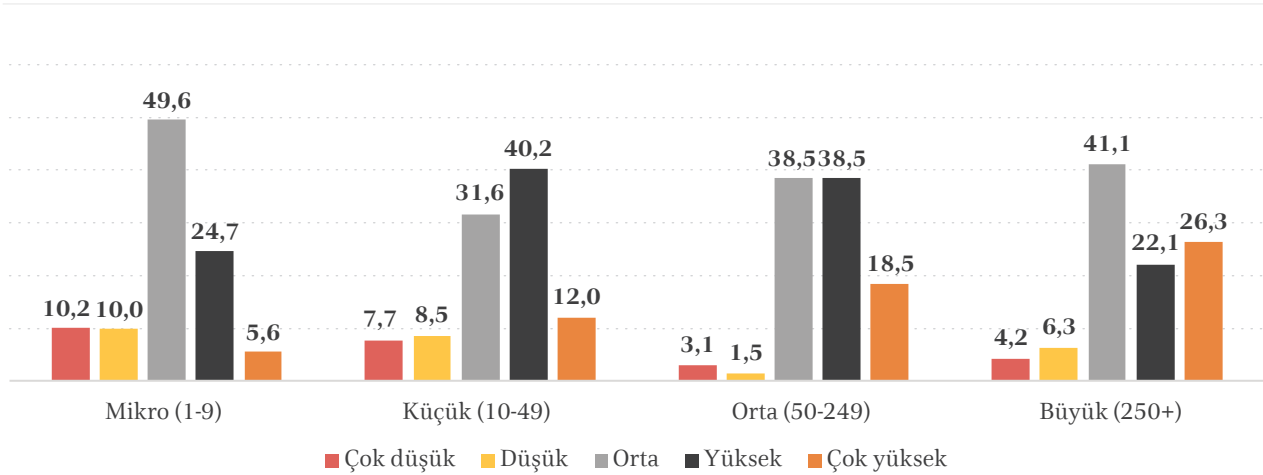
İstihdam anketinden elde edilen sonuçlar firmalarda çok çatışmacı veya biraz çatışmacı bir iklimin görülme derecesinin düşük olduğunu göstermektedir (Şekil 20). Bu durum özellikle ve anlaşılabilir gerekçelerle mikro ölçekli firmalar için geçerlidir. Diğer firma türlerinde ise bu iklimin

görülme oranı %6 ile %10.6 arasında değişmektedir. Öte yandan, firmaların çoğunluğu (%50-60'lar düzeyinde) çalışanlarla aradaki ilişkinin “ne çatışmacı ne uyumlu” veya “biraz uyumlu” olduğunu düşünmektedir. Mikro ölçekli firmaların yarıya yakını aradaki ilişkinin “çok uyumlu” olduğunu düşünürken diğer firmalarda bu oran yaklaşık üçte bir düzeyindedir. Genel olarak bakıldığında, firmalarda çalışanlarla ilişkilerin özellikle çatışmacı bir yapıya sahip olmamakla birlikte özellikle uyumlu bir yapıya da sahip olmadığı görülmektedir.

Kurumsal Aidiyet Boyutu

Çalışanların firmaya hangi boyutta kurumsal aidiyet hissettikleri de firmaların uzun vadeli performansları üzerinde kritik bir role sahiptir. Kurumsal aidiyet düzeyinin düşük olduğu veya yüksek olmadığı firmalarda çalışanların motivasyonlarının ve verimliliklerinin bu durumdan olumsuz etkileneceği açıktır. Bu durum da uzun vadede firmanın başarı düzeyini negatif yönde etkileme eğiliminde olacaktır.

Şekil 21. Kurumsal Aidiyet Düzeyi (%)



Kaynak: İstihdam Anketi, Ağustos ve Kasım 2023. Bu oranlar “Şirketinizdeki çalışanların kurumsal aidiyet sahiplik düzeyini puanlar mısınız?” sorusuna firmalar tarafından verilen cevapları yansıtmaktadır.

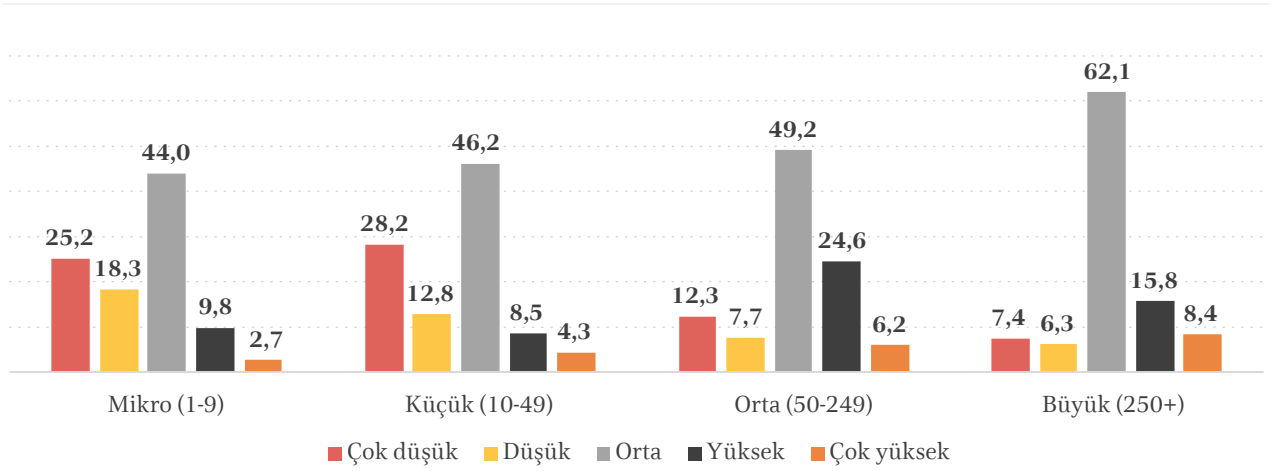
Şu halde, anketten edilen sonuçlar firmalarda kurumsal aidiyet düzeyinin özellikle düşük olmakla birlikte özellikle yüksek de olmadığını göstermektedir (Şekil 21). Mikro ölçekli firmaların yaklaşık %70'i çalışanlarda kurumsal aidiyet düzeyinin çok düşük, düşük veya orta düzeyde olduğunu düşünürken bu oran büyük ölçekli firmalarda %50'den fazladır. Küçük ve orta ölçekli firmalarda ise bu oran %40'lar düzeyindedir.

Öte yandan, büyük ölçekli firmaların yaklaşık %10'u çalışanlarda kurumsal aidiyet düzeyinin çok düşük veya düşük olduğunu düşünürken bu oran küçük ölçekli firmalarda %16.2 ve mikro ölçekli firmalarda %20.2 düzeyindedir. Orta ölçekli firmalarda ise bu oran %4.6 ile epey düşüktür. Çalışanlarda kurumsal aidiyet düzeyinin çok yüksek olduğunu ifade edenlerin oranı ise özellikle mikro ve küçük ölçekli firmalarda özellikle düşüktür. Bu oran büyük ölçekli firmalarda (%26.3) daha yüksek olmakla birlikte yine de düşüktür.

İşgücü Devir Hızı

İşgücü devir hızı firmaları yakından ilgilendiren bir başka önemli faktördür. İşe yeni başlayan bir çalışanın firmaya ve firma kültürüne alışması, yaptığı işte tecrübe kazanması ve firmadaki diğer çalışanlarla uyum yakalaması zaman almaktadır ve oldukça maliyetlidir. Bu nedenle, kurum kültürüne ve yapısına uyum sağlamış, tecrübeli ve uyumlu çalışanların düzenli bir şekilde kaybedilmesi firmalar için uzun vadede önemli bir problem niteliğindedir. Öte yandan, işgücü devir hızı sıfırlanması gereken bir şey de değildir ve verimsiz ve uyumsuz çalışanlar ile yolların ayrılması firmanın -ve hatta dolaylı olarak ilgili çalışanların- bittabi yararınadır. Bu nedenle işgücü devir hızında minimum değil, optimum noktanın yakalanması gerektiği açıktır. Yine de işgücü devir hızında optimum noktanın nihayetinde görece düşük bir düzeyde olduğu söylenebilir.

Şekil 22. İşgücü Devir Hızı (%)



Kaynak: İstihdam Anketi, Ağustos ve Kasım 2023. Bu oranlar "Şirketinizde işgücü devir hızı hangi düzeydedir?" sorusuna firmalar tarafından verilen cevapları yansıtmaktadır.

Anketten elde edilen sonuçlara göre, büyük (%24.2) ve orta ölçekli (%30.8) firmaların önemli bir kısmında işgücü devir hızı yüksek veya çok yüksek bir düzeye sahip iken bu oran mikro ve küçük ölçekli firmalarda %10'lar ile görece düşük bir düzeydedir (Şekil 22). Öte yandan, büyük ve orta ölçekli firmaların sırasıyla %13.7 ve %20'sinde işgücü devir hızı çok düşük veya düşüktür. Bu rakam mikro ve küçük ölçekli firmalarda %40'lar düzeyindedir. Genel olarak değerlendirildiğinde, işgücü devir hızının mikro ve küçük ölçekli firmalarda görece düşük, büyük ve orta ölçekli firmalarda ise görece yüksek olduğu görülmektedir.

4.5. ÇALIŞANLARA DÖNÜK FİRMA POLİTİKASI

Çalışanlara dönük olarak çeşitli boyutlarda uygulanmakta olan kurumsal politikaların firmaların başarı düzeyleri üzerinde kritik bir rolü bulunmaktadır.

Bu nedenle bu konuda temel bir anlayış geliştirebilmek adına istihdam anketi çerçevesinde firmalara şu hususlarda sorular yöneltilmiştir: a) vasıflı/yetenekli çalışanlar için başlangıç ücretinin düzeyi, b) rekabetçi ücret politikası c) işte yükselme olanağı, d) işte kendini geliştirme olanağı, e) ülke ekonomisi için anlamlı bir işte/sektörde çalışma vurgusu, f) çalışma ortamının iyi olup olmadığı, g) günlük çalışma sürelerinin uzun olup olmadığı, h) uzun ise nedenleri, i) haftalık ortalama çalışma

süresi, j) acil olmasa da yapılacak iş bitmeden işyerinden ayrılmama ilkesinin olup olmadığı, k) mesai bitse de yönetici gitmeden işyerinden ayrılmama ilkesinin olup olmadığı, l) yapılan işi veya genel olarak firmanın işleyişini geliştirmek için önerilerde bulunmanın teşvik edilip edilmediği, m) diğer çalışanlara elden geldiğince yardımcı olmanın teşvik edilip edilmediği, n) firmadaki performans değerlendirme sisteminin yapısı.

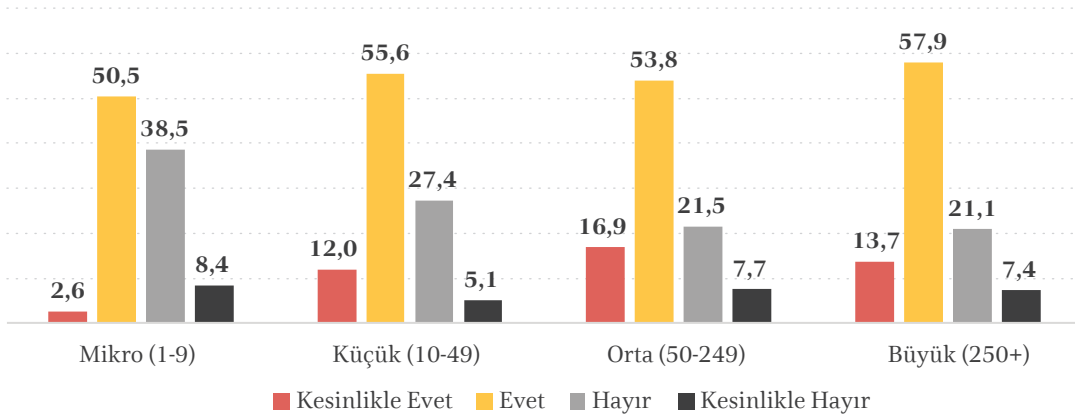
Vasıflı/Yetenekli Çalışanlar İçin Başlangıç Ücretinin Düzeyi

Firmaların uzun vadeli başarı düzeyleri üzerinde önemli olan faktörlerden birisi vasıflı ve/veya yetenekli çalışanları firmaya kazandırabilme becerisidir. Bu hususta ise başlangıç ücretinin düzeyi önemli bir yere sahiptir.

Bu önemine binaen istihdam anketinde firmalara “*şirketinizde başlangıç ücreti vasıflı/yetenekli çalışanları cezbedecek düzeyde midir?*” sorusu yöneltilmiştir. Bu soruya “hayır” veya “kesinlikle hayır” cevabı veren firmaların oranı %46.9 (mikro ölçekli) ile %28.4 (büyük ölçekli) arasında değişmektedir ve firma büyüklüğü arttıkça bu oran da istikrarlı bir şekilde düşmektedir (Şekil 23). Belirtmek gerekir ki küçük, orta ve büyük ölçekli firmalarda oranlar birbirine görece yakındır ve mikro ölçekli firmalar diğerlerinden ciddi şekilde ayrılmaktadır.

Bu tablo, özellikle mikro ölçekli firmalarda vasıflı ve yetenekli çalışanları cezbetme noktasında önemli problemler yaşanma eğiliminde olduğunu göstermektedir. Daha büyük firmaların yaklaşık üçte birinin bu soruya hayır veya kesinlikle hayır cevabını vermiş olması ise bu firmaların da bu hususta -daha düşük düzeyde olmakla birlikte- problem yaşama eğiliminde olduğuna işaret etmektedir.

Şekil 23. Vasıflı/Yetenekli Çalışanlar İçin Başlangıç Ücretinin Düzeyi (%)

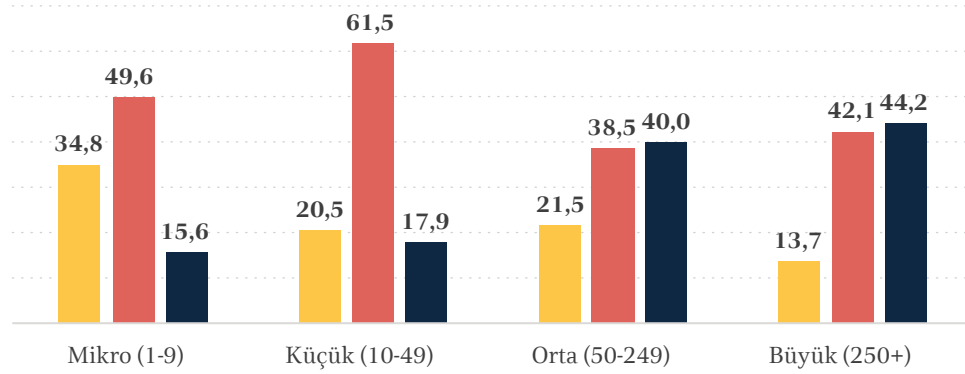


Kaynak: İstihdam Anketi, Ağustos ve Kasım 2023. Bu oranlar “Şirketinizde başlangıç ücreti vasıflı/yetenekli çalışanları cezbedecek düzeyde midir?” sorusuna firmalar tarafından verilen cevapları yansıtmaktadır.

Rekabetçi Ücret Politikası

Firmaların gerek çalışanları motive etmek gerekse de çalışanlarını firmada tutabilme noktasında uygulayabileceği temel politikalardan birisi çalışanlara rekabetçi ücret sunmaktır. Piyasa düzeyinde ve hatta piyasadan daha yüksek düzeyde ücret verme noktasında bir politikası olan şirketlerde çalışanların kurumsal aidiyet düzeyi ve iş motivasyonu görece yüksek olma eğilimindedir.

Şekil 24. Rekabetçi Ücret Politikası (%)



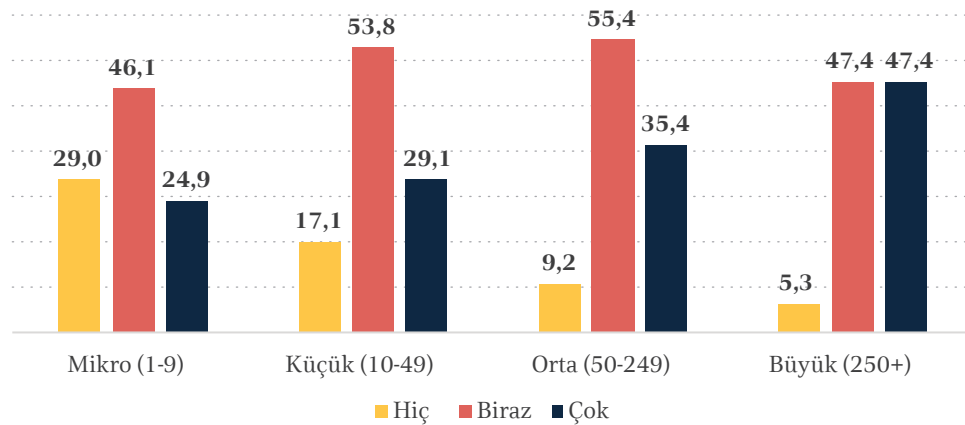
Kaynak: İstihdam Anketi, Ağustos ve Kasım 2023. Bu oranlar “Şirketinizde çalışanları motive etmek ve elde tutmak için size okuyacağım politikalardan hangileri uygulanmaktadır: Rekabetçi ücret politikası” sorusuna firmalar tarafından verilen cevapları yansıtmaktadır.

Anketten elde edilen sonuçlara göre, mikro ölçekli ve küçük ölçekli firmaların %80’den fazlası “çalışanları motive etme ve elde tutmak için” rekabetçi ücret politikasını “hiç” uygulamadığını veya “biraz” uyguladığını belirtmektedir (Şekil 24). Bu oran orta ve büyük ölçekli firmalara gelindiğinde %55-60 düzeyindedir. Bu sonuçlar firmalarda rekabetçi ücret politikası uygulanma düzeyinin sınırlı olduğunu göstermektedir. Bu durum özellikle -ve anlaşılabilir gerekçelerle- mikro ve küçük ölçekli firmalar için geçerlidir.

İşte Yükselme Olanığı

Firmalar tarafından çalışanlara dönük olarak uygulanabilecek bir başka politika ise “işte yükselme olanağı” sunmaktır. Firmaların bu olanağın sunulduğu bir kurumsal yapıya sahip olması hem kendi orta/uzun vadeli başarı düzeyleri hem de çalışan performansı ve motivasyonu boyutlarında önemlidir.

Şekil 25. İşte Yükselme Olanığı (%)



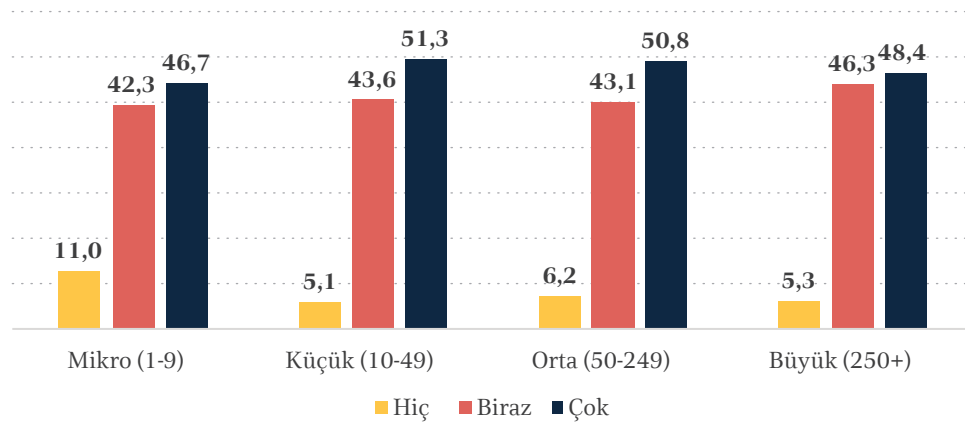
Kaynak: İstihdam Anketi, Ağustos ve Kasım 2023. Bu oranlar “Şirketinizde çalışanları motive etmek ve elde tutmak için size okuyacağım politikalardan hangileri uygulanmaktadır: İşte yükselme olanağı” sorusuna firmalar tarafından verilen cevapları yansıtmaktadır.

Genel olarak bakıldığında, bu olanağı “hiç” sağlamama düzeyi büyük ve orta ölçekli firmaların %10’dan az iken küçük (%17.1) ve özellikle mikro ölçekli firmalarda (%29) görece yüksektir. Mikro (%75.1), küçük (%70.9) ve orta ölçekli firmaların (%64.6) büyük çoğunluğu bu olanağı ya “hiç” sağlamadığını ya da “biraz” sağladığını ifade etmektedir (Şekil 25). Büyük ölçekli firmalarda dahi bu oran yarıdan fazladır (%52.6). İşte yükselme olanağının orta ve büyük ölçekli firmalar için özellikle önemli olduğu dikkate alındığında, eldeki veriler ışığında bu firmalarda bu olanağın sağlanma düzeyinin yeterince iyi bir noktada olmadığı söylenebilir.

İşte Kendini Geliştirme Olanağı

Çalışanların işte kendilerini geliştirme olanağına sahip olması hem çalışan memnuniyeti ve motivasyonu açısından önemlidir hem de direkt ve dolaylı yollarla firmaların orta/uzun vadeli başarı düzeyleri üzerinde ciddi bir etkiye sahip olma eğilimindedir.

Şekil 26. İşte Kendini Geliştirme Olanağı (%)



Kaynak: İstihdam Anketi, Ağustos ve Kasım 2023. Bu oranlar “Şirketinizde çalışanları motive etmek ve elde tutmak için size okuyacağım politikalardan hangileri uygulanmaktadır: İşte kendini geliştirme olanağı” sorusuna firmalar tarafından verilen cevapları yansıtmaktadır.

Genel olarak bakıldığında, firmaların yarıya yakınının “işte kendini geliştirme” olanağını çalışanlarına “çok” sağladığı görülmektedir (Şekil 26). Öte yandan, bu olanağın “hiç” sağlanmama veya “biraz” sağlanma düzeyi ise epey yüksektir. İlginç olan bir husus ise firma ölçeği ile bu olanağın sağlanma düzeyi arasında önemli bir farklılaşmanın görülmemesidir. Özellikle mikro ölçekli firmalar dışarıda bırakıldığında durum daha belirgin bir hal almaktadır. Bu genel tablo, başta orta ve büyük ölçekli firmalar olmak üzere çalışanlara kendilerini geliştirme noktasında daha çok fırsat verilmesi/tanınması gerektiğini ima etmektedir.

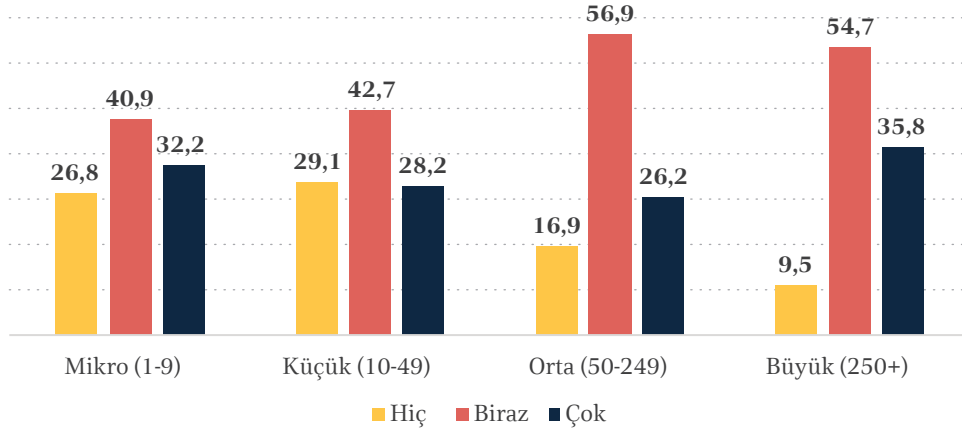
Ülke Ekonomisi İçin Anlamlı Bir İşte/Sektörde Çalıştıklarını Vurgulamak

Çalışanların iş motivasyonu ve iş memnuniyeti üzerinde hangi düzeyde ücret aldıkları ve nasıl bir çalışma ortamına sahip oldukları gibi dışsal faktörlerin yanı sıra ne düzeyde faydalı/değerli ve “anlamlı” bir iş yaptıklarını düşündükleri gibi içsel faktörler de etkilidir. Bu nedenle, istihdam anketinde firmalara çalışanları motive etmek ve elde tutmak için onlara ülke ekonomisi için anlamlı bir

işte/sektörde çalıştıklarını vurgulayıp vurgulamadıkları (vurgulama düzeyleri) da sorulmuştur.

Elde edilen sonuçlara göre, çalışanlara anlamlı bir işte/sektörde çalıştıklarını “hiç” vurgulamama veya “biraz” vurgulama düzeyi firmalarda %60-70’ler ile oldukça yüksektir (Şekil 27). “Hiç” vurgulamama düzeyi ise mikro ve küçük ölçekli firmalarda orta ve büyük ölçekli firmalara kıyasla daha yüksektir.

Şekil 27. Ülke Ekonomisi İçin Anlamlı Bir İşte/Sektörde Çalıştıklarını Vurgulamak (%)



Kaynak: İstihdam Anketi, Ağustos ve Kasım 2023. Bu oranlar “Şirketinizde çalışanları motive etmek ve elde tutmak için size okuyacağım politikalardan hangileri uygulanmaktadır: Ülke ekonomisi için anlamlı bir işte/sektörde çalıştıklarını vurgulamak” sorusuna firmalar tarafından verilen cevapları yansıtmaktadır.

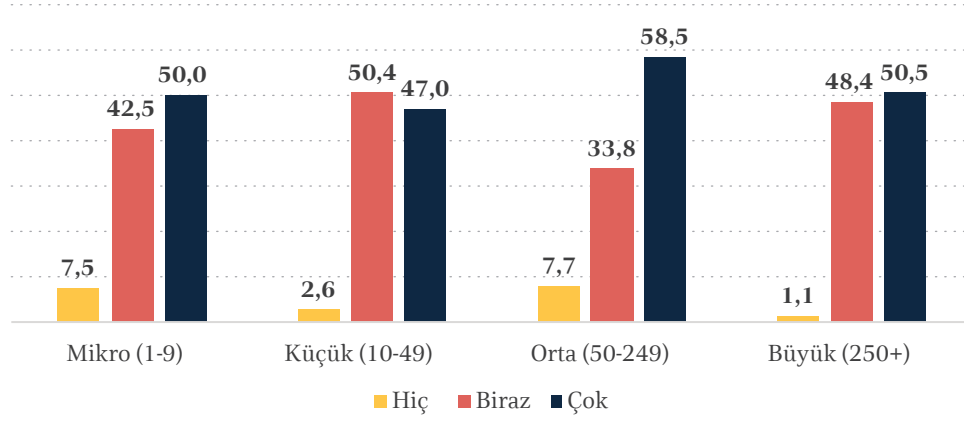
Bu sonuçlara göre, firma ölçeği büyüdükçe anlamlı iş/sektör vurgusu artma eğiliminde olmakla birlikte her bir firma ölçeğinde bu vurgunun görece düşük düzeylerde olduğu görülmektedir. Şu halde, dışsal motivasyonların yanı sıra anlamlı bir işte çalışmak gibi içsel motivasyonların da çalışanlar için önemli olduğu dikkate alındığında, firmaların yapılan işlere atfedilen anlam noktasında katetmeleri gereken önemli bir mesafenin olduğu söylenebilir.

Çalışma Ortamının İyi Olması

Çalışanların motivasyon, performans ve iş memnuniyeti boyutlarında önemli olan faktörlerden birisi de çalışma ortamıdır. Çalışanların iyi bir çalışma ortamına sahip olması hem çalışanlar hem de -dolaylı olarak- firma açısından önemlidir.

İstihdam anketi çerçevesinde elde edilen sonuçlar, firmaların çalışanları motive etme ve elde tutma noktasında, genel olarak yarıya yakınının “çalışma ortamının iyi olması” politikasına ya “hiç” sahip olmadığını ya da “biraz” sahip olduğunu göstermektedir (Şekil 28). Firmaların yine genel olarak yarıya yakını bu politikaya “çok” sahip olduğunu ifade etse de bu düzeylerin yeterli olmadığı söylenebilir. İyi bir çalışma ortamına sahip olmanın hem çalışan hem de -özellikle orta/uzun vadede- firma için son derece önemli bir faktör olduğu düşünüldüğünde atılacak çeşitli adımlarla bu konuda önemli kazanımların sağlanabileceği söylenebilir.

Şekil 28. Çalışma Ortamının İyi Olması (%)

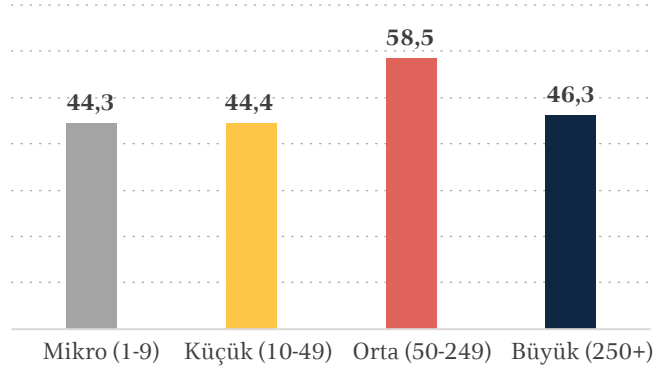


Kaynak: İstihdam Anketi, Ağustos ve Kasım 2023. Bu oranlar “Şirketinizde çalışanları motive etmek ve elde tutmak için size okuyacağım politikalardan hangileri uygulanmaktadır: Çalışma ortamının iyi olması” sorusuna firmalar tarafından verilen cevapları yansıtmaktadır.

Çalışma Süreleri

Çalışma sürelerinin ne olduğu veya uzun olup olmadığı verimlilik, motivasyon ve iş memnuniyeti gibi boyutlarda kritik öneme sahiptir. Bu önemine binaen istihdam anketinde firmalara işyerlerinde çalışma sürelerinin uzun olup olmadığı sorusu da yöneltilmiştir.

Şekil 29. Çalışma Sürelerini Uzun Bulma Düzeyi (%)



Kaynak: İstihdam Anketi, Ağustos ve Kasım 2023. Bu oranlar “Şirketinizde çalışanları motive etmek ve elde tutmak için size okuyacağım politikalardan hangileri uygulanmaktadır: Çalışma ortamının iyi olması” sorusuna firmalar tarafından verilen cevapları yansıtmaktadır.

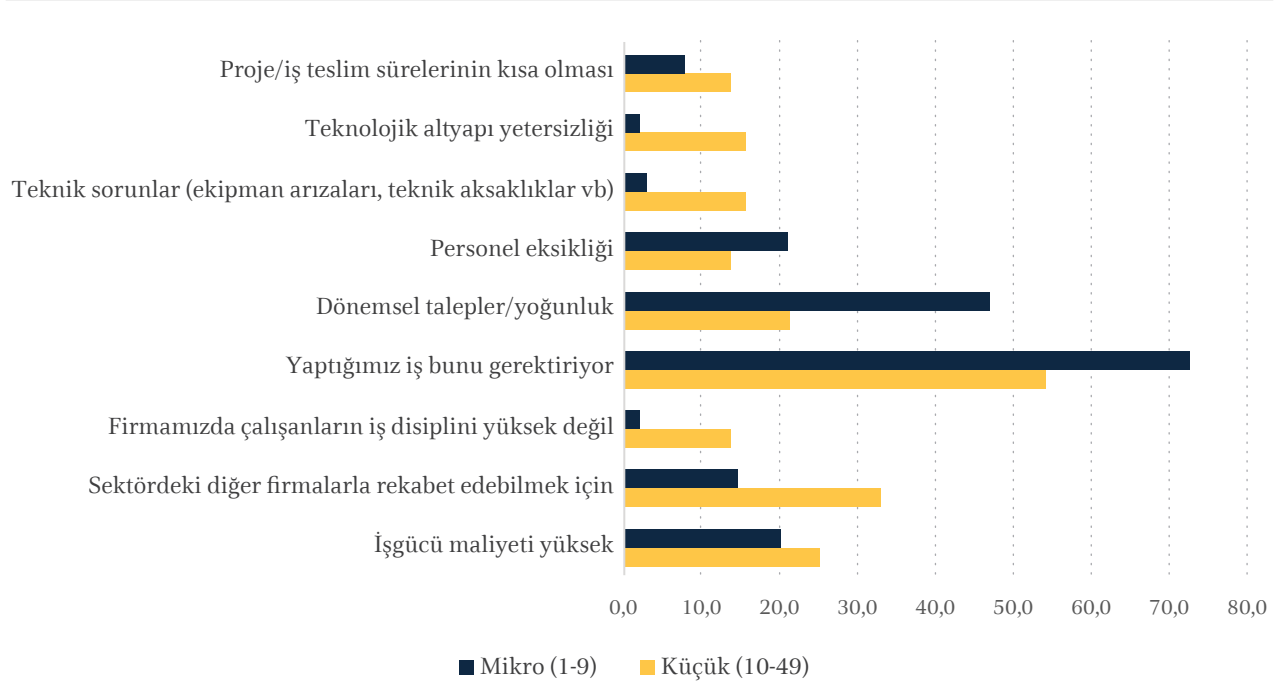
Elde edilen sonuçlara göre mikro, küçük ve büyük ölçekli firmaların yarıya yakını, orta ölçekli firmaların ise yarısından fazlası işyerlerinde çalışma sürelerinin uzun olduğu görüşündedir (Şekil 29).

Çalışma sürelerinin uzun olmasının nedenlerine bakıldığında ise a) dönemsel talepler/yoğunluk, b) personel eksikliği, c) işgücü maliyetinin yüksek olması ve d) sektördeki diğer firmalarla rekabet edebilme gerekçelerinin öne çıktığı görülmektedir (Şekil 30-31).

Mikro ve küçük ölçekli firmalarda “yapılan işin bunu gerektirmesi” çok büyük bir ağırlığa sahipken orta ve büyük ölçekli firmalarda çalışma saatlerinin uzun olmasının sebepleri hususunda firma-

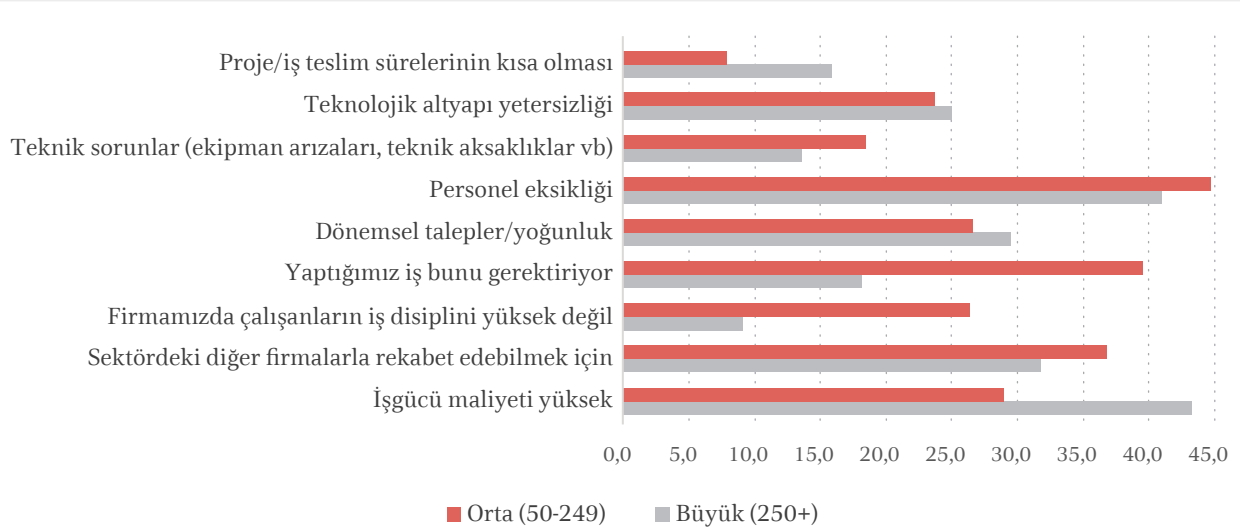
ların çeşitli gerekçeler belirtme eğiliminde oldukları görülmektedir. Bununla birlikte, orta ölçekli firmalarda personel eksikliği, sektördeki diğer firmalarla rekabet edebilme ve -yine- yapılan işin bunu gerektirmesi faktörlerine uzun çalışma saatlerine gerekçe olarak ekstra vurgu yapıldığını belirtmek gerekir. Büyük ölçekli firmalarda ise aynı nedenlerin yanı sıra, işgücü maliyetinin yüksek olması da özellikle vurgulanan gerekçeler arasındadır.

Şekil 30. Mikro ve Küçük Ölçekli Firmalarda Çalışma Sürelerinin Uzun Olmasının Nedenleri (%)



Kaynak: İstihdam Anketi, Ağustos ve Kasım 2023. **Not:** İlgili oranlar “Şirketinizde günlük çalışma sürelerinin uzun olmasının nedenleri nelerdir?” sorusuna firmaların verdikleri olumlu cevapların oranını göstermektedir. Bu soru çalışma sürelerinin uzun olduğunu belirten firmalara sorulmuştur. Bu soruya firmalar birden fazla cevap verebilmektedir ve bu nedenle cevapların toplamı %100’ü geçmektedir. Verilen ortalama cevap sayısı mikro ölçekli firmalarda 1,9, küçük ölçekli firmalarda 2,0’dır.

Şekil 31. Orta ve Büyük Ölçekli Firmalarda Çalışma Sürelerinin Uzun Olmasının Nedenleri (%)



Kaynak: İstihdam Anketi, Ağustos ve Kasım 2023. **Not:** İlgili oranlar “Şirketinizde günlük çalışma sürelerinin uzun olmasının nedenleri nelerdir?” sorusuna firmaların verdikleri olumlu cevapların oranını göstermektedir. Bu soru çalışma sürelerinin uzun olduğunu belirten firmalara sorulmuştur. Bu soruya firmalar birden fazla cevap verebilmektedir ve bu nedenle cevapların toplamı %100’ü geçmektedir. Verilen ortalama cevap sayısı orta ölçekli firmalarda 2,5, büyük ölçekli firmalarda 2,3’tür.

Öte yandan, çok sayıda (mikro ölçekli) firma ofis/dükkan kiralarnın yüksek olmasını çalışma sürelerinin uzun olmasına gerekçe olarak özellikle belirtilmiştir. Firmaların özel olarak belirttiği diğer nedenler arasında ise yeterli sayıda/düzeyde personel bulamamak, verimliliğin düşük olması ve firma politikası bulunmaktadır.

Çalışma süreleriyle ilgili daha derinlemesine bilgi elde edebilmek amacıyla firmalara haftalık ortalama çalışma süreleri de sorulmuştur. Şu halde, bu çalışma kapsamında gerçekleştirilen istihdam anketinden elde edilen sonuçların Türkiye genelini yansıtan TÜİK Hanehalkı İşgücü Araştırması (HİA) sonuçları ile genel olarak uyum içerisinde olduğu görülmektedir.¹⁹ İstihdam anketinden elde edilen sonuçlarına bakıldığında haftalık ortalama çalışma sürelerinin epey yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 18). Bu durum özellikle mikro ve büyük ölçekli firmalar için geçerlidir. Haftada 50 saat veya üzeri çalışma süresine sahip olan firmaların ilgili ölçekteki tüm firmalara oranını yansıtan aşırı çalışma oranı mikro ölçekli firmalarda %52.3 ile oldukça yüksektir. Bu oran büyük ölçekli firmalarda da %44.7 ile epey yüksektir. Küçük ve orta ölçekli firmaların ise yaklaşık dörtte birinde aşırı çalışma hüküm sürmektedir.

Tablo 18. Firma Boyutuna Göre Haftalık Ortalama Çalışma Süreleri (%)

Düzy	Mikro (1-9)	Küçük (10-49)	Orta (50-249)	Büyük (250+)
39 veya daha az	3.5	9.3	15.2	6.4
40-44	17.1	31.5	21.2	19.1
45-49	27.2	33.3	36.4	29.8
50-54	18.7	16.7	15.2	19.1
55-59	10.9	3.7	6.1	19.1
60-64	10.9	1.9	3.0	4.3
65 veya daha fazla	11.7	3.7	3.0	2.1
Aşırı çalışma oranı (%)	52.3	25.9	27.3	44.7
Ortalama (saat)	52.1	46.6	46.6	49.3

Kaynak: İstihdam Anketi, Kasım 2023. **Not 1:** İlgili oranlar "Tahmininize göre firmanızda tam zamanlı çalışanların haftalık ortalama çalışma süresi kaç saattir?" sorusuna verilen cevapları yansıtmaktadır. **Not 2:** Haftalık ortalama çalışma süresi her bir düzeyin orta noktası alınarak hesap edilmiştir. Örneğin 40-44 saat düzeyini temsilen 42 saat kullanılmıştır. "39 saat veya daha az" düzeyi için 35 saat, "65 saat veya daha fazla" düzeyi için ise 70 saat kullanılmıştır. **Not 3:** Aşırı çalışma oranı; her bir ölçekte haftada ortalama 50 saat ve üzeri çalışma süresine sahip olan firmaların o ölçekteki tüm firmalara oranını göstermektedir.

Genel olarak bakıldığında, büyük ölçekli firmaların kahir ekseriyetinde haftalık ortalama çalışma süresinin 40-59 saat aralığında olduğu görülmektedir. Küçük ve orta ölçekli firmalarda ise 40-54 saat aralığında ciddi bir yoğunlaşma bulunmaktadır. Mikro ölçekli firmalarda ise 40-54 saat aralığında bir yoğunlaşma olmakla birlikte haftada 55 saat ve üzeri çalışma sürelerinin de ciddi bir ağırlığa sahip olduğu görülmektedir.

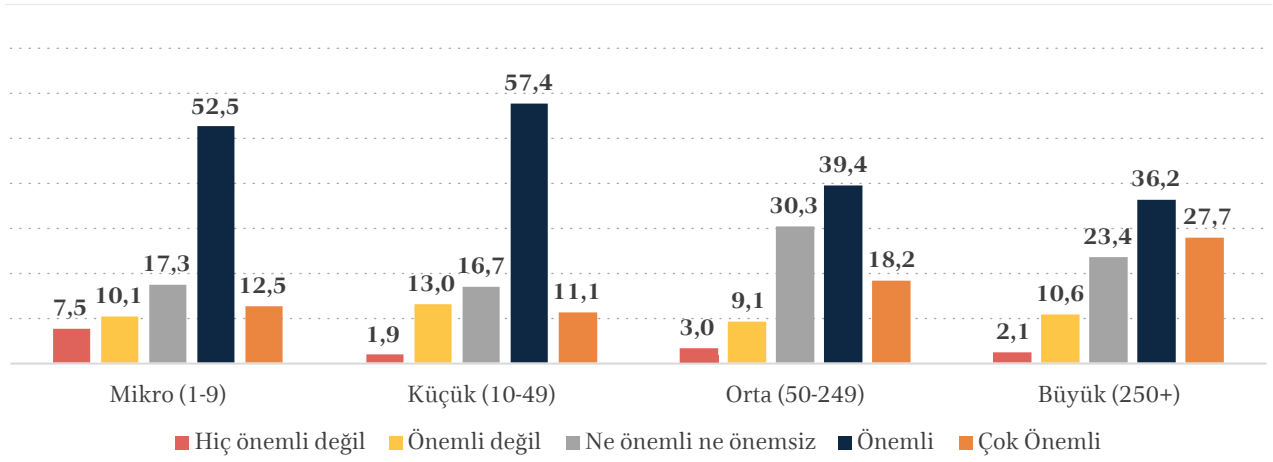
¹⁹ Tathiyer, M., & Kaya, H. (2022). Türkiye'de çalışma süreleri, aşırı çalışma ve gelir esnekliği. Hitit Sosyal Bilimler Dergisi, 15(2), 506-528.

Genel olarak değerlendirildiğinde, -ölçekten görece bağımsız bir şekilde- çoğu firmada uzun çalışma sürelerinin hüküm sürdüğü ve firmaların büyük bir kısmının da çalışma sürelerini uzun bulduğu görülmektedir ki -bölüm 5.4'te değinildiği üzere-, söz konusu uzun çalışma süreleri hem çalışanlar hem de -özellikle dinamik bir perspektiften- firmalar için önemli bir problem niteliğindedir.

Mesai Politikası

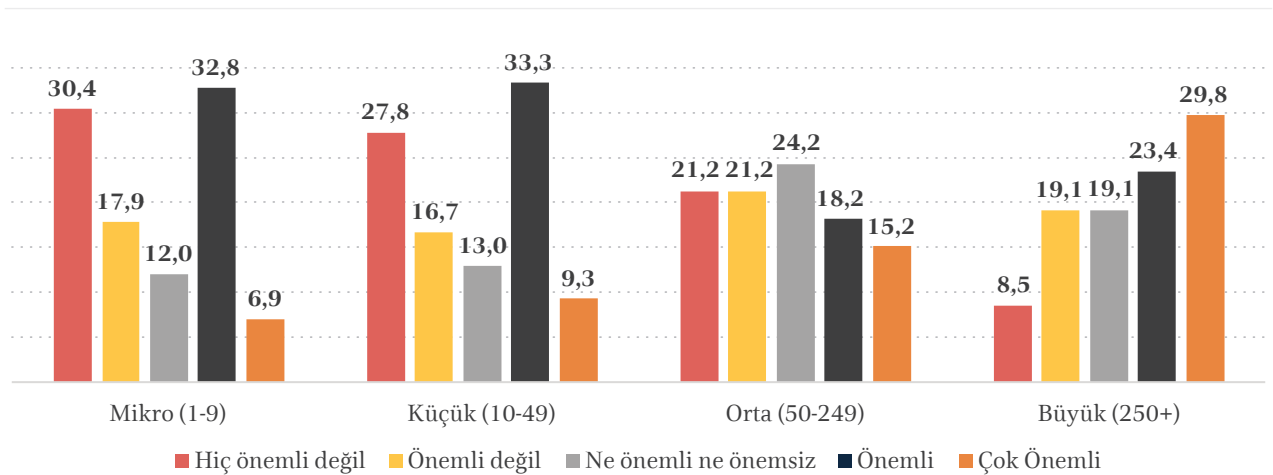
Firma-çalışan ilişkilerinin hem performans/verimlilik hem de çalışan memnuniyeti açısından önemli bir boyutu da firmaların izlediği mesai politikasıdır. Firmada çalışma sürelerinin uzun olup olmamasının yanı sıra firmanın -çalışanların sahip olmasını beklediği- çalışma kültürünün nasıl bir yapıya sahip olduğu da önemlidir. Bu hususta belli düzeyde bir anlayış geliştirebilmek adına istihdam anketinde firmaların mesai politikalarına dair iki soru sorulmuştur.

Şekil 32. Acil Olmasa da Yapılacak İş Bitmeden İşyerinden Ayrılmamak (%)



Kaynak: İstihdam Anketi, Kasım 2023. **Not:** İlgili oranlar "Firmanızdaki çalışanların görevlerini yerine getirirken uygulayabileceği ekrandaki faaliyetlerin önem düzeyini 1-Hiç önemli değil, 5-Çok önemli olacak şekilde 1 ile 5 arasında belirtir misiniz? Aradaki puanları da kullanabilirsiniz: Acil olmasa da yapılacak iş bitmeden işyerinden ayrılmamak" sorusuna verilen cevapları yansıtmaktadır.

Şekil 33. Mesai Bitse de Yönetici Gitmeden İşyerinden Ayrılmamak (%)



Kaynak: İstihdam Anketi, Kasım 2023. **Not:** İlgili oranlar "Firmanızdaki çalışanların görevlerini yerine getirirken uygulayabileceği ekrandaki faaliyetlerin önem düzeyini 1-Hiç önemli değil, 5-Çok önemli olacak şekilde 1 ile 5 arasında belirtir misiniz? Aradaki puanları da kullanabilirsiniz: Mesai bitse de yönetici gitmeden işyerinden ayrılmamak" sorusuna verilen cevapları yansıtmaktadır.

İlk olarak, firmaların büyük çoğunluğu “*acil olmasa da yapılacak iş bitmeden işyerinden ayrılmamak*” prensibinin “önemli” veya “çok önemli” olduğunu düşünmektedir (Şekil 32). Mikro, küçük ve büyük ölçekli firmaların üçte ikisi, orta ölçekli firmaların ise yarısından fazlası bu fikirdedir. Bu prensibin “hiç önemli olmadığını” veya “önemli olmadığını” düşünen firmaların oranları ise bütün ölçeklerde %10’lar ile epey düşük bir seviyededir.

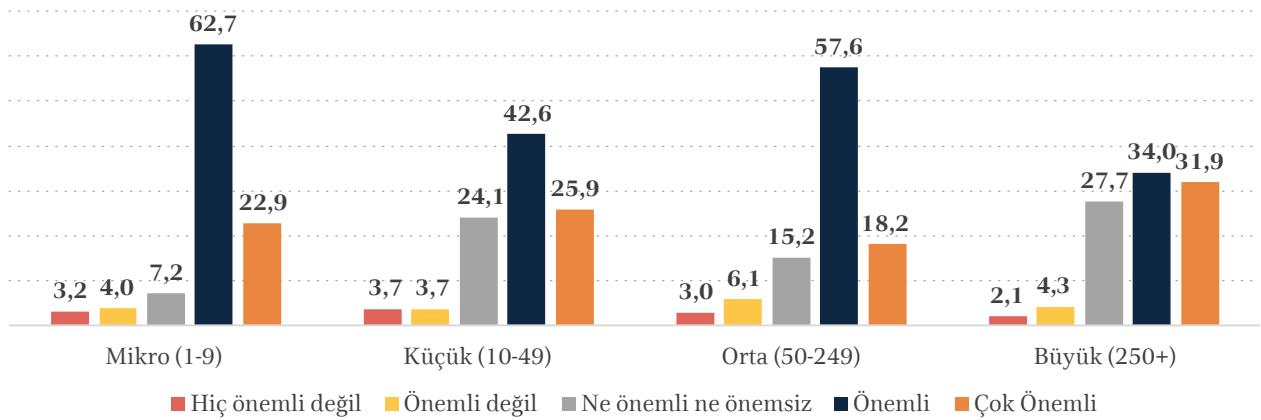
İkinci olarak, firmaların ciddi bir kısmı “*mesai bitse de yönetici gitmeden işyerinden ayrılmamak*” prensibinin “önemli” veya “çok önemli” olduğunu düşünmektedir (Şekil 33). Bu oran büyük ölçekli firmalarda %53.2 ile özellikle yüksektir.

Bu iki soru genel olarak değerlendirildiğinde, çalışanların verimlilik/motivasyonlarının artırılması ve iş-yaşam dengelerinin iyileştirilmesi noktasında firmaların ciddi bir hareket alanının olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, firmaların çalışanlar bağlamında daha verimlilik/motivasyon eksenli bir anlayışa geçmelerinin firmaların özellikle orta/uzun vadeli performansları üzerinde ciddi düzeyde bir pozitif katkısının olabileceği söylenebilir.

İş Geliştirme ve Diğer Çalışanlara Yardım Politikası

Çalışanların verimlilik ve motivasyon düzeyleri üzerinde sahip oldukları otonomi/özerklik ve firma içi harmoni/işbirliği seviyesi önemli bir yere sahiptir. Bu hususlarda çalışanlarına alan açan ve onları yüreklendiren firmalarda hem çalışan memnuniyetinin hem de firma performansının bu durumdan olumlu etkilenmesi beklenir. Bu önemine binaen istihdam anketinde firmalara bu hususta iki soru sorulmuştur.

Şekil 34. Yapılan İş veya Firmanın İşleyişini Geliştirmek İçin Önerilerde Bulunmak (%)

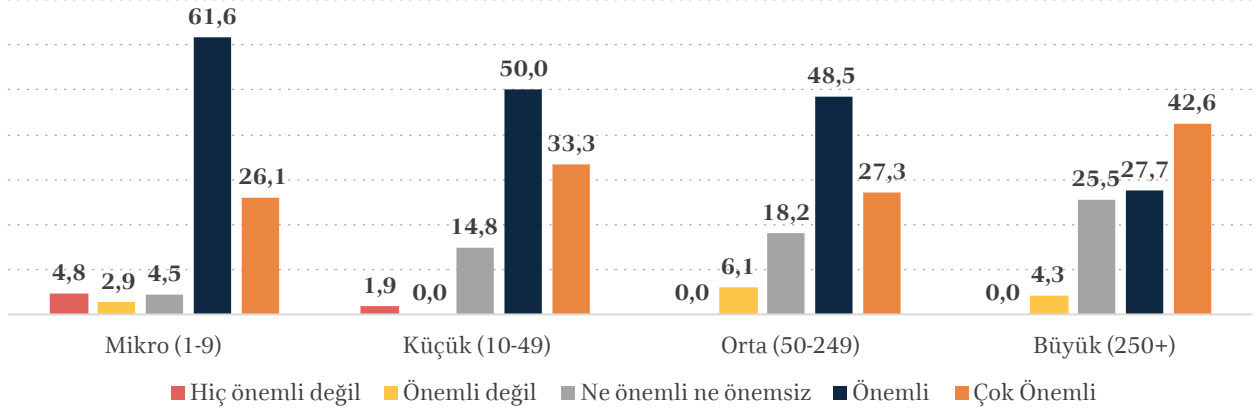


Kaynak: İstihdam Anketi, Kasım 2023. Not: İlgili oranlar “Firmanızdaki çalışanların görevlerini yerine getirirken uygulayabileceği ekrandaki faaliyetlerin önem düzeyini 1-Hiç önemli değil, 5-Çok önemli olacak şekilde 1 ile 5 arasında belirtir misiniz? Aradaki puanları da kullanabilirsiniz: Yapılan işi veya genel olarak firmanın işleyişini geliştirmek için önerilerde bulunmak” sorusuna verilen cevapları yansıtmaktadır.

İlk olarak, çalışanlara belli oranda otonomi/özerklik tanıma ve onlara alan açma hususuyla ilgili olarak firmalarda “*yapılan işi veya genel olarak firmanın işleyişini geliştirmek için önerilerde bulunmak*” prensibinin ne kadar önemli olduğu anlaşılmaya çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre,

firmaların büyük çoğunluğu bu prensibin “önemli” veya “çok önemli” olduğunu düşünmektedir (Şekil 34). Bununla birlikte, bu oran büyük ve küçük ölçekli firmalarda daha düşüktür. Büyük ve küçük ölçekli firmaların yaklaşık üçte biri bu hususun “ne önemli ne önemsiz olduğunu” veya (hiç) önemli olmadığını düşünmektedir.

Şekil 35. Diğer Çalışanlara Elden Geldiğince Yardımcı Olmak (%)



Kaynak: İstihdam Anketi, Kasım 2023. Not: İlgili oranlar “Firmanızdaki çalışanların görevlerini yerine getirirken uygulayabileceği ekrandaki faaliyetlerin önem düzeyini 1-Hiç önemli değil, 5-Çok önemli olacak şekilde 1 ile 5 arasında belirtir misiniz? Aradaki puanları da kullanabilirsiniz: Diğer çalışanlara elden geldiğince yardımcı olmak” sorusuna verilen cevapları yansıtmaktadır.

İkinci olarak, firma içi harmoni/işbirliği seviyesi hususuyla ilgili olarak firmalarda “diğer çalışanlara elden geldiğince yardımcı olmak” prensibinin ne kadar önemli olduğu anlaşılmaya çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlar -yine- firmaların kahir ekseriyetinin bu prensibin “önemli” veya “çok önemli” bulunduğunu göstermektedir (Şekil 35). Bununla birlikte, bu eğilim firma ölçeği büyüdükçe azalma eğilimindedir. Büyük ölçekli firmaların yaklaşık dörtte biri ve orta ölçekli firmaların yaklaşık beşte biri için bu husus “ne önemli ne önemsizdir” veya (hiç) önemli değildir.

Bu iki soru genel olarak değerlendirildiğinde, firmaların görece iyi bir noktada olduklarını düşündükleri görülmektedir. Bununla birlikte, bu konularda önemli görmeme durumunun hatırı sayılır bir paya sahip olması ve firma ölçeği büyüdükçe genel olarak artma eğiliminde olması dikkate alınması gereken noktalar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Performans Değerlendirme Politikası

Firmaların sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi ve büyüyebilmesi ancak çalışanların motivasyonlu ve verimli bir şekilde çalışması ile mümkündür. Bunun gerçekleştirilebilmesi noktasında ise çalışanların performanslarının -resmi veya gayri resmi yollarla- ölçülmesi, değerlendirilmesi ve bunlardan elde edilecek bilgiler neticesinde gereken adımların atılması önemli bir yere sahiptir.

Bu önemine binaen firmaların a) -resmi veya gayri resmi- bir tür performans değerlendirme sisteme sahip olup olmadıkları ve b) sahiplerse nasıl bir sisteme sahip oldukları -dikey, yatay ve dışsal olmak üzere- üç boyutta istihdam anketindeki ilgili soru vasıtasıyla anlaşılmaya çalışılmıştır.

En başta belirtmek gerekir ki mikro ölçekli firmalarda dikey, yatay veya dışsal boyutlarda herhangi bir performans değerlendirme sistemine sahip olma düzeyi -anlaşılabilir gerekçelerle- epey düşüktür.

Tablo 19. Dikey Boyutta Performans Değerlendirme Sistemi (%)

Dikey Boyut (Astlar-Üstler)	Mikro	Küçük	Orta	Büyük
Üstler-astlar karşılıklı birbirlerini değerlendirir	6.7	22.2	33.3	25.5
Sadece üstler astları değerlendirir	12.5	27.8	42.4	53.2
Sadece astlar üstleri değerlendirir	0.8	7.4	3.0	2.1
Bu boyutta performans değerlendirmesi yok	80.0	42.6	21.2	19.1

Kaynak: İstihdam Anketi, Kasım 2023. **Not:** İlgili oranlar “Firmanızda -resmi veya gayri resmi olarak- performans değerlendirme sistemi var mıdır? Varsa, nasıl bir yapıya sahiptir? Lütfen uygun olan tüm seçenekleri belirtiniz” sorusuna astlar ve üstler ile ilgili verilen cevapları yansıtmaktadır.

İlk olarak, dikey boyutta üstler ile astların karşılıklı birbirlerini değerlendirdiği bir sisteme sahip olma düzeyi büyük, orta ve küçük ölçekli firmalarda görece düşüktür ve yaklaşık dörtte bir ile üçte bir arasında değişmektedir (Tablo 19). Sadece üstlerin astları değerlendirdiği sistem büyük ölçekli firmaların yarısından fazlasında görülmektedir. Bu boyutta herhangi bir performans değerlendirme sine sahip olmama düzeyi ise görece yüksektir ve bu oran orta ve büyük ölçekli firmalarda beşte bir düzeyinde iken küçük ölçekli firmalarda yarıya yakındır.

Yatay boyutta çalışanların hem kendilerini hem de aynı seviyedeki diğer çalışanları değerlendirme düzeyi küçük, orta ve büyük ölçekli firmalarda görece düşüktür ve yaklaşık olarak üçte bir düzeyindedir (Tablo 20). Bu boyutta herhangi bir değerlendirme sistemine sahip olmama düzeyi ise epey yüksektir.

Tablo 20. Yatay Boyutta Performans Değerlendirme Sistemi (%)

Yatay Boyut (Kendileri-Birbirleri)	Mikro	Küçük	Orta	Büyük
Çalışanlar kendilerini ve birbirlerini değerlendirir	8.3	29.6	36.4	31.9
Çalışanlar sadece kendilerini değerlendirir	5.9	11.1	15.2	19.1
Çalışanlar sadece birbirlerini değerlendirir	2.1	11.1	9.1	8.5
Bu boyutta performans değerlendirmesi yok	83.7	48.1	39.4	40.4

Kaynak: İstihdam Anketi, Kasım 2023. **Not:** İlgili oranlar “Firmanızda -resmi veya gayri resmi olarak- performans değerlendirme sistemi var mıdır? Varsa, nasıl bir yapıya sahiptir? Lütfen uygun olan tüm seçenekleri belirtiniz” sorusuna kendileri ve aynı seviyedeki diğer çalışanlar ile ilgili olarak verilen cevapları yansıtmaktadır.

Dışsal boyutta hem müşterilerin hem tedarikçilerin çalışanları değerlendirme düzeyleri küçük, orta ve büyük ölçekli firmalarda görece düşüktür ve %27.8 ile %39.4 arasında değişmektedir (Tablo 21). Bu boyutta da herhangi bir değerlendirme sistemine sahip olmama düzeyi yine yüksektir.

Tablo 21. Dışsal Boyutta Performans Değerlendirme Sistemi (%)

Dışsal Boyut (Müşteriler-Tedarikçiler)	Mikro	Küçük	Orta	Büyük
Müşteriler ve tedarikçiler firma çalışanlarını değerlendirir	8.8	27.8	39.4	31.9
Sadece müşteriler firma çalışanlarını değerlendirir	7.5	13.0	15.2	25.5
Sadece tedarikçiler firma çalışanlarını değerlendirir	0.8	11.1	9.1	6.4
Bu boyutta performans değerlendirmesi yok	82.9	48.1	36.4	36.2

Kaynak: İstihdam Anketi, Kasım 2023. **Not:** İlgili oranlar “Firmanızda -resmi veya gayri resmi olarak- performans değerlendirme sistemi var mıdır? Varsa, nasıl bir yapıya sahiptir? Lütfen uygun olan tüm seçenekleri belirtiniz” sorusuna müşteriler ve tedarikçiler ile ilgili olarak verilen cevapları yansıtmaktadır.

Genel olarak değerlendirildiğinde, dikey boyutta sadece üstlerin astları değerlendirdiği sistemin hakim olduğu ve hiçbir performans sistemine sahip olmama düzeyinin görece yüksek olduğu söylenebilir. Yatay boyutta ise çalışanların kendilerini ve/veya birbirlerini değerlendirme düzeylerinin görece yüksek olmakla birlikte yine de bu hususta herhangi bir performans sistemine sahip olmama durumunun ciddi bir yaygınlığa sahip olduğu görülmektedir. Dışsal boyutta da performans değerlendirmesine sahip olmama düzeyi görece yüksektir. Şu halde, toplumsal değerler/normların mutlaka hesaba katılması ve dikkatli bir şekilde kurgulanması kaydıyla; a) üstler ile astların karşılıklı birbirini değerlendirdiği, b) çalışanların hem kendilerini hem de birbirlerini değerlendirdiği ve c) müşterilerin/tedarikçilerin de dikkate alındığı etkin bir performans sistemine ulaşılması noktasında kat edilecek önemli bir mesafenin bulunduğu görülmektedir.

5. İSTİHDAMDA YAŞANAN SORUNLARIN TEMEL NEDENLERİ VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Çok boyutlu bir yapıya sahip olan istihdam sorununun özünde/temelinde işgücü arz-talep uyumsuzluğu bulunmaktadır. Normal şartlar altında ve iyi işleyen bir piyasa ekonomisi çatısı altında işverenler ve çalışanlardan oluşan istihdam piyasasının, işsizlik oranının düşük olduğu ve çalışmak isteyen herkesin yetenek, beceri ve beklentilerine uygun şartlarda iş bulabildiği çok boyutlu bir dengeye gelmesi beklenir. Modern ekonomilerin bu ideal duruma yakınsama düzeyleri ise istihdam piyasalarının ne kadar az soruna sahip olduğuyla temelden ilintilidir. Türkiye ekonomisinin söz konusu ideal durumdan uzakta olduğu ise bir vakıadır.

Firmaların çalışan istihdamında yaşadıkları temel sorunlar arasında şunlar bulunmaktadır:

- a) mesleki/teknik eğitimdeki yapısal sorunlar
- b) yükseköğretimde yaşanan sorunlar
- c) teknolojik açık
- d) organizasyonel sorunlar
- e) temel eğitimde yaşanan sorunlar
- f) imaj/statü problemleri
- g) görelî ücret problemi
- h) göçmen işgücü sorunu
- i) istihdamı koruma regülasyonlarının sıklığı

Birbirleriyle de çeşitli şekillerde etkileşim halinde olan bu temel nedenlerin farklı vasıf ve yaka türlerini etkileme düzeyleri de doğal olarak birbirinden farklıdır. Organizasyonel sorunlar ile temel eğitimde yaşanan sorunlar genel olarak tüm istihdam piyasası üzerinde negatif etkilere sahip olan faktörler arasındadır. Orta vasıflı mavi yakalı çalışanlar için ayrıca teknik eğitim sistemindeki yapısal sorunlar ve imaj/statü problemleri belirleyici bir role sahiptir. Temel vasfa sahip mavi yakalı çalışanların istihdamında yaşanan sorunlar noktasında yine imaj/statü problemleri ile görelî ücretler ön plandadır. Orta, orta-yüksek ve yüksek vasıf düzeyine sahip beyaz/gri yakalı çalışanlarda ise yükseköğretim sistemindeki yapısal sorunlar ve teknolojik açık ayrıca öne çıkmaktadır.

5.1. ORTA VASIFLI MAVİ YAKALI ÇALIŞANLAR: MESLEKİ/TEKNİK EĞİTİMDE YAŞANAN SORUNLAR VE İMAJ/STATÜ PROBLEMLERİ

Orta vasıflı mavi yakalı çalışanları²⁰ temelde “zanaatkarlar ve ilgili işlerde çalışanlar” ile “fabrika ve makine operatörleri ile montajcılar” oluşturmaktadır. Bu işler Türk istihdam piyasasının ciddi bir ağırlığa sahiptir. TÜİK HİA verilerine göre orta vasıflı mavi yakalı işler 2022 itibarıyla toplam istihdamın Türkiye genelinde %26.3, İstanbul’da ise %24.4’ünü oluşturmaktadır (Tablo 22).

²⁰ Bu kategoride yer alan ve tarım dışı istihdamın çok küçük bir kısmını oluşturan “vasıflı tarım, ormancılık ve balıkçılık çalışanları” hariç tutulmuştur.

Tablo 22. Orta Vasıflı Mavi Yakalı Meslek Grupları ve İstihdamdaki Payları (2022, %)

Kod	Meslek Grubu	Türkiye	İstanbul
71	İnşaat ve ilgili işlerde çalışan sanatkarlar (elektrikçiler hariç)	3.6	2.1
72	Metal işleme, makine ve ilgili işlerde çalışan sanatkarlar	3.9	2.8
73	El sanatları ve basım ile ilgili işlerde çalışanlar	0.9	1.5
74	Elektrik ve elektronik işlerde çalışan sanatkarlar	1.6	1.2
75	Gıda işleme, ağaç işleri, giyim eşyası sanatkarları/çalışanları	4.2	4.5
81	Sabit tesis ve makine operatörleri	5.4	6.5
82	Montajcılar	0.8	0.8
83	Sürücüler ve hareketli makine ve teçhizat operatörleri	5.8	5.0
Toplam		26.3	24.4

Kaynak: TÜİK HİA, 2022. Not: Kodlar ISCO-08 meslek kodlarını göstermektedir.

Bu mesleklerde ciddi bir işgücü açığı olduğu yönünde ülkemizde yaygın bir kanaat bulunmaktadır. İlgili veriler de bu durumu destekler niteliktedir. Tablo 15’te görülebileceği üzere, bu meslek gruplarının açık işler içindeki payları (sırasıyla %22.3 ve %23.6) işsizler içindeki paylarından (sırasıyla %11.9 ve %8) çok daha yüksektir. Yine, sadece bu iki meslek grubunda açık iş payı işsiz payından daha yüksektir. Öte yandan, 2012-2022 döneminde orta vasıflı mavi yakalı işler hem Türkiye genelinde hem de İstanbul’da istihdamdaki artışın en az olduğu işlerdir. Öyle ki toplam istihdamdaki artışın Türkiye ve İstanbul’da sırasıyla %40 ve %39 olduğu bu dönemde “*zanaatkarlar ve ilgili işlerde çalışanlar*” grubunda istihdam artışı -sırasıyla- sadece %14 ve %6.8 olurken “*fabrika ve makine operatörleri ile montajcılar*” grubunda yine -sırasıyla- sadece %26.8 ve %11.6 olmuştur. Böylece, Tablo 7b’de görülebileceği üzere, bu iki meslek grubunun genel istihdam içindeki toplam payları 2012-2022 döneminde hem Türkiye genelinde (4.5 puan) hem de İstanbul’da (6.7 puan) önemli ölçüde azalmıştır. Şu halde, bu veriler orta vasıflı mavi yakalı mesleklerde işgücü arzının işgücü talebinden daha düşük olduğunu kuvvetli bir şekilde ima etmektedir.

Bu genel çerçeve Türk istihdam piyasası için önemli bir problem niteliğindedir. Ülkemizde “iş beğenmeme” şeklinde bir olgunun varlığına dönük yaygın kanaatin arkasında da çok büyük oranda orta vasıflı mavi yakalı mesleklerdeki işgücü açığı bulunmaktadır. Bu çalışma kapsamında firmalarla gerçekleştirilen yarı-yapılandırılmış mülakatlarda da “iş beğenmeme” ve “vasıflı/yetiştirilecek mavi yakalı çalışan bulamama ve/veya elde tutamama” temaları neredeyse bütün firmaların yakındığı en temel hususlar olmuştur.

Bu çalışma kapsamında mülakat yapılan firmalardan lojistik sektöründe faaliyet gösteren M1 kodlu firma mavi yakalı çalışan bulmada da mevcut mavi yakalı çalışanları elde tutmada da önemli sorunlar yaşadıklarını ifade etmiştir. Firmaya göre üniversite mezunları “*dört yıllık üniversite bitirdim, bu [mavi yakalı] işi nasıl yapayım*” diye bir tavır içerisinde olma eğilimindedir. Öte yandan, firmaya göre mevcut mavi yakalı çalışanlar da %10 gibi görece ufak bir ücret farklılığı nedeniyle toplu bir şekilde başka bir firmaya kolayca geçebilmektedir.

Tekstil sektöründe faaliyet gösteren M2 kodlu firma ise 12 yıllık zorunlu eğitim uygulamasının kendilerini “*kötü etkilediğini*” ve mavi yakalı çalışan bulamadıklarını ifade etmektedir. Bu durumun özellikle İstanbul’da geçerli olduğunu ve bu nedenle üretimi belli oranda Anadolu’ya kaydardıklarını ifade etmektedir. İmalat sektöründe faaliyet gösteren M3 kodlu firma ise gençlerin (mavi yakalı) işlere “*ilgi göstermediğini*”, vasıflı mavi yakalı çalışan bulmanın zor olmasının yanı sıra yetiştirecek eleman bulmakta da ciddi sorunlar yaşadıklarını ifade etmiştir. Firma İŞKUR kanalını da çok denediklerini fakat başarılı olamadıklarını ifade etmiştir.

Yine imalat sektöründe faaliyet gösteren M5 kodlu firma da “*kalifiye [mavi yakalı] personel*” ve “*vasıflı usta*” bulmanın çok zor olduğunu, bu nedenle kriterleri gevşetmeye başladıklarını ifade etmektedir. Dahası, işe başlayanların bir kısmının da işi ağır ve pis bulmalarından dolayı “*üç-beş gün*” çalıştıktan sonra işi bırakıp gittiklerini belirtmektedir. Yine, vasıflı çalışanları elde tutabilmek için “*gönüllerini hoş tutmaya*”, “*her türlü problemlerini çözmeye*” ve olabildiğince iyi ücret vermeye çalıştıklarını belirtmektedir. Öyle ki “*usta kaynakçı*” 10 yıllık bir bankacıdan daha yüksek maaş almaktadır. Hizmetler sektöründe faaliyet gösteren M7 kodlu firma da “*teknik personel*” bulmakta sıkıntı yaşadıklarını ve “*elemanların vasıf kazandıktan sonra yaptıkları ilk işin kaçmak*” olduğunu ifade etmektedir. Firma vasıflı veya (yetiştirilmek üzere) vasıfsız mavi yakalı çalışan ihtiyacının süreklilik arz ettiğini belirtmektedir. Yine, M4 kodlu firma da teknik alanlarda vasıflı eleman bulmakta sıkıntı yaşadıklarını belirtmektedir.

Şekil 36. Orta Vasıflı Mavi Yakalı Çalışanlarda Yaşanan Temel Sorunlar



Şu halde, bir taraftan işsizliğin düşürülebilmesi diğer taraftan da Türk sanayisinin ve ekonomisinin mevcut kapasitesini ve potansiyelini koruyup daha da gelişebilmesi noktasında söz konusu orta vasıflı mavi yakalı meslekler “probleminin” çözülmesi büyük önem arz etmektedir. Bununla birlikte, bu mesleklerde yaşanan problemlerin çok boyutlu ve karmaşık bir yapıya sahip olduğu ortadadır. Bu mesleklerde yaşanan ve birbirleriyle ciddi bir etkileşim içinde olan üç temel problem ise mesleki/teknik eğitimdeki yapısal sorunlar, imaj/statü problemleri ve organizasyonel sorunlardır. Bunlara ek olarak, temel eğitimde yaşanan sorunlar da bu hususta önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bölümde bu dört etmenden ilk ikisi incelenmektedir. Son iki etmen tüm istihdam piyasası üzerinde etkili olmaları hasebiyle ayrı bir bölümde incelenmektedir.

Mesleki/Teknik Eğitimde Yaşanan Sorunlar

Türkiye’de mesleki eğitimin önemli sorunları bulunmaktadır ve bu konuda toplumsal bir mutabakatın olduğu söylenebilir. Son yıllarda mesleki eğitimin iyileştirilmesi yönünde Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) tarafından eğitim müfredatının güncellenmesi²¹, mesleki eğitime dönük bürokratik/kurumsal kapasitenin geliştirilmesi²², özel sektörle işbirliğin güçlendirilmesi ve meslek liselerinin beşeri ve fiziki kapasitelerinin artırılması²³ gibi hususlarda önemli adımlar atılmış olsa da yaşanan sorunların ortadan kalkması için daha kapsamlı politikalara, çok boyutlu/paydaşlı bir bakışa/anlayışa ve uzun vadeli bir vizyona/stratejiye ihtiyaç duyulmaktadır.

Hali hazırda genel olarak değerlendirildiğinde;

- a) meslek liselerinin bir imaj problemi olduğu ve veliler ile öğrencilerin meslek liselerini “son seçenek” olarak görme eğiliminde olduğu,
- b) meslek liselerinde okuyan çoğu öğrencinin derslere/eğitime karşı amaçsız, ilgisiz ve motivasyonsuz olduğu,
- c) birçok öğretmenin -çeşitli nedenlerle- verimliliklerin/motivasyonlarının yüksek olmadığı,
- d) çoğu meslek lisesinde atölye ve donanımların yetersiz/eksik olduğu,
- e) meslek liseleri ile firmalar arasındaki bağların zayıf olduğu,
- f) staj uygulamasının yeterince etkin/verimli olmadığı,
- g) eğitim programlarının tasarımı çeşitli problemlerin bulunduğu görülmektedir.

Şu halde, mesleki eğitimde olumsuzlukların birbirini beslediği/desteklediği/ürettiği olumsuz bir denge durumunda olduğu söylenebilir. Olumsuz dengeden olumlu dengeye gelebilmek için ise bütün sorun noktalarıyla aynı anda ilgilenilmesi ve atılması gereken kısa/orta/uzun vadeli adımların zamanlı bir şekilde atılması gerekmektedir.

İlk olarak, Türkiye’de etkin bir *rehberlik sisteminin bulunmaması* nedeniyle gerek lise gerekse yükseköğretime girişte öğrenciler (ve veliler) hangi alana ve mesleğe yönelineceği noktasında önemli

²¹ Canbal, M. S., Kerkez, B., Suna, H.E., Numanoğlu, K. V., & Özer, M. (2020). Mesleki ve teknik ortaöğretimde paradigma değişimi için yeni bir adım: Eğitim programlarının güncellenmesi. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 11(21), 1-26.

²² Kalkınma Bakanlığı (2018). Mesleki Eğitimde Niteliğin Artırılması Çalışma Grubu Raporu. *On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023)*, Ankara.

²³ Özer, Mahmut, (2021). Türkiye’de mesleki eğitimi güçlendirmek için atılan yeni adımlar. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2021(16), 1-16.

bir kafa karışıklığı yaşamakta ve birçok öğrenci mesleki/akademik eğilim ve yetenekleriyle uyumsuz bir patikada ilerlemek durumunda kalmaktadır.²⁴ Buna ek olarak, Türkiye’de meslek liselerinin çok iyi bir imaja sahip olmaması nedeniyle de bu liseler az sayıda öğrenci tarafından gerçek manada ilk tercih olabilmektedir. Yine, çeşitli nedenlerle mavi yakalı işlerin beyaz yakalı işler karşısında Türkiye’de sahip olduğu (ekstra) dezavantaj meslek liselerinin imaj sorununu büyütmektedir. Bu durumun doğal bir sonucu olarak birçok öğrenci meslek lisesini “son seçenek” olarak tercih etmektedir. Sonuçta da ortaya genel olarak amaçsız/ilgisiz/motivasyonsuz bir öğrenci profili çıkmaktadır. Meslek liselerinin genel olarak sahip olduğu bu imaj da arkadan gelen öğrencilerin bu okulları tercih etmemesi noktasında ekstra bir faktör olmaktadır. Böylece mesleki eğilim ve yetenekleri meslek liseleri için uygun olan öğrencilerin ancak küçük bir kısmının bu liseleri tercih ettiği bir vasat ortaya çıkmaktadır. Sonuçta da meslek liselerinde verilen eğitimin kalitesinden bağımsız bir şekilde daha baştan uygun öğrencilerin bu liseleri tercih etmeme eğiliminde olması nedeniyle bu okulların potansiyeli ciddi şekilde kısıtlanmaktadır.

Yaşanan bu sorunların uzantısında ve ikinci olarak, çoğu meslek lisesinde atölye ve donanımların yetersiz veya eksik olması bu liselerde verilen eğitimin kalitesini düşürmektedir. Genel eğitime kıyasla mesleki eğitimin daha pahalı olması ve bu durumla uyumlu bir şekilde mesleki eğitime öğrenci başına daha çok kamusal kaynak ayrılmasına rağmen halihazırda birçok mesleki lisesi bütçe problemi yaşamaktadır. Yine, mevcut öğrenci profili ve yetersiz kaynaklar öğretmenlerin enerjilerini tüketme ve verimliliklerini/motivasyonlarını düşürme eğiliminde olmaktadır. Öğretmen maaşlarının -yapılan işin önemine kıyasla- görece düşük olması ve performans bazlı bir maaş sisteminin olmaması da verimliliği/motivasyonu olumsuz etkileyen bir başka önemli unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir meslek lisesi öğretmenin “mesleki ve teknik eğitimde sıklıkla karşılaşılan sorunlara yönelik görüşleri” genel durumun iyi bir özeti niteliğindedir:

“Öğrenci açısından bakılınca isteksiz ve yetersiz öğrencilerin bu kurumları tercih etmeleri, öğretmen açısından (...) hayatın monotonlaşması ve olduğu yerde sayma, kurum açısından bina donanımının [ve] ortamının yetersiz olması ve idare ile öğretmenler arasındaki iletişim aksaklıkları.”²⁵

Yine başka bir teknik öğretmen de donanım yetersizliğine ve öğrenci ilgisizliğine vurgu yapmaktadır:

“Okullardaki atölyeler teknolojinin gerisinde, iğne ile kuyu kazıyoruz. İşletmelerdeki uygulama ile de bağdaşmıyor. Beklenti farklı. Öğrenci isteksiz, mecburiyetten puanı bu bölüme tuttuğundan geliyor. İsteddiği, becerikli olduğu için değil.”²⁶

Bunlara ek olarak, meslek liselerinde eğitim programlarının tasarlanmasında çeşitli problemlerin bulunduğu görülmektedir. Meslek liselerinin eğitim programlarının bulundukları bölgenin/coğrafyanın ekonomik gerçeklikleriyle uyumlu bir şekilde ve sektörel yoğunlaşmaların dikkate alınarak hazırlanmama eğiliminde olması önemli bir problem niteliğindedir. Ayrıca, meslek liselerinde staj uygulaması; Anadolu Meslek Programı (AMP) öğrencileri için iki yaz döneminde ve toplamda 40 gün (10. ve 11. sınıfın yazında sırasıyla 15 ve 25 gün) ve -yükseköğretime devam etmeleri beklenen-

²⁴ Payas, S. Z. (2022). Meslek liselerinde karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerilerine ilişkin öğretmen görüşleri. *İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*.

²⁵ Güzen, B., & Erbaş, Y. H. (2023). Ortaöğretim Kurumlarında Mesleki ve Teknik Eğitimin Sorunları ve Çözüm Önerileri. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(1), 82-104, s. 95.

²⁶ Erdoğan, D.G., Demirtaş, Z. & Özalan, S. (2020). Teknik öğretmenlerin gözünden mesleki eğitimde karşılaşılan sorunların

Anadolu Teknik Programı (ATP) öğrencileri için son sınıfta “işletmelerde beceri eğitimi” olarak haftada 3 gündür. Şu halde, gerek AMP gerekse de ATP öğrencileri için mevcut staj programının hem yetersiz hem de geç olduğu söylenebilir. Yine, öğrencilere staj yaparken yeterince sorumluluk ve yetki verilmeme eğiliminde olunması da öğrencilerin yeterli düzeyde sektör/firma tecrübesi kazanmalarının önüne geçmektedir. Yine, Türkiye’de meslek liseleri ile firmalar arasındaki bağların -bazı istisnalar haricinde- zayıf olması da meslek liselerinin etkinliğini ciddi şekilde sınırlamaktadır. Bir meslek lisesi öğretmeninin bu husustaki görüşleri durumu iyi bir şekilde özetlemektedir:

“İşletme ve okul arasında uyumsuzluk var[,] ikisi arasındaki bağlar zayıf, öğrencilerimiz mesleki alanına göre staj yapamıyor, çocuklara güvenilmiyor, çocuklar makinelerin başına oturtulmuyor ya da [çocuklara] donanım bilgisi verilmiyor. Çocuklara niteliksiz işçi gözüyle bakılıyor maalesef.”²⁷

Mesleki eğitime ayrılan kaynaklara baktığımızda ise Türkiye’nin OECD ortalamasından miktar olarak geride kaldığı, fakat kaynak tahsis düzeyi hususunda görece iyi bir noktada bulunduğu görülmektedir (Tablo 23). Türkiye’de 2020 itibarıyla mesleki eğitimde öğrenci başına yapılan harcama tutarı 6485 SGP (satınalma gücü paritesi) doları iken OECD ülkelerinde yapılan harcama tutarı ortalama 13216 SGP dolarıdır. Şu halde, Türkiye’de mesleki eğitime yapılan harcama tutarı OECD ortalamasının yarısı civarındadır (%49.1). Yine, öğrenci başına yapılan harcamanın kişi başı milli gelire oranı hususunda Türkiye %23.2 ile OECD ortalamasının (%29) hatırı sayılır düzeyde gerisinde bulunmaktadır. Öte yandan, yapılan toplam harcamanın GSYH’a (Gayrisafi yurtiçi hasıla) oranı Türkiye’de %0.6 ile OECD ortalamasının (%0.5) üzerindedir. Dahası, mesleki eğitime yapılan harcamanın kamunun gerçekleştirdiği tüm harcamalara oranı Türkiye’de (%1.8) OECD ortalamasının (%1.1) epey üzerindedir.

Tablo 23. Mesleki Eğitimde Yapılan Harcamalar ve Oranlar (%)

Harcama Türü/Oranı	Türkiye	OECD
Öğrenci Başına Yapılan Harcama Tutarı (SGP Dolar)	6485	13216
Öğrenci Başına Yapılan Harcamanın Kişi Başı Milli Gelire Oranı	23.2	29.0
Mesleki Eğitime Yapılan Harcamanın GSYH'a Oranı	0.6	0.5
Mesleki Eğitime Yapılan Harcamanın Kamu Harcamalarına Oranı	1.8	1.1

Kaynak: OECD, Education at a Glance, 2023 **Not:** SGP = Satınalma Gücü Paritesi. GSYH = Gayrisafi Yurtiçi Hasıla.

Şu halde, Türkiye’de kamunun meslek liselerine OECD ortalamasına kıyasla daha az kaynak ayırmakla birlikte GSYH’a ve özellikle toplam kamu harcamalarına oran olarak bakıldığında OECD ortalamasının (epey) üzerinde kaynak ayırdığı görülmektedir.²⁸ Öte yandan, Türkiye’de lise öğretmen ücretleri OECD ortalamasının yarısı düzeyindedir (%52.8).

²⁷ Üstün, A., & Yiğit, A. (2022). Mesleki eğitimde yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri. *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 8(54), 827-839, s. 832.

²⁸ Daha sonra görüleceği üzere bu durum genel liseler için de geçerlidir.

Ülkenin kaynak ayırma kapasitesi hususunda fikir vermesi bağlamında öğretmen ücretlerinin kişi başı milli gelire oranına baktığımızda da Türkiye'nin OECD ortalamasının hatırı sayılır ölçüde gerisinde kaldığı görülmektedir (Tablo 24). Türkiye'de bu oran %85.8 iken OECD ülkelerinde ortalama %104.9'dur. Bununla birlikte, çoğu ülkede genel lise ile meslek lisesi öğretmen ücretleri arasında bir fark bulunmazken OECD'ye göre Türkiye'de meslek lisesi öğretmenleri genel lise öğretmenlerine kıyasla %15 daha yüksek ücret almaktadır.²⁹ Bu durum hesaba katıldığında meslek lisesi öğretmenleri için aradaki fark büyük ölçüde ortadan kalkmaktadır. Şu halde bu genel tablo bize Türkiye'de meslek lisesi öğretmen ücretlerinin belli ölçüde iyileştirilebileceği yönünde bir izlenim vermektedir.

Tablo 24. Liselerde Öğretmen ve Müdür Maaşları (2017)

Öğretmen Maaşları	Türkiye	OECD*
Öğretmen Maaşı (SGP dolar)	24187	45803
Öğretmen Maaşı / Kişi Başı Milli Gelir	85.8	104.9
Maksimum/Minimum Öğretmen Maaşı	1.27	1.51
Müdür Maaşları	Türkiye	OECD
Müdür Maaşı (Genel Lise, SGP dolar)	27561	72081
Müdür Maaşı / Kişi Başı Milli Gelir	97.8	165.1
Maksimum / Minimum Müdür Maaşı (2018)	1.25	1.74

Kaynak: OECD, Education at a Glance, 2019. 2. OECD.Stat. **Not 1:** SGP = Satınalma Gücü Paritesi. GSYH = Gayrisafi Yurtiçi Hasıla.

Not 2: Türkiye'de 2021 ve sonrasında yaşanan yüksek enflasyonun görece fiyatlar üzerindeki olumsuz etkisi nedeniyle düzeyler için özellikle 2017 verileri kullanılmıştır. **Not 3:** Öğretmen ve müdür ücretleri özel tüketim için SGP ile dolara çevrilirken kişi başı milli gelir genel SGP ile dolara çevrilmiştir.

Öğretmen Ücreti / Kişi Başı Milli Gelir oranını değerlendirirken bu durumu dikkate almak gerekmektedir. **Not 4:** *OECD'de maksimum/minimum öğretmen maaşı için seçilmiş OECD ülkeleri kullanılmıştır. Bunlar; İspanya, Almanya, Finlandiya, Kanada ve İtalya'dır.

Birçok ülkede performans ve/veya tecrübeye göre müdür ve öğretmen ücretlerinde önemli bir değişim olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, OECD ülkelerinde müdürlerin ve öğretmenlerin alabileceği maksimum maaşın minimum maaşa oranı sırasıyla 1.74 ve 1.48 düzeyindedir. Yani arada sırasıyla %74'lük ve %48'lik bir fark vardır. Fakat aradaki makaslar Türkiye'de sırasıyla %25 ve %27 ile daha dardır. Bu genel tablo Türkiye'de müdür ve öğretmen tecrübesi ve performansının ücret üzerindeki etkisinin sınırlı olduğuna işaret etmektedir.

Mesleki eğitimde yaşanan söz konusu çok boyutlu sorunlar meslek liseleri için aynı zamanda bir imaj/statü problemi üretmektedir ki bu problem de mevcut sorunları çeşitli şekillerde besleme eğiliminde olmaktadır. Mevcut sorunların çözümü imaj/statü probleminin çözümüne katkı sağlamakla birlikte bu problem ile özel olarak da ilgilenilmesi gerekmektedir.

Durum 1: Mesleki/teknik eğitim lise düzeyinde verilmekte ve staj da genel olarak ancak son sınıfta yapılmaktadır. Bu durum, öğrencilerin meslek ve iş dünyası ile çok geç tanışmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda, öğrencilerin (ve velilerin) meslek lisesi ve bölüm seçimi çok da bilinçli bir şekilde yapmadığı görülmektedir. Mevcut öğrencilerin ciddi bir kısmının meslek lisesi ve ilgili bölüm için uygun olduklarını düşünmedikleri görülmektedir. Öğrencilerin derslere ve eğitime dönük ilgilerinin

²⁹ OECD, Education at a Glance 2023.

düşük olduğu yönünde de yaygın bir kanaat bulunmaktadır.

- Şu halde, öğrenciler ve veliler için yaygın bir *rehberlik sisteminin* kurulmasının iyi olacağı söylenebilir. Bu sistem ile ortaokulda öğrencilerin uygunlukları ve eğilimlerine göre dört farklı patikadan (genel akademik, ileri akademik, teknik ve akademik/teknik patika) birine yönlendirilmeleri sağlanabilir. İlk patika genel lise mezuniyeti ile nihayete ererken ikincisi yükseköğretim ile sonuçlanmaktadır. Üçüncüsü mesleki lise ile nihayete ererken sonuncusu mesleki lise ve akabinde mesleki yüksekokul/fakülte ile nihayete ermektedir.

- Öğrencilerin meslek lisesine ve ilgili bölüme kabul edilirken akademik ve mesleki eğilimlerin ölçüldüğü bir başarı sınavından geçmeleri sağlanabilir.

- Öğrencilerin lise mezuniyet diplomasının yanı sıra -hem meslek lisesi hem de nitelikli stajlarını gerçekleştirdikleri firma tarafından ilgili alanda verilecek- *kalfalık veya ustalık sertifikası* aldıkları bir yapıya geçilebilir.

Durum 2: Mevcut staj uygulaması hem ATP hem AMP öğrencileri için nicel ve nitel olarak yetersiz görünmektedir. İşletmeler ile staj yapan öğrenciler arasında sağlıklı bir usta-çırak/kalfa ilişkisinin kurulmasında çeşitli sıkıntılar yaşandığı görülmektedir.

- Şu halde, ATP öğrencileri sadece yaz döneminde ve 300 saat değil, ilk sınıftan itibaren *sürekli bir şekilde* okul döneminde haftada üç gün ve her yaz düzenli bir şekilde işletmelerde/firmalarda çalışabilirler. AMP öğrencileri ise okul döneminde haftada iki gün ve yine yazları düzenli bir şekilde işletmelere/firmalara devam edebilirler.

- Mevcut staj uygulamasının verimsizliği göz önünde bulundurularak revize edilmesi ve *nitelikli staj* formatına sokularak bir tür usta-çırak ilişkisi çerçevesinde öğrencilerin bulundukları işletmenin/firmanın organik ve verimli bir çalışanı/parçası haline getirilmesi sağlanabilir. Şu halde, nitelikli stajını yapan öğrencinin işletme tarafından temelde öğrenciden ziyade bir çalışan olarak görüldüğü bir düzleme geçmek gerekmektedir. Bu bittabi okul ile özel sektör arasında daha kapsamlı/sağlam/organik bir ilişki/işbirliği gerektirmektedir. Bu yeni düzlemin doğal bir bileşeni olarak, öğrencilerin nitelikli stajlarını yaparken yaptıkları işin karşılığını alabilmeleri noktasında mevcut uygulamadan (*asgari ücretin %15'i veya %30'u kadar ücret aldıkları yapıdan*) daha iyi şartlarda çalışıyor olmaları gerekmektedir.

Durum 3: Meslek liselerinde bölümler uzun vadeli bir perspektifle, bölgenin/coğrafyanın ekonomik gerçeklikleriyle uyumlu bir şekilde ve sektörel yoğunlaşmalar dikkate alınarak hazırlanmama eğilimindedir. Ayrıca, meslek lisesi atölye ve donanımlarının genel olarak yeterli olmadığı yönünde bir kanaat vardır. Yine, meslek lisesi öğretmenlerinin verimlilik ve motivasyonlarının yüksek olmadığı anlaşılmaktadır. (Mevcut öğrenci profilinin iyileşmesi durumunda öğretmenlerin verimlilik/motivasyon problemlerinin büyük ölçüde hafifleyeceği söylenebilir.)

- Şu halde, meslek lisesine ayrılan kaynakların daha verimli bir şekilde kullanılması ve hatta artırılması gerekiyor görünmektedir. Uzun vadeli bir plan/strateji çerçevesinde a) meslek liselerinin yeniden yapılandırılması ve gerekiyorsa bazı meslek liselerinin kapatılması, b) meslek liselerinde hangi bölümlerde eğitim verileceğine coğrafi/ekonomik gereklilikler ışığında stratejik bir şekilde karar verilmesi ve her meslek lisesinde belli bölümlere/uzmanlıklara yoğunlaşmaya çalışılması gerekmektedir.

- Bütün meslek liselerinin aynı anda üst seviyeye çıkarmaya çalışmaktan ziyade aşamalı bir strateji izlenerek belli bir dönemde belli ve yeterli sayıda “pilot okula” yoğunlaştırılması iyi olacaktır. Söz konusu pilot okulların sayısının ne -genel durumu çok az değiştirecek şekilde- çok az ne de -istenilen dönüşümü sağlamayı zorlaştıracak şekilde- çok fazla olmaması gerekmektedir. Uzun vadede ise bütün meslek liselerinin dönüşümden geçmesi sağlanmalıdır. Nihai olarak ise bazı meslek liselerinin yıldız statüsünde diğerlerinin de tatmin edici seviyede bulunduğu bir düzleme ulaşmak iyi olacaktır.

- Meslek lisesi öğretmenlerinin motivasyon ve verimliliklerini artırabilme noktasında; giriş maaşlarının belli oranda iyileştirilmesi ve belirlenecek performans ve tecrübe kıstaslarına göre maaşların önemli oranda yükselebildiği bir *performans bazlı* yapıya geçilmesi gerekmektedir. Bittabi bu tarz bir yapıya geçilmesinin önünde çeşitli sistemik problemler bulunmaktadır.

- Yine, önünde çeşitli sistemik problemler bulunsun da meslek liselerinin “başarılı” olabilmeleri için belli düzeyde bir otonomiye sahip olmaları gerekmektedir. Bu da okul müdürlerinin mevcut yetki ve sorumluluklarının artması gerektiği anlamına gelmektedir. Okul müdürlerinin maaşları da sahip oldukları sorumlulukları yansıtabilecek düzeyde olmalı ve yine okulun gösterdiği performans ve kendi başarı/tecrübelerine göre yeterince yükselebilmelidir.

Durum 4: Meslek liselerinin imaj/statülerinin iyileşmesi gerekmektedir. Uzun vadeli plan/strateji çerçevesinde meslek liselerinin durumu iyileştikçe ve imaj ve statüleri de zamanla daha iyi noktalara gelecektir. Fakat, daha baştan söz konusu dönüşümün yaşanabilmesi için meslek liselerine dönük algının başlangıçta da giderek iyileşmesi gerekmektedir.

- Şu halde, kamu tarafından meslek liselerine dönük geniş kapsamlı ve uzun vadeli bir medya kampanyası yürütülmesi gerekmektedir. Bu kampanya çerçevesinde kamu spotları kullanılmalı ve sosyal medya çalışmaları gerçekleştirilmelidir. Bu kampanyalarla meslek liselerinin gençler için nasıl güçlü ve iyi bir kariyer patikası anlamına geldiği, bu okullarda kaliteli eğitim verildiği, bu okulların özel sektör ile güçlü bağlarının olduğu, öğrencilerin hem okuyup hem çalıştığı mesajları verilmelidir. Vurgulamak gerekir ki bu kampanyalarda verilen mesajların meslek liselerinde yaşananlarla uyum içerisinde olması gerekir. Bir başka deyişle, bu kampanyalar meslek liselerinin kapsamlı bir şekilde ve gerçek manada nasıl daha kaliteli hale gelmeye başladığını anlatmalıdır.

İmaj/Statü Problemleri

Mavi yakalı meslekler genel olarak beyaz yakalı mesleklere göre çeşitli nedenlerle dezavantajlı bir konumda bulunmakla birlikte söz konusu dezavantajın özellikle ülkemizde fazla olduğu görülmektedir ki bu durum da -yukarıda ifade edildiği üzere- yansımaları “iş beğenmeme” eğiliminde bulmaktadır. İşgücü arzı ile talebi arasındaki “uyumsuzlukta” hatırı sayılır bir paya sahip olan söz konusu imaj/statü problemlerinin çözümü noktasında ise istihdam piyasasında belli adımların atılması gerektiği ortadadır.

Günümüzde birçok firmada geçerli olmak üzere birçok (orta) vasıflı mavi yakalı meslekte ücretler beyaz yakalı birçok işle/meslekle aynı düzeydedir veya bunlardan daha da yüksektir. Yine, birçok firma da mavi yakalı mesleklere dönük ilgiyi artırmak amacıyla çalışanlara çeşitli yan haklar sağlamaya çalışmakta ve iş güvenliğini önemsemektedir. Bununla birlikte, ortada yine de bu mesleklere dönük ciddi bir işgücü açığı sorunu olduğu görülmektedir. Bu sorunun ortaya çıkmasında -bu rapor kapsamında ayrıntılı bir şekilde değinildiği üzere- çeşitli faktörler söz sahibi olmakla birlikte söz

konusu imaj/statü probleminin önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir.

Durum 5: Bir mesleğin sahip olduğu imaj ve statüde birçok faktör söz sahibi olmakla birlikte ilgili meslekteki ücret düzeyi, yan haklar, çalışma koşulları ve iş güvenliği kritik öneme sahiptir. Bu bağlamda, birçok firmada söz konusu (orta) vasıflı mavi yakalı mesleklerde bu hususlarda önemli iyileştirmeler yapılmış olsa da bu iyileştirmelerin genele yayılmadığı ve halen yeterli olmadığı söylenebilir.

- Şu halde, bu noktada firmalar açısından maliyetler önemli bir kısıt olmakla birlikte, ekonominin bir bütün olarak düşünülmesi ve söz konusu mavi yakalı işlerin genel olarak işgücüne yapılan ödemelerden daha büyük bir pay aldığı ve böylece beyaz yakalı işlere kıyasla şimdikine göre daha iyi durumda oldukları bir ekonomik yapıya geçilmesi gerektiği söylenebilir. Başka bir deyişle, mavi yakalı işlerin belli beyaz yakalı işlere kıyasla dezavantajlı olmalarına neden olan zorlukların elden geldiğince ve çeşitli boyutlarıyla telafi edilmeye çalışılması gerekmektedir. Bu bağlamda, -belli oranda sağlanmış olsa da- ekonomide genel olarak ilgili beyaz yakalı işlere kıyasla görece zor ve ağır olan mavi yakalı mesleklerde bu zorluğu telafi edecek düzeyde ücrette ve yan haklarda bir farklılaşma ihtiyacı bulunmaktadır.

- Benzer şekilde, söz konusu mavi yakalı işlerde çalışma koşullarının da -yine ekonomi genelinde- bu işlere dönük söz konusu zorlukları telafi edecek şekilde iyileşmesi elzemdir.

Durum 6: Söz konusu mavi yakalı mesleklere dönük toplumsal algıda önemli bir iyileşme yaşanması gerektiği de söylenebilir. Yukarıda bahsi geçen hususlarda yaşanacak iyileşmeler zamanla toplumsal algıda da ciddi bir iyileşmeyi beraberinde getirecek olmakla birlikte konunun sosyal/psikolojik boyutlarına hitap edecek ve böylece toplumu doğru yönde etkileyecek/şekillendirecek şekilde imaj/statü problemleriyle doğrudan mücadele edilmesi ve atılacak çeşitli somut adımlarla bu mesleklerin itibarının iyileştirilmeye çalışılması gerektiği söylenebilir.

- Şu halde, -aynen ve ayrıca meslek liserine dönük bir imaj iyileştirme kampanyası yürütülmesi gerektiği gibi- orta vasıflı mavi yakalı meslekler için kapsamlı bir imaj/statü iyileştirme kampanyasının yürütülmesi gerektiği söylenebilir. Kamu spotları, sosyal medya çalışmaları ve hatta dizi ve filmler söz konusu kampanya çerçevesinde etkin bir şekilde kullanılabilir. Böylece toplumsal zihinde mavi yakalı mesleklerin sahip olduğu imaj/statü zaman içerisinde iyileştirilebilir. Yaşanacak böyle bir zihniyet dönüşümü bir taraftan gençlerin daha sağlıklı/doğru bir planlama ile bu mesleklere daha iyi/güçlü bir şekilde kanalize olmalarına yardımcı olurken diğer taraftan da bu mesleklerin işgücüne yapılan ödemelerden daha büyük bir pay aldıkları bir ekonomik yapıya geçişi kolaylaştırabilir/hızlandırabilir.

5.2. ORTA-YÜKSEK VE YÜKSEK VASIFLI BEYAZ/GRİ YAKALI ÇALIŞANLAR: YÜKSEKÖĞRETİMDEKİ SORUNLAR VE TEKNOLOJİK AÇIK

Orta-yüksek ve yüksek vasıflı beyaz/gri yakalı çalışanlar temelde yöneticiler, profesyoneller, yardımcı profesyoneller ve teknisyenlerden oluşmaktadır. Bu işler Türk istihdam piyasasının büyük bir ağırlığa sahiptir. TÜİK HİA verilerine göre bu işler 2022 itibarıyla toplam istihdamın Türkiye genelinde %28.3, İstanbul'da ise %31.9'unu oluşturmaktadır (Tablo 25).

Tablo 25. Orta-Yüksek ve Yüksek Vasıflı Beyaz/Gri Yakalı Meslek Grupları ve İstihdamdaki Payları (2022, %)

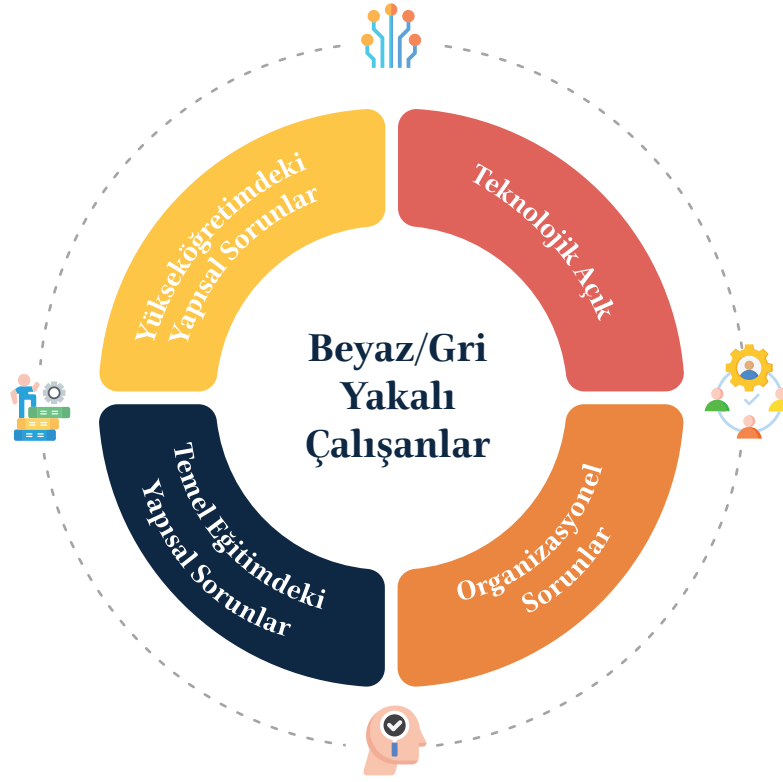
Kod	Meslek Grubu	Türkiye	İstanbul
11	Başkanlar, üst düzey yöneticiler ve kanun yapıcılar	0.9	1.0
12	Ticari ve idari müdürler	1.5	2.5
13	Üretim ve uzmanlaşmış hizmet müdürleri	1.3	1.5
14	Ağırlama, perakende ve diğer hizmet müdürleri	0.7	0.9
21	Bilim ve mühendislik alanlarındaki profesyoneller	2.3	2.6
22	Sağlık profesyonelleri	2.6	2.2
23	Eğitim ile ilgili profesyonel meslek mensupları	6.3	4.9
24	İş ve yönetim ile ilgili profesyonel meslek mensupları	2.5	3.2
25	Bilgi ve iletişim teknolojisi ile ilgili profesyoneller	0.7	1.6
26	Hukuk, sosyal ve kültür ile ilgili profesyoneller	1.6	1.8
31	Bilim ve mühendislik ile ilgili yardımcı profesyoneller	2.8	2.6
32	Yardımcı sağlık profesyonelleri	1.2	1.2
33	İş ve idare ile ilgili yardımcı profesyoneller	2.9	4.5
34	Hukuk, sosyal, kültür vb. alanlarda yardımcı profesyoneller	0.9	0.9
35	Bilgi ve iletişim teknisyenleri	0.4	0.6
Toplam		28.3	31.9

Kaynak: TÜİK HİA, 2022. Not: Kodlar ISCO-08 meslek kodlarını göstermektedir.

Orta-yüksek ve yüksek vasıflı beyaz/gri yakalı çalışanların yarısından fazlasını oluşturan profesyonellerin işsizler içindeki payı (%15.2) açık işler içindeki payından (%7.7) tam 7.5 puan daha yüksektir (Tablo 15). Bu durum profesyoneller grubunda işgücü arzının işgücü talebinden epey daha yüksek olduğuna dair bir işarettir. Şu halde, işgücü fazlalığının en çok olduğu meslek grubunun profesyoneller olduğu görülmektedir. Yine, belirtmek gerekir ki orta vasıflı mavi yakalı mesleklerde (*zanaatkarlar ve fabrika/makine operatörleri ile montajcılar*) görülen durumun (işgücü açığı) tam tersinin sözkonusu beyaz yakalı profesyonel meslek mensupları grubunda yaşandığını (işgücü fazlalığı) görülmektedir. Bu da mavi yakalı mesleklere dönük “iş beğenmeme” eğiliminin öbür yüzünde beyaz yakalı mesleklere dönük bir “aşırı teveccüh gösterme” eğilimi olduğuna işaret etmektedir.

2012-2022 döneminde istihdamdaki artış hem Türkiye genelinde (%68.2) hem de İstanbul’da (%83.3) uzak ara en çok profesyoneller grubunda gerçekleşmiştir (Tablo 7a). Böylece ilgili dönemde profesyonellerin istihdamdaki payında önemli bir artış yaşanmıştır (Tablo 7b). Büyüyen ve gelişen bir ekonomide profesyonellerin istihdamdaki ağırlığının artması son derece doğal ve arzu edilir bir sonuç olmakla birlikte, bu mesleklere dönük ilginin -açık iş verilerinin ve anektodal bilgilerin işaret ettiği üzere- ekonominin bu işleri üretme kapasitesindeki artıştan daha hızlı bir şekilde arttığı söylenebilir. Bu durum da ortada hem bir nitelik hem de bir nicelik problemi yaşanıyor olabileceğine işaret etmektedir.

Şekil 37. Beyaz/Gri Yakalı Çalışanlarda Yaşanan Temel Sorunlar



Genel olarak bakıldığında, orta-yüksek ve yüksek vasıflı beyaz/gri yakalı çalışanların istihdamında yaşanan sorunlarda yükseköğretim sistemindeki yapısal sorunlar ve teknolojik açık problemi öne çıkmaktadır.

Türkiye’de yükseköğretim -oldukça geç bir şekilde- ancak son yirmi yıllık süreçte kitleselleşebilmiştir. Bu durumun doğal bir sonucu olarak genel nüfusun ortalama yükseköğrenim düzeyi halen birçok ülkenin önemli ölçüde gerisinde bulunmaktadır (Tablo 26). 2022 itibariyle 25-64 yaş arası nüfusun yükseköğretim mezuniyeti oranı OECD ülkelerinde ortalama %40.4 iken Türkiye’de %25.0 düzeyindedir. Yüksek lisans ve doktora seviyelerinde ise aradaki farklar daha ciddidir.

Bununla birlikte, yükseköğretimde yaşanan kitleselleşmenin doğal bir sonucu olarak Türkiye’de 25-34 yaş grubunda yükseköğrenim mezuniyeti oranı ciddi şekilde yükselerek 2010’da %17.45’ten 2022 itibariyle %41.25’e kadar yükselmiştir. Aynı süreçte OECD ülkelerinde de bu oran %36.90’dan %47.42’ye yükselmiştir. Böylece Türkiye ile OECD ülkeleri arasındaki fark -sadece 12 yılda ve diğer ülkelerde de bu oranda önemli düzeyde bir yükseliş yaşanmış olmasına rağmen- yaklaşık 20 puan-dan altı puana kadar gerilemiştir. Şu halde, mevcut kitlesellik düzeyinin korunması durumunda uzun vadede genel nüfusun yükseköğrenim düzeyinin diğer ülkelerle benzer hale geleceği söylenebilir.

Öte yandan, 2020 itibariyle Türkiye’de yükseköğretimde öğrenci başına yapılan harcamanın OECD ortalamasının %51.3’ü kadar olduğu görülmektedir. Öğrenci başına yapılan harcamanın kişi başı milli gelire oranında da Türkiye %33.2 ile OECD ortalamasının (%38.4) belli düzeyde altındadır. Bununla birlikte, yükseköğretim kurumları için yapılan toplam harcamaların GSYH’a oranı Türkiye’de %1.5 ile OECD ortalamasıyla aynı düzeydedir. Yapılan toplam harcamaların kamu harcamalarına oranına bakıldığında ise Türkiye %3.7 ile OECD ortalamasının (%2.7) epey üzerindedir (Tablo 27).

Tablo 26. Seçili OECD Ülkelerinde 25-64 Yaş Arası Nüfusun Eğitim Durumu (2022, %)

Ülke	Lise Altı	Lise	Yükseköğretim	Y. Lisans	Doktora
İtalya	37.0	42.7	20.3	14.0	0.6
Meksika	56.2	23.1	20.6	1.8	0.1
Türkiye	53.3	21.7	25.0	1.9	0.4
Macaristan	13.0	57.6	29.4	13.4	0.5
Portekiz	39.7	28.9	31.5	20.8	0.9
Almanya	16.5	51.0	32.5	11.7	1.9
Polonya	6.5	59.6	33.9	25.4	0.8
Yunanistan	19.7	45.2	35.1	8.4	0.9
OECD	19.8	40.2	40.4	14.1	1.3
İspanya	35.8	23.1	41.1	16.3	0.8
Fransa	16.7	41.7	41.6	14.2	1.0
Danimarka	18.2	39.7	42.1	14.8	1.5
Hollanda	18.8	36.6	44.7	17.1	1.2
İsveç	14.4	37.1	48.5	16.7	2.0
ABD	8.2	41.8	50.0	12.3	2.1
İngiltere	18.6	30.1	51.3	14.1	1.7
Avustralya	14.8	33.7	51.5	9.0	1.9

Kaynak: OECD. Not: Yükseköğretim kategorisi Lisans, Y. Lisans ve Doktora düzeylerinin toplamından oluşmaktadır.

Bu bağlamda, günümüz Türkiye'sinde yükseköğretimin temel probleminin artık nicelikten ziyade nitelik olduğu söylenebilir. Türkiye'de yükseköğretimin istenilen çıktıları üretmediği noktasında da ülkemizde toplumsal bir mutabakatın olduğu görülmektedir. Yükseköğretimde yaşanan problemlerin arka planında temelde a) kaynak problemi ve b) plan/program/strateji eksikliği bulunduğu söylenebilir.

Durum 7: İlgili veriler, Türkiye'nin imkanları ölçüsünde yükseköğretime önemli ölçüde kaynak ayırdığına, fakat ayrılan bu kaynakların yeterli olmadığına işaret etmektedir.

- Şu halde, beyaz/gri yakalı mesleklerde yaşanan problemlerin çözümü ve katma değer artırılması noktasında hem kamunun hem de özel sektörün yükseköğretime daha fazla kaynak ayırması gerekiyor görülmektedir.

Durum 8: Orta-yüksek ve yüksek vasa sahip beyaz yakalı mesleklerde genel olarak bir işgücü fazlalığı görülmekle birlikte bu mesleklerin kendi içinde önemli oranda bir işgücü arzı ve talebi uyumsuz-

luğu olduğu da görülmektedir. Bu durumun arka planında ise a) gençlerin yükseköğretimde hangi alanda eğitim göreceklere dair herhangi anlamlı bir rehberlik hizmeti almamaları ve b) yükseköğretimde bölümlerin herhangi bir makro plan/program/strateji çerçevesinde açılmaması bulunmaktadır.

- Şu halde, öncelikli olarak yapılması gereken şey en başta makro düzeyde ve dinamik bir yükseköğretim planı/programı/stratejisi oluşturmaktır. Bu plan ile Türkiye'nin bugün ve gelecekte hangi alanda kaç çalışana ihtiyaç duyduğu/duyacağı ve bu çalışanların hangi vasıflara ve yetkinliklere sahip olması gerektiği belirlenmelidir. Üniversiteler, fakülteler ve bölümler de ortaya çıkacak bu plan çerçevesinde dönüştürülmelidir. Yine, yükseköğretime ayrılan kamusal ve özel kaynakların ne kadar, ne şekilde ve nasıl artırılabilirliği de bu plan/program/strateji çerçevesinde belirlenmelidir. Türkiye bu şekilde bir uzun vadeli makro plan ile yükseköğretimde arzu edilen sonuçlara ulaşma şansını ciddi şekilde artırabilecektir.

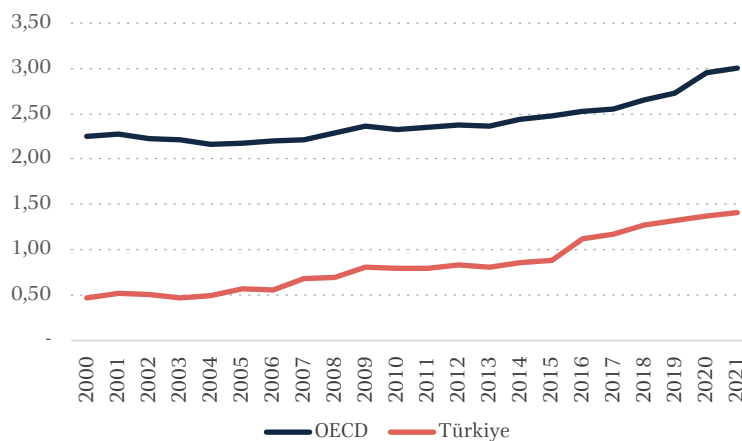
Öte yandan, teknoloji açığını kapatma noktasında önemli bir role sahip olan araştırma-geliştirme (Ar-Ge) faaliyetlerine ayrılan kaynak Türkiye'de 2000'de GSYH'nin sadece %0.47'si iken bu oran daha sonraki süreçte ciddi şekilde artarak 2021 itibarıyla %1.40'a kadar yükselmiştir (Şekil 38). Bununla birlikte, Türkiye'nin bu hususta (oranın aynı dönemde ortalama olarak %2.25'ten %3.01'e yükseldiği) OECD ülkelerinin epey gerisinde bulunduğu görülmektedir.

Tablo 27. Yükseköğretimde Yapılan Harcamalar ve Oranlar

Harcama Türü/Oranı	Türkiye	OECD
Öğrenci Başına Yapılan Harcama Tutarı (SGP dolar, 2020)	9288	18105
Öğrenci Başına Yapılan Harcamanın Kişi Başı Milli Gelire Oranı (%)	33.2	38.4
Yükseköğretime Yapılan Harcamanın GSYH'a Oranı (%)	1.5	1.5
Yükseköğretime Yapılan Harcamanın Kamu Harcamalarına Oranı (%)	3.7	2.7

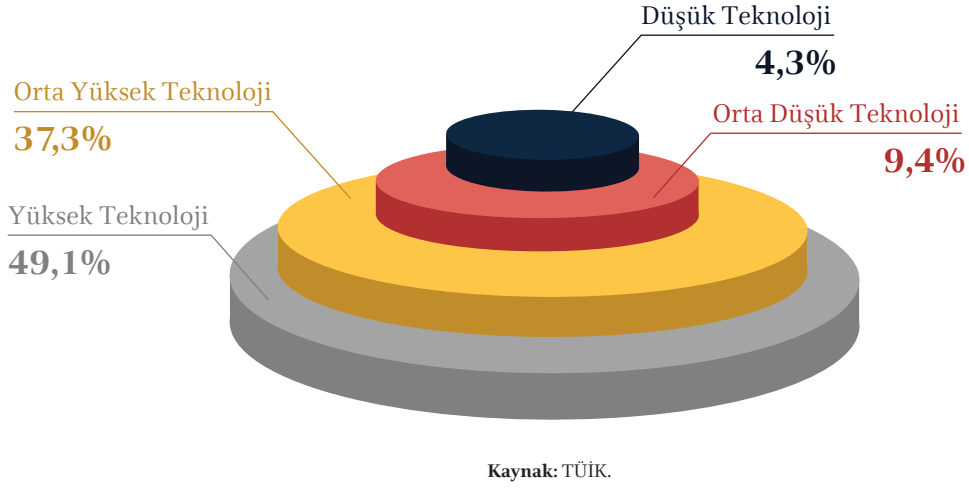
Kaynak: OECD, Education at a Glance, 2023 **Not:** SGP = Satınalma Gücü Paritesi. GSYH = Gayrisafi Yurtiçi Hasıla.

Şekil 38. Ar-Ge Harcamalarının GSYH'a Oranı (%)



Kaynak: Dünya Bankası.

Şekil 39. İmalat Sanayinde Teknoloji Düzeyine Göre Ar-Ge Harcamaları (2022, %)



Ayrıca, ülkemizde imalat sanayinde gerçekleştirilen Ar-Ge harcamalarında yüksek teknoloji ürünlerin payı 2015-2022 döneminde %35.1'den %49.1'e kadar yükselmiştir. Orta teknoloji ürünlerin payı da %49.6'dan %37.3'e gerilemiştir. Böylece, 2022 itibarıyla Ar-Ge harcamalarının yaklaşık yarısı yüksek teknoloji ürünlere, üçte birinden biraz daha fazlası da orta-yüksek teknoloji ürünlere gitmiştir (Şekil 39).

Durum 9: İlgili süreçte ülkemizde hem Ar-Ge harcamalarında hem de imalat sanayiinde yüksek teknoloji ürünlerin Ar-Ge harcamaları içindeki payında ciddi bir artış yaşanmış olmakla birlikte gelinen düzeylerin halen yeterli olmadığı görülmektedir.

- Şu halde, Türkiye'nin Ar-Ge harcamaları hususunda -yaşanan ciddi artışa rağmen- birçok ülkenin gerisinde kalmaya devam ettiği ve Ar-Ge faaliyetlerine daha çok kaynak ayırması gerektiği görülmektedir. Yine, harcama kompozisyonunun daha da iyileştirilmesi gerektiği söylenebilir.

5.3. TEMEL VASIFLI MAVİ YAKALI ÇALIŞANLAR: İMAJ/STATÜ PROBLEMLERİ VE GÖRELİ ÜCRETLER

TÜİK HİA verilerine göre temel vasıflı mavi yakalı çalışanlar³⁰ toplam istihdamın Türkiye genelinde %13.7'sini, İstanbul'da ise %10.9'unu oluşturmaktadır (Tablo 28). Bu işlerde imaj/statü problemleri ve görelî ücretler problemi şeklinde iki önemli sorun alanı bulunmaktadır.

Bu mesleklerin fiziksel efor gerektirme eğiliminde olması, çalışma şartlarının/ortamının özellikle beyaz yakalı mesleklere kıyasla daha az tercih edilir bir yapıya sahip olması ve -özellikle bazı mesleklerde olmak üzere- yaşanan iş güvenliği problemleri bu mesleklere dönük "ilginin" yüksek olmamasını beraberinde getirmektedir.

³⁰ Bu kategoride yer alan ve tarım dışı istihdamın çok küçük bir kısmını oluşturan "tarım, ormancılık ve balıkçılık sektörlerinde nitelik gerektirmeyen işlerde çalışanlar" ve "cadde ve sokaklarda satış ve hizmet işlerinde çalışanlar" hariç tutulmuştur.

Ayrıca, diğer birçok ülkede yaşandığı gibi Türkiye’de de uzun vadede gelir düzeylerinde ve yaşam standartlarında yaşanan yükselişe paralel olarak bu tarz işlere dönük ilginin giderek azaldığı görülmektedir. Bu durum Türkiye’de son yıllarda sıklıkla dile getirilen “iş beğenmeme” problemine de önemli bir katkı sunmaktadır.

Yine, bu tarz işlerde geçerli olan ücretin genelde asgari ücret düzeyinde olması veya asgari ücrete yakınsaması önemli bir “görelî ücret” problemi ortaya çıkarmaktadır. Bu bağlamda, fazla fiziksel efor gerektirmeyen ve görece nezih bir çalışma ortamına sahip olan birçok beyaz yakalı işte de yine asgari ücret veya asgari ücrete yakın düzeyde ücretlerin bulunması söz konusu temel vasıflı mavi yakalı işleri dezavantajlı bir konuma sokmaktadır.

Tablo 28. Temel Vasıflı Mavi Yakalı Meslek Gruplarının İstihdamdaki Payları (2022, %)

Kod	Meslek Grubu	Türkiye	İstanbul
91	Temizlikçiler ve yardımcılar	4.5	3.3
93	Madencilik, inşaat, imalat ve ulaşırmada temel vasıflı işlerde çalışanlar	6.2	4.1
94	Yiyecek hazırlama yardımcılar	1.8	2.0
96	Çöpçüler, atık toplayıcılar ve diğer temel vasıflı işlerde çalışanlar	1.2	1.4
Toplam		13.7	10.9

Kaynak: TÜİK HİA, 2022. **Not:** Kodlar ISCO-08 meslek kodlarını göstermektedir.

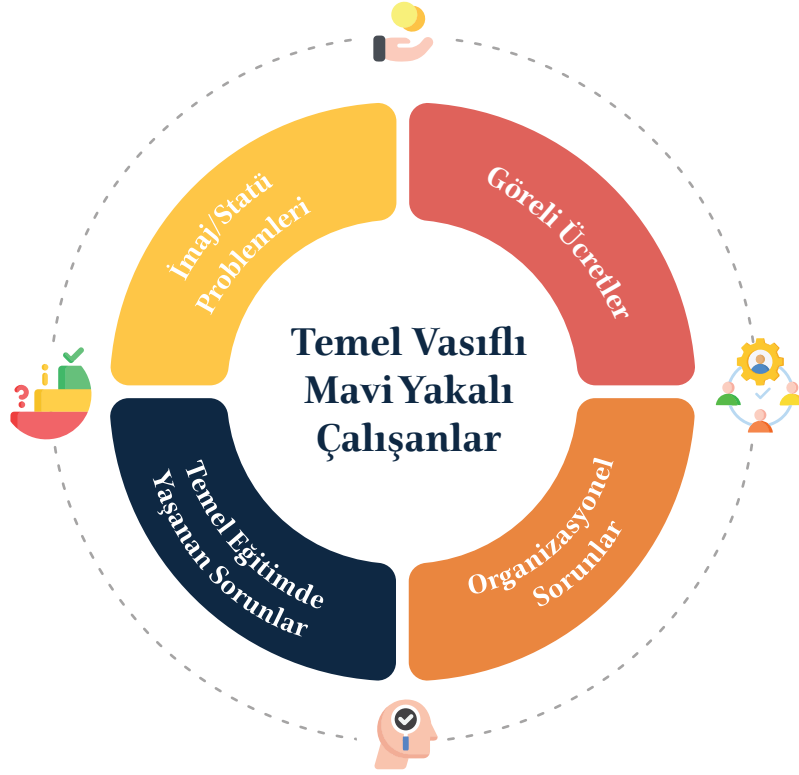
Durum 10: Ekonomik dönüşüm ile söz konusu imaj/statü ve görelî ücret problemleri nedeniyle temel vasıflı mavi yakalı mesleklerde yaşanan “çalıştıracak eleman bulamama” sorunu hem önemli bir işgücü arzı problemi olarak karşımıza çıkmakta hem de işsizliği dolaylı olarak besleme eğiliminde olmaktadır.

- Şu halde, bu mesleklere dönük uzun vadeli ve çok boyutlu bir istihdam politikasının uygulamaya sokulması gerekmektedir.

- Temel vasıflı mavi yakalı mesleklerin imaj/statü problemlerinin hafifletilebilmesi noktasında bu işlerin çalışma koşullarının/şartlarının iyileştirilmesi gerekmektedir. Bu hususta gereken yasal düzenlemelerin yapılması ve işletmelerin bu düzenlemelere uygun hareket etmelerinin sağlanması gerekmektedir. Bu düzenlemeler nedeniyle ortaya çıkabilecek ekstra maliyet yükünün ise teşvik şeklindeki vergi indirimleri ve sübvansiyonlar ile hafifletilmesi iyi olacaktır.

- Görelî ücretlerin temel vasıflı mavi yakalı meslekler lehine iyileştirilebilmesine katkı sağlama noktasında sektörel/mesleki asgari ücret uygulamasına geçilebilir. Böylece bu mesleklerin hem daha tercih edilir hale gelmesi sağlanabilir hem de bu mesleklerin imaj/statü problemleri bu şekilde de hafifletilebilir.

Şekil 40. Temel Vasıflı Mavi Yakalı Çalışanlarda Yaşanan Temel Sorunlar



5.4. ORGANİZASYONEL SORUN ALANLARI: UYUM, MOTİVASYON VE AİDİYET

Bir ekonomide sistematik bir şekilde işverenlerin a) yeterli vasma/motivasyona/verimliliğe sahip eleman bulamama ve çalışanların razı olacakları b) ücreti verme ve c) çalışma koşullarını sağlama noktasında sıkıntı yaşaması o ekonomide organizasyonel sorunlar olduğuna dönük kuvvetli işaretlerdir. Öte yandan, bir ekonomide sistematik bir şekilde a) çalışanların kendilerine ve vasıf düzeylerine uygun iş bulmada sıkıntı yaşaması ve çalışmak isteyecekleri/istedikleri b) ücret düzeyini ve c) çalışma koşullarını işverenlerin sağla(ya)maması madalyonun diğer yüzünü oluşturmaktadır. Şu halde, işgücü arzı ile talebi arasındaki bu “uyumsuzlukların” arka planında bulunan temel nedenlerden birisi de organizasyonel sorunlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Söz konusu organizasyonel sorunlar ise ilgili ekonomideki/toplumdaki kurumsal anlayışın/kültürün yan etkileri olarak karşımıza çıkmaktadır. Belirtmek gerekir ki her ekonominin kendine has organizasyonel sorunları vardır ve yapılması gereken şey bu sorunları azaltmaya ve/veya bu sorunların boyutlarını küçültmeye çalışmaktır.

Ülkemizde önemli bir problem teşkil ettiği hususunda yaygın bir kanaat bulunan ve bu rapor çerçevesinde gerçekleştirilen anketler ve yarı-yapılandırılmış mülakatlarla da “varlığı” kuvvetli bir şekilde teyit edilen “iş beğenmeme” problemi de özünde tüm ülkede işverenler ile iş arayanların çalışma koşulları ve/veya ücret düzeyi hususunda anlaşamamaları anlamına gelmektedir. Vurgulamak gerekir ki bu sorun ile sistematik bir şekilde karşılaşılması veya karşılaşıldığının düşünülmesi -doğal olarak- ortada kişisel değil, yapısal bir problem olduğu anlamına gelmektedir.

Şu halde, işgücü arzı ve talebi arasındaki makasın açıklığı Türkiye’de kurumsal anlayış ve kültürde bir dönüşüm yaşanması ve profesyonel yönetim anlayışının güçlendirilmesi gerektiğini göstermektedir. Bu bağlamda, firmaların; çalışanlar ile daha güçlü/sağlıklı/uyumlu bir ilişki kurmaya ve çalışanların daha motive/etkin/verimli çalıştıkları bir düzleme ulaşmaya çalışması gerektiği söylenebilir.

Bunları gerçekleştirebilme noktasında ise *iyi yönetim uygulamaları*³¹ çerçevesinde firmalarda;

- a) etkin/etkili/sağlıklı bir performans değerlendirme sistemine sahip olunması,
- b) -dışsal motivasyon çerçevesinde- ücret ile performans arasında güçlü/sağlıklı bir ilişkinin bulunması,
- c) -içsel motivasyon çerçevesinde- çalışanlara yeterli özerklik/otonomi/yetki verilmesi elzemdir.

Bütün bu hususlarda iyi bir noktada bulunan birçok firma olmakla birlikte Türkiye’de firmaların genel manada kat etmesi gereken önemli bir mesafe olduğu da ortadadır. Şu halde, yaşanan organizasyonel sorunlar nedeniyle firma ile çalışanlar arasında düşük performans/motivasyon ve düşük iş memnuniyeti şeklinde ortaya çıkabilen kaybet-kaybet durumunun yüksek performans/motivasyon ve yüksek iş memnuniyeti şeklindeki kazan-kazan durumuna çevrilmesi gerekmektedir. Yapılan akademik çalışmalar da “iyi yönetim uygulamalarına” sahip olan firmaların daha yüksek verimliliğe ve karlılığa sahip olduğunu ortaya koymaktadır.³² Yine, iyi yönetim uygulamaları ile çalışanların iş-yaşam dengesi arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir.³³

Firma ile Çalışanlar Arasındaki İlişkinin Niteliği

Firma ile çalışanlar arasındaki ilişkinin güven temeli üzerine kurulması ve ikisi arasında çatışmacı değil, *uyumlu* bir ilişkinin bulunması kazan-kazan durumunun ortaya çıkması noktasında elzemdir.

Yapılan akademik çalışmalarda, çalışanlar ile firma arasındaki ilişkinin daha uyumsuz olduğu ülkelerde işsizlik oranının daha yüksek³⁴ ve istihdam oranının daha düşük³⁵ olduğu görülmektedir.

³¹ 1. Scur, D., Sadun, R., Van Reenen, J., Lemos, R., & Bloom, N. (2021). The World Management Survey at 18: lessons and the way forward. *Oxford Review of Economic Policy*, 37(2), 231-258. 2. Bloom, N., Genakos, C., Sadun, R., & Van Reenen, J. (2012). Management practices across firms and countries. *Academy of management perspectives*, 26(1), 12-33. 3. Bender, S., Bloom, N., Card, D., Van Reenen, J., & Wolter, S. (2018). Management practices, workforce selection, and productivity. *Journal of Labor Economics*, 36(S1), S371-S409. 4. Bloom, N., Eifert, B., Mahajan, A., McKenzie, D., & Roberts, J. (2013). Does management matter? Evidence from India. *The Quarterly Journal of Economics*, 128(1), 1-51.

³² 1. Bloom, N., & Van Reenen, J. (2007). Measuring and explaining management practices across firms and countries. *The Quarterly Journal of Economics*, 122(4), 1351-1408. 2. Brown, S., Gray, D., McHardy, J., & Taylor, K. (2015). Employee trust and workplace performance. *Journal of economic behavior & organization*, 116, 361-378.

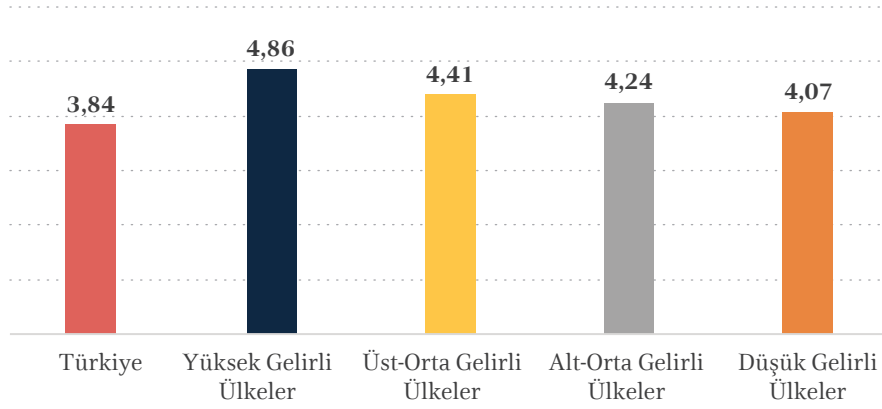
³³ Bloom, N., Kretschmer, T., & Van Reenan, J. (2009). Work-life balance, management practices and productivity. In *International differences in the business practices and productivity of firms*(pp. 15-54). University of Chicago Press.

³⁴ 1. Blanchard, O. J., & Philippon, T. (2004). The quality of labor relations and unemployment. National Bureau of Economic Research, Working Paper No. 10590. 2. Feldmann, H. (2008). The quality of industrial relations and unemployment around the world. *Economics Letters*, 99(1), 200-203. 3. Feldmann, H. (2009). The quality of industrial relations and unemployment in developing countries. *Review of Development Economics*, 13(1), 56-69.

³⁵ Feldmann, H. (2006). The quality of industrial relations and labour market performance. *Labour*, 20(3), 559-579.

Ayrıca, çalışanlar ile firma arasında güven ilişkisinin olması ile hem firma performansı³⁶ hem de çalışan verimliliği³⁷ arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu sonuçlarına ulaşılmaktadır. Yine, çalışanın firmaya duyduğu bağlılık ve sadakat ile çalışan performansı arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir.³⁸

Şekil 41. Firma-Çalışan İlişkisinde Uyumluluk Düzeyi



Kaynak: World Economic Forum tarafından çıkarılan The Global Competitiveness Report (2019) ve yazarın kendi hesaplamaları.

Not: Skorlar “ülkenizde firma-çalışan ilişkisini nasıl tanımlarsınız? [1=Genel olarak çatışmacı, 7=Genel olarak uyumlu]” sorusuna firma yöneticilerinin *Executive Opinion Survey* kapsamında verdikleri cevapları yansıtmaktadır. Belirtmek gerekir ki bu skorlar fiili durumu değil, ankete katılan firma yöneticilerinin görüşlerini yansıtmaktadır.

Bu rapor kapsamındaki istihdam anketi çerçevesinde yöneltilen uyumluluk sorusuna (“*şirketinizde yönetim ile çalışanlar arasında genel olarak nasıl bir ilişki var?*”) verilen cevaplar değerlendirildiğinde -bölüm 4.4’te ifade edildiği üzere- firmalarda yönetim ile çalışanlar arasındaki ilişkinin özellikle çatışmacı bir yapıya sahip olmamakla birlikte özellikle uyumlu bir yapıya da sahip olmadığı görülmektedir (Şekil 20). Aradaki ilişkinin uyumluluk düzeyi de firma ölçeği büyüdükçe gerileme eğilimindedir. Yönetim ile çalışan arasındaki ilişkilerin uyumlu olmadığını (*çok çatışmacı, çatışmacı veya ne çatışmacı ne uyumlu*) ifade eden firmaların - ölçeğe göre ağırlıklandırılmış- oranı %33.7 iken bu oran büyük ölçekli firmalarda %43.2, orta ölçekli firmalarda %29.2 ile görece yüksek düzeylerde-dir.

Peki Türkiye diğer ülkelere kıyasla nerede durmaktadır? World Economic Forum tarafından her yıl düzenli bir şekilde gerçekleştirilen *Executive Opinion Survey* (Yönetici Görüş Anketi) kapsamında

³⁶ Addison, J. T., & Teixeira, P. (2020). Trust and workplace performance. *British Journal of Industrial Relations*, 58(4), 874-903.

³⁷ Brown, S., Gray, D., McHardy, J., & Taylor, K. (2015). Employee trust and workplace performance. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 116, 361-378.

³⁸ Brown, S., McHardy, J., McNabb, R., & Taylor, K. (2011). Workplace performance, worker commitment, and loyalty. *Journal of Economics & Management Strategy*, 20(3), 925-955.

³⁹ Cai, J., & Wang, S. Y. (2022). Improving management through worker evaluations: Evidence from auto manufacturing. *The Quarterly Journal of Economics*, 137(4), 2459-2497.

⁴⁰ Gosnell, G. K., List, J. A., & Metcalfe, R. D. (2020). The impact of management practices on employee productivity: A field experiment with airline captains. *Journal of Political Economy*, 128(4), 1195-1233.

firma yöneticilerine sorulan sorulardan birisi de “ülkenizde firma-çalışan ilişkisini nasıl tanımlarsınız?” [1=Genel olarak çatışmacı, 7=Genel olarak uyumlu] sorusudur. Bu soruda Türkiye 3.86 puan ile 137 ülke arasında 118. sıradadır (Şekil 41). Bu soruda Türkiye’nin dahil olduğu üst-orta gelirli ülkelerin ortalama puanı 4.41 ile Türkiye’nin oldukça üzerindedir. Dahası, düşük gelirli ülkelerin ortalama puanı (4.07) da Türkiye’nin üzerindedir.

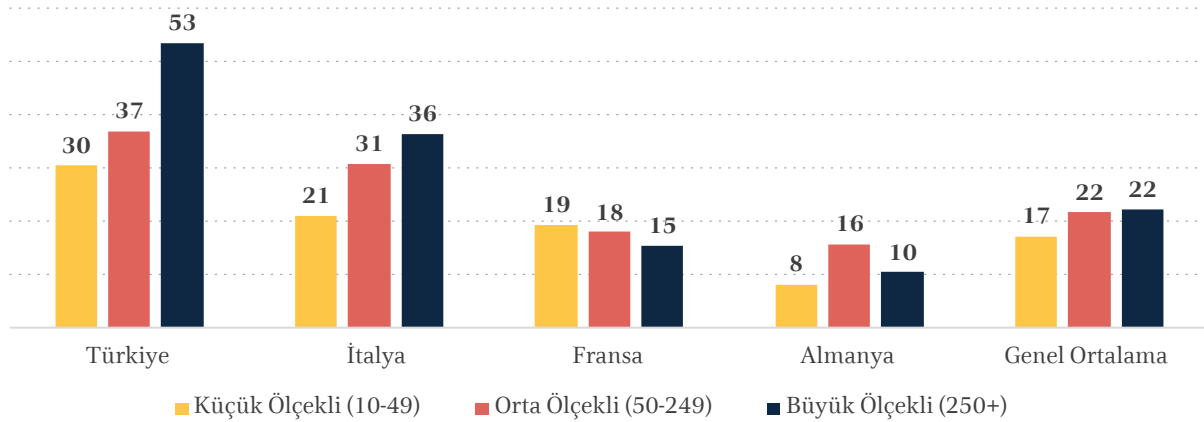
Durum 11: Türkiye’de firma ile çalışan arasındaki ilişkide uyumluluk düzeyinin arzu edilen boyutlarda olmadığı görülmektedir.

- Şu halde, Türkiye’de firmalarda yönetim ile çalışanlar arasındaki ilişkinin geliştirilmesi/iyileştirilmesi ve daha uyumlu hale getirilmesi gerektiği görülmektedir. Aradaki ilişkinin güven temelinde ve iyi/uyumlu hale gelmesi hem firma etkinliği/verimliliği hem de çalışan motivasyonu/memnuniyeti açısından önemlidir.

Yönetim-Çalışan Uyum ve Motivasyon

Türkiye’de firma-çalışan arasındaki çok uyumlu olmayan ilişkinin doğal bir sonucu da çalışanların motivasyonlarının pek yüksek olmamasıdır. İstihdam anketi çerçevesinde sorulan ilgili soruya (sizce şirketinizde çalışanlar işlerinde ne derece motivasyona sahiptirler?) verilen cevaplara bakıldığında firmaların genel olarak çalışanların motivasyonunun yüksek olmadığını düşündükleri görülmektedir (Şekil 19). Şu halde, çalışanların motivasyon düzeylerinin yüksek olmadığını (*çok düşük, düşük veya ne yüksek ne düşük*) düşünen firmaların ağırlıklandırılmış oranı %56.1 ile epey yüksektir. Bu oran büyük ölçekli firmalarda da %48.4 ile yine yüksektir.

Şekil 42. Çalışanlarda Düşük Motivasyon Sorunu Olan Firmaların Oranı (%)



Kaynak: Eurofound tarafından gerçekleştirilen European Company Survey (2013)⁴¹ ve yazarın kendi hesaplamaları.

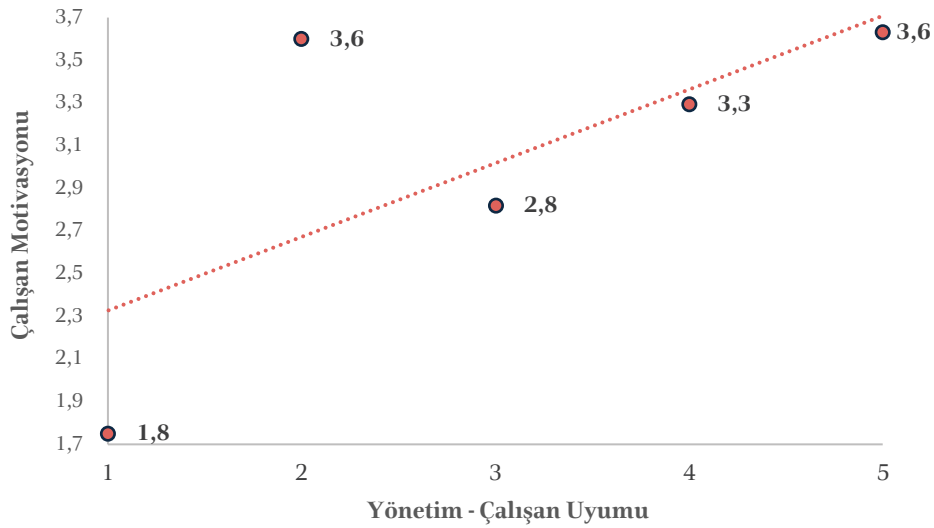
Not 1: Oranlar “yönetim bu tesiste şu problemlerden herhangi birini halihazırda yaşıyor mu?: Çalışanların düşük motivasyona sahip olması” sorusuna firmaların verdikleri “evet” cevaplarını yansıtmaktadır. Belirtmek gerekir ki bu skorlar fiili durumu değil, ankete katılan firma yöneticilerinin görüşlerini yansıtmaktadır.

⁴¹ Türkiye ECS 2019 anketine katılmadığından bir önceki anket olan ECS 2013 verileri kullanılmıştır.

Motivasyon hususunda Eurofound tarafından gerçekleştirilen *European Company Survey* (Avrupa Şirket Anketi) Türkiye ile diğer ülkeleri karşılaştırma olanağı sağlaması bakımından önemlidir. Bu ankette elde edilen sonuçlara göre çalışanlarda düşük motivasyon sorunu hususunda Türkiye Avrupa'da birinci sıradadır. Türkiye'de büyük ölçekli firmaların %53'ü düşük motivasyon sorunu yaşadığını belirtirken Avrupa ülkeleri bu sorunu ortalamada %22 düzeyinde yaşamaktadır (Şekil 42). Küçük ve orta ölçekli firmalar için bu hususta Türkiye ile Avrupa ortalaması arasında ciddi farklar bulunmaktadır.

Peki, firma-çalışan ilişkisinin uyumluluk düzeyi ile çalışanlarda düşük motivasyon görülme düzeyi arasında bir ilişki var mıdır? İstihdam anketi çerçevesinde firmalarda yönetim-çalışan uyumu ve çalışan motivasyonu sorularına verilen cevaplar incelendiğinde arada güçlü bir ilişki (korelasyon) olduğu görülmektedir. Şekil 43'te net bir şekilde görüldüğü üzere firma yönetimi ile çalışanlar arasındaki ilişki iyileştikçe/uyumlulaştıkça çalışanların motivasyon düzeyleri de güçlü bir şekilde artma eğilimindedir.

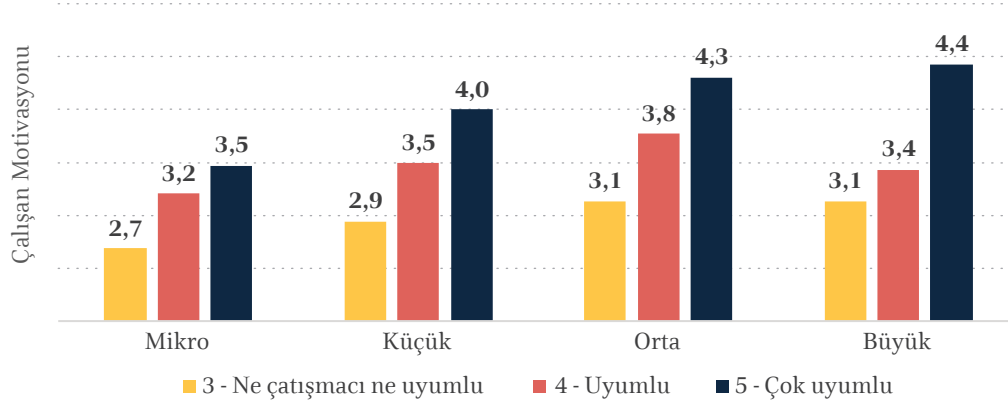
Şekil 43. Firmalarda Yönetim-Çalışan Uyumu ve Çalışan Motivasyonu (Kutu Dağılımı)



Kaynak: İstihdam Anketi (Ağustos ve Kasım 2023) ve yazarın kendi hesaplamaları. **Not 1:** Şekilde dikey eksenle çalışan motivasyonu yatay eksenle yönetim-çalışan uyumu gösterilmektedir. **Not 2:** Hem motivasyon hem de uyum düzeyi 1 ile 5 arasında değerler almakta ve motivasyon/uyum düzeyi 1'den 5'e doğru gittikçe artmaktadır. **Not 3:** Şekil, çok sayıda gözleme (1015 firma) dayandığından kutu dağılımı (binscatter) gösterimi ile sunulmaktadır. Kutu dağılımı, değişkenlerden birine ait verilerin "kutulara" bölünmesi ve her bir kutu için diğer değişkene ait ortalama verilerin bulunmasıyla elde edilmektedir. Örneğin bu şekilde yönetim-çalışan uyumunun yüksek olduğunu belirten (yani 4 koduna sahip olan) firmalarda çalışanların motivasyon düzeyi ortalamada 3.3 skoruna sahiptir. **Not 4:** Uyum düzeyi hususunda 1 ve 2 skoruna sahip olan firma sayısının az olması (sırasıyla 8 ve 15) nedeniyle bu skorlara karşılık gelen ortalama motivasyon skorları ihtiyatla değerlendirilmelidir. Yine, -gruplar arasında dengeli bir dağılımın olduğu- motivasyon verisine göre yapılan gruplandırma da uyum ile motivasyon arasında yine kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır.

Aradaki bu güçlü ilişki Şekil 44'te görülebileceği üzere firma ölçeğinden de bağımsızdır. Örneğin, büyük ölçekli firmalarda yönetim ile çalışanlar arasındaki ilişkinin uyumluluk düzeyi arttıkça çalışan motivasyonu puanı da 3.1'den 4.4'e oldukça güçlü bir şekilde artmaktadır. Diğer firma ölçeklerinde de benzer bir durumun olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, yönetim-çalışan uyumunun önemi firma ölçeği büyüdükçe artıyor görünmektedir.

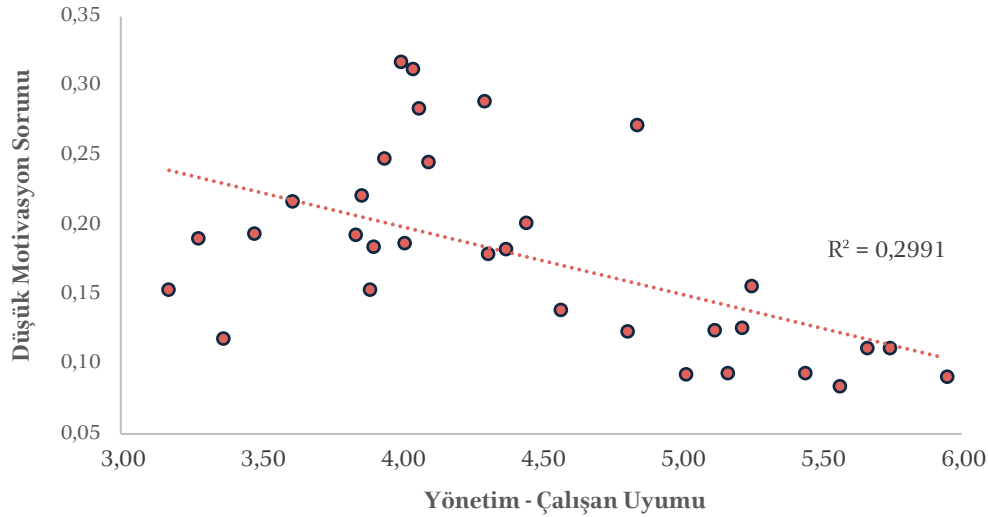
Şekil 44. Firma Büyüklüğüne Göre Yönetim-Çalışan Uyumu ve Çalışan Motivasyonu (Kutu Dağılımı)



Kaynak: İstihdam Anketi (Ağustos ve Kasım 2023) ve yazarın kendi hesaplamaları. **Not 1:** Hem motivasyon hem de uyum düzeyi 1 ile 5 arasında değerler almakta ve motivasyon/uyum düzeyi 1'den 5'e doğru gittikçe artmaktadır. **Not 2:** Dikey ekseninde çalışan motivasyonu gösterilmektedir.

Not 3: Şekil, çok sayıda gözleme (1015 firma) dayandığından kutu dağılımı (binscatter) gösterimi ile sunulmaktadır. **Not 4:** Uyum düzeyi hususunda 1 ve 2 skoruna sahip olan firma sayısı çok az olması nedeniyle uyum düzeyi 3, 4 ve 5 olan firmalar için değerlendirme yapılmıştır. Kutu dağılımı açıklaması için bkz. Şekil 43, Not 3.

Şekil 45. Firmalarda Yönetim-Çalışan Uyumu ve Düşük Motivasyon



Kaynak: WEF Executive Opinion Survey 2012-2013, Eurofound European Company Survey 2013 ve yazarın kendi hesaplamaları. **Not 1:** Dikey ekseninde çalışanlarda düşük motivasyon sorunu düzeyi (bkz. Şekil 42'nin notu), yatay ekseninde ise firma-çalışan ilişkisinin uyumluluk düzeyi (bkz. Şekil 41'in notu) gösterilmektedir. **Not 2:** Şekilde her bir nokta ECS 2013'e katılan 32 Avrupa ülkesine ait uyum ve düşük motivasyon ikili verisini göstermektedir.

Uyum ve motivasyon arasındaki ilişki hususunda aynı sonuç makro seviyede de kendisini güçlü bir şekilde ortaya koymaktadır. Executive Opinion Survey kapsamındaki uyumluluk sorusu ile European Company Survey kapsamındaki verimlilik sorusu birlikte değerlendirildiğinde, otuz iki Avrupa ülkesinde firma ile çalışanlar arasındaki ilişki daha uyumsuz hale geldikçe çalışanlarda düşük motivasyon sorunuyla daha çok karşılaşılma eğiliminde olduğu görülmektedir (Şekil 45).

Durum 12: Hem mikro (firma seviyesi) hem de makro düzeyde (ülke seviyesi) gerçekleştirilen analizlerde yönetim-çalışan uyumu ile çalışan motivasyonu arasında güçlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Çalışanlarda düşük motivasyon sorunu hususunda da Türkiye Avrupa'da birinci sıradadır.

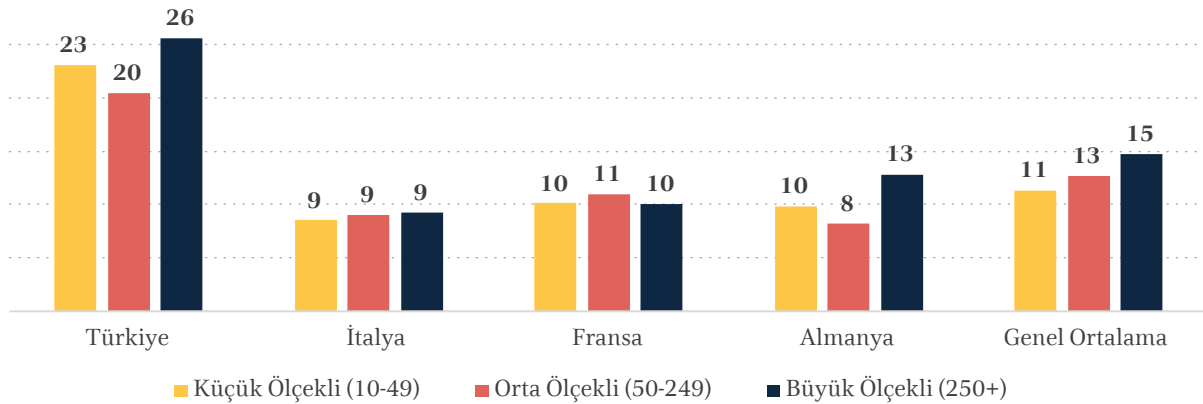
- Şu halde, çalışanların verimliliğinde ve iş memnuniyetlerinde kritik bir role sahip olan motivasyonu artırma noktasında ülkemizde firma ile çalışanlar arasında kurulan ilişkinin geliştirilmesi/iyileştirilmesi elzem görünmektedir.

Yönetim-Çalışan Uyumu ve Çalışanları Firmada Tutmada Yaşanan Zorluk

Firma ile çalışanlar arasındaki ilişkinin özellikle uyumlu olmadığı bir atmosferde firmaların çalışanları elde tutmada sıkıntı yaşaması beklenir. İstihdam anketindeki ilgili sorulara verilen cevaplar incelendiğinde firmaların gerek vasıfsız (temel vasıflı) gerekse vasıflı (orta/yüksek vasıflı) elemanları firmada tutmada önemli sıkıntılar yaşadıkları görülmektedir (Şekil 14-15). Öyle ki -firma büyüklüğüne göre değişmekle birlikte- firmaların kahir ekseriyeti vasıfsız (%67.2 ile %80.9 arasında) ve vasıflı elemanları (%72.3 ile %91.5 arasında) elde tutmada “biraz” veya “çok” sıkıntı yaşadıklarını ifade etmektedir. Bu konuda çok sıkıntı yaşadıklarını söyleyen firmaların oranı (genel olarak beşte bir ile dörtte bir arasında) ise hiç de azımsanmayacak düzeylerde.

European Company Survey kapsamındaki ilgili sorudan hareketle ülkeler arası bir karşılaştırma yaptığımızda çalışanları firmada tutmada çekilen güçlüğün derecesi hususunda Türkiye’nin Avrupa’da *ikinci sırada* yer aldığı görülmektedir (Şekil 46). Türkiye’de firmaların %23’ü bu hususta zorluk yaşadığını belirtirken Avrupa ülkeleri bu sorunu ortalamada %12 düzeyinde yaşamaktadır.⁴²

Şekil 46. Çalışanları Firmada Tutmada Zorluk Yaşayan Firmaların Oranı (%)



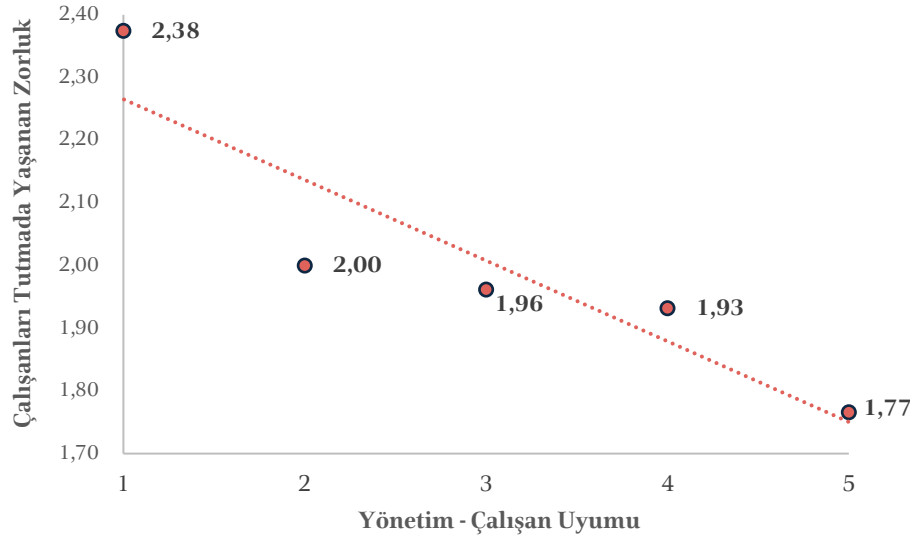
Kaynak: Eurofound tarafından gerçekleştirilen European Company Survey (2013)⁴³ ve yazarın kendi hesaplamaları.

Not 1: Oranlar “yönetim bu tesiste şu problemlerden herhangi birini halihazırda yaşıyor mu?: Çalışanları tutmada zorluk yaşanması” sorusuna firmaların verdikleri “evet” cevaplarını yansıtmaktadır. Belirtmek gerekir ki bu skorlar fiili durumu değil, ankete katılan firma yöneticilerinin görüşlerini yansıtmaktadır.

⁴² Aynı anket kapsamında yeni çalışan istihdam etmede zorluk yaşama düzeyi Türkiye’de %39 iken Avrupa’da ortalama olarak %42’dir. Türkiye’nin yönetim ile çalışanlar arasındaki uyum ve çalışan motivasyonu hususlarında olumsuz ayrışmasına rağmen bu hususta Türkiye’de daha az veya benzer düzeyde zorluk yaşanması Türkiye’nin sahip olduğu -ve giderek erimekte olan- geniş genç çalışan havuzu ve firmayla çalışan adayları arasındaki bilgi asimetrisi ile açıklanabilir görünmektedir.

⁴³ Türkiye ECS 2019 anketine katılmadığından bir önceki anket olan ECS 2013 verileri kullanılmıştır.

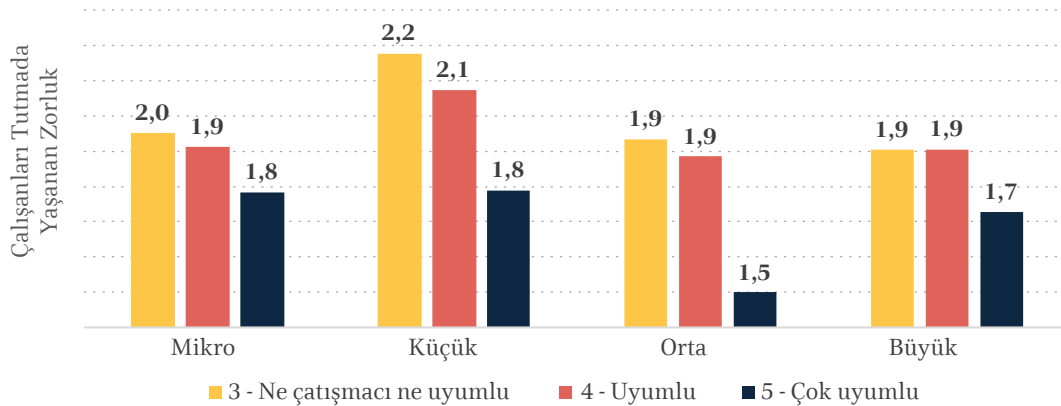
Şekil 47. Firmalarda Yönetim-Çalışan Uyumu ve Çalışanları Firmada Tutmada Yaşanan Zorluk (Kutu Dağılımı)



Kaynak: İstihdam Anketi (Ağustos ve Kasım 2023) ve yazarın kendi hesaplamaları. **Not 1:** Şekilde dikey eksenle yeterli vasfa sahip çalışanları firmada tutma konusunda yaşanan zorluk, yatay eksenle firmalarda yönetim-çalışan uyumu gösterilmektedir. **Not 2:** Yeterli vasfa sahip çalışanları firmada tutma konusunda yaşanan zorluk düzeyi hiç, biraz ve çok olmak üzere üç gruba ayrılmakta ve sırasıyla 1, 2 ve 3 şeklinde değerler almaktadır. Uyum verisi ise 1 ile 5 arasında değerler almakta ve uyum düzeyi 1'den 5'e doğru gittikçe artmaktadır. **Not 3:** Kutu dağılımı açıklaması için bkz. Şekil 43, Not 3. **Not 4:** Uyum düzeyi hususunda 1 ve 2 skoruna sahip olan firma sayısının az olması (sırasıyla 8 ve 15) nedeniyle bu skorlara karşılık gelen ortalama zorluk skorları ihtiyatla değerlendirilmelidir. Bununla birlikte belirtmek gerekir ki -gruplar arasında dengeli bir dağılımın olduğu- zorluk verisine göre yapılan gruplandırmada da benzer sonuçlar elde edilmektedir.

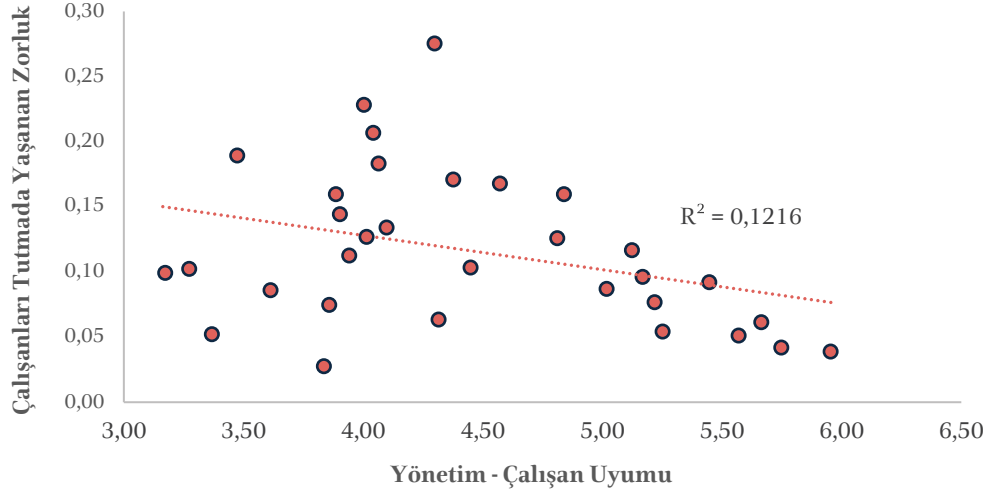
Peki, firma-çalışan ilişkisinin uyumluluk düzeyi ile çalışanları firmada tutmada yaşanan zorluk düzeyi arasında bir ilişki var mıdır? İstihdam anketindeki ilgili sorulara verilen cevaplar analiz edildiğinde arada negatif yönlü güçlü bir ilişkinin (korelasyon) olduğu görülmektedir. Şekil 47'de görülebileceği üzere firma yönetimi ile çalışanlar arasındaki ilişki iyileştikçe/uyumlulaştıkça çalışanları firmada tutma konusunda yaşanan zorluk düzeyi güçlü bir şekilde azalmaktadır. Öte yandan, firma ölçeğinden bağımsız olarak her bir firma ölçeğinde uyum arttıkça yaşanan zorluğun azaldığı görülmektedir (Şekil 48). Bu durum özellikle küçük ve orta ölçekli firmalar için geçerlidir.

Şekil 48. Firma Büyüklüğüne Göre Yönetim-Çalışan Uyumu ve Çalışanları Firmada Tutmada Yaşanan Zorluk (Kutu Dağılımı)



Kaynak: İstihdam Anketi (Ağustos ve Kasım 2023) ve yazarın kendi hesaplamaları. **Not 1:** Firmalarda yönetim-çalışan uyum düzeyi 1 ile 5 arasında değerler alırken yeterli vasfa sahip çalışanları firmada tutma konusunda yaşanan zorluk düzeyi 1 ile 3 arasında değerler almaktadır. **Not 2:** Şekil, çok sayıda gözleme (1015 firma) dayandığından kutu dağılımı (binscatter) gösterimi ile sunulmaktadır. **Not 3:** Uyum düzeyi hususunda 1 ve 2 skoruna sahip olan firma sayısı çok az olması nedeniyle uyum düzeyi 3, 4 ve 5 olan firmalar için değerlendirme yapılmıştır. Kutu dağılımı açıklaması için bkz. Şekil 43, Not 3.

Şekil 49. Yönetim-Çalışan Uyumu ve Çalışanları Tutmada Yaşanan Zorluk



Kaynak: WEF Executive Opinion Survey 2012-2013, Eurofound European Company Survey 2013 ve yazarın kendi hesaplamaları. **Not 1:** Dikey ekseninde çalışanları firmada tutmada zorluk yaşanma düzeyi (bkz. Şekil 46'nın notu), yatay ekseninde ise firma-çalışan ilişkisinin uyumluluk düzeyi (bkz. Şekil 41'in notu) gösterilmektedir. **Not 2:** Şekilde her bir nokta ECS 2013'e katılan 32 Avrupa ülkesine ait uyum ve çalışanları tutmada zorluk yaşanma düzeyi verileri göstermektedir.

Aradaki bu negatif yönlü ilişki kendisini makro düzeyde de ortaya koymaktadır. *European Company Survey* kapsamındaki çalışanları tutmada yaşanan zorluk ile *Executive Opinion Survey* kapsamındaki yönetim-çalışan uyumu soruları birlikte değerlendirildiğinde, otuz iki Avrupa ülkesinde firma ile çalışanlar arasındaki ilişki daha uyumlu hale geldikçe çalışanları firmada tutmada zorluk yaşanma düzeyinin azalma eğiliminde olduğu görülmektedir (Şekil 49).

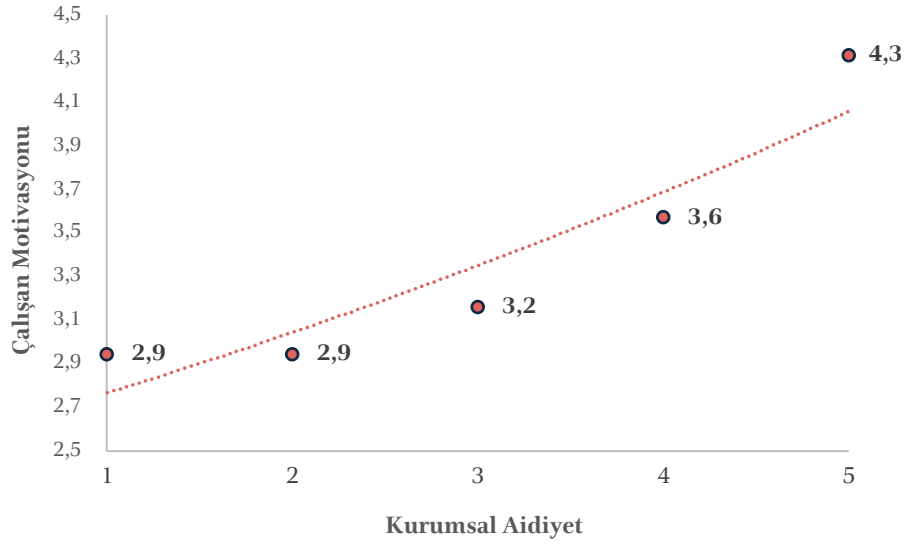
Durum 13: Hem mikro (firma düzeyi) hem de makro seviyede (ülke düzeyi) gerçekleştirilen analizlerde yönetim-çalışan uyumu ile çalışanları firmada tutmada yaşanan zorluk arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Çalışanları firmada tutmada çekilen güçlüğü derecesi hususunda da Türkiye Avrupa'da *ikinci sırada* yer almaktadır.

- Şu halde, ülkemizde firmaların çalışanları firmada tutma noktasında yaşadıkları zorlukların normal düzeylere geriletebilmesi noktasında firma ile çalışanlar arasında kurulan ilişkinin iyileşti-

Kurumsal Aidiyet ve Motivasyon

Çalışan motivasyonu, verimliliği ve iş memnuniyetinde belirleyici olan faktörlerden birisi de kurumsal aidiyettir. Bu bağlamda, çalışanlar kendilerini çatısı altında bulundukları firmaya ne kadar ait/bağlı hissederse motivasyonları, verimlilikleri ve iş memnuniyetleri de o kadar yüksek olma eğiliminde olacaktır. İstihdam anketleri çerçevesinde ilgili sorulara verilen cevaplar analiz edildiğinde çalışanların kurumsal aidiyet düzeyleri ile motivasyon düzeyleri arasında güçlü bir ilişkinin (korelasyon) olduğu görülmektedir (Şekil 50).

Şekil 50. Firmalarda Kurumsal Aidiyet ve Çalışan Motivasyonu (Kutu Dağılımı)



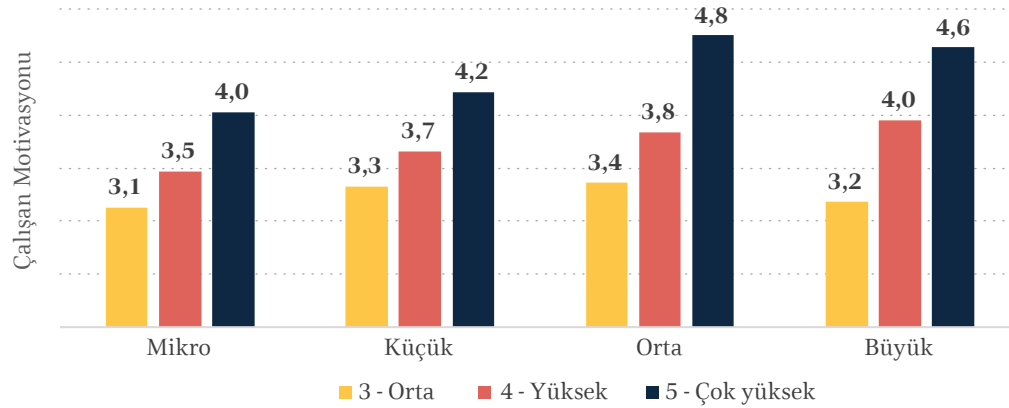
Kaynak: İstihdam Anketi (Ağustos ve Kasım 2023) ve yazarın kendi hesaplamaları. **Not 1:** Şekilde dikey eksenle çalışan motivasyonu, yatay eksenle çalışanların kurumsal aidiyet düzeyi gösterilmektedir. **Not 2:** Motivasyon düzeyi için bkz. Şekil 19. Kurumsal aidiyet düzeyi için bkz. Şekil 21. Not 3.

Her iki veri de 1 ile 5 arasında değerler almaktadır ve 1'den 5'e doğru gidildikçe motivasyon veya kurumsal aidiyet düzeyi artmaktadır.

Not 3: Kutu dağılımı açıklaması için bkz. Şekil 43, Not 3.

Aradaki bu ilişki her bir firma ölçeği için de geçerlidir (Şekil 51). Örneğin, çalışanlarda kurumsal aidiyetin orta düzeyde olduğunu ifade eden büyük ölçekli firmalarda çalışanların motivasyon düzeyi ortalama 3.2 puan düzeyinde iken, kurumsal aidiyetin çok yüksek olduğu büyük ölçekli firmalarda çalışanların motivasyon düzeyi 4.6 puan ile son derece yüksek bir seviyededir.

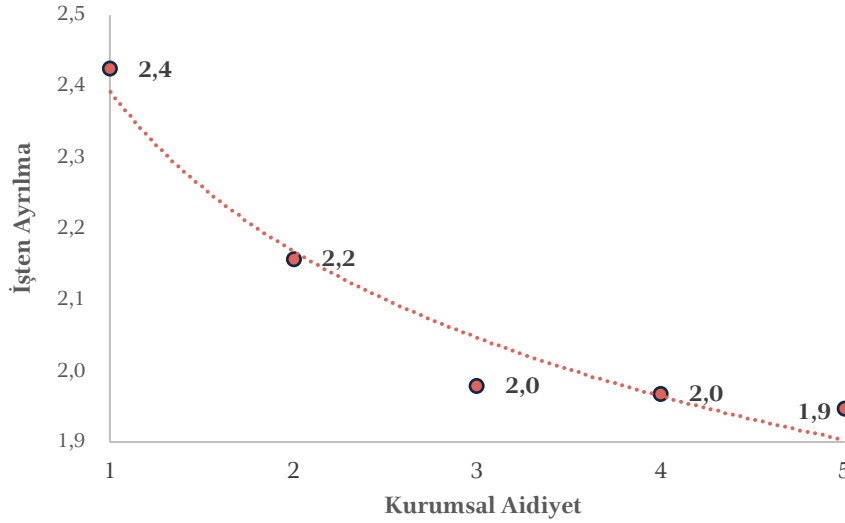
Şekil 51. Firma Ölçeğine Göre Firmalarda Kurumsal Aidiyet ve Çalışan Motivasyonu (Kutu Dağılımı)



Kaynak: İstihdam Anketi (Ağustos ve Kasım 2023) ve yazarın kendi hesaplamaları. **Not 1:** Hem kurumsal aidiyet hem de motivasyon değişkenleri 1 ile 5 arasında değerler almaktadır. **Not 2:** Şekil, çok sayıda gözleme (1015 firma) dayandığından kutu dağılımı (binscatter) gösterimi ile sunulmaktadır. **Not 3:** Motivasyon düzeyi için bkz. Şekil 19. Kurumsal aidiyet düzeyi için bkz. Şekil 21. **Not 3:** Kurumsal aidiyet hususunda 1 ve 2 skoruna sahip olan firma sayısının az olması nedeniyle kurumsal aidiyet düzeyi 3, 4 ve 5 değerlerini alan firmalar için değerlendirme yapılmıştır. Kutu dağılımı açıklaması için bkz. Şekil 43, Not 3.

Dahası, Şekil 52’de görülebileceği üzere, istihdam anketi çerçevesinde gerçekleştirilen analize göre firmalarda kurumsal aidiyet düzeyi arttıkça çalışanların işi öğrendikten ve tecrübe kazandıktan sonra ayrılma düzeyleri de azalmaktadır. Örneğin, kurumsal aidiyetin çok düşük (1) olduğu firmalarda çalışanlarda işten ayrılma düzeyi 2.4 puanına sahip iken kurumsal aidiyetin yüksek olduğu (4) firmalarda işten ayrılma düzeyi 2.0 puan ile önemli ölçüde daha azdır.

Şekil 52. Firmalarda İşten Ayrılma ve Kurumsal Aidiyet (Kutu Dağılımı)



Kaynak: İstihdam Anketi (Kasım 2023) ve yazarın kendi hesaplamaları. **Not 1:** Şekilde dikey eksen işten ayrılma, yatay eksen çalışanların kurumsal aidiyet düzeyi gösterilmektedir. **Not 2:** İşten ayrılma düzeyi için bkz. Şekil 18. Kurumsal aidiyet düzeyi için bkz. Şekil 21. **Not 3:** İşten ayrılma verisi 1 ile 3 arasında değer alırken kurumsal aidiyet 1 ile 5 arasında değer almaktadır. Değer arttıkça işten ayrılma ve kurumsal aidiyet düzeyi artmaktadır.

Not 3: Kutu dağılımı açıklaması için bkz. Şekil 43, Not 3.

Durum 14: Kurumsal aidiyet ile çalışan motivasyonu, verimliliği ve iş memnuniyeti arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğu söylenebilir. Bununla birlikte, ülkemizde firmalarda kurumsal aidiyet düzeyinin özellikle düşük olmamakla birlikte özellikle yüksek de olmadığı görülmektedir (Şekil 21).

- Şu halde, ülkemizde çalışanların motivasyonu, verimliliği ve iş memnuniyetinin artırılabilmesi noktasında firmalarda kurumsal aidiyetin güçlendirilmesi önem arz etmektedir.

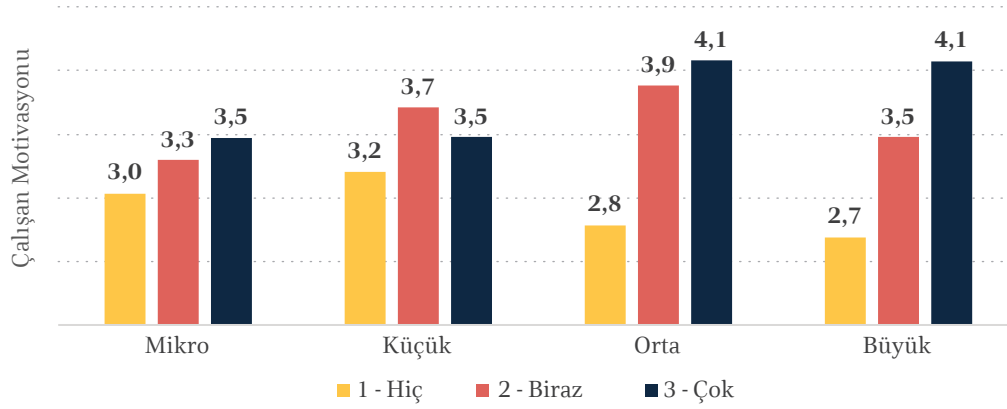
Rekabetçi Ücret Politikası, İşte Yükselme Olanğı ve Motivasyon

Çalışan motivasyonu hususunda rekabetçi ücret politikası ve işte yükselme olanağına sahip olmanın son derece önemli faktörler olduğu söylenebilir. İstihdam anketinden elde edilen sonuçlar da bu durumu net bir şekilde ortaya koymaktadır. Bu çerçevede, firmalarda rekabetçi ücret politikasına sahip olma düzeyi arttıkça çalışan motivasyonu da istikrarlı bir şekilde artma eğilimindedir (Şekil 53).

Örneğin, büyük ölçekli firmalar arasında rekabetçi ücret politikasına sahip olmayanlarda çalışan motivasyonu ortalama 2.7 puana sahipken bu politikaya tam olarak sahip olduğunu belirtenlerde çalışan motivasyonu 4.1 puana sahiptir. Benzer bir durum işte yükselme olanağı için de geçerlidir (Şekil 54). Orta ölçekli firmalar arasında işte yükselme olanağına sahip olmayanlarda çalışan moti-

vasyonu ortalamada 2.5 puana sahipken bu politikaya tam olarak sahip olduğunu belirtenlerde çalışan motivasyonu ortalama 4.2 puana sahiptir.

Şekil 53. Firma Ölçeğine Göre Firmalarda Rekabetçi Ücret Politikası ve Çalışan Motivasyonu (Kutu Dağılımı)



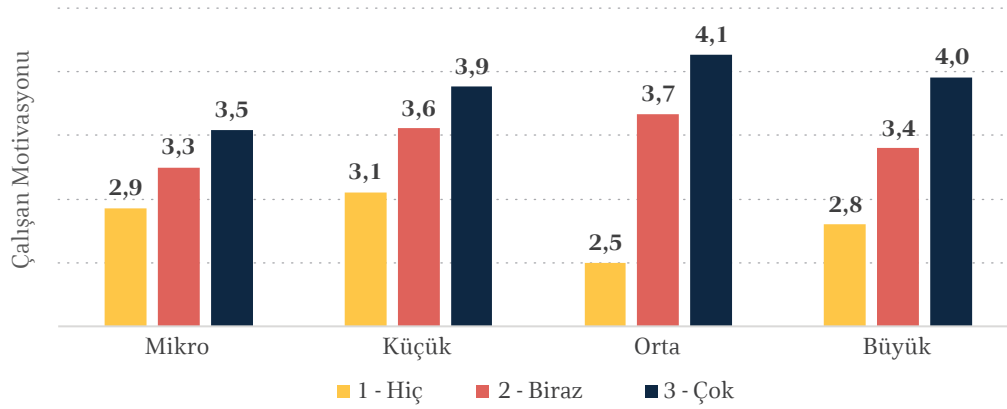
Kaynak: İstihdam Anketi (Ağustos ve Kasım 2023) ve yazarın kendi hesaplamaları.

Not 1: Rekabetçi ücret politikası değişkeni 1 ile 3 arasında değerler alırken motivasyon değişkeni 1 ile 5 arasında değerler almaktadır.

Not 2: Şekil, çok sayıda gözleme (1015 firma) dayandığından kutu dağılımı (binscatter) gösterimi ile sunulmaktadır.

Not 3: Kutu dağılımı açıklaması için bkz. Şekil 43. **Not 4:** Motivasyon düzeyi için bkz. Şekil 19. Rekabetçi ücret politikası için bkz. Şekil 24.

Şekil 54. Firma Ölçeğine Göre İşte Yükselme Olanığı ve Çalışan Motivasyonu (Kutu Dağılımı)



Kaynak: İstihdam Anketi (Ağustos ve Kasım 2023) ve yazarın kendi hesaplamaları. **Not 1:** İşte yükselme olanağı değişkeni 1 ile 3 arasında değerler alırken motivasyon değişkeni 1 ile 5 arasında değerler almaktadır. **Not 2:** Şekil, çok sayıda gözleme (1015 firma) dayandığından kutu dağılımı (binscatter) gösterimi ile sunulmaktadır. **Not 3:** Kutu dağılımı açıklaması için bkz. Şekil 43, Not 3.

Not 4: Motivasyon düzeyi için bkz. Şekil 19. İşte yükselme olanağı için bkz. Şekil 25.

Durum 15: Çalışan motivasyonu ile hem rekabetçi ücret politikası hem de işte yükselme olanağı arasında güçlü bir ilişkinin (korelasyon) bulunduğu görülmektedir. Başka bir deyişle, rekabetçi ücret politikası uygulanma ve işte yükselme olanağı sağlanma düzeyi arttıkça çalışan motivasyonu da yükselmektedir. Öte yandan, bu politikanın ve olanağın uygulanma/sağlanma düzeyinin ülkemizde arzu edilen noktalarda olmadığı görülmektedir (Şekil 24-25).

- Şu halde, ülkemizde çalışanların motivasyonlarının artırılabilmesi noktasında genel olarak firmaların ücret politikalarını daha rekabetçi hale getirmeleri ve işte yükselme olanağını sağlama düzeylerini arttırmaları gerektiği söylenebilir.

Çalışma Süreleri

Çalışma koşullarının en önemli belirleyicilerinden birisi çalışma süresidir. Dünyada artan gelir düzeyleri,⁴⁴ verimlilik⁴⁵ ve kadınların işgücüne katılımında yaşanan sıçrama⁴⁶ ile birlikte çalışma süreleri son yüzyıllık süreçte önemli ölçüde gerilemiştir. Türkiye ise söz konusu trendin önemli ölçüde dışında kalmış, çalışma sürelerindeki gerileme sınırlı kalmıştır. Bu durumun doğal bir sonucu olarak da Türkiye dünyada çalışma sürelerinin en uzun olduğu ülkeler arasında ilk sıralarda yer almaktadır.⁴⁷ 2010'lu yıllarda çalışma sürelerinde belli oranda bir gerileme yaşanmış olmakla birlikte bu gerileme genel resmi değiştirmekten uzak kalmıştır.⁴⁸

İstihdam anketi çerçevesinde ulaşılan sonuçlar da bu genel durumu teyit etmektedir. Elde edilen sonuçlara göre firmaların %40'tan fazlası çalışma sürelerini uzun bulmaktadır (Şekil 29). Çalışanların haftalık ortalama çalışma süreleri ise -ölçeğe göre ortalama olarak- 46.6 ile 52.1 saat arasında değişmektedir. Firmaların dörtte biri ilâ yarısında da aşırı çalışma hüküm sürmektedir (Tablo 18).

Uzun çalışma saatleri bir taraftan verimliliği negatif etkilerken⁴⁹ diğer taraftan da istihdam anketi çerçevesinde elde edilen sonuçlara göre çalışan motivasyonu üzerinde olumsuz etkilere sahip olma eğilimindedir (Şekil 55). Çalışma sürelerinin normal düzeylerde olduğu firmalarda (1 ve 2 - 39 saat ve altı ile 40 saat) çalışanların motivasyon düzeyleri sırasıyla 3.73 ve 3.70 puanlara sahipken çalışma sürelerinde yaşanan artışla birlikte motivasyon düzeyi de istikrarlı ve güçlü bir şekilde gerilemektedir. Öyle ki çalışan motivasyonu haftada 60-64 saat arası (6) çalışılan firmalarda 2.91 puan ile epey daha az iken 65+ saat (7) çalışılan firmalarda sadece 2.85 puan düzeyindedir.

Durum 16: Bu analizler uzun çalışma saatlerinin ve aşırı çalışmanın çalışan motivasyonu üzerinde olumsuz etkilere sahip olduğuna dönük önemli işaretler sunmaktadır. Ülkemizde ise çalışma sürelerinin genel olarak uzun olduğu ve aşırı çalışmanın görece yaygın olduğu görülmektedir.

- Şu halde, çalışanların motivasyonunu, verimliliğini ve iş memnuniyetini artırma noktasında ülkemizde çalışma sürelerinin normal düzeylere gerilemesi elzem görünmektedir.⁵⁰

⁴⁴ Boppart, T., & Krusell, P. (2020). Labor supply in the past, present, and future: a balanced-growth perspective. *Journal of Political Economy*, 128(1), 118-157.

⁴⁵ Li, H. (2023). The Time-Varying Response of Hours Worked to a Productivity Shock. *Journal of Money, Credit and Banking*, 55(7), 1907-1935.

⁴⁶ Tathiyer, M. (2023). İki kutuplu hayatta iş-yaşam dengesini sağlamak: Çift gelirli aileler, çalışma süreleri ve kısmi süreli işler. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 14(2), 81-105.

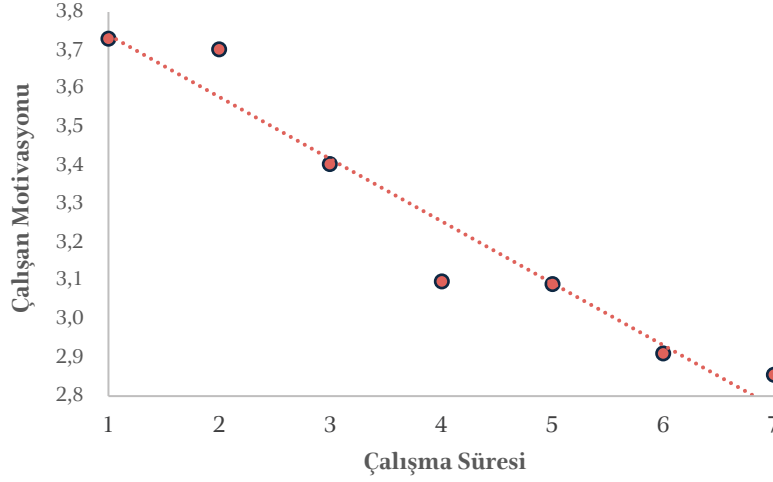
⁴⁷ Tathiyer, M. (2020). İstihdamı paylaşmak: İşsizliğin nedenleri ve çözümü. SETA Yayınları.

⁴⁸ Tathiyer, M., & Kaya, H. (2022). Türkiye'de çalışma süreleri, aşırı çalışma ve gelir esnekliği. *Hitit Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(2), 506-528.

⁴⁹ I. Pencavel, J. (2015). The productivity of working hours. *The Economic Journal*, 125(589), 2052-2076. 2. Cette, G., Drapala, S., & Lopez, J. (2023). The circular relationship between productivity and hours worked: A long-term analysis. *Comparative Economic Studies*, 65(4), 650-664.

⁵⁰ Tathiyer, M. (2020).

Şekil 47. Firmalarda Çalışma Süresi ve Motivasyon (Kutu Dağılımı)



Kaynak: İstihdam Anketi (Kasım 2023) ve yazarın kendi hesaplamaları. **Not 1:** Şekilde dikey eksenle motivasyon, yatay eksenle çalışma süresi gösterilmektedir. **Not 2:** Çalışan motivasyonu için bkz. Şekil 19. Çalışma süresi için bkz. Tablo 18. **Not 3:** Motivasyon verisi 1 ile 5 arasında değerler alırken çalışma süresi 1 ile 7 arasında değerler almaktadır. Değer arttıkça motivasyon düzeyi ve çalışma süresi artmaktadır. **Not 4:** Çalışma süresinde; 39 saat ve daha az çalışma 1 değerini alırken, 40-44 saat arası 2, 45-49 saat arası 3, 50-54 saat arası 4, 55-59 saat arası 5, 60-64 saat arası 6, 65 saat ve daha fazla çalışma 7 değerini almaktadır. **Not 5:** Kutu dağılımı açıklaması için bkz. Şekil 43, Not 3.

İş Yoğunluğu

Türkiye’de çalışma saatlerinin uzun olmasının yanı sıra iş yoğunluğunun da yüksek olduğu görülmektedir. Eurofound tarafından oluşturulan ve 6. *Avrupa Çalışma Koşulları Anketi*’ne dayanan İş Yoğunluğu Endeksi’ne (*Work Intensity Index*) göre Türkiye Avrupa’da iş yoğunluğunun en yüksek olduğu üçüncü ülkedir. Bu endekste ortalama iş yoğunluğu Avrupa Birliği ülkelerinde 100 üzerinden 42 puana sahipken Türkiye’de 60 puana yakındır.⁵¹

İstihdam anketi kapsamında ulaşılan sonuçlar da bu genel görünüm ile uyumludur. Mikro ve küçük ölçekli firmalarda “*mevcut çalışanların iş yoğunluğunun azaltılması*” ilave çalışan ihtiyacının en büyük sebebi olarak karşımıza çıkarken orta ve büyük ölçekli firmalarda da yine önemli sebepler arasında yer almaktadır (Şekil 5-6).

İş yoğunluğunun yüksek olması bir taraftan verimliliği ve motivasyonu düşürme diğer taraftan da çalışanların iş memnuniyetlerini azaltma ve iş-yaşam dengesini sağlamalarını zorlaştırma eğiliminde olmaktadır. Avrupa Yaşam Kalitesi Anketi’nden (*European Quality of Life Survey*) elde edilen sonuçlar da bu genel çerçeve ile uyum arz etmektedir. Bu ankete göre “*iş nedeniyle ailevi sorumlulukları yerine getirmede ayda en az birkaç kere zorluk yaşadığını*” ifade edenlerin oranı Avrupa Birliği ülkelerinde ortalama %38 iken Türkiye’de %71’dir. Madalyonun bu yüzünde yaşam memnuniyeti düşüklüğü bulunurken diğer yüzünde de düşük verimlilik ve motivasyon bulunmaktadır. Öyle ki “*ailevi sorumluluklar nedeniyle ayda en az birkaç kere işte konsantrasyon sıkıntısı yaşıyorum*” diyenlerin oranı Avrupa Birliği ülkelerinde ortalama %19 iken Türkiye’de %60 düzeyindedir.⁵²

⁵¹ Eurofound (2017), Sixth European Working Conditions Survey – Overview report (2017 update), Publications Office of the European Union, Luxembourg.

⁵² Tathiyer, M. (2020).

Vaka Analizi: Bir Firmada Yaşanan Dönüşüm

Bu rapor kapsamında M6 kodlu firma ile gerçekleştirilen yarı-yapılandırılmış mülakatta⁵³ bu firmada -önemli bir gerçek hayat deneyi olarak- zaman içerisinde önemli bir dönüşüm yaşandığı görülmüştür.

Zayıf akım kablo üreticisi olan firmanın -195'i mavi yaka ve 90'ı beyaz yaka olmak üzere- toplamda 285 çalışanı bulunmaktadır. Firmanın gerçekleştirdiği üretimde ihracatın payı %50-55 düzeyindedir ve bu ihracatta Avrupa'nın payı %80 civarındadır.

Firma geçmişte insan kaynağına gereken önemin verilmesi noktasında eksikleri bulunduğunu ve bu nedenle "ciddi sıkıntılar" yaşadıklarını ifade etmiştir. Bu çerçevede, özellikle mavi yakalı çalışanlar için geçerli olmak üzere hem çalışan işe alma hem de mevcut çalışanları tutma noktasında geçmişte önemli sorunlar yaşandığı ve işgücü devir hızının yüksek olduğu belirtilmiştir. Firmada "*had safhada sıkıntılar yaşanmaya başlanınca*" -fabrika müdürünün tavsiyeleriyle- "*üç-dört yıl*" önce insan kaynağı konusu "*sıfırdan*" ele alınmaya başlanmış ve zaman içerisinde atılan adımlarla birlikte "*her şey düzelmiştir*". Önceleri mavi yakalı çalışanların %60'ı bir yıl veya daha az süreli çalışan iken çalışan memnuniyetini/aidiyetini artırma yönünde atılan çeşitli adımlar neticesinde bu oran üç yıl içinde %18'e kadar düşmüştür.

Firmada daha önce çalışanlar için herhangi bir yan hak bulunmazken yaşanan dönüşüm çerçevesinde yeni bir kurguyla yan haklar zaman içerisinde ciddi şekilde artırılmıştır/güçlendirilmiştir. Bu çerçevede, firmada iş memnuniyetini artırma noktasında çalışan memnuniyeti anketi de uygulanmakta ve bu anketlerden elde edilen sonuçlar dikkate alınarak "*elden geldiğince aksiyon alınmaya*" çalışılmaktadır.

Firma işgücü devir hızının yüksek olmasının ve çalışanların büyük kısmının bir yıl veya daha az süreli çalışanlardan oluşmasının getirdiği gizli maliyetleri daha önce dikkate almadıklarını belirtmiştir. Firmaya göre; henüz tecrübe kazanma, verimliliğini iyileştirme/artırma ve firma kültürünü tanıma aşamasında olan bir çalışanın -örneğin- üç ay çalıştıktan sonra işten ayrılması temelde firma için ciddi bir maliyet anlamına gelmektedir. Firma, işgücü devir hızının yüksek olması nedeniyle ortaya çıkan bu gizli maliyetler nedeniyle çalışanların yan haklarının iyileştirilmesi noktasında "*cesaretlenmiş*" ve çalışan memnuniyetini artırma noktasında çeşitli adımlar atmaya karar vermiştir. Firma, zaman içerisinde çalışanlara sağlanan yan haklar arttıkça/iyileştikçe yaşanan sorunların da azalmaya başladığını ifade etmiştir.

Yan haklar çerçevesinde, a) firma ilk yıl çalışanlara ikramiye vermeye başlamıştır. Daha sonra ise b) çalışanlar için "yakacak parası" uygulaması hayata geçirilmiştir. Başlarda yılda bir defa verilen bu paranın daha sonra hem miktarı artırılmış hem de bu para yılda dört ay verilmeye başlanmıştır. Firma c) gıda yardımında da hem miktarı hem de sayıyı artırmış ve nihayetinde yılda beş defaya çıkarmıştır. Ayrıca, d) firma bu yıl ilk defa evli/bekar veya çocuklu/çocuksuz farketmeksizin tüm personel için eğitim yardımı yapmaya başlamıştır. Dahası, firma e) bu yıl mavi yakalı çalışanlar için bir "*devamlılık primi*" uygulamasını hayata geçirmiş, işe devamlılığı yüksek olan çalışanlara belli bir rakamı her ay ödemeye başlamıştır. Yine, firma f) bu yıl banka maaş promosyonlarının tamamını

⁵³ Bu mülakat 6 Ocak 2024'te gerçekleştirilmiştir.

çalışanlara dağıtacaklarını duyurmuştur. Firma, ayrıca g) çalışanların üniversitede okuyan çocukları/kardeşleri gibi yakınları için eğitim bursu vermeye başlamıştır ve verilen eğitim bursunun sayısı şu anda 20-25 civarındadır. Bunlar haricinde, h) firma özel ihtiyaçlar için kullanılmak üzere çalışanlar için “*belli şartları olan, fakat sert yönetilmeyen*” ve “*cenaze ve hastalık gibi hassas durumlarda özellikle esnetilebilen*” bir borç uygulamasına da sahiptir. Bütün bunlara ek olarak, firma bu yıl önemli bir yan hak olarak tüm çalışanlar için geçerli olmak üzere “*tamamlayıcı sigorta*” hizmetini uygulamaya sokacaklarını belirtmiştir.

Ayrıca, “*en ufak yorumlara kadar*” firma tarafından dikkate alınan çalışan memnuniyeti anketlerinden elde edilen sonuçlar çerçevesinde firma yemek kalitesini artırmış ve “sıkıntılı olduğu bu anketler sayesinde öğrenilen” çalışan servislerinde ciddi iyileştirmeler yapmıştır. Yine, ilginç bir anekdot olarak, çalışanlara sert davrandığına dönük anketlerden çeşitli geribildirimlerin alındığı bir formene de eğitim aldırılmaya başlanmıştır.

Bunların haricinde, firma daha önce fabrikada yaptıkları ve çalışanların “*fabrika ortamında ve iş elbisesiyle eğlendiği*” yılbaşı etkinliğini bu yıl ilgili bölgenin en lüks restoranında salon kapatarak gerçekleştirdiklerini ve çalışanların “*değer gördüklerini*” hissettiğini ve “*inanılmaz mutlu olduğunu*” ifade etmiştir. Bu etkinlikte ayrıca firmada 10, 15 veya 20 yıl kıdemi bulunan “*uzun vadeli*” çalışanlara plaket ve -kıdeme göre sayısı ve tipi değişecek şekilde- tam, yarım ve çeyrek altın hediyesi yapılmıştır. Yapılan altın hediyesinden ziyade -gördükleri değerın bir nişanesi olarak- firma tarafından plaket almış olmak “*mutlulukları gözlerinden farkedilecek*” şekilde çalışanları memnun etmiştir.

Firma çalışan memnuniyetini artırma amacıyla bahsi geçen uygulamaları hayata geçirdikçe çalışan memnuniyetinin de arttığını, işgücü devir hızının ve devamsızlıkların azaldığını, çalışma huzurunu/barışını tam olarak sağladıkları bir noktaya doğru ilerlediklerini ve firmada bir “aile havası” oluşmaya başladığını ifade etmiştir.

Ayrıca, firma birçok şirkette sıkıntılar/huzursuzluklar yaşandığını, çalışanların memnun/mutlu olmadığını ve “*çatışmacı*” bir ortam bulunduğunu, fakat hayata geçirdikleri uygulamalar ve sağladıkları ortam nedeniyle kendilerinde böyle bir durumun olmadığını belirtmiştir. Firma ayrıca birçok şirketin eski çalışanlar tarafından açılan onlarca dava ile uğraşmak durumunda kaldığını, kendilerinin ise çalışanlar tarafından açılmış bir tane bile davalarının olmadığını belirtmiştir.

5.5. TEMEL EĞİTİMDEKİ YAPISAL SORUNLAR

Temel eğitimin ana amacının toplumdaki tüm bireyleri ekonomik ve sosyal yaşamda faydalı ve uyumlu bir rol oynayabilecekleri temel hasletler ve beceriler ile donatmak olduğu söylenebilir. Öte yandan, -mesleki/teknik eğitimin yanı sıra- yükseköğretim de *temel eğitimin üzerine gelerek* toplumun büyük bir kısmını özel yetkinlikler ve beceriler ile donatmak hedefindedir. Şu halde, temel eğitim hem yükseköğrenime devam eden hem de etmeyen bireyler için -yani toplumun tamamı açısından- önemli bir vazife görmektedir.

Yapılan akademik çalışmalar da temel eğitimin önemli bir vazife gördüğüne dönük işaretler sunmaktadır. Buna göre, temel eğitime dönük eğitim harcamaları yükseköğretime kıyasla daha çok toplumsal fayda üretme eğilimindedir. Bu durum özellikle ilkokul için geçerlidir. Ortaokul ve lise

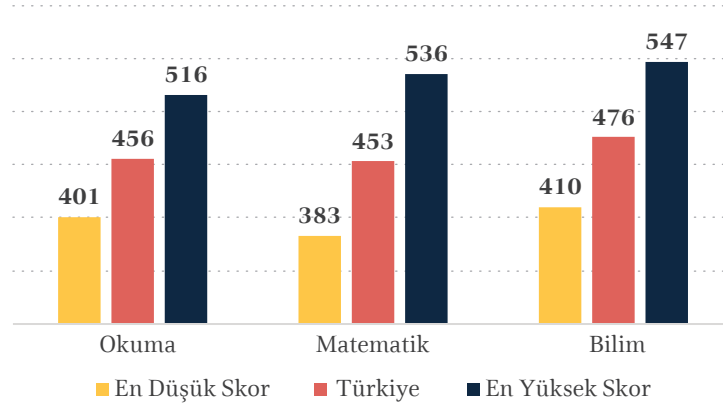
seviyesinde de bu durumun önemli düzeyde geçerli olduğunu belirtmek gerekir.⁵⁴

Temel eğitimde yapısal sorunların yaşanması ise tüm ekonomi ve toplum üzerinde önemli ekonomik/sosyal maliyetler doğurma potansiyeline sahiptir. Ortaya çıkacak bu maliyetler de kendilerini işyerinde -temel vasıflı çalışanlar için direkt olarak orta/yüksek vasıflı çalışanlar için de direkt/dolaylı olarak- olması gerekenden ve beklenenden daha düşük verimlilik olarak gösterecektir. Böylece, temel eğitimde yaşanan yapısal sorunlar tüm ekonomi üzerinde direkt ve dolaylı yollarla *temelden* verimlilik sorunları üretme eğiliminde olacaktır.

Türkiye’de temel eğitim ancak son yirmi yıllık süreçte gerçek manada kitleselleşebilmiştir. Günümüz itibarıyla ilköğretim, ortaokul ve lise düzeyinde okullaşma oranları %100’e yakındır. Bu tablo temel eğitimde niceliksel hedefe ulaşıldığını göstermekle birlikte ortada halen önemli bir nitelik probleminin bulunduğu söylenebilir.⁵⁵

Spesifik olarak temel eğitim ile bireylerin okuma, yazma, hesap yapma, mantık/akıl yürütme, eleştirel/analitik düşünme ve problem çözme becerilerinde belli bir düzeye gelmeleri beklenir. Türkiye’de ise temel eğitimin istenilen bu çıktıları yeterince üretemediği noktasında toplumsal bir mutabakatın bulunduğu söylenebilir.

Şekil 56. Türkiye’nin PISA Skorları ve OECD’deki En Düşük-Yüksek Skorlar



Kaynak: PISA 2022. **Not 1:** OECD’nin hali hazırda 38 üyesi bulunmaktadır. **Not 2:** En yüksek ve en düşük skorlar OECD ülkeleri arasından belirlenmiştir.

Not 3: Türkiye’nin OECD ülkeleri arasındaki sırası okuma, matematik ve bilim kategorilerinde sırasıyla 31, 30 ve 26’dır.

Not 4: OECD her ülke için noktasal bir sıra tahmini değil, aralık sıra tahmini yapmaktadır.

Bu nedenle, Türkiye’nin OECD ülkeleri arasındaki sıralaması için alt-sıra ile üst-sıranın ortalaması alınmıştır.

Türkiye’nin bu konuda diğer ülkelere kıyasla nerede bulunduğu hususunda fikir vermesi açısından PISA (*Programme for International Student Assessment – Uluslararası Öğrenci Değerlendirme Programı*) önemli bir vazife görmektedir. PISA, 15 yaşındaki öğrencilerin okuma, matematik ve bilim alanlarındaki yetkinliklerinin değerlendirildiği, 2000 yılından beri uygulanmakta olan ve -Türkiye de dahil olmak üzere- bu zamana kadar 70’den fazla ülkenin katıldığı bir programdır. PISA

⁵⁴ Psacharopoulos, G., & Patrinos, H. A. (2004). Returns to investment in education: a further update. *Education economics*, 12(2), 111-134.

⁵⁵ Tathier, M. (2020).

2022’de elde edilen sonuçlara göre Türkiye her üç ölçütte (okuma, matematik ve bilim) de diğer OECD ülkelerinin gerisinde kalma eğilimindedir (Şekil 56). Otuz sekiz OECD ülkesi arasında Türkiye okuma, matematik ve bilim kategorilerinde sırasıyla 31, 30 ve 26. sıralara sahiptir.⁵⁶

Yaşanan sorunların ekseninde ise temel eğitime ayrılan kaynakların istenilen hedeflere ulaşılabilmesi noktasında yeterli gelmemesi bulunuyor görünmektedir. Bu noktada belirtmek gerekir ki daha çok kaynak ayırma gerekliliğinin yanı sıra bu kaynakların da etkin ve verimli bir şekilde kullanılması önem arz etmektedir.

Temel eğitimde öğrenci başına yapılan harcama tutarlarına bakıldığında Türkiye’nin 4000’ler civarında SGP dolar ile OECD ülke ortalamasının (10-12 bin SGP dolar) epey gerisinde kaldığı görülmektedir (Tablo 29). Öğrenci başına yapılan harcamanın kişi başı milli gelire oranında da Türkiye %14-15 düzeyi ile OECD ülkelerinin (%23-25) gerisindedir. Gerçekleştirilen toplam eğitim harcamalarının GSYH’a oranında ise ortaokul ve lise düzeyinde Türkiye ile OECD ortalaması arasında fazla fark bulunmazken ilkokulda Türkiye OECD ortalamasının epey gerisindedir. Benzer şekilde, kamunun eğitime ayırdığı kaynak hususunda Türkiye ortaokul ve lise düzeyinde OECD ülkelerinin kısmen önünde iken ilkokul düzeyinde önemli ölçüde gerisindedir.

Tablo 29. Temel Eğitimde Yapılan Harcamalar ve Oranlar (2020, %)

Ülke/Grup	İlkokul		Ortaokul		Lise*	
Seviye	Türkiye	OECD	Türkiye	OECD	Türkiye	OECD
Öğrenci Başına Yapılan Harcama Tutarı (SGP dolar)	4108	10658	4037	11941	4248	11379
Öğrenci Başına Yapılan Harcamanın KBMG’e Oranı	14.7	23.2	14.4	25.4	15.2	23.5
Eğitim Harcamalarının GSYH’a Oranı	0.9	1.5	0.9	1.0	0.7	0.6
Eğitim Harcamalarının Kamu Harcamalarına Oranı	2.2	3.2	2.2	2.0	1.2	1.1

Kaynak: OECD, Education at a Glance, 2023 **Not:** SGP = Satınalma Gücü Paritesi. GSYH = Gayrisafi Yurtiçi Hasıla. KBMG = Kişi Başı Milli Gelir.

***Not 2:** Lise kategorisinde meslek liseleri hariçtir.

Bu genel tablo ortaokul-lise seviyesinde Türkiye’nin imkanları ölçüsünde yeterince kaynak ayırma eğiliminde olduğunu göstermekle birlikte öğrenci başına yapılan harcama düzeyinde - muhtemelen öğrenci sayısının görece çok olmasıyla ilintili bir şekilde- Türkiye OECD ülkelerinin epey gerisindedir. İlgili veriler ilkokul düzeyinde ise Türkiye’nin imkanları ölçüsünde de kaynak ayırmadığına işaret etmektedir.

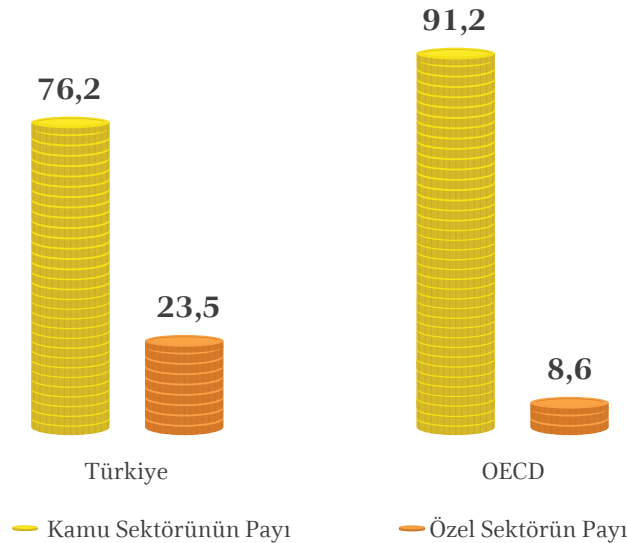
⁵⁶ OECD (2023), PISA 2022 Results (Volume I): The State of Learning and Equity in Education, PISA, OECD Publishing, Paris.

Ayrıca, temel eğitime dönük harcamalarda kamu sektörünün payı Türkiye’de %76.2 ile OECD ortalamasının (%91.2) hatırı sayılır düzeyde altındadır (Şekil 57). Bu durum a) Türkiye’de temel eğitimin kalitesine dönük endişelerin bir yansıması olabileceği gibi b) eğitim harcamalarının farklı gelir grupları düzeyinde dağılımı hususunda Türkiye’de daha sorunlu bir yapı olduğuna da işaret ediyor olabilir.

Öte yandan, Türkiye’de öğretmen ve müdür maaşlarının OECD ortalamasının yarısı düzeylerinde olduğu görülmektedir (Tablo 30). Türkiye öğretmen maaşının kişi başı milli gelire (KBMG) oranı hususunda %85.8 ile OECD ortalamasının (%92.9-104.9) hatırı sayılır düzeyde gerisinde iken müdür maaşının KBMG’ye oranında %97.8 ile OECD ülkelerinin (%141.4-165.1) epey gerisinde görünmektedir. Şu halde, bu tablo Türkiye’nin öğretmen ve özellikle müdür maaşları hususunda daha çok kaynak ayırması gerektiğine işaret etmektedir.

OECD ülkelerine genel olarak bakıldığında öğretmen ve müdür maaşlarının performans ve/veya tecrübeye göre artış düzeyinin Türkiye’den epey daha fazla olduğu görülmektedir. Bu durum müdürlerde daha belirgindir. Öyle ki örneğin ilkökul için alınabilecek maksimum maaşının minimum maaşa oranı Türkiye’de 1.27 iken OECD ülkelerinde ortalama 1.50’dir. Oranlar müdür pozisyonu için sırasıyla 1.24 ve 1.80’dir. Yani, Türkiye’de bir öğretmenin alabileceği maksimum maaş minimum maaştan %24 daha fazla iken OECD’de ortalama %50 daha fazladır. Yine, maksimum müdür maaşı minimum müdür maaşından Türkiye’de %24 daha fazla iken OECD’de ortalama %80 daha fazladır. Bu genel çerçeve öğretmen/müdür performans ve tecrübesinin maaş üzerindeki etkisinin Türkiye’de OECD ülkelerine kıyasla sınırlı olduğunu göstermektedir.

Şekil 57. Temel Eğitimde Yapılan Harcamalarda Kamu Sektörü ve Özel Sektörün Payları (2020, %)



Kaynak: OECD, Education at a Glance, 2023 **Not:** Hem Türkiye hem de OECD ortalaması için kamu sektörü ve özel sektör paylarının toplamı %99.8’dir. Geri kalan %0.2’lik paylar ise yurtdışı kaynaklara aittir.

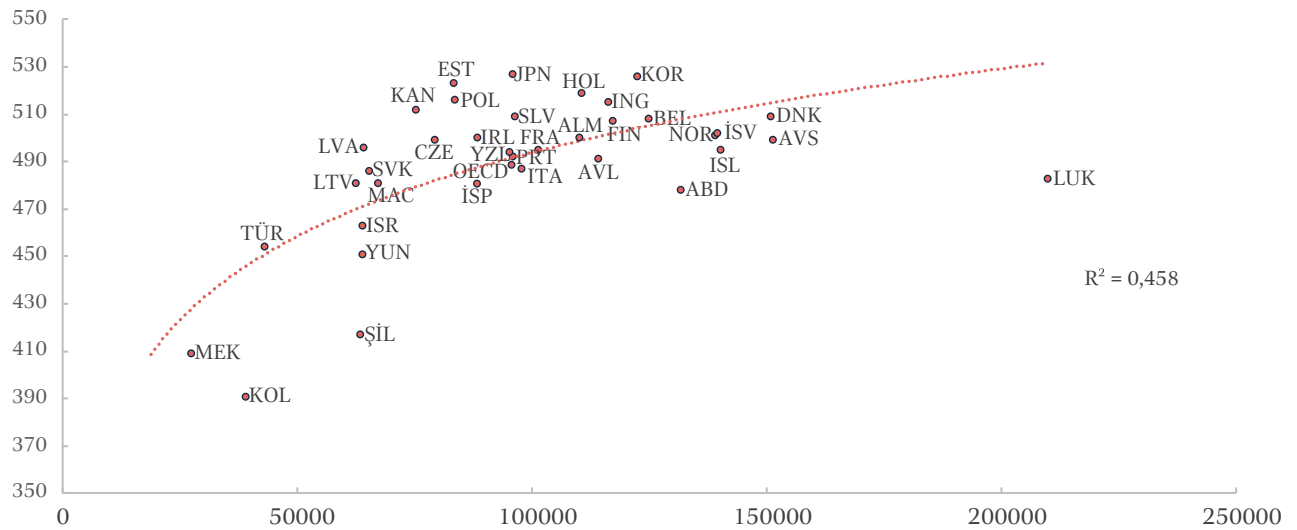
Tablo 30. Öğretmen ve Müdür Maaşlarının Düzeyi (2017, %)

Seviye	İlkokul		Ortaokul		Lise	
Ülke/Grup	Türkiye	OECD	Türkiye	OECD	Türkiye	OECD
Öğretmen Maaşı (SGP dolar)	24187	40580	24187	42553	24187	45803
Müdür Maaşı (SGP dolar)	27561	61791	27561	66534	27561	72081
Öğretmen Maaşı / Kişi Başı Milli Gelir	85.8	92.9	85.8	97.5	85.8	104.9
Müdür Maaşı / Kişi Başı Milli Gelir	97.8	141.5	97.8	152.4	97.8	165.1
Maksimum / Minimum Öğretmen Maaşı	1.27	1.50	1.27	1.48	1.27	1.51
Maksimum / Minimum Müdür Maaşı (2018)	1.24	1.80	1.24	1.77	1.25	1.74

Kaynak: 1. OECD, Education at a Glance, 2019. 2. OECD.Stat. **Not 1:** SGP = Satınalma Gücü Paritesi. GSYH = Gayrisafi Yurtiçi Hasıla.

Not 2: Türkiye’de 2021 ve sonrasında yaşanan yüksek enflasyonun göreceli fiyatlar üzerindeki olumsuz etkisi nedeniyle düzeyler için özellikle 2017 verileri kullanılmıştır. **Not 3:** Öğretmen ve müdür ücretleri özel tüketim için dönük SGP ile dolara çevrilirken kişi başı milli gelir genel SGP ile dolara çevrilmiştir. Öğretmen Ücreti / Kişi Başı Milli Gelir oranını değerlendirirken bu durumu dikkate almak gerekmektedir. **Not 4:** OECD’de maksimum/minimum öğretmen maaşı için seçilmiş OECD ülkeleri kullanılmıştır. Bunlar; İspanya, Almanya, Finlandiya, Kanada ve İtalya’dır.

Şekil 58. PISA Matematik Skorları ve Öğrenci Başına Yapılan Toplam Harcama



Kaynak: OECD, Government at a Glance (2021) 13.14 numaralı şeklin yeniden üretimidir. **Not 1:** Dikey eksen PISA Matematik (2018) skorlarını gösterirken yatay eksen 6-15 yaş dönemi için öğrenci başına yapılan kümülatif harcama tutarını (2017) SGP (Satınalma Gücü Paritesi) dolar tutarı olarak göstermektedir. **Not 2:** Trend çizgisi logaritmiktir.

Şekil 58’de görülebileceği üzere ülkelerin PISA matematik skorları ile öğrenci başına yapılan eğitim harcamaları uyum içerisindedir. Öğrenci başına eğitim harcamaları noktasında son sıralarda yer alan Türkiye’nin yine PISA matematik skoru hususunda da son sıralarda olduğu görülmektedir. Aynı durumun PISA okuma skorları için de geçerli olduğu belirtilmelidir.

Durum 18: Ülkemizde temel eğitimde sağlanan %100 okullaşma oranları ile niceliksel hedefe ulaşılmış olunmakla birlikte ortada halen önemli bir nitelik probleminin bulunduğu görülmektedir.

- Şu halde, Türkiye’nin -özellikle ilkökul olmak üzere- temel eğitime daha çok kaynak ayırması gerektiği görülmektedir. Bunu gerçekleştirirken de eğitim sisteminin a) performans bazlı hale getirilmesi, b) öğretmen ve müdür maaşlarının minimum düzeylerinin artırılması ve c) performans ve tecrübenin maaşlar üzerindeki etkisinin daha çok olması gerektiği söylenebilir.

5.6. GÖÇMEN İŞGÜCÜ İHTİYACI

Ülkelerde ekonomik kalkınma/gelişme ve refah/gelir artışı ile zaman içerisinde bir taraftan ekonomik yapı ve istihdam piyasası dönüşmekte diğer taraftan da toplumsal algı ve beklentilerde ciddi bir değişim yaşanmaktadır. Yaşanan ekonomik gelişmeye paralel bir şekilde toplumun ortalama eğitim/vasıf ve gelir/refah düzeyinde yaşanan artış böylece temel/orta vasıflı, zor ve görece düşük statülü/ücretli işlerde çalışma eğiliminin azalmasını beraberinde getirmektedir. Öte yandan, orta/yüksek vasıflı, rahat ve görece yüksek ücretli/statülü işlere dönük toplumsal ilgi de zaman içinde artmaktadır. Bu durum da istihdam piyasasının giderek artan oranda -birincil ve ikincil istihdam piyasası şeklinde- *ikili bir yapı* arz etmesine neden olmaktadır.⁵⁷

Belirli bir gelişmişlik ve zenginlik düzeyine ulaşmış bulunan ülkelerin istihdam piyasasında az veya çok yaşanan ikili istihdam piyasası sorununun çözümü noktasında göçmen işgücünün önemli bir role sahip olduğu/olabileceği söylenebilir. Şu halde, günümüzde birçok birey daha iyi/müreffeh bir hayata kavuşmak amacıyla başka ülkelerde çalışırken söz konusu ülkeler de bu göçmenlere ekonomik olarak ihtiyaç duymaktadır. Yani, ortada tek taraflı ve istenmeyen bir durum değil, -özellikle ülkeler tarafından iyi yönetildiğinde- çift taraflı bir *kazan-kazan* durumu söz konusudur. Öyle ki günümüzde gelişmiş/zengin ülkelerde istihdam piyasalarının hatırı sayılır bir kısmı yabancı kökenlidir.⁵⁸ Avrupa Birliği’nde çalışanların %13’ü yabancı kökenli iken bu oran İsviçre’de %29, İngiltere’de %25 ve Fransa’da %24 ile oldukça yüksektir.⁵⁹

Yapılan akademik çalışmalar genel olarak göçmenlerin yerli istihdam üzerinde sıfıra yakın düzeyde bir etkisinin bulunduğunu,⁶⁰ bununla birlikte bazı durumlarda -belli/farklı boyutlarda ve sınırlı

⁵⁷ Geniş bir tartışması için bkz. Tatlıyer, M. (2020).

⁵⁸ Eurofound (2017), Sixth European Working Conditions Survey – Overview report (2017 update), Publications Office of the European Union, Luxembourg.

⁵⁹ Belirtmek gerekir ki söz konusu yabancı kökenli çalışanların ciddi bir kısmı ikincil istihdam piyasasında olmakla birlikte önemli bir kısmı da yüksek vasıflı çalışanlardan oluşmaktadır.

⁶⁰ Böhme, M. H., & Kups, S. (2017). The economic effects of labour immigration in developing countries: A literature review. OECD Development Centre. Working Paper No. 335.

düzeyde olmak üzere- pozitif ve/veya negatif etkilerinin bulunduğunu göstermektedir.⁶¹ Bu durumun en vurucu örneklerinden birisini ise İspanya oluşturmaktadır. 2001-2006 döneminde üç milyondan fazla göçmenin gelmesiyle İspanya’da göçmenlerin işgücündeki payı %6’dan %13’e yükselmiştir. Görece vasıfsız çalışanlardan oluşan bu göçmenler yerli vasıfsız işgücünün istihdam veya ücret düzeyi üzerinde herhangi bir etkiye neden olmamıştır.⁶² Bu süreçte işsizlik oranında ise düşüş yaşanmıştır. Böylece İspanya’da büyük bir göçmen dalgası ekonomik yapıyı ve işleyişi bozmadan kendisini istihdam piyasasına başarılı bir şekilde eklemiş ve ekonomik yapıyı dönüştürmüştür.⁶³

Türkiye’de göçmenlerin istihdam piyasası üzerindeki etkilerinin araştırıldığı akademik çalışmalar da -konuyla ilgili literatürle uyumlu bir şekilde- genel olarak göçmenlerin Türk istihdam piyasası üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı veya sınırlı bir etkisinin olduğu sonuçlarına ulaşmıştır.⁶⁴ Bununla birlikte, belirtmek gerekir ki yabancı işgücünün ülke ekonomisi ve istihdam piyasası üzerinde negatif bir etkisinin olmaması ve hatta ortaya çıkacak pozitif etkinin maksimize edilebilmesi noktasında etkin/verimli yabancı işgücü politikalarının uygulanması elzemdir.

Ülkemizde beyaz yakalı işlere dönük ekstra teveccüh ve -vasıf/gelir düzeyi görece yüksek olan birçok mavi yakalı meslek de dahil olmak üzere- mavi yakalı mesleklere dönük görece ilgisizlik de söz konusu ikili istihdam piyasası sorununun çeşitli boyutlarda daha da derinleşmesini beraberinde getirmektedir. Ayrıca, eğitim sisteminde yaşanan çeşitli problemler de bireylerin bulunmayı arzu ettikleri birincil istihdam piyasasının gerektirdiği vasıfları edinmelerini zorlaştırmaktadır. Yine, yaşanan organizasyonel sorunlar da söz konusu ikili yapıyı derinleştirme eğilimindedir.

Bütün bu faktörlerin sonucunda ülkemizde birincil istihdam piyasasında işgücü arzı fazlalığı görülürken ikincil istihdam piyasasında işgücü talebi arzı aşma eğilimindedir. Başka bir deyişle, bireyler özellikle ilk piyasada iş bulma noktasında sıkıntı yaşarken firmalar özellikle ikinci piyasada çalışan bulmada sıkıntı yaşama eğilimindedir.

Belirli bir gelişmişlik ve zenginlik düzeyine ulaşmış bulunan ülkelerin istihdam piyasasında az veya çok yaşanan ikili istihdam piyasası sorununun çözümü noktasında -bu çalışma kapsamında geniş bir şekilde bahsedildiği üzere- eğitim sistemi ve organizasyonel sorunlara dönük olarak atılacak birçok adım bulunmaktadır. Bununla birlikte, söz konusu sorunun çözümü noktasında yabancı işgücünün de önemli bir role sahip olduğu/olabileceği söylenebilir.

⁶¹ 1. Foged, M., & Peri, G. (2016). Immigrants' effect on native workers: New analysis on longitudinal data. *American Economic Journal: Applied Economics*, 8(2), 1-34. 2. Dustmann, C., Frattini, T., & Preston, I. P. (2013). The effect of immigration along the distribution of wages. *Review of Economic Studies*, 80(1), 145-173. 3. Ozden, C., & Wagner, M. C. (2014). Immigrant versus natives? *Displacement and job creation. Displacement and Job Creation (June 1, 2014). World Bank Policy Research Working Paper*, (6900). 4. Glitz, A. (2012). The labor market impact of immigration: A quasi-experiment exploiting immigrant location rules in Germany. *Journal of Labor Economics*, 30(1), 175-213.

⁶² Gonzalez, L., & Ortega, F. (2011). How do very open economies adjust to large immigration flows? Evidence from Spanish regions. *Labour Economics*, 18(1), 57-70.

⁶³ Tatlıyer, M. (2020).

⁶⁴ 1. Cengiz, D., & Tekgüç, H. (2022). Is it merely a labor supply shock? Impacts of Syrian migrants on local economies in Turkey. *ILR Review*, 75(3), 741-768. 2. Ceritoglu, E., Yunculer, H. B. G., Torun, H., & Tumen, S. (2017). The impact of Syrian refugees on natives' labor market outcomes in Turkey: evidence from a quasi-experimental design. *IZA Journal of Labor Policy*, 6, 1-28.

Halihazırda başta Suriyeliler olmak üzere ciddi bir göçmen nüfusa ev sahipliği yapan Türkiye’de birçok sektörde ve mavi yakalı meslekte önemli ölçüde bir göçmen işgücü ihtiyacının (ve varlığının) bulunduğu söylenebilir. Bu bağlamda, bir inşaat firması “eğer Ahıskahılar ve Suriyeliler olmasa inanın inşaat sektöründe çalıştırmaya insan bulamayacağız”⁶⁵ diyerek sektörde göçmenlere duyduklarını ihtiyacı gözler önüne sermektedir.

Bu çalışma kapsamındaki istihdam anketinde de bazı firmalar göçmen işgücüne duydukları ihtiyaçtan ve bu hususta yaşadıkları sıkıntılardan bahsetmektedir. Bu bağlamda, yeni istihdam noktasında şirketleri en çok zorlayan hususlar konusunda “yabancı uyruklu işçi bulamamak” ve “yabancı elemanlara oturma izni alamamak” firmaların belirttiği özel nedenler arasındadır. Yine, “yetişmiş yabancı elemanlarımızın Türkiye’den gönderilmesi”, “yetenekli [yabancı kökenli] elemana çalışma izni alamamak” ve “oturumu [oturma izni] olmayan yabancı uyruklu çalışanların işten ayrılması” ilave çalışan ihtiyacı hususunda firmalar tarafından gösterilen özel nedenler arasında bulunmaktadır.

Ayrıca, bu çalışma kapsamında gerçekleştirilen yarı-yapılandırılmış mülakatlarda da bazı firmalar tarafından ülkemizde/sektörlerinde ciddi bir göçmen işgücü ihtiyacının bulunduğu belirtilmiştir. Bu bağlamda, tekstil sektöründe faaliyet gösteren M2 kodlu firma bu hususta durumu şu şekilde özetlemektedir:

“Göçmen işçiler inanılmaz derecede [pek bilinmese de] üretimin içerisinde. [Bunlara genel olarak] kayıtdışı diyebiliriz. Gerçekten bu insanlar bugün iş hayatından çekilmiş olsalar inanılmaz sıkıntılar yaşarız.”

Hizmetler sektöründe faaliyet gösteren M7 kodlu firma da benzer bir görüştedir:

“Ülkede göçmen [çalışanlar genel olarak] kayıtsız, bu arkadaşlarımız komple işgücünden çekilse[ler] üretim durur.”

Genel olarak değerlendirildiğinde, a) Türkiye’de özellikle mavi yakalı işlerde olmak üzere göçmen işgücüne ciddi düzeyde ihtiyaç duyulduğu, b) yabancı uyruklu çalışanların belli sektörlerde ve alanlarda ciddi bir varlık gösterdiği, fakat c) bu çalışanların çoğunluğunun kayıtdışı bir şekilde ve düşük ücretler karşılığında çalıştırıldığı görülmektedir.

Ülkemizde sayıları milyonları bulan geçici koruma statüsü altındaki Suriyeli bireylerin kayıtlı ve yasal bir şekilde çalışabilmelerine dönük olarak 2014 tarihli *Geçici Koruma Yönetmeliği* ve 2016 tarihli *Geçici Koruma Sağlanan Yabancıların Çalışma İzinlerine Dair Yönetmelik* yayınlanmıştır.⁶⁶ İlk yönetmelik ile geçici koruma altındaki bireylere “iş piyasasına erişim” hakkı tanınırken ikinci yönetmelik ile bunun hangi şartlar altında ve nasıl gerçekleştirileceği düzenlenmiştir. Bu yönetmeliğe göre; bir işyerinde geçici koruma altındaki yabancıların sayısı Türk vatandaşı sayısının %10’unu geçemeyecektir ve toplam çalışan sayısı 10’dan az olan işyerlerinde en fazla 1 geçici koruma sağlanan yabancı çalıştırılabilecektir. Ayrıca, bu bireylere asgari ücretin altında ödeme yapılamayacaktır.⁶⁷

⁶⁵ Aras, Y. (2017). Neden İş Beğenmiyorlar?, *Retail Türkiye*, Sayı 102, Ağustos 2017.

⁶⁶ Dikkaya, M., & Dinçer, S. (2023). Türkiye İş Gücü Piyasasında Suriyeli Sığınmacılar. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 187-198.

⁶⁷ Geçici Koruma Sağlanan Yabancıların Çalışma İzinlerine Dair Yönetmelik, No. 29594, 15/1/2016, Madde 8 ve 10.

Yabancıların Çalışma İzinleri Hakkında Kanunun Uygulama Yönetmeliği'nde ise her bir yabancı çalışan için beş Türk vatandaşı çalışan zorunluluğu bulunmaktadır. Yani, bir işyerindeki yabancı çalışanların sayısı Türk vatandaşı sayısının %20'sini geçemeyecektir. Ayrıca, yabancı çalışanlara firmaların ödeyeceği minimum ücret -vasıf/yetenlik ve mesleğe göre- asgari ücretin 6.5 katı (*üst düzey yöneticiler ve pilotlar*) ile 1.5 katı (*diğer meslekler*) arasında değişmektedir. Ev hizmetlerinde çalıştırılacak yabancılar için ise minimum ücret asgari ücretin 1 katı olarak öngörülmüştür.⁶⁸

Yabancı çalışanlar için çalışma izni başvurusu işveren tarafından "Yabancıların Çalışma İzni Otomasyon Sistemi" üzerinden gerçekleştirilmektedir. Başvuruda işveren gerekli bilgi ve belgeleri sağlayıp e-imza ile onaylayarak başvuruyu yapmaktadır. Başvurunun olumlu değerlendirilmesi durumunda da işveren çalışma izni harcını ve değerli kağıt bedelini ilgili banka hesaplarına yatırmaktadır. Akabinde işveren ilgili Sosyal Güvenlik Merkezi'ne başvurarak ilgili çalışan için *Sigortalı İşe Giriş Bildirgesi* vermektedir.⁶⁹ Yabancılar verilen çalışma izinlerinin neredeyse tamamı sürelidir ve yabancıların çalışmaya devam edebilmesi için çalışma izinlerinin yenilenmesi gerekir. Çalışma iznine ilk başvuruda maksimum bir yıllık süreli çalışma izni verilir. Çalışma iznini uzatmaya dönük ilk başvuruda maksimum iki yıl, sonraki başvurularda ise en çok üç yıl çalışma izni verilir.⁷⁰

Geçici koruma altındaki bireylerin kayıtlı bir şekilde çalışabilmesine dönük yasal düzenlemelerin yapılmasına ek olarak çalışma izninin alınmasına dönük işlemlerin zaman içerisinde dijitalleşmesi/-kolaylaşması ve bu hususta önemli düzeyde bir kamusal tecrübenin oluşmasıyla birlikte çalışma izni alan yabancı sayısında zaman içerisinde ciddi bir artış yaşanmıştır.⁷¹ Yabancılar verilen çalışma izni sayısı 2004-2022 döneminde pandeminin ilk yılı olan 2020 haricinde düzenli bir şekilde artmıştır. Çalışma izni sayısı 2004'te 7.302 ike 2012 itibarıyla 32.279'a ve 2022 itibarıyla 212.682'ye yükselmiştir.⁷²

Yaşanan bu hızlı artışa rağmen yabancıların büyük çoğunluğunun halen kayıtdışı bir şekilde çalışmakta olduğu görülmektedir. Kayıtdışı çalışma eğilimi özellikle yabancı çalışanlara yönelik ihtiyacın güçlü olduğu mavi yakalı işlerde ve sanayi sektöründe yoğunlaşmaktadır. Yine, büyük ölçekli firmalara kıyasla daha çok maliyet baskısı altında bulunan bilhassa mikro/küçük ve nispeten de orta ölçekli firmalarda kayıtdışı çalışmanın görece yaygın olduğu söylenebilir.⁷³

Ülkemizde kayıtdışı çalışma/çalıştırma eğiliminin yabancılar için güçlü olmasının ve yabancı çalışan istihdamında yaşanan zorlukların arka planında ise;

- a) firma bazında uygulanan söz konusu 1/5 ve 1/10 kurallarının kısıtlayıcı olması,
- b) kayıtdışı çalışmaya dönük denetimlerin yetersizliği,

⁶⁸ ÇSGB, Çalışma İzni Değerlendirme Kriterleri, <https://www.csgeb.gov.tr/uigm/calisma-izni/calisma-izni-degerlendirme-kriterleri/>.

⁶⁹ ÇSGB, Adım Adım Çalışma İzni Başvurusu, <https://www.csgeb.gov.tr/media/6369/yi.pdf>.

⁷⁰ ÇSGB, Çalışma İzni Sürelerinin Uzatılması, <https://www.calismaizni.gov.tr/calisma-izni-hakkinda/uzatma-basvurusu/>.

⁷¹ Güler, H. (2021). Türkiye'nin Göç Politikası ve Göçmenlerin Yasal Çalışma Durumları: İstanbul İli Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (53), 102-118.

⁷² ÇSGB, Çalışma İzni İstatistikleri, <https://www.csgeb.gov.tr/istatistikler/calisma-hayati-istatistikleri/resmi-istatistik-programi/calisma-izni-istatistikleri/>.

⁷³ Güler, H. (2021).

c) vergi ve sigorta primi ödenmesi nedeniyle yabancıları yasal bir şekilde çalıştırmanın düşük ücretlerin ve görece olumsuz çalışma koşullarının hüküm sürdüğü⁷⁴ kayıtdışı kıyasla epey daha maliyetli olması,

d) yabancı çalışanlar için işveren tarafından ödenen sigorta primlerinin Türk vatandaşı olan çalışanlar için ödenen sigorta priminden epey daha yüksek olması -iki katından biraz daha fazla- nedeniyle yabancı çalışan istihdam etmenin *Türk çalışan istihdam etmeye kıyasla* daha maliyetli olması,

e) vasıflı yabancı çalışanlar için uygulanan -asgari ücretin katları şeklindeki- minimum maaş uygulamasının bazı durumlarda piyasa gerçekleriyle uyumsuz olabilmesi bulunmaktadır.

Bu çalışma kapsamında gerçekleştirilen yarı-yapılandırılmış mülakatlarda da bahsi geçen bu faktörlerin yabancı çalışan istihdam etme noktasında karşılaşılan önemli zorluklar arasında bulunduğu firmalar tarafından belirtilmiştir. Örneğin, M2 kodlu firma 1/5 ve 1/10 kurallarının kısıtlayıcılığı ve sigorta primlerinin Türk çalışan istihdam etmeye kıyasla daha yüksek olması durumlarından yakınmaktadır. M5 kodlu firma ise bakanlıktan (ÇSGB) kendilerine gelen resmi yazıya göre yurtdışından getirmek istedikleri çalışana vermeleri gereken minimum maaşın asgari ücretin yaklaşık 4 katına tekabül ettiğini ifade etmekte ve bu durumu eleştirmektedir.

Durum 19: Ülkemizde -özellikle mavi yakalı işlerde ve sanayi sektöründe olmak üzere- önemli düzeyde bir yabancı işgücü ihtiyacının (ve varlığının) bulunduğu ve ayrıca yabancı çalışanların kayıtdışı bir şekilde çalışma eğiliminde oldukları görülmektedir.

- Şu halde, bir taraftan ihtiyaç duyulan yabancı işgücünün sağlıklı ve istikrarlı bir şekilde temin edilebilmesi diğer taraftan da yerli işgücünün söz konusu ekstra yabancı işgücü nedeniyle ücret ve istihdam noktasında herhangi bir olumsuz etkiyle karşılaşmaması noktasında öncelikli olarak -çeşitli sektörlerden firmaların ve alanla ilgili akademisyen ve uzmanların paydaşlar olarak katkı sağladığı- makro düzeyde ve kapsamlı bir yabancı işgücü politika ve stratejisinin oluşturulması elzemdir.⁷⁵

- Bu politika/strateji kapsamında, farklı vasıf düzeylerinde ihtiyaç duyulan meslekler ve sektörler bazında uzun vadeli bir planlamanın yapılması ve bu plana göre farklı ülkelerle gerçekleştirilecek ikili işbirliği antlaşmaları ile gerekli yabancı işgücünün meslek ve sektör bazında temin edilmesi iyi olacaktır.

Durum 20: Halihazırda yabancı çalışanların büyük kısmının kayıtdışı olması ve görece olumsuz çalışma koşullarına sahip olması birçok firmaya önemli bir maliyet avantajı kazandırmakla birlikte, bu durumun aynı zamanda söz konusu yabancı çalışanların iş-yaşam dengelerini ve verimliliklerini olumsuz etkilediği ve ayrıca -yayılma ve örnek olma etkisi nedeniyle- tüm ekonomi ve istihdam piyasası üzerinde olumsuz etkiler ürettiği söylenebilir.

⁷⁴ 1. Kuralay, A. (2021). Türkiye'deki Suriyeli Kadınların İstihdamı: İstanbul Esenyurt örneği, *Yüksek Lisans Tezi*, Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 2. Dikkaya, M., & Dinçer, S. (2023).

⁷⁵ 1 Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı ile Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ortaklığında vasıf düzeyi yüksek 112 meslekte yabancı işgücünü ülkemize kazandırma amacıyla başlatılan "Uluslararası Yetenek Transferi" programı da önemli bir potansiyele sahip bulunmaktadır. Şu halde, bu programın da söz konusu makro politika/strateji çatısı altına alınması hem genel olarak yabancı işgücüne dönük politikanın tek bir elden yürütülmesi hem de söz konusu politikanın daha etkin hale getirilmesi noktasında önemlidir denilebilir.

- Şu halde, oluşturulacak makro politika/strateji kapsamında a) -yabancı işgücü ihtiyacının belli sektörler, meslekler ve firmalar bazında yoğunlaştığı dikkate alınarak- 1/5 ve 1/10 kurallarının yerini daha esnek/makro kuralların alması iyi olabilir. Ayrıca, b) kayıtdışı çalışmaya ve olumsuz çalışma koşullarına dönük denetimlerin etkin hale getirilmesi gerektiği de ortadadır. Yine, c) yabancı çalışan istihdamında görülen vergi dezavantajının ortadan kaldırılması iyi olacaktır. Dahası, d) yerli istihdamı ve piyasada geçerli ücret düzeyini koruma noktasında yabancılar için minimum ücret politikası uygulaması önemli ve faydalı olmakla birlikte bu politikanın tasarımı piyasada geçerli olan ücret düzeylerinin de dikkate alınması önem arz etmektedir.

Durum 21: Göçmen işgücü konusunun önemi, karmaşıklığı ve çok boyutluluğu düşünüldüğünde, bu hususta uzun vadeli bir bakışla kapsamlı politikaların/stratejilerin uygulanması ve çeşitli sistemlerin/programların hayata geçirilmesi gerektiği söylenebilir. Ülkemizde son on yıllık süreçte göçmen işgücü konusunda çeşitli adımlar atılmış olmakla birlikte bu konuda henüz gerekli kapsama ve kurumsallaşma düzeyine ulaşabildiğimizi söylemek güçtür. Öte yandan, geçmişten bu yana Almanya, Fransa, Kanada, Avustralya ve İngiltere gibi birçok ülkede -farklı başarı düzeylerine sahip olmakla birlikte- kapsamlı politikaların uygulandığı, farklı uygulamaların ve programların hayata geçirildiği ve çeşitli sistemlerin kurulduğu görülmektedir.⁷⁶ Bu hususta genel olarak İngiltere'nin oluşturduğu sistem ile ön plana çıktığı söylenebilir. İngiltere'de 2007 yılında kurulan⁷⁷, akademisyenlerden oluşan ve bağımsız bir niteliğe sahip olan⁷⁸ Migration Advisory Committee hazırladığı/sağladığı yıllık raporlarla⁷⁹, analizlerle⁸⁰, oluşturduğu ve belli periyotlarda veya ihtiyaca/talebe binaen güncellediği göçmen işgücüne dönük mesleki listelerle⁸¹ ve farklı sektörlerle dönük değerlendirmelerle⁸² devletin göçmen işgücü politikasının oluşturulması, şekillendirilmesi ve revize edilmesi noktasında gerekli olan arka planı ve bilgileri sağlamaya çalışmakta ve tavsiyelerde bulunmaktadır.

- Şu halde, Türkiye'nin göçmen işgücü hususunda gereken adımları atma noktasında kapsamlı ve derinlikli bir sistem/yapı kurması elzemdir. Şu halde, a) yabancı işgücüne dönük ihtiyacın meslek/iş boyutunda ayrıntılı bir şekilde belirlenebilmesi, b) zaman içerisinde yaşanacak dönüşümün takip edilebilmesi ve gerekli güncellemelerin yapılabilmesi, c) yabancı çalışanların çalışma koşullarının izlenebilmesi/denetlenebilmesi ve d) bütün bu hususlarda ayrıntılı politika ve strateji önerilerinin yapılabilmesi noktasında Cumhurbaşkanlığı bünyesinde *Göçmen İşgücü Kurulu* (GİK) şeklinde bir üst yapının kurulması gerektiği söylenebilir. Alanında uzman akademisyenlerden ve profesyonellerden oluşacak bu kurul; a) hazırlayacağı raporlarla, b) oluşturacağı *Göçmen İşgücüne İhtiyaç Duyulan Meslekler/İşler Listesi* gibi ayrıntılı/derinlikli listelerle, c) yine oluşturacağı *Göçmen İşgücüne Dönük*

⁷⁶ 1. Freeman, G. P. (2006). National models, policy types, and the politics of immigration in liberal democracies. *West European Politics*, 29(2), 227-247. 2. Freeman, G. P. (1995). Modes of immigration politics in liberal democratic states. *International migration review*, 29(4), 881-902. 3. Wright, C. F. (2012). Immigration policy and market institutions in liberal market economies. *Industrial Relations Journal*, 43(2), 110-136.

⁷⁷ National Archives, Minutes of the Migration Advisory Committee meetings, First meeting: 7 December 2007.

⁷⁸ The Migration Advisory Committee (MAC), <https://www.gov.uk/government/organisations/migration-advisory-committee/about#who-are-the-committee>.

⁷⁹ Migration Advisory Committee, MAC Annual Report 2023.

⁸⁰ Green, A. E., Owen, D., Atfield, G., Baldauf, B., Bramley, G., & Kispeter, E. (2020). Employer decision-making around skill shortages, employee shortages and migration: Literature review. (Report commissioned by the Migration Advisory Committee).

⁸¹ Migration Advisory Committee, Review of the Shortage Occupation List, 2020. Not: Bu listenin adı Nisan 2024 itibarıyla *Immigration Salary List* olarak değiştirilmiştir.

⁸² Migration Advisory Committee, Construction and Hospitality Shortage Review, 2023.

Puan Bazlı Ücret Eşiği Sistemi gibi şimdikine kıyasla çok daha sofistike/derinlikli yapılarla ve d) yapacağı tavsiyelerle hükümetin izlediği/izleyeceği göçmen işgücü politikasına uzun vadeli bir perspektif kazandırabilir ve bu politikayı şekillendirip derinleştirebilir.

5.7. İSTİHDAMI KORUMA REGÜLASYONLARININ SIKILIĞI

Firmalar ile çalışanlar arasındaki bağın oluşturulmasına (*çalışanı işe alma*) ve koparılmasına (*çalışanı işten çıkarma*) dönük regülasyonların doğası ve sıklık düzeyi istihdam piyasasının yapısı/işleyişi üzerinde önemli etkilere sahiptir.

Firmaların varlıklarını sağlıklı bir şekilde sürdürebilmeleri ve büyüebilmeleri noktasında bir taraftan verimsiz/motivasyonsuz ve/veya -çeşitli nedenlerle- artık ihtiyaç duyulmayan çalışanlarla yollarını uygun bir şekilde ayırabilmeleri diğer taraftan da firmaya katkı sağlayacak ve ihtiyaç duyulan yeni çalışanları rahatça işe alabilmeleri ve böylece çalışan havuzlarını firma politikasına ve ihtiyaca göre şekillendirebilmeleri ve yenileyebilmeleri önem arz etmektedir. Çalışanların da bir taraftan makul bir zaman dilimi içerisinde eğitimlerine/uzmanlıklarına ve yeteneklerine uygun iş bulabilmesi, diğer taraftan da yaptıkları uzun vadeli eğitim/tecrübe yatırımı ve işten çıkarılmanın getireceği önemli finansal/psikolojik etkiler nedeniyle belli düzeyde bir iş güvencesine sahip olmaları gerekmektedir. Genel olarak ise istihdam piyasasında işe alma ve işten çıkarmaların sağlıklı bir şekilde ve normal bir düzeyde gerçekleşmesi de ekonominin düzgün/etkin bir şekilde işleyebilmesi ve toplumsal uyumun/ahengin korunması noktasında elzemdir.

Şu halde, önemli bireysel/toplumsal/ekonomik sonuçları olan işten çıkarma kararlarının belirli bir yasal çerçevede gerçekleşmesi önem arz etmektedir ve bu bağlamda istihdam piyasasına dönük regülasyonların ne çok gevşek ne de çok sıkı olmaması gerekmektedir. Zira, hem regülasyonların çok gevşek olduğu ve böylece çalışanların çok rahat bir şekilde işten çıkarılabildiği hem de regülasyonların çok sıkı olduğu ve çalışanları işten çıkarmanın çok zor olduğu yapı önemli ekonomik ve toplumsal sorunlar/maliyetler üretme eğiliminde olacaktır. Bu nedenle istihdam piyasasına dönük regülasyonların çalışanlara belirli düzeyde bir iş güvencesi sağlayacak kadar sıkı, firmaya da işten çıkarma ve -dolayısıyla- işe alma noktasında yeterli düzeyde hareket alanı tanıyacak kadar gevşek olması elzemdir.

Yapılan akademik çalışmalarda genel olarak istihdamı koruma regülasyonlarının fazla sıkı olmasının;

- a) firmaların hem işe alma hem de işten çıkarma eğilimini azalttığı,⁸³
- b) genel istihdam ve işsizlik düzeyi üzerinde önemli bir etkisinin olmadığı,⁸⁴
- c) bununla birlikte çalışan hareketliliğini azaltma ve istihdam havuzunu durağanlaştırma eğiliminde olduğu,⁸⁵

⁸³ Haltiwanger, J., Scarpetta, S., & Schweiger, H. (2014). *Cross country differences in job reallocation: The role of industry, firm size and regulations*. Labour Economics, 26, 11-25.

⁸⁴ Boeri, T. (2011). Institutional reforms and dualism in European labor markets. In *Handbook of labor economics* (Vol. 4, pp. 1173-1236). Elsevier.

⁸⁵ 1. Blanchard, O., & Wolfers, J. (2000). The role of shocks and institutions in the rise of European unemployment: the aggregate evidence. *The economic journal*, 110(462), 1-33. 2. Haltiwanger, J., Scarpetta, S., & Schweiger, H. (2014).

- d) ekonomide verimliliği ve inovasyon düzeyini azaltma eğiliminde olduğu,⁸⁶
- e) çalışan motivasyonu, eforu ve performansı üzerinde negatif etkilerinin olduğu,⁸⁷
- f) -çalışan hareketliliğinde yaşanan azalış yoluyla- çalışan ücretleri ve kariyerleri üzerinde olumsuz etkilerinin olduğu⁸⁸ sonuçlarına ulaşılmıştır.

Kısa/orta vadede; olması gerekenden gevşek regülasyonlar çalışanların önemli bir ekonomik/psikolojik maliyet ödemelerine neden olacakken olması gerekenden sıkı regülasyonlar da firmalara zarar verme eğiliminde olacaktır. Uzun vadede ise hem aşırı gevşek hem de aşırı sıkı regülasyonlar tüm ekonomiye ve topluma önemli zararlar verecektir.

Modern ekonomilerin oldukça karmaşık bir görünüm arz etmesi nedeniyle istihdamı korumaya dönük regülasyonların tam olarak nasıl bir yapıya sahip olması gerektiğini belirlemek hiç de kolay değildir. Yine, her ekonominin kendine has bir yapıya ve koşullara/ihtiyaçlara sahip olması nedeniyle söz konusu regülasyonların da ilgili ekonomiye göre tasarlanması ve yapı/şartlar/ihtiyaçlar değiştikçe zaman içerisinde dönüştürülmesi gerekmektedir. Ülkeler arası karşılaştırma yaparken veya zaman içerisinde yaşanan dönüşümleri değerlendirirken bu durumu dikkate almakta fayda bulunmaktadır.

Çalışanları işten çıkarmaya dönük regülasyonlar; a) işten çıkarmaya dönük tebliğ prosedürleri, b) ihbar süresi ve kıdem tazminatı, c) haksız işten çıkarmaya dönük yasal çerçeve ve d) haksız işten çıkarmaya dönük regülasyonların fiili çerçevesi şeklinde dört boyuta sahiptir.⁸⁹

OECD, üye ülkelerde çalışanları korumaya dönük regülasyonların sıklık düzeyini söz konusu dört boyutta analiz ederek karşılaştırmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, ülkelerde istihdamı korumaya dönük regülasyonların gevşeklik/sıklık düzeyleri birbirlerinden önemli ölçüde farklılaşmaktadır. Türkiye ise istihdamı koruma regülasyonlarının sıklığı hususunda OECD ülkeleri arasında Çekya'nın ardından ikinci sırada gelmektedir. Genel olarak ise söz konusu regülasyonlar -özellikle ABD olmak üzere- Anglosakson ülkelerde gevşek olma eğiliminde iken -özellikle Hollanda olmak üzere- Kuzey Avrupa ülkelerinde sıkı olma eğilimindedir (Şekil 59).

Çoğu ülkede firmalar tarafından işten çıkarma niyeti içerisinde olunan çalışanlarla ilgili olarak işten çıkarma nedenine dair yazılı bilgilendirme veya çalışan ile mülakat gerçekleştirme gibi birtakım yasal prosedürlerin izlenmesi gerekmektedir. Bu prosedürler hususunda Türkiye'de yasal çerçevenin görece gevşek bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. OECD'nin gerçekleştirdiği analizlere göre, bu boyutta Türkiye 1.3 puan düzeyinde bir korumaya sahip iken OECD ortalaması 1.8 puandır ve Türkiye OECD ülkeleri arasında 28. sıradadır.

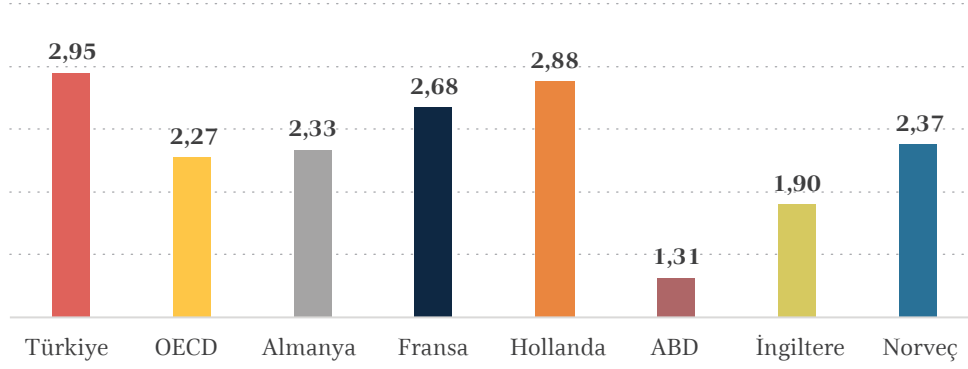
⁸⁶ Bartelsman, E. J., Gautier, P. A., & De Wind, J. (2016). Employment protection, technology choice, and worker allocation. *International Economic Review*, 57(3), 787-826.

⁸⁷ Falk, A., Huffman, D., & MacLeod, W. B. (2008). *Institutions and contract enforcement*. National Bureau of Economic Research, No. w13961.

⁸⁸ Martin, J. P., & Scarpetta, S. (2012). Setting it right: Employment protection, labour reallocation and productivity. *De Economist*, 160, 89-116.

⁸⁹ OECD (2020), OECD Employment Outlook 2020: Worker Security and the COVID-19 Crisis, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/1686c758-en>.

Şekil 59. İstihdamı Koruma Regülasyonlarının Sıklık Düzeyi

Kaynak: OECD Stats.⁹⁰

İhbar süresi ve kıdem tazminatı hususunda ise Türkiye’de regülasyonların son derece sıkı olduğu görülmektedir. Öyle ki Türkiye bu boyutta OECD ülkeleri arasında ilk sırada yer almaktadır. Türkiye kıdem tazminatının düzeyi hususunda 4.0 puan ile OECD ortalamasının (1.0) çok üzerindedir. Almanya, Norveç ve Japonya gibi 12 OECD ülkesinde ise hiç kıdem tazminatı yoktur. İhbar süresi uzunluğunda ise Türkiye 2.0 puan ile OECD ortalamasının (1.3 puan) yine üzerindedir. Türkiye bu boyutta özellikle kıdem tazminatı noktasında birçok ülkeden ciddi şekilde ayrılmaktadır.

Bu genel tablo ile uyumlu bir şekilde, ülkemizde kıdem tazminatı firmaların sıklıkla yakındığı ve uzun yıllardır tartışma konusu olan konular arasında yer almaktadır. Kıdem tazminatının hem firmaları hem de çalışanları koruyacak şekilde yeni bir formata kavuşturulması gerektiği noktasında ülkemizde bir mutabakatın olduğu söylenebilecek olmakla birlikte bu konuda henüz somut bir adım atılamamıştır. Mevcut haliyle kıdem tazminatının birçok firma için ciddi bir maliyet kalemi olması yanı sıra bazı durumlarda önemli performans/verimlilik sorunları ortaya çıkarma eğiliminde olduğu da görülmektedir.

Bu bağlamda, bu çalışma kapsamında gerçekleştirilen yarı-yapılandırılmış mülakatlar çerçevesinde M2 kodlu firma da kıdem tazminatının kendileri için nasıl sorunlar ürettiğini şu şekilde ifade etmektedir:

“[Uzun yıllar çalışan] arkadaşımızın sırf [kıdem] tazminatından dolayı yaptığı işe saygısı kalmıyor, [firmaya] verdiği emek azalıyor, üretimi zayıflatıyor, sırf işten çıkartılayım tazminat alayım [diye]. (...) İşine gelmiyorsa çıkart gibi durumlar söz konusu oluyor. Performansı düşüyor, istediğin performansı alamıyorsun.”

Haksız işten çıkarmaya dönük yasal çerçevede ise Türkiye OECD ülkelerine kıyasla görece sıkı bir yapıya sahiptir. Bu bağlamda, haksız işten çıkarma nedeniyle işe tekrar yerleştirme hususunda yasal çerçevenin en sıkı olduğu ülkelerden birisi Türkiye’dir. (Yapılan bir akademik çalışmaya göre “çalışan hareketliliğini azaltma” noktasında istihdamı koruma regülasyonları arasında en güçlüsü budur.)⁹¹ Dava sürecinin uzunluğu ve tazminat düzeyi hususlarında ise Türkiye OECD ortalamasına

⁹⁰ OECD, Strictness of employment protection – individual and collective dismissals (regular contracts) version 4, 2019.

⁹¹ Bassanini, A., & Garnero, A. (2013). *Dismissal protection and worker flows in OECD countries: Evidence from cross-country/cross-industry data*. Labour Economics, 21, 25-41.

yakındır. Öte yandan, OECD'ye göre çalışanı işten çıkarma gerekçesinin haklı olup olmadığı noktasında Türkiye'de yasal çerçeve görece gevşek olmakla birlikte, Türkiye'de mahkemelerin ilgili davalarda çalışanları haklı görme eğiliminde olduğuna dair ülkemizde yaygın bir kanaat olduğu vurgulanmalıdır. Bu bağlamda, bu çalışma kapsamında mülakat yapılan şirketlerden M1 kodlu firma kendilerinin açık bir şekilde tamamen haklı oldukları durumlarda dahi mahkemenin çalışan lehine karar verdiğini ifade ederek durumu şu şekilde özetlemektedir:

“İş davaya, mahkemeye geldiği zaman işveren olarak 1-0 mağlupsun.”

Haksız işten çıkarmaya dönük regülasyonların fiili çerçevesi hususunda ise Türkiye 3.50 puan ile OECD ülke ortalamasına (3.15) yakın düzeyde bir sıklığa sahiptir. Türkiye de dahil olmak üzere çoğu ülkede işten çıkarmanın haklı/haksız olduğunu kanıtlama yükümlülüğünün çift taraflı bir şekilde firma ile çalışan arasında paylaştırıldığı ve firmaların işten çıkarmada ekstra onaya ihtiyaç duymadığı görülmektedir. Haksız işten çıkarma nedeniyle dava açılacak maksimum süre ise Türkiye'de çok kısadır. Avusturya ve Slovenya gibi birkaç ülkede daha durumun Türkiye'deki gibi olduğu görülmektedir. Bu hususta Türkiye'de sıklık düzeyi sıfır puan ile OECD ülke ortalamasının (0.58 puan) hatırı sayılır düzeyde altındadır. Şu halde, Türkiye bu konuda OECD ortalamasından daha gevşek bir yapıya sahip görünmektedir.

Durum 22: Çalışanları işten çıkarmanın Türkiye'de OECD ülkelerine kıyasla daha sorunlu/maliyetli olduğu görülmektedir. Bu durum özellikle kıdem tazminatı ve haksız işten çıkarmaya dönük yasal çerçeve boyutlarında oldukça belirgindir. Tam da bu iki hususta ülkemizde işverenlerin yaygın bir şekilde yakınmakta oldukları vurgulanmalıdır. Öte yandan, haksız işten çıkarma nedeniyle dava açılacak maksimum sürenin Türkiye'de çok kısa olduğu belirtilmelidir.

- Şu halde, ülkemizde işten çıkarmaya dönük yasal çerçevenin baştan sonra yeniden ele alınması ve daha etkin bir yapıya kavuşturulması iyi olacaktır.

- Özellikle, -uzun yıllardır tartışma konusu olan ve halen bir çözüme kavuşturulamayan- kıdem tazminatının yeniden ele alınması ve firmaların bu hususta karşı karşıya oldukları yükün -çalışanların haklarına halel getirmeden- hafifletilmesi önem arz etmektedir.

- Haksız işten çıkarma nedeniyle işe tekrar yerleştirme hususundaki yasal sıklığın normal düzeylere gerilemesi gerektiği söylenebilir.

- Mahkemelerin haksız işten çıkarma davalarında çalışan lehine karar verme eğiliminde olduğu şeklindeki yaygın kanaatin değerlendirilmesi ve bu konuda gerekiyorsa yasal çerçevede durumu normale çevirecek adil bir düzenleme yapılması iyi olacaktır.

- Haksız işten çıkarma nedeniyle çalışanlar tarafından dava açılacak maksimum sürenin uzatılması yaşanacak mağduriyetlerin azaltılması noktasında önemlidir.

Durum 23: Yasal çerçevenin dönüştürülmesi ve istihdam koruma politikalarının optimal düzeylere getirilmesiyle birlikte istihdam piyasasında işgücü hareketliliğinin artacağı ve bazı bireylerin işsiz kaldıkları sürenin uzayacağı söylenebilir. Bu da bir taraftan verimliliği ve performansı artırırken

diğer taraftan da birçok birey için ekstradan friksiyonel işsizlik⁹² ve bazı bireyler için daha uzun süreli işsizlik anlamına gelecektir. Yasal çerçeve dönüştürülürken ortaya çıkacak bu ikincil etkilere cevap verebilme noktasında işsizlik maaşı etkin bir enstrüman olarak kullanılabilir. Ülkemizde ise hem baz hem de maksimum işsizlik maaşının düşük olduğu söylenebilir. Ayrıca, işsizlik maaşı görece kısa bir süre sağlanmaktadır.⁹³ Bu hususlarda bazı ülkelerde ülkemiz ile benzer ve hatta daha da düşük düzeylerde olanaklar sağlanmakla birlikte, birçok ülkede daha geniş olanakların tanındığı görülmektedir. Örneğin, Türkiye’de işsizlik maaşı daha önce çalışılan işteki brüt ücretin %40’ı kadar iken Fransa’da %50-%75, Almanya, Bulgaristan ve Macaristan’da %60, İsviçre’de %70 ve Danimarka’da %90’ı düzeyindedir. İşsizlik maaşı alınabilecek maksimum süre ise Türkiye’de 10 ay iken Almanya’da 12 ay, İsviçre’de 18 ay ve Danimarka ile Fransa’da 24 aydır. Maksimum işsizlik maaşı ise kamu sektöründeki ortalama ücretin Türkiye’de %35’i kadar iken, Macaristan’da %40’ı, Danimarka’da %49’u, Almanya’da %92’si, İsviçre’de %103’ü, Bulgaristan’da %110’u ve Fransa’da %226’sı düzeyindedir.⁹⁴

- Şu halde, ülkemizde hem baz hem de maksimum işsizlik maaşının yükseltilmesi ve işsizlik maaşı alınan sürenin de artırılması gerektiği söylenebilir.

⁹² Geçici işsizlik de denebilir. Çalışanlar kendileri için uygun olan işi bulmak için bir süre iş aramak durumundadır. Bu gayet doğal bir süreç olmakla birlikte bu kişiler -yine doğal olarak- ilgili dönemde işsiz olarak nitelendirilir.

⁹³ İŞKUR, İşsizlik Ödeneği, <https://www.iskur.gov.tr/is-arayan/issizlik-sigortasi/issizlik-odenegi/>.

⁹⁴ OECD, Benefits and Wages, <https://www.oecd.org/social/benefits-and-wages/>.

6. SON SÖZ

Türkiye ekonomisinde bir taraftan yüksek işsizlik hüküm sürerken diğer taraftan da firmalar çalışan istihdam etme noktasında önemli sorunlar yaşamaktadır. Çalışanlar-firmalar-toplum üçgeninde ortaya çıkan bu kaybet-kaybet-kaybet sarmalının kazan-kazan-kazan iklimine çevrilebilmesi için ise çok boyutlu ve kapsamlı bir istihdam stratejisinin/politikasının/planının geliştirilmesi ve atılacak kısa/orta/uzun vadeli somut adımların belirlenmesi/programlanması ve atılması gerekmektedir. Vurgulamak gerekir ki çok boyutlu bir yapıya sahip olan bu sorun için tek boyutlu ve/veya kısmi çözümler yeterli olmayacaktır. Yine, bu sorunun kısmi çözümü kısa/orta vadede gerçekleşebilecek olsa da sorunun tam çözümünün uzun vadede gerçekleşebileceği unutulmamalıdır.

Bu raporda; Türkiye’de ve İstanbul’da istihdam piyasasının genel bir fotoğrafı çekildikten sonra firmaların çalışan istihdamında yaşadıkları sorunlar derinlemesine bir şekilde analiz edilmekte ve bu sorunların çözümü noktasında çeşitli politika önerilerinde bulunmaktadır.

Raporun nihayetinde sahip olmamız gereken istihdam stratejisi/politikası/planına ve istihdam alanındaki tartışmalara katkı sağlaması ve firmalarımıza, çalışanlarımıza, politika yapıcılarımıza ve genel olarak ülkemize faydalı olması dileğiyle...

KAYNAKÇA

- Addison, J. T., & Teixeira, P. (2020). Trust and workplace performance. *British Journal of Industrial Relations*, 58(4), 874-903.
- Aras, Y. (2017). Neden İş Beğenmiyorlar?, *Retail Türkiye*, Sayı 102, Ağustos 2017.
- Bartelsman, E. J., Gautier, P. A., & De Wind, J. (2016). Employment protection, technology choice, and worker allocation. *International Economic Review*, 57(3), 787-826.
- Bassanini, A., & Garnero, A. (2013). Dismissal protection and worker flows in OECD countries: Evidence from cross-country/cross-industry data. *Labour Economics*, 21, 25-41.
- Bender, S., Bloom, N., Card, D., Van Reenen, J., & Wolter, S. (2018). Management practices, workforce selection, and productivity. *Journal of Labor Economics*, 36(S1), S371-S409.
- Blanchard, O. J., & Philippon, T. (2004). The quality of labor relations and unemployment. *National Bureau of Economic Research*, Working Paper No. 10590.
- Blanchard, O., & Wolfers, J. (2000). The role of shocks and institutions in the rise of European unemployment: the aggregate evidence. *The Economic Journal*, 110(462), 1-33.
- Bloom, N., & Van Reenen, J. (2007). Measuring and explaining management practices across firms and countries. *The Quarterly Journal of Economics*, 122(4), 1351-1408.
- Bloom, N., Eifert, B., Mahajan, A., McKenzie, D., & Roberts, J. (2013). Does management matter? Evidence from India. *The Quarterly Journal of Economics*, 128(1), 1-51.
- Bloom, N., Genakos, C., Sadun, R., & Van Reenen, J. (2012). Management practices across firms and countries. *Academy of Management Perspectives*, 26(1), 12-33.
- Bloom, N., Kretschmer, T., & Van Reenan, J. (2009). Work-life balance, management practices and productivity. In *International differences in the business practices and productivity of firms*(pp. 15-54). University of Chicago Press.
- Boeri, T. (2011). Institutional reforms and dualism in European labor markets. In *Handbook of labor economics* (Vol. 4, pp. 1173-1236). Elsevier.
- Boppart, T., & Krusell, P. (2020). Labor supply in the past, present, and future: a balanced-growth perspective. *Journal of Political Economy*, 128(1), 118-157.
- Böhme, M. H., & Kups, S. (2017). The economic effects of labour immigration in developing countries: A literature review. OECD Development Centre. Working Paper No. 335.
- Brown, S., Gray, D., McHardy, J., & Taylor, K. (2015). Employee trust and workplace performance. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 116, 361-378.

Brown, S., McHardy, J., McNabb, R., & Taylor, K. (2011). Workplace performance, worker commitment, and loyalty. *Journal of Economics & Management Strategy*, 20(3), 925-955.

Cai, J., & Wang, S. Y. (2022). Improving management through worker evaluations: Evidence from auto manufacturing. *The Quarterly Journal of Economics*, 137(4), 2459-2497.

Canbal, M. S., Kerkez, B., Suna, H.E., Numanoğlu, K. V., & Özer, M. (2020). Mesleki ve teknik ortaöğretimde paradigma değişimi için yeni bir adım: Eğitim programlarının güncellenmesi. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 11(21), 1-26.

Cengiz, D., & Tekgüç, H. (2022). Is it merely a labor supply shock? Impacts of Syrian migrants on local economies in Turkey. *ILR Review*, 75(3), 741-768.

Ceritoglu, E., Yunculer, H. B. G., Torun, H., & Tumen, S. (2017). The impact of Syrian refugees on natives' labor market outcomes in Turkey: evidence from a quasi-experimental design. *IZA Journal of Labor Policy*, 6, 1-28.

Cette, G., Drapala, S., & Lopez, J. (2023). The circular relationship between productivity and hours worked: A long-term analysis. *Comparative Economic Studies*, 65(4), 650-664.

ÇSGB, Adım Adım Çalışma İzni Başvurusu, <https://www.csgeb.gov.tr/media/6369/yi.pdf>.

1ÇSGB, Çalışma İzni İstatistikleri, <https://www.csgeb.gov.tr/istatistikler/calisma-hayati-istatistikleri/resmi-istatistik-programi/calisma-izni-istatistikleri/>.

ÇSGB, Çalışma İzni Sürelerinin Uzatılması, <https://www.calismaizni.gov.tr/calisma-izni-hakkinda/uzatma-basvurusu/>.

ÇSGB, Çalışma İzni Değerlendirme Kriterleri, <https://www.csgeb.gov.tr/uigm/calisma-izni/calisma-izni-degerlendirme-kriterleri/>.

Dikkaya, M., & Dinçer, S. (2023). Türkiye İş Gücü Piyasasında Suriyeli Sığınmacılar. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 187-198.

Dustmann, C., Frattini, T., & Preston, I. P. (2013). The effect of immigration along the distribution of wages. *Review of Economic Studies*, 80(1), 145-173.

Dünya Bankası.

Erdoğan, D.G., Demirtaş, Z. & Özalan, S. (2020). Teknik öğretmenlerin gözünden mesleki eğitimde karşılaşılan sorunların incelenmesi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 39(3) 100. Yıl Eğitim Sempozyumu Özel Sayı, 44-57, s. 49.

Eurofound (2017), Sixth European Working Conditions Survey – Overview report (2017 update), Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Eurofound, European Company Survey 2013.

Falk, A., Huffman, D., & MacLeod, W. B. (2008). *Institutions and contract enforcement*. National Bureau of Economic Research, No. w13961.

Feldmann, H. (2006). The quality of industrial relations and labour market performance. *Labour*, 20(3), 559-579.

Feldmann, H. (2008). The quality of industrial relations and unemployment around the world. *Economics Letters*, 99(1), 200-203.

Feldmann, H. (2009). The quality of industrial relations and unemployment in developing countries. *Review of Development Economics*, 13(1), 56-69.

Foged, M., & Peri, G. (2016). Immigrants' effect on native workers: New analysis on longitudinal data. *American Economic Journal: Applied Economics*, 8(2), 1-34.

Freeman, G. P. (1995). Modes of immigration politics in liberal democratic states. *International Migration Review*, 29(4), 881-902.

Freeman, G. P. (2006). National models, policy types, and the politics of immigration in liberal democracies. *West European Politics*, 29(2), 227-247.

Geçici Koruma Sağlanan Yabancıların Çalışma İzinlerine Dair Yönetmelik, No. 29594, 15/1/2016, Madde 8 ve 10.

Glitz, A. (2012). The labor market impact of immigration: A quasi-experiment exploiting immigrant location rules in Germany. *Journal of Labor Economics*, 30(1), 175-213.

Gonzalez, L., & Ortega, F. (2011). How do very open economies adjust to large immigration flows? Evidence from Spanish regions. *Labour Economics*, 18(1), 57-70.

Gosnell, G. K., List, J. A., & Metcalfe, R. D. (2020). The impact of management practices on employee productivity: A field experiment with airline captains. *Journal of Political Economy*, 128(4), 1195-1233.

Green, A. E., Owen, D., Atfield, G., Baldauf, B., Bramley, G., & Kispeter, E. (2020). Employer decision-making around skill shortages, employee shortages and migration: Literature review. (Report commissioned by the Migration Advisory Committee).

Güler, H. (2021). Türkiye'nin Göç Politikası ve Göçmenlerin Yasal Çalışma Durumları: İstanbul İli Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (53), 102-118.

Güzen, B., & Erbaş, Y. H. (2023). Ortaöğretim Kurumlarında Mesleki ve Teknik Eğitimin Sorunları ve Çözüm Önerileri. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(1), 82-104, s. 95.

Haltiwanger, J., Scarpetta, S., & Schweiger, H. (2014). Cross country differences in job reallocation: The role of industry, firm size and regulations. *Labour Economics*, 26, 11-25.

İŞKUR, İşgücü Piyasası Araştırması İstanbul İli 2022 Yılı Sonuç Raporu

İŞKUR, İşsizlik Ödeneği, <https://www.iskur.gov.tr/is-arayan/issizlik-sigortasi/issizlik-odenegi/>.

İŞKUR, Türkiye İşgücü Piyasası Araştırma Raporu 2022.

İstihdam Anketi, Ağustos 2023.

İstihdam Anketi, Kasım 2023.

Kalkınma Bakanlığı (2018). Mesleki Eğitimde Niteliğin Artırılması Çalışma Grubu Raporu. *On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023)*, Ankara.

Kuralay, A. (2021). Türkiye'deki Suriyeli Kadınların İstihdamı: İstanbul Esenyurt örneği, *Yüksek Lisans Tezi*, Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Li, H. (2023). The Time-Varying Response of Hours Worked to a Productivity Shock. *Journal of Money, Credit and Banking*, 55(7), 1907-1935.

Martin, J. P., & Scarpetta, S. (2012). Setting it right: Employment protection, labour reallocation and productivity. *De Economist*, 160, 89-116.

OECD (Organisation for Economic Co-Operation and Development - Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü).

OECD (2020), OECD Employment Outlook 2020: Worker Security and the COVID-19 Crisis, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/1686c758-en>.

OECD (2023), PISA 2022 Results (Volume I): The State of Learning and Equity in Education, PISA, OECD Publishing, Paris.

OECD, Benefits and Wages, <https://www.oecd.org/social/benefits-and-wages/>.

OECD, Education at a Glance 2023.

OECD, Strictness of employment protection – individual and collective dismissals (regular contracts) version 4, 2019.

Ozden, C., & Wagner, M. C. (2014). Immigrant versus natives? Displacement and job creation. *Displacement and Job Creation (June 1, 2014)*. World Bank Policy Research Working Paper, (6900).

Özer, M. (2021). Türkiye'de mesleki eğitimi güçlendirmek için atılan yeni adımlar. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2021(16), 1-16.

Payas, S. Z. (2022). Meslek liselerinde karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerilerine ilişkin öğretmen görüşleri. *İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*.

Pencavel, J. (2015). The productivity of working hours. *The Economic Journal*, 125(589), 2052-2076.

Psacharopoulos, G., & Patrinos, H. A. (2004). Returns to investment in education: a further update. *Education economics*, 12(2), 111-134.

Scur, D., Sadun, R., Van Reenen, J., Lemos, R., & Bloom, N. (2021). The World Management Survey at 18: lessons and the way forward. *Oxford Review of Economic Policy*, 37(2), 231-258.

Tathyer, M. (2020). İstihdamı paylaşmak: İşsizliğin nedenleri ve çözümü. *SETA Yayınları*.

Tathyer, M. (2023). İki kutuplu hayatta iş-yaşam dengesini sağlamak: Çift gelirli aileler, çalışma süreleri ve kısmi süreli işler. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 14(2), 81-105.

Tathyer, M., & Kaya, H. (2022). Türkiye’de çalışma süreleri, aşırı çalışma ve gelir esnekliği. *Hitit Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(2), 506-528.

Tathyer, M., Family Types and The Turkish Labor Market, 2. International Trakya Scientific Research Congress, 12-13 August 2023.

TÜİK Hanehalkı İşgücü Araştırması (HİA).

UK, Migration Advisory Committee, Construction and Hospitality Shortage Review, 2023.

UK, Migration Advisory Committee, MAC Annual Report 2023.

UK, Migration Advisory Committee, Review of the Shortage Occupation List, 2020. Not: Bu listenin adı Nisan 2024 itibariyle *Immigration Salary List* olarak değiştirilmiştir.

UK, National Archives, Minutes of the Migration Advisory Committee meetings, First meeting: 7 December 2007.

UK, The Migration Advisory Committee (MAC), <https://www.gov.uk/government/organisations/migration-advisory-committee/about#who-are-the-committee>.

Üstün, A., & Yiğit, A. (2022). Mesleki eğitimde yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri. *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 8(54), 827-839, s. 832.

World Economic Forum, WEF Executive Opinion Survey 2012-2013.

Wright, C. F. (2012). Immigration policy and market institutions in liberal market economies. *Industrial Relations Journal*, 43(2), 110-136.

EKLER

Tablo E1. Çalışan Türleri (Tüm Sektörler, %)

Tarım, Sanayi&Hizmetler	Türkiye		İstanbul	
Çalışan Türü	2004	2022	2004	2022
Maaşlı	46.1	66.8	73.9	79.5
Yevmiyeli	8.3	3.8	5.2	2.0
İşveren	5.1	4.5	8.5	6.4
Kendi Hesabına Çalışanlar	23.3	16.3	10.4	11.1
Ücretsiz Aile İşçisi	17.2	8.7	2.0	1.1

Kaynak: TÜİK HİA (Hanehalkı İşgücü Araştırmaları) ve yazarın kendi hesaplamaları.

Tablo E2. Firma Büyüklüğüne Göre Sektör Bazında Çalışanların Sayısı (Milyon)

Sanayi	Türkiye			İstanbul		
Firma Büyüklüğü	2005	2022	Değ.(%)	2005	2022	Değ.(%)
Mikro (1-9)	0.63	0.68	7.3	0.19	0.19	2.2
Küçük (10-49)	0.98	1.68	70.3	0.50	0.61	22.0
Orta (50-249)	1.25	1.80	44.4	0.42	0.41	-2.1
Büyük (250+)	0.48	1.54	218.3	0.05	0.20	272.1
Toplam	3.35	5.70	70.1	1.16	1.41	21.5

İnşaat	Türkiye			İstanbul		
Firma Büyüklüğü	2005	2022	Değ.(%)	2005	2022	Değ.(%)
Mikro (1-9)	0.11	0.39	270.6	0.02	0.05	143.9
Küçük (10-49)	0.10	0.43	316.8	0.03	0.08	160.3
Orta (50-249)	0.08	0.15	89.4	0.02	0.04	94.7
Büyük (250+)	0.01	0.06	331.5	0.00	0.01	854.8
Toplam	0.30	1.04	241.0	0.08	0.19	151.1

Hizmetler	Türkiye			İstanbul		
Firma Büyüklüğü	2005	2022	Değ.(%)	2005	2022	Değ.(%)
Mikro (1-9)	2.12	4.15	96.2	0.50	0.81	63.9
Küçük (10-49)	1.91	4.37	128.7	0.45	1.19	163.6
Orta (50-249)	1.74	2.98	71.2	0.45	0.85	88.1
Büyük (250+)	0.47	2.06	338.2	0.10	0.54	424.6
Toplam	6.24	13.57	117.4	1.50	3.39	125.9

Kaynak: TÜİK HİA (Hanehalkı İşgücü Araştırmaları) ve yazarın kendi hesaplamaları.

Tablo E3. Firma Büyüklüğüne Göre Sektör Bazında Çalışanların Payı (%)

Sanayi	Türkiye		İstanbul	
Firma Büyüklüğü	2005	2022	2005	2022
Mikro (1-9)	18.9	11.9	16.1	13.6
Küçük (10-49)	29.4	29.4	43.0	43.2
Orta (50-249)	37.2	31.6	36.3	29.3
Büyük (250+)	14.5	27.0	4.6	14.0
Sayı	3.3	5.7	1.2	1.4

İnşaat	Türkiye		İstanbul	
Firma Büyüklüğü	2005	2022	2005	2022
Mikro (1-9)	35.0	38.0	28.9	28.0
Küçük (10-49)	34.2	41.8	41.1	42.6
Orta (50-249)	26.5	14.7	28.0	21.7
Büyük (250+)	4.3	5.4	2.0	7.6
Sayı	0.3	1.0	0.1	0.2

Hizmetler	Türkiye		İstanbul	
Firma Büyüklüğü	2005	2022	2005	2022
Mikro (1-9)	33.9	30.6	33.1	24.0
Küçük (10-49)	30.6	32.2	30.0	35.0
Orta (50-249)	27.9	22.0	30.1	25.1
Büyük (250+)	7.6	15.2	6.9	16.0
Sayı	6.2	13.6	1.5	3.4

Kaynak: TÜİK HİA (Hanehalkı İşgücü Araştırmaları) ve yazarın kendi hesaplamaları.

Tablo E4. Ücretli Çalışanların Mesleklere Göre Dağılımı (%)

Tüm Sektörler	Türkiye		İstanbul	
Meslek	2004	2022	2004	2022
1. Yöneticiler	4.1	4.3	5.3	5.9
2. Profesyoneller	10.6	15.4	8.1	16.2
3. Teknisyenler ve yardımcı profesyoneller	8.5	7.9	10.4	9.8
4. Büro destek çalışanları	9.9	9.6	11.9	11.9
5. Hizmet ve satış çalışanları	15.1	21.0	14.1	20.7
6. Vasıflı tarım, ormancılık ve balıkçılık çalışanları	0.7	1.0	0.1	0.2
7. Zanaatkarlar ve ilgili işlerde çalışanlar	20.3	13.8	18.9	12.1
8. Fabrika ve makine operatörleri ile montajcılar	15.2	11.7	20.8	12.3
9. Temel işlerde çalışanlar	15.5	15.4	10.5	11.0

Kaynak: TÜİK HİA (Hanehalkı İşgücü Araştırmaları) ve yazarın kendi hesaplamaları.

İSTİHDAMI KAZANMAK

FİRMALARIN ÇALIŞAN İSTİHDAMINDA
YAŞADIĞI SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Türkiye ekonomisinde bir taraftan yüksek işsizlik hüküm sürerken diğer taraftan da firmalar çalışan istihdam etme noktasında önemli sorunlar yaşamaktadır. Çalışanlar-firmalar-toplum üçgeninde ortaya çıkan bu *kaybet-kaybet-kaybet* sarmalının *kazan-kazan-kazan* iklimine çevrilebilmesi için ise çok boyutlu ve kapsamlı bir istihdam stratejisinin/politikasının/planının geliştirilmesi ve atılacak kısa/orta/uzun vadeli somut adımların belirlenmesi/programlanması ve atılması gerekmektedir.

Bu raporda; Türkiye’de ve İstanbul’da istihdam piyasasının genel bir fotoğrafı çekildikten sonra firmaların çalışan istihdamında yaşadıkları sorunlar derinlemesine bir şekilde analiz edilmekte ve bu sorunların çözümü noktasında çeşitli politika önerilerinde bulunulmaktadır.

Bu rapor kapsamında ortaya konulduğu üzere; firmaların çalışan istihdamında yaşadıkları temel sorunlar arasında şunlar bulunmaktadır: a) mesleki/teknik eğitimdeki yapısal sorunlar, b) yükseköğretimde yaşanan sorunlar, c) teknolojik açık, d) organizasyonel sorunlar, e) temel eğitimde yaşanan sorunlar, f) imaj/statü problemleri, g) görelî ücret problemi, h) göçmen işgücü sorunu, i) istihdamı koruma regülasyonlarının sıklığı.

Birbirleriyle de çeşitli şekillerde etkileşim halinde olan bu temel nedenlerin farklı vasıf ve yaka türlerini etkileme düzeyleri de doğal olarak birbirinden farklıdır. Organizasyonel sorunlar ile temel eğitimde yaşanan sorunlar genel olarak tüm istihdam piyasası üzerinde negatif etkilere sahip olan faktörler arasındadır. Orta vasıflı mavi yakalı çalışanlar için ayrıca teknik eğitim sistemindeki yapısal sorunlar ve imaj/statü problemleri belirleyici bir role sahiptir. Temel vasfa sahip mavi yakalı çalışanların istihdamında yaşanan sorunlar noktasında yine imaj/statü problemleri ile görelî ücretler ön plandadır. Orta, orta-yüksek ve yüksek vasıf düzeyine sahip beyaz/gri yakalı çalışanlarda ise yükseköğretim sistemindeki yapısal sorunlar ve teknolojik açık ayrıca öne çıkmaktadır.

Bu raporun nihayetinde sahip olmamız gereken istihdam stratejisi/politikası/planına ve istihdam alanındaki tartışmalara katkı sağlaması ve firmalarımıza, çalışanlarımıza, politika yapıcılarımıza ve genel olarak ülkemize faydalı olması dileğiyle...



İSTANBUL
TİCARET
ODASI 1882

İTOSAM
İSTANBUL TİCARET ODASI
STRATEJİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ

