



International Journal of Labour Life and Social Policy

**IJLLSP**

***Vol:1 No:1 Year:2018***

*Open Access Refereed E-Journal International Refereed and Indexed*

**ISSN: 2636-7750**

[www.ijllsp.com](http://www.ijllsp.com)

[ijllspinfo@gmail.com](mailto:ijllspinfo@gmail.com)



## International Journal of Labour Life and Social Policy IJLLSP

Volume : 1  
Issue: 1  
Total Article : 5  
ISSN: 2636-7750

### GENERIC PAGE

<http://www.ijllsp.com> / [ijllspinfo@gmail.com](mailto:ijllspinfo@gmail.com)

### About

#### International Journal Of Labour Life and Social Policy (IJLLSP)

ISSN: 2636-7750

**Publisher:** Asst.Prof.Dr. Volkan IŞIK

**Editor-in-chief:** Asst.Prof.Dr. Volkan IŞIK, [ijllspinfo@gmail.com](mailto:ijllspinfo@gmail.com)

The International Journal of Labour Life and Social Policy (**IJLLSP**), international, refereed, field indexed, **e-journal**. IJLLSP is a multidisciplinary outlet for the publication of research notes, empirical findings and conceptual articles that enfold the field of labour life, social policy, administrative and social sciences.

The main objective of IJLLSP is to provide a platform for the international scholars, academicians and researchers to share the contemporary thoughts in the fields of education and social policies. IJLLSP aims to promote policy development in labor issues and social policy researches and thus become the leading international journal in social policy in the world.

IJLLSP is a peer-reviewed journal that publishes at least 2 issues per year.

**Languages:** Turkish and English.

**Topicality:** Authors whose research fell under the following scope are encouraged to submit their papers:

*Labour Economics, Labour Market Researches, Industrial Relations, Human Rights, Social Work, Social Welfare, Gender Equality, Social Inclusion and Social Exclusion, Women's Studies, Welfare State, Unionist Organizational Strategies, Social Security, Occupational Health and Safety, Employment and Unemployment Policies, Unemployment Insurance, Environmental Policy, Economic Policy, Human Behavior, Pensions, Health Care, Social Housing, Social Care, Poverty, Child Protection, Social Exclusion, Education Policy, Crime and Criminal Justice and all such issues related to labour life and social policy.*

**Peer review:** IJLLSP operates a double blind review process. All contributions will be initially assessed by the editor, selected papers are sent to a minimum of two independent reviewers to assess the scientific quality of the paper. The chief editor(s) are responsible for the final decision regarding acceptance or rejection of articles.

### Abstracting and Indexing



## Editorial Board

### Editor In Chief

Asst.Prof.Dr. **Volkan IŞIK**, [volkani83@gmail.com](mailto:volkani83@gmail.com)

### Managing Editors

Asst.Prof.Dr. **Mohammed ABUBAKAR**, [abk4real@gmail.com](mailto:abk4real@gmail.com)

Research Assistant **Süheyla ERİKLİ**, [suheylaerikli@gazi.edu.tr](mailto:suheylaerikli@gazi.edu.tr)

## Advisory Board

Prof.Dr. Eyüp BEDİR, Ankara Hacı Bayram Veli University  
Prof.Dr. Cem KILIÇ, TOBB ETÜ  
Prof.Dr. Şerife Türcan ÖZŞUCA, Ankara University  
Prof.Dr. Şenay GÖKBAYRAK, Ankara University  
Prof.Dr. Himmet KARADAL, Aksaray University  
Prof.Dr. Süleyman ÖZDEMİR, Bandırma OnYedi Eylül University  
Prof.Dr. Türker TOPALHAN, Ankara Hacı Bayram Veli University  
Prof.Dr. Yücel UYANIK, Ankara Hacı Bayram Veli University  
Prof.Dr. Bülent BAYAT, Ankara Hacı Bayram Veli University  
Prof.Dr. Erdinç YAZICI, Ankara Hacı Bayram Veli University  
Prof.Dr. Ahmet SELAMOĞLU, Kocaeli University  
Prof.Dr. Yusuf ALPER, Uludağ University  
Prof.Dr. Kadir ARICI, Ankara Hacı Bayram Veli University  
Prof.Dr. Emine Tuncay KAPLAN SENYEN, Başkent University  
Prof.Dr. A.Nizamettin AKTAY, İstanbul Aydın University  
Prof.Dr. Aşkın KESER, Uludağ University  
Prof. Dr. Hüseyin ARASLI, Eastern Mediterranean University TRNC  
Assoc.Prof.Dr. Bora YENİHAN, Kırklareli University  
Assoc.Prof.Dr. İlhan ORAL, Anadolu University  
Assoc.Prof.Dr.Mehmet Merve ÖZAYDIN, Ankara Hacı Bayram Veli University  
Assoc.Prof.Dr. Gürol BABA, Ankara Sosyal Bilimler University  
Assoc.Prof.Dr. Ayşe KAVUNCU, Ankara Yıldırım Beyazıt University  
Assoc.Prof.Dr. M.Çağlar ÖZDEMİR, Sakarya University  
Assoc.Prof.Dr. Mehmet Ali AKTAŞ, Aksaray University  
Assoc.Prof.Dr. Bilal KARGI, Ankara Yıldırım Beyazıt University  
Assoc.Prof.Dr. Selma AYTÜRE, Ankara Yıldırım Beyazıt University  
Asst.Prof.Dr. Seval YAMAN, Ankara Sosyal Bilimler University  
Asst.Prof.Dr. Senem ERTAN, Ankara Sosyal Bilimler University  
Asst.Prof.Dr. Mohammad Fahmi AL-ZYOUD, Al -Ahliyya Amman University, Jordan  
Asst.Prof.Dr. Ibrahim HARAZNEH, Middle East University, Jordan  
Asst.Prof.Dr. Belal SHNEIKAT, University of Kyrenia TRNC  
Asst.Prof.Dr. Mahlagha DARVISHMOTTEVALI, Near East University TRNC  
Asst.Prof.Dr. Mohamed SHAMOUT, American University in the Emirates UAE  
Asst.Prof.Dr. Hamzah ELREHAIL, American University in the Emirates UAE  
Asst.Prof.Dr. Asude Yasemin ZENGİN, Aksaray University

Asst.Prof.Dr. Mohammed ABUBAKAR, Antalya Bilim University  
Asst.Prof.Dr. Banu Metin, Ankara Hacı Bayram Veli University  
Asst.Prof.Dr. Şenay ERAY, Afyon Kocatepe University  
Asst.Prof.Dr. Yılmaz İÇERLİ, Aksaray University  
Asst.Prof.Dr. Halis KIRAL, Ankara Sosyal Bilimler University  
Asst.Prof.Dr. Beril BAYKAL, Kocaeli University  
Asst.Prof.Dr. İrep BAYAT, Mersin University  
Asst.Prof.Dr. Nergis DAMA, Ankara Yıldırım Beyazıt University  
Asst.Prof.Dr. Menekşe ŞAHİN, Hitit University  
Asst.Prof.Dr. Sedat AYYILDIZ, Ankara Yıldırım Beyazıt University  
Asst.Prof.Dr. Ahmet TÜRKMEN, Aksaray University  
Dr. Hande Bahar AYKAÇ, Ankara Hacı Bayram Veli University  
Dr.İşıl Kurnaz BALTAÇI, Ankara Hacı Bayram Veli University



International Journal of Labour Life and Social Policy  
**IJLLSP**

Volume: 1  
Issue: 1  
Total Article: 5  
ISSN: 2636-7750

**CONTENTS**

<http://www.ijllsp.com> / [ijllspinfo@gmail.com](mailto:ijllspinfo@gmail.com)

**YENİ EKONOMİDE DİJİTAL EMEK**

Author(s) : Sezin Ünal MIÇOOĞULLARI  
Vol.1 No. 1 (2018) / Pages : 5-17

**TÜRKİYE'DE SENDİKALARIN DURUMU VE YENİ MİSYON ARAYIŞLARI**

Author(s) : Süheyla ERİKLİ  
Vol.1 No. 1 (2018) / Pages : 18-25

**SUSTAINABILITY IN GARMENT INDUSTRY: A CLOSER LOOK AT H&M WITH REGARD TO FIVE ASPECTS OF SOCIAL SUSTAINABILITY**

Author(s) : Selman BAYDAR  
Vol.1 No. 1 (2018) / Pages : 26-38

**ÇOK AMAÇLI KARAR VERME YÖNTEMİ İLE SEKTÖRDE EĞİTİM PROGRAMLARI İÇİN İŞGÜCÜ PLANLAMASI**

Author(s) : Işlay TALAY  
Vol.1 No. 1 (2018) / Pages : 39-49

**1990 SONRASI KALKINMA PLANLARINDA İSTİHDAM POLİTİKALARININ YERİ**

Author(s) : Aziz YILDIZ  
Vol.1 No. 1 (2018) / Pages : 50-64

## YENİ EKONOMİDE DİJİTAL EMEK

Arş.Gör. Sezin UNAL MİÇOOĞULLARI<sup>1</sup>

### ÖZET

*Bilgi ve iletişim teknolojilerinin son yıllarda hızlı bir şekilde gelişmesiyle ülkelerde ekonominin ve ekonomik ilişkilerin gelişmesine ve değişmesine neden olmuştur. Bu değişime kayıtsız kalmak mümkün değildir. Dijital dönüşüm önce ekonomiyi daha sonra çalışma ilişkilerini ve toplumu etkilemekte ve değiştirmektedir. Bu değişim ne yazık ki her zaman olumlu olmamakta, oluşan yeni düzenin yeni kuralları, sömürüyü de beraberinde getirmektedir. Dijital ekonominin yaygınlaşmasıyla birlikte eski iş modelleri cazibesini yitirmiştir. Bu çalışmada dijital ekonomi içerisinde yer alan dijital emek piyasası ve dijital emeğin bu yeni düzen içindeki durumu tartışılacaktır. Bu tartışmaların çıkış noktası olan maddi ve maddi olmayan emek kavramları da bu bağlamda değerlendirilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Dijital ekonomi, Dijital emek, Dijital emek sömürüsü.

**Jel Kodları:** J0, J6, J71

### DIGITAL LABOR IN NEW ECONOMY

#### ABSTRACT

*The rapid development of information and communication technologies in recent years has led to the development and change of economics and economic relations in countries. It is not possible to remain indifferent to this change. The digital transformation first impacts and transforms the economies, then work relations and society. This change is unfortunately not always positive, and this new order of the economic and technological relations, brings new rules and exploitation. With the widespread use of digital economy, old business models have lost their appeal. In this study, the situation of digital labor market and digital labor will be discussed. The concepts of material and immaterial labor, which are the starting points of digital labor discussions, have also been evaluated in this context.*

**Key Words:** Digital economy, Digital labor, Digital labor exploitation.

**Jel Codes:** J0, J6, J70

---

<sup>1</sup> Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, sezin.mico@gmail.com

## Giriş

Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı değişim ve küreselleşme hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkeleri etkilemiştir. 1990'lı yıllardan itibaren yaşanan bu süreçte iktisadi ve sosyal hayatta bir dönüşüm yaşanmıştır. Yeni teknolojiler sayesinde ekonomik etkinlik artmış, yeni iş imkânları yaratılmış, farklı ülkelerde ve bölgelerde yaşayan insanlar ve kurumlar arasında bilgi paylaşımı artmıştır. Başka bir ifade ile bilgi ve iletişim teknolojilerinin hızlı bir şekilde gelişmesi ülkelerde ekonominin gelişmesine yön vermiştir (Uzgören ve Korkmaz, 2015).

Yeni iletişim ve bilgi teknolojilerinin yaygın olarak kullanımı iktisat literatüründe İnternet Çağı, Bilgi Teknolojisi Devrimi, Dijital Ekonomi gibi terimlerle anılmaktadır. Dünyada; enformasyon ekonomisi (information economy), bilgi ekonomisi (knowledge economy), dijital ekonomi (digital economy) ve yeni ekonomi (new economy) şeklinde birçok farklı terim birbiri yerine kullanılmaktadır. Başka bir ifade ile dijital ekonomi iletişim, telekomünikasyon ve bilişim alanlarındaki hızlı gelişmelerin tamamını kapsayan toparlayıcı bir kavramdır (Barışık ve Yirmibeşik, 2006). Dijital ekonominin yaygınlaşmasıyla birlikte eski iş modelleri cazibesini yitirmiştir. Bu süreçte başta çok uluslu şirketler olmak üzere tüm şirketlerin üretim ve pazarlama anlayışları değişmiştir. Bu süreçte şirketlerin ve bireylerin dijital ekonomi vasıtasıyla elde ettikleri gelirler artmış ve yeni yatırım fırsatları gündeme gelmiştir. Tarih boyunca birçok sömürünün öznesi olmuş olan emeğin yeni biçimi olan dijital emeğin bilgi iletişim teknolojileri sonucunda ortaya çıkan yeni ekonomideki varlığı birçok farklı açıdan tartışmalı bir durumdadır.

### 1. Dijital Ekonomi Kavramı

Bilişim teknolojileri alanında günümüzde çok büyük gelişmeler yaşanmaktadır. Bilişim iletişim teknolojileri (BİT) dünyada büyük bir dönüşüm başlatmıştır. Bu dönüşümün etkileri tüm sektörlerde görülmeye başlanmış hem ekonomiyi hem toplumu etkilemekte ve değiştirmektedir. Dijitalleşen ekonominin alışık olduğumuz çalışma şeklimizi, yaşadığımız hayatı ve küresel toplumu kökten genişletmesi ve değiştirmesi beklenmektedir. Şu anda yaptıklarımız bu değişimi hızlandırmaktadır ancak farklı platformlarda gerçekleşen değişimlerle ilgili kesin bir tanım yapmak oldukça zordur. Bütün bu değişen ekonomiye “yeni ekonomi” adını verebiliriz. Günümüzde e-ekonomi, bilgi ekonomisi, post endüstriyel toplum veya 4. Sanayi devrimi gibi isimler de verilen bu yeni düzen, yeni ekonomik devrim sadece cihazlarla, BİT ile ilgili değil insanları ve toplumları doğrudan etkileyen bir düzendir.

Aslında baktığımızda internetin hayatımıza girmesi ve BİT ile oluşan değişim yavaş yavaş tüm ekonomiyi şekillendirmeye başlamakta ve istihdam üzerinde oldukça güçlü etkileri olacağı düşünülmektedir. Bu yeni ekonominin şimdiden çeşitli sosyal politika araçlarıyla düzenlenmesi gerekliliği göze çarpmaktadır. BİT ile değişim çok hızlı olmakta ve gelecekte bu değişime ayak uydurmanın daha da zorlaşacağı düşünülmektedir.

Son yıllarda, ekonomik ve sosyal ilerlemenin tetikleyicisi olarak göze çarpan dijital ekonomi kavramı; bilgi, bilişim sistemleri ve iletişimdeki değişiklikler olarak tanımlanmaktadır. Dijital ekonomi; sanal para (bitcoin), e-ticaret, online uygulama mağazaları, internet reklamcılığı, bulut bilişimi, üç boyutlu baskı kullanımı gibi faaliyetlerin tümünü içermektedir (Brynjolfsson, Hitt, Yang, 2002).

Dijital ekonomi aslında tüm bu kavramları kapsamakta olduğu için tüm bu kavramların iyi anlaşılması gerekmektedir. E-ticaret terimi dijital ekonomi teriminin yerine kullanılmaktadır ancak dijital ekonomi, e ticareti de içerisine alan daha geniş bir kavramdır. Literatürde Özmen (2009) e-ticareti, “ticaret işlemlerinin internet aracılığıyla gerçekleştirilmesi, mal ve hizmetlerin web sitelerinden müşteriye sunulması, bir alım satım işleminin web üzerinden

gerçekleştirilmesi ve tüm bu işlemlerin bilgisayar ve diğer iletişim araçlarından faydalanarak, ağlar üstünden gerçekleştirilmesi süreci olarak tanımlamıştır.

Gökbunar ve Utkuseven'e göre ise (2002) e-ticaret; " bireyler ve kurumların; açık ağ ortamında (Internet) ya da sınırlı sayıda kullanıcı tarafından ulaşılabilen kapalı ağ ortamlarında (Intranet) yazı, ses ve görüntü şeklindeki sayısal bilgilerin işlenmesi, iletilmesi ve saklanması temeline dayanan ve bir değer yaratmayı amaçlayan ticari işlemlerin tümünü kapsamaktadır. Bu çerçevede, ticari sonuçlar doğuran ya da ticari faaliyetleri destekleyecek eğitim, kamuoyunu bilgilendirme, tanıtım-reklam vb. amaçlar için elektronik ortamlarda yapılan işlemler de e-ticaret kapsamında değerlendirilmektedir" (Gökbunar ve Utkuseven,2002).

Dünya Ticaret Örgütü e-ticareti; mal ve hizmetlerin üretim, reklam satış ve dağıtımların telekomünikasyon ağları üzerinden yapılmasıdır şeklinde tanımlamıştır. OECD'nin tanımında ise, sayısallaştırılmış yazılı metin, ses ve görüntünün işlenmesi ve iletilmesine dayanan, kişileri ve kurumları ilgilendiren tüm ticari işlemlerdir (Yardımcıoğlu ve Uçar, 2015).

Bir diğer platform ise bulut bilişimdir. İnternet üzerinden sağlanan kaynak ve servisleri ifade eden ortak bir havuza uygun koşullarda istenilen yerden ve istenilen zamanda erişim imkanı veren bir uygulamadır. Bulut bilişim, Yazılım, platform ve uygulama olmak üzere 3 farklı hizmet modeli sunmaktadır (Yıldız, 2009). Kullanıcılarına Sınırsız depolama imkanı sunması, düşük yazılım ve donanım maliyetlerine sahip olması kullanıcılar tarafından tercih edilmesine neden olmaktadır. Bu sayede her hangi bir işyeri açmadan, personel bulundurmadan başka ülkelerin ekonomisinde faaliyet göstermek mümkün olmaktadır.

İnternet tabanlı reklamcılık ise ilk defa 1994 yılında kullanılmış ve internetin yaygınlaşmasıyla günümüzde oldukça hızlı bir gelişim göstermiştir. İnternet reklamcılığı tüketicilere daha fazla bilgi sunmakta ve istediği zaman ürünü satın alabilmektedir. Özellikle bu reklamlar gençlerin tüketim kalıplarının değişmesine neden olmuştur (ITO, 2006). Günümüzde internet reklamcılığındaki gelirler oldukça büyük boyutlara ulaşmış durumdadır. Aynı zamanda internet reklamcılığının kullanılarak, tüketici tercihlerini etkileme ve manipüle etmek gibi farklı amaçlarla da kullanılan bir araç haline gelmiştir.

Bir diğer dijital ekonomi aracı ise dijital para veya sanal para olarak geçen, Bitcoin'dir. Bitcoin ilk defa AB'de 1993 yılında gündeme gelmiştir. Üye ülkelerin merkez bankaları tarafından Bitcoinle ilgili bir rapor yayınlamış ve Bitcoin'i teknik bir aygıtta depo edilen parasal değer şeklinde tanımlanmıştır. Sönmez (2014), ise aracı dijital parayı, kişilerin sadece internet üzerinden kullanabilecekleri para olarak tanımlamıştır. Ancak Bitcoin'nin en büyük olumsuz etkisi şüphesiz ki vergilendirme alanında ortaya çıkmaktadır. Bitcoin ile işlem yapan kişilerin kimliğinin önemli ölçüde gizli olması ve işlemlerden elde edilen gelirin tespitinin güç olması söz konusudur. Dolayısıyla Bitcoin kara para aklama faaliyetlerine ve kayıt dışı ekonomiye zemin hazırlar nitelikte bir sistemdir. Bu sistemde elde edilen gelir ancak reel paraya dönüşüp bir banka hesabına aktarıldığında vergilendirilmeye tabi olmaktadır (Bozdoğanoglu,2014).

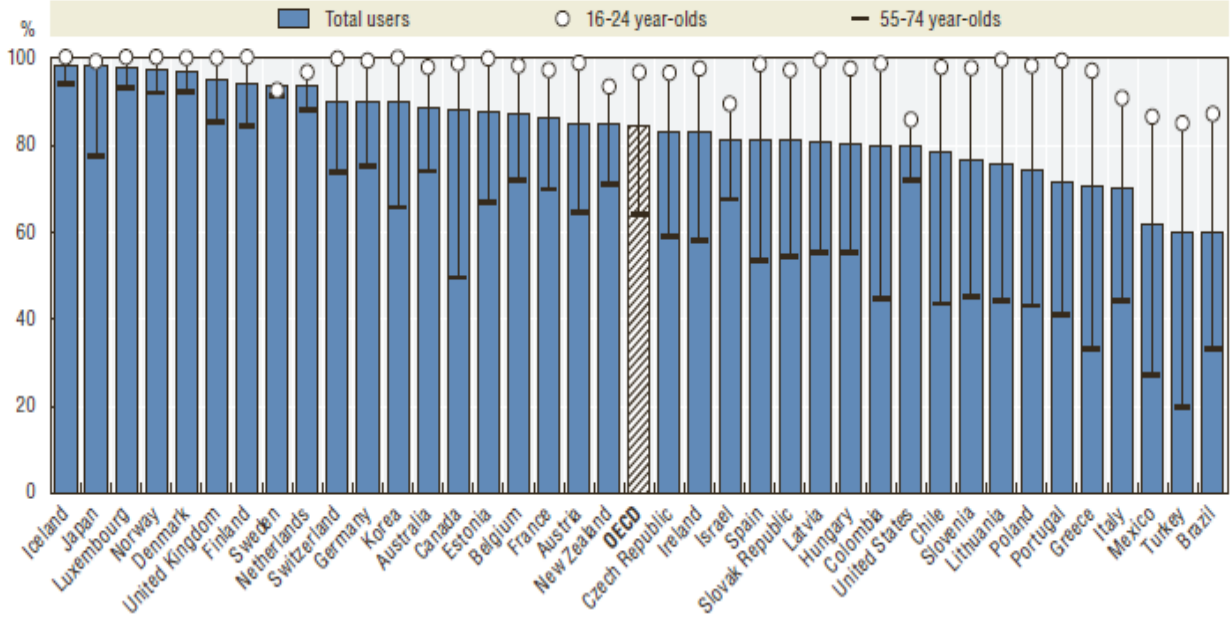
Bütün bu bileşenleriyle dijital ekonomi kişilere, dünyanın neresinde olurlarsa olsunlar mal alım satımında, büyük kolaylıklar sağlayan bir platform durumundadır. Dijital ekonomide herkesin eşit erişimi esastır, dolayısıyla, maddi, manevi tüm işlemler kolaylıkla yapılabilmektedir.

Enformasyon toplumu söylemine göre maddi üretimler önemini yitirmiştir ve artık gücü elinde bulundurmamak isteyenlerin enformasyon üretimine önem vermesi gerekmektedir. Teknolojik yenilikler ve bilgisayar teknolojisindeki hızlı ilerleyiş yeni tüketim alanları yaratmıştır. Haliyle bu yeni alanlarda hangi emek ve sömürü biçimlerinin nesneleştiğini analiz etmek de önemli bir görev olarak karşımıza çıkmaktadır (Fuchs, 2015).



İnternet kullanımı günümüzde giderek yaygınlaşmaktadır. OECD ülkelerine baktığımızda özellikle 16-24 yaş arası gençlerin internet kullanımında çok daha fazla aktif olduğu görülmektedir. Daha yaşlı olan 55-74 yaş arası grupta ise oranlar daha düşük olmakla birlikte, Türkiye’de %70’lere yakın bir oranda internet kullanıcısı olduğunu görmekteyiz. Gençlerin Türkiye’de kullanımının çok daha yüksek ( %90’lar seviyesinde) olduğu görülmektedir.

**Şekil 1:** Dünyada Yaş Gruplarına Göre İnternet Kullanım Oranları



**Kaynak:** OECD, ICT Access and usage by households and individuals, 2017

O Reilly (2005), tarafından tanımlanan web 2.2 olarak adlandırılan dönemle birlikte, kullanıcıların içerik üretmeleriyle ve bu içeriklerin kullanıma girmesi, Facebook, Twitter ve Youtube gibi ticari ve sosyal medya platformları yükselişe geçmiştir. Kullanıcı kaynaklı içeriklerin sıklıkla tartışıldığı bu dönemde bu ticari platformların mülkiyet yapıları ve kar elde etme mekanizmaları tartışılmaya devam etmektedir.

Hardt ve Negri(2008)’ e göre enformasyon ekonomisine geçiş sonucu emekte değişmiştir. Emegın gayri-maddi hale gelmesi bu değişimin göstergesidir. Üretimin enformatikleşmeye başladığı günümüz sektörlerinde ortaya maddi kalıcı emek çıkmadığı için bu üretimle ilişkili olan emekte maddi olmayan emektir.

## 2. Gayri maddi Emek

Gayri maddi emek olarak da nitelendirilen dijital emek çalışma koşullarının geçirdiği nicel ve nitel dönüşümlerle birlikte, üretilen ürünün, üretim sürecinde yaratılan değerin ve emek gücünün niteliğini tanımlayan bir kavram olarak kullanılmaktadır (Dowling, Nunes ve Trott, 2007).

Hardt(1999)’ a göre kapitalist üretim tarzının kendi içinde geçirdiği dönüşüm kitlesel üretimde Fordizmden, tüketici odaklı ve sınırlandırılmış ve çeşitlendirilmiş üretimin esas alındığı post Fordist modele geçilmesidir. Bu dönüşüm, bilginin ve iletişimin öncesinde olmadığı bir şekilde üretimde kullanılmasının ve böylece üretimin merkezinde konumlanmasının önünü açmıştır (Hardt, 1999).

50’lerden itibaren özellikle ileri kapitalist ülkelerde işçi sınıfının görece refaha kavuşması, 60’ların sonu ve 70’lerden itibaren profesyonel mesleklerin gelişim göstermesi, gayri maddi emek kavramına yönelik tartışma zeminini oluşturmuştur.

Gayri maddi emek kavramının geçmişine baktığımızda kavram üzerine yoğunlaşan tartışmaların merkezinde İtalyan Marksist olan Otonom hareketinin yer aldığı görülmektedir. Otonom hareketinin temelleri 70'lerde atılmıştır. Gayri maddi emek kavramının “İşçilik sonrası” olarak bilinen ve en iyi tanınan üyesi Negri olan, politik düşünce çevresi içinde geliştirilmiştir. Buna göre, her sınıf mücadelesi, işçi sınıfının çözülmesini olduğu kadar yeniden sınıf olarak vücut bulmasını da içeren bir mücadele sürecidir.

70'lerde üretim biçimlerinin farklılaşması, kafa emeğinin, artı değer üretim sürecinde daha belirgin şekilde yer alması, tüm toplumsal alanın olası bir mücadele alanı haline dönüştüğü düşüncesinin gelişmesine temel hazırlamıştır. Bu yöndeki çözümleri geliştiren “işçici” çevre için “Çalışma deneyimlerinin merkezden uzaklaşması/yerelleşmesi ve esnekleşmesi”, kitlesel işçinin, emek sürecinin ve siyasal örgütlenmesinin çözülüşüne neden olmuştur(Trott,2007). Bütün bu gelişmeler aslında gayri maddi emeğin kavramsal çerçevesinin oluşmasına öncülük etmiştir.

Özellikle kapitalist üretim tarzının gelişmiş olduğu ülkelerde, kitlesel üretim yapan sanayi işçisinin artı değer üretimindeki rolünü belirli düzeyde de olsa kafa emeğiyle paylaşmaya başlaması, bu alana ilişkin yeni kuramsal yaklaşımların geliştirilmesinin önünü açmıştır. “Kitlesel işçi kavramı artık dönemin nesnel koşulları altındaki yeni işçi sınıfı oluşumunu tanımlamak” bakımından yetersiz kalmaya başlamıştır. Bu süreçte çalışma 8 saatlik işgününde dört duvar arasında belirli ekipmanlarla yapılan bir etkinlik olma durumundan çıkmıştır (Savul, 2018).

Gayri maddi emek kavramının temellerinin Hardt, Lazzarato ve Negri'nin birlikte yazdığı bir dergide atıldığı söylenebilir. Gayri maddi emeği, Metanın bilgisel ve kültürel içeriğini üreten emek şeklinde tanımlamışlardır. Lazzarato'ya göre, gayri maddi emek emeğin 2 farklı halini tanımlar. İlki metanın “bilgisel içeriği” ile ilgidir. Bu büyük şirketlerde ve 3. Sektörde çalışan işçilerin, siberetik ve bilgisayar kontrolünü, doğrudan işlerinde kullanabilecek şekilde geliştirmeleri halinde emek süreçlerinde yaşanabilecek değişimi niteler. Diğeri ise metanın “kültürel içeriği” ile ilgilidir. Gayri maddi emek normalde “çalışma” olarak tanımlanmayan bir dizi faaliyeti nitelendirmektedir. Bu ikinci boyutu aslında kültürel ve sanatsal standartların moda eğilimlerinin, lezzetlerin, tüketici normlarının ve daha stratejik olarak kamuoyunun tanımlanıp tespit edilmesi ile ilgilidir. Bu alan eskiden daha ayrıcalıklı bir alan olduğu için burjuvazi ve onların çocuklarına aitken, 70'lerin sonundan beri bu faaliyetler kitlesel akıl olarak tanımlanan halini almıştır (Savul,2018).

Hardt ve Negri'de gayri maddi emeği, “bir hizmet, bir kültürel ürün, bilgi ya da iletişim” gibi elle tutulur gözle görülür olmayan malları üreten emek olarak tanımlamaktadırlar. Örneğin görsel efekt tasarımcısı olarak çalışan bir bireyin hem ekonomik üretime katkı yaptığını hem de ortaya koyduğu gayri maddi ürünle, kapitalist üretim tarzının politik ve kültürel egemenliğinin yeniden üretilmesini sağladığı ileri sürülebilir.

Hardt ve Negri'ye göre hizmet işleri, entelektüel emek ve benzeri terimler gayri maddi emeğe ilişkin kimi nitelikler taşısa da bu kavramların gayri maddi emeği açıklamada yetersiz kalacağı açıktır. Gayri maddi emeğin ikinci boyutunu “duygulanımsal emek” (affective labor) oluşturmaktadır.

Hardt ve Negri (2002), duygulanımsal emekte doğrudan meta ortaya çıkarılmadığını ancak bir takım duyguların ortaya çıkarıldığından bahseder. Özellikle hizmet sektöründe, sağlık ve eğlence sektöründe duygulanımsal emeğin örneklerinin çok fazla görüldüğünü söylemişlerdir. Bu emek rahatlık, esenlik, tatmin, heyecan ya da tutku gibi hisleri üreten ya da işleyen emektir.

Hardt ve Negri'ye göre maddi olmayan emeği 3 boyutta inceleyebiliriz

- Endüstriyel üretimle ilgili olan maddi emeğin, maddi olmayan emekle karışarak maddi olmayan emek haline dönüşmesi,
- Manipülasyona ayrılmış analitik ve simgesel işlerdeki maddi olmayan emek,
- Duygulanım üretimi ve manipülasyonla ilgili olan insani ilişki gerektiren; bedensel emek tarzıdır.

Bunların sonucunda üretimin fiziksel mekana bağının kalmadığını ve merkezsizleştiğini söyleyebiliriz. Fordist üretimin “üretim bandı”nın yerini maddi olmayan emeğin enformasyon teknolojilerine dayanarak örgütlenmesinden ötürü; “ağ” modeli almıştır. İş ve yaşam arasındaki sınırların bulanıklaşması, ikili için geleneksel emek değer teorisinin yetersiz kaldığı bir noktayı işaret etmektedir (Özmkas, 2015).

Örneğin bir yazılım uzmanının emeğinin sermaye değerlendirme sürecinde doğrudan tüketilen emek olduğu ve doğrudan artı değer olarak nitelenebileceği ileri sürülebilir. Benzer şekilde çok uluslu bir otomobil firmasında çalışan bir endüstriyel tasarımcı, otomobil montajında çalışan emekçiye göre sermaye tarafından daha önemli bir konumda görülebilir. Ancak statü ve itibar konusu, emek gücünün arzıyla ilgilidir. Tam da bu nedenle gayri maddi emeğin maddi üretim yapan emeğe göre ayrıcalıklı konumu mutlak değildir. Gayri maddi emeğin bu konumunu koruması için kendisini sürekli geliştirmesi gerekmektedir (Savul, 2018).

Gayri maddi emekle ilgili tartışmalarda örneğin bilgisayarın kullanıldığı her türlü etkinlik konuya ilişkin tartışmaların önemli bir bölümünde gayri maddi emekle özdeşleştirilmektedir. Bu durum, metaların “bilgisel ve kültürel içeriğini üretme” gayri maddi emek kavramına yüklenen görevleri anlamsızlaştırmaktadır. Bir şirkette ücretli yazılım mühendisi olarak çalışan da çağrı merkezi personeli de yaptıkları işte bilgisayar kullanmaktadır. Her iki işi yapan da işçi sınıfının bileşeni olarak görülmesi, dışında ikisinin de bilgisayar kullanımından ötürü gayri maddi emek olarak görülmesi aslında mantıksızdır. Çünkü yazılım mühendisinin bilgisayarı kullanım amacı ve kapasitesi, bilginin sıfırdan işlenmesi ve yazılımın tasarlanması bakımından çağrı merkezi çalışanlarıyla oldukça farklıdır. Bu durum Bilişim ve iletişim teknolojileri sektöründe gayri maddi emeğin bileşenleri arasında sayılan ve bilgisayar, yazılım, enformatik uzmanları veri ve sistem çözümleyicileri gibi unvanlara sahip meslek sahiplerinin kapitalist üretim tarzı içindeki yerlerinin belirlenmesi için önemlidir.

### 3. Üretken Emek

Ana akım ekonomi kuramlarında emeğin üretken olması bireylerin rasyonel tercihler kuramıyla ilgili bir durumdur ve bu doğrultuda hareket edilmesi doğaldır. Ancak Karahanoğulları (2008), Marksist ekonomi kuramıyla ana akım ekonomi kuramı arasında bir takım farklılıklara dikkat çekmiştir. Marks farklı olarak, değer yaklaşımını ortaya koymuştur. Asıl önemli olanın, Emeğin sadece üretken olup olmaması değil, aynı zamanda emeğin yarattığı artı değer olduğunu söylemiştir.

Marks üretken ve üretken olmayan emek arasında bir ayrım yapmıştır: “Üretken emek, sadece sermaye üretendir. Emek sadece kendi karşısını üreterek üretken olur” demiştir. “Yalnızca üretken olan emek kapitalist için artı değer üretir, ya da başka bir deyişle, sermayenin öz değerlendirilmesine katkıda bulunur” (Savul,2018).

Özetle üretken emek:

- Doğrudan sermaye ile iletişime giren,
- Değer, artı değer ve böylece sermaye üreten,
- Metaların üretimine katkı sağlayan emek olarak tanımlanır (Harvie,2005).

Marks sermaye için üretim yapan, sermaye birikimine, üretim araçlarına sahip olmadan katkı sağlayan emeği üretken emek olarak tanımlarken, bunun dışındaki emek kategorilerinin de üretken olmayan emek kapsamında sınıflandırır (Savul,2018).

Güncel tartışmalara baktığımızda gayri maddi emek kapsamında değerlendirilen kimi etkinliklerin, Klasik Marksizme koşut olarak belirli koşulları sağlaması halinde üretken emek olarak değerlendirileceği görüşü ağırlıktadır.

Marks değeri, belirli bir metayı üretmek için gerekli olan harcanmış emek zamanı olarak tanımlar. Ekonomik açıdan önemli olan, belirli bir metayı üretmek için belirli bir zamanda (örneğin 1 yıl) harcanan ortalama emek zamanıdır. Sermaye her zaman karları artırmak için metanın değerini düşürmeye çalışmaktadır. Google da veya Hindistan yazılım sanayisinde yazılım mühendisleri uzun süreler çalışmaktadırlar. Bu onların tüm yaşam zamanlarının emek zamanı olması anlamına gelmektedir.

Örneğin internet üzerinden oynanan bazı online platformlarda sonuçları meta olarak satılan anketlerde yer alma çabaları karşılığında kullanıcılar alışveriş kuponları, sinema, tiyatro biletleri veya hediyeler kazanabilmektedirler. Sadece çok küçük bir kısmı bu hediyeleri kazanabildiği halde kullanıcıların hepsi meta üretimi aşamasına katılmaktadır. Üstelik serbest zamanlarında katıldıklarını düşündüğümüzde, kullanıcıların aslında serbest zaman ile oyun zamanı arasındaki sınır ve çalışma ve oyun zamanı arasındaki sınırları oldukça akışkandır.

60'lardan itibaren toplumsal dokuda yaşanan değişim, Mariontronti, Raniero Panzeieri, Maurizio Lazzarato ve Antonio Negri gibi otonomist hareketin öncü isimlerini yepyeni sorularla karşı karşıya bırakmıştır. Bu sorunlar en temelde teknolojik gelişmelerin bir sonucu olmakla birlikte bununla da sınırlı değildir. Otonomist hareketi şekillendiren düşünürler söz konusu değişimlerin işin yapısını ve niteliklerini değiştirdiğini iş ile yaşam arasındaki sınırların bulanıklaştığını ileri sürmüşlerdir. Doğal olarak burada ortaya iki sonuç çıkmaktadır; birincisi geleneksel Marksizm, bu sorulara cevap vermekte yetersiz kalmaktadır; ikincisi bu yeni durumdaki potansiyel direniş ve alternatif kurma imkanları yeterince değerlendirilmemektedir (Özmkas,2015).

Otonomistlere göre en temel problem kol emeğinin giderek daha fazla bir şekilde zihinsel emeğe dönüşmesidir. “Kol” ve “kafa” emeği arasındaki ayrım giderek geçersizleşmeye başlamış ve teknolojik gelişme üretimde ve emek cephesinde bazı değişiklikleri beraberinde getirmiştir.

Hardt ve Negri (2004),ye göre; Maddi olmayan emekle ilgili en büyük tartışma konusu ölçülebilir olmadığıdır. Burada emek-değer kuramının geçersiz olduğunu ileri sürmektedir. Burada savundukları emeğin artık tam olarak sermaye içinde veya dışında olmamasıdır. Üretilen değer artık toplumun genelinde üretilmektedir. O nedenle o değeri düzenlemek ve bir değer teorisine dönüştürmek olanaklı değildir.

Marks değerini soyut emek tarafından üretildiğini söyler. Metaların değer büyüklüğü ise onları üretmek için toplumsal olarak gerekli emek-zamanla belirlenmektedir. Günümüzde ise değerini üretimi, üretim esnekleştikçe çok daha geniş bir alana yayılmıştır. Bazı yazarların da belirttiği gibi değer günümüz dünyasında “küresel ilişkiler kümesidir”.

Marks çalışma zamanını 2'ye bölmektedir. Gerekli emek zamanı ve artı emek zamanı olarak. Gerekli emek zamanının karşılığı ödenmiştir ancak artı emek zamanının karşılığı ödenmemiştir. Marks kapitalistlerin iş gününü daha fazla kar biriktirmek için nasıl da örgütlediklerine ilişkin iki yöntemi tanımlar: İş gününün işçinin tam kendi emek gücünün değerine eşit değeri ürettiği noktasının ötesine uzatılması ve bu artık emeğe sermaye tarafından el konması: mutlak artık değer üretimi denilen şey budur. Kapitalist sistemin genel temelini ve görece artık değer

üretimini hareket noktasını bu oluşturur. Kapitalist sistemde iş günü daha baştan 2 kısma bölünmüştür: gerekli emek ve artık emek. Artık emek zamanı uzatmak için, gerekli emek-zaman, ücretin eş değerini daha az zamanda üretmeyi sağlayan yöntemlerle kısaltılır. Mutlak artık değer iş gününün uzunluğuna bağlıdır. Görelî artık değer üretimi işin teknik süreçlerini ve toplumun bileşimini giderek köklü değişikliklere uğratar. (Markx 1867c,645 (Fuchs,s.287)). İlkinde emeğin miktarı artar ikincide ise işçilerin karşılığı ödenmeden daha çok çalıştırılması söz konusu olur çünkü iş günü uzatılmıştır.

#### 4. Dijital Emek

Dijital, genel biçimiyle “sayıyla ilgili veya sayılardan oluşan” anlamına gelen ve Türkçe de de “sayısal” karşılığıyla kazandırılan bir sözcüktür. Söz konusu sayısallık, Bilgi Teknolojileri literatüründe 1 ve 0 rakamlarından ibaret bir ikili (binary) sisteme karşılık gelmekte ve bu nedenle bilgiye (veriye) dayalı bütün teknolojilerin temelini oluşturan bu ikili sistem ve onlarla ilintilendirilen her şey dijital sıfatıyla nitelenmektedir. Yeni Medya’nın temel özelliği olarak dijital sözcüğü ise herhangi bir kişi, grup, kurum, kuruluş ya da şeyin, fiziksel ya da analog biçiminden farklı ya da ona benzer biçimde sayısallaştırılmış, biçimsel olarak çoklanabilir ve manipüle edilebilir bütün varlıkları ya da nesnelere (things) kapsamaktadır. Bunlar gerçek, sahte veya anonim kullanıcı profilleri olabileceği gibi İnternet nesnelere, giderek akıllanan robotlar veya Yeni Medya’da dijitalleştirilerek kullanım hakkı ya da sahipliği kazanılan müzik, film, oyun ve paralar, e-posta, banka, sosyal medya ve oyun hesapları, bulut sistemlerinde kiralanan depolama alanları ve o alanlarda yapılan paylaşımlarla mesaj, resim, video, uygulama gibi içerikler de olabilir. Bu bağlamda, dijital özelliği Yeni Medya’nın nesne boyutunu temsil etmektedir(Fuchs,2015).

Dijital emek teorisi Marksist ideoloji tarafından oluşturulmuş bir teoridir. Sosyal medya kullanıcılarının üretken emek olarak değerlendirilip, değerlendirilmeyeceği sorusuyla ortaya çıkmış bir kavramdır. Sosyal medya kullanıcıları, sosyal medya şirketlerinin sermaye birikim süreçlerine ne derece katkı sağlamaktadırlar? Bilgi teknolojileri çağında dijital ekonomide emeğin üretkenlik boyutu ve bu yeni yeri sorgulanmaya başlanmıştır.

En önemli dijital emek teorisyenlerinden biri olan Fuchs (2015), dijital emeği, dijital medyayı (sosyal medyayı) var etmek, kullanmak, yaymak ve yeniden üretmek için karşılığı ödenen veya ödenmeyen bir faaliyet olarak kavramlaştırmıştır. Kısaca bir tanım yapmak gerekirse sosyal medya kullanıcılarının karşılığı ödenmemiş emeğine dijital emek diyebiliriz. Ancak dijital emek aslında çok daha kapsamlı bir boyutta ele alınmalıdır. Sosyal medya platformlarının ve altyapılarının oluşturulması süreçlerine katkı sağlayan bu kapsamda emek veren kişiler de dijital emek olarak nitelendirilmektedirler. Bu açıdan bakıldığında Fuchs aslında dijital emeğin tanımına; cep telefonlarında ve bilgisayarlarda kullanılan madenlerin Afrika’da kölelik koşullarında çıkarılması, uzak doğudaki montaj sanayiinde çalışanlar, çağrı merkezi çalışanları, silikon vadisindeki koşullar, Hindistan’da yazılım geliştirme ve sosyal medyada kullanıcı emeği gibi birçok farklı alanı ve çalışana kapsadığını söylemektedir.

Fuchs’ın tarif ettiği dijital emek türlerinin ortak özellikleri, hepsinin katkı yaptıkları sanayi ve sömüren sermayenin ortak olmasıdır. Hepsinin farklı meslekleri olsa da dijital medyanın kullanımını ve uygulaması için gereken emeği oluşturuyor ve toplu bir etki yaratıyor olamalarıdır.

İnternet’in hızlı bir üretim aracı olduğu ve hatta 'çok hızlı büyüyen' olarak tanımlanabileceği kesindir (Henning, Hebblewhite, 2013). Bu noktada bu hızlı üretim aracının öznesini hem tüketici hem de üretici olan öznelere tanımlamak adına türkçeye 'ürketici' olarak çevirilebilecek 'prosumer' kavramı devreye sokulmuştur. Üretim ve iletişim aracı olarak İnternet hem tüketici hem de üretici olan böyle bir profil doğurmuştur. Fuchs ise bu durumu

şöyle izah eder: İnternet kullanıcıları kendi kullanıcı etkinliklerinde internet temelli ürün pazarının genişlediğini gözlemlerler ve eşzamanlı olarak ve kullanıcının ürettiği içeriğin varlığını, kalıcı yaratıcı etkinlik, iletişim, topluluk inşası ve içerik üretiminde bulduklarını fark etmeye başlarlar (Fuchs, 2012, 43).

Bu kavrama ek olarak Henning ve Hebblewhite tarafından ortaya konulan üretim (üretken iletişim) kavramı bu bölümde değinilmesi gereken konular arasındadır (Henning, Hebblewhite, 2013, 214).

İçerik üretkenlerin emeğinin sömürüldüğünü düşünenler Dallas Smythe'in 70'lerde öne sürdüğü "izleyici emeği" tartışmasını kendilerine temel çıkış noktası olarak almaktadırlar. Geleneksel kitle medyasındaki izleyici metasındaki, internetteki izleyici metası arasındaki fark ikincide kullanıcıların aynı zamanda içerik üreticileri olması ve kullanıcıların sürekli olarak yaratıcı faaliyette iletişimde, topluluk inşasında ve içerik üretiminde bulunmasıdır(Fuchs,2015).

İzleyici ve kullanıcı arasında 3 ana faktör etkendir.

- İçerik üretimi,
- Zaman kısıtı,
- Mekan bağımlılığı.

Sosyal ağlar böylesi bir benzeşimin ötesinde toplumsal fabrikalardır ve bu fabrikalarda bir dijital emek üretilmektedir. Post fordist koşullar içerisinde üretilen bu emek, profilin takipçilerini potansiyel birer müşteriye, profil sahibini ise bir satıcıya dönüştürmektedir. Örneğin yüksek takipçili sosyal medya hesaplarının, kozmetik ürünler, kitap önerileri, teknolojik araçlar vb. alanlarda uzmanlaşmış kimi bloggerların zaman içerisinde sosyal ağ hesaplarına reklam almaları bunun en bilinen örneğidir (Özmkas,2015).

Sosyal ağlarda sahip olduğumuz arkadaşlar, takipçiler birbirinin sermayesi haline dönüşmekte, bu nedenle de onlara yatırım yapmak olağan bir hale gelmektedir. Daha başarılı olmak isteyen girişimci zamanla hem kendisini hem çevresini olabildiğince esnek hale getirecektir. Sosyal ağlarda yapılan değerlendirmeler ve oluşturulan profiller, bir süre sonra toplumsal, iktisadi davranış alışkanlıklarını değiştirmeye ve yeniden yapılandırmaya yarayacaktır (Özmkas, 2015).

Kullanıcıların sosyal paylaşım platformlarında gerçekleştirdiği üretim, bu ortamda gezinirken yaptıkları her şeydir. Resim, video yükleme albüm oluşturma, yorum yapma v.b. kullanıcıların duygulanıma dayalı kendi benlik ve hisleriyle facebook gibi bir ortamda üretim depoladıkları içeriklerin sermaye açısından karın dijital arşivini oluşturmalarıyla mümkün olabilecektir (Kıyan,2015).

Kıyan'a göre ise, mevcut kullanıcılar sermaye için üretmekte ve aslında gerçekten sömürülmemektedirler. Sosyal ağlar kullanıcıların ürettikleri içeriklerle ayakta duran bir yapı görünümündedir. Ancak bu kullanıcılar değer ürettikleri ve bu sayede de emeklerinin karşılıklarını alamadıkları ve sömürüldükleri iddiası için yeterli olmayabilir. Kullanıcılar herhangi bir ücret almadıkları ve değerın kaynağı olmadıkları için sömürüye maruz kaldıklarını söyleyemeyiz (Kıyan,2015).

Facebook gibi şirketler, reklam veren şirketlere kullanıcı enformasyonunu sunar ve böylece reklamları kendi platformlarına taşırlar. O halde şirketlerin reklam verenlere sattığı varsayılan veri yığını, daha önce de belirtildiği gibi kullanıcılar tarafından üretilen içerik değil, bu içeriklerin analiz edilerek oluşturulduğu anlamlı enformasyon toplamıdır. Dolayısıyla üretilen değer yüklü bir meta varsa, bu kullanıcı tarafından üretilen ham içerik değil, elde edilen bu saf enformasyonun kendisidir. Bu noktadan hareketle kullanıcıların sermaye için iktisadi bir değer ürettiği şeklindeki yaklaşım anlamlı olamamaktadır. En başta sömürülmenin ücret yokluğuyla

ilişkilendirilmesi birçok açıdan sorunludur. Çünkü kapitalizmde emek ücretli emek olduğu halde sömürünün bir parçasıdır. En geniş biçimiyle sömürü, bir bireyin diğeri üzerindeki farklı tahakküm biçimleriyle bile tezahür edebilmektedir. Kapitalizmde emeğin ücretine karşılık gelen değerden daha fazlasını ürettiği halde bunun karşılığını alamaması durumunda sömürü ortaya çıkmaktadır. Bu açıdan kullanıcı emeği ve sömürü arasında kurulan ilişki genel düzeyde doğruyken, daha özel koşullarda doğruluğunu yitirmektedir (Kıyan, 2015).

Kullanıcı verisinin kullanımı, gözetimi ve metalaşması genellikle yasal açıdan kullanım şartları ve gizlilik politikalarıyla sağlanmaktadır. Facebook edindiği bilgiyi reklamlar göstermek ve kullanıcıları daha çok ilgilendirecek hale getirmek için kullanmaktadır. Bunlar arasında facebook üzerinde paylaştığımız ve yaptığımız her şey yer almaktadır. Google da benzer şekilde kullanıcıların daha uygun arama koşulları ve reklamlar sunmak ve kişiye özel içerikler sağlamak için kullanmaktadır.

Eğer internet platformlarında oluşturulan meta, kullanıcı verisi ise o zaman bu veriyi yaratma süreci de değer üreten emek olarak değerlendirilebilir. Örneğin facebookta kullanıcılar yaşamları hakkında enformasyon yayımlarlar. Yani kendi deneyimlerini, öznel bilgilerini, kullanıcı profillerini oluşturup güncelleyerek, nesneleştirirler.

Tüm dünyada artan yeni medya teknolojilerinin penetrasyonu ve yeni medyanın doğasına uygun bir biçimde prosumer'ların emeği yahut kullanıcı tarafından üretilmiş içeriğin yükselişi, kullanıcı emeği ve dijital emek konusunda ciddi bir tartışmanın gerekliliğini tekrar gündeme getirmiştir. Elbette değişen yalnızca kullanıcı tercihleri değil, aynı zamanda emeğin biçimi ve ekonominin işleyiş yöntemidir. Çünkü dijital emeğin oluşum süreci temel olarak günümüzdeki sermaye akış modelindeki değişikliğe bağlıdır. Bu model etrafında kullanıcıların karşılığı verilmeyen emekleri, mikrobloğlarda, wiki'lerde, sosyal ağlarda, içerik paylaşım sitelerinde vb. alanlarda oluşturulan içerikler günümüzde internet ekonomisinin kâr üretim kaynakları olmuştur (Fuchs, 2010). Bu noktada Fuchs ve Sevignani (2013, 237) playbour (oyun ve emek kavramlarının kaynaşmasıyla oluşan bir kelime) kavramına başvurarak bu emeğin nasıl yeniden ve yeniden üretildiği ve insanların nasıl gönüllü bir şekilde emek ürettiğine örnek verirler. Bu noktada dijital emek tartışması karşılığı ödenen emek ve karşılığı ödenmeyen emek olarak kategorize edilebilir.

Dijital emek sömürüsü dünyanın en büyük dijital meta üreten uluslar arası şirketlerinde de farklı değildir. Silikon vadisindeki çalışanlar arasındaki iki kutupluluk emeğin özellikle standart dışı işlerdeki artışı, yüksek personel değişim hızı dikkat çekmektedir. Profesyoneller, yöneticiler ve diğer uçta imalat işçileri arasında çok yüksek düzeyde ücret eşitsizliği bulunmaktadır (Fuchs, 2015).

Jack Qui (2009), Çin'in küresel enformasyon çağının en büyük sömürülen işçi sınıfına sahip olduğunu öne sürmektedir. Gri yakalılar olarak da tabir edilen bu işçiler sıklıkla gri üniforma giymektedirler. Aynı zamanda gri beyaz ve maviyi karıştırdığımızda elde ettiğimiz renktir, dolayısıyla terim arada kalmışlık durumunu da ifade edebilir. Aynı zamanda da her ne kadar bu işler üçüncül işler olsa da yoğun bir şekilde Taylor'cu sanayi çalışması şeklinde standartlaşmıştır. Böylece sanayi ve hizmet işinin standartlaşma, prekaryalaşma ve proleterleşmeyle sonuçlanan olumsuz diyalektiği şeklindeki bir çeşit hizmet işi sanayileşmesini temsil etmektedir (Fuchs,2015).

Rosalind Gill (2002)'de 6 Avrupa ülkesindeki 125 serbest çalışan dijital medya işçisiyle bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, dijital medya sanayisinde çalışmanın hoş, rahat, hiyerarşik olmayan, çeşit çeşit yaratıcı ve eşitlikçi olduğu şeklindeki miti söküme uğratmıştır. Çözümlemeler, gündelik gerçeklikleri içerisinde dijital medya işçilerinin sıklıkla proje tabanlı çalışma, düşük gelirler, uzun çalışma saatleri, yüksek güvencesizlik, riskin

bireyselleşmesi, “ kısa bir süre için yoğun gece gündüz süren çalışma... ve takip eden birkaç hafta elde hiç çalışmanın olmaması (Gill,2002) gibi sıkıntılarının olduğu dile getirilmiş ayrıca, aile ve çocuklarıyla birlikte yürütememekten kaynaklı stresle karşılaştıklarını göstermektedir. Çalışmaya katılanların büyük çoğunluğunun ne emeklilik ne işsizlik sigortası vardır. Prekaryaya işçileridir ve cinsiyetçi bir niteliğe sahip bir güvencesizlik gözükmektedir.

Fuchs’a göre dijital medya işlerindeki çalışma süreleri serbest zamanı sömürmeye ve şirket ideolojisi bu gelişmeyi özgürlük, esneklik ve çalışmanın oyun ve eğlence olduğu sosyal işyeri kavramlarına dayanarak sunmaya eğilimlidir.

Fuchs (2015), Google işçileri örneğini vererek prekaryayı tanımlamaktadır. Google’da fazla mesai yapmak için sözleşmeyle belirlenmiş bir resmi zorunluluk yoktur. Ancak şirket kültürü, proje tabanlı çalışma, iş arkadaşları arasında sosyal baskı, rekabet, işle olumlu tanınma, eğlen ve oyna kültürü, performansa dayalı terfi sistemi, iş yerinde bol zaman harcamak için oluşturulmuş teşvikler (spor salonu, kafe, masaj, sosyal etkinlikler vb.) ile çalışma ile oyun arasındaki sınırlar da bulanıklaşmaktadır.

Dijital emekle ilgili en çok savunulan iddia, sosyal medya kullanıcılarının sömürülmediği, çünkü kimsenin onları bu platformu kullanmaya zorlamadığı aksine bunu gönüllü yaptıklarıdır. Oysaki yaşayabilmek için insanlar, sadece yemek yemek değil, sosyal ilişkiler içerisine girmek, iletişim ve arkadaşlık kurmak zorundadır. Bu platformlara girmemek kişilerin, toplumsal ağlardan yalıtımı demek olacaktır. Örneğin facebook kullanıcıları, emekleri için ücret almayan ücretsiz işçilerdir. Marks’a göre, sömürü mutlaka bir ücreti gerektirmez. Buna en iyi Örnek, köleler veya ev işçileri verilebilir (Fuchs, 2015).

Sosyal platformlardaki emek araçları, platformun kendisi ve insan kullanıcılarının beyinleridir. Köle çalışmasıyla, dijital emeğin ortak yanı, çalışmanın ücretsiz ve yüksek düzeyde sömürülüyor olmasıdır. Ne dijital işçinin ne de klasik kölenin emeği metadır. Her ikisi de emek piyasasında emek gücünü bir meta olarak satmazlar. Köle özel mülktür ancak dijital işçi özel mülk değildir. Daha çok bir ev kadını gibi dijital çalışma üretim ilişkilerinden bağımsız koşullarda değer yaratır. Hem köle hem dijital işçinin emeğinde oyun ve emek yakınsar. Her ikisi içinde oyun zamanı çalışma zamanıdır. Farklılık şudur; köle çalışması fiziksel olarak yorucu ve oyun gibi hissettirmeyen, zahmetli ve elle yapılan bir çalışma iken, dijital emek, neredeyse sırf veya yüksek düzeyde oyun gibi hissettiren enformasyon çalışmasıdır. Köleler baskı ve şiddetle çalışmaya zorlanırlar. Dijital çalışma örneğinde ise baskının doğası ağırlıklı olarak toplumsaldır. Milyarlarca kullanıcısı olan sosyal ağların yumuşak ve neredeyse görünmez bir baskı şekli uygulamalarını sağlamaktadır. Kullanıcılar tüm arkadaşları orada olduğu için platformu kolay kolay terk edemedikleri için bu platformlara zincirlenmişlerdir (Fuchs,2015).

Fuchs (2015), Genel olarak dijital emek kategorisine giren işçilerin durumunu aşağıdaki tabloyla özetlemektedir.

**Tablo 1:** Dijital Emek Kategorileri

Tipik Çalışma Koşulları	Zorlama Biçimi	Tipik örneği
Köle olarak çalışanlar, gelişmekte olan ülkelerdeki köle çalışması, maden çıkararak batı dijital medya şirketleri için kar üretmektedirler.	Fiziksel şiddet, işgücünün askeri kontrolü ve öldürme tehdidi	Afrikalı köle maden işçileri
Yüksek seviyede standartlaşma, işçilerde yoğun yaralanma. Emeğin sermayenin ölümcül boyunduruğu altına girmesi.	Gözetim, askeri tatbikat, cezalar	Çin ve Silikon vadisindeki montaj ve imalat endüstrisinde çalışan işçiler



Taylorist endüstriyel çalışma. Kadın ağırlıklı emek		
Taylorist hizmet işi. Yüksek seviyede kadın emeği. Yüksek standartlaşma, tekrarlama. Güvencesiz ve karşılık ödemesi düşük iş	Performans takibi, Taylorist çalışma standartlaşması	Çağrı merkezi işçileri
Gelişmekte olan ülkelerden karı maksimize etmek için dış kaynak kullanımıyla temin etme yoluyla sömürülen bilgi işçileri	Özgürlük ve katılıma vurgu yapan yönetim dili, sessiz zorlama, iş kaybetme korkusu	Hint yazılım mühendisleri
Uluslararası dijital işbölümündeki düşük ücretler kıyasla dijital emek aristokrasininin aldığı yüksek ücretler, uzun saatler çalışma, yoğun stres altında çalışma	Sosyal baskı, akran baskısı, iş ortamında çok zaman harcama teşvikleri	Google yazılım mühendisleri
Ev işinin özelliklerine benzeyen çalışma. Ücretsiz, sendikasız ve sonsuz sömürü. İkili kullanım değeri (sosyallik ve veri metası)	Sosyal zorlama ve öz disiplin	Ticari ağ siteleri ve kurumsal sosyal medya kullanıcıları

**Kaynak:** Fuchs, Dijital emek ve Dijital çalışma Mücadeleleri, 2015

## Sonuç

Sonuç olarak baktığımızda, kapitalist sistemin üretim ilişkilerinin son 20 yılda, emek pahasına sermayeye yarar sağlayan sosyo-ekonomik eşitsizlikte bir artışı şekillendirdiğini görmekteyiz. Neo- liberalizm “Ekonomik seçkinlerin iktidarını yeniden inşa etmeyi ve bu hedefe ulaşmak için ne yapılması gerekiyorsa yapmayı temellendirmenin ve meşrulaştırmanın sistemini amaçlayan politik bir sınıf mücadelesi tasarısı olmuştur. Üretim ilişkileri, sermayenin ve emeğin çıkarları arasındaki derin bir sınıf çatışmasıyla biçimlendirilmektedir (Fuchs,2015).

Hardt ve Negri'nin Otonomist hareketinin etkisi aynı zamanda küresel piyasa ve üretim ağlarının çevresindeki teknolojik gelişmelerin yol açtığı toplumsal dönüşümleri de gözler önüne sermektedir. Dijital emek tartışmaları aslında yeni çalışma ilişkileri düzeninin de durumunu gözler önüne sermektedir. Dijital emek sömürüsüyle aslında işgücü piyasasında sömürünün ne kadar olağan ve normal hale geldiğini görmekteyiz. Dijitalleşmeyle artık geleneksel iş ve işçi figürleri terk edilmiş, kutuplaşmanın, esnekleşmenin arttığı bir piyasaya doğru evrilmiştir. Üretim merkezleşmiş ve iş-yaşam farkı bulanıklaşmıştır. Dijital emeğe dayanan bu yeni sermaye biçimleri, dijitalleşen kültürü de şekillendirmektedir. Bu sömürü aslında artık sadece proleteryanın değil çalışanlar için genel bir durumdur. Sosyal ağlarda yapılan değerlendirmeler veya oluşturulan profiller, bir süre sonra toplumsal ve iktisadi davranış alışkanlıklarını değiştirmeye ve yeniden yapılandırmaya yarayacak ve bunun sonucunda oluşan yeni ekonomi, yeni bir toplum ve kültür düzeni yaratacaktır.

## Kaynakça

- Barışık, S., Yirmibeşçik, O. (2006), “Türkiye’de Yeni Ekonominin Oluşum Sürecini Hızlandırmaya Yönelik Uyum Çabaları”, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(4), 39-62.
- Bozdoğanöğlü, B. (2014), “Sanal Para Birimi Bitcoin'in Kayıtdışı Ekonomi İle Karapara Faaliyetlerine Etkisi ve Vergilendirilmesi”, *Mali Hukuk Dergisi*, (111), 3-19.
- Brynjolfsson,E. vd. (2002), *Intangible Assets: Computers and Organizational Capital*.
- Bulut, E., Ayteş A. (2015), Giriş: Dijital Emek, *Dijital Emek. Toplum ve Bilim*, 135, 3-7.
- Dowling,E.,(2007), “Producing the Dining Experience:Measure, subjectivity and the affective worker”, *Ephemera*,vol 7.

- Elele, O. (2013), "Bulut Bilişimde Vergi Riskleri", *Vergide Gündem (İletişim-Bilişim Özel Sayısı)*, 3-5.
- Fuchs,C. (2015), *Dijital Emek ve Karl Marx*, Notabene Yayınları,Ankara
- Fuchs, C. (2015), The Digital Labour Theory of Value and Karl Marx in the Age of Facebook, Youtube, Twitter, Edt: Weibo. E. Fisher ve C. Fuchs, *Reconsidering Value and Labour in the Digital Age*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Gill,R.,(2002), Cool, Creative and Egalitrain? Exploring gender in Project-based new media work in Euro. Information, communication& society 5 (1).
- Gökbunar, R., & Utkuseven , A. (2002), "Elektronik Ticaretin Vergilendirilmesinde Yaşanan gelişmeler: Yeni İpekyolu Bir Vergi Cenneti Mi?", *İ.Ü Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 197-209.
- Harvie,D.(2005), All labour produces value for capital and we all struggle against value, *The commoner*,no 10
- Hebblewhite, J. and Henning, W. (2014). "Üretim Araçları Olarak İletişim Araçları". *Marx Geri Döndü: Medya, Meta ve Sermaye Birikimi*. Der: Vincent Mosco & Christian Fuchs, Tr. Derleyen: Funda Başaran. Notabene.
- ITO. (2006). İnternet Reklamcılığı E-Reklam. (erişim) <http://www.ito.org.tr/itoyayin/0021605.pdf>, 14.06.2016.
- Karahanoğulları, Y., (2008), "Marx'ta üretken emek Kategorisi ve 2006 dönemi Türkiye ekonomisi için Ampirik bulgular", *SBF dergisi*, C:63, S:2.
- Kıyan, Z. (2015), "Dijital Kapitalizm"ın İletişim Alanındaki İzleri: Üretim, Dolaşım, Emek ve Tüketim Süreçleri. *Toplum ve Bilim*, 135, 27-56.
- Lazzarato, M. (1996). *Immaterial Labour*. In *Radical Thought in Italy*, ed. Paolo Virno and Michael Hardt, M. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press, pp. 133-146.
- Negri, A. (2008) *Reflections on Empire*, çev. Edt: Emery, Polity Press, Cambridge
- OECD, (2017), *Digital Economy Outlook*.
- O'Reilly T.(2005). *What is Web 2.0?*
- Özmkas, U. (2015), "İnsan Sermayesinin Kaynağı: Maddi Olmayan Emek", *Toplum ve Bilim*, 135, pp.8-26.
- Savul,G. (2018), *Sınıfın Yeni Görünümleri ve Bilişim Sektörü, Maddi, Gayri Maddi Emek*, Notabene Yayınları, Ankara.
- Savran,S., ve E., A.,Tonak (2012), *Üretken emek ve üretken olmayan emek :Açıklığa Kavuşturma ve Sınıflandırma Denemesi*, Kapitalin izinde.
- Trott,B.,(2007), *Immaterial Labour and World Order: An Evaluation of A Thesis*
- Uzgören,E.& Korkmaz, İ.(2015), "Sosyal Medya Ekonomisinin Mikro İktisadi Temelleri Üzerine Bir İnceleme", *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), pp.63-73
- Yıldız, Ö. (2009), "Bilişim Dünyasının Yeni Modeli: Bulut Bilişim (Cloud Computing) ve Denetim", *Sayıştay Dergisi*, (74-75), pp.5-23.
- Yardımcıoğlu, M., & Uçar, M. (2015), "Küresel E-Ticaret Şirketlerinin Faaliyet Gösterdikleri Ülkelerde Elde Ettikleri Kazançların Muhasebe Süreci ve Vergilendirilmesi: Google, Facebook ve Twitter İçin Türkiye Örneği", *KSÜ İİBF Dergisi*, 5(2), 169-190.

## TÜRKİYE'DE SENDİKALARIN DURUMU VE YENİ MİSYON ARAYIŞLARI

Arş. Gr. Süheyla ERİKLİ<sup>2</sup>

### ÖZET

*Bu çalışmanın amacı sendikalaşma oranlarında yaşanan düşüşün nedenlerini istihdamın değişen niteliği, işgücü yapısı, sendika yöneticileri ve çalışanların sendika algısı açısından ele alarak son dönemde yeni bir sendikal model olarak görülen toplumsal hareket sendikacılığını açıklamaktır. Araştırma literatür tarama modeli ile yapılmış betimsel bir çalışmadır. Akademik kaynakların yanı sıra araştırma sürecinde ulusal ve uluslararası raporlardan ve internet kaynaklarından yararlanılmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Küreselleşme, Neo-liberal politikalar, Sendikalaşma Oranları, Toplumsal Hareket Sendikacılığı

**Jel Kodları:** J5, J51, J53.

### UNIONIZATION' STATUS AND SEEKING NEW MISSION IN TURKEY

#### ABSTRACT

*In this study is explain that why unionization rates are low, which the changing nature of employment, labor force structure, union managers and union perception of workers. Lastly, social movement unionization that primary mission is the promotion and defence of workers' rights and interests, through international cooperation between trade unions, global campaigning and advocacy within the major global institutions are mention. The research is a descriptive study made with literature screening model. In addition in the research process to is imposed the academic resources, national and international reports.*

**Keywords:** Key Words: Globalization, Neo-liberal policies, Unionization Rates, Social Movement Unionism

**Jel Codes:** J5, J51, J53.

---

<sup>2</sup> Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, suheylaerikli@gazi.edu.tr.

## Giriş

Türkiye’de sanayileşme sürecinin geç gerçekleşmesi ve buna paralel olarak sanayi sektöründe istihdam edilenlerin düşük oranda kalması, işçi-işveren arasındaki ilişki biçimi (işverene itaat kültürü) ve çalışanların sendikalara bakış açısı güçlü bir sendikal yapının oluşmasına izin vermemiştir. Bununla birlikte özellikle 1980’li yıllardan itibaren neo-liberal ekonomi politikalarının ön plana çıkması ve küreselleşme sürecinin işgücü piyasasında yarattığı değişim sendikalara ağır bir darbe vurmuş, sendikaların geleceği hakkında tartışmalara yol açmıştır. Buna göre sendikaların geleceği konusunda üç öngörü ön plana çıkmıştır. Bunlardan ilkinde göre sendikaların gücü zamanla azalarak sendikalar ekonomide işlevsiz hale gelme noktasına gelecektir. İkinci görüşe göre sendika-işveren ilişkileri çatışmacı niteliği yerine işbirliğine yönelerek mevcut güçlerini koruyacaklardır ve son olarak sendikalar kendilerini revize ederek ekonomik, sosyal ve siyasal koşullara uyum sağlayarak sahip olduğu varlığını sürdürecektir (Aktaran Mahiroğulları, 2012: 21). Bu noktada Türkiye’de sınırlı güce sahip olan sendikaların zaman içerisinde daha da etkisiz hale geldiği görülmektedir. Bu durumun daha iyi anlaşılması için sendikalaşma oranı ve toplu iş sözleşme kapsamına ilişkin verilere değinmek gerekmektedir. Özellikle Türkiye OECD ülkeleri ile karşılaştırıldığında durum çok daha net görülebilecektir. 1999-2012 tarihleri arasında sendikalaşma oranlarına bakıldığında OECD ülkeleri ortalamasında %20’lik bir düşüş görülürken; Türkiye’de %55’lik bir düşüş görülmektedir. 2017 yılı verilerine göre Türkiye, % 8,6 ile sendikalaşma oranı ile OECD ülkeleri arasında sendikalaşma oranının en düşük olduğu ülke konumundadır. Diğer yandan Türkiye’de toplu iş sözleşmesi kapsamının da oldukça dar bir etki alanına sahip olduğu görülmektedir. Buna göre 2016 yılı itibariyle toplu iş sözleşmesi aracılığı ile sendikal haklarını kullanabilen işçilerin OECD ortalaması %32,2 iken; Türkiye’de bu oran %7 düzeyinde kalmış olup, bu oran ile OECD ülkeleri içerisinde toplu iş sözleşmesinin kapsamı açısından da en düşük ortalamaya sahiptir (OECD, <http://stats.oecd.org/Index.aspx?QueryId=20167>).

Bu veriler Türkiye’de sendikalaşma oranlarının düşük olmasının nedenlerinin sorgulanmasını zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle çalışmada öncelikle işgücü yapısından ve işgücü piyasasında yaşanan gelişmelere ve tarafların sendika algısına kısaca değinilecek, ardından sendikaların değişime uyum sağlama amacını yansıtan Toplumsal Hareket Sendikacılığı hakkında bilgi verilecektir.

### 1. İşgücü Yapısından Kaynaklanan Nedenler

Teknolojik gelişmelerin üretim alanında meydana getirdiği değişimler doğrudan işgücü yapısını değiştirmiştir. Bu değişim istihdam içerisinde sanayi sektöründe çalışanları temsil eden mavi yakalılarının azalmasına neden olurken; hizmet sektöründe istihdam edilen beyaz yakalı çalışanların oranının artmasını sağlamıştır. 2010 yılında hizmetler sektörünün toplam istihdam içerisinde oranı %48,6 iken, 2014 yılında bu oran %55,3’e yükselmiştir. 2010-2014 dönemi içerisinde sanayi sektörünün payı ise %20 olduğu görülmektedir (TÜİK, İşgücü İstatistikleri 2018, [http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt\\_id=1007](http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1007)).

Diğer yandan işgücü eğitim durumuna göre incelendiğinde en yüksek istihdam oranlarının üniversite mezunları arasında yer aldığı görülmektedir. Buna göre 2018 yılı verilerine göre söz konusu oran %70,4 olup cinsiyet açısından incelendiğinde erkeklerde %79,2 kadınlarda % 60,2 düzeyinde olduğu görülmüştür. Bu noktada mavi yakalı çalışanlara göre daha nitelikli işgücünü oluşturan beyaz yakalılar bireysel pazarlık gücüne sahip oldukları için sendikalara ihtiyaç duymamaktadır. Bu durum sendikaların gücünü azaltan bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Mahiroğulları, 2012; 17).

İşgücü yapısında meydana gelen diğer bir değişim kadın istihdamının artışıdır. Söz konusu oran OECD ortalamasına göre oldukça düşük olmakla birlikte yıllar içerisinde artış trendi

gözlenmektedir. 2011 yılı itibari ile OECD'de kadınların istihdamına katılım ortalaması %56,7 iken; Türkiye'de bu oran %27,8 ile OECD'nin en düşük oranını temsil etmektedir. Ancak yıllar itibari ile incelendiğinde kadın istihdam oranının arttığı görülmektedir. Buna göre 2004 yılında kadınların işgücüne katılım oranı %23,3 iken; 2017 yılında bu oran %33,3'e yükselmiştir (TÜİK, İstatistiklerle Kadın, 2017) Ancak istihdamdaki bu artık sendikalaşma oranlarına yansımamıştır. Kadınların sendikalaşma oranı %4 civarında gerçekleşirken; toplam sendikalı işçiler içinde kadın sendikalaşma oranı %12,5 düzeyindedir (Çelik, Sendikasızlığın Halleri, <http://azizcelik.org/2014/02/20/sendikasızligin-halleri/>).

Sendikaları olumsuz etkileyen bir diğer unsur hiç şüphesiz işsizlik sorunudur. 2017 yılı verilerine göre işsizlik oranı %10,8 olarak gerçekleştiği görülmektedir. Gençler arasında işsizlik oranı ise %21,5'tir. Güçlerini üye varlığından alan sendikaların işsizliğin arttığı dönemlerde pazarlık güçlerinin azaldığı ve bunun sonucunda güç kaybettikleri bilinmektedir (Kutal, 1997).

Küresel İstihdam Trendi Raporu'nda tüm dünya işsizlik süresinin uzadığı ve buna bağlı olarak kemikleşen bir işsiz grubunun varlığına dikkat çekilmektedir. Türkiye'de ise işsiz kalınan süre 2010 yılından sonra az bir oranda da olsa kısalması göstermesine rağmen genel olarak bu süre hala uzun görünmektedir (Global Employment Trend, 2014: 25). 2018 yılı itibari ile 1 yıl veya daha fazla süreli işsiz olanların oranının yaklaşık olarak %22 olduğu görülmektedir. Bu noktada işsiz kalınan sürenin uzun olmasına bağlı olarak sendika ile işsiz kalan birey arasındaki bağın zayıflayacağı tahmin edilmektedir.

## 2. İşgücü Piyasasından Kaynaklanan Nedenler: Esnekleşme Stratejileri

Neo-liberal politikalara bağlı olarak özelleştirme uygulamalarının yaygınlaşması, devletin işgücü piyasasında koruyucu ve düzenleyici rolünün zayıflaması, yeni istihdam şekillerinin ortaya çıkması, küçük ve orta ölçekli işletmelerin sayısındaki artış, kayıt dışı istihdamın artması doğrudan sendikaların gücünü azaltmıştır.

Kayıt dışı istihdam çalışanların Sosyal Güvenlik Kurumu'na hiç bildirilmemesi, çalışma gün sayılarının eksik bildirilmesi ya da sigorta esas kazanç tutarının eksik bildirilmesi şeklinde gerçekleşmektedir. Türkiye'de kayıt dışı istihdamın en yoğun görüldüğü sektörler ve işletmeler tarım sektörü, inşaat sektörü, küçük çaplı işletmeler ve geçici mevsimlik işlerdir (ÇSGB, [http://www.sgk.gov.tr/wps/portal/kayitDisi/kayitdisi\\_istihdam](http://www.sgk.gov.tr/wps/portal/kayitDisi/kayitdisi_istihdam)). Kayıt dışı istihdamın özellikle inşaat sektörünü de kapsamı bu sektörde sendikalaşmanın oldukça düşük düzeyde kalmasına neden olmaktadır. Nitekim inşaat sektöründe sendikalaşma oranı %2,35 düzeyinde kalmıştır (ÇSGB, Çalışma Hayatı İstatistikleri 2013: 102).

Türkiye İstatistik Kurumu'nun 2009-2012 işgücü istatistikleri incelendiğinde kayıt dışı istihdamın %43,8 - %39 bandında seyrettiği görülmektedir. Türkiye'de kayıt dışı ekonominin yüksekliği ülkelerarası karşılaştırmalarda daha net görülmektedir. Buna göre Fransa'da GSYİH'nin %14,7'si kayıt dışı ekonomiden karşılanırken bu oran İrlanda'da %15,3, İsveç'te %17,9, Yunanistan %26,5'dir. Türkiye'de ise bu oran %29,1 ile Avrupa'daki birçok ülkeden daha yüksektir (EUROFOUND, Türkiye'de Kayıt dışı Çalışma ile Mücadele Raporu, 2013: 8).

Sendikaların etki alanını daraltan diğer bir konu ise atipik (esnek) çalışma biçimlerinin yaygınlaşmasıdır. Atipik çalışmanın objektif bir tanımı yoktur ancak genel olarak sınırlarını belirlemek gerekirse standart iş kapsamı dışında kalan; tam zamanlı, düzenli, belirsiz süreli ve uzun süre tek bir işverene bağlı kalınarak gerçekleştirilen düzenli işler dışında kalan işler olarak tanımlanabilir (EUROFOUND, 2009). Bu bağlamda evde çalışma, part time çalışma, tele çalışma, kendi başına çalışma, vardiya usulü çalışma, geçici çalışma atipik istihdam biçimleri arasında sayılabilir (Sapancalı, 1998). Teknoloji alanında yaşanan gelişmeler bir yandan işgücünün sanayi sektöründen hizmet sektörüne kaymasına neden olurken; diğer bir yandan

standart tüketim yerine tüketicinin değişen beğenisine göre talebi en kısa sürede karşılamak amacı güden üretim şeklini öncelikli amaç haline getirmiştir (Karadeniz, 2011).

2013 Küresel İstihdam Raporu incelendiğinde ücretli istihdam edilenlerin oranının önceki yıla göre 7 milyon azalarak 28,1 milyon civarında olduğu tahmin edilirken; kırılğan istihdamda\* yer alanların oranı bir önceki yıla göre 8 milyon artarak 13,4 milyona yükselmiştir (ILO, Global Employment Trend 2013: 22). Türkiye'de ise istihdam içerisinde yer alanların yaklaşık %14'ü yarı zamanlı işlerde çalışmaktadır (TÜİK, Dinamik sorgulama, Erişim 03.10.2014. <http://tuikapp.tuik.gov.tr/isgucuapp/isgucu>).

### 3. İşçilerin Ve Sendika Yöneticilerin Sendika Algısı

Türkiye'de 1980 sonrasında gerek politik ve ekonomik alanda gerekse sosyal ve kültürel alanda birçok değişiklik yaşanmakla birlikte sendikalar açısından en önemli değişim hiç şüphesiz hizmetler sektöründe istihdam edilen beyaz yakalıların artışı olmuştur. Çalışma koşulları açısından orta sınıf değerlere sahip olan beyaz yakalılar, işverene karşı sendikal mücadele yerine bireysel mücadeleyi tercih etmişlerdir. Diğer yandan mavi yakalı ve erkek çalışanları potansiyel üye olarak gören geleneksel sendika yapısı gün geçtikçe artan beyaz yakalı çalışanlara yönelik ne dayanışmacı bir örgütlenme ne de bu grubun ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik refleks geliştirebilmiştir. Buna bağlı olarak beyaz yakalı çalışan sayısının artışı geleneksel sendikacılık hareketini olumsuz etkilemiştir (Yorgun, 2007: 248-251).

Türkiye'de sendikal hareketler ve sendikalaşma oranları tarihsel süreç içerisinde incelendiğinde genel olarak güçlü bir işçi sınıfının varlığından ve buna bağlı olarak yüksek oranda gerçekleşen bir sendikal hareketten bahsetmek güçtür (Yazıcı,2014: 47). Diğer bir yandan kamu sektöründe\* örgütlenmenin özel sektöre göre daha kolay olması nedeniyle sendikalaşma oranlarının kamu sektöründe daha yüksek olduğu bilinmektedir. Bu durum sendikaların özel sektör çalışanlarına yönelik projeler geliştirmelerini gerekli kılmakla birlikte kamu sektöründe örgütlenme, işveren konumundaki devletle ilişkilerini geliştiren, ücret pazarlığına odaklanan faydacı ve uzlaşmacı sendikacılık anlayışına sahip sendikaların gelişmesine neden olmuştur (Urhan ve Selamoğlu, 2008: 176). "Sarı sendikacılık" olarak literatürde yer alan işçi çıkarları yerine devlet ya da işveren odaklı sendika anlayışı şüphesiz işçilerin sendika algılarını olumsuz etkilemektedir.

2004 yılında İstanbul/Kocaeli bölgesinde özel imalat sektöründe (kimya, lastik, dokuma, metal ve gıda) 183 sendikalı, 138 sendikasız olmak üzere toplam 411 işçi üzerinde gerçekleştirilen araştırmada işçilere sendikalara üye olmama nedenleri sorulmuştur. Buna göre hiç üye olmamış işçilerin çoğunluğu (%45,1) sendikalara üye olmama nedenlerini işveren baskısı ile açıklarken; daha önce üyelik yaşamış ancak şu anda sendikaya üye olmayan işçilerin çoğu sendikalara üye olmama nedenlerini sendikalara güvenmemelerinden (%52,0) ve sendikalar üyelerin beklentilerini karşılamamalarından kaynaklandığını (%60) ifade etmişlerdir. (Urhan, 2005:72).

2007 yılında Kocaeli Bölgesinde gerçekleştirilen bir başka çalışmada 2004 yılında İstanbul/Kocaeli Bölgesinde gerçekleştirilen bir çalışmaya benzer sonuçlar çıkmıştır. Araştırma imalat sanayide ağırlığı olan metal, gıda, tekstil ve petrol-kimya iş sektörlerini kapsayan sendikalı ve sendikasız özel sektör çalışanlarına uygulanmıştır. Araştırmada sendika deneyimi yaşamamış işçiler ile daha önce sendika üyesi olmuş ancak şu anda sendika üyesi olmayan işçilerin sendikaya üye olmama nedenleri farklılık arz ettiği tespit edilmiştir. Buna göre sendikasız işçilerin çoğu (%27,8) sendikaya üye olmama nedenini çalıştıkları yerde örgütlü bir sendikanın olmaması ile açıklarken; daha önce sendika deneyimi yaşamış işçilerin

\* Kendi hesabına çalışanlar ile aile gelirine katkı sağlayan kişileri kapsamaktadır.

\* 2013 verilerine göre kamu sektöründe sendikalaşma oranı % 68,77 iken; özel sektörde de %8,8'dir. Detaylı bilgi için bkz. TÜHİS, 2013 Kamu görevlileri İstatistikleri., ÇSGB 2013 Temmuz ayı istatistikleri Erişim 03.10.2014. <http://www.csgeb.gov.tr/csgebPortal/csgeb.portal?page=uye>

çoğu (%34,8) sendikaya güvenmedikleri için üye olmadıklarını ifade etmişlerdir (Urhan ve Selamoğlu, 2008). 2008 yılında Eskişehir'de bulunan imalat sektöründe çalışan sendikalı ve sendikasız işçilerin üzerinde gerçekleştirilen çalışmada ise işçilere sendikalaşmama nedenleri sorulduğunda gerek sendikasız işçilerin (%31,1) gerekse sendika üyeliği deneyimi yaşamış ancak şu anda sendikaya üye olmayan işçilerin çoğu (%29,2) sendikalara güvensizlik seçeneğini\* işaretledikleri görülmüştür. (Uçkan ve Kağnıcıoğlu, 2009).

Dolayısıyla çalışanlar açısından sendika, güven teşkil etmeyen bir kurumu simgelemektedir. Üst düzey yöneticiler açısından ise sendikalaşma oranının düşük olmasının neden çalışanların sendika hakkında yeterli bilgi sahibi olmamalarıdır. Nitekim Petrol iş, Birleşik Metal-ış, Sosyal-ış, TÜMTİS\*\*, Dev Sağlık- iş sendikası olmak üzere toplam 5 sendikada gerçekleştirilen çalışmada sendikaların örgütlenme çalışmaları ve karşılaştıkları sorunlar üst düzey yöneticiler ile mülakat yapılarak incelenmiştir. Söz konusu yöneticiler işçilerin sendikalaşmamalarının nedenini genel olarak işçiler arasında sendikal bilincin yeterince gelişmemiş olması, çalışanların işsiz kalma korkusu (sendikasızlaştırma) ve yeni işçi kuşağını örgütlemenin zor olması çerçevesinde açıkladıkları görülmektedir (Çoban, 2013).

#### 4. Sendikaların Misyon Arayışı: Toplumsal Hareket Sendikacılığı

Gerek işgücü piyasasında yaşanan değişim gerekse kadınların, gençlerin ve göçmen çalışanların sayısının artmasına bağlı olarak emeğin heterojenleşmesi yeni bir sendikacılık anlayışını zorunlu kılmaktadır. Bu noktada sadece üye sayısını arttırmayı hedefleyen ve ücret sendikacılığını misyon haline getiren sendikal anlayış yerine, (Koray, 2011:309) sendikaların içeridekileri (örgütlü olanlar) ve dışarıdakileri (örgütlenemeyenler, işsizler, standart dışı çalışanlar) kapsayan bir temsile ve bunun getirdiği toplumsal bir güce ulaşması gerekmektedir. Diğer bir deyişle emeğin ekonomik ve sosyal boyutuyla ilgilenmenin yanı sıra toplumsal tabanda karşılık bularak topluma uyum sağlayam sendikal modele ihtiyaç vardır. Bu noktada yeni bir sendikal anlayış olarak Toplumsal Hareket Sendikacılığı gündeme gelmektedir.

1980'li yılların başında Güney Afrika, Brezilya, Filipinler, Güney Kore, Arjantin gibi Güney Yarım küre'deki ülkelerde başlayan ve daha sonra Kuzey'deki sendikaları da etkileyen Toplumsal Hareket Sendikacılığı emeği üzerinde pazarlık yapılan bir meta olarak görmek yerine emeği sosyal ve politik bir güç olarak görmesi ile klasik sendikacılıktan ayrılmaktadır. Böylece işyeri dışında yeniden üretim alanıyla ilgilenmekte, demokrasi ve işçilerin kontrolü üzerinde durmaktadır (Koray, 2011: 305).

Sosyal hareket sendikacılığı her ülkenin toplumsal yapısına bağlı olarak farklı özellikler içermektedir. Bu nedenle ortak bir tanım yapmak güçtür. Ancak temel özelliklerini belirtmek gerekirse; Toplumsal Hareket Sendikacılığı imalat sanayi işçilerinin öncü rolü ile başlayan tam zamanlı istihdam edilen, yarı- vasıflı, belirli düzeyde haklara sahip ve genellikle korporatist düzenleme içerisinde yer alan işçi örgütlerinden oluşmuştur. Devletle iç içe geçmiş geleneksel ve bağımlı bir sendika ve bürokrasi yapısı içerisinde ortaya çıkmamış; aksine bağımsız bir işçi sınıfı hareketi sonucunda ortaya çıkmıştır. Eylem sürecinde ortaya çıkan yapılardır; bu noktada hukuki değil ancak fiili olarak ortaya çıkmışlardır. Üyeler sendikanın bir katılımcısı olarak değil bizzat kendisi gibi davranırlar. Diğer bir deyişle üyeler yapı içerisinde oldukça aktif bir role sahiptir. Yoksul işçi semtlerindeki alt yapı sorunlarından sağlık sorununa kadar birçok konu bu sendikal anlayışın faaliyet konuları içerisinde yer almaktadır ve örgütsüzlerin örgütlenmesi öncelikli amaçtır. Özelleştirme, esneklik, kuralsızlaştırma gibi sermaye politikalarının

\* Diğer seçenekler işveren baskısı, işçi arkadaşlarının üye olmaması, sorunların işverenler tarafından çözümlenmesi, üyelikle durumun değişmeyeceği, sendikaların beklentileri karşılamaması, aidat ödemekten kaçınma vb.

\*\* Ticaret, Kooperatif, Büro, Eğitim, Güzel Sanatlar

karşısında yer almaktadır (Özüğurlu, 2013:42-45).

Toplumsal Hareket Sendikacılığı'na ilişkin çok sayıda örnek bulunmakla birlikte çalışmanın kapsamından dolayı bu konuda ön plana çıkan Güney Afrika'da COSATU (Güney Afrika İşçi Sendikaları Kongresi) ve ITUC (Uluslararası Sendikalar Konfederasyonu) ve ETUC'a (Avrupa Sendikalar Konfederasyonu) değinilecektir.

Toplumsal Hareket Sendikacılığı'na ilham kaynağı olan COSATU Güney Afrika'da 1970'li yılların sonunda ortaya çıkan "ırka dayalı olmayan sendikacılık" dalgası sonucunda 1985 yılında üç sendikanın birleşmesi ile kurulmuştur. 2 milyon çalışandan fazla üyesi bulunan Kongre, ırkçılığın her türlüsüne karşıdır, sendika yapısında ve toplum yaşamında işçi denetimini savunur, böylece dinamik bir yapı sergilemektedir. Finansal açıdan üye aidatına dayanır ve bir ülkede bir sendika anlayışını savunur (<http://www.cosatu.org.za/>)

2006 yılında kurulan ITUC, 2014 yılı itibarıyla 161 ülkede 176 milyon çalışanı temsil etmekte ve kendini, çalışanların küresel sesi olarak tanımlamaktadır. Asya-Pasifik Bölgesel Organizasyon (ITUC-AP), Afrika Bölgesel Organizasyonu (ITUC-AF), Amerika Bölgesel Organizasyonu (TUCA) olmak üzere bölgesel düzeyde örgütlenen kurum Küresel Sendika Federasyonu, OECD Örgütü Sendikalar Danışma Komitesi ve ILO ile bağlantı içerisinde çalışmalarını sürdürmektedir. Prensip olarak her ülkeden bir üst örgütü üye kabul eden birlik politik ya da ideolojik parçalanmışlık durumunda birden fazla üst örgütü üye olarak kabul etmektedir (Windmuller, Pursey ve Baker, 2007). Türkiye'den TÜRK-İŞ, DİSK, HAK-İŞ, memur sendikaları konfederasyonlarından KESK, ITUC'a üyedir. İklim değişikliği ve yeşil ekonomi, göç, gençlik, aids ve sendikalar, işgücü ve trafik gibi birçok sosyal konu Konfederasyon'un gündemini oluşturmaktadır.

Konfederasyon Şirketler ve Topluluklar Departmanı, Eşitlik Departmanı, Ekonomik ve Sosyal Politika Departmanı, Finans/Organizasyon Departmanı ve İnsan ve Sendikal Haklar Departmanlarından oluşmaktadır. Geleneksel sendika anlayışının merkezini oluşturan insan hakları ve sendikal haklar departmanı sendikal hakları evrensel düzeyde garantilemeyi amaçlamaktadır Eşitlik departmanının amaçları, çalışma şartlarının eşit, onurlu ve hak temelli olmasını garantilemek, öncelikli olarak işyerinde ve işgücünde ırkçılık ve yabancı düşmanlığı ile mücadele etmeyi etmek ve diğer kırılğan alanı oluşturan genç erkek ve kadın çalışanların sendikalar ile tam bağlantı kurarak onların beklentilerini karşılamak şeklinde sıralanabilir. Ekonomi ve Sosyal Politika Departmanı ise çalışanların temel çalışma haklarını tam ve evrensel olarak garantilemeyi amaç edinmiştir. (<http://www.ituc-csi.org/documents>)

1973 yılında Brüksel'de kurulan ETUC, AB, Avrupa Konseyi ve EFTA (Serbest Ticaret Bölgesi) tarafından tanınan ve Avrupa düzeyinde ulusal sendika merkezlerini temsil eden tek örgüttür (<http://www.etuc.org/EN>) ETUC'a aynı ülkeden birden fazla üst sendikal örgüt üye olmaktadır ve Türkiye'de TÜRK-İŞ, DİSK, HAK-İŞ ve KESK üyedir. ETUC'un gündemini kadın ve genç işgücü, göçmenler, özürlü işçiler gibi çalışma yaşamına ilişkin konular ve sosyal diyalog konuları oluşturmaktadır (Windmuller, Pursey ve Baker, 2007).

Uluslararası Çalışma Örgütü'nün de sendikaların vizyon arayışı konusunda projeler sunduğu görülmektedir. Bunlardan biri sendikaların üyelerine uluslararası düzeyde eğitim fırsatı sunması projesidir. İnternet üzerinden gerçekleştirilen eğitim aktiviteleri sayesinde sendika üyeleri bir yandan kendileri için en uygun zamanda yer alan forumlara ya da eğitimlere katılma imkanı bulabilecekleri gibi kendileri için özel olarak oluşturulan eğitim konularını da takip edebileceklerdir. Öte yandan böyle bir çalışma enformel sektörde çalışanlar, kadınlar, gençler yaşlılar ve göçmenler gibi farklı kültürel ve ırksal kodlara sahip olan ve toplumda izole edilen grupların kaynaşmalarını sağlayacakları gibi marjinal grup üyelerinin organizasyonda yönetici olarak katılmalarını sağlayacaktır. Bu durum sendikaları belirli bir gruba yönelik olmaktan



çıkartarak toplumların bütün kesimlerini kapsayan bir yapı oluşmasını kanıtlayacaktır ( ILO, The Role of Trade Unions in Worker's Education: The Key to Trade Union Capacity Building, 2007: 31).

### Sonuç

Neo-liberal politikalar ve küreselleşme sürecinin iş gücü piyasasında yarattığı etki çalışanlar ile sendika arasındaki ilişkinin zayıflamasına neden olmuş, sendikaların geleceği konusundaki tartışmaların yeniden gündeme taşımıştır. Bu durum sendikalar varlıklarını sürdürebilmek adına gelişime ve değişime uyum sağlama misyonunu ön plana çıkarma yönünde pozisyon almaları gerektirmektedir. Bu noktada sendikalar geleneksel sendikacılık anlayışını oluşturan çalışanların istihdamda kalıcı olmasını sağlamak, ücret pazarlığı yapmak, istihdam koşullarını iyileştirmek gibi faaliyetlerde bulunmanın yanı sıra teknolojide yaşanan gelişmeleri, hukuksal değişimler, yeni trendleri takip etmeli, bireylerin sürekli eğitimi ve kariyer gelişimine destek olmalıdır.

Diğer yandan varlıkları her geçen gün artan gençlere ve kadınlara yönelik politikalar üretilmeli, esnek çalışma biçimleri içerisinde istihdam edilen çalışanları kapsamlı ve bireylerin işgücü piyasası içerisinde karşılaştıkları her bir sorun alanının gündemlerine almalılardır. Aksi takdirde geçen yüzyılın sorun alanları üzerinden çalışanların yanında yer alma gayretleri sonuçsuz kalacak; uzun vadede varlıklarını sürdürmede zorlanmaları kaçınılmaz olacaktır.

### Kaynakça

- Çoban, B. (2013), "Sendikal Örgütlenmede Yeni Deneyimler ve Değişen Stratejiler", *Çalışma ve Toplum*, Sayı:3, ss.373-412.
- ÇSGB, (2013), "Çalışma Hayatı İstatistikleri".
- ILO, (2013), 2013 Global Employment Trend.
- ILO, (2013), 2013 Global Employment Report.
- ILO, (2007), The Role of Trade Unions in Worker's Education: The Key to Trade Union Capacity Building, International Labour Office, Geneva.
- Karadeniz, O. (2011), "Türkiye'de Atipik Çalışan Kadınlar ve Yaygın Sosyal Güvencesizlik", *Çalışma ve Toplum*, Sayı:2, ss.83-127.
- Khan M.T., Khan, N. A., Ahmed, S., Ali, M. (2012), "Role of Labor Unions for Human Resource Development", *International Journal of Business and Behavioral Sciences*, 2(7), pp.23-31.
- Koray, M. (2011), *Kapitalizm Küreselleşirken Dünya Ahvali*, Ayrıntı Yayınevi, İstanbul.
- Kus, B., Özel, I. (2011), United we Restrained, divided we rule: Neoliberal Reforms and Labor Unions in Turkey and Mexico, *European Journal of Studies*, 2010/11, (erişim) <http://ejts.revues.org/4291>, 01.10.2014.
- Kutal, M. (1997), Küreselleşme Sürecinin Türk Sendikacılığı Üzerinde Olası Etkileri, "*Kamu-iş Dergisi*", 2(4), ss.1-14.
- Mahiroğulları, A. (2012), "XXI. Yüzyıla Girerken Sendikacılık: Günümüzde Değişim, Dönüşüm ve Gelecek İçin Arayışlar", *Emek ve Toplum*, 1(1), ss.9-33.
- Özüğurlu, M. (2013), "Sendikacılık Hareketinde Yeni Eğilimler", *Sendikacılık Akademisi Ders Notları-2*, ss.33-4.
- Sapançalı, F. (1998), "Üretimde Esnek Yapılanma, İşgücü Organizasyonunda Değişim ve Endüstri İlişkiler", *Verimlilik Dergisi*, Sayı:4, ss.61-92.
- Sevgi, H. (2012), "Neo-liberalizme Karşı Sendikal Mücadele: Toplumsal Hareket Sendikacılığı", *Ekonomi Bilimleri Dergisi*, 4(2), ss.67-77.
- Urhan, B. (2005), "Türkiye'de Sendikal Örgütlenmede Yaşanan Güven ve Dayanışma Sorunları", *Çalışma ve Toplum*, Sayı: 1, ss.57-88.

Urhan, B., Selamoğlu, A. (2008), “İşçilerin Sendikalara Yönelik Tutum ve Davranışları: Kocaeli Örneği”, *Çalışma ve Toplum*, Sayı:1, ss.171-197.

Uçkan B., Kağnıcıoğlu, D. (2009), “İşçilerin Sendikalara İlişkin Algı ve Tutumları: Eskişehir Örneği”, *Çalışma ve Toplum*, Sayı:3, ss.35-56.

TÜİK, (2012), “İstatistiklerle Kadın”.

Yazıcı, E. (2014), *Sendikal Hareket Yeni Misyon Arayışları*, 6.Baskı, Binyıl Yayınevi, Ankara.

Yorgun, S., “New Trends In Turkish Union Movement In The Global World”, *Serbian Journal of Management*, 2(2), pp. 247-257.

Yorgun, S. (2007), *Dirilişin Eşiğinde Sendikalar Yeni Eğilimler Yeni Stratejiler*, Ekin Yayınevi, Bursa.

Windmuller, J.P., Pursey, S.K., Baker, J. (2007), “The International Trade Union Movement, Comparative Labour Law and Industrial Relations in Industrialized Market Economies”, *Kluwer Law International*, pp.69-94.

### İnternet Kaynakları

Çelik, Sendikasızlığın Halleri, <http://azizcelik.org/2014/02/20/sendikasizligin-halleri/>

ÇSGB, <http://www.cs.gb.gov.tr/cs.gbPortal/cs.gb.portal?page=haber&id=basin244>).

ÇSGB, [http://www.sgk.gov.tr/wps/portal/kayitDisi/kayitdisi\\_istihdam](http://www.sgk.gov.tr/wps/portal/kayitDisi/kayitdisi_istihdam))

EUOROFUND. (2009). European Foundation for the Improvement of Living Working Conditions, <http://www.eurofound.europa.eu/areas/industrialrelations/dictionary/definitions/atypicalwork>.

ILO, ,Human Resource Management Industrial Relations and Achievindh Management Objectives,

<http://www.ilo.org/public/english/dialogue/actemp/downloads/publications/srshrm.pdf>

Kılıç, C., Türkiye'de Sendikalaşma Avrupa'nın Çok Gerisinde, <http://sgkrehberi.com/haber/37636>.

OECD,<http://stats.oecd.org/Index.aspx?QueryId=20167>

TÜİK, Dinamik sorgulama. <http://tuikapp.tuik.gov.tr/isgucuapp/isgucu.zul>

[www.disk.org.tr/2014/09/ituc-ve-tuac-temsilcileri-turkiyede/](http://www.disk.org.tr/2014/09/ituc-ve-tuac-temsilcileri-turkiyede/)

[www.ituc-csi.org/documents](http://www.ituc-csi.org/documents)

[www.etuc.org/EN](http://www.etuc.org/EN)

## SUSTAINABILITY IN GARMENT INDUSTRY: A CLOSER LOOK AT H&M WITH REGARD TO FIVE ASPECTS OF SOCIAL SUSTAINABILITY

Selman BAYDAR<sup>3</sup>

### ABSTRACT

This article at hand reviews Swedish fast-fashion brand H&M's practices with social sustainability perspective, in more detail, with the perspective of social sustainability's five aspects which are rather new for the literature of Sustainable Development. So it mostly moved under the guidance of Part 1 and Part 2 'A strategic approach to social sustainability' articles, as it would be expected. In the compelling environment of fast and affordable fashion, H&M group claims to project a sustainable environment for its stakeholders. In the study, our examination of company's practices start after some brief information about sustainable development, its evolvement after the publication of 'Our Common Future' also known as 'Brundtland Report', following the introduction of social sustainability's aspects, we reviewed the company's actions in correlation with these aspects. After listing our findings and explaining them, the article concludes with the proposed improvements to the flaws in company's operations.

**Keywords:** *Social sustainability, Sustainable development, Garment industry, Supply chain, Corporate trust*

**Jel Codes:** *J520, L670, M110, M140, Q56.*

### HAZIR GİYİM SEKTÖRÜNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK: SOSYAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN BEŞ BOYUTU ÇERÇEVESİNDE H&M'E YAKINDAN BAKIŞ

### ÖZET

Bu çalışmada, İsveç menşeli "hızlı moda" markası H&M'in uygulamaları, sosyal sürdürülebilirlik bağlamında, daha da detaylı açıklamak gerekirse, Sürdürülebilir Kalkınma literatürüne görece yakın zamanda giren, sosyal sürdürülebilirliğin beş boyutu açısından değerlendirilmiştir. Bu yüzden, çalışma ağırlıklı olarak 'A strategic approach to social sustainability' Bölüm 1 ve Bölüm 2 makalelerinin yol göstericiliğinde ilerlemiştir. Hızlı ve uygun fiyatlı modanın zorlu ortamında, H&M grubu bütün paydaşlarına sürdürülebilir bir çevre tasarladığı iddiasındadır. Bu çalışmada, sürdürülebilir kalkınma hakkında verilen kısa bilgiler, 'Brundtland Raporu' olarak da bilinen 'Ortak Geleceğimiz' in yayımlanmasından sonraki gelişimi ve takiben sosyal sürdürülebilirliğin boyutlarının sunulmasının ardından, şirketin uygulamaları mercek altına alınarak eylemleri bu boyutlarla bağlantılı olarak değerlendirilmiştir. Bulguların sıralanması ve açıklanmasının ardından, şirketin operasyonlarında görülen çeşitli eksiklikler için önerilerde bulunularak makale sonlanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** *sosyal sürdürülebilirlik, sürdürülebilir kalkınma, hazır giyim sektörü, tedarik zinciri, kurumsal güven*

**Jel Kodları:** *J520, L670, M110, M140, Q56.*

---

<sup>3</sup> Ankara Sosyal Bilimler University, School of Political Sciences, International Relations Department, M.A. Programme in Peace and Conflict Studies, MA Student. (With special thanks to Dr. Neslihan ÇEVİK for her support, guidance, and great insight.)

## Introduction

Garment industry is one of the high-risk sectors as far as the concern is social sustainability, especially the labour side of it. (Know the Chain, 2017) Existence of *sweatshops*<sup>4</sup>, low wages, flexible & tiresome working hours, insatiable & ever-changing market demand, and ultimately discrimination & exploitation of employees all cause to wide range of undesired consequences in the industry. In this study, after giving a brief definition and background of FSSD-Framework for Sustainable Development and its five essential aspects, we will try to put Sweden based fast fashion brand Hennes & Mauritz (H&M) under the scope with regard to Social Sustainability, and above mentioned five aspects one by one. To achieve this, we will take into consideration both the company's practices, reports, manifests, agreements and other international organizations' or institutions' reports, and publications. After this analysis within the policy recommendation part of this article, we will also propose solid improvements to company's possible deficiencies in social standard operations that we have identified.

It is to be stated and noted that, the main purpose of this article is to provide an entry level study for the field of social sustainability within labour life, bringing up already applied, or applicable good practices for garment industry, which would gradually improve labour conditions.

### 1. Literature review

Our review includes mainly pre-read academic or institutional articles of the field, and other related publications that we have reached after using search results by keywords including 'social sustainability', 'sustainable development', 'garment industry', 'H&M', 'forced labour', 'supply chain' and 'corporate trust' separately or in some instances together on google searching engine.

#### 1.1. Sustainable Development

As the well-established definition says; "*Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs*" (WED, 1987). By requiring political, social, economic, and cultural fulfilment along with environmental sustainability, the report introduces us with a broad understanding of sustainable development. Burns builds on this point by saying that the term was invented as "*...a political administrative term to bridge differences between developed and developing countries*" (Burns, 2012). Cernea also mentions a 'socially constructed' sustainability which puts people first, to be able to improve social organization and increase social capital (Cernea, 1993).

Progress, following Brundtland report has been reviewed and revisited by Holden et al., by deriving four key dimensions of the report; safeguarding long-term ecological sustainability, satisfying basic human needs, and promoting intra-generational and intergenerational equity. (Holden, Linnerud, & Banister, 2014). Although efforts toward sustainable development taught to be failing, and need for another 'weapon' is necessitated by Vinuales (Vinuales, 2013), after compiling a range of critics, Sneddon et al. gives the report credit for playing "*...a major role in opening up new spaces for advancing widely shared social and ecological goals.*" (Sneddon, Howarth, & Norgaard, 2006).

---

<sup>4</sup> Sweatshops are work environments that possess three major characteristics—long hours, low pay, and unsafe or unhealthy working conditions. Sweatshops may also have policies that severely restrict workers' freedoms, including limiting bathroom breaks and even conversations with fellow workers. At its worst, violence is used. (Source: <http://www.encyclopedia.com/social-sciences-and-law/economics-business-and-labor/labor/sweatshops>)

Even though we used the definition of Brundtland Report which was issued in 1987, to describe sustainable development, origination of Sustainable Development Goals can be attributed to Stockholm 1972 - United Nations Conference on the Human Environment, where environmental concerns were started to be debated internationally. Following 1992 - Rio Earth Summit where corporate stakeholders also participated, in New York 2000 Summit world leaders came together at United Nations Headquarters to adopt the United Nations Millennium Declaration, which evolved to eight definite goals to be achieved with a deadline of 15 years (United Nations, 2000).

The idea of Sustainable Development Goals (SDG) was born at Rio-2012 United Nations Conference on Sustainable Development, which was planned to build upon the Millennium Development Goals (MDG). And finally this idea turned into a set of 17 concrete goals to be implemented before 2030, at UN General Assembly on 25 September 2015 (United Nations, 2015). These goals are followed and yearly monitored by an ever-growing number of indicators and a framework by United Nations Sustainable Development Solutions Network (UNSDSN, 2015).

## 1.2. Framework for Strategic Sustainable Development

The reason for preparing a framework as Framework for Strategic Sustainable Development (FSSD) is stated as ‘...to establish a thorough understanding, not the least among leaders, of the character, magnitude and urgency of the sustainability challenge as well as the self-benefit of competent proactivity for sustainability’ (Broman & Robert, 2015). And in the same article, people *not* being subject to structural obstacles to *health, influence, competence, impartiality, and meaning-making* are set as prerequisites of a sustainable society. Being essential aspects of adaptive capacity, which can be defined as “...the key feature that allows complex adaptive systems to continue despite the constant change and uncertainty within them and in their environment” (Missimer, Robert, & Broman, 2016) the five aspects that we will apply to our analysis -trust, diversity, common meaning, capacity for learning, and, self-organization – are asserted to be in line with these prerequisites.

During this study, a holistic understanding was dominant while reviewing every aspects of stakeholder (mostly employee) brand relationship in respect to social sustainability. Thus for example; H&M’s stance against forced labour or employment of refugees without a proper work permit, has been taken into consideration as an indicator of trustworthiness. Or providing a sufficient wage to employees, was regarded necessary for “not” constituting an obstacle to one’s capacity for learning, where the element of learning was thought not only for personal development connected with job, but also with self-achievement. Missimer et al. saying that “...unemployment, e.g., could be understood as a combination of an obstacle to health, meaning the lack of basic economic means to take care of oneself, and an obstacle to meaning-making, meaning the individual lost their role and with it their sense of place in the world. This kind of modelling served to make sure that the mechanisms of destruction did really cover contemporary social sustainability issues” (Missimer, Robert, & Broman, 2016) was more than instructive in this way of thinking.

## 1.3. A Closer Look at H&M With Regard to Five Aspects of Social Sustainability

As mentioned above; administration, application, and processes of Swedish fast-fashion company H&M, will be examined corresponding with five aspects of social sustainability. During the preparation period of this study, similar previous studies on the field have also been analysed. “Sustainability of Textiles”, prepared by Retail Forum of Sustainability, Köksal et al.’s thorough study “Social Sustainable Supply Chain Management in the Textile and Apparel Industry - A Literature Review” “Sustainable and ethical manufacturing: a case study from

handloom industry”, a study on Sri Lankan handloom industry by Dissanayake et al., Asif’s article “An Overview of Sustainability on Apparel Manufacturing Industry in Bangladesh” were among the studies that have been read.

## 2. Methodology

Five essential aspects which are a result of Broman and Robert’s studies of the social system and debates with social scientists, will be the focal point of this study. To give a clear idea about these aspects, as the first one, we can use the Meijboom’s (Meijboom, Problems of trust: A question of trustworthiness : An ethical inquiry of trust and trustworthiness in the context of the agricultural and food sector, 2008) definition of trust; “...*an attitude towards (collective) humans that enables an agent to cope with situations of uncertainty and lack of control, by formulating a positive expectation towards another agent, based on the assessment of the trustworthiness of the trusted agent.*” And making the issue of trustworthiness applicable to a corporate as in our case, he adds that “*You cannot make others trust you. This, however, does not imply that consumer trust is an unmanageable problem. It shows that we had better approach the issue from the question of why a consumer would trust someone else. If we do so, we notice that trust raises the question whether the other person is worth being trusted. This emphasizes that lack of trust is a problem of the one who wants to be trusted rather than of the trustor.*” (Meijboom, 2006).

For the second aspect, common meaning, we can remember the prerequisite of people *not* being subject to structural obstacle to meaning-making, which means that people can *not* be restrained from building and expressing individual beliefs, or thoughts and then uniting it with others’ to constitute and sustain a new one.

Diversity on the other hand, the third aspect, can be achieved “*If people in general are not systematically hindered from influencing the social systems they are part of and from developing the competence they like, and if they are not systematically exposed to partial treatment, all the individual differences have opportunity to show up at the system level*” (Missimer, Robert, & Broman, A Strategic Approach to Social Sustainability - Part 2: A Principle Based Definition, 2016)

The fourth aspect, *not* hindering an individual’s capacity for learning, also includes the need to learn *together* to learn as a system. The capacity for self-organization, finally, reflects “...*the ability of the system to organize itself without a predetermined intent and structure*” so it reminds to *not* put “...*structural obstacles to influence, competence and impartiality*” because “*there should be no reason why groups of people would not be able to do so*” (Missimer, Robert, & Broman, 2016).

So as we also did in the definitions “*By clustering a myriad of downstream impacts into overriding mechanisms of degradation and equipping them with a ‘not’ to serve as exclusion criteria, boundary conditions for redesign are derived.*” (Missimer, Robert, & Broman, 2016).

## 3. A Brief Background of H&M

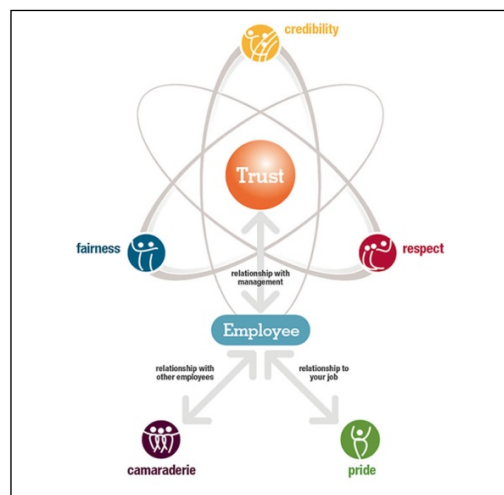
Swedish entrepreneur Erling Persson opened the first *Hennes* (means ‘hers’ in Swedish) store in 1947, in Vasters, Sweden, and only ladies’ clothes were sold in this store. *Mauritz Widforss*, a men’s clothing store was taken over by Hennes, 20 years after the opening of first store in Vasters, which created the ultimate brand name: *Hennes & Mauritz*. In 1964, the first store abroad was opened in the capital city of Norway, Oslo. The company opened its first store in Turkey, in 2010 at Forum İstanbul. The group now has seven brands including COS, & Other Stories, Cheap Monday, Monki, Weekday, and group’s ultimate brand Arket along with H&M

of course, operating in 67 markets with a total of 4.553 stores worldwide as of August 2017<sup>5</sup>. Given its business activities, H&M’s sustainability strategy is can be attributed to Sustainable Development Goals 5, 6, 7, 8, 12, 13 and 17 (The H&M Group Sustainability Report 2016, 2017).

To make an entrance, we can use the social aspect of *trust*, initially. And in addition to our former definition of trust, we should also customise this definition to make it applicable for our case. For this instance, Merwe contributes with the definition corporate trust “*a subjective attitude, belief and optimistic expectation by a stakeholder or group of stakeholders that their dependence on the for-profit organisation will not be abused, which influences their decisions and allows them to support the organisation*” (Merwe, 2013). Corporate trust, or ‘stakeholder trust’ as Matuleviciene and Stravinskiene states, have two basic factors in scientific literature, which are corporate reputation and organizational trustworthiness (Matuleviciene & Stravinskiene, 2015).

According to the survey results of Great Place to Work, which uses the ‘Trust Model’ in Figure-1 as a definitive standard for a ‘great place to work’, H&M ranks second among employers with 2000+ employees in Turkey (Great Place to Work Tr, 2017) and 12<sup>th</sup> Global (Great Place to Work Global, 2017). Within this study, we took the lists of Great Place to Work into consideration, because the independent and anonymous surveys they make amongst employees are an important indicator of the trustworthiness of a given employer in the eye of its employees. Questions directed to employees give an insight on key elements, that construct trust like two-way communication, manager competence, collaboration, equity, impartiality or justice (Great Place to Work Trust Index Employee Survey).

**Figure 1: The ‘Trust’ model of Great Place to Work**



We believe that it is necessary for a corporate to foster a healthy & safe working environment, one without forced or child labour in the premises of its own or supply chain, to be a trustworthy employer and business in public opinion. For example, use of sandblasted products is a very common, but on the other hand hazardous way of producing charming denim jeans or jackets. “*In order to make certain that no worker producing denim garments for H&M risks his or her health, H&M has decided to quit purchasing and retailing sandblasted products*” said Karl Gunnar Fagerlin, Production Manager at H&M in 2010. (Goldwert, 2010)

According to United States Department of Labor’s findings of child and forced labour, forced

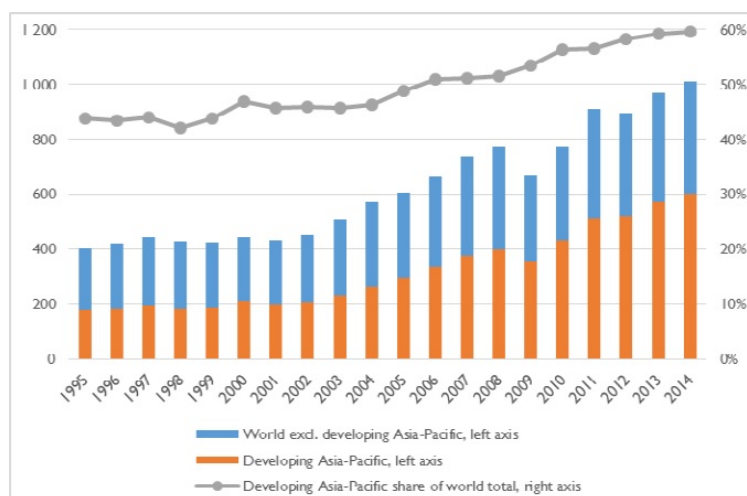
<sup>5</sup> <https://about.hm.com/en/about-us/markets-and-expansion/store-count-per-brand.html>

labour is a remarkable issue in manufacturing industries of footwear, garments, and textiles, forced labour (US Department of Labor, 2016), and rears its ugly face mostly within the supply chains of companies. If we take ‘Know the Chain Apparel & Footwear Benchmark Findings Report’ which is conducted among 20 of the largest international companies to address forced labour in their supply chains, H&M ranks third with a relatively high score of 69/100 owing to their efforts to comply with ILO standards, trainings to the suppliers and disclosing international supplier lists that include the names, addresses, and sustainability gradings for its first tier and most important second-tier suppliers. (Know the Chain, 2016)

According to ‘Invisible Workers – Syrian Refugees in Turkish Garment Factories’ conducted in Turkey by Fair Action - a non-profit organization pushing Swedish companies to take responsibility for their impact on people and the environment- it is stated that H&M has identified 14 refugees at four first-tier supplier factories in 2015, and none from January to August 2016. No Syrian refugees were working at H&M suppliers as of August 2016. H&M report that they assign translators from local NGOs to interview any Syrian refugees in Arabic if needed. And when they are asked what process they instruct their suppliers to follow if undocumented Syrian refugees are identified, H&M does not have a general rule or policy on whether a Syrian refugee without a work permit will remain in employment, but added that they engage with the local NGOs, ‘The Association for Solidarity with Asylum Seekers and Migrants’ (SGDD-ASAM) and the ‘Association for the Support of Contemporary Living’ (ÇYDD) to find the best solution for the worker. H&M also asks the supplier to prepare a corrective action plan. Plus they express, suppliers regarding the risks of abuse of Syrian refugee workers. H&M has a regular sustainability meeting at the beginning of each year with all suppliers, including second-tier suppliers. They also provide training for all new suppliers in order to share sustainability procedures. (Fair Action, 2017)

As in the example of forced labour issue, subcontracting in countries with low levels of governance is prone to troubles, even though it is highly profitable for large-scale companies. Prominent companies of the market tend to supply their products mainly from South East Asia countries (See Table 2); H&M even took this a step further and moved into Sub-Saharan market with Made in Ethiopia products (African Economic Outlook 2014, 2014) in 2013, while situation in even some European Union countries is not a far cry either (Europe's Sweatshops, 2017).

**Table 1: Exports from developing Asia-Pacific region (\$ billion) and share of world total (per cent), 1995–2014.**



**References:** Huynh, P. (2015). *Employment, wages and working conditions in Asia's Garment sector*. ILO.



In March 2010, twenty-one workers died when a fire broke out at Garib & Garib Newaj Garment Company, Bangladesh (Independent, 2010). Again in Bangladesh, 1,134 people died and hundreds were injured after the collapse of Rana Plaza building on 24 April of 2013 (The Guardian, 2015). These two buildings were home to local garment companies which supplied cheap products to international brands including H&M, thus all the deceased and injured were textile workers with a vast majority of women. Similar incidents continue to break out in the context of Bangladesh, or other supplier countries even though they are not as fatal as Garib & Garib or Rana Plaza cases.

In the very aftermath of Rana Plaza building collapse, an implementation plan was agreed which led to the incorporation of the Bangladesh Accord Foundation in October 2013. The Accord is defined as ‘...an independent, legally binding agreement between brands and trade unions designed to work towards a safe and healthy Bangladeshi ready-made garment industry (ACCORD, n.d.), and H&M was the pioneer company to sign the Bangladesh Accord on Fire and Building Safety. But when current local suppliers of H&M in Bangladesh are examined with regard to stipulated structural, fire, and electrical safety measures, a large number of these suppliers (H&M) are still behind their schedule on remediation (ACCORD), and this is legally binding for H&M, too, since article twelve of the Accord states that signatories “...shall require that factory to implement these corrective actions, according to a schedule that is mandatory and time-bound, with sufficient time allotted for all major renovations. (ACCORD, 2013)”

Supporting the creation of *common meaning* between the employees, communities that H&M stores are engaged in, or public in general can be assumed to be a core value of the company, when their online manifests are read promo videos are watched. But it’s also worth mentioning that the foundation and organization of the company is also a good example of common-meaning oriented approach. For example, instead of using external consultancy, they utilize their Swedish heritage which stresses consultation, problem solving as teams and a belief in the equality of individuals to whom they trust for the use of their common sense to solve potential problems. (Ind, 2007).

Or the ‘Close the Loop – Sustainable fashion through recycled clothes’ commercial<sup>6</sup>, with which the brand fosters gathering under the same roof, all the employees carrying their unique features, and they emphasize this point by stating that “*Sustainability makes business sense and is an integral part of everything we do. It’s a shared responsibility of everyone working at H&M, where everyone’s efforts make a difference*” within their context of ‘The H&M Way’.

As for the *diversity*, discrimination and harassment salient human rights issues, that are also common in garment industry, and the group has some encouraging, bold steps in this regard. In early 2014, H&M entered into a partnership with Civil Rights Defenders, where they contributed more than 1.500.000 TRY in three years to support their work for human rights and equality globally. The supported projects included the protection of human rights defenders at risk and LGBTQ+ rights in Central Asia. (H&M, 2014).

To mention another online commercial video of H&M, ‘2016 New Autumn Collection’ promo video<sup>7</sup> which was first broadcasted in September 2015, is also an example of H&M group’s point of view to social diversity. Prologue of the promo with a plus-size model, and inclusion of a transgender model, a masculine boxer lady, it is implied that they embrace every individual, whatever their appearance, descent, view or choice is.

For the employees, group claim to have an open-door policy, encouraging feedbacks both by superiors and subordinates. European Works Council (established by H&M employees who

<sup>6</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=s4xnyr2mCul>

<sup>7</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=8-RY6fWVrQ0>

represent 12 different countries), meetings facilitated through H&M's global framework agreement with Union Network International (UNI), regular individual performance reviews on job security and growth, pay and working conditions, equal opportunities, training and career progression, supply chain working conditions, Conscious Actions in store (The H&M Group Sustainability Report 2016, 2017) H&M group supports the right for free speech, or cultural expressions of employees.

Operating in different countries, regions, not just with store but also with the hand of its suppliers, H&M is connected with communities around the world. Engaged with communities through community partners, interactions with local authorities, through NGOs or IGOs<sup>8</sup> and governments, interviews with workers in supplier factories, employment opportunities and impacts on growth and development, environmental impact, community support, the company show its interest on local scale.

It is also worth mentioning that, according to group's 2016 Sustainability Report, gender split in board of directors is 50:50, (The H&M Group Sustainability Report 2016, 2017) a sign of successful corporate governance.

At career pages or applications, the slogan H&M uses is 'Grow with us'. Thus, the company takes the individual's *capacity for learning* seriously. In addition to constant e-learning modules towards employees, workshops, global Code of Ethics (mandatory for Board of Directors, and senior executives as well), In 2014 H&M entered into a partnership with International Labour Organization on a programme called 'Better Work', including joint work on industrial relations and wages, training and skills development in factories H&M source from. Two organizations collaborate on programmes that include assessments, training, and advocacy and research that change policies, attitudes and behaviour (ILO,2014).

In November 2013, the company pioneered for another bold initiative in the industry. During the 'Living Wage in International Supply Chains' conference, Helena Helmersson, Global Head of Sustainability at H&M stated that "*A fair living wage, covering workers' basic needs, should be paid by all our suppliers*" and added that they have set a roadmap in pursue of achieving these goals and making sure the suppliers have well-functioning Pay structures implemented.<sup>9</sup>

But according to the studies that have been done so far, suppliers of the company are far from fulfilling this promise before the deadline which is this very year. For example, Kamu-Sen, the largest public sector union confederation in Turkey, has recently declared living wage for Turkey as 1,498.99 USD<sup>10</sup>. But since we have no info regarding H&M suppliers' average wage for workers, it is questionable if these suppliers pay them this amount or at least one close to it. According to a research conducted by The Centre for Research on Multinational Corporations (SOMO) in Myanmar, some supplier factories -including one, which produces for H&M- some workers, are paid nearly half of the legal minimum wage (The Myanmar Dilemma, 2017).

As of now, H&M group is currently using the Fair Wage method - can be viewed with Figure 2- which aims to create management systems in which workers know what wages they are entitled to (including overtime compensation and benefits), as well as ensuring they are paid according to their skills, experience and performance, a method that definitely has the possibility of contributing to an employee's *capacity for self-learning*, as well.

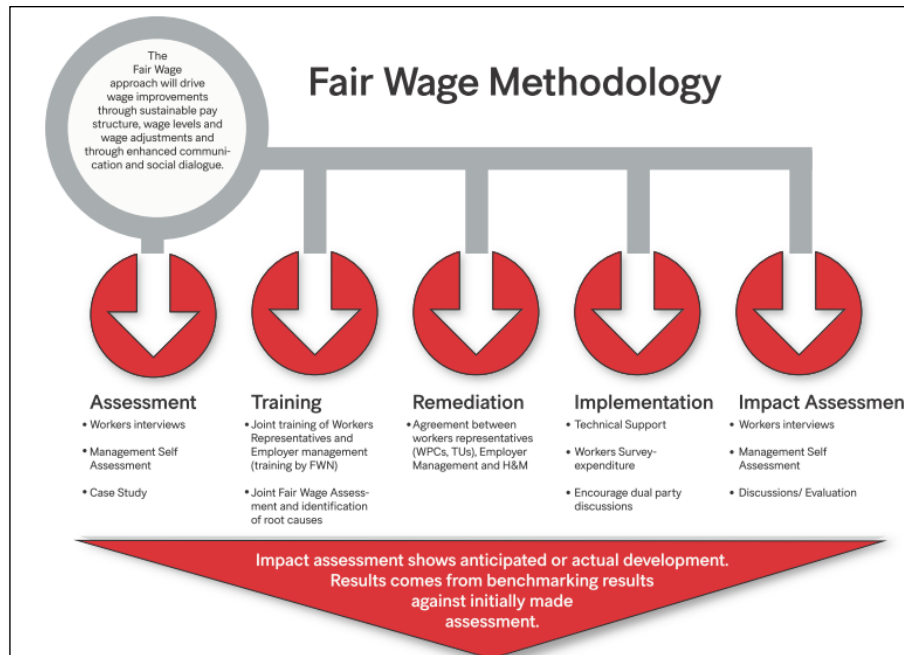
---

<sup>8</sup> An IGO is an organization composed primarily of sovereign states, or of other intergovernmental organizations. IGOs are established by treaty or other agreement that acts as a charter creating the group. Examples include the United Nations, the World Bank, or the European Union. Definition from; <http://www.uia.org/faq/yb3>

<sup>9</sup> [https://www.youtube.com/watch?v= TMv5DbV1h8](https://www.youtube.com/watch?v=TMv5DbV1h8)

<sup>10</sup> <https://www.dunya.com/ekonomi/asgari-gecim-siniri-aciklandi-haberi-380609>

**Figure 2: H&M Fair Wage Methodology**



**References:** *H&M Fair Living Wage Method.* (n.d.). Retrieved November 11, 2017, from <http://sustainability.hm.com/content/dam/hm/about/documents/masterlanguage/CSR/Others/HM-fair-living-wage-method.pdf>.

H&M’s commitment to fostering *self-organization* lies in policies such as the ‘Discrimination and Equality Policy’ and the ‘Global Harassment Policy’. To ensure remediation of potential abuses, there is a complaint procedure which is applicable to the whole organisation. Any employee with concerns regarding the human rights impacts of H&M’s activities may raise these through the internal Complaint Procedure process. In addition to having a grievance mechanism H&M provides its contact information to workers in its supply chain so that they are able to report complaints directly to the company. Moreover, H&M works with local trade unions as grievance channels, where representatives of these trade unions are given business cards to distribute to workers. H&M then follows up on these notifications of grievance cases. H&M monitors the existence and effectiveness of worker-management communication systems, such as grievance systems and effective workers’ committees, as part of its audit programs (Know the Chain, 2017).

Freedom of association is a valuable and fruitful but at the same a risky tool for employees. In some countries it is even restricted for workers by state laws or by employers implicitly. Hence, it can be expected from employees –especially the global and corporate ones like H&M- to not just support freedom of association, but also encourage their suppliers to also maintain these standards where the workers would be able to have alternative organizations.

The suppliers of the group employ over 1.6 million people, most of which are women, according to the group’s latest sustainability report. Global Framework Agreement National monitoring committees – consisting of representatives from IndustriALL’s affiliated trade unions and H&M – have been set up and trained in Bangladesh, Cambodia, Indonesia, Myanmar and Turkey. The committees support employers’ and workers’ organisations to negotiate and to solve conflicts peacefully and in good faith at the factory level. Their work contributes to functioning labour markets in the countries where H&M source its products. The company even engages with governments to enhance freedom of association, wage review mechanisms and trade union laws (Sustainable Development Goals Fund, 2017).

But in the practice there are some problematic areas, due to a research released by Cambodian NGO Center for Alliance of Labor & Human Rights (CENTRAL) and Future in Our Hands, unanimous workers of Eastex Garment Company and Vanco Industrial, which are two tier two suppliers of H&M in Cambodia, express that they would be fired in case of forming an independent union, and they add that they have witnessed such practices (Preston, CENTRAL, & Carin Leffler, 2016).

#### **4. Findings**

While applying five social aspects to our study, we have observed that the garment industry is a crucial field with low income employees, or the ones who are very prone to be exposed to discrimination, misdemeanour, or oppression. But it can be expressed that we have witnessed a serious effort towards achieving and maintaining a sustainable environment in the case of Hennes & Mauritz group. Especially when the concern is diversity, it can be said that the company has some ground-breaking practices in employment processes or with commercials. And these can be classified as an added value by H&M not just for employees, but also to the communities that the brand operates or has a relation via its supplier chain management.

On the trustworthiness part, loyalty to the employee by employers was a key indicator for us. That's why we used Great Place to Work ratings to determine trustworthiness of H&M group in the eye of one of its stakeholders. But a major problem of the industry, outsourcing of the production, also seems to be a menace that the company still haven't overcome. Falling back in the remediation of a number of suppliers' working conditions despite the binding written accord, and more importantly despite the bitter experiences, should not go unnoticed.

Also it should be kept in mind that most of the written manifests or decisions are only valid with their current documental format, and it is still questionable for us if they are well applied in practice. Thus, a detailed further research which also reflects the executions and outcomes of above mentioned manifest will be more rewarding for interested parties.

#### **5. Policy recommendation**

As mentioned several times within different sections of the study, supply chain processes in the garment industry are in an encounter with deadly consequences, without feeling the need to mention possible actual minor hazards to human beings and communities. For our case company, it can be asserted that a solid, direct hands-on approach in accordance with schedules seems vital to avoid undesired consequences in the future. A more efficient supervision on suppliers abroad would most likely affect over 1.600.000 workers' working conditions and safety positively.

Perspective of the company on diversity seems to be its strong suit. But the recent example which happened in January 2018, when group was severely criticized for a product ad, displaying a black child model with a green top with the phrase 'Coolest monkey in the jungle'<sup>11</sup> revealed that even though they express to be concrete on this issue and that the apology<sup>12</sup> came straight away, there are still some organizational flaws.

And another issue which happened to be observed during this study can be expressed as some bold but ambiguous promises, as in the examples of living wage roadmap and supporting freedom of association in supply chain. Existence of negative examples where the promises are not kept, and that H&M doesn't seem to be applying any sanctions on responsible parties, would most likely tarnish its image in mid to long term.

---

<sup>11</sup> <https://www.cnn.com/2018/01/08/hm-slammed-for-racist-monkey-in-the-jungle-hoodie.html>

<sup>12</sup> <https://twitter.com/hm/status/950680302715899904/photo/1>

## References

- African Development Bank, Organisation for Economic Co-operation and Development, *African Economic Outlook 2014*. doi:978-92-64-20941-1.
- Asif, A. K. (2017), “An Overview of Sustainability on Apparel Manufacturing Industry in Bangladesh”, *Science Journal of Energy Engineering*.
- Broman, G. I., & Robert, K.-H. (2015), “A framework for strategic sustainable development”, *Journal of Cleaner Production*.
- Cernea, M. M. (1993, December), “The Sociologist's Approach to Sustainable Development”, *Finance & Development*, 11.
- Dissanayake, D. G., Perera, S., & Wanniarachchi, T. (2017), “Sustainable and ethical manufacturing: a case study from handloom industry”, *Textiles and Clothing Sustainability*.
- Holden, E., Linnerud, K., & Banister, D. (2014), „Sustainable development: Our Common Future revisited”, *Global Environmental Change*.
- Huynh, P. (2015). *Employment, wages and working conditions in Asia's Garment sector*. ILO.
- Ind, N. (2007). *Living the Brand: How to Transform Every Member of Your Organization into a Brand Champion*. Kogan Page.
- Köksal, D. (2017). Social Sustainable Supply Chain Management in the Textile and Apparel Industry . *Sustainability* , 8.
- Matuleviciene, M., & Stravinskiene, J. (2015). Identifying the Factors of Stakeholder Trust: A Theoretical Study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 599-604.
- Meijboom, F. L. (2006), “From Trust to Trustworthiness: Why Information Is Not Enough In the Food Sector”, *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, 432.
- Meijboom, F. L. (2008), Problems of trust: A question of trustworthiness : An ethical inquiry of trust and trustworthiness in the context of the agricultural and food sector. 91.
- Merwe, W. A. (2013, February), Towards a Conceptual Model of the Relationship Between Corporate Trust and Corporate Reputation, University of Pretoria.
- Missimer, M., Robert, K.-H., & Broman, G. (2016), “A Strategic Approach to Social Sustainability - Part 1: Exploring the Social System”, *Journal of Cleaner Production*.
- Missimer, M., Robert, K.-H., & Broman, G. (2016), “A Strategic Approach to Social Sustainability - Part 2: A Principle Based Definition”, *Journal of Cleaner Productions*.
- Preston, J., CENTRAL, & Carin Leffler, F. I. (2016, October), *When "Best" is Far From Good Enough*. Retrieved January 2018.
- Redclift, M. (2005). Sustainable Development (1987–2005): An Oxymoron Comes of Age. *Sustainable Development*, 215.
- Sneddon, C., Howarth, R. B., & Norgaard, R. B. (2006), Sustainable development in a post-Brundtland world. *Ecological Economics* , 259.
- Vinuales, J. E. (2013), “The Rise and Fall of Sustainable Development”, *Review of European, Comparative & International Environmental Law*.

## Internet Refences

- Retrieved October 23, 2017, from H&M: <http://sustainability.hm.com/en/sustainability/downloads-resources/policies/policies/human-rights-policy.html>
- Retrieved October 23, 2017, from H&M: <https://about.hm.com/en/media/news/general-2016/hm-permanently-collaborates-with-industrial-all-and-ifmetall.html>
- Retrieved October 24, 2017, from H&M: <http://sustainability.hm.com/en/sustainability/downloads-resources/resources/supplier-list.html#cm-menu>

- Retrieved October 24, 2017, from ACCORD: <http://accord.fairfactories.org/ffcweb/Web/ManageSuppliers/InspectionReportsEnglish.aspx>
- Retrieved October 24, 2017, from ACCORD: <http://accord.fairfactories.org/ffcweb/Web/ManageSuppliers/InspectionReportsEnglish.aspx>
- (2000, September 18). Retrieved November 10, 2017, from United Nations: [http://www.un.org/en/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/55/2](http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/55/2)
- (2010, March 2). Retrieved October 24, 2017, from Independent: <http://www.independent.co.uk/life-style/fashion/news/21-workers-die-in-fire-at-hm-factory-1914292.html>
- (2013, May 13). Retrieved October 24, 2017, from ACCORD: [http://bangladeshaccord.org/wp-content/uploads/2013/10/the\\_accord.pdf](http://bangladeshaccord.org/wp-content/uploads/2013/10/the_accord.pdf)
- (2014). Retrieved from H&M: [http://sustainability.hm.com/content/dam/hm/about/documents/masterlanguage/CSR/reports/HM\\_Sustainability\\_Report\\_2014\\_FINAL\\_Commitment\\_3.pdf](http://sustainability.hm.com/content/dam/hm/about/documents/masterlanguage/CSR/reports/HM_Sustainability_Report_2014_FINAL_Commitment_3.pdf)
- (2015, April 23). Retrieved October 24, 2017, from The Guardian: <https://www.theguardian.com/cities/2015/apr/23/rana-plaza-factory-collapse-history-cities-50-buildings>
- (2015, October 21). Retrieved November 10, 2017, from United Nations: [http://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E](http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E)
- (2016). Retrieved from Know the Chain: [https://knowthechain.org/wp-content/plugins/ktc-benchmark/app/public/images/benchmark\\_reports/KTC\\_A&F\\_ExternalReport\\_Final.pdf](https://knowthechain.org/wp-content/plugins/ktc-benchmark/app/public/images/benchmark_reports/KTC_A&F_ExternalReport_Final.pdf)
- (2016, September). Retrieved October 23, 2017, from US Department of Labor: [https://www.dol.gov/sites/default/files/documents/ilab/reports/child-labor/findings/TVPRA\\_Report2016.pdf](https://www.dol.gov/sites/default/files/documents/ilab/reports/child-labor/findings/TVPRA_Report2016.pdf)
- (2017). Retrieved from Great Place to Work Global: <http://www.greatplacetowork.net/best-companies/best-workplaces-in-europe/best-multinational-workplaces-in-europe>
- (2017). Retrieved from Great Place to Work Tr: [http://www.greatplacetowork.com.tr/storage/documents/T%C3%BCrkiyenin\\_En\\_%C4%B0yi\\_%C4%B0%C5%9Fvenleri\\_2017\\_Liste.pdf](http://www.greatplacetowork.com.tr/storage/documents/T%C3%BCrkiyenin_En_%C4%B0yi_%C4%B0%C5%9Fvenleri_2017_Liste.pdf)
- (2017). Retrieved from Know the Chain: [https://knowthechain.org/wp-content/uploads/KTC\\_CrossSectoralFindings\\_Final.pdf](https://knowthechain.org/wp-content/uploads/KTC_CrossSectoralFindings_Final.pdf)
- (2017). Retrieved from Fair Action: [http://fairaction.se/wp-content/uploads/2017/01/Invisible-workers\\_Turkey\\_Fair-Action\\_20170118.pdf](http://fairaction.se/wp-content/uploads/2017/01/Invisible-workers_Turkey_Fair-Action_20170118.pdf)
- Burns, T. R. (2012, October 1). Retrieved from [http://www.ceres21.org/media/UserMedia/Burns%20\(2012\)%20sustainable%20development.%20sociological%20perspektives.pdf](http://www.ceres21.org/media/UserMedia/Burns%20(2012)%20sustainable%20development.%20sociological%20perspektives.pdf)
- Europe's Sweatshops*. (2017, November 1). Retrieved 01 16, 2018, from Clean Clothes Campaign: <https://cleanclothes.org/livingwage/europe/europes-sweatshops>
- Europe's Sweatshops*. (2017, November). Retrieved from Clean Clothes Campaign: <https://cleanclothes.org/livingwage/europe/europes-sweatshops>
- Garment workers are waiting for an answer*. (2017, November 2). Retrieved January 2018, from Clean Clothes Campaign: <https://cleanclothes.org/news/2017/11/25/garment-workers-are-waiting-for-an-answer-2013-will-hm-deliver-on-its-promise-to-pay-a-living-wage-in-2018>
- Goldwert, L. (2010, September 8). Retrieved from H&M: <http://about.hm.com/en/media/news/511006.html>
- Great Place to Work Trust Index Employee Survey*. (n.d.). Retrieved November 12, 2017, from Great Place to Work: <http://www.greatplacetowork.in/storage/documents/Brochures/trustindex.pdf>
- H&M Fair Living Wage Method*. (n.d.). Retrieved November 11, 2017, from <http://sustainability.hm.com/content/dam/hm/about/documents/masterlanguage/CSR/Others/HM-fair-living-wage-method.pdf>
- ILO. (2014, September 15). Retrieved November 11, 2017, from International Labour Organization: [http://www.ilo.org/pardev/information-resources/news/WCMS\\_306151/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/pardev/information-resources/news/WCMS_306151/lang--en/index.htm)

*Sustainability of textiles*. (2013). Retrieved from European Commission: [http://ec.europa.eu/environment/industry/retail/pdf/issue\\_paper\\_textiles.pdf](http://ec.europa.eu/environment/industry/retail/pdf/issue_paper_textiles.pdf)

Sustainable Development Goals Fund. (2017, November 3). *Business and SDG 2016*. Retrieved November 11, 2017, from [http://www.sdgfund.org/sites/default/files/Report\\_Business\\_And\\_SDG16.pdf](http://www.sdgfund.org/sites/default/files/Report_Business_And_SDG16.pdf)

*The H&M Group Sustainability Report 2016*. (2017, April 4). Retrieved November 11, 2017, from H&M: [http://sustainability.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/CSR/2016%20Sustainability%20report/HM\\_group\\_SustainabilityReport\\_2016\\_FullReport\\_en.pdf](http://sustainability.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/CSR/2016%20Sustainability%20report/HM_group_SustainabilityReport_2016_FullReport_en.pdf)

*The Myanmar Dilemma*. (2017, August). Retrieved 01 04, 2018, from SOMO: <https://www.somo.nl/the-myanmar-dilemma/>

UNSDSN. (2015). *Indicators and a Monitoring Framework for the Sustainable Development Goals*. Retrieved November 10, 2017, from UNSDSN: <http://unsdsn.org/wp-content/uploads/2015/05/FINAL-SDSN-Indicator-Report-WEB.pdf>

WED. (1987). Our common future: Chapter 2, towards sustainable development. Report of the world commission on environment and development. In *Our Common Future*. UN World Commission on Environment and Development. Retrieved October 20, 2017, from <http://www.un-documents.net/ocf-02.htm>

## ÇOK AMAÇLI KARAR VERME YÖNTEMİ İLE SEKTÖRDE EĞİTİM PROGRAMLARI İÇİN İŞGÜCÜ PLANLAMASI

Dr.Öğr.Üyesi Işlay TALAY-DEĞİRMENCİ<sup>13</sup>

### ÖZET

Sektörde eğitim ve takiben yapılan işe alım programları, turizm ve diğer hizmet odaklı sektörler için verilen eğitimlerin özünü oluşturmaktadır. Ancak bu programlar belirli süreler aldığı için katılım yapan öğrenci/yeni mezunlar bir başlangıç yaptıktan sonra çeşitli sebeplerle programdan ayrılarak sonunu getirmeyebilmektedir. Belirli bir işgücü yaratan bu öğrencilerin ani ayrılışları eğitimin verildiği kurumun işgücüne de zarar verebilmekte olup, kurum yöneticilerinin sektörde eğitim programları için öğrenci alım kararlarını verirken planlı olmayan öğrenci kayıp unsurunu da dikkate almaları gerekmektedir. Bu çalışmada hizmet odaklı bir sektörde, ilgili bölümlerin mezunlarının katıldığı iki aşamalı özel bir eğitim programı için bir optimizasyon modeli oluşturulması hedeflenmiştir. İlgili kurumdaki yöneticiler hangi bölümden kaç tane yeni mezunu programa katacaklarına, planlı olmayan ayrılmalar ve işgücü kapasitesi kısıtlarını da göze alarak karar vermek durumundadır. Problemin çözümü için çok ölçütlü karar verme yöntemlerinden hedef programlama tekniğini kullanılmış ve sonuçlar analiz edilerek insan kaynakları yöneticileri için öngörüler elde edilmesi amaçlanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Sektörde Eğitim Ve İşe Alım, İşgücü Planlaması, Çok Kriterli Karar Verme

**Jel Kodları:** C61, M12, L83, L84

### WORKFORCE PLANNING FOR PRACTICAL TRAINING PROGRAMS VIA MULTI-CRITERIA DECISION MAKING

#### ABSTRACT

Practical training programs constitute the essence of education for tourism and other service-oriented sectors. However, these programs take considerable time to finish, and participating students/new graduates may leave the program for a variety of reasons without finishing. Attrition can harm the overall workforce of the related institution, and it is necessary for the managers to take this factor into consideration for recruitment of these programs. In this study, it was aimed to establish an optimization model for a two-stage practical education program in which the recruits are new graduates of related departments aiming to work in a service-oriented sector. Managers in the relevant institution must decide how many new graduates to add to the program, planning for the attrition and labor capacity constraints. The goal programming technique was used for the solution of the problem and it was aimed to obtain managerial insights for the human resources management policies.

**Keywords:** Practical Training and Recruitment, Workforce Planning, Multi-Criteria Decision Making

**Jel Codes:** C61, M12, L83, L84

<sup>13</sup> Antalya Bilim Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, isilay.degirmenci@antalya.edu.tr



## Giriş

Turizm ve diğer hizmet odaklı sektörlerde müşteri memnuniyeti ile çalışan memnuniyeti arasında çok güçlü bir bağ bulunmaktadır. Bunun sonucunda da bu tür sektörler için en önemli ve dikkat edilmesi gereken husus teoride ve pratikte iyi eğitim almış, yetenekli, çalışmaya istekli ve kurumuna sadık bir işgücü sermayesi oluşturabilmek haline gelmiştir. İş hayatında çok hızlı değişen koşullar ve küreselleşme, birden fazla uzmanlık alanına sahip, teknik açıdan da yetişmiş, girişimcilik özelliklerine sahip, farklı kültürler ve pazarlara hâkim bir çalışan modeline duyulan ihtiyacı gittikçe artmaktadır (Chambers vd., 1998: 46).

Hizmet sektörlerinde işgücü sermayesinin stratejik önemini ortaya koyan faktörler, çoğu hizmetin yüz yüze veriliyor olması ve müşteriler ve çalışanların birbirlerini fiziksel ve psikolojik olarak etkileyebilecek yakınlıkta olmalarıdır. Bu faktörler sebebiyle hizmet kalitesinin en önemli belirleyicisi olarak çalışanların tutumu ve performansı sayılmaktadır (Heskett vd., 1994:165; Kusluvan ve Kusluvan, 2000:251). Dolayısıyla memnun ve sadık müşteriler elde etmek için öncelikle bir kuruluşun müşteriler ile birebir temas halindeki çalışanlarında gerekli memnuniyet ve sadakati sağlaması gerekmektedir. Müşterilerle temas halindeki çalışanlar, asıl olarak, firmanın vaat etmiş olduğu sözleri yerine getirerek, firma için olumlu bir imaj oluşturarak ve müşteriler için gerektiğinde söz verileden de öteye geçerek kuruluşun ürün ve hizmetlerinin temel tanıtımını yapmaktadırlar (Bettencourt ve Brown, 1997:39).

Sağlık, bankacılık ve turizm gibi hizmet odaklı sektörler için gerekli olan işgücü ise eğitim sektöründen gelmektedir. Burada önemli olan eğitim sektörünün istenilen niteliklerde işgücü yetiştirmesi için gerekli işbirliğini sağlamak ve ayrıca yetişmiş olan bu kalifiye işgücünün de istenilen sektörlerde çalışmak istemesi için gerekli teşvikleri sağlayabilmektir. Bunun en güzel yollarından birisi de sektörde eğitim programlarıdır. Sektörde eğitim programları, turizm ve diğer hizmet odaklı endüstrilere özgü eğitimin özünü oluşturur. Bu programlar ayrıca düzenli eğitim programlarından daha uzun sürelerle sahiptir ve bu özellik aynı zamanda yöneticilerin özel dikkatini isteyen bir husus durumundadır. Stajyerlerin ve/veya alınan yeni mezunların yıpranması ve işi bırakması, eğitim merkezi olarak kullanılan kurumun personel kapasitesi açısından ciddi sonuçlar doğurabilirken, yöneticiler, yıpranmanın olumsuz etkilerini hafifletmek için işgücü planlaması ve optimizasyon metodolojilerini uygulayabilirler.

Bu çalışmada yukarıda tavsiye edilen metotlar uygulanarak birim yöneticilerinin mevcut dinamikler nezdinde kurumun işgücü planlamasını daha verimli olarak yapabilmesine olanak sağlayan çözümler üretilmeye çalışılmıştır.

### 1. Hizmet Odaklı Sektörlerde İşgücü Planlaması

Hizmet odaklı sektörlerde çalışan memnuniyeti büyük öneme sahip olup, bu sektörler odaklı eğitim alan çalışanların yine hedeflenen sektörlerde çalışmaya istekli olması büyük önem taşımaktadır. Bu eşleşmenin gerçekleşmemesinin en önemli sebepleri arasında yetiştirilen öğrencilerin yetkinlikleri ve sektörün beklentileri arasındaki uyumsuzluk yer almaktadır (Cotton, 1991:25; Lesie, 1993:105; Başaran, 2016:17). Bu uyumsuzlukları önlemenin en etkin yollarından birisi de başarılı sektörde eğitim programları uygulayabilmektir. Sektörde eğitim programlarının başarısı için çok çeşitli etkenler önem taşımaktadır. Detaylandırılabilir olacakla beraber bu etkenleri öğrenci veya yeni mezunun atanmış olduğu amirin yetkin ve yardımcı olmaya istekli birisi olması, takım çalışması ve sinerji odaklı bir ortamın var olması, uygun olan düzeyde program yer alan öğrenci veya yeni adaylara bağımsız karar alabilme özelliğinin tanınması başlıkları altında toplamak mümkün olabilir (Lam ve Ching, 2007:336).

Sektörde eğitim programlarının varlığı ile öğrencilerin mesleki beceriler ile teoriyi birleştirebilmesi sağlanmakta, aynı zamanda sektördeki firmaların da, işe alım esnasında

yetişme sürecine katkıda buldukları mezunların yetkinlikleri ile ilgili daha net fikirleri olduğu için işe alımlarda belirsizlikler azalmış olmaktadır (Tobias, 1996:4). Önemli olan ise, ilgili hizmet sektörünün gelişmesi için öğrencilerin, eğitim kurumlarının ve sektördeki firma ve temsilcilerinin koordineli bir şekilde hareket edebilmesidir. Sektörde eğitim programları bu görevin yerine getirilmesini sağlayan önemli bir faaliyet alanı oluşturmaktadır.

Ancak sektörde eğitim programlarının en önemli özelliklerinden birisi de uzun soluklu eğitim programları olmaları, çalışma saatlerinin fazla olması ve aynı zamanda aylar sürebilen bir zaman dilimine yayılabilecek yapıda olmasıdır (Pavesic ve Brymer, 1990:93). Sektörde eğitim programlarının başarıya ulaşmasını sağlayacak faktörlerden bazıları arasında, tam zamanlı bir uzman tarafından yönetilmesi, program hayata geçirilmeden önce planlamaya önem verilmesi ve öğrenciler, eğitim kuruluşu ve sektör temsilcisi kuruluşun planlama sürecini beraber yürütmesi, programda yer alacak öğrenci/yeni mezunların istekleri ile ilgili sağlıklı bir şekilde veri toplanması, toplantı ve benzeri faaliyetler ile sağlıklı iletişimin sağlanması, eğiticinin eğitimi gibi uygulamalar yapılması, program hayata geçirilirken rotasyon yapılarak öğrencilerin farklı departmanlarla ilgili tecrübe kazanmasının sağlanması gibi faktörlerin vurgulanması önem arz etmektedir (Lam ve Ching, 2007:349).

### **1.1. Çalışanların İsteğe Bağlı Ayrılmaları ve Personel Devir Daiminin Kuruma Etkileri**

Çalışan odaklı hizmet sektörlerinde başarılı insan kaynakları yönetimi uygulamaları yerine getirilmediği zaman çalışanların artık bağlı oldukları kurumda hatta sektörde çalışmayı istememeleri ve isteğe bağlı olarak işi bırakmaları söz konusu olabilmektedir. Örneğin turizm sektöründe çeşitli araştırmalar bu alanda eğitim alan adayların yarısına yakının farklı sektörlerde çalışmayı tercih ettiğini ortaya koymuştur (Johns and McKechnie, 1995:10). Genel olarak çeşitli sebeplerden kaynaklanan isteğe bağlı işten ayrılmaların tüm dünya çapında ve genel olarak tüm sektörlerde yüksek olduğu gözlemlenmektedir. Bu kadar hareketli bir çalışan rotasyonunda hizmet odaklı sektörler için personel devir daim oranını kabul edilebilir bir seviyede tutmanın gerektirdiği zorluklar daha net anlaşılabilir.

Y neslinin artık yeni mezun profilini oluşturduğu düşünüldüğünde bu neslin iş hayatına bakışının, önceki nesillerden farklı olduğu olgusuna yapılması gereken vurgu ortaya çıkmaktadır (Millwood, 2007:132). Y neslinin hangi yaş grubundaki bireylerden oluştuğu konusunda net bir fikir birliğine varılamamış olmakla beraber 1979 ve 1994 yılları arasında doğmuş bireylerden oluştuğu genel olarak kabul görmüş bulunmaktadır (Yan, 2003:295). Y nesli genel olarak yaptıkları işten zevk ve mutluluk duymak, kendilerine adaletli davranılması, şeffaflık ve hoşgörü beklentisi içinde olup, bu beklentilerinin karşılanmadığını hissettiklerinde bağlı oldukları kurumdan ayrılmakta bir sakınca görmeyen bireylerden oluşmaktadır. Ayrıca Y nesli maddi ve manevi ödüllendirmeler, yetkilendirme, çalışan memnuniyetine önem verilmesi ve destekleyici yapıda bir iş ortamı beklentilerine sahip bulunmaktadır (Broadbridge vd., 2007: 987).

Y neslinin önceki nesillere kıyasla farklı yanlarından birisi de iş ortamı konusundaki düşüncelerini beklentilerine değil, içinde buldukları ve yaşadıkları ortamın özelliklerine dayandırmalarıdır (Eisner, 2005: 12). Dolayısıyla Y nesli için bağlı oldukları kurumunda iyi yönetiliyor olması çok önemlidir ve eğer bu koşullarda olduklarını hissetmezlerse işten ayrılma eğilimindedirler. Yönetimin verimli çalışması Y nesli çalışanlarının memnuniyetini sağlamak için büyük önem taşımaktadır (Westerman ve Yamamura, 2006: 155).

Bu çalışmanın motivasyonunu oluşturan turizm sektöründe yeni mezun ve diğer çalışan memnuniyeti nezdinde düşünüldüğünde ise personel devir daim oranının yüksekliği göze çarpmaktadır. Araştırmalarda personel devir daim oranının yılda yüzde 300 gibi çok yüksek oranlara ulaşabildiği tespit edilmiştir (Deery, 2002). Bu sektöre özgü personel devir daim oranının yüksekliğine sebep olan etmenler araştırıldığında ise iş temposunun aile yaşamı

üzerinde yarattığı etki, uygunsuz iş koşulları ve devamlı olarak müşterilerle temasta bulunuyor olmanın yarattığı duygusal yorgunluk gibi sebepler ön plana çıkmaktadır (Karatepe ve Kilie, 2007: 245). Bu eğilimin sadece turizm sektörü odaklı eğitim almış çalışanlarda değil, aynı zamanda farklı alanlarda da çalışabilecek bir bilgi birikimine sahip olup turizm sektöründe çalışmayı seçmiş kişilerde de gözlemlenmiş olması söz konusudur (Rodriguez ve Gregory, 2005: 50). Bu şartlarda, turizm odaklı eğitim almış öğrencilerin, personel devir daim oranı zaten oldukça yüksek olan bu sektörde, gerekli kurumsal motivasyonu ve desteği bulamayacaklarını düşünmeleri turizm odaklı kariyer yapmak isteyen kişilerin sayısında ciddi düşüşe sebep olabilecektir (Barron, 2008: 737). Bu sonucun önlenmesi için mevcut öğrenciler ve yeni mezunların, özellikle bu sektör için doğru işe alım ve oryantasyon programları ile yönlendirilmesi gerekmektedir.

Konaklama ve turizm endüstrisindeki yüksek personel devir daim oranının sebebi olarak kariyerine yeni başlamış çalışanlarda yaratılmış olan yanlış ve gerçekçi olmayan beklentiler gösterilmektedir. Özellikle yeni mezun çalışanlar için bu durum söz konusudur. Bu kişiler, eğitim hayatlarında eksik yönlendirilmişler ise işbaşı yaparken çok eğlenecekleri, sürekli seyahat edecekleri ve direkt yönetici pozisyonunda çalıştırılacakları işler hayal ederek sektörde çalışmaya başladıklarında büyük bir hayal kırıklığına uğrayarak karşılıklarına çıkan ilk iş fırsatında mevcut işlerinden ayrılabilirler (Tesone ve Ricci, 2005: 62).

Turizm sektörü odaklı yükseköğretime yapılan vurgu farklı ülke ve ekonomiler için de ortak bir kanı durumundadır. Çin gibi çok hızlı gelişmekte olan bir ekonomik yapıya sahip bir ülkede de turizmin ekonomik gelişmeye yapabileceği katkıdan bahsedilmekte ve bunun olabilmesi için turizm sektörüne liderlik edebilecek başarılı yöneticiler yetiştirmenin önemine vurgu yapılmıştır (Gu vd., 2007: 4). Özellikle otel ve konaklama endüstrisi için yetkin ve yetenekli işgücü yaratma ve ayrıca mevcudu yönetme konusundaki eksikliklere dikkat çekilmiş, iki tür sorun için de etkin işe alım programlarının, bilhassa henüz sektör tecrübesi olmayan yeni mezunlar için planlanması gerekliliğine dikkat çekilmiştir. Benzer programlara örnek olarak Hilton ve Hyatt gibi oteller zincirlerinin düzenlemekte olduğu yeni mezunlar odaklı ve belirli bir yıl içerisinde yeni mezun birinin otel müdürü olabilecek yetkinlikte yetişebileceği uygulamalar örnek olarak gösterilmiştir (Gu, 2004: 3).

Çalışmamızda turizm sektörü motivasyonu ile kurgulanan, ancak diğer hizmet sektörleri için de uygulanabilecek, yeni mezun olarak istihdam edilecek kişiler için bir sektöre hazırlama ve eğitim programının yönetimi konu edilmiştir. Burada dikkate alınması gereken yeni mezun çalışanların çeşitli sebeplerden dolayı isteğe bağlı olarak programdan ayrılacakları ve dolayısı ile programdan elde edilecek işgücü kapasitesinde beklenmedik düşüşler olabileceğidir. Program yöneticisinin, programa başlarken işe alınacak yeni mezun sayısını bu faktöre göre planlaması ise kurumun işgücü kapasitesinin istenilen seviyelerde tutulması için gerekli olup, matematiksel modelleme ile bunun başarılacağı, bu çalışma ile ortaya konulmuş çabalanmıştır.

## **1.2. İşgücü Planlamasında Matematiksel Modelleme Metotları**

Sadece hizmet sektörü değil, diğer bütün sektörler ve kuruluşlar için en önemli başarı unsurlarından birisi kaliteli bir işgücünü elinde tutabilmektir. Personel devir daiminin belirli bir düzeyde tutulması ve çalışanların isteğe bağlı işten ayrılmasının beklenenden yüksek düzeye çıkmasının önüne geçilmesi kaliteli işgücünü elde tutabilmek için önemlidir. Ancak rassallık hayatın her aşamasında mevcut olup bu olguya göre planlama yapılması da insan kaynakları politikaları açısından gerçekçi bir yaklaşımın gerektirdiği bir durumdur. Çalışan planlamasında ise çalışanların sahip oldukları yetkinlikler, onlara verilen farklı görevlerin barındırdıkları zorluklar ve zaman içinde bu olguların göstereceği değişimler de dâhil olmak üzere pek çok farklı rassal olgu söz konusudur. İşbaşında yapılan eğitimler çalışanların kuruma bağlılığını ve

işlevselliğini arttırmak üzere faydalı olmaktadır. Bu eğitimler verilirken de çalışanları aktif bir şekilde gözlemlemek ve gelişimlerini denetlemenin faydaları stokastik modelleme metotları ile de ortaya konmuştur (Arlotto vd., 2014:111).

Hizmet sektörü odaklı matematiksel modelleme uygulamalarının en yaygın olarak konu ettiği vaka örneklerinden biri çağrı merkezleri için işgücü planlamalarıdır. Bu tür bir iş çevresinde sadece çalışanların isteğe bağlı olarak işten ayrılmaları değil, aynı zamanda çağrı merkezinin yaşayacağı yoğunluk da rassal ve tam olarak kesinlik taşımayan bir olgu olduğu için stokastik optimizasyon odaklı metotlar çağrı merkezleri için işgücü planlaması odaklı çalışmalarda yoğunlukla kullanılmaktadır. Örneğin, Markov karar süreçleri gibi yöntemlerin kullanıldığı uygulamalarda optimum işe alım sayısının belirli ve ulaşılması amaçlanan bir hedef şeklinde ifade edilmesinin doğru olduğu ortaya konulmuş, fakat ihtiyaç duyulduğu zaman kalifiye işgücüne erişimin zor olduğu sektörler için işi öğrenme ve ayrıca isteğe bağlı olarak işten ayrılmaları da detaylı bir şekilde modelleyen uygulamalara olan ihtiyaçlar vurgulanmıştır (Gans ve Zhou, 2002:991).

Yine çağrı merkezi odaklı başka bir uygulamada ise isteğe bağlı işten ayrılmaların yeni işe alınan personeller arasında daha yaygın olduğu belirtilmiş ve belirli sayıda işe alınan personel arasından işten ayrılan çalışanların sayısı binom rassal değişkeni vasıtası ile modellenmiştir. Bu rassal yapı kullanılarak çalışanların işe alımından, işi öğrenmeleri ve sonunda işten ayrılmalarına kadar olan süreç çoklu aşamalı bir stokastik optimizasyon modeli şeklinde ele alınmıştır (Robbins, 2007:171). Özellikle bağlı olunan kurumda yeni bir projeye başlangıç yapılıyorsa çalışanların işi öğrenmesinin ve bu öğrenme olgusunun performanslarında yol açacağı değişimlerin de modellenmesinin yaratacağı fayda farklı çalışmalarda vurgulanmıştır. Mevcut çalışmamızda ise belirli bir iş modeli çerçevesinde faaliyet gösteren bir kuruluşta yeni mezunların işe alımı ve gelişimlerinin detaylı planlanması söz konusu olup iş dinamiklerinde dalgalanmalar beklenmemektedir. Ancak gerek işe alınan yeni mezunların tercihlerinin zaman içinde değişebileceği, gerekse işyeri koşullarına olan adaptasyonlarında yaşanabilecek planlanmamış olgular nezdinde isteğe bağlı işten ayrılmaların olabileceği ve bunun tam olarak önüne geçmenin mümkün olmayacağı düşünülerek modele isteğe bağlı işten ayrılma faktörü hususi olarak katılmıştır.

Sağlık sektöründe ise yine isteğe bağlı işten ayrılmaların yarattığı problemler sağlık harcamalarının yüksek boyutlara ulaşması ile ekonomik olarak daha da büyük etkiler yaratmaktadır. Bu alanda da yine matematiksel modellemelerle etkili çözümlere ulaşılmıştır. Özellikle doktorlar için ihtisas eğitimi ve ayrıca hemşirelik eğitiminde de isteğe bağlı ayrılmalar için modellemelere ilgili ayrılma olasılığının eklenmesi bir ihtiyaç haline gelmektedir. Bunun sebebi tıp eğitiminin oldukça pahalı bir eğitim olması, bu alanda insana yapılan yatırımların geri dönüşünün olmamasının insan kaynakları planlaması açısından sağlık kurumlarına ciddi bir örtülü ekonomik yük oluşturmasındandır. Bu alanda hemşirelik eğitiminin başlangıcından itibaren uzmanlık eğitiminin bitimine kadar planlama yapan çalışmalar mevcuttur (Hu vd., 2016: 1130).

Genel hizmet sektörü odaklı diğer bir uygulamada ise farklı yetkinlik çeşitleri ve düzeyleri nezdinde tutturulmak istenen hedefler göz önüne alınmış ve isteğe bağlı işten ayrılmalar modele eklenen ana olgular arasında yer almıştır (Robbins ve Harrison, 2006:5). Bu çalışmada da farklı yetkinlik çeşitleri için farklı hedefler söz konusu olup ayrıca iki aşamalı bir model düşünülmüştür, çünkü aslen hem işe alım hem de eğitim programı olarak tasarlanan bu sektörde eğitim uygulaması örneğinde yeni mezunlar işe alınması planlandığı için çok aşamalı olması gereği söz konusudur.

Üretim sektörü odaklı çalışmalarda ise işgücü planlamasında vardiya sistemlerinin koordine edilmesi gibi otomasyon ağırlıklı işyerlerinde karşılaşılan standart problemlerle ilgili çalışmalar

yapılmış bulunmaktadır. Özellikle Toyota üretim sistemi sayesinde yaygınlaşmış çekme odaklı, bir başka deyişle, mümkün olduğunda malzeme ve diğer üretim kaynaklarının tam zamanında hazır edilerek müşteri siparişleri doğrultusunda harekete geçirilmeye çalışıldığı sistemlerde malzeme kaynakları kadar işgücü kaynağının da hazır edilmesi önem kazanmıştır (Gaury, 2000:160). Klasik gazete satıcısı (news vendor) modelinin çeşitli uyarlamaları doğrultusunda bu tarz çekme odaklı üretim yapılan sistemler için işe alınacak personel sayısı ve tedarik edilecek malzeme miktarına eş zamanlı olarak karar veren modeller geliştirilmiştir (Huang vd., 2012:75).

Hizmet veya üretim sektörü olarak sınıflandırma ayrımı yapılması söz konusu olmayan ancak personel planlama konusunun büyük önem taşıdığı çalışma ortamlarından birisi de askeriye olup bu alanda da oldukça çalışma yapılmıştır. Bunlarından birisinde bizim çalışmamıza benzer olarak çok amaçlı veya ölçütlü karar verme metodları kullanılarak işgücü planlaması örnekleri verilmiştir. Ancak burada hedeflere çeşitli ağırlıklar da verilmesi söz konusudur, ve bu çalışmada doğrusal olmayan hedef programlama modellerinin modifiye edilerek doğrusal programlama modellerine dönüştürülmesi söz konusu olmuştur. Farklı kariyer planlamaları içeren altı kariyer yolu modelinin birleştirilerek toplu bir doğrusal hedef programlama modeli elde edilmiştir (Downes, 2015:5).

Optimizasyon modelleri arasında en köklü ve yaygın kullanılan doğrusal programlama metodları da yine işgücü planlaması için sıklıkla başvurulan yöntemlerden birisidir. Özellikle de girişimcilik aşamasındaki firmalar için işgücü alımlarında verimliliği yakalamak, zaten başlangıç aşamasında bulunduğu için kısıtlı olan maddi kaynakların etkin kullanımı için esastır. Bu tür durumlar arasında daha da karmaşık olarak adlandırılabilir ortak teşebbüs firmaları için işgücü planlamasında daha da etkin olmak gerektiği için doğrusal programlama gibi modellemelere başvurulması söz konusu olmuştur. Bunun sebeplerinden birisi, girişimcilik aşamasında bir firma olduğu için, iş modelinin de eşzamanlı olarak gelişme göstermekte oluşu ve çalışanların değişmekte olan dinamik iş koşullarına uyum sağlayabilmeleri için almaları gerekli olan eğitimlerdir. Dolayısıyla hem işe alım hem de eğitim maliyetlerinin personel ihtiyaçları karşılanacak şekilde minimize edilmesi gerekmektedir (Alghamdi vd., 2016:670). Doğrusal programlama gibi metodları bu tür problemlerin çözümü için uygun bir matematiksel modelleme yapısı sağlamaktadır.

Görüldüğü üzere işgücü planlaması konusunda değişen iş dinamikleri ve ayrıca iş hayatında aktif olan nesillerin de farklı özelliklere sahip olabilmesi sebebiyle her zaman matematiksel modelleme odaklı yöntemlerden faydalanmak söz konusudur. Özellikle de artık Y neslinin iş dünyasının temelini oluşturacağı varsayıldığı için ve bu neslin de yukarıda da belirtildiği üzere kolay kolay çalıştığı ortamdaki tatmin olmayan, farklı seçeneklerin varlığından haberdar olup onları denemekten çekinmeyen bir nesil olmasından dolayı özellikle isteğe bağlı işten ayrılmaları modele hususi eklenmiş bir olgu olarak içeren matematiksel optimizasyon modellerine insan kaynakları planlaması uygulamalarında daha çok ihtiyaç duyulacaktır.

Çalışmamızda uygulamacıların da kolaylıkla erişebileceği yazılımlarla çözülebilecek, ama aynı zamanda yukarıda bahsedilen çalışmalarda vurgulanan model öğelerini de içeren bir model yapısı düşünülmüş ve turizm sektörü odaklı bir uygulama örneği ile pekiştirilmiştir. Ancak matematiksel optimizasyon modellerinin soyut yapısından dolayı diğer sektörler için de uygulanabilecek bir model durumundadır.

## 2. Model ve Yöntem

Bu çalışmada, çalışandan kaynaklı ve planlanmamış işten ayrılmaların işgücü kapasitesi üzerindeki etkilerini dengeleyebilmek için turizm sektörü odaklı, yeni mezunlar için oluşturulacak iki aşamalı özel bir eğitim programı için, bir optimizasyon modeli vasıtasıyla

personel planlama uygulaması ortaya konmaktadır. Programa kabul edilecek yeni mezunların İşletme ve ayrıca Turizm İşletmeciliği gibi iki ana yükseköğrenim alanından geldiği varsayılarak, program yöneticisinin karar vermesi gereken öğeler olarak programa kabul edilecek İşletme ve Turizm İşletmeciliği yeni mezun sayısı kararlaştırılmıştır. Bu kararlar verilirken programın uygulanacağı işyerinin aynı anda istihdam edebileceği işgücü miktarı ile ilgili kısıtların da göz önünde bulundurulması söz konusudur.

Modelin turizm sektörü odaklı uygulamasında genel işletmecilik, yiyecek ve içecek (F & B), Ön Büro ve Kat Hizmetleri ana departman gruplarının her biri için, eğitim programında önceden belirlenmiş sayıda, programı başarı ile tamamlayacak öğrenciye sahip olmak hedeflenmektedir ve her ana departman grubu için ayrı ayrı hedefler söz konusudur. Dolayısı ile birden fazla hedefin aynı anda tutturulması için modelin çabalaması gerekmektedir. Oluşabilecek ikilemleri önlemek için de her bir hedefe öncelik düzeyleri atanmıştır. İşgücü kapasite kısıtları altında farklı departmanların başarılı mezun sayıları konusunda hedeflerine ulaşabilmeleri için problemin çok ölçütlü karar verme modelleri ile çözülmesi gerekli olup hedef programlama tekniğini kullanılmıştır.

Hedef programlama tekniği ilk olarak 1955 yılında yönetici maaşlarını tahmin etmek için uygulanabilecek bir yöntem olarak geliştirilmiştir (Charnes vd., 1955:140). Yönetici maaşlarının belirli bir üst kısıtı olması ve aynı zamanda performans bazlı olarak da veriliyor olmasının yarattığı problemleri dengelemek için araştırmacılar hedef programlama ile performans bazlı alınması gereken ücret ile üst sınır arasındaki farkları dengeleme yoluna gitmişlerdir. Daha sonra ise 1991 yılında ilk olarak askeriyede işgücü planlamasında kullanılmıştır (Gass, 1991:70).

Karar değişkenleri yukarıda da belirtildiği üzere programa katılacak olan İşletme ve Turizm İşletmeciliği yeni mezun sayıları olup sırasıyla  $x_B$  ve  $x_T$  notasyonu ile gösterilecektir. Programı başarı ile bitirmesi hedeflenen personel sayıları ise her ana departman grubu için (yiyecek ve içecek (F & B), genel işletmecilik, ön büro ve kat hizmetleri) ayrı ayrı belirlenmiştir ve sırası ile  $N_1$ ,  $N_2$ ,  $N_3$  notasyonu ile modelde temsil edilecektir. Hedef programlama modeli için, temsili olarak ana departmanların sahip olduğu farklı hedefler için öncelikler, en yüksek öncelikli hedeften en düşüğe kadar sırasıyla, F & B, daha sonra genel işletmecilik ve son olarak da ön büro ve kat hizmetleri şeklinde belirlenmiş olup bu öncelikler temsili amaçlar için keyfi olarak seçilmiştir ve model, genellik kaybı olmaksızın farklı öncelikler dizisi ile çalıştırılabilir.

Eğitim programı yukarıda da belirtildiği üzere iki aşamadan oluşmaktadır. İlk aşama, eğitim durumları, uzmanlık alanları ve kişisel yetkinlikleri gibi adayların kendilerine özgü bireysel özelliklerinden bağımsız olarak tüm kursiyerler için ortaktır. İkinci aşamada ise programda yer alan yönetici adayının hangi bölümde çalışmalarını yoğunlaştıracağı ise adayı tercihlerine göre yukarıda belirtilen üç ana departman grubundan birisi olarak belirlenir, bu kararda adayın tercihleri ön planda olup ancak adayın birinci aşamadaki performansı ile ilgili özel durumlarda firma yetkililerinin de kararda söz sahibi olması söz konusudur, ancak bu tür durumların istisnai olacağı varsayılarak modelin uygulanması için gerekli parametre hesaplarına ve ortalamalara firma yetkilileri tarafından katılmaları veya detaylı olarak modellenmeleri gerekli değildir. Aday, eğitimin ikinci aşamasında uzmanlaşmak istediği bölümle (F & B, genel işletmecilik, ön büro ve kat hizmetleri) ilgili seçimini yaparak çalışmalarına devam eder.

Ancak isteğe bağlı ayrılmaları modelleyebilmek için ayrılanların oranını bir yüzde olarak %100 oranından çıkararak programa devam oranlarının tespit edilmesi ve modelde isteğe bağlı ayrılma olgusunun bu şekilde yer alması söz konusu olmuştur. Birinci aşama için programa devam oranları yüzde olarak sadece yeni mezun yönetici adaylarının programa başlamadan önce almış oldukları diploma ve uzmanlık alanı türüne göre ayrılmaktadır. Dolayısı ile ilk aşama için programa devam oranları İşletme için  $p_1^B$ , Turizm İşletmeciliği için  $p_1^T$  ile

gösterilmiştir. İkinci aşama içinse farklı bir durum bulunmaktadır, çünkü tüm yönetici adayları aynı departmanlarda çalıştırılmayacak, dolayısı ile isteğe bağlı olan işten ayrılmalar ve buna bağlı olarak programa devam etme oranı hem çalışılan departmana hem de yine yönetici adayının almış olduğu önceki eğitimlere bağlı olacaktır. Departmanları temsil etmek için numaralar tahsis edilmiş olup (1: F&B, 2: Genel İşletme, 3: Ön Büro ve Kat Hizmetleri) şeklindedir. Dolayısı ile ikinci aşamada yer alan programa devam etme oranları  $p_{2,1}^B$ ,  $p_{2,2}^B$ ,  $p_{2,3}^B$ ,  $p_{2,1}^T$ ,  $p_{2,2}^T$ ,  $p_{2,3}^T$  olarak gösterilmiştir. Bu gösterimde üst indeks adayın önceki mezun olduğu uzmanlık alanını (B: İşletme, T: Turizm İşletmeciliği), sol alt indeks programın ikinci aşamasını temsil eden devam etme oranlarının temsil edildiğini ve sağ alt indeks ise adayın çalıştığı departmanı, yukarıda belirtildiği şekilde matematiksel olarak açıklamak için kullanılan notasyonlardır.

Bunların yanında modelde önem taşıyan diğer bir unsur da, programa alımı yapılabilecek yönetici adaylarının sayısı ile ilgili bir üst sınırın varlığıdır. Bu üst sınır modelde  $M$  şeklinde gösterilmektedir. Bu tarz bir işe alım ve eğitim programının gerçekleştirilebilmesi için sadece ilgili kurumun tepe yöneticilerinin desteği yeterli olmamakta, hem insan kaynakları yöneticilerinin adayların gelişimlerini takip edebilmeleri gerekmekte, hem de adayların yerleştirildikleri departmanlarda onlarla etkili bir usta çıraklık ilişkisi içinde bulunabilecek ve gelişimlerine destek verebilecek yöneticilerin varlığına da ihtiyaç duyulmaktadır. Hedef programlama modellerinin gereği olarak hedeflere atanan öncelikler  $P_i$  ile, ayrıca hedeften negatif ve pozitif yönde olan uzaklaşmalar ise  $d_i^-$  ve  $d_i^+$  ile gösterilmiştir. Açıklanan bu özellikler nezdinde oluşturulan hedef programlama modeli aşağıda gösterilmektedir (Taylor vd., 2015: 407; Sönmez ve Talay-Değirmenci, 2018: 114):

$$\text{Min } P_1 d_1^-, P_2 d_2^-, P_3 d_3^-$$

Kısıtlar

$$\begin{aligned} x_B \cdot p_1^B \cdot p_{2,1}^B + x_T \cdot p_1^T \cdot p_{2,1}^T + d_1^- - d_1^+ &= N^1 \\ x_B \cdot p_1^B \cdot p_{2,2}^B + x_T \cdot p_1^T \cdot p_{2,2}^T + d_2^- - d_2^+ &= N^2 \\ x_B \cdot p_1^B \cdot p_{2,3}^B + x_T \cdot p_1^T \cdot p_{2,3}^T + d_3^- - d_3^+ &= N^3 \\ x_B + x_T &\leq M \end{aligned}$$

$$x_B, x_T, d_1^-, d_1^+, d_2^-, d_2^+, d_3^-, d_3^+ \geq 0$$

Yukarıdaki model MS Excel Solver programı ile farklı program kalma oranları ve programı başarı ile bitirecek aday sayısı konusundaki hedef değerleri için örnek bir veri seti ile temsili bir uygulama olarak çözülmüştür. Örnek çözümde, programı başarıyla bitiren aday sayısı konusundaki hedefler için her ana departman grubuna iki adet başarılı bitirecek aday hedefi koyulmuştur, sonrasında ise veri setini geliştirmek için sadece bir ana departman grubuna ekstra bir adet daha başarılı yönetici adayı eklenerek, o departmanın hedeflerine vurgu yapıldığında modelin vereceği çözümler ortaya konmaya çalışılmıştır.

Programın ilk aşaması için, katılan adayların programa devam etme oranı 0,6 kabul edilmiş olup, ikinci aşama için programa devam etme ve başarılı bir şekilde bitirme oranı ise iki faktör göz önüne alınarak belirlenmiştir: adayın seçmiş olduğu ana departmanın ne olduğu ve adayın ikinci aşamayı da başarı ile tamamlayarak tüm programı bitirmesi. Bu iki faktörün birbirinden bağımsız olduğu varsayılarak her iki faktör için de verilen değerlerin birbirleri ile çarpımları sonucunda ikinci aşama için gerekli olan devam etme oranları elde edilmiştir. Adayların ikinci aşamada devam etme isteğinde olmaları ihtimali 0,9 olarak alınmıştır. Bu değerlerin birinci aşamadan büyük bir değer olmasının sebebi adayın belirli bir seviyeye kadar aşama kat etmişse

daha sonra da devam etme isteğinde olacağı varsayımdır. Seçilmiş olan ana departman grubuna göre adayın ikinci aşamayı bitirme eğilimine baktığımızda ise İşletme lisans mezunu bir adayın genel işletme başlıklı ana departman grubunda ikinci aşamayı başarı ile bitirmesi olasılığı 0,5; Turizm İşletmeciliği mezunu bir adayın ise F & B başlıklı ana departman grubunda programın ikinci aşamasını başarı ile bitirmesi olasılığı ise 0,5 kabul edilmiştir. Daha sonra ise adayın seçmiş olabileceği diğer iki ana departman grubuna göre programa başarı ile devam etme oranları da 0,3 ve 0,2 değerleri girilerek farklı senaryolar için çeşitlendirme yapılmıştır. Toplamda 12 adet senaryo oluşturulmuş ve temsili olarak modelin öncelikle F & B, daha sonrasında genel işletme, ve en son olarak da ön büro ve kat hizmetleri bölümü için olan hedeflerin tutturulmasına öncelik vermesi şeklinde model için örnek çözümler elde edilmiştir.

### 3. Bulgular

Modelimiz iki farklı lisans mezuniyeti uzmanlık alanlarına sahip yeni mezun aday gruplarının her birinden kaç adet yeni mezunun işe alım ve eğitim programına dâhil edileceğine kadar vermektedir. Çözölmüş olan örneklerde yeni mezunların tercihleri ile ilgili varsayımlara gidilmiştir, ancak bu tercihlerin anket veya benzeri yollarla tahmin edilmesi mümkün ise bu verilerin modele girilmesi daha sağlıklı olacaktır. Sonrasında ise bu veriler ve model çözümü ile farklı alanlardan yapılacak olan yeni mezun alım sayılarına dayanarak her alan için ne kadar işe alım çabası gösterilmesi ve ne kadar maliyet olacağı, model çözümü kullanılarak hesaplanabilir.

Sayısal örneklerimiz bu öngörülerini yansıtmayı hedefleyerek bu konuda bazı sonuçlar ortaya koymuştur. Yukarıda bahsedilen veri seti söz konusu olduğunda, eğer F & B ana departmanı için başarıyla programı bitiren aday sayısı hedefi diğer departmanlara göre birincil derecede önemli ise, Turizm mezunlarının bu departmana öncelik verdiği varsayılsa bile, farklı mezuniyet alanlarına sahip adayların programa devam etme eğilimleri arasında çok yüksek farklılıklar bulunmadığı müddetçe, model her iki lisans mezuniyeti alanına da aynı derecede önem verilmesini tavsiye etmekte, dolayısı ile her iki alandan yapılacak olan işe alım sayıları birbirine çok yakın veya aynı olmaktadır.

Bununla beraber, öncelik genel işletme alanına verildiğinde de benzer sonuçlar elde edilmiş ve her iki farklı mezuniyet alanından da aynı miktarda mezun işe alınması model tarafından tavsiye edilmiştir. Son olarak, sadece ön büro ve kat hizmetleri alanındaki programı başarı ile bitiren aday sayısı konusundaki hedeflere öncelik verildiği zaman, bu alanın Turizm İşletmeciliği uzmanlığı için en önemli alt branşlardan birisi olmasına rağmen yine aynı şekilde modelin her iki uzmanlık alanı için de eşit veya çok yakın sayıda yeni mezun işe alımı konusunda tavsiyede bulunduğu gözlemlenmiştir. Dolayısıyla, yeni mezunların ikinci ve üçüncü tercihleri arasında büyük bir fark söz konusu değilse insan kaynakları planlamacılarının bu tür bir işe alım ve sektörde eğitim programı için her iki alandan yapılacak olan işe alım çabalarına benzer bütçeler ve ayrıca insan kaynağı ayırması yerinde olacaktır.

### Sonuç

Bu çalışmada konaklama ve turizm endüstrisi için planlanan, ancak diğer hizmet sektörleri için de kullanılabilecek bir işgücü planlama uygulaması ortaya konmuştur. Bu işgücü planlaması, bir işe alım ve sektörde eğitim vakası için düşünülmüş olup iki aşamalı ve uzun vadeli bir program olarak ele alınmıştır. Turizm endüstrisinde küresel otel zincirleri tarafından hayata geçirilmeye başlanan bu uygulamaların ülkemizdeki yetişmekte olan insan kaynağının profili düşünülerek hayata geçirilmesi faydalı olacaktır. Bu amaç için bu çalışmada ülkemizdeki turizm sektörüne istihdam sağlayan İşletme ve Turizm İşletmeciliği alanlarından yeni mezunların bahsedilen işe alım ve eğitim programına istihdam edileceği söz konusu edilerek üç farklı ana departman gruplarının birinde uzmanlaşma olanağı sağlayan ve iki aşamalı olacak bir



program için matematiksel bir modelleme metodu olan hedef programlama ile işgücü planlaması örneği verilmiştir. Modelin örnek çözümleri vasıtası ile de hedeflenen başarılı aday sayılarına ulaşabilmek için işe alımı yapılacak grubun farklı lisans eğitimlerine göre dağılımları konusunda öngörüler edinilmiş ve modelin bu konuda yönetsel öngörü sağlayabileceği ortaya konmuştur. İşgücü planlaması gibi idari kararları vermek için bu çalışmada kullanılan optimizasyon odaklı yaklaşımlar sayesinde, insan kaynakları yöneticileri bu tür programları gereksiz mali yükler olmadan ve başarılı bir şekilde sonuçlandırma beklentisi ile başlatabilirler.

### Kaynakça

- Alghamdi, D., Nofal, M., & Williams Jr, Q. "Linear Programming Model for Joint-Venture Human Resources Planning. *International Journal of Scientific & Engineering Research*", Volume: 7, Number: 4, 669-672.
- Arlotto, A., Chick, S. E., & Gans, N. (2013), "Optimal hiring and retention policies for heterogeneous workers who learn. *Management Science*", Volume: 60, Number:1, 110-129.
- Barron, P., (2008), "Education and talent management: implications for the hospitality industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume: 20, Number: 7, 730-742.
- Başaran, K. (2016), *Experiential Learning in Tourism Education in the North Cyprus*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), University of Tampere, School of Education, Finland.
- Bettencourt, L. A., & Brown, S. W. (1997), "Contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial behaviours", *Journal of Retailing*, Volume:73, Number:1, 39-61.
- Broadbridge, A.M., Maxwell, G.A. and Ogden, S.M. (2007), "Students' view of retail employment– key findings from generation Ys", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Volume: 35, Number: 12, 982-992.
- Chambers, E.G., Foulton, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S.M. & Michaels, E.G. (1998), "The war for talent", *The McKinsey Quarterly*, Volume: 3, 44-57.
- Charnes, A., Cooper, W., & Ferguson, R. (1955), "Optimal Estimation of Executive Compensation by Linear Programming", *Management Science*, Volume: 1, Number: 2, 138-151.
- Cotton, B. (1991), "Graduates who jump off the ladder", *Caterer and Hotelkeeper*, Volume:5, Number:30, 25.
- Deery, M. (2002), "Labour turnover in international hospitality and tourism", in D'Annunzio-Green, N., Maxwell, G.A. and Watson, S. (Eds), *Human Resource Management: International Perspectives in Hospitality and Tourism*, Continuum, London.
- Downes, P. M. (2015), *Optimization models and system dynamics simulations to improve military manpower systems*, University of Texas at Austin (Doctoral dissertation).
- Eisner, S.P. (2005), "Managing generation Y", *SAM Advanced Management Journal*, Volume: 70, Number: 4, 4-15.
- Gans, N., & Zhou, Y. P. (2002), "Managing learning and turnover in employee staffing", *Operations Research*, Volume: 50, Number: 6, 991-1006.
- Gass, S. I. (1991), "Military manpower planning models", *Computers & Operations Research*, Volume: 18, Issue:1, 65-73.
- Gaury, E. G. A., Pierreval, H., & Kleijnen, P. C. (2000), "An evolutionary approach to select a pull system among Kanban, Conwip and Hybrid", *Journal of Intelligent Manufacturing*, 11, 157–167.
- Gu, H. (2004, July 28), "Where is tourism education in China going?", *China Tourism News*, 3.
- Huang, Y., Chu, F., Chu, C., & Wang, Y. (2012), "Determining the number of new employees with learning, forgetting and variable wage with a Newsvendor model in pull systems", *Journal of Intelligent Manufacturing*, Volume:23, Number:1, 73-89.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser Jr., W. E., & Schlesinger, L. A. (1994), "Putting the service-profit chain to work", *Harvard Business Review*, Volume: 72 (March-April), 164-174.
- Hu, W., Lavieri, M. S., Toriello, A., & Liu, X. (2016), "Strategic health workforce planning", *IIE Transactions*, Volume: 48, Number: 12, 1127-1138.

- Johns, N. & McKechnie, M. (1995), "Career demands and learning perceptions of hotel and catering graduates ten years on", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume: 7, Number: 5, 9-12.
- Karatepe, O.M. and Kilie, H. (2007), "Relationships of supervisor support and conflicts in the work-family interface and the selected job outcomes of frontline employees", *Tourism Management*, Volume: 28, Number: 1, 238-252.
- Kusluvan, S., & Kusluvan, Z. (2000), "Perceptions and attitudes of undergraduate tourism students towards working in the tourism industry in Turkey", *Tourism management*, Volume: 21, Number: 3, 251-269.
- Lam, T., & Ching, L. (2007), "An exploratory study of an internship program: The case of Hong Kong students", *International Journal of Hospitality Management*, Volume: 26, Number:2, 336-351.
- Leslie, D. (1993), "Higher education for hospitality and tourism: A European dimension", *International Journal for Hospitality Management*, Volume:12, Number:1, 101-107.
- Millwood, A. (2007), "The young and the restless", *Nation's Restaurant News*, Volume: 41, Number: 5, 132-133.
- Pavesic, D., Brymer, R.A., (1990), "Job satisfaction: what's happening to the young managers?", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Volume:30, Number:4, 90-96.
- Robbins, T. R. (2007), "Managing Service Capacity Under Uncertainty-Unpublished PhD Dissertation" <http://personal.ecu.edu/robbinst>. *Pennsylvania State University-Smeal College of Business*.
- Robbins, T. R., & Harrison, T. P. (2006), "Manpower Planning with Limited Hiring Opportunities", *The Value of Stochastic Modeling (004-0145)*, *Extended Abstract*.
- Rodriguez, C.M. and Gregory, S. (2005), "Qualitative study of transfer of training of student employees in a service industry", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Volume: 29, Number: 1, 42-66.
- Sönmez, D. & Talay-Değirmenci, I. (2018), Workforce Planning for Practical Training Programs in the Hospitality Industry via Multi –Criteria Decision Making and Attrition, Proceedings and Abstracts of 5th International Conference on Social Sciences & Education Research, April 20-22, 2018 Antalya – Turkey, 113-115.
- Taylor, B. W., Bector, C. R., Bhatt, S. K., & Rosenbloom, E. S. (2015), *Introduction to management science*, Prentice Hall.
- Tesone D. V. & Ricci, P. (2005), "Job Competency Expectations for Hospitality and Tourism Employees", *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Volume: 4, Number: 2, 53-64.
- Tobias, A.J., (1996), "Internships, coop experience provide an edge", *Electronic Engineering Times* Volume:921, 4-6.
- Westerman, J.W. and Yamamura, J.H. (2006), "Generational preferences for work environment fit: effects on employee outcomes", *Career Development International*, Volume: 12, Number: 2, 150-61.
- Yan, J. (2003), "Corporate responsibility and the brands of tomorrow", *Journal of Brand Management*, Volume: 10, Number: 4/5, 290-302.

## 1990 SONRASI KALKINMA PLANLARINDA İSTİHDAM POLİTİKALARININ YERİ

A. Aziz YILDIZ<sup>1</sup>

### ÖZET

*Son dönemde istihdamı teşvik etmek ve işsizliği azaltmak amacıyla çıkarılan kanunlar (5763 ve 5838 sayılı kanunlar) ile Bakanlar Kurulu Kararları (2006 ve 2009 Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkında Kararlar) özellikle ülkemizde ki “Kalkınma da Öncelikli Yöreler” için oransal açıdan daha çoktan daha aza göre düzenlenmiştir. Bütün kurumlara yatırımları ve istihdamı teşvik amacıyla sunulan bu fırsatların temelini oluşturan “Kalkınma Planları”nın içerdiği istihdam politikalarının neler olduğu önem arz etmektedir. 1990 öncesi ve 1990 sonrası olarak ikiye ayrılan çalışmada günümüzde yürürlükte olan Onuncu Kalkınma Planı’na da yer verilmiş olan istihdam politikalarına da değinilecektir.*

**Anahtar Kelimeler:** Kalkınma Planları, İstihdam, Teşvik, Yatırım, İşsizlik

**Jel Kodları:**

### AFTER 1990 DEVELOPMENT PLANS PLACE OF EMPLOYMENT POLICIES

### ABSTRACT

*Priority regions for development are arranged degressively in recently enacted laws (law no. 5763 and 5838) and Cabinet Decrees (2006 and 2009 Decrees About the State Incentives in Investments). Identifying employment policies included in “Development Plans” which are the basis of the opportunities provided to all institutions for the purpose of incentivising investments and employment, has great importance. This study, which is split in two parts as before 1990 and after 1990, will address the employment policies which are also addressed in the still effective Tenth Development Plan.*

**Key words:** Development Plans, Employment, Encouragement, Investment, Unemployment

**Jel Codes:**

---

<sup>1</sup> Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, azizyildiz@gazi.edu.tr

## Giriş

2. Dünya Savaşı sonrasında yaygın olarak kullanılmaya başlanan Kalkınma kavramı günümüzde özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan pek çok ülkenin 20. ve 21. yüzyılın toplumsal hayatını ilgilendiren konulardan birini oluşturmuştur. Bu ülkelerin hedefi gelişmiş ülkeler seviyesine ulaşmaktır. Bu amaçla Devlet tarafından Kalkınma Planları oluşturulmuştur. İlk çıkarıldığı dönemlerde beş yıllık olarak çıkarılan kalkınma planları sonraki dönemde değişen yılları kapsayıcı olarak çıkarılmıştır. Çalışmada kalkınma planlarının istihdam ile ne kadar ilişkili olduğu betimsel olarak ortaya konulacaktır.

### 1. Kalkınma Kavramı

Büyüme ile kalkınma en çok tartışılan ve sıklıkla karıştırılan kavramlardır. Büyüme; ekonominin genel yapısına ilişkin (üretim, yatırım, dış ticaret, gelir, istihdam, sermaye donanımı, doğal kaynak düzeyi gibi) bütün sayısal değerlerin artış göstermekteyken Kalkınma; üretimin ve kişi başına düşen gelir miktarını artmasıyla birlikte ekonomik ve sosyo-kültürel yapının olumlu yönde değişimini ifade etmektedir (Tolunay ve Akyol 2006: 118). Kalkınma temelde, ülkelerin sosyal ve iktisadi açılarından değişimini ortaya koymaktadır. (Kaynak, 2011;79). Kalkınma sürecinin 3 boyutu vardır. Bunlar; iktisadi/ekonomik kalkınma, sosyal/kültürel/siyasal kalkınma ve insani kalkınmadır (Tolunay ve Akyol 2006: 118).

İktisadi/ekonomik kalkınma; insanların ekonomik koşullarının zaman içinde nasıl değiştiğini ve bunun için neler yapıldığını gösterir. Ancak, ekonomik kalkınma tanımının içinde sadece ekonomik koşullar değil; aynı zamanda bu koşullarında belirleyicisi olan beslenme, hastalık, eğitim, hak ve özgürlükler, kültürel durum gibi konular da yer alır (Doğaner Gönel, 2010: 5).

Sosyal/kültürel/siyasal kalkınma; toplumun demografik yapısının, şehirleşme hızının, altyapısının, gelir dağılımının, çevre şartlarının, bilgi birimlerinin, siyasal katılımın ekonomik kalkınmaya paralel olması anlamına gelir (Dilbaz, 2006:21).

İnsani kalkınma; bireysel ve toplumsal olarak tüm bireylerin potansiyellerini ortaya koyarak ülkenin kalkınmasında yapıcı rol oynamalarını ifade etmektedir (Tolunay ve Akyol 2006: 119).

Kalkınmanın boyutları şu şekildedir (Kaynak, 2011: 77-78);

- Üretim ve teknolojiyi harmanlayarak daha çok ve yüksek katma değerli ürünler ortaya çıkarmak.
- İnsanı göz önünde bulundurarak yaşam standartlarını sürekli yükseltmek.
- İstihdamın verimli olabilmesi için çalışma koşullarını günün koşullarına ve insana yaraşır hale getirmek, istihdam olanaklarını artırmak.
- Kalkınma gerçekleştirilirken çevreye zarar verilmemesi.
- Rekabette ön sıralarda yer almak.
- Özgürlük seviyesini yükselterek; iktisadi, siyasi, sosyal ve uluslararası ilişkiler düzeylerini göz önünde bulundurmak.

### 2. Türkiye’de Kalkınma

Ülkemizde kalkınmanın, plan çerçevesinde gerçekleştirilmesi 1934 yılına dayanır. Sovyet Uzmanlar Grubuna hazırlatılan 1. Beş Yıllık Sanayi Planı, 1934 yılında uygulamaya koyulmuştur. Sanayileşme isteğini yansıtan bu plan, ülkenin dışa bağımlılığının azaltılması için temel tüketim mallarının üretimine öncelik verilmesi hedef alınır. Birinci sanayi planı doğrultusunda kağıt, tekstil ve şeker fabrikalarının kurulmasıyla başlayan canlılık; ülkede işsizliğin yaygın, ekonomik ve sosyal bir sorun olmasını engellemiştir.

Birinci Sanayi planının devamı niteliğinde İkinci Beş Yıllık Sanayi Planı (1936) döneminde alt yapı yatırımları ön plana çıkarılmıştır. Bu planda temel strateji; tarıma oranla sanayileşmeye öncelik verilmesi, bankacılığın geliştirilmesinde kamu sektörünün öncülüğüdür. Ancak 2. dünya savaşının çıkmasıyla plan tam olarak uygulanamamıştır (Ertan, 2010: 4-7; Önsal, 1993: 74).

2. Dünya Savaşının sonrasında, Türkiye'nin yabancı ülkeler ile artan diyalogu sonucu diğer ülkelerin tavsiyeleri doğrultusunda ülkenin ekonomi politikaları değişmiştir. Batılı ülkelere göre Türkiye'nin hızlı gelişimi için özel sektörün gelişimi gerekmektedir. 1947 Vaner Kalkınma Planı ile başlayan; sanayi yerine tarım, kamu sektörü yerine özel sektör tercihini içeren ve ülkenin ekonomik hayatında yeniden canlılık yaratan liberal dönem, 1958 istikrar kararlarının yürürlüğe girmesine kadar devam etmiştir. (Ertan, 2010: 9-10).

1960'lı yıllara gelindiğinde ise hızlı nüfus artışı, kırdan kente göç, şehirleşmenin hız kazanması, tarım sektöründe makineleşme, teknolojik gelişmenin insanın yerini alması, mesleki eğitim politikalarına yeterli önemin verilmemesi, sanayi sektöründe yeterli gelişmelerin sağlanamaması neticesinde, işsizlik önemli bir sorun oluşturmaya başlamıştır. İşsizliğin azaltılması, istihdam sorununun çözülmesi bir devlet politikası olarak düşünölmeye başlanmıştır. 30 Eylül 1960 yılında planlar hazırlamak ve plan uygulamasının koordinasyonunu yürütmek üzere DPT ve Yüksek Planlama Kurulu kurulmuştur. 1961 Anayasası'nın 42. maddesi ile “ Çalışma herkesin hakkı ve ödevidir. Devlet çalışanların insanca yaşamasını ve çalışma hayatının kararlılık içinde geçmesi için sosyal, iktisadi ve mali tedbirler ile çalışanları korur ve çalışmayı destekler, işsizliği önleyici tedbirler alır” hükmü getirilmiştir. 1961 Anayasası ile başlayan bu yeni dönemde, ülke ekonomisinin planlanması gereği anlaşılmış ve bu doğrultuda istihdam politikaları oluşturulmuştur (Önsal, 1993: 74-75; Savaşır, 1999: 84).

Türkiye'nin istihdam politikalarını planlı dönem içerisinde incelersek, Devlet Planlama Teşkilatının kurulduğu tarihten günümüze kadar 10 adet Beş Yıllık Kalkınma Planı uygulamaya konulmuştur.

### **3. 1990 Yılına Kadar Olan Süreçte Kalkınma Planları**

#### **3.1. Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1963-1967)**

Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planının istihdam politikasına yönelik hedefleri; işsizlik sorununu çözmek, çalışanların mesleki seviyelerini yükseltmek, her basamakta yeterliliğe dayanan çalıştırma politikası ile yetişenleri yerinde kullanmak ve sağlam bir sosyal hareketlilik yaratmak, çalışanların meslek gruplarındaki dağılımını dengeli hale getirmek şeklindedir (DPT, 1. Beş Yıllık Kalkınma Planı: 442). Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planında, gelir artışını ve kalkınma hızını ilk hedef iken, istihdam ise, bu ana hedeften sonra ikinci sırada bir sosyal hedef olarak yer almıştır (Savaşır, 1999: 85).

#### **3.2. İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1968-1972)**

İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planının milli gelirden artışın gerçekleşmesi ana hedef iken, istihdamın ise bağımsız bir hedef olarak ele alınamayacağı vurgulanmıştır. Bu dönemde, sanayileşme ile şehirlerde daha fazla çalışma imkanlarının yaratılması, istihdam seviyelerinin yükseltilmesi ve işsizliğin azaltılması için istihdam artırıcı tedbirlerin alınması öngörülmüştür (DPT, 2. Beş Yıllık Kalkınma Planı:127) ve bu doğrultuda istihdam politikaları şu şekilde belirlenmiştir (DPT, 2. Beş Yıllık Kalkınma Planı:134);

- İstihdam seviyesinin yükseltilmesi ve işsizliğin azaltılması amacıyla, istihdam etkisi yüksek olan sektörlere ağırlık verilecektir.

- Tarım sektöründe, daha çok işgücü kullanmayı gerektiren yönde tarım teknolojisinde ve ürün türlerinde değişiklik yapmak ve el sanatlarının geliştirilmesi ile tarımda kullanılmayan işgücü sorununun çözülmesi gerekmektedir.
- Tarımda ve tarım dışı sektörlerde kullanılmayan kapasitenin bulunduğu alanlarda teşvik tedbirleri ile iş imkanlarının yaratılması sağlanacaktır.
- İstihdam sorununu çözmek için yurtdışına işçi göndermek etkili olmaktadır.

### 3.3. Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (1973-1977)

Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planında ana strateji olarak, sanayileşme yer almaktadır. Planda bağımsız olarak işsizliği azaltıcı politikalara ve istihdam arttırıcı politikalara yer verilmemiştir. Birinci plan döneminde getirilen tedbirlerin istihdam sorununu çözememesi neticesinde ikinci ve üçüncü plan dönemlerinde daha yüksek bir kalkınma hızının hedef alınması öngörülmüştür. Birinci planda istihdam, kalkınma hızından sonra ikinci sırada sosyal hedef olarak yer alırken, ikinci planda bağımsız bir hedef olarak yer almayıp ekonomik büyümenin bir fonksiyonu olarak görülmüş, üçüncü plan döneminde ise sanayileşme ana hedef olarak alınmış, istihdam sorunu uzun dönemli çözüme bırakılmıştır (Savaşır, 1999: 86).

Üçüncü plan döneminde işsizlikle mücadele temel amaçlar arasında yer alırken bu alanda belirlenen bazı politikalar şunlardır (DPT, 3. Beş Yıllık Kalkınma Planı: 664);

- Kişilerin yetiştirildikleri alanlarda istihdamının sağlanması,
- Vasıflı işgücü yetiştirilmesine önem verilmesi,
- İş ve İşçi Bulma Kurumunun, iş arayanların en kısa zamanda en yüksek verimi sağlayabilecekleri açık işlerde istihdamlarının kolaylaştırıcı tedbirleri alması

### 3.4. Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (1979-1983)

Dördüncü Beş Yıllık Plan döneminde istihdam sorununa sanayi ve teknoloji politikaları ile uyumlu istihdam politikalarının geliştirilmesi, temel ilke olarak yer almıştır. Bu amaçla, işgücünün verimli istihdamı için üretim sürecinde ve öncesinde sürekli eğitimi, işgücünün sektörel ve bölgesel dağılımındaki dengesizliklerin giderilmesi ve orta nitelikli teknik insan gücünün yetiştirilmesi ve kullanılması için teşviklerin sağlanması istihdam politikalarının özünü oluşturmuştur (Önsal, 1993:79-80, DPT 4. Beş Yıllık Kalkınma Planı: 277-278)

### 3.5. Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1985-1989)

Beşinci plan döneminde, ana hedef istihdamın arttırılmasıdır. Bunun gerçekleştirilmesi için, öncelikle gençlerin istihdamı ön plana alınmıştır. Genç işsizlere mesleki beceri kazandırılarak işgücü piyasasına sokulması yoluyla ve gençleri istihdam eden işverenlere teşvikler verilmesi yoluyla genç işsizliğin önlenmesine çalışılmıştır. Bu sayede işsizliğin bir önceki dönemin altına indirilmesi temel politika olarak benimsenmiştir. (Savaşır,1999: 87; Biçerli, 2004:277).

Ayrıca, işgücü yoğunluğu yüksek sektörlerde ağırlık verilmesi ve en çok göç veren illere, bu sektör yatırımlarının götürülmesi, girişimciliğin geliştirilmesi ve teşvik edilmesi için kendi işini kuracaklara yardım hizmetleri geliştirilmesi, Sendikaların, işçilerin ekonomik ve sosyal meseleleri ile daha yakından ilgilenmeleri amacıyla işkolu seviyesinde güçlü sendikacılığın gelişmesi için gerekli önlemlerin alınması, Ücretlerde adaletin sağlanması, Memur ve işçi ücretleri arasında bir denge kurulması, iş değerlendirmesine önem verilerek üretimin artması durumunda çalışanlara prim verilmesi, Kamu kesiminde işçi işveren ilişkilerini uyumlu ve düzenli bir şekilde yürütmek için, “Kamu Kesimi İşveren Sendikaları” kurulması 5.dönem istihdam ilke ve politikaları arasında yer almıştır DPT 5. Beş Yıllık Kalkınma Planı: 131-133)

İlk defa beşinci plan döneminde, işsizlik ve istihdam sorunları ile ilgilenmesi için Devlet Bakanı görevlendirilmiştir. Bu dönemde istihdamın bir amaç değil araç olduğu bilinerek Devletin istihdam değil sağlıklı istihdam ortamı yaratması hedeflenmiştir (Ekin, 2000: 375).

#### **4. 1990 Yılından Sonraki Süreçte Kalkınma Planları**

##### **4.1. Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı (1990-1994)**

1990-1994 yıllarını kapsayan VI. Beş Yıllık Kalkınma Planı dönemine kadar, işsizlik oranında belirli oranda düşme sağlanmasına rağmen, genç nüfus içindeki işsizlik oranı yoğunluğunu korumuştur. Dar gelirli lehine uygulanan vergi ve transfer politikalarına rağmen, gelir dağılımında amaçlanan oranda iyileşme sağlanamamıştır. Kadınların eğitim, sağlık ve istihdam sorunları kısmen devam etmektedir (DPT 6. Beş Yıllık Kalkınma Planı: 340-342). Bu temel sorunların belirlenmesinin ardından; 6. Beş Yıllık Kalkınma Planının temel amacı “Türk Milletinin refah seviyesini açık rekabet ekonomisi esaslarında yükseltmek” olarak belirtilmiştir. Hızlı ve istikrarlı kalkınma sürecinde gelir dağılımını iyileştirmek, işsizliği ve bölgesel gelişmişlik farklarını azaltmak 6. Kalkınma planının başlıca amaçlarındandır. Bu plan çerçevesinde büyüme ve refah artışının sağlanmasına önem verilmesi, kamu yatırımlarında eğitim ve sağlık sektörüne öncelik verilmesi, özel kesim yatırımlarında ise, imalat sanayin ve ihracata yönelik sektörler teşvik sağlanması, düşünülmüştür. GSMH yıllık ortalamasının %7 artması, işsizliğin ise bu dönemde %8.7 olarak gerçekleşmesi hedeflenmiştir (DPT 6. Beş Yıllık Kalkınma Planı: 1-3).

##### **4.1.1. İstihdam İle İlgili İlke Ve Politikalar**

Planın istihdamla ilgili temel ilke ve politikaları aşağıdaki şekilde tespit edilmiştir (DPT 6. Beş Yıllık Kalkınma Planı: 302-303);

- İstihdamın gelişmesini sağlayacak koşulların oluşturulması ve korunması esasında ve genel hedefler doğrultusunda yatırımların teşvik edilmesi, girişimcilik gücünün geliştirilmesi, KOBİlerin desteklenmesi, nitelikli işgücünün yetiştirilmesi ve mevcut işgücünün niteliğinin yükseltilmesi, istihdamın gelişmesini olumsuz yönde etkileyen unsurların ortadan kaldırılması istihdam politikasının temel ilkeleridir.
- Geniş istihdam olanakları olan hizmet sektörünün geliştirilmesine yönelik tedbirler alınacaktır.
- Kırsal kesimde yeni işi imkanları yaratmak için, tarım dışı iktisadi faaliyetlerin geliştirilmesine yönelik tedbirler alınacaktır
- KOBİ'lerin geliştirilmesi için mevzuatta karşılaşılan zorluklar kaldırılacak ve KOBİ girişimleri desteklenecektir.
- Kendi işini kuracak kişilere çok yönlü destek sağlanacaktır.
- Her seviyede nitelikli işgücü yetiştirilmesine ağırlık verilecek, örgün ve yaygın eğitim, iş öncesi ve işbaşı eğitim hizmetleri desteklenecektir.
- İşgücü piyasası berraklaştırılacaktır. İşgücü mobilitesini kolaylaştırıcı enformasyon hizmetleri geliştirilecek, İş ve İşçi Bulma Kurumunun etkinliğinin artırılması için yeniden yapılandırılacak, işgücü eğitimi, istihdam rehberliği, mesleğe yöneltme gibi istihdamı geliştirme faaliyetleri kamu kuruluşları ve özel istihdam kuruluşlarının katılımı ile gerçekleştirilecektir.
- İşgücü piyasasına girişte zorluk yaşayanlara yönelik özellikle özürü ve eski hükümlülerin sorunlarına yönelik tedbirler alınacaktır.

- Kısmi zamanlı/part-time yeni iş alanlarının açılmasına ve bu tür istihdamın geliştirilmesine önem verilerek mevzuat uygun hale getirilecektir.
- İşgücü piyasası verilerinin uluslararası standartlara uygun, sürekli biçimde elde edilmesi sağlanacaktır.
- Kadınların çalışma hayatına daha fazla katılmalarını sağlayacak projeler geliştirilecektir.

#### 4.1.2. Çalışma Hayatı İle İlgili İlke Ve Politikalar

Çalışma hayatına yönelik ilkeler ve politikalar şu şekildedir (DPT 6. Beş Yıllık Kalkınma Planı: 303-304);

- Ekonomide yüksek verimin elde edilmesi, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, çalışanlara adil gelir dağılımının sağlanması, iş barışına yönelik olarak devlet, işçi ve işveren kesiminin üçlü diyalogunun sürekli sağlanması 6. Kalkınma planının çalışma hayatına yönelik temel ilkesidir.
- Ücretin iş, liyakat, verim ve kıdeme bağlı olarak artması, ücretin fiyat artışlarına karşı korunması, ücret sistemlerini istihdamı geliştirme ve büyüme politikaları ile birlikte yürütülmesi esastır.
- Kamu kurumlarında iş değerlendirme uygulamaları yapılarak, toplam verimlilikleri sürekli ölçülecektir.
- İş tanımları ve iş değerlemelerini esas alan ücret sistemlerinin bütün iş kollarında kullanılmasına çalışılacaktır.
- Esas ücret ile yan ödemeler arasındaki oran, esas ücret lehine değiştirilecektir.
- Ücret istatistiklerinde uluslararası tanım birliği sağlanacaktır.
- Çalışma hayatı mevzuatı AT ye uyum şartları dikkate alınarak ILO'nun normlarına uygun olarak geliştirilmesine yönelik çalışmalar devam edecektir.
- İş kazalarının önlenmesine yönelik tedbirler geliştirilecek, işyeri hekimliği organize sanayi ve küçük sanayi sitelerini de kapsayacak şekilde yaygınlaştırılacaktır.

#### 4.1.3. İnsan gücü İle İlgili İlke Ve Politikalar

(DPT 6. Beş Yıllık Kalkınma Planı: 298-301);

- Bilim adamı, öğretim üyesi ve öğretmen yetiştirilmesine önem verilerek, yetenekli gençlerin bu alanlara yönlendirilmesi için tedbirler alınacaktır.
- İş analizlerine dayalı meslek standartları hazırlanarak mesleklere uygun vasıflar, işgücü piyasasının ihtiyaçlarına göre belirlenecektir.
- Örgün meslek eğitim mezunlarının işgücü piyasalarına daha fazla oranda katılmalarını özendirici düzenlemeler yapılacaktır.
- Kamu kuruluşlarında gelişmelere açık, iş tanımları, değerlemeleri, liyakata dayalı ücret sistemleri ve hizmet içi eğitimi kapsayan insan gücü planlama sistemi oluşturulacaktır.
- Kalkınmada öncelikli bölgelerde ücret ve çalışma şartlarının iyileştirilmesi yoluyla nitelikli elemanların istihdamı desteklenecektir.

#### 4.1.4. Sosyal Güvenlik ile ilgili ilke ve politikalar

(DPT 6. Beş Yıllık Kalkınma Planı:304)



- Sosyal güvenliğin toplumun her kesiminde yaygınlaştırılmasını sağlamak için çalışmalar tamamlanacak ve sigortasız işçi çalıştırmayı engelleyici tedbirler alınacaktır.
- Çalışırken işsiz kalanlar için işsizlik sigortası programı hazırlıklarına başlanacaktır.

#### 4.1.5. Diğer ilke ve politikalar

Kadınların eğitim seviyelerinin yükseltilmesi, mesleki eğitim olanaklarından daha fazla yararlanmaları yolu ile tarım dışı sektörlerde istihdamın yoğunlaştırılmasına çalışılacaktır. Kadınların çalışma hayatı, sosyal güvenliği, mesleki eğitimi, işe girişlerde karşılaştıkları uygulamadan kaynaklanan sorunların giderilmesi için gerekli tedbirler alınacaktır. Çalışan çocukların çalışma koşulları, iş güvenliği, mesleki eğitim sosyal güvenlik gibi konular üzerinde durularak uzun vadede çocukların çalışma hayatından çıkarılmasına çalışılacaktır. Okumayan gençlerin sağlık, çalışma, sosyal güvenlik ve istihdam konularındaki sorunlarına eğilinecektir (DPT 6. Beş Yıllık Kalkınma Planı: 287-288).

Diğer bir konu da **yurt dışı işçi sorunlarıdır**. Yurt dışında yaşayan işçilerin yurtdışında yaşamaktan ve çalışmaktan kaynaklanana sorunlarının çözümü ve sosyal güvenlik haklarının korunması, istihdam şartlarının iyileştirilmesine yönelik çalışmalara devam edilmesi, gençlerin eğitim ve çalışma hayatlarına ilişkin sorunların çözümüne yardım edilmesi 6. plan döneminde yurtdışındaki işçilerin sorunların çözümüne yönelik getirilmiş ilke ve politikalarlardır. (DPT 6.Beş Yıllık Kalkınma Planı: 306-307).

#### 4.2. Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1996-2000)

Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı döneminde dünyada, demokratikleşme, insan hakları, liberalizm gibi ortak değerler önemli hale gelmiş, yeni teknolojiler özellikle enformasyon ve haberleşme teknolojilerin ülke sınırlarını aşarak, ekonomik, siyasal ve kültürel anlamda küreselleşme olgusunu getirmiştir. Dünyada üretim sistemlerinin ve bunun dayandığı teknoloji tabanındaki değişimlerle bilgi sürecine geçişin yaşandığı bu dönemde, Türkiye'nin de çağı yakalamak için köklü değişimler ve kurumsal yapıda ve her seviyedeki organizasyon yapısında değişikliklerin yapılması önemli hale gelmiştir (DPT 7.Beş Yıllık Kalkınma Planı: 1-4).

7. Plan, küreselleşmenin avantajlarından en üst düzeyde yararlanarak çağı yakalamayı ve Türkiye'nin gelişmiş ülkeler arasında yer almasını hedeflemektedir. Bu amaçla, bireyin ön plana çıkarılmasına, sürdürülebilir büyümenin gerçekleştirilmesine, yaşam seviyesinin yükseltilmesi ve gelir dağılımının iyileştirilmesine, üretken istihdamın artırılmasına, sanayileşmenin hızlandırılmasına, eğitim düzeyinin yükseltilmesi bireylere yeteneklerine uygun eğitimin verilmesine, toplumun tümünün sosyal güvenlik ve temel sağlık hizmetlerine kavuşturulmasına ve sağlık hizmetlerinin kalitesinin artırılmasına, çevrenin korunmasına çalışılması planlanmıştır (DPT 7.Beş Yıllık Kalkınma Planı: 19).

Planın 3. bölümünde yer alan temel yapısal değişim projeleri içerisinde İnsan kaynaklarının geliştirilmesi bir başlık altında ele alınmıştır. İnsan kaynaklarının geliştirilmesi konusunda, eğitim reformu, nüfus ve aile planlaması, sağlık reformu, istihdamın ve işgücü piyasasında etkinliğin artırılması projesi yer almıştır.

#### İstihdam ve işgücü piyasasında etkinliğin artırılması projesi

7. plan döneminde mevcut duruma baktığımız zaman, 1994 yılında toplam işgücü 20,4 milyona, toplam istihdam ise 18,3 milyon kişiye ulaşmış, bir önceki dönemde istihdam artışı düşük seviyede gerçekleşmiş, ağırlık ise hizmetler sektöründedir. Kırsaldan kente göç ve göçün yarattığı sorunlar devam ederken, toplam istihdamın %45'ini tarım sektöründe çalışanlar oluşturmaktadır. Büyük imalat sanayi işletmeleri istihdamında azalış görünmesine karşın, KOBİlerdeki istihdamda artış görülmektedir. Bu dönemde Doğu, Güney Doğu Anadolu,

Karadeniz ve İç Anadolu Bölgelerinin bazı yörelerinde işsizlik yaygınlaşmıştır. İş ve İşçi Bulma Kurumu'nun yeniden yapılanması gerçekleştirilememiş ve istihdam hizmetleri yeterince gelişmemiştir. Meslek standartlarının geliştirilmesi konusunda yeterince mesafe alınamamıştır. Özelleştirme sonucunda işsiz kalacak olanlara yeni istihdam imkanları sağlamaya yönelik İşgücü Uyum Projesi ve işsizlere eğitim yoluyla istihdam sağlamayı hedefleyen İstihdam ve Eğitim Projesi 1994 yılında uygulanmaya başlamıştır.

- Çalışma hayatı mevzuatımızın ILO normlarına ve Avrupa Birliği'ne uyum şartlarına uygun bir şekilde geliştirilmesine yönelik çalışmalara yapılmış, 6. Plan döneminde onaylanan sözleşmeler, çalışma hayatı açısından ağırlıklı olarak sendikal hak ve hürriyetler ile iş güvencesini geliştirmeye yönelik olmuştur
- Plan döneminde ücret gelirlerinde reel bir iyileşme gerçekleşirken, bu iyileşmenin en az yansıdığı kesim memurlar, en çok yansıdığı kesim de kamu kesimi işçileri olmuştur. Ücretliler içinde kayıtdışı kesimde çalışmanın yaygınlığı çalışma ilişkilerini olumsuz yönde etkilemektedir.
- İşçi sağlığı ve iş güvenliğini iyileştirmeye yönelik çalışmalar önemini korumaktadır. (DPT 7.Beş Yıllık Kalkınma Planı:49-52)
- Planda mevcut durum analiz edildikten sonra, istihdam ve çalışma hayatı ile ilgili amaç, ilke ve politikalar şu şekilde belirlenmiştir (Biçerli, 2004:279-280; DPT 7.Beş Yıllık Kalkınma Planı: 53-56);
- İstikrarlı, rekabetçi ekonomik koşullara dayalı büyüme hızının gerçekleştirilmesi ve üretken istihdamın artırılması temel ilkedir, bu açıdan teknoloji düzeyi uluslararası rekabete yeterli hizmet sektörü yatırımlarının artırılması gerekmektedir.
- İşgücünün niteliğinin yükseltilmesiyle istihdamın gelişme potansiyeli güçlendirilecektir.
- Piyasanın ihtiyacı olan insangücü yetiştirilecek ve iş mevzuatı çağdaş koşullara uygun olarak yeniden düzenlenecektir.
- KOBİ'ler ve bireysel girişimler desteklenerek, girişimcilik eğitimi gerçekleştirilecektir.
- Genelde kırsal sanayiler desteklenecektir. Besicilik, arıcılık, su ürünleri, bağcılık, el sanatları, inşaat malzemeleri, mobilyacılık, ayakkabıcılık, konfeksiyon ürünleri, tıbbi malzeme, elektronik ürünler ve benzeri dallarla turizm ve belirli hizmet alanlarında faaliyet gösterecek girişimler desteklenecektir.
- Güneydoğu Onarım Projesi kapsamında ve yüksek işsizliğin olduğu diğer bölgelerde özel istihdam projeleri uygulanacaktır.
- Kamudaki aşırı ve dengesiz istihdamın azaltılmasına çalışılacaktır.
- Ara kademe işgücü yetiştirilmesine ağırlık verilecektir.
- İstihdamın artırılması ve kayıtdışı istihdamın azaltılması için, ücretler üzerindeki ilave yükler AB ülkelerindeki düzeye indirilecektir.
- İşgücü piyasasında güvenceliği esnekliğin oluşturulmasına çalışılacaktır. Aktif işgücü piyasası tedbirlerine ağırlık verilecek, İş ve İşçi Bulma Kurumu, İş-Kur adı altında yeniden yapılandırılacak.
- 2000 yılında toplam işgücünün 22.462 bin kişi, toplam istihdamın 20.737 bin kişi, işsizliğin ise % 7,7 olması beklenmektedir.

- Çalışma barışının korunması ve çalışma hayatının geliştirilmesi için Devlet, işçi ve işveren kesimlerinin (3lü) diyalogunu sağlamak temel ilkedir.
- Avrupa Birliği'ne uyum şartlarına ve ILO normları uygun olarak Çalışma hayatı mevzuatını yenilemek, yeni çalışma biçimlerini düzenlemek ve işgücü piyasasında esnekliği artırmak esastır. Bunun için, verimliliğin düşürülmeden yasal çalışma sürelerini kısaltılmasına ve esnek süreli çalışma türlerine imkan sağlayan çalışmalar yapılacaktır. Bunun için 1475 sayılı İş Kanunu ve ilgili diğer mevzuatta düzenleme yapılacaktır.
- İşsizlik Sigortası Kanunu çıkarılacaktır

### 4.3. Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001-2005)

8.kalkınma planı özel ihtisas komisyon raporları kalkınma planlarının uygulanmasına dayanak oluşturmaktadır. Raporlar ve bu raporlarda yer alan öneriler doğrultusunda 8.kalkınma planı oluşturulmuştur.

8.kalkınma planının oluşturulması aşamasında oluşturulan “işgücü piyasası özel ihtisas komisyonu çalışma hayatı alt komisyon raporu”nda küreselleşme ve teknolojik gelişmelerin çalışma hayatında değişikliklere yol açması neticesinde esnekleşme ve atipik çalışma türlerinin önem kazandığı belirtilmiştir. Bu doğrultuda 1475 sayılı İş Kanunu'nun değişmesi, esnekleşme gereği, fazla çalışmaya ilişkin hükümler, toplu işten çıkarma, işyerinde sağlık ve güvenlik, özel istihdam hizmetlerine imkan sağlanması, kadın-yaşlı-engelli-göçmen gibi işgücü piyasasına girmekte ve çalışma hayatında güçlük çekenlerin korunması, sendikal haklar ve toplu pazarlık, toplu iş sözleşmesi kanunundan doğan sorunların düzeltilmesi, grev lokavt yasaklarının sınırlandırılması, kamu görevlileri örgütlenmesi ve sendikal hakları konularında görüşler ve sorunlar bildirilerek önerilerde bulunulmuştur (DPT, 2001: ÖİK 651: 9-35).

3.çalışma grubu raporu ise iş sağlığı ve güvenliğine yöneliktir. Raporun üzerinde durduğu ve görüş bildirdiği temel konular; işyeri hekimliği, iş kazaları ve önlenmesi, meslek standartlarına yönelik bilgi ve beceri eğitimlerinin sağlanması, mesleki eğitim sürekli eğitim ve hizmet içi eğitimin önemi ve denetimdir. Konu ile ilgili çevresel, mesleki sağlık güvenlik yasasının çıkarılması gerekliliği vurgulanmıştır (DPT, 2001:ÖİK 651: 67-101).

4.çalışma grubu raporu çalışma hayatı istatistik ve veri tabanının geliştirilmesine yöneliktir. (DPT, 2001: ÖİK 651: 111-133).

İstihdam ile ilgili olan diğer konulardaki raporlar ise;

- Verimliliğe dayalı ücret özel komisyon raporu: Alt komisyonda performansa dayalı ücret, iş değerlendirme uygulamaları yöntemleri ve yararlarından bahsedilmiştir (DPT, 2000: ÖİK 558).
- Gelir dağılımının iyileştirilmesi ve yoksullukla mücadele özel komisyon raporu: Bu raporda nüfus yapısı, işgücü yapısı, kayıt dışı ekonomi, enflasyon, servet dağılımı ve eğitim gelir dağılımını belirleyen faktörler olarak ele alınmıştır (DPT, 2001: ÖİK 610).

#### 4.3.1. İstihdam ile ilgili ilke ve politikalar

Komisyonların durum değerlendirmeleri sonucunda ilke ve politikalar şu şekildedir (DPT Kalkınma Planı: 103-104):

- Yatırımların artması ve ekonomik büyüme ile istihdam artışı sağlanarak işsizlik azaltılacaktır.

- İstihdam yapısı tarım dışı sektörler lehine değiştirilecek, ekonominin ihtiyaç duyduğu işgücü yetiştirilecek, işgücünün niteliği yükseltilecek ve işgücü piyasasının etkinliği arttırılacaktır.
- İstihdam yaratmada önemli bir aktör olan KOBİ lere yönelik eğitim, finansman, organizasyon, pazarlama ve teknoloji alanında destekler arttırılacaktır.
- Beyin göçünü önleyici tedbirler alınacaktır.
- Özellikle gençlere, kadınlara ve özürülere yönelik olmak üzere aktif ve pasif istihdam tedbirleri alınacaktır.
- Yeni ve a-tipik çalışma biçimleri ülke şartlarına uygun yasal düzenlemeye kavuşturularak istihdam artışı sağlanacaktır.

Sayılan ilke ve politikaları gerçekleştirmek için İş ve İşçi Bulma Kurumunun yeniden yapılandırılmasına, meslek standartları sınav ve belgelendirme kurumunun kurulmasına ilişkin yasal düzenlemeler yapılacaktır (DPT 8.Kalkınma Planı: 104).

Sekizinci plan döneminde iş piyasaları ilgili yapılan önemli bir diğer düzenleme; “Özel istihdam büroları”nın kurulmasıdır. Türkiye’de aktif istihdam politikaları arasında yer alan İŞKUR’un hizmetleri yeterince kapsayıcı olamamış, işsizlerin %15-20 si iş arama faaliyetlerini İŞKUR aracılığı ile yapmıştır. İŞKUR’a başvuran işsizlerin çoğunluğunu vasıfsız işçiler oluştururken, kurum başvuruda bulunan vasıflı işçileri işe yerleştirmede ise yetersiz kalmıştır. 2003 yılında yürürlüğe giren 4904 sayılı Türkiye İş Kurumu ile serbestleşen özel istihdam büroları ile ilgili yönetmelik 2004 yılında Resmi Gazetede yayınlanmıştır. Özel istihdam bürolarının kurulması ile yükü hafifleyen İŞKUR’un niteliksiz işgücünün eğitimi ve istihdamı konusunda daha etkin programlar yürütebileceği beklenmektedir. Ayrıca, özel istihdam bürolarının kurulması ile iş imkanlarına ait bilgilerin toplandığı emek piyasası bilgi havuz oluşacaktır (Biçerli, 2004:281-283).

#### 4.3.2. Çalışma hayatı ile ilgili ilke ve politikalar

8.planın çalışma hayatı ile ilgili mevcut durum değerlendirmesine göre (DPT 8.Kalkınma Planı: 104-106);

- 1999 yılı sonu itibariyle onaylanmış ILO sözleşme sayısı 39’a ulaşmıştır. 11 ILO sözleşmesinin onaylanması için çalışmalar sürmektedir.
- Kamu görevlileri sendikaları kanunu çıkarılamamıştır.
- Esnekliği arttıracak yeni çalışma biçimlerini düzenleyecek mevzuat oluşturma gereği devam etmektedir.
- 1998 yılında yapılan vergi reformu düzenlemesi ile ücretlerin üzerindeki vergi yükü azaltılmıştır.
- Ücretliler arasındaki gelir dengesizliklerini giderme, istihdamı geliştirme, ücretlerin iş liyakat kıdem verim ve kariyerin karşılığı olarak adil bir sistemle belirlenmesi, iş analiz ve değerlendirme sistemlerinin yaygınlaştırılması ve geliştirilmesi önemini koruyan konulardır.
- İş sağlığı ve güvenliği mevzuatı esnekliğe kavuşturulamamıştır.
- İşgücü piyasası ve çalışma hayatı ile ilgili kurumların yeniden yapılandırılması zorunlu hale gelmiştir.

- Bu durum değerlendirmesi doğrultusunda belirlenen amaç, **ilke ve politikalar** ise şu şekildedir (DPT 8.Kalkınma Planı: 106):
- Çalışma hayatı mevzuatının uluslararası normlara uygunluğu sağlanacaktır.
- Çalışma hayatında dezavantajlı gruplara (kadın, çocuk, engelli) gerekli özen gösterilecektir.
- Katılımcı sosyal diyalog ve çoklu danışma mekanizmaları güçlendirilecektir.
- İşgücü piyasasının ihtiyaç duyduğu esneklikler sağlanacak, işgücü piyasasında kayıt dışı çalışma önlenecek ve yeni çalışma biçimleri düzenlenecektir.
- Verimliliğe dayalı ücret sistemlerine geçiş sağlanacaktır.
- İş sağlığı ve güvenliği önlemleri geliştirilecek ve bu konudaki hizmetler (işyeri hekimi, denetim, eğitim vb) yeniden yapılandırılacaktır.
- Sendikaların eğitim ve araştırma faaliyetleri desteklenecektir.
- İşgücü piyasasında kurumsallaşma ve yeniden yapılanma gerçekleştirilecektir.

#### 4.3.3. İnsan gücü ile ilgili ilke ve politikalar

8.planın insan gücü ile ilgili mevcut durum değerlendirmesine göre (DPT 8.Kalkınma Planı: 89): İnsan gücü niteliğinin geliştirilmesi, eğitiminin sağlanması, ve Eğitim programlarının iş hayatının gereklerine uygun olarak oluşturulması gerekmektedir.

Bu doğrultuda amaç, **ilke ve politikalar** şu şekildedir (DPT 8.Kalkınma Planı: 89-90):

- İnsan gücünün bilgi toplumunun gerektirdiği bilgi ve becerilerle yetiştirilmesi esastır.
- Eğitim sistemi ekonominin ve toplumun nitelikli insan gücü ihtiyacını karşılayacak şekilde geliştirilecektir
- İşgücünün eğitim düzeyi uluslararası rekabet gücünü arttıracak şekilde geliştirilecektir.
- Mesleki teknik eğitim esnek, dinamik ve iş hayatı ile sıkı ilişki içinde geliştirilecektir.
- Mesleki eğitimin daha etkin olması için çalışma hayatı ile işlevsel işbirliğine olanak veren yeni modeller geliştirilecektir.
- Kişilerin sahip olduğu mesleki yeterlikler belirlenerek güvenilir bir sınav ve belgelendirme sistemi ile değerlendirilecektir.

#### 4.3.4. İstihdam ile ilgili olabilecek diğer ilke ve politikalar

İstihdam ile ilgili olabilecek diğer ilke ve politikalara baktığımızda bunlardan biri **aile-kadın-çocuk konusudur**. Bu konu ile ilgili kadınların eğitim seviyelerinin yükseltilmesi, beceri kazandırma kursları aracılığı ile kadın istihdamının arttırılmasına çalışılacaktır. Çocukların çalışması ile ilgili esas ve usuller uluslararası ilke ve standartlara uygun olarak düzenlenecek ve uzun vadede çocukların çalışma hayatından çıkarılmasına çalışılacaktır (DPT 8.Kalkınma Planı: 93-96).

#### 4.4. Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013)

9.kalkınma planının oluşturulması aşamasında oluşturulan 57 özel ihtisas komisyonu raporundan konumuzla ilgili olan işgücü piyasası özel ihtisas komisyonu raporunda istihdamsız büyüme üzerinde durulmuştur. Sanayi devrimi ile ilk kez yaşanan istihdamsız büyüme konusu 2000 sonrası tekrar tartışılmaya başlanmıştır. 2001-2003 yıllarında Türkiye’de ve dünyada küresel rekabetin sonucu olarak firmalar daha az istihdamla daha çok üretmenin yollarını

aramaya başlamış, emek yoğun üretimden sermaye, teknoloji yoğun üretim sürecine geçmek zorunda kalmış ve istihdamsız büyüme süreci yaşanmıştır. “Yaratıcı yok etme” ya da “Verimlilik Devrimi” olarak anılan bu süreçte, birçok kişi işini kaybederken birçok yeni iş alanı da açılmıştır. Bu süreçten sektörler de etkilenmiştir. Tarımdaki istihdam azalırken, işgücü sanayi sektörüne doğru kaymıştır. Ancak dünyada özellikle imalat sanayinde üretim ve verimlilik artarken, istihdam artmamış, hatta birçok ülkede azalmıştır. Küresel bazda, 1995-2002 yıllarında sanayi istihdamında 22 milyon iş kaybı olmasına karşın verimlilik sayesinde sanayi üretiminde %30 artış gerçekleşmiştir. Bu durumun Çin, Hindistan ve İrlanda gibi istisnaları da mevcuttur. Örneğin Çin son 25 yıldır hem istihdam artışı hem de verimlilik artışı sayesinde yıllık ortalama %9,6 büyüme hızına sahiptir. Avrupa’da ise İrlanda son on yıllık ortalama %7,8 büyüme performansı ile bir mucize örneği olduğu söylenmektedir. Son on yılda İrlanda’nın yıllık ortalama istihdam artışı %4,2; verimlilik artışı %3,5’dir.(DPT, 2007 ÖİK 662: 1,14).

İstihdam ile ilgili olan bir diğer özel ihtisas komisyonu raporu ise gelir dağılımı ve yoksullukla mücadeledir. Raporda Dünya’da ve Türkiye’den mikro kredi ve sosyal riski azaltma projesi gibi uygulama örneklerine yer verilmiştir. AB’ye katılım sürecinin etkileri, geleceğe dönük hedefler üzerinde durulmuştur. Bu hedefler dışlanmanın önlenmesi, kadın-erkek eşitliğinin sağlanması, sosyal yardımların geliştirilmesi ve sosyal korumanın gerçekleştirilmesidir. Bu doğrultuda komisyon raporunun öngördüğü stratejik amaçlar adil gelir dağılımı, sosyal içerme ve insanca yaşama, sosyal yardımda işbirliği ve koordinasyon, işsizlik ve kayıt dışı ile mücadele için istihdamın artırılmasıdır (DPT, 2007 ÖİK 691).

Özel ihtisas komisyon raporlarının göz önüne alınarak hazırlandığı Dokuzuncu Kalkınma Planı hızlı değişimlerin yaşandığı, rekabetin yoğunlaştığı ve küreselleşmenin her alanda etkili olduğu 2007- 2013 dönemini kapsamaktadır. Dünyada ve ülkemizde değişen ekonomik ve sosyal koşullar çerçevesinde kalkınma planları geçmişte olduğundan çok daha önemli bir araç haline gelmiştir. Dokuzuncu Kalkınma Planı, AB’ye üyelik sürecinin gerektirdiği Katılım Öncesi Ekonomik Program ve Uyum İçin Stratejik Çerçeve gibi dokümanların dayanağını oluşturmaktadır (DPT 9. Kalkınma Planı: 9).

Dokuzuncu Kalkınma Planının vizyonu, “**istikrar içinde büyüyen, gelirini daha adil paylaşan, küresel ölçekte rekabet gücüne sahip, bilgi toplumuna dönüşen ve AB’ye üyelik için uyum sürecini tamamlamış bir Türkiye**” olarak belirlenmiştir (DPT 9. Kalkınma Planı:11)

Dokuzuncu Kalkınma Planı döneminde ekonomik büyümenin ve sosyal kalkınmanın istikrarlı bir yapıda sürdürülmesi için belirlenen stratejik amaçlardan biri de istihdamın artırılmasıdır (DPT 9. Kalkınma Planı: 10). İstihdam odaklı sürdürülebilir bir büyüme çerçevesinde, rekabetçi bir ekonomi ve bilgi toplumunun gerektirdiği doğrultuda nitelikli insan kaynaklarının yetiştirilmesi, istihdam imkanlarının geliştirilmesi, işsizliğin azaltılması ve işgücü piyasasının etkinleştirilmesi sağlanacaktır. Ekonomik ve sosyal alanda yapılacak düzenlemelerde istihdam boyutu gözetilecektir. Ulusal İstihdam Stratejisinin oluşturulması çalışmalarında, tarım sektöründeki çözümler ile bu sektörden gelen işgücünün tarım dışı sektörlerle kazandırılması konusuna ağırlık verilecektir. İstihdamın artırılmasında önem taşıyan girişimciliğin geliştirilmesi ve teşviki bütüncül bir yaklaşımla ele alınacaktır (DPT 9. Kalkınma Planı: 90)

#### 4.5. Onuncu Kalkınma Planı

##### - Plan öncesi dönem;

İstihdama yönelik tedbirlerin ve kriz sonrası ekonomideki güçlü toparlanmanın etkisiyle başta işsizlik ve istihdam alanlarında olmak üzere işgücü piyasasında önemli gelişme kaydedilmiştir. Türkiye kriz sonrasında OECD ülkeleri arasında işsizliği en çok azaltan ülke olmuştur.

Dokuzuncu Kalkınma Planı döneminde işgücüne katılma ve istihdam oranları özellikle kadınlarda olmak üzere artış göstermiş, işsizlik oranı tek haneli rakamlara gerilemiştir. 2007-2012 döneminde yaklaşık 4,4 milyon ilave istihdam sağlanmış, kayıt dışı istihdam oranı özellikle tarım dışı sektörlerde önemli oranda gerilemiştir. 2006 yılında yüzde 7,6 olan kısmi süreli çalışan oranı, 2011 yılında yüzde 11,7'ye yükselmiştir. İşgücünün eğitim seviyesinde ilerleme kaydedilmiş; işgücü verimliliği yükselmiş; 2007-2012 döneminde aktif işgücü programlarına ayrılan kaynaklar ve bu politikalardan faydalanan kişi sayısı önemli ölçüde artmıştır.

2007-2012 döneminde net ortalama memur maaşları ve asgari ücret reel olarak artmış ve kamu görevlileri arasında sendikalaşma oranı yükselmiştir. İş sağlığı ve güvenliği koşullarının iyileştirilmesi ile sendikal özgürlükler ve toplu iş sözleşmelerine ilişkin yasal düzenlemeler yapılmıştır.

Bu gelişmelere karşın, başta gençler ve kadınlarda olmak üzere işgücüne katılımın ve istihdamın artırılması, işsizliğin azaltılması, iş kazalarının ve kayıt dışı istihdamın önlenmesi, işgücü niteliğinin yükseltilmesi ve kırılgan istihdamın azaltılması hususları önemini korumaktadır. İşgücü piyasasında etkinliğin artırılması amacıyla güvenceli esnek çalışma, kıdem tazminatı, alt işverenlik, sosyal diyalog, aktif ve pasif işgücü programları gibi alanlarda sosyal taraflarla birlikte uzlaşıyla ilerleme kaydedilmesi gerekmektedir.

#### 4.5.1. Politikalar

- Bölgesel, yerel ve sektörel işgücü dinamikleri dikkate alınarak, başta kadın ve gençler olmak üzere tüm kesimler için nitelikli istihdam imkânları geliştirilmeye devam edilecektir.
- İşgücüne ve istihdama katılımın artırılması amacıyla iş ve aile yaşamını uyumlaştırma politikaları hayata geçirilecek ve istihdam teşvikleri etkinleştirilecektir.
- Kayıt dışı istihdamla etkin mücadele edilecek, bu kapsamda elde edilen kazanımlar işgücü maliyetlerinin azaltılmasında kullanılacaktır.
- Mesleki rehberlik ve danışmanlık hizmetleri başta olmak üzere aktif işgücü politikaları etki analizlerine dayandırılarak yaygınlaştırılacaktır.
- İşgücünün eğitim düzeyi yükseltilerek istihdam edilebilirliği artırılacak ve işgücü piyasasının talep ettiği becerilerin kazandırılması için yaşam boyu eğitim faaliyetlerine önem verilecektir.
- İnsana yakışır iş bağlamında, çalışma koşulları iyileştirilecek ve ücret-verimlilik ilişkisi güçlendirilecektir.
- Sosyal taraflarla diyalog içerisinde tüm işçiler açısından erişilebilirliğin sağlanacağı, bireysel hesaba dayanan bir kıdem tazminatı sistemi oluşturulacaktır.
- Alt işverenlik uygulaması işçi haklarını dikkate alacak şekilde gözden geçirilecektir.
- AB normları çerçevesinde özel istihdam büroları aracılığıyla geçici iş ilişkisi uygulamaları yaygınlaştırılacaktır.
- Çalışma hayatında iş sağlığı ve güvenliği kültürü geliştirilecek, denetim ve teşvik uygulamaları ile iş sağlığı ve güvenliği standartlarına uyum artırılacak ve bu alanda yeterli sayı ve nitelikte uzman personel yetiştirilecektir.

#### 4.5.2. Politikalar

- Kamu sektöründe hizmet kalitesi ve personel verimliliğini yükseltecek bir insan Kamu sektöründe işe alım ve terfi süreci liyakat, şeffaflık, nesnellik, kurallılık temelinde iyileştirilecek, çalışanların niteliklerine uygun kariyer planlaması yapılacaktır.
- Kamu sektöründe işe alım ve terfi süreci liyakat, şeffaflık, nesnellik, kurallılık temelinde iyileştirilecek, çalışanların niteliklerine uygun kariyer planlaması yapılacaktır.
- Kariyer mesleklerde nitelikli insan gücü istihdamı teşvik edilecektir.
- Kamu personelinin verimliliğinin artırılması amacıyla etkin bir performans sistemi oluşturulacak ve hizmet, personel, ücret ilişkisi daha sağlıklı hale getirilecektir.
- Kamu personel sisteminde uygun iş ve kuruluşlardan başlanarak esnek çalışma modeli geliştirilecektir.
- Kamu personelinin sayısı, nitelik gibi temel özelliklerini içeren dijital veri tabanı oluşturulacaktır.
- Hizmet içi eğitim uygulaması, akredite edilmiş program ve kuruluşlar aracılığıyla kamu çalışanlarının mesleki ve temel becerilerini artıran, uzaktan eğitim sistemleri de kullanılmak suretiyle kolayca erişilebilen bir yapıya dönüştürülecektir.
- Düşük gelirli bölgelerde, çalışmayı özendirerek yasal düzenlemeler yapılacak ve özellikle nitelikli ve tecrübeli kamu personelinin merkez-taşra, kurum ve kuruluşlar ile bölgeler arasındaki dengesiz dağılımı giderilecektir.

#### Sonuç ve Değerlendirme

İstihdamı teşvik etmek ve işsizliği azaltmak amacıyla çıkarılan kanunlar ile Bakanlar Kurulu Kararları özellikle ülkemizdeki “Kalkınma da Öncelikli Yörelere” için oransal açıdan daha çoktan daha aza göre düzenlenmesi sürdürülebilir kalkınma ve büyüme açısından önem arz etmektedir. Yatırımları ve istihdamı teşvik amacıyla sunulan fırsatların temelini oluşturan “Kalkınma Planları”nın içerdiği politikalar istihdamı olumlu etkilemektedir. 1990 öncesi ve sonrası olarak ikiye ayırdığımız çalışmada yürürlükte olan Onuncu Kalkınma Planı’na da yer verilmiş olan istihdam politikalarına da değinilmiştir.

Kalkınma temelde, ülkelerin sosyal ve iktisadi açılardan değişimini ortaya koyarken, iktisadi/ekonomik kalkınma, sosyal/kültürel/siyasal kalkınma ve insani kalkınma olarak 3 boyutludur. İstihdamı artırma yönünde ortaya konulan politikalar kalkınmayı 3 boyutuyla olumlu yönde etkileyecektir.

İnsanların ekonomik koşullarının zaman içinde nasıl değiştiği ve bunun için neler yapıldığı; toplumun demografik yapısının, şehirleşme hızının, altyapısının, gelir dağılımının, çevre şartlarının, bilgi birimlerinin, siyasal katılımının ekonomik kalkınmaya paralel olarak gelişmesi; bireysel ve toplumsal olarak tüm bireylerin potansiyellerini ortaya koyarak ülkenin kalkınmasında yapıcı rol oynamaları gerekmektedir.



## Kaynakça

- Bıçerli M. K.(2004), *İşsizlikle Mücadelede Aktif İstihdam Politikaları*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1563, Eskişehir.
- Dilbaz, N.(2006), *Türkiye’de Kalkınma Planlarındaki Ekonomik Hedeflerin Gerçekleşme Düzeylerinin Araştırılması*, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi, Tez Danışmanı, Yrd. Doç. Sefer Şener, Çanakkale
- Doğaner, G.F. (2010), *Kalkınma Ekonomisi*, Efil Yayınevi, Ankara,
- DPT *Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı* (1963-1967) Ocak 1963
- DPT *İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı* (1968-1972)
- DPT *Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı* (1973-1977)
- DPT *Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı* (1979-1983) Yayın No: 1664, Ankara, Nisan 1979
- DPT *Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı* (1985-1989) Yayın No: 1974
- DPT *Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı* (1990-1994) Yayın No: 2174
- DPT *Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı* (1996-2000)
- DPT *Uzun Vadeli Strateji ve Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı* (2001-2005), Ankara, 2000
- DPT *Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı* (2007-2013), Ankara, 2006.
- DPT *Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Gelir Dağılımının İyileştirilmesi Ve Yoksullukla Mücadele Özel İhtisas Komisyonu Raporu DPT 2599, ÖİK:610, Ankara, 2001*
- DPT *Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Sosyal Hizmetler Ve Yardımlar Özel İhtisas Komisyonu Raporu, DPT 2593, ÖİK: 605, Ankara, 2001*
- DPT *Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, İşgücü Piyasası Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Çalışma Hayatı Alt Komisyon Raporu, DPT 2643, ÖİK: 651, Ankara, 2001*
- DPT *Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, İşgücü Piyasası Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Yurtdışında Yaşayan Türkler Alt Komisyon Raporu, DPT 2642, ÖİK: 650, Ankara, 2001*
- DPT *Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Verimliliğe Dayalı Ücret Sistemlerine Geçiş Özel İhtisas Komisyonu Raporu, DPT 2542, ÖİK: 558, Ankara, 2000.*
- DPT *Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı, Gelir Dağılımı ve Yoksullukla Mücadele Özel İhtisas Komisyonu Raporu, DPT 2742, ÖİK: 691, Ankara, 2007.*
- DPT *Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı, İşgücü Piyasası Özel İhtisas Komisyonu Raporu, DPT 2742, ÖİK: 691, Ankara, 2000*
- Ekin, N.(2000), *Türkiye’de Yapay İstihdam ve İstihdam Politikaları*, İstanbul Ticaret Odası, Yayın No: 2000-33, İstanbul.
- Ertan, Ş. (2010), *Türkiye Ekonomisinde Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planında Sanayileşme Politikaları (1963-1967)*, Yüksel Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Atatürk İlkeleri Ve İnkılap Tarihi Enstitüsü Atatürk İlkeleri Ve İnkılap Tarihi Anabilim Dalı Tez Danışmanı: Öğr. Gör. Dr. Serkan Tuna
- Kaynak, M.(2011), *Kalkınma İktisadi*, 4. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Önsal, N.(1993), *İstihdam (Ders Notları)*, Kamu-İş, Ankara.
- Savaşır, R.(1999), *Türkiye’de Avrupa Birliği Ülkelerinde Küçük ve Orta Boyutlu İşletmeler Açısından İstihdam Politikaları*, Kamu-İş Ankara,
- Tolunay, A., Akyol, A.(2006), “Kalkınma ve Kırsal Kalkınma: Temel Kavramlar ve Tanımlar, Süleyman Demirel Üniversitesi”, *Orman Fakültesi Dergisi*, Seri: A, Sayı:2, ss.116-127