

THE STRATEGIC ROLE OF INCENTIVES FOR WOMEN'S AND YOUTH EMPLOYMENT IN ORGANIZATIONS

KADIN VE GENÇ İSTİHDAMINA YÖNELİK TEŞVİKLERİN İŞLETMELERDE STRATEJİK ROLÜ

Meri Taksi Deveciyan¹
Muhammet Mustafa Koçyiğit²
Cem Başlevent³

Öz

Çalışma ile 6111 sayılı kanun kapsamında kadın ve genç istihdamına yönelik teşviklerin işletme yönetimi ve stratejilerine etkilerinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Hatemoğlu ve Diva Kuyumculuk firmaları üzerinden, teşviklerin işletmelerin insan kaynakları politikaları, stratejik hedeflere uyum süreçleri ve rekabet avantajı yaratmadaki rolleri değerlendirilmektedir. Çalışma, bu teşviklerin yalnızca istihdam artırıcı etkilerini değil, aynı zamanda işletmelerin sürdürülebilir büyüme ve toplumsal katkı stratejilerindeki yerini de ortaya koymayı amaçlamaktadır. İşletmeler, bu teşviklerden faydalanarak insan kaynakları politikalarını yeniden şekillendirebilmekte, işe alım ve kariyer gelişimi süreçlerinde daha yenilikçi ve kapsayıcı stratejiler benimseyebilmektedir. Bu çalışmanın mikro düzeydeki uygulaması, nitel araştırmalarda sıklıkla kullanılan bir yöntem olan örnek olay çalışmasına dayanmaktadır. Hatemoğlu ve Diva Kuyumculuk firmaları, farklı sektörlerde faaliyet göstermelerine rağmen 6111 sayılı kanunun teşviklerinden yararlanarak kadın ve genç istihdamını artırma stratejileri geliştirmiş işletmeler olarak seçilmiştir. Bu firmalar, perakende ve kuyumculuk sektörlerinde güçlü kurumsal yapıları ve insan kaynakları politikalarındaki yenilikçi yaklaşımlarıyla dikkat çekmektedir. Bu bağlamda, Hatemoğlu ve Diva Kuyumculuk firmaları özelinde yapılacak çalışma ile teşviklerin yalnızca ekonomik etkilerinin değil, aynı zamanda işletme yönetimi, insan kaynakları politikaları ve toplumsal katkı stratejilerindeki dönüşümünün incelenerek, alan yazınına katkı sağlanması beklenmektedir.

Anahtar kelimeler: Stratejik Hedef, Vergi Teşvikleri, Sürdürülebilir Büyüme, Rekabet Avantajı, Kadın ve Genç İstihdamı

Jel Sınıflandırması: M12, M54, E24

Abstract

This study aims to examine the effects of employment incentives under Law No. 6111 on business management and strategies. Through an analysis of Hatemoğlu and Diva Kuyumculuk, the research evaluates the role of these incentives in shaping human resources policies, aligning with strategic goals, and creating competitive advantages. Beyond their direct impact on employment rates, the study also highlights how these incentives contribute to sustainable business growth and corporate social responsibility strategies. By leveraging these incentives, businesses can restructure their human resources policies, adopting more innovative and inclusive approaches in recruitment and career development. The study employs a case study methodology, a widely used qualitative research approach, to analyze the micro-level application of these incentives. Hatemoğlu and Diva Kuyumculuk, operating in different industries, were selected for their strategic use of Law No. 6111 to enhance women's and youth employment. These companies stand out in the retail and jewelry sectors with their strong corporate structures and innovative human resources strategies. By focusing on these firms, the study aims to contribute to the literature by assessing not only the economic impact of these incentives but also their role in business management, human resources policies, and corporate social responsibility transformations.

Keywords: Strategic Goal, Tax Incentives, Sustainable Growth, Competitive Advantage, Women and Youth Employment

Jel Classification: M12, M54, E54

¹ Doç. Dr. Meri Taksi Deveciyan, İstanbul Kültür Üniversitesi, m.taksideveciyan@iku.edu.tr, ORCID: 0000-0001-9206-0315

² Muhammet Mustafa Koçyiğit, İstanbul Kültür Üniversitesi, kocyyigit_mustafa3@hotmail.com, ORCID: 0009-0005-2629-7441

³ Prof. Dr. Cem Başlevent, İstanbul Kültür Üniversitesi, c.baslevent@iku.edu.tr, ORCID:0000-0003-2837-0671

Submitted : 27.06.2025

Accepted : 15.09.2025

EXTENDED SUMMARY

Achieving stable and inclusive labor market participation is essential for a country's economic development and social cohesion. Societies that actively engage diverse social groups, especially women and youth, in the labor force tend to experience more robust economic growth and sustainable development. Beyond their contribution to economic indicators, the participation of women and young people in the workforce strengthens the demographic balance and fosters a more resilient social structure. From the perspective of businesses, policies promoting female and youth employment play a critical role in enhancing human capital diversity, which in turn supports the development of innovative and sustainable business models.

In Türkiye, various mechanisms have been implemented to boost employment in these demographic groups, with government incentives serving as one of the most impactful tools. These incentives not only represent key components of social policy, but also offer strategic advantages to firms by enabling them to adapt to a competitive market environment more efficiently. Companies embracing diversity are more likely to respond agilely to market changes and maintain their competitiveness (Baş & Kahveci, 2024).

Among such policy measures, the employment incentives introduced under Law No. 6111 have been particularly notable for their focus on increasing the employment rates of women and young people. These incentives not only help raise employment figures but also influence businesses' strategic management practices, leading to competitive benefits (Kaya & Öztürk, 2021). By utilizing these government supports, enterprises can reshape their human resources policies and adopt more inclusive and innovative approaches in recruitment and career development processes (Bozdemir & Şengül, 2023).

Furthermore, as emphasized by Mete and Akyazı (2017), such incentives contribute to enterprises' capacity for sustainable growth by reducing labor costs and enhancing the ability to employ additional workers. In the long run, these developments promote sectoral expansion and have a positive impact on national development goals. Employment incentives targeting women and youth are also significant in advancing gender equality and reducing youth unemployment, thereby playing a pivotal role in achieving sustainable development targets (Basbuga & Kitapci, 2020).

In this context, the present study explores the effects of employment incentives through in-depth interviews conducted with managers of two companies: Hatemoğlu and Diva Kuyumculuk. The research aims to assess not only the economic impact of the incentives, but also their influence on business management practices, human resources strategies, and corporate social responsibility. By doing so, the study contributes to the academic literature and offers practical insights into the evolving dynamics of employment-focused incentive policies.

GİRİŞ

Bir ülkenin kalkınmasında istikrarlı ve kapsayıcı bir çalışma hayatı büyük önem taşımaktadır. Çeşitli toplumsal kesimlerin iş gücüne aktif katılım sağladığı ülkeler, ekonomik büyüme ve sürdürülebilir kalkınma açısından daha güçlü bir konumda yer almaktadır. **Kadın ve gençlerin iş hayatına dahil edilmesi**, yalnızca ekonomik kalkınmayı değil, aynı zamanda demografik dengeyi de sağlamlaştırarak toplumun sosyal yapısını güçlendirmektedir. İşletmeler açısından bakıldığında ise, kadın ve genç istihdamını teşvik eden politikalar, şirketlerin insan kaynağı çeşitliliğini artırarak **yenilikçi ve sürdürülebilir iş modelleri** geliştirmelerine olanak tanımaktadır. Türkiye’de bu alanlarda istihdamı artırmaya yönelik mekanizmalar sürekli olarak geliştirilmektedir. Özellikle **devlet teşvikleri**, kadın ve genç istihdamının artırılmasında kritik bir rol oynamakta ve işletmeleri bu yönde teşvik eden önemli bir araç olarak öne çıkmaktadır. Bu teşvikler, yalnızca sosyal politikalar kapsamında değerlendirilmemeli, aynı zamanda işletmelere **rekabet avantajı** sağlayan stratejik bir unsur olarak ele alınmalıdır. Çeşitliliği benimseyen işletmeler, pazardaki değişimlere daha hızlı uyum sağlayarak rekabet güçlerini artırmaktadır (Baş, & Kahveci, 2024).

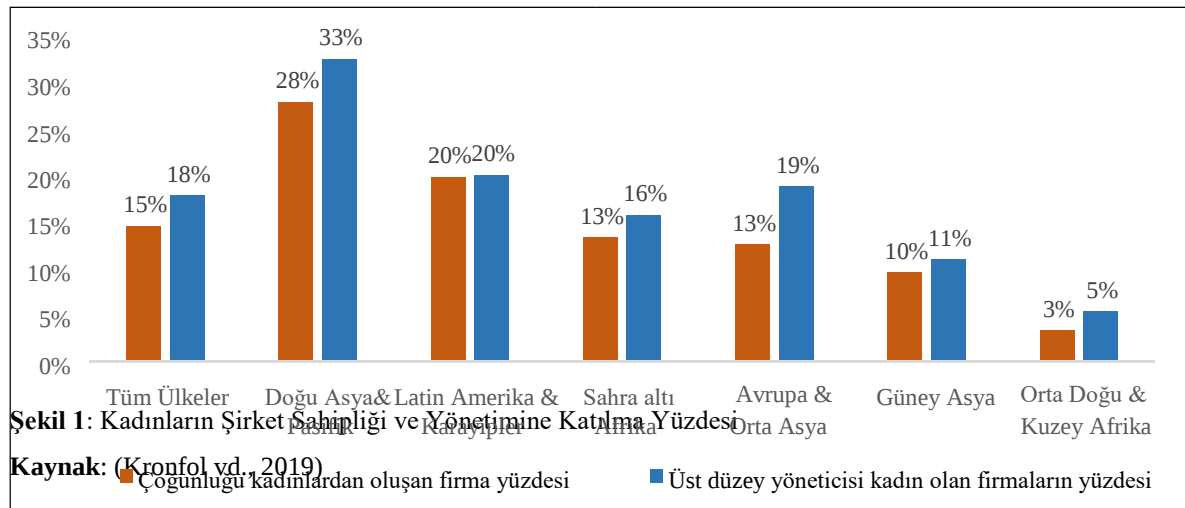
6111 sayılı kanunla getirilen teşvikler, özellikle kadın ve genç istihdamını artırmayı hedefleyen bir sosyal politika aracı olarak dikkat çekmektedir. Bu teşvikler, yalnızca istihdam oranlarının yükselmesine katkıda bulunmakla kalmayıp işletmelerin stratejik yönetim süreçlerini de etkileyerek rekabet avantajı sağlamalarına olanak tanımaktadır (Kaya & Öztürk, 2021). İşletmeler, bu teşviklerden faydalanan insan kaynakları politikalarını yeniden şekillendirebilmekte, işe alım ve kariyer gelişimi süreçlerinde daha yenilikçi ve kapsayıcı stratejiler benimseyebilmektedir (Bozdemir & Şengül, 2023).

Mete & Akyazı (2017)’da teşviklerin işletmelerin sürdürülebilir büyüme stratejileri üzerindeki etkisi de vurgulanmaktadır. Çalışmada devlet teşviklerinin işletmelerin maliyetlerini azaltarak

daha fazla iş gücü istihdam etme kapasitesini artırdığını ve bu durumun uzun vadede sektörel büyümeye katkıda bulunduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, kadın ve genç istihdamına yönelik teşviklerin toplumsal cinsiyet eşitliğine ve genç işsizliği azaltmaya yönelik etkileri, sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmada kritik bir rol oynamaktadır (Basbuga & Kitapci, 2020). Bu bağlamda, Hatemoğlu ve Diva Kuyumculuk firmaları özelinde yapılacak çalışma, teşviklerin yalnızca ekonomik etkilerini değil, aynı zamanda işletme yönetimi, insan kaynakları politikaları ve toplumsal katkı stratejilerindeki dönüşümünü inceleyerek alan yazınına katkı sağlaması beklenmektedir.

1. Kavramsal Çerçeve

Küreselleşen dünyada gençleri ve kadınları istihdamın bir parçası haline getirmek genel bağlamda bir sorunsal haline gelmiştir. Her ne kadar Avrupa, Doğu Asya, Pasifik, Kuzey Amerika ve Sahra Altı Afrika’da kadın istihdamı nispeten daha iyi seviyelerde olsa da Güney Asya ve Kuzey Afrika’da kadınların istihdam oranları düşük seviyelerde seyretmektedir (Karakuş, 2023). Dünya genelinde, kadınların toplumdaki rollerine dair yanlış algılar ve sosyo-kültürel değer yargıları, kadınların istihdama katkı sağlamaları açısından çeşitli engeller yaratmaktadır. Bu tür algılar, yalnızca kadınların iş gücüne katılımını zorlaştırmakla kalmayıp, aynı zamanda iş hayatında cinsiyete dayalı düşük maaş edinimine ve iş dünyasındaki sürdürülebilirliklerinin olumsuz etkilenmesine de yol açmaktadır. Kadın istihdamının büyük bir kısmı, genellikle yarı-zamanlı ve düşük nitelik gerektiren sektörlerde yoğunlaşmaktadır. Sosyal engellerin sonucunda ortaya çıkan bu istihdam yapısı, sadece cinsiyet eşitsizliğine değil, aynı zamanda gelir eşitsizliğine ve üst düzey pozisyonlara erişim noktasında da bazı sorunlara neden olmaktadır (Kronfol vd., 2019).



Şekil 1'e göre; kadınların şirket sahipliği ve yönetimine katılma olasılığı orantısız şekilde erkeklere göre daha az olarak izlenmektedir.

İstihdam sorunsalı gençler için de pek farklı seyretmemektedir. COVID-19'dan sonra değişen dünya düzeninde, bazı iş başlıklarının geçerliliğini yitirmesi, dijital entegrasyonun yaygınlaşması ve beraberinde yeni pozisyonların ortaya çıkması gençlerin istihdama olan yaklaşımını belli ölçekte değiştirmiştir. Özellikle pandemi döneminde sıkça rastladığımız esnek ve uzaktan çalışma şartları ve bunun yanı sıra dünya genelinde yaşanan ekonomik problemler beraberinde genç istihdamı için de ciddi tehditler oluşturmıştır. Dijital entegrasyonun getirdiği esnek çalışma şartlarını sağlayamayan bazı sektörler, ya da enflasyonist ortamın sebebiyet verdiği düşük alım gücü ve yaşam kalitesinin düşmesi gençlerin istihdama katılım oranını da doğrudan etkilemiştir (Abugamza vd., 2024).

Bir ulusun sürdürülebilir bir başarı ivmesi yakalayabilmesi için belirli hedeflere yönelmesi gerekmektedir. Bu hedeflerden biri de **“Tam İstihdam Sağlama Yaklaşımı”**dır. Bu yaklaşım, işsizlik oranını en aza indirerek iş gücünün etkin kullanımını artırmayı, yerel piyasalardaki talebi teşvik etmeyi ve dış ticaret açığını azaltmayı amaçlayan bir ekonomik stratejiye dayanmaktadır. Ancak, toplumun tamamına istihdam sağlamak ideal bir hedef olmakla birlikte, mevcut ekonomik, teknolojik ve demografik dinamikler göz önünde bulundurulduğunda, tam anlamıyla gerçekleştirilmesi güç bir olgu olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda istihdamı olabildiğince artırmaya çalışmak daha gerçekçi ve ulaşılabilir bir hedef olacaktır. Söz konusu hedefi gerçekleştirmek için şüphesiz ki hükümetler tarafından istihdamı kolaylaştıracak birtakım çalışmalar ortaya atılmalıdır. Daha önce de bahsetmiş olduğumuz kadın ve genç istihdam sorunsalı ve genel bağlamda işsizliği azaltacak birtakım önlemler dünya genelinde farklı yöntemlerle ele alınmaktadır. Her ne kadar uygulanan yöntemler farklı isimlerle karşımıza çıkabilse de genel olarak aynı amaca hizmet ettiklerinden çıktıkları ve yaklaşım yöntemleri birbirlerine yüksek oranda benzerlik göstermektedir. Genç ve kadın istihdamının artırılması adına Birleşik Krallık'ta **“Working Tax Credit”** olarak adlandırılan düşük gelirli insanlar için sağlanan vergi kredisi (M.Brewer ve ark., 2006), Almanya'da özellikle yarı zamanlı çalışmayı destekleyen ve buna ek olarak kriz zamanlarında istihdamın stabilize edilmesi için uygulanan **“Kurzarbeit”** (Andreas Crimmann ve ark., 2010), diğer Avrupa ülkeleri ve dünyanın birçok ülkesinde gözlemlenen istihdam teşvik programları, vergi indirimleri, esnek çalışma saati düzenlemeleri, iş eğitimi programları genç ve kadın istihdamını

artırmakla kalmayıp genel olarak en büyük ekonomik yaralardan biri olan **işsizliği** azaltmayı hedeflemektedir. Ülkemizde bu durum için birtakım çalışmalar yürütülmekte olup kadın ve genç istihdamı desteklenmeye çalışılmaktadır.

Türkiye, gelişmekte olan ülkeler arasında yer almakta olup, çalışma hayatında önemli ilerlemeler kaydetmektedir. Verimli bir işgücü piyasası oluşturmak, kamu hizmetlerini etkin yürütmek, özel sektörün üretim ve hizmet kapasitesini artırmak ve işsizliği azaltmak amacıyla çeşitli politikalar uygulanmaktadır. Bu süreçte, istikrarlı bir istihdam politikası oluşturularak **kadın ve genç istihdamının artırılmasına yönelik stratejiler** ön plana çıkmaktadır. Çalışma hayatı, bireyin toplumsal statüsünü belirleyen önemli bir unsur olup, herkes bu sürecin bir parçası olmayı hedefleyebilir. **Kadınların geleneksel rollerinin dönüşmesi ve gençlerin mesleki alanlarına yönelik istihdam beklentileri**, işgücü piyasasında yapısal değişimlere zemin hazırlamaktadır. Türkiye, genç nüfus açısından Avrupa'ya kıyasla daha avantajlı bir konumda olup, **15-30 yaş aralığında dinamik bir genç nüfusa sahiptir**. Bu doğrultuda, gençlerin etkin bir şekilde istihdama katılımını sağlamak, ekonomik büyüme ve sürdürülebilir kalkınma açısından kritik bir gerekliliktir (Baş, & Kahveci, 2024).

Türkiye'de kadın istihdamını artırmaya yönelik çeşitli kamu projeleri ve çalışmalar yürütülmektedir. Bu girişimlerin temel dayanaklarından biri, Türkiye'nin 1985 yılında imzalayıp 1986'da yürürlüğe koyduğu Birleşmiş Milletler Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi (CEDAW)'dır. Sözleşme, kadınların ekonomik hayata eşit katılımını güvence altına almayı hedeflerken, özellikle 11. maddesi ile taraf devletlere kadın istihdamını destekleyici politikalar geliştirme sorumluluğu yüklemektedir. Bu çerçevede Türkiye'de kamu kurumları, kadınların iş gücüne katılımını teşvik etmek için çeşitli hukuki düzenlemeler ve projeler hayata geçirmiştir (Koç & Çetin, 2014).

Son yıllarda Türkiye'de kadın ve gençlerin çalışma hayatına katılımı giderek artan bir önem kazanmaktadır. **Kadınların iş gücündeki yerinin güçlenmesi ve gençlerin istihdam fırsatlarına erişimi**, ekonomik ve toplumsal gelişim açısından kritik görülmektedir. Bu dönüşümde, kadınların eğitime daha fazla katılımı, sivil toplumun girişimcilik destekleri ve devletin teşvik mekanizmaları belirleyici rol oynamaktadır. Bu doğrultuda, İŞKUR, KOSGEB ve KAGİDER gibi kuruluşlar kadın ve genç girişimciliğini teşvik eden projeler yürütmektedir. Özellikle girişimcilik destek paketleri, kadınların kendi işlerini kurmasını ve istihdam yaratmasını teşvik ederken, genç girişimciler için de benzer destekler sağlanmaktadır. Son 10-

15 yıllık süreçte bu teşviklerin artışı, iş gücü piyasasında kadın ve genç istihdamının güçlendirilmesine yönelik kararlı bir dönüşümü yansıtmaktadır (Baş & Kahveci, 2024). Bu süreçte, kadın ve genç istihdamını desteklemek amacıyla çeşitli teşvik mekanizmaları devreye alınmış, özellikle devlet destekli düzenlemeler bu dönüşümü hızlandırmıştır. Söz konusu bu teşvik mekanizmalarından birisi de; **6111 sayılı Teşvik Kanunu’dur.**

Türkiye'deki iş gücü piyasasında önemli bir yapısal değişim sağlamayı hedefleyen **6111 sayılı teşvik kanunu**, 2011 yılında kabul edilmiş olup, iş gücü piyasasında karşılaşılan zorluklara karşı, özellikle gençler, kadınlar ve engelliler gibi dezavantajlı grupların iş gücüne katılımını artırmayı amaçlayan çeşitli teşvikler sunmaktadır. Teşvikten yararlanabilmek adına başvuru yapacak kişinin son 6 aydır işsiz olması, özel sektör işvereni olması ve kişinin istihdam edildiği tarihten önceki son 6 ayın ortalama sigortalı çalışan sayısına ilave olarak istihdam edilmesi gerekmektedir. 6111 Teşvik Kanunu; işverenlere sunulan vergi indirimleri, sigorta primi teşvikleri ve diğer mali destekler ile istihdamı artırmayı hedeflerken, aynı zamanda işsizlikle mücadele ve toplumsal eşitliğin sağlanmasına yönelik önemli adımlar atmaktadır. 6111 sayılı kanunun en önemli özelliklerinden biri, dezavantajlı gruplara özel teşvikler sunması, özellikle gençlerin, kadınların ve engellilerin iş gücüne katılımını teşvik etmesidir. Türkiye’de iş gücüne katılım oranı düşük olan bu grupların iş gücüne dahil edilmesi, yalnızca ekonomik anlamda değil, sosyal anlamda da büyük bir değişimi beraberinde getirecektir. Bu grupların iş gücüne dahil edilmesiyle, toplumdaki eşitsizliklerin azaltılması, daha fazla ekonomik fırsat yaratılması ve sosyal katılım sağlanması amaçlanmaktadır (Halit Basbuga vd., 2022).

Günsoy ve Özsoy, (2012)’de kadın istihdamının düşük olmasının sebebi, ev işlerinin yoğunluğundan kaynaklanan mesleki yetersizlik ve sahip oldukları eğitim seviyesi ile ilişkilendirmektedir. Bu bağlamda 6111. sayılı kanuna ek olarak farklı yöntemler de kadın istihdamının artırılması amacıyla hizmet etmektedir. Yoğun ev işlerinin doğurabileceği mesleki yetersizliklerin dengelenmesi adına Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı’na (ASHB) bağlı olan Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü’nde, kadınlara mesleki eğitimler verilerek mesleki yetersizliklerinin giderilmesi ve çalışma hayatlarında aktif rol almalarının sağlanması amaçlanmaktadır. Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı’na ek olarak Millî Eğitim Bakanlığı (MEB) ve Halk Eğitim Merkezleri de mesleki eğitimler sunarak kadın istihdamının artması adına katkıda bulunmaktadır (Özhavzalı, 2021:11-14).

Tablo 1: 2014-2023 Yılları Arası Türkiye’de Kadın İstihdam Sayısı ve Oranı

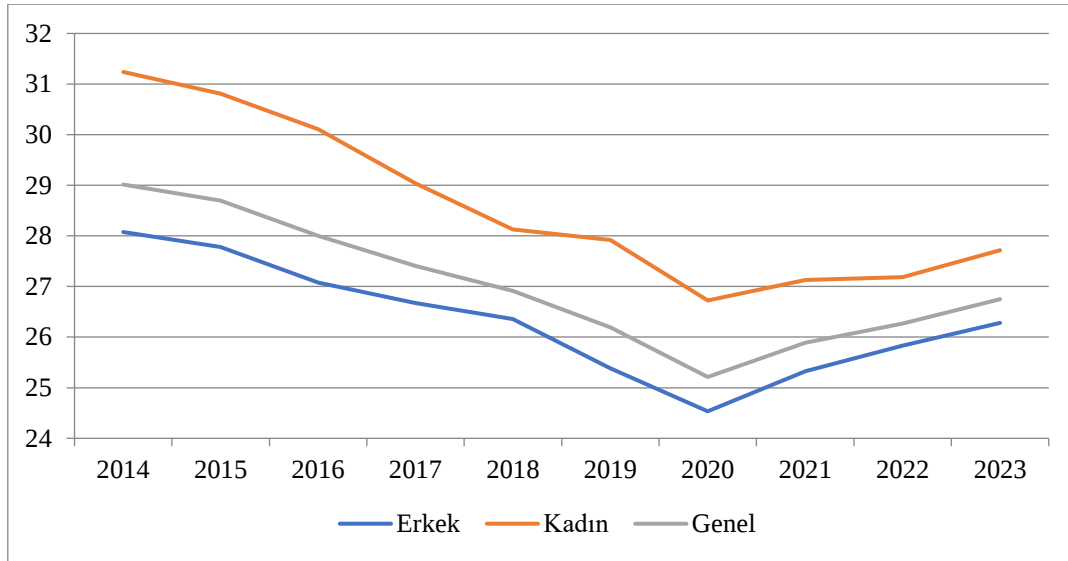
YIL	İSTİHDAM SAYISI(x1000)	İSTİHDAM ORANI	İŞGÜCÜ ORANI
2014	3930	%33,5	%40,80
2015	4039	%34,2	%42,00
2016	4040	%34,10	%42,40
2017	4077	%34,30	%43,40
2018	4130	%35,0	%44,00
2019	3866	%33,10	%44,40
2020	3418	%29,20	%39,10
2021	4347	%34,1	%41,7
2022	4536	%35,3	%43,8
2023	4856	%37,5	%45,2

Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu İşgücü İstatistikleri, 2014-2023

Tablo 2. 2014-2024 Yılları Arası Türkiye’de Genç İstihdam ve İşgücü Oranı

YIL	İSTİHDAM SAYISI(x1000)	İSTİHDAM ORANI
2014	7689	%26,7
2015	8058	%27,5
2016	8312	%28,0
2017	8729	%28,9
2018	9018	%29,4
2019	8924	%28,7
2020	8299	%26,3
2021	9154	%28,0
2022	9935	%30,4
2023	10340	%31,2
2024	10567	%31,5

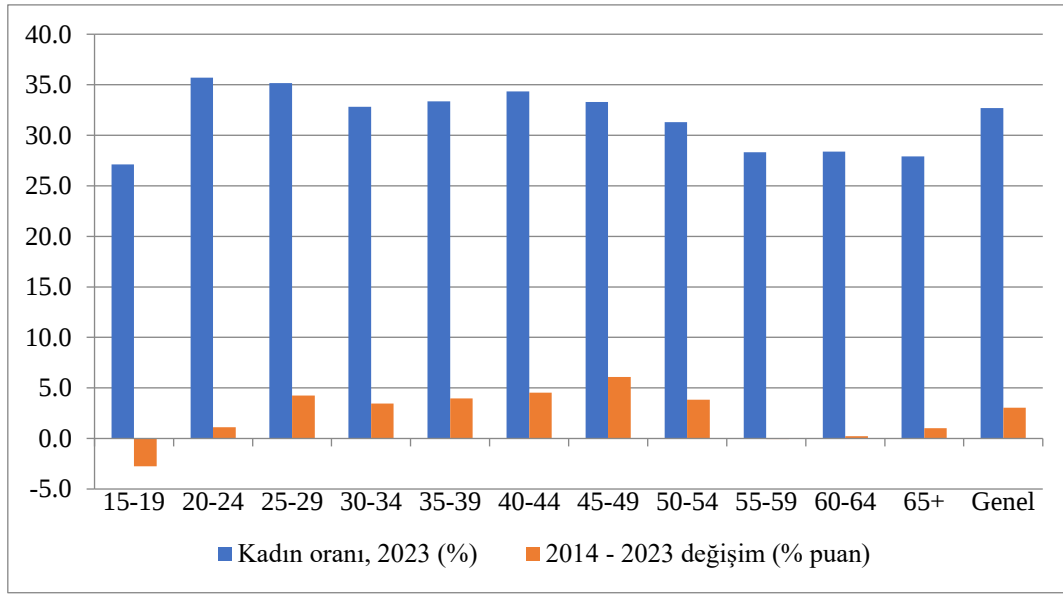
Kaynak: TÜİK, İşgücü İstatistikleri, 2014-2024



Şekil 2. 15-29 Yaş Grubunun Toplam İstihdamdaki Payı (%)

Kaynak: TÜİK İşgücü İstatistikleri, 2014-2023

Şekil 2’de, TÜİK’in işgücü veri tabanından derlediğimiz ilk grafik, gençlerin istihdamdaki payının uzun bir süre azalma eğiliminde olduğunu, ancak son yıllarda bir artış gözlemlendiğini göstermektedir. İlk yıllardaki azalma, gençlerin eğitimde geçirdiği sürenin uzaması, yurt dışına gitmeyi tercih eden gençlerin sayısındaki artış ve göçmen işçilerin, tecrübe düzeyi düşük olan bazı gençlerin yerini alması gibi faktörlere bağlanabilir. Son yıllardaki toparlanma ise, istihdamın sektörel kompozisyonuyla ilişkilendirilebilir. Ekonomide giderek daha fazla ağırlık kazanan hizmetler sektöründe, gençler için daha fazla iş imkânı doğmuş olabilir. Ayrıca, 2018 yılında yürürlüğe giren ve 18-29 yaş grubundaki gençlerin istihdamını teşvik eden 7103 sayılı kanunun, bu sürece olumlu katkı yapmış olabileceği de değerlendirilebilir. 6111 ve 7103 sayılı kanunlarda yer alan teşviklerin eşzamanlı olarak geçerli olması ve gençlerin istihdamına olumlu bir yansıma yapması, sevindirici bir gelişme olarak dikkat çekmektedir.



Şekil 3. 2023'te Yaş Gruplarına Göre İstihdamda Kadın Oranı (%) Ve 2014'e Göre Değişim (%Puan)

Kaynak: TÜİK İşgücü İstatistikleri, 2014-2023

Şekil 3'te görüldüğü üzere, kadın istihdamı, toplam istihdamın yaklaşık üçte birini oluşturmaktadır. Son on yıllık dönemde, hemen hemen tüm yaş gruplarında kadın istihdamının payı artmıştır. Bunun tek istisnası ise 15-29 yaş grubunda gözlemlenmektedir. Bu durumu, kız çocuklarının orta ve yükseköğretime devamının son yıllarda yaygınlaşması ile ilişkilendirebiliriz.

2. Metodoloji

Örnek Olay Analizi-Hatemoğlu ve Diva Kuyumculuk

Hatemoğlu, Türkiye'nin köklü tekstil markalarından biri olup, 1924 yılından bu yana erkek giyim sektöründe kalite ve zarafeti bir araya getiren öncü firmalardan biri olarak faaliyet göstermektedir. Türkiye'nin yanı sıra uluslararası pazarda da faaliyet gösteren Hatemoğlu, hazır giyim sektöründe küresel standartlara uygun üretim süreçleri ve sürdürülebilirlik ilkeleri doğrultusunda çalışmalar yürütmektedir.

Div a Kuyumculuk ise, Türkiye'nin kuyumculuk sektöründeki önemli markalarından biri olup, 1998 yılında İstanbul Kapalıçarşı'da faaliyetlerine başlamıştır. Kurulduğu günden itibaren tasarım ve üretim süreçlerinde özgünlük ve yenilikçiliği ön planda tutan firma, ilk etapta yüzük tasarımlarıyla dikkat çekmiştir. Zamanla ürün çeşitliliğini artırarak küpe, bilezik, mini set ve inci takıları gibi farklı kategorilere yönelmiş, böylece sektördeki konumunu güçlendirmiştir.

Hem ulusal hem de uluslararası pazarlarda varlık gösteren Diva Kuyumculuk, estetik ve kaliteyi bir araya getiren tasarımlarıyla geniş bir müşteri kitlesine hitap etmektedir.

2.1. Yöntem

Örnek olay çalışmaları, belirli bir birey, kurum veya olayın ayrıntılı olarak incelenmesini ve tanıtılmasını amaçlayan araştırmalardır. Bu çalışmalar, elde edilen bilgilerin benzer durumlara da uygulanabileceği varsayımıyla yürütülmektedir (Seyidoğlu, 1995). Çalışmada, Yin'in (1981) geliştirdiği nitel bir araştırma yöntemi olan örnek olay analizi kullanılmıştır. Yin'e (1981) göre örnek olay analizi, gözlem, inceleme, görüşme ve arşiv kayıtları gibi yöntemleri tek tek veya bir arada kullanarak, literatürde ele alınan olayların gerçek hayattaki uygulamalarını anlamayı ve açıklamayı amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır (Özbakır, & Velioğlu, 2010; Köklü, 2010).

Örnek olay incelemesi için de Türkiye'nin köklü markalarından "**Hatemoğlu**" ve "**Diva Kuyumculuk**" firmaları seçilerek, literatür taraması sonucunda oluşturulan yarı-yapılandırılmış mülakat soru formu ile görüşmeler sağlanarak veri toplanmıştır. Görüşmecilerden elde edilen verilere **betimsel** analiz tekniği uygulanmıştır. Betimsel analizin ana hedefi; gözlem ya da mülakat/görüşme bulgularından elde edilmiş olan bilgileri sistemli bir biçimde sunmak, okuyucuya hem yapılandırılmış hem de özetlenmiş değerlendirmeler iletmek (Karataş, 2015:74) ve katılımcı bireylerin düşüncelerine dikkat çekerek sonuçları anlamlandırmayı sağlamaktır (Deveciyan, 2023). Görüşmeler Hatemoğlu ve Diva Kuyumculuk insan kaynakları yetkilileri ile ortalama iki saat süren yüz yüze toplantılar ile sağlanmıştır. Görüşmecilere, Yin (1981)'in belirttiği gibi "ne", "niçin" ve "nasıl" kalıplarına dayalı sorular (Özbakır, & Velioğlu, 2010) yöneltilmiştir. Çalışma için İstanbul Kültür Üniversitesi Etik Kurulundan onay alınmıştır (07/03/2025 tarih ve 2025-02/21 sayılı karar). Katılımcılardan bilgilendirilmiş onam alınmıştır.

Çalışmanın **ana problem ve alt problemleri** aşağıdaki sorulardan oluşmaktadır:

-6111 sayılı devlet teşvikleri, işletmelere rekabet üstünlüğü sağlamada nasıl bir katkı sunmaktadır?

-6111 sayılı devlet teşvikleri, Hatemoğlu ve Diva Kuyumculuk firmalarının insan kaynakları politikalarını nasıl şekillendirmiştir?

- Teşviklerin çalışanların işe alım, eğitim ve kariyer gelişimi süreçlerine olan etkileri nelerdir?
- Kadın ve genç çalışanların işe alımında teşviklerin kullanım oranı ve bu oranların insan kaynakları politikalarına entegrasyonu nasıldır?
- 6111 sayılı devlet teşvikleri, işletmelerin sürdürülebilir büyüme stratejilerinde hangi fırsatları veya zorlukları beraberinde getirmiştir?

2.2. Geçerlik-Güvenirlik

Araştırma, katılımcıların çalıştıkları ortamda gerçekleştirilmiş olup, yüz yüze yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla detaylı ve derinlemesine veri elde edilmeye çalışılmıştır. Çalışmanın tüm aşamalarında uzman (akademisyen) görüşlerinden faydalanılarak, geçerlik ve güvenilirliğinin sağlanması için çalışılmıştır. Çalışmada elde edilen verilerden doğrudan alıntılar yapılmış; böylece hem çalışmanın doğruluğu hem de güvenilirliğinin desteklenmesi sağlanmıştır (Coşkun; Altunışık; Bayraktaroğlu & Yıldırım, 2015). Ayrıca çalışmanın sonlanmasından sonra elde edilen veri setinden görüşmecilerin de haberdar edilmesi ile iç geçerliğin (inandırıcılık) sağlanmasına hizmet edilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2003). Örnek olay çalışması için firmaların saptanmasında amaçlı örneklem yöntemi tercih edilmiş, araştırma süreci ve bulguların oluşturulmasında detaylı betimleme ve alıntılarının kullanılmasıyla da dış geçerliğin (aktarılabirlik) sağlanması amaçlanmıştır. Ayrıca çalışmanın iç (tutarlık) ve dış güvenilirliğinin (teyit edilebilirlik) sağlanması için araştırma sürecinde mevcut her bir adım, çalışmanın amacı ile tutarlı olacak şekilde, veri toplama ve analiz süreci gerçekleştirilmeye dikkat edilmiştir.

3. Araştırma Bulgularının Analizi

Hatemoğlu ve Diva Kuyumculuk işletmelerine ait örnek olay analizi kapsamında elde edilen bulgulara, araştırma temel ve alt soruları çerçevesinde aşağıda yer verilmiştir:

A.S.1-6111 sayılı devlet teşvikleri, işletmelere rekabet üstünlüğü sağlamada nasıl bir katkı sunmaktadır?

D-Diva Kuyumculuk'un açıklamalarına göre, 6111 sayılı teşvikler özellikle **genç ve kadın istihdamının artırılmasına** katkı sağlamış ve işletmenin **dinamik bir ekip oluşturmaya**

yardımcı olmuştur. Bu doğrultuda, yetenek kazanımı açısından daha cesur bir işe alım politikası benimsenmiş, yalnızca deneyimli çalışanlara değil, sektöre yeni adım atan bireylere de fırsat tanınmıştır. Ayrıca Diva Kuyumculuk, teşviklerden yararlanarak genç çalışanlarını **dijital pazarlama, sosyal medya yönetimi ve online satış alanlarında değerlendirdiğini** ifade etmiştir. *"Teşvikler, riski azaltarak bize daha fazla genç ve kadın çalışanı istihdam etme fırsatı sundu."* İfadesi ile işletmenin sektördeki değişen trendlere daha hızlı adapte olmasının sağlanması ifade edilmektedir. Teşvikler sayesinde genç ve kadın çalışanlara mesleki eğitimler verilmiş, çalışanlar **CAD tasarım programları** gibi dijital becerilerle donatılmıştır.

H-Hatemoğlu, 6111 sayılı teşviklerden faydalanarak işe alım süreçlerini daha kapsayıcı hale getirmiştir. Teşviklerin sağladığı maliyet avantajı, işletmenin iş gücü planlamasını daha esnek bir şekilde yürütmesine olanak tanımıştır. Ancak, firmanın belirttiği üzere, teşviklerin sunduğu avantajlar her zaman işe alım kararlarında belirleyici olmamaktadır. Nitelikli iş gücüne duyulan ihtiyaç nedeniyle, sadece teşvik kapsamında yer alan adayların tercih edilmesi yerine, yetkinlik ve deneyim gibi faktörler de göz önünde bulundurulmaktadır. *"Rekabet edecek kadar yüklü bir 6111 desteği almıyoruz."* ifadesi, teşviklerin işletme için önemli bir destek sağlasa da tek başına rekabet avantajı yaratmada yeterli olmadığını göstermektedir.

A.S.2-6111 sayılı devlet teşvikleri, Hatemoğlu ve Kurtsan firmalarının insan kaynakları politikalarını nasıl şekillendirmiştir?

D-Genç ve kadın istihdamı artırılmış, böylece işletmenin iş gücü yapısı daha dinamik hale getirilmiştir. **Çalışan eğitimi ve beceri geliştirme programları uygulanarak**, iş gücü daha donanımlı hale getirilmiş ve dijitalleşme süreçleri hızlandırılmıştır. **Çalışan bağlılığını artırmak için kariyer planlaması ve yetenek yönetimi stratejileri benimsenmiştir. Kadın çalışanlar için esnek çalışma koşulları oluşturulmuş ve yönetimde kadın temsiliyetine önem verilmiştir.** Bu durum da;

"Kadın çalışan oranımız da arttı; özellikle tasarım ve müşteri ilişkileri bölümlerinde daha fazla kadına yer vermeye başladık." ifadesi de belirtilmektedir.

İşe alım süreçlerinde potansiyel yeteneklere fırsat tanınarak, geleneksel iş gücü seçim politikalarına alternatif bir yaklaşım geliştirilmiştir. **Bürokratik süreçler teşviklerden tam anlamıyla faydalanmayı zorlaştırsa da, firmanın insan kaynakları politikalarında uzun vadeli değişimler meydana gelmiştir.** Sonuç olarak, 6111 sayılı teşvikler, Diva

Kuyumculuk'un insan kaynakları politikalarını **daha kapsayıcı, eğitim odaklı ve yenilikçi bir yapıya dönüştürmesine** olanak sağlamıştır. Bu durum, hem firmanın sektördeki rekabet gücünü artırmış hem de çalışan memnuniyeti ve bağlılığı açısından olumlu etkiler yaratmıştır.

H-Hatemoğlu, teşviklerden faydalanan kadın ve genç istihdamına yönelik önemli adımlar atmıştır. İşe alım süreçlerinde, teşvik kapsamında değerlendirilebilecek adaylar göz önüne alınmış, ancak işletmenin uzun vadeli insan kaynakları politikaları çerçevesinde, yalnızca teşvik kriterlerine uygunluk değil, aynı zamanda mesleki yeterlilik de temel belirleyici faktör olmuştur. İşletme, bu teşvikleri eğitim süreçlerine entegre ederek çalışanların mesleki ve teknik becerilerini geliştirmeye odaklanmıştır. Ayrıca, teşviklerin sağladığı maliyet avantajı, işletmenin üniversiteler ile yaptığı iş birlikleri kapsamında genç yeteneklerin yetiştirilmesine olanak tanımıştır.

"Genel olarak bakıldığında tabi ki var. Zira yenilikçi yönümüzü ön plana çıkarıyoruz, eğitime katkı sağlıyoruz, üniversite iş birlikleri ile de genç istihdamına katkı sağlıyoruz, birlikte projeler yapıyoruz." ifadesi, teşviklerin yalnızca maliyet azaltıcı bir unsur değil, aynı zamanda işletmenin stratejik insan kaynakları yönetimine katkı sunduğunu da göstermektedir.

A.S.2-Alt problem 1: Teşviklerin Çalışanların İşe Alım, Eğitim ve Kariyer Gelişimi Süreçlerine Etkileri

D-Diva Kuyumculuk, 6111 sayılı teşvikleri kullanarak genç ve kadın çalışanları daha fazla istihdam etmiş ve işe alım süreçlerini genişletmiştir. Teşvikler sayesinde çalışanlara **tasarım, üretim ve dijital pazarlama alanlarında eğitim fırsatları** sunulmuş, böylece iş gücünün yetkinliği artırılmıştır.

"Bir çalışanı işe almak kadar onu geliştirmek de önemli. Teşviklerden faydalanan ekibimize katılan gençlere ve kadınlara mesleki eğitimler verdik". ifadesi ile de kariyer gelişimi açısından firmanın, **mentorluk programları ve kariyer planlaması süreçlerini güçlendirerek** çalışan bağlılığını desteklemiş olduğunu anlayabilmekteyiz.

H-Hatemoğlu, teşviklerin sunduğu desteklerle işe alım süreçlerinde belirli bir esneklik kazanmış, ancak çalışanların eğitim ve kariyer gelişimine daha fazla kaynak ayırma olanağı bulmuştur. Şirket, devlet teşviklerinden yararlanarak eğitim programlarını artırmış, çalışanların teknik becerilerini güçlendirmeye yönelik çeşitli programlar geliştirmiştir. Bunun yanı sıra, teşviklerin sunduğu ekonomik avantaj sayesinde, yeni mezunların istihdam edilmesi konusunda

daha cesur adımlar atılmıştır. *"Tüm teşvikler gerek işverene gerekse işçiye katkı sağlıyor. Zira alınan devlet teşvikleri ile işveren yükü hafifliyor, eğitim alanlarına daha çok değinilmesini sağlıyor."* ifadesi, işletmenin bu teşvikleri yalnızca istihdamı artırmak için değil, aynı zamanda çalışanlarının gelişimi için de değerlendirdiğini ortaya koymaktadır.

A.S.2-Alt Problem 2: Kadın ve Genç Çalışanların İşe Alımında Teşviklerin Kullanım Oranı ve İnsan Kaynakları Politikalarına Entegrasyonu

D-Diva Kuyumculuk, teşviklerden yararlanarak işe alımlarında genç ve kadın çalışanlara öncelik vermiştir. **İşe alım sürecinde teşviklerin kullanımı oranı %20 civarında olup,** özellikle üretim ve satış bölümlerinde kadın istihdamı artırılmıştır.

"Kadın çalışan oranımızı atölyelerimizde ve mağazalarımızda satış bölümlerimizde artırma yoluna gittik".

Bu teşviklerin insan kaynakları politikalarına entegrasyonu kapsamında firma, **esnek çalışma saatleri, kariyer destek programları ve yönetimde kadın temsiliyetini artırma stratejileri** geliştirmiştir.

H-Hatemoğlu, teşviklerden yararlanarak işe alımlarda genç ve kadın çalışanlara öncelik tanımış, ancak firmanın sektörel dinamikleri göz önüne alındığında, istihdam oranlarında radikal değişimler meydana gelmemiştir. Şirketin mevcut insan kaynakları politikaları çerçevesinde kadın istihdamına yönelik adımlar atılmış, özellikle ofis ve yönetim departmanlarında kadın çalışan oranı artırılmıştır. Ancak üretim ve perakende sektöründeki operasyonel dinamikler nedeniyle, kadın istihdamı konusunda belirli zorluklar yaşandığı belirtilmiştir. *"Kadın istihdamını çok destekleyen bir teşvik, piyasada da bunun geliştiğini düşünüyoruz. İşletmemizde ilk zamanlardaki gibi olmasa da erkek yoğun bir firmadan, bayan istihdamının gitgide arttığı bir firma olmaya doğru bizi ilerletiyor."* ifadesi, teşviklerin kadın istihdamına olan etkisini ve işletmenin bu doğrultudaki gelişimini vurgulamaktadır.

A.S.3.-6111 sayılı devlet teşvikleri, işletmelerin sürdürülebilir büyüme stratejilerinde hangi fırsatları veya zorlukları beraberinde getirmiştir?

D-Fırsatlar

Diva Kuyumculuk, 6111 sayılı teşvikler sayesinde iş gücü maliyetlerini azaltarak **yatırımlarını artırma ve finansal sürdürülebilirlik sağlama** fırsatı yakalamıştır. Teşvikler, firmanın **daha fazla genç ve kadın çalışan istihdam etmesini** sağlayarak iş gücünün çeşitliliğini artırmış ve

kurumsal sosyal sorumluluk hedefleriyle uyumlu bir yapı oluşturmuştur. Ayrıca, desteklenen eğitim programları sayesinde **çalışan yetkinlikleri artırılmış**, böylece firma yenilikçi tasarımlar ve üretim süreçlerinde verimlilik sağlamıştır.

“Aldığımız teşviklerle iş gücü maliyetimizde çok büyük olmasa da tasarruf etmiş olduk, bu tasarrufu da eğitim programlarına kaydirdık, diyebilirim”.

D-Zorluklar:

Buna karşın, teşviklerden faydalanabilmek için **karmaşık bürokratik süreçlerin** yönetilmesi gerekmiş ve bu durum işletme için zaman ve maliyet yükü oluşturmuştur. Ayrıca, teşviklerin süreli olması, **uzun vadeli insan kaynakları ve finansal planlamada belirsizlik yaratmış**, özellikle nitelikli iş gücünü elde tutma konusunda stratejik kararlar alınmasını zorunlu kılmıştır.

“Teşviklerin getirdiği bürokratik yük, işletmenin kaynaklarını verimli kullanmasını zorlaştırırken, sürecin karmaşıklığı nedeniyle yönetim ekibinin ek çaba harcamasını gerektirmiştir. Bu durum, uzun vadeli stratejik planlamamızda belirsizlik ve sürdürülebilir büyüme hedeflerimizin dengelenmesinde zorluk yaratmıştır”.

H-Fırsatlar:

Hatemoğlu, 6111 sayılı teşviklerden yararlanarak iş gücü maliyetlerini belirli ölçüde düşürmüş, bu sayede çeşitli alanlara yatırım yapma olanağı elde etmiştir. İşletme, devlet desteklerini, çalışan eğitim programları ve kurumsal kapasite artırma çalışmaları ile entegre ederek sürdürülebilir büyüme stratejilerini desteklemektedir. Ayrıca, teşviklerin sunduğu avantajlar sayesinde üniversitelerle yürütülen iş birlikleri ve yeni mezun istihdam politikaları güçlendirilmiştir. *“İlk zamanlardaki kadar değil ancak tüm alanlarda kendimizi geliştirmemize katkı sağlıyor.”* ifadesi, teşviklerin işletme üzerindeki uzun vadeli etkisinin sürdüğünü ancak zaman içinde azaldığını göstermektedir.

H-Zorluklar:

Bununla birlikte, teşviklerden faydalanma sürecinde belirli bürokratik engellerin bulunduğu ve bu durumun işletme açısından zaman ve operasyonel maliyet yarattığı belirtilmiştir. Ayrıca, teşviklerin süreli olması nedeniyle uzun vadeli insan kaynakları planlamasında belirsizlikler yaşanmakta ve teşviklerin sona ermesi durumunda sürdürülebilir istihdam politikalarının nasıl şekillendirileceği konusunda stratejik kararlar alınması gerekmektedir. *“Personel istihdam ederken bir yandan da alanında tecrübeli, işini iyi yapan, kurum kültürüne kolay adapte*

edilebilecek personel bulma noktasında bir de teşvik kurallarına uymak bizi açıkçası zorluyor." ifadesi, teşviklerin işletmeye sağladığı avantajların yanında, süreç yönetimi açısından da belirli zorluklar barındırdığını ortaya koymaktadır.

Tablo 3. İstihdam Teşviklerinin Yarattığı Etkilerin Firma Bazlı Karşılaştırması

Kriterler	Hatemoğlu	Diva Kuyumculuk
Teşviklerin Kullanımı	Kadın ve genç istihdamı artırmada aktif rol.	Genç ve kadın istihdamında cesur politikalar benimsendi.
İşe Alım Stratejileri	Yenilikçi ve kapsayıcı işe alım süreçleri.	Deneyimsiz bireylere fırsat tanıyan genişletilmiş işe alım politikaları.
Eğitim Olanakları	Tasarım ve üretimdeki yenilikçi eğitim programları.	Dijital pazarlama ve online satış eğitimleri.
Çalışan Motivasyonu	Artan iş bağlılığı ve motivasyon.	Özellikle genç çalışanlar için mesleki eğitim fırsatları sunulması.
Rekabet Avantajı	Sektördeki güçlü kurumsal yapıyla desteklenen avantaj.	Yenilikçi tasarımlar ve üretim süreçlerinde verimlilik.
Sürdürülebilir Büyüme	Uzun vadede finansal sürdürülebilirlik hedefleri.	Eğitim programlarıyla birlikte yetkin iş gücü artışı.
Bürokratik Zorluklar	Karmaşık süreçlerin getirdiği zorluklar.	Bürokratik engellerin zaman ve maliyet yükü oluşturmaması.
Yetenek Gelişimi	İleri tasarım ve üretim yöntemleriyle yetenek artırımı.	CAD tasarım gibi dijital becerilerin kazandırılması.
Çalışan Çeşitliliği	Kadın istihdamında artış	Çeşitlilik ile sosyal yükümlülük hedeflerine uyum.

Tablo 3 ile, her iki firmanın teşviklerden nasıl faydalandığı ve elde ettikleri sonuçları karşılaştırmalı bir biçimde sunulmaktadır.

Görüşme sağlanan iki firma bulundukları sektörler ve hitap ettikleri hedef kitleye göre elde edilen veriler bağlamında karşılaştırıldığında ise: Diva Kuyumculuk, kadın istihdamını artırmaya yönelik stratejileriyle dikkat çekerken, kadınlara yönelik ürünler üretmesi nedeniyle bu hedefe katkıda bulunmaktadır. Öte yandan, Hatemoğlu firmasının öncelikli hedef kitlesinin erkekler olması, kurumun kadın istihdamını önemli ölçüde artırabilmesinin önünde bir engel teşkil etmektedir; dolayısıyla, teşviklerden faydalanmasına rağmen, çalışanlarının çoğu erkek kalmaktadır. Bu durum, Hatemoğlu'nun kadın istihdamını artırma yönündeki çabalarını

sınırlamakta, Diva Kuyumculuk ise kadınların iş gücüne katılımını destekleyerek bu alanda olumlu bir örnek oluşturduğu yönünde yorumlanabilmektedir.

4. Tartışma

Türkiye gibi gelişmekte olan ülkeler için ekonomik büyümenin sağlanması ve sürdürülebilir kılınması, döviz kurlarında daha stabil ve güven vaat eden politikalar sayesinde yabancı sermayenin çekilmesi, girişimcilerin desteklenmesi ve buna ek olarak çeşitli istihdam politikaları ile istihdamın artırılması hem bölgesel farklılıkların azaltılmasına hem de toplumdaki cinsiyet eşitsizliğine dayalı istihdam açığının kapatılmasına katkı sağlamaktadır (Uşen, 2007).

Türkiye'deki iş gücü piyasasının genel olarak karakteristikleri; düşük istihdama katılım oranları, hızlı nüfus artışının ortaya getirdiği yoğun miktardaki iş gücü arzı, yüksek işsizlik ve genel olarak istihdamın büyük kısmının küçük ölçekli işletmelerce oluşturulmasına dayanmaktadır (Şahin 2007).

Çalışmaya göre, 6111 sayılı teşvikler, kadın ve genç istihdamına önemli katkılar sağlamaktadır. Hatemoğlu ve Diva Kuyumculuk örnekleri, bu teşviklerin yalnızca istihdam oranlarını artırmakla kalmadığını, aynı zamanda işletmelerin stratejik yönetim süreçlerine de olumlu etki ettiğini ortaya koymaktadır. Örneğin, Diva Kuyumculuk, genç çalışanlarını dijital pazarlama alanlarında değerlendirdiğini belirtmekte ve bunun teşviklerden sağladıkları maliyet avantajları ile mümkün olduğunu ifade etmektedir. Bu durum, literatürde işgücü yatırımlarının, işletmelerin uzun vadede verimliliğini artırdığına dair bulunan bulgularla paralellik göstermektedir (Becker, 1964). Becker'in insan sermayesi teorisine göre, işgücüne yapılan yatırımlar, işletmelerin rekabet gücünü artırma potansiyeline sahiptir. Benzer şekilde, Avrupa'nın farklı bölgelerinde yürütülen çalışmalar, kadınların işgücüne katılmasının ekonomik büyümeyi desteklediğini ve sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşılmasında kritik bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır (Kronfol vd., 2019).

Ayrıca Basbuga & Kitapci, (2020)'de kadın istihdamının artırılmasının toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamak adına önemli bir adım olduğu belirtilmektedir ve bu doğrultuda, Türkiye'deki kadın istihdam oranlarının artırılması için benzer teşviklerin genişletilmesi gerekliliği de aşikâr olmaktadır. Özellikle 6111 sayılı teşviğe ek olarak; 2008 tarihli 5763 sayılı

Kanun ile kadın ve 18-29 yaş arasındaki kadın ve erkek işçilere istihdam sunan iş verenlere sigorta primi desteğinin uygulanması, 4447 sayılı İşsizlik Sigortası Kanununun geçici 10'uncu maddesi, 2011 yılından itibaren uygulanmaya başlayan “ Genç, Kadın ve Mesleki Belge Sahibi olanların İstihdamına Yönelik Teşvik” kapsamında 18-29 yaş arasındaki erkeklerle, 18 yaşından büyük kadınların istihdama kazandırılmasını sağlamak adına prim teşviklerinin sağlanması vb. teşvikler kadın ve genç istihdamını artırma konusunda akla gelen ilk çalışmalar arasında yer almaktadır (Koç ve Şahin, 2020). Bununla birlikte, alınan teşviklerin sadece maliyet düşürmekle sınırlı kalmaması, aynı zamanda şirketlerin insan kaynakları politikalarındaki dönüşümü de beraberinde getirmesi önemlidir. Çalışmalar, insan kaynakları yönetiminde yenilikçi ve kapsayıcı stratejilerin benimsenmesinin, işletmelerin uzun vadeli rekabet avantajına katkı sağladığını ortaya koymaktadır (Kaya & Öztürk, 2021). Hatemoğlu'nun ve Diva Kuyumculuk'un, teşviklerden yararlanarak uyguladığı stratejiler, günümüz iş dünyasında benzer uygulamaları teşvik eden bir örnek teşkil etmektedir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Çalışma, 6111 sayılı teşviklerin kadın ve genç istihdamı üzerindeki etkilerini değerlendirmek amacıyla Hatemoğlu ve Diva Kuyumculuk firmaları üzerinde gerçekleştirilen bir örnek olay araştırması olarak devlet teşviklerinin yalnızca ekonomik kazançlar sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda işletmelerin insan kaynakları politikalarını daha yenilikçi ve kapsayıcı bir yaklaşımla yeniden yapılandırmalarına da olanak tanıdığını göstermektedir.

Hatemoğlu ve Diva Kuyumculuk'un tecrübeleri, teşviklerin eğitim ve kariyer gelişim süreçlerine entegre edilmesinin, çalışan motivasyonunu artırmada ve işletme bağlılığını güçlendirmede kritik bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Her iki firmada da, teşviklerin sağladığı maliyet avantajları, özellikle genç ve kadın çalışanların işe alımını desteklerken, bu grubun niteliklerini artırmak için çeşitli eğitim programlarına yönlendirilmiştir. Böylece, istihdam dinamikleri değişirken aynı zamanda rekabet avantajı sağlanmasına zemin hazırlanmıştır. Ancak, araştırma sırasında karşılaşılan bürokratik engeller ve teşviklerin süreli olmasının yarattığı belirsizlikler, işletmelerin stratejik karar alma süreçlerinde zorluklar yaşamasına sebep olmuştur. Bu durum, işletmelerin uzun vadeli insan kaynakları yönetimi ile finansal planlama stratejilerini yeniden gözden geçirmelerini gerektirmektedir.

Sonuç olarak, 6111 sayılı kanun çerçevesinde sunulan teşviklerin etkinliğini artırmak amacıyla, sektörel çeşitlilik göz önünde bulundurularak daha az karmaşık süreçlerin oluşturulması ve teşviklerin sürdürülebilirliğinin sağlanması öncelikli bir hedef olmalıdır. Gelecek çalışmalar ya da bu alanda çalışmak isteyen araştırmacılar için; 6111 sayılı teşvikler gibi devlet desteklerinin uzun vadeli etkilerini değerlendiren ampirik çalışmalar yapılması önerilebilir. Bu çalışmalar, işletmelerin insan kaynakları politikalarının, eğitim programlarının ve isteyenlerin istihdama katılım oranlarının zaman içindeki değişimini inceleyebilir, uzun dönemli veri analizi, teşviklerin sürdürülebilir büyüme üzerindeki etkisini net bir şekilde ortaya koyabilir. Ayrıca Türkiye'deki teşviklerin etkinliğini artırmak için, yerel ve uluslararası düzeyde benzer teşvik uygulamalarının karşılaştırıldığı çalışmalara ihtiyaç bulunmaktadır. Bu tür çalışmalar, farklı ülkelerdeki uygulamaların sonuçlarını analiz ederek, Türkiye özelinde en uygun stratejilerin belirlenmesine yardımcı olabilir. Yine farklı bir öneri olarak, farklı sektörlerin teşviklerden ne ölçüde faydalandığını ve bu teşviklerin sektörler için özgü etkilerini inceleyen detaylı çalışmalar geliştirilmelidir. Bu analizlerin, belirli sektörlerdeki istihdam dinamiklerini daha iyi anlamamıza ve stratejilerin sektörel ihtiyaçlara göre nasıl şekillendirilmesi gerektiğine dair bilgiler sunması beklenebilir.

6111 sayılı teşviklerin daha fazla işletme tarafından bilinmesi ve faydalanması adına geniş çaplı bilgilendirme kampanyaları düzenlenmelidir. İşletmelere teşviklerden nasıl yararlanabileceklerine dair bilgilendirici materyaller ve seminerler sunulmalıdır. Bu tür girişimler, özellikle daha küçük işletmelerin teşvikleri daha etkin bir şekilde kullanmalarını sağlayabilir. Ayrıca İşletmeler teşvikleri kullanarak insan kaynakları politikalarını daha kapsayıcı ve yenilikçi hale getirmelidir. Kadınların ve gençlerin iş gücüne katılımını teşvik eden eğitici programlar ve mentorluk sistemleri oluşturulmalıdır. Bu tür programlar, çalışanların gelişimini desteklerken, şirket kültürüne de olumlu katkılar sağlamaktadır.

Yazar Katkısı

KATKI ORANI	AÇIKLAMA	KATKIDA BULUNANLAR
Fikir veya Kavram	Araştırma fikrini veya hipotezini oluşturmak	Tüm yazarlar eşit katkıda bulunmuştur.
Literatür Taraması	Çalışma için gerekli literatürü taramak	Tüm yazarlar eşit katkıda bulunmuştur.
Araştırma Tasarımı	Çalışmanın yöntemini, ölçeğini ve desenini tasarlamak	Tüm yazarlar eşit katkıda bulunmuştur.
Veri Toplama ve İşleme	Verileri toplamak, düzenlemek ve raporlamak	Tüm yazarlar eşit katkıda bulunmuştur.
Tartışma ve Yorum	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak	Tüm yazarlar eşit katkıda bulunmuştur.

KAYNAKÇA

Abugamza, A., Kaskirbayeva, D., Charlwood, A., Nikolova, S., & Martin, A. (2024). Impact of the COVID-19 pandemic on employment and inequalities: a systematic review of international evidence and critical appraisal of statistical methods. *Perspectives in public health*, 17579139241231910 .

Basbuga, H., & Kitapci, H. (2020). The Effects of the Incentive for Young and Female Employment Regulated By Law No. 6111 and Macroeconomic Variables on Employment, Informal Employment, and Income. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 10(5), 178–186.

Basbuga, H., Kitapçı, H., Oguz, E., & Elkoca, Y. (2022). Active Labour Market Policies and Macroeconomic Variables on Employment, Informal Employment and Income Effects: The case of Turkey. *International Journal of Economics and Financial Issues*.

Baş, M., & Kahveci, M. (2024). Türkiye’de Çalışma Hayatında Kadın Ve Genç İstihdamı: 1993-2023 Yılları Arası Tarihsel Bir Analiz. *21. Yüzyılda Eğitim Ve Toplum*, 13(39), 507-524.

Becker, G. S. (1964). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. University of Chicago Press.

Bozdemir, E., & Şengül, S. (2023). Kış turizminde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin rekabet ve konumlandırma stratejileri: Türkiye örneği. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26(49), 335-360.

Brewer, M., Duncan, A., Shephard, A., & Suárez, M. (2006). Did working families' tax credit work? The impact of in-work support on labour supply in Great Britain. *Labour Economics*, 13, 699-720.

Coşkun, R., Altunışık, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2015). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri SPSS uygulamalı, Sakarya: Serkan Yayıncılık

Crimmann, A., Wießner, F., & Bellmann, L. (2010). The German work-sharing scheme: an instrument for the crisis.

Deveciyan, M. T. (2023). Topuklu Ayakkabılardan Çamurlu Plastik Çizmelere: Erkek Egemen Sektörlerde Kadın Girişimciliği Meri Taksi Deveciyan. *İstanbul Üniversitesi Kadın Araştırmaları Dergisi*, (27), 56-70.

Günsoy, G., & Özsoy, C. (2012). Türkiye’de Kadın İşgücü, Eğitim ve Büyüme İlişkisinin VAR Analizi. *Finans Politik Ve Ekonomik Yorumlar*(568).

Karakuş, M. (2023) Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Bağlamında Kadın İstihdamı ve Çeşitli Ülke İncelemeleri.

- Karataş, Z. (2015). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 62-80
- Kaya, A., & Öztürk, M. (2021). An Analysis of Government Incentives and Women's Employment: Evidence from Turkey. *Journal of Business Research*.
- Koç, K., & Çetin, M. (2014) Türkiye’de Kadın İstihdamını Arttırmaya Yönelik Çabalar: Avrupa Birliği Ve Türkiye Karşılaştırması.
- Koç, N., & Sahin, M. (2020). Türkiye’de İstihdamın Arttırılmasına Yönelik Teşvik Politikalarının İncelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(75), 1294-1313.
- Köklü, Nilgün, (2010) “Örnek Olay Çalışma Metodları”, <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/491/5792.pdf>.E.T.:24/02/2025
- Kronfol, H., Nichols, A. M. D., & Tran, T. T. (2019). Women at Work: How Can Investment Incentives be Used to Enhance Economic Opportunities for Women? (No. 8935). The World Bank.
- Mete, E., & Akyazı, H. (2017). Avrupa Birliği Ve Türkiye’de İhracata Yönelik Devlet Yardımları. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 85-109.
- Özbakır, M., & Velioğlu, M. N. (2010). Pazarlamaya Sürdürülebilirlik Çerçevesinden Bakış ve Bir Örnek Olay Analizi1. *Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 71.
- Özhavzalı, M. (2021). Günümüzde Kadının Mesleki Eğitimdeki Durumu. Ankara: İKSAD Yayınevi.
- Seyidoğlu, H. (1995). Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı, Güzem Yayınları, İstanbul. ISBN: 975-7516- 09-0.

Şahin, L., (2007). Türkiye İşgücü Piyasasının Yapısal Özellikleri ve İşsizlik Sorunu. Sosyal Siyaset Konferansları (Prof. Dr. Haşmet Başar'a Armağan) (pp.543-575), İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayın.

Uşen, Ş. (2007). Avrupa Birliği Ülkeleri ve Türkiye'de Aktif Emek Piyasası Politikaları. Çalışma Ve Toplum, 2(13), 65-95.

Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2003), Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Yin, R. K. (1981). The case study crisis: Some answers. *Administrative science quarterly*, 26(1), 58-65.

Ek

Yarı Yapılandırılmış Görüşme Soruları

1. 6111 sayılı teşviklerden yararlanmanız, işe alım politikalarınızı nasıl şekillendirdi?
2. Bu teşvikler sayesinde kadın ve genç çalışanların işe alım oranlarında bir artış oldu mu?
3. Teşviklerin eğitim ve kariyer gelişimi süreçleri üzerindeki etkileri hakkında bilgi verebilir misiniz?
4. 6111 sayılı teşviklerin işletmenizin rekabet gücüne etkileri nelerdir?
5. Teşviklerin, sektördeki diğer firmalara kıyasla sizi öne geçiren yönleri var mı?
6. 6111 sayılı teşvikler, işletmenizin sürdürülebilir büyüme stratejilerine nasıl bir katkı sağladı?
7. Bu teşvikleri kullanırken karşılaştığınız başlıca zorluklar nelerdir?
8. Kadın ve genç istihdamını artırma bağlamında teşviklerin işletmenizdeki toplumsal etkiyi nasıl dönüştürdüğünü düşünüyorsunuz?
9. Teşviklerin, toplumsal cinsiyet eşitliğine katkı sağlaması açısından hangi adımları attınız?
10. Devlet teşvikleri ile işletmenizin stratejik hedeflerini nasıl uyumlu hale getirdiniz?

11. Bu uyum sürecinde yapılan en önemli değişiklikler neler oldu?