

H. Ekrem Cunedioğlu¹
Kalkınma Programı Direktörü

MUTLU ÇALIŞAN = VERİMLİ ÇALIŞAN

“Başarı mutluluğun anahtarı değildir, mutluluk başarının anahtarıdır. Eğer yaptığınız işi seviyorsanız, başarılı olursunuz.”

Albert Schweitzer

POLİTİKA NOTU

Türkiye ekonomisi uzun süredir verimlilik kaynaklı yapısal sorunlar yaşamaktadır. Ülkenin büyüme performansı büyük ölçüde faktör girdilerine dayanmakta, büyümeye toplam faktör verimliliğinin (TFV) katkısı ise zayıf kalmaktadır. IMF (2019) hesaplamalarına göre 2002–2006 döneminde yüzde 1,9 olan yıllık ortalama TFV artışı, 2010–2018 döneminde yaklaşık sıfır seviyesine gerilemiştir. Acemoğlu ve Üçer de (2020), 2007 sonrası büyümenin “düşük kaliteli” bir yapıya büründüğünü, teknoloji yatırımlarının sınırlı kaldığını ve verimlilik artışı görülmediğini vurgulamışlardır. Bu tablo, Türkiye’nin uzun vadede sürdürülebilir büyüme patikasına geçebilmesi için verimlilik odaklı reformlara ihtiyaç duyduğunu göstermektedir.

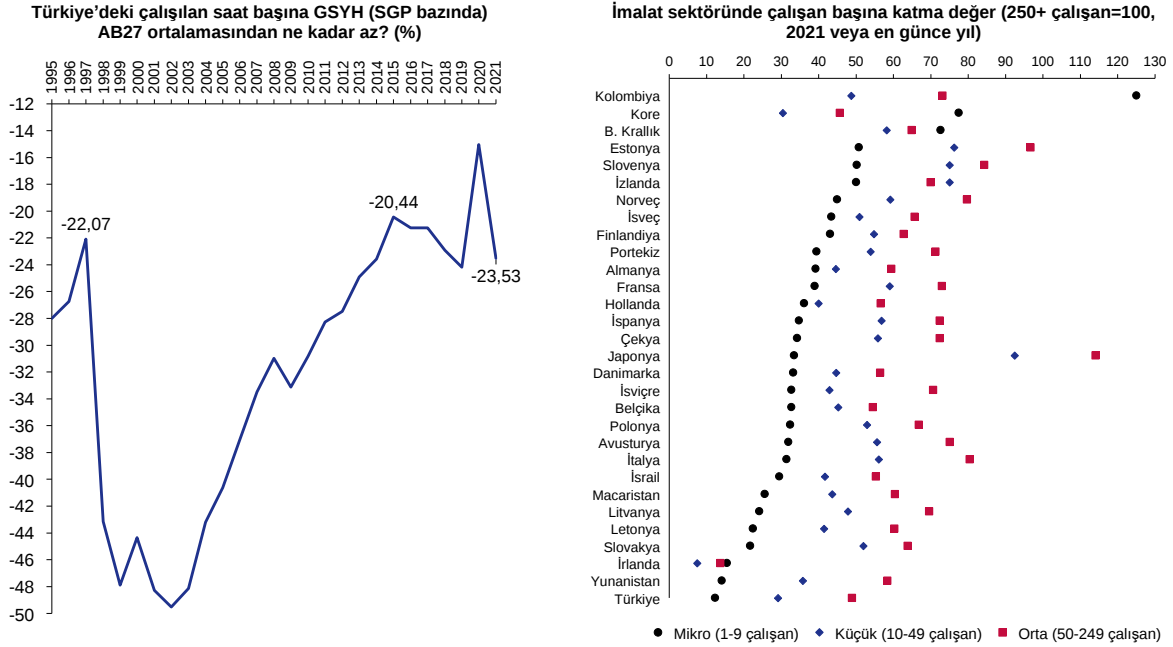
Türkiye’de işgücü verimliliği rakip ülkelere kıyasla hala geridedir. Örneğin OECD verileri, 2011-2021 döneminde çalışılan saat başına GSYH’nin (SGP bazında) Türkiye’de yıllık bileşik yüzde 3,65 hızla arttığını ancak 2021 itibarıyla düzey olarak Türkiye’deki bu verimlilik göstergesinin AB27 ortalamasının yüzde 23,5 gerisinde olduğunu göstermektedir. Türkiye’nin 2002 sonrasında başlayan hızlı verimlilik yakınsaması süreci 2014’e kadar sürmüştü, 2014 sonrasında ise Türkiye, yataya yakın ama azalan bir görece verimlilik eğilimi sergilemiştir (Şekil 1). Diğer taraftan, OECD’nin 2024 yılı Verimlilik Göstergeleri İncelemesi’nde yer alan verilere göre Türkiye verisi bulunan OECD ülkeleri arasında mikro ölçekli imalat firmaları ile büyük ölçekli sanayi firmaları verimlilik farkının en yüksek olduğu ülke konumundadır. 250+ çalışanı olan imalat şirketlerinin ortalama çalışan başına katma değeri 100 kabul edildiğinde, aynı değer mikro ölçekli imalat işletmelerinde 12,35, küçük ölçekli imalat şirketlerinde 29,06

¹<https://www.tepav.org.tr/tr/ekibimiz/s/1459>

Bu çalışmada ifade edilen bulgular, yorumlar, sonuçlar, öneriler ve görüşler tamamen yazarına aittir. TEPAV’ın resmi görüşü değildir. © TEPAV, aksi belirtilmedikçe her hakkı saklıdır.

ve orta ölçekli imalat işletmelerinde 48,97'dir (Şekil 1). Polonya, Çekya ve Macaristan gibi kıyas ekonomilerde her ölçek için bu farkın Türkiye'dekinden az olduğu dikkat çekmektedir. Dolayısıyla Türkiye'nin verimlilik sorununun ideal çözümü sadece genel verimlilik düzeyini yukarı çekmeyi değil, ölçekler arasındaki verimlilik farklarını azaltmayı da kapsamalıdır.

Şekil 1. Türkiye için verimlilik göstergeleri



Kaynak: OECD, OECD Compendium of Productivity Indicators 2024, TEPAV hesaplamaları

Bu yapısal sorunların aşılması için mevcut firmaların daha verimli kılınmasına yönelik yatırımlar ile yapısal dönüşüm ya da ülkedeki üretim kaynaklarının verimliliği yüksek sektörlerde kaydırılması gibi çözümler sıkça vurgulanmaktadır. Ancak verimlilik artışı sadece makine parkı veya teknoloji yatırımlarıyla değil, aynı zamanda insan kaynağının etkin kullanımıyla da yakından ilgilidir. Burada devreye giren kritik bir unsur, çalışanların motivasyonu ve mutluluğudur. Çalışanların işe karşı tutumları, memnuniyet düzeyleri ve genel mutluluk halleri verimliliklerini doğrudan etkileyebilmektedir. Bu notta, çalışan mutluluğu ile verimlilik arasındaki ilişki ele alınmakta; Türkiye'de çalışan memnuniyetindeki eğilimler incelenmekte ve mutsuzluğun yetenekli işgücünün göçü üzerindeki etkileri değerlendirilmektedir. Son olarak, çalışan mutluluğunu artırmaya yönelik reform ihtiyacı tartışılmaktadır.

1. Mutluluk ve Verimlilik İlişkisi

Çalışan mutluluğu ile verimlilik arasında güçlü ve pozitif bir ilişki olduğuna dair geniş bir literatür bulunmaktadır. Örneğin, Warwick Üniversitesi'nde gerçekleştirilen kontrollü deneyler, mutluluk düzeyi artırılan deneklerin verimliliklerinin ortalama yüzde 12 yükseldiğini göstermiştir (Oswald, Proto, Sgroi, 2015). Bu çalışmada katılımcıların bir kısmına mizah içerikli videolar izletilerek veya küçük ikramlarla moralleri yükseltilmiş; diğer bir kısmına ise üzücü olaylar hatırlatılarak moral düzeyleri düşürülmüştür. Sonuçlar, morali yükseltilen grubun iş performansının belirgin biçimde arttığını, morali bozulan grubun ise yaklaşık yüzde 10 düşen bir verimlilik sergilediğini ortaya koymuştur. Çalışmanın yazarlarından Dr. Daniel Sgroi, "Daha mutlu çalışanlar ellerindeki zamanı daha etkin kullanıyor, işlerini daha hızlı yapabiliyorlar ve

kaliteyi düşürmüyorlar” diyerek bulguların özünü vurgulamıştır (University of Warwick; 2015). Bu, mutluluğun çalışanların işe odaklanma ve zamanı verimli değerlendirme becerilerini geliştirdiğini göstermektedir.

Benzer şekilde, Oxford Üniversitesi'nde 2019 yılında yapılan kapsamlı bir saha araştırması, işyerinde mutluluk ile performans arasında nedensel bir bağ olduğunu ortaya koymuştur. Bir telekomünikasyon şirketinin 1.793 çalışanını altı ay boyunca izleyen araştırmacılar, mutluluk düzeyi yüksek çalışanların, daha fazla satış yaptığını ve saat başına daha fazla çağrı sonuçlandığını tespit etmişlerdir. Mutluluk düzeyindeki bir ölçek puanlık (0-10 arası) artış, satışlarda ortalama yüzde 12'lik (haftalık 3 ek satış civarında) yükselişe karşılık gelmektedir (Bellet, De Neve, Ward; 2024). Çalışmada çalışanların haftalık mutluluk seviyeleri basit bir anketle ölçülmüş ve bu veriler performans metrikleriyle karşılaştırılmıştır. Sonuçlara göre, çalışanlar mutlu olduklarında daha hızlı çalışmakla kalmayıp, müşteri ile etkileşimlerinde de daha başarılı olarak satış dönüşüm oranlarını artırmaktadır. Bu tür bulgular, işletmelere çalışanların duygusal iyi haline yatırım yapmalarının karşılığını daha yüksek verimlilikle alabileceklerini göstermektedir.

Başka bir çalışmada (Fauver, McDonald, Taboada; 2018) ise 43 ülkedeki 3.446 işletmenin verileri kullanılarak çalışan dostu (employee-friendly) bir kurum kültürünün finansal açıdan işe yarayıp yaramadığı test edilmiştir. Bu çalışmanın temel sonucu, çalışanlarıyla ilgilenen işletmelerin daha yüksek piyasa değerine ve iyi performansa sahip olduğu yönündedir. Çalışma, çalışan dostu politikaları güçlü olan firmaların Tobin Q (piyasa değeri/defter değeri oranı) gibi göstergelerde istikrarlı biçimde daha yüksek değerlere ulaştığını göstermektedir. Bu da çalışan mutluluğunun ve iyi olma hâlinin, verimlilikle birlikte şirketin piyasa değerini de yukarı çektiğini gösterir. Firmanın satış performansında, maliyet yönetiminde ve inovasyon (örneğin patent sayısında) olumlu sonuçlar görülmektedir. Diğer önemli bir bulgu ise çalışan dostu yaklaşımın etkisinin iyi kurumsal yönetim ve güçlü hukukî korumalara (örneğin yüksek yatırımcı hakları, güçlü hissedar koruması) sahip ortamlarda daha da belirginleşmesidir. Yani, yönetimin paydaşlarla uyumlu hareket etmesini sağlayan yasal ve kurumsal çerçeve ne kadar güçlüyse çalışan odaklı politikalar o kadar yüksek getiri sağlıyor. Bu çalışma da çalışan odaklı yaklaşımın yalnızca sosyal veya duygusal bir tercih olmadığını, stratejik bir yatırım olarak değerlendirilebileceğini ortaya koymaktadır. Çalışanların eğitim, sağlık-güvenlik, çeşitlilik ve haklar konusundaki ihtiyaçları gözetildiğinde işletmeler hem verimlilik hem de finansal değer bakımından olumlu sonuçlar elde edebilmektedir.

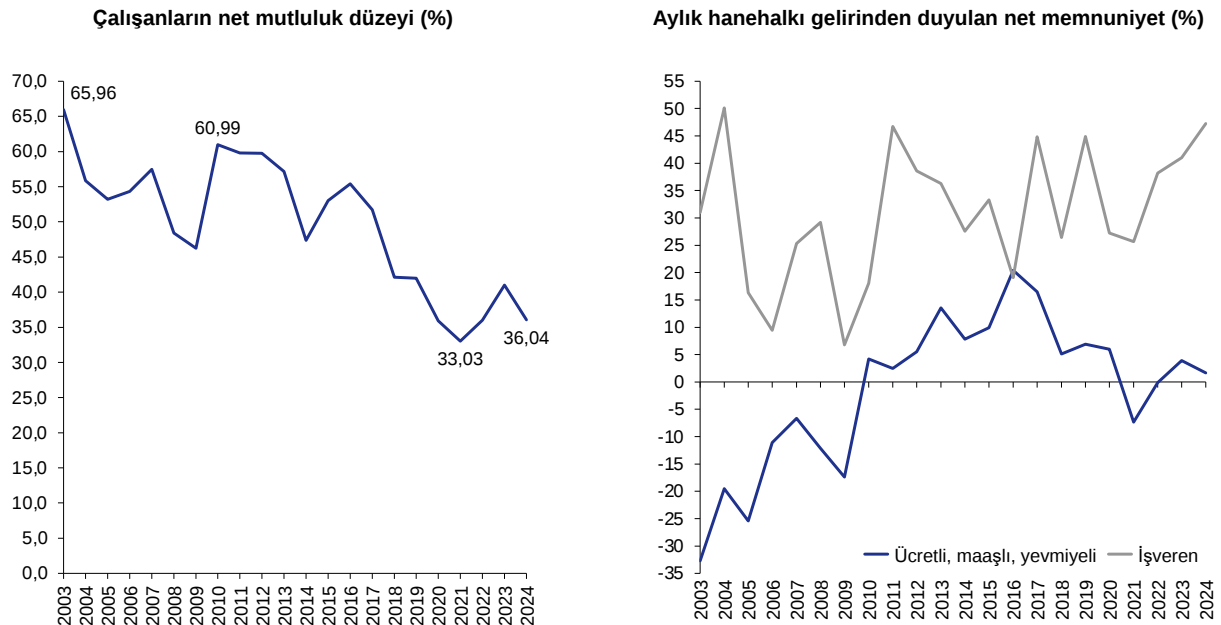
Özetle, ampirik bulgular “mutlu çalışan=verimli çalışan” denkleminde işaret etmektedir. Çalışanların hayat tatmini ve iş memnuniyeti yükseldikçe işe devamsızlık oranları düşmekte, görevleri zamanında tamamlama oranları artmakta ve çıktı kalitesi iyileşmektedir. Bu durum yalnızca bireysel düzeyde değil, ekip ve firma düzeyinde de geçerlidir. Çalışanlarını destekleyen, iyi bir iş-yaşam dengesi sunan, adil ücret ve takdir mekanizmalarıyla memnuniyeti yüksek tutan şirketlerin daha yenilikçi ve rekabetçi olduğu görülmektedir. Elbette çalışan mutluluğu tek başına tüm verimlilik sorunlarını çözmez ancak güçlü bir katalizör olduğu açıktır. Morali yüksek, işinden memnun bir çalışan aynı koşullardaki mutsuz bir çalışana kıyasla hem daha fazla çaba göstermekte hem de işyerine olumlu bir atmosfer katarak takımın geneline fayda sağlamaktadır. Dolayısıyla gerek işletme yöneticileri gerekse ekonomi politikası yapımcıları, verimlilik artışı hedeflerken insan unsurunun duygusal motivasyon boyutunu göz ardı etmemelidir.

2. Türkiye’de Çalışan Mutluluğu

Türkiye İstatistik Kurumu’nun (TÜİK) Yaşam Memnuniyeti Araştırması verileri, ülkede genel mutluluk düzeyinin 2011 sonrasında belirgin biçimde gerilediğini ortaya koymaktadır. 2011’de ankete katılanların yüzde 8,53’ü kendini “çok mutlu”, yüzde 53,57’si ise “mutlu” olarak tanımlarken 2024 anketinde bu oranlar sırasıyla yüzde 5,19 ve yüzde 44,42’ye gerilemiştir. Bu düşüş, beyan edilen mutluluk düzeyini dikkate alarak hesaplanan “net mutluluk skoru²” değişkeninde daha belirgin bir bozulmaya işaret etmektedir. 2003’te 62,7 değerini alan net mutluluk skorunda 2009’a kadar genel bir azalma eğilimi yaşandıktan sonra, 2010 ve 2011’de bir artış yaşanmıştır. 2011-2021 döneminde ise 2014-2016 hariç net mutluluk skorunda sürekli bir azalma yaşanmış; 2011’de 58,9 olan bu skor, 2021’de 34,5 düzeyinde gerçekleşmiştir. 2022 ve 2023’te Türkiye’deki net mutlulukta hafif bir artış yaşansa da 2024 itibarıyla net mutluluk skoru yüzde 36,6 gibi düşük bir düzeydedir. Kısacası, Türkiye’de çalışanlar da dâhil olmak üzere genel popülasyonun hayat memnuniyetinde uzun vadeli bir düşüş eğilimi vardır.

Bu genel mutsuzluk trendi çalışan kesimde de gözlenmektedir. TÜİK verileri, özellikle ücretli ve maaşlı çalışanların gelir memnuniyetinin 2010’dan sonra belirgin biçimde azaldığını göstermektedir: Çalışanların net mutluluk skoru 2010’da yüzde 61 iken 2024’te yüzde 36’dır (Şekil 2). Çalışma hayatına dair diğer önemli bir bulgu ise hanehalkı gelirinden duyulan net memnuniyet oranındaki işveren-işçi makasının 2003’ten 2016’ya kadar azalma eğilimini sürdürerek 2016’da işçiler lehine kapanması ancak 2016 sonrasında bu farkın işçi aleyhine yeniden açılmaya başlamasıdır.

Şekil 2. Türkiye’de çalışanların ortalama mutluluğu ve hanehalkı gelirlerinden memnuniyet düzeyleri



Kaynak: TÜİK, TEPAV hesaplamaları. Her iki göstergede de “çok mutlu/memnun” cevabını verenlerin oranı 2, “mutlu/memnun” cevabını verenlerin oranı 1, “mutsuz/memnun değil” cevabı verenlerin oranı -1, “çok mutsuz/çok

² Genel mutluluk düzeyi için “çok mutlu” diyenlerin oranı 2, “mutlu” diyenlerin oranı 1, “mutsuz” diyenlerin oranı -1, “çok mutsuz” diyenlerin oranı ise -2 ile çarpılıp toplanmıştır.

memnun değil” cevabını verenlerin oranı -2, “orta” cevabını verenlerin oranı ise 0 değeri ile çarpılarak, tüm ağırlıklı mutluluk/memnuniyet düzeyi oranları toplanmıştır.

Şekil 2’deki sağ panelde görüleceği üzere aylık hanehalkı gelirinden duyulan net memnuniyet skoru 2016’da işverenlerde yüzde 19,2, işçilerde yüzde 20,42 iken bu oranlar 2024 yılında sırasıyla yüzde 47,26 ve yüzde 1,67 şeklinde gerçekleşmiştir. Ekonomik dalgalanmalar, enflasyonun yükselmesi ve reel ücretlerdeki erozyon, ücretli kesimin gelir tatminini düşürmüştür. Özellikle yüksek enflasyon dönemi olarak adlandırabileceğimiz 2021 sonrası dönemde ücretli, maaşlı ve yevmiyelilerin gelir memnuniyeti azalırken işverenlerin memnuniyetinin artması kâr enflasyonu tartışmasını destekler nitelikte bir bulgu olarak da değerlendirilebilir. Ancak çalışan mutluluğu perspektifinden bu durumun yarattığı asıl risk, çalışma barışının bozulma ihtimalidir. Yüksek enflasyon karşısında ücret artışlarının yetersiz kalması, birçok çalışanda gelir memnuniyetsizliği algısını doğrudan beslerken bu çalışanların kendilerini işverenleri ile kıyaslayarak varacakları “işverenimiz çok kazandığı bir dönemde elde ettiği geliri bizimle adil şekilde paylaşmıyor” hissiyatı memnuniyetsizliği daha fazla tetikleyebilir.

Genç çalışanlar özelinde veriler de oldukça çarpıcıdır. TÜİK’in İstatistiklerle Gençlik 2023 bülteninde yer alan verilere göre, 18-24 yaş arası gençlerin yüzde 75,2’si çalıştığı işinden memnun olduğunu belirtirken yalnızca yüzde 47,8’i elde ettiği kazançtan memnun olduğunu ifade etmiştir. Yani gençlerin iş tatmini nispeten yüksek olsa bile, gelir tatmini iş tatmininin oldukça altında kalmaktadır. Bu durum, işin kendisinden alınan memnuniyet ile getirisi arasındaki farkı net biçimde ortaya koymaktadır. Genç bir çalışan sevdiği bir işte çalışsa bile kazancı yeterli değilse hayat memnuniyeti düşük kalabilir. Dolayısıyla, gelir düzeyi mutluluğun tek belirleyicisi olmasa da önemli belirleyicilerden biridir. Kişinin yaptığı işten tatmin olması, iyi bir yönetim ve çalışma ortamı elbette mutluluk için önemlidir ancak gelir tatmininin düşük olmasının çalışan mutluluğunda ciddi bir engel teşkil edebileceği de unutulmamalıdır.

Klasik yönetim teorileri de bu olguyu destekler niteliktedir. Frederick Herzberg’in iki faktör teorisinde ücret, “hijyen faktörü” olarak tanımlanır; ücret yetersiz olduğunda memnuniyetsizlik yaratır, ancak yeterli düzeye ulaştığında tek başına motivasyon ve mutluluk garantisi vermez. Başka bir deyişle, gelir düzeyi mutluluk için gerek şarttır ama yeter şart değildir. Türkiye bağlamında çalışanların mutluluğunu ele aldığımızda, son yıllarda hijyen faktörlerinde belirgin bir bozulma yaşandığı görülür. Yüksek enflasyon nedeniyle ücretlerin satın alma gücünün düşmesi, artan konut ve yaşam maliyetleri karşısında gelirlerin yetersiz kalması gibi gelişmeler geniş bir çalışan kitlesinde gelir memnuniyetsizliği-genel mutsuzluk döngüsünü tetikliyor olabilir. Burada dikkat edilmesi gereken önemli bir ayrım, mutluluk için gelirin tek başına yeterli olmamasıdır; mutluluk çok boyutlu bir kavram olup sağlık, aile, sosyal çevre, iş ortamı ve kişisel gelişim imkânları gibi unsurlardan etkilenir. Nitekim TÜİK verilerinde “aile” ve “sağlık” en büyük mutluluk kaynakları olarak ilk sırada gelirken “para” daha alt sıralarda yer almaktadır. Ancak bu, gelirin önemsiz olduğu anlamına gelmez; aksine, gelir bir tür taban etkisi yaratır ve belli bir gelir eşiğinin altında çalışan memnuniyeti sağlamak zorlaşır. Çalışanı mutlu etmek için anlamlı bir iş, iyi bir çalışma ortamı sunmak gerekliyse de öncelikle makul bir ücret vermek bir önkoşul olarak öne çıkar. Bu nedenle, işverenlerin çalışan memnuniyetini artırma çabalarında ücret politikaları merkezi bir yer tutmalıdır.

Özetle, TÜİK verileri Türkiye’de çalışanların mutluluk düzeyinin 2010’lara kıyasla gerilediğini net biçimde ortaya koymaktadır. Özellikle gelir memnuniyetindeki düşüş dikkat çekicidir. Çalışanlar arasında “kazandığı paradan memnun olmayan” kesimin oranı belirgin şekilde artmıştır. Bu durum, verimlilik açısından da uyarıcıdır: Gelirinden memnun olmayan, geçim derdine düşen bir çalışandan yüksek motivasyon ve yaratıcılık beklemek güçleşir. Bu nedenle,

Türkiye’de iş dünyasının verimlilik sorununu çözerken çalışanların yaşam kalitesini ve ekonomik tatminini artıracak adımları atması kritik önem taşımaktadır. Bir sonraki bölümde, çalışan mutsuzluğunun bir diğer önemli sonucu olan nitelikli işgücünün yurt dışına göç etme eğilimi ele alınmaktadır.

3. Göç ve Mutluluk İlişkisi

Çalışan mutsuzluğunun önemli bir sonucu da yetenekli bireylerin daha iyi fırsatlar ve yaşam kalitesi arayışıyla yurt dışına göç etmeye meyletmesidir. Özellikle nitelikli ve eğitilmiş kesim, eğer kendi ülkesinde gelecek perspektifini ve mutluluk imkanlarını kısıtlı görüyorsa rotasını yurt dışına çevirebilmektedir. Bu olgu, beyin göçü olarak adlandırılan ve gelişmekte olan ülkeler için endişe verici bir durumdur. Bir ülkenin en parlak beyinlerinin başka ülkelere göç etmesi, uzun vadede o ülkenin ekonomik ve sosyal kalkınmasını olumsuz etkileyen bir kayıptır.

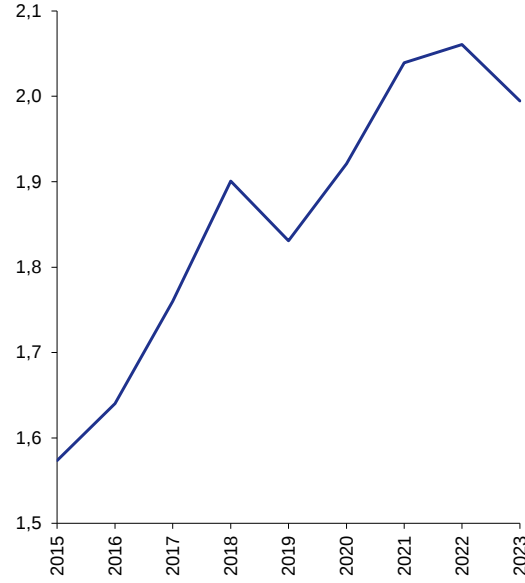
Polgreen ve Simpson (2011), ülkelerin toplu mutluluk düzeyleri ile uluslararası göç akımları arasındaki ilişkiyi incelemiş ve bu kapsamda nitelikli emek göçüne dair dolaylı bulgular sunmuştur. Çalışmanın ana bulgusu, göç ile mutluluk arasında doğrusal olmayan (U biçiminde) bir ilişki olduğudur: Görece mutsuz ülkelere ve tam tersine görece çok mutlu ülkelere daha fazla göç yaşanırken “mutluluk” skalasında orta düzeyde yer alan ülkelerin göç veren veya göç alan konumları nispeten sınırlı kalmaktadır. Araştırmacılar, bu durumu şu şekilde yorumlar: Çok mutsuz toplumlarda bireyler hayat standartlarını iyileştirmek amacıyla yurt dışına gitmeyi güçlü bir seçenek olarak görürken zaten yüksek düzeyde mutluluğa sahip toplumlardaki bireyler ise genelde daha iyimser veya “fırsat odaklı” oldukları için yurt dışında yeni imkânlar denemeye daha açık olabilmektedir. Böylelikle Polgreen ve Simpson, ülke çapında ortalama mutluluk seviyesinin, yüksek nitelikli emek göçü (dolayısıyla beyin göçü) gibi olguları da etkilediğini ve ülkenin kalkınma düzeyi ile mutluluk arasında karmaşık etkileşimlerin var olduğunu ileri sürmektedir.

Azerbaycan özelinde yürütülen ekonometrik bir analizde ise yaşam memnuniyetindeki düşüklüğün göç niyetini artırdığı saptanmıştır (Aliyev, İsmayilov, Gasimov, İsayeva; 2021). Bu çalışmaya göre, “ülke içinde mutsuzluk, vasıflı işgücünün göçünü tetikleyebilir (brain drain)” ve bu da beşeri sermaye kaybı nedeniyle ülke ekonomisine zarar verir. Aynı analiz, iş tatminsizliği ve kötü çalışma koşullarının da göç niyetini beslediğini ortaya koymaktadır. Yani sadece genel hayat memnuniyeti değil, iş yaşamındaki memnuniyetsizlik de bireylerin başka ülkelere yönelmesinde etkilidir.

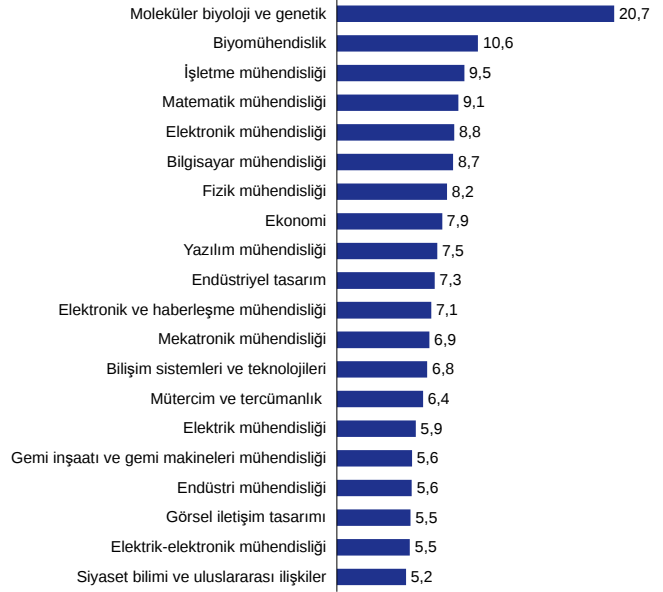
Richard Florida’nın (2003) “Yaratıcı Sınıf” kuramı, yaratıcı ve yüksek vasıflı bireylerin çekim merkezi olarak gördükleri şehirlere/ülkelere göç ettiğini öne sürer. Bu yaratıcı sınıf, karar verirken yalnızca ücret düzeyine değil, yaşam kalitesine, kültürel ortama, özgürlüklere ve genel mutluluk sağlayıcı faktörlere bakmaktadır. “3T” (teknoloji, yetenek ve tolerans) yaklaşımının vurgulandığı bulgulara göre; yeniliğe ve farklı yaşam tarzlarına kucak açan kentler, yaratıcı bireyleri çekmekte ve sonuç olarak ekonomik büyüme ile kültürel canlılığı da artırmaktadır. Dolayısıyla bir ülke, kendi yetişmiş insanlarına cazip bir yaşam sunamazsa bu yaratıcı bireyler daha mutlu olabileceklerini düşündükleri yerlere göç ediyorlar.

Şekil 3. Türkiye’de yükseköğretim beyin göçü oranı

Türkiye’de yükseköğretim mezunlarının beyin göçü* oranı (%)



Tamamlanan bölüme göre yükseköğretim beyin göçü oranı (%), 2021-2023 ortalaması, oranın en yüksek olduğu 20 bölüm)



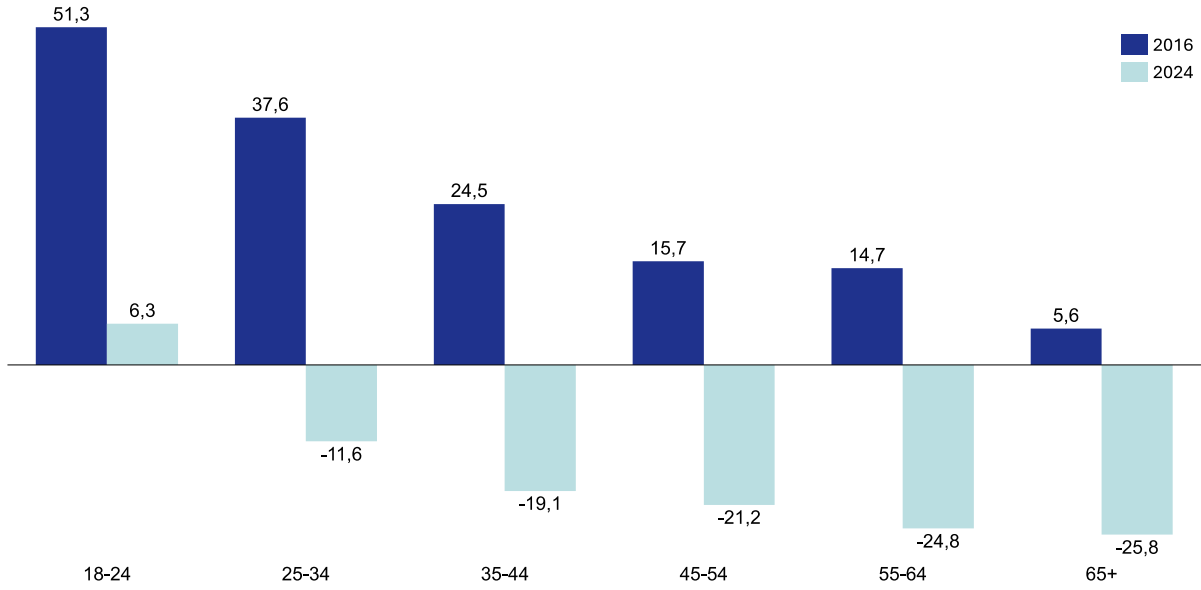
Kaynak: TÜİK.

Türkiye özelinde son yıllarda bunun birçok örneği gözlenmektedir. Özellikle teknoloji, akademi, mühendislik, tıp gibi alanlarda eğitim almış gençlerin yurt dışına göç etme eğilimi bariz şekilde artmıştır. Yapılan anketler, yurt dışında yaşama ve çalışma isteğinin genç nüfus arasında yüksek seviyelere ulaştığını ortaya koymaktadır. Örneğin, TÜİK istatistiklerine göre, Türkiye Cumhuriyeti vatandaşlarının yurt dışına göçü son yıllarda hız kazandı. 2016 yılında 177.960 Türk vatandaşı yurt dışına göç ederken 2023 yılında bu sayı 714.579’a yükselmiştir. Göç edenlerin yaş dağılımına bakıldığında, 25-34 yaş aralığının en büyük payı oluşturduğu görülmektedir. 25-34 yaş grubunda olup yurt dışına göçen vatandaş sayısı 2016-2019 dönemindeki dört yılda 308.536 iken 2022-2023 dönemindeki iki yılda 335.629 olmuştur. Bu yaş grubu, üniversite mezunlarını ve genç profesyonelleri içerdiği için, Türkiye’nin en dinamik ve eğitilmiş nüfusunun bir kısmının ülkeyi terk ettiği anlaşılmaktadır. Nitekim Almanya’ya iltica başvurusu yapan Türk vatandaşları üzerinde yapılan bir çalışma, 2018 yılında Türk başvuranların yüzde 48’inin üniversite mezunu olduğunu ortaya koymuştur (InfoMigrants; 2018). Bu son derece yüksek bir orandır ve Türkiye’den gidenlerin önemli bir bölümünün yüksek eğitimli kişiler olduğunu gösterir. Bir başka deyişle, göç olgusunun içinde beyin göçü unsuru çok güçlüdür.

TÜİK’in Eylül 2024’te yayımladığı “Yükseköğretim Beyin Göçü İstatistikleri” raporu da durumu netleştirmektedir. TÜİK, bir yıldaki beyin göçü oranının hesaplanırken o yıldan 6-15 yıl önce bir lisans programından mezun olan bireyleri dikkate almaktadır. Örneğin, 2023 beyin göçü oranı 2008-2017 döneminde mezun olanlar arasında hesaplanmaktadır. Bu mezunlardan referans yıldan önceki beş yıl içinde en az 3 yıl yurt dışında bulunup referans yılda kati surette yurt dışında bulunanlar ise yurt dışına göçmüş olarak varsayılmaktadır. Bu tanıma göre, 2015 yılında yükseköğretim mezunlarının yüzde 1,57’si yurt dışına yerleşmişken 2023 yılında bu oran yüzde 1,99’a yükselmiştir. Oransal olarak küçük görünse de böylesine nitelikli bir grubun binde 4’lük artışı ciddi bir beyin göçü hızlanmasına işaret eder (Şekil 3). TÜİK verileri ayrıca hangi alanlardaki mezunların en çok göç ettiğini de incelemiştir. 2021-2023 referans yılları

ortalamları dikkate alındığında beyin göçü oranının moleküler biyoloji ve genetik bölümünde yüzde 20,7, biyomühendislik bölümünde yüzde 10,6, işletme mühendisliği bölümünde yüzde 9,5, matematik mühendisliğinde yüzde 9,1, elektronik mühendisliğinde yüzde 8,8 ve bilgisayar mühendisliğinde yüzde 8,7 olması dikkat çekicidir (Şekil 3). Bu alanlar, bir ülkenin bilimsel ve teknolojik rekabet gücü için kritik önemdeki disiplinlerdir. Türkiye’de bu bölümlerden mezun olan her 10 kişiden 1’inin (hatta bazı alanlarda 5-6 kişiden 1’inin) yurt dışına gitmesi, ileride ülkenin inovasyon kapasitesinde zayıflama ve Türkiye’nin dijital ve yeşil dönüşüm gibi küresel eğilimlere uyum kapasitesinin azalması risklerini doğurmaktadır.

Şekil 4. Türkiye’de beş yıl sonrası için kişisel durumunun gelişeceğini düşünenlerin oranı ile gerileyeceğini düşünenlerin oranı farkı (% , yaş gruplarına göre)



Kaynak: TÜİK, TEPAV hesaplamaları.

Beyin göçünün artmasında, yukarıda değindiğimiz mutluluk ve memnuniyet unsurlarının rolü büyüktür. Genç ve eğitilmiş bireyler, sadece daha yüksek gelir değil, aynı zamanda daha öngörülebilir bir gelecek, daha güvenli bir yaşam ortamı, daha fazla ifade özgürlüğü ve daha gelişmiş yaşam kalitesi arayışıyla göç kararı alabilmektedir. Türkiye’de son yıllarda yaşanan ekonomik dalgalanmalar, yüksek enflasyon, kur krizleri birçok gencin geleceğe dair umutlarını azaltmıştır. TÜİK verilerine göre gelecek 5 yılda kişisel durumunun gelişeceğini düşünenlerin oranı ile gerileyeceğini düşünenlerin oranı farkı yaş gruplarına göre Şekil 4’te sunulmuştur. 2016 yılında bu oran 18-24 yaş grubu için 51,3, 25-34 yaş grubu için 37,6 iken aynı oranlar 2024 yılında sırasıyla 6,3 ve -11,6’ya gerilemiştir (Şekil 4). Bu bağlamda, hayallerini kendi ülkesinde gerçekleştiremeyeceğini düşünen ve mevcut durumunun gelecekte iyileşmeyeceğini düşünen yetenekli bireylerin yurt dışına yönelmeleri anlaşılabilir bir durumdur.

Nitelikli insanların göçü konusu, Türkiye’de son dönemde sık tartışılan “beyin göçü” olgusuyla paraleldir. Türk Tabipleri Birliği verilerine göre her yıl rekor sayıda doktor yurt dışında çalışmak için başvuru yapmaktadır. Keza mühendisler, akademisyenler, yazılımcılar arasında benzer bir trend olduğu gözlenmektedir. Bu durum, ülkenin yatırım yaptığı beşeri sermayesinin, meyvelerini başka ülkelere vermek şeklinde de yorumlanabilir. Bu noktada, Türkiye’nin bu trendi tersine çevirecek adımlar atması şarttır.

4. Sonuç ve Öneriler

Türkiye’de verimlilik artışının uzun süredir duraklaması, çalışanların işlerinden ve hayatlarından duyduğu memnuniyetsizlikle birleşince ekonomi için bir kısır döngü oluşmaktadır. Mutsuz çalışan, verimli olamamakta, verimli olamayan ekonomi çalışanına yeterli refahı sunamamakta, bu durumda da yetişmiş insan gücü çareyi yurt dışında aramaktadır. Eğer bu döngü kırılmazsa Türkiye’nin küresel ekonomideki konumunu koruması her geçen yıl daha zor hale gelecektir.

Mevcut eğilimler devam ettiği takdirde Türkiye, uluslararası yetenek rekabetinde daha da gerileme riskiyle karşı karşıyadır. Çalışanların mutluluk düzeyinin azalması, yalnızca verimliliği değil, ülkenin dışarıya karşı cazibesini de olumsuz etkilemektedir. Kalifiye bir mühendis ya da doktor, kendi ülkesinde mutsuz ve değersiz hissederse başka ülkelerin sunduğu imkanlara daha açık hale gelmektedir. Son yıllarda artan beyin göçü rakamları da bunu teyit etmektedir. Bu gidişat, Türkiye’nin takılı kaldığı orta gelir tuzağından çıkma ihtimalini de azaltmaktadır: Yetişmiş insan gücünü kaybeden bir ekonomi, yüksek katma değerli üretime geçişte zorlanır ve gelir düzeyini yükseltmekte başarısız olur.

Diğer ülke örnekleri bir ülkenin yetenekleri çekme ve tutma başarısının, büyük ölçüde yaşam kalitesi ve iş ortamının kalitesiyle ilgili olduğunu göstermektedir. Nitekim IMD’nin (2022) analizinde pandemi sonrasında yaşam kalitesini iyileştiren ülkelerin yetenek çekiciliklerini artırdığı belirtilmiştir. Benzer şekilde, Azerbaycan örneğinde dahi, gençlerin ülkede kalması için yaşam memnuniyetini artıracak politikaların gerekliliği vurgulanmıştır. Bu bulgular Türkiye için önemli dersler içermektedir: Ekonomik büyüklüğü artırmaya yönelik politikaların yanı sıra, insanların ülkede mutlu ve güvende hissetmelerini sağlayacak yapısal reformlar yapılmadığı takdirde, beyin göçünü durdurmak zor olacaktır.

Türkiye’nin küresel ekonomik konumunu koruyup geliştirebilmesi, büyük ölçüde insan sermayesini ne kadar iyi yöneteceğine bağlıdır. Bu da çalışan mutluluğunu artıracak adımlarla mümkündür. Öncelikle, iş ortamını iyileştirmek, çalışanların sesini duyurabilmek, adil ücret ve terfi sistemleri kurmak gerekiyor. Çalışanların sadece maddi değil manevi tatminini de önemseyen bir yönetim anlayışı benimsenmeli. Örneğin esnek çalışma imkânları, iş-yaşam dengesini gözeten uygulamalar, katılımcı yönetim kültürü gibi unsurlar çalışan bağlılığını artıracaktır. Ayrıca, yüksek enflasyon ortamında çalışanların alım gücünü koruyacak ekonomi politikaları kritik önemdedir. Ücretlerin enflasyon karşısında erimesini engelleyecek bir istikrar ortamı, beyin göçünü yavaşlatmanın da ön koşuludur.

Diğer taraftan, genç nüfusun ülkede geleceğini görebilmesi için onlara şeffaf ve öngörülebilir bir gelecek vizyonu sunulmalıdır. Eğitimden istihdama geçiş süreçleri iyileştirilmeli, liyakat ve adalet duygusu pekiştirilmelidir. Gençler kendi ülkelerinde kariyer yapabileceklerine, bilim insanı veya girişimci olarak değer göreceklarine inanırlarsa mutlulukları ve bağlılıkları artacaktır. Bu da uzun vadede verimlilik kazanımı olarak geri dönecektir. Unutulmamalıdır ki, bir çalışanı elde tutmak, kaybettikten sonra geri getirmeye çalışmaktan çok daha kolaydır. Beyin göçü ile giden bir doktoru veya mühendisi yıllar sonra ülkeye geri getirmek çok zordur. Bu nedenle onların ilk etapta ülkeden gitmesini önlemek esas olmalıdır.

Sonuç olarak, Türkiye’nin insan odaklı bir kalkınma stratejisine ihtiyacı vardır. Çalışan mutluluğunu artıracak yapısal reformlar, bu stratejinin merkezinde yer almalıdır. Bu reformlar; eğitim kalitesinin yükseltilmesi, çalışma şartlarının iyileştirilmesi, gelir dağılımında adaletin sağlanması, hukuki ve siyasi güven ortamının tesis edilmesi gibi geniş bir yelpazeye

yayılmaktadır. Eğer Türkiye bu alanlarda kayda değer adımlar atarsa hem içeride verimlilik artışını tetikleyebilir hem de dışarıya göç eden yetenekli insanların ülkeye tutmayı başarabilir. Aksi takdirde, düşük verimlilik-mutsuz çalışan-beyin göçü sarmalı, ülkenin küresel rekabette daha da geri düşmesine yol açabilecektir.

Kaynakça

- Acemoğlu, D., & Üçer, E. M. (2020). High-quality versus low-quality growth in Turkey: Causes and consequences. *Turkish economy at the crossroads*, 37-89.
- Aliyev, K., Ismayilov, A., Gasimov, I., & Isayeva, A. (2021). Unhappy moves? assessing the link between life (Dis) satisfaction and intention to emigrate from Azerbaijan. *Economics & Sociology*, 14(3), 127-145.
- Bellet, C. S., De Neve, J. E., & Ward, G. (2024). Does employee happiness have an impact on productivity?. *Management science*, 70(3), 1656-1679.
- Fauver, L., McDonald, M. B., & Taboada, A. G. (2018). Does it pay to treat employees well? International evidence on the value of employee-friendly culture. *Journal of Corporate Finance*, 50, 84-108.
- Florida, R. (2003). Cities and the creative class. *City & community*, 2(1), 3-19.
- IMD World Competitiveness Center. (2022, Aralık). *IMD World Talent Ranking 2022*. Institute for Management Development.
- InfoMigrants. (2018, Eylül 14). *Fears of brain drain as Turkey's brightest flee to Germany*. <https://www.infomigrants.net/en/post/15049/fears-of-brain-drain-as-turkeys-brightest-flee-to-germany>
- International Monetary Fund (IMF). (2019). *Turkey: Selected Issues* (IMF Country Report No. 19/396). International Monetary Fund.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). *OECD Compendium of Productivity Indicators 2024*. OECD Publishing.
- Oswald, A. J., Proto, E., & Sgroi, D. (2015). Happiness and productivity. *Journal of labor economics*, 33(4), 789-822.
- Polgreen, L. A., & Simpson, N. B. (2011). Happiness and international migration. *Journal of Happiness Studies*, 12, 819-840.
- Türkiye İstatistik Kurumu. (2023, 18 Eylül). *Uluslararası Göç İstatistikleri, 2023*. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Uluslararası-Goc-Istatistikleri-2023-53544>
- Türkiye İstatistik Kurumu. (2024, 19 Nisan). *İstatistiklerle Gençlik, 2023*. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=İstatistiklerle-Genclik-2023-53677>

- Türkiye İstatistik Kurumu. (2024, 6 Eylül). *Yükseköğretim Beyin Göçü İstatistikleri, 2021-2023*. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Yuksekogretim-Beyin-Gocu-Istatistikleri-2021-2023-53839>
- Türkiye İstatistik Kurumu. (2025, 17 Şubat). *Yaşam Memnuniyeti Araştırması, 2024*. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Yasam-Memnuniyeti-Arastirmasi-2024-53785>
- University of Warwick. (2015). *New study shows we work harder when we are happy*. https://warwick.ac.uk/newsandevents/pressreleases/new_study_shows/