



T.C.  
ÇALIŞMA VE SOSYAL GÜVENLİK BAKANLIĞI

K-Q TSE-ISO-EN 9000



TÜRKİYE İŞ KURUMU

# STRATEJİK PLAN 2008 - 2012

HAZİRAN - 2007  
ANKARA

## SUNUŞ

Hızla gelişen ve yaygınlaşan bilgi ve iletişim teknolojilerinin de katkısıyla küreselleşme, ülkelerin ekonomik ve sosyal gelişmelerini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu süreçte, gerek organizasyon yapılarında gerekse iş yapma biçimlerinde büyük bir değişim gerçekleşmektedir. Geleneksel temsil yönteminin yeterli olmadığı bu dönemde, yönetim ve hizmet sunumunda açıklık, katılım, sorumluluk ve hesap verebilirlik ilkeleri doğrultusunda daha demokratik bir kamu yönetimi anlayışı gelişmiş olup, yeni kamu yönetimi anlayışı gereği olarak gelecek yönelimli “stratejik yönetim modeline” geçilmiş bulunmaktadır. Stratejik yönetim modelinin en önemli aracı ise Stratejik Planlar’dır.

Bu doğrultuda; İŞKUR önceliklerini belirlemek, faaliyetlerini etkin bir şekilde yerine getirmek ve kaynaklarını rasyonel şekilde kullanabilmek için hedeflere dayalı planlama faaliyetlerini sürdürerek yoğun bir çalışma sonucu 2008-2012 Stratejik Planı’nı tamamlamıştır. Hizmetlerin planlı sunulması, politikaların belirlenmesi, belirlenen politikaların uygulamalarının etkin bir şekilde izlenmesi ve değerlendirilmesi bakımından önemli bir araç olan stratejik planlama, önemi ve sorumlulukları giderek artan İŞKUR’un çalışmalarına etkinlik kazandıracaktır.

2008-2012 İŞKUR Stratejik Planının hazırlanmasında emeği geçen tüm çalışanlarımıza teşekkür eder, planın başarıyla uygulanmasını dilerim.

**Namık ATA**  
**Genel Müdür**



# İÇİNDEKİLER

<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	5
<b>Stratejik Planlama Çalışmalarında Uygulanan Yöntem</b> .....	5
1.1. Yasal Çerçeve.....	5
1.2. Stratejik Yönetim Modeli .....	5
1.2.1. Stratejik Planlama.....	5
1.2.2. Performans Programı .....	5
1.2.3. Stratejik Planın Uygulanması.....	6
1.2.4. Plan Gelişmelerinin İzlenmesi.....	6
1.2.5. Performans Değerlendirilmesi .....	6
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b> .....	7
<b>Durum Analizi</b> .....	7
2.1. Tarihsel Gelişim .....	7
2.2. Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi.....	8
2.3. Faaliyet Alanları ve Hizmetler.....	12
2.3.1. İşgücü Piyasası Enformasyon Hizmetleri.....	12
2.3.2. Aktif İşgücü Programları .....	12
2.3.3. İstihdam Hizmetleri .....	13
2.3.4. Pasif İşgücü Programları .....	13
2.4. Paydaş Analizi.....	14
2.4.1. Dış Paydaşlar .....	15
2.4.2. İç Paydaşlar.....	16
2.4.3. Hizmet-Paydaş Matrisi.....	17
2.5. Kuruluş İçi Analiz.....	18
2.5.1. Kurumun Yapısı.....	18
2.5.2. Personel Durumu.....	20
2.5.3. Mali Durum .....	21
2.5.4. Fiziki ve Teknolojik Altyapı.....	22
2.5.5. Kurum Kültürü.....	23

2.6. Çevre Analizi.....	24
2.6.1. İşgücü Piyasası Genel Eğilimleri .....	24
2.6.2 Avrupa İstihdam Stratejisi (AİS).....	25
2.6.3. Türkiye İşgücü Piyasası.....	27
2.7. GZFT (SWOT) Analizi .....	30
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>33</b>
<b>Kurum Stratejisinin Temel Taşları .....</b>	<b>33</b>
3.1 Misyon, Vizyon ve İlkeler.....	33
3.1.1. Misyon .....	33
3.1.2. Vizyon.....	33
3.1.3. İlkeler.....	33
3.2 Stratejik Amaçlar ve Hedefler.....	34
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>41</b>
<b>Stratejik Planın Uygulanması, İzlenmesi ve Değerlendirilmesi .....</b>	<b>41</b>
4.1 Performans Programı.....	41
4.2 Performans Bilgi Sistemi .....	42
4.3. Performans Değerlendirilmesi.....	42
EK-1: STRATEJİK PLAN HAZIRLAMA EKİBİ .....	44
EK-2: AKTİF İŞGÜCÜ PİYASASI PROGRAMI (AİPP) ÇERÇEVESİNDE HAZIRLANAN “İHTİYAÇ DEĞERLENDİRME RAPORU”NDA YER ALAN İŞKUR’UN KURUMSAL KAPASİTESİNİ ARTTIRMAYA YÖNELİK ÖNERİLER .....	45
EK-3: STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ.....	53
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>58</b>

## BİRİNCİ BÖLÜM

### Stratejik Planlama Çalışmalarında Uygulanan Yöntem

#### 1.1. Yasal Çerçeve

Kaynakların stratejik önceliklere göre dağıtılarak rasyonel kullanımını sağlamak amacıyla, 10.12.2003 tarih ve 5018 sayılı “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu” ile tüm kamu idareleri stratejik plan hazırlamakla yükümlü kılınmış olup, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı (DPT) da stratejik plan hazırlamakla görevli kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespitiyle yetkilendirilmiştir.

26.05.2006 tarihli Resmi Gazetede yayımlanan ve Stratejik Plan hazırlamakla yükümlü kamu idareleri ile stratejik planlama sürecine ilişkin takvimi içeren “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik”te, 2008-2012 dönemini kapsayacak Kurum Stratejik Planının en geç 31.03.2007 tarihine kadar hazırlanarak DPT’ye gönderilmesi gerektiği belirtilmektedir.

#### 1.2. Stratejik Yönetim Modeli

Stratejik planlama çalışmalarının etkin şekilde yürütülmesi amacıyla öncelikle organizasyon ve koordinasyon sistemi ile tüm iş süreçlerini kapsayan bir stratejik yönetim modeli geliştirilmiştir. DPT Stratejik Planlama Kılavuzu ve Maliye Bakanlığı Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi esas alınarak konuyla ilgili kavramsal modeller incelenmiş, dünyadaki ve ülkemizdeki başarılı uygulama örnekleri de göz önüne alınarak Kurumsal çalışmaların niteliğine uygun bir yönetim modeli tasarlanmıştır. İŞKUR stratejik yönetim modeli beş temel safhadan oluşmaktadır.

##### 1.2.1. Stratejik Planlama

Belirlenen kurumsal misyon, vizyon ve ilkeler ekseninde, stratejik amaçların ve hedeflerin biçimlendirildiği, kritik başarı faktörlerinin belirlendiği safhadır. Sürecin çıktısı Stratejik Planın kendisidir.

##### 1.2.2. Performans Programı

Stratejik önceliklerin, performans hedeflerinin, faaliyet ve projelerin belirlendiği ve maliyet ilişkisinin kurulduğu safhadır. Performans göstergeleri ile izlenilebilen İdare Performans Programı bu sürecin nihai çıktısıdır.



### **1.2.3. Stratejik Planın Uygulanması**

Kurum yönetimi ve ilgili Bakan onayını takiben, Stratejik Planın uygulanması ile başlayan ve beş yılı kapsayan süreçtir.

### **1.2.4. Plan Gelişmelerinin İzlenmesi**

Stratejik planda ortaya konulan amaç ve hedeflerin gerçekleşmesine ilişkin gelişmelerin belirli bir sıklıkla raporlanması ilgili merciler tarafından gözden geçirilmesi ve gerekli önlemlerin alınmasına yönelik çalışmalar, izleme safhasını oluşturur. İzleme, yönetime yardımcı olan sistemli bir faaliyettir ve çıktısı periyodik izleme raporlarıdır.

### **1.2.5. Performans Değerlendirilmesi**

Performans Programının uygulanması aşamasında, Kurumsal faaliyetlerin performans göstergeleri aracılığıyla Kurum tarafından mali yıl içinde, sonunda veya birkaç yılın uygulama sonuçlarının orta ve uzun vadede değerlendirilmesidir. Performans değerlendirmesine ilişkin sonuçlara birim ve idare faaliyet raporlarının ilgili bölümlerinde yer verilir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### Durum Analizi

#### 2.1. Tarihsel Gelişim

Kamu istihdam kurumları, işsizliğin meydana getirdiği sosyo-ekonomik sorunlar sonucu 19. yüzyıl sonlarında gelişmiş ülkelerde ortaya çıkmıştır. Söz konusu kuruluşlar, iş arayanlara uygun iş, işçi arayanlara uygun işgücü bulmada yardımcı olan ve kar amacı gütmeyen kamu kuruluşları olarak örgütlenmişlerdir. 1970'lere kadar, birçok ülkede iş ve işçi bulma hizmeti sunan ve işsizlik yardımları yapan kurum olarak kalmışlardır.

1970'li yıllarda bir çok ülkede görülmeye başlanan ekonomik sorunlar ve işsizliğin artmasıyla birlikte, kamu istihdam kurumlarının istihdam geliştirme konusundaki rolleri ve sorumlulukları artarak, istihdam politikalarının oluşturulup uygulamasında merkezi role sahip olmuşlardır. Günümüzde ise kamu istihdam kurumları, klasik iş ve işçi bulma hizmetleri yanısıra işgücü piyasasını sürekli izleyen, uyguladıkları aktif ve pasif işgücü politikaları ile işgücü piyasasına yön veren kurumlar haline gelmiştir.

Ülkemizde kamu istihdam hizmetlerine ilişkin ilk yasal düzenleme, 1936 tarihli 3008 sayılı İş Kanunu'dur. Söz konusu Kanun iş ve işçi bulma aracılığı yapan özel büroların yasaklanması ile istihdam hizmetlerinin kamu tekelinde yapılmasını öngörmekteydi. 3008 sayılı yasa doğrultusunda İş ve İşçi Bulma Kurumu (İİBK) 1946 tarihinde 4837 sayılı Kanun ile kurulmuştur. İlgili kanunda Kurumun görevi, "işçilere vasıflarına uygun işler bulmak ve işverenlere de işlerine uygun vasıfta işçi bulmak" yani iş ve işçi bulmaya aracılık olarak belirlenmiştir.

İİBK, özellikle gelişmekte olan sanayiinin işgücü ihtiyacını karşılama ve işgücünün sektörel ve coğrafi hareketliliğini sağlamada kendisine verilen görevleri uzun süre başarıyla yerine getirmiştir. 1960'lı yıllarda başta Almanya olmak üzere sanayileşmiş ülkelerin artan işgücü ihtiyaçları ve bu ihtiyacı yabancı işçiler yoluyla da karşılamaları üzerine İİBK, yurtdışına işçi gönderme faaliyetine yoğunlaşmıştır. 1973 Petrol Krizi'nden sonra sanayileşmiş ülkelerde yaşanan durgunluk ve bununla birlikte artan işsizlik, yurtdışından işgücü talebinin durmasına neden olmuştur. Bu gelişme ve 1980'li yıllarda uygulanmaya başlanan liberal politikalar yurtdışına işçi gönderme faaliyetine odaklanan İİBK ve kamu istihdam hizmetleri için gerileme sürecinin başlangıcı olmuştur.

İİBK, özellikle 1980'lerden itibaren hızla değişen işgücü piyasasının ihtiyacı olan hizmetleri sunmada yetersiz kalarak işgücü piyasasında etkinliğini kaybetmeye başlamıştır.

1999 yılında yürürlüğe giren 4447 sayılı İşsizlik Sigortası Kanunu ile İİBK, işsizlik sigortası primlerinin toplanmasının dışında kalan her türlü hizmet ve işlemlerin yapılmasından görevli, yetkili ve sorumlu kılınmıştır.

Değişen işgücü piyasaları, artan görev ve sorumluluklar ile AB'ye uyum süreci yeniden yapılanmayı zorunlu kılmıştır. Bu nedenle, 4 Ekim 2000 tarih ve 617 sayılı Kanun Hükmünde Kararname (KHK) ile İİBK kapatılarak Türkiye İş Kurumu (İŞKUR) kurulmuştur. Ancak, 617 sayılı KHK'nin Anayasa Mahkemesince iptal edilmesi nedeniyle yaklaşık 2 yıl yasal dayanaktan yoksun olarak hizmet veren İŞKUR, 5 Temmuz 2003 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanan 4904 sayılı Kanunla kuruluş yasasına kavuşmuştur.

4904 sayılı yasa ile görev alanı genişletilen İŞKUR, klasik iş ve işçi bulma hizmetlerinin yanısıra, işgücü piyasasını sürekli izleyerek, aktif ve pasif işgücü politikalarını etkin bir şekilde uygulayabilecek bir yapıya kavuşturulmuştur.

## **2.2 Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi**

İŞKUR, 4904 sayılı Kuruluş Kanunu gereği;

- Ulusal istihdam politikasının oluşturulmasına ve istihdamın korunmasına, geliştirilmesine ve işsizliğin önlenmesi faaliyetlerine yardımcı olmak, işsizlik sigortası işlemlerini yürütmek,
- İşgücü piyasası verilerini, yerel ve ulusal bazda derlemek, analiz etmek, yorumlamak ve yayınlamak, İşgücü Piyasası Bilgi Danışma Kurulunu oluşturmak ve Kurul çalışmalarını koordine etmek, işgücü arz ve talebinin belirlenmesine yönelik işgücü ihtiyaç analizlerini yapmak, yaptırmak,



- İş ve meslek analizleri yapmak, yaptırmak, iş ve meslek danışmanlığı hizmetleri vermek, verdirmek, işgücünün istihdam edilebilirliğini artırmaya yönelik işgücü yetiştirme, mesleki eğitim ve işgücü uyum programları geliştirmek ve uygulamak, istihdamdaki işgücüne eğitim seminerleri düzenlemek,
- İşçi isteme ve iş aramanın düzene bağlanmasına ilişkin çalışmalar yapmak, işgücünün yurt içinde ve yurt dışında uygun oldukları işlere yerleştirilmelerine ve çeşitli işler için uygun işgücü bulunmasına ve yurt dışı hizmet akitlerinin yapılmasına aracılık etmek, istihdamında güçlük çekilen işgücü ile işyerlerinin yasal olarak çalıştırmak zorunda oldukları işgücünün istihdamlarına katkıda bulunmak, özel istihdam bürolarına ilişkin Kuruma verilen görevleri yerine getirmek, işverenlerin yurt dışında kendi iş ve faaliyetlerinde çalıştıracığı işçileri temin etmesi ile tarım işlerinde ücretli iş ve işçi bulma aracılığına izin verilmesi ve kaldırılmasına ilişkin işlemleri yapmak,
- Gerektiğinde Kurum faaliyet alanı ile ilgili ihalelere katılmak suretiyle, yurt içinde veya uluslararası düzeyde kurum ve kuruluşlara eğitim ve danışmanlık hizmeti vermek,
- Avrupa Birliği ve uluslararası kuruluşların işgücü, istihdam ve çalışma hayatına ilişkin olarak aldıkları kararları izlemek, Türkiye Cumhuriyeti Hükümetinin taraf olduğu Kurumun görev alanına giren ikili ve çok taraflı anlaşma, sözleşme ve tavsiye kararlarını uygulamakla,

görevlidir.

4904 sayılı Kanunun Kuruluş Kanunu olması ve en son yapılan yasal düzenleme olması nedeniyle, bu Kanunla ilgili olarak yukarıda yapılan yasal yükümlülükler tespiti ve analizi Kurum görev alanı ile ilgili diğer tüm yasal düzenlemeleri de kapsamaktadır. Bu nedenle, diğer yasal düzenlemeler için ayrı bir analiz mükerrerlik teşkil edeceğinden düzenlemeler liste halinde aşağıda verilmiştir.



## **Kanunlar**

- 4857 Sayılı İş Kanunu
- 4447 Sayılı İşsizlik Sigortası Kanunu
- 4046 Sayılı Özelleştirme Kanunu
- 3713 Sayılı Terörle Mücadele Kanunu
- 854 Sayılı Deniz İş Kanunu
- 5953 Sayılı Basın Mesleğinde Çalışanlarla Çalıştırılanlar Arasındaki Münasebetlerin Tanzimi Hakkında Kanun
- 4817 Sayılı Yabancıların Çalışma İzinleri Hakkında Kanun
- 2527 Sayılı Türk Soylu Yabancıların Türkiye de Meslek ve Sanatların Serbestçe Yapabilmelerine, Kamu, Özel Kuruluş veya İşyerlerinde Çalıştırılabilmelerine İlişkin Kanun
- 4702 Sayılı Mesleki Eğitim Kanunu
- 4947 Sayılı Sosyal Güvenlik Kurumu Teşkilatı Kanunu
- 4982 Sayılı Bilgi Edinme Kanunu
- 5402 Sayılı Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezleri İle Koruma Kurulları Kanunu
- 5084 Sayılı Yatırımların ve İstihdamın Teşviki İle Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun
- 5326 Sayılı Kabahatler Kanunu
- 5544 Sayılı Mesleki Yeterlilik Kurumu Kanunu

## **Bakanlar Kurulu Kararları**

- 83/6291 Türk Vatandaşlığına Kabul Edilen Afgan Göçmenlerin İşyerlerinde Öncelikle İşe Alınmaları Hakkında Bakanlar Kurulu Kararı
- 85/9422 Tabii Afetlerden Zarar Gören Afetzedelerin İşe Gönderilmelerinde Ve İşe Alınmalarında Öncelik Tanınması Hakkında Bakanlar Kurulu Kararı
- 2002/4671 3213 Sayılı Maden Kanunu Kapsamına Giren Madenlerin Çıkartılması Veya Bunun İçin Gerekli Olan İşletme Ve Arama Faaliyetleri Sebebiyle Taşınmaz Malları Tamamen Kamulaştırılanlara, Kamu Kurum Ve Kuruluşlarının, Daimi İşçi Taleplerine Göndermede Öncelik Tanınmasına İlişkin Bakanlar Kurulu Kararı
- 99/12354 Terörle Mücadele Sırasında Malul Sayılmayacak Şekilde Yaralananlar İle Üstün Başarılı Olanların Ve Bakanlar Kurulu Kararı İle Yükümlülük Süresi Uzatılan

Yedek Subay, Erbaş Ve Erlerin İşe Alınmalarında Öncelik Tanınması Hakkında Bakanlar Kurulu Kararı

- 2005/9077 İşverenlerin Elli Veya Daha Fazla İşçi Çalıştırdıkları İşyerlerinde Çalıştırmaları Gereken Özürlü, Eski Hükümlü Ve 3713 Sayılı Terörle Mücadele Kanununun Ek 1 İnci Maddesinin (B) Fıkrası Kapsamındaki Terör Mağduru Çalıştırma Oranlarının Belirlenmesine İlişkin Bakanlar Kurulu Kararı
- 2004/7295 4736 Sayılı Kanunun 1 İnci Maddesinin Birinci Fıkrası Hükmünden Muaf Tutulacakların Tespitine Dair 28/1/2002 Tarihli Ve
- 2002/3654 Sayılı Kararnamenin Eki Kararda Değişiklik Yapılmasına İlişkin Bakanlar Kurulu Kararı ( Sağlık Kurulu Raporu Almak Üzere Sağlık Kuruluşlarına Müracaat Eden Özürlülerden Ücret Alınmaması Hakkında BKK )
- 2006/10886 Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğünce Düzenlenen Hizmet İçi Eğitim, Kurs ve Seminerlerde Ücretle Okutulacak Ders Saatlerinin Sayısı, Ders Görevi Alacakların Nitelikleri ve Diğer Hususların Tespitine İlişkin Karar

### **Yönetmelikler**

- Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü Teftiş Kurulu Yönetmeliği
- Türkiye İş Kurumu İşgücü Yetiştirme Ve Uyum Hizmetleri Yönetmeliği
- Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü Masraf Karşılıklarının Tespiti Ve Uygulamasına İlişkin Yönetmelik
- Tarımda İş ve İşçi Bulma Aracılığına İzin Verilmesi ve Aracıların Denetimi Hakkında Yönetmelik
- Kamu Kurum Ve Kuruluşlarının Daimi Kadrolarına İlk Defa İşçi Olarak Alınacaklar Hakkında Uygulanacak Sınav Yönetmeliği
- İşsizlik Ödeneği Alan Sigortalı İşsizlerin Meslek Geliştirme, Değişirme ve Edindirme Eğitimi Yönetmeliği
- İşsizlik Sigortası Fonu Kaynaklarının Değerlendirilmesine İlişkin Usul Ve Esaslar Hakkında Yönetmelik
- Kamu Kurum ve Kuruluşlarında İşçi Olarak İstihdam Edilecek Özürlü ve Eski Hükümlülere Uygulanacak Sınav Yönetmeliği
- Özel İstihdam Büroları Yönetmeliği
- Özürlü Ve Eski Hükümlü Çalıştırmayan İşverenlerden Ceza Olarak Kesilen Paraları Kullanmaya Yetkili Komisyonun Kuruluşu İle Çalışma Usul Ve Esasları Hakkında Yönetmelik

- Özürlü, Eski Hükümlü ve Terör Mağduru İstihdamı Hakkında Yönetmelik
- Kısa Çalışma ve Kısa Çalışma Ödeneğine İlişkin Yönetmelik
- Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü Yurt İçinde İşe Yerleştirme Hizmeti Hakkında Yönetmelik
- Ücret Garanti Fonu Yönetmeliği
- Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezleri İle Koruma Kurulları Yönetmeliği
- Özel Mesleki Rehabilitasyon Merkezleri Hakkında Yönetmelik
- Korumalı İşyerleri Hakkında Yönetmelik
- Özürlülük Ölçütü, Sınıflandırması ve Özürlülere Verilecek Sağlık Kurulu Raporları Hakkında Yönetmelik

## 2.3. Faaliyet Alanları ve Hizmetler

### 2.3.1. İşgücü Piyasası Enformasyon Hizmetleri

İşgücü piyasasında meydana gelen sosyo-ekonomik değişme ve gelişmelerin istihdam üzerindeki etkilerinin ortaya çıkarılması, istihdam ve eğitim politikalarının oluşmasına katkı sağlanabilmesi, alınması gerekli önlemler konusunda karar alıcılara yardımcı olunabilmesi, Kurum hizmetlerinin etkin ve bir plan dahilinde sunulabilmesi amacıyla;

- İşgücü piyasası verilerinin derlenmesi,
- İşgücü piyasası verilerinin analiz edilerek yorumlanması,
- İşgücü piyasası verilerinin kullanıcıların hizmetine sunulması,

hizmetleri yürütülmektedir.

### 2.3.2 Aktif İşgücü Programları

İşgücünün istihdam edilebilirliğini artırmak amacıyla;

- İş ve meslek analizleri yapılması,
- Mesleklerin tanımlanması ve sınıflandırılması,
- Meslek ya da alan seçme aşamasında olan öğrencilere mesleki rehberlik hizmetlerinin sunulması,
- Yetişkinlere iş ve meslek danışmanlığı hizmetlerinin verilmesi,
- İlgili kurum ve kuruluşlarla işbirliği yaparak, meslek edindirme, meslek geliştirme ve meslek değiştirme kurslarının düzenlenmesi,
- İstihdamında güçlük çekilen grupların istihdamını kolaylaştırıcı mesleki eğitim ve mesleki rehabilitasyon hizmetlerinin verilmesi,

- İşsizliğin yoğun olduğu dönemlerde ve yerlerde toplum yararına çalışma programları düzenlenmesi,
- İstihdamdaki işgücüne eğitim seminerleri verilmesi, hizmetleri sunulmaktadır.

### **2.3.3 İstihdam Hizmetleri**

İstihdamın korunmasına, geliştirilmesine ve işsizliğin önlenmesi faaliyetlerine yardımcı olmak amacıyla,

- Ulusal ve Yerel İstihdam Politikası Belirleme Çalışmaları
- İnsangücü Planlamasına Yönelik Çalışmalar
- İşe Yerleştirme Çalışmaları
- Özel İstihdam Bürolarına İlişkin Çalışmalar

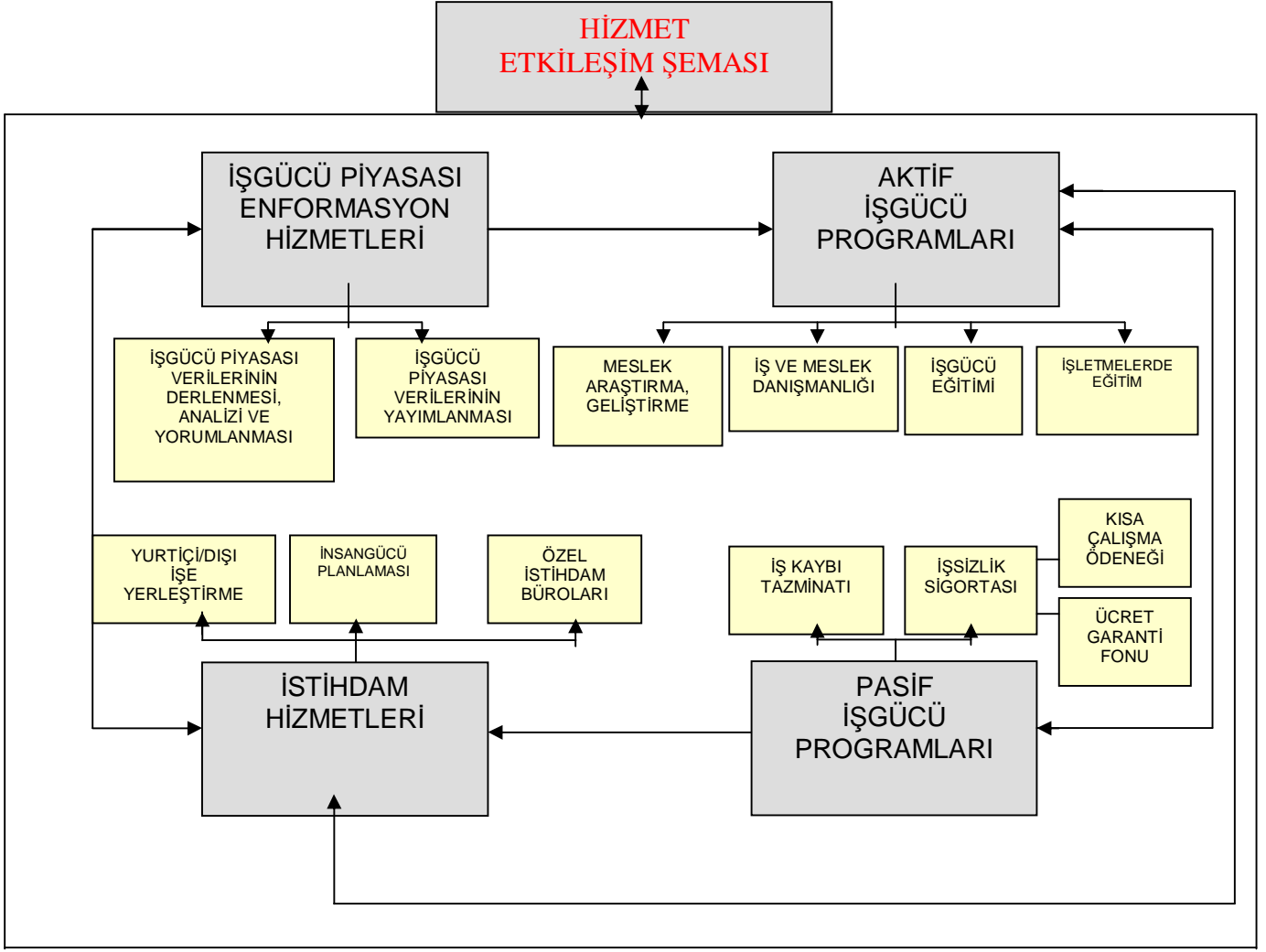
yürütülmektedir.

### **2.3.4. Pasif İşgücü Programları**

İşsizliğin olumsuz sonuçlarının hafifletilmesi amacıyla,

- İşsizlik Sigortası
- Ücret Garanti Fonu
- Kısa Çalışma Ödeneği
- İş Kaybı Tazminatı

hizmetleri yürütülmektedir.



#### 2.4. Paydaş Analizi

Kurumun çalışma alanının genişliği düşünüldüğünde, bu alanda çeşitli şekillerde etkinlik gösterecek bir çok oyuncunun bulunması doğaldır. Dolayısıyla söz konusu oyuncular arasında istenen oranda koordinasyonun sağlanarak, hedeflenen etkinliğin sağlanmasına dönük çalışan/ çalışması gereken Kurumun çok sayıda iç ve dış paydaşı bulunmaktadır. İstihdam ve işsizlik gibi konularla doğrudan veya dolaylı olarak temas eden tüm kişi, kurum ve kuruluşlar İŞKUR'un paydaşı konumundadır.

Paydaş analizleri paydaşlara uygulanan mülakat ve anketlere bağlı olarak yapılmıştır. Mülakat ve anketler çok geniş bir yelpazede uygulanmıştır. Uygulanan anket ve mülakatlarda elde edilen veriler, Kurum yönetimi ile yapılan toplantılarda değerlendirilmiş, durum analizinin yapılmasında ve stratejik amaçların belirlenmesinde temel teşkil etmiştir. Bu çerçevede, İŞKUR tarafından uygulanan Aktif İşgücü Piyasası

Programı (AİPP) çerçevesinde yapılan çalışmaların değerlendirilmesi amacıyla hazırlanan “İhtiyaç Değerlendirme Raporu” ekte yer almıştır.

#### **2.4.1. Dış Paydaşlar**

1. İş arayanlar
2. İşverenler
3. Sendikalar
4. Yerel Yönetimler
5. Sivil Toplum Kuruluşları
6. Kamu Kurum ve kuruluşları
7. Eğitim Kurumları
8. Mali yardım ve teknik işbirliği gibi konulardan dolayı Dünya Bankası, İLO ve AB Komisyonu gibi uluslararası kuruluşlar
9. Diğer ülke kamu istihdam kurumları

İŞKUR' un faaliyetlerinin -çalışmakta olduğu alandan kaynaklanan- sosyal güvenlik/politika kapsamında değerlendirilebilecek bir yönü de bulunmaktadır. Özellikle bu yönünün de etkisiyle birçok kamu kurumundan farklı olarak Kurum, dış paydaşı durumunda olan diğer Kamu Kurum ve Kuruluşlarına ve sosyal taraflara, idari yapısında etkin bir konum vererek Genel Kurul ve Yönetim Kurulunda temsil imkanı tanımaktadır.

Buna göre; Genel Kurul Adalet, Milli Savunma, İçişleri, Dışişleri, Maliye, Milli Eğitim, Bayındırlık ve İskan, Sağlık, Ulaştırma, Tarım ve Köyişleri, Çalışma ve Sosyal Güvenlik, Sanayi ve Ticaret, Enerji ve Tabii Kaynaklar, Kültür ve Turizm, Çevre ve Orman bakanlıkları ile Avrupa Birliği Genel Sekreterliği, Hazine, Dış Ticaret, Devlet Plânlama Teşkilatı müsteşarlıkları, Devlet Personel, Özelleştirme İdaresi, Türkiye İstatistik Kurumu, GAP Bölge Kalkınma İdaresi, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi, Özürlüler İdaresi Başkanlıkları, Milli Prodüktivite Merkezi, Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu Genel Müdürlüğü, Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışmayı Teşvik Fonu, Sosyal Sigortalar Kurumu, Bağ-Kur ve Kurumdan iştirak edecek Genel Müdür düzeyinde birer, Üye sayıları itibariyle en fazla üyeye sahip ilk üç sıradaki işçi konfederasyonlarınca üye sayıları oranları dikkate alınarak belirlenecek on yedi, üye sayısı itibariyle en fazla üyeye sahip işveren konfederasyonunca belirlenecek on, Türkiye Ticaret, Sanayi, Deniz

Ticaret Odaları ve Ticaret Borsaları Birliğinden beş, Türkiye Esnaf ve Sanatkârları Konfederasyonundan üç, Türkiye Sakatlar Konfederasyonundan her özür grubunu temsilen birer olmak üzere toplam dört, Türkiye Ziraat Odaları Birliğinden iki, Yükseköğretim Kurulunca belirlenecek dört öğretim üyesi, Kurumda temsil yetkisine sahip kamu görevlileri sendikasıncı belirlenecek bir, temsilciden oluşur.

Aynı zamanda Yönetim Kurulu, Genel Müdürün başkanlığında, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanının ve Hazine Müsteşarlığının bağlı olduğu Bakanın önerisi üzerine müşterek kararla atanan birer temsilci ile en çok üyeye sahip işçi konfederasyonu, işveren konfederasyonu ve Esnaf ve Sanatkârlar Konfederasyonunca belirlenen birer üyeden olmak üzere altı üyeden oluşur.

Kurumun müşterileri ya da yararlanıcıları ise iş arayanlar, işverenler, istihdamdaki işgücü, öğrenciler ve işgücü piyasası enformasyon hizmetlerinden yararlanmak isteyenlerdir.

#### **2.4.2. İç Paydaşlar**

1. İŞKUR çalışanları,
2. İŞKUR yöneticileri,
3. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı.



### 2.4.3. Hizmet-Paydaş Matrisi

Paydaşlar	İş Arayanlar	İşverenler	Sendikalar	Yerel Yönetimler	Sivil Toplum Kuruluşları	Kamu Kurum ve Kuruluşları	Eğitim Kurumları	Uluslararası Kuruluşlar	Diğer Ülke İstihdam Kurumları	Çalışan İşgücü	Öğrenciler
	<b>Hizmetler</b>										
<b>İşgücü Yasası Bilgileri</b>	X	X	X	X	X	X	X	X	-	X	X
<b>İşgücü Yetiştirme</b>	X	X	-	!	!	!	!	!	-	-	-
<b>İş ve Meslek Danışmanlığı</b>	X	X	!	-	!	!	!	-	-	X	X
<b>İşletmelerde Eğitim</b>	-	X	-	-	-	-	-	-	-	X	-
<b>Meslek Araştırma ve Geliştirme</b>	X	X	!	!	!	!	X	!	-	X	X
<b>İşsizlik Sigortası</b>	X	-	-	-	-	!	-	-	-	!	-
<b>Kısa Çalışma Ödeneği</b>	-	X	-	-	-	-	-	-	-	X	-
<b>Ücret Garanti Fonu</b>	X	X	-	-	-	-	-	-	-	X	-
<b>İş Kaybı Tazminatı</b>	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>İşe Yerleştirme</b>	X	X	!	!	!	!	!	!	-	-	-
<b>Özel İstihdam Büroları</b>	!	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>İnsan Gücü Planlaması</b>	!	!	!	!	!	!	!	!	-	!	!

X: Doğrudan yararlanan

! : Dolaylı yararlanan

## 2.5.Kuruluş İçi Analiz

### 2.5.1. Kurumun Yapısı

Kurum, alışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığının ilgili kuruluğu olup, özel hukuk hükümlerine tabi, tüzel kişiliği haiz, idar ve mal bakımdan özerk bir kamu kurumudur.

Kurum Organları

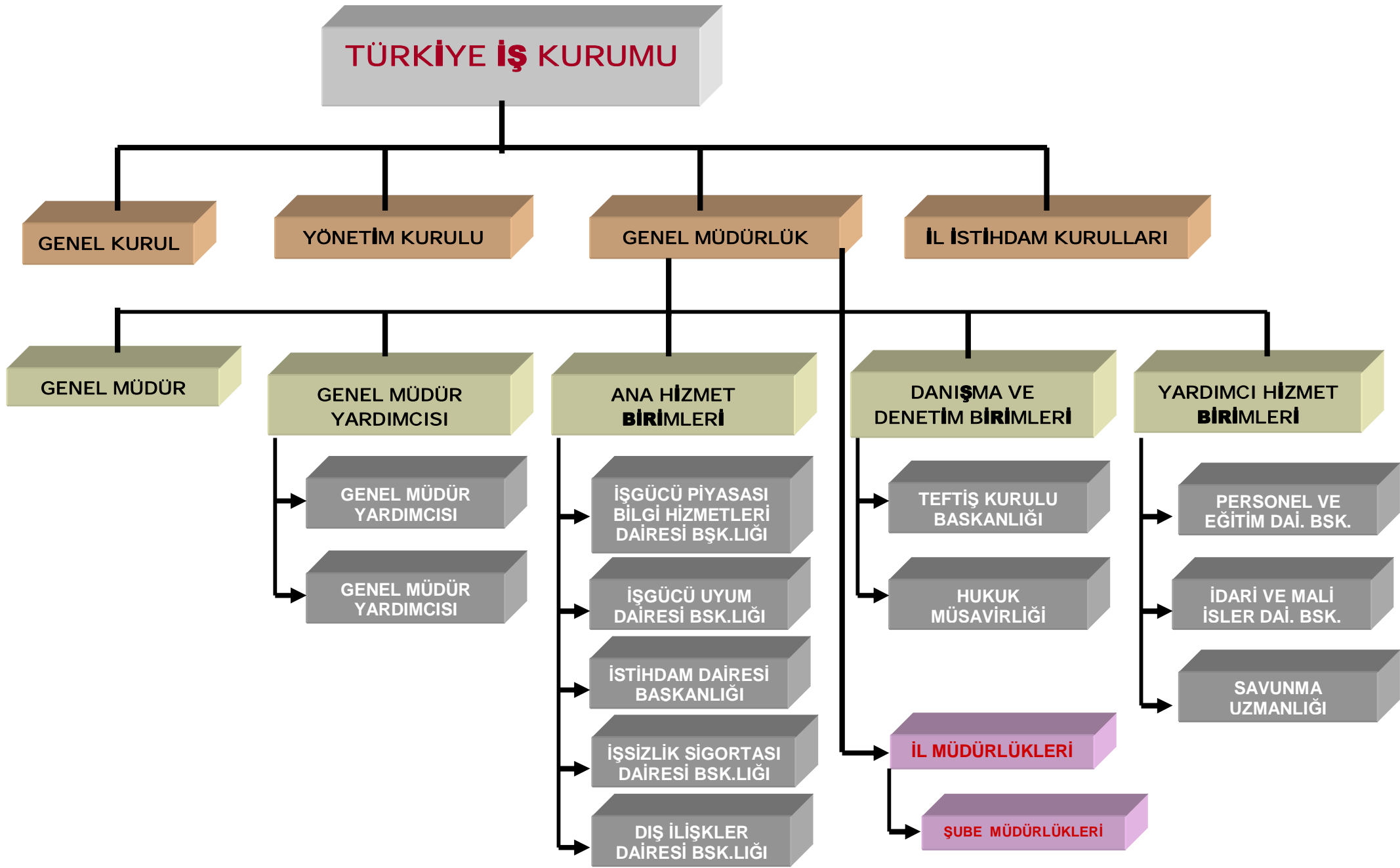
- Genel Kurul
- Yönetim Kurulu
- Genel Müdürlük
- İl İstihdam Kurulları

Genel Kurul; devletin ekonomik ve sosyal politikalarına uyumlu Ulusal İstihdam Politikasının oluşturulmasına yardımcı olmak, uygulanan politikaların dönem içindeki etkilerini değerlendirmek, istihdamın korunması, geliştirilmesi, yaygınlaştırılması ve işsizliğin önlenmesi faaliyetlerine yardımcı olmakla görevlidir. Ayrıca bu konularda önerilerde bulunması gerekmektedir. Sosyal taraflardan 46 ve kamudan 33 olmak üzere toplam 79 üyeden oluşmaktadır.

Yönetim Kurulu; Kurumun en yüksek yönetim, karar, yetki ve sorumluluğa sahip organı olup; Genel Müdürün başkanlığında, çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanının ve Hazine Müsteşarlığının bağlı olduğu Bakanın nerisi üzerine müşterek kararla atanan birer temsilci, en çok üyeye sahip işçi konfederasyonu, işveren konfederasyonu ve esnaf ve sanatkrlar konfederasyonunca belirlenen birer temsilci olmak üzere toplam 6 üyeden oluşmaktadır.

Genel Müdürlük, merkez ve taşra teşkilatından oluşmaktadır. Merkez teşkilatı Teftiş Kurulu Başkanlığı, Hukuk Müşavirliği, 7 Daire Başkanlığı ve Savunma Uzmanlığından oluşmaktadır. Taşra Teşkilatı ise 81 İl Müdürlüğü ile merkez nüfusu 100 bin ve daha fazla olan veya Sosyal Sigortalar Kurumuna tabi çalışan sayısı 10 binin üzerinde bulunan ilçelerden gerekli görülenlerde kurulan şube Müdürlüklerinden oluşmaktadır.

İl İstihdam Kurulları, il düzeyinde istihdamı koruyucu, geliştirici ve işsizliği önleyici tedbirleri saptamak; il istihdam politikasının oluşturulmasına yardımcı olmak; işgücü yetiştirme etkinliklerini yönlendirmek üzere yerel düzeyde geçerli olacak ilke ve politikaları belirlemekle görevlidir. Kurul çalışmalarını valinin başkanlığında yürütmektedir ve il düzeyinde sosyal taraf ve kamu temsilcilerinden oluşmaktadır.



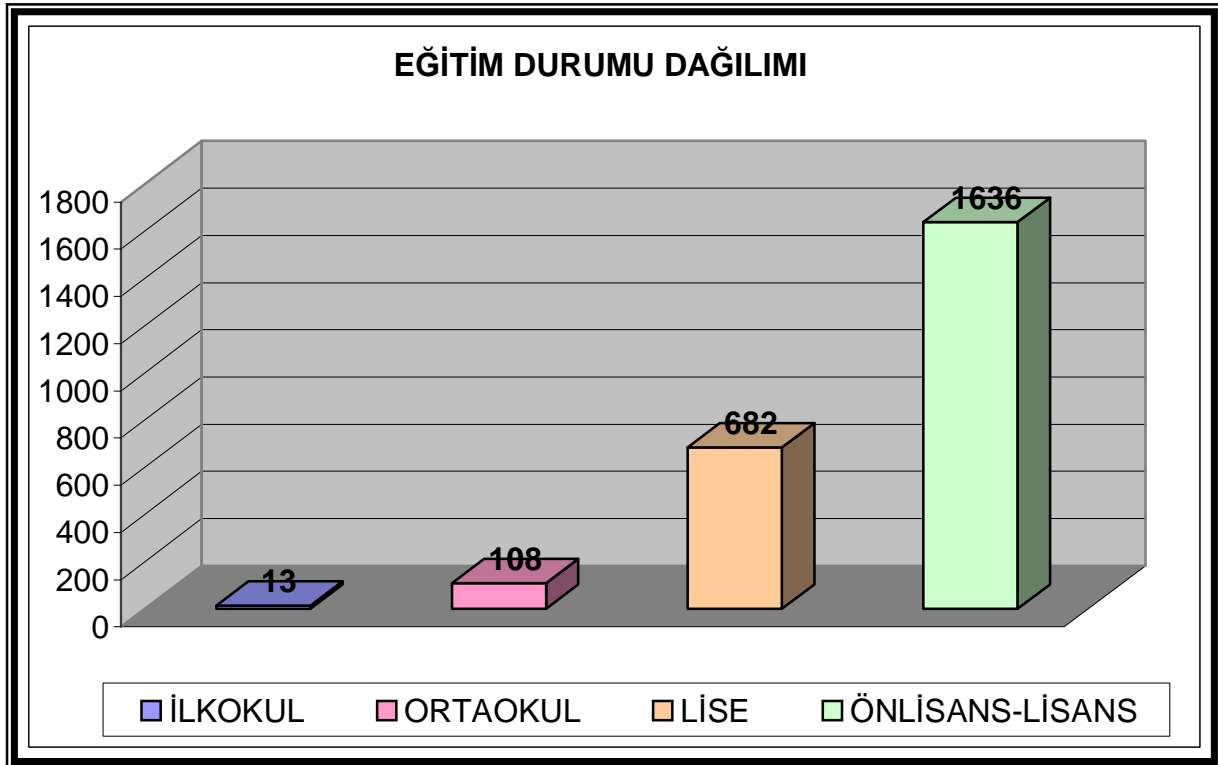
## 2.5.2 Personel Durumu

Toplam kadro sayısı 3.415 olan İŞKUR görevlerini, devlet memuru statüsünde çalışan 529'u merkez, 1.910'u taşra olmak üzere toplam 2.439 personel ile yerine getirmektedir. Bu sayı, istihdamın geliştirilmesi ve işsizlikle mücadelede çok önemli görevler üstlenen Kurumun, görevlerini gerektiği şekilde yerine getirmesin yeterli değildir. Gelişmiş ülkelerden Almanya'da 93.000, İngiltere'de 45.000 ve Fransa'da 40.000 personelin istihdam kurumlarında görev yaptığı göz önüne alınırsa, Kurumumuz personel sayısının yetersizliği daha açık olarak görülecektir.

### KADRO DURUMU

Teşkilatı	Dolu	Boş	Toplam
Merkez	529	409	938
Taşra	1.910	567	2.477
<b>Toplam *</b>	<b>2.439</b>	<b>976</b>	<b>3.415</b>

\* 31.01.2007 Tarihi İtibariyle



### 2.5.3 Mali Durum

#### Kurum gelirleri

- Her yıl Bakanlık bütçesine Kurum için konulan ödenek,
- Kurumca verilecek eğitim ve danışmanlık hizmetleri bedeli ile işverenlerden ve tarım araçları ile özel istihdam bürolarından alınan masraf karşılıkları,
- İdari para cezaları,
- Kurumun taşınır ve taşınmaz mallarından elde edilen gelirler,
- Gerçek veya tüzel kişiler tarafından yapılan bağış, vasiyetler ve Kurumca hazırlanan standart form ve benzerlerinin satışından elde edilecek gelirler ile diğer gelirlerden oluşmaktadır.

### İSKUR' UN BÜTÇESİ

YTL

	2007	2008	2009
<b>I-Gelir Bütçesi</b>	<b>117.600.000,00</b>	<b>117.207.930,00</b>	<b>118.483.836,00</b>
1-Teşebbüs ve Mülkiyet Gelirleri	4.669.000,00	4.855.760,00	4.863.229,00
2-Alınan Bağış ve Yardımlaşar	68.902.000,00	69.399.680,00	70.469.147,00
3-Diğer Gelirler	38.471.000,00	37.142.170,00	37.091.047,00
4- Sermaye Gelirleri	58.000,00	60.320,00	60.413,00
5-Net finansman (Bir önceki yıldan devir)	5.500.000,00	5.750.000,00	6.000.000,00
<b>II-Gider Bütçesi</b>	<b>117.600.000,00</b>	<b>117.207.930,00</b>	<b>118.483.837,00</b>
1-Personel Giderleri	48.505.000,00	50.643.070,00	52.461.145,00
2- Sosyal Güvenlik Kurumlarına Devlet Prim Giderleri	11.321.000,00	11.700.730,00	12.116.631,00
3-Mal ved Hizmet Alım Giderleri	49.220.000,00	48.373.020,00	46.748.753,00
4-Cari Transferler	2.805.000,00	3.001.350,00	3.211.440,00
5-Sermaye Giderleri	5.749.000,00	3.489.760,00	3.945.868,00



## İŞSİZLİK SİGORTASI FON BÜTÇESİ

YTL

	2006	2007
<b>I-Gider Bütçesi</b>	<b>432.390.000</b>	<b>752.862.900</b>
1. Mal ve Hizmet Alımları	16.099.667	81.775.000
2. Cari Transferler	416.276.333	613.445.900
3. Değer ve Miktar Değişimleri	-	50.100.000
4. Gelirlerin Red ve İadesinden Kaynaklanan Giderler	14.000	7.540.000
5. Silinen Alacıklardan Kaynaklanan Giderler	-	2.000
<b>II-Gelir Bütçesi</b>	<b>23.508.908.700</b>	<b>30.412.612.000</b>
1. Sosyal Güvenlik	2.390.000.000	2.720.000.000
2. Diğer Gelirler	3.112.359.325	3.992.015.000
3. Değer ve Miktar Değişimleri Gelir		50.100.000
4. Finans (Nakit Devri)	18.006.549.375	23.650.497.000

### 2.5.4 Fiziki ve Teknolojik Altyapı

İŞKUR, 59'u mülkiyet 57'si kiralık olmak üzere toplam 116 binada hizmet vermektedir. Hizmet binalarının fiziki koşullarının iyileştirilmesine yönelik yapılan çalışmaların devam etmesi gerekmektedir.

Kurumun merkez birimleri 6 ayrı binada hizmet yürütmeye çalışmaktadır. Kurumun merkezde ayrı binalarda hizmet sunumu; denetimi, koordinasyonu ve iş akımını zorlaştırdığı gibi önemli ölçüde zaman kaybına ve israfa yol açmaktadır. Merkez birimlerinin tek çatı altında toplanması hizmet sunumunun iyileştirilmesi için önem arz etmektedir.

Son yıllarda teknolojik alt yapı açısından önemli atılımlar gerçekleştiren İŞKUR, özellikle 2000'li yıllardan sonra kişisel bilgisayarları, sunucu sistemleri ile diğer taşınabilir bilgisayarları bilişim süreçlerinde etkin olarak kullanmaya başlamıştır. Her çalışanına kişisel bir bilgisayar sağlayan

Kurum bilişim teknolojisinde gelişmelere paralel olarak teknolojik altyapısını sürekli revize etmektedir.



Diğer taraftan, Kurum hizmetlerinin daha etkin ve kaliteli sunumunu sağlamak amacıyla uygulamaya koyulan ve e-Devlete geçişin bir adımı olan Kurumsal Dönüşüm Projesi (e-İŞKUR) ile müşterilerimizin Kurumumuz ile ilgili tüm işlemlerini kendilerinin yapabileceği bir platformun oluşturulması hedeflenmektedir. 2007 ortalarında kullanıma açılması planlan Kurumsal Portal'ın iş yükü, verilerin güncelliği, güvenilirliği ile teknolojiden yararlanmanın yaygınlaştırılması konularında katkıları büyük olacaktır.

### **2.5.5 Kurum Kültürü**

İşsizlik gibi ekonomik ve sosyal boyutları olan bir sorunla mücadele etmek amacıyla kurulmuş olan İŞKUR, yasal, mali ve teknik sıkıntılara rağmen, istihdamı korumak ve artırmak adına geçmişten günümüze önemli faaliyetler ve projeler yürütmüştür.

1980'lere kadar iş ve işçi bulma faaliyetlerine yoğunlaşan Kurum, bu tarihten sonra küreselleşme ve bilgi teknolojisindeki gelişmeler nedeniyle işgücü piyasasında yaşanan hızlı değişim ve gelişmelere ayak uydurmada problemler yaşamıştır. İşsizliğin vardığı boyutlar, dünyada yaşanan gelişmeler ve AB'ye uyum süreci Kurumun yeniden yapılandırılmasını zorunlu kılmıştır.

2003 yılında yapılan yasal düzenleme ile çağdaş bir hukuki altyapıya kavuşan İŞKUR'un yönetimine sosyal tarafların katılımı sağlanarak, katılımcı ve sosyal diyaloga açık bir çalışma ve örgütlenme modeli getirilmiş, görev alanı genişletilerek klasik iş ve işçi bulma hizmetlerinin yanısıra, aktif ve pasif işgücü programlarını etkin bir şekilde uygulayabilecek bir yapıya kavuşturulması sağlanmıştır.

Söz konusu yasal düzenleme ve Avrupa İstihdam Stratejisine uyum sürecinde üstlenilen rol teknik altyapı ve çalıştırılan personelin sayı ve niteliğinde önemli dönüşümleri beraberinde getirmiştir. Çağdaş hukuki alt yapı, modern teknik donanım ve özlük haklarında iyileşmeye bağlı olarak iş memnuniyeti giderek artan personel Kurumun yürüttüğü faaliyet ve projelerin sayısını ve etkinliğini artırmaktadır. İşgücü piyasasında etkinliği artan bir Kurumda çalışıyor olmak da çalışanlar arasında "İŞKUR'luluk" bilincini pekiştirmektedir. Bu ivmenin önümüzdeki süreçte de gelişerek devam etmesi beklenmektedir.

## 2.6. Çevre Analizi

### 2.6.1. İşgücü Piyasası Genel Eğilimleri

Günümüz dünyasında işsizlik, kalkınmışlık seviyeleri ne olursa olsun bütün ülkelerin karşı karşıya bulunduğu sosyo-ekonomik sorunların başında gelmektedir.

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından Ocak 2007 tarihinde açıklanan Küresel İstihdam Eğilimler Raporu'na göre, 2006 yılı sonu itibariyle dünyadaki işsiz sayısı 195.2 milyon olup, genel işsizlik oranı % 6,3 dür. Bu sayıya düzenli ve yeterli çalışmayanları da eklersek yaklaşık 500 milyon insan ya hiç çalışmamakta ya da eksik çalışmaktadır.

Gelişmiş ülkelerde görülen işsizliğin ana nedeni, talebin mevcut işgücü arzının tamamını çalışır durumda tutacak düzeyde olmamasıdır. Ekonomik organizasyon bu talebi yaratamamaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde ise işsizliğin ana nedeni, toplam talep yetersizliğine ek olarak tarım ağırlıklı ekonomiden sanayi ve hizmet ağırlıklı ekonomiye geçişin yarattığı değişimlerin bir ürünü olarak karışımına çıkmaktadır.

İşsizlik, bir ülkede sadece üretim ve ekonomik kalkınmayı olumsuz etkilememekte, aynı zamanda sosyal problemler, sosyal dışlanma ve yoksulluğu da beraberinde getirmektedir. Bu nedenle istihdam, sadece üretim ve gelir yaratan bir olgu değil, aynı zamanda sosyal bütünleşmenin ve sosyal barışı tesis etmenin de en önemli aracıdır. Bu itibarla, istihdamı ve verimliliği artırmak ve böylelikle ekonomik ve sosyal kalkınmayı gerçekleştirmek tüm dünya ülkelerinin birinci hedefi haline gelmiştir.

İşsizliği azaltmak ve istihdamı artırmak için en etkili politika, sürdürülebilir ve yüksek bir ekonomik büyüme oranını sağlamaktır. Ancak, 4 yıldır ülkemizde yaşandığı gibi ekonomik büyüme tek başına mevcut işsizlere ve işgücü piyasasına yeni girenlere iyi işlerin sağlanmasında yeterli değildir. Bu itibarla, ekonomik büyümenin yanısıra, başta istihdamın ekonomik politikaların merkezine konulması olmak üzere, insan kaynaklarına yatırım yapılması ve aktif işgücü piyasası politikalarının etkin olarak uygulanması gerekmektedir.

Diğer taraftan, hızla değişen teknoloji, bilgi ekonomisi, küreselleşme ve artan uluslararası rekabet diğer alanlarda olduğu gibi işgücü piyasalarını ve çalışma yaşamını da etkilemektedir. İşgücü piyasasında eğitilmiş, becerili, kalifiye işgücüne gereksinimi artırmıştır. Bu nedenle işgücünün yalnızca tek bir alanda eğitimi artık yeterli olmamakta,





bunun yerine değişen işgücü piyasasının gereklerine kısa sürede uyum sağlayabilecek niteliklere sahip işgücünün yaşam boyu eğitimi öngörülmektedir.

Bireyin sürekli istihdamda kalması yaşam boyu eğitim alması ile mümkün hale gelmiştir. Çünkü, istihdam ve eğitim arasında karşılıklı bir ilişki söz konusudur; eğitim istihdamda artışı ve yeni iş kollarına uyumu sağlarken, günün koşullarına göre istihdam yapısında meydana gelen değişmeler de eğitim politikalarına yön vermektedir. Ayrıca işgücünün daha eğitilmiş hale getirilmesi verimliliği de artırmaktadır. Bu süreç, aktif işgücü piyasası politikalarının önemini artırmıştır.

İşgücünün mesleki eğitimi, beceri kazandırma, mesleki rehberlik ve kariyer danışmanlığı, iş kurmaya destek sağlama ile mesleki rehabilitasyon tedbirlerini içeren aktif işgücü piyasası politikaları, işgücü piyasasına müdahale etmenin en önemli araçlarından biridir. Temel felsefesi istihdam edilebilirliği artırmak olan söz konusu Politikaların en önemli özelliği, gerek uygulandığı alanlarda, hatta uygulayacak kurumların tespit edilmesinde; gerekse hedef alınan kitle itibarıyla esnekliğe sahip olmasıdır. Bu esneklik değişen koşullara uyum sağlanması açısından önemlidir.

Aktif işgücü piyasası politikalarının uygulanmasında en önemli görev kamu istihdam kurumlarına düşmektedir.

### **2.6.2 Avrupa İstihdam Stratejisi (AİS)**

Avrupa'da, 1970'li yılların ikinci yarısından itibaren ekonomilerin tam istihdam seviyesinden uzaklaşması ile gündeme gelen istihdam sorunu; piyasalarda yeni iş yaratamamanın getirdiği sıkıntılar, demografik yapı nedeniyle işgücüne dahil olacak nüfusun azlığı, çalışma yaşamında bulunan yaşlı nüfusun nitelik eksikliği ve gençlerin istihdama geçişteki problemleri de eklenince daha da karmaşık ve büyük bir sorun haline gelmiştir.

Sosyal entegrasyonun başarılı bir ekonomi politikasının zaruri sonucu olacağı düşüncesiyle Avrupa Birliğinin başlangıçta ekonomik bütünleşmeyi hedef alıp, uzun süre sosyal alanda ilave bir düzenleme yapmayı, özellikle ekonomik kriz yıllarında işsizliği önlemede pasif programlara ağırlık verilmesi, yaşanan işsizliğin yapısal ve uzun süreli işsizliğe dönüşmesine neden olmuştur.

AB, makroekonomik şoklarla başedebilecek tutarlı stratejilere ve işgücü piyasalarında uzun dönemli hale gelen işsizliği ve diğer yapısal problemleri giderecek etkili araçlara sahip olmak için Maastricht Anlaşmasıyla önemli bir adım atmıştır. 1997 yılında Amsterdam Anlaşması'yla da ekonomik büyüme ve istikrar gibi makroekonomik önceliklerle istihdama aynı statüyü vermiş, yüksek düzeyde istihdamın yakalanmasını kilit bir öncelik olarak ön sıralara almıştır. 1997 Kasım'ında yapılan Lüksemburg Zirvesi ile Avrupa İstihdam Stratejisi (AİS) uygulanmaya başlanmıştır. AİS, aktif istihdam politikalarına dayanmakta ve 4 temel direği bulunmaktadır:

- İstihdam edilebilirliği artırmak,
- Girişimciliğe yönelik teşvikleri destekleyerek ve engelleri ortadan kaldırarak, daha fazla yeni ve iyi iş anlamına gelen girişimciliği geliştirmek,
- Yaşam boyu öğrenimle ve iş organizasyonlarını modernleştirerek, iş yerlerinin ve çalışanlarının değişen piyasa koşullarına uyumlarını sağlamak,
- İşgücü piyasasında ayrımcılığa karşı fırsat eşitliği yaratmak.

AİS'nin dönüm noktalarından biri de 2000 Lizbon Zirvesi'dir. Zirvenin temel hedefleri; gelecek 10 yıl içinde Birliği dünyanın en rekabetçi ve dinamik, bilgiye dayalı ekonomisi haline getirmek, tam istihdamı sağlamak, sürdürülebilir bir ekonomik büyümeyi ve sosyal bütünleşmeyi sağlamaktır.

Zirvede “eğitim ve mesleki eğitime yapılan yatırımın bilgi ekonomisinin en iyi yatırımı” olduğu vurgulanarak istihdamla ilgili stratejik hedefler konulmuştur.

AİS'nin uygulanmasında kamu istihdam kurumları esas oyuncu konumundadır. Her yıl hazırlanan İstihdam Rehberleri ve Ulusal İstihdam Eylem Planlarında kamu istihdam kurumlarına önemli roller yüklenmektedir.

### 2.6.3. Türkiye İşgücü Piyasası

Ülkemiz, günümüzde “demografik geçiş dönemi” olarak ifade edilen ve hızı giderek düşmekle beraber nüfus artışının devam ettiği süreci yaşamaktadır. Nüfus artış hızı, 1945 yılından sonra ilk kez 1990-2000 döneminde binde 20'nin altına düşerek binde 18.3 olarak gerçekleşmiştir. 2006 yılında binde 12,4 olarak gerçekleşen nüfus artış hızının, 2007 yılında binde 12,1'e gerileyeceği öngörülmektedir. 2007-2013 dönemini kapsayan 9. Kalkınma Planında ülke nüfusunun 2013 yılında 79 milyona ulaşacağı tahmin edilmektedir.

#### İşgücü Durumu (2005-2006)

GÖSTERGELER	TÜRKİYE		KENT		KIR	
	2005	2006	2005	2006	2005	2006
Kurumsal olmayan sivil nüfus (000)	71 611	72 606	44 312	45 383	27 299	27 223
15 ve daha yukarı yaştaki nüfus (000)	50 826	51 668	31 678	32 718	19 148	18 950
İşgücü (000)	24 565	24 776	14 398	14 882	10 167	9 894
İstihdam (000)	22 046	22 330	12 566	13 081	9 480	9 249
İşsiz (000)	2 520	2 446	1 832	1 802	687	645
İşgücüne katılma oranı (%)	48,3	48,0	45,5	45,5	53,1	52,2
İstihdam oranı (%)	43,4	43,2	39,7	40,0	49,5	48,8
İşsizlik oranı (%)	10,3	9,9	12,7	12,1	6,8	6,5
Tarım dışı işsizlik oranı (%)	13,6	12,6	13,2	12,5	14,8	13,2
Genç nüfusta işsizlik oranı <sup>(1)</sup> (%)	19,3	18,7	22,8	21,5	14,1	14,1
Eksik istihdam oranı (%)	3,3	3,6	2,9	3,2	4,0	4,2
Genç nüfusta eksik istihdam oranı <sup>(1)</sup> (%)	4,3	4,0	3,0	3,1	6,1	5,5
İşgücüne dahil olmayanlar (000)	26 260	26 892	17 279	17 835	8 981	9 057

(1) 15-24 yaş grubundaki nüfus

Kaynak: TÜİK, Hanehalkı İşgücü Araştırması 2006 Yıllık Sonuçları

AB genelinde % 70 düzeyinde olan işgücüne katılma oranı Ülkemizde çok düşük ve giderek azalmakta olup 2006 yılı verilerine göre % 48'dir. 9. Kalkınma Planında bu oranın ortalama % 49,8'e ulaşacağı, 2013 yılında %50,7'ye ulaşacağı tahmin edilmektedir. Kadınların işgücüne katılma oranı ise erkeklerin ancak yaklaşık üçte biri kadardır. İşgücüne dahil olmayanların yaklaşık yarısını ev kadınları oluşturmaktadır.

1950'lerde başlayarak düşen işgücüne katılma oranının temelinde, tarım istihdamının azalması ve köyden kente göç olgusu yatmaktadır. Kırdan kente göç sürecinde kırdaki işgücü içinde yer alan kadınlar kentte işgücü dışında görünmektedir. Diğer taraftan, kentlerde işlerin belirli beceriler gerektirmesi buna karşın kadınların eğitim düzeyinin düşüklüğü işgücü dışında kalmayı kalıcı hale getirmektedir.

### İşgücünün Eğitim Durumu (2006)

Eğitim Durumu	Toplam		Erkek		Kadın	
	İKO (%)	İO (%)	İKO (%)	İO (%)	İO (%)	İO (%)
<b>Toplam</b>	<b>48,0</b>	<b>9,9</b>	<b>71,5</b>	<b>9,7</b>	<b>24,9</b>	<b>10,3</b>
Okur-yazar olmayanlar	20,3	4,4	40,4	10,4	16,2	1,4
Lise altı eğitilmişler	46,9	9,3	70,8	9,8	21,8	7,7
Lise ve dengi meslek	57,0	12,8	73,6	10,3	31,4	22,1
Yükseköğretim ve fakülte	78,5	9,5	84,1	7,8	69,8	13,0

İKO: İşgücüne katılma oranı

İO: İşsizlik oranı

Kaynak: TÜİK, Hanehalkı İşgücü Araştırması 2006 Yıllık Sonuçları

2006 yılı sonu itibariyle çalışabilir çağıdaki nüfus bir önceki yıla göre 842 bin kişi artmış, ancak bunun yaklaşık yarısının üretime katılmaması, üreten kesimin giderek daha fazla kişiyi geçindirmek zorunda kalmasına ve üretime katılım sonucu elde edilen gelirin de daha fazla kişi arasında paylaşılmasına neden olmaktadır. Bu durum, rekabet koşullarının zorlaştığı, küreselleşmenin hız kazandığı süreçte ekonomik kalkınma ve gelişme yolundaki önemli engellerden birini oluşturmaktadır.

İstihdam 1988-2006 dönemini içeren 18 yılda 18 milyondan 22,3 milyona çıkmış, buna karşın çalışabilir yaştaki nüfus 34 milyondan 51,6 milyona yükselmiştir. Yani ekonomimiz, artan nüfusa yeterli iş yaratamamaktadır. İstihdam oranı 2006 yılı sonu itibariyle % 43,2'dir. 2006 yılında istihdam edilenlerin % 27,3'ü tarım, % 19,7'si sanayi, % 5,7'si inşaat, % 47,3'ü ise hizmetler sektöründedir. 9. Kalkınma Planında istihdam oranının ortalama % 2,7 oranında artacağı, 2013 yılında % 46,8'e çıkacağı ve istihdamdaki artışın tarımda çözümlere bağlı olarak hizmetler sektörü lehine yaşanacağı öngörülmektedir.

Kayıtdışı istihdamın büyüklüğü ve artış eğilimi, işgücü piyasasına damgasını vuran diğer temel özelliklerden biridir. Bir dalgalanma olmakla birlikte, 1990-2005 yılları arasında

toplam istihdamın yaklaşık yarısı kayıt dışıdır. 2006 yıllık verilerine göre toplam istihdam edilenlerin % 48,48'i (10.827) herhangi bir sosyal güvenlik kurumuna kayıtlı değildir.

Küresel ekonomideki olumlu gelişmelere rağmen dünyada olduğu gibi ülkemizde de kalıcı ve uzun süreli işsizlik sorunu ciddiyetini korumaktadır. Yapılan gözlemler ve araştırmalar Türkiye'de işsizlik sorununun gerek geçiş ekonomisinin sorunlarından gerekse işgücü piyasasının katılıklarından kaynaklandığını göstermektedir.

Ülkemizde 1988-2000 yılları arasında % 7-8'lerde seyretmiş olan işsizlik oranı; 2000 sonu ve 2001 başlarında yaşanan ekonomik krizle birlikte % 10'nun üzerine çıkmış olup, 2006 yılında % 9,9'a gerilemiş olmasına rağmen halen yüksek seviyesini korumaktadır. İşsizliğin daha çok kentlerde ve genç yaş grubunda (15-24) yoğunlaştığı görülmektedir. Tarımdaki üretim teknolojisi değişimi ile köyden kente göç işsizliğin kentlerde yoğunlaşmasına neden olmaktadır. İşsizler içinde işini kaybedenler çoğunluğu oluşturmaktadır. 9. Kalkınma Planında işsizlik oranının ortalama % 9,7 olacağı, 2013 yılında ise % 7,7'e gerileyeceği tahmin edilmektedir.

İşsizliğin ve işsizliğin yarattığı tahribatın yoğun olarak hissedildiği ülkemizde, uzun vadeli ekonomik ve sosyal plan, politika ve stratejilerin önemi ortadadır. Gerek işsizliğin önlenmesine ve mevcut işgücünün geliştirilmesine yönelik aktif işgücü politikalarının ve gerekse işsiz kalmanın etkilerini en hafife indirecek pasif işgücü politikalarının uygulanmasında kamu istihdam kurumlarının rolü ise tartışılmazdır.

Günün ihtiyaç ve koşulları ile dünyadaki gelişmeler doğrultusunda yeniden yapılandırılan Ülkemiz istihdam kurumu İŞKUR, klasik iş ve işçi bulma hizmetlerinin yanısıra işgücü piyasasını izleyerek aktif ve pasif işgücü programlarını etkin olarak uygulamaya çalışmakta, Avrupa İstihdam Stratejisi (AİS) ve uyum çalışmalarını da Ülkemiz adına koordine etmektedir.

Bilindiği üzere AB'ye aday ülkelerin AİS'e dahil olabilmesi çalışmalarına 1999 yılından itibaren başlanmış olup, bunun için aşamalı bir geçiş süreci öngörülmüştür. AİS'e dahil olmak için öngörülen aşamalı geçiş sürecinin ilk adımı olan ve işgücü piyasasının fotoğrafı niteliğini taşıyan "**İstihdam Durum Raporu**" hazırlanmış ve Temmuz 2003'te Avrupa Komisyonu (AK)'na sunulmuş ve uygun görüş alınmıştır. İkinci aşama olan ve istihdam politikası için kritik sorunların analiz edildiği ve ülkenin istihdam konusundaki



önceliklerinin ve izlenecek politikalarının belirlendiği “**Ortak Değerlendirme Belgesi**” hazırlanmış olup, 2007 yılının ikinci çeyreğinde imzalanması planlanmaktadır. Bu belgenin imzalanması ile Ülkemiz AİS’e uyum çerçevesinde önemli bir adım atmış olacaktır. Bunu takiben “**Ulusal Reform Programı**” hazırlanacaktır.

Görüldüğü üzere, işgücü piyasası politikaların uygulanmasında İŞKUR kilit role sahip bulunmaktadır. Bu itibarla, Kurumun gelişmiş ülkelerdeki benzeri çağdaş istihdam kurumları seviyesinde bir yeterliliğe sahip olabilmesi için kurumsal, insangücü, mali ve teknik yönden desteklenmesi Ülkemizin geleceği açısından büyük önem taşımaktadır.

## **2.7. GZFT (SWOT) Analizi**

İŞKUR’un güçlü yanları ve zayıf yanlarının tespitinde, Kurumun faaliyetlerine yönelik fırsat ve tehditlerin (GZFT) neler olduğunun belirlenmesinde Avrupa Komisyonunun katkılarıyla hazırlanan İhtiyaç Değerlendirme Raporu (2006 Programı Uygulaması İçin İŞKUR’a Teknik Destek Sağlanması) ile Türkiye’ye Yönelik Katılım Öncesi Mali Yardım Programı çerçevesinde hazırlanan GZFT Raporu esas alınmıştır. Söz konusu raporların hazırlanmasında iç ve dış paydaşlarımızın yeterli sayı ve genişlikte katılımını sağlamak amacıyla çok sayıda toplantı ve çalıştay düzenlenmiştir.

Ayrıca Kurumumuzca hazırlanan ve halen uygulanmakta olan 2006-2008 Stratejik İş Planı da dikkate alınarak Stratejik Plan Hazırlama Komisyonu ve Kurumumuz üst yönetiminin katkılarıyla Kurumumuzun güçlü ve zayıf yanları ile dış etkenlerin de etkisiyle karşılaşılabilecek fırsat ve tehditler maddeler halinde sıralanmıştır. Yapılan tüm çalışmalar sonucu belirlenen GZFT analiz sonuçları aşağıdaki tabloda verilmektedir.

## GÜÇLÜ YÖNLER

- 1- Tüm Ülke Düzeyinde Örgütlenmiş Olmak
- 2- Katılımcı ve Sosyal Diyaloga Açık İdari Yapı
- 3- İşsizlik Sigortası Fonunu Yönetmek
- 4- Hizmet Sunumunda Bilişim Teknolojilerinden Yararlanılması
- 5- Özverili ve Değişime Açık Personel
- 6- Kalite Yönetim Sisteminin Uygulanıyor Olması
- 7- Uluslararası Proje Uygulamada Deneyim Sahibi Olunması
- 8- Hizmet İçi Eğitime Önem Verilmesi

## ZAYIF YÖNLER

- 1- Personelin Nicelik ve Nitelik Olarak Yetersiz Olması
- 2- Genel Bütçeden Kuruma Ayrılan Payın Yeterli Olmaması
- 3- Beşeri ve Mali Kaynakların Etkin Kullanılamaması
- 4- Kurumun Hizmetlerine İlişkin Olumsuz İmaji ve Hizmetlerinin Yetersiz Tanıtımı
- 5- Kurum İçi Koordinasyon Eksikliği
- 6- Fiziki ve Teknik Alt Yapının Yetersizliği
- 7- Yerel Yönetim, Üniversite ve Mesleki Eğitim Veren Kuruluşlarla İşbirliğinin Zayıf Olması
- 8- İşverenlere Sunulan Hizmetlerin Yetersizliği ve İletişimin Zayıf Olması
- 9- İşgücü Piyasasına İlişkin Verilerin Yetersiz Olması
- 10- Kalifikasyonu Yüksek İş Arayanlara Yönelik Hizmetlerin Zayıf Olması
- 11- Kurum Kültürünün Gelişmemiş Olması

## FIRSATLAR

- 1- Avrupa Birliği Uyum Süreci



2- Kamu İstihdam Kurumlarının Artan Önemi

3- Genç Bir Nüfusa Sahip Olmak

4- Teknolojik Gelişmeler

5- İstikrarlı Bir Ekonomik Büyüme

### TEHDİTLER

1- Ülkemize Yakın Coğrafyalarda Yaşanan Siyasi İstikrarsızlıklar

2- Ulusal Bir İstihdam Politikası Geliştirilmemiş Olması

3- Yüksek Nüfus Artış Hızı

4- Yüksek İşsizlik Oranı

5- İşgücüne Katılım Oranının Düşük Olması

6- İşgücünün Eğitim Seviyesi ve Verimliliğinin Düşük Olması

7- Eğitim ve İstihdam İlişkisinin Zayıflığı

8- İstihdamda Tarımın Ağırlığı

9- Göç

10- Bölgelerarası Gelişmişlik Farkları

11- Kayıt Dışı İstihdam



## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **Kurum Stratejisinin Temel Taşları**

#### **3.1 Misyon, Vizyon ve İlkeler**

##### **3.1.1. Misyon**

İstihdamı Arttırmak ve İşsizliği Önlemek Amacıyla, İşgücü Piyasası Bilgi Sistemi Oluşturmak, İş ve İşçi Arayanlara Etkin Bir Aracılık Hizmeti Sunmak, İşgücünün İstihdam Edilebilirliğini Artırmak ve İşini Kaybedenlere Geçici Bir Süre Gelir Desteği Sağlamak.

##### **3.1.2. Vizyon**

İşgücü Piyasasına Hakim, Ulusal İstihdam Politikasının Uygulanmasında Merkezi Role Sahip, Ülke Kalkınmasına Katkı Sağlayan, İnsan Odaklı ve AB Standartlarında Hizmet Sunan Bir Kamu İstihdam Kurumu Olmak.

##### **3.1.3. İlkeler**

İŞKUR tüm çalışanları ile belirlenen misyon doğrultusunda ülkemize ve paydaşlarına karşı olan sorumluluk bilinci ile üzerine düşen görevleri yerine getirebilmek için aşağıda verilen temel değerler doğrultusunda hizmetlerini sürdürecektir.

- 1- Şeffaflık
- 2- Güvenilirlik
- 3- Tarafsızlık
- 4- Sosyal Sorumluluk
- 5- Katılımcılık
- 6- Yeniliğe ve Değişime Açıklık
- 7- Kalite Odaklı
- 8- Sosyal Diyalog
- 9- Erişebilirlik
- 10- Organizasyonel Duyarlılık
- 11- İnsan Odaklılık

### **3.2 Stratejik Amaçlar ve Hedefler\***

#### **Amaç 1. İşgücü Piyasasına İlişkin Kapsamlı, Nitelikli Ve Güncel Verilere Ulaşmayı Sağlayan Bir İşgücü Piyasası Bilgi Sistemi Geliştirmek**

##### **Hedef 1.1:**

İşgücü talebini izlemek amacıyla geliştirilen İşgücü Piyasası Bilgileri Soru Kağıdını (Anket), 2008 yılında yılda bir, 2009 yılından sonra ise 6 aylık periyotlarla yılda iki dönem halinde uygulamak ve sonuçlarını analiz ederek yayınlamak

##### **Hedef 1.2:**

SSK, Sanayi ve Ticaret Odaları gibi Kurum ve kuruluşların kayıtlarından yararlanarak 10+ istihdamlı işyerlerini 2010 yılı sonuna kadar Kuruma kayıtlı hale getirmek

##### **Hedef 1.3:**

İşyeri ziyaret sayısının 2010 yılına kadar her yıl % 5, 2010 yılından sonra her yıl %10 artırmak

##### **Hedef 1.4:**

2012 yılına kadar insangücü planlamasına yönelik çalışmayı tamamlamak

##### **Hedef 1.5:**

Kurumsal Portalı kullanan dış kullanıcı sayısını her yıl % 5 artırmak

Birinci amaca ulaşabilmek için öngörülen hedeflerin gerçekleştirilmesinde;

- Konuyla ilgili personele eğitim verilmesi,
- Tüm paydaşlarla işbirliğinin artırılması,
- Selfservis uygulamasının yaygınlaştırılması,
- Hizmetlerin sunumunda bilgi ve iletişim teknolojilerinden en iyi şekilde yararlanılması,
- İhtiyaç duyulan alanlarda dışarıdan hizmet satın alınması,

stratejileri izlenecektir.

---

\* Stratejik hedefler, 2006 yılı gerçekleşme ile 2007 yılı tahmini rakamları kullanılarak belirlenmiştir.

## **Amaç 2. İşgücünün İstihdam Edilebilirliğini Artırmaya Yönelik, Avrupa İstihdam Stratejisi İle Uyumlu Aktif İstihdam Tedbirleri Geliştirmek**

### **Hedef 2.1:**

Türk Meslekler Sözlüğüne eklenecek yeni meslek sayısını her yıl % 10 artırmak

### **Hedef 2.2**

İş ve meslek danışmanlığı hizmetlerinden yararlanan katılımcı sayısını her yıl % 10 artırmak

### **Hedef 2.3:**

İş arama becerileri hizmetlerinden yararlanan katılımcı sayısını her yıl % 10 artırmak

### **Hedef 2.4:**

Mesleki eğitim veren kurum ve kuruluşlar ile olan işbirliğini geliştirerek, işgücü yetiştirme kurslarına katılan katılımcı sayısını her yıl % 10 artırmak

### **Hedef 2.5:**

İşsizlik Sigortasından yararlanan işsizlerin her yıl % 10'na meslek geliştirme, edindirme ve yetiştirme eğitimi vermek

### **Hedef 2.6:**

İşletmelerde yapılan eğitim seminerleri sayısını her yıl % 5 artırmak

### **Hedef 2.7:**

2010 yılı sonuna kadar ulusal ve uluslararası kaynaklarla desteklenen mesleki eğitim programları hakkında envanter hazırlamak

İkinci amaca ulaşabilmek için öngörülen hedeflerin gerçekleştirilmesinde;

- İş analizi yapan personel sayısının artırılması,
- İş ve meslek danışmanlığına yönelik hizmet içi eğitimlerin artırılması,
- Sosyal diyalogun güçlendirilerek ilgili kurum ve kuruluşlarla işbirliğine gidilmesi,
- Tüm il müdürlüklerinde meslek danışma merkezi ile iş ve meslek danışmanlığı servislerinin kurulması,



- İşgücü piyasası araştırma faaliyetlerine ağırlık verilerek iş analizi sayısının artırılması,
- İş arama becerilerine ilişkin seminerler düzenlenmesi,
- Aktif istihdam hizmetlerinin tanıtımının artırılması,
- Hizmetlerin sunumunda bilgi ve iletişim teknolojilerinden en iyi şekilde yararlanılması,
- İşletmelerde eğitim veren yetkili eğitici sayısının artırılması,
- Uygulanmakta olan seminer programlarının gözden geçirilerek ihtiyaçlar doğrultusunda revize edilmesi,
- Hizmetlerin mümkün olduğunca yerinde karşılanması,

stratejileri izlenecektir.

### **Amaç 3. İstihdam Hizmetlerini Çeşitlendirerek, Aracı Kurum Olarak İşe Yerleştirmelerde Etkin Olmak**

#### **Hedef 3.1:**

2012 yılı sonuna kadar özel sektör normal işe yerleştirme oranını (etki oranı) %10'a çıkarmak

#### **Hedef 3.2:**

Üniversitelerin olduğu illerde her yıl İstihdam Fuarları düzenlemek

#### **Hedef 3.3:**

Yerel idare ve sivil toplum kuruluşları işbirliğiyle her yıl istihdam hizmetlerini çeşitlendirmeye yönelik en az bir proje gerçekleştirmek

#### **Hedef 3.4:**

İl istihdam kurullarını etkinleştirmek amacıyla, 2010 yılına kadar 81 ilde çalıştaylar düzenlemek

#### **Hedef 3.5:**

2011 yılına kadar Kamu ve özel sektörde iş arayanlarla işverenleri bir araya getiren tek bir portal oluşturularak, Kurum tarafından yürütülen "iş ve işçi bulma platformu" projesinin kamu işe alımlarında memur alımlarını ve çeşitli ek fonksiyonları kapsayacak şekilde genişletilmesini sağlayacak alt yapıyı oluşturmak

Üçüncü amaca ulaşabilmek için öngörülen hedeflerin gerçekleştirilmesinde;

- Kurum işveren ilişkilerinin ikili görüşmelerle geliştirilmesine ağırlık verilmesi,
- Kurumsal Portalın etkin kullanılması,
- İstihdam haftasında (20-26 Mayıs) yapılacak faaliyetlere yönelik il Müdürlüklerine gerekli desteğin sağlanması,
- Basın yayın kuruluşlarıyla işbirliğinin geliştirilmesi,
- Sosyal diyalogun güçlendirilmesi,
- Özel İstihdam Büroları ile işbirliğinin artırılması,
- İşgücü piyasası talep raporlarından etkin yararlanılması, stratejileri izlenecektir.

## **Amaç 4. Stratejik Önceliklerin Hayata Geçirilmesi Amacıyla Kurumsal Yapıyı Geliştirmek Ve Kurumsal Bir Kültür Oluşturmak**

### **Hedef 4.1:**

Her yıl lisans düzeyinde eğitim almış en az 50 personelin yabancı dil ve/veya AB uzmanlığına ilişkin eğitim almasını sağlamak

### **Hedef 4.2:**

Uluslararası kuruluşlar tarafından sağlanan mali kaynaklardan etkin bir şekilde yararlanabilmek amacıyla, her yıl asgari 5 personele proje hazırlama eğitimi vermek

### **Hedef 4.3:**

Yıllık Hizmet-içi Eğitim Planlarını Kurum çalışanlarının teklifleri doğrultusunda belirlemek ve eğitim programlarının sonunda sınav uygulamak

### **Hedef 4.4:**

2012 yılına kadar uzaktan eğitim (e-öğrenme modülü) modelini uygulamaya koymak

### **Hedef 4.5:**

Kurum içi iletişim ve koordinasyonu arttırmak amacıyla, üst yönetimce her hafta yapılan toplantılarda alınan kararları yazılı veya elektronik ortamda personele duyurmak

### **Hedef 4.6:**

2012 yılı sonuna kadar kariyer mesleklere ait kadrolar ile teknik ve yardımcı hizmetler sınıfına ait kadrolar hariç olmak tüm kadroları uzmanlığa dönüştürmek

#### **Hedef 4.7:**

Personelin Kurumsal memnuniyetini ölçmek amacıyla Kalite Yönetim Sistemi çerçevesinde geliştirilen ve yılda bir defa uygulanan Personel Görüş ve Öneri Anket Formunu kullanarak, personelin kurumsal memnuniyet oranını 2012 yılı sonuna kadar % 5 arttırmak

Dördüncü amaca ulaşabilmek için öngörülen hedeflerin gerçekleştirilmesinde

- İhtiyaç duyulan alanlarda dışarıdan hizmet satın alınması,
- Standartlara uygun en ekonomik teknolojilerin kullanılması,
- Basın yayın kuruluşlarıyla işbirliğinin geliştirilmesi,
- Mevcut Kurum personelinin eğitilerek kadrolarının uzmanlığa dönüştürülmesi,
- Personelimizin motivasyonunu artıracak sosyal ve kültürel faaliyetlerin yaygınlaştırılması,
- İlgili kurum ve kuruluşlarla işbirliğine gidilmesi,
- Kurum faaliyet alanıyla ilgili çalışmaların desteklenmesi,

stratejileri izlenecektir.

## **Amaç 5. Tüm Paydaşlarımızla İlişkileri Geliştirmek Ve Halkla İlişkiler Faaliyetlerini Güçlendirmek**

### **Hedef 5.1:**

Her yıl Kurum ile ilgili bir bilimsel araştırmanın yayımlamasını desteklemek

### **Hedef 5.2:**

2010 yılına kadar İstihdam Dergisini yeniden yayınlamaya başlamak

### **Hedef 5.3:**

2010 yılına kadar merkezde bir Kurum kütüphanesi oluşturmak

### **Hedef 5.4:**

Kurum web sitesini 2010 yılı sonuna kadar en az bir yabancı dilde kullanıma açmak

### **Hedef 5.5:**

2012 yılına kadar Kurum hizmetlerini tanıtıcı bir kitap ve CD basmak ve yayımlamak.

Beşinci amaca ulaşabilmek için öngörülen hedeflerin gerçekleştirilmesinde;

- Standartlara uygun en ekonomik teknolojilerin kullanılması,
- Basın yayın kuruluşlarıyla işbirliğinin geliştirilmesi,
- İlgili kurum ve kuruluşlarla işbirliğine gidilmesi,
- Kurum faaliyet alanıyla ilgili çalışmaların desteklenmesi,
- Kütüphane ile ilgili dokümanların toplanması

stratejileri izlenecektir.



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### Stratejik Planın Uygulanması, İzlenmesi ve Değerlendirilmesi

Mali saydamlık ve hesap verilebilirliği sağlamak ve kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli kullanılmasını sağlamak üzere geliştirilen Performansa Dayalı Bütçeleme Sisteminin temel unsurlarından biri Stratejik Plan olup, diğerleri ise Performans Programı ve Faaliyet Raporu'dur.

#### 4.1 Performans Programı

Performans programı, bir mali yılda kamu idaresinin stratejik planı doğrultusunda yürütmesi gereken faaliyetleri, bu faaliyetlerin kaynak ihtiyacını, performans hedef ve göstergelerini içeren, idare bütçesinin ve idare faaliyet raporunun hazırlanmasına dayanak oluşturan programdır.

Performans programları, bir mali yılda yürütülecek faaliyetleri belirlediğinden detaylı bir ön çalışma ve değerlendirme gerektirir. Hedef ve göstergelerin doğru ve tam olarak oluşturulması, mali yıl sonunda hazırlanacak faaliyet raporu ile performans değerlendirmesine temel oluşturduğundan önemli bir aşamadır. Bu aşamada gösterilecek dikkat ve özen, performans esaslı bütçeleme sisteminin sağlıklı işleyişini ve kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli kullanımını sağlar. Bu nedenle, faaliyet sonuçları üzerine yapılacak performans değerlendirmesi kadar, program hazırlığında yapılacak ön değerlendirmeler de büyük önem arz eder.

Performans programları, harcama birimleri ve idare düzeyinde hazırlanır. İdare performans programı, birim performans programlarında yer alan bilgiler de dikkate alınarak oluşturulur. İdare performans programında, birim performans programlarında yer alan bilgilerden idare düzeyinde gerekli görülen bilgilere ve diğer hususlara yer verilir.

Performans programının hazırlanmasında aşağıda yer alan aşamalar takip edilecektir:

- 1- Öncelikli stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi
- 2- Performans hedeflerinin belirlenmesi
- 3- Faaliyet ve projelerin belirlenmesi
- 4- Kaynak ihtiyacının belirlenmesi
- 5- Performans göstergelerinin belirlenmesi
- 6- Performans programının hazırlanması

#### **4.2 Performans Bilgi Sistemi**

Performans esaslı bütçeleme, performans bilgisine dayanan bir bütçeleme sistemidir. Bu nedenle, performans esaslı bütçeleme yapacak olan kamu idarelerinin, performans bilgisini üretecek bir performans bilgi sistemi oluşturmaları gerekir.

Performans bilgisi, performansa dayalı karar alma süreçlerinde kullanılmak üzere toplanan, nitel ve nicel her türlü bilgidir. Performans bilgi sistemi ise idarelerin performansını ölçmek üzere bilginin düzenli olarak toplanması, analiz edilmesi, değerlendirilmesi ve raporlanmasına yönelik kurulan sistemdir.

Performans bilgi sistemi, idarenin yönetim sisteminin bir parçası olarak yöneticilerin karar almasına katkı sağlar. Ayrıca idarenin performansının ölçülmesini sağlarken çalışanların idare performansına kendi katkılarını görmelerine imkân tanır. Bu sistem dinamik bir yapı gösterdiğinden, değişen koşullara ve ihtiyaçlara bağlı olarak sürekli gözden geçirilmeli ve yenilenmelidir.

Performans bilgi sistemi, bir idari yapı olmayıp, idarenin tüm birimlerince üretilen bilgilerin sistematik bir şekilde bir araya getirilmesi ve ilgili taraflara sunulmasıdır.

#### **4.3. Performans Değerlendirilmesi**

Performans değerlendirmesi, kamu idarelerinin belirledikleri stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için izledikleri yolun, performans hedeflerine ulaşmak üzere kullanılan yöntemler ile yürütülen faaliyet ve projelerin ve bunların sonucunda elde edilen çıktı ve sonuçların değerlendirilmesidir.

Performans değerlendirmesi, performans sonuçlarından hareketle yöneticilerin geleceğe ilişkin doğru kararlar vermelerini sağlar. Performans değerlendirmesinin amacı karar alma süreçlerini güçlendirmek, kurumsal öğrenmeyi, etkin kaynak dağılımını sağlamak ve hesap verebilirlik için zemin oluşturmaktır.

Performans değerlendirmesi analitik bir değerlendirme süreci olup kamusal politikaların, kurumların veya faaliyet ve projelerin açıklanmasına yardımcı olur. Temel amacı bilgiyi arttırarak geleceğe ilişkin belirsizlikleri azaltmaktır.

Performans değerlendirmesi kurum tarafından mali yıl içinde, mali yıl sonunda veya birkaç yılın uygulama sonuçlarını değerlendirme şeklinde orta ve uzun vadede yapılabilir.

Performans değerlendirmesine ilişkin sonuçlara birim ve idare faaliyet raporlarının ilgili bölümlerinde yer verilir. Faaliyet raporu, kamu idarelerinin stratejik plan ve performans programları uyarınca yürütülen faaliyetlerini, belirlenmiş performans göstergelerine göre hedef ve gerçekleşme durumu ile meydana gelen sapmaların nedenlerini açıklayan, idare hakkındaki genel ve mali bilgileri içeren rapordur.

Mali saydamlık ve hesap verme sorumluluğunun en önemli unsurlarından olan faaliyet raporları bir yıllık bütçe uygulamasının sonrasında üst yöneticiler ve kendilerine bütçe ile denek tahsis edilen harcama yetkilileri tarafından hazırlanır.

Faaliyet raporlarının hazırlanmasına ilişkin esas ve usuller "Kamu İdareleri Faaliyet Raporlarının Düzenlenmesi İle Bu İşlemlere İlişkin Diğer Esas ve Usuller Hakkında Yönetmelik" te belirlenmiştir. Raporlar, Yönetmelikte yer alan raporlama ilkelerine ve diğer hususlara uygun olarak hazırlanır.

## **EK-1: STRATEJİK PLAN HAZIRLAMA EKİBİ**

Stratejik plan çalışmalarını Genel Müdürlüğün 10.11.2006 tarih ve 38875 sayılı onayı ile aşağıda isimleri yazılı ekip yürütmüştür.

### **ADI SOYADI**

ATEŞ, Göksel  
AZMAZ, Hüseyin  
DİKMEN, Fikret  
FINDIK, Erhan  
GÜNDÜZ, G. Sait  
KARABULUT, Alpaslan  
KARAKUŞ, Şaban  
KAYA, Ferudun  
KISA, Salman  
KÖKSAL, Serap  
SÖZERİ, Hikmet  
ZERGEROĞLU, İhsan İnal

### **ÜNVANI**

VHKİ  
Şube Müdürü  
Araştırmacı  
İstihdam ve Meslek Uzman Yrd.  
İstihdam ve Meslek Uzman Yrd.  
İstihdam ve Meslek Uzman Yrd.  
Şube Müdürü  
İstihdam ve Meslek Uzman Yrd.  
Müfettiş  
Uzman  
Şube Müdürü  
VHKİ

## **EK-2: AKTİF İŞGÜCÜ PİYASASI PROGRAMI (AİPP) ÇERÇEVESİNDE HAZIRLANAN “İHTİYAÇ DEĞERLENDİRME RAPORU”NDA YER ALAN İŞKUR’UN KURUMSAL KAPASİTESİNİ ARTTIRMAYA YÖNELİK ÖNERİLER**

Bu metin; Avrupa Komisyonunca finanse edilen ve 2002-2006 yılları arasında İŞKUR tarafından uygulanan Aktif İşgücü Piyasası Programı (AİPP) çerçevesinde yapılan çalışmaların değerlendirilmesi amacıyla hazırlanan “İhtiyaç Değerlendirme Raporu”ndan hareketle hazırlanmıştır. Büyük oranda aslına sadık kalınan Rapor’ daki görüşler – amaç ve hedeflere ilintili olarak- özet şekilde sunulmaya çalışılmıştır.

Kaynak çalışma; ilgili genel müdürlükler ve konfederasyonlar ile çalışmanın uygulandığı illerden seçilen kamu kurum ve kuruluşları, belediyeler, üniversiteler, sanayi ve ticaret odaları, organize sanayi bölgeleri, eğitim kurumları, dernek- vakıf gibi sosyal taraflar ve diğer uluslararası proje temsilcilerinin görüşleri doğrultusunda hazırlanmıştır.

### **1. Yönetim**

Çalışma kapsamında görüşülen katılımcılar tarafından İŞKUR’un yönetim kapasitesini geliştirmesinin gerekliliği belirtildi. İŞKUR’un özerk ve rekabetçi bir yapısının olması, müşterilerine güncellenmiş hizmetler sağlayabilen bir yapı haline gelmesi gerektiği ve işsizlik sorununu çözebilmesi için bütünsel bir yaklaşım sergilemesi gerektiği vurgulandı. Ayrıca Kurumun bürokratik işlemlerinin azaltılması gerektiği ve performans kontrol sisteminin çalışanları engellemeden devam etmesi gerektiği vurgulanırken, düşük seviyede performans gösteren çalışanlar üzerinde yeniden eğitim ve teşvik politikalarının uygulanmasının uygun olacağı ifade edildi.

Katılımcılar, İŞKUR’un özellikle sektörel mesleki eğitim sonrası katılımcıların iş bulması gibi konularda özel istihdam bürolarının hizmetlerinden faydalanmasını ve destek almasını talep etmektedirler. Ayrıca İŞKUR’un, kayıt dışı istihdam bürolarını kontrol etmesi ve gerekli yaptırımları uygulaması gerektiği de belirtildi.

## 2. Yerelleşme

Katılımcılar İŞKUR'un yerel yönetim politikası uygulaması gerektiğini belirttiler. İŞKUR'un yerel düzeydeki idarecilerine daha fazla güç ve yetki vermesi gerekliliği vurgulandı. Bunun yanında, Kurum yöneticilerini inisiyatif almaları konusunda teşvik etmeli ve iller yerel ihtiyaçları karşılamak için yerel bütçe oluşturmayı tasarlamalıdır.

## 3. Koordinasyon

Katılımcılar İŞKUR'un koordinasyon kapasitesini geliştirmesi gerektiğini vurguladılar. İstenen koordinasyon faaliyetleri, özel istihdam bürolarından devlet organlarına, sivil toplum kuruluşlarından endüstriyel aktörlere, odalardan sendikalara ve eğitim kurumlarından belediyelere kadar değişiklik göstermektedir.

İŞKUR'un yetişkinler için mesleki eğitim veya işgücü piyasası araştırmaları yapmak gibi sorumluluk alanına giren alanlarda daha fazla koordinasyon sağlaması gerektiğinin altı çizildi. Ayrıca, İŞKUR'un başvurulabilecek bir veri tabanı haline gelmesi, mesleki eğitim ve aktif işgücü piyasası programlarının uygulanması konusunda aracı kurum olması ve yerel oluşumların da daha etkili katılımıyla kültürel miras ve bölgesel gelişim hususlarındaki faaliyetlere katkı sağlayabilmesi gerektiği vurgulanmıştır. İŞKUR'dan beklenen bu faaliyetlerin sosyal diyalogu güçlendirmesi ve kayıt dışı istihdamın azaltılması konusunda pozitif etkisinin olacağı umulmaktadır. Bununla beraber, İŞKUR'un üçlü istihdam kurulları toplantılarını daha etkin bir şekilde yürütmesi ve sonuçları tüm diğer ilgili taraf ve sosyal ortaklara ilan etmesi de istenmektedir. İŞKUR'un işgücü piyasasındaki değişiklikler ve mesleki seviyede işgücü piyasası ihtiyaçlarına göre mesleki eğitim programları düzenleme konusundaki koordinasyon faaliyetleri için katalizör rolünü üstlenmesi gerekliliği belirtilmiştir.

Diğer yandan, uluslararası kuruluşlar ve ulusal kaynaklarla desteklenen eğitim programları hakkında Kurumda hiç bir envanter bulunmamaktadır. Mesleki düzeyde işgücü piyasası ihtiyaçlarına göre uluslararası fonla desteklenen mesleki eğitim programları düzenlemek çok önemli bir rol oynamaktadır.

#### 4. Kurumsal İletişim

Büyük çoğunluğu kurumsal iletişimin İŞKUR'un kapasite geliştirme mekanizmasında başlıca rol oynadığını ve İŞKUR'un bu konuya öncelik göstermesi gerektiğini belirten katılımcılar, İŞKUR'un kurumsal iletişiminin devlet ve sivil organlarla temas halinde olmasını beklemektedirler. Ayrıca İŞKUR, bu konudaki rolünü kesin olarak saptama(ya)madıkça, görevler birbirine girecek ve zaman kaybı söz konusu olacaktır. Katılımcılar açısından istihdam vergisi cesaret kırıcı olarak algılanabileceği için İŞKUR'un devlet organlarıyla olan iletişim sistemi güçlendirilmelidir.. Bu sebeple, istihdamın önündeki engelleri kaldırmak için İŞKUR'un başta Maliye Bakanlığı olmak üzere diğer ilgili bakanlıklarla iletişim kurması gerektiği düşünülmektedir.

Diğer taraftan, özellikle eğitim kurumlarıyla bağların güçlendirilmesi, böylece İŞKUR'un milli istihdam politikaları ve Türkiye'nin insan kaynakları hususlarında eğitim sektörünü yönlendirmesi gerektiği de vurgulanmıştır. Yeni mesleki eğitim programlarının açılması ve zamanı geçmiş olanların kaldırılması için İŞKUR'un ilgili bakanlıklarla temas halinde olması gerektiği de dikkate sunuldu. Kurumsal olarak İŞKUR'un ve çalışanların mesleki eğitim merkezleri ve –özellikle yerel- sivil toplum kuruluşlarıyla da temas halinde olması, diyalog çalışmalarının devam etmesi ve güçlendirilmesi gerektiği dile getirildi. İŞKUR'un özellikle stajyerlik yoluyla istihdama katkı konusunda üniversiteler-sanayi kuruluşları arasında lider pozisyonunu sağlamlaştırması gerektiği vurgulandı.

Kurumsal iletişim pazarlama stratejileriyle bağlantılıdır. Bu da pazarlama ve iletişim faaliyetlerinin sadece genel müdürlükçe değil, aynı zamanda il müdürlüklerince de yürütülmesi anlamına gelir. Katılımcılar, istihdam kurul toplantılarını sayı ve yapısını yeterli bulmamışlardır. Ayrıca sosyal diyalog çalışmalarının sürmesi için altyapı çalışmaları, işçi ve işverenlerle gerçekleştirilecek toplantıların artırılması ve bu konu hakkında daha fazla proje çalışması yapılması gerekliliği de belirtilmiştir.

Katılımcılara göre İŞKUR'un toplumda ve özellikle organize sanayi bölgelerinde pozitif bir imaj yaratması gerekmektedir. Bu doğrultudaki çalışmalar sonucu Kurum daha fazla yüksek kaliteli işçi müracaatı alacak ve bunun karşılığında da daha fazla şirket insan kaynakları ihtiyaçlarını İŞKUR'la karşılayacaktır. Şirketlerin bir kısmı, kayıt dışı insan gücüne dayanmadan dünya çapında rekabet edemediklerini belirtmişlerdir. İŞKUR da bir kamu kurumu olduğundan bu tür şirketler İŞKUR ile bağlantı kurmaktan çekinmektedirler. Buna bağlı olarak, İŞKUR'un gerek e-posta duyuruları, gerek etkili bir



web sayfası, gerekse diğer modern iletişim ve pazarlama kanallarıyla toplumda pozitif bir imaj yaratması konusunda güçlü bir talep vardır. İŞKUR cezalandırıcı merci olarak yaptırımlar uygulayarak değil, promosyon ve teşvik metotlarını kullanarak toplumda heyecan ve güven duygusu yaratmalıdır.

## 5. Müşteri İlişkileri Yönetimi

Çalışma kapsamında görüşülen katılımcılar İŞKUR'un müşteri ilişkileri yönetimi kapasitesini artırması gerektiğini vurguladı. İŞKUR'un başlıca iki müşteri grubunu işverenler ve iş arayanlardır. Bu arada, iş arayanlar İŞKUR'dan daha fazla profesyonel hizmete gereksinim duymakta ve genel olarak işsiz insanların ilk izlenimleri cesaret kırıcı olmaktadır. Bu sebeple, Kurumca sunulan bireysel hizmetler geliştirilmeli ve kullanışlı hale getirilmelidir. İŞKUR'un en az iki yıl boyunca işe yerleştirilenlerin sorun ve gelişimlerini takip edebilmesi için bir gözlem birimi olması gerektiği konusunda genel bir eğilim olduğu da belirtildi. Diğer yandan, İŞKUR yüksek kaliteli iş arayanlar için iş bulma görevini üstlenmeye odaklanamamaktadır. Ayrıca İŞKUR çalışanları şirketleri düzenli olarak ziyaret etmeli ve onların ihtiyaçlarını öğrenmeli ve kayıtlı işsizleri işlere yerleştirmelidir. Temsilciler, işveren ihtiyaçları eğitim programlarının, işgücü piyasası ihtiyaçlarına uygun olarak düzenlenmesi gerektiğine işaret ettiler.

## 6. Teknik Altyapı

Katılımcıların büyük bir çoğunluğu İŞKUR'un teknik altyapısını güçlendirmesi gerektiğinin altını çizdi. İŞKUR'un teknik altyapısının Türk işgücü piyasasının ihtiyaçlarını karşılamaktan çok uzak olduğu belirtildi. Bu sebeple, İŞKUR imkan ve teknolojilerini geliştirmeli, modern işyeri, makina ve teçhizata sahip olmalı ve aynı zamanda tesislere düzenli ziyaretler düzenlenebilmesi için İŞKUR il müdürlüklerine ulaşım hizmetleri tedarik edilmelidir.



## 7. Bilgi Teknolojisi

Yirmi altı farklı sosyal ortağın temsilcileri İŞKUR'un bilgi teknolojisi kapasitesini geliştirmesi gerektiğini ve web sayfasının da yeterli olmadığını vurguladı. İşverenlerin genel eğilimi, işçi bulmak için binlerce özgeçmiş ihtiva eden insan kaynakları sitelerine başvurmak yönündedir. Bu anlamda İŞKUR'un sorumluluk ve faaliyetleri ve bazı işgücü piyasası bilgileri İŞKUR web sayfasında yayımlanabilir.

Görüşülen İl Müdürlüğü personelleri teknik alt yapı anlamında karşılaştıkları sorunları vurgulayarak, hizmetlerin etkin bir şekilde sunumunun sağlanması için söz konusu eksiklik ve aksaklıkların en kısa sürede giderilmesi gerektiğini ifade etmiştir.

İŞKUR'un kayıt sisteminin güncellenmesi ve veri tabanının kullanışlı hale getirilmesi önerildi. Ayrıca, İŞKUR veri tabanı diğer devlet kurumlarıyla uyumlu hale gelmeli, böylece biri iş bulduğu takdirde kayıtlardan otomatikman silinebilmelidir. İŞKUR işsizler için ulaşılması kolay ve istatikselsel olarak kullanışlı bir veri tabanı oluşturmalıdır. Son zamanlarda, 50'den fazla çalışanı olan müesseseler, son işçi sayıları hakkında bilgi vermek adına İŞKUR'a aylık rapor göndermeye zorunlu tutulmaktadırlar. Bu prosedürün terk edilmesi ve çalışan sayısı hakkında bilginin işyerlerinden alınan sosyal sigorta primleri aracılığıyla Sosyal Sigortalar Kurumu'dan otomatik olarak edinilmesi gerektiği belirtildi. Diğer taraftan, işgücü piyasası yazılım programları oldukça kolay olmalı ve çalışanlar, veri tabanından istatistiki bilgiyi etkin bir şekilde edinebilmek için eğitilmeliler.

Veri tabanı işverenlerin ihtiyacını karşılamaktan çok uzak olmakla beraber, iş arayanların tecrübe yetenek ve bilgi düzeyindeki malumat, CV ve diğer vasıfların mevcut olmadığı sonucuna varıldı. İşverenlerin başlıca sorunu İŞKUR'un şirketlere yüksek kalitede işçi seçeneği sunamıyor olmasıdır. Bunun tek sebebi ise, iş eşleştirme için veri tabanının yetersizliğidir. Bu sebeple, iş arayan ve işverenler için veri tabanının ihtiyaçları karşılayacak şekilde düzenlenmesi gerekmektedir.

## 8. İş ve Meslek Danışmanlığı

Katılımcılar, İŞKUR'un iş ve meslek danışmanlığı hizmetleriyle ilgili olarak kapasitesini artırması gerektiğinin vurguladılar. İŞKUR'un iş danışmanlığı, iş eşleştirmesi, iş görüşmeleri ve meslek seçimleri hakkında daha etkin olması bekleniyor. İŞKUR'un işsiz insanları yaşam boyu öğrenme yaklaşımıyla takip etmesi ve yol gösterici olması gerektiği belirtildi. En acil ihtiyacın işsizler için bir gözlem merkezi ve danışma sistemi kurmak olduğu belirtildi. Bölgelerde yeterli sayıda iş ve meslek danışmanı olmadığı için iş danışmanlığı hizmetleri uzmanlarının yetkinliği eğitimlerle geliştirilmelidir. Bazı illerde mesleki danışma merkezleri olmakla beraber bu merkezlerin kapasitesi artırılmalıdır. Diğer yandan, İŞKUR iş transfer düzenleme hizmetlerini geliştirmelidir.

## 9. İşgücü Piyasası İhtiyaç Değerlendirmesi

Katılımcılar, İŞKUR'un işgücü piyasası ihtiyaç değerlendirmesi kapasitesini artırması gerektiğinin altını çizdi. Ankara'da yapılan meslek barometresi çalışmasında olduğu gibi her il işgücü piyasası ihtiyaç değerlendirmesine gereksinim duymaktadır ve her ilde istihdam, işsizlik ve mesleki eğitim ihtiyaçları belirlenmelidir. İŞKUR'un, işgücü piyasasıyla ilişkili kuruluşların faaliyetlerini izleyen bir pozisyonda olması gerektiği belirtildi. Sanayi açısından bakıldığında şirketler kayıt dışı ekonomi yüzünden İŞKUR ile işbirliğine yanaşmak istememeleri nedeniyle, İŞKUR'un piyasa araştırması ihtiyaçları hakkında ülke çapında şirketlerle işbirliğini geliştirmeye yönelik bir kampanyaya gereksinim duyduğu belirtildi. İŞKUR, araştırma kurumları ve üniversitelerle olan ilişkilerini güçlendirmelidir. Temsilcilerin İŞKUR'dan beklentisi, işgücü piyasası ihtiyaçları değerlendirmesinden sonra mesleki eğitim programlarıyla herhangi bir meslek ve vasıf düzeyindeki talep ihtiyacını birleştirmesidir.

## 10. İnsan Kaynakları

İŞKUR'un insan kaynakları politikasını geliştirmesi gerekliliği katılımcılarca vurgulandı. İnsan kaynakları stratejisi, özel sektörde olduğu gibi performans yönetimi ile motivasyon metotlarına dayanmalıdır.

İŞKUR insan kaynaklarının belirli görevler için yetersiz kaldığı durumlarda üniversitelerle işbirliği halinde olunması ve sosyal araştırma uzmanlarından destek alması önerildi. Bu arada, il müdürlükleri gereği halinde psikolog, sosyolog ve diğer profesyonellerce desteklenmelidir.

İŞKUR çalışanları uluslararası standartlarda çalışmalı ve yerel düzeyde ileri seviyede İngilizce bilgisine sahip personel bulunmalıdır. İŞKUR'un yüksek performans gösteren çalışanları, yabancı dil programlarına gönderilebilir ve programlarda başarılı olanlar da AB ülkelerine staj veya meslek eğitim programlarına gönderilebilirler.

Odalar, sendikalar, belediyeler gibi kurumlar düzenli bir sistem olmadan meslek eğitim programlarını düzenlemektedirler. İŞKUR, düzensiz seyreden bu eğitim programlarının etkinliği artırmak için sorumluluk üstlenmelidir. Eğitim programları düzenleyen pek çok kuruluş, yasal olarak sertifika verme hakkına sahip olmadıklarından dolayı mesleki sertifika sistemi de diğer bir önemli problemdir.

Yerel düzeydeki mesleki ve ekonomik faaliyetlere göre işgücü piyasası ihtiyaçlarına bağlı mesleki eğitim programları düzenlemek çok önemlidir. Ayrıca, İŞKUR mesleki ve ekonomik faaliyet düzeylerinde öngörülerde bulunmalıdır. Sosyal ortakların katılımıyla işgücü piyasası ihtiyaç analizi, mesleki düzeydeki ihtiyaçları belirleyecektir. Bu incelemenin sonuçlarına göre; işverenlerin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak mesleki eğitim programları düzenlenebilir. Buna ek olarak, işgücü piyasası problemlerini çözmek için bir istihdam stratejisi gerekmektedir.

Yerel otoriteler, üniversiteler, sosyal ortaklar ve mesleki eğitimi sağlayacak olan eğitim birimleri ile işbirliği oldukça kötü durumdadır.

Ayrıca, işverenlerin çoğu İŞKUR'un aktiviteleri hakkında bilgi sahibi değildirler. Bu sebeple, İŞKUR müşterilerini, gerek elektronik posta gerek her çeşit iletişim imkanları aracılığıyla haberdar etmelidir. Tüm sosyal ortaklar, İŞKUR'u işsizlik sorununu çözmesi yolunda politikalar üretmesi için desteklemelidir. Diğer taraftan, sosyal diyalog bu konu hakkında en önemli oluşumdur. İŞKUR, işverenler ve çalışanlar ile olan sosyal diyalog rolünü ve iletişimini sağlamak için daha kolaylaştırıcı sistemler geliştirmelidir. İŞKUR, sosyal ortaklarıyla, işverenler ve çalışanlar arasındaki sosyal diyalog hakkında daha fazla toplantı düzenlemelidir ve bu konuda daha fazla proje hazırlamalıdır.

## 11. Profesyonel Gelişim Eğitimleri

İŞKUR'un Profesyonel Gelişim Eğitimlerini geliştirmesi gerektiği vurgulandı. Özel sektörün her yıl kişi başına yaklaşık bir haftalık profesyonel gelişim eğitim programları uyguladığı vurgulandı. Aynı şekilde İŞKUR'un da çalışanlarını ulusal ve uluslararası uzmanlardan oluşan bir grup profesyonel eşliğinde eğitime tabi tutması gerektiği belirtildi. İŞKUR çalışanlarını ve yöneticilerini geliştirmeye yönelik bir eğitim departmanı kurmalı ve mevcut eğitim merkezini daha etkin bir hale getirmek için çeşitli düzenlemeler yapmalıdır. Bu merkez, yeni işe girmiş çalışanların mesleki eğitimleri, araştırma ve geliştirme çalışmaları için Genel Merkez'de kurulabilir.

## 12. Kurallar ve Düzenlemeler

İŞKUR'un kural ve düzenlemelerde reforma gitmesi gerektiği vurgulandı. İşsizlik sigortası için ayrılan ödeneğin şimdiye kadar etkin bir şekilde kullanılmadığı belirtildi. Sosyal güvenlik ve vergi maliyetlerinin azalması doğrultusunda, işsizliğin azalacağı ifade edildi. Bununla beraber, İŞKUR'un istihdamın önemi hakkında ilgili bakanlıklarla iletişim kurması önerildi. İşyerlerini, engellileri çalıştırmadıkları için cezalandırmak yerine, kota sisteminin yeniden düzenlenmesi üzerine konsantre olunması önerildi. İŞKUR işsiz engellileri eğitmeli ve onları uygun pozisyonlara yerleştirmelidir. İŞKUR tarafından işe yerleştirilenlerin SSK primleri ödenmesi gibi bir teşvik sistemi sağlanarak işletmeler istihdama teşvik edilmelidir.

## **EK-3: STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ**

Kurum Stratejik Planı hazırlama çalışmaları İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı koordinatörlüğünde 18.10.2006 tarihinde başlatılmıştır. Stratejik Planı hazırlamak üzere tüm birimlerinin katılımıyla bir “Stratejik Plan Hazırlama Ekibi” ile Daire Başkanları ve Genel Müdür Yardımcısından oluşan “Yönlendirme Komitesi” oluşturulmuştur.

Stratejik planlama çalışmalarında, DPT tarafından yayınlanan “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu” ile 26.05.2006 tarihinde Resmi Gazete’de yayımlanan “Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” temel doküman olarak kullanılmış ve literatürde konuya ilişkin olarak yayınlanan kaynaklardan faydalanılmıştır.

Ayrıca, 2006-2008 İŞKUR Stratejik İş Planı ve kuruluşundan bu yana proje yönetimi konusunda Kurum olarak elde etmiş olduğu tecrübelerin planlama çalışmalarına yansıtılmasına dikkat edilmiş olup, bu çerçevede, planlama sürecinin belirli bir zaman dilimi içerisinde tamamlanması ve kaynakların etkin kullanımı amacıyla, Stratejik Plan Hazırlama Ekibi tarafından bir iş takvimi oluşturulmuş ve çalışmalar söz konusu takvime uygun olarak yürütülmüştür.

Stratejik Plan hazırlama aşamaları aşağıda sunulmuştur.

### **Hazırlık Dönemi**

Stratejik planlama çalışmalarının ilk adımını “planlamanın planlaması” olarak adlandırılan hazırlık dönemi çalışmaları teşkil etmiştir. Planlamanın planlaması sürecinin adımları;

1. Üst Yönetim Desteğinin Sağlanması
2. Stratejik Plan Hazırlama Ekibi Oluşturulması
3. Stratejik Plan Hazırlama Ekibinin Çalışma Usul ve Esaslarının Belirlenmesi
4. İş Takviminin Oluşturulması

## **1. Üst Yönetim Desteğinin Sağlanması**

Geleceğe yönelik planlama yapılması ve bu plan çerçevesinde faaliyetlerin yürütülmesini öngören stratejik yönetim ve planlama yaklaşımı, esasen üst yönetime yönetim işlevinde kolaylık sağlamayı amaçlamaktadır.

Bu itibarla, stratejik planlama çalışmalarında başlangıç aşamasından itibaren üst yönetim desteğinin sağlanması sürecin olmazsa olmaz koşulu ve başarısını sağlayan en önemli faktörlerden biridir. Bu destek planlama çalışmalarının tüm Kurum tarafından benimsenmesi ve hazırlanan planın sahiplenilmesi açısından da önem taşımaktadır.

İŞKUR çalışanları tarafından yürütülen stratejik planlama çalışmalarına ilk aşamadan itibaren üst yönetim desteği sağlanmış olup, stratejik planlama çalışmalarının başlatıldığı tüm kurum personeline duyurulduğu 18.10.2006 tarihli Genelge'de, Stratejik Planın uygulanması ve izlenmesi arasındaki tüm süreçlerde de bu desteğin devam etmesinin önemi vurgulanmıştır.

## **2. Stratejik Plan Hazırlama Ekibinin Oluşturulması**

Biri başkan 10 asil, 11 yedek olmak üzere toplam 21 kişiden oluşan Stratejik Plan Hazırlama Ekibi,

- 2006-2008 İŞKUR Stratejik İş Planının hazırlanmasında aktif görev almış,
- Ağırlıklı olarak ana hizmet birimlerinde görev yapan,
- Çalıştığı birimi temsil edebilme bilgi ve birikime sahip,
- Farklı kademelerdeki yönetici ve
- Farklı uzmanlık alanlarına sahip,

Kurum çalışanlarından oluşturulmuştur.

## **3. Stratejik Plan Hazırlama Ekibi Çalışma Usul ve Esaslarının Belirlenmesi**

Ekibin oluşturulmasının ardından, planlama çalışmalarının yürütülmesinde Stratejik Plan Hazırlama Ekibi tarafından izlenecek çalışma usul ve esasları tespit edilmiş, karar alma yöntemi, toplantı periyotları gibi genel çalışma sistematiğine ilişkin hususlar belirlenmiştir.

Diğer taraftan, Stratejik Plan Hazırlama Ekibi üyeleri arasında iletişimi hızlandırmak, bilgi ve belgelerin bu yolla iletilmesi ve saklanmasını sağlamak amacıyla elektronik haberleşme grubu kurulmuştur.



#### 4. İş Takviminin Oluşturulması

Stratejik Planın ilgili yönetmelikte belirtilen sürede hazırlanarak DPT Müsteşarlığa sunulabilmesi için, Planlama sürecinin aşamaları, bu aşamaların hangi zaman aralığında hangi birimler tarafından yerine getireceğine ilişkin bir çalışma programı belirlenmiştir.

## 2008-2012 STRATEJİK PLANI İŞ TAKVİMİ

Sıra No	Gerçekleştirilecek İş ve İşlemler	Sorumlu Birimler	Uygulama Takvimi
1	Stratejik planlamayla ilgili mevzuat, yayın ve örnek çalışmaların derlenerek arşiv oluşturulması	Koordinatör Birim (İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı)	Ekim 2006
2	Kurum Üst Yönetiminin Stratejik Yönetim, Stratejik Planlama ve ilgili mevzuat hakkında bilgilendirilmesi	İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı	Ekim 2006
3	Kurumda Stratejik Planlama çalışmalarının başlatıldığına, yönetimin konuyu sahiplendiğine, gerekli işbirliği ve katılımın sağlanmasına ilişkin bir Genelge çıkarılması	İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı	Ekim 2006
4	Stratejik Planlama Ekibinin oluşturulması	İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı	Ekim 2006
5	Stratejik Planlama Ekibinin Stratejik Yönetim, Stratejik Planlama ve ilgili mevzuat hakkında bilgilendirilmesi	İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı	Ekim 2006
6	Stratejik Planlama Ekibi çalışma usul ve esaslarının belirlenmesi	Stratejik Planlama Ekibi	Ekim 2006
7	Stratejik Plan Hazırlık Programının oluşturulması	Stratejik Planlama Ekibi	Kasım 2006
8	Stratejik Plan Hazırlık Programının Stratejik Planlama Yönlendirme Komitesinin Onayına Sunulması	-Stratejik Planlama Ekibi -İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı	Kasım 2006
9	Stratejik Plan Hazırlık Programının Kurum Web Sayfasında Yayınlanması	-Stratejik Planlama Ekibi -İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı -İşgücü Piyasası Bilgi Hizmetleri Dairesi Başkanlığı	Kasım 2006
10	Birimlerden GZFT analizlerinin alınması	-Stratejik Planlama Ekibi	Kasım 2006
11	Birimlerin GZFT analizleri ile 2006-2008 İŞKUR Stratejik İş Planı ve uluslararası Projeler kapsamında yapılan GZFT analizlerinden yararlanarak İŞKUR Durum Analizinin yapılması	Stratejik Planlama Ekibi	Aralık 2006
12	İŞKUR Durum Analizi Sonuç Belgesinin Stratejik Planlama Yönlendirme Komitesinin Onayına Sunulması	-Stratejik Planlama Ekibi -İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı	Aralık 2006
13	İŞKUR Durum Analizi Sonuç Belgesinin Kurum Web Sayfasında Yayınlanması	-Stratejik Planlama Ekibi -İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı -İşgücü Piyasası Bilgi Hizmetleri Dairesi Başkanlığı	Aralık 2006
14	Birimlerden "Birim Misyon, Vizyon, İlke, Stratejik Amaç ve Hedefleri"nin alınması	Stratejik Planlama Ekibi	Aralık 2006



15	Birimlerin "Miyon, Vizyon, İlke, Stratejik Amaç ve Hedefleri" ile 2006-2008 İŞKUR Stratejik İş Planından Yararlanarak "İŞKUR Miyon, Vizyon, İlke, Stratejik Amaç ve Hedefleri"nin belirlenmesi	Stratejik Planlama Ekibi	Ocak 2007
16	"İŞKUR Miyon, Vizyon, İlke, Stratejik Amaç ve Hedefleri"nin Stratejik Planlama Yönlendirme Komitesinin Onayına Sunulması	-Stratejik Planlama Ekibi -İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı	Ocak 2007
17	İŞKUR Miyon, Vizyon, İlke, Stratejik Amaç ve Hedefleri"nin Kurum Web Sayfasında Yayımlanması	-Stratejik Planlama Ekibi -İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı -İşgücü Piyasası Bilgi Hizmetleri Dairesi Başkanlığı	Ocak 2007
18	Stratejik Amaç ve Hedeflerle İlgili Birimlerden stratejilerin alınması	Stratejik Planlama Ekibi	Şubat 2007
19	Belirlenen Stratejilerin Yönlendirme Komitesinin Onayına Sunulması	-Stratejik Planlama Ekibi -İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı	Şubat 2007
20	2008-2012 İŞKUR Stratejik Planı'nın Yönetim Kurulunun Onayına Sunulması	-Yönlendirme Komitesi -İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı	Mart 2007
21	2008-2012 İŞKUR Stratejik Planı'nın Değerlendirilmek Üzere DPT Müsteşarlığına Gönderilmesi	-Yönetim Kurulu -İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı	Mart 2007
22	DPT Müsteşarlığı Değerlendirme Raporu Doğrultusunda 2008-2012 İŞKUR Stratejik Planı'na Son Şeklinin Verilmesi	Stratejik Planlama Ekibi	Nisan-Haziran 2007
23	Son şekli verilen 2008-2012 İŞKUR Stratejik Planı'nın Yönlendirme Komitesinin Onayına Sunulması	-Stratejik Planlama Ekibi -İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı	Temmuz 2007
24	2008-2012 İŞKUR Stratejik Planı'nın Yönetim Kurulu Onayına Sunulması	-Yönlendirme Komitesi -İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı	Temmuz 2007
25	2008-2012 İŞKUR Stratejik Planı'nın Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanı'nın Onayına Sunulması	-Yönetim Kurulu -İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı	Temmuz 2007
26	2008-2012 İŞKUR Stratejik Planı'nın DPT Müsteşarlığı, Maliye Bakanlığı, TBMM ve Sayıştay'a gönderilmesi	-Yönetim Kurulu -İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı	Ağustos 2007

## KAYNAKÇA

- İŞKUR; İnsan Tunalı, Türkiye’de İşgücü Piyasası ve İstihdam Araştırması, 2003
- İTO; Türkiye’de Yapay İstihdam ve İstihdam Politikaları, 2000
- ILO; Küresel İstihdam Eğilimleri Raporu, 2007
- DİE; Hanehalkı İşgücü Anketi Sonuçları, 2000-2006
- TÜİK, 2006 Yılı Hanehalkı İşgücü Araştırması Sonuçları, 2007
- DPT; 9. Kalkınma Planı 2007-2013,
- İŞKUR; Türkiye İş Kurumuna (İŞKUR) Destek Projesi “GFZT Analiz Raporu”, 2005,
- İŞKUR; Birim Durum Analizleri, 2006,
- İŞKUR; 2005 yılı İşe Yerleştirme Hizmetlerinin Değerlendirilmesi, 2006,
- İŞKUR; 2006-2008 Stratejik İş Planı, 2005,
- İŞKUR; Avrupa Komisyonu İhtiyaç Değerlendirme Raporu “2006 Programı Uygulaması İçin İŞKUR’a Teknik Destek Sağlanması”, 2006